



JUHANI FILPPULA

YRITYSKUMMIT KUNNALLISEN ELINKEINOPOLITIIKAN
JA YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄJINÄ
SEKÄ ASiantuntija-ARVIOIJINA



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
Pinni B:n luentosalissa B1096, Kanslerinrinne 1, Tampere,
28. päivänä maaliskuuta 2008 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

Myynti
Tiedekirjakauppa TAJU
PL 617
33014 Tampereen yliopisto

Puh. (03) 3551 6055
Fax (03) 3551 7685
taju@uta.fi
www.uta.fi/taju
<http://granum.uta.fi>

Kannen suunnittelu
Juha Siro

Taitto
Sirpa Randell

Acta Universitatis Tamperensis 1298
ISBN 978-951-44-7255-8 (nid.)
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 703
ISBN 978-951-44-7256-5 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2008

ESIPUHE

Tutkimukseni aihepiirin valintaan vaikutti paitsi toimiminen kunnallisjohtajana, myös jatkuva yhteiskunnallinen muutostilanne, joka jatkuu kaiken aikaa ja odottaa poliittisilta ja hallinnollisilta päätöksentekijöiltä ratkaisun avaimia kuntatalouden ongelmiin, jonka vuoksi olin valmis ottamaan tutkittavaksi tämän vaativan aiheen.

Tutkimustyöni ohjaajalta professori Risto Harisalolta olen saanut henkistä ja tieteellistä kannustusta. Hän on jaksanut kannustaa silloinkin, kun omat voimat ovat hiipuneet ja usko aiheeseeni on horjunut. Professori Risto Harisalon laaja tietämys ja hänen oma tutkimustoiminta on auttanut minua hahmottamaan tutkimustyötäni karikkoista taivalta. Arvokkaasta ja ihmissläheisestä ymmärtävästä ja kannustavasta ohjauksesta lausun hänelle parhaat kiitokset. Tutkimukseni esitarkastajia professori Markku Temmestä ja professori Antti Syväjärveä sekä dosentti Markku Kiviniemeä haluan kiittää siitä arvokkaasta palautteesta jota olen saanut heiltä tutkimustyötäni kokoamisessa ja suuntaamisessa ja terävöittämisessä. Heidän rakentavat ja kriittiset sekä kannustavat kommentit auttoivat rakentamaan tähän tutkimustyöhön syvällisyyttä sekä selkeyttä.

Tutkimukseni kieliasun tarkastamisesta ja rakentavista ehdotuksista lausun parhaat kiitokset Pia Porkolle ja Timo Suonsyrjälle. Yrityskummiprojektin projektipäällikkö Hannu Ala-Sippolalle lausun parhaat kiitokset siitä tuesta ja yhteistyöstä jonka olen saanut tämän tutkimustyöni alkuvaiheessa. Tämän tutkimustyöni kautta haluan jättää kipinän kunnallisjohtajille, yritysjohtajille ja elinkeinopolitiikasta vastaaville sekä kunnan luottamushenkilöille. Toivon hartaasti, että poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät huomaavat yrityskummitoiminnan yhtenä kunnallisen kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan mahdollisuutena. Kokonaisvaltainen kunnallinen elinkeinopolitiikka luo todellisen mahdollisuuden pitäjän teisen infrastruktuurin kehittämiseen, peruspalvelujen tuottamiseen sekä yhteistyöhön ja luottamukseen yritysjohtajien kanssa.

Yrityskummitoiminta on vain yksi mahdollisuus kunnan elinkeino- ja yritys-toiminnan kehittämisessä. Myönteinen kokonaisvaltainen elinkeinopoliittinen kehitys tarvitsee ympärilleen myönteistä ajattelutapaa, ei oman tai poliittisen edun tavoittelua vaan uudenlaista poliittista suhtautumistapaa, jossa päästään irti syyllisten etsimisestä kannustavaan ja mukaansatempaavaan elinkeinopoliitiikan harjoittamiseen.

Olen tutkimustyöni aikana huomannut kuinka muutoksen tuulet voivat yllättää kenetkään tahansa ja ihmistä voidaan raastaa ja riepotella tunteettomasti epä-

oikeudenmukaisin keinoin ja perustein. Tutkimustyöni aikana olen huomannut kuinka ihmisen koossapysymiseen vaikuttaa totuudessa pysyminen, omantunnon äänen kuunteleminen ja se tuki jonka olen saanut vaimoltani sekä läheisiltä ystäviltäni vaikeina kokeminani aikoina. Haluan vielä lausua parhaat kiitokset entisille kollegoilleni jotka ovat kannustaneet minua tekemään tutkimustyöni loppuun. Omalle perheelleni ja vaimolleni lausun parhaat kiitokset kaikesta siitä, minkä olette joutuneet kestäämään tämän tutkimustyöni aikana.

Ilmajoella 20.1.2008

Juhani Filppula

SISÄLLYS

ESIPUHE.....	3
TIIVISTELMÄ	9
ABSTRACT.....	11
1 JOHDANTO	13
1.1 Yrityskummien toiminta tutkimuskohteena	13
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT.....	17
2.1 Päätehtävän asettaminen	17
2.2 Tutkimuksen tavoite ja luonne	20
2.3 Tutkimuksen näkökulma.....	23
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	26
3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet.....	26
3.2 Julkinen politiikka elinkeinopolitiikan syventäjänä	30
3.2.1 Kunnallinen elinkeinopolitiikka.....	32
3.2.2 Kehittävä elinkeinopolitiikka julkisen politiikan vahvistajana...38	
3.2.3 Valvova elinkeinopolitiikka julkisen politiikan mahdollisuutena.....	46
3.2.4 Suunnittelevan elinkeinopolitiikka julkisen politiikan mahdollisuutena.....	48
3.2.5 Elinkeinopolitiikan tuloksien kokoaminen.....	52
3.3 Elinkeino- ja yritysjohtaminen	53
3.3.1 Johtamisprosessin esittäminen	53
3.3.2 Johtamisen roolit teoreettisena lähestymistapana	59
3.4 Instituutionalisuus	72
3.5 Yrityskummitoiminta.....	79
4 AINEISTON HANKINTA	90
4.1 Tutkimusaineiston keruu ja taustamuuttujat.....	90
4.2 Taustamuuttujien määrittely	91
4.3 Tutkimuksen mittaamisen vaihtoehdot	94
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	98
4.5 Reliabiliteetti.....	98
4.6 Validiteetti.....	102

5 EMPIIRINEN ANALYYSI	108
5.1 Yrityskummien roolit elinkeinopolitiikan kuvaajana	108
5.2 Elinkeinopolitiikan toimivuus kunnissa.....	157
5.2.1 Yrityskummien mielipiteet kuntien palvelurakenteesta	157
5.2.2 Yritysten tuottavuusongelmia.....	176
5.2.3 Yrityskummien vaikutusmahdollisuudet	188
5.2.4 Toimialakohtaiset vaikutusmahdollisuudet	204
5.2.5 Arvot ja ihanteet neuvontatyössä	215
5.2.6 Yhteiskunnalliset ja elinkeinopoliittisen vastuut	222
5.2.7 Kunnissa ja yrityksissä esiintyviä ristiriitoja	228
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	231
6.1 Teorian ja empirian suhde tutkimuksessa	231
6.2 Pohdintaa roolitulosten ja aikaisempien tutkimusten perusteella	240
6.3 Palvelurakennekartoituksen tulosten ja tutkimusten pohdinta	247
6.4 Yritysten tuottavuusongelmia	251
6.5 Yrityskummien omat vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet.....	254
6.6 Yrityskummien toimialakohtaiset kehittämisen mahdollisuudet	259
6.7 Yrityskummien sitoutumisen arvot neuvontatyössä	260
6.8 Elinkeinopoliittisten tehtävien vastuukantajat ja vastualueet	261
6.9 Kunnissa ja yrityksissä esiintyviä ristiriitoja	263
6.10 Jatkotutkimuksia.....	264
7 LÄHTEET	267
LIITE: KYSELY YRITYSKUMMEILLE	289

Kuvioluettelo

Kuva 1. Tutkimuksen pääkäsitteet	30
Kuva 2. Kunnallisen elinkeinopolitiikan käsitteellinen malli	38
Kuva 3. Johtamisen käsitteellinen malli	54
Kuva 4. Asioiden ja ihmisten johtaja	55
Kuva 5. Johtajan kymmenen roolia	60
Kuva 6. Rooliepisodimalli	70
Kuva 7. Institutionaalisuuden käsitteellinen malli.....	73
Kuva 8. Yrityskummimentorin ja mentorointitoiminnan eräitä eroavuuksia	87
Kuva 9. Elinkeino- ja yritystoimintaan suhtautumista mittaavien kysymysten logiikka	105
Kuva 10. Väittämän tulkinta	106

Taulukkoluetelo

Taulu 1. Perusjoukon kuvaus tutkimushetkellä	90
Taulu 2. Yrityskummien jakautuminen maakunnittain.....	91
Taulu 3. Alue.....	93
Taulu 4. Ikärakenne.....	93
Taulu 5. Yrittäjäyys	93
Taulu 6. Toimiala.....	93
Taulu 7. Koulutus	93
Taulu 8. Yrityskummikunnassa syntyneet.....	93
Taulu 9. Rooliominaisuusmittareiden reliabiliteetin arvioiminen	100
Taulu 10. Ongelmien ominaisuusmittareiden reliabiliteetin arvioiminen.....	101
Taulu 11. Yrityskummien mahdollisuus vaikuttaa	102
Taulu 12. Keulakuvaroolin yleisarviointi	109
Taulu 13. Keulakuvaroolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen	109
Taulu 14. Esimiesroolin yleisarviointi.....	113
Taulu 15. Esimiesroolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen	114
Taulu 16. Yhdyshenkilön roolin yleisarviointi	118
Taulu 17. Yhdyshenkilön roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen	119
Taulu 18. Tarkkailijan roolin yleisarviointi	122
Taulu 19. Tarkkailijan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen	123
Taulu 20. Tiedonjakajan roolia koskeva yleisarviointi	127
Taulu 21. Tiedonjakajanroolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	128
Taulu 22. Tiedonvälittäjän roolin yleisarviointi.....	131
Taulu 23. Tiedonvälittäjän roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	132
Taulu 24. Aloitteentekijän roolia koskeva yleisarviointi.....	135
Taulu 25. Aloitteentekijän roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen	136
Taulu 26. Häiriönpoistajan roolin yleisarviointi.....	139
Taulu 27. Häiriönpoistajan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen	140
Taulu 28. Resurssien allokoijan roolin yleisarviointi.....	144
Taulu 29. Resurssien allokoijan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	145
Taulu 30. Neuvottelijan roolin yleisarviointi	148
Taulu 31. Neuvottelijan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen	149
Taulu 32. Kehittäjän roolin yleisarviointi.....	152
Taulu 33. Kehittäjän roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	153
Taulu 34. Yrityskummien roolimyönteisyys.....	156
Taulu 35. Eräiden elinkeinopoliittisten toimintojen yleisarviointi	159

Taulu 36. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	160
Taulu 37. Yrityskummien yleisarvioinnin näkemykset.....	164
Taulu 38. Yritystoimintaan kohdistuva tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	165
Taulu 39. Esitettyjen ongelmien yleisarviointi.....	170
Taulu 40. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	171
Taulu 41. Kuntien palvelurakenteen ongelmat	174
Taulu 42. Yritysten tuottavuusongelmia.....	177
Taulu 43. Yritysten tuottavuusongelmien analysointi.....	179
Taulu 44. Yritysten tuottavuusongelmien analysointi.....	182
Taulu 45. Yrityksien tuottavuusongelmien arviointi taustamuuttujien suhteen.	184
Taulu 46. Yritysten tuottavuusongelmia.....	187
Taulu 47. Yrityskummien vaikuttamisen mahdollisuuksien yleisarviointi	190
Taulu 48. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	192
Taulu 49. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen	196
Taulu 50. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	200
Taulu 51. Vaikuttamisen mahdollisuudet.....	202
Taulu 52. Toimialueisiin kohdistuvat vaikuttamisen alueet.....	205
Taulu 53. Havainnoijien tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	207
Taulu 54. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen.....	210
Taulu 55. Vaikuttamiset toimialoittain.....	213
Taulu 56. Yrityskummien arvot ja ihanteet.....	216
Taulu 57. Yrityskummien sitoutuminen	217
Taulu 58. Yrityskummien sitoutuminen.....	218
Taulu 59. Laaja-alaisten tehtävien vastuun kantaminen	223
Taulu 60. Vastuutahot sekä tehtäväalueet.....	224
Taulu 61. Vastuualueiden hoitaminen.....	226

TIIVISTELMÄ

Juhani Filppula (2008) Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä sekä asiantuntija-arvioijina

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kuinka ulkopuoliset elinkeinopolitiikan asiantuntija-arvioijat arvioivat kunnallisen elinkeinopolitiikan toimivuutta. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet ja kehittämisen mahdollisuudet. Toisena tavoitteena oli selvittää, minkälaisia rooleja yrityskummeilla esiintyy ja minkälaiseksi esiintyvien roolien sisällöllinen kuvaus muodostuu.

Tämä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena. Tutkimuksessa mitattiin teoreettisen viitekehyksen onnistuneisuutta, sekä sitä, tuottaako tutkimus uutta tietoa ja johtaako se uusiin tulkintoihin. Roolien analysoinnissa, mittaamisessa ja arvioinnissa käytettiin menetelmätriangulaatiota, ristiintaulukointia ja faktorianalyysiä sekä rooliepisodimallia. Elinkeino-oliittisessa analysoinnissa sekä keskiarvoerojen mittaamisessa ja arvioinnissa käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä (Anova Table) sekä esitettyä kunnallisen elinkeinopolitiikan mallia. Positivismi korostaa tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston keruuta ja käsittelyä. Empiiris-operationaalinen tutkimustapa oli yhteensopiva ongelma-analyysissä ja teoreettisissa perusteissa tehtyjen valintojen kanssa. Tutkimuksessa lähetettiin vastattavaksi vastausvaihtoehtojen suhteen strukturoitu kyselylomake niille yrityskummeille, jotka tutkimushetkellä olivat nimetty yrityskummeiksi ja jotka olivat saaneet yrityskummin työstä kokemusta. Tutkimuksen perusjoukko muodostui 77 osallistuvasta havainnoijasta. Vastauksia haettiin elinkeinopolitiikkaa määrittävien ulottuvuuksien kautta syntyneillä kysymyksillä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui pääkäsitteinä julkisen politiikan avulla kehittävään, valvovaan ja suunnittelevaan elinkeinopolitiikkaan sekä johtamis-, rooli-, institutionaalisuus- ja yrityskummitteorioihin. Tutkimuksen empiirinen osa muodostui rooleissa toimivien yrityskummien kriteereistä, roolien yleisarvioinnista, -analysoinnista joista saatiin koottua roolikohtainen roolikuvauksen yhteenvetotarkastelu. Tämän lisäksi empiirinen osa muodostui elinkeinopolitiikan organisoivasta kapasiteetista, yritystoiminnan elinkeinopoliittisesta vahvuudesta ja kokonaisvaltaisuuden näkemisestä.

Tutkimus osoittaa, että kuntien tulisi painottaa yhteistyötä omaehtoisessa kunnallisessa elinkeinopolitiikassaan, panostaa vallitsevan yrityskulttuurin selkiyttämiseen, olemassa olevaan yritystoimintaan ja sen kehittämiseen, yritysten

ja kunnan väliseen vuorovaikutussuhteeseen, sekä poliittisen- ja ammattijohtajuuden selkiyttämiseen sekä aktiivisen otteen luomiseen uuden ja innovoivan yritystoiminnan saamiseksi kuntaan. Kunnilta sekä valtiolta odotetaan yritystoiminnan vauhdittamiseen taloudellista, toiminnallista ja lainsäädännöllistä yritystoimintaa selkiyttävää ja helpottavaa tukea. Eräiden yritysten ongelmiksi todettiin riittämättömät taloudelliset voimavarat, vanhentunut teknologia ja henkilöstön motivointi ja yrityksille säädetyjä säännöksiä pidettiin liian sitovina. Eräät yritykset eivät myöskään välttämättä tiedä mitä mieltä asiakkaat ovat heidän valmistamista tuotteistaan.

Tutkimuksessa yrityskummit näkivät myönteisinä mahdollisuutensa vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen. Heillä oli tietoa annettavana yritystoimintaan ja sen uudelleen arviointiin. Monet yrityskummit kokivat, että he ovat saaneet paljon myönteistä aikaan elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämisessä. Yrityskummit ovat sitoutuneita neuvontatehtäväänsä ja useilla yrityskummeilla oli mahdollisuuksia edesauttaa toimialojen kehittämistä ja yritysten perustamista yrityskummikuntaan. Yrityskummit painottivat neuvontatyössään ehdotonta yhteistyön ja luottamuksellisuuden merkitystä kaikkia osapuolia kohtaan. Yrityskummit olivat sitoutuneita ja vastuuntuntevia henkilöitä yrityskummin neuvontatyöhön. He halusivat etsiä uusia ratkaisuja esiintyviin ongelmiin mieluummin kuin tyytyä asioihin niin kuin ne ovat. Roolitutkimuksessa yrityskummien tärkeimmäksi rooliksi nousi kehittäjän rooli, mikä vahvistaa yrityskummitoiminnan merkitystä. Jokaiselle roolille esitettiin tutkimuksessa laaja roolikuvaukset, mikä avartaa tutkimuksen laajuutta ja sisältöä sekä keskeistä merkitystä yrityskummien työssä sekä kokonaisvaltaisessa roolitutkimuksessa.

Avainsanat: Julkinen politiikka, johtaminen, institutionaalisuus, kunnallinen elinkeinopolitiikka, kunnallinen kokonaisvaltainen omaehtoinen elinkeinopolitiikka, kehittävä, valvova ja suunnitteleva elinkeinopolitiikka, roolit, yrityskummitoiminta, mentorointi, asiantuntija-arvioijat, osallistuvat havainnoijat, havainnoijat ja yrityskummit.

ABSTRACT

Juhani Filppula (2008) Business mentors as developers of municipal industrial policy and entrepreneurship and as expert-evaluators

The aim of the study was to establish how outside expert-evaluators of industrial policy evaluate the functionality of municipal industrial policy. The aim of the study was to identify the problem areas and prospects of development in municipal industrial policy and entrepreneurship. Another aim was to establish what characteristic roles business mentors exhibit and what forms the description of the subject-matter of these roles take.

This quantitative and qualitative study was undertaken as an overall study. The study measured the success of the theoretical frame of reference and whether the study would produce new information and lead to new interpretations. Triangulation methodology applied cross-tabulation, factor analysis and role episode model in the analysis, measurement and evaluation of roles. Unidirectional variance analysis (Anova Table) and the presented model of municipal industrial policy were applied in the industry-political analysis and measurement and evaluation of differences in average values. Positivism highlights the collecting and management of quantitative and qualitative materials in this study. The empiric-operational method of study was compatible with the choices made in the problem-analysis and theoretical basis. In the study a questionnaire structured regards to choices of answer was sent to those business mentors, who at the time of the study were appointed as business mentors, and who had gained experience from working as a business mentor. The basic group of the study consisted of 77 participating observers. The answers were sought with questions deriving from the dimensions defining the industrial policy.

The main concepts of the study's theoretical frame of reference consisted of industrial policy developed, supervised and planned through public politics and managerial-, role-, institutional- and business mentor theories. The empirical part of the study consisted of the criteria, general assessment and analyzing of the business mentors in their roles, from which a summary assessment of role representations for each role could be drawn. In addition to this, the empirical part consisted of the organizing capacity of industrial policy, the industry political strength of entrepreneurship and the appreciation of comprehensiveness.

The study indicates that municipalities should emphasise co-operation in voluntary municipal industrial policy and invest in both clarifying the present business culture and in existing entrepreneurship and the development of the same,

in the interdependency of municipalities and businesses, and in clarification of business- and political leadership and in the creation of an active stance for the accomplishment of a new and innovative entrepreneurship in the municipality. Economic, functional and legislative support that clarifies and facilitates entrepreneurship are expected from the municipalities and the state to give an impetus to entrepreneurship. Insufficient economic means, outdated technology and motivation of the staff were established as problems for certain companies. Company regulations were considered to be excessively binding. Furthermore, some companies are not necessarily aware what their clients think about their products.

In the study, company business mentors regarded their opportunities to affect the development of entrepreneurships as positive. They had information to give to entrepreneurships and for the re-evaluation of the same. Many business mentors thought that they had achieved much positive in the development of industry policies and entrepreneurship. Business mentors were committed to their advisory role and many business mentors had opportunities to promote both development of industry branches and the setting up of businesses in business mentor municipalities. In their advisory work, business mentors emphasised the significance of unconditional co-operation and confidentiality towards all parties. Business mentors were committed and responsible characters in their work as business mentors. They wished to find new solutions to problems rather than settle for things as they were. In the role study, the most important role of business mentors was the role of the developer, which signifies the importance of business mentor activity. A wide role description was presented regards to each role in the study, which broadens the scope of the study and content and the central significance in business mentor work and in comprehensive role study.

Keywords: Public politics, leadership, institutionalism, municipal industrial policy, overall voluntary municipal industrial policy, developing, supervisory and planning industry policy, roles, business mentor activity, mentoring, expert-evaluators, participating observers, observers and business mentors.

1 JOHDANTO

1.1 Yrityskummien toiminta tutkimuskohteena

Ihmisten mielikuvissa yrityskummitoiminta ei saa aivan selkeää ja varaukse-
tonta kuvaa siitä, mitä ja mihin yrityskummitoiminnalla pyritään. Tutkimuksen
”Yrityskummit kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä
ja asiantuntija-arvioijina” tarkoituksena on yrityskummien mielipiteiden kautta
saada selville, kuinka kunnissa toteutetaan ja suhtaudutaan vallitsevaan elinkei-
nopolitiikkaan ja kuinka tärkeänä asiantuntija-arvioijat itse näkevät yrityskum-
mitoiminnan merkityksen ja kehittämisen kuntien elinkeinopolitiikalle sekä
yritystoiminnalle. Asiantuntija-arvioijien mielipiteiden avulla selvitetään kuinka
kunnissa suhtaudutaan vallitsevaan julkiseen elinkeinopolitiikkaan, minkä pai-
noarvon he itse asettavat omalle neuvontatyölleen kunnissa, minkälainen vallit-
seva elinkeinopoliittinen ilmasto on kunnissa, sekä kuinka yrittäjät suhtautuvat
yrityskummien tarjoamaan neuvontapalveluun. Vastauksia verrataan muiden
tutkijoiden esittämiin kysymyksiin ja tutkimustuloksiin.

Tutkimusaihetta yrityskummitoiminnan merkityksestä kuntien elinkeino-
politiikalle ja yritysten toiminnalle lähestytään yksilötason osaamisen näkö-
kulmasta. Se sijoittuu hallintotieteen ja kunnallisen elinkeinopolitiikan alueelle
vertaillen kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan toimivuutta ja yri-
tyskummien mahdollisuuksia auttaa kuntia ja yrityksiä elinkeinopolitiikan tai
yritystoiminnan asiantuntijoina. Tutkimuksen teoreettisina käsitteinä tuodaan
esille julkisen politiikan merkitys elinkeinopolitiikassa ja syvennetään ja jaetaan
elinkeinopolitiikka kehittävään, valvovaan ja suunnittelevaan elinkeinopoli-
tiikkaan, syventyen näin yrityskummien toiminnan mahdollisuuksiin. Toisena
teoreettisena käsitteenä keskitytään elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan joh-
tamisteorioihin ja niihin läheisesti liittyvään rooliteorian kautta syvennytään ja
selvitetään yrityskummien asennoitumista rooliinsa. Kolmantena teoreettisena
käsitteenä keskitytään institutionaalisuuden merkityksen avulla ihmissläheisen
toiminnan huomioonottamiseen siten, että puheen ymmärrys ja tajunnallisuus-
den merkitys voisivat kohdistua yritys- ja elinkeinopoliittisen toiminnan kehit-
tämiseen.

Tutkimuksessa julkinen politiikka halutaan ymmärtää valtiollisena ja kun-
nallisena julkisena politiikkana, joilla molemmilla vaikutetaan kuntatalouteen
ja vallitsevaan elinkeinopolitiikkaan (Tuittu 1994, 125–133). Lichtenberg (2004,

85) haluaa painotta järkipäristä ja farmaseuttista lähestymistä julkisen politiikan, innovaation ja teollisuuden välillä. Sen sijaan Lerner (2004, 9–10) näkee taloudellisen panostuksen merkityksen arvioidessaan eri argumentaatioita käyttäen yleistä pääoman sijoittamista yritystoimintaan. Vallitseva elinkeinoilmasto muodostuu monien kuntien elinkeinopoliittiseksi ongelmaksi (Davidsson 1993, 132–136). Yritystoimintaa arvostavat kunnat menestyvät elinkeinopoliittisissa tomissaan (Havusela 1999, 41). Ne kunnat, jotka ymmärtävät taloudellisen tuen merkityksen yritystoiminnalle, ovat menestyneet ja niiden sekä yritysten välillä vallitsee hyvä yhteistyö (Johannisson 1984, 32–36).

Perinteisen innovaatiopolitiikan sisältönä on pidetty (teknisen) tutkimustyön tukemista ja innovaatioiden aikaansaamista. Laajemmassa innovaatiopolitiikassa on siirrytty yritysten ja muiden organisaatioiden toimintaedellytysten innovatiivisuuden kehittämiseen (Lemola 2006, 14). Kehittävä, innovoiva elinkeinopoliitikka on kuntien keskeinen tukijalka (Harisalo (1984, 20–21). Kehittävää elinkeinopoliitikkaa toteutetaan kypsän hyvinvointivaltion ja pysyvän taloudellisen tiukkuuden oloissa (Julkunen 2002, 35). Valvova elinkeinopoliitikka vaatii julkiselta hallinnolta vastuuta ja toimivuutta, jotta julkinen hallinto paremmin ottaisi huomioon kansalaisten tarpeet ja kansalaisille tarkoitetut palvelut sekä vastaisi palvelujen laadusta ja kustannuksista (Aucoin 1995, 32). Strateginen suunnittelu elinkeinopoliittisessa suunnittelussa korostaa elinkeinopoliitiikan joustovaraa (Ollila 1987, 96). Suunnitteleva elinkeinopoliitikka mukautuu sopeutuessaan toimintaympäristön muutoksiin (Helle ym. 1990, 40–41). Kuntien välillä on suuriakin yrittäjyyden eroja (Havusela 1999, 39). Kansalaisten taloudelliseen hyvinvointiin vaikuttaa valtion, kuntien ja yritysten taloudellinen tilanne (Kahila 1997, 99–100).

Kunta on kiistaton paikallisen elinkeinopoliitiikan toteuttaja (Uusitalo 1990, 26). Kunnan vetovoimaisuudesta riippuu haluavatko ihmiset asua kunnassa. Työttömyys ja kunnan taloudellinen tilanne heikentävät vetovoimaisuutta ja lisäävät kuntalaisten ja jopa yritysten halukkuutta siirtyä pois kunnasta. Kunnan ponnistelut teollisen toiminnan aikaansaamiseksi eivät ole turhia toimenpiteitä (Havusela 1999, 132–133). Palvelujen laatu kulkee yleensä käsi kädessä kunnan vakavaraisuuden kanssa. Kuntien päätöksentekijät vaikuttavat kunnissa vallitsevaan ja harjoitettavaan elinkeinopoliitikkaan (Pirkola 1997, 199). Kunnilla on taloudellisia ja monia muita välineitä edistää innovaatiotoimintaa. Kunnilla on myös paras motivaatio ja asiantuntemus toimenpiteiden toteuttamiseen (Lemola 2006, 46).

Tutkimuksen johtavana ajatuksena on löytää uusia, jopa ennen tiedostamattomia tekijöitä, joilla voitaisiin vaikuttaa kunnallisen elinkeinopoliitiikan ja yritystoiminnan kehittämiseen ja kuntalaisten peruspalvelujen turvaamiseen. Joh-

tamisen teoriaa käyttäen haetaan yrityskummeilta vastauksia siihen, miten he itse kokevat kunnallisen elinkeinopolitiikan sekä yrityksen kokonaisvaltaisen johtajuuden toimivan. Kunnissa keskitytään poliittiseen ja hallinnolliseen johtajuuteen, ja yrityksissä keskitytään yritysjohtajuuden toimintaan. Tieteellisen liikkeenjohdon käsitteitä on mahdollista soveltaa myös julkiseen hallintoon (Taylor 1964, 250).

Roolilla tarkoitetaan ihmiseen kohdistuvaa käyttäytymisodotusta, joka perustuu hänen asemaansa ryhmässä (Lämsä & Hautala 2005, 118). Tutkimuksessa halutaan selvittää yrityskummeiksi valittujen henkilöiden rooleihin asennoitumista yrityskummien ryhmässä. Roolien jaottelussa keskitytään Mintzbergin (1980) esittämään rooliteoriaan. Asiantuntija-arvioijilla vallitsevat roolit hahmottavat sitä näkemystä, jota he neuvontatyössään edustavat. Tutkimuksessa tehdään johtopäätöksiä siitä, ovatko asiantuntija-arvioijien roolit perinteisiä johtajalle kuuluvia rooleja, vai muodostuuko heille uusia rooleja, jotka nimenomaan keskittyvät elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämiseen. Johtajan rooleilla on keskeinen merkitys yritysjohtajan ja johtajan työssä (Lumijärvi 1985, 137–139). Johtajan työhön liittyvät kymmenen roolia muuttuvat tilanteiden ja työtehtävien mukaan (Mintzberg 1980, 54–59). Monet tutkijat ovat kritisoineet Mintzbergin rooliteoriaa ennen kaikkea roolien lukumäärän ja tärkeyden suhteen. Rooliteoriaa voidaan pitää myös hahmoteorianana, mutta sitä voidaan kuvata analyttisesti yksitellen kokonaisuuden sisällä (Nurmi 1983, 27–29).

Roolien tutkimisella halutaan saada uudenlaista näkemystä siitä, kuinka ja minkälaisiin rooleihin entiset yrittäjät, tai hallinnollisissa viroissa toimineet entiset tai nykyiset johtajat, asennoituvat yrityskummin työssään. Roolianalyysejä hyödyntäen voivat asiantuntija-arvioijat, yrittäjät ja kuntien poliittishallinnolliset henkilöt saada hyödyllistä ja koulutuksellista tietoa tehtävänsä. Mikäli tutkimuksessa löydetään uusia rooleja tai perinteisten roolien erilaisia painotuksia, auttaa tämä ymmärtämään roolihenkilöiden todellista sisäistä vastuuta tuntevaa ajattelutapaa. Roolitutkimusta on pidetty hyödyllisenä avartamaan uudenlaisia kehittämisen näkemyksiä (Ryhänen 1985, 6). Ihmisten väliset rooliristiriidat nousevat hyvin monesti esille niin julkisyhteisössä kuin yrityksissäkin (Lazarus 1977, 48). Roolijännitteitä ja -ristiriitoja syntyy kun yksilö käyttäytyy rooliodotusten vastaisesti, tai kun hän kokee ristiriitaa vaatimusten, mahdollisuuksien, ohjeitten tai resurssien välillä (Ojala & Uutela 1993, 43). Roolijännitteet vaikuttavat elinkeinopolitiittiseen tai yritystoiminnan kehittämiseen (Kahn ym. 1964, 11–26, 273). Paikallisella kuntatasolla kohdataan entistä enemmän ns. ilkeitä ongelmia, joihin perinteinen sektorialinen ajattelu ja toimintamalli eivät voi löytää ratkaisua (Majoinen 2001, 316).

Institutionaalisuuden avulla haetaan tähän tutkimukseen ihmisielen käsittämisen syvällisyyden merkitystä. Instituutio on mahdollista nähdä ihmisen inhimillisessä toiminnassa (Powell & DiMaggio 1991, 9). Instituutiot ovat toimintasääntöjä, jolloin määrittyy päätöksenteko-oikeus, toiminta- ja menettelytavat, joita muut seuraavat ja joiden rikkomisesta joutuu vastuuseen. Instituutiot ovat jäykkiä ja ne vastustavat taantumusta ja vakauttavat kehitystä (Ostrom 1990, 51). Institutionaalisuus voi olla myös ihmisläheinen tahtotila joka sisältää tunnetta, intuitioita, tietoa ja jopa harhaa ja tahtoa. Tahto on merkityslaji, jolla on päätöksentekoa ohjaavana tajunnallisuuden tekijänä keskeinen rooli (Pihlanto 1997, 15–25). Tajunnallisuuden omaksumisessa kunnan poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät, yritysjohtaja tai yrityskummi toimivat yksilöllisyyden ymmärryksen pohjalta (Pihlanto 2005, 19). Institutionaalisuuden pääkäsitteen avulla on tarkoitus syventää tutkimuksen merkitystä ja antaa kuntien poliittisille ja hallinnollisille päätöksentekijöille sekä yrityksien johtajille eräänlainen sysäys minuuden ja ymmärtämisen sekä käyttäytymisen tarkasteluun.

Mentoreina toimiville yrityskummeille tehdyn tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietämystä yrityskummitoiminnasta ja sen mahdollisuuksista vaikuttaa kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämiseen ja toimivuuteen. Yrityskummit toimivat kunnissa vapaaehtoisina yrityskummin neuvontatyöhön valittuina henkilöinä. Heidän tavoitteenaan on auttaa yrityksiä ja kuntaa tietojen ja taitojen sekä kokemuksen avulla (Anttila 1999, 28–29). Neuvonnan muotoja on syytä kehittää, kuten on tehtykin kotisivujen kautta. Mikään ei kuitenkaan korvaa yrityskummin ja yrittäjän kahdenkeskisiä keskusteluja eikä niitä keskusteluja, joita yrityskummi käy kunnan elinkeinotoimesta vastaavien kanssa (Kietäväinen 2005, 88). Yrittäjäaktori näkee mentorin roolimallina, jonka kunnioittavasta olemuksesta ja toimintatavasta hän ammentaa tarpeensa (Tunkkari-Eskelinen 2005, 218).

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Päätehtävän asettaminen

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrityskummien mielipiteiden ja näkemyksien avulla onko yrityskummitoiminnalla merkitystä kuntien elinkeinopolitiikalle ja yritysten toiminnan kehittämiseksi. Kunnallisen elinkeinopolitiikan laaja-alaisuudesta ja moninaisuudesta johtuen ei ole suinkaan yllättävää, että monet elinkeinopolitiikan tutkijat ovat etsineet vastausta hyvin moniin erilaisiin elinkeinopolitiikkaa sivuaviin, käsittäviin ja kokoaviin kysymyksiin. Hyvin hoidettu julkinen elinkeinopolitiikka johtaa väistämättä kansantalouden kasvuun vaikuttaviin tekijöihin ja kansalaisten hyvinvoinnin ja peruspalvelujen turvaamiseen (Smith 1985, 33). Elinkeinopolitiikan tavoitteet, tulokset ja tukitoimet vaikuttavat kuntien talouteen (Haveri 1991, 106–107). Tietyt kunnat ovat tai eivät ole elinkeinopolitiikasta aktiivisia ja innovatiivisia ja yhteistyökykyisiä kuntia (Harisalo 1995, 162–163).

Elinkeinopolitiikka laaja-alaisesti ymmärrettynä luo pohjan koko kunnallisen toiminnan pysyvyydelle (Pirkola 1997, 39). Tätä pysyvyyttä saattaa omalta osaltaan olla tukemassa yrityskummitoiminta. Innovatiiviset kunnat nousevat taloudellisten realiteettien yläpuolelle (Wuori ym. 1999, 157). Alueiden kehittäminen ja yritysten kilpailukykyyn parantaminen perustuu ensisijaisesti osaamiseen ja innovatiivisuuteen (Virtanen ym. 2006, 64). Tavanomaiset kunnat eivät pysty etsimään keinoja ja elinkeinopolitiikasta ratkaisuja (Aларinta 1995, 18–25). Kaikki nämä seikat nousevat esille tutkimuksessa ja niihin vastaaminen auttaa tunnistamaan yhä uusia avoimia ongelmia.

Tutkijat, jotka ovat kiinnostuneita elinkeinopolitiikasta, ovat etsineet vastauksia elinkeinopolitiikan kokonaismerkitykseen ja sen toimivuuteen ja kehittämismahdollisuuksiin kunnissa. Paikalliset kehittämisstrategiat pyrkivät paikallisen ”kulttuurisen talousyksikön” luomiseen (Ehrstedt 1994, 207–220). Myönteistä kehittymistä halutaan saada aikaan vahvistamalla toimijoiden paikallista identiteettiä ja sidosta, aikaansaamalla paikallista vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä syventämällä paikallista ja alueellista työnjakoa (Haveri 1991, 108). Tietyt ihmiset ja organisaatiot ovat valmiita keksimään, ymmärtämään ja oivaltamaan elinkeinopolitiikan kokonaisvaltaisen merkityksen kuntien toiminnalle ja taloudelle (Linnamaa 1998, 35, 114–115). Aktiivisten kuntien päättäjillä on voimakas usko, että elinkeinopolitiikan keinoilla voidaan helpottaa kunnan taloutta ja toimin-

taa. Passiivisten kuntien päättäjät eivät usko elinkeinopolitiikkaan eivätkä he näen merkitystä samanlaisena mahdollisuutena kuin aktiivisten kuntien päättäjät (Pietarinen 2001, 13).

Elinkeinopolitiikan aktiivisuus riippuu kuntien työllisyyskehityksestä (Öst 1990, 265). Kuntien elinkeinopoliittinen aktiivisuus lisääntyy muuttotappiosta (Littow 1976, 54–64). Omaehtoisessa elinkeinopoliittisessa kehittämisessä haetaan kunnissa aktiivista otetta siten, että sisäiset ja ulkoiset voimavarat tulevat tehokkaaseen käyttöön (Uusitalo 1994, 178). Enää ei riitä, että yrittäjä ottaa yhteyttä kuntaan, vaan kunnan tulee olla aktiivisempi toimija edistäessään elinkeinotoimintaansa (Aronen 1991, 142). Omaehtoisessa kehittämisessä kannustetaan ihmisiä pitkäaikaiseen sitoutumiseen (Rantama 2002, 223–226). Elinkeinopolitiikan kehittämistä tarvitaan yhteistoiminnassa, innovatiivisuudessa ja uudella poliittisen yhteistyön näkemisessä (Kautonen 1991, 11).

Elinkeinopolitiikan hyvällä ja rakentavalla johtamisella on tarkoitus löytää taitoa ja kykyä työskennellä tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen henkisten ja aineellisten voimavarojen avulla. Täten johtaminen prosessina on elinehto jokaisessa organisaatiossa (Gribbin 1974, 13). Yksilöosaamisen johtaminen tarkoittaa strategisten valintojen tunnistamista ja osaamisen tehokasta kehittämistä (Stähle & Grönroos 2000, 223–227). Henkilöjohtamisen laadun kehittäminen tulee olla erityinen painopistealue johtamisen kehitystyössä (Virkkunen 2002, 11–46). Elinkeinopolitiikassa roolit muodostavat keskeisen odotusten toiminta-alueen. Sosiaalisen aseman haltijaan kohdistuu joukko normeja ja odotuksia. Sosiaalinen rooli on niiden odotuksien ja normien kokonaisuus, jota henkilöön kohdistetaan (Eskola 1986, 174). Roolien eriyttäminen aloitetaan jo varhaiskasvatusvaiheessa (Fredriksson 1966, 174). Yrityskummitoimintaan asennoituva henkilö tarvitsee itselleen neuvontatyöhön samaistuvan roolin. Roolit ovat tietty joukko käyttäytymistapoja, joita odotetaan tietyissä asemissa olevilta henkilöiltä (Juuti 2006, 133).

Kaikessa tässä tarvitaan kommunikatiivista strategista suunnittelua, joka on edellytys kumppanuuksille ja kehittäjärooleille. Roolit eivät ole ainoita kunnallista olemusta kuvaavia tapoja, mutta ne ovat kuitenkin ensisijaisia, joista käytetty kieli, säädökset, kuntateoriat ja suhtautumiset yleensä muodostuvat (Anttiroiko 1991, 62). Yrityskummien rooleissa toimivilta henkilöiltä odotetaan omaehtoisia rooliodotuksia elinkeinopolitiikan kehittämiseksi (Juuti 2006, 133). Omaehtoisessa kehittämisessä paikalliset toimijat, kunnat, yhdistykset ja asukkaat sekä myös yrityskummit voivat tehdä ehdotuksia ja toteuttaa hankkeitaan omin voimavaroin tai valtion rahoittamana (Rantama 2002, 223–226).

Yhteiskunnallinen instituutio on makrososiologinen kokonaisuus ja järjestelmä, mutta sosiaalitieteissä myös ihmisten käyttämä ja toteuttama sosiaalisen vaih-

don sekä normien ja roolien yms. sisäistettyjen toimintamallien kenttä (Koskinen 2001, 149.) Institutionaalisuus esiintyy tässä tutkimuksessa yhtenä pääkäsitteenä ja siinä valotetaan ennen kaikkea ihmisen käyttäytymisen ja ymmärtämisen toimintaa eri tehtävissä ja tilanteissa. Tällä mielen syvällisyyden esilletuonnilla halutaan luoda syvällistä tutkimuksellista otetta yrityskummitoiminnan merkitykseen. Tiedostettua on, että ihmiset ymmärtävät usein saman hyvin selvän asian eri tavalla, jonka vuoksi heidän maailmankuvansa on erilainen (Pihlanto 2005, 23). Instituutioita ovat myös vakiintuneet tavat ja normit sekä yleisesti hyväksytyt periaatteet ja hitaasti muuttuvat käytännöt, mutta myös vakiintuneet organisaatiot ja toimielimet, joita ei kyseenalaisteta (Riukulehto 2001, 12).

Elinkeinoelämän ja julkisen vallan väliseen vuoropuhelun tiivistämiseen nähdään olevan tarvetta. Kokeneet yritysjohtajat ovat työuransa aikana hankkineet tietotaidollaan, koulutuksellaan, poliittisella sekä elinkeino- ja yritystoiminnallaan vahvaa tietämystä ja taitoa. Yrityskummeiksi siirtyneet entiset yritysjohtajat toimivat nyt yritysten ja kunnan vapaaehtoisina mentoreina (Sahrman 2005, 5). Yrityskummitoimintaa verrataan erääseen mentoroinnin muotoon, jossa lisätään organisaation tehokuutta ja otetaan käyttöön uudenlainen kulttuurin muoto (Juusela ym. 2000, 41). Yrityskummitoiminnan tavoitteena on aktiivisen yritys- ja elinkeinopoliittisen toiminnan aikaansaaminen kuntiin siten, että kunnissa nähtäisiin yritysten intressien merkitys koko hyvinvoinnin lisääjänä (Anttila 1999, 18–19). Hallinnon sisäiset uudistukset ohjaavat yritysten- ja kuntien elinkeinopoliittista kehitystä (Karppi 1994, 197). Kehittämisstrategioiden avulla pyritään luomaan paikallista identiteettiä ja toimijoiden välistä yhteistyötä (Haveri 1994, 82). Yrityskummitoiminnassa on samantapainen kehitetty systematiikka kuin mentoroinnissa, jossa sen ympärille on kehitetty rakenne ja prosessit, joilla mentorit valitaan ja valmennetaan neuvontatehtäväänsä (Juusela ym. 2000, 17). Edellä sanotun perusteella on luonnollista asettaa tutkimuksen päätehtäväksi vastata kysymykseen **kuinka asiantuntija-arvioijat arvioivat neuvontatyötään sekä mahdollisuuksiaan vaikuttaa kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan toimivuuteen?** Toisin sanoen tutkimuksessa on tunnistettava kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet sekä kehittämisen mahdollisuudet, joissa asiantuntija-arvioijat voisivat edesauttaa elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämistä. Tutkimuksessa on myös tunnistettava asiantuntija-arvioijilla esiintyvät roolit. Rooleihin samaistumisen kautta tavoitteena on saada esille kokonaisvaltainen roolikuvaus jokaiselle esiintyvälle roolille, asiantuntija-arvioijien sitoutumisen taso neuvontatyöhön ja neuvontatyön kautta vaikuttamisen mahdollisuudet. Tutkimuksessa on tunnistettava minkälaisille vastuukantajatahoille yrityskummit kokevat kuuluvan kunnallisen elin-

keinopolitiikan erilaiset vastualueet sekä kunnissa ja yrityksissä esiin nousevat ristiriidat.

Näiden tutkimusongelmien valintaa ja asettamista perustellaan tutkimuksen ainutlaatuisuudella, sillä useilla ulkopuolisilla asiantuntija-arvioijilla on yrittäjä- tai esimiestäusta ja he ovat olleet monesti niissä tilanteissa, missä monet yrittäjät kokevat olevansa tällä hetkellä. Asiantuntija-arvioijille on muodostunut siten pitkän aikavälin sekä nykyisyyden tuoma käsitys kunnan kokonaisvaltaisesta omaehtoisen elinkeinopolitiikasta ja sen hyvistä ja huonoista puolista. Päätehtävien valintaa ja asettamista perustellaan myös sillä, että tutkimus on mahdollista sijoittaa siihen elinkeinopolitiikkatutkimuksen perinteeseen, jossa ollaan kiinnostuneita poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden sekä yrittäjien välisestä yhteistoiminnasta.

Päätehtävien valinnan ja asettamisen kautta haetaan perustellut vastaukset siihen, kuinka kunnissa ymmärretään omaehtoisen kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan merkitystä työllisyyden ja hyvinvoinnin lisääjänä. Asiantuntija-arvioijilla esiintyvien roolien tutkimisen valintaa ja asettamista perustellaan ainutlaatuisuudella, sillä yrityskummien rooleja ei ole tutkittu aikaisemmin. Tutkimusta perustellaan myös siksi, että kuntien poliittisille ja hallinnollisille päätöksentekijöille pystyttäisiin antamaan kokonaisvaltainen kuva siitä sitoutumisen asteesta, jolla asiantuntija-arvioijat samaistuvat neuvontatyöhönsä. Uusiksi yrityskummeiksi aikovat henkilöt voivat hyödyntää tutkimusta koulutuksellisenä mahdollisuutena sekä arvioida soveltuvuuttansa neuvontatehtävään.

2.2 Tutkimuksen tavoite ja luonne

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on luoda kirjallisuuskatsaukseen perustuva kuva elinkeinopolitiikasta. Elinkeinopolitiikan mekanismin ymmärtäminen on edellytys sille, että voidaan tehdä vertailevaa elinkeinopoliittista tutkimusta. Yrityskummitoiminnan syntymekanismi, eli elinkeinopolitiikan ja yritysten kehittämisen prosessi, operationalisoidaan, jonka kautta ilmiötä voidaan tutkia empiirisesti. Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena on lisäksi vahvistaa tutkimuksellista perustaa kunnallisen elinkeinopolitiikan kokonaisvaltaiselle merkittävyydelle, jolloin saadaan kuvaus elinkeinopolitiikan johtamisesta ja johtamisen merkityksestä elinkeinopolitiikan toimivuudelle sekä siitä, kuinka yrityskummit jakautuvat neuvontatyössään rooleihin ja kuinka roolit vaikuttavat yrityskummien sitoutumisen tasoon vapaaehtoisessa neuvontatyössä.

Teoreettisten tavoitteiden lisäksi tutkimukselle on asetettava myös eräitä operationaalisia tavoitteita. Yrityskummitoiminnan kautta saatua tietoa on tarkoitus tehdä tiettäväksi yrityskummitoimintaa harkitseville yrityskummeille ja yrityskummitoiminnan merkityksestä kiinnostuneille kunnille ja yrityksille. Toisena käytännöllisenä tavoitteena on herättää kuntien poliittisia ja hallinnollisia päätöksentekijöitä kiinnostumaan ja arvioimaan kunnassa harjoitettua elinkeinopoliitiikkaa ja elinkeinopoliitiikan kokonaisvaltaista merkitystä. Kolmantena tavoitteena on saada kunnat ja yritykset tekemään vahvaa yhteistyötä ja puhaltamaan yhteiseen hiileen. Tutkimus edustaa normaalitieteellistä tutkimusta, jossa tieteen määritelmä toteutuu siten, että tutkimus on järjestelmällisesti toteutettua, järjestyksellistä uuden tiedon hankintaa.

Kunnallisen elinkeinopoliitiikan ja yritystoiminnan toimivuuden sekä yrityskummeilla esiintyvien roolien kartoittaminen yrityskummien mielipiteiden ja vastausten avulla muodostavat tämän tutkimuksen ilmiöt. Näitä ilmiöitä on mahdollista lähestyä tutkimuksen keinoin ainakin kahdesta eri näkökulmasta, jotka toteutuvat tutkimusteoriaa soveltavana ja hypoteeseja testaavana sekä tutkimusteoriaa generoivana ja hypoteeseja tuottavana toimintana. Edellistä tyyppiä edustava tutkimus perustuu sille ajatukselle, että jokaiselle tieteelliselle ongelmalle on olemassa kyllin vankka ja luotettava teoria, josta voidaan loogis-deduktiivisesti johtaa hypoteeseja vastattavaksi. Teorian testaamista pidetään myös hallitsevana lähestymistapana ja tutkimuksellisenä normina yhteiskuntatieteessä (Harisalo 1995, 6.)

Tutkimuksessa kuvataan asiantuntija-arvioijien mielipiteitä poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden suhtautumisesta sekä lisäksi asiantuntija-arvioijien mielipiteitä yrittäjien yhteistyöhalusta ja myönteisestä tai kielteisestä suhtautumisesta. Kuvauksen avulla halutaan löytää sellaiset tekijät, jotka auttavat ymmärtämään todelliset yhteistyön ja kehittämisen laaja-alaiset tarkoitukset kuvaavat toiminnat. Elinkeinopoliitiikan toteuttamisessa yhteistyö ja vuorovaikutus eri politiikan toimijoiden kesken ovat tulleet entistä tärkeämmiksi (Pietarinen 2001, 49). Elinkeinopoliitiikka on yhä laajentuva kirjo politiikan lohkoja, joissa vastuut hajaantuvat eri hallinnonaloille tai toimijoille (Alarinta 1995, 147).

Tutkimuksessa haetaan vastauksia ja etsitään selityksiä sekä syy- ja seuraussuhteita siihen, mistä kukin myönteinen tai ongelmallinen tilanne voi johtua. Tutkimusta tarkastellaan käytännöllisten tavoitteiden merkitsevyyttä pohtien ja etsien niille selityksiä ja ratkaisuvaihtoehtoja. Selityksiä ja vastauksia haetaan yrityskummien mahdollisiin neuvontatyön ongelmiin ja neuvontatyöstä saatuihin myönteisiin asioihin. Elinkeinopoliittisen toiminnan ennustaminen nähdään monien muutoksien tuomana haasteena. Myönteisellä ennustamisella pyritään vauhdittamaan kuntien elinkeinopoliittista kehittämistä, yritysten toiminta-

edellytyksiä ja tulevaisuuden mahdollisuuksia. Poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden laaja-alaista ja myönteistä elinkeinopoliittista suhtautumista, sekä elinkeinopolitiikan tuomia mahdollisuuksia ennustetaan kansalaisten hyvinvoinnin turvaajana. Edustuksellisen demokratian tulevaisuutta ja pullonkauloja pohdittaessa ennustetaan niiden tulevaisuutta ja haetaan niille selityksiä. Metodi on tässä tutkimuksessa ”teoreettinen väline, joka tarjoaa ikään kuin askelmat, jotka mahdollistavat kulkemisen jäsentyneestä ja rajatusta tietämättömyyden ilmauksesta tuon tietämättömyyden poistumisen aikaansaavaan ratkaisuun” (Anttiroiko 1991, 22).

Tutkimuksen tarkoitusta perustellaan tieteellisellä painoarvolla. Tutkimuksen kautta voidaan laajasti avartaa näkemyksiä rooleista ja elinkeinopolitiikasta, jolloin tietämyksen ja osaamisen taso nousee. Quinn (1988, 86) kuvaa johtajuustehokkuutta neljän mallin ja kahdeksan johtamisroolin avulla. Tutkimuksessa yrityskummeja arvioitiin Mintzbergin (1980) kymmenen roolin mukaisesti. Tekninen erikoisrooli tuli Klausin (1982) ja Pavettin ja Laun (1985) tutkimuksissa esille. Kreitner ym. (2002, 145–146) tuovat esille ristiriitaisia rooleja, jossa halutaan käyttää suuttumusta, pelottelua ja kontrollia viidessä roolissa. Tieto todellisuudesta muodostuu sosiaalisissa prosesseissa ihmisten kognitiivisten ja rationaalisten merkitysten kautta (Berger & Luckman 1994, 85–93).

Tutkimuksen avulla halutaan kyseenalaistaa poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden sekä yrittäjien suhtautumista vallitsevaan elinkeinopolitiikkaan. Tutkimuksessa halutaan löytää uusia ja innostavia kehittämisen mahdollisuuksia. Halutaan etsiä konfliktien ratkaisumahdollisuuksia, varautua muutoksiin ja muutosten ennakointiin. Tärkeätä on saada tietää kuinka asiantuntija-arvioijat sitoutuvat tehtäväänsä, suhtautuvat yrittäjiin, poliittisiin ja hallinnollisiin päätöksentekijöihin ja onko heitä ymmärretty oikein heidän tehtävässään. Tutkimus edustaa positivismista tutkimusohjelmaa. Positivismi korostaa tässä tutkimuksessa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston keruuta ja käsittelyä (Vilka 2005, 81).

Edellä esitettyyn tutkimusongelman metodologiseksi perusteeksi on valittu empiiris-operationaalinen tutkimustapa. Samanlaisuutta ja erilaisuutta on tarkoitus löytää riittävästi tutkimusaineistoa kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti analysoimalla. Tarkoituksena on, että empiirinen aineisto vastaa metodologisesti ja tasapainoisesti teoreettista viitekehystä. Arvioinnin käyttämisen tutkimusaineiston sisältämän kokemukselliseen tarkasteluun on tarkoitus syventää tutkittavan aineiston merkityksellisyyttä. Tutkija on tullut omassa työssään tuntemaan tutkittavan kohderyhmän jäseniä ja näin tutkija voi varmistaa, että teoreettiset käsitteet ovat siirtyneet empiiriselle tasolle tutkittavalle ymmärrettävällä tavalla.

Tätä varmistettiin ennen tutkimuslomakkeen lähettämistä muutamalle yrityskummille lähetetyllä koekysymyslomakkeella.

Empiiris-operationaalinen tutkimustapa on yhteensopiva ongelma-analyysissä ja teoreettisissa perusteissa tehtyjen valintojen kanssa. Empiiris-operationaalisen tutkimuksen tarkoituksena on tekniseen tiedonintressiin pohjautuen hakea faktojen, tosiasia-aineistojen ja informaation keräämisen ja kysymysten avulla yhteistä hallittavuutta kommunikaatiota, hallintoa ja valtaa koskevien kysymysten osalta (Vilka 2005, 82).

Tutkimusotteen ohella aineiston kokemuksellisen luonteen vuoksi tutkimuksessa käytetään soveltuvin osin roolien osalta rooliepisodimallin ja elinkeinopolitiikan osalta kunnallisen elinkeinopolitiikan malliarviointia. Arvioinnin merkitys suuntautuu erityisesti yrityskummien esittämiin mielipiteisiin sekä tilastotietojen analyysien arviointiin ja elinkeinotoimen ja -politiikan sekä yritystoiminnan välisten tekijöiden määrittämiseen. Yhteiskunnan, ihmistä ja valtaa koskevan tieteen, mahdollisuuden kautta yhdistyvät inhimillisen toiminnan aspekti, tieteelliset lähestymistavat ja kolme tiedonintressiä (Habermas 1974). Kun operationalisoinnissa otetaan huomioon tutkittava kohderyhmä, tutkittava palvelu ja taustamuuttujat, voidaan teoria muuttaa kyselylomakkeeksi (Niskanen 1994, 182). Emansipatorinen tiedonintressi viittaa kriittisiin yhteiskuntatieteisiin ja niiden haluun nostaa esiin aiemmin tiedostamattomia ja ihmisiä vaivaamia tai repressoivia rakenteita. Tavoitteena on puuttua jollain tavalla vallan jakoon ja purkamiseen (Habermas 1974). Kriittisen ja olemassa olevia olosuhteita ja rakenteita arvostelevan tutkimusperinteen arkityyppi ei osallistu tarkasteltavien ja yhteiskunnallisten toimijoiden ja käytäntöjen elämään vain tutkijana. Hän sekaantuu yhteiskunnalliseen keskusteluun ja kamppailuun laajemmin heittäen peliin myös tutkimustyönsä. (Paakkunainen 2005, 6.)

2.3 Tutkimuksen näkökulma

Julkinen politiikka säätelee paikallisen ja valtakunnallisen elinkeinopolitiikan aktiivisuutta. Julkinen politiikka muodostuu ulkoisista asiantuntijoista, joita on monia, kuten eduskunta, ministeriöt, kuntaliitto puolueet jne. Yhteiskuntapoliittisen päätöksenteon monimutkaistuminen pakottaa poliittiset päättäjät organisaattoreiksi, joka on heidän keinonsa yrittää hallita hallinnollisia prosesseja poliittisten tavoitteiden vuoksi (Olsen 1983, 207–208). Kunnat ovat kompleksisia organisaatioita, tehtäviltään, rakenteiltaan, erityispiirteiltään, kokemuksiltaan, henkilöiltään, kulttuuriltaan ja kehitysvaiheiltaan kaleidoskooppisia luomuksia.

Kuntaorganisaatio on monikerroksinen ja -tahoinen, joten tutkimuksen näkökulman määrittäminen auttaa selkiyttämään empiirisestä aineistosta työstettävien säännönmukaisuuksien tulkintaa (Harisalo 1995, 8.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään yrityskummien, eli asiantuntija-arvioijien, näkökulmaan. Yrityskummien näkökulma vahvistuu heidän tietotaidon, osaamisen, koulutuksen, työtehtävien vaativuuden, kokemuksen ja monesti myös heidän ikänsä perusteella (Sahrman 2005, 5–6). Jotkut kunnat saattavat olla elinkeinopoliittisesti hyvin valveutuneita, jonka ansiosta kunnissa vallitsee hyvä yhteishenki poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden sekä yritysten välillä. Jotkut kunnista saattavat olla ristiriitaisia ja niissä kunnissa ei saada aikaan myönteistä elinkeinopoliittista kehittymistä. Niissä kunnissa yhteistoiminta yritysten kanssa ei välttämättä ole hyvää ja rakentavaa. Poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden kesken ja heidän välillä saattaa erilaisia näkemuseroja ja ristiriitaisuuksia (Wuori ym. 1999, 144–146).

Epäyhteiset rooli-odotukset luovat helposti ristiriitoja kuntien luottamushenkilöiden, yritysjohtajien ja yrityskummien välille (Juuti 2006, 135). Rooli-odotukset ja sen kautta syntyneet rooliristiriidat saattavat vaikuttaa siihen että yrityskummeina toimivia ulkopuolisia asiantuntija-arvioijia ei kuunnella ja heidän neuvojaan vähätellään ja koetaan asiantuntijat paremminkin organisaation uhkana kuin elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäjinä (Juuti 2006, 135). Asiantuntija-arvioijat tulevat kuntiin yrityskummeiksi kuntien omilla päätöksillä, joten he ovat ulkopuolisina henkilöinä keskeisellä paikalla arvioimassa kuntien elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan välistä yhteistyötä (Anttila 1999, 24). Tutkimuksessa kuntien elinkeinopolitiikan toimintaa analysoidaan ja tulkitaan havainnoijien arviointien perusteella. Yrityskummit ovat asiantuntijoita, jotka pystyvät antamaan suhteellisen osuvan elinkeinopoliittisen kuvauksen yrityskummikunnastaan. Kokemusperäinen tieto on yleensä tieteellisesti arvostettavaa (Järvinen & Järvinen 2000, 121–124).

Elinkeinopolitiikkaa ja siihen läheisesti liittyvää yritystoimintaa kuvaavien käsitteiden ja niitä mittaavien kysymysten on oltava relevantteja erityisesti yrityskummeille. Iäkkäämmät, sekä myös monet nuoremmat asiantuntija-arvioijat, tuntevat oman yrityksensä tai hallintoyksikkönsä ja monesti myös oman kuntansa elinkeinopoliittisen tilanteen, joten heillä on todellista vertailupohjaa siitä, kuinka ja millä tavalla he olisivat valmiita kehittämään yritystoimintaa ja kunnallista elinkeinopolitiikkaa. Motivoituneet henkilöt tuntevat mielenkiintoa työtään kohtaan ja he sitoutuvat kehittämään sitä (Robbins 2003, 45). Suomalaisessa kunnallishallinnossa ja -politiikassa on opittu ymmärtämään palvelujen todellinen merkitys (Kröger 1997, 31). Kunnat ovat ratkaisevassa asemassa hyvinvoinnin turvaamisessa (Allen & Lehto 1992, 50).

Kuntien elinkeinopoliittinen rooli on keskeinen kuntalaisten hyvinvoinnille (Päivärinta 1993, 66–67). Organisaation ulkopuolisten asiantuntija-arvioijien näkemykset ja mielipiteet ovat tärkeitä hyvinvoinnin turvaamisen, etenemisen ja kehittymisen kannalta. Julkiset hyvinvointipalvelut ovat merkittävä osa kansantaloutta. Oikein hoidetulla elinkeinopolitiikalla on tarkoitus edistää tehokkuutta ja rakennemuutosta kansalaisten palveluihin, jolloin avautuu yritystoimintaan uusia mahdollisuuksia. Kansalaisten hyvinvointi säteilee koko yhteiskunnan hyvinvointia (Kuosma 2003, 12).

Kansalaisten hyvinvointi on kaiken yhteiskuntapolitiikan tavoite. Hyvinvointi jaetaan ihmisten hyvinvointiin ja ympäristön hyvinvointiin (Virtanen ym. 2006, 9). Elinkeinopoliittinen kehittäminen synnyttää suoria vaikutuskanavia asiantuntijoihin sekä poliittisiin päätöksentekijöihin (Nupponen 1986, 140). Se synnyttää julkista keskustelua sekä yhteydenottoja luottamushenkilöihin, viranhaltijoihin ja yrittäjiin (Hyyryläinen 1999, 57–58). Fennomanian periaatteet eivät sulje pois yrittäjyyttä, mutta ne asettavat yrittäjyydelle jyrkät kansalliset ehdot. Yrittäjän on oltava vahva kollektiivisen hyvän tuottaja, hänellä on oltava vahva yhteiskuntavastuu ja hänen on oman taloudellisen hyvinvointinsa uhalla pystyttävä työllistämään palkansaajia (Michelsen 2005, 26).

Tässä tutkimuksessa yrityskummien ihmisläheinen auttamistoiminta korostaa institutionaalisuuden merkityksen syvällisyyttä. Yrityskummit saavat neuvontatyössään verbaalista ja sanatonta palautetta. Tajunnallisuuden omaksumisessa ihminen toimii oman yksilöllisen ymmärryksen pohjalta ja tekee sen perusteella omia johtopäätöksiään (Pihlanto 2005, 19). Tässä tutkimuksessa yrityskummit arvioivat mahdollisuuksiaan vaikuttaa elinkeinopolitiikkaan ja yritystoiminnan kehittämiseen. Mentoroinnin mahdollistama tila ohjaa mentoroitavan henkisen kasvun ja tehtävien etenemisen tilaa (Tunkkari-Eskelinen 2005, 218). Tehtävän mukainen käyttäytyminen koostuu osaltaan siitä, että henkilöt viestittävät toisilleen omia näkemyksiään esimerkiksi elinkeinopolitiikan tai yritystoiminnan kehittämisestä (Juuti 2006, 134).

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen pääkäsitteet

Keskeisiksi pääkäsitteiksi tutkimuksessa nousevat julkinen politiikka, elinkeinopolitiikka, johtaminen, roolit, institutionaalisuus ja yrityskummit, joita tutkimuksessa kutsutaan havainnoijiksi tai asiantuntija-arvioijiksi. Keskeiset pääkäsitteet toimivat peruselementteinä niin teorialähtöisesti kuin empiricalähtöisestikin teoreettisen mallin rakentamisessa. Käsitteiden analysoinnin avulla muodostetaan kuvaus yrityskummien merkityksestä ja mahdollisuuksista edesauttaa kuntien elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämistä.

Julkinen politiikka

Tutkimuksessa julkisen politiikan pääkäsite (Public Policy) nähdään valtiollisena ja kunnallisena politiikkana, jonka alle sateenvarjon tavalla rakentuu kunnallinen elinkeinopolitiikka. Julkinen politiikka käsitetään vallan toiminnaksi, jonka avulla kunnat ja valtio haluavat asioiden etenevän niiden haluamalla tavalla (Luhmann 1990, 34–39). Kunkin kunnan valtuusto on keskeisessä asemassa harjoittamassaan elinkeinopolitiikassa ja myös vastuussa siitä (Mäenpää 1981, 59). Kunnallishallinto on luonteeltaan moniulotteinen ja -säikeinen sosiaalinen järjestelmä, joka joutuu reagoimaan erilaisiin paineisiin, haasteisiin ja trendeihin. Poliittinen elämä tulee nähdä luonnollisena, ihmiset huomioonottavana elämänä (Arnhart 1987, 57).

Smith painottaa, kuinka italialainen hallinto ymmärtää teollisuuden tärkeyden kansalaisten hyvinvoinnille. Smith katsoo, että vaikka teollisuuden kehittyminen tapahtuu yritysten yksilöllisten toimintojen tuloksena, on yritysten välinen yhteistyö monella toiminta-alueella teollisuuden voiman perusta (Smith 1983, 63). Kansalaisten erilaisuus ja eri-ikäisyys heikentävät politiikan ja julkisen politiikan keskeisyyttä. Poliitiikka on valtaa, jonka erilaisuutta kerrataan ja vertaillaan ja huomataan, että poliittinen arvo muodostuu kullekin yksilöllisen kokemuksen ja kasvamisen merkityksen kautta (Pampel 1998, 150). Julkisen politiikan merkitys liittyy keskeisimpänä ja läheisimpänä teoriana tähän tutkimukseen. Julkisen politiikan ja vallan kautta säädellään yhteiskuntarakenteen muutoksia ja mahdollisuuksia (Smith 1983, 33). Julkisen politiikan ja vallan voidaan katsoa säätelevän myös vallitsevaa elinkeinopolitiikkaa, joka vaikuttaa kansalaisten jokapäiväiseen elämään monin erilaisin muodoin. Julkinen politiikka on julkisen vallan toimin-

taa, jonka avulla kunnat ja valtio haluavat asioiden etenevän niiden haluamalla tavalla (Luhmann 1990, 34–39).

Elinkeinopolitiikka

Tutkimuksessa kunnallinen elinkeinopolitiikka jakautuu kehittäväan, valvovaan ja suunnittelevaan elinkeinopolitiikkaan. Elinkeinopolitiikka määrittää tarkoituksensa kaikkia niitä välillisiä ja välittömiä toimenpiteitä, jolla kunta vaikuttaa elinkeinon kehittämiseen ja tätä kautta verotulojen kasvuun. Kunnan tulee tuntee resurssinsa, rajoitteensa ja osaamisensa. Todellinen elinkeinopolitiikka koskettaa koko kuntaa (Ikola ym. 2004, 57). Kunnallista elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan, koska alueelle halutaan uusia yrityksiä ja työpaikkoja, halutaan parantaa työpaikkaomavaraisuutta, halutaan säilyttää nykyiset työpaikat, monipuolistaa elinkeinorakennetta, edistää yrittäjyyttä, luoda yleisiä edellytyksiä, parantaa infrastruktuuria, lisätä yrityksen kilpailukykyä jne. (Linnamaa 1998, 35.)

Elinkeinopolitiikkaa koskevassa päätöksenteossa kunnat voivat valita ohjeeseen joko pienet ja vähäiset askelmat tai kerralla tehtävät mittavat muutokset (Harisalo 1995, 11). Myönteisessä elinkeinopolitiikassa yritysten tieto ja osaaminen kasautuvat alueen toimijoiden hyödyksi (Amin & Thrift 1995 11–12). Myönteinen elinkeinopolitiikka luo mahdollisuuden merkittävään yritysten väliseen yhteistyöhön (Goddard 1997, 179–183). Kunnan rooli elinkeinotoiminnan edistämisessä liittyy entistä enemmän yleisten edellytysten luomiseen (Lakso 1996, 106). Elinkeinopolitiikan toteuttaminen, siitä tiedottaminen ja vaikutusten seuranta, on tärkeä osa elinkeinopolitiikan kokonaisuutta (Ikola ym. 2004, 63). Elinkeinopolitiikan tärkeimpänä tehtävänä on edistää suotuisan liiketoimintaympäristön luomista, mikä kohentaa tuottavuuteen perustuvaa kilpailukykyä. Elinkeinopolitiikka huolehtii innovaatioprosessin, yritysten toimintaympäristön ja infrastruktuurin vuorovaikutuksesta (Jääskeläinen 2006, 16).

Johtaminen

Tutkimuksessa johtaminen nähdään elinkeinopoliittisena johtamisena sekä yritystoiminnan johtamisena. Strateginen johtaminen kannustaa päättäjiä ja virkamiehiä elinkeinoelämän tulevaisuuden ennakoimiseen ja vaihtoehtojen kehityslinjoihin pohdintaan (Pietiläinen 2002, 132). Palveluorganisaatioiden johtamisesta on tullut julkisessa hallinnossa erityisen vaativa tehtävä. Vastuu erilaisten johtamisohjelmien tai -menetelmien käytöstä ja soveltamisesta on jäänyt suurimmaksi osaksi paikallistason johtajien vastuulle (Stenvall & Harisalo 1996, 64–65). Johtajuuden tutkimisessa tarvitaan uudenlaista ”työjärjestyksen” ja ”suh-

deverkostojen lähestymistapaa” (Kotter 1982, 160). Johtajan työnä on auttaa yksilöitä ja ryhmiä saavuttamaan tavoitteensa. Johtaminen on palvelutehtävä. Se on ihmisten onnistumisen organisointia ja heidän parhaiden puoliensa esille saamista. Demokraattisen johtamistavan seurauksena syntyi hyvä ryhmähenki ja ryhmän jäsenten väliset ystävyyssuhteet lujittuivat (Juuti 2006, 162–166).

Roolit

Tutkimuksessa keskitytään rooliteorian avulla yrityskummien roolivahvuuksien selvittämiseen. Roolivalmennuksessa (Role Training) muutoksen vaikutukset merkitsevät uusien taitojen omaksumista tai vanhojen taitojen käyttöönottoa sellaisissa tilanteissa, joissa niitä ei voinut aikaisemmin käyttää (Williams 2000, 262). Mintzbergin kehittämää rooliteoriaa tulee tarkastella käyttökelpoisuuden ja hyödyllisyyden suhteessa (Kotter 1983, 70–71). Rooliteoriassa johtaminen määritellään aistihavaintojen perusteella (Stenvall & Harisalo 1996, 64–65). Rooleja teoreettisesti kuvattaessa huomataan, että roolit voivat antaa moniselitteisiä hahmoteoriakuvauksia (Nurmi 1983, 27–29). Eräät roolit voivat olla kompleksisia ja moniselitteisiä (Käyhkö 2002, 51). Nykyajan ihminen ei kykene parhaalla tahdollakaan kuvittelemaan sitä merkitystä, joka uskonnollisilla tietoisuudensisällöillä on ollut ihmisen rooleille, käyttäytymiselle, kulttuurille ja kansanluonteelle (Weber 1980, 134–136). Johdon roolissa toimivat odottavat työntekijöiltä ahkeruutta, uskollisuutta ja myönteistä työasennetta (Lämsä & Hautala 2005, 118). Roolit ovat väljiä ryhmittelyjä, joten ei ole oikein, että tutkijat ovat vetäneet sellaisia johtopäätöksiä, että vain heidän esittämänsä roolit ovat oikean luokittelun rooleja (Kotter 1983, 70–71).

Kunnallishallintoon luokitellaan taloudellisen kasvun edistäjän-, elämisen mukavuuksien tarjoajan-, perinteisten palvelujen ylläpitäjän ja ristiriitaisten etujen sovittelijan roolit (Williams & Adrian 1968, 17–21). Rooleihin saattaa kohdistua ristiriitaisia odotuksia, jolloin muodostuu roolikonflikteja (Lämsä & Hautala 2005, 119). Suurin osa roolitutkimuksista on johdon työn luonteesta johtuen suunnattu yritysten johtajille tai hallinnollisille päällikkötason viranhaltijoille (Hales 1986, 91–92). Roolien merkitys näkyy parhaiten rationaalisessa yhteistoinnassa, jossa rajataan tehtävät ja osuudet kokonaisuudesta (Stähle & Laento 2000, 67).

Institutionaalisuus

Tutkimuksessa institutionaalisuuden teoreettisen pääkäsitteen kautta lähestytään ihmistä ja hänen päätöksentekotaitojaan elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan

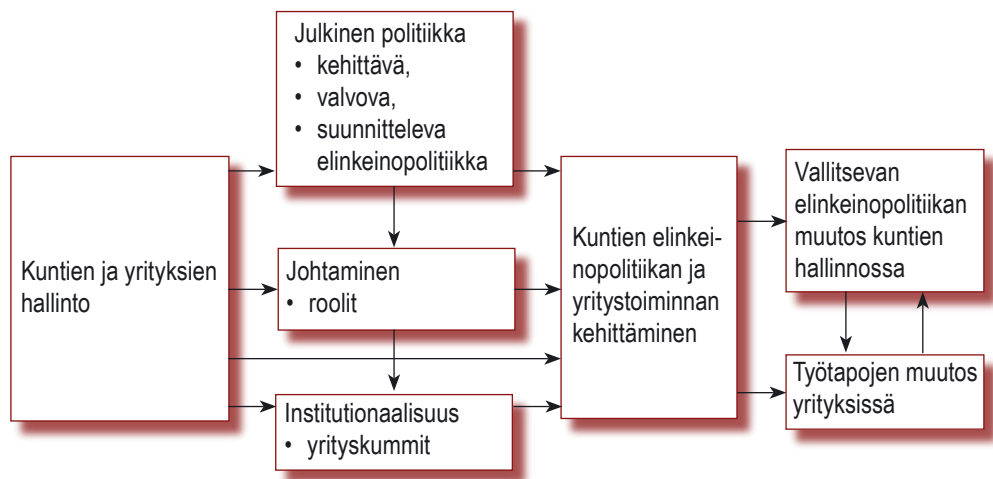
esilletuonnissa. Varhainen institutionaalisuus perustui keskeisimmin talouteen, politiikkaan ja sosiologiaan (Scott 2001, 1). Moderni analyttinen institutionaalisuus voidaan kunnallistutkimusta ajatellen jakaa karkeasti kahteen päähaaraan: (a) oikeudelliseen tai perustuslailliseen sekä (b) hallinto-opilliseen lähestymistapaan (Puttonen 2002, 27).

Tämä tutkimus rakentuu elinkeinopolitiikan osalta vahvimmin hallinto-opilliseen lähestymistapaan, joka korostaa kuntien keskeistä merkitystä hyvinvointivaltion toiminnoissa. Suomessa käynnistynyt yrityskummitoiminta on yksi elinkeinopolitiikan kehittämisen ja aktivoimisen muoto, jota kunnat niin halutessaan voivat esittää yrityksille yhdeksi neuvonta- ja tukimuodoksi. Institutionaalinen muuttuminen ohjaa yhteiskunnallista kehitystä ja jopa markkinoiden toiminta on sidoksissa instituutioihin (Kallioinen 2005, 109). Instituutio käsitellään taloustieteessä jonkinlaiseksi toimintatavaksi ihmisten välisessä ”pelissä” tai käyttäytymistä rajoittavaksi pelisäännöksi (Pelikan 2003, 238). Instituutio käsitellään ihmisten käyttäytymisen säännönmukaisuudeksi (Vihanto 2001, 95).

Yrityskummit

Yrityskummien tehtävä on neuvontatoiminta kunnille ja yrityksille, sekä näiden välisen yhteistyön edistäminen, jonka avulla kunnallinen elinkeinopolitiikka kehittyy ja vauhdittuu. Mentorointi, kuten myös yrityskummitoiminta, on perinteiden, tieto-taidon, osaamisen, kasvattamisen sekä opettamisen välittämistä yleensä vanhemmilta henkilöiltä nuoremmille henkilöille (Huhtala ym. 1998, 6). Yrityskummitoiminnan juuret ovat peräisin USA:ssa 70-luvulla syntyneestä mentorointitoiminnasta. Toiminta on saanut alkunsa Asikkalan kunnasta muuttaman innokkaan eläkeläisen oivaltavasta näkemyksestä siitä, mitä he itse voivat vielä eläkepäivillään tehdä mökkikuntansa elinkeino- ja yritystoiminnan hyväksi. Yrityskummitoiminta laajentui koko maata kattavaksi projektitoiminnaksi, johon lähti mukaan Suomen kuntaliitto ja valtion viranomaisia (Anttila 1999, 12). Myöhemmin yrityskummitoimintaa varten perustettiin yhdistys jatkamaan toimintaa. Yrityskummitoiminta toimii itsenäisenä kehittämismenetelmänä sekä antaa myös mahdollisuuden innoittaa uuteen luovaan tuotteiden ja henkilöstön koulutusjärjestelmän kehittämiseen. Yrityskummitoiminta on kokemusten, näkemysten ja osaamisen siirtämistä ja välittämistä henkilöltä toiselle. Yrityskummitoiminta koetaan kuntien elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämismenetelmänä, ja sillä on laaja-alaisia vaikutuksia koko yhteiskunnan hyvinvointiin. Yrityskummitoiminta tähtää kuntien poliittisten ja hallinnollisten henkilöiden sekä yrityksen johtajan ja työntekijöiden työuran pitkäjänteiseen

ja laaja-alaiseen kehittämiseen (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 12–15). Tutkimuksen pääkäsitteitä kuvataan seuraavien kuvien avulla:



Kuva 1. Tutkimuksen pääkäsitteet

Aluksi lähestytään elinkeinopolitiikkaa julkisen politiikan teorian avulla, jonka jälkeen julkisen politiikan teoriaa syvennetään tarkemmin kunnallisen elinkeinopolitiikan teorian avulla.

3.2 Julkinen politiikka elinkeinopolitiikan syventäjänä

Julkisen politiikan teoria toimii pääkäsitteenä hahmotellessa yrityskummitoiminnan merkitystä kuntien elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämiseksi. Julkinen politiikka on ymmärrettävä valtiollisena ja kunnallisena julkisena politiikkana, joilla molemmilla vaikutetaan kuntatalouteen ja vallitsevaan elinkeinopolitiikkaan (Tuittu 1994, 125–133). Julkisen politiikan ja vallan kautta säädellään yhteiskuntarakenteen muutoksia ja mahdollisuuksia (Smith 1983, 33). Italialainen julkinen hallinto ymmärtää teollisuuden tärkeyden kansalaisten hyvinvoinnille, ja yritysten yksilöllisen toiminnan tuloksena yritysten välinen yhteistyö on teollisuuden voiman perusta (Smith 1983, 63). Tällöin yritys ympäristö saa aikaan sille ominaista yritystoimintaa (Johannisson 1987, 1–14). Tänä päivänä julkinen mielikuva näkee yrittäjän omistajana ja korkean teknologian yrittäjänä (Lerner 2004, 2). On toisaalta ymmärrettävää, että kansalaisten erilaisuus ja erikäisyys heikentävät politiikan ja julkisen politiikka keskeisyyttä. Poliitiikka on

valtaa, jonka erilaisuutta kerrataan ja vertaillaan ja huomataan, että poliittinen arvo muodostuu kullekin yksilöllisen kokemuksen ja kasvamisen merkityksen kautta (Pampel 1998, 150). Yrittäjien asema ja merkitys yhteiskunnan eräänä keskeisenä tekijänä huomataan, mutta sille keskeisesti kuuluvaa vallanjakoa ei haluta ymmärtää. Jos yrittäjät saavat lisää valtaa, kuka on valmis luopumaan omasta vallastaan (Michelsen 2005, 26). Julkinen politiikka säätelee elinkeinopolitiikan aktiivisuutta, joka väistämättä johtaa kansantalouden kasvuun vaikuttaviin tekijöihin ja kansalaisten hyvinvoinnin ja peruspalvelujen turvaamiseen (Smith 1985, 33).

Yhteiskuntapoliittisen päätöksenteon monimutkaistuminen pakottaa poliittiset päättäjät organisaattoreiksi, joka on heidän keinonsa yrittää hallita hallinnollisia prosesseja poliittisten tavoitteiden vuoksi (Olsen 1983, 207–208). Julkinen politiikka on politiikan ja hallinnon yhteisvaikutuksen tulos, joka on tarkkaa molemminpuolista uskollista etsintää tasapainon näkemiseksi ja aikaansaamiseksi (Steunenbergh & Vught 1997, 1–23). Julkinen politiikka voidaan käsittää myös yhteiskunnallisena kehitystyönä, puolueiden, eduskunnan, hallituksen ja paikallisen tason erilaisten toimielinten toimintana, valtataisteluna, ideologisen kilpailuna tai omien etujen ajamisena (Berndtson 1996, 33). Julkinen politiikka tulee nähdä luonnollisena, ihmiset huomioonottavana elämänä (Arnhart 1987, 57). Lichtenberg (2004, 83) painottaa innovatiivisuuden merkitystä niin julkisen politiikan kuin teollisuuden toiminnoissa.

Julkisen politiikan vaikutukset yhteiskunnallisesti ovat hyvin laajat, ja siksi on hyvin tärkeitä, että julkinen politiikka ymmärretään koko yhteiskuntarakenteen peruspilarina. Julkisella politiikalla on taipumus ottaa koko yhteiskunta toimintapiiriinsä (Luhmann 1990, 34–39). Tällöin julkinen valta nähdään osana politiikan markkinajärjestelmää, jossa korostuu edustuksellinen demokratia suhteessa hallintoon (Aucoin 1990, 115). Perinteisistä ”hyvän hallinnon tekijöistä”, hierarkisuudesta ja formaalisuudesta, tuli kehityksen jarruja (Hood ym. 1991, 5). Hyvinvointivaltio ottaa julkisen politiikan kautta laajan vastuun kansalaisten taloudellisesta ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Siksi on hyvin tärkeitä, että julkisen politiikan toimijat ymmärtävät elinkeinopolitiikan kokonaisvaltaisen vastuun (Smith 1985, 33). Julkinen hallinto on saanut julkisen politiikan harjoittamisen kautta lisää kansalaisille tarkoitettuja tärkeitä palvelutehtäviä, jolloin myös hallinto on paisunut ja byrokratia sekä oman edun tavoittelu on lisääntynyt. Tehokkuus on pienentynyt ja poliittinen ohjaus heikentynyt, jonka vuoksi on kriittisesti tarkasteltava hallinnon toimintaa (Tullock 1987, 221–223).

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään toteutuuko julkisen politiikan harjoittamisessa elinkeinopolitiikan laiminlyöntiä ja valta-aseman väärinkäyttöä, niin kuin useat tutkijat omissa tutkimuksissaan toteavat. Julkinen politiikka

on hallitsemista, vallankäyttöä, taistelua vallasta (usein toisten ryhmien kustannuksella), ryhmäkohtaisten etujen ajamista ja erilaisten toimenpiteiden yhteensovittamista (Paloheimo ym. 1997, 15). Se on myös neuvotteluja, mielipidemuokkauksia, lobbausta, päätösten valmistelua ja päätöksentekoa. Poliitiikan sanotaan olevan likaista puuhaa, kähmintää ja omien etujen ajamista muiden kustannuksella (Anttiroiko 1991, 182–187). Poliittinen ja demokraattinen toiminta on kuitenkin lisännyt ihmisten hyvinvointia ja sillä on ollut suoranainen merkitys ajatellen lasten hyvinvointia ja tulevaisuutta (Pampel 1998, 149–261). Julkinen politiikka on jatkuvaa taistelua vallasta, vallankäyttöä, vallan käyttöön alistamista tai toisen vallankäytön vastustamista (Paloheimo ym. 1997, 52). Julkinen politiikka voidaan kokea todennäköisenä yhdistävänä ja syventävänä toimintana. Epäily julkista politiikkaa kohtaan on kuitenkin osittainen todellisuus, jota kriisin aikana usein vahvistetaan (Castles 1989, 326). Yritystoiminnan edistäminen ja paikallisen toimintaympäristön vahvistaminen tulee nähdä pitkäjänteisenä, monien tahojen välisenä yhteistyönä (Pietiläinen 2002, 132).

Julkinen politiikka voidaan nähdä arvojen ja etujen allokoimisena yhteiskunnassa, jolloin painotetaan tarpeita vastaavia tuotoksia ja päätösten vaikutuksia (Sutela 2000, 59). Poliitikot eivät ole kuitenkaan aidosti kiinnostuneita ihmisten tarpeista, ja siksi politiikalta ja poliitikoilta ei todellisuudessa odoteta juuri mitään (Pekonen 1998, 115). Poliittisessa diskurssissa politiikka on erilaisten motiivien aiheuttamien konfliktien näyttämö. Poliittisessa diskurssissa rohkaistaan kansalaisia aktiiviseen, vaikuttavaan poliittiseen toimintaan, tai passivoidaan kansalaisia sivustaseuraajan rooliin (Päivärinta 1991, 37). Tärkeätä on huomata, että julkisessa politiikassa on kyse ihmisten välisten suhteiden säilyttämisestä tai muuttamisesta (Palonen 1979, 91). Julkinen politiikka on mielenkiintoisia sääntöjä, mielitymyksiä ja menettelytapoja, joissa instituutio on poissaolevana kun poliittinen tai taloudellista valtaa omaava henkilö vaikuttaa toisiin henkilöihin. Julkisen politiikan on löydettävä tällaisissa tilanteissa konsensus, joka on hyödyksi kaikille (Steunenbergh & Vught 1997, 1–23).

3.2.1 Kunnallinen elinkeinopolitiikka

Kunnallinen elinkeinopolitiikka muodostaa käsitteen, jonka avulla kytketään yhteen julkisen politiikan toimivuus. Kunnallisessa elinkeinopolitiikassa aseman ja vallan säilyttämiseen ei riitä yksinomaan pelkkä päätöksenteko, vaan valtuuston tulee julkisesti keskustellen harjoittaa poliittista ohjausta, kansanvaltaista kontrollia, sekä tehdä merkittäviä ja vaikuttavia strategisia valintoja (Sinisalmi 1999, 175). Elinkeinopolitiikalla on edistettävä tehokkuutta ja rakennemuutosta.

Elinkeinopolitiikan toimilla on myös tarjottava yrityksille ja niiden työntekijöille valmiuksia käyttää uusia avautuvia mahdollisuuksia (Pietarinen 2001, 11). Kunta on kiistaton elinkeinopolitiikan toteuttaja ja se vastaa paikallisista elinkeinoelämän edellytyksistä (Uusitalo 1990, 26). Suomalaiset kunnat ovat ottaneet elinkeinopolitiikan toimialaansa kuuluvaksi tehtäväksi. Elinkeinotoiminnan tärkeys on mielletty kuntien tehtäväksi jo vuonna 1940. Elinkeinotoiminnan leviäminen on ollut hidasta kunnallisessa toiminnassa. Vasta vuonna 1956 maalaiskunnat ovat omaksuneet elinkeinotoiminnan kuntien tehtäväksi. Vasta vuoden 1970 jälkeen kunnat olivat panostamassa kuntien elinkeinopolitiikkaan, jolloin mahdollistui elinkeinoasiamiesten palkkaamiseen saatava valtion avustus (Wuori ym. 1999, 13). Elinkeinotoiminnan leviäminen alkoi 1940-luvulla ns. vanhoissa kauppaloissa, joista sen ensimmäisenä omaksui Forssa. Elinkeinotoiminnan leviäminen 1950-luvun puoleen väliin saakka oli hyvin hidasta. Vuonna 1956 Maalaiskuntien liitto ja Maaseudun teollistamislitto kehottivat kirjeissään maalaiskuntia aloittamaan teollistamistoiminnan ja organisoimaan teollistamislautakunnan. Kehitys alkoi erityisesti ns. uusissa kauppaloissa, jotka vielä silloin olivat maalaiskuntia. (Harisalo 1984, 122, 165–168.)

Elinkeinopolitiikka jakautuu infrastruktuurin luomiseen 1950- ja 1960-luvuilla (1945–65), elinkeinopolitiikan aktivoitumiseen 1960-luvun puolesta välistä vuoteen 1976, elinkeinopolitiikan vahvistumiseen vuodesta 1977 1980-luvun puoleenväliin, elinkeinopolitiikan kypsymiseen 1980-luvun puolivälistä vuoteen 1994 ja elinkeinopolitiikan laaja-alaistumiseen ja seutuistumiseen vuodesta 1994 lähtien. (Kahila 1997, 107–122.) Teollistamispolitiikasta siirryttiin enemmän kaikkien elinkeinojen edistämiseen tähtäävään politiikkaan. Käytännössä tämä näkyi ensimmäisten elinkeinosihteerien virkojen perustamisina kunnallishallintoon, jolloin elinkeinoasiamiesjärjestelmä sai alkunsa (Sotarauta ym. 1997, 44–45). Valtionapua alettiin myöntää vuonna 1996. Vuoden 1977 alusta kuntasuunnitelman laadinta tuli pakolliseksi (Nupponen 1986, 15). Samanaikaisesti muutettiin teollistamislautakunnat elinkeinolautakunniksi (Harisalo 1984).

Elinkeinopolitiikasta on eri tutkimuksissa esitetty monia erilaisia määritelmiä. Elinkeinopolitiikka määritellään kokonaisuudeksi toimenpiteitä, joilla vaikutetaan yritysten toimintaympäristön laatuun. Elinkeinopolitiikkaan vaikutetaan kaikilla yhteiskuntapolitiikan toimilla, mm. yritys-, tutkimus-, teknologia-, kauppa-, ympäristö-, sosiaali-, finanssi- ja liikennepolitiikalla. (Pietarinen 2001, 13.) Kunnallinen elinkeinopolitiikka tulee lähelle kuntalaisten perustarpeita ja palveluja. Näihin peruspalveluihin liittyvät laaja-alaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut, peruskoulutuspalvelut ja ennen kaikkea kunnan infrastruktuuripalvelut. Kuntien elinkeinopolitiikassa teollistaminen, aineettoman toimintaympäristön kehittäminen tai elinkeinotoimen henkilöstöresurssien lisääminen

ovat olleet keskusteluissa esillä paljon aiemmin kuin ne ovat tulleet osaksi elinkeinopolitiikan käytäntöjä (Uusitalo 1994, 168.)

Elinkeinopolitiikan kannalta kuntalain 1. pykälän 3 momentin mukaan ”*Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestäväää kehitystä alueellaan.*” Tämän säädöksen toteutus vahvistaa strategisen, kokonaisvaltaisen suunnittelun merkitystä ja tähtää kuntalaisten hyvinvoinnin keskeiseen merkitykseen (Hannus & Hallberg 1995, 60). Kunnan elinkeinopolitiikka perustuu kuntalain toimialasäännökseen, josta on tarkemmin säädetty nykyisin voimassa olevan kuntalain (17.3.1995/365) 2. pykälässä. ”*Kunnan tehtävät. Kunta hoitaa itsehallinnon nojalla itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät.*” Siinä ei ole kuitenkaan tarkemmin ilmaistu, miten kunta voi osallistua elinkeinotoimintaan ja tukea sitä. Toimialasäännöksen mukaan kunnan elinkeinopolitiikan tehtävänä on yritystoiminnan yleisistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen (Kahila 1997, 99). Kunnan toimialasäännös on sisällöltään säädetty joustavaksi, jotta se voisi muotoutua yhteiskunnallisen tilanteen ja oikeuskäsitteiden mukaisesti (Hannus & Hallberg 1995, 73).

Kunnan vapaaehtoisen elinkeinopoliittisen tehtävän rooli ja merkitys tänä päivänä nousee esille sekä kotimaassa että kansainvälisessä toiminnassa. Kotimaisella tasolla kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan merkitys on korostunut kuntalain, alueiden kehittämislain (12.7.2002/602) ja perustuslain myötä. Elinkeinopolitiikan merkitystä tarkastellaan kansainvälisellä tasolla EU:n tavoitteilla. Kunnan vastuu elinkeinotoiminnan edistamisestä korostuu alueiden kehittämisestä annetussa laissa (10.12.1993/1135), jonka mukaan alueiden kehittämisen vastuu annettiin valtiolle ja kunnille tavoitteena parantaa työllisyyttä. Elinkeinoimintaa korostaa perustuslain 18 pykälä, jonka mukaan julkisella vallalla on velvoite työllisyyden edistämiseksi. Kunnan harjoittamalla elinkeinopolitiikalla on merkitys myös EU:n velvoitteen kautta. EU:sta tulisi vuoteen 2010 mennessä maailman kilpailukykyisin ja dynaamiseen tietoon perustuva talousjohtaja, joka kykenee ylläpitämään kestäväää taloutta, luomaan uusia työpaikkoja ja lisäämään sosiaalista yhteenkuuluvuutta (Salminen 2007, 24–25).

Euroopan unionin neuvosto on vuonna 2003 hyväksynyt valtioiden työllisyyspolitiikan suuntaviivat. Jäsenvaltioiden on tuettava työllisyyttä, työn laatua ja tuottavuutta, sosiaalista yhteenkuuluvuutta, uusien työpaikkojen syntymistä, yrittäjyyttä, innovointitoimintaa ja toimintaympäristöä (ks. Neuvoston päätös 2003/578/EY). Kunnan itselleen ottamien tehtävien asema ei ole vahva perustuslaillisen aseman puuttumisen ja heikon perustuslain suojan vuoksi. Joustavuuden vuoksi tehtävistä on haluttu säädellä väljästi, jotta kunnat voisivat ottaa itselleen vallitsevien olosuhteiden edellyttämiä tehtäviä (Salminen 2007, 410).

Kunnan elinkeinopolitiikkaa on pystyttävä arvioimaan ulkoapäin ja suhteuttamaan se valtion keinoihin, jotta kunnan voimavarat ja mahdollisuudet paljastuvat (Anneberg 1986, 7–11). Haittaako kunnallista elinkeinopolitiikkaa se, että Euroopan unionissa ei ole vielä kyetty ratkaisemaan paikallishallintoon kohdistuvien eri hallinnonalojen välistä koordinaatiota (Grillo-Pasquarelli 1992, 232). Julkisen hallinnon ja siihen sisältyvän elinkeinopolitiikan uudistaminen ei ole ominaista vain Suomelle, vaan sitä tapahtuu useimmissa Euroopan maissa (Helve 1994, 118). Nykyään on kuitenkin saavutettu sellainen elinkeinotoiminnan kehittämisen aste, jossa ohjeiden kiertämisen tueksi tarvitaan kehittämishankkeita ja -projekteja (Haaki 1993, 41). Kunnan muiden hallinnonalojen vaikutus ja merkitys on ymmärretty elinkeinopolitiikan sisältöön kuuluvana (Ollila 1987, 6). Näin ollen ymmärretään, että taantuvien teollisuusalojen pelastusoperaatioiden aika on ohi ja päähuomio tulee kiinnittää nousevien ja uusien alojen tukemiseen ja etsintään (Sotarauta 1993, 28–29). Tärkeätä on huomata, että ulkopuolinen rahoitus voi saada organisaatiot aloittamaan elinkeinopoliittisen kehittämisen ja yhteistyön (Bennett & Grebs 1994, 135–139).

Kuntien asema Euroopan unionissa on tärkeä, sillä muutosten vaikutukset kohdistuvat paikallisen tason toimijoihin, kuten kuntiin (Sahrman 1993, 26–28). Kunnanvaltuuston rooli on päättää elinkeinopolitiikan suurista linjoista ja periaatteista. Valtuuston tulee julkisesti keskustellen harjoittaa poliittista ohjausta, kansanvaltaista kontrollia sekä tehdä merkittäviä ja vaikuttavia strategisia valintoja (Sinisalmi 1999, 175). Kuntalaiset käyttävät valtaansa vaaleissa joko kritisoiden tai hyväksyen harjoitetun toiminnan (Väyrynen 1992, 100).

Kunnanhallituksen rooli elinkeinopolitiikan kehittämisessä voi olla passiivinen tai aktiivinen (Leväsvirta 1999, 186). Viranhaltijat, ja niistä erityisesti kunnanjohtaja, ovat keskeisiä toimijoita kunnallisen elinkeinopolitiikan kehittämisessä. Kunnanjohtaja on yleensä myös tärkeä elinkeinopolitiikan ideoija ja aloitteentekijä sekä strategisten linjojen luoja (Linnamaa 1998, 35–45). Kunnallisella elinkeinopolitiikalla on kaksi sidosryhmää, yritykset ja kuntalaiset. Yritykset toimivat markkinoilla ja kysyvät kunnalta ns. kovia sijaintitekijöitä, kuten toimitiloja. Kuntalaiset kysyvät julkisia palveluja, kuten koulutus-, päivähoito-, terveys- ja kulttuuripalveluja. Korkeatasoiset ja riittävät julkiset palvelut luovat kuvaa kehittyvästä paikkakunnasta ja lisäävät kunnan houkuttelevuutta yritystoiminnan sijaintipaikkakuntana. (Wuori ym. 1999, 18.) Menestyksen kannalta tärkeitä ovat alueella havaittavat kehityksen polut, niiden muodostamistavat sekä innovaatioiden syntyminen ja leviäminen (Camagni 1995, 325). Yrittäjyyteen valikoidutaan ja kasvetaan ja sitä voidaan edistää hyvällä ilmapiirillä (Paajanen 2001, 136).

Elinkeinopolitiikalla on ratkaiseva vaikutus siihen, että markkinoilla toimivien yritysten toiminta tuottaa koko talouden ja yhteiskunnan kannalta hyvää tulosta. Jotta hyvä tulos olisi mahdollista, tarvitaan elinkeinopoliittista ohjausta rahoituksen säätelyn tai muiden toimien avulla (Pietarinen 2001, 13). Elinkeinopolitiikassa näkyy ns. politiikan tehokkuuden puute, jolla tarkoitetaan, että on vaikea löytää sellaista toimintapolitiikkatoimenpidettä, josta olisi riittävää hyötyä. Monissa maissa on korostettu paikallisen tason roolia paikallisten ongelmien ratkaisussa (Bennett & Grebs 1994, 120). Elinkeinoasioissa toimivia lautakuntia, toimikuntia tai tiimejä on vaivannut voimattomuus (Koski 1988, 49–52). Kuntien hallintokulttuurissa elinten jäsenet haikailevat päättämisen perään, vaikka heidän todellinen vaikuttamismahdollisuutensa on ideoinnissa, suunnittelutyössä ja koulutuksen järjestämisessä sekä monessa muussa asiassa (Uusitalo 1994, 177–178).

Elinkeinopolitiikassa on otettava huomioon, millä alueellisella tasolla toimenpiteet on suoritettava. Suoritetaanko elinkeinopolitiikkaa läheisyysperiaatteen mukaisesti ylikansallisesti, kansallisesti tai paikallisesti (Pietarinen 2001, 13.) Toimivassa ja riittävän itsenäisessä asemassa toimiva paikallishallinto palvelee EU:n näkökulmasta läheisyysperiaatetta, jolloin EU tukee elinkeinopoliittisia kehittämishankkeita (Temmes 1995, 227). Paikallisessa ja alueellisessa elinkeinopoliittisessa kehittämisessä täytyy olla yhteinen henki ja strategia (Blakely 1989, 15). Kunta, ulkopuoliset asiantuntijat sekä paikalliset osallistujat toimivat elinkeino- ja yritystoiminnan keskeisinä kehittäjinä. Tämä mainittu kolmio toimii silloin kun alueella on paljon työttömyyttä, uusia yrityksiä perustetaan vähän ja muuttoliike on negatiivinen (Almås 1985, 68–70).

Elinkeinopolitiikka määritellään tarkoittamaan kaikkia niitä välillisiä ja välittömiä toimenpiteitä, jolla kunta vaikuttaa elinkeinojen kehittymiseen ja tätä kautta verotulojen kasvuun. Kunnallista elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan, koska alueelle halutaan uusia yrityksiä ja työpaikkoja, halutaan parantaa työpaikkaomavaraisuutta, säilyttää nykyiset työpaikat, monipuolistaa elinkeinorakennetta, edistää yrittäjyyttä, luoda yleisiä edellytyksiä, parantaa infrastruktuuria, lisätä yritysten kilpailukykyä jne. (Linnamaa 1998, 35.) Elinkeinopolitiikka on kunnan kokonaisvaltaista kehittämistä ja uudistamista, johon osallistuvat kunnan kaikki organisaatiot (Nupponen 1986, 3).

Tutkijan näkemyksen mukaan kunnallinen elinkeinopolitiikka tarkoittaa kunnallista kokonaisvaltaista omaehtoista elinkeinopolitiikkaa, joka on innovatiivista, olemassa olevan yritystoiminnan kannustamista ja huomioimista, uuden yritystoiminnan etsimistä, kehittämistä ja synnyttämistä, toimi- ja yritystilojen rakentamista yrityksille, tarvittaessa tukitoimenpiteitä ja niiden kehittämistä yhteistyössä valtion ja EU:n kanssa. Kokonaisvaltaisella omaehtoisella elinkeino-

politiikalla annetaan tilaa, uudistetaan koulutusta, luodaan uusia työpaikkoja, varmistetaan kansalaisten hyvinvointia, varmistetaan taloudellinen pohja peruspalvelujen turvaamiselle, luodaan mahdollisuudet toimiviin kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluihin sekä kehittyvään infrastruktuuriin. Elinkeinopolitiikan kautta rakennettu hyvinvointi on pitkäjänteistä vuosikymmenten kestävää, rakentavaa ja luottamuksellista yhteistoimintaa.

Globalisaation poliittinen sisältö kehottaa poliittisia päättäjiä välttämään selaista sopeuttamispolitiikkaa, joka tuottaa ihmisille taloudellista tuskaa ja uusia vaatimuksia (Väyrynen 1998, 199). Globaalien virtojen myötä myös vallan luonne on muuttunut. Valtion rooli globaalissa politiikassa on luonnostaan epämääräinen (Smith 1992, 256–257). Elinkeinopolitiikassa tulee pohtia lähtökohtiin pohjautuvaa tulevaisuutta ja kykyä sopeutua globaaleihin virtoihin. Mukaan tulisi saada paikallisia toimijoita siten, että globaaleihin verkostoihin kuuluvat tekijät saataisiin kulkemaan alueiden läpi (Sotarauta 2000, 208–216).

Tärkeätä on tiedostaa, että kunnalliseen elinkeinopolitiikkaan vaikutetaan kaikilla yhteiskuntapolitiikan lohkoilla, mm. yritys-, tutkimus-, teknologia-, kauppa-, ympäristö-, sosiaali-, finanssi- ja liikennepolitiikan toimilla (Pietarinen 2001, 13). Vallitseva elinkeinoilmasto muodostuu tiedonkulusta, luottamuksesta ja yrittäjyysilmapiiristä (Wuori ym. 1999, 21.) Kun ilmapiiri on yrittämiseen innostava, yritystoiminta kehittyy ja pysyy kunnassa. Samalla myönteinen yritysilmapiiri motivoi yrittäjiä ja kuntaa panostamaan voimavaroja paikkakunnan elinkeinoelämän kehittämiseen (Ollila 1987, 72–74). Syrjäisten kuntien yritystoiminta voi menestyä (Kepple 1997, 289). Sijainniltaan syrjäisten kuntien yrityksillä on mahdollisuus kehittyä sekä kasvaa (Tammilehto 1999, 44–46).

Elinkeinopolitiikan keskeinen toimintamuoto korostaa kunnallisen hyvinvoinnin ja demokratian merkitystä, ja sen kautta pyritään tunnistamaan instituutioihin liittyvät hallinto- ja päätöksentekojärjestelmän muutostarpeet (Julkinen 2002, 26–32). Omaehtoisessa elinkeinopoliittisessa kehittämisessä nousee esille taloudelliseen kehitykseen painottuneet sisäsyntyiset kehittäminen ja paikallisiin innovaatioihin suuntautuneet kehittämisstrategiat. Sisäsyntyisiin kehittämisen tekijöihin lasketaan kuuluvan paikalliset, niin institutionaaliset kuin fyysiset ja henkiset voimavarat (Haveri 1994, 33–36). Tällaisiin tekijöihin kuuluvat paikallis- ja aluetason toimijoiden vuorovaikutus ja yhteistyö (Mäkinen 1999, 77–83). Kehittävään elinkeinopolitiikkaan kuuluu läheisesti myös vallitsevan ympäristön innovatiivinen suhtautuminen (Alarinta 1999, 77–84). Keksintöjen ja innovaatioiden välillä innovaatio nousee keskeiseksi tärkeämmäksi (Rosenberg 1976, 67, katso myös Männistö 2002). Omaehtoisuuden ajatukset tähtäsivät ennen kaikkea ihmisten perustarpeiden tyydyttämiseen (Rantama 2002, 18). Käsite on sisällytetty myös kansalaisyhteiskunnan ja julkisten instituutioiden suhteeseen,

jolloin siihen selvästi liittyy kamppailu vallasta ja vallan käytöstä. Taustalla voi nähdä laajemman yhteiskunnallisen arvostukseen kohdistuvan kysymyksen yleisen edun paikallisten intressin välisestä suhteesta (Valtakari 1999, 58).

Kunnallisen elinkeinopolitiikan laajemmassa teoreettisessa tarkastelussa keskitytään sen tarkasteluun oheisen kuvion esittämässä muodossa ja laajuudessa. Kuvan avulla havainnollistetaan elinkeinopolitiikan jakautumista kehittävään, valvovaan ja suunnittelevaan elinkeinopolitiikkaan.



Kuva 2. Kunnallisen elinkeinopolitiikan käsitteellinen malli

3.2.2 Kehittävä elinkeinopolitiikka julkisen politiikan vahvistajana

Kehittävä julkinen politiikka tarvitsee vastuuntuntoa ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta voidakseen turvata kansalaisille hyvinvointiyhteiskunnalle kuuluvat palvelut. Kehittävää politiikkaa kutsutaan myös uudeksi politiikaksi, joka näkee yhteistyön kunnan kehittämisessä ja elinkeinopolitiikan hoitamisessa keskeisenä perustana. Uutta politiikkaa tehdään kypsän hyvinvointivaltion ja pysyvän taloudellisen tiukkuuden oloissa (Julkunen 2002, 35). Vastuuntuntoiset poliittiset henkilöt haluavat usein rauhoittaa kanssakäymisen asiantuntijoiden kanssa, jotka eivät ole kiihkoilijoita. Kehittävässä politiikassa asiantuntija tuo esille käytännöllisiä asioita, mutta poliittiset henkilöt tekevät tarjouksia tietoisesti omien poliittisten päämäärien turvaamiseksi (Benveniste 1977, 75–77). Kehittävä politiikka näkyy elinkeinopolitiikassa asiantuntijoiden ja päätöksentekijöiden välisenä yhteistyönä siten, että voidaan toteuttaa ratkaisu, jossa mahdollisimman monen intressien tarpeet on voitu ottaa huomioon. Mitä paremmin kehittäjän roolissa toimiva pystyy kommunikoimaan ihmisten kanssa, sitä paremmin hän ymmärtää ihmisten intentioita. Yhdessä oppiminen ja yhdessä tekeminen on lisännyt henkilöstön yhteenkuuluvaisuutta (Peltokorpi 1996, 197–203).

Poliittisten henkilöiden kokemukset ovat melkoinen perusta toimintojen kehittämisen esilletuonnissa. Monet elinkeinopoliittiset ratkaisut tehdään saatujen kokemusten perusteella. Poliittisen toiminnan tai käytännön kokemuksen kautta saadut kehittämisen näkemykset näyttävät monesti elinkeinopoliittisen toiminnan suunnan (Hautamäki 2002, 11–15). Saatujen kokemusten jakamisen perusteella syntyvä kollektiivinen päätös, tai kertomus työasian tai tehtävän luonteesta, on vahva resurssi, jota kehittäjinä toimivat henkilöt tarvitsevat eri suuntiin hajoavassa työssään (Filander 2000, 127). Kehittävässä julkisessa politiikassa ihmiset ovat aktiivisia ja he näkevät kehittämisen mahdollisuuksia. Ihmisten kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksien huomioonottaminen on tärkeitä. Jotta ihmiset suostuvat poliittiseen hallintoon, tulee heidän saada vaikuttaa konsensukseen. Päätöksenteon suojeleminen ontuu jos se vain korostaa yhtä oikeaa päätöksenteon valmistelua (Arnhart 1987, 135–136). Kuntalaisten alkuperäiset, henkilökohtaiset tarpeet suodattuvat ja muuttuvat radikaalisti kunnallispoliittisessa prosessissa (Valkama 2004, 314).

Kehittävässä julkisessa politiikassa painotetaan konsensuksen löytämistä. Kehittävä politiikka syntyy yhteiskunnassa politiikan ja hallinnon yhteisvaikutuksen tuloksena. Käsitteellisesti ja käytännöllisesti katsoen ei kukaan voi vastustaa sitoutumista taloudelliseen kasvamiseen jolla lisätään kansalaisten hyvinvointia. Lähimmäinen koetaan usein kumppaniksi. Visionaarinen johtaminen voi kuitenkin hajauttaa kansanvallan edistävää prosessia (Judd & Swanstrom 1998, 419.) Julkisilla verovarjoilla, ja osaksi asiakasmaksuilla, tuotetut kunnalliset peruspalvelut ovat pohjoismaisen ja suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan keskeinen tunnusmerkki. Hyvinvointiyhteiskunnan onnistumisessa näkyy keskeisenä tekijänä vallitsevan yhteiskunnan elinkeinopoliittinen toimivuus (Hautamäki 2002, 11–13). Uudistajien, kehittäjien ja muutokseen sitoutuneiden avainvaikuttajien toiminnan ennako-oletuksista on olemassa hyvin vähän tutkimusta (ks. myös Seppänen-Järvelä 1999). Kehittävässä julkisessa politiikassa kehittämistyön ydin tihkuu aikakauden ilmapiiriin mukaisesti yksilöllistymistä, valinnanvapautta ja säätelyn purkua. Reflektoinnin avulla kehittäjät pystyvät tunnistamaan työhönsä liittyvät ongelmat laajemmin kehittämiseen ja kehittäjän työhön kuuluviksi kulttuurisiksi asioiksi. (Filander 2000, 88.)

Hyvinvointivaltion perusta muodostuu solidaarisuudesta, työllisyydestä, sukupolvien välisestä tulojaosta ja sukupuolten välisestä tasa-arvosta. Hyvinvointivaltion tavoitteena on ollut perinteisesti tulojaon tasaaminen. Ilmaista ja kattavaa peruskoulutusta, julkisin varoin tuettua perusterveydenhuoltoa ja infrastruktuuri-investointeja voidaan perustella puhtaasti taloudellisilla syillä (Kiander & Lönnqvist 2002, 37–38). Pohjoismaisessa tutkimuksessa ilmeni, että tämän päivän yhteiskunnassa hyvinvointia mitattaessa ihmiset pitävät tärkeinä kontak-

teja paikallisyhteisössä ja perheen sekä suvun keskuudessa. Mainittuja kontakteja pidettiin tärkeinä, mutta niiden rinnalle nousi kontaktit myös työyhteisön ja yhdistyksen jäseniin (Roos & Hoikkala 1998, 42). Yhteenkuuluvaisuuden tarve nousee esiin siten, että samankaltaisilla ihmisillä ja yrityksillä on taipuvuutta hakeutua verkostolliseen yhteistyöhön (Toivola 2005, 198). Kehittävässä julkisessa politiikassa nousee voimakkaasti esille yksilön tarpeisiin liittyvien asioiden, kuten työllisyyden, vastuuntuntoinen kehittäminen, joka samalla vahvistaa kuntatalouden myönteistä kehittämistä (Hautamäki 2002, 100).

Kehittävässä julkisessa elinkeinopolitiikassa tarvitaan uudenlaista lähestymistä, jotta kansalaisille voidaan selvittää valtion toimenpiteiden rajat, yhteiskunnalliset syy- ja seuraussuhteet sekä mahdollisuudet toimia kansalaisten parhaaksi. Uutta kehittyvää julkista elinkeinopolitiikkaa tarvitaan kirkastamaan kansalaisille ja jopa ammattijärjestöille näkemys siitä, mikä on vapaan markkinatalouden merkitys kansalaisten hyvinvoinnille. Kehittävä julkinen politiikka suojelee kansalaisia privilegioilta, monopoleilta ja mielivaltaiselta politiikalta. Se vastustaa erilaisia kaupan vapautta rajoittavia tekijöitä. Se kannustaa ihmisiä toimimaan vapaaehtoisesti, auttamaan ja palvelemaan lähimmäistä sekä ymmärtämään toisen ihmisen hädän ja tuskan. Kehittyvä julkinen politiikka innostaa kansakuntaa ja luo mahdollisuuden vaurauteen ja hyvinvointiin. Se tekee kansakunnasta henkisesti ja aineellisesti niin vahvan, että kansakunta pystyy suojelemaan heikkoja, auttamaan avuttomia ja antamaan turvaa turvattomille (Harisalo & Miettinen 2000, 110–111).

Selvänäköisyyden merkitys kehittävässä julkisessa elinkeinopolitiikassa nousee keskeisesti esille. Julkinen politiikka toimii kilpaventillä tutuksi tulleella toiseikalla, joka on vahva ja voimakas ja voi olla eri mieltä nimissään. Amerikkalainen julkinen politiikka on lamassa ja aiheuttaa mielipahaa. Selvänäköisyys on suuri, jännittävä amerikkalaisen toiminnan tulos (Castles 1989, 89). Kehittävän julkisen politiikan analyysin pohjana on tieto. Tieto tuottaa ja on verrattavissa poliittiseen analyysiin. Kun kulloinenkin poliittinen tapaus tulee näkyviin, se asettaa ihmisille eräänlaisen paradoksin, joka saattaa heidät ymmälleen (Castles 1989, 6–7).

Kehittävässä politiikassa nähdään toiminnan taloudellisuus elinkeinopoliittisen kehittämisen yhtenä perusmuotona, jonka turvaamana toteutetaan vanhaa hyväksi havaittua palvelu- tai tukimuotoa, tai käynnistetään jokin uusi taloudellinen tukimuoto tai kansalaisten suojelemiseksi tai turvallisuuden parantamiseksi tarkoitettu tuki-, toiminta- tai rajoitusmuoto (Smith 1985, 33). Kehittävä politiikka keskittyy yhteiskunnassa kansalaisten keskeisten asioiden parantamiseen ja huolehtimiseen siten, että kansalaiset saisivat mahdollisimman hyviä ja tehokkaasti sekä taloudellisesti hoidettuja palveluja ja voisivat tuntea olonsa

yhteiskunnan jäsenenä turvalliseksi (Pampel 1998, 149–261). Kehittävään politiikkaan kuuluu myös vallan ja harkinnan välisen rajan tunnistaminen. Julkinen valta voi kieltäytyä puuttumasta johonkin keskeisesti esille nousseeseen asiaan, tai se voi olla kehittämättä jotakin siltä vaadittua asiaa, sillä aina löytyy asioiden kannattajia ja vastustajia (Steunenbergh & Vught 1997, 1–23).

Kehittävässä elinkeinopolitiikassa luodaan edellytyksiä ja nähdään strategisen suunnittelun kautta kehittämisen merkitys pitkäjänteisenä ja uutta elinkeinopoliittista kehitystä antavana toimintana. Yleisesti on korostettu paikallishallinnon, yritysten ja järjestöjen yhteistyön merkitystä kehittämisessä ja edellytyksien luomisessa (Pyyhtiä 1993, 45). Strategisen suunnittelun työvaiheet koostuvat kunnan organisaation ja toimintaympäristön arvioimisesta, suunnittelun painopisteiden ja strategioiden tunnistamisesta ja asettamisesta, vaihtoehtoisten strategioiden luomisesta, toiminta-ajatuksen määrittämisestä ja vision valmistelusta sekä strategioiden seurannasta (Linnapuomi 1990, 7–8). Strategisen ajattelun kautta julkiset organisaatiot joutuvat antamaan entistä suuremman painoarvon hallinnon ulkopuolisille sidosryhmille ja toimintaympäristön muutoksille (Karppi 1994, 197). Paikalliset kehittämisstrategiat auttavat luomaan paikallista identiteettiä ja toimijoiden välistä yhteistyötä (Haveri 1994, 82.) Julkiseen sektoriin kohdistuvat muospaineet ovat edelleen vahvistaneet elinkeinopoliittisen strategian merkitystä (Niittykangas 1994, 64–65). Toimintaympäristön vaikutukset yrittäjyyteen voivat olla joko työntäviä (Push) tai vetäviä (Pull) elinkeinopoliittisia tekijöitä (Laukkanen 1999, 40–45). Nuorissa on tulevaisuutemme ja siksi on saatava nuoria mukaan yrittämisen kehitystyöhön. Nevanperän mukaan nuoria kiinnostaa enemmän uudentyypiset yrittäjyyteen liittyvät roolit (Nevanperä, 2003, 183).

Kunnallisessa elinkeinopolitiikassa luodaan kehittämisen edellytyksiä tietynlaisten, haluttujen asioiden tapahtumiselle. Näiden edellytysten luomista voidaan suunnitella ja niille voidaan asettaa tavoitteita. Kehittävä elinkeinopolitiikka on pitkäjänteistä, kymmenien vuosien tähtäimellä tapahtuvaa edellytysten luomista (Kettunen 1998, 39–41). Kulttuuri ja rakenteelliset tekijät ovat kiinteässä sidossuhteessa toisiinsa. Siellä missä on suotuista elinkeinopoliittinen rakenne, siellä on myös kulttuuritekijät suotuisia uusien yritysten perustamiselle. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin kulttuuritekijöiden mittaamisen vaikeus (Davidsson 1993, 134–136). Keskeisimpiä elinkeinopoliittisen seutuyhteistyön kehittämisen esteitä ovat kuntien avaintoimijoiden erilaiset näkemykset ja asenteet yhteistyötä kohtaan, itsekkyyden ja kateuden, oman reviirin suojeleminen sekä luonteisten asiointisuuntien erilaisuus. Esteitä ovat myös kuntien erilaisuus, koko, elinkeinorakenne, taloudelliset resurssit ja kuntien välinen perinteinen kilpailu. Lisäksi esteitä ovat päätöksenteon raskaus, tavoitteiden ristiriitaisuus sekä pelko kuntaliitoksista. (Sotaurata 1993, 51.)

Kehittävässä elinkeinopolitiikassa toimiva innovaatioympäristö on kilpailukyvyyn edellytys. Innovaatioympäristöllä tarkoitetaan kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamiseen, uuden tiedon ja teknologian tuottamiseen sekä niiden leviämiseen ja hyödyntämiseen. Innovatiivisuus pitää asiat käynnissä (Harisalo 1995, 201). Viime vuosina on innovaatiojärjestelmän keskeisinä tekijöinä korostettu rahoitusmarkkinoiden olosuhteita, innovaatioiden suojaamiseen liittyvää lainsäädäntöä ja innovaatioympäristön toimijoiden keskinäistä yhteistyötä. OECD:n arvion mukaan Suomen innovaatioympäristö on maailman parhaita (Virtanen 2001, 33). Menestyvältä kunnalta vaaditaan kykyä omaksua innovaatioita, huomata ne ja soveltaa niitä, sekä olla tarpeen vaatiessa valmis hyväksymään epäonnistumiset (Havusela 1999, 142–144). Innovaatioprosessissa on muistettava, että tiedon tuottaminen ja sen jakaminen ei koskaan ole yksisuuntainen prosessi (O’Doherty & Arnold 2003, 29).

Korkea julkinen tutkimuspanostus on innovaatiotason säilymisen edellytys. Julkista tutkimus- ja kehitysrahoitusta on lisätty huomattavasti 1990-luvulla pitkäjänteisen ja määrätietoisen politiikan tuloksena. Yksityisen sektorin investoinnit kasvoivat vielä nopeammin erityisesti tieto- ja viestintäalan panostuksen nopean kasvun ansiosta. Suomessa tutkimus- ja kehityspanostuksen osuus bruttokansantuotteesta on noussut tasolle, joka on eräs korkeimmista maailmassa (Virtanen 2001, 34–36). Teknologiapohjaiset yritykset voivat pitää hallussaan arvokkaita, korkeasti erikoistuneita teknologiaresursseja, joilla ne voivat tuottaa neuvotteluvoimaa suhteessa yhteistyökumppaneihin (Lumme 1998). Samaan näkemykseen on päätenyt myös Aydalot ja Keeple (1988, 11–16). Toimialakeskittymässä usein veturiyritys ja muut yritykset luottavat toisiinsa (Keeple 1998, 83). Yritykset tekevät yritysverkostollista yhteistyötä kiinnittyen kukin omiin erikois- ja vahvuusalueisiinsa (Grotz & Braun 1997, 552).

Innovaatioprosessin tulos on uuden kehittävän tiedon tuottaminen, responsivisuus ja lisääntynyt usko siihen, että kuntaorganisaatio voi olla itsenäisen uudistumisen lähde. Innovatiivisen ympäristön lähestymistavassa on dynamisoitu tuotannollisten alueiden tutkimusideat tuomalla innovaatiot ja oppiminen keskeiseksi tarkastelun kohteeksi (Camagni 1991, 2–3). Kaikilla edellä esitetyillä näkemyksillä tuetaan innovaatioiden diffuusion näkemystä siitä, että diffuusion vaikutuksina voidaan pitää esimerkiksi taloudellista kasvua, tehokkuutta, tuotavuutta, työn luonnetta sekä elintason- ja elämänlaadun muuttumista. Kunnallishallintoon liittyvää elinkeinopoliittista muutosta voidaan tarkastella innovaation alkuperän ja innovaation perusteen kautta. Innovaatio voi olla joko sisäinen, jolloin innovaation on kehitetty kunnallishallinnossa, tai ulkoinen, jolloin innovaatio on kehitetty muualla kuin kunnallishallinnossa. Innovaation peruste

tarkoittaa ongelmaa tai konfliktia, jonka ratkaisemiseksi innovaatiota tuotetaan. (Harisalo 1984, 20–21.)

Innovaatiojärjestelmän kehitysvaihe vaikuttaa siihen, minkälaisia riippuvuussuhteita järjestelmästä voidaan tunnistaa. Kehittyneissä alueellisissa innovaatiojärjestelmissä toimijoiden väliset suhteet ovat saavuttaneet ulkoisen ja sisäisen legitimaation (Männistö 2002, 288). Pk-yritysten vahvuus on joustavuus ja innovaatiopotentiaali sekä tuotantomahdollisuuksien laajentaminen nopeasti kysynnän kasvaessa (Valtonen & Lankinen 2002, 31).

Tutkimuksen elinkeinopoliittisen kehittämisen käsitettä syvennetään kuntien omaehtoisen elinkeinopoliittisen kehittämisen käsitteen kautta. Omaehtoisuuden kehittäminen tähtää ennen kaikkea ihmisten perustarpeiden tyydyttämiseen (Rantama 2002, 18). Omaehtoisuuden käsitteen (self-reliance) perustaksi muodostui ihmisen omiin voimiin luottaminen sekä omavaraisuuden, solidaarisuuden ja riippumattomuuden periaatteet (esim. ”The Cocoyoc Declaration” 1974; Stöhr & Taylor 1981). Omaehtoisuuden käsitteeseen liittyy läheisesti sitoutuminen. Sitoutuminen rakentuu yhteishengen ja rakentavan luottamuksen varaan. Jotta sitoutumista voi tapahtua, on kehitettävä tiedonkulkua ja tapaamisia toimijoiden välillä. Sitoutumista ei voida määritellä kuitenkaan millään mittaluvulla. Sitoutuminen on enemmän henkinen kuin aineellinen ilmiö (Mäkinen 1999, 144–145). Sitoutumista kutsutaan peruuttamattomuudeksi, vapaaehtoisuudeksi ja julkisuudeksi. Peruuttamattomuus tarkoittaa luopumista muista valinnoista, vapaaehtoisuus tarkoittaa omaan vapaaseen tahtoon ja haluun perustuvaa sitoutumista ja julkisuus tarkoittaa muiden toimijoiden tietoista tiedostamista tehdyistä valinnoista (Weick 1995, 157–158).

Omaehtoisen kehittämisen käsite on sisällytetty myös kansalaisyhteiskunnan ja julkisten instituutioiden suhteeseen, jolloin siihen selvästi liittyy kamppailu vallasta ja vallan käytöstä. Taustalla voi nähdä laajemman yhteiskunnallisen arvostukseen kohdistuvan kysymyksen yleisen edun paikallisten intressin välisestä suhteesta (Valtakari 1999, 58). Kommunikatiivisen ja strategisen toiminnan välinen suhde on abstrakti, koska se avautuu aina vain kunkin toimijan kulloisestakin näkökulmasta (Habermas 1994, 151). Keskustelu kehittämisen tavoitteista ja sisällöstä saatetaan torjua vain siksi, että monet organisaatiot osallistuvat suunnitelmien rakentamiseen reviiressä turvaamiseksi (Haveri 1994). Torjumisella varmistetaan itselle ja sidosryhmille tärkeiden etujen ajaminen (Karppi 1996). Omaehtoisuus on kansalaisyhteiskunnan toimesta tapahtuvaa toimintaa, joka saa mukaansa ja omalla tavallaan pyrkii sitomaan tavallisetkin ihmiset toimijoiksi kehitysarvojen vaihtoehdolle (Friedmann 1986, 212–214).

Omaehtoisessa kehittämisessä huomataan, että ulkopuolisen henkilön läsnäolo saattaa laukaista, mutta myös korjata, ristiriita- ja ongelmatilanteen. Yri-

tyskummien osallistuminen kunnan elinkeinopoliittisen strategian laatimiseen eri työryhmissä on yksi keskeisistä toiminnoista, jossa yrityskummin mielipide elinkeinopoliittisena vaikuttajana voisi nousta esille (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 10). Yhteisymmärryksen saavuttaminen merkitsee sitä, että asianomaiset pitävät tietoa pätevänä ts. intersubjektiivisesti sitovana. Vastavuoroinen sitovuus voi syntyä vain yhteisistä näkemyksistä (Habermas 1994, 70). Vähää aikaansa uhraava yksityisyrittäjä voi olla sitoutuneempi kehittämiseen kuin siihen virkansa puolesta osallistuva virkamies, koska viran puolesta toimimiseen voi liittyä henkilökohtaista välinpitämättömyyttä (Mäkinen 1999, 145).

Omaehtoinen elinkeinopoliittinen kehittäminen on kokonaisvaltainen prosessi, joka perustuu keskeisesti kunkin alueen ihmisten omiin tarpeisiin ja voimavaroihin, ja joka liittyy läheisesti omaehtoiseen kehittämiseen. Omaehtoinen asukkaiden omista tarpeista lähtevä kehittäminen nähdään tuloksellisempana, ja siihen sitoudutaan vahvemmin vastuuta tuntien kun se lähtee liikkeelle paikallisista ihmisistä ja resursseista (Rantama 2002, 18). Tämän vuoksi on tärkeää poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden ymmärtää omaehtoisen elinkeinopoliittikan kokonaisvaltainen merkitys. Omaehtoinen elinkeinopoliittinen kehittäminen on siten vahvaa yksilö- ja yhteisökohtaista sitoutumista yhteisen hyvinvoinnin parantamiseksi. Janssonin mukaan tavoitteiden yhteensovittamisen kautta pyritään usein tulevaisuuden hallintaan ja ennakointiin (Jansson 1990, 222–231). Omaehtoinen kehittäminen ei onnistu silloin kun kansalaismielipiteellä ei juuri lainkaan ole merkitystä uudistamisessa (Lähdesmäki 2003, 144–148).

Omaehtoinen kehittäminen on vahvaa yksilö- ja yhteisökohtaista sitoutumista yhteisen hyvinvoinnin parantamiseksi, jossa havainnoija näkee toimintamahdollisuutensa elinkeinopoliittikan ja yritystoiminnan kehittämisessä. Hyyryläisen mukaan kehittämisen ydin on uuden luominen (Hyyryläinen 1992, 7). Innovatiiviset, omaehtoiset uudistukset voivat koskea myös prosesseja ja sosiaalisia uudistuksia. Ne edistävät alueiden toimijoiden osaamista, tehokkuutta ja kilpailukykyä ja parantavat toimijoiden työnjaollista asemaa suhteessa muihin toimijoihin (ks. Hautamäki 1986, 18–22; Hautamäki ym. 1992, 88). Omaehtoisen kehittämisen strategioissa vahvimmin taloudelliseen kehitykseen ovat painottuneet paikallisiin innovaatioihin suuntautuneet kehittämisstrategiat (LED = Local Economic Development, paikallinen taloudellinen kehitys). Näiden kehittämisstrategioiden keskeinen merkitys kuntien tai alueiden taloudelliselle kehittämiselle ei ole alueiden ulkopuolisilla tekijöillä, vaan yritysten paikalliseen ja alueelliseen toimintaympäristöön liittyvillä tekijöillä (Haveri 1994, 33–36). Tällaisiin sisäsyntyisiin tekijöihin lasketaan paikalliset fyysiset, institutionaaliset ja henkiset voimavarat sekä erilaisten paikallis- ja aluetason toimijoiden vuorovaikutus ja yhteistyö (Mäkinen 1999, 77–83). Osallistavalla työyhteisön kehittämismenetelmällä voidaan

löytää eriarvoisuutta vähentäviä ratkaisuja monimuotoisten työyhteisöjen johtamiseen ja kehittämiseen (Sippola ym. 2006, 7).

Maaseudun kehittämisen (Integrated Rural Development) on katsottu korostavan paikallistasoa, sillä ”yhdentämisen elementit” ovat parhaiten hallittavissa paikallisella tasolla. Omaehtoisen maaseudun kehittämisen synonyymina on käytetty paikallista kehittämistä, jossa erilaiset paikalliset tekijät muodostavat kehittämisen perustan ja kehittämisen päämääränä on paikallinen etu (Malinen 2000, 24–25). Tässä yhteydessä on tarkasteltu kehityksen taloudellisessa merkityksessä, jonka tavoitteena on esimerkiksi ihmisten keskimääräisen tulotason kasvu. Paikallisen kehittämisen yhteydessä kehitystä on pidetty yhteisöllisenä käsitteenä ja se on ymmärretty prosessiksi, jossa sosiaaliset, institutionaaliset, asenteelliset ja muut laadulliset tekijät tukevat taloudellisten päämäärien saavuttamista (Ollila 1987, 132). Maaseutuyrittämisen mahdollisuudet haastavat yhdistyksiä ja yhteenliittymiä kehitystyöhön. Työ edellyttää kunnan ja sidosryhmien välistä yhteistyötä (Hoikka 1985, 105).

Omaehtoista kehitysprosessia on mahdollista tarkastella myös kyberneettisesti, jolloin huomio kiinnittyy prosessin tavoitteiden asettamiseen. Järjestelmä voi saada tavoitteita ulkoa tai asettaa ne itselleen. Omaehtoisesta kehittämisprosessista puhutaan silloin, kun järjestelmän tavoitefunktio on oman itseohjauksen tai itsesäätelyn määräämä (Rantama 2002, 20.) Aktiivisten ihmisten ja yhteisöjen toiminta on itseohjautuvaa (Ahmavaara 1976). Luottamuksen merkitys ihmisten mahdollisuutena nousee uuteen arvoon siten, että he voisivat nostaa itsensä uuden luomisen jalustalle (Hyyryläinen 1992, 45). Kiinnostuksesta edetään ideaan ja idea jalostetaan toiminnaksi, jolle varmistetaan yhteistyöllä jatkuvuus (Malinen 1987, 171). Uudelleensuuntautumisen vaiheessa kunnalla voi olla keskeinen myötävaikuttajan rooli (Ollila 1987, 54–60).

Suomessa omaehtoisuuden rinnalla käytetty paikallisen aloitteellisuuden ja omatoimisuuden käsite on suppeampi (Rantama 2002, 20). Paikallisen aloitteellisuuden ja omatoimisuuden käsite näkyy omaehtoisuutta suppeampana näkemyksenä. Tällöin korostetaan ennen kaikkea konkreettista omatoimisuuspyrkimystä viittaavaa merkitystä (Hyyryläinen 1992, 45–46). Kunnan keskeisenä tehtävänä on toimia jatkuvan maaseutupoliittisen keskustelun foorumina, eli paikallisten asioiden ja teorioiden kehittäjänä, vauhdittajana, tavoitteiden yhteen sovittajana, mahdollisuuksien välittäjänä ja paikallisten toimijoiden tietotaidon lisääjänä (Stern 1992, 170–171). Tällöin luodaan paremmat mahdollisuudet myös omaehtoisuuden toteuttamiselle. Hautamäki (2000, 120–131) pitää kylätoimintaa ja yritystoimintaa paikallisena aloitteellisuutena ja omatoimisuutena. Omaehtoisessa kehittämisessä vahvistetaan kokonaisvaltaisen valmennuksen tasoa (Hautamäki

2002, 137–144). Omaehtoisuuden käsite liittyy läntisen Euroopan sekä alueiden väliseen suhteeseen globaalissa maailmassa (Ray 1999).

Tässä tutkimuksessa omaehtoisella elinkeinopoliittisella kehittämisellä tarkoitetaan sitä jatkuvaa kehittämisprosessia, joka lähtee liikkeelle alue- tai paikallistasolla toimivista päätöksentekijöistä, ihmisistä, yhteisöistä ja perustuu ihmisten kokonaisvaltaisiin tarpeisiin ja voimavaroihin sekä ottaa huomioon globaalit valtavat haasteet. Globaalissa maailmassa ei pärjätä yhden jalan vauhdilla, vaan siihen tarvitaan molemmat jalat ja päättää niiden käyttämiseen (Harisalo & Miettinen 2000, 189). Valmennuksella tarkoitetaan elinkeinopolitiikan ja yrityksen sekä tavallisten ihmisten taitotason nostamista tulosten parantamiseksi. Kokeuksien kautta voidaan kehittää uudenlaista omaehtoista elinkeinopoliittikkaa (Alarinta 1995, 141–147). Omatoimisuuden kehittäminen tulee ymmärtää jatkuvana prosessina kaikkialla yhteiskunnassa ihmisten ja organisaatioiden välisessä toiminnassa (Sotarauta 1996, 150).

3.2.3 Valvova elinkeinopoliittikka julkisen politiikan mahdollisuutena

Tutkimuksen valvovaa julkista politiikkaa tarkastellaan kansalaisten tarpeiden kautta. Valvovassa julkisessa elinkeinopoliitikassa tarkennetaan lainsäädäntöä, yritetään kitkeä pois piilorikollisuutta, kohdennetaan tukimuotoja niitä eniten tarvitseville, hoidetaan onnettomuuksien ja katastrofien kautta syntyneitä tilannekohtaisia taloudellisia tai henkisiä tarpeita jne. Lisäksi turvataan kansalaisten perustuslailliset oikeudet, joita ovat mm. omaisuuden suoja, sanan vapaus mielipiteen ilmaisuun ja kokoontumisoikeus. Valvovassa politiikassa poliitikot vaatimalla vaativat hallinnolta toimenpiteitä heidän esittämien poliittisten päämäärien toteuttamiseksi. Kaikki voimme huomauttaa siitä, mitä hallinto voi tehdä ja mitä se ei saa tehdä (Dye 1976, 1–21). Alkuperäinen valvova julkinen politiikka muodostui seurustelusta eri ryhmissä. Ryhmissä valvottiin hallintoa sekä toimintaa, tehtiin yhteistyötä ja nähtiin kansalaisten tarpeita ja huolenpidon kohteita. Demokraattinen poliittinen puolue muistuttaa yhdistystä, joka on täsmällinen ja puolueeton. Puolueen toimintaan voi osallistua vapaaehtoisesti eikä siihen tarvita poliittista jäsenkirja tai muuta sitoutumista. Puolueet tekevät demokraattisia päätöksiä ja poliittisia ehdotuksia esimerkiksi säädettävistä laeista. Puolueiden mukaan tavoitteena on tehdä päätöksenteko rakkaaksi prosessiksi, jossa noudatetaan ja valvotaan ihmisten tarpeita (Ellsworth & Stahnke 1976, 84–105). Päätöksenteon tilanteissa punnitaan vaihtoehtoja, kartoitetaan päätöksen negatiivista vaikutusta ja korostetaan asian vahvaa mielenkiintoa ja vaikutusta (Smith 1983, 56). Poliittinen toiminta seuraa julkisen politiikan kautta niitä tar-

peita, tavoitteita ja vaikutuksia, joita signaaleina tulee esille hallinnosta tai kansalaisilta. Ihmiset eivät aina halua alistua valvovan poliittisen hallinnon esittämään konsensukseen, koska he eivät voi selvästi vaikuttaa päätöksentekoon (Arnhart 1987, 196). Kaikkeen edellä esitettyyn vaikuttavat myös ihmisten tunteet, jotka ovat ihmisen syvällisintä yksityisyyttä (Isokorpi 2003, 94).

Julkiselta hallinnolta vaaditaan vastuuta kiinnittää huomiota hallinnon toimivuuteen ja tahtoa, että hallinto pyrkii paremmin ottamaan huomioon kansalaisten tarpeet ja kansalaisille tarkoitetut palvelut sekä vastaamaan palvelujen laadusta ja kustannuksista (Aucoin 1995, 32). Valvovassa julkisessa politiikassa näkyy nykyajalle tyypillinen legaalinen hallitsemisjärjestelmä byrokraattien avulla (Vartola 2005, 200–201). Byrokraatin henkilökohtainen hyöty palkitaan palkalla ja ylenemismahdollisuuksilla. Ulkoinen ja sisäinen valvonta ja pinnan alla syntynyt paine ajaa byrokraatin maksimoimaan ja kontrolloimaan hallinnon budjettia (Niskanen 1971, 36–37). Julkinen hallinto ei ole politiikan välineenä ongelmaton. Ei ole itsestään selvää, että se toteuttaisi poliittisten päättäjien tahtoa esim. elinkeinopolitiikassa. Syynä tähän saattaa olla virkakoneiston vastarinta tai se, että julkinen hallinto ei ole kaikilta osin tehtäviensä tasalla (Hyyryläinen 1999, 77).

Kuntien elinkeinopolitiikan vaikutusmahdollisuudet riippuvat kulloinkin vallitsevasta elinkeinoilmastosta. Kuntaa kehitetään yksimielisyyden vallitessa (Hautamäki 2002, 132). Kunnan johdon on arvostettava yrittäjyyttä ja on toimittava hyvässä yhteistyössä yrittäjien kanssa (Hautamäki 2002, 140). Myönteisessä elinkeinopolitiikassa ilmastossa panostetaan kunnan ja yritysten väliseen yhteistyöhön (Hautamäki 2002, 132–135). Yhteistyö on monesti kiinni poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden halusta ja kyvystä asettaa pitkän tähtäyksen edut lyhyen tähtäyksen etujen edelle (Hautamäki 2002, 137–144). Lama lisää houkutusta alentaa tutkimukseen ja koulutukseen suunnatun rahoituksen määrää (Ollila 1987, 133). Laman esilletuonti on lyhytnäköistä ja pitemmällä aikavälillä jopa kohtalokasta elinkeinopolitiikkaa (Raatikainen 1993, 32). Aluetta kehittäville organisaatioilla täytyy olla yhteinen henki ja strategia (Blakely 1989, 15). Toimijat tavoittelevat usein omaa etuaan, mikä ei kuitenkaan ole kaikkien toimijoiden kollektiivinen etu (Talvitie 2001, 98). Vallitseva myönteinen elinkeinopolitiikka ilmasto välittää yrityksen perustamista mieltävälle henkilölle paitsi tuote- ja markkinaideoita, myös yritystoimintaa tukevia resursseja ja mallirooleja (Johannisson 1987, 1–14). Kun ihmiset luottavat demokraattisiin puolueisiin, poliitikkoihin, kuntaan ja sen toimintaan, he ovat valmiita tukemaan niitä ja korjaamaan rakentavasti esiintyviä ongelmia (Harisalo & Stenvall 2002, 140).

Elinkeinopolitiikan painopisteen muutos, jossa innovaatio- ja teknologiapolitiikka sekä kansallinen innovaatiojärjestelmä nostetaan tärkeimmälle sijalle,

on vaikuttanut Suomen talouden menestymiseen (Ylä-Anttila & Palmberg 2005, 13). Markkinat ja julkinen hallintojärjestelmä luovat yhdessä kunnan elinkeinopoliittiset toiminta- ja päätöksenteko-olosuhteet. Mainituista olosuhteista syntyy ne uhat ja mahdollisuudet, joihin elinkeinopolitiikalla pyritään vastaamaan (Hietala 1987, 123). Kunnat reagoivat eri tavalla kunnallisen elinkeinopolitiikan esiin tuomiin kysymyksiin. Kysymyksiin reagoimalla luodaan kunnan elinkeinopoliittinen ilmasto. Elinkeinopoliittiseen ilmastoon vaikuttaa yrittäjien reagointi elinkeino- ja yrittäjäyysilmaston vaikutuksen kautta (Ollila 1987, 70). Elinkeinoilmasto kuvaa keskeisesti elinkeinopolitiikan valmisteluun ja toimenpanoon osallistuvien organisaatioiden ja niitä edustavien henkilöiden keskinäisiä suhteita. Viime kädessä kunnan elinkeinoilmasto rakentuu eri intressipiirien elinkeinopoliittisten tavoitteiden varaan (Wuori ym. 1999, 21). Mitä yhdensuuntaisemmin eri elinkeinopoliittiset intressipiirit kokevat kunnan elinkeinopoliittiset tavoitteet, sitä parempi elinkeinoilmasto on. Elinkeinopolitiikan perustehtävänä on kuitenkin ratkaista työttömyysongelma, ja kuten aikaisemmin on todettu, monet muut ongelmat (Pirkola 1997, 47). Kunnissa vallitseva ilmapiiri vaikuttaa elinkeinopolitiikan kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Päätäjät, jotka arvioivat ilmapiirin ristiriitaiseksi, ovat taipuvaisia arvioimaan myös kunnan johtoa negatiiviseen sävyyn. Sama koskee näkemyksiä kunnan palvelutuotannosta. Ilmapiirin riitaisena näkevä on tyytymätön kunnan palveluihin (Pikkala 2004, 90).

3.2.4 Suunnittelevan elinkeinopolitiikka julkisen politiikan mahdollisuutena

Suunnittelevan julkisen politiikan keskeinen perusta on politiikan ja sen perusteella tehtävien päätöksien suunnitelmallisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Tämä keskeinen perusta tulee esille varsinkin kuntien elinkeinopoliittisessa päätöksenteossa. Julkista rakennemuutosta ei saa ymmärtää lyhyen tähtäyksen ohjelmaksi, josta voidaan tarvittaessa luopua taloudellisen toiminnan niin sallies- sa. Pitkällä tähtäyksellä poliittinen sitoutuminen julkiseen rakennemuutokseen osoittaa vastuuta ja tahtotilaa sekä estää vastaisuudessaakin poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset kriisit. Me elämme ja ajattelemme yhdessä ja siksi meidän tulee korostaa yhtäläistä ja oikeaa, eli suunnittelevaa, julkista politiikkaa, joka ei pyydä tekemään huonoja todellisia ratkaisuja (Arnhart 1987, 133–196). Kaavoittaminen, tilojen rakentaminen, työvoiman hankkiminen, liikenne yhteyksien parantaminen, tontin tai rakennuksen vuokraaminen tai myyminen alennuksella, yrityksen lainan takaaminen tai lainan myöntäminen, teollisuusalueen pihan rakentaminen tai ilmaista vesi-, sähkö-, kaukolämpö- tai viemäriliittymää voidaan pitää

kunnan suunnittelevan elinkeinopolitiikan eräinä tukimuotoperusteina (Ikola ym. 2004, 66–68).

Suunnitteleva politiikka seuraa julkisen elinkeinopolitiikan rakennemuutoksen aikaa. Julkinen politiikka kehittää hallintoa ja antaa ohjeet hallinnolle kuinka kulloisessakin tapauksessa tulee toimia (Dye 1976, 1–21). Suunnitelmallisuus ei rajoitu yksinomaan poliittisen johtajan, ”ruhtinaan”, suunnitelmiin, vaan suunnitelmallisuus näkyy konsensuksen ja liikkumatilan esiin nousemisena (Benveniste 1977, 135). Suunnitteleva julkinen politiikka näkee rakennemuutokseen vaikuttavat keskeiset tekijät, jotka edellyttävät poliittista uudenlaista kulttuuria, jossa puolueet lakkaavat ajamasta omia etujaan. Puolueille menetys ei saa enää merkitä etujen tarjoamista, vaan niiden hankkimisen vastustamista (Harisalo & Miettinen 2000, 59). Suunnittelevassa politiikassa nähdään yritykset ja teollistuminen yhteiskunnan vahvuutena, jonka vuoksi tulee saada välimatkaa jokapäiväiseen väittelemiseen. Tavoitteena on yksilöllisen hyvinvoinnin uudistaminen vaikka verotuksen avulla. Poliitikassa tulee esiin sellaisia yhteiskunnallisia vastakohtaisuuksia, joihin ei välttämättä heti löydetä lopullista ratkaisua, mutta uudenlainen tahtotila olemassa olevan byrokraattiseksi havaitun poliittisen ja hallinnollisen järjestelmän purkamiseksi on tehtävä pitkäjänteisellä suunnittelulla (Decoster 1988, 11–28). Länsieurooppalaisen teollisuuden kehittymiseen vaikutetaan keskeisesti julkisen politiikan vaikuttavuuden, määrätietoisuuden ja suunnitelmallisuuden kautta (Smith 1983, 35). TE-keskukset pyrkivät toteuttamaan valtiovallan asettamia tavoitteita, tarjoamalla rahoitus- ym. palveluja. Maakuntien liitot tekevät maakuntastrategioita, joiden tehtävänä on ohjata ja suunnitella alueen elinkeinopolitiikkaa (Virtanen 2002, 37–40).

Suunnittelevan politiikan kautta löydetään mahdollisuus tarkastella vallitsevaa elinkeinopolitiikkaa, tai valtion ja kuntien eri palveluyksiköiden tarpeellisuutta, joko rakentavasti tai kriittisesti. Suunnittelevassa politiikassa kansalaiset eivät ole rakennemuutoksen suurimpia esteitä, vaan esteet yleensä löytyvät johtavissa asemissa olevista poliittisista luottamushenkilöistä ja virkamiehistä (Anttiroiko 1991, 156–162). Paikallinen autoritaarisuus voi pelottaa paikallishallinnon henkilöitä ottamaan vastaan poliittisia ehdotuksia, joilla pyritään vaikuttamaan henkilöiden poliittisiin ideologioihin (Chandler 1988, 1–9). Alikehittynyt julkisen poliittisten toimintojen kulku ei ole itse ongelma, jos meillä on hyviä syy-yhteyksiä, jotka eivät ole ristiriidassa meidän mahdollisuuksien, keinojen ja tiedon kanssa (Castles 1989, 6). Poliittiset päätöksentekijät voivat olla haluttomia sitoutumaan sellaisiin strategioihin, jotka pitkällä aikavälillä saavat aikaan organisaa-tion ja ympäristön välistä tasapainoa, mutta jotka lyhyellä aikavälillä vähentävät heidän poliittista pääomaansa (Kallio 1995, 236). Vaikka henkisen pääoman laatu

ja saatavuus ovat huippuluokkaa, voidaan toimintaympäristöä edelleen kehittää (Viitamo 2005, 45).

Suunnittelevan elinkeinopolitiikan maailmankuvassa korostuu omaehtoiseen kehittämiseen tähtäävä toiminta. Strategista suunnittelua on entistä enemmän ryhdytty käyttämään kunnan elinkeinopolitiikan toteuttamisessa (Niittykangas 1994, 64). Sotarauta (1990, 66–68) toteaa elinkeinopoliittisesta strategisesta suunnittelusta, että se perustuu kunnan sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien sekä uhkien arviointiin. Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa pohditaan tehtävää ja tavoitteita, etsitään tietoa ympäristön muutoksista muutoksen syvistä virroista ja mietitään yhdessä keinoja, joilla kunnan tehtävä voidaan hoitaa tulevaisuudessakin. Hoikka (1985, 3) tuo esille elinkeinopolitiikan kolme aaltoa: yleisten edellytysten luomisen, välittömän elinkeinopoliittisen tuen ja tietopohjaisen elinkeinopolitiikan (ks. myös Hyyryläinen 1999, 76–87). Yhtenä mahdollisuutena on, että seudullisten ja maakunnallisten suunnitelmien avulla voidaan kehittää alueellista elinkeinopolitiikkaa (Sotarauta 1993, 3–4). Suunnitelmat käynnistävät prosesseja toivottua tulevaisuutta kohti. Suunnittelu lähtee visiosta ja muutoksen syvistä virroista. Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa lähestyminen on asiantuntijoiden ja virkamiesten työtä. Vain elinkeinopolitiikassa ja sen toteuttamissuunnitelmissa olevat asiat ovat elinkeinopoliittisia. Tällöin riippuu suunnittelun ja toteutuksen ydinhenkilöiden avarakatseisuudesta, kuinka kokonaisvaltaista kunnan elinkeinopolitiikka on (Blakely 1989). Paikallistaso on kuitenkin lopulta se taso, missä globaalit muutokset otetaan vastaan (Haveri 1994). Parhaimmat tulokset elinkeinopolitiikassaan ovat saaneet ne kunnat, jotka ovat pystyneet suunnittelemaan taantuvat ja kasvavat toimialat, ja joiden toteuttamiseksi on asetettu selkeät tavoitteet (Ikola ym. 2005, 122).

Suunnittelevan elinkeinopolitiikan aikajänne ylittää kaikki suunnittelujänteet kunnissa. Elinkeinopolitiikka ei sovi lyhytjänteisen tulosajattelun raameihin (Kettunen 1998, 31–35). Elinkeinopolitiikka riippuu poikkeuksellisen paljon virka- ja luottamushenkilöiden kyvystä hahmottaa kunnan asema ympäristössä (Uusitalo 1994, 176–177). Kunnan omalta elinkeino-organisaatiolta edellytetään toimintakykyä niin sisään- kuin ulospäin, ja ennen kaikkea sen tulee kytä suoraan toimintaan yrittäjien kanssa (Nupponen 1986, 134–136). Muutoksiin sopeutuminen painottaa kunnan elinkeinopolitiikan suuntaamista ennen kaikkea suunnitteluun, tutkimukseen ja asiantuntijoiden käyttämiseen tietopohjan laajentamisessa ja syventämisessä (Hoikka 1985, 81–82). Kunnan elinkeinopoliittinen ohjelma voidaan nähdä huomattavasti pidemmälle menevänä ja osaksi sitovampana ohjelmana kuin elinkeinosuunnitelma (Ollila 1987, 112). Strateginen suunnittelu elinkeinopoliittisessa suunnittelussa korostaa elinkeinopolitiikan joustovaraa ja sen mukautumiskykyä sopeutuessaan toimintaympäristön

muutoksiin (Ollila 1987, 96). Strateginen suunnittelu on tärkätä muutospaineiden alla (Helle ym. 1990, 40–41). Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa profiloitutaan kuntien omaa tulevaisuuttaan ajatellen siten, että ne ovat jonkin tyyppiselle yritykselle soveliaita sijoituspaikkoja. Kuntien on oltava mukana ja kehitettävä omaa kilpailukykyään profiloitumalla. Kunta voi edistää innovatiivisuutta, henkistä pääomaa, tietoa ja teknologiaa ja yrittäjyyttä siten, että kunta toimii ajattelijoiden, tekijöiden, ideoijien, toimeenpanijoiden ja välittäjien kuntana (Viitamo 2005, 35–43).

Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa profilointi ei ole enää yksin virkamiesten ja luottamushenkilöiden asia. Se edellyttää jo vahvasti yritysten mukana olemista. Asioista on puhuttava, on oltava foorumeja asioiden selvittämiseen ja yhteisten näkemysten luomiseen (Kettunen 1998, 37–39). Profiloituminen edellyttää visionäärisiä johtajia ja yhteistyötä. Vahvalla profiloitumisella on omat riskinsä (Nupponen 1986, 19). Elinkeinopolitiikan on muututtava yritysten sijaintitekijöiden kysynnän mukaisesti ja kyettävä turvaamaan riittävä sijaintitekijöiden tarjonta yrityksille (Kahila 1997, 119). Suunnitelmallista näkemistä tarvitaan elinkeinopolitiikan kehittämisessä. Kuntalaiset itse ovat kunnalle riski ja mahdollisuus (Virtanen 2001, 33). Uudenlaista elinkeinopoliittista näkemystä tarvitaan ja kaivataan. Siihen tarvitaan tulevaisuuteen näkemistä ja uutta luovuutta. Yrittäjyyden edistämässä kaivataan yrittäjyyttä tukevaa kulttuuria, liikeideoita, yrittäjyyden tekniikkaa ja yritysten välistä yhteistyötä (Havusela 1999, 146). Tulevien vuosien taloudellinen menestys riippuu talouden toimijoiden, yritysten, julkisyhteisöjen ja kaikkien henkilöiden kyvystä ja halusta nähdä tulevaisuuteen ja toimia innovatiivisesti. Harjoitettavalla elinkeinopolitiikalla on tuettava rakennepoliitiikan muutosta, jolla vahvistetaan kilpailukykyä (Virtanen 2001, 33).

Suunnittelevan elinkeinopolitiikan keskeisiin tekijöihin vaikuttaa harjoitettava energiapolitiikka. Energiapolitiikalla on keskeinen vaikutus elinkeinojen kilpailukykyyn. Teknologian kehitys on tärkeä ja se mahdollistaa myös taloudellisen kasvun. Edistämällä neuvontaa ja avustamalla eri osapuolten ja alueiden välistä verkostollista yhteistyötä, voidaan teknologista kehitystä edelleen vahvistaa (Männistö 2002, 20–59). Resurssiriippuvuus ja julkinen tutkimuspanostus ovat toisiinsa kytkettyneitä. Yrittäjätutkimuksessa yleensä on hyvin vähän tarkasteltu resurssiriippuvuuden merkitystä (Yli-Renko 1999, 68–43). Yhteiskuntarakenteen ja poliittisen toiminnan vuorovaikutuksen keskeistä merkitystä hyvinvoinnille on tarkasteltava tavoitteiden, muotoiltujen hegemonisien projektien, työmarkkinaosapuolten, poliittisten puolueiden ja muiden vaikuttajien kyvyn kautta (Sounela 2001, 132). Yrityshautomotoimintaa tulee edelleen kehittää uusilla rahoitusmalleilla ja niihin sitoutumisella, menestyneiden hautomoyrittäjien työtä

aktivoimalla ja kehittämällä, käyttäen hyödyksi mentoreiden omaksumaa tietotaitoa ja osaamista (Gadd & Saurio 2002, 145).

3.2.5 Elinkeinopolitiikan tuloksien kokoaminen

Harjoitetulla elinkeinopolitiikalla on ilmeisiä vaikutuksia kunnan myönteiseen kehitykseen. Rakenteelliset tekijät ovat selitys kuntien elinkeinopoliittisiin mahdollisuuksiin ja vaikuttavuuteen. Elinkeinopolitiikan onnistuminen edellyttää systemaattisuutta ja eri toimintaorganisaatioiden sitoutumista. Seutuistumisen elinkeinopolitiikka ei saa olla vain istumista eri palavereissa, vaan on pyrittävä luomaan elinkeinopoliittisen toiminnan kautta uusia mahdollisuuksia (Niemi-Ilahti, Stenvall & Sthålborg 2002). Myönteisesti harjoitetun elinkeinopolitiikan keskeisinä tuloksina on ollut kunnan äyrimäärän kasvu, uusien yritysten perustaminen, työttömyysasteen lasku monissa kunnissa sekä teollisuuden menestyminen, joka on nostanut kuntalaisten ja kunnan tulotasoa. Syrjäisissä kunnissa kuntalaiset hakeutuivat töihin aluekeskusten kuntiin. Kriisialojen kunnissa ongelmana on politiikan sitoutumisen vähäisyys, peruselinkeinon ongelmallisuus, kunnan syrjäinen sijainti sekä epäsystemaattisesta elinkeinopolitiikasta saadut vähäiset tulokset kunnissa (Wuori ym. 1999, 165–167).

Nopeutuvan rakennemuutoksen vaatimus korostaa yrittäjyyden merkitystä. Yritykset uudistuvat niin sisäisesti kuin ulkoisesti, ja uusia yrityksiä tulee lisää ja toisia kuolee. Elinkeinopolitiikan tulee uudessa taloudessa olla toimintaa kohti suuntautunut. Elinkeinorakenteen tulee perustua tietoon ja teknologiaan vahvistamalla innovaatioympäristöä ja osaamista sekä luomalla talouteen oikeat ja riittävät kannusteet (Virtanen 2001, 49.) Kaupunkien verotuloin saamaa pääomaa käytetään myös yritysten kehittämiseen, mikäli ne halutaan pitää ajan tasalla ja innovatiivisina. Ne maaseutu- ja kaupunkikunnat, jotka eivät pääse mukaan suurten kaupunkien vaikutuspiiriin, ovat taantumassa (Jacobs 1984, 106).

Kansantalouden kilpailukyvyn kannalta on hyvin tärkeitä, että pienet yritykset löytäisivät omaan käyttöönsä ja mittakaavaansa soveltuvan uuden teknologian. Tässä asiassa juuri elinkeinopoliittinen kokonaisuus on erilainen Suomen ja Italian välillä. Italiassa pienyritysten ongelmat tulkitaan yhteisön ongelmiksi ja niihin tartutaan yhteistyöllä (Alarinta 1995, 142–148). Voimavaroja yhdistämällä kunnat voivat pyrkiä vastaamaan sellaisiin uusiin elinkeinopoliittisiin haasteisiin, joihin niillä yksin ei olisi mahdollisuuksia. Pyritään ratkomaan ongelmia ja löytämään ratkaisuja taantuvien alueiden kehittämiseksi ja uusien yrityksien synnyttämiseksi (Lakso 1996, 112–113). Hyvin valmisteltu yritystukipäätös mi-

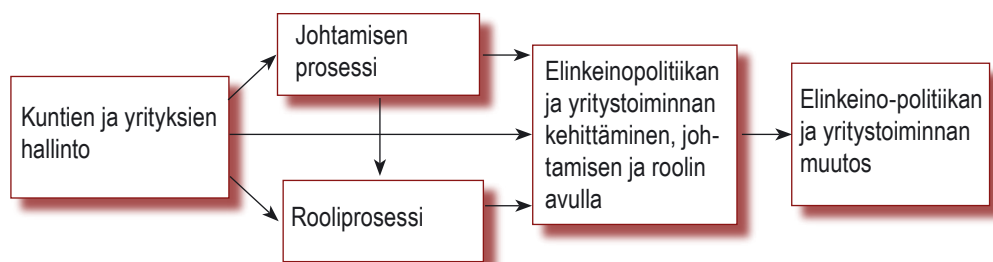
nimoi kunnan riskit ja vähentää epäonnistuneiden tukipäätösten määrää (Ikola ym. 2004, 122).

Pienten kuntien ja maaseudun elinvoimaisuus voidaan turvata vain yritystoiminnan ja erityisesti teollisuuden avulla. Pienten kuntien työpaikkojen määrä on helppo saada kasvamaan muutamalla yrityksellä. Tähän tarvitaan välillistä kuntien ja valtion elinkeinopoliittista aktiivisuutta (Hautamäki 2002, 139). Suotuisten kehityspolkujen ansiosta yritykset voivat kasvaa alueellisiksi klustereiksi (Männistö 2002, 59–62). Tähän tarvitaan kuitenkin kykyä muuttua, välttää uhkia ja hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Muutoskykyisimmät hyötyvät parhaiten kehittämisen jatkuvassa virrassa (Hautamäki 2000, 71). Elinkeino- ja maaseutupolitiikka onnistuu, jos kunta ymmärtää välttämättömyyteen vaikuttavat tekijät, monitoimisuuden lisääntymisen, yhteistyön välttämättömyyden, vuorovaikutusjärjestelmien syventämisen ja osaamisen monipuolistamisen sekä uskaltaa tehdä välttämättömyyksistä hyveen (Uusitalo 1994, 250).

3.3 Elinkeino- ja yritysjohtaminen

3.3.1 Johtamisprosessin esittäminen

Johtamisteorian esittäminen tässä tutkimuksessa on perusteltua, sillä monet yrityskummit ovat toimineet yrityksen tai eri hallinnollisten yksikköjen johtotehtävissä. Aktiivinen kunnallinen elinkeinopolitiikka sekä yrityksen toiminta on monesti riippuvainen johtajuudesta. Tärkeätä on saada selville kuinka kunnan poliittiset ja hallinnolliset henkilöt sekä yritysten johtajat toimivat yrityskummien kanssa yhteistyössä. Jokainen ihminen, niin kuin yrityskummikin, esittää jotain roolia tehtävässään, vapaa-aikanaan, perheessään, luottamustoimessaan tai vain muuten ihmisenä ollessaan. Johtamisteoriat olivat alun perin liikkeenjohdon teorioita. Modernin johtamisajattelun juuret ovat 1920- ja 1930-lukujen taitteessa syntyneessä nk. ihmissuhteiden koulukunnassa, jossa keskityttiin ihmisten johtamiseen (Leadership johtaminen). Asiajohtamisen (Management) perusta on Peter Druckerin 1950-luvun alussa julkaisemassa tavoitejohtamisen ideassa (Vartola 2005, 223). Taylorin tieteellinen liikkeenjohtoon kohdistuva tutkimustyö oli ensimmäisiä johtamista tieteellisesti lähestyviä tutkimuksia (The Scientific Management), joiden kukoistuskauti ajoittui 1890-luvun ja 1930-luvun väliseen aikaan (Lähdesmäki 2003, 37). Tieteellisen liikkeenjohdon käsitteitä on mahdollista soveltaa myös julkiseen hallintoon (Taylor 1964, 250).



Kuva 3. Johtamisen käsitteellinen malli

Poliittisen johtamisen perustehtävä määritellään useimmiten niin, että luottamushenkilöjohto edustaa kunnan strategista johtamista (Majoinen 2001, 112–113). Johtamista ovat sellaiset pienet asiat, kuten työntekijöiden parissa oleskelu, kannustaminen, ihmisten huomioiminen, mielenkiinnon osoittaminen, ajan vараaminen muiden kanssa olemiseen jne. (Peters & Austin 1986, 6). Johtaminen on jatkuvaa työyhteisön tehtävien, rakenteen ja resurssien arviointia, suunnittelua ja täsmentämistä sekä tämän perusteella tapahtuvaa tavoitteiden asettelua ja näiden tavoitteiden täsmentämistä työyhteisön jokaiselle jäsenelle kunkin jäsenen tehtävien, työolosuhteiden, motivaation ja työpätevyyden täsmentämiseksi ja kehittämiseksi sekä organisaation tehokkuuden ja sen sisäisen kiinteyden lisäämiseksi (Vartola, tutkimussuunnitelma s. 1, ei painovuotta). Moderneihin johtamisoppeihin sisältyy mielenkiintoisia oppeja, keskenään ristiriitaisia ajatuksia sekä useita erilaisia ideoita. Niiden käytäntöön soveltaminen ei aina tuota sitä, mitä niiltä odotetaan (Vartola 2005, 225).

Organisaation johtaminen on panosten ja voimavarojen, kuten tiedon, energian, materiaalien, rahan tai ihmistyövoiman muuntamista suorituksiksi, eli valmiiksi tuotteiksi, palveluiksi, ideoiksi tai innovaatioksi (Katz & Khan 1978, 15–29). Johtajuus on ilmiö, jonka tulee saada aikaan hyvä ilmapiiri ja stimuloiva henki. Johtajan tulee osata käydä keskusteluja alaisten kanssa, hänen tulee osata kuunnella heitä, luoda turvallisuutta, saavuttaa menestystä muiden avulla. Hänen tulee olla arkipäivän psykologi (Arvonen 1991, 122–123). Johtajuuden tilanneteoriat painottavat johtamistilannetta tehokkaan johtajuuden lähtökohtana (Lämsä & Hautala 2005, 229). Johtajan työhön vaikuttavat lukemattomat tilannetekijät kuten organisaation ja ympäristön vaihtelut sekä kulttuurin ja teknologian muutokset. Johtajan oma persoona, auktoriteetti ja yksittäiset tilanteet tulevat esille myös merkittävinä vaikuttajina (Mintzberg 1980, 103–129). Uudet työmuodot vaativat entistä enemmän yksilöllisiä ajattelu- ja työsuorituksia. Näiden ajattelu- ja toimintatapojen ymmärtämiseksi syntyi kognitiivinen psykologia (Miettinen 1984, 164). Kognitiivisia kykyjään ennakoidusti ja tehokkaasti käyttävä johtaja

osaa yhdistellä eri rooleja ja työpaikalla syntyneitä tilanteita eri osapuolten kykyjen ja kypsyyden mukaan. Kognitiivisen monimutkaisuuden hallitsevat esimiehet käyttävät sekä asajohtamis- että henkilöstöjohtamistyyliä tasapuolisesti (ks. Telanne 1997). Asajohtamisessa kohdistetaan toiminta suunnitelmien tekoon, niiden noudattamiseen ja arviointiin. Henkilöjohtamisessa pyritään saamaan tuloksia muutoksien läpiviennissä. Hyvässä ja tehokkaassa johtamistavassa toteutuu molemmat johtamistavat (Kotter 1990; 1996, 62, 112).

<p>Asioiden johtaja: suunnittelee ja budjetoi</p> <ul style="list-style-type: none"> • asettaa päämäärät • luo yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia • siirtää resursseja aikataulujen ja toimintasuunnitelmien mukaan <p>organisoi ja miehittää</p> <ul style="list-style-type: none"> • luomalla rakenteita • valitsemalla oikeita henkilöitä • viestimällä suunnitelma näille henkilöille <p>valvoo ja ratkaisee ongelmia</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertaamalla tulosta asetettuihin tavoitteisiin 	<p>Ihmisten johtaja: luo suunnan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visioi pitkällä aikavälillä • luomalla muutokseen tähtäviä strategioita <p>painottaa sitoutumista</p> <ul style="list-style-type: none"> • viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla • olemalla yhteistyössä <p>motivoi ja innostaa</p> <ul style="list-style-type: none"> • painottamalla tunteita ja arvoja
---	---

Kuva 4. Asioiden ja ihmisten johtaja (Juuti 2006, 197)

Rationaalinen päättely nousi inhimillisen ajattelun ja käyttäytymisen prototyyppiksi. Päätöksentekoteoria tulee todennäköisesti osoittautumaan hyödylliseksi sekä oppimisen, havaintotoimintojen että käsitteenmuodostuksen teorioiden kehittämisessä (Miettinen 1984, 90). Rationaalisuuspyrkimyksien merkitys organisaation toiminnassa johtaa usein joustamattomuuteen, mikä estää tarvittavia muutoksia. Nopea taloudellinen ja teknologinen muutos vaatii organisaatiolta enenevässä määrin joustavuutta ja muuntautumiskykyä (Vartola 2005, 238–239). Julkisen sektorin johtamisjärjestelmien uudistusten ympärille muodostui New Public Management (NPM), jota pidetään myös johtamisdoktriinina. Johtamisdoktriinin pyrkimyksenä on kuvailla julkisjohtamista, erityisesti millaista sen tulisi olla ja miten sitä tulisi parantaa. Se tarjoaa mahdollisuuden uudistua julkisen sektorin ongelmista (Lähdesmäki 2003, 9–10). Julkisessa hallinnossa ovat viimeisen 15 vuoden aikana olleet muodissa New Public Management -doktriinin mukaan tulosjohtaminen ja tavoitejohtaminen (Vartola 2005, 203.) Tulos- ja tavoitejohtaminen on esiintynyt julkisessa hallinnossa (Hyyryläinen 2004, 13–19).

Raskaiden hallitsemisjärjestelmien sijasta tulisi keskittyä henkisten resurssien johtamiseen. Henkisten resurssien johtamisen kautta voitaisiin vahvistaa yhteispalveluista uusi koko julkista palvelujärjestelmää kehittävä palvelumalli, joka va-

vistaisi kansalaisia palvelevaa identiteettiä sekä kasvattaisi palveluorganisaatioiden tuottavuutta ja innovointikykyä. Poliittinen johtajuus tulisi nähdä poliittisen puolueen johtamisena. Poliittinen johtaja, joka lunastaa toisille poliittisille henkilöille antamansa lupaukset, edistää puolueensa onnistumisen todennäköisyyttä (Harisalo & Stenvall 2002, 65–105). Onnistuneessa johtajuudessa on ehkä kyse enemmänkin kyvystä motivoida ihmisiä, saada aikaan hyvä organisaatioilmasto ja organisaatiokulttuuri, luoda toimivia sosiaalisia verkostoja ja kehittää vahvoja organisaatioideologioita, kuin suunnitelmallisesta, ankarasti tehtäväsuuntautuneesta ja muodollisiin palkintoihin perustuvasta toiminnasta (Vartola 2005, 238.)

Kuntien johtaminen on jaettu komitean määritelmän mukaan poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Komitea kirjasi näin selkeästi näkyviin ns. jaetun johtamisen periaatteen (Majoinen 2001, 207.) Tulosjohtaminen korosti kunnissa ennen kaikkea kunnanjohtajien sekä muiden johtavien viranhaltijoiden asemaa, jolloin kunnan poliittisen olemuksen kokonaisuus jäi todellisuudessa kehittämättä. Tulosjohtamisen idea teki talousarviosta todellisen johtamisen välineen, jolloin valtuusto menetti valtaansa kunnan päätösvallan käyttäjänä (Heuru 2000, 374). Johtamisjärjestelmän kriisiin vaikuttavat monet poliittiset ja henkilökohtaiset ambitiot vallasta ja vallan käyttämisestä. Tällöin ei tunnusteta ihmisenä olemisen merkitystä, vaan poliittisen vallan suomaa oikeutusta joko oman aseman tai poliittisen aseman vahvistamiseksi. Tällöin vahvistuu näkemys kuntalaisten antamasta demokraattisesta vallasta, vaikka sitä käytettäisiin kuntalaisten näkemysten vastaisesti. Tosiasia on, että kateus, jota aina esiintyy ihmisten välisissä suhteissa, kohdistuu monesti juuri johtajaan. Vääristyneet käsitykset johtajista vaihtelevat kriiikittömästä ihailusta tuhoavaan kateuteen. (Lönqvist 1985, 58–59.)

Johtamiskäyttäytyminen ei perustu yksinomaan yksilön päätöksentekoon, vaan sitä säätelevät normatiiviset rooliodotukset. Poikkeavasta käyttäytymisestä katsotaan koituvan sanktioita. Konflikti syntyy, kun organisaation jäsenen todellinen käyttäytyminen ja toisen tai toisten käyttäytymisodotukset eivät vastaa toisiaan (Kaakkolammi ym. 1980, 98). Menestyvän johtajuuden kulmakivenä on ennen kaikkea se, kuinka hyvin ja realistisesti johtamistyön avulla pystytään hahmottamaan organisaation toimintaympäristö, tulkitsemaan siellä olevaa todellisuutta, kuntalaisten todellisia tarpeita ja eri sidosryhmien odotuksia, nousemassa olevia uusia mahdollisuuksia sekä uhkia joita nykyiseen kehityslinjaan sisältyy (Majoinen 2001, 37–38.) Tavoitteellisen toiminnan ylläpitäminen korostaa johtajan rationaalista puolta ja työntää työelämässä väkisin syrjään johtajan muut inhimilliset tarpeet, jotka jäävät yksityiselämän varaan. Johtajan työ rajoittaa myös yksityiselämää ja saattaa syntyä sellainen tilanne, jossa työ tuhoaa

johtavan henkilön luovia mielikuvia, ja johtajuus muokkaa hänestä roolihahmon vailla omaa persoonallista identiteettiä. Ristiriitojen jatkuva kokeminen itsessään, niiden sietäminen ja oikea ratkaiseminen sitoo ihmisen omia ratkaisuja ja aiheuttaa henkilökohtaista ahdistusta (Lönngqvist 1985, 52).

Yritysten henkilöjohtamiseen kuuluu henkilövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM), työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations tai Personnel Administration), sekä johtajuus (Leadership). Normaalissa työssä on vaikea erottaa edellä mainittuja osia toisistaan. Työelämän suhteiden hoitamisessa yritys menestyy vain osaavan ja motivoituneen henkilökunnan avulla. Henkilöstöä tulee kannustaa ja motivoida, osaamista ja toimintatapoja tulee kehittää sekä uudistaa. Industrial Relations ja Personnel Administration käsittelevät työsuhteasioita, verotusta sekä sosiaalisia etuja (Strömmer 1999, 12). Tänäpäin muutos on välttämätön, jos tavoitteena on kestävä muutos työpanoksen laadussa ja luovuudessa. Innostunut työilmapiiri antaa henkilökunnalle mahdollisuuden kokea oma yksilöllisyytensä osana toisten yksilöiden muodostamaa yhteisöä, joka vahvistaa kunkin ominta yksilöllisyyttä (Miettinen & Saarinen 1990, 142). Yksittäisen yrityksen menestystekijöinä on johdon kyvykkyys uudistua sisältäpäin (Saatsi 2005, 238).

Lumijärvi on analysoinut 1980-luvulla noin sata erilaista liikkeenjohdon mallia, teoriaa tai koulukuntaa. Johtamistyön poikkitieteellinen luonne on vaikeuttanut yhteisen yhtenäisen teoriataustan löytämistä (Lumijärvi 1980, 11). Eri tutkijat ovat painottaneet tilannetekijöitä ja olosuhteita kuten tavoite-, tulosjohtamis-, laatujohtamis-, muutosjohtamis- ja osaamisen johtamismalleja sekä tasapainoisen kehittämisen malleja (Määttä & Ojala 1999, 17–20). Yrityksen menestymiseen vaaditaan kuitenkin useiden sidosryhmien myötävaikutus, jonka vuoksi yritysten on opittava palkitsemaan niin johtajien kuin työntekijöidenkin työsuoritukset asianmukaisesti. Avoimessa palkitsemisessa hallinnon ja yritysjohton on huolehdittava siitä, että sidosryhmät tietävät tulokset ja palkitsemisen perusteet (Harisalo & Miettinen 2000, 188). Ryhmätasolla johtamisessa tulee huomioida organisaation normit, työnjako ja henkilösuhteet. Yksilötaholla tulee johtamisessa huomioida kaikki tasot samanaikaisesti, mutta painottaa henkilöstöjohtamista ja ottaa huomioon työntekijän tiedot, taidot ja motivaatio (Dunkerley 1975, 163).

Johtamisen tulee olla tieteellistä taitoa ja kykyä työskennellä tehokkaasti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi yrityksen henkisten ja aineellisten voimavarojen avulla. Täten johtaminen prosessina on elinehto jokaisessa organisaatiossa, olipa kyseessä sitten yhtiö, kirkko, vankila tai sairaala (Gribbin 1974, 13). Johtaminen on esimiesasemassa olevan henkilön yhteistoiminnan koordinoimista ja motivoimista aikaansaannoskyvyn turvaamiseksi ja parantamiseksi. Johtaminen tähtää toimintaa edistäviin tekoihin ja toimenpiteisiin (Valtee 1987, 268).

Strateginen johtaminen tarkoittaa laajempaa kehittämistoimintaa erityisesti strategisen suunnittelun näkökulmasta, joka näkyy itsestäänselvyytenä, strategisena tietoisuutena, muutosta generoivina voimina (Hannus 2004, 9–14). Strateginen tietoisuus muodostaa riittävän vahvan jännitteen nykyisyyden ja tulevaisuuden sekä toimijoiden välille (Sotarauta & Lakso 2000, 118–119). Johtamisessa tietyn hallintoyksikön päämäärät täsmennetään ja niiden edellyttämää toimintaa suunnitellaan, päätetään, toteutetaan sekä valvotaan (Volanen 1982, 3–4). Transformatiivinen johtaminen painottaa organisaation rakennetta siten, että organisaation rakenteessa ja edellytyksissä tehdään perinpohjaisia muutoksia. Tämä johtaminen tarkoittaa uudistusystävällisyyttä. Sillä on visioita tulevaisuudesta ja se kykenee aikaansaamaan muutoksia (Burns 1978). Traditionaalinen johtaja hallitsee induktioilla, ts. säännöillä, siitä, mitä ei saa tehdä. Induktiot ovat pääasiassa tietoa rajoituksista. Mitä enemmän ohjeita, sitä vähemmän on omaa vastuuta ja tilaa omille aloitteille. Ohjeet rajoittavat toimintavapautta ja tukahduttavat luovuuden (Carlzon ym. 1985, 23).

Useiden tutkijoiden mukaan johtamistyyliajattelu on tämän vuosisadan alkupuolelta alkaen sisältänyt lähinnä normatiivisia kuvauksia siitä, mitä johtajan pitäisi tehdä ja kuinka hänen tulisi käyttäytyä. Analyyttinen ja empiirinen johtamistyyli tutkimus käynnistyi Yhdysvalloissa 1930-luvulla, lisääntyi toisen maailmansodan jälkeen 1940-luvun puolivälissä ja oli erityisen runsasta 1950- ja 1960-luvuilla. Käytännön kokemusten sekä empiiristen tutkimusten ja teoretisointien pohjalta on kehitetty mitä moninaisimpia, hieman toisistaan poikkeavia johtamistyyli malleja ja mittareita sekä käytännön sovellutuksia tutkimuksia varten. Tutkimusten tyyli ja roolikäsitteet ovat monesti hyvin hienojakoisia ja vaikeasti erotettavia. Jotkut johtamistyyli t koskevat yksinomaan johtajan käyttäytymistä. Toiset kuvaavat johtajuutta laajemmin sisältäen myös johtajan asennoitumisen ja johtajan omaksuman johtamisfilosofian (ks. esim. Reddin 1970; Sheriff 1968; Blake & Mouton 1974; Jago & Vroom 1977; Hersey & Blanchard 1975; Russell ym. 1984; Misumi & Peterson 1985). Yleisenä tapana on jäsentää johtamismalleja useampiulotteisiksi malleiksi. Eräissä tutkimuksissa on tunnistettu jopa 12 johtamistyyli ulottuvuutta. Jaottelut on laadittu niiden ulottuvuuksien lukumäärän mukaan, joiden pohjalta johtamismallit on rakennettu. Luokittelut kuvaavat samalla johtamistyyli ajattelun historiallista ja sisällöllistä kehitystä. Se on samalla edennyt yksinkertaisista, yksiulotteisista kuvausjärjestelmistä kohti monimutkaisempia ja moniulotteisimpia malleja (ks. esim. Reddin 1970; Santalainen ym. 1980; Miettinen 1983; Ikonen 1984; Tappen 1984).

Johtamistyyleinä nousee esille määrätietoiset, joustavat, hierarkiaa yhdistävät ja järjestelmälliset tyyli t (Driver ym. 1990, 11–14). Johtamistyylien sopeuttaminen monien ja vastakkaisten tilannetekijöiden mukaan ei ole käytännössä useinkaan

mahdollista, eikä aina suotavaa ja tarpeen (ks. myös Ikonen 1984). Kontingenssi-ajattelun kautta tullaan tilanteeseen, jolloin todetaan, että ei ole yhtä ainoa ideaalista ja kaikkiin tilanteisiin soveltuva johtamistyyliä. Kuhunkin tilanteeseen liittyvät tekijät ja ehdot määräävät parhaimman tai tehokkaimman johtamistyylin (Sinkkonen ym. 1986, 13).

3.3.2 Johtamisen roolit teoreettisena lähestymistapana

Yrityskummitoiminnan merkityksestä kuntien elinkeinopolitiikalle ja yritysten toiminnalle nousee esille keskeisenä yrityskummien neuvontatyössään omaksumat roolit. Yrityskummien työn onnistuminen on monesti kiinni siitä, kuinka hyvin henkilöt omaksuvat rooliesiintymisensä kulloisessakin neuvonta- tai esiintymistilanteessa. Samalla on tärkeitä tiedostaa minkälaiset roolit ovat niitä rooleja, jotka esiintyvät merkittävimmin yrityskummeilla. Tämän kaiken ymmärtämiseksi tarvitaan melko laajaa rooliteoreettista käsittelyä tässä tutkimuksessa. Eriytyisessä asemassa tai tehtävässä toimivia henkilöitä kutsutaan sosiaalisen roolin henkilöiksi. Henkilöt toimivat tällöin normien ja odotuksien mukaisesti (Allardt & Littunen 1972, 25). Jokaiseen sosiaalisen aseman haltijaan kohdistuu joukko normeja ja odotuksia. Sosiaalinen rooli on niiden odotuksien ja normien kokonaisuus, jota henkilöön kohdistetaan (Eskola 1986, 174). Sosiaalisella roolilla tarkoitetaan sellaisia rooliodotuksia, joita henkilön käyttäytymiseen kohdistetaan (Kahn ym. 1964, 13). Sosiaaliset roolit korostuvat henkilön asemassa, tehtävässä, sukupuoli- tai ammatissa (Sulkunen 1987, 142–143). Stereotyyppisen uskon mukaan kyvykkäiden miesten ja naisten luonteenpiirteet ovat erilaisia, jonka vuoksi he samaistuvat rooleihin eri tavalla (Kreitner ym. 2002, 160). Rooli on sosiaalistumisen tulos. Roolit opitaan sosialisoinnin, imitoimisen ja kokemuksen kautta (Goffman 1969, 23–24). Roolin tarve liittyy läheisesti tekemisen ja tahdon laajaan narsismin alueeseen, jota kuvaa ihmisen omat näkemykset ja kuvitelmat omasta roolistaan. Roolien kautta yksilö saa elämäänsä tarkoituksenmukaisuutta ja rooli on tällöin keskeinen osa vuorovaikutteista sosiaalista identiteettiä (Turunen 1990, 61–63).

Henkilöt ymmärtävät ja sisäistävät tällöin sosiaalisia rooleja sosiaalisen vuorovaikutusprosessin avulla (Giddens 2001, 28–29). Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa henkilön keskeinen taito on asettua toisen henkilön asemaan, ymmärtää häntä ja hänen tilannettaan (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 97). Vuorovaikutuksen merkitys ei ole kuitenkaan helpoimpia tehtäviä yrityskummien neuvontatyössä. Onnistunut kommunikointi perustuu tunteisiin, asenteisiin, opittuun tietoon, persoonallisuuden esiin tulemiseen ja tekee helposti suhteiden hallittavuuden vaikeaksi. Roolien merkitys tuo esille rationaaliset tekemisen ja

toiminnan rajat ja siten selkeyttää henkilöiden yhteistoimintaa (Stähle & Laento 2000, 67). Sidosryhmäsuhteet ja niiden johtaminen eivät ole ainoastaan hyötyihin perustuvia. Organisaatioiden ei tulisi ajatella vain omia etuja välittämättä muiden henkilöiden ja ympäristön hyvinvoinnista (Lämsä & Hautala 2005, 216).

Mintzberg (1980, 54–99) määrittelee johtajan henkilöksi, joka on vastuussa tietystä organisaatiosta. Tämä muodollinen asema yrityksessä antaa hänelle toimivaltaa ja johtaa eräänlaiseen statusasemaan organisaatiossa. Henkilösuhteisiin liittyvät roolit perustuvat johtajan muodolliseen auktoriteettiin ja statukseen. Johtajan roolit muodostavat näin viimeiseen rooliin saakka yhtenäisen ketjun, jossa kaikki roolit täydentävät toisiaan. Henkilösuhderooleista johtaja saa paljon sisäistä ja henkistä kokemusta, joka kasvattaa häntä henkisesti ja jonka vuoksi hänestä tulee myös oman organisaationsa ns. tietokeskus. Saamansa tiedon hän välittää eteenpäin ja hyödyntää tietoa päätöksiä tehdessään. Henkilösuhderoolit jakautuvat keulakuva-, esimies- ja yhdyshenkilönrooleihin. Informaation käsittelyyn liittyviin rooleihin kuuluvat tarkkailijan, tiedonjakajan ja tiedonvälittäjän roolit. Päätöksentekorooleihin kuuluvat aloitteentekijän, häiriöiden poistajan, resurssien allokoijan ja neuvottelijan roolit. Roolit ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja muodostavat laajan yhtenäisen kokonaisuuden. Kukaan ei voi lähteä omaksumaan mielivaltaisesti yhtä roolia ja ajatella, että muut roolit eivät häntä koske. Vaikka roolit muodostavat erottamattoman kokonaisuuden, jokainen johtaja, tilannetekijöistä johtuen, painottaa kutakin roolia omalla tavallaan. Roolimalleja voidaan edelleen syventää tehtäväluokitusten suuntaan, jolloin voidaan selvittää johtamistehtävien sisältöä. Johtamiskäyttäytymisen kuvaamisessa ja tutkimisessa johtaja määritellään henkilöksi, joka on vastuussa tietystä organisaatiosta. Muodollinen auktoriteetti johtaa erityiseen statusasemaan organisaatiossa. Henkilösuhteisiin liittyvät roolit ovat perustana muodolliselle auktoriteetille ja statukselle.

MUODOLLINEN TOIMIVALTA JA STATUS	
HENKILÖSUHDEROOLIT:	<ul style="list-style-type: none"> • keulakuvarooli • esimiesrooli • yhdyshenkilön rooli
ASIAANTUNTIJA/ TIEDONVÄLITYSROOLIT:	<ul style="list-style-type: none"> • tarkkailijan rooli • tiedonjakajan rooli • tiedonvälittäjän rooli
PÄÄTÖKSENTEKOROOLIT:	<ul style="list-style-type: none"> • aloitteentekijän rooli • häiriöiden poistajan rooli • resurssien jakajan rooli • neuvottelijan rooli

Kuva 5. Johtajan kymmenen roolia (Mintzberg 1980, 59)

Keulakuvana toimiminen on kaikkein yksinkertaisin rooli. Muodollisen auktoriteetin myötä johtaja on koko organisaation eräänlainen ulkoinen symboli. Johtaja edustaa organisaatiotaan juhla-, edustus- ja muissa tehtävissä ja toimii niissä rutiininomaisesti. Keulakuvana toimimiseen liittyy henkilöiden välisiä toimintoja, mutta mikään ei sisällä informaation tuottamista tai päätöksentekoa (Mintzberg 1980, 59). Esimiesroolissa johtaja integroi ihmisten tarpeet ja suhteet alaisiin. Myös organisaation tehtävät tulevat keskeisesti esille. Organisaatio odottaa saavansa johtajalta ohjausta, motivaatiota ja kannustusta, joka näkyy myös organisaation ilmapiirissä (Mintzberg 1980, 60–62). Yhdyshenkilön roolissa toimiessaan johtaja on yhteydessä oman organisaationsa lisäksi organisaation ulkopuolella olevien henkilöiden kanssa. Yhteyksien luomisen tarkoituksena on informaation ja palvelusten saanti molemminpuoliseksi hyödyksi. Yhdyshenkilön rooli toimii eräänlaisena perustana esim. neuvottelijan ja tiedonvälittäjän rooleille. Johtajan ylläpitämät suhteet voivat olla virallisia, epävirallisia tai vain muunlaista seurustelua (Mintzberg 1980, 60–62).

Tarkkailijan roolissa johtaja on eräänlainen tietokeskus, jolloin hän saa haltuunsa organisaation sisältä ja ulkopuolelta tietoa. Tässä roolissa johtajan on oltava selvillä mitä organisaatiossa ja sen ulkopuolella tapahtuu pystyäkseen vastaamaan tarvittaviin organisaatiota koskeviin aloitteisiin, esityksiin ja ulkoisiin haasteisiin. Tarkkailijan roolissa toimiessaan johtaja pyrkii tekemään saamiensa tietojen perusteella oikeita päätöksiä. Tässä roolissa johtaja vastaanottaa tietoa ja kahdessa jälkimmäisessä roolissa hän välittää sitä eteenpäin (Mintzberg 1980, 67–71). Tiedonjakajan roolissa johtaja tuo ulkoista informaatiota organisaatioon sisälle ja tekee siitä esityksiä ja aloitteita henkilökunnalle. Lisäksi hän välittää organisaatiosta saamaansa tietoa organisaation muille henkilöille (Mintzberg 1980, 71–72). Tiedonvälittäjän roolissa johtaja välittää saamaansa tietoa yksikön hallinnolle ja julkiselle sanalle. Johtaja tiedottaa suunnitelmista, toimintalinjoista ja tuloksista ja pyrkii myös vaikuttamaan ulkoiseen ajattelutapaan ja päätöksentekoon (Mintzberg 1980, 75–76).

Aloitteentekijän roolissa johtaja toimii muutosten alullepanijana siten, että yritys voisi sopeutua muuttuvan ympäristön tuomiin paineisiin. Johtaja etsii jatkuvasti uhkia ja mahdollisuuksia ja käynnistää kehittämistoimenpiteitä, joihin organisaation olisi pystyttävä vastaamaan. Kehittämistoimenpiteisiin johtaja osallistuu itse kolmella eri tavalla: 1) delegoi tehtäviä ja antaa vastuuta suunnittelusta ja toimintatavan valinnasta alaiselleen henkilölle, 2) antaa suunnitteluvastuun alaiselleen henkilöille, mutta päättää ja valitsee itse toimintatavan, 3) valvoo itse molempia vaiheita ja vastaa niistä (Mintzberg 1980, 75–76).

Häiriöiden poistajan roolissa johtajan tehtävänä on puuttua organisaatiossa esiintyviin ongelma- ja kriisitilanteisiin. Ongelma- ja kriisitilanteet saattavat

syntyä organisaatioon kohdistuvista ulkoisista paineista, henkilöiden välisistä ristiriidoista, organisaation taloudellisista paineista jne. Johtaja ottaa vastuun organisaatiostaan silloin kun se on uhattuna (Mintzberg 1980, 82–85). Resurssien allokoin roolissa toimiessaan johtaja päättää, mihin organisaatio kohdistaa voimavaransa, ja hän on tärkeä lenkki organisaation strategisessa päätöksenteossa. Johtajan tehtävänä on jakaa resurssit kolmeen osaan: johtajan oman ajan jakamiseen erilaisten toimintojen välillä, alaisten työn ja toiminnan ohjelmointiin sekä alaisten toiminnan valtuuttamiseen (Mintzberg 1980, 85–87).

Neuvottelijan roolissa toimiessaan johtaja osallistuu erilaisiin neuvotteluihin organisaationsa edustajana. Tässä roolissa toimiessaan johtajan tulee hallita organisaationsa kokonaisnäkemys siten, että voi tehdä tarvittaessa nopeitakin ratkaisuja sillä tämä rooli vaikuttaa myös muihin rooleihin (Mintzberg 1980, 90–91). Kaikki kymmenen johtamisroolia ovat kiinteässä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Roolit eivät ole toisiaan poissulkevia, tarkoin rajattuja, vaan rooleista muodostuu kokonaisuus eri tehtävän painotusarvosta johtuvana tekijänä. Eräät roolit ovat toisiinsa läheisesti sidoksissa (Mintzberg 1980, 91–99).

Kehittäjän rooli nousee esille useissa tutkimuksissa, vaikka sitä ei juuri tällä nimellä kutsuta. Kotter (1983) laati työjärjestyksen, jossa näkyy kehittäjän roolia koskeva vahva painoarvo. Kotter halusi viettää paljon aikaa yhteistyösuhteiden kehittäjänä (Kotter 1983, 77). Kotter painottaa lisäksi suorien ja epäsuorien kehittämistoimenpiteiden vaikutusta, joilla saadaan henkilökunta tai sidosryhmät mukaan kehitystyöhön johtajan esityksen mukaisesti (Kotter 1983, 73–80). Pavett ja Lau (1985) tutkiessaan kehitystyön johtajia päätyivät näkemään heissä myös kehitystyön lisäksi teknisen roolin ja yrittäjän roolin. Lumijärvi (1985) painottaa tutkimuksessaan ekspertin roolia ja sen merkitystä yrityksen kehittämisessä.

Systeemisessä kehittämisessä ajatellaan, että ongelmat voidaan ratkaista, kunhan ne nähdään uudessa valossa. Kehittäjän tehtävänä on asiakkaan kanssa alkaa uteliaasti etsiä uusia näkökulmia ja vaihtoehtoisia tapoja tarkastella tilannetta. Kehittäjän tehtävänä on tehdä kysymyksiä joiden avulla ihmiset, heidän uskomuksensa ja tapansa liittyvät yhteen. Kun asioita tarkastellaan vuorovaikutuksen kautta muotoutuneina, saattavat osallistujat oivaltaa uusia tapoja tarkastella asioita. Kehittäjän on pidettävä asiakkaan näkökulmaa oikeana, koska asiakas elää siinä kontekstissa, johon kellään muulla ei ole yhtä syvällistä mahdollisuutta tunkeutua kuin asiakkaalla itsellään. Siksi kehittäjän on opittava arvostamaan asiakkaan näkökulmaa. (Juuti 2006, 272.) Organisaation kehittämisen diskurssi loi kehittäjän position, joka aluksi oli johdon tukena toimiva ”tieteellisen tiedon haltija”. Vähitellen organisaation kehittäjästä tuli usein enemmän tiedon välittäjä eri tahojen välillä tai prosessin läpiviennin asiantuntija kuin ”tieteellisyys asiantuntija”. Organisaation kehittäjän omaksumat arvot korostivat avointa ja

luottamuksellista keskustelua. Organisaation kehittäjän dilemmana oli miten asettua ”asiantuntijaksi” organisaation arjen erilaisiin diskursseihin nähden. Organisaation kehittäjästä tulikin useimmiten metodinen asiantuntija, joka kykeni pitämään yllä prosesseja ja luomaan keskusteluyhteyksiä ja siltoja eri tahojen käymien arjen diskurssien välille (Juuti 2006, 261–262).

Mintzberg (1980, 126–129) tarkentaa johtamistyön kolmea osa-aluetta kahdeksaan johtajan rooliin, jotka ovat yhteismies, poliittinen johtaja, yrittäjä, sisäisten aloitteiden asiantuntija, oikea-aikainen johtaja, tiimijohtaja, asiantuntija ja uusi johtaja. Mintzbergin roolimalleissa korostuu ihmisläheisyys, suhdetoiminta, rakentava yhteistyö, motivoituminen ja tiedon jakaminen.

Mintzbergin (1980, 54–59) tarkoituksena oli auttaa johtajaa näkemään omat tehtäväodotuksensa ja myös sen, minkälaisia odotuspaineita ulkopuoliset asettavat hänen johtajana toimimiselleen. Johtajien työpäivät olivat erittäin pitkiä ja raskaita, eikä vapaa-aikaan ja lepo- ja virkistyshetkiin ollut aikaa. Johtajan työ muodostui lyhytaikaisista, vaihtelevista ja katkonaisista toiminnoista lukuisten häiriötekijöiden vuoksi. Mintzberg näkee roolimallinsa edun siinä, että se asettuu lähemmäksi käytäntöä.

Mintzbergin näkemykseen on helppo yhtyä jo pelkästään vertailemalla mallien ilmiänsu. Mintzberg ei puhu suunnittelusta yleensä, vaan käyttäytymismuodoista, jotka on sidottu tiettyihin johtajan universaalsiin rooliodotuksiin. Esimiehen toimiminen häiriöiden käsittelijänä tai neuvottelijana tai uustuotannon alkuunpanijana (yrittäjänä) on useinkin suoranaisesti havaittavaa toimintaa. Sen sijaan esimerkiksi keulakuvana tai tarkkailijana toimiminen ei ilmene välttämättä suoraan, vaan välillisesti ja mentaalisesti (Lau ym. 1980, 517). Juuri tietoinen epäsuora käyttäytyminen saattaa tehdä Mintzbergin roolien havainnoinnin hankalaksi. Kun vielä otetaan huomioon Mintzbergin itsensä myöntämä seikka, etteivät roolit ole johtamiskäyttäytymisessä toisiaan poissulkevia, suhde käytäntöön monimutkaistuu. Roolit voivat yhdistyä johtamiskäyttäytymisessä, jolloin niiden erottaminen vaatii tarkkaa analyttistä erittelykykyä (Lumijärvi 1985, 137–139).

Shapira ja Dunbar (1980) halusivat muuttaa Mintzbergin roolien ryhmitteilyä. Adcock (1977) olisi halunnut lisätä johtajille ”alaisen roolin” ja Pavett ja Lau (1985) halusivat lisätä ”teknisen asiantuntijan roolin”. Bristol (1979) on halunnut kritisoida roolimallin validiteettia. Tutkijat ovat kuitenkin hyväksyneet Mintzbergin rooliteorian sisällön laajasti sellaisenaan. Monet tutkijat ovat halunneet ainakin epäillä rooliteorian toimivuutta, mutta ovat päätyneet kannattamaan sitä. Mintzbergin roolimallia on sovellettu mitä erilaisimpiin toimintoihin, mm. laskentatoimeen (Pihlanto 1983).

Roolien sisällön osalta on haluttu esittää kritiikkiä. Kiistellyin kaikista rooleista on esimiesrooli. Mayo (1982) ja Judson (1981) pitivät kyseistä roolia kaikkein

tärkeimpänä. Kritiikkiä ovat roolimalliin kohdistaneet myös Lau, Newman ja Broedling (1980) sekä Carrol ja Gillen (1987). McCall ja Segrist (1980) havaitsivat, että esimiehen, häiriöiden poistajan, neuvottelijan ja tiedonjakajan roolit olivat päällekkäisiä muiden jäljellä olevien roolien kanssa. Mintzbergin roolimallin lisäksi hänen käyttämänsä tutkimusmenetelmä on kohdannut kritiikkiä. Snyder ja Wheelen (1981) moittivat mallia yksityiskohtaisuuden ja tarkkuuden puutteesta sekä siitä, että se ei huomioi roolien suhdetta organisaation tehokkuuteen. Suora havainnointi ei perustu havainnointitermien ja teoreettisten termien vastinpari-ajattelulle, eikä havaintojen suhde teoriaan ole saumaton. Roolit ovat havainto-pohjaisia ja yhdessä kokonaisuutta muodostavia (Nurmi 1983, 26–27).

Rooliperusteisen tarkastelutavan juuret ovat antropologisen koulukunnan synnyttämiä roolitutkimuksia 1930-luvulla. Tunnettuja tutkimuksia ovat Kurt Lewinin 1930-luvulla tekemät roolianalyysit sekä Etzionin ja Balesin ja Slaterin erittelyt 1950-luvulta. Johtamistyön roolipohjainen esittäminen tuli johtamis-kirjallisuudessa 1970-luvun lopulla yleiseen tietoisuuteen erityisesti Mintzbergin esittämän rooliteorian perusteella. Sosiaalipsykologian piirissä on tutkittu ryhmän jäsenten rooleja ja käyttäytymistä. Roolien tutkimusta voidaankin pitää yhtenä sosiaalipsykologian keskeisenä tutkimusalueena (Krech ym. 1962; Sarbin & Allen 1968; Bales & Slater 1955; Lumijärvi 1985, 115). Tutkimussuunnan uranuurtajana tunnetaan Carlson (1951) ja Stewart (1967). Mintzbergin (1973) lisäksi merkittäviä tutkimuksia ovat tehneet Kotter (1982), Scott (1983), Allan (1981), Lau ym. (1980), Newton (1976), Alexander (1979), Burns (1978), Hemphill (1959) ja Klauss (1982).

Mintzbergin rooliteoriaa testaavia tutkimuksia ovat tehneet ainakin Lau ym. (1980), Shapira ym. (1980), Judson (1981), Bright (1982), Mayo (1982) ja Scott (1983). Tutkimusten perusteella roolijoukkoa voidaan pitää validina luokituksena, johon tutkimuksesta riippuen on tehty vähäisiä lisäyksiä. Rooleja tutkimustyön pohjana on pidetty hyödyllisenä (Ryhänen 1985, 6). Bristol (1979) on puolestaan kritisoinut roolimallin validiteettia. Roolinhaltijan käyttäytyminen voi merkittävästi vaihdella hänen omista rooleihin kohdistuvista pohdinnoistaan ja odotuksistaan johtuen. Roolinhaltijan käyttäytyminen ja tulkinta omista rooleistaan on riippuvainen muiden ulkopuolisten odotuksista. Kahdelta eri taholta tulevat odotukset ovat niin toisiinsa kietoutuneena, että niitä on vaikea erottaa toisistaan (Allardt & Littunen 1979, 24–25, ks. myös Isaak 1975).

Johtamisen ulottuvuudet pohjautuvat henkilökohtaisen elämänfilosofian perusteisiin todellisuudesta, totuudesta ja arvoista. Johtajuusetikka on deskriptiivistä ja normatiivista moraalisen tietoisuuden, erilaisten päätöksentekojen, yksilöllisen luonteenlaadun ja johtamisen tarkastelua suhteutettuna johtamisen eri tasoille ja arvoille. Toiminnan arvoille olevat lähtökohdat muodostuvat toimin-

nan tuloksista, velvollisuuksista ja tehtävistä, hyveistä ja järjestelmän kehittämisestä (Petrick & Quinn 1977, 42–47).

Rooliteorian avulla pyritään sisäistämään rooliteorian suhteet ja yhteydet yrityskummeja käsittävissä roolitutkimuksessa. Jokainen yrityskummi muodostaa oman roolinsa neuvontatyössään saamansa käsitysten ja tilanteiden mukaan. Sosiaalipsykologiassa tiettyyn asemaan tai tehtävään liittyy opittua, vakiintunutta tapaa käyttäytyä tietyissä tilanteissa. Roolit yhdistävät yksilön yhteiskuntaan osoittaen yksilölle tietyn aseman ja tehtävän niihin liittyvine normeineen ja rooliodotuksineen (Ojala & Uutela 1993, 39, katso myös Suutari & Darmer 1993, 2–3). Ihmisillä on positioita, kuten ikä ja sukupuoli, joihin he itse eivät voi vaikuttaa. Moniin muihin positioihin, kuten ammatteihin, voidaan vaikuttaa. Sosiaalipsykologiassa on totuttu puhumaan toisaalta saaduista tai ominaisuuden mukaan määräytyvistä, sekä toisaalta hankituista tai suorituksen mukaan määräytyvistä rooleista (Davis 1950, 170–176).

Quinn (1988, 86) esittelee johtamistehokuutta neljän mallin ja kahdeksan johtamisroolin avulla, jotka sijoittuvat horisontaalisesti sisäinen–ulkoinen-akselille (Internal-External) ja vertikaalisesti joustavuus–kontrolli-akselille (Flexibility-Control). Mallissaan Quinn tuo esille ihmissuhdemallin, sisäisen prosessimallin avoimen järjestelmämallin ja rationaalisen tavoitemallin. Johtamisen roolimalleina hän esittää neuvonantajan opastajan-, helpottajan-, valvojan ja tarkkailijan-, järjestäjän-, johtajan-, valmentaja tuottajan-, välittäjän- ja uudistaja-innostajan roolit. Rationaalisen tavoitteen mallissa organisaation tehokkuus määritellään tuottavuutena ja voittona. Tämä ajatus lähtee siitä, että johtamisen on oltava laskelmoivaa ja ohjaavaa toimintaa. Ohjaava johtaja ottaa vastaan aloitteita, asettaa tavoitteita ja delegoi tehokkaasti. Tuotannolliselta johtajalta odotetaan tehtäväsuuntautuneisuutta, työn kiinnostusta, henkilökohtaista motivaatiota sekä muiden motivoimista ja henkilökohtaista vetoa ja energiaa työhönsä (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990, 25–83).

Sisäisessä prosessimallissa johtajan tehtävät painottuvat vastuiden määrittelyyn ja mittaamiseen, dokumentointiin ja tilastointiin. Tarkkaileva johtaja on tietoinen kaikista tosiasioista hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla ja on niiden hyvä analysoija. Hän kerää vähähäistäkin tietoa ja reagoi ja arvioi tiedon merkitystä organisaatiolleen. Hän on kiinnostunut työn joustavuudesta ja kriisien käsittelystä ja talouteen sekä toimintaan liittyvistä aiheista (Quinn ym. 1990, 15, 24–165).

Ihmissuhdemallissa johtajuuden rooliarvot näkyvät sitoutumisena ja koheesioon ja moraaliin yhteen kytkeytyneenä. Johtaja antaa neuvoja, osallistuu ja rakentaa yhteistyötä ja toimii ristiriitojen ehkäisijänä. Johtaja toimii neuvojana, ohjaajana ja opastajana sekä haluaa ymmärtää itseään ja muita haluten kehittää työtehtävissä toimijoita. (Quinn ym. 1990, 15, 166–236.) Ihmissuhdemalliroolin

omaavat johtajat kannattavat päivittäisissä toimissaan hyveorientoituneita eettisiä arvoja (Petrick & Quinn 1977, 46).

Avoimen järjestelmän mallissa poliittinen muokkaus, luova ongelmaratkaisu, innovaatio ja muutoksen johtaminen toimii tämän rooliryhmän perusteena. Innostajan roolissa johtajalta odotetaan mukautumista muutoksiin ja uusiin ideoihin ja kehittämisen näkemyksiin. Välittäjän roolissa johtajalta odotetaan poliittista neuvokuutta, vakuuttavuutta, vaikutusvaltaisuutta ja voimakkuutta (Quinn 1990, 15, 237–311). Avoimen järjestelmän johtajat haluavat jatkuvasti parantaa järjestelmää ja pitävät eettisiä arvoja tärkeinä (Petrick & Quinn 1977, 47).

Sisäinen suuntaus tähtää organisaation säilyttämiseen ja ylläpitoon henkilövoimavaroja kehittämällä ja jatkuvuutta vahvistamalla. Ulkoinen suuntaus varmistaa kilpailun sujuvuutta tulosten maksimoinnin laajentumisen ja muutoksen johtamisen toimintojen kautta. Joustavuus merkitsee uskallusta erilaistumiseen ja hajauttamiseen, sen sijaan kontrolli vahvistaa keskittymistä ja integraatiota (Quinn, Faerman, Thompson & McGrath 1990, 13).

Roolikäsitteillä ajatellaan olevan yhteys aktuaaliseen roolikäyttäytymiseen. Roolikäyttäytymisen tutkimista ja kuvaamista roolimallien avulla voidaan pitää yhtenä soveltuvana tutkimuksena (Mintzberg 1973, 166–173), joka toteaa ihmisen persoonallisuuden koostuvan kaikkien mukanaolevien roolien integraatiosta, joihin ihminen on elämänsä aikana joutunut (Leväsvirta 1996, 14). Rooleja ei saa nähdä rajoittavina tekijöinä, vaan olennaisina ihmisen toteuttamisen tekijöinä (Eskola 1973, 174–180). Yhteiskunnan toimivuus ja jatkuvuus edellyttävät eräänlaista yhdenmukaisuutta käyttäytymisessä ja käyttäytymistä koskevilla odotuksilla (ks. Parsons 1967). Ihminen tarvitsee rooleja sosiaalisessa maailmassa orientoitumiseen (Dahrendorf 1969, 51–52). Roolit auttavat ihmistä sopivan toimintamallin hahmottamisessa (Anttiroiko 1991, 62). Roolit eivät ole ennalta määrättyjä eikä niiden perusteella voi määrittää koko yhteiskunnan todellisuutta (Giddens 1984, 185–191). Rooleja tulisi lähestyä kuvailevan paradigman kautta, koska roolit vaihtelevat tilanteiden ja yksilöiden mukaan (Allardt 1971, 2–3).

Työnohjausta voidaan lähestyä neljän roolin avulla. Ensimmäisenä on opettajan rooli, jossa opettaja toimii neuvojana ja asiantuntijana. Toisena on tukijan rooli. Tukijan roolissa toimiva henkilö keskittyy terapeutin persoonaan ja hänen työnsä esteenä oleviin henkilökohtaisiin tai ammatillisiin tekijöihin. Kolmantena roolina Williams mainitsee konsultin roolin. Konsultti tarjoaa vaihtoehtoisia tapoja käsitteellistää tapausta ja auttaa hahmottamaan tilannetta visuaalisesti tai fyysisesti. Neljäntenä roolina Williams tuo esille arvioijan roolin. Arviointikriteerit ovat yleensä subjektiivisia ja moniselitteisiä. Arviointi merkitsee arviointiroolin haltijalle entistä suuremman vastuun ottamista (Williams 2000, 43–100).

Johtajuusetikka sijoittuu hyve-etiikan ja järjestelmää kehittävän etiikan lähi-
maastoon. Neuvoja antavaa johtajaa (Mentor) ja innostavaa johtajaa (Innovator)
yhdistettyine ominaisuuksineen voidaan pitää optimaalisena osaamisen johta-
misen roolimallina (Ollila 2006, 67). Roolit vaihtelevat tilanteiden ja yksilöiden
käyttäytymisen mukaan. Ihmisillä on taipumus toimia heille esitettyjen odotus-
ten mukaisesti. Rooleja noudattamalla ihmiset kuuluvat määrättyyn hierarki-
aan tai yhteisöön ja saavat niistä tyydytystä ja etuja (Allardt 1971, 2–3). Ihmisen
persoonallisuus koostuu kaikkien roolien integraatioista, joihin ihminen on elä-
mänsä aikana joutunut (Leväsvirta 1996, 14). Rooleja ei tule nähdä rajoittavina
tekijöinä, vaan niiden tulee olla läsnä ihmisen toteuttaessa itseään yhteiskunnal-
lisena olentona (Eskola 1973, 174–180).

Rooleihin vaikuttaa kussakin tehtävässä esille tuleva poliittinen järjestelmä,
jolloin organisaation ja roolisuunnittelun *muuttujat* vaihtelevat keskenään eikä
tehokkuusvaikutus välttämättä kohdistu suoraan rooliin tai organisaatioon (Ra-
binovits 1969, 14–17). Yhteiskunnan taloudellisiin, poliittisiin ym. perusinstitu-
tioihin liittyviin rooleihin voi kukin yksilö siirtyä melko vapaasti (Sarbin & Allen
1968, 536).

Rooli tuo elämään merkitystä sillä se tarkoittaa, että kukin yksilö on jotakin
varten. Tieto todellisuudesta muotoutuu vasta sosiaalisissa prosesseissa ihmisen
kognitiivisten ja rationaalisten merkitysten luomisen kautta. Roolit nähdään
institutionaalisenä tietokasaumafunktiona, joka muodostaa instituutioiden al-
kuperän (Berger & Luckman 1994, 85–93). Luottamushenkilöt ovat jättäytyneet
päästösten tekijöiksi ja käytännön työn johtajiksi, kun taas kompleksisessa ja dy-
naamisessa ympäristössä poliitikot pitävät kiinni oikeuksistaan ohjata kunnan
toimintaa. Olosuhteiden ollessa vaikeita on luottamushenkilöiden osallistuttava
aktiivisesti päätöksentekoprosessiin ja jopa aloitteiden tekoon (Leväsvirta 1999,
232–235). Rooleissa nähdään tiettyä yhdenmukaisuutta, roolinhaltija voi muut-
tua, mutta rooli pysyy ennallaan (Eskola 1986, 174–178). Roolin luonne muut-
tuu vain jos roolia koskevat yhteiskunnalliset odotukset muuttuvat (Isaak 1975,
204).

Roolin käsite on hyödyllinen ja peräti välttämätön pohdittaessa kunnallishal-
linnon suhtautumista elinkeinopoliittikkaan ja elinkeinopoliitiikan faktista to-
teuttamista. Roolit muodostuvat siinä yhteydessä, jossa toteutuu menettelytapo-
jen keskinäisiä tyypittelyjä sisältävä tietovarasto (Anttiroiko 1992, 88). Kuntaan
kytkeytyvät roolit esittää kutakin roolia itseään ja toisena rooli esittää menette-
lytapojen ja asioiden hoidon koko institutionaalista yhdyssidettä. Toteutettujen
roolien ilmentämien representaatioiden kautta kuntainstituutio voidaan huomata
ja kunnan todellinen olemassaolo tulee mahdolliseksi (Berger & Luckman 1987,
92). Valtuuston elinkeinopoliittisen roolin muotoutumiseen vaikuttaa keskeisesti

se, millaisena kunta ymmärretään ja miten kunnallisoikeudellinen traditio muodostuu (Ryynänen 1999, 21).

Kunnan *olemusta* pohdittaessa kuntalaiset huomaavat aktiivisen tai penseän elinkeinopoliittisen roolin. Kunnan keskeinen rooli muodostuu tällöin kuntalaisena olemisesta (Anttiroiko 1992, 90). Ylikansallistumiskäsitys merkitsee, että EU:n päätöksenteko ja ohjailu toteutuvat kuntatasolla. Integraatiokehitys kohdistuu kuntien taloudelliseen toimintaan, jolloin taloudelliset ongelmat kärjistyvät. Eri intressiryhmät vaikuttavat poliittiseen päätöksentekoon, jota ruokkii henkilökunnan voimakas politisoituminen (Harisalo ym. 1992, 186). Hyvinvointivaltiota luotaessa kunnallishallinnon roolimutoksen avulla ostettiin valtionosuuksilla ja -avustuksilla itsehallinnollisen yhteisön valtaa, jolloin valtio siirsi kunnille tehtäviä paikallistasolla hoidettaviksi (Anttiroiko 1992, 5). Roolit määritellään tiettyjen oikeuksien ja velvollisuuksien kokonaisuudeksi. Rooleilla on merkitystä yhteiskunnallisen koherenssin ylläpitämisessä (Giddens 1984, 185–191).

Laajoista sovellutuksista ja hyväksynnästä huolimatta rooliteoriaa on arvosteltu mm. siitä, että eri roolit sisältävät liian paljon yhteisiä elementtejä, jolloin ne eivät huomioi roolien vaikutusta organisaation tehokkuuteen (Carrol & Gillen 1987, 39–40). Rooleilla katsotaan kuitenkin olevan tärkeä yhteiskunnallinen merkitys niin elinkeinopoliitikassa kuin muussakin tiettyjen oikeuksien ja velvollisuuksien kokonaisuudessa. Olennaista on, että kukin yksilö määrittelee ja noudattaa oikeuksia ja velvollisuuksia yksilöllisellä eikä ennalta määrättyllä tavalla (Giddens 1984, 185–191). Roolien rakennelma säilyy sen vuoksi, että työntekijöillä on tietyt kvalifikaatio- ja tehtävävaatimukset. He noudattavat yhteisiä sääntöjä ja tiedostavat organisaation yhteisesti hyväksytyt arvot ja normit. Jos hyväksytyihin arvoihin ja normeihin sekä omaksuttuun käytäntöön tulee muutoksia, kuten on aina mahdollista, voi rooleihin kohdistua jännitteitä ja ristiriitoja, jolloin yksittäinen henkilö tai koko organisaatio voi olla uhattuna (Katz & Kahn 1978, 455). Kenellä tahansa henkilöllä on mahdollisuus roolien avulla paeta *ristiriitatilanteita*, sillä roolit vapauttavat yksilön kokemasta liiallisista roolijännitteistä. Ongelmatilanteessa yksilö voi tehdä kompromissin tai vetäytyä koko tilanteesta (Merton 1957). Organisaatiopsykologisen lähestymistavan tarkoituksena on roolien avulla ymmärtää ja selittää luottamushenkilöiden ja työntekijöiden asemaan kohdistuvia odotuksia ja odotusten mukaista käyttäytymistä (Tuomiranta 2002, 42).

Rooli muodostuu johtamistyön funktiosta, joka on esimiesten keskeisin, muttei ainoa rooli. Esimiehillä on muitakin perusfunktioihin liittyviä rooleja (Fayol 1923, 102–103). Roolit liittyvät Fayolin funktioihin ilman, että ne viittaisivat johonkin uudenlaiseen mallintamisideaan. Mikäli yksi funktio laiminlyödään, voi se johtaa organisaation laiminlyömiseen (Lumijärvi 1985, 39). Roolikäyttämisen käsite tulee erottaa roolin käsitteestä. Fayolin mallin syntyminen on ta-

pahtunut yksityisissä organisaatioissa kehitystyön kautta, mutta silti hän kiistatta esittää ja kuvaa mallinsa yleispätevänä. Mallista on esitetty tulkintoja jäsentämään ja selkeyttämään ylimmän johdon työtä (Kom. 1979, 53, 59). Samoin kuin tulkintoja, esitettyä mallia käytetään kaikilla johdon tasoilla (Seppälä 1962, 83).

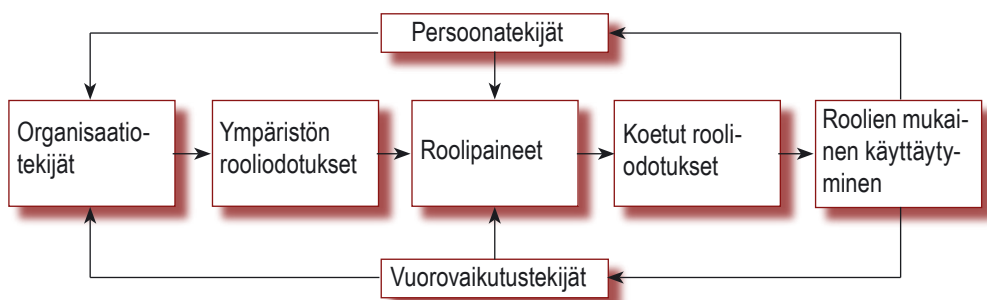
Roolin mukaiseen käyttäytymiseen vaikuttavat henkilön omat arvot ja asenteet, kokemukset, käsitykset, persoonallisuus, motivoituneisuus sekä ympäristö. Johtamistyön rooleilla, malleilla ja teorioilla halutaan kuvata johtamistyön keskeisiä alueita (Katz & Kahn 1978, 455). Johtaminen ja johtamiskäyttäytyminen perustuvat enemmän rooliodotusten täyttämiseen, kuin tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Roolia kuvaavat parhaiten käytännön tehtävät joita kukin päivittäin suorittaa (Mintzberg 1980, 1–6).

Roolijohtaminen on julkisen politiikan ohjaavaa toimintaa, jolla julkisessa hallinnossa elinkeinopoliittiset päämäärät täsmennetään ja niiden edellyttämä toiminta suunnitellaan, päätetään, toteutetaan sekä valvotaan (Volanen 1982, 3–4). Poliittisten ja hallinnollisten henkilöiden roolit ovat luonteeltaan objektiivisia, heiltä odotetaan kuntalaisten peruspalveluihin ja työllisyyteen tähtääviä toimenpiteitä. Heidän on sopeutettava taustallakin olevat roolit toimintaansa (Denison ym. 1995). Johtajat eivät ole systemaattisia, pohdiskelevia suunnittelijoita vaan heidän työnsä tapahtuu nopeatempoisesti. Tyypilliset tehtävät ovat lyhytkestoisia, vaihtelevia ja katkonaisia johtuen jatkuvista häiriötekijöistä (Telanne 1997, 237–25). Poliittiset ja hallinnolliset henkilöt huolehtivat ideologisuudesta, päämäärien asettamisesta ja kuntalaisten edustamisesta sekä käytännön toimien johtamisesta. Hallinnollisten viranhaltijoiden roolissa korostui asiantuntemus, byrokraattisuus, yhteydenpito organisaation ulkopuolelle sekä hallinnon edustaminen (Leväsvirta 1999, 188).

Kunkin henkilön roolitarpeet määritellään yleisesti sisäisen tasapainon tilaksi, joka saa ihmisen toimimaan henkisen tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeet luokitellaan primaarisiksi ja sekundaarisiksi tarpeiksi, jossa ensin mainitussa tarpeissa on fysiologinen perusta, kun taas sekundaariset psyykeen tarpeet ovat opittuja (Schaefer 1977, 5). Ihmisten välinen tyytyväisyys vertailu on riippuvainen siitä, mitä muut saavat samassa tilanteessa (Rope & Methner 1991, 43). Ihmisen toiminta on pyrkimystä päästä ylöspäin hierarkiassa kohti itsensä toteuttamisen tarpeita (Maslow 1954, 48–51).

Rooliepisodimalli kuvaa työntekijään kohdistuvia sisäisiä ja ulkoisia jännitteitä, jotka vaikuttavat henkilön työroolin omaksumiseen. Rooliepisodimalli on malli kognitiivisesta prosessista, joka analysoi henkilön työroolin omaksumista. Rooliepisodimalli on pehmeä systeemiteoreettinen kuvaus työroolin omaksumiseen liittyvistä piirteistä ja riippuvuussuhteista. Työroolin omaksumiseen ja

käyttäytymiseen vaikuttavat persoonallisuus, vuorovaikutussuhteet ja organisaation ominaisuudet muutoksineen (Katz & Khan 1978, 187).



Kuva 6. Rooliepisodimalli (Katz & Kahn 1978, 187)

Rooliepisodimalli voidaan hyvin samaistaa yrityskummin työhön. Rooliepisodimallissa yrityskummeihin kohdistuu ympäristöstä rooli-odotuksia. Rooli-odotukset aiheuttavat roolinhaltijalle roolipaineita, jotka koetaan rooliristiriitoina ja rooliepäselvyytenä. Kokemuksen mukaan roolinhaltija muuttaa tarvittaessa käyttäytymistään. Tämä taas heijastuu takaisin roolinhaltijan persoonaan, hänen motiiveihinsa, arvoihinsa ja asenteisiinsa, sekä ympäristön vuorovaikutussuhteisiin ja rooli-odotuksiin. Yrityskummin työhön vaikuttaa myös työyhteisön persoonallisuustekijät. Cattell on laatinut kuusitoistaosaisen persoonallisuuspiirteiden luokittelun, jota käytetään persoonallisuuden kuvailemisessa ja persoonallisuusteorioiden kehittämässä (Lazarus 1977, 48). Persoonallisuutta kuvaa piirrepari sopeutuvainen–jäykkä. Sopeutuvainen on myötämielinen, joustava, esittää ja tyytyy kompromisseihin eikä hermoile yllättävissäkin tilanteissa. Jäykkä ei sopeudu ryhmään, eri tilanteisiin, on vastahankainen eikä kestä häiriintymistä (Kahn ym. 1964, 273).

Ristiriita- ja muissa ongelmallisissa tilanteissa roolinhaltijaan kohdistuu toisistaan poikkeavia odotuksia, joita on samanaikaisesti mahdotonta toteuttaa. Rooliristiriita syntyy myös silloin kun yksilö käyttäytyy rooli-odotusten vastaisesti, tai kun hän kokee ristiriitaa vaatimusten ja mahdollisuuksien tai resurssien välillä. Ulkoisia roolikonflikteja synnyttävät väärin ymmärrettyjen ja väärin tulkittujen tai vastaanottamatta jätettyjen rooli-odotusten lisäksi eri henkilöiden tai ryhmien lähettämät toisistaan poikkeavat rooli-odotukset (Ojala & Uutela 1993, 43). Rooliepäselvyys liittyy erityisesti organisaation huonoon tiedonkulkuun (Kahn ym. 1964, 11–26). Goffman (2004, 39) painottaa erään yrityksen johtajan esimerkkiä, jonka mukaan johtaja haluaisi olla uskollinen vahvistamaan ja määrittelemään tuotteen olemassaolon merkityksen asiakkailleen. Toimistohenkilö voi kuitenkin

löytää päähänpiston mukaisen roolin asiakkaalleen ja ostoaie ei todellisuudessa toteudu.

Rooliristiriitojen syntyyn vaikuttaa se, millaisen toimintastrategian ihmiset valitsevat työkäyttäytymisen perustaksi. Epäyhtenäiset rooliodotukset luovat rooliristiriitoja. Rooliristiriitoja voi syntyä ainakin kolmesta syystä: ensinnäkin, jos kaksi tai useampi henkilöä odottaa eri asioita tietyn tehtävän hoitajalta. Toinen ristiriitojen lähde seuraa siitä, että henkilö viestittää erilaisia odotuksia eri tilanteissa. Kolmas ristiriitojen aiheuttaja on se, että henkilö saattaa kuulua useampiin ryhmiin samanaikaisesti tai voi hoitaa useita tehtäviä samanaikaisesti. Rooliristiriidat saattavat aiheuttaa henkilölle stressiä, työtytymättömyyttä ja alhaista työmotivaatiota, jotka madaltavat työsuorituksia. (Juuti 2006, 135.) Valan ja vastuun lisääntyminen saa aikaan uusien roolien ristiriitoja, ja moninaisten roolien herättämät voimakkaat tunteet hallitsevat päätöksenteko tilannetta (Tunkkari-Eskelinen 2005, 218).

Kahn ym. (1964, 55–60) ovat kirjassaan ”Organisaatiostressi” kuvanneet viisi erilaista rooliristiriitatyyppiä:

1. Yksilö kokee rooliodotusten asettajan odotukset keskenään ristiriitaisiksi. Kunnilta ja yrityksiltä tulee yrityskummille tähän ristiriitatyyppiin sopivia viestejä. Yrityskummilta odotetaan elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan vahvistamista ja kehittämistä. Toisaalta hänellä ei ole siihen tarvittavia taloudellisia ja hallinnollisia mahdollisuuksia.
2. Yksilö kokee useiden rooliodotusten asettajien odotukset keskenään ristiriitaisiksi. Tässä tilanteessa yrityskummi joutuu toimimaan erimielisten osapuolten välillä. Yritysjohdajalla, työntekijöillä ja kunnan elinkeinopoliitikasta vastaajilla voi olla eri näkemykset siitä, mikä on paras mahdollinen tekijä asian hoitamiseksi.
3. Yksilö kokee ristiriitaa odotusten ja arvojen sekä rooliin kohdistettujen odotusten välillä. Yrityskummin omat odotukset omasta neuvontatyöstään saattavat poiketa yrityskummin työhön kohdistetuista yleisistä odotuksista. Yrityskummi koetaan helposti kaikkivoivaksi ja ihmeitä tekeväksi henkilöksi.
4. Yksilö kokee ristiriitaa eri rooliensa välillä. Tämä rooliristiriita tulee esille yrityskummin työtehtävässä. Kunnan tai yrityksen tekemät elinkeinopoliittiset päätökset eivät aina ole sopusoinnussa kunnan tai yrityksen omien tavoitteiden kanssa.
5. Yksilö kokee kuormitusta liian monien yhtäaikaisten rooliensa takia. Tämän rooliristiriitatyyppin kautta yrityskummit taistelevat mielessään siitä roolista luopumisesta, joka aiheuttaa ristiriitaisia paineita.

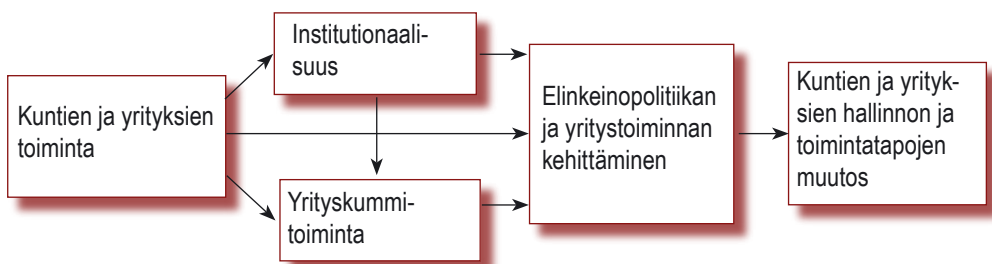
Rooliepäselvyys tai rooliristiriita aiheuttaa väsymistä ja työstä vetäytymistä (Rizzo ym. 1970). Edellä mainitut asiat vähentävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, lisäävät halukkuutta työpaikan vaihtoon, tai työstä vetäytymiseen sairauden tai muiden syiden lisääntyessä (Kahn ym. 1964, 60). Gross ym. toteavat, että roolikonflikteihin suhtautuminen määrittää kuinka työntekijät suhtautuvat organisaatiokäyttäytymisessään (Gross ym. 1958, katso myös Goldstein 2002, 35–36). Kreitner ym. (2002, 145–146) tuovat esille suuttumuksella ja kontrollilla pelottelevat viisi roolia, joista ensimmäisenä on valvojan ja tarkastajan rooli, toisena alapuolella olevan kontrolloijan rooli, kolmantena ankaran kontrolloijan roolin, neljäntenä pehmeän tehtaanjohtajan roolin sekä viidentenä, hiljaisesti huomaavan henkilön rooli.

3.4 Instituutionalisuus

Instituutionalisuuden pääkäsitteen avulla lähestytään yrityskummitoimintaa sen syvällisimmässä muodossa, pyrkien valottamaan niitä keskeisiä tekijöitä, joilla edesautetaan kuntien elinkeinopolitiikan ja kunnissa olevien yritysten toimivuutta. Instituutionalisuuden avulla on tarkoitus auttaa kuntien poliittisia ja hallinnollisia päätöksentekijöitä sekä yrityksen johtajia kiinnittämään huomiota yksittäisen yrityksen ja kunnan elinkeinopolitiikan kehittämisvälineeseen ja mahdollisuuksiin, sekä niitä ympäröiviin instituutionalisuuden puitteisiin, joiden sisälle väline kiinnittyy. Samalla olemassa olevien instituutioiden merkitys kasvaa.

Uuden poliittisen taloustieteen kriittisellä suuntauksella on suuriakin keskinäisiä eroavuuksia, *aikaisemman instituutionalisuuden suuntauksen välillä* joihin ei tarkemmin syvennytä. Talusteorian traditioiden ja oppihistorian valossa edellä mainituilla nähdään kuitenkin yhteisiä nimittäjiä. Taloustieteissä esiin noussut uusinstituutionalisuus on pyrkinyt osoittamaan, että markkinoiden toiminta on riippuvainen instituutionalisista rakenteista. Huomiota on kiinnitetty informaation, tiedon, ja itse rationaalisuuden ongelmiin. Huomiota on entistä enemmän kiinnitetty siihen, mikä on instituutioiden vaikutus talouselämässä (Hodgson 1988, 4–5). Kuntien elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittäminen ja toiminnan arvioiminen vaatii toimijoiden toimintaa ja niiden välistä vuorovaikutusta ohjaavia uudenlaisia sääntöjä. Yrityskummitoiminnan uudet ajattelu- ja toimintatavat sekä kehittämisen muodot liittyvät läheisesti instituutioteoriaan. Niillä voidaan vaikuttaa toimijoiden toimintaan ja niiden välille syntyy kehittäviä vuorovaikutustapoja ohjaavia uudenlaisia sääntöjä. Instituutionalisuus antaa

tämän tutkimuksen syvälliseen ymmärtämiseen oman keskeisen lähestymistapansa. Tässä yhteydessä ei ole tarkoitus – eikä olisi mahdollistakaan – tehdä kattavaa, instituutioihin ja niiden vaikutukseen, syntyyn ja kehittämistapoihin kohdistuvaa kokonaisvaltaista synteisiä.



Kuva 7. Institutionaalisuuden käsitteellinen malli

Yrityskummitoiminta yhteiskunnallisena instituutiona on rakenteellisesti merkittävä. Kun puramme yhteiskunnan, puramme sen instituutioiksi, ja kun kokoamme yhteiskunnan, kokoamme sen instituutioiksi. Instituutio nähdään kaikessa inhimillisessä toiminnassa (Powell & DiMaggio 1991, 9). Linnamaahan (1999, 28–29) ja Maskeliiniin (1966) nojautuen instituutiot ovat jakautuneet *muodollisiksi* (ennalta suunnitelluiksi) ja epämuodollisiksi (toimintansa myötä muodostuneiksi) instituutioiksi. Yrityskummitoiminnan institutionaalisuutta voidaan tarkastella toimintansa myötä muodostumana epämuodollisena instituutiona.

Perinteiset instituutioiden lähestymistavat korostavat yksilöiden suostumusta toimia instituution määrittämällä tavalla. Suostumuksen motiivina on pidetty toiminnan tarpeellisuuden tunnustamista (Zucker 1991, 84). Resurssi riippuvuuslähestymistavassa organisaation legitimiyyttä on usein käsitelty jonkinlaisena resurssina. Institutionaalisesta näkökulmasta legitimiys ei ole hyödyke, joka on omistettavissa tai vaihdettavissa, vaan se on asioiden tila, joka kuvastaa kulttuurista suuntausta sekä normatiivista sopusointua sääntöjen ja lakien kanssa. (Scott 1995, 45.) Institutionalisoituminen nähdään enemmän standardisointien sääntöjen ja rakenteiden diffuusina, kuin tiettyjen organisaatioiden toimintatapojen mukautumisena tiettyyn toimintaympäristöön (DiMaggio & Powell 1991, 13–15). Yrityskummitoiminta nähdäänkin institutionaalisesta näkökulmasta asioiden ja toimintojen tilana, jonka tarkoituksena on kuvastaa uudenlaista elinkeinopoliittista tilaa, joka on sopusoinnussa sääntöjen ja lakien kanssa.

Yhteiskunnallisen instituution käsite on täsmällisempi kuin sosiaalisen instituution käsite (Koskinen 2001, 148). Yhteiskunnallisen instituution tunnusmerkit nojaavat yhteiskuntaa ajatellen rakennefunktionaaliseen teoriaperintöön,

joista ilmiönä ja toimintakokonaisuutena instituutio on sosiaalinen järjestelmä, minkä särminä on niin talouteen, politiikkaan, kulttuuriin kuin kiinteyteenkin kytkeytyviä tehtäviä. Sosiaalinen instituutio voidaan ymmärtää suppeana vain sosiaalisen vaihdon ja vuorovaikutuksen sekä normien ja roolien selvärajaiseksi kokonaisuudeksi (Hall & Taylor 1996, 947). Yrityskummitoiminnan merkitystä vahvistaa näkemys, jonka mukaan instituutioon nähdään sellaiset toimintatavat, jotka ovat saavuttaneet sääntöön verrattavan aseman sosiaalisessa ajattelussa sekä toiminnassa (DiMaggio & Powell 1991, 9).

Yhteiskunnallisia instituutioita luokitellaan ja ryhmitellään usein funktion-
sa mukaan. Laajasti ymmärrettynä instituutioita ovat kaikki sellaiset käytännöt ja rakenteet, joihin yksilöt eivät itse pääse vaikuttamaan. Instituutioita ovat esimerkiksi vakiintuneet tavat ja normit, yleisesti hyväksytyt periaatteet ja hitaasti muuttuvat käytännöt, sekä myös vakiintuneet organisaatiot ja toimielimet, joita ei kyseenalaisteta. Instituutioiden omalaatuisuus on siinä, että myöhemmät sukupolvet eivät voi vaikuttaa instituutiosopimukseen, joka on aikanaan syntynyt, vaikka se kuitenkin sitoo heitä. Täysin puhtaaseen instituutioon, jossa institutionalisoituminen on mennyt äärimmilleen, ei voida lainkaan vaikuttaa (Riukulehto 2001, 12). Voidaankin olettaa, että yrityskummitoiminnasta on muodostunut vakiintunut käytäntö, jota toimiaikanaan ei ole kyseenalaistettu eikä sen merkitystä ole vähätelty.

Instituutiot koetaan jäykiksi, ne vastustavat taantumusta ja vakauttavat kehitystä (Ostrom 1990, 51). Instituutionalinen ajattelu jaetaan kolmeen havaitsemisen alueeseen: sääntelyn ja määräysten mukaiseen, normaaliin säännönmukaiseen ja kulttuurin havaitsemisen pilariin (Scott 2001, 51–58). Instituutiot voidaan jakaa myös moraali-, oikeus- ja hallintainstituutioihin (Williamson 1998, 26–29). Tutkijat ovat yleisesti määritelleet instituutiot ihmisten ajattelun, valintojen ja sosiaalisen toiminnan tuloksena muotoutuneiksi, suhteellisen pysyviksi puitteiksi, sääntöjärjestelmiksi, jotka ohjaavat yksilöiden välistä vuorovaikutusta (Keman 1996, 111). Menestymään pyrkiviltä yrityksiltä vaaditaan teknologisen kehittymisen ennakointia ja entistä enemmän riskinottoa. Yritysten tulisi hakeutua uusiin teknologian sovellutuksia käsittäviin kehittämishankkeisiin (Humala 2004, 232). Ihmisen oma biologinen ja psykologinen luonto kiteytyy institutionaaliseen fyysiseen, aineelliseen ja sosiaaliseen elinympäristön (Eskola 1971, 184).

Politiikkaa koskevassa perinteisessä institutionaalisisessa tutkimuksessa tutkijat analysoivat valtiollisten instituutioiden valtasuhteita tarkastelemalla voimassa olevia lainsäädännön eri instituutioille säätämiä toimivaltuuksia (Paloheimo 2001, 159.) Poliittisessa toiminnassa äänestäjät joutuvat tekemään epävarmoja valintoja ja oletuksia siitä, kuinka heidän valitsemansa henkilöt heidän puolestaan toimivat. Samoin poliittiset luottamushenkilöt joutuvat tulevaisuudessa toimi-

maan saman epävarmuuden tilassa tulevaisuuden päätöksiä tehdessään (Paloheimo 2001, 161). Yrityskummit huomaavat kunnissa harjoitettavan elinkeinopoliitiikan omaehtoisesti ja yrittäjien kertomana. Tavoitteena on, että yrityskummit voisivat poistaa mahdollisia yrittäjien ja poliittisten henkilöiden vastakkainaseteluita. Yrityskummi saattaa joutua myös tilanteeseen, jossa hän on eri mieltä poliittisten päätöksentekijöiden harjoittamasta kunnallisen elinkeinopoliitiikan linjasta (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 25–26).

Poliittisessa toiminnassa instituutioilla on ollut suuri rooli antiikin ajoista lähtien (Mayntz & Scharpf 1995, 40). Usklassinen talousteoria ja rationaalisen valinnan teoria perustuvat oletukseen, että ihmiset ovat omaa etuaan edistäviä toimijoita, on sitten kysymys poliittisesta tai taloudellisesta toiminnasta (Paloheimo 2001, 160). Taistelu hallitsevasta asemasta on poliittisen instituution yhä keskeisempi osa. Kilpailua hallitsevasta asemasta ja arvoasemista käydään sekä epävirallisissa että järjestäytyneissä yhteisöissä. Kilpailun foorumeina ovat erilaiset yhdistykset, poliittiset puolueet sekä valtiokoneistoon ja myös laajempiin kansainvälisiin järjestelmiin liittyvät valtarakenteet. Hallitsevasta asemasta käytävät kamppailut aiheuttavat paikallisia ja yhteiskunnallisia ristiriitoja ja muita ongelmia. Ongelmina nousee esille hierarkioihin liittyä eriarvoisuus ja poliittisten vallankäyttäjien epävakaa asema (Ahmavaara & Vanhanen 2001, 258–259). Yrityskummit saattavat joutua poliittisten pelinappuloiden kohteeksi. Yrityskummit ovat huomanneet, että kuntien poliittiset henkilöt vaalivat reviiriään tiukasti ja mustasukkaisesti, eivät uskalla tuoda esille yritys- ja elinkeinopoliittiseen toimintaan liittyviä vaikeuksia, eivät esiinny luontevasti eivätkä luottamuksellisesti jne. (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 25–26).

Hallitsevasta asemasta kamppaillaan siihen liittyvien valtapyrkimyksiin pohjautuvien etujen takia. Ihmiset eivät tavoittele johtoasemia jos niihin ei liity etujen tai vallankäytön saamista (Ahmavaara & Vanhanen 2001, 262). Valtuuston ja hallituksen sekä eduskunnan paikoista käydään vilkasta kilpailua, johon ollaan henkilökohtaisesti valmiita uhraamaan aikaa ja rahaa. Kamppailu on sitä intensiivisempää mitä tärkeämmästä edun- tai vallansaannista on kysymys (Hall & Taylor 1996, 942–944). Monesti poliittiset henkilösuhteet, samoin kuin muutkin elinkeinopoliitiikkaan ja elinkeino- ja yritystoimintaan vaikuttavat henkilösuhteet, ovat vahingoittuneet ja niiden voimalla on tuhottu monia hyviäkin kunnan tai yrityksen kehittämiseen ja uudistumiseen kohdistuvia mahdollisuuksia. Ulkopuolisen henkilön läsnäolo saattaa laukaista ja korjata tilanteen. Yrityskummien osallistuminen kunnan elinkeinopoliittisen strategian laatimiseen eri työryhmissä on yksi keskeisistä toiminnoista, jossa yrityskummin mielipide elinkeinopoliittisena vaikuttajana tulee esille (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 10).

Instituutiotaloustieteessä taloudenpitäjät nähdään rajoittuneesti rationaalisina ja tuntevina olentoina, joiden välisissä suhteissa muullakin kuin laskelmoivalla voitontavoittelulla on merkitystä (Vihanto 2005, 11). Uudella institutionalismilla organisaatiotutkimuksessa huomio kohdistuu organisaatioiden muodollisiin rakenteisiin ja toimintalogiikkaan (DiMaggio & Powell 1991, 33). Instituutionalisuudella on talouden ja julkisen hallinnon yhteisiä päämääriä. Se edustaa siirtymää organisaatiokonseptista yksilökeskeisempään organisaatiossa toimimiseen (Buchanan 1979, 146–148). Systemiteoreettinen lähestymistapa on kuitenkin vaikuttanut myönteisesti taloustieteen kehitykseen (Hodgson 1988, 15–16). Legitimointi, ympäristön selittäminen ja oikeutus, synnyttää institutionaalisen ympäristön (Meyer & Scott 1983, 140).

Organisaatiot ovat ryhmä yksilöitä, joiden tavoitteena ja sitoutumisena on yhteinen ”pelaajien” päämäärä. Instituutioissa yksilöt noudattavat vuorovaikutustilanteessa enemmän sääntöihin sidottuja ”pelejä”. Instituutio-käsitteelle ei siis ole olemassa yleispätevää, yksiselitteistä määritelmää, vaan tarkastelunäkökulmasta riippuen institutionaalisuus voi kuvata hyvin monenlaisia, taloudellisia, toiminnallisia, sosiaalisia, yksilöllisiä, yhteiskunnallisia jne. ilmiöitä (North 1990, 4–5). Yrityskummitoiminnan tavoitteena on, että yrityskummit sitoutuvat neuvonta-tehtäväänsä ja sopivat kuntien ja yritysten kanssa tarkemmat pelisäännöt, tavoitteet sekä seurannan (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 20).

Ihmiskäsityksen hahmottaminen yrityskummitoiminnassa avaa meidät huomaamaan päätöksentekijöiden, yrittäjien, asiantuntija-arvioijien tai kenenkään tahansa ihmisen tilanteiden mukaisen toiminnan. Tällainen institutionaalinen kokonaisvaltainen ihmiskäsitys näyttää soveltuvan taloudellisen relevantin toimijakäsityksen pohjaksi. Holistisen ihmiskäsityksen peruskäsite on mieli. Mielen avulla ihminen ymmärtää, tietää, tuntee, uskoo ja ajattelee kohtaamansa tilanteet, eli eri ilmiöt, juuri hänelle ominaisella tavalla. Ihmisen tajuntaan ymmärtämisen tuloksena syntyvät tai ymmärtämistä osoittavat merkitykset ovat monesti hyvin erilaisia (Rauhala 1995, 123–125).

Yrityskummitoiminnan eri osapuolien ihmisläheinen tahtotilainen toiminta muodostaa erään institutionaalisuuden merkityksen (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 19). Institutionaalisuus voi olla tietoa, tunnetta, uskoa, intuitiota ja jopa harhaa. Näiden lisäksi tahto on merkityslaji, jolla on päätöksentekoa ohjaavana tajunnallisena tekijänä keskeinen rooli (Pihlanto 1997, 15–25). Yksilön tunne todellisuudesta on keskeisesti riippuvainen puheen kehyksestä, jolloin alkuperäinen tapahtuma siirretään primääristä kehyksestä puheen kehykseen (Goffman 1974, 504). Yrityskummitoiminnan keskeisenä merkityksenä nousee esille yrityskummien halu toimia yritysten ja kunnan elinkeinopoliittisina vapaa-ehtoisina neuvonantajina. Yrityskummin antama tieto ja hänen kokema

tunne todellisuudesta välittyy tajunnallisuuden merkityksen kautta hänen neuvontatyössään. Se, ovatko poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät ja yritysten johtajat omaksuneet oikean ihmisläheisen tahtotilan, selviää tutkimuksessa.

Elinkeinopoliittisessa päätöksenteossa, sekä erilaisissa muissa tilanteissa, kaikki nämä edellä mainitut merkityslajit saattavat vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen joko epäselvinä, vääristyneinä tai jopa virheellisinä tekijöinä, kun niitä arvioidaan jonkun muun ihmisen käsityksen tai elämänkokemuksen valossa (Pihlanto 2005, 20). Jotta puhe tai jokin muu kommunikaation muoto olisi perusteltua, täytyisi sen perustua oletukseen, että viestin vastaanottaja ymmärtää puhujaa tai viestin lähettäjää (Goffman 1981b, 10). Arkikokemuksen pohjalta joudumme tunnustamaan kaikki nämä ilmiöt. Päätöksentekijän rationaalisuus, täydellisestä tietämyksestä puhumattakaan, on kuitenkin ihmiskäsityksen valossa vain myytti, joka on suuri haaste päätöksenteolle ja yrityskäytännössä sovellettavalle ajattelulle. Kuinka tehokkaasti voitaisiin ottaa huomioon toimijan tajunnan luonne päätöksenteossa, riippuu tarkastelun tavoista (Pihlanto 2005, 21). On oletettavaa, että yrityskummitoiminnassa yrityskummin antamalla ohjeilla ja neuvoilla on keskeinen merkitys siihen, kuinka ne ymmärretään elinkeinopoliittisessa päätöksenteossa tai yritysten toiminnan kehittämisessä. (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 18).

Organisaatiot ovat sosiaalisia yksikköjä (ihmisryhmiä), joita varta vasten rakennetaan erilaisten tavoitteiden toteuttamiseksi (North 1990, 3–5, 37). Ihmisten luomat erilaiset rajoitteet säätelevät sosiaalista vuorovaikutusta, joka voi olla muodollista tai epämuodollista (North 1990, 39–41).

Yksilön tajunnassa merkitykset liittyvät verkostoiksi, joista muodostuu yksilön maailmankuva. Maailmankuva edustaa yksilön siihenastista ymmärrystä, mitä ihminen on kokenut siihenastisen elämänsä aikana. Tajunnallisuuden idean omaksumisessa yrityksen päätöksentekijä toimii oman yksilöllisen ymmärryksen pohjalta (Pihlanto 2005,19). Toimijan situationaalisuus on toimijan olemassaoloa suhteessa todellisuuteen, josta mielet ja merkitykset hänelle tarjoutuvat. Toimijan situaatio on siten toimijan tajunnallisuuden ja kehollisuuden suhde. Konkreettisia rakennetekijöitä ovat luonto, organisaatiot sekä ympäristöön ja järjestelmiin liittyvät reaaliset tekijät. Ideaalisia rakennetekijöitä ovat arvot, normit, tavoitteet, kulttuuri, organisaatioilmasto, taiteet, ihmissuhteet, eli lähinnä aineettomat tekijät (Rauhala 1986, 33).

Puheen löyhä kiinnitteisyys situaatioon on väärinymmärtämisen, väärinkehystämisen ja ristiriitojen lähde (Goffman 1974, 496, 504). Yrityskummin toiminta perustuu aikaisemmin hankittuun tietoon ja kokemukseen, josta muodostuu hänen maailmankuvansa. Yrityskummin situaatio muodostuu tajunnallisuuden ja kehollisuuden suhteesta, samalla tavalla kuin muidenkin ihmisten. Yritys-

kummin antamien neuvojen löyhä kiinnitteisyys tilanteen muodostuu helposti väärinymmärtämisen ja ristiriitojen lähteeksi niin elinkeinopolitiikassa kuin yritystoiminnassakin. Samalla tavalla voimme olettaa tapahtuvan yrittäjän ja poliittisten sekä hallinnollisten päätöksentekijöiden tilanteen merkitykseen, joka heijastuu yrityskummin tekemisiin johtopäätöksiin.

On tunnettua, että ihmiset ymmärtävät hyvin usein saman monesti hyvinkin selvän asian eri tavoin. Heidän käsityksensä ja maailmankuvansa ovat siten erilaisia. Siksi laskentatilanne saattaa nousta yksinkertaistavana asiana kaikille osapuolille ymmärrettävänä tietona. Pelkkä laskenta ja mikä tahansa muu informaatio joutuu päätöksenteon tajunnassa suhteisiin kaikkien muiden yksilöllisen tilanteen tajuamien virikkeiden ja maailmankuvan kanssa (Pihlanto 2005, 23). Tähän saattaa vaikuttaa myös näkemys siitä, että monesti sanat, joita puhumme, eivät ole omiamme (Goffman 1981, 3). Ihmiskäsityksessä näkyy kolme keskenään vuorovaikutteista kokonaisvaltaista dynamiikkaa: tajunnallisuus, situationaalisuus ja kehollisuus. Kun yhdessä tapahtuu jotain, se heijastuu kahteen muuhun. Tätä tapahtuu kaiken aikaa ja se on ihmisten olemassa olevan käyttäytymisen välistä vuorovaikutusta. Kielteisesti koettu tilanne voi ilmetä fyysisenä pahoinvointina. Ihmisen kokemisen ja toiminnan kokonaisvaltaisuuden, sekä vuorovaikutuksen luonteen oivaltaminen, saattaa ehkäistä monia mekanistisen käsityksen tai taloudellisen toimijan käyttäytymisen välistä suhdetta (Pihlanto 2005, 25).

Keskusteluanalyttiset tutkimukset nostavat esille vuorovaikutuksen rakenteita, joilla hoidetaan ammatillisesti erityisiä tehtäviä ja ylläpidetään niihin kytkeytyviä asemia ja rooleja (Heritage & Sefi 1992, 368–369). Monissa auttamiskäytännöissä, joissa toista osapuolta neuvotaan, voidaan käytännössä hahmottaa eräänlainen ristiriita neuvomisperäisyyden ja asiakaslähtöisyyden välillä. Neuvomisen ja ehdottamisen tai ohjeen antamisen välinen ero on monesti hyvin häilyvä. Toisinaan neuvominen institutionaalisissakin tilanteissa muodostuu tilanteisesti (Vehviläinen 2001, 39–40). Luottamus keskeisiin instituutioihimme ja johtajiin on pudonnut niin alas, että niiden olemassaolon oikeutus tulee kyseenalaistaa (Korte 1997, 40). Yrityskummitutkimuksessa nousee esille erilaisia vuorovaikutuksen rakenteita. Neuvominen ja ohjeistaminen saatetaan ymmärtää toisin kuin on tarkoitettu, jolloin luottamus hälventyy ja sijalle tulee epäluottamukseen pohjautuva ilmapiiri.

Institutionaaliset ympäristöt muodostuvat monista säännöistä ja yhteiskunnan tarpeista, joihin yksittäisten organisaatioiden täytyy sopeutua saadakseen oikeutusta ja tukea. Institutionaalinen teoria muistuttaa, että intressit on institutionaalisesti määritelty ja muotoiltu (Scott 1992, 132). Eräät tutkijat ovat väittäneet, että institutionaalinen teoria painottaa intressien merkitystä vastakohtana resurssi riippuvuudelle (Pfeffer 1997, 64). Institutionaalinen ympäristö muokkaa

teknisestä ympäristöstä saatavia resursseja, joita yritysten toiminnassa käytetään (Oinas 1999, 5).

3.5 Yrityskummitoiminta

Yrityskummitoiminta (Business Mentoring) liittyy läheisesti mentorointitoimintaan. Tämän vuoksi teoriaosan vahvistamiseksi nojaututaan kirjallisuudessa myös mentorointia käsittävään kirjallisuuteen, sillä Suomessa on hyvin vähän yrityskummitoimintaan liittyvää tieteellistä tai muuta kirjallisuutta. Mentoroinnin käytön organisaatioiden ja yksilöiden kehittämismenetelmänä voidaan sanoa alkaneen 1970-luvun puolivälissä, jolloin käynnistyi myös mentoroinnin akateeminen tutkimus (Samier 2000, 1). Akateemiset tutkimukset osoittivat, että mentoroinnin avulla voidaan nopeuttaa nuorten, kehityskelpoisten johtajien ura- ja palkkakehitystä sekä lisätä heidän työtyytyväisyyttään (Tunkkari-Eskelinen 2005, 217). Useat yritykset eri puolilla maailmaa ovat toteuttaneet johtohenkilöiden kehittämistä systemaattisesti organisoitujen mentorointiohjelmien kautta (Pyykkö 2001, 4).

Tutkijat ovat mentorointi-sanan suomenkielistä vastinetta mietittäessä todenneet, että sana ja oppi ovat saaneet alkunsa Kreikan mytologiasta Odysseuksen ystävältä, mutta aivan läheistä suomenkielisestä vastinetta sanalle ei löydy. Suomenkielisen sanan ominaisuuksilta yrityskummitoiminta liittyy hyvin läheisesti mentorointi-sanaan (Kokko 1999, 24–25). Mentorointi- ja yrityskummitoimintaa harjoittavaa henkilöä voidaan kuvata sanoilla opettaja, mestari, valmentaja, työ-kummi, seniori, sparraaja ja ystävä. Mentoroitavia, eli aktoreita, voidaan kutsua puolestaan oppilaiksi, kisälleiksi, oppipojiksi, valmennettaviksi, ohjattaviksi, junioreiksi tai aktoreiksi (Samier 2000, 3). Mentorointi nähdään kasvatuksellisena otteena, joka perustuu luottamukseen osapuolten välillä. Luottamus rakentuu osapuolten jakamasta ydinintressistä, yhtenevistä arvoista, keskinäisestä arvostuksesta ja henkilökemiasta. (Tunkkari-Eskelinen 2005, 218.)

Suomessa mentoroinnin tapaisia menetelmiä on käytetty lähes vastaavan ajan kuin Yhdysvalloissa, mutta mentorointia systemaattisesti organisoituna johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmänä on käytetty vuodesta 1992 lähtien (Lindahl 1999, 19). Mentoroinnin synnyssä ja sen käyttöönottajina ovat toimineet Japani, Englanti, Yhdysvallat, Ruotsi ja Suomi (Lindahl 1999). Suomeen mentorointi tuli 1980-luvulla, mutta varsinkin vuonna 1992 mentorointiprosessien voidaan katsoa saavan vahvaa jalansijaa Suomessa (Kokko 1999, 8).

Ketään ei saa pakottaa mentoriksi tai yrityskummeiksi ilman hänen omaa tahtoaan, sillä mentorointi vaatii paljon aikaa. Lisäksi on otettava huomioon, että omassa organisaatiossa työskentelevä mentori saattaa, toisin kuin vieraassa organisaatiossa työskentelevä, kokea ristiriitaisia tilanteita silloin, kun hänen tiedossaan on sellaisia aktoriin tai organisaatioon liittyviä asioita, joita hän ei ehkä tietäisi ilman mentorointia (Kennedy 1999, 55). Suomessa vuonna 1994 käynnistetty vapaa-ajan kampanja, ja siitä Asikkalan kunnalle annettu kunniakirja, oli lisäämässä yrityskummitoiminnan esilletuontia ja laaja-alaista kiinnostusta. Asikkalan yrityskummeiksi ryhtyneiden kolmen yritysjohtajan Aulis Tinnilän, Esko Mikkosen ja Heikki Valtarin yrityskummimainen toiminta, sai kunnan viranhaltijat ja luottamushenkilöt uskomaan näiden aktiivisten mökkiasukkaitensa mahdollisuuteen vaikuttaa kunnan elinkeinoelämän ja yritystoiminnan kehittämiseen (Tinnilä 2005, 85). Saaristoasiain neuvottelukunnan antama kunniakirja lisäsi toiminnan tärkeyttä ja herätti huomiota myös kuntaliiton, valtion ja muidenkin kuntien taholla. Kunnat olivat miettimässä elinkeinoasiamiehen tarpeellisuutta ja niiden vastapainoksi oltiin perustamassa alueellisia kehitysyhtiöitä. Elinkeinoasiamiesten toimikentän laajentuessa useisiin kuntiin paikalliset kunnat jäivät ikään kuin ilman omaa osajan tukea. Kummeista muodostui siten osajien verkosto (Anttila 1999, 13).

Tavoitteena on, että yrityskummitoiminta (Business Mentoring) perustuu yrittäjien, poliittisten- ja hallinnollisten henkilöiden ja yrityskummien väliseen yhteistyöhön. Yrityskummitoiminnan keskeinen ajatus on, että yrityskummitoiminta on side ja motiivi kuntaan, jonka hyväksi hän toimii. Kuntatalous kiristyy, väki ikääntyy ja yritysten kilpailuympäristö kovenee. Tämän vuoksi tarvitaan henkilöitä, jotka ovat aikaisemminkin kohdanneet muutoksia ja johtaneet niitä (Sahrman 2005, 5). Toiminta käynnistyy kuntatasolla yrityskummien, yrityksiä ja kunnan yhteistyöllä. Yrityskummiksi kasvetaan työn ja elämän mukana saatujen tietojen, taitojen ja kokemusten kautta. Yrityskummiksi ryhdytään, jos kunta esittää asianomaiselle henkilökohtaisen pyynnön (Anttila 1999, 8–10). Yrityskummitoiminta muistuttaa hyvin paljon mestari–kisälli-suhdetta. Eri ammattikuntien kisälleillä on ollut tavoitteena saavuttaa mestarin taidot hyvässä opissa. Työpaikoilla kisälliperinne jatkuu tänäkin päivänä. Tällöin huomaamme, miten läheisesti mentorointi liittyy meidän jokapäiväiseen elämäämme ja seuraa meitä elämämme ajan, jos me näin haluamme (Pyykkö 2001, 1).

Tarkoituksena on, että yrityskummitoiminta käynnistyy kunnan toimesta ja kunnan kustantamana. Sen sijaan mentorintitoiminta käynnistyy yrityksen tai yhteisön toimintana mentorin ja aktorin välisenä yhteistyönä yrityksen tai valmennettavan kustantamana. Kunnan käynnistämä yrityskummitoiminta katsotaan suostumukseksi toimia instituution määrittämällä tavalla, ja samalla tun-

nustetaan toiminnan tarpeellisuus. Samalla tavalla katsotaan, että yrityskummit antavat suostumuksensa toimia yhteisen päämäärän hyväksi. Kunnan talous perustuu yhä enemmän kunnassa toimivien yritysten menestymiseen. Yrityskummien asiantuntemuksen käyttäminen kunnan sekä yrityksen tarpeisiin on luova ratkaisu ja innovaatiopyrkimys kunnan ja yritysten kehittämiseksi (Sahrman 2005, 5).

Yrityskummin normaalit neuvontapalvelut ovat yrittäjille maksuttomia. Mikäli yrityskummitoiminnasta aiheutuu matka-, ruokailu- ja majoituskuluja, odotetaan kunnan korvaavan ne yrityskummille. Tarkoituksena on, ettei yrityksen tarvitse maksaa yrityskummin antamista palvelusta suoraan yrityskummille, elleivät yrityskummi ja yrittäjä keskenään sovi yritykselle tulevista erillisistä palveluista. Yritys voi siten käyttää yrityskummiä konsulttina (Suomen kuntaliitto 1988). Yrityskummi antaa osaamistaan talkootyönä kummikunnalle ja sen yrityksille. Yrityskummi on johdon neuvonantaja, valmentaja, sparraaja ja mentori, mutta hän ei toimi yleensä maksullisena yrityskonsulttina eikä osallistu yrityksen hallintoon. Yrityskummin toiminta on auttamista, uskonvahvistamista sekä johtamisen asiantuntijana olemista. Yrityskummin oma pätemisen halu on mennyt ohi, joten hänellä on pyyteetöntä halua auttaa (Sahrman 2005, 6).

Mentorointi, samoin kuin yrityskummitoimintakin, on eräänlainen prosessi, jossa kokeneempi ihminen, jolla on monien vuosien työllä hankittu taitavuus tai muut tiedolliset tekijät, toimii roolimallina toiselle ihmiselle. Kokeneempi henkilö, joka on alkujaan oman organisaationsa vastuunkantaja, opettaa, tukee, rohkaisee ja neuvoo vähemmän kokenutta ihmistä, sekä toimii tämän ystävänä ja henkisenä tukijana. Eläkkeelle siirtymisen ei tarvitse merkitä kaiken entisen loppua. Monessa maassa yrityksen entinen johto jatkaa yrityksissä erilaisissa tehtävissä hyödyntäen aikaisempaa kokemustaan markkinoinnissa tai muussa toiminnassa (Kietäväinen 2005, 7). Tavoitteena on, että mentoroitavan ammatillinen ja henkilökohtainen kehittyminen toteutuisi. Mentorointitoiminnalla pyritään jatkuvan, vahvistavan suhteen luomiseen, joka toimii molempien osapuolten parhaaksi (Nakari ym. 1996, 6–13).

Yrityskummitoiminnan laajentuminen muualle Suomeen käynnistyi toukokuussa 1996 ja se toteutettiin vapaa-ajan asumiskamppajaan liittyen ”Yritystreffit kunnissa” -hankkeen yhteydessä. Maamme elinkeinoelämän huipulta hankittiin 60 yrityskummiä 39 kunnalle. Vapaa-ajan asumiskampanjan jatkoksi Suomen Kuntaliitossa käynnistettiin vuoden 1997 alussa kaksivuotinen yrityskummiprojekti, johon osallistui 170 kuntaa, eli kolmannes maamme kunnista. Yrityskummiprojektia jatkettiin kaksivuotisella jatkoprojektilla vuoden 1999 alusta ja se jatkui vuoden 2000 loppuun, jonka jälkeen perustettiin yrityskummiyhdistys. Vuoden 2002 kesään mennessä mentoreina oli 400 yrityskummiä ja

185 kuntaa ja järjestöjä. Tavoitteena on kehittää ja laajentaa yrityskummitoimintaa kuntien ja yritysten paikallisten tarpeiden pohjalta (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 5). Yrityskummitoiminta toimii esimerkkinä siitä, miten paikallisuuden ja globaalien verkostolliset vahvuudet voivat yhdistää ja edistää paikallisia innovaatioita ja elinvoimaa (Manninen 2005, 8).

Erityisenä painopisteenä yrityskummitoiminnassa on ollut mikro- ja pk-yritysten kansainvälistymisen perusvalmennus yrityskummien avulla (Anttila 1999, 13–16). Nopeasti kehittyvä tietotekniikka luo myös pienille yrityksille uusia markkinointi-, myynti- ja ostokanavia. Monet yrityskummit ovat toimineet kansainvälisissä yrityksissä tai heillä on kontaktit kansainvälisiin yrityksiin (Vierikko 2005, 34). Kehitysyhtiö Jykes Oy hyödyntää kansainvälistymisessä yrityskummitoimintaa mm. Jykesin Ni Hao China-hankkeessa (Koljonen 2005, 36).

Yrityskummit voivat toimia merkittävänä apuna yrittäjän sukupolvenvaihdosprosessissa. Suomessa suurten ikäluokkien siirtyminen syrjään yritystoiminnasta merkitsee kymmenen vuoden aikana 70000–80000 sukupolvenvaihdosta, yrityskauppaa tai yrityksen lopettamista. Yrityskummit ry on valinnut sukupolvenvaihdoksen yhdeksi keskeisimmistä teemoistaan. Suurien yritysten jatkuminen on yleensä turvattu, mutta miten käy maaseudulla olevien pienten yritysten? (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 16–24). Yrityskummien yhtenä keskeisenä tehtävänä on auttaa sukupolvenvaihdosten mahdollisuuksien arvioineissa ja tarvittaessa toteuttamisessa. ESR-hankkeen tavoitteena on saada lisäresursseja sellaisiin sukupolvenvaihdostilanteisiin, joissa ei ole yrittäjää tiedossa (Ala-Sippola 2005, 38). Sukupolvenvaihdosta voidaan kutsua prosessiksi, jossa on useita eri vaiheita, kuten harkinta, käynnistäminen, työstäminen ja lopettamisvaihe. Onnistuneessa sukupolvenvaihdoksessa käytetään yhdessä aikaa uusien ajatusten ja ideoiden löytämiseen sekä niiden soveltamiseen (Aaltonen 2005, 39). Sukupolvenvaihdoksen osalta on nimetty erillinen asiantuntijaryhmä, jolta saa tarvittaessa yksityiskohtaista tietoa (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 21–24).

Yrityskummitoiminta keskittyy myös nais-, maaseutu- ja käsityöyrittäjäystöiminnan kehittämiseen ja elvyttämiseen (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 23). Yrityskummitoiminta tähtää yrityksen johtajan ja työntekijöiden työuran pitkäjänteiseen ja laaja-alaiseen kehittämiseen. Mentoroinnin avulla voidaan keskustella kasvatuksen, koulutuksen, toimintakyvyn, oppimisen, pätevyyden, osaamisen, toiminnan ja suorittamisen eri tekijöistä (Huhtala ym. 1998, 6–7).

Yrityskummitoiminnan tunnusmerkit viittaavat sosiaaliseen instituutiojärjestelmään. Tarkoituksena on hyödyntää yrityskummien tieto-taitoa ja osaamista sekä niitä yhteyksiä, joita yrityskummeille on syntynyt aikoinaan heidän toimiessaan yritysjohtajina tai vaikuttavilla paikoilla omissa ammateissaan. Yrityskummi-projektin laajentaminen kansainvälisten markkinoiden huomioonottamiseen

on ollut yksi keskeinen toimintalinja yrityskummien toiminnassa. Yrityskummitoiminnan tavoitteena on tarjota kummiverkoston kautta yrityksille lisäkanavia kaupallisia kontakteja etsiville ja kansainvälistymistä suunnitteleville mikroyrityksille sekä pienille ja keskisuurille yrityksille (Suomen Kuntaliitto 1998). Yrityskummitoiminnan ja mentoroinnin tarkoituksena on työyhteisöön kertyneen osaamisen, kokemuksen ja näkemyksen välittäminen mentorien kautta nuoremmille johtajille ja asiantuntijoille (Nakari ym. 1996, 13).

Yrityskummi- tai mentorointitoimintaan mukaan lähtevien yrityksiä tai kunnan aktoreiden tulee lähteä kehittämistyöhön vapaaehtoisesti. Monesti tuloskeskustelut luovat pohjaa mentoroinnin aloittamiseen. Mentorointiin saatetaan kohdistaa liian suuria odotuksia ja kun huomataan, että kaikki ei ole onnistunut odotetulla tavalla, saattaa mielenkiinto koko mentorointiin hiipua nopeasti. Tärkeätä on muistaa myös riittävän ohjeistuksen antaminen. Mikäli ohjeistus puuttuu, eivät mentori ja aktori löydä toisiaan (Hale 2000, 5–6). Yrityskummiyhdistyksen tavoitteena on opastaa kuntia hankkimaan kunnille sopivia yrityskummeja. Yrityskummiyhdistyksen henkilöt ovat varsinkin toiminnan alkuaikoina osallistuneet paikallisiin ja alueellisiin yrityskummitoimintaa koskeviin aktivointi- ja käynnistämistilaisuuksiin. Toiminnan alkuaikana projekti, ja myöhemmin yhdistys, on aktiivisesti järjestänyt valtakunnallisia yrityskummiseminaareja, joihin on osallistunut kuntien elinkeinopolitiikasta päättäviä luottamushenkilöitä, viran- ja toimenhaltijoita sekä yrityskummeja ja yrittäjiä. Erillistä projektin kautta tapahtuvaa pienimuotoista tutkimusta on suoritettu vuonna 1998 ja sen jälkeenkin. Yrityskummitoiminnan tavoitteena on auttaa yrityksiä markkinoinnissa ja toimia yritysten tukena tilojen, koneiden tai raaka-aineiden hankinnassa. Yleisiä neuvonta-asioita yrityskummeilla on ollut myös yritysten laajennuksiin liittyvissä hankkeissa (Anttila 1999, 17).

Yrityskummiyhdistys perii jäsenmaksua niiltä kunnilta, jotka ovat mukana yrityskummitoiminnassa. Mikäli kunta katsoo yrityskummiyhdistyksen jäsenmaksun liian suureksi, voivat kunnat seutukunnittain liittyä yrityskummiyhdistykseen ja saada näin seutukunnan eri kuntiin yrityskummeja. Seutukunnille on mahdollistettu yrityskummitoimintaan osallistuminen. Tällöin oletetaan, että yrittäjille järjestettyihin tilaisuuksiin yrityskummien lisäksi saadaan elinkeinoasiamiehiä runsaammin, jolloin tilaisuuden tiedollinen anti entisestäänkin lisääntyy. Keskeisenä tavoitteena on, että kunnan on johdettava paikallista yrityskummitoimintaa ja rohkaistava yrittäjiään hyödyntämään yrityskummien palveluja. Kunnan ja yritysorganisaation ylimmän johdon ja esimiesten on sitouduttava mentorointityöhön siten, että mentorointityössä mukana olevat voisivat suhtautua siihen täydellä vakavuudella, etteivät he vähättele prosessia tai aliarvioisi omaa merkitystään siinä (Huhtala ym. 1998, 26–27). Yrittäjät ovat helposti

arkoja ja varovaisia tuomaan esille yhteisissä tilaisuuksissa omaa yritystä koskevia asioita, jonka vuoksi on paikallaan, että yrittäjille annetaan mahdollisuus henkilökohtaiseen keskusteluun yrityskummin kanssa. Yrityskummit ovat tarjolla, mutta he eivät tyrkytä itseään (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 18–19).

Yrityskummitoiminnalla on tarkoitus hakea motivaatiota kunnan ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Yrityskummitoiminnalla on mahdollisuus aktivoida ja innostaa yrittäjää, antaa talkoohengessä neuvontaa ja sparrausta (Mikkonen 2005, 10). Yrityskummit voivat osallistua yritystoimintaan, he voivat ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa yritysten siirtymiseen ja laajentamiseen kummikuntaan. Yrityskummit voivat perustaa oman yrityksensä kummikuntaan. Oletettavaa on, että yrityskummien käytännön kokemus tarjoaa kunnille ja siellä oleville yrityksille lisäresurssin. Tavoitteena on, että yrityskummit tuovat uusia ideoita ja näkemyksiä paikallisen yritys- ja elinkeinoelämän kehittämiseen (Tuovinen 2005, 11).

Monesti yrityskummit ja useat asiantuntijat pystyvät auttamaan yrityksiä kehittymään paremmin kuin mihin pelkät virkamiehet pystyvät. Tavoitteena on, että yrityskummitoiminta on yksi uusi väylä kunnan ja yritystoiminnan välille. Yrityskummien avulla halutaan lisätä yrittäjien ja kunnan elinkeinopoliittisen vuoropuhelun määrää ja tasoa. Tavoitteena on parantaa kunnan julkikuvaa ja lisätä kunnan tunnettavuutta (Tinnilä 2005, 12). Yrityskummit ovat arvostettuja, kokeneita ja myös valtakunnallisesti tunnettuja henkilöitä. On toisaalta ymmärrettävää, että kunta profiloituu yrityskummitoiminnallaan edistyksellisen ja aktiivisen elinkeinopoliittikan toteuttajaksi, osaajaksi ja myönteiseksi yritystoimintaa arvostavaksi kunnaksi. Yrityskummitoiminnan tavoitteena on mahdollistaa kansainvälistyminen myös pienille yrityksille (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 27–28). Mentoroitavalle avautuu tällöin mahdollisuus ja pääsy sellaisen informaation lähteelle, joka ei muuten olisi hänen käytettävissään (Tinnilä 2005, 12). Mentorointiparit voivat lisätä kontakteja ja ymmärtämystä organisaatioyksiköiden välillä ja siten edesauttaa yhteydenpitoa ja tiedonkulkua (Juusela ym. 2000, 14–15).

Yrityskummitoiminnan tavoitteena on toimia puolueettomana arviomiehenä yrityksen arvoja ja kunnan kokonaisvaltaista elinkeinopoliittikkaa määriteltäessä. Yrityskummitoiminta mahdollistaa myös yrityskummiverkoston käyttämisen, jolloin saadaan selville muiden yrityskummien mielipide ko. asiasta tai ongelmasta. Huomioitava on, että erityiskysymysten asiantuntija-apu on yrityksen ja yrityskummin välinen asia, joka on yleensä maksullista toimintaa. Tällöin esille tulevat mm. verotukselliset erityiskysymykset, perinnönjako sekä rahoitusjärjestelyt, joista annetaan neuvoja sukupolvenvaihdoksen jälkihoitona. Yhteistyön tavoitteena on uuden yrittäjän ja yrityskummin kanssa varmistaa tehtyjen suun-

nitelmien toteuttaminen, sekä yrityksen menestyminen tulevaisuudessa (Pulkkinen 2005, 13). Tärkeätä on kuitenkin huomata, että kaikki ihmiset eivät ole temperamentiltaan sopivia mentorin tehtävään (Clark 1995, 37).

Tavoitteena on, että yrityskummimentorin ja mentoroitavan välille syntyy kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava vuorovaikutussuhde. Mentoroinnissa on tarkoitus kuunnella työntekijän ajatuksia, arvioida hänen ideoitaan ja auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja pelkojen käsittelemisessä sekä vahvistaa itsetuntoa syvällisempien pohdintojen onnistumisen, luottamuksen ja kokemusten avulla (de Bruyn-Ouboter 2005, 15). Tehokas mentorointi mahdollistaa sen, että mentoroitava käyttää mentorin tietoa hyödykseen ja muuttaa sen edelleen ymmärrykseksi. Mentori tekee sen tavalla, joka parantaa yksilön ja yhteisön saavutuksia ja tuloksellista toimintaa. Mentoroitava on ensisijaisesti itse vastuussa oppimisestaan (Hale 2000, 2–3).

Organisaatiossa tulee myös tiedottaa käyttöönotetusta kehittämismenetelmästä, jotta ei syntyisi aiheutonta kateutta tai mustasukkaisuutta ja jotta mentorointi jatkossakin olisi tiedostettu ja hyväksytty kehittämismenetelmä (Nakari ym. 1996, 26–27). Instituutiot ovat ihmisten käyttämiä virallisia tai epävirallisia pelisääntöjä, jotka ohjaavat heidän käyttäytymistään vuorovaikutustilanteissa. Vuorovaikutustilanteet toteutuvat yrityskummi- ja mentorointitoiminnassa varsin keskeisesti. Yrityskummin toiminnalliset tavoitteet voivat olla epävirallisia tai virallisia. Belgiassa kehitetty Plato-ohjelma toteutetaan Suomessa PLATO-hankkeena, joka toimii koulutuksellisenä väylänä pk-yrityksille, jossa yrityskummi voi toimia kouluttajana (Tarkka 2005, 15). Plato-hankkeessa yrityskummit ovat jakaneet tietoaan ja taitoaan mielenkiintoisella tavalla, vaikka joskus yrityskummien esittämät asiat ovat olleet hajanaisia ja ovat rönsyilleet liiaksi pois varsinaisesta aiheesta (Hakosalo 2005, 16). Yrityskummit osallistuvat neuvotteluihin niin pyydettyinä, he noudattavat yhteisesti hyväksytyjä sääntöjä ja ohjeita, joiden mukaan he käyttäytyvät. Kaiken yhteistyön pohjana on luottamus toista osapuolta kohtaan (de Bruyn-Ouboter 2005, 14).

Yrityskummin toiminnassa henkilökemia on tärkeätä. Monesti poliittiset henkilösuhteet, samoin kuin muutkin elinkeinopolitiikkaan ja elinkeino- ja yritystoimintaan vaikuttavat henkilösuhteet, ovat vahingoittuneet ja niiden voimalla on tuhottu monia hyviäkin kunnan tai yrityksen kehittämisen uudistumiseen kohdistuvia mahdollisuuksia. Yrityskummimentori ulkopuolisena henkilönä saattaa korjata kärjistyneen ongelman ja ongelma saattaa ratketa (Manderbacka 2005, 50–52). Mahdollisuus on, että yrityskummi voi osallistua kunnan elinkeinopoliittisen strategian laatimiseen. Yrityskummimentori voi toimia eri työryhmissä ja toiminnoissa, joissa yrityskummin mielipide elinkeinopoliittisena vaikuttajana tulee esille (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 10). Yrityskummin/mentorin

ja aktorin suhde saattaa mennä epäkuntoon myös siksi, että persoonallisuudet eivät sovi yhteen, pätevyystasoissa on liian suuria eroja, osapuolten välille ei synny luottamusta, molemminpuolinen kritiikki on liian suurta tai turhautuminen on tavanomaista voimakkaampaa. Ihanteellisinta olisi, että mentori olisi yhtä askelmaa ylempänä mentoroitavaa organisaatiossa ja että mentorointiparin käyttäytymis- ja oppimistavat olisivat mahdollisimman samankaltaisia (Lähtenmäki 1995, 273–274).

Yrityskummitoiminnan tavoitteena on hakea motivaatiota kunnan ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Yrityskummi voi osallistua yritystoimintaan, yrityskummit voivat ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa yritysten siirtymiseen ja laajentamiseen kummikuntaan ja he voivat perustaa oman yrityksensä kummikuntaan. Yrityskummit tuovat uusia ideoita ja näkemyksiä paikallisen yritys- ja elinkeinoelämän kehittämiseen. Yrityskummien avulla voidaan lisätä yrittäjien ja kunnan elinkeinopoliittista vuoropuhelun määrää ja tasoa. Parannetaan kunnan julkikuvaa ja lisätään kunnan tunnettavuutta. Yrityskummit ovat arvostettuja, kokeneita ja myös valtakunnallisesti tunnettuja henkilöitä. Kunta profiloituu yrityskummitoiminnallaan edistyksellisen ja aktiivisen elinkeinopolitiikan toteuttajaksi, osaajaksi ja myönteiseksi yritystoimintaa arvostavaksi kunnaksi. Mahdollistaa kansainvälistymisen myös pienillekin yrityksille (Freyberg 2005, 17–18). Pätevä yrityskummimentori auttaa ja tukee mentoroitavaa käsittelemään ja ratkomaan asioita ja ongelmia mutta ei itse ratkaise niitä aktorin puolesta. (Niskanen 2000, 2). Menestymään pyrkiviltä yrityksiltä vaaditaan teknologisen kehittymisen ennakkointia ja entistä enemmän riskinottoa. Yritysten tulisi hakeutua uusiin teknologian sovellutuksiin käsittäviin kehittämishankkeisiin (Humala 2004, 232).

Yrityskummimentoritoiminta	Mentorointi toiminta
Yrityskummiyhdistys ry. Kunnat tai seutukunnat maksavat jäsenmaksun.	
Kunnan hakema ja nimeämä yrityskummi.	Yrityksen/Aktorin valitsema.
Kaikkien kunnan alueella olevien yritysten tueksi tarkoitettu neuvoja.	Yleiset mentorin/yritysjohdajan/aktorin tapaamiset.
Yritystoiminnan ja elinkeinopolitiikan arvioija.	Yhden yrityksen neuvoja.
Kunta maksaa matkat ja muut kulut.	Yhden yrityksen/aktorin toiminnan arvioija. Matkat ja muut kulut maksaa yritys.
Tavoitteiden määrittely: kunta/yritys/yrityskummi. Paritapaamiset sopimuksen mukaan. Eläkkeellä oleva yrityskummi antaa osaamistaan 8–12 päivää vuodessa. Työelämässä oleva yrityskummi antaa osaamistaan 4–5 päivää vuodessa.	Tavoitteiden määrittely aktori/mentori. Paritapaamiset vähintään kerran kuukaudessa yleensä sopimuksen mukaan.
Yrityskummeilla mahdollisuus toimia kummiverkostona.	Ei erillistä mentorointiverkostoa.
Oppimispäiväkirja sopimuksen mukaan. Arviointi/seuranta.	Oppimispäiväkirja sopimuksen mukaan. Arviointi/seuranta.

Kuva 8. Yrityskummimentorin ja mentorointitoiminnan eräitä eroavuuksia

Yrityskummimentoroinnin tavoitteena on antaa kokeneellekin yrityskummille uutta tietoa, tuoreita käytäntöön sovellettavia ideoita ja uusia haasteita, jotka elävöittävät varsinkin eläkkeelle jääneen yrityskummin arkea. Yrityskummi saattaa huomata, kuinka tunneside omaan asuinkuntaan, mökkikuntaan, syntymäkuntaan, jne. säilyy vahvana ja kuinka halu auttaa ja vaikuttaa kasvattaa uudenlaista vahvuutta yrityskummissa. Onnistumiset ja yhteiset päämäärät ja niiden saavuttaminen antavat mielihyvän. Ulospäin suuntautuminen avaa markkinoita, näkyvyys ja menestys kulkevat käsi kädessä. Hyvät yhteydet toimittajiin, yritysjärjestöihin ja oman kunnan kuntaelämään ovat avanneet monelle yrityskummille ja yrittäjälle uudenlaisia ovia (Humberg 2005, 22).

Yrityskummitoiminnan käytäntöä

Suomi tarvitsee upeaa osaamista ja intoa, joita yrityskummit voivat antaa. Osavien seniorien määrä kasvaa, joka on mahdollisuus suomalaisille kunnille ja yrityksille. Yrityskummitoimintaa kannattaa laajentaa määrällisesti ja syventää sisällöllistä osaamista (Leppänen 2005, 86). Yrityskummien neuvontatyössä nousivat keskeisimmin esille yritysjohton keskustelukumppanina toimiminen, markkinoinnin edistäminen, kansainvälistyminen, toimitilojen hankinta, sukupolvenvaihdokset, kunnan ja kehitysprojektien sparraaminen jne. Useat kunnat ovat oivaltaneet yhteistyön mahdollisuudet, onhan kummeissa paljon ilmaista kokemusta, jota kuntien ja yritysten kannattaa käyttää hyödykseen. (Tinnilä 2005, 85–86.) Mentoroinnilla osoitetaan olevan katalysoiva tehtävä perheyrityksen jatkajaksi kasvamisessa (Tunkkari-Eskelinen 2005, 218).

TKK:n Innovaatiokeskus on pyytänyt yrityskummeja mentoreiksi alueella syntyneisiin yrityksiin, joskus jopa ideointivaiheessa, josta on saatu myönteisiä kokemuksia. Tulevaisuudessa TKK:n ja yrityskummien välistä yhteistyötä kehitetään edelleen tutkimuksellisen ja teknologisen yhteistyön suuntaan pk-sektorin uusiin haasteisiin (Suvanto 2005, 60–61). Pietarsaaren seudulla yrityskummit ovat olleet erityisen suurena apuna yritysten sukupolvenvaihdoksissa ja yrityksen ja /tai henkilöstön kehittämisessä. Yrityskummi on toiminut hallituksen ulkopuolisena neuvonantajana, vastavalmistuneen yrityksen tukena ja sillanrakentajana sekä yrittäjäyyskasvatuksessa (Korpela 2005, 53–54).

Kunta tarvitsee menestyviä ja työllistäviä yrityksiä jotta työpaikkaomavaraisuutta voidaan lisätä. Yrityskummien mukaan ottaminen kunnan ja yritysten kehittämiskeskusteluun avartaa näkemystä pois lillukanvarsista. Yrittäjähdistyksen tulisi entistä keskeisemmin olla yhteistyössä yrityskummien kanssa. Monella yrityskummilla on mahdollisuus auttaa markkinoinnin kehittämisessä ja viennin järjestämisessä. Kummeissa on myös maksuttoman viestinnän asiantuntijoita, jotka voivat kertoa uuden tuotteen lanseeruksesta, tuotannon laajentamisesta jne. Tuntemani yrityskummit muistuttavat tavallista ihmistä. Heillä ei ole enää välttämättä tarvetta oman itsensä esille tuomiseen (Keinänen 2005, 48).

Yrityskummit saavat virkeyttä omaan elämäänsä uusien haasteiden edessä, ja samalla tulee halu etsiä uutta tietoa ja hallita sitä. Yrityskummille saattaa nousta mahdollisuus taloudellisten etujen hankkimiseen silloin, kun yrityskummi on osallistunut yritystoimintaan tai silloin, kun yrityskummi ja yritys sopivat erikseen konsultoinnin tiiviimmästä yhteistyöstä ja siitä maksettavista korvauksista. Yrityskummien työn tuloksena on mahdollista saada yritysten ja kuntien sekä koko yhteiskunnan arvostuksen osoitus heidän tekemästään yrityskummin neuvontatyöstä (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002, 15–16).

Yrityskummit ovat olleet yhteistyössä kehittämässä kunnan elinkeinostrategiaa, matkailua ja elämymatkailua sekä kohdistamassa keskeistä huomiota mekaanisen puun, metallin, matkailun ja kaupan sekä muun alan palvelujen kehittämiseen. Hinkkanen ja Malinen kävivät neuvotteluja TE -keskuksissa ja ministeriöissä sekä rahoituslaitosten, kuten pankkien, Finnveran ja Sitran kanssa. Kummeille pitää antaa aikaa paneutua mahdollisimman laajasti yrityksiin ja yrittäjiin. Tärkeätä on, että kunnan luottamushenkilöt ja virkamiehet tuntevat yrityskenttää ja että asennoituminen on kunnossa. Yrittäjyhdistyksen aktiivisuudella on keskeinen merkitys onnistuneen kokonaisuuden osana (Hinkkanen & Malinen 2005, 32).

4 AINEISTON HANKINTA

4.1 Tutkimusaineiston keruu ja taustamuuttajat

Tämän tutkimuksen perusjoukon muodostaa Suomen kunnissa yrityskummeiksi valitut henkilöt, joilla oli tutkimushetkellä kokemusta yrityskummin työstä. Ahvenanmaalle ei ollut tutkimushetkellä nimetty ketään yrityskummiä, joten Ahvenanmaa ei ole mukana tässä tutkimuksessa. Yrityskummi-projektin ja kuntien yhteistyöllä oli tutkimushetkellä kuntiin nimetty 200 yrityskummiä. Kuitenkin kaikilla yrityskummeilla ei ollut vielä käytännön kokemusta neuvontatyöstä, joten tutkimukseen valittiin ne 120 yrityskummiä, joilla oli käytännön kokemusta neuvontatyöstä. Kyselylomake lähetettiin 120 havainnoijalle toukokuussa 1999. Uusintakyselyn jälkeen vastaajista 77 kpl, eli 64, 17 % palautti kyselylomakkeen hyväksyttävästi täytettynä. Havainnoijat vastasivat kysymyksiin todella huolellisesti. Tutkimuslomakkeella esitettiin avoimiin kysymyksiin havainnoijat vastasivat perusteellisesti ja antoivat näin kokonaiskuvan myös sellaisista asioista, joita ei suoraan kysytty. Näin korkea vastausprosentti ja kirjalliset laajat mielipiteet merkinnee sitä, että he pitivät kyselyä vastaamisen arvoisena ja hyödyllisenä.

Taulu 1. Perusjoukon kuvaus tutkimushetkellä

Perusjoukko/lukumäärä	Otos/lukumäärä	Vastausten lukumäärä	Jätti vastaamatta	%
Yrityskummit 200	120	77	43	64,17

Vastaamatta jättäneet yrityskummit jakautuivat tasaisesti ympäri Suomen. Lääniä ja maakuntaa ei ilmoittanut yksi havainnoija. Maakunnittain verrattuna tutkimuksessa ei ollut mukana Ahvenanmaan, Kymenlaakson, Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan maakuntien yrityskummeja. Kaikista muista maakunnista saatiin vastaukset. Maakunta muuttujana muodostaa niin laajan kokonaisuuden, että tutkimuksen kautta erojen löytämien on ollut vaikeaa, joten yrityskummien maakuntien välisiä eroavuuksia ei tilastollisesti arvioida.

Taulu 2. Yrityskummien jakautuminen maakunnittain

Maakunta	Vastanneet
Etelä-Karjala	1
Etelä-Savo	11
Itä-Uusimaa	5
Keski-Pohjanmaa	3
Lappi	2
Pohjois-Pohjanmaa	7
Satakunta	4
Uusimaa	3
Etelä- Pohjanmaa	4
Häme	8
Kainuu	1
Keski-Suomi	6
Pirkanmaa	6
Päijät-Häme	3
Pohjois-Savo	6
Varsinais-Suomi	6
Yhteensä	76
Ei ilmoittanut maakuntaa	1
Kaikki tutkitut yht.	77

4.2 Taustamuuttujien määrittely

Havainnoijien käsitykset taulukoidaan ristiin kuntia kuvaavien taustamuuttujien kanssa. Ensimmäisenä taustamuuttujana käytetään havainnoijien sijoittumista lääneihin. Tutkimuksessa oli mukana havainnoijia jokaisesta Suomen läänistä. Havainnoijat yhdistettiin lääneittäin siten, että Etelä-Suomen läänin ja Länsi-Suomen läänin havainnoijat yhdistettiin yhdeksi ryhmäksi, jonka nimeksi tuli **ETELÄISET JA LÄNTISET LÄÄNIT**. Havainnoijia oli yhteensä 45 kpl, 59,2 % vastanneista. Lapin, Oulun- ja Itä-Suomen läänien yritysikummit yhdistettiin **POHJOISTEN JA ITÄISEN LÄÄNIEN** havainnoijiksi. Havainnoijia oli yhteensä 31 kpl, 40,8 % vastanneista.

Toisena taustamuuttujana käytetään havainnoijien ikää. Havainnoijien keski-ikä oli hieman vajaa 60 vuotta. Naisten ja miesten ikäjakaumassa ei ollut suuria eroja, mutta naisten pieni määrä (kaksi henkilöä) ei ole vertailukelpoinen tut-

kimuksen aineistossa, joten naisia ja miehiä ei ole vertailtu keskenään. Naiset ja miehet ovat toimineet yritysten johtotehtävissä, joten on huomattava, että tilastollinen aineisto kuvaa hyvin kokonaisuutta. Yrityskummit jakautuivat ikärakenteen perusteella 30–50-vuotiaisiin, joita tutkimuksessa oli 13 kpl, 16,9 % vastaajaa 51–60-vuotiaisiin, joita tutkimuksessa oli 22 kpl, 28,7 % vastaajista, ja 61–80-vuotiaisiin, joita tutkimuksessa oli 41 kpl, 54,4 % vastaajista. Yksi vastaaja ei ilmoittanut ikäänsä. Ikärakennetta verrattaessa voidaan todeta, että yrityskummit lukeutuvat suurimmalta osin 61–80-vuotiaisiin. Tämä oli odotettavissa, sillä perinteisesti yrityskummeina toimivat henkilöt, jotka ovat siirtymässä eläkkeelle tai ovat jo eläkkeellä. Huomattava on lisäksi, että ikä ei estä yrityskummina toimimista, sillä viisi 71–80-vuotiasta henkilöä toimii yrityskummina. Tutkimuksessa käytetään 30–60-vuotiaista **JUNIORIT**-nimitystä ja 61–80-vuotiaista **SENIORIT**-nimitystä.

Kolmantena taustamuuttujana käytetään havainnoijien **YRITTÄJYYTTÄ** ja **ISOA YRITYSTÄ JOHTANEITA**. Varsinaisina yrittäjänä on toiminut vastaajista 63,6 % ja isoa yritystä johtaneita on 58 %. Kun otetaan vielä huomioon, että monet yrityskummit ovat toimineet valtion tai kunnan erilaisissa keskeisissä johtotehtävissä, voidaan todeta, että melkein kaikki yrityskummit ovat toimineet jossakin elämänsä vaiheessa tärkeissä johtotehtävissä. Neljäntenä taustamuuttujana käytetään havainnoijien toimialaa. Tutkimuksessa havainnoijien toimialoiksi muodostui rakennusurakointi, kauppa, metalliala, elektroniikka, suunnittelu, edustus ja koulutus. Toimialojen laajuuden vuoksi jouduttiin toimialoja yhdistämään kahdeksi ryhmäksi. Ensimmäiseksi ryhmäksi muodostettiin **AJATELUN AMMATTILAISET**, jossa oli mukana julkisen palvelualan ammatillaiset ja yksityisen palvelualan ammatillaiset. Toinen ryhmä muodostettiin **TEKNISISTÄ AMMATTILAISISTA**, johon yhdistettiin rakennusurakointi-, metalli- ja elektroniikka-alan havainnoijat.

Viidentenä taustamuuttujana havainnoijat jaettiin koulutusrakenteen perusteella kolmeen ryhmään. Tutkimuksessa havainnoijien koulutusaloiksi tulivat kansakoulu tai peruskoulu, ammattikoulu, keskikoulu, lukio, ylioppilas, opistotason tutkinto, alempi korkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto sekä tohtorintutkinto. Koulutustasoa koskevat muuttujat yhdistettiin kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä muodostui **VÄHÄN KOULUTUSTA** saaneista havainnoijista ja toinen ryhmä **PALJON KOULUTUSTA** saaneista havainnoijista. Kuudentena taustamuuttujana havainnoijat jaettiin **YRITYSKUMMIKUNNISSA SYNTYNEISIIN** ja **EI YRITYSKUMMIKUNNASSA SYNTYNEISIIN** havainnoijiin.

Seuraavat taulut kuvaavat taustamuuttujien ja kyselylomakkeen palauttaneiden havainnoijien lukumäärää. Taulujen mukaan yhdessäkään luokassa ei ole havaittavissa taustamuuttujien määrässä merkittävää katoa.

Taulu 3. Alue

Kaikki läänit	Lähetetty		Vastanneet	
	abs	%	abs	%
1. Eteläinen ja läntinen lääni	77	64,1	45	58,4
2. Pohjoiset ja itäinen lääni	43	35,9	31	40,3
3. Jätti vastaamatta			1	1,3
Yhteensä	120	100	77	100

Taulu 4. Ikärakenne

Ikärakenne	Juniorit	Seniorit	Vastanneet	%
1. Eteläinen- ja läntinen lääni	19	26	45	45,5
2. Pohjoiset- ja itäinen lääni	16	15	31	53,2
3. Ei ilmoittanut	1		1	1,3
Yhteensä	35	41	77	100

Taulu 5. Yrittäjyys

Yrittäjyys	Kyllä	%	Ei	%	Yhteensä	%
1. Yrittäjänä toimineet	49	63,6	28	36,4	77	100
3. Isoa yritystä johtaneet	44	58,0	33	42,0	77	100

Taulu 6. Toimiala

Toimiala	Vastanneet	%
1. Ajattelun ammattilaiset	43	55,9
2. Tekniset ammattilaiset	32	41,6
3. Vastaamatta	2	2,5
Yhteensä	77	100

Taulu 7. Koulutus

Peruskoulutus	Vastanneet	%
1. Vähän koulutusta saaneet	40	51,9
2. Paljon koulutusta saaneet	37	48,1
Yhteensä	77	100

Taulu 8. Yrityskummikunnassa syntyneet

Syntynyt kummikunnassa	Kyllä	Ei	Vastanneet	%
Kyllä	17		17	22,0
Ei		60	60	78,0
Yhteensä	17	60	77	100

Poliittisuutta ei tarkasteltu tässä tutkimuksessa johtuen siitä, että vasemmistopuolueiden edustajia oli liian pieni määrä, joten erojen analysointi ei olisi antanut tutkimuksessa oikeata kuvaa poliittisista painotuksista.

4.3 Tutkimuksen mittaamisen vaihtoehdot

Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena joka tarkoittaa, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen metodologiassa yrityskummien, kuntien elinkeinopoliittisen ja yritysten yritystoimintojen kehittämistä on mahdollista mitata usealla periaatteellisella tavalla. Roolia kuvaavassa faktorianalyysissä selvitetään, mitkä roolit kokoontuvat nipuiksi samalle faktorille. Nämä faktorit merkitsevät tässä aineistossa havainnoijien käsitysten mukaisia yleisimmin omaksuttuja rooleja (Heikkilä 1998, 239–240). Faktoreiden lopullinen määrä on ratkaistu käyttämällä faktoreiden katkaisukriteerinä sekä ominaisarvoa ja faktoreiden tulkittavuutta. Lopullinen faktoreiden määrä on kuitenkin aina syytä ratkaista faktoreiden tulkittavuuden mukaisesti (Riukulehto & Huhtala 1992, 125).

Tutkimuksessa rooliluotettavuuden varmistamiseksi käytettiin muuttujien todellisen ja satunnaisvaihtelun erottamiseksi faktorianalyysiä ja sen yhteydessä olevaa pääkomponenttianalyysiä. Sen avulla saadaan selville, mitkä muuttujat mittaavat sisällöltään samoja ominaisuuksia. Faktorianalyysi on hyvä tapa tarkistaa ennakkokäsitysten ja teorioiden pitävyys käsiteltävän aineiston kohdalla. Summamuuttujien muodostamisen jälkeen voidaan käyttää erilaisia tilastollisia menetelmiä. Summamuuttuja on yksi muuttuja, vaikka siihen on yhdistetty informaatiota. Tietokoneen tekemä ratkaisu perustuu ominaisarvotarkastelulle. Kun ominaisarvo ylittää rajan 1,00, tietokone tekee siitä oman faktorin. Faktorin mallilla voidaan selittää kuinka suuri prosentti toteutuu varianssin vaihtelusta, jolloin myös selviää, mikä on kumulatiivinen prosenttiosuus varianssin vaihtelusta. Muuttujilla pyritään kuvaamaan yrityskummien asennoitumista kuhunkin käsiteltävään rooliin. Jos faktoripisteiden määrä on korkea, mittaa se rooliin samaistumisen suuruutta. Jos taas faktoripisteiden määrä on matala, mittaa se rooliin samaistumisen vähäisyyttä. Muuttujien ryhmittely perustuu faktoripisteiden tarkasteluun, joiden melkein merkitsevänä rajana käytetään arvoa alle 0,30, ja merkitsevänä rajana yli 0,31 arvoa. (Valli 2001, 87–90.)

Faktoreiden tulkintavaiheessa faktoreille pyritään antamaan empiirinen tulkinta. Tulkinnan suorittaminen on sitä yksinkertaisempaa, mitä selkeämmin faktorit erottuvat toisistaan, ja mitä vähemmän suuria rinnakkaislatauksia on löydettävissä (Kachigan 1991, 252). Tulkinnan tulisi olla liitettävissä aikaisem-

paan teoriaan (Tamminen 1993, 139). Tutkimuksessa faktoreiden nimeäminen on tapahtunut edellä mainittujen perusteiden mukaisesti. Tarkempi analysointi perustuu faktoripistemääriin. Faktoripisteet ovat uusia muuttujia, jotka ovat laskettu faktorilatausten ja mitta-arvojen avulla. Faktoripisteet osoittavat, minkä arvon kukin tutkimusyksikkö saa kullakin faktorilla (Kachigan 1991, 256). Faktoreiden selvästi toisistaan erottamiseksi tietokoneen tekemä ratkaisu perustuu ominaisarvotarkastelulle. Kun ominaisarvo ylittää rajan 1,00, tietokone tekee niistä oman faktorin ominaisarvon. Kahden faktorin mallilla voidaan selittää määrätty kumulatiivinen prosenttiosuus varianssin vaihtelusta (Valli 2001, 89).

Tutkimuksessa mittaamisessa ja analysoinnissa on käytetty myös ristiintaulukointia, roolien osalta rooliepisodimallia ja elinkeinopolitiikan osalta kunnallisen elinkeinopolitiikan käsitteellistä mallia. Kunnallisen elinkeinopolitiikan mittauksessa analysoidaan yrityskummien mielipiteitä kunnan harjoittaman elinkeinopolitiikan myönteisyydestä, yksimielisyydestä ja yhteen hiileen puhaltamisen tilasta, ja kuinka yritykset suhtautuvat yrityskummitoimintaan ja yrityskummien esittämiin kehittämisen ehdotuksiin. Analysoidaan myös yrityskummien lausuntoja ja saatuja mittaustuloksia siitä, kuinka kunnat ja yritykset ovat omaksuneet uusia asioita kokonaisvaltaisesti vertaillen. Rooliepisodimittauksessa analysoidaan yrityskummien mielipiteitä jokaisesta esiintyvistä roolista, kuinka organisaation roolikokemukset vaikuttavat yrityskummeihin, kuinka ja minkälaisia rooliodotuksia yrityskummit kokevat ympäristön rooliodotuksina, minkälaisia ristiriitoja roolipaineet aiheuttavat sekä minkälaisiksi koetut rooliodotukset muodostuvat ja näin muuttavat roolien mukaista käyttäytymistä niin vuorovaikutustekijöinä kuin persoonatekijöinäkin.

Elinkeinopoliittisten toimintojen keskiarvojen vertailussa käytetään yksisuuntaista varianssianalyysiä (Anova Table). Tällä varianssianalyysillä testataan onko muuttujien keskiarvoissa eroja eri ryhmien välillä ja ovatko erot tilastollisesti merkittäviä. Testiedellytyksenä on, että muuttuja on normaalisti jakautunut kaikilla vertailevilla ryhmillä ja että muuttujan varianssit ja keskihajonnat ovat eri ryhmissä lähellä toisiaan. Mikäli varianssianalyysin Sig.-arvo (p-arvo) on alle 0,05 prosenttia, varianssit poikkeavat liian paljon toisistaan. Varianssianalyysissä on nollahypoteesina, että eri ryhmien keskiarvot ovat samat. Jos testissä saatu Sig.-arvo on yli ennalta valitun merkitsevyystason 0,05, jää tämä hypoteesi voimaan. Vain jos p-arvo on alle valitun riskitason, hylätään nollahypoteesi ja todetaan keskiarvossa olevan tilastollisesti merkitsevä ero. Testauksena käytetään 5 %:n merkitsevyystasoa, joka tarkoittaa, että rajana käytetään merkitsevyysarvoa 0,05, jolloin ilmoitetaan $p > 0,05$, ero on tilastollisesti merkitsevä. Kun merkitsevänä arvona p-arvo on $< 0,05$, käytetään sanontaa ero ei ole tilastollisesti merkitsevä (Heikkilä 1998, 186.)

Varianssianalyysissä tulostetaan myös eta-kerroin, joka muodostuu ryhmien välisen vaihtelun ja kokonaisvaihtelun suhteesta. Jos vaihtelua on vain ryhmien välillä, kerroin saa arvon yksi, ja kun vaihtelu on pelkästään ryhmien sisäistä, eta-kerroin on nolla. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, kuinka suuren osan selittävän muuttujan varianssista ryhmämuuttujan luokittelu selittää. (Heikkilä 1998, 216.)

Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa (Vilkka 2005, 126). Kausaliteetin ideana on tilastollisesti ilmaistavissa olevan ja empiirisesti tulkitun yhteyden, assosiaation, osoittaminen. Otskoon suuruus liittyy siihen, millä empiirisillä ehdoilla asiat voidaan katsoa osoitetuksi pohdittaessa tutkimusaineiston kokoa (Nummenmaa ym. 1997, 16–35). Tämän vuoksi tilastollisena merkitsevyydestinä käytetään yksisuuntaista varianssianalyysiä, jonka avulla nähdään eroavatko keskiarvot tutkitussa muuttujassa. F-suhde ilmaisee esimerkiksi yrityskummien samaistumisen eri rooleihin ja niiden vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä roolien välisen varianssin suhteen ryhmien sisäiseen varianssiin (Nummenmaa ym. 1997, 78).

Vaikka F-testin tulos ei ilmaisekaan sitä, missä taustamuuttujan ryhmässä (esimerkiksi ikäryhmässä) erot ilmenevät, voidaan F-testin tulosten perusteella kuitenkin nähdä se, milloin tulkitun muuttujan suhteen on taustamuuttujittain selvästi tilastollisesti merkitseviä eroja. Tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa (Vilkka 2005, 126). Tutkimusasetelman perustana on N henkilöä mitattuna p muuttujan suhteen. Tämä $N \times p$:n kokoinen aineisto tekee mahdolliseksi tutkia muuttujien yhteyksiä toisiinsa ja verrata yksilöitä ja rooleja keskenään (Nummenmaa ym. 1997, 16–35).

KUNNALLISEN OMAEHTOISEN ELINKEINOPOLIITTIKAN MALLIA käsittävässä mittauksessa korostuu omaehtoisen elinkeinopoliittisen toiminnan aktiivisuus, myönteisyys, innovatiivisuus ja yritystoiminnan kannustavuus. Kunnallisen omaehtoisen elinkeinopoliitikan mittauksen avulla voidaan etsiä havainnoijien vastauksista siihen, kuinka aktiivisesti kunnat ovat kehittäneet elinkeinopoliittista toimintaansa, kuinka kannustavaa ja huomioonottavaa kunnallinen elinkeinopoliittikka on yrityksiin nähden kuinka aktiivista on kunnan toiminta uuden yritystoiminnan etsimisessä ja synnyttämisessä, toimi- ja yritystilojen rakentamisessa, koulutuksen kehittämisessä ja ovatko kunnat valmiita antamaan yrityksille tukitoimenpiteitä ja niiden kehittämistä yhdessä valtion ja EU:n kanssa. Kunnallisen omaehtoisen elinkeinopoliitikan mittauksessa nousee esille kunnissa harjoitettavan elinkeinopoliittisen toiminnan yksimielisyys ja yhteen hiileen puhaltamisen näkemykset, oman edun tavoittelut, poliittiset ristiriidat ja niiden vaikutukset elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämiseen. Kunnallisen omaehtoisen elinkei-

nopolitiikan mittauksessa nähdään kuntaorganisaatio kokonaisvaltaisena elinkeinopoliittisena toimijana, jonka avulla tähdätään kunnan taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtimiseen sekä perus- ja hyvinvointipalvelujen turvaamiseen. Mittaamisessa selvitetään riippuuko elinkeinopoliittinen aktiivisuus tai toimimattomuus kuntaorganisaation kulttuurillisista ominaisuuksista, kuten hengestä ja innostuksesta, enemmän kuin määrärahasta ja taloudellisista realiteeteista.

ROOLIEPISODIMALLIMITTAUKSESSA kuvataan yrityskummeihin kohdistuvia sisäisiä ja ulkoisia jännitteitä, jotka vaikuttavat roolin omaksumiseen. Rooliepisodimalli on malli kognitiivisesta prosessista, joka analysoi henkilön työroolin omaksumista. Malli on pehmeä systemiteoreettinen kuvaus työroolin omaksumiseen liittyvistä piirteistä ja riippuvuussuhteista. Mallin mukaan työroolin omaksumiseen ja käyttäytymiseen vaikuttavat persoonallisuus, vuorovaikutussuhteet ja organisaation ominaisuudet sekä siinä tapahtuvat muutokset. Rooliepisodimallissa yrityskummiin kohdistuu ympäristöstä rooliodotuksia. Rooliodotukset aiheuttavat yrityskummeille roolipaineita, jotka koetaan rooliristiriitoina ja rooliepäselvyytenä. Koetut rooliodotukset saattavat muuttaa yrityskummin käyttäytymistä. Tämä taas heijastuu takaisin yrityskummin persoonaan, hänen motiiveihinsa, arvoihinsa ja asenteisiin sekä ympäristön vuorovaikutussuhteisiin ja rooliodotuksiin.

ARVIOINTIPAINOTTEISESSA LÄHESTYMISTAVASSA (Judgement) luotetaan ulkopuolisena tarkkailijana olevan yrityskummin arvioon, mielipiteeseen, näkemyksiin tai kokemuksiin siitä, mitä kuntien tai yrityksien on mahdollista toteuttaa yritystoiminnan tai elinkeinopoliittisen toiminnan kehittämiseksi. Arviointipainotteisessa lähestymistavassa on useita muitakin vaihtoehtoja, jotka ovat sosiometrinen (Sociometric) lähestymistapa, avaininformaattoreiden arviot (Informants' Ratings), itseään muotoilevat (Self-designating) tekniikat ja havainnointi (Observation) (Harisalo 1995, 62).

AVAININFORMOIJAT ovat tässä tutkimuksessa yrityskummeja (asiantuntija-arvioijina, havainnoijina), jotka ovat ulkopuolisia tutkittavalle organisaatiolle. Avaininformoijiksi (yrityskummeiksi) voidaan valita henkilöitä, jotka ovat hyvin perillä kuntien elinkeinopolitiikasta ja yritysten toiminnasta, edellyttäen, että yrityskummi antaa siihen suostumuksensa. Avaininformoijat pystyvät tunnistamaan luontevasti kunnissa ja yrityksissä vallitsevan elinkeino- tai yritystoiminnan kehittämisen. Kuntien ja yritysten toimintojen tunnistamisessa yrityskummit käyttävät havainnointia. Havainnointi on luonteeltaan ulkopuolista havainnointia. Ulkopuolinen havainnoija ei kuulu lainkaan organisaatioon. Polymorfisessa havainnoinnissa havainnoijat tarkkailevat samanaikaisesti useampien asioiden ja ilmiöiden kehitystä. Monomorfisessa havainnoinnissa havainnoija keskittyy kerrallaan vain yhden asian tai ilmiön seurantaan (Harisalo 1995, 64).

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa valittiin menetelmäksi havainnointi, jossa yrityskummit arvioivat kuntien ja yritysten toimintaa. Tutkimuksen päätehtävä on saada selville kuinka asiantuntija-arvioijat arvioivat neuvontatyötään sekä mahdollisuuksiaan vaikuttaa kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan toimivuuteen. Toisin sanoen tutkimuksessa on tunnistettava kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet sekä kehittämisen mahdollisuudet, joissa asiantuntija-arvioijat voisivat olla edesauttamassa ja tuomassa esille elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämistä. Käsitellyistä menetelmistä luotettavimpana voidaan pitää menetelmää, jossa havainnoija, joka vastaa, tuntee tai hänen voidaan olettaa tuntevan kunnan elinkeinopolitiikan sekä yritystoiminnan siihen liittyvine sidosryhmineen. Tällä perusteella havainnointi on luonteeltaan sekä osallistuvaa että polymorfista.

Havainnoijiksi valittiin yrityskummit. Heille lähetettiin vastausvaihtoehtojen suhteen strukturoitu kyselylomake, jossa aluksi kysyttiin yrityskummien mielipiteitä heidän arvoistaan ja ihanteistaan, kunnissa vallitsevista elinkeinopolitiittisista ristiriidoista ja ongelmista sekä elinkeinopolitiikan toimivuutta ja heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa yritysten ja kuntien elinkeinotoiminnan kehittämiseen. Lopuksi esitettiin kysymys yrityskummien samaistumisesta eri rooleihin. Rooleihin samaistumisen kautta painottuu kokonaisvaltainen kuva asiantuntija-arvioijien suhtautumisesta ja sitoutumisen tasosta neuvonta- ja arviointityöhön. Roolivahvuuksiin tarvitaan havainnoijien, eli yrityskummien omaa käsitystä ja mielipidettä mahdollisimman luontevan ja oikeaan osuneen roolivahvuuden aikaan saamiseksi. Havainnoija tuntee toimintatapansa organisaatiossa asetettujen kysymysten valossa. Menetelmä on luotettavin kaikista esitetyistä menetelmistä, ja on luonteeltaan osallistuvaa havainnointia. Tutkimusaineisto on siinä mielessä heterogeeninen, että mukana on nuoria ja vähän iäkkäämpiä, sekä ei yrittäjinä ja yrittäjinä toimineita yrityskummeja seitsemästätoista maakunnasta suurista ja pienistä yrityksistä. Aineistolla voidaan katsoa olevan merkitystä koko maata kattavaan elinkeinopolitiikkaa käsittävään tutkimukseen.

4.5 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti heijastaa sitä, kuinka hyvin tutkimus on uusittavissa, ja onko mahdollisia satunnaisvirheitä odotettavissa (Cortina 1993, 98). Reliabiliteetin analysoiminen on välttämätöntä, että varmistettaisiin se, että samaa asiaa

mittaavat tekijät ovat suhteellisen vapaita virhelähteitä ja tuottavat suhteellisen johdonmukaisia tuloksia. Mittaus on luotettava, jos sen voidaan odottaa tarjoavan yhdenmukaiset tulokset eri aikana ja eri olosuhteissa. Tutkimuksen hyvä reliabiliteetti takaa sen kyvyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Eskola 1985, 77). Monikohtaisten mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida monesti Item-Total Correlations -korrelaatiokertoimen avulla (Nummenmaa ym. 1997, 202). Mittauksen sisäistä yhdenmukaisuutta voidaan arvioida alfa-arvon avulla. Usein yli 0,50 olevien alfa-arvojen ajatellaan olevan riittäviä (Hyvänen 1990, 121). Tässä tutkimuksessa ei satunnaisvaihteluita ilmennyt, sillä vastaajat poikkeuksetta vastasivat ohjeiden mukaisesti. Vastauksista ja kirjallisista kommenteista heijastuu näkemys, jonka mukaan vastaajat ovat perusteellisesti tutustuneet heille esitettyihin kysymyksiin. Yhteydenottoja ei tullut tutkimuksen tekijälle eikä ohjaajalle, eikä vastauksissa pyydetty täsmennystä kysymyksen tarkoituksesta. Tallennukseen liittyvät virheet on pyritty karsimaan aineistosta tarkistamalla sitä tallennusvaiheessa ja sen jälkeen.

Taulu 9. Rooliominaisuusmittareiden reliabiliteetin arvioiminen

Roolit	Item-Total Correlation	Cronbach alpha
Keulakuvarooli		
1. Haluatte käyttää omaa luovuuttanne	0,424	0,700
2. Pidätte tärkeänä, että yritykset voivat tehdä yhteistyötä	0,407	0,702
Esimiesrooli		
1. Haluatte motivoida kunnan elinkeinotoimen vastuullisia	0,423	0,700
2. Te pystytte toimimaan tasapuolisesti	-0,290	0,716
Yhdyseshenkilö		
1. Projektit kehittäjinä	0,378	0,697
2. Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa	0,275	0,702
Tarkkailija		
1. Uusien haasteiden tarkkailu	0,173	0,707
2. Haluatte tarkkailla ja tiedostaa kunnan elinkeinopolitiikan	0,265	0,706
3. Haluatte suorittaa kuntanne kehitystarkkailua	0,285	0,705
Tiedonjakaja		
1. Haluatte jakaa lehtileikkeitä tai muuta tietoa	0,417	0,698
2. Tiedon jakamisen avoimuus	0,266	0,704
Tiedonvälittäjä		
1. Kertominen uusista tutkimuksista	0,437	0,696
2. Puusepänteollisuudella on hyvät edellytykset kehittyä	0,410	0,700
Aloitteentekijä		
1. Markkinointitoiminnan kehittäminen	0,502	0,693
2. Yritysten seuranta	0,451	0,701
Häiriönpoistaja		
1. Ristiriitojen ehkäisy	0,007	0,715
2. Ristiriitojen ratkaisu	0,317	0,699
Resurssien allokoija		
1. EU-projektien vaikutus	0,012	0,773
2. Yritysten ongelmat	0,423	0,695
3. Väärinkäsitysten välttäminen	-0,123	0,724
Neuvottelija		
1. Kaikissa päätöksentekotilanteissa	0,120	0,710
2. Yksimielisyyden säilyttäminen	0,186	0,706
3. Epätoivotut ratkaisut	0,195	0,707
Kehittäjä		
1. Puusepänteollisuuden raaka-aineen jalostaminen	0,294	0,700
2. Puusepänteollisuuden syntyä uusia työpaikkoja	0,575	0,737

Rooleja koskevaa reliabiliteettia tarkasteltaessa huomataan, että aina jokin kerroin kustakin roolista täyttää Item-Total -korrelaatioille asetetut vaatimukset. Ainoas-

taan neuvottelijan ja tarkkailijan roolien reliabiliteetti ei täyty. Minimivaatimus on, että ne ovat merkitseviä yli 0,35 tasolla. Taulukosta voidaan havaita, että kerroin on alimmillaan -0,123 ja korkeimmillaan 0,575. Tämän lisäksi huomattiin, että alfa-kertoimelle asetetut vaatimukset 0,50 täyttyivät kaikkien roolien osalta. Alpha-arvo oli alimmillaan 0,693 ja korkeimmillaan 0,773.

Taulu 10. Ongelmien ominaisuusmittareiden reliabiliteetin arvioiminen

	Item-Total Correlation	Cronbach alpha
Vakavat ongelmat kummikunnassa		
1. Yrityksien puuttuminen	0,382	0,540
2. Sosiaalipalvelujen taso	0,341	0,559
3. Yrityskulttuurin taso	0,623	0,501
Tuottavuusongelmien syitä ja lähteitä		
1. Riittämättömät taloudelliset voimavarat	0,349	0,782
2. Puutteelliset yritystilaresurssit	0,355	0,781
3. Vanhentunut teknologia	0,449	0,772
4. Puutteellinen henkilöstön laatu (koulutus, ym.)	0,494	0,768
5. Henkilöstön jakautuminen väärin suhteessa työhön	0,421	0,775
6. Töiden ja tehtävien jako	0,551	0,763
7. Henkilöstön motivaation riittämättömyys	0,395	0,778
8. Liian sitovat säännökset	0,337	0,785
11. Huono työmoraali	0,539	0,764
12. Työvälineiden ja työajan väärinkäyttö	0,606	0,759
13. Oman ammattiryhmän etujen ajaminen	0,522	0,764

Ongelmia koskevaa reliabiliteettia tarkasteltaessa huomataan, että aina jokin kerroin kustakin ongelmasta täyttää Item-Total -korrelaatioille asetetut vaatimukset. Minimivaatimus on, että ne ovat merkitseviä yli 0,35 tasolla. Taulukosta voidaan havaita, että kerroin on alimmillaan 0,337 ja korkeimmillaan 0,623. Tämän lisäksi huomattiin, että alfa-kertoimelle asetetut vaatimukset 0,50 täyttyivät kaikkien ongelmien osalta. Alfa-arvo oli alimmillaan 0,501 ja korkeimmillaan 0,785.

Taulu 11. Yrityskummien mahdollisuus vaikuttaa

	Item-Total Cronbach	Correlation alpha
Yrityskummien vaikuttamisen alueet		
1. Vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen	0,405	0,507
4. Luottavainen kuva yrittäjien välisestä yhteistyöstä	0,395	0,691
5. Yhteistyö elinkeinotoimen ja yritys-kummin välillä	0,439	0,500
8. Yrityskummitoiminta on avartanut näkemyksiä	0,477	0,486
10. Yrityskummitoiminta korkeatasoista neuvontaa	0,576	0,663
12. Yrittäjähdistys yritystoiminnan kehittäjänä	0,472	0,678
13. Yrityskummien avulla on saatu työpaikkoja	0,462	0,682
Vaikuttamisen alueet toimialoittain		
1. Yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaus	0,348	0,786
2. Sähkö ja elektroniikka-alan kehittäminen	0,428	0,776
3. Metallialan kehitysedellytyksien synnyttäminen	0,505	0,768
4. Suunnittelun ja muotoilun keittäminen	0,493	0,772
5. Julkisen infrastruktuuripalvelujen kehittäminen	0,441	0,775
6. Puualan kehitysedellytyksien synnyttäminen	0,544	0,763
7. Tekstiili- ja vaatetusalan kehittäminen	0,440	0,776
8. Palvelu- ja matkailualan kehittäminen	0,369	0,786
9. Kunnan elinkeinotoimen kehittäminen	0,463	0,773
10. Maatalouden uusien vahvuusalueiden kehittäminen	0,427	0,777
11. Kuljetus- ja liikennealan kehittäminen	0,515	0,767

Henkilökohtaisten vaikuttamisen ominaisuuksien reliabilisuutta tarkasteltaessa havaittiin, että ne melko hyvin täyttävät Item-Total -korrelaatiolle sekä täysin myös Cronbach alpha -kertoimelle asetetut vaatimukset. Alin Item-Total -korrelaatiokerroin, joka joukosta löytyi, oli 0,348 eli hieman alle minimiarvorajan ja ylin arvo oli 0,576, joka oli todella hyvä. Yrityskummien vaikuttamisen mahdollisuudet täyttävät kokonaisuudessaan Cronbach alphan minimiarvon. Täytynee huomata, että jos korrelaatiokertoimen arvo on lähellä nollaa, muuttujien välillä ei ole lineaarista yhteyttä. Vaikka korrelaatiokertoimen arvo poikkeaa nolasta ja on lähellä lukua 0,5 tai -0,5, osoittaa se vielä melko heikkoa lineaarista yhteyttä muuttujien välillä. Heikkokin muuttujien välinen yhteys saattaa olla käytännön kannalta tärkeä (Holopainen ym. 1997, 163).

4.6 Validiteetti

Validiteetti kuvaa sitä, kuinka mittaustoiminta onnistuu siihen nähden mitä on tarkoitus mitata (Heikkilä 1998, 178–179). Validiteettia voidaan erikseen tarkas-

tella ulkoisesti ja sisäisesti sekä rakenteellisesti. Sisäinen validiteetti osoittaa, että koeasetelma toimii. Mittausvälineen tulee kattaa tutkittava alue. Keinoina sisäisen validiteetin saavuttamiseksi ovat muun muassa variaabeleiden valinta aikaisempien tutkimustulosten mukaan, tarkka otsikon huomioiminen, huolellinen asteikon pisteytys ja lomakkeen ennakkotestaus (Churchill 1979, 75–76). Tässä tutkimuksessa suoritettiin lomakkeen ennakkotestaus useilla eri vastaajilla. Voi olla vaikea osoittaa, että jokin yksittäinen kohta riittää jonkin empiirisesti mittaavan ilmiön operationalisoimiseksi. Abstraktin asioiden validisuus on pääasiassa riippuvainen ihmisen subjektiivisen tulkinnan ja operationalisoimisen onnistumisesta (Saapunki 1993, 122–123).

Koska tutkimuksen aineiston keruussa käytetään osallistuvaa havainnointia, voidaan kysyä kuinka luotettava menetelmä se on. Antaako se tuloksen, joka riippuu lähes yksinomaan havainnoijan subjektiivisesta harkinnasta ja joka olisi erilainen, jos havainnoijaa vaihdettaisiin? Kysymys todellisuudessa on siitä, missä määrin valitun havainnoijan antamat tiedot vastaavat arvioijasta riippumatonta yleistä käsitystä kunta- ja yritysorganisaation elinkeinopoliittisesta tilasta. Organisaation ominaisuutta kuvaavien indikaattoreiden muokkaaminen osoittaa lähes poikkeuksetta ainakin kaksi asiaa. Ensinnäkin siinä joudutaan huomaamaan, että ei ole mahdollista päätyä mihinkään tiettyyn muihin mahdollisuuksiin oikeampaan indikaattoriin, ja toiseksi siinä joudutaan huomaamaan, että erilaisten indikaattoreiden käyttö ei suinkaan johda samoihin tuloksiin, vaan tulokset voivat riippua hyvinkin ratkaisevasti käytettävistä indikaattoreista. Edellä sanotun perusteella objektiivisina pidetyt indikaattorit eivät voi siten kuvata tai selittää tutkittavaa ilmiötä objektiivisesti kuten olisi mahdollista olettaa. Organisaation ominaisuutta kuvaavien empiiristen indikaattoreiden objektiivisuuden hyväksyttävä aste riippuu siten ratkaisevasti tutkijan harkinnasta tai ammattitaidosta. Harkinta muokkaa indikaattoreita koska organisaation ominaisuutta kuvaavat indikaattorit eivät ole odottamassa löytäjänsä. Harkinnan avulla on mahdollista päätyä indikaattoriin, jota voidaan perustella ja jonka antamia tuloksia on siksi mahdollista pitää hyväksyttävänä (Harisalo 1995, 66).

Empiiristen indikaattoreiden käyttöä voidaan kuitenkin pitää havainnoijan harkintaa suositeltavampana, koska se tuottaa tarkkailijasta riippumattoman tuloksen. Valitut vastaajat joutuvat ottamaan kantaa yrityksiensä ja yrityskummi-kuntansa elinkeinopoliittiseen toimintaan vastaushetkellä. He eivät joudu arvioimaan kuvitteellisia historiallisia tilanteita yrityksistä ja kummikunnastaan. Tekijät, joita he arvioivat, ovat todellisia ja heidän kokemuspäiriinsä liittyviä. Perusvaatimuksena oli, että saadut havainnot ovat ”toisistaan riippumattomia”, mikä mahdollistaa otoksen analysoinnin tilastollisesti. Kun otanta on suoritettu tutkittavasta perusjoukosta otantamenetelmien edellyttämällä tavalla, pitäisi

saadun otoksen perusteella tulokset olla yleistettävissä koskemaan koko perusjoukkoa (Nummenmaa ym. 1997, 35).

Havainnoijille lähetettiin vastattavaksi vastausvaihtoehtojen suhteen strukturoitu kyselylomake, jossa haetaan vastausta elinkeinopolitiikkaa määrittävien ulottuvuuksien kautta syntyneillä kysymyksillä. Laajahkon kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen aineiston hankinta on tässä tutkimuksessa katsottu tarkoituksenmukaiseksi. Lomaketutkimus edellyttää lomakkeen huolellista laatimista ja testaamista. Tätä tutkimuslomaketta testattiin useilla henkilöillä ennen yrityskummeille lähettämistä. Tässä tutkimuksessa valittujen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen menetelmän käyttö soveltuu valitun tutkimusotteen kanssa käytettäväksi. Lomaketutkimuksessa vakiomenettelynä on, että havaintoyksikkönä on yksilö, jota kuvaavien muuttujien välisiin tilastollisiin suhteisiin selittäminen perustuu (Alasuutari 1994, 173).

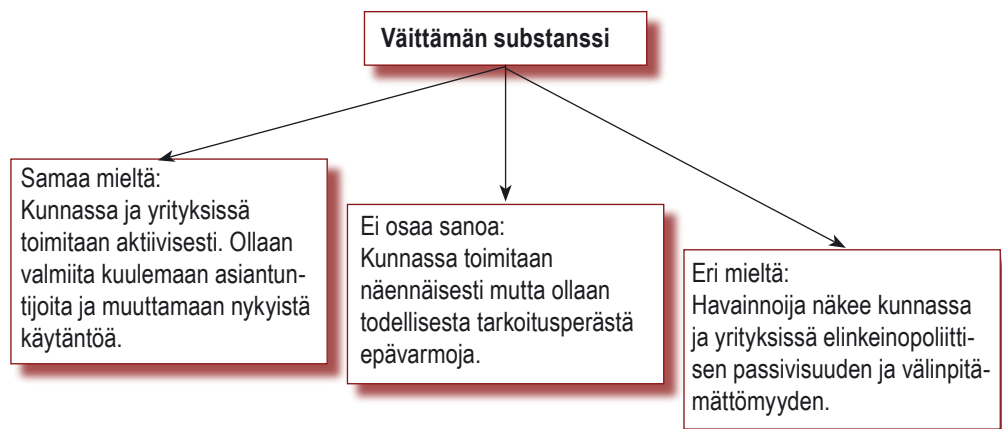
Tässä tutkimuksessa mittauksen lähtökohtana ei ole yksinomaan teoreettisen viitekehyksen onnistuneisuuden todistaminen sinänsä, vaan sen testaaminen johtaako viitekehystä seuraavien kysymysten mittaaminen tutkimusrakennelman täydentämiseen ja eheytymiseen. Tuottaako yrityskummitoiminnan empiirinen luotaaminen uutta tietoa, joka johtaa täysin uusiin tulkitoihin?

Kuntien ja yritysten elinkeino- ja yritystoimintaan liittyvää toimintaa sekä yrityskummien rooleihin samaistumista koskevat kysymykset on laadittava sellaisiksi, että niihin sisältyvistä vaihtoehdoista osa mittaa tyytyväisyyttä nykytilaan, haluttomuutta sen muuttamiseen ja tyytymistä olemassa oleviin järjestelyihin. Vastaavasti kysymyksiin on sisällytettävä vaihtoehdot, jotka mittaavat tyytymättömyyttä nykytilaan, halukkuutta sen muuttamiseen ja muutoksen tarvetta. Muutoksen tarvetta ilmaistessa halutaan tietää mitkä olisivat ne keinot, jotka auttaisivat kuntia tai yrityksiä selviytymään paremmin nykytilanteessa. Tällä perusteella mittaavat kysymykset on laadittu väittämiksi siten, että ”vahvasti samaa mieltä”/”samaa mieltä” tai ”paljon vaikutusta”/”jonkin verran vaikutusta” tai ”vakava ongelma”/”jossain määrin ongelma” vaihtoehdon valinneet ovat vahvoja roolissaan, he ovat valmiit kehittämään ja muuttamaan kummikuntaansa ja siellä olevia yrityksiä. Vastaajat jotka ovat valinneet kysymyksistä vaihtoehdot ”vahvasti eri mieltä” tai ”eri mieltä”, ”ei ongelma” tai ”ei juuri lainkaan vaikutusta”, ovat heikosti asennoituneet rooliinsa, sekä näkevät nykytilan muuttamisen ja omalla toiminnalla vaikuttamisen mahdollisimman vaikeana ja ongelmallisena. Kuva 9 havainnollistaa asiaa.

Tyytyväinen nykytilaan Samaa mieltä väittämän kanssa	Tyytymätön nykytilaan Eri mieltä väittämän kanssa
<ul style="list-style-type: none"> • haluaa ohjata ja vauhdittaa kehitystä • haluaa luoda uutta yritystoimintaa • osallistuu ohjaukseen ja neuvontaan • toimii sovittelijana ja neuvottelijana • toimii kehittäjänä ja kannustajana • toimii aloitteentekijänä • näkee yrittämisessä mahdollisuuden • integroi ihmisten näkemyksiä ja tarpeita • välittää tietoa • näkee myönteisen elinkeinopoliittikan kunnan ja kuntalaisten vahvuutena 	<ul style="list-style-type: none"> • kokee, että kunnassa jarrutetaan yrityksen ja kunnan välistä kanssakäymistä • kokee, että kehittämiseen suhtaudutaan kriittisesti • kokee, että yrityksessä ja kunnassa ei oteta vakavasti annettuja ohjeita ja neuvoja • kokee, että riitainen politiikka tuhoaa kehittävän toiminnan • kokee, että poliittisten henkilöiden ja puolueiden oman edun tavoittelun • kokee puolueet ja -henkilöt elinkeinopoliittikkaa jarruttavana tekijöinä

Kuva 9. Elinkeino- ja yritystoimintaan suhtautumista mittaavien kysymysten logiikka

Edellä sanotun perusteella ne havainnoijat, jotka ovat samaa mieltä väittämän kanssa, näkevät mahdollisuutensa vaikuttaa elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämiseen. Ne, jotka näkevät elinkeinopoliittisen tilanteen huonosti hoidettuna ja ovat sitä mieltä, että siihen ei paneuduta tarpeeksi vakavasti, sekä ovat tyytymättömiä vallitsevaan elinkeinopoliittiseen tilanteeseen, ovat eri mieltä väittämän kanssa. Edellä mainitun perusteella on mahdollista tehdä myös rooleja koskeva perustelu. Ne havainnoijat, jotka ovat väittämän kanssa samaa mieltä, asennoituvat vahvaan rooliinsa ja ne havainnoijat, jotka suhtautuvat kielteisesti väittämään, suhtautuvat heikommin rooliinsa. Tämä tulkinta on mahdollista, koska jokainen väittäjä kuvaa tiettyä yleistä tavanomaista ja konkreettista asioiden tilaa kunnassa. Väittämän substanssi on siten asia, jonka pitäisi olla tuttu lähes jokaiselle kunnalle ja jota pidetään normaalina ja laajalle levinneenä käytäntönä kunnallishallinnossa. Esimerkiksi yksi elinkeinopoliittisuutta ilmaiseva väittäjä on seuraava: ”Kunnan poliittisten- ja virkamiesjohtajien tulisi aina julkisesti ja totuudenmukaisesti kertoa asioista, jotka liittyvät heidän epäonnistumiseensa elinkeinoasioiden hoidossa.” Koska jokaisen väittämän substanssiksi on pyritty löytämään jokin konkreettinen ja yleinen asia, havainnoijat eivät joudu ottamaan kantaa laadullisiin ja hyvin yksilöllisiin väittämiin. Tällä seikalla on erityistä merkitystä havainnoijien ammattitaitoiselle harkinnalle. Kuva 10 havainnollistaa edelleen väittämien logiikkaa ja siihen perustuvaa tulkintaa.



Kuva 10. Väittämän tulkinta (Harisalo 1995, 71)

Vastausten tulkinnassa on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin. Ensinnäkin on hyvä muistaa, että kunnat ja yritykset, joissa havainnoijat ovat samaa mieltä väittämän kanssa, ovat valmiita arvioimaan käytäntöä kriittisesti ja he ovat valmiita omaksumaan uusia poikkeavia kuntaa ja yritystä kehittäviä käytäntöjä. Toisin sanoen samaa mieltä olevat vastaukset mittaavat sekä muutosvalmiutta, että tehtyjä elinkeinopoliittisia muutoksia. Kunnat ja yritykset, joissa havainnoijat ovat eri mieltä väittämän kanssa, saattavat vierastaa ulkopuolista asiantuntija-arvioijaa, joko hänen aikaisemman työpaikkansa, johtajuutensa tai korkean koulutuksensa perusteella. Samoin saattaa nousta esille näkemys varsinkin yrityksiä osalta, että huonoja asioita ei paljasteta häpeän vuoksi ja taas korkean teknologian osalta saattaa olla kysymys tuotteen valmistuksen suojelemisesta. Jos vastaaja hyväksyy väittämän sisältämän asian ja pitää sitä kuntansa kannalta tavoittelemisen arvoisena, on todennäköistä, että hän on samaa mieltä väittämän kanssa. Jos hän ei pidä väittämän käytäntöä sopivana kunnalle tai yritykselle, hän on eri mieltä väittämän kanssa.

Rooleja koskevassa tulkinnassa on huomattava, että roolit ovat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa ja näin muodostavat laajan yhteisen kokonaisuuden. Vaikka roolit muodostavat erottamattoman kokonaisuuden, jokainen henkilö tilannetekijöistä johtuen painottaa kutakin roolia omalla roolivahvuustavallaan. Vastausten tulkinnassa on lisäksi otettava huomioon, että kulloinenkin tilanne ja olosuhde saattavat vaikuttaa vastaajan mielipiteeseen. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon vain mittauksen ajankohta, eikä havainnoijaa arvioida pitkittäisleikkauksen näkökulmasta. Vastaajat, jotka ovat eri mieltä väittämän kanssa, toimivat käsityksensä kautta eri tavalla. Toisin sanoen heillä ei ole valmiutta muuttaa

käytäntöään väittämän mukaiseksi. Väittämän kanssa samaa ja eri mieltä olevasta voidaan siten saada luotettava roolikuva hänen oman mielipiteensä ilmaisun kautta.

5 EMPIIRINEN ANALYYSI

5.1 Yrityskummien roolit elinkeinopolitiikan kuvaajana

Empiirisen osan alussa keskitytään yrityskummien rooleihin ja niiden analysointiin. Ilmeisen tärkeää on tiedostaa minkälaisia rooleja yrityskummeilla esiintyy, jolloin selviää minkälaisella asennoitumisen tasolla he suhtautuvat neuvontatyöhönsä. Tällöin saadaan selville, minkälaiset edellytykset tulee täyttyä eri rooleihin samaistumisessa. Roolien analysoinnin jälkeen keskitytään yrityskummien kokemuksiin ja mielipiteisiin siitä, minkälaiseksi he kokevat kuntien vallitsevan elinkeinopolitiikan. He antavat vastauksen siihen, kuinka heihin suhtaudutaan kunnissa ja yrityksissä. Havainnoijat antavat palautteen mahdollisuuksistaan vaikuttaa kuntien elinkeinopolitiikan ja yritysten toimintojen kehittämiseen.

LUOVUUDELLA JA KANNUSTUKSELLA annetaan yrityskummin neuvontatyölle keulakuvaroolissa eräänlainen sosiaalinen tilaus. Yrityskummi toimii omalla luovuudellaan ja kannustuksellaan kunnan ja yritysten tukijana ja edelläkävijänä. Yrityskummi luo keulakuvallaan vakautta ja asiantuntemusta sisäisiin ja ulkoihin ihmisiin ja heidän sosiaaliseen verkostoonsa. Yrityskummi käyttää omaa luovuuttaan ja kokemustaan kannustaessaan kunnan luottamushenkilöitä sekä viranhaltijoita, yritysten johtajia ja henkilökuntaa uusiin toiminta- ja tehtäväalueisiin, joiden keulakuvana hän sitoutuu toimimaan.

YHTEISTYÖN SYMBOLINA olemista käytetään toisena keulakuvaroolia kuvaavana kriteerinä. Pidätte tärkeänä, että yritykset voivat tehdä kokonaisvaltaista ja verkostollista yhteistyötä keskenään. Yrityskummi haluaa avata sidosryhmien välisiä ovia ollessaan keulakuvaroolissa. Keulakuvarooliin ei kuulu informaation tuottaminen eikä päätöksenteko. Yhteistyön symbolina toimiessaan yrityskummi käyttää niitä tietojaan ja taitojaan, joita hän on saanut luotua eri sidosryhmien ja verkostojen välillä. Hän toimii tällöin ovien avaajana, yhteyksien luojana, tukijana ja kannustajana. Yrityskummi, joka hallitsee ja osaa käyttää luovuuttaan tavanomaisesta poikkeavalla tavalla, lisää omia ja yhteistyökumppaneiden mahdollisuuksia monissa kykyä ja taitoa vaativissa tilanteissa.

Taulussa 12 tulee esille, kuinka yrityskummit ovat arvioineet keulakuvarooliaan. Ne, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu keulakuvarooliltaan myönteisesti suhtautuviksi yrityskummeiksi ja ne, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä on luokiteltu keulakuvarooliltaan kielteisesti suhtautuviksi yrityskummeiksi. Suoranaista johtajalle kuuluvaa edustustehtävää ei voida katsoa sisältyvän yrityskummin työtehtäviin.

Taulu 12. Keulakuvaroolin yleisarviointi

KRITERIT	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanaa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Luovuus ja kannustus	66	85,7	10	13,0	1	1,3	1,95
2. Yhteistyön symboli	75	97,4	1	1,3	–	–	1,64

Keskiarvolla 1,95 mitattuna yrityskummit asennoituvatkin pääosin myönteisesti keulakuvarooliin. He haluavat käyttää luovuuttaan ja kannustustaan sekä yhteistyön symbolina olemistaan kunnan ja yrityksen parhaaksi. Faktoripisteen arvo 0,721 osoittaa, että muuttujat mittaavat merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessaan luovuuteen ja kannustukseen. Keskiarvolla 1,64 mitattuna havainnoijat asennoituvat yhteistyön symbolina olemiseen myönteisesti. Faktoripisteen arvo 0,688 vahvistaa, että muuttujat mittavat yhteistä piirrettä.

Taulussa 13 edellä esiteltyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Luovuus ja kannustus
- II = Yhteistyön symboli

Taulu 13. Keulakuvaroolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Keulakuvaroolin arvioinnin KRITERIT	%	I %	II %	Keskiarvo %
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,38	1,69	2,03
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,08	1,73	1,90
B. Ikärakenne				
a. Juniorit	45,46	2,00	1,48	1,74
b. Seniorit	53,25	1,79	1,60	1,69
C. Yrittäjyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,6	1,92	1,65	1,79
b. Isoa yritystä johtaneet	58,0	1,93	1,67	1,80
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,9	1,79	1,51	1,65
b. Tekniset ammattilaiset	41,6	1,88	1,78	1,83
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,9	1,92	1,69	1,80
b. Paljon koulutusta	48,1	1,65	1,62	1,63
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,0	2,06	1,47	1,76
b. Ei	78,0	1,92	1,69	1,80

Taulun 13 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia. Luovuuteen ja kannustukseen suhtautuivat myönteisimmin paljon koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset sekä seniorit. Kielteisimmin siihen suhtautuivat eteläisen ja läntisen läänin, sekä kummikunnassa syntyneet havainnoijat. Yhteistyön symboleina nousevat vahvimmin esille kummikunnassa syntyneet, juniorit sekä ajattelun ammattilaisen. Kaikkein kielteisimmin yhteistyön symbolina toimimiseen suhtautuivat tekniset ammattilaiset sekä pohjoiset ja itäiset havainnoijat. Yrityskummien esittämää luovuutta ja kannustusta faktorianalyysillä analysoitaessa vahvistuu faktorin selitysosuudeksi 0,960 ja varianssin vaihteluksi 47,979. Yrityskummien yhteistyön symbolisuutta faktorianalyysillä analysoitaessa vahvistuu faktorin selitysosuudeksi 0,914 ja varianssin vaihteluksi 30,473. Faktorianalyysin tilastolliset erot eivät poikkeakaan toisistaan kovinkaan merkittävästi. Yrityskummien luovuutta ja kannustusta sekä symbolisuutta vahvistavat seuraavat kommentit:

”Yritysmailma on hyvin komplisoitu. Ns. maaseudulla yrittämistraditiota on lähinnä Pohjanmaalla, tiestöjen solmukohdissa ja esim. kirkonkyläkeskustoissa. Myös yrittämisen laatu on hyvin vaihtelevaa. Eräs piirre Etelä-Savossa on merkittävä. Pienteollisuus (käsityöteollisuus) puuttuu tai on hyvin puutteellista. Murheellista se erityisesti on puunjalostuspuolella. Puuhan on Suomessa tärkeä luonnon uusiutuva raaka-aine. Jos nyt johonkin satsataan, niin se on trendinomaista; luomu, matkailu etätyöskentely. Kaikki toivovat kyliinsä elektroniikkapajoja ja/tai suuria matkailijalaumojia. Perinteiseen maanviljelyyn ei uskota enää. EU-rahastot koetaan tilapäisinä pelastajina. Nuoria vetää Eurooppa. Yrittäjiksi ei uskalleta ryhtyä. Se on liian työlästä, riskialtista ja erilaiset lait, asetukset, verotuskäytäntö, jopa ALV koetaan esteiksi. On totuttu palkallisiin virkoihin, toimiin ts. toisten töissä on mutkatonta olla. Yrityskummilla tulisi olla vankka oma tausta yritysmailmassa. Yrityskokemus on kaikki kaikessa jos toivoo menestyvänsä uusien ja vanhojen yrittäjien parissa. Yrityskummilla on oltava hyvä klusteri- verkosto tiedon hankintaa ja siirtoa ajatellen. Hänen tulisi itse olla hyvin aktiivinen ja omata psykologin silmää ja neuvottelijan taitoa. Riittävä kaupallinen teoreettinen taito on eduksi. Sen sijaan ammattimainen luennoitsija, teoretikko tai muu vastaava ei välttämättä menesty tässä hommassa. Jalkautuminen on välttämätöntä, lönnrotmainen vaatimattomuus ja uteliaisuus on paikallaan, mutta neuvontatyössä on oltava hyvin päättävä ja varma. Suhteita kuntaan on ylläpidettävä ja osallistuttava kaikkiin niihin rientoihin, joita kunta ja yrittäjät järjestävät yrittäjyyden kannustamiseksi. Monet yrityskummit katsovat, että palkkahan tästä hommasta tulisi saada. Jos kaiken tarpeelliseksi katsomasi aioit toteuttaa, voit unohtaa vapaa-ajat ja eläkeläisen haikailut löhöilystä.” (Henkilö 54)

”Oma toimintani orientoituu eniten strategisen tason yhteyksiin kunnan johdon kanssa, ei niinkään yksittäisiin yrityksiin. Tällä tasolla koen, että neuvojani on myös haluttu kuulla.” (Henkilö 23)

”Kummihomma on hyvin herkkää puuhaa! Esim. konkurssit ja myötäläminen niissä. Ei saisi olla ”Korppi”. Olin messuisäntänä, saatiin mahtava julkisuusarvo. Messuilla mukana myös messukirkko. Ei saa tulla, nähdä ja voittaa. Äärimmäinen

luotettavuus! Toisin sanoen hyvä kummi on väritön, hajuton ja mauton, mutta toimii heti kun asiaa tulee!” (Henkilö 30)

Keulakuvaroolissa Item-Total -korrelaatiot 0,424 ja 0,407 kuvaavat vastaajien melko myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Cronbach alpha 0,700 ja 0,702 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien keulakuvaroolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummit toimivat keulakuvaroolissa sopeutuvasti ja suhtautuvat eri tilanteisiin myönteisesti ja kehittävästi. Yrityskummeilta löytyy halua tuoda esille komplisoidun yritysmaailman sekä kunnan ja yhteiskunnan solmukohdita. Yrittäjä-yrityskummeilla näyttää nousevan keskeisenä yrittäjäkokemuksen esilletuonti ja sen hyödyntäminen keulakuvaroolissa. Vaatimattomuudella on kuitenkin eräänlainen tilaus tässä roolissa, mutta henkilön on osattava toimia myös päättävästi ja varmasti. Keulakuvaroolissa yrityskummi osallistuu ja esiintyy asemansa vuoksi niissä tilaisuuksissa tai yhteisissä neuvotteluissa, joihin hän saa kutsun. Keulakuvaroolissaan yrityskummi esiintyy luotettavasti, toimii värittömästi ja mauttomasti sekä muuttaa tarvittaessa käyttäytymistään. Koe-tut rooliodotukset yhteistyön symbolina olemisesta ja luovasta ja kannustavasta käyttäytymisestä vahvistavat keulakuvarooliin samaistumista. Syvällisiä rooliristiriitoja ei esiintynyt tässä roolissa.

Yhteenvetona keulakuvaroolin osalta todetaan, että yrityskummin toiminta näkyy tietotaidon sekä osaamisen ja kokemuksen kautta esille nousevana keulakuvaroolina. Keulakuvaroolissa yrityskummit sitoutuvat avaamaan eri sidosryhmien ovia, käyttämään saatujaan tietoja ja kokemustaan kunnan ja yrityksen hyödyksi. Keulakuvaroolia kuvaavina päätelminä todetaan, että paljon koulutusta saaneet sekä ajattelun ammattilaiset nousevat keulakuvaroolia käsittävässä mittauksessa kaikkein myönteisimmin esille. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että he haluavat vahvimmin toimia luovasti ja kannustavasti, ja että he näkevät yhteistyön symbolina olemisen tärkeyden. Kaikkein kielteisimmin keulakuvana olemiseen suhtautuivat eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Edellä suoritetun tarkastelun ja kannanottojen perusteella on mahdollista tehdä seuraavat ko-koavat päätelmät. Tutkimuksessa vahvistuu näkemys, että yrityskummit kokevat keulakuvaroolin imagoonsa kuuluvana, jonkin verran tärkeämpänä kuin johtajat yleensä kokevat. He haluavat käyttää omaa luovuuttaan kannustaessaan yrityk-sien tai kunnan luottamushenkilöitä ja henkilökuntaa uusiin työ- tai kehittämis-suorituksiin.

Luovuudella ja kannustuksella annetaan yrityskummeille sosiaalinen tilaus, joka innostaa ja kannustaa heitä toimimaan eri sidosryhmien kanssa yhteistyössä.

Asiantuntija-arvioijat haluavat tehdä yhteistyötä, jossa heidän auktoriteettinsa, tietotaitonsa ja osaamisensa pääsevät oikeuksiinsa niin yritysten johtajien kuin kunnan luottamus- ja viranhaltijajohdon kanssa. He haluavat tulla esille, edustaa kuntaa tai yrityksiä ja he haluavat toimia ovien avajina toisiin yrityksiin tai viranomaisiin. Yrityskummin keulakuvana oleminen sisältää henkilöiden välisiä toimintoja, esiintymistä, esille tulemista ja edustamista, mutta ei päätöksentekoa. Yrityskummit kokevat molemminpuolisen luotettavuuden tärkeäksi asiaksi. Yrityskummi toimii kunnan ja yritysten julkisuusarvon lisääjänä ja kohottajana. Yrityskummi tuntee keskeisenä vastuunsa ja luotettavuuden keulakuvaroolissa toimiessaan.

Yrityskummi esimiesroolissa

Havainnoija huomaa neuvontatyöhön ryhtyessään, että kunnissa ja yrityksissä on kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Ne muodostavat yhdessä perustavaa laatua olevien arvostusten kanssa työpaikan ns. yrityskulttuurin. Yrityksissä ja julkisyhteisöissä on yleensä kyse siitä, mitä pidetään tärkeänä, kuinka kommunikoidaan, mitä palkitaan jne. Johtaja on yrityskulttuurin keskeinen luoja, minkä vuoksi yrityskummin on oltava perillä vallitsevasta yrityskulttuurista ja hänen on voitava tutustua siihen. Julkisyhteisössä elinkeinopoliittinen yrityskulttuuri muodostuu ammattijohtajan ja poliittisten johtajien välisen synergian kautta. Yrityskummi havaitsee ja tunnistaa vallitsevan elinkeinopoliittisen yrityskulttuurin, siinä esille nousevat vahvuudet ja heikkoudet.

Yrityskummien **TASAPUOLISTA TOIMINTAA** käytetään ensimmäisenä esimiesroolin kriteerinä. Yrityskummilla ei esimiesroolissa ole perinteistä valtapotentiaalia. Yrityskummi integroi kunnan elinkeinopoliittisia tarpeita ja yritysten tarpeita ja tavoitteita oman tietämyksensä ja kokemuksensa perusteella. Yrityskummi näkee tasapuolisen toiminnan merkityksen, kiinnittää huomiota kunnan ja yritysten sekä henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön, rakentavaan ja uutta luovaan tietoon ja taitoon sekä kokemukseen ja auktoriteettiin perustuvaan vuorovaikutukseen.

MOTIVOINTIA käytetään toisena esimiesroolia kuvaavana kriteerinä. Yrityskummin toiminta on esimiesroolissa luovaa ja idearikasta henkisten voimien hyödyntämistä. Hän haluaa luoda luottamukselliset suhteet yrityksen johtoon ja kunnan elinkeinopoliittikkaan vaikuttaviin henkilöihin. Yrityskummi haluaa tutustua kunnan elinkeinopoliittisiin ja yritystoiminnan kehittämistä koskeviin tavoitteisiin ja haluaa vaikuttaa niihin siten, että tavoitteet olisivat selkeitä ja saavutettavissa olevia. Motivoidessaan kunnan poliittisia ja hallinnollisia päätöksentekijöi-

tä ja yrityksen johtoa ja henkilökuntaa, on yrityskummin kyettävä vakuuttamaan heidät tiettyjen suunnitelmien ja toimintaohjeiden oikeellisuudesta.

Taulusta 14 käy ilmi, kuinka havainnoijat ovat arvioineet esimiesroolia. Ne havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu esimiesrooliltaan myönteisiksi yrityskummeiksi ja ne havainnoijat, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu esimiesrooliltaan kielteisiksi. Vaikka vastaajien enemmistö näkee, että he pystyvät toimimaan tasapuolisesti erilaisten yritysten kanssa, on huolestuttavaa, että kolmasosa vastaajista näkee, että he eivät voi toimia tasapuolisesti eri yritysten kanssa. Tähän saattaa vaikuttaa se, että yrityskummit turhautuvat omaan neuvontatyöhönsä siksi, että heitä ei oteta riittävän vakavasti.

Taulu 14. Esimiesroolin yleisarviointi

KRITERIT	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
Tasapuolinen toiminta	46	59,8	28	36,4	1	1,3	2,45
Motivointi	67	87,0	9	11,7	1	1,3	1,92

Keskiarvon mukaan yrityskummeilla näkyy esimiesrooliin samaistumista. Tasapuolinen toiminta eri yritysten kanssa jakaa kuitenkin havainnoijien mielipiteitä. Faktoripisteen arvo 0,565 prosenttia osoittaa, että muuttujat mittaavat merkitsevää yhteistä piirrettä, suhtautumisessaan tasapuoliseen toimintaan. Havainnoijat haluavat kuitenkin motivoida kunnan elinkeinotoimesta vastuussa olevia luottamushenkilöitä ja antaa heille palautetta huomaamistaan asioista. Faktoripisteen arvo 0,636 prosenttia osoittaa, että muuttujat mittaavat merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessaan motivointiin. Taulussa 15 edellä esitellyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

I = Tasapuolinen toiminta

II = Motivointi

Taulu 15. Esimiesroolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Esimesroolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	% X
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,43	1,84	2,13
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,44	2,00	2,22
B. Ikärakenne				
a. Juniorit	45,46	2,46	1,93	2,19
b. Seniorit	53,25	2,35	1,98	2,16
C. Yrittäjyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,46	1,83	2,14
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,43	1,98	2,20
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,72	1,71	2,21
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,28	1,97	2,12
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,90	2,66	1,97	2,31
b. Paljon koulutusta	48,10	2,45	1,85	2,15
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,00	2,59	2,00	2,29
b. Ei	78,00	2,37	1,90	2,13

Taulun 15 perusteella voidaan vahvistaa edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia. Tasapuoliseen toimintaan suhtautuvat kaikkein myönteisimmin tekniset ammattilaiset ja seniorit, kun taas kielteisimmin siihen suhtautuvat ajattelun ammattilaiset ja vähän koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Lääneittäin motivointia tarkastellessa huomataan, että eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat ovat motivoivampia kuin pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat. Kaikkein motivoivimpia olivat ajattelun ammattilaiset ja yrittäjinä toimineet asiantuntija-arvioijat. Kaikkein kielteisimmin motivointiin suhtautuivat kummikunnassa syntyneet ja pohjoisten sekä itäisen läänien asiantuntija-arvioijat.

Yhteenvedon esimesroolia koskevinä päätelminä todetaan, että tekniset ammattilaiset, eteläisen ja läntisen läänin sekä yrittäjinä toimineet havainnoijat nousevat esimesroolia käsittävässä mittauksessa myönteisimmin esille. Sen sijaan kaikkein kielteisimmin esimesrooliin suhtautuivat vähän koulutusta saaneet ja kummikunnassa syntyneet asiantuntija-arvioijat. Havainnoijien halua motivoida kunnan elinkeinotoimesta vastuussa olevia, vahvistaa faktorin selitysosuus 0,880

prosenttia, joka on 29,347 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Tasapuolista toimintaa analysoitaessa vahvistuu faktorin selitysosuus 0,669 prosenttia, joka selittyy faktorilla 22,303 prosenttia varianssin vaihtelusta. Faktorianalyysin tilastolliset merkitsevyyserot poikkeavat jonkin verran toisistaan.

Yrityskummien halu motivoida kunnan ja yrityksen henkilöitä muodostui kuitenkin selkeimmin esimiesroolia kuvaavaksi väittämäksi. Havainnoijat haluavat motivoida kunnan elinkeinotoimesta vastuussa olevia luottamushenkilöitä ja henkilökuntaa. He haluavat integroida ihmisten ja organisaatioiden tarpeita. Asiantuntija-arvioijat kokevat, että poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät sekä yritykset odottavat yrityskummilta ohjausta ja motivointia. Havainnoijista hieman yli viisi kuudesosaa on väittämän kanssa samaa mieltä ja vain yksi kuudesosa havainnoijista on väittämän kanssa eri mieltä. Motivoinnin tärkeyttä kuvaa esimiesroolissa myös väittämän keskiarvo 1,92 prosenttia. Havainnoijien motivoimis- ja integroimishalua kuvastavat seuraavat kommentit:

”Kontaktikynnys yrittäjille liian vaikea ylittää. Pienyritykset haluavat selvittää liian usein yksin ongelmistaan. Helposti koetaan, että on heikkouden merkki hakeutua keskusteluun, halutaan selvittää itse. Agraari yrittäjä-kulttuuri istuu syvällä.” (Henkilö 71)

”Yrittäjät eivät oikein osaa käyttää hyväkseen. Kummikunnan työn suunnittelu ja tavoitteellisuus. Elinkeinotoimen tavoitteet sekä saavutukset kerrotaan. Kartoitetaan yrityskummien resurssit ja vahvimmat alueet, etsitään yhteistyöryhmät. Periaatteena se, jolla on halu ja aikaa antaa sitä yrityksille. Kunnan rooli on tuoda asiat esille yrityksiin. Kummien oltava selvillä asioiden luottamuksellisuudesta. Vain luottamuksen avulla saavutetaan todellisia tuloksia. Viesti yrityksille, jotka eivät tunne tarvetta keskustella ulkopuolisten kanssa ”hälytys” urautuminen on alkanut tai kehitys pysähtyy. Yrityskummi muista kuunnella yrittäjää, sano rohkeasti mielipiteesi.” (Henkilö 59)

”Työ on jatkuvaa – kuntamme pyrkii kyllä hyvään tulokseen yritystoiminnassa. Ihmissuhteiden hoito on heikkoa.” (Henkilö 46)

Esimiesroolissa Item-Total -korrelaatiot 0,423 ja -0,290 kuvaavat sitä, että vastaajat suhtautuvat ristiriitaisesti toiseen kysymykseen. Ensimmäisen kysymyksen avulla tekijöillä on yhteys keskenään. Cronbach alpha 0,700 ja 0,716 osoittavat kuitenkin, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa. Yhteenvetona voidaan todeta, että asiantuntija-arvioijat eivät samaistu tähän rooliin kovinkaan myönteisesti.

Rooliepisodimallilla yrityskummien esimiesroolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummit toimivat esimiesroolissa ottaen huomioon organisaatiotekijät niin kunnissa kuin yrityksissäkin. He näkevät ja kokevat ympäristön rooli-odotukset, joihin he vastaavat tasapuolisella toiminnalla ja voivat siten vähentää rooliin kohdistuvia paineita. Yrityskummit viestittävät ja soveltavat käytännössä

esimerkkinä olevien johtajien ja yritysten motiivointitilanteita. Yrityskummeilla ei tutkimuksen mukaan esiinny suoranaista johtajalle kuuluvaa alaisen ja esimiehen välistä roolia. Muodollisessa esimiesroolissa yrityskummien vuorovaikutustekijät nousevat keskeiseen arvoon, mitkä vähentävät roolipaineita. Sen sijaan persoonallisuustekijät joillakin yrityskummeilla aiheuttaa roolipaineita siksi, että he samaistuvat liiaksi aikaisempaan johtajan tehtäväänsä. Kuntien ja yritysten kannattaisi avoimemmin hyödyntää yrityskummeja esimies- ja alaisuhteissa, jolloin yhteisesti pohtien voitaisiin helpottaa ihmissuhteiden hoidossa esiintyviä ongelmia. Muodollisessa esimiesroolissa ei yrityskummeilla esiintynyt rooliristiriitoja.

Yhteenvetona edellä suoritettujen tarkastelujen ja kannanottojen perusteella on mahdollista tehdä seuraavat kokoavat päätelmät. Tutkimuksessa vahvistuu näkemys esimiesrooliin osittaisesta samaistumisesta, mutta varsinaista esimiehenä olemista ei yrityskummien neuvontatyössä esiinny. Joitakin johtopäätöksiä voidaan kuitenkin vetää kirjallisista mielipiteistä, joissa asiantuntija-arvioijat asettuvat olemassa olevaan, tai entisen johtajan rooliin. Esimiehen rooli näkyy parhaiten asiantuntija-arvioijilla tietotaidon ja osaamisen tasolla suoraan kunnan tai yrityksen johtoon vaikuttamisena. Yrityskummin voidaan kokea olevan tietonsa ja taitonsa sekä kokemuksensa kautta muodollisessa esimiesroolissa, jossa hän motivoi ja integroi ihmisten tarpeita ja tuo esille kunnan ja yrityksen kokonaisvaltaista tehtävää. Motivoidessaan yrityskummit poistavat kuulijoiden vaatimattomuutta ja lisäävät rohkeutta. Yrityskummit ovat esimiesroolissa vastuunsa tuntevia henkilöitä. He kannustavat yrityksiä ja kuntia ottamaan heihin yhteyttä ja käyttämään heidän tietämystään ja taitojaan. Mikään asia ei sisällä yrityskummille kuuluvaa päätöksentekoa.

Yrityskummien esimiesroolin mukaista tulkintaa vahvistavat kirjalliset mielipiteet, jolloin huomataan, että perustellut keskustelut sekä neuvojen ja ideoiden antaminen tasoittavat erilaisia näkemyksiä ja ennakkoluuloja. Yrityskummien tasapuolisella ja motivoivalla toiminnalla annetaan heille mahdollisuus toimia tehokkaasti esimiesroolissa. Oikein motivoituneet kunnan ja yrityksen päätöksenteosta vastaavat henkilöt odottavat yrityskummilta ohjausta ja motivaatiota ja he ymmärtävät, että yrityskummin roolipotentiali muodostuu auktoriteetin kautta. Yrityskummit ovat valmiita saatujen tietojen ja kokemuksensa perusteella hahmottelemaan kuntien elinkeinopoliittiset ja yritysten toiminnalliset ilmapiirien rajat.

Yhdyshenkilön roolin tarkastelu

Yhdyshenkilön roolissa toimiva yrityskummi kiinnittää huomiota organisaation toimivuuteen. Hän haluaa viestittää omaavansa tietotaidon ja kokemuksensa kautta saatua ja hankittua informaatiota ja tuoda esille niitä yhteyksiä, jotka hänelle on muodostunut eri toimijoiden kanssa. Yhdyshenkilön rooli toimii eräänlaisena perustana neuvottelijan- sekä tiedonvälitysrooleille. Voidaankin olettaa, että yhdyshenkilön roolissa yrityskummi luo virallisia tai epävirallisia yhteyksiä, suhteita tai että hän muuten vain haluaa seurustella yrityksien tai elinkeinopolitiikasta vastuussa olevien henkilöiden kanssa. Syntyneitä suhteita hän käyttää hoitaessaan muista rooleista aiheutuvia velvollisuuksiaan.

PROJEKTEJA KEHITTÄJINÄ käytetään ensimmäisenä yhdyshenkilöroolia kuvaavana kriteerinä. Suhdeverkostossa vaihdetaan, etsitään ja kehitetään uutta tai olemassa olevaa tietoa samalla tavalla kuin projekteissa. Yrityskummilla on ollut varsinaisen työnsä tai nykyisen työnsä vuoksi paljon virallisia ja epävirallisia yhteyksiä omassa organisaatiossaan tai muissa organisaatioissa olevien ihmisten kanssa. Yhdyshenkilönä toimiessaan hän voi tehdä aloitteita projektitoimintojen käynnistämiseksi, yritystoiminnan vahvistamiseksi tai uusien yritysten perustamiseksi.

YHTEISTYÖTÄ ASIAANTUJIDEN KANSSA käytetään toisena yhdyshenkilön roolia kuvaavana kriteerinä. Yhteistyö ja suhteiden ylläpito voi olla virallista tai epävirallista. Yrityskummina toimiessa syntyy kunnan ja yritysten ja muiden sidosryhmien välille suhdeverkosto, jossa informaatiota ja jopa palveluksia voidaan vaihtaa eri ihmisten välillä. Yhteistyössä eri osapuolet oppivat, kehittyvät ja osaavat hankkia tietoa monista erikoisalaa koskevista asioista. Kaikessa yhdyshenkilön roolin toiminnassa nousee esille hyvä yhteistyö eri toimijoiden ja asiantuntijoiden kanssa.

Taulusta 16 käy ilmi, kuinka havainnoijat ovat arvioineet yhdyshenkilön roolia. Ne havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu esimiesrooliltaan myönteisiksi yrityskummeiksi ja ne havainnoijat, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu esimiesrooliltaan kielteisiksi. Yrityskummit ovat yhdyshenkilön roolissa avainasemassa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien suhteiden luojana. Epävirallisten yhteyksien kautta vahvistetaan yhteenkuuluvuutta ja luodaan mahdollisuuksia kuntien ja yritysten kehittämiseen.

Taulu 16. Yhdyshenkilön roolin yleisarviointi

KRITEERIT Yhdyshenkilön rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Projektit kehittäjinä	57	55,9	13	35,1	7	9,0	2,62
2. Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa	59	76,6	14	18,2	4	5,2	2,12

Asiantuntijoiden enemmistö näkee, että seutukuntayhteistyö ja siellä vireille pannut projektit ovat tulleet kuntien elinkeinojen keskeisiksi kehittäjiksi. Keskiarvo 2,62 prosenttia osoittaa kuitenkin epävarmuutta projektitoimintaa kohtaan. Havainnoijista on kuitenkin kolmasosa sitä mieltä, että toivottua elinkeinopoliittista kehittämistä ei projekteilla saavuteta. Faktoripisteen arvo 0,721 prosenttia osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa projektien kehitysmahdollisuuksiin. Faktoripisteen arvo 0,768 prosenttia osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa yhteistyöhön asiantuntijoiden kanssa. Enemmistö havainnoijista pitää kuitenkin yhteistyötä asiantuntijoiden kanssa tarpeellisena. Taulussa 17 edellä esitetyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Projektit kehittäjinä
 II = Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa

Taulu 17. Yhdyshenkilön roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Yhdyshenkilön roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	% X
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,61	2,09	2,35
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,51	2,18	2,34
B. Ikärakenne				
a. Juniorit	45,46	2,49	2,21	2,35
b. Seniorit	53,25	2,49	2,13	2,31
C. Yrittäjyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,43	2,04	2,23
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,35	2,17	2,26
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,22	1,99	2,10
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,54	2,16	2,35
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,90	2,69	2,36	2,52
b. Paljon koulutusta	48,10	2,31	1,88	2,09
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,00	2,44	2,29	2,36
b. Ei	78,00	2,50	2,07	2,28

Taulun 17 perusteella voidaan vahvistaa edellä tehtyjä havaintoja, joiden mukaan havainnoijien mielipiteet vaihtelevat kysymysten asettelusta riippuen. Projektitoiminnan näkevät myönteisimmin ajattelun ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä isoa yritystä johtaneet yrityskummit. Projektitoiminnan myönteisyyttä kuvastaa myös faktorin selitysosuus 0,812 prosenttia, joka on 27,063 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Projektitoiminnan näkivät kielteisimmin vähän koulutusta saaneet ja eteläisen ja läntisen läänien yrityskummit. Yhteistyötä asiantuntijoiden kanssa mitattaessa huomataan, että paljon koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset sekä yrittäjinä toimineet, näkivät yhteistyön merkityksen kaikkein myönteisimmin. Yhteistyön merkitystä kuvastaa faktorin selitysosuus 0,392 prosenttia, joka on 13,068 prosenttia varianssin vaihtelusta. Vähän koulutusta saaneet kokivat yhteistyön kaikkein kielteisimpänä. Tilastollisia eroja eri taustamuuttujien välillä on kuitenkin jonkin verran. Yhteenvedona yhdyshenkilön roolia kuvaavina päätelminä todetaan, että paljon koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset sekä yrittäjinä toimineet, nousevat yhdyshenkilön roolia koskevassa mittauksessa kaikkein myönteisimmin esille. Kaikkein kielteisimmin

yhdyshenkilön roolikuvauksiin suhtautuivat vähän koulutusta saaneet havainnoijat. Seuraavat havainnoijien kommentit vahvistavat yhdyshenkilön rooliin saamista.

”Mielipiteeni koskee maaseutukuntia. Kuntien kehityspaino on nyt matkailussa. Sinänsä hyvä, mutta yksipuolinen. Motivaatio oman yrityksen perustamiseen puuttuu, esteenä jähmeä poliittinen ilmapiiri, tukivetoinen ajattelutapa. Neuvonta tulisi kohdistaa yksityisiin, virikkeitä hakeviin maanviljelijöihin, kannustaa yrittäjyyteen.” (Henkilö 41)

”Aktiivisesti merkittävässä liikkeenjohdollisessa asemassa vielä työelämässä toimivana ei valitettavasti kummitoimintaan ole riittävästi tarpeeksi aikaa. Kuitenkin kotiseudulla olevat juuret kannustavat antamaan apua paikalliselle yritystoiminnalle (eräänlainen kunniavelka). Monen kunnat voisivat aktiivisesti hyödyntää paikkakunnalta opinteille lähteneiden ihmisten asiantuntemusta ja kokemusta. Tietyt tavat on vain voitava löytää. Yleisesti yritteliäisyyden korostaminen ja sopivien yrittäjätyyppien löytäminen on tärkeintä. Pelkällä rahalla ei asioita voida hoitaa. Maaseutukuntien pelastamiseksi on kiire tehdä jotain. Verkostomaiset toimintamallit ovat välttämättömyys. Tietoverkkoyhteyksien rakentaminen kunnallisenä ponnistuksena voi olla kannustavaa. Oleellista olisi saada mukaan kunnalliseen päätöksentekoon yrityselämän edustajia. Valitettavasti heillä ei ole riittävästi aikaa tällaiseen. Nykyisin liian paljon kuntien työsuhteessa olevia edustajia luottamuselimissä hidastamassa tarpeellista kehittämistä. Yhteinen strategiatyö kuntien ja yrityselämän kesken erittäin hedelmällistä (vrt. omaan kokemukseen mukana olosta Oulu ilmiöön).” (Henkilö 25)

”Yrityskummitoimintaa voisi ehkä tehostaa voimakkaalla informaatiolla, mikä pitäisi tapahtua kuntaliiton taholta. Informaatiossa tulisi korostaa sitä tietoa /taitoa, mikä yrityskummeilla on olemassa. Myös ne henkilösuhteet, joita yrityskummi on luonut aktiivitoimintansa aikana, olisi informaatiossa tuotava korostetusti esille. Yrityskummi voi näiden ansiosta olla nuoremmille yrittäjille ”ovenavaajana” esim. – ministeriöihin tms. kohteisiin.” (Henkilö 16)

Yhdyshenkilön roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,378 ja 0,275 kuvaavat vastaajien melko myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Cronbach alpha 0,697 ja 0,702 osoittaa, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien yhdyshenkilönroolia analysoitaessa huomataan, että ympäristön rooliodotukset asettavat yrityskummeille jonkin verran roolipaineita. Yrityskummit haluavat luoda virallisia tai epävirallisia suhteita yritysten johtajiin ja kunnan poliittisiin ja hallinnollisiin päätöksentekijöihin. Näiden suhteiden avulla yrityskummi rakentaa yhdyshenkilön roolin mukaista toimintaansa. Vuorovaikutustekijöinä yrityskummit ovat huomanneet kuinka jähmeää on eräissä kunnissa poliittinen ilmapiiri tai kuinka itseriittoisesti yritykset hoitavat yritystään. Yhdyshenkilön roolissa toimiva yrityskummi haluaa painottaa kunnan ja yrityksen välistä yhteistä strategiatyötä. Yrityskummien

persoonallisuus- ja vuorovaikutustekijät nousevat esille yhdyshenkilön roolissa roolipaineiden säätelijänä. Yrityskummien aikaisemmat suhteet eri viranomaisiin ja päätöksentekijöihin tai muihin yrittäjiin luovat myönteistä pohjaa tässä roolissa toimimiselle. Yrityskummeilta löytyy halua tuoda esille tässä roolissa yritysmaailman sekä kunnan ja yhteiskunnan solmukohtia. Yrityskummit kokevat rooliristiriitoja huomattujen organisaatiotekijöiden ongelmien ja omien mielipiteidensä välillä.

Yhteenvetona tästä roolista voidaankin todeta havainnoijien suhtautuvan rooliin eri tavoilla. Tutkimuksessa vahvistuu näkemys, jonka mukaan yhdyshenkilön rooli koetaan kuitenkin jollain tapaa melko tärkeänä roolina. Yhdyshenkilön roolissa vahvistuu havainnoijien yhteistyön ja auttamisen halukkuus. Kotisellä olevat juuret kannustavat auttamaan kuntia ja yrityksiä. Yhdyshenkilönä toimiva yrityskummi näkee yhteistyön todellisena kuntien ja yritysten mahdollisuutena. Yhdyshenkilönä toimiva roolinhaltija on yrityksen/kunnan lähettiläs toisiin asiantuntija-yrityskummeihin tai eri organisaatiota edustaviin henkilöihin nähden. Ulkopuolisten yhteyksien luomisen kautta yrityskummin tarkoituksena on informaation ja palvelusten saanti molemminpuolisiksi hyödyksi. Yhdyshenkilön rooli toimii eräänlaisena perustana neuvottelijan-, häiriönpoistajan-, kehittäjän- ja asiantuntija/tiedonvälitysrooleille.

Toimiessaan yhdyshenkilön roolissa yrityskummi luo virallisia ja epävirallisia yhteyksiä, suhteita tai muuten vain seurustelemalla edistää asiaansa. Yrityskummi on yhdyshenkilön roolissa avainasemassa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien suhteiden luoja. Epävirallisten yhteyksien kautta vahvistetaan yhteenkuuluvuutta ja luodaan mahdollisuus kunnan ja yrityksen kehittämiseen. Yrityskummi haluaa vaihtaa ja jakaa avoimesti tietoa asiantuntijoiden kanssa. Heillä on jossain määrin psykologista silmää ja vahvaa neuvottelutaitoa. Yhdyshenkilön roolissa toimiessaan yrityskummi näkee kunnan elinkeinotoimen edustajat ja luottamushenkilöt sekä yrittäjät vahvuutena kunnan elinkeinopolitiikassa. Yrityskummin toiminta perustuu osapuolten väliseen syvään luottamukseen.

Yrityskummi tarkkailijan roolissa

Tarkkailijan roolissa toimiessaan johtaja saa tietoa ja tekee saamastaan tiedosta johtopäätöksiä. Voidaan olettaa, että yrityskummi toimii tarkkailijan roolissa eräänlaisena tietokeskuksena, joka saa ja hankkii tietoa kunnasta ja yrityksistä sekä myös muilta sidosryhmiltä. Hänen tulisi tietää kuinka yritykset ja kunnan elinkeinopolitiikka toimii ja on rakennettu.

Yrityskummit tarkkailevat kuntien elinkeinopoliittisia **UUSIA HAASTEITA**, jota käytetään ensimmäisenä tarkkailijan roolin kriteerinä. Yrityskummi ottaa vas-

taan uusia haasteita rakentaakseen informaatiojärjestelmän palvelemaan neuvontatyötään. Uusien haasteiden ja tietojen keräämisellä yrityskummi kartuttaa omaa tietämystään siitä, kuinka kuntien harjoittama elinkeinopolitiikka ja yritysten toiminta saataisiin parhaiten onnistumaan. Tarkkailijan roolissa toimiesaan yrityskummi kerää järjestelmällisesti tietoa kunnista ja yrityksistä sekä muista alaa koskevista tietolähteistä. Saatua tietoa hän välittää tiedonjakajan ja välittäjän roolissa.

Toisena kriteerinä tarkkaillaan kummikuntaa ja tehdään siitä **KEHITYSVERTAILUJA**. Yrityskummi tekee kehitysvertailuja tiedostaakseen paremmin yrityksen ja kunnan tilanteen. Vertailevan tiedon hankkimisella yrityskummi saa selville elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan tuloksellisuuden. Saamaansa vertailevaa tietoa hän jakaa kahdessa seuraavassa roolissaan.

YHTEISTÄ KEHITYSTARKKAILUA käytetään kolmantena kriteerinä. Yrityskummi tekee yhteistyötä ja tarkkailua eri henkilöiden ja sidosryhmien kanssa saadakseen selville mitä kunnassa ja yrityksissä ja niiden ulkopuolella tapahtuu. Tarkkailijan roolissa yrityskummin työn onnistumiseksi on tärkeätä tehdä yhteistyötä kunnan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa. Yhteinen kehitystarkkailu lisää vastuullisuutta ja kokonaisvaltaisen tiedon luomista ja saamista. Samalla luottamushenkilöt voivat avartaa näkemystään siitä, mitä laaja-alainen kunnallinen elinkeinopolitiikka todellisuudessa merkitsee kunnissa.

Taulusta 18 käy ilmi kuinka havainnoijat ovat arvioineet kuntien elinkeinopoliittista toimintaa tarkkailijan roolissa toimiessaan. Ne havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa täysin tai jossain määrin samaa mieltä, on luokiteltu tarkkailijan roolissa myönteisiksi roolinhaltijoiksi ja ne havainnoijat, jotka ovat olleet eri mieltä tai vahvasti eri mieltä on luokiteltu kielteisiksi roolinhaltijoiksi.

Taulu 18. Tarkkailijan roolin yleisarviointi

KRITEERIT Tarkkailijan rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Uudet haasteet	70	83,1	6	7,8	1	1,3	1,99
2. Kehitysvertailu	66	85,7	8	10,4	3	3,9	2,23
3. Yhteinen kehitystarkkailu	69	89,6	6	7,8	2	2,6	1,93

Vastaajien selvä enemmistö on yhtä mieltä siitä, että he haluavat suorittaa yhteisiä kehitysvertailuja ja tarkkailuja ja tuoda esille uusia haasteita niin kuntien kuin yritystenkin parhaaksi. Faktoripisteen arvo 0,534 prosenttia osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa yrityskummin työssä esiin nouseviin uusiin haasteisiin. Kehitysvertailua koskevas-

sa tarkastelussa huomataan, että faktoripiste 0,393 prosenttia osoittaa, että muuttajat mittaavat erittäin merkitsevää piirrettä suhtautumisessa kehitystarkkailuun yhteistyössä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kanssa. Yrityskummien tekemässä kehitystarkkailussa vastaukset jonkin verran hajoavat. Faktoripisteen arvo 0,772 prosenttia osoittaa, että muuttajat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa kunnan kehitystarkkailuun ja vertailtaessa kuntaa muihin kuntiin. Taulussa 19 edellä käsitellyt kolme kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Uudet haasteet
- II = Kehitysverailu
- III = Yhteinen kehitystarkkailu

Taulu 19. Tarkkailijan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Tarkkailijan roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	% X
A. Lääni					
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,06	1,96	1,93	1,98
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,01	2,06	1,90	1,99
B. Ikärakenne					
a. Juniorit	45,46	2,03	2,03	1,90	1,98
b. Seniorit	53,25	1,97	2,03	2,00	2,00
C. Yrittäjyys					
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,87	1,98	2,00	1,95
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,90	1,97	1,89	1,89
D. Toimiala					
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,71	1,90	1,91	1,84
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,20	2,06	1,75	2,00
E. Koulutus					
a. Vähän koulutusta	51,90	2,24	1,86	1,66	1,92
b. Paljon koulutusta	48,10	1,71	2,06	1,86	1,87
F. Kummikunnassa syntyneet					
a. Kyllä	22,00	2,00	2,12	1,71	1,94
b. Ei	78,00	1,98	1,98	2,00	1,98

Taulun 19 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset poikkeavat toisistaan melko vähän. Uusia haasteita mitattaessa huomataan, että ajattelun ammattilaiset ja paljon koulutusta saaneet sekä yrittäjinä toimineet suhtautuvan uusien haasteiden ottamiseen kaikkein myönteisimmin, kun taas uusien haasteiden ottamiseen suhtautuivat kaikkein kielteisimmin vähän koulutusta saaneet sekä tekniset ammattilaiset. Tilastolliset

erot eivät ole kuitenkaan kovin merkittäviä. Tätä edellä mainittua tukee faktorin selitysosuus 0,613 prosenttia, joka on 20,438 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Kehitysvertailua mitattaessa huomataan, että vähän koulutusta saaneet ja ajattelun ammattilaiset suhtautuvat kaikkein myönteisimmin, ja kaikkein kielteisimmin kehitysvertailuun suhtautuivat kummikunnassa syntyneet, pohjoisten ja itäisen läänien, tekniset ammattilaiset ja paljon koulutusta saaneet havainnoijat. Edellä mainittua tukee faktorin selitysosuus 1,504 prosenttia, joka on 50,121 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Yhteistä kehitystarkkailua analysoitaessa huomataan, että vähän koulutusta saaneet ja tekniset ammattilaiset suhtautuivat kaikkein myönteisimmin kehitysvertailun suorittamiseen, kun taas kielteisimmin siihen suhtautuivat kummikunnassa syntyneet, seniorit ja yrittäjinä toimineet. Edellä mainittua selventää faktorin selitysosuus 1,157 prosenttia, joka on 38,550 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Tilastolliset keskiarvoerot eivät kuitenkaan ole muuttujien välillä kovinkaan merkittäviä.

Tarkkailijan roolia kuvaavina päätelminä todetaan, että ajattelun ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet ja isoa yritystä johtaneet suhtautuvat kaikkein myönteisimmin tarkkailijan rooliin. Kaikkein kielteisimmin tähän rooliin suhtautuivat seniorit ja tekniset ammattilaiset. Tilastolliset erot eri ryhmien välillä eivät ole kuitenkaan kovinkaan merkittäviä. Kaikki kolme roolikuvausta näyttää hyvin kuvaavan tarkkailijan rooliin samaistumista. Vastausten perusteella yli kahdeksan yhdeksäsosaa lukeutuu myönteisiksi tarkkailijan roolin haltijoiksi. Tarkkailijan roolin näin selkeä painotus osoittaa, kuinka motivoituneesti ja ennakkoluulottomasti yrityskummit ovat olleet valmiita lupautumaan neuvontatyöhön. Havainnoijien esittämät kommentit uusista haasteista, kehitysvertailuista ja kehitystarkkailuista vahvistavat tarkkailijan rooliin samaistumista.

”Eräässä kunnassa on kolme yrityskummiä. Olemme tehneet yrittäjäyhdistyksen 20-vuotisjuhlassa kirjallisen lahjakirjan konsultoinnista heidän valitsemiinsa yrityksiin – ei vastausta. Yhteistyöni elinkeinoasiamiehen kanssa on ollut nähdäkseni hedelmällistä – haastattelemme yhdessä yrityksiä, olemme vierailleet TE-keskuksessa, Mikkelin kauppakamarissa jne. Keskustelu kunnanjohtajan, kunnan osastopäälliköiden sekä kunnanhallituksen kanssa on ollut avointa ja nähdäkseni hyödyllistä. Kummien seminaariristeilyt ovat olleet erittäin antoisia ja motivoivia.”
(Henkilö 1)

”Yrityskummitoiminta on vain pieni osa yritystoimintojen kehittämistä, mutta voi olla tärkeä yksityiselle yrittäjälle.” (Henkilö 60)

”Eräässä kunnassa yrityskummit on valittu kuntaliiton aktiivisuuden ansiosta. Varsinkaan kunta ei ole ollut lainkaan ”innostunut” kummitoiminnasta. Se on varmaankin heijastuma kunnan yleisestä passiivisesta suhtautumisesta yritystoiminnan edellytysten kehittämiseen.” (Henkilö 56)

”Yrityskummitoiminta ei ole kunnassamme käynnistynyt toivotulla tavalla. Yrittäjillä ei tunnu olevan aikaa tai kiinnostusta paneutua yrityksensä kehittämiseen tai laajentamiseen. Ilmeisesti ei myöskään uskota, että yrityksen ulkopuolisesta näkemyksestä olisi ratkaisevaa hyötyä yritykselle.” (Henkilö 39)

”Kunta ei ole yritysystävällinen. Vanha maataloushenki. Kasvavia ja menestyviä yrityksiä ja niiden johtajia karehditaan yksittäisten asukkaiden toimesta. Uusia kasvuhakuisia yrityksiä ei ole avustettu kunnan toimesta Yrittäjät katsovat, että kunnassa suhtaudutaan negatiivisesti yrittäjyyteen. eläkeläisiä 25% asukkaista. Väkiluku on laskeva.” (Henkilö 15)

Tarkkailijan roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,173, 0,265 ja 0,285 kuvaavat vastaajien melko myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin, joskin korrelaatin mittarin alhaisuus viittaa tekijöiden vähäisempiin yhteyksiin. Cronbach alpha 0,707, 0,706 ja 0,705 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia ja mittarin selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien tarkkailijan roolia analysoitaessa, huomataan, että yrityskummit toimivat tarkkailijan roolissa eräänlaisena tietopankkina. Yrityskummit haluavat ottaa huomioon kunnan ja yrityksen organisaatiotekijät ja keräävät sellaista tietoa, jota he voivat tarpeen tulleen hyödyntää kunnan ja yrityksen parhaaksi. Yrityskummit ottavat tarkkailijan roolissa uusia haasteita tiedon keräämisessä ja tekevät saamiensa tietojen pohjalta eräänlaista kehitysvertailua kuntien ja yritysten välillä. Tiedon keräämisessä yrityskummit hyödyntävät kunnista ja yrityksistä saatavan tiedon lisäksi kummien seminaariristeilyjä, TE-keskuksen ja kauppakamarin vierailuja yms. Yrityskummit kokevat kuntien ja yritysten rooli odotukset haasteina, joihin he haluavat vastata. Yrityskummien aktiivinen tiedon kerääminen asettaa yrityskummeille roolipaineita. Eräissä kunnissa yrityskummit kokevat tarkkailijan roolissa turhautumista, koska kunta ei ole suhtautunut myönteisesti yrityskummitoimintaan. Koettuna rooli odotuksena yrityskummit tuovat esille eräiden kuntien kielteisen suhtautumisen yritys- ja yrityskummitoimintaan. Myös eräissä yrityksissä nähdään kielteistä suhtautumista yrityskummeja kohtaan. Persoonallisuustekijöillä ja vuorovaikutustekijöillä vähennetään syntyneitä tarkkailijan rooliin kohdistuvia roolipaineita. Tarkkailijan roolissa saattaa esiintyä rooliristiriitoja silloin kun tiedon keräämisessä eri henkilöiden persoonallisuustekijät ja vuorovaikutustekijät eivät löydä toisiaan.

Yhteenvetona edellä suoritetun tarkastelun ja kannanottojen perusteella on mahdollista tehdä seuraavat kokoavat päätelmät. Yrityskummeilla on tarkkailijan roolissa toimiessaan tapana kerätä järjestelmällisesti erilaista tietoa, jolla voidaan arvioida kunnan/yrityksen toimintoja tai saavutuksia. Tiedon keräämisessä yrityskummi toimii aktiivisesti niin yrityksen kuin kunnan sisällä ja sen ulkopuo-

lella. Tiedon keräämistä hän käyttää keskeisesti hyödykseen neuvonnassaan. Yrityskummi pyrkii toiminnassaan järjestelmällisesti seuraamaan ja tarkkailemaan sekä tiedostamaan kunnan elinkeinopolitiikkaa käsittäviä uusia haasteita. Tarkkailijan roolissa yrityskummi huomioi kritiikin. Kritiikin ilmentyminen antaa aihetta pohdinnalle, joka on tärkeätä juuri tarkkailijan roolissa toimittaessa. Yrityskummi toimii eräänlaisena tietokeskuksena, joka saa tietoa kunnan ja yrityksen sisältä ja ulkopuolelta ja jota hän aktiivisesti kerää. Tarkkailijan rooli toimii perustana kehittäjän- ja häiriönpoistajan rooleille, sekä jakaa tässä roolissa saatua tietoa tiedonjakajan ja tiedonvälittäjän rooleissa. Yrityskummin on oltava selvillä mitä organisaatiossa ja sen ulkopuolella tapahtuu pystyäkseen vastaamaan esille nouseviin haasteisiin, esityksiin ja vaatimuksiin. Tarkkailijan roolissa toimiessaan yrityskummi vastaanottaa tietoa ja tekee siitä vastuuta tuntien oikeita johtopäätöksiä. Monissa kirjallisissa mielipiteissä asiantuntija-arvioijat näkevät poliittisuuden muodostuvan elinkeinopolitiikan ongelmaksi. Tarkkailijan roolissa yrityskummi tuo esille kuntien elinkeinopolitiikkaan ja yritystoimintaan uudenlaista kokemukseen perustuvaa näkökulmaa, joka toimisi kannusteena yhteistyön toteutumisessa.

Tiedonjakajan roolitarkastelu

Tiedonjakajan roolissa johtaja välittää yrityksen arvoja ja siten antaa ohjausta ja neuvoja yrityksen päätöksentekijöille. Edellä esitetyn perusteella voidaan olettaa, että yrityskummi pyrkii jakamaan hankkimaansa tietoa kunnan poliittisille ja hallinnollisille päätöksentekijöille sekä yrityksen johdolle. Tiedonjakajan roolissa hänellä on halu tehdä yhteistyötä ja jopa kuulua jollain tavalla organisaatiota kehittävään kalustoon. Tämän vuoksi on syytä selvittää, esiintyykö yrityskummeilla tiedonjakajan roolia ja arvioida yrityskummi silloin kun hän toimii tiedonjakajan roolissa.

LEHTILEIKKEITÄ käytetään ensimmäisenä tiedonjakajan roolin kriteerinä. Mintzbergin (1980, 71–72) mukaan johtaja tuo ulkoista tietoa organisaatioon. Yrityskummit jakavat lehtileikkeitä ja/tai muuta hankkimaansa ulkoista tietoa kummikuntaansa ja siellä oleville yrityksille. Yrityskummilla on kuitenkin oman kokemuksensa kautta tietoa, jota hän voi jalostaa ja jakaa kunta- ja yritysorganisaatioon ja hän voi käyttää mitä erilaisimpia muotoja saavuttaakseen mahdollisimman hyvin ymmärrettävän konsensuksen. Toisena tiedon jakamisen kriteerinä käytetään **TIEDONJAKAMISEN AVOIMUUTTA**. Yrityskummien jakamassa tiedossa korostuu tiedon jakamisen avoimuus ja tosialisuuden esilletuonti. Yrityskummi, joka hallitsee tiedonjakamisessaan avoimuuden sekä tosiasiallisuuden, rakentaa tiedonjakajan roolilleen kestävä pohjan.

Taulusta 20 käy ilmi, kuinka havainnoijat ovat arvioineet kunnissa ja yrityksissä tiedonjakajan roolia. Ne yrityskummit, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu tiedonjakajan rooliltaan myönteisiksi roolinhaltijoiksi ja ne, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu kielteisiksi roolinhaltijoiksi.

Taulu 20. Tiedonjakajan roolia koskeva yleisarviointi

KRITEERIT Tiedonjakajan rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Lehtileikkeet	63	81,8	10	13,0	4	5,2	2,09
2. Tiedon jakamisen avoimuus	54	70,1	17	22,1	6	7,8	2,35

Havainnoijien selvä enemmistö, melkein viisi kuudesosaa, on yhtä mieltä siitä, että he haluavat jakaa lehtileikkeitä tai muuta tietoa kehittääkseen kuntaa ja yrityksiä. Faktoripisteen arvo 0,666 prosenttia osoittaa, että muuttajat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa erilaisen tiedon jakamiseen kunnille ja yrityksille. Tiedon jakamisen avoimuutta on, että kerrotaan ja annetaan tietoa uusista tutkimuksista. Havainnoijista kolme neljäsosaa pitää varsinaisen tiedon jakamista tarpeellisena. Faktoripisteen arvo 0,879 osoittaa, että muuttajat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa tiedon jakamiseen. Kysymyksiin vastanneiden tiedonjakajan rooliin kuuluvien havainnoijien vastaukset taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 21 edellä käsiteltyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Lehtileikkeet
 II = Tiedon jakamisen avoimuus

Taulu 21. Tiedonjakajanroolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Tiedonjakajan roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	% X
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,11	2,29	2,20
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,97	2,25	2,11
B. Ikärakenne				
a. Juniori	45,46	2,04	2,43	2,23
b. Seniorit	53,25	2,08	2,19	2,13
C. Yrittäjäyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,09	2,29	2,19
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,98	2,28	2,13
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,86	2,04	2,13
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,08	2,49	2,28
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,90	2,40	2,10	2,25
b. Paljon koulutusta	48,10	2,00	2,22	2,11
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,00	2,00	2,19	2,09
b. Ei	78,00	2,07	2,35	2,21

Taulun 21 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset poikkeavat jonkin verran toisistaan. Tiedon jakamiseen eri muodoin, mm. lehtileikkein, suhtautuivat myönteisimmin ajattelun ammattilaiset, pohjoisten ja itäisen läänien sekä isoa yritystä johtaneet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmin siihen suhtautuivat vähän koulutusta saaneet sekä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Tilastollinen ero on merkittävä vähän koulutusta saaneiden ja ajattelun ammattilaisten välillä. Tiedon jakamista lehtileikkein tai muulla tavalla vahvistaa faktorin selitysosuus 1,807 prosenttia, joka on 60,219 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Tutkimuksellisen tiedon jakamisen avoimuutta tarkastellessa huomataan, että ajattelun ammattilaiset, vähän koulutusta saaneet, seniorit sekä kummikunnassa syntyneet näkevät myönteisimmin tiedon jakamisen avoimuuden. Kielteisimmin sen näkevät tekniset ammattilaiset sekä juniorit. Edellä esitettyä kuvastaa faktorin selitysosuus 0,801 prosenttia, joka on 26,713 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Yhteenvetona todetaan tiedonjakajan roolia kuvaavina päätelminä, että pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, paljon koulutusta saaneet, seniorit, isoa yritystä johtaneet

ja ajattelun ammattilaiset nousevat tiedonjakajan roolia koskevassa mittauksessa kaikkein myönteisimmin esille. Kielteisimmin mittauksessa nousivat esille tekniset ammattilaiset sekä vähän koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Tilastollinen keskiarvoerojen poikkeama eri muuttujien välillä ei ole kovinkaan merkittävä. Seuraavat havainnoijien lehtileikkeitä ja tiedon avoimuutta koskevat kommentit vahvistavat tiedonjakajan rooliin samaistumista:

”Ulkopuolinen näkemys auttaa. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen.” (Henkilö 67)

”Näkemyksen ja kokemusten vaihto. Sparraus.” (Henkilö 71)

”Tarvittaessa keskustelukumppani yrittäjille. Uuden tiedon välittäminen.” (Henkilö 74)

”Käytettävissä korkean osaamisen tason ihmisiä. Käytettävänä menestyneitä ihmisiä.” (Henkilö 75)

”Laaja markkinointikokemus. Kansainvälisyys.” (Henkilö 77)

”Ongelmatilanteissa voi yrityskummi kokemuksellaan ja suhteillaan auttaa ratkaisuissa.” (Henkilö 44)

Tiedonjakajan roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,417 ja 0,266 kuvaavat vastaajien melko myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin, vaikka toinen korrelaatti heikentää mittarin käyttämistä. Cronbach alpha 0,698 ja 0,704 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien tiedonjakajan roolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummeilla on halu tehdä yhteistyötä ja haasteena kuulua jopa organisaatiota kehittävään kalustoon. Yrityskummit jakavat kokemuksen kautta saatua tai hankkimaansa tietoa tiedonjakajan roolissa niin kunnille kuin yrityksillekin. Yrityskummien roolipaineet lisääntyvät oikean ja ajankohtaisen tiedon jakamisessa eri yrityksille ja henkilöille. Yrityskummit kokevat heihin kohdistuneet rooliodotukset nimenomaan tiedonjakamisessa ja tiedonjakamisen luotettavuudessa. Tiedonjakajan roolikäyttäytyminen perustuu näkemyksiin, kokemuksiin ja aikaisempaan työtehtävässä menestymiseen. Eräiden yrityskummien markkinointi ja kansainväliset suhteet vahvistavat tiedonjakajan roolissa toimimista. Tiedonjakajan roolissa toimivat yrityskummit käyttävät persoonatekijöitään sekä vuorovaikutustekijöitään hyödyksi jakaessaan tietoa ongelmallisten tilanteiden ratkaisuisissa. Tiedon jakamisessa yrityskummi toimii luotettavasti ja luottamusta herättävästi. Syvällisiä rooliristiriitoja ei esiintynyt tässä roolissa.

Yhteenvedona huomataan, että tiedonjakajan rooli ei ennako-oletuksista huolimatta nousut kaikkein myönteisimmäksi yrityskummien rooliksi. Tutki-

mus vahvistaa, että yrityskummit haluavat tuoda niin kuntiin kuin yrityksiinkin tosiasiainformaatiota siten, että se auttaa molempien organisaatioiden päätöksentekijöitä tekemään oikeansuuntaisia päätöksiä. Informaation jakamisessa tulee noudattaa totuudenmukaisuutta ja avoimuutta.

Toimiessaan muutoksen keskellä yrityskummi pyrkii jakamaan hankkimaan tietoa kunnan poliittisille ja hallinnollisille päätöksentekijöille sekä yrityksen johdolle sekä tekemään yritystoimintaa ja kunnan elinkeinopolitiikkaa käsittäviä kehittämishdotuksia. Tiedonjakajan roolissa toimiessaan yrityskummi jakaa mentorina tai käytännön kokemuksen kautta hankkimansa tietoa, jota hän jaa kunnille ja yrityksille soveltuvaan muotoon. Tiedonjakajan roolissa näkyy yrityskummin yhteistyöhenki ja halu auttaa niin julkisyhteisöä kuin yrityksiäkin. Yrityskummit haluavat rohkaista yrittämään tietoa jakamalla, niin markkinoinnissa kuin monesti myös kansainvälisessä osaamisessa. Tiedonjakajan roolissa yrityskummit tuntevat henkilökohtaisen vastuun tietonsa jakamisessa.

Yrityskummi tiedonvälittäjänä

Avoimella tiedottamisella saatetaan auttaa yrityskummeja suhdeverkoston luomisessa ja ylläpitämisessä. Voidaankin olettaa, että yrityskummi voi vaikuttaa myönteisen tiedon välittämällä kunnan tai yrityksen toimintaan. Julkinen ja avoin asiantuntija-arvioijien tiedottaminen kiinnostaa kuntalaisia ja mediaa. Heille muodostuu näin mahdollisuus vaikuttaa ulkopuolisten suhtautumiseen tai tehtäviin päätöksiin. Tiedonvälittäjän roolissa kunnan ja yrityksen sekä yrityskummin on sovittava ne tiedonvälittämisen alueet, joissa yrityskummi toimii muodollisessa tiedonvälittäjän roolissa ja asemassa. Tietoa välittäessään yrityskummi toimii muodollisen asemansa valtuuttamana.

Ensimmäisenä kriteerinä käytetään **KERTOMISTA UUSISTA TUTKIMUKSISTA**. Yrityskummi voi vaikuttaa ulkopuolisiin päätöksentekijöihin jakamallaan heille tärkeää tietoa. Uusista tutkimuksista kertomisella yrityskummi avartaa kuntien poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden sekä yrityksen johdon tietotaidon ja osaamisen tason merkitystä. **PUUSEPÄNTEOLLISUUDEN KEHITYMISTÄ** pidetään toisena tiedonvälittäjän roolia kuvaavana kriteerinä. Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan puusepänteollisuudella on hyvät edellytykset kehittyä Suomessa Keskieurooppalaiselle puusepänteollisuuden tasolle. Tällä väittämällä haetaan havainnoijien tiedon määrää ja laatua sekä suhtautumista suomalaiseen puusepänteollisuuden kehittämiseen. Vastausten perusteella voidaan nähdä, että havainnoijien tieto perustuu käytännön ja kokemuksen kautta saatuun ja tutkituun tietoon.

Taulusta 22 käy ilmi, kuinka havainnoijat ovat arvioineet tiedonvälittäjän roolia. Ne yrityskummit, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu tiedonvälittäjän rooliltaan myönteisiksi roolinhaltijoiksi ja ne, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu kielteisiksi roolinhaltijoiksi.

Taulu 22. Tiedonvälittäjän roolin yleisarviointi

KRITEERIT Tiedonvälittäjän rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sana		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Kertominen uusista tutkimuksista	47	61,0	25	32,5	5	6,5	2,47
2. Puusepänteollisuuden kehittäminen	70	90,9	6	7,8	1	1,3	1,75

Asiantuntija-arvioijista melkein kaksi kolmasosaa suhtautuu uusien tutkimusten kertomiseen myönteisesti. Toisaalta kielteisesti suhtautuvien ja vaikea sana -havainnoijien määrä nousi yllättävän suureksi. Tutkimus vahvistaa kuitenkin näkemyksen, että yrityskummit haluavat perehtyä työhönsä vakuuttavasti ja ovat valmiita oman tietomääränsä rikastuttamana hankkimaan uutta tietoa eri asioista ja välittämään sitä eteenpäin. Edellä esitettyä vahvistaa myös faktoripisteen arvo 0,879 prosenttia. Puusepänteollisuuden kehittämisen osalta huomataan, että melkein kaikki asiantuntija-arvioijat näkevät Suomen puusepänteollisuuden uudenaikaisena mahdollisuutena. Tätä kannanottoa tukee faktoripisteen arvo 0,704 prosenttia. Heillä on tietonsa välittämiseen joko henkilökohtaista kokemusta tai uutta tietoa, jota he haluavat käyttää tiedon jakajan roolissaan. Keskiarvo 1,75 vahvistaa vastausten painopistettä. Kysymyksiin vastanneiden asiantuntija-arvioijien vastaukset taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 23 edellä käsitellyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Kertominen uusista tutkimuksista
 II = Puusepänteollisuuden kehittäminen

Taulu 23. Tiedonvälittäjän roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Tiedonvälittäjän roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	% X
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,52	1,91	2,21
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,38	1,90	2,14
B. Ikärakenne				
a. Juniorit	45,46	2,48	1,68	2,08
b. Seniorit	53,25	2,45	1,80	2,12
C. Yrittäjäyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,34	1,60	1,97
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,50	1,72	2,11
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,19	1,36	1,77
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,49	1,98	2,23
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,90	2,64	1,67	2,15
b. Paljon koulutusta	48,10	2,15	1,61	1,88
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,00	2,35	1,65	2,00
b. Ei	78,00	2,45	1,78	2,11

Taulun 23 perusteella voidaan vahvistaa edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia. Uusista tutkimuksista kertomiseen julkisille tiedotusvälineille ja yhteistyökumppaneille suhtautuivat myönteisimmin paljon koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset sekä yrittäjinä toimineet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmin uusista tutkimuksista kertomiseen suhtautuivat vähän koulutusta saaneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, sekä tekniset ammattilaiset. Havainnoijien mielipidettä uusista tutkimuksista sekä tiedon välittämisestä vahvistaa faktorin selitysosuus 0,801 prosenttia, joka on 26,715 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Tutkittaessa puusepänteollisuuden edellytyksiä kehittyä Suomessa keskieuropalaisen puusepänteollisuuden tasolle, nousivat myönteisimmin esille ajattelun ammattilaiset, yrittäjinä toimineet sekä paljon koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmin siihen suhtautuivat tekniset ammattilaiset sekä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Puusepänteollisuuden kehittämistä vahvistaa faktorin selitysosuus 1,308 prosenttia, joka on 43,590 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Tilastolliset erot muuttujien välillä ovat kuitenkin melko vähäisiä. Yhteenvedona voidaan

todeta tiedonvälittäjän roolia kuvaavina päätelminä, että ajattelun ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä yrittäjinä toimineet nousivat myönteisimmin esille tässä roolissa. Kielteisimmin tiedonvälittäjän rooliin suhtautuivat tekniset ammattilaiset sekä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Tilastolliset erot eri ryhmien välillä ovat kuitenkin jonkin verran merkittäviä. Seuraavat yrityskummien kommentit kuvastavat heidän asennoitumistaan tiedonvälittäjän rooliin:

”Auttaa todella aidossa tilanteessa. Olla luottamuksen arvoinen yrittäjille.” (Henkilö 58)

”Herätetty kuntaa ja yrityksiä. Saatu muutamia hyviä tuloksia.” (Henkilö 51)

”Kesäasukkaiden lähentyminen paikallisia asukkaita kohtaan. Yritykset ovat saaneet sellaisen osaamisen käyttöönsä, jota muuten ehkä vaikea ja kallis löytää.” (Henkilö 50)

”Ihmissuhteiden luominen. Kunnan mukanaolo ja kannustus. Yrittäjien kiinnostus. Tulevaisuuden arviointi.” (Henkilö 32)

”Mahdollisuus auttaa ideoita työstettäväksi.” (Henkilö 31)

”Yrityksiin on saatu pidemmälle kuin aikaisemmin, keskittyvää suunnitelmallisuutta.” (Henkilö 5)

Tiedonvälittäjän roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,437 ja 0,410 kuvaavat vastaajien melko myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Cronbach alpha 0,696 ja 0,700 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien tiedonvälittäjänroolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummit toimivat tiedonvälittäjänroolissa sopeutuvasti ja suhtautuvat eri tilanteisiin myönteisesti ja kehittävästi. Tiedon välittämisessä yrityskummit ottavat huomioon kunnan ja yritysten organisaatiotekijät sekä sopivat yhdessä ne tiedonvälittämisen alueet, joissa yrityskummi toimii tiedonvälittäjänä. Tiedon välittämisessä yrityskummit halusivat suhtautua myönteisesti ympäristön rooliodotuksiin ja he haluavat kertoa uusista tutkimuksista, joista heidän mielestä on hyötyä kunnille tai yrityksille. Yrityskummit halusivat välittää tietoa eri yritystoimialojen kehittämisen ja toteuttamisen mahdollisuuksista. Yrityskummit halusivat tiedon välittämisellä olla auttamassa ja herättämässä yrityksiä ja kuntia aidossa tilanteissa. Tiedonvälittäjän roolin mukainen käyttäytyminen on luonut yrityksissä pidemmälle kuin aikaisemmin keskittyvää suunnitelmallisuutta ja ihmissuhteiden uudenlaista näkemistä. Näihin tekijöihin vaikuttavat kunkin henkilön persoona- ja vuorovaikutustekijät sekä luotettavuuden osoitus. Rooliristiriitojen voimakasta esilletuontia ei esiintynyt tiedonjakajan roolissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että tiedonvälittäjän roolissa toimiessaan yrityskummi pyrkii toimimaan keskustelukumppanina ja luomaan suhteita ja vä-

littämään saamaansa tietoa kuntien hallinnollisille ja poliittisille päätöksentekijöille sekä yrityksen johdolle. Yrityskummit haluavat avartaa ajattelua ja esiintyä tiedon välittäjänä myös julkisen sanan kautta. Yrityskummilla on tässä roolissa mahdollisuus vaikuttaa ulkopuolisten tahojen ajattelutapaan ja heidän tekemiin päätöksiin. Tiedonvälittäjän roolissa yrityskummi pyrkii ulkopuolisena tuomaan esille uudenlaisen tarkastelukulman käsiteltäviin asioihin niin yrityksissä kuin kunnissa. Hän pyrkii myös tasoittamaan kunnan ja yrityksen välistä suhtautumista ja avartamaan näkemään asioita useiden näkökulmien kautta. Tiedonvälittäjänä toimiessaan yrityskummilla on mahdollisuus välittää kollegoilta saamiaan tietoja, taitoja ja onnistumisia niin kunnalle kuin yrityksille. Yrityskummin tiedonvälitystoiminta perustuu henkilökohtaisen vastuun tuntemiseen.

Yrityskummi aloitteentekijän roolissa

Voidaan olettaa, että aloitteentekijän roolissa yrityskummi tekee aloitteita omien kokemuksiansa, tietotaitonsa ja osaamisensa avulla. Yrityskummi ei ota vastuuta suunnittelusta eikä toimintatavan valinnasta ja valvonnasta. Sen sijaan voidaan olettaa, että yrityskummi pyrkii olemaan muutosten alullepanijana, eräänlaisena sopeuttajana, jolloin hän pyrkii tuomaan esille kunnan elinkeinopoliittista ja yritystoimintaa käsittäviä haasteita, niihin liittyviä toimintoja ja niiden yhteensovittamista. Tämän vuoksi on syytä selvittää, esiintyykö yrityskumeilla aloitteentekijän roolia ja arvioida yrityskummeja silloin kun he toimivat aloitteentekijän roolissa.

YRITYSTEN SEURANTAA käytetään ensimmäisenä aloitteentekijän roolin kriteerinä. Yrityskummi pyrkii seuraamaan mitä kummiyrityksissä ja kunnassa tapahtuu. Yrityskummit pyrkivät saamaan mahdollisimman objektiivisen kuvan todellisesta tilanteesta, jotta he voisivat antaa yritykselle ja myös kunnalle sellaisen kuvan tilanteesta, toiminnasta tai asiasta, että organisaatio pystyisi vastaamaan siihen. Havainnoijat toimivat saamansa seurantatiedon perusteella eräänlaisina muutosten käynnistäjinä.

Toisena aloitteentekijän roolia kuvaavana kriteerinä käytetään **MARKKINOINTITOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ**. Voidaankin olettaa, että yrityskummi pyrkii vaikuttamaan kunnan ja yrityksen toiminnan muuttuviin olosuhteisiin. Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan puusepäntuotteiden markkinointitoiminta tulee keskittää laajaksi pienyrityksiä palvelevaksi toiminnaksi. Havainnoijien esittämät ideat ja kehittämisen uudet metodit ovat tekijöitä, jotka auttavat kuntia ja yrityksiä huomamaan uudenlaiset mahdollisuudet kehittämistoiminnassa. Tätä uudistumistoimintaa lisää ja vahvistaa joko käytännön tai tutkimuksellisen tiedon kautta hankittu kokemustoiminta.

Taulussa 24 tulee esille, kuinka havainnoijat ovat arvioineet aloitteentekijän roolia. Ne havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu aloitteentekijän roolissa myönteisiksi roolinhaltijoiksi ja ne havainnoijat, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu aloitteentekijän roolissa kielteisiksi roolinhaltijoiksi.

Taulu 24. Aloitteentekijän roolia koskeva yleisarviointi

KRITEERIT Aloitteentekijän rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Yritysten seuranta	70	90,9	5	7,8	2	2,6	1,93
2. Markkinointitoiminnan kehittäminen	64	83,1	9	11,7	4	5,2	2,00

Havainnoijista yli yhdeksän kymmenesosaa näkee myönteisenä yritysten seurannan. Vastauksista ilmenee, että he haluavat järjestelmällisesti seurata mitä kummiyrityksessä ja kummikunnassa tapahtuu. Tätä edellä mainittua tukee faktoripisteen arvo 0,788 prosenttia, joka osoittaa erittäin merkitsevää suhtautumista kummiyritysten seurantaan. Keskiarvo 1,93 prosenttia vahvistaa vastausten painopisteen merkittävyyttä. Puusepäntuotteiden markkinointitoiminnan kehittämistä pienyrityksiä palvelevaksi toiminnaksi kannattaa yli neljä viidesosaa asiantuntija-arvioijista. Kehittämistä pidetään tärkeänä ja varteenotettavana asiana. Tämä osoittaa, että havainnoijat haluavat pääosin toimia myönteisinä aloitteentekijöinä kunnan tai yrityksen toimintaa kehitettäessä. Faktoripisteen arvo 0,758 prosenttia osoittaa erittäin merkitsevää suhtautumista puusepäntuotteiden markkinoinnin kehittämiseen.

Asiantuntija-arvioijien vastaukset taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 25 edellä käsitellyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

I = Markkinointitoiminnan kehittäminen

II = Yritysten seuranta

Taulu 25. Aloitteentekijän roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Aloitteentekijän roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	% X
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,06	1,96	2,01
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,84	1,95	1,89
B. Ikärakenne				
a. Juniorit	45,46	2,07	1,91	1,99
b. Seniorit	53,25	1,85	1,95	1,90
C. Yrittäjäyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,98	1,90	1,94
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,79	1,86	1,82
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,77	1,73	1,75
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,99	1,91	1,95
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,90	1,70	1,81	1,75
b. Paljon koulutusta	48,10	1,73	1,81	1,77
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,00	1,94	1,87	1,87
b. Ei	78,00	1,90	1,92	1,92

Taulun 25 perusteella voidaan vahvistaa edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan asiantuntija-arvioijien näkemykset ovat melko yhdenmukaisia. Markkinointitoiminnan kehittämiseen suhtautuivat myönteisimmin vähän koulutusta saaneet hienoisella erolla paljon koulutusta saaneisiin. Samoin myönteisesti suhtautuivat ajattelun ammattilaiset sekä isoa yritystä johtaneet, kun taas kielteisimmin markkinointitoiminnan kehittämiseen suhtautuivat juniorit, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä tekniset ammattilaiset. Markkinointitoiminnan vahvuuden mielipidettä tukee faktorin selitysosuus 0,946 prosenttia, joka on 36,547 prosenttia varianssin vaihtelusta. Yritysten toiminnan seurantaan suhtautuvat myönteisimmin ajattelun ammattilaiset, isoa yritystä johtaneet, sekä vähän koulutusta ja paljon koulutusta saaneet samalla keskiarvoluvulla. Kielteisimmin yritysten toiminnan seurantaan suhtautuivat eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat vain pienellä erolla pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijiin ja senioreihin. Yritysten toiminnan seuranta tukee faktorin selitysosuus 0,883 prosenttia, joka on 29,441 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Tilastolliset erot eivät ole kuitenkaan kovinkaan merkittäviä kummankaan muuttujan välillä. Yhteenve-

tona voidaankin todeta aloitteentekijän roolia kuvaavina päätelminä, että ajattelun ammattilaiset ja vähän koulutusta saaneet nousivat aloitteentekijän roolia käsittävässä mittauksessa kaikkein myönteisimmin esille. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, jonka mukaan he näkevät markkinointitoiminnan kehittämisen ja yritysten seurannan tärkeyden kaikkein myönteisimpänä. Tilastolliset erot eivät eri muuttujien välillä kuitenkaan ole kovinkaan merkittäviä. Kielteisimpänä siihen suhtautuivat eteläisen ja läntisen läänin asiantuntija-arvioijat sekä juniorit. Seuraavat havainnoijien kommentit vahvistavat aloitteentekijän rooliin samais-
tumista.

*”Ainut todellinen saavutus on, että eräs hölmö ratkaisu on eräässä pienessä yrityksessä jäänyt tekemättä. Ehkä myös tietty yhteistyö matkailuprojektin kehittämises-
sä pohjautuu esittämiini ideoihin.”* (Henkilö 62)

”Yritysten ongelmana markkinointi.” (Henkilö 52)

*”Yritysten ongelmana markkinointi. Pienyrityksillä ei ole aikaa satsata kehityk-
seen.”* (Henkilö 48)

*”Näkökulmien laajentaminen, riskinoton parempi arviointi, tiedon lisääminen,
yrittäjän itsetuntemuksen lisääminen.”* (Henkilö 12)

*”Kokemukseen perustuvat keskustelut, neuvojen ja ideoiden antaminen, yrittäjien
kannustaminen.”* (Henkilö 4)

*”Pienet ja keskisuuret yritykset: Markkinointi yleensä ongelma. Jos kyseessä vienti-
kauppa: ei ole kokemusta ollenkaan tai ei ole halua verkostoitumiseen.”* (Henkilö
3)

*”Ongelmina on, että toiminnassa olevat yritykset eivät osaa hakea tietoa ja koulu-
tusta. Verkostoituminen on hidasta ja sen esteenä on kateus. Uusille yrityksille on
apua saatavana.”* (Henkilö 47)

Aloitteentekijän roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,502 ja 0,451 kuvaavat vastaajien myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Cronbach alpha 0,693 ja 0,701 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien aloitteentekijänroolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummit toimivat kunnan tai yrityksen organisaatioissa aloitteentekijänroolissa hankkimiensa kokemusten ja tietotaidon ja osaamisen avulla. Ympäristön rooliodotukset asettavat yrityskummeille roolipaineita. Heil-
tä odotetaan eräänlaista muutosten alullepanijan roolia, joka ottaa huomioon kunnan elinkeinopoliittisia ja yritysten toimintaa käsittäviä haasteita. Koetuissa rooliodotuksissa yrityskummi keskittyy yksittäisen yrityksen seurantaan ja saamallaan tiedolla on aloitteentekijän roolissa niin huomattavaa esittämässä muu-
toksen tai sopeuttamisen tarpeita yrityksen toimintaan. Aloitteentekijän roolin

mukaisessa käyttäytymisessä tuodaan esille kunnissa ja yrityksissä huomatu ongelmatilanteet ja kokemukseen perustuvilla tai hankituilla uusilla tiedoilla tehdään aloitteita ongelmien ratkaisemiseksi. Aloitteentekijän roolissa rooliristiriitoina esiintyy turhautumisen ongelmia siinä, että yrityskummeja ei kuunnella riittävästi, eikä heidän aloitteitaan oteta kaikissa kunnissa ja yrityksissä vakavasti.

Yhteenvedona huomataan, että aloitteentekijän roolissa yrityskummi pyrkii toimimaan kunnassa ja yrityksessä muutosten alullepanijana. Yrityskummien esittämät ideat ja kehittämisen uudet metodit ovat tekijöitä, jotka auttavat kuntia ja yrityksiä huomamaan uudenlaiset mahdollisuudet kehittämistoiminnassa. Tätä uudistumistoimintaa lisää ja vahvistaa joko käytännön tai tutkimuksellisen tiedon kautta hankittu kokemustoiminta. Tarvittaessa yrityskummi esittää toiminnan sopeuttamista muuttuviin, ympäristön tuomiin paineisiin. Hän etsii uhkia ja mahdollisuuksia ja pyrkii tuomaan esille kehittämistoimenpiteitä, jotta kunnan/yrityksen organisaatio pystyisi mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti vastaamaan kulloiseenkin tilanteeseen. Aloitteentekijän roolissa yrityskummi seuraa sisäisiä ja ulkoisia tilanteita ja hän on tarpeen vaatiessa valmis tekemään esityksiä yrityksen tai kuntaorganisaation tilanteen korjaamiseksi. Yrityskummi seuraa, ja yhteisesti sopien tarvittaessa valvoo, sovittujen toimien toteuttamista, jolloin hän on alistus-suhteessa kunnan tai yrityksen johtoon. Aloitteentekijän rooli toimii eräänlaisena perustana kehittäjän roolille. Aloitteentekijän roolissa yrityskummi tutkii verkostollisen yhteistyön mahdollisuudet. Aloitteentekijän roolissa yrityskummi toimii luottamusta herättävästi ja tekee tarvittaessa esityksiä verkostollisen yhteistyön aikaansaamiseksi.

Yrityskummi häiriönpoistajan roolissa

Voidaan olettaa, että yrityskummi häiriönpoistajan roolissa pyrkii ratkaisemaan ongelmia, jotka häiritsevät kunnan tai yrityksen toimintaa. Edellä esitetyn perusteella voidaan olettaa, että yrityskummi toimiessaan häiriönpoistajan roolissa, on kunnan ja yrityksen kannalta keskeinen ja merkittävä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ajatellen. Tämän vuoksi selvitetään esiintyykö yrityskummeilla häiriönpoistajan roolia ja arvioidaan yrityskummi silloin kun hän toimii häiriönpoistajanroolissa.

RISTIRIITOJEN EHKÄISYÄ käytetään ensimmäisenä häiriönpoistajan roolin kriteerinä. Yrityskummi ottaa aloitteellisen vastuun huomattessaan, että yrityksen toiminta on uhattuna. Ristiriitojen ehkäisyllä annetaan yrityskummin neuvontatyölle eräänlainen sosiaalinen tilaus. Yrityskummi on saattanut joutua aikaisemmin moniin vaikeisiin kriisi- ja ristiriitatilanteisiin, mikä herkistää huo-

maamaan vallitsevat ristiriitatilanteet kunta- ja yritysorganisaatiossa. He ovat saattaneet laukaista kriisi- ja ristiriitatilanteita tai he ovat nähneet kuinka niistä keskustellaan ja kuinka ne laukaistaan.

Toisena kriteerinä käytetään **RISTIRIITOJEN RATKAISUA**. Yrityskummin oletetaan etsivän ratkaisua huomaamiinsa ristiriitatilanteisiin niin kunnan sisällä kuin yrityksessäkin. Tarkkaillessaan kunnan elinkeinopoliittista päätöksentekoa yrityskummi näkee ne ristiriidat ja tilanteet, jotka estävät tai vaikeuttavat kunnan elinkeinopoliittista tai yritystoiminnan päätöksentekoa tai muuta toimintaa. Taulussa 26 tulee esille, kuinka havainnoijat ovat arvioineet häiriönpoistajan rooliaan. Ne havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu myönteiseksi häiriönpoistajan roolinhaltijoiksi ja ne havainnoijat, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu häiriönpoistajan rooliltaan kielteiseksi roolinhaltijoiksi.

Taulu 26. Häiriönpoistajan roolin yleisarviointi

KRITEERIT Häiriönpoistajan rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Ristiriitojen ehkäisy	21	27,3	42	54,6	14	18,1	3,49
2. Ristiriitojen ratkaisu	34	44,2	34	44,2	9	11,6	2,97

Yrityskummeista vajaa kolme neljäsosaa näkee, että yritysjohtajan ei tulisi aina mukauttaa toimintaansa siten, että ristiriitoja ei syntyisi. Tätä edellä esitettyä väittämää tukee myös vaikea sanoa vastausten suuri määrä. Vastaukset osoittavat, että nykypäivän yritysjohtaja joutuu erilaisiin ristiriitaisiin tilanteisiin, eikä kaikissa tilanteissa voi mukauttaa yrityksen toimintaa ristiriitoja välttämällä. Yrityskummeista yli neljäsosa katsoi kuitenkin, että yritysjohtajan tulisi mukauttaa toimintansa siten, että yrityksessä vältetään ristiriitojen syntymistä. Faktoripisteen arvo 0,406 prosenttia osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa ristiriitojen ehkäisyyn. Keskiarvo 3,49 osoittaa vastausten kokonaisvaltaista painopisteen merkitystä.

Ristiriitojen ratkaisussa huomataan, että mielipiteet menevät tasan myönteisten ja kielteisten roolinhaltijoiden välillä. Kun kielteisiin roolinhaltijoihin lisätään ne, jotka eivät ole ilmoittaneet mielipidettään, huomataan, että enemmistön mukaan ristiriitojen ratkaisuun ei kuitenkaan tule kiinnittää liikaa huomiota kuntien yritysten toiminnassa. Faktoripisteen arvo 0,691 osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa ristiriitojen ratkaisuun. Keskiarvo 2,23 prosenttia osoittaa tämän roolin vastausten painopisteen kokonaisvaltaista merkitystä. Edellä mainitun lisäksi huomataan, että myönteisten ja kielteisten vastausten lukumäärä on yhtä suuri. Tässä väittämässä

myönteisesti ja kielteisesti suhtautuvat samaistuvat häiriönpoistajan roolin samansuuntaisena. Myös ne poliittiset ja virkamiesjohtajat, jotka kiinnittävät tai eivät kiinnitä runsaasti huomiota ristiriitojen ratkaisuun, voivat menestyksellisesti toteuttaa kunnan elinkeinopoliittisia tavoitteita. Seuraavaksi häiriönpoistajan rooliin kuuluvien vastaukset taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 27 edellä käsitellyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

I = Ristiriitojen ehkäisy

II = Ristiriitojen ratkaisu

Taulu 27. Häiriönpoistajan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Häiriönpoistajan roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	% X
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	3,09	2,72	2,67
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	3,23	2,60	2,36
B. Ikärakenne				
a. Juniorit	45,46	3,33	3,16	2,94
b. Seniorit	53,25	3,06	2,39	2,53
C. Yrittäjyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	3,02	2,84	2,68
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	3,44	2,83	2,83
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	3,07	2,71	2,61
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	3,34	2,61	2,73
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,90	3,13	2,86	2,70
b. Paljon koulutusta	48,10	3,46	2,76	2,76
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,00	3,77	2,82	2,90
b. Ei	78,00	3,06	2,72	2,68

Taulun 27 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan asiantuntija-arvioijien näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia. Ristiriitojen ehkäisyn osalta yrityskummit eivät ole häiriönpoistajan rooliltaan erityisen vahvoja roolinhaltijoita. Myönteisimmin ristiriitojen ehkäisyväittämään, jonka mukaan yritysjohtajien tulisi aina mukauttaa toimintansa siten, että johtaja välttää ristiriitojen syntymistä, suhtautuivat yrittäjinä toimineet, seniorit, ajattelun ammattilaiset, eteläisen ja läntisen läänin ja ei kummikunnassa syntyneet. Kielteisimmin edellä esitettyyn suhtautuivat kummikunnassa syntyneet, paljon koulutusta saaneet, ja isoa yritystä johtaneet havainnoijat. Ristiriitojen ehkäisyä

vahvistaa faktorin selitysosuus 1,238 prosenttia, joka on 41,281 prosenttia varianssin vaihtelusta. Ristiriitojen ratkaisua analysoitaessa huomataan, että seniorit, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä tekniset ammattilaiset suhtautuvat myönteisimmin, kun taas kielteisimmin siihen suhtautuivat vähän koulutusta saaneet, yrittäjinä toimineet ja kummikunnassa syntyneet asiantuntija-arvioijat. Ristiriitojen ratkaisua faktorianalyysillä analysoitaessa huomataan, että faktorin selitysosuus on 0,984 prosenttia, joka on 32,788 prosenttia varianssin vaihtelusta. Yhteenvedona voidaankin todeta häiriönpoistajan roolia kuvaavina päätelminä, että pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, seniorit sekä ajattelun ammattilaiset suhtautuivat myönteisimmin häiriönpoistajan rooliin. Kielteisimmin rooliin samaistui juniorit sekä kummikunnassa syntyneet havainnoijat. Tuloksista on huomattavissa myös rooliin samaistumisen vaikeus. Yrityskummit tiedostavat kunnissa ja yrityksissä vallitsevat ristiriidat ja niihin puuttumisen vaikeudet. Havainnoijat kommentoivat kunnissa ja yrityksissä esiintyneistä ongelmista ja ristiriidoista seuraavasti:

”Ongelmana koulutuksen puute, paperisota.” (Henkilö 47)

”Ongelmana poliittiset eturistiriidat. Ei nähdä kokonaisuutta.” (Henkilö 22)

”Ongelmana vanhakantaisuus infossa. Ei tunneta johtamiskäytäntöjä.” (Henkilö 46)

”Ongelma kunnissa, yritysten ongelmien puutteellinen tuntemus.” (Henkilö 45)

”Ongelmana, yrityksissä turhat epäluulot kuntiin nähden.” (Henkilö 44)

”Viranomaisten ongelmana, kyvyttömyys auttaa esim. EU-kysymyksissä. Byrokratian sekoilu.” (Henkilö 43)

”Ongelmana päättäjien asenteet ja poliittinen vanhakantaisuus.” (Henkilö 34)

”Yhteistyöongelmat.” (Henkilö 31)

”Eihän ole muuta kuin ristiriita. Yritysjohtaja elää siinä koko ajan. Taloudellisen tietämyksen puute. 80% suomalaisista ei tiedä kuinka heitä verotetaan.” (Henkilö 30)

”Ongelmana vanhakantaisuus, Ns. sisäpiirin edunvalvonta.” (Henkilö 29)

”Ongelmana jäykkä työläinsäädäntö. Kunnan asioiden hoidon liiallisen puoluepoliittisuuden.” (Henkilö 26)

”Ongelmana, yritykset ovat liian itseriittoisia neuvoille. Kunnan luottamusmiehillä ei riittävää kokonaisnäkemystä yritystoiminnasta.” (Henkilö 25)

”Ristiriitana yhteistyö. Tehottomuus toimia.” (Henkilö 6)

”Riitainen puolue ja kyläpolitiikka. Itsekkyys.” (Henkilö 1)

”Ei osata tehdä päätöksiä, jotka toteutetaan. Kaikkea muutosta vastustetaan.” (Henkilö 68)

”Poliittiset päämäärät. Oman edun ajaminen / yleinen etu.” (Henkilö 57)

Häiriönpoistajan roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,007 ja 0,317 kuvaavat vastaajien melko kriittistä ja melko myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Cronbach alpha 0,715 ja 0,699 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien häiriönpoistajanroolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummit toimivat kunnan tai yrityksen organisaatiossa häiriönpoistajan roolissa melko sopeutuvasti. Yrityskummit eivät katso kuitenkaan että he olisivat kunnissa ja yrityksissä vain ristiriitojen ratkaisijoita tai niiden ehkäisijöitä. Ympäristön häiriönpoistajalle asettamat rooliodotukset lisäävät yrityskummien roolipaineita. Roolipaineina yrityskummit ovat huomanneet kuntaorganisaation ongelmina mm. poliittisten eturistiriitojen ongelmat, vanhat asenteet ja vanhakantaisuuden ongelmat, että kunnat eivät tiedosta yritysten ongelmakenttää, yhteistyöongelmat ja oman edun ajamisen ongelmat. Yritysten organisaatiokentän ongelmina esiintyy, että yritykset ovat liian itseriittoisia, yhteistyöongelmat, turhat epäluulot kuntia kohtaan jne. Koettuina rooliodotuksina hyvin monet yrityskummit haluavat auttaa kuntia ja yrityksiä ristiriitojen ehkäisyssä ja ratkaisussa. Yrityskummien roolipaineiden lisääntymiseen tai vähentämiseen vaikuttavat kunkin yrityskummin omaksumat persoona- ja vuorovaikutustekijät. Häiriönpoistajan roolissa toimiva yrityskummi huomaa syvälisten ristiriitojen suuren määrän.

Yhteenvedona huomataan, että toimiessaan häiriönpoistajan roolissa, yrityskummi haluaa arkailleen ja hienotunteisesti puuttua kunnassa ja yrityksen sisällä esiintyviin ongelmiin ja kriisitilanteisiin. Ongelmat ja kriisitilanteet saattavat syntyä ulkoisista paineista, asetetuista tavoitteista, luottamushenkilöiden poliittisista esityksistä tai taloudellisista paineista. Häiriönpoistajan roolissa toimiessaan yrityskummilla on mahdollisuus tuoda esille myös henkilöiden välisiin ristiriitoihin liittyvät asiat ja mahdollisuuksien mukaan hän voi tehdä esityksiä häiriöiden mahdollisimman nopeaksi poistamiseksi. On kuitenkin huomattava, että yrityskummi ei ole yritysjohtaja, vaan pikemmin konsultti ja neuvoja antava ”psykologi” manituissa asioissa. Monilla yrityskummeilla on omien kokemusiansa kautta valmiuksia puuttua yrityksessä esiintyviin ristiriitoihin. Häiriönpoistajan roolissa yrityskummi haistaa kunnassa vallitsevan luottamuspulan niin yrityksen kuin kunnan johdon välillä ja huomataan kunnissa vallitsevat poliittiset ilmapiiri-ongelmat, kuten kateuden, asioiden pikkunäpertelyn, vanhakantaisuuden, riittämättömän kokonaisnäkömyksen puutteen, oman edun tavoittelun ja tietämättömyyden. Yritystoiminnassa huomataan turhat epäluulot, taloudellisen tietämyksen puute, yritysten yhteistyön puute, tiedon ja taidon puute. Monien yrityskummien mukaan yrittäjillä on pelko siitä, että yhteydenotto ja neuvottelut paljastavat yrityksen heikkoudet.

Yrityskummi resurssien allokoijana

Resurssien allokoijan roolissa voidaan olettaa, että yritys-kummi kohdistaa huomionsa niihin tehtäviin ja toimintoihin, jotka tarvitsevat muutosta. Edellä esitetyn perusteella voidaan olettaa, että yritys-kummi kiinnittää huomiota oman ajan käyttöön ja niihin tekijöihin, joihin hän rajallisen neuvontatyönsä puitteissa voisi tehdä esityksiä ja kiinnittää keskeistä huomiota. Tämän vuoksi on syytä selvittää, esiintyykö yritys-kummeilla resurssien allokoijan roolia ja arvioida yritys-kummeja silloin kun he toimivat keulakuvaroolissa.

EU-PROJEKTIEEN VAIKUTUSTA käytetään ensimmäisenä resurssien allokoijan roolin kriteerinä. Yritys-kummi saattaa löytää taloudellisia tai muita ratkaisuja kunnan tai yrityksen toimintojen oikein kohdentamiseksi. Yritys-kummi voi työssään antaa kielteistä tai myönteistä palautetta EU-projekteista, tai voi tehdä aloitteita projekteista, joilla parannettaisiin kunnan ja yrityksen taloudellista ja toiminnallista asemaa. Havainnoijilta tiedusteltiin mielipidettä paikallisten EU-projektien välttämättömydestä.

YRITYSTEN ONGELMIA käytetään toisena allokoijan roolin kriteerinä. Voidaan olettaa, että yritys-kummi jakaa resurssinsa kutakin yritystä varten. Resurssien allokoijan roolissa yritys-kummi käyttää vain omia resurssejaan ja kiinnittää huomiota siihen, ovatko kunnan tai yrityksen resurssit oikein kohdennettuja ja antaa siitä oman palautteensa yrityksen tai kunnan johdolle.

VÄÄRINKÄSITYSTEN VÄLTÄMISTÄ käytetään kolmantena kriteerinä. Voidaan olettaa, että yritys-kummin on omia resursseja jakaessaan toimittava luottamusta herättävästi. Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan työntekijöiden väärinkäsityksiä välttääkseen yritysjohtajien on voitava salata tiettyjä asioita.

Taulussa 28 tulee esille, kuinka havainnoijat ovat arvioineet resurssien allokoijan rooliaan. Ne havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu resurssien allokoijan rooliltaan myönteisiksi ja ne havainnoijat, jota ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu kielteisiksi roolinhaltijoiksi. Resurssien allokoijan roolissa yritys-kummi toimii ohjaajana ja neuvojana sekä mielipiteen luojana siitä, kuinka yrityksen tai kunnan taloudellisia tai toiminnallisia resursseja kannattaa yritys-kummin mielestä käyttää.

Taulu 28. Resurssien allokoijan roolin yleisarviointi

KRITEERIT Resurssien jakajan rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. EU-projektien vaikutus	66	85,8	7	9,0	4	5,2	2,15
2. Yritysten ongelmat	61	79,2	13	16,9	3	3,9	2,11
3. Väärinkäsitysten välttäminen	33	42,9	30	39,0	14	18,1	3,15

Asiantuntija-arvioijien enemmistö näkee EU-projektien välttämättömyyden kunnissa. Vastaukset antavat viitteitä myös siitä, että yrityskummit ovat itse aktiivisia projektitoiminnassa. EU:n rahoittamaa projektitoimintaa tukee myös faktoripisteen arvo 0,721 prosenttia, joka osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä. Neljä viidesosaa näkee, että yrityskummien tulee olla huolissaan yritysten erilaisista ongelmista. Yrityskummien kannanottoa tukee faktoripisteen arvo 0,606 prosenttia. Muuttujat mittaavat tällöin erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä yritysten ongelmiin suhtautumisessa. Mainittujen väittämien kautta voidaan hyvin nähdä kuinka havainnoijat voivat omien tiedollisten ja taidollisten resurssiensa kautta samaistua resurssien allokoijan rooliin. Sen sijaan yrityksen johtajan salailua väärinkäsitysten välttämiseksi ei pidetä itsestään selvänä eikä täysin hyväksyttävänä. Tätä kannanottoa tukee faktoripisteen arvo 0,772 prosenttia, joka osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä. Keskiarvo 3,15 prosenttia osoittaa, että tämä väittäjä ei kuvaa riittävän selkeästi resurssin allokoijan rooliin samaistumista. Seuraavaksi resurssin allokoijan rooliin kuuluvat vastaukset taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 29 edellä esitetyt kolme kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = EU-projektien vaikutus
 II = Yritysten ongelmat
 III = Väärinkäsitysten välttäminen

Taulu 29. Resurssien allokoiijan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Resurssien jakajan roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	% X
A. Lääni					
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	1,69	2,02	2,79	2,16
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,77	1,88	3,06	2,23
B. Ikärakenne					
a. Juniorit	45,46	1,60	2,15	2,62	2,12
b. Seniorit	53,25	1,79	2,03	2,85	2,22
C. Yrittäjyys					
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,85	1,93	3,00	2,26
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,68	2,05	2,72	2,15
D. Toimiala					
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,79	2,04	2,96	2,26
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,75	2,02	2,54	2,10
E. Koulutus					
a. Vähän koulutusta	51,90	1,72	1,78	2,66	2,05
b. Paljon koulutusta	48,10	1,54	2,31	2,54	2,13
F. Kummikunnassa syntyneet					
a. Kyllä	22,00	1,50	2,25	2,23	1,99
b. Ei	78,00	1,75	1,97	2,98	2,23

Taulun 29 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan kahden väittämäkysymyksen osalta havainnoijien näkemykset ovat yhden-suuntaisia. Kolmannen väittämän osalta näkyy havainnoijien selkeä mielipiteiden hajonta. Projektitoimintaa analysoitaessa huomataan, että myönteisimmin siihen suhtautuvat kummikunnassa syntyneet, paljon koulutusta saaneet sekä juniorit. Kielteisimmin EU-projektitoimintaan suhtautuvat yrittäjinä toimineet, ajattelun ammattilaiset sekä seniorit. EU:n projektitoimintaa vahvistaa faktorin selitysosuus 1,040 prosenttia, joka on 52,021 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Yritysten ongelmia analysoitaessa huomataan, että vähän koulutusta saaneet, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat ja yrittäjinä toimineet havainnoijat suhtautuvat myönteisimmin, kun taas kielteisimmin yritysten ongelmien kartoittamiseen suhtautuivat paljon koulutusta saaneet, sekä kummikunnassa syntyneet havainnoijat. Edellä mainittua yrityksiä ongelmien huolehtimisesta saatua tulosta vahvistaa faktorin selitysosuus 0,952 prosenttia, joka on 37,151 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Väärinkäsitysten välttämisen kriteeriä ei

pidetty ollenkaan vahvana resurssien allokoijan roolisamaistumisena. Myönteisimmin siihen suhtautuivat kummikunnassa syntyneet, tekniset ammattilaiset sekä paljon koulutusta saaneet sekä isoa yritystä johtaneet, kun taas kielteisimmin siihen suhtautuivat pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, sekä ei kummikunnassa syntyneet havainnoijat. Faktorin selitysosuus 0,778 prosenttia vahvistaa tutkimustulosta, jossa faktorin varianssin vaihtelu on 25,932 prosenttia. Yksinomaan rooliväittämän keskiarvo 3,15 prosenttia osoittaa rooliväittämään heikkoa samaistumista. Seuraavat havainnoijien kommentit kuvastavat resurssien allokoijan rooliin samaistumista:

”Yrityskummitoiminta voisi olla merkittävää. Ei (normaali) yrityskummi ole kiinnostunut ns. yrityssalaisuuksista. Normaali yrityskummi on auliisti valmis keskustelemaan kokemuksistaan avoimesti jos vain on kysyntää.” (Henkilö 18)

”Yrittäjien keskuudessa kuntien hallinto ja rooli koetaan usein rajoittavana ja kahlitsevana sitä enemmän, mitä uudemmassa ideasta ja asiasta on kysymys. Kunnan tehtävänä ei tule olla kunnallisen yritystoiminnan tukeminen ja / tai luominen, vaan olosuhteiden tekeminen suosiolliseksi vapaan, yksityisen yritystoiminnan syntymiselle.” (Henkilö 3)

”Puuttuu tehokas kehittämisohjelma paikallisten resurssien hyödyntämisestä.” (Henkilö 43)

”Yrittäjille on annettu tilaisuus käyttää maksutonta ulkopuolista asiantuntemusta.” (Henkilö 39)

”Mahdollisuus käyttää yrityskummiverkostoon kumuloitunutta tietoa ja kokemusta.” (Henkilö 38)

”Tasoittaa näkemyksiä. Pystyy joskus hoitamaan ns. taustalla olevia asioita.” (Henkilö 30)

”Tarjota yrittäjille mahdollisuuksia saada ulkopuolista apua.” (Henkilö 28)

”Ulkopuolisen näkemys. Kummin suhteet.” (Henkilö 27)

Resurssien allokoijan roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,012, 0,423 ja -0,123 kuvaavat vastaajien erilaista suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Korrelaatiot 0,012 ja -0,123 kuvastavat sitä, että vastaajilla ei ole kovinkaan paljon yhteyttä keskenään. Sen sijaan korrelaatti 0,423 kuvastaa hyvin, että vastaajilla on myönteinen yhteys yhden kysymyksen käyttäytymiseen. Cronbach alpha 0,773, 0,695 ja 0,724 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien resurssien allokoijanroolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummit toimivat resurssien allokoijan roolissa neuvontaan tarvittavan sekä tietomäärän hankintaan liittyvän oman ajankäytön sopeuttajana. Organisaatiotekijät ja ympäristön rooliodotukset asettavat yrityskummeille

roolipaineita. Yrityksien resurssiongelmien korjaamiseen yrityskummit näyttävät kohdistavan omia voimavarojaan ja resurssejaan. Yrityskummit suhtautuvat eri projektien mukaiseen toimintaan joustavasti ja myötämieleisesti nähden, että projektitoiminnalla on mahdollista kehittää yritysten ja kunnan taloudellista toimintaa. Monet yrityskummit kokevat, että heidän asettamansa rooliodotukset eivät kaikilta osin toteudu. He haluaisivat allokoiijan roolissa toimia mm. ulkopuolisen näkemyksen antajana, hoitamaan taustalla olevia asioita ja antamaan tietotaitonsa ja osaamisensa kuntien ja yritysten hyödyksi. Yrityskummien roolipaineita voidaan tasata vuorovaikutustekijöiden sekä persoonallisuustekijöiden avulla. Rooliristiriitoja esiintyy tässä roolissa turhautumisesta, sillä monetkin yrityskummit ovat valmistautuneet auttamaan uhraamalla omia resurssejaan tietomäärän hankintaan.

Yhteenvetona huomataan, että resurssien allokoiijan roolissa toimiessaan yrityskummi pyrkii omilla esityksillään vaikuttamaan siihen, mihin kunta/yritys kohdistaa taloudelliset ja toiminnalliset voimavaransa. Yrityskummi voi toimia asiantuntijana ja antaa ulkopuolisena resurssin ja tietomäärän haltijana yritykselle ja kunnan luottamushenkilöille sekä viran- ja toimenhaltijoille, omia yrityskummina koettua tai jo aikaisemmin ratkaisujensa kautta opittua ja hankittua tai uutta tietoa. Yrityskummi auttaa rahoitusvaihtoehtojen hankinnassa yhteyksien ja vahvuuden luojana. Resurssien allokoiijan roolissa yrityskummi on valmis tekemään esityksiä mm. yritystoiminnan taloudellisista ja toiminnallisista tekijöistä. Kun yrityskummin palvelujen tuottavuutta verrataan saavutettuihin todellisiin hyötyihin nähden, asettaa se myös yritykselle ja/tai kunnan elinkeinopolitiikalle toiminnallisia vaateita organisaatioissa.

Mikäli yrityskummi haluaa yhteisesti organisaation kanssa sopien ottaa vastuutehtävien arviointeja, tulee hänen pyrkiä jakamaan työnsä tuloksia ennen kaikkea yrityksen johdon kautta viestitettäväksi henkilökunnalle. Resurssin allokoiijan roolissa yrityskummi näkee yritysten kokonaisvaltaisen kansantaloudellisen merkityksen ja hän huomaa myös miksi yritystoiminta ei aina kiinnosta uusia ihmisiä. Vain yhteistyöllä ja luottamusta herättävällä toiminnalla yrityskummit selviytyvät luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden sekä yritysjohtajien kanssa allokoiijan roolissa.

Yrityskummi neuvottelijan roolissa

Neuvottelijan roolissa voidaan olettaa, että yrityskummi osallistuu kunnan ja yrityksen kanssa tarvittaessa erilaisiin neuvotteluihin. Voidaan olettaa, että yrityskummilta edellytetään kokonaisnäkemyttä neuvoteltavasta asiasta siten, että hän voi olla tukemassa ja antamassa nopeitakin esityksiä neuvoteltavasta asiasta. Voi-

daan olettaa, että neuvottelijan rooli muodostuu havainnoijille tärkeäksi vain jos heidät otetaan mukaan tasavertaisina henkilöinä ja heille uskotaan sellaisia asioita, joiden kautta he pystyvät saamaan kokonaisnäkömyksen käsiteltävästä asiasta. Tämän vuoksi on syytä selvittää esiintyykö yrityskummeilla neuvottelijan roolia ja arvioida yrityskummeja silloin, kun he toimivat neuvottelijan roolissa.

KYVYKKÄITÄ PÄÄTÖKSENTEKIJÖITÄ käytetään ensimmäisenä neuvottelijanroolin kriteerinä. Yrityskummilla, jolla on kokonaisnäkemys yrityksestä, on mahdollisuus tehdä nopeitakin esityksiä. Asiantuntija-arvioijille esitettiin näkemys, jonka mukaan kaikissa päätöksentekotilanteissa on välttämätöntä, että mukana on muutamia vahvoja kyvykkäitä ihmisiä, jotka tosiasiallisesti lopulta tekevät päätökset. Voidaan olettaa, että neuvottelijan roolissa yrityskummi erottuu muista ja hänen mielipiteitään kuullaan erittäin tarkasti. **YKSIMIELISYYTTÄ** käytetään toisena neuvottelijan roolin kriteerinä. Yrityskummeille esitettiin, että yksimielisyyden säilyttäminen kunnan elinkeinoasioiden hoidossa tulisi olla tärkeämpää kuin kunnallisten tavoitteiden saavuttaminen. **EPÄTOIVOTUJA RATKAISUJA** käytetään kolmantena neuvottelijan roolin kriteerinä. Yrityskummeille esitettiin, että vaaleilla valittujen luottamushenkilöiden pitää voida tehdä epätoivottujakin ratkaisuja, jos he uskovat niiden edistävän kunnan elinkeinotoiminnan etuja. Taulusta 30 käy ilmi kuinka havainnoijat ovat arvioineet neuvottelijan rooliaan. Havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä tai samaa mieltä, on luokiteltu myönteisiksi neuvottelijan roolin haltijoiksi ja ne havainnoijat, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu kielteisiksi neuvottelijan roolin haltijoiksi.

Taulu 30. Neuvottelijan roolin yleisarviointi

KRITERIT Neuvottelijan rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Kyvykkäät päätöksentekijät	57	74,0	15	19,5	5	6,5	2,23
2. Yksimielisyys	15	19,5	51	66,2	11	14,3	3,55
3. Epätoivotut ratkaisut	70	90,9	4	5,2	3	3,9	1,81

Asiantuntija-arvioijat näkevät, että muutaman kyvykkään ihmisen mukanaolo on välttämätöntä lopullisen päätöksen aikaansaamiseksi. Faktoripisteen arvo 0,779 prosenttia osoittaa, että muuttajat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa muutaman kyvykkään henkilön tosiasialliseen päätöksentekoon. Myönteisesti tähän roolikuvaukseen suhtautui vajaa neljä viidesosaa havainnoijista ja vain yksi viidesosa havainnoijista suhtautui kielteisesti rooliväittämään. Yksimielisyyden säilyttämiseen suhtautui hieman yli kolme viidesosaa

kriittisesti ja vain yksi viidesosa myönteisesti. Keskiarvo 3,55 prosenttia kuvastaa vastausten kriittistä painopistettä. Faktoripisteen arvo 0,679 prosenttia osoittaa, että muuttujat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä. Epätoivottujen ratkaisujen tekemisen keskiarvo 1,81 prosenttia vahvistaa yrityskummien kokonaisvaltaista asennoitumista siihen, että he uskovat päätöksenteon kautta saatuun ratkaisuun. Faktoripisteen arvo 0,549 prosenttia osoittaa erittäin merkitsevää piirrettä, että vaaleilla valittujen luottamushenkilöiden pitää voida tehdä epätoivottujakin ratkaisuja jos he uskovat niiden edistävän elinkeinotoiminnan etuja. Havainnoijien vastaukset taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 31 edellä käsitellyt kolme kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Kyvykkäät päätöksentekijät
 II = Yksimielisyyt
 III = Epätoivotut ratkaisut

Taulu 31. Neuvottelijan roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Neuvottelijan roolin arvioinnin KRITERIT	%	I %	II %	III %	% X
A. Lääni					
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,27	3,25	1,65	2,39
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,06	3,64	1,89	2,53
B. Ikärakenne					
a. Juniorit	45,46	2,23	3,46	1,66	2,11
b. Seniorit	53,25	2,18	3,32	1,77	2,42
C. Yrittäjyys					
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,24	3,28	1,72	2,41
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,26	3,37	1,60	2,41
D. Toimiala					
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,21	3,32	1,83	2,45
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,98	3,42	1,78	2,39
E. Koulutus					
a. Vähän koulutusta	51,90	2,42	3,30	1,66	2,46
b. Paljon koulutusta	48,10	2,09	3,34	1,78	2,40
F. Kummikunnassa syntyneet					
a. Kyllä	22,00	2,06	3,40	1,75	2,40
b. Ei	78,00	2,25	3,33	1,71	2,43

Taulun 31 perusteella voidaan vahvistaa edellä tehdyt havainnot, jonka mukaan näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia paitsi yksimielisyyteen kohdistuvan mittauksen osalta. Kyvykkäisiin päätöksentekijöihin suhtautuivat myönteisimmin tekniset ammattilaiset, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä kum-

mikunnassa syntyneet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmän suhtautuivat vähän koulutusta saaneet, ei kummikunnassa syntyneet sekä eteläisen ja läntisen läänin asiantuntija-arvioijat. Juniorien ja seniorien sekä yrittäjien ja isoa yritystä johtaneiden välillä ei ole kovinkaan merkittävää tilastollista eroa. Edellä esitettyä vahvistaa faktorin selitysosuus 1,370 prosenttia, joka on 45,658 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta.

Yksimielisyyden säilyttämiseen suhtautuivat myönteisimmän eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, yrittäjinä toimineet, seniorit, sekä ajattelun ammattilaiset. Kielteisimmän yksimielisyyden säilyttämiseen suhtautuivat pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, juniorit, sekä tekniset ammattilaiset. Väittämävahvistusta vahvistaa myös faktorin selitysosuus 0,927 prosenttia, joka on 30,912 prosenttia varianssin vaihtelusta. Tämä tukee havainnoijien kokonaisvaltaista näkemystä, jonka mukaan kunnallisten tavoitteiden saavuttaminen on tärkeämpää kuin yksimielisyyden säilyttäminen. Vaaleilla valittujen luottamushenkilöiden päätöksentekoon suhtautuvat myönteisimmän isoa yritystä johtaneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä juniorit. Sen sijaan epätoivottuihin ratkaisuihin suhtautuivat kielteisesti pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, ajattelun ammattilaiset sekä seniori asiantuntija-arvioijat. Edellä esitettyä näkemystä vahvistaa faktorin selitysosuus 0,703 prosenttia, joka on 23,430 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta.

Yhteenvedon voidaan todeta neuvottelijan roolia kuvaavana päätelmänä, että juniorit, tekniset ammattilaiset ja eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä yrittäjinä ja isoa yritystä johtaneet ja paljon koulutusta saaneet nousivat keulakuvaroolia käsittävässä mittauksessa kaikkein myönteisimmän esille. Kaikkein kielteisimmän siihen suhtautuivat pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä vähän koulutusta saaneet havainnoijat. Seuraavat havainnoijien kommentit kuvastavat neuvottelijan rooliin samaistumista.

”Suhde yrittäjä / kummi.” (Henkilö 42)

”Henkilökohtainen projekti on onnistunut.” (Henkilö 41)

”Ongelmista on päästy puhumaan.” (Henkilö 40)

”Voi auttaa yrityksiä yksittäisissä asioissa.” (Henkilö 35)

”Aluksi oli innostusta asiaan.” (Henkilö 34)

”Merkittävä keskustelukumppani ja sparraus.” (Henkilö 33)

”Yritysten yhteistoimintaa ja yhteistoimintaa kunnan kanssa.” (Henkilö 24)

”Voitu siirtää laajempaa näkemystä ja kokemusta pienille yrityksille. Strategiasparraukset olleet hedelmällisiä ja yleensä kriittisen rakentava kyseenalaistaminen. Kannustavuus” (Henkilö 25)

”Ulkopuolinen näkemys. ”Ovien avaajana” – tietää kuka tietää.” (Henkilö 10)

Neuvottelijan roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,120, 0,186 ja 0,195 kuvaavat vastaajien melko heikkoa suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Tekijöillä on kuitenkin korrelaattien mukaan yhteys keskenään. Cronbach alpha 0,710, 0,706 ja 0,707 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien neuvottelijanroolia analysoitaessa huomataan, että yrityskummit toimivat neuvottelijan roolissa sopeutuvasti ja suhtautuvat eri tilanteisiin myönteisesti ja kehittävästi. Organisaatiotekijöinä yrityskummit tarvitsevat ajankohtaista tietoa saadakseen kokonaisnäkemystä neuvoteltavista asioista. Ympäristön asettamat neuvottelijan rooliin kohdistuvat rooliodotukset lisäävät yrityskummien roolipaineita. Yrityskummit kokevat, että roolipaineita vähentää kyvykkäiden päätöksentekijöiden mukaan saaminen lopulliseen päätöksentekoon. Pääosa yrityskummeista ei näe tarvetta yksimielisyyden vahvaan toteutumiseen, sillä he näkevät, että päätöksentekijöiden on tehtävä myös epätoivottuja ratkaisuja elinkeinopolitiikan kehittämiseksi. Koettuina rooliodotuksina on saatu henkilökohtaisia projekteja onnistumaan, ongelmista on päästy puhumaan, on saatu lisättyä yritysten ja kunnan välistä yhteistoimintaa. Roolien mukaisena käyttäytymisen tuloksena on voitu vähentää roolipaineita ja rooliristiriitoja, mihin keskeisesti on vaikuttanut myös vuorovaikutus- ja persoonallisuustekijät.

Yhteenvetona todetaan, että yrityskummi osallistuu neuvottelijan roolissa tarvittaessa kunnan/yrityksen johdon kanssa yhteisesti sovittuihin neuvotteluihin. Neuvottelijan roolissa yrityskummin tulee hallita kunnan/yrityksen kokonaisnäkemys siten, että hän tiedoillaan voisi myönteisesti vaikuttaa neuvoteltavaan tulokseen. Neuvottelijan roolissa yrityskummi on yrittäjän tukena, neuvonantaja ja sparraajana ja antaa neuvotteluihin kokemukseen perustuvan uudenlaisen näkökulman, jonka kautta saadaan uutta ideaa ja kannustusta varsinaiseen toimintaan. Neuvottelijan roolissa yrityskummi tasoittaa näkemyksiä, pystyy hoitamaan taustalla olevia asioita ja purkamaan ristiriitoja. Neuvottelijan rooli toimii eräänlaisena perustana muille päätöksentekorooleille sekä kehittäjän, yhdyshenkilön ja häiriönpoistajan rooleille.

Yrityskummi kehittäjän roolissa

Yrityskummien tietotaidon ja kokemuksen kautta voidaan olettaa, että kehittäminen jakautuu kuntien elinkeinopoliittiseen kehittämiseen sekä yritysten toiminnalliseen kehittämiseen. Edellä esitetyn perusteella voidaan olettaa, että kehittäjän roolissa toimiessaan yrityskummi on varsinaisen neuvontatehtävänsä kannalta todella keskeinen ja merkittävä. Tämän vuoksi on syytä selvittää, esiin-

tyykö yrityskummeilla kehittäjän roolia ja arvioida yrityskummeja silloin kun he toimivat kehittäjän roolissa.

PUURAAKA-AINEEN JALOSTAMISTA käytetään ensimmäisenä kehittäjän roolin kriteerinä. Kehittäjän roolissa yrityskummi toimii omalla tietotaidollaan ja käytännön kokemuksellaan, luovasti sekä kannustavasti nähden kuitenkin kehittämisen kokonaisvaltaisen pyrkimyksen ja tavoitteen erilaisissa tilanteissa. Puusepänteollisuus on yksi mahdollistaja ja sen vuoksi yrityskummeilta kysytään kuinka he kehittäjän roolissaan näkevät puusepäntuotteiden jalostamisen tarpeellisuuden. **UUSIEN TYÖPAIKKOJEN SYNTYMISTÄ** käytetään toisena kehittäjän roolia kuvaavana kriteerinä. Kehittäjän roolissa toimiessaan yrityskummi haluaa nähdä tulevaisuuteen. Yrityskummi hankkii tietoa toimialoista, jotka hänen mukaansa olisivat kehittämässä kuntaa ja kunnan elinkeinopoliittisia pyrkimyksiä, sekä viestittää niistä kunnalle ja kunnassa toimiville yrityksille. Kehittäjän roolissa yrityskummi voi toimia myös itse yrittäjänä ja sijoittaa tai perustaa kummikuntaansa yrityksiä. Taulussa 32 otetaan esille, kuinka havainnoijat ovat arvioineet kehittäjän rooliaan. Ne havainnoijat, jotka ovat olleet väittämän kanssa vahvasti samaa mieltä ja samaa mieltä, on luokiteltu kehittäjän rooliltaan myönteisiksi roolinhaltijoiksi ja ne havainnoijat, jotka ovat olleet vahvasti eri mieltä tai eri mieltä, on luokiteltu rooliltaan kielteisiksi roolinhaltijoiksi. Kehittäjän roolissa toimiessaan havainnoijat haluavat nähdä tulevaisuuteen. He näkevät puusepänteollisuuden raaka-aineen jalostamistarpeen ja mahdollisuudet sekä työpaikkojen lisääntymisen mahdollisuudet vahvoina kehittämisen kohteina.

Taulu 32. Kehittäjän roolin yleisarviointi

KRITEERIT Kehittäjän rooli	Myönteiset roolit		Kielteiset roolit		Vaikea sanoa		X
	abs	%	abs	%	abs	%	
1. Puu raaka-aineen jalostaminen	57	74,0	18	23,4	2	2,6	2,13
2. Uusien työpaikkojen syntyminen	74	96,1	2	2,6	1	1,3	1,38

Havainnoijista vajaat neljä viidesosaa näkee puuraaka-aineen jalostamisen tärkeänä asiana Suomessa. Faktoripisteen arvo 0,625 prosenttia osoittaa, että muuttajat mittaavat erittäin merkitsevää yhteistä piirrettä suhtautumisessa yrityksiin ja kunnan yhteistyön kehittämiseen. Havainnoijat haluavat nähdä tulevaisuuteen sekä uskovat puusepänteollisuuden uuteen tulemiseen ja mahdollisuuksiin. Rohkaisevinta on huomata, että asiantuntija-arvioijat luottavat itseensä ja mahdollisuuksiinsa luoda kuntiin uusia työpaikkoja. Edellä mainittua tukee muuttujan faktoripisteen arvo 0,790 prosenttia, joka osoittaa erittäin merkitsevää yhteistä

piirrettä. Melkein kaikki asiantuntija-arvioijat näkevät kehittäjän roolin heille tärkeimmäksi rooliksi. Tätä kuvastaa myös vastausten painopisteen mukainen keskiarvo 1,38 prosenttia. Tämän jälkeen havainnoijien vastaukset taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 33 edellä esitetyt kaksi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Puuraaka-aineen jalostaminen.
II = Uusien työpaikkojen syntyminen.

Taulu 33. Kehittäjän roolin tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Kehittäjän roolin arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	% X
A. Lääni				
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,18	1,52	1,86
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,28	1,36	1,82
B. Ikärakenne				
a. Juniorit	45,46	1,90	1,27	1,58
b. Seniorit	53,25	2,24	1,46	1,85
C. Yrittäjyys				
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,94	1,33	1,63
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,26	1,40	1,83
D. Toimiala				
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,76	1,33	1,54
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,33	1,33	1,83
E. Koulutus				
a. Vähän koulutusta	51,90	1,80	1,41	1,60
b. Paljon koulutusta	48,10	1,97	1,33	1,65
F. Kummikunnassa syntyneet				
a. Kyllä	22,00	2,00	1,18	1,59
b. Ei	78,00	2,12	1,44	1,78

Taulun 33 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat yhdensuuntaisia. Kokonaisvaikutelmana voidaan huomata, että havainnoijat asennoituvat hyvin voimakkaasti kehittäjän rooliin. Puuraaka-aineen jalostamiseen asennoituvat myönteisimmin ajattelun ammattilaiset, juniorit, yrittäjinä toimineet sekä paljon koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmin puuraaka-aineen jalostamiseen suhtautuivat tekniset ammattilaiset, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä isoa yritystä johtaneet asiantuntija-arvioijat. Puuraaka-aineen jalostamisen myönteisyyttä osoittaa myös faktorin selitysosuus 0,769 prosenttia, joka on 25,624 prosenttia faktorin varianssin vaihtelusta. Uusien työpaikkojen syntymistä tarkasteltaessa

huomataan, että tilastolliset erot eri ryhmien välillä ovat vähäisiä. Myönteisimmin uusien työpaikkojen syntymiseen suhtautuivat kummikunnassa syntyneet, juniorit, yrittäjinä toimineet, ajattelun ammattilaiset, tekniset ammattilaiset sekä paljon koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmin uusien työpaikkojen syntymiseen suhtautuvat eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, seniorit sekä ei kummikunnassa syntyneet havainnoijat. Puusepänteollisuuden uusien työpaikkojen syntymistä vahvistaa faktorin selitysosuus 1,417 prosenttia, joka on 47,224 prosenttia varianssin vaihtelusta. Yhteenvedona voidaan todeta kehittäjän roolia kuvaavina päätelminä, että ajattelun ammattilaiset, juniorit, kummikunnassa syntyneet sekä vähän koulutusta saaneet nousivat kehittäjän roolia käsittävässä mittauksessa myönteisimmin esille. Kielteisimmin kehittäjän rooliin samaistuvat eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat seniorit, isoa yritystä johtaneet sekä tekniset ammattilaiset. Havainnoijien esittämät kommentit osoittavat kuinka merkittävästi he samaistuvat yritysten ja kunnan kehittämiseen:

”Olen ollut mukana perustamassa kolmea yritystä kuntaan kummitoiminnan aikana. Yritykset ovat käynnistyneet hyvin ja ovat kasvuputkessa. Kiitosta olen saanut uurastuksesta verkostotoiminnan kehittämisestä kunnan yrittäjiltä. En katso tarpeelliseksi nimetä yrityksiäni. Niitä olisi lueteltavaa parisenkymmentä. Kummitoimintani tässä kunnassa on käynnistynyt, vastaus perustuu aikaisempaan kummikuntaan.” (Henkilö 53)

”Minulla on henkilökohtaisesti vaikeata kummitoiminta koska olen vielä oman firman johtaja 100 d/a ulkomailla. Olen yrittänyt etsiä kummikunnasta vientituotteita joita voisin myydä asiakasmaihini (yli 100 maata). Kuntalaisten pitäisi jotenkin rohkeammin astua ulos maailmaan, eikä kähertyä sisään.” (Henkilö 45)

”Olen yrityskummina etupäässä ollut perustamassa ja vetämässä päivittäistavara-kaupan kuluttajaneuvostoa. Myös yrittäjän kanssa on laadittu uusia markkinointikeinoja. Yrityksen sisäinen hyvä yhteistyö johtaja / työntekijät on tällä hetkellä erittäin hyvä. HUOM! Kaupunkimme alueella on kolme kummiä, joista ainoastaan kahdelle tarjottu työtä. Yrittäjät eivät uskalla tulla esiin ongelmillaan. Minulla on vaikeuksia koska toimin kotipaikkakunnallani.” (Henkilö 42)

”Kummitoiminnan alkuun lähtö oli aktiivista ja aloitteellista, mutta viimeinen yhteydenotto on ollut omalta osaltani vuosi sitten, jolloin 20 kummikunnan edustajaa kävi yritys- ja kuntavierailulla Oulun seudulla. Sen jälkeen ei ollut mitään yhteyttä kummaltakaan puolelta. En tiedä mitä pitäisi tehdä, vai onko parempi unohtaa koko homma.” (Henkilö 34)

”Viimeisen 3–5 vuoden toiminta ympäristömuutosten (EU + Venäjä) takia ”eläkeläiskummien” olisi pääasiassa annettava yleiskokemusta ja avattava ovia. Käytännön yritysasioissa voi tulla tahattomia vakaviakin virheitä (vanha asenne + tiedon puute).” (Henkilö 10)

”Yksittäiset keskustelut muutamien yritysten kanssa. Alustavasti on sovittu yhden pienyrityksen toiminnan kehittämisestä. Yrittäjät ovat yleensä määrättyllä tavalla ”varovaisia” myös yrityskummin avun ja neuvonnan suhteen.” (Henkilö 3)

”Luoda yhteyksiä, aikaansaada perustyö – yrityskartoitus.” (Henkilö 20)

”Ajattelun avartaminen.” (Henkilö 19)

”Yrityskummit ovat menestyneet omassa työssään. Yrityskummit haluaisivat myötävaikuttaa, mutta yhteys yrityskummeihin on lähinnä olematon.” (Henkilö 18)

Kehittäjän roolissa Item-Total -korrelaatiot 0,294 ja 0,575 kuvaavat vastaajien hyvää ja myönteistä suhtautumista esitettyihin kysymyksiin. Varsinkin korrelaatti 0,575 vahvistaa täydellistä keskinäistä yhteyttä. Cronbach alpha 0,700 ja 0,737 osoittavat, että yksittäiset kysymykset kuvaavat hyvin yksittäisiä vastauksia sekä mittareiden selitysarvoa.

Rooliepisodimallilla yrityskummien kehittäjänroolia analysoitaessa, huomataan että yrityskummit toimivat kehittäjänroolissa sopeutuvasti ja suhtautuvat eri tilanteisiin myöntämielisesti ja kehittävästi. Kehittäjän roolissa yrityskummit näyttivät toimivan omilla tietotaidoillaan ja käytännön kokemuksellaan. Heillä on halua nähdä tulevaisuuteen ja tehdä esityksiä eri organisaatioiden kehittämiseksi. Yrityskummeille esitetyt ympäristön rooli-dotukset innostavat heitä neuvontatyössä etsimään yrittäjiä ja itse ryhtymään yrittäjäksi yrityskummikuntaan lisäten näin työllisyyttä. Yrityskummien roolipaineet kehittäjän roolissa pienentyvät siksi, koska koetut rooli-dotukset ovat osaltaan täyttyneet ja he ovat saaneet aikaan myönteisiä tuloksia neuvontatyössään. Kehittäjän roolin mukainen käyttäytyminen antaa yrityskummille hyvän olon tunteen siitä, että on saanut jotain yhteistyössä aikaan. Samalla on huomattavissa, että persoonallisuustekijänä ajattelu on voinut avartua ja rakentava sekä yhteen hiileen puhaltava vuorovaikutustekijä on voinut toteutua. Syvällisiä rooliristiriitoja ei esiintynyt tässä roolissa.

Yhteenvetona edellä suoritetun tarkastelun ja kannanottojen perusteella on mahdollista tehdä seuraavat kokoavat päätelmät. Tutkimuksessa vahvistuu näkemys, että yrityskummit kokevat kehittäjän roolinsa tärkeimpänä yrityskummin roolina. Kehittäjän roolissa yrityskummi pyrkii ohjeillaan ja neuvoillaan sekä hankkimillaan tiedoilla ja taidoilla viestittämään tarpeita, kehittämään kunnan elinkeinopolitiikkaa ja yrityksien toimintaa. Kehittäjän roolissa toimiessaan yrityskummi avartaa eri osapuolten näkemyksiä ja mahdollisuuksia toimia vaikeissa ja myönteisissä tilanteissa. Kehittäjän roolissa toimiva on myönteisesti ajatteleva ja uutta luova, jopa uusia teitä ja uria aukova. Kehittäjän roolissa yrityskummi näkee vahvana yritysten välisen verkostollisen yhteistyön mahdollisuudet. Kehittäjänä toimiva yrityskummi ottaa huomioon vastuuta tuntien esittämänsä asiat. Yrityskummien on oltava selvillä asioiden luottamuksellisuudesta. Vain luottamuksen avulla saavutetaan todelliset kehittämisen tulokset. Kehittäjän roolissa yrityskummi toimii keskustelijana muutosten aikaansaamiseksi, yritysten kehit-

tämisen varovaisuuden ymmärtäjänä, pidemmälle aikavälille kohdistuvan suunnitelmallisuuden korostajana, avoimuuden, kehittämiskohteiden ja ongelmien määrittäjänä, perusyrittäjyyden voimavaran esille tuojana, yrityksen perustajana tai yritykseen mukaan menijänä. Kehittäjän roolissa yrityskummi pitää tärkeänä elinkeinopoliittista ja kummitoiminnan suunnittelua ja tavoitteellisuutta. Hän tuo esille elinkeinopoliittiset tavoitteet sekä saavutukset ja tuo esille myös omat resurssinsa ja vahvimmat kehittämisen alueensa.

Yrityskummien roolikuvauksen vahvistaminen

Rooliryhmien välisellä tarkemmalla analysoinnilla saadaan alustava käsitys siitä, mitkä seikat ja mitkä rooliryhmät nousevat keskeisesti esille yrityskummien rooleja määriteltäessä. Kokonaisvaltaisempi kuva yrityskummien rooleista ilmenee vastausten keskiarvojen perusteella seuraavassa kuvassa. Mitä pienempi on keskiarvo, sitä keskeisempi ja tärkeämpi on rooliryhmä yrityskummeille.

Taulu 34. Yrityskummien roolimyoenteisyys

Nro Roolit	Lukumäärä	Keskiarvo	Rooli- vahvuus	Rooli- tärkeys-
Henkilösuhderoolit		2,089	3	
1. Keulakuvarooli	77	1,785	3	0,704
2. Esimiesrooli	77	2,187	8	0,600
3. Yhdyshenkilön rooli	77	2,295	9	0,703
Tiedonvälitysroolit		2,060	2	
4. Tarkkailijan rooli	77	1,945	5	0,582
5. Tiedonjakajan rooli	77	2,171	7	0,772
6. Tiedonvälittäjän rooli	77	2,064	6	0,791
Päätöksentekoroolit		2,277	4	
7. Aloitteentekijän rooli	77	1,880	4	0,773
8. Häiriönpoistajan rooli	77	2,751	11	0,548
9. Resurssien jakajan	77	2,745	10	0,746
10. Neuvottelijan	77	1,733	2	0,669
Elinkeinopoliittinen rooli		1,713	1	
11. Kehittäjän rooli	77	1,713	1	0,707

Taulusta 34 voidaan nähdä, että elinkeinopoliittiseen rooliin kuuluva kehittäjän rooli tuli asiantuntija-arvioijien kaikkein tärkeimmäksi rooliksi. Toiseksi tärkeimmäksi rooliksi tuli tiedonvälitysrooli. Henkilösuhderoolit tulivat kolmanneksi tärkeimmiksi rooleiksi ja päätöksentekoroolit jäivät kaikkein heikoimmiksi yrityskummien rooleiksi. Esitetyt tilastolliset merkitsevyytestit taustamuuttujit-

tain antavat viitteitä vastausten käytännön merkitsevyydestä, mistä seuraavassa esitetään tärkeimpiä huomioita.

Henkilösuhderoolien kuvauksessa huomataan, että selviytyäkseen kutsumustehtävästään, tulee yrityskummillä olla selkeä käsitys yrityskummin työstä ja työn tavoitteista. Yrityskummi toimii työssään muodollisena auktoriteettisena toimijana, osaksi elävänä yrityksen ja kunnan mainoksena ja symbolina. Yrityskummi toimii kuitenkin aina yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaisesti. Koottaessa yrityskummi mielipiteitä huomataan, että seniorit samaistuivat parhaiten esitettyihin henkilösuhderooleihin, joista myös keulakuvarooli nousi kolmanneksi tärkeimmäksi rooliksi. Tiedonvälitysroolit ovat vastuullisia rooleja, joissa tarvitaan yrityskummin vahvaa ponnistelua, esille tulemistä ja osaamisen tasoa, joka ei välttämättä vielä ollut kaikilla yrityskummeilla niin vahva, että he olisivat voineet samaistua mainittuun rooliin tutkijan uskomalla tavalla. Päätöksentekoroolit jäivät tässä roolivertailussa kaikkein heikommiksi rooleiksi, joskin neuvottelijan rooli nousi toiseksi tärkeimmäksi rooliksi.

Päätöksentekijän rooli jää yrityskummin työtehtävässä jonkin verran takalalle. Havainnoijista seniorit nousivat esille kaikkein myönteisimpinä päätöksentekoroolin haltijoina. Elinkeinopoliittinen rooli nousi yrityskummiensa kaikkein keskeisimmäksi ja myönteisimmäksi rooliksi. Elinkeinopoliittinen rooli kuvastaa yrityskummiensa laaja-alaista roolikuvaa, johon he keskeisesti sitoutuvat. Yrityskummit paneutuvat työhönsä päättäväisesti ja varmasti mutta samalla sovitellen ja ohjaten. Elinkeinopoliittisessa roolissa kannustetaan kuntien poliittisia ja hallinnollisia sekä yrityksen päätöksentekijöitä näkemään erilaiset mahdollisuudet kehittää vallitsevaa elinkeinopoliittikkaa tai yrityksen eri toimintoja. Elinkeinopoliittisessa roolissa nähdään yrityskummi yrittäjänä ja vaikuttajana, kehittäjänä sekä erikoisosaajana ja monesti todellisena toiminnan tai tilanteen arvioijana.

5.2 Elinkeinopoliitiikan toimivuus kunnissa

5.2.1 Yrityskummiensa mielipiteet kuntien palvelurakenteesta

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa laajasti asiantuntija-arvioijien käsityksiä siitä, kuinka omaehtoisesti ja vastuuntuntoisesti kuntien poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät suhtautuvat oman kuntansa elinkeinopoliitiikan kehittämiseen. Julkisuudessa on keskusteltu isojen yritysten yhteiskuntavastuusta. Keskustelussa on päädytty käsitykseen, että yritykset ja niiden johto ovat yritys-

ten omistajille vastuussa kannattavasta ja tuloksia tuottavasta yritystoiminnasta. Voidaankin kysyä, ovatko kuntien johtajat ja päättäjät samanlaisessa vastuussa omistajilleen, eli kuntalaisille? Tällöin voidaan kysyä onko kunnan elinkeinopolitiikkaa ja työttömyyden torjuntaa hoidettu omistajien edellyttämällä tavalla? Tätä toiminnallista mittausta suoritetaan seuraavien kysymyksiensä pohjalta. Lisäksi yrityskummitutkimuksella kartoitetaan yritysjohtajien asiantuntija-arvioijille antamaa mielikuvaa ja näkemystä siitä, kuinka yritysjohtajat suhtautuvat heidän antamaan ohjaukseen ja neuvontaan. Aluksi keskitytään koulutuksen, työllisyyden ja muiden hyvinvointitekijöiden kartoittamiseen, toisena kokonaisuutena keskitytään yritysten merkittävyyteen, kunnan syrjäiseen sijaintiin sekä kunnan elinkeinotoimen toimivuuteen ja kolmantena keskitytään infrastruktuurin, kunnan elinkeinotoimen ja vallitsevan yrityskulttuurin merkittävyyteen. Tutkimuksessa keskitytään kunnissa vallitsevien elinkeinopoliittisten ongelmien kartoitukseen ja esitettyjen hypoteettisten olettamusten testaamiseen. Selvitetään samalla tavalla kuin roolien mittaamisessa, onko havainnoijien välillä huomattavissa muuttujien riippuvuuden voimakkuutta, yhteensopivuusolettamusta ja tukevaa säännönmukaisuutta. Saadut vastaukset osoittavat kuinka toimivaa kunnissa vallitseva elinkeinopolitiikka on ja kuinka myönteisesti tai kielteisesti yrityskummeihin ja heidän neuvontaansa suhtaudutaan kunnissa ja yrityksissä.

OPETUKSEN LAAJA-ALAISUUTTA käytetään ensimmäisenä kriteerinä. Huomaavako asiantuntija-arvioijat opetuksen laaja-alaisuudessa kuntakohtaisia ongelmia? Opetukselliset ongelmat näkyvät selvimmän yritysten esittämissä toimintatarpeissa, jolloin huomataan toimiiko paikallinen tai alueellinen koulutus yrityksen työntekijöiden osaamisen tarvetta hyödyntävästi. Toisena kriteerinä käytetään **KUNNAN TYÖTTÖMYYYTTÄ**. Kokevatko asiantuntija-arvioijat ongelmallisena kummikunnassaan vallitsevan työttömyyden? Kolmantena kriteerinä käytetään **ASUMISEN TASOA JA LAATUA**. Kokevatko asiantuntija-arvioijat ongelmia kuntakohtaisessa asumisen tasossa ja laadussa? Neljäntenä kriteerinä käytetään **VIRKISTYS JA KULTTUURIPALVELUJEN TASOA** käsittäviä ongelmia. Ovatko asiantuntija-arvioijat huomanneet, kuinka kunnassa toimivat virkistys- ja kulttuuripalvelut? Viidentenä kriteerinä käytetään **SOSIAALIPALVELUJEN TASOA**. Sosiaalipalvelujen taso halutaan mitata kunnan hyvinvoinnin ja toimivuuden kannalta. Sosiaalipalvelujen taso, niin kuin muukin peruspalvelujen taso, on riippuvainen kuntatalouden hyvinvoinnista.

Taulussa 35 tulee esille, kuinka asiantuntija-arvioijat ovat arvioineet elinkeinopolitiikan kokonaisvaltaisen toimivuuden ongelmia yrityskummikunnassa. Havainnoijat esittävät oman mielipiteensä esitettyyn ongelmanäkemykseen vakavana ongelmana, jossain määrin ongelmana, tai ei ongelmaa. Vallitsevan elinkeinopolitiikan yleisarviointia ja yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden toimivuutta testattiin viidellä kysymyskohdalla.

Taulu 35. Eräiden elinkeinopoliittisten toimintojen yleisarviointi

KRITEERIT	Yht.	Vakava ongelma		Jossain määrin ongelma		Ei ongelma		X
		abs	%	abs	%	abs	%	
1. Laaja-alainen opetus	74	11	14,90	35	47,30	28	37,80	2,23
2. Työttömyysaste	76	29	38,20	42	55,30	5	6,60	1,68
3. Asumisen taso ja laatu	75	-	-	13	17,30	62	82,70	2,83
4. Virkistys ja kulttuuri	75	2	2,70	34	45,30	39	52,00	2,49
5. Sosiaalipalvelut	75	1	1,30	18	24,00	56	74,70	2,82

Palvelutoimintojen toimivuuden yleisarviointi

Vastausten keskiarvolla 2,23 mitattuna laaja-alaisen opetuksen tasoa pitää hieman yli kaksi kolmasosaa havainnoijista jossain määrin ongelmana tai vakavana ongelmana. Työttömyysastetta keskiarvolla 1,68 mitattuna huomataan, että melkein kaikki havainnoijat näkevät työttömyyden yrityskummikunnissa ongelmana. Asumisen tasoa ja laatua keskiarvolla 2,83 mitattuna ei huomata kunnissa olevan kovinkaan suuria ongelmia. Virkistys- ja kulttuuritasoa keskiarvolla 2,49 mitattuna melkein puolet asiantuntija-arvioijista on huomannut kuntakohtaisia ongelmia. Sosiaalipalvelujen tasoa keskiarvolla 2,82 mitattuna vain viidesosa vastaajista näkee siinä olevan ongelmia. Tämän jälkeen havainnoijat taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Taulussa 36 edellä esiteltyt viisi kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Laaja-alaisen opetuksen taso
 II = Työttömyysaste
 III = Asumisen taso ja laatu
 IV = Virkistys- ja kulttuuripalvelut
 V = Sosiaalipalvelut

Taulu 36. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Elinkeinopolitiikan arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	IV %	V %	% X
A. Lääni							
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,14	1,57	2,77	2,39	2,74	2,32
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,33	1,80	2,85	2,60	2,75	2,46
B. Ikärakenne							
a. Juniorit	45,46	2,33	1,77	2,88	2,58	2,77	2,46
b. Seniorit	53,25	2,38	1,53	2,81	2,44	2,69	2,36
C. Yrittäjyys							
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,08	1,71	2,79	2,56	2,71	2,37
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,28	1,66	2,84	2,49	2,72	2,39
D. Toimiala							
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,49	1,60	2,86	2,36	2,56	2,37
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,97	1,57	2,84	2,37	2,51	2,25
E. Koulutus							
a. Vähän koulutusta	51,90	2,06	1,66	3,16	2,40	2,46	2,98
b. Paljon koulutusta	48,10	2,40	1,60	2,80	2,40	2,71	2,38
F. Kummikunnassa syntyneet							
a. Kyllä	22,00	1,88	1,71	2,88	2,47	2,82	2,35
b. Ei	78,00	2,33	1,68	2,81	2,50	2,71	2,40

Palvelutasojen toimivuuden analysointi

Havainnoijilta tiedusteltiin kuinka vakavana ongelmana he näkevät laaja-alaisen opetuksen tason. Laaja-alaisen opetuksen tason osalta voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joidenka mukaan vastauksista ilmenee, että kummikunnassa syntyneitten ja ei kummikunnassa syntyneiden mielipiteet eroavat toisistaan kaikkein eniten. Kummikunnassa syntyneet näkevät laaja-alaisen opetuksen tason ongelmallisuuden huomattavasti suurempana kuin ei kummikunnassa syntyneet, jota osoittaa F 5,686 vapausasteet 1 ja 73; $p=0,020$. Ero on tilastollisesti merkitsevä. Eta 0,271 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttujaluokittelu selittää 0,073 osan selittävän muuttujan varianssista. Tekniset ammattilaiset pitävät laaja-alaisen opetuksen tasoa ongelmallisempaan kuin ajattelun ammattilaiset. Heidän väli-

nen tilastollinen ero on suuntaa antava, mutta ei kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä $F = 1,883$ (vapausasteet 1 ja 73; $p 0,087$). Eta 0,416 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja ja luokittelu selittää 0,173 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysoitaessa havainnoijia lääneittäin ikärakenteen, yrittäjyyden ja koulutuksen perusteella, ei vastauksissa huomata tilastollisesti merkitseviä eroja. Laaja-alaisen opetuksen tason ongelmaa kuvastaa seuraavat havainnoijien kommentit:

”Koulutuksen puute, paperisota.” (Henkilö 47)

”Heikko koulutustaso.” (Henkilö 76)

”Kunnissa yritysten ongelmien puutteellinen tuntemus.” (Henkilö 45)

”Yrittämisen kohteita ei tunnu löytyvän. Yrittäjän epäilyt toisiaan ja kuntaa kohtaan.” (Henkilö 2)

”Eräässä kunnassa yrittäjäyhdistys toimii hyvin ja sopuisasti. Voi olla, että pelkkä yhdistystoiminta pitää aktivisteja yhdessä. Tiedon välittäminen lienee kuitenkin vähän niin ja näin. Kehittynyt kekkereiden pitäjämästä toimivaksi osaksi kunnan elinkeinoelämää. Käynnistynyt verkottumista ja järjestää yhdessä kunnan kanssa jatkuvan koulutuksen.” (Henkilö 54)

Kunnassa vallitseva työttömyys toimii elinkeinopolitiikan eräänlaisena mittarina. Tämän vuoksi havainnoijilta kysyttiin ”Kuinka vakavana ongelmana koette kummikuntanne työttömyyden?” Työttömyyden ongelmallisuutta keskiarvojen eroilla tarkasteltaessa huomataan kokonaisnäkemysnä, että havainnoijat kokevat työttömyyden kauttaaltaan ongelmana. Keskiarvojen perusteella seniorit, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, tekniset ammattilaiset sekä ajattelun ammattilaiset näkevät ongelmat vahvimmin. Työttömyyttä pitää hieman pienempänä ongelmana pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä juniorit. Tilastollinen merkitsevyys jokaisen henkilöryhmän välillä on kuitenkin vähäinen, joten ryhmien välille ei muodostu tilastollista merkitsevyyseroa. Ikärakenteen perusteella seniorit asennoituivat työttömyyden ongelmaan muihin havainnoijiin nähden tilastollisesti merkittävimmin $F=1,717$; (vapausasteet; 3 ja 73; $p 0,171$). Seuraavat kommentit kuvastavat työttömyyden ongelmaa:

”Kunta ei ole yritysyntävällinen. Vanha maataloushenki. Kasvavia ja menestyviä yrityksiä ja niiden johtajia karehditaan yksittäisten asukkaiden toimesta. Uusia kasvuhakuisia yrityksiä ei ole avustettu kunnan toimesta Yrittäjät katsovat, että kunnassa suhtaudutaan negatiivisesti yrittäjyyteen. eläkeläisiä 25% asukkaista. Väkiluku on laskeva.” (Henkilö 34/38)

”Maaseutukuntien pelastamiseksi on kiire tehdä jotain. Verkostomaiset toimintamallit ovat välttämättömyys. Tietoverkkoyhteyksien rakentaminen kunnallisena ponnistuksena voi olla kannustavaa. Oleellista olisi saada mukaan kunnalliseen päätöksentekoon yrityselämän edustajia. Valitettavasti heillä ei ole riittävästi ai-

kaa tällaiseen. Nykyisin liian paljon kuntien työsuhteessa olevia edustajia luottamuselimissä hidastamassa tarpeellista kehittämistä. Yhteinen strategiatyö kuntien ja yritysälämän kesken erittäin hedelmällistä (vrt. omaan kokemukseen mukana olosta Oulu ilmiöön).” (Henkilö 25)

”Yrittäjiksi ei uskalleta ryhtyä. Se on liian työlästä, riskialtista ja erilaiset lait, asetuksset, verotuskäytäntö, jopa ALV koetaan esteiksi. On totuttu palkallisiin virkoihin, toimiin ts. toisten töissä on mutkatonta olla.” (Henkilö 54)

Havainnoijilta tiedusteltiin kuinka vakavana ongelmana he pitävät asumisen tasoa ja laatua. Keskiarvojen eroilla tarkasteltuna huomataan, että asumisen tasossa ja laadussa ei esiinny merkitseviä ongelmia. Henkilöryhmien vastausten välille ei muodostu tilastollisesti merkitseviä eroja. Havainnoijilta tiedusteltiin kuinka vakavana ongelmana he näkevät virkistys- ja kulttuuripalvelujen tason kunnassa. Vastauksia keskiarvoeroilla tarkasteltaessa huomataan havainnoijien vastauksissa vain vähäisiä tilastollisesti merkitseviä eroja. Virkistys- ja kulttuuripalveluja ei koeta kuntien suurena ongelmana. Eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat asennoituivat muihin havainnoijiin nähden tähän ongelmaan kaikkein merkittävimmin $F=0,639$ (vapausasteet 4 ja 73; $p=0,636$). Eta 0,189 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,036 osan selittävän muuttujan varianssista. Kuinka vakavana ongelmana havainnoijat kokevat kunnassa vallitsevan sosiaalipalvelujen tason? Ongelmaa analysoitaessa huomataan, että sosiaalipalvelujen tasossa nähdään kuntakohtaisia ongelmia. Toimialoittain kaikkein suurimpana ongelmana sosiaalipalvelut näkevät ajattelun ammattilaiset $F=1,773$; (vapausasteet 7 ja 70; $p=0,101$). Eta 0,406 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,165 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Tekniset ammattilaiset, kummikunnassa syntyneet, seniorit, yrittäjinä toimineet sekä ajattelun ammattilaiset suhtautuivat kaikkeen viiteen esitettyyn ongelma-alueeseen kaikkein kriittisimmin. Heidän välillään tilastolliset merkitsevyyserot ovat kuitenkin vähäisiä. Vain kummikunnassa syntyneitten vastauksista voitiin päätellä muodostuvan henkilöiden välille merkitseviä tilastollisia eroja.

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla analysoitaessa näkyy koulutuksen ja yritystoiminnan välinen ongelma. Koulutuksen taso ja painopiste ei kaikilta osin toteudu yrityskummien toivomalla tavalla. Suurin osa yrityskummeista koki, että laaja-alaisen opetuksen tasossa on tarvetta muutoksiin ja korjauksiin. Tätä vahvistaa myös useat kommentit, joista ilmenee, että eräät yrityskummit ovat henkilökohtaisesti kokeneet joko omissa yrityksissään tai yrityskummiyrityksissä koulutustason alhaisuutta ja yhteensopimattomuutta. Koulutuksen alhaisuus

näky myös luottamushenkilöiden koulutuksen tasossa. Yrittäjähdistyksen ja kunnan yhteistyönä järjestämä koulutuksellinen toiminta saa kiitosta ja vahvistaa kunnan elinkeinopoliittisen toiminnan koulutuksen uudistamiseen tähtäviä toimenpiteitä. Yrityskummit näkevät työttömyyden pääosin kuntien elinkeinopoliittisena ongelmana. Työttömyyden ehkäisy on yhtenevä kunnan kokonaisvaltaisen omaehtoisen elinkeinopoliittisen tavoitteen kanssa. Asumisen tasossa ja laadussa, eikä kuntien sosiaalipalvelujen tasossa huomattu kovinkaan suuria ongelmia. Sen sijaan hieman enemmän ongelmia nähtiin kuntien virkistys- ja kulttuuripalveluissa. Näiden palveluiden tiedusteleminen kuvastaa sitä elinkeinopoliitiikan kokonaisvaltaisuutta, johon kunnan kaikki organisaatiot kuuluvat.

Yhteenvetona palvelutoimintojen toimivuuden analysoinnissa huomataan, että koulutuksen yhteensopivuutta ja työllisyyden vaikutuksia opetuksen laaja-alaisuuteen ja elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen pidetään yhtenä keskeisimpänä asiana. Opetuksen laaja-alainen kehittäminen tulisi toimia synergiassa ja yhteistyössä yritystoiminnan kanssa. Koulutusta tulisi keskittää poliittisiin luottamushenkilöihin, yritysjohtoon sekä yrityksen ja kunnan työntekijöihin. Vastauksista on myös huomattavissa, että nykyisin ei ole riittävän selkeää järjestelmää, joka kokoaisi yritysten teknologian kehittämisen sekä työn tehokkuuden ja laadun välisen koulutustarpeen. Koulutuksen laaja-alaisuuden merkitys ei kohdistu yksinomaan yritysten ja oppilaitosten välisen koulutuksen kehittämiseen. Tutkimus osoittaa, että monien kuntien luottamushenkilöt eivät tunne elinkeinopoliitiikan keskeisiä periaatteita ja niiden välistä suhdetta kunnan hyvinvoinnin lisääjänä.

Työttömyyden poistamiseen tähtäävät toimenpiteet ovat keskeisimpiä asioita, joihin yrityskummit haluavat työssään vaikuttaa. Havainnoijien vastauksista nousee esille työttömyyteen vaikuttavana tekijänä kolme osa-alueita. Ensimmäisenä nousee esille yhteiskunnalliset valtiovallan yrittäjyyttä tukevat toimenpiteet, joissa madalletaan yrittäjäksi ryhtymisen ja työntekijöiden palkkaamisen kynnyksiä. Toiseksi vastauksista heijastuu näkemys, että kehittävä julkista politiikkaa ei aina toteuteta kunnissa ihmisläheisesti ja vastuuntuntoisesti. Vastaa- jien mukaan työllisyyttä parannetaan yhteistyötä tekemällä ja hallittuja riskejä ottamalla. Kolmantena vastauksista heijastuu yritysten työllisyyden turvaamisen näkemys. Yrittäjyyden kautta voidaan vähentää työttömyyttä. Tässä työssä yritysten tukena on myös yrittäjäjärjestö. Asumisen tasossa ja laadussa sekä sosiaalipalveluissa ei esiinny suuria ongelmia. Virkistys- ja kulttuuripalveluissa huomattiin hieman enemmän ongelmia.

Yhteistyö kunnan ja yritystoiminnan vahvuutena

Voidaan olettaa, että elinkeinopolitiikan kokonaisvaltainen toimivuus näkyy myös paikallisen yritystoiminnan toimivuutena. Myönteistä elinkeinopolitiikkaa harjoitettaessa yritykset ovat valmiita tekemään kunnan kanssa yhteistyötä, jolloin myös yritykset voivat paremmin vastata työllistämiseen. On ymmärrettävää, että kunnan verotulot ovat riippuvuussuhteessa vallitsevaan työllisyyden tasoon. Myönteisesti hoidetun elinkeinopolitiikan voidaan katsoa lisäävän yrityksiä ja kunnan välistä yhteistyötä ja avoimuutta. Myönteisen elinkeinopolitiikan innoittamana yritykset saattavat tehdä entistä enemmän verkostollista yhteistyötä keskenään, jolloin myöskään kunnan ja yritysten etäisyydet ja sijainti eivät nouse kovinkaan merkittäviksi kysymyksiksi. Edellä esitetyn perusteella yrityskummi huomaa toimiessaan elinkeinopoliittisen ja yritystoiminnan välisessä maastossa, minkälaiset tekijät nousevat yrityksiä keskeisimmiksi kriteereiksi.

Kunnan elinkeinopoliittista aktiivisuutta ja ongelmia arvioitaessa ensimmäisenä kriteerinä käytetään **YRITYKSIEN PUUTTUMISTA** kummikunnasta. Yrityksien puuttuminen kunnasta on havainnoijalle osoitus kunnan harjoittaman elinkeinopoliittisen toiminnan tasosta. **YRITYSTEN SISÄÄNPÄIN** lämpenemistä käytetään seuraavana kriteerinä. Kunnan avoin ja luottamuksellinen elinkeinopolitiikka lisää myös kunnassa toimivien yrityksiä luottamusta kuntaa kohtaan. Tämä avoimuus tai sulkeutuneisuus heijastuu havainnoijien näkemyksissä paikallisen yritystoiminnan kanssakäymisen tuloksena. **KUNNAN SIJaintia** käytetään seuraavana kriteerinä. Muodostuuko syrjäisten kuntien sijainti keskeiseksi elinkeinopoliittiseksi ongelmaksi? **YRITYKSIEN VERKOSTOLLISTA YHTEISTYÖTÄ** käytetään neljäntenä yritystoiminnallisena kriteerinä.

Taulussa 37 tulee esille, kuinka havainnoijat ovat arvioineet yrityksiin kohdistuvia arvioiteja. Havainnoijat ilmaisevat oman mielipiteensä esitetystä ongelmanäkemyksestä vaihtoehdoilla vakava ongelma, jossain määrin ongelma, tai ei ongelmia. Vallitsevan elinkeinopolitiikan yleisarviointia ja yritystoimintaa käsitävien tärkeiden asioiden toimivuutta testattiin neljällä kysymyskohdalla.

Taulu 37. Yrityskummien yleisarvioinnin näkemykset

KRITERIT	Yht.	Vakava ongelma		Jossain määrin ongelma		Ei ongelma		X
		abs	%	abs	%	abs	%	
Yrityksien puuttuminen	74	31	41,90	35	47,30	8	10,70	1,68
Yritykset sisäänpäin	77	30	39,00	41	53,20	6	07,80	1,69
Kunnan sijainti	75	7	09,30	35	46,70	33	44,00	2,35
Yrityksien verkostollinen yhteistyö	74	35	47,30	33	44,60	6	8,10	1,61

Vastausten keskiarvolla 1,68 mitattuna asiantuntija-arvioijista kahdeksan yhdeksäsosaa näkee, että yritysten puuttuminen kunnista on vakava tai jossain määrin ongelma. Yritysten sisäänpäin lämpenemistä keskiarvolla 1,69 arvioitaessa huomataan, että havainnoijista yli yhdeksän kymmenestä näkee, että yritykset ovat sisäänpäin lämpeneviä. Kunnan sijaintia keskiarvolla 2,35 pohdittaessa asiantuntija-arvioijat näkevät, että kunnan sijainti vain joissain tilanteissa on elinkeinopoliittinen ongelma. Melkein puolet havainnoijista näkee, että kunnan syrjäinen sijainti ei muodostu kunnan ongelmaksi. Kunnan sijaintiin vaikuttaa osaltaan yritysten verkostollinen yhteistyö, joka keskiarvolla 1,61 näyttää olevan yritysten ongelma. Havainnoijista melkein yksitoista kahdestoistaosaa näkee, että verkostollinen yhteistyö on yritysten välinen ongelma.

Taulussa 38 edellä esitetyt neljä kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- I = Yrityksien puuttuminen
- II = Yritykset sisäänpäin lämpeneviä
- III = Kunnan syrjäinen sijainti
- IV = Yrityksien verkostollinen yhteistyö

Taulu 38. Yritystoimintaan kohdistuva tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Yritystoiminnan arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	IV %	% X
A. Lääni						
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	1,70	1,67	2,20	1,56	1,78
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,69	1,69	2,44	1,67	1,87
B. Ikärakenne						
a. Juniorit	45,46	1,84	1,70	2,47	1,68	1,92
b. Seniorit	53,25	1,55	1,71	1,17	1,59	1,50
C. Yrittäjyys						
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,74	1,67	2,33	1,69	1,85
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,69	1,77	2,43	1,56	1,86
D. Toimiala						
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,82	1,46	2,40	1,56	1,81
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,47	1,90	2,18	1,56	1,77
E. Koulutus						
a. Vähän koulutusta	51,90	1,56	1,72	2,17	1,77	1,80
b. Paljon koulutusta	48,10	1,70	1,67	2,37	1,50	1,81
F. Kummikunnassa syntyneet						
a. Kyllä	22,00	1,53	1,76	2,18	1,56	1,75
b. Ei	78,00	1,73	1,67	2,40	1,62	1,85

Havainnoijilta tiedusteltiin kuinka vakavana ongelmana he näkevät yritysten puuttumisen kummikunnasta. Taulun 35 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat melko yhden-suuntaisia. Yrityksien puuttumisesta pitävät suurimpana ongelmana tekniset ammattilaiset, kummikunnassa syntyneet, seniorit sekä vähän koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Ongelmaa eivät pidä yhtä suurena juniorit, ajattelun ammattilaiset eivätkä ei kummikunnassa syntyneet asiantuntija-arvioijat. Teknisten ammattilaisten osalta $F=1,745$ (vapausasteet 7 ja 69; $p=0,115$). Eta 0,406 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,165 osan selittävän muuttujan varianssista. Lääneittäin keskiarvoja analysoitaessa huomataan, että $F=1,015$ (vapausasteet 4 ja 72; $p=0,406$). Eta 0,237 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,056 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa kuitenkin yritysten puuttumisen ongelmallisuuden kunnan kehittämisen. Seuraavat havainnoijien kirjalliset vastaukset kuvastavat ongelmaa:

”Kunnasta puuttuu yrittäjyyttä ja halua ottaa riskejä. Elämä supistuvassa maataloudessa on liian helppoa. Eletään EU-tukien ja muiden palkkioiden avulla, eikä haluta tarpeeksi muutosta, sitä vastustetaan.” (Henkilö 68)

”Kunta ei halua kehittää yritystoimintaa, koska luottamushenkilöt ovat rajoittuneita ja päätösten linja on siksakkia.” (Henkilö 51)

”Yrittäjien keskuudessa kuntien hallinto ja rooli koetaan usein rajoittavana ja kahlitsevana sitä enemmän, mitä uudemmassa ideasta ja asiasta on kysymys.” (Henkilö 3)

”Olen ollut mukana perustamassa kolmea yritystä kuntaan kummitoiminnan aikana. Yritykset ovat käynnistyneet hyvin ja ovat kasvuputkessa. Kiitosta olen saanut uurastuksesta verkostotoiminnan kehittämisestä kunnan yrittäjiltä.” (Henkilö 53)

Havainnoijilta tiedusteltiin ovatko heidän mielestään yritykset sisäänpäin lämpeneviä. Yritysten sisäänpäin lämpenemistä pitävät ongelmallisimpana ajattelun ammattilaiset, eteläisten ja läntisen läänin havainnoijat, yrittäjinä toimineet, paljon koulutusta saaneet sekä ei kummikunnassa syntyneet. Sen sijaan hie-man myönteisimmin yritysten sisäänpäin lämpenemiseen suhtautuivat tekniset ammattilaiset sekä isoa yritystä johtaneet asiantuntija-arvioijat. Muiden ryhmittymien välillä on havainnoijien mielipiteissä vain melko vähäisiä tilastollisia poikkeamia. Yritysten sisäänpäin lämpenemistä lääneittäin analysoitaessa huomataan, että $F=0,656$ (vapausasteet 4 ja 73; $p=0,625$). Eta 0,189 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,036 osan selittävän muuttujan varianssista. Ana-

lysointi osoittaa yritysten sisäänpäin lämpenemisen olemassaolon sekä sen, että henkilöryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Seuraavat havainnoijien kommentit vahvistavat yritysten sisäänpäin lämpenemistä:

”Yritykset ovat liian itseriittoisia neuvoille. Kunnan luottamusmiehillä ei riittävää kokonaisnäkemystä yritystoiminnasta.” (Henkilö 25)

”Asioiden pito ”omassa” tiedossa. Vanhat asenteet.” (Henkilö 12)

”Sukupolvien näkemyserot.” (Henkilö 9)

”Arkuus, nurkkakuntaisuus, kateus toisilta yrittäjiltä.” (Henkilö 49)

Näkevätkö havainnoijat kunnan syrjäisen sijainnin ongelmana? Tutkimus osoittaa, että havainnoijat eivät näe suurena ongelmana kunnan syrjäistä sijaintia. Ongelmallisimpana syrjäisen kunnan sijainnin näkevät seniorit, vähän koulutusta saaneet, tekniset ammattilaiset sekä kummikunnassa syntyneet. Kunnan syrjäisen sijainnin näkee vähemmän ongelmallisena juniorit, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä paljon koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Kunnan syrjäisen sijainnin tasoa ikärakenteen perusteella analysoidessa $F=1,058$ (vapausasteet 3 ja 74; $p=0,373$). Havainnoijien välillä ei esiinny merkittäviä tilastollisia eroja. Lääneittäin mielipiteitä analysoidessa huomataan, että $F=1,474$ (vapausasteet 4 ja 73; $p=0,220$). Eta 0,281 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,073 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että merkittävää tilastollista eroa ei muodostu eri havainnoijien välillä. Kunnan syrjäisen sijainnin ongelmaa havainnollistavat seuraavat kommentit:

”Ne henkilösuhteet, joita yrityskummi on luonut aktiivitoimintansa aikana, olisi informaatiossa tuotava korostetusti esille. Yrityskummi voi näiden ansiosta olla nuoremmille yrittäjille ”ovenavaajana” esim. – ministeriöihin tms. kohteisiin.” (Henkilö 16)

”Kunnat voisivat olla enemmän yhteydessä toisiinsa.” (Henkilö 11)

Havainnoijilta kysyttäessä näkevätkö he yritysten verkostollisessa yhteistyössä ongelmia, toteavat paljon koulutusta saaneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, isoa yritystä johtaneet, ajattelun ammattilaiset, tekniset ammattilaiset sekä kummikunnassa syntyneet, että ongelmia verkostollisessa yhteistyössä on yritysten välillä. Sen sijaan vähän pienempänä ongelmana verkostollisen yhteistyön näkevät yrittäjinä toimineet, juniorit sekä pohjoisten ja itäisen läänien asiantuntija-arvioijat. Lääneittäin mielipiteitä analysoidessa huomataan, että $F=1,111$ (vapausasteet 4 ja 72; $p=0,359$). Eta 0,248 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,061 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa havainnoi-

jien näkemyksen yhdensuuntaisuuden, sillä mikään ryhmien välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat havainnoijien kommentit havainnollistavat verkostollisen yhteistyön ongelmaa:

”Etelä-Pohjanmaalla yrityskummitoiminnan käynnistyminen on ollut Itä-Suomeen verrattuna takkuista. Tämä johtuu mielestäni pohjalaisesta perinteestä, joka korostaa yksin yrittämistä, ei yhdessä yrittämistä. Toisaalta pohjalainen perusyrittäjyys on myös voimavara. Nykyaikaiseen, kasvukykyiseen yritystoimintaan liittyy (lähes aina) yhteistyö, verkostoituminen. Yrityskummien tärkeä erityistehtävä Pohjanmaalla on viestittää tätä välttämättömyyttä yrittäjille ja kunnille.” (Henkilö 38)

”Ongelmana Kv-markkinointi, verkostoituminen.” (Henkilö 22)

”Pienyritysten tulisi yhdistää voimiaan eikä tehdä kaikkea itse.” (Henkilö 48)

”Ongelmana Markkinointi. Yhteistyöverkostojen puuttuminen.” (Henkilö 29)

Kielteisimmin kaikkiin neljään ongelmatiedusteluun suhtautuivat seniorit, kummikunnassa syntyneet, tekniset ammattilaiset sekä eteläisen ja läntisen läänin asiantuntija-arvioijat. Hieman myönteisemmin ongelmiin suhtautuivat juniorit, yrittäjinä toimineet sekä ei kummikunnassa syntyneet. Minkään ryhmän välinen ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä.

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla analysoitaessa huomataan, että havainnoijat pitävät yrityksiä puuttumista kuntien tärkeänä elinkeinopoliittisena ongelmana. Tutkimus osoittaa, että eräät kunnat eivät halua kehittää elinkeinopolitiikkaa ja ottaa riskejä sen kehittämisessä. Eräillä kunnilla ja siellä toimivilla luottamushenkilöillä on kielteinen asennoituminen ja suhtautuminen uuden yritystoiminnan etsimiseen, kehittämiseen ja synnyttämiseen. Eräiden havainnoijien mukaan yrittäjät kokevat kuntien hallinnon ja roolin usein rajoittavana ja kahlitsevana. Tämä taas saattaa vaikuttaa siihen, että joitakin yrityksiä pidetään havainnoijien mielestä liiaksi sisäänpäin lämpenevinä, itseriittoisina, arkoina ja nurkkakuntaisina. Elinkeinopolitiikan määritelmämalli haluaa rakentavaa ja kehittävää pohjaa kunnan ja yrittäjien välille. Havainnoijat kokevat kunnan sijainnin vähäiseksi ongelmaksi. Sen sijaan moni havainnoija kokee yrityksiä verkostollisen yhteistyön ja markkinoinnin yritysten ongelmaksi. Kunnallisen elinkeinopolitiikan malli kannustaa kuntaa aktivoimaan ja innovoimaan sekä kehittämään koulutuksellista viestintää myös yrityksille, jonka avulla verkostollisen yhteistyön ja markkinoinnin avautuminen saattaa mahdollistua. Yrityskummit uskovat itse mahdollisuuksiinsa auttaa em. asioissa.

Yhteenvedon huomataan, että yrityksiä puuttuminen kunnista muodostuu yhdeksi keskeisimmistä asioista. Tämä ongelma on saanut monet yrityskummit toimimaan aktiivisesti ja jopa perustamaan yrityksiä kummikuntaan. Yritysten

sisäänpäin lämpeneminen koetaan ongelmana. Yrityksiltä puuttuu avoimuutta toisia yrityksiä, kuntaa ja yrityskummeja kohtaan. Monet yritykset käpertyvät omiin ongelmiinsa mieluummin kuin puhuvat ongelmista asiantuntijoiden kanssa. Yrityksien välistä verkostollista yhteistyötä pidetään havainnoijien mielestä hyvin suurena kuntien ja yritysten elinkeinopoliittisena ongelmana. Asiantuntija-arvioijat näkevät, että he voivat omalla tietotaidollaan ja osaamisellaan edesauttaa mainittujen ongelmien poistamisessa. Osa havainnoijista näkee, että yritysten puuttumisen sekä yritysten sisäänpäin lämpenemisen osalta ongelmana esiintyy kunnissa vallitseva poliittinen vanhoillisuus, poliittiset ristiriidat, omien etujen ajaminen jne. Yrityskummit painottavat luottamuksen ja avoimuuden lisäämistä sekä kateuden kitkemistä ja verkostollisen yhteistyön kehittämistä. Pienyritysten tulisi yhdistää voimavarojaan, eikä välttämättä tehdä kaikkea itse. Yritysten välinen verkostollinen yhteistyö pienentää ja vähentää kuntien syrjäisen sijainnin ongelmia.

Kokonaisvaltaisuus elinkeinopoliitikassa

Elinkeinopoliitiikan kokonaisvaltaisuutta hahmoteltaessa huomataan, kuinka kunnassa on pystytty hoitamaan infrastruktuuripalvelut. Voidaan olettaa, että infrastruktuuripalvelut ovat keskeinen tekijä kuntaan tuleville ja kunnassa toimiville yrityksille sekä myös kuntalaisille. Keskeisenä kysymyksenä nousee esille ympäristönsuojelun tasoa koskevat näkemykset ja todellinen kuva siitä, kuinka kunta ja yritykset hoitavat ympäristönsuojeluun liittyvät tehtävät. Kaiken tämän keskellä kiinnitetään huomiota kunnan elinkeinotoimen toimivuuteen. Tämä taas heijastuu näkemykseen kuinka kunnassa ja yrityksissä on omaksuttu vallitseva yrityskulttuuri. Omaavatko kunnalliset päätöksentekijät yritysten kanssa yhteistyössä rakentavan ja kehityskykyisen ja yhteen hiileen puhaltavan toimintakirjon, vai huomataanko siinä jotain ongelmia? Edellä esitetyn perusteella asiantuntija-arvioijat saavat kokonaisvaltaisen kuvan kohtaamistaan mielipiteistä ja näkemyksistä.

Julkisen **INFRASTRUKTUURIN** toimivuuden tasoa käytetään tutkimuksen ensimmäisenä kriteerinä. Kuntien elinkeinopoliittinen toimivuus antaa mahdollisuuksia ja velvoittaa myös infrastruktuurin rakentamiseen. Toisena tutkimuksen kriteerinä käytetään **YMPÄRISTÖNSUOJELUA**. Kolmantena kriteerinä käytetään **KUNNAN ELINKEINOTOIMEN** toimivuutta. Ovatko kunnan panostaneet elinkeinotoimen toimivuuteen ja sen kokonaisvaltaiseen merkitykseen? Viimeisenä kriteerinä käytetään vallitsevaa **YRITYSKULTTUURIA**. Kunnissa vallitseva myönteinen yrityskulttuuri herättää asiantuntija-arvioijissa myönteistä huomiota.

Taulussa 39 tulee esille kuinka asiantuntija-arvioijat ovat arvioineet heille esitettyjä infrastruktuurissa, ympäristönsuojelussa, kunnan elinkeinotoimen toimivuudessa sekä vallitsevassa yrityskulttuurin tasossa esiintyviä ongelmia. Havainnoijat ilmaisevat oman mielipiteensä esitetystä ongelmanäkemyksestä vaihtoehtoilla vakava ongelma, jossain määrin ongelma, tai ei ongelmia. Vallitsevan elinkeinopolitiikan yleisarviointia ja yritystoimintaa käsittävien tärkeiden asioiden toimivuutta testattiin neljällä edellä esitettyllä kysymyskohdalla.

Taulu 39. Esitettyjen ongelmien yleisarviointi

KRITEERIT	Yht.	Vakava ongelma		Jossain määrin ongelma		Ei ongelma		X
		abs	%	abs	%	abs	%	
Infrastruktuuri	75	2	2,70	13	17,30	60	80,00	2,77
Ympäristönsuojelu	74	1	1,40	11	14,90	62	83,80	2,82
Kunnan elinkeinotoimi	75	10	13,30	48	64,00	17	22,70	2,09
Yrityskulttuuri	75	16	12,30	53	70,70	6	08,00	1,87

Vastausten keskiarvoilla 2,77 havainnoijien selvä enemmistö, eli neljä viidesosaa näkee, että kuntien infrastruktuurin tasossa ei ole ongelmia, ja vain yksi viidesosa näkee kuntien infrastruktuurissa ongelmia. Ympäristönsuojelun tason keskiarvo 2,83 antaa ymmärtää, että siinä ei havaita kunnissa ja yrityksissä ongelmia. Kunnan elinkeinotoimen tasoa huomataan keskiarvolla 2,09 analysoitaessa, että kolme neljäsosaa asiantuntija-arvioijista näkee vakavia tai jossain määrin ongelmia elinkeinotoimen tasossa. Asiantuntija-arvioijista keskiarvon 1,87 mukaan hieman yli neljä viidesosaa näkee vallitsevassa yrityskulttuurin tasossa jopa vaikeita ongelmia. Taulussa 40 edellä esitetyt kriteerit on numeroitu seuraavasti:

- I = Infrastruktuuri
 II = Ympäristönsuojelu
 III = Kunnan elinkeinotoimi
 IV = Yrityskulttuuri

Taulu 40. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Yrityskummien arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	IV %	% X
A. Lääni						
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,89	2,84	2,23	1,84	2,45
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,68	2,82	1,98	1,90	2,34
B. Ikärakenne						
a. Juniorit	45,46	2,77	2,93	2,10	2,04	2,46
b. Seniorit	53,25	2,65	2,75	2,12	1,74	2,31
C. Yrittäjyys						
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,69	2,77	2,06	1,85	2,34
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,81	2,84	2,09	1,86	2,40
D. Toimiala						
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,66	2,52	1,96	1,78	2,23
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,96	2,94	1,91	1,75	2,39
E. Koulutus						
a. Vähän koulutusta	51,90	2,65	2,89	2,01	1,66	2,30
b. Paljon koulutusta	48,10	2,79	2,82	2,10	1,78	2,37
F. Kummikunnassa syntyneet						
a. Kyllä	22,00	2,76	2,88	2,18	2,88	2,67
b. Ei	78,00	2,79	2,81	2,07	2,86	2,63

Havainnoijilta tiedusteltiin kuinka vakavana ongelmana he näkevät julkisten infrastruktuuripalvelujen tason kummikunnassa. Taulun 40 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset on monelta osin yhdensuuntaisia. Julkisen infrastruktuurin tason näkivät suurimpana ongelmana vähän koulutusta saaneet, seniorit, ajattelun ammattilaiset ja pohjoisten ja itäisen läänien asiantuntija-arvioijat. Ongelmaa ei nähnyt kovinkaan suurena eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, isoa yritystä johtaneet, paljon koulutusta saaneet ja ei kummikunnassa syntyneet. Ikärakenteen osalta $F=2,547$ (vapausasteet 3 ja 74; $p=0,061$) osoittaa kuitenkin, että ryhmän välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Läänien sisäisessä vertailussa ryhmien välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä $F=2,442$; (vapausasteet 4 ja 73; $p=0,055$). Seuraava havainnoijan kommentti vahvistaa infrastruktuurin ongelmaa:

”Mihin rajalliset resurssit käyttöön: talouselämän edistävään infrastruktuurin ylläpitoon ja parantamiseen sekä sosiaalitoimeen.” (H25/10)

Havainnoijilta tiedusteltiin kuinka suurena ongelma he näkivät ympäristönsuojelun tason. Kunnissa ja yrityksissä ympäristönsuojelun näkivät ongelmallisimpana ajattelun ammattilaiset, seniorit sekä yrittäjinä toimineet asiantuntija-arvioijat. Myönteisimmin siihen suhtautuivat tekniset ammattilaiset, juniorit, ja vähän koulutusta saaneet. Toimialojen välillä muodostuu suurimmat vaihtelut $F=5.405$ (vapausasteet 7 ja 69; $p=0,000$). Eta 0,606 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,379 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän välillä on tilastollisesti merkitsevä. Lääneittäin mielipiteitä analysoitaessa huomataan, että $F=0,860$ (vapausasteet 4 ja 72; $p=0,492$). Eta 0,219 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,048 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ole ryhmien välillä merkitsevä. Seuraavana havainnoijan kommentti ympäristönsuojelun tasosta:

”Ristiriitana ympäristöfanaatikkojen toiminta.” (H 25/6)

Elinkeinotoimen toimivuutta analysoitaessa tiedusteltiin havainnoijilta kuinka ongelmallisena he näkevät vallitsevan elinkeinotoimen tason. Elinkeinotoimeen suhtautuivat kielteisimmin tekniset ammattilaiset, ajattelun ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat. Myönteisimmin vallitsevan elinkeinotoimen tasoon suhtautuivat eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, kummikunnassa syntyneet sekä seniorit. Elinkeinotoimen toimivuudessa huomataan olevan jonkin verran ongelmia. Minkään ryhmän välillä ei ero muodostu tilastollisesti merkitseväksi. Lääneittäin analysoitaessa huomataan, että $F=0,259$ (vapausasteet 4 ja 73; $p=0,903$). Eta 0,122 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,015 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä ei ole merkitsevä. Seuraavana havainnoijien kommentit elinkeinotoimen tason ongelmista:

”Elinkeinotoimi toimii kohtuullisesti.” (Henkilöt 71 ja 2)

”Elinkeinotoimi toimii kunnan toimivallan puitteissa.” (Henkilö 74)

”Elinkeinotoimi lienee ihan kohdallaan.” (Henkilö 75)

”Elinkeinotoimen toiminta on aktiivista.” (Henkilö 77)

”Elinkeinotoimi toimii mahdollisuuksien mukaan ihan hyvin.” (Henkilö 1)

”Elinkeinotoimi ei toimi.” (Henkilö 68)

”Elinkeinotoimen toimivuus vain välttäväällä tasolla.” (Henkilö 65)

”Elinkeinotoimen toimivuus on kohtuullinen, mutta ei ole saavuttanut kaikkien yrittäjien luottamusta.” (Henkilö 63)

”Elinkeinotoimen toimivuus on toivottavaa (välttämätöntä), mutta se on järjestettävä (=saatettava) sellaiseksi, että neuvoja ja neuvottava ovat yhtä ja samaa.” (Henkilö 18)

”Elinkeinoasiamiehen yrityselämää positiivisesti auttaa perustamisessa yms. asioissa koulutuksessa. Se ei vain ole riittävä, tarvitaan tuotteet, rahoitus, välineet ja ennen kaikkea markkinat.” (Henkilö 15)

”Elinkeinotoimen voimat eivät riitä; yrittäjät varjelevat mustasukkaisesti tietojaan.” (Henkilö 12)

Havainnoijilta tiedusteltiin kuinka suurena ongelmana he pitävät vallitsevaa yrityskulttuuria. Yrityskulttuurin tasoon suhtautuvat kielteisimmin vähän koulutusta saaneet, seniorit sekä tekniset ammattilaiset. Myönteisimmin vallitsevaan yrityskulttuurin suhtautuivat kummikunnassa syntyneet ja ei kummikunnassa syntyneet, sekä juniorit. Yrityskulttuurin tasossa ei minkään ryhmän osalta muodostu tilastollisesti merkitsevää eroa. Kummikunnassa syntyneiden osalta analysoitaessa $F=0,019$ (vapausasteet 1 ja 73; $p=0,890$). Eta 0,016 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,000 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysoinnissa huomataan, että ero ei ole kuitenkaan tilastollisesti merkitsevä. Seuraavana havainnoijien kommentit vallitsevasta yrityskulttuurista:

”Kontaktikynnys yrittäjille liian vaikea ylittää. Pienyritykset haluavat selvittää liian usein yksin ongelmistaan. Helposti koetaan, että on heikkouden merkki hakeutua keskusteluun, halutaan selvittää itse. Agraari yrittäjä-kulttuuri istuu syvällä.” (Henkilö 71)

”Kunnissa yritysten ongelmien puutteellinen tuntemus.” (Henkilö 46)

”Ristiriidat yrityksissä turhat epäluulot kuntiin nähden.” (Henkilö 45)

”Ristiriidat kunnissa, poliittinen ilmapiiri kielteinen (keskustalainen).” (Henkilö 41)

”Ristiriidat kunnissa, päättäjien asenteet ja poliittinen vanhakantaisuus.” (Henkilö 40)

”Ristiriitana yhteistyöongelmat.” (Henkilö 31)

”Jäykkä työläinsäädäntö. Kunnan asioiden hoidon liiallisen puoluepoliittisuuden.” (Henkilö 26)

”Yritykset ovat liian itseriittoisia neuvoille. Kunnan luottamusmiehillä ei riittävää kokonaisnäkemystä yritystoiminnasta.” (Henkilö 25)

”Poliittiset eturistiriidat. Ei nähdä kokonaisuutta.” (Henkilö 22)

”Epäluuloisuus yhteiskunnan toimia kohtaan. Virkamiesten jahkailu ja päätöskäytyn puute.” (Henkilö 5)

”Riitainen puolue ja kyläpolitiikka. Itsekkyys.” (Henkilö 1)

”Yhteistyöhalukkuuden puute, ”kateus”. Ei kiinnostusta yritystoiminnan edistämiseen. (passiivista).” (Henkilö 56)

”Haistettavissa luottamuspuola yritykset / kunnan johto.” (Henkilö 52)

”Kateus. Kunnalliselämän suunnaton pikkunäpertely ja kateus.” (Henkilö 51)

Edellä esitettyihin neljään toimintamuotoon suhtautuivat kielteisimmin ajattelun ammattilaiset, vähän koulutusta saaneet, seniorit, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä yrittäjinä toimineet. Myönteisimmin siihen suhtautuivat kummikunnassa syntyneet ja ei kummikunnassa syntyneet asiantuntija-arvioijat. Minkään ryhmän välillä ero ei muodostu kuitenkaan tilastollisesti merkitseväksi.

Taulu 41. Kuntien palvelurakenteen ongelmat

	Item-Total	Cronbach alpha
Laaja-alaisen opetuksen taso	0,159	0,594
Työttömyysaste	0,229	0,575
Yrityksien puuttuminen	0,382	0,540
Yritykset sisäänpäin lämpeneviä	0,191	0,584
Asumisen taso	0,051	0,600
Julkisen infrastruktuuripalvelujen taso	0,078	0,601
Virkistys- ja kulttuuripalvelujen taso	0,237	0,574
Kunnan syrjäinen sijainti	0,104	0,603
Ympäristönsuojelun taso	0,288	0,567
Sosiaalipalvelujen taso	0,341	0,559
Kunnan elinkeinotoimen taso	0,233	0,577
Yrityskulttuurin taso	0,623	0,558
Yrityksien verkostollinen yhteistyö	0,308	0,558

Item-Total -korrelaatti vahvistaa, että kunnissa ei ole ongelmana asumisen taso eikä julkisen infrastruktuurin taso. Tätä kuvaa myös korkea Cronbach alpha -mittarin yhtenäisyys. Viitteitä on kuitenkin laaja-alaisen opetuksen, yrityksiin sisäänpäin lämpenemisen ja kunnan syrjäisen sijainnin ongelmista. Vakavimpina ongelmina Item-Total -korrelaatin mukaan toteutuu yritysten puuttuminen kunnista, kunnissa vallitsevien yritysten välinen yrityskulttuuri sekä yrityksiin verkostollinen yhteistyö. Kuntien elinkeinopoliittiset ongelmat heijastuvat sosiaalipalvelujen tason ongelmina, joihin keskeisesti vaikuttaa kunnissa vallitseva työttömyys. Näitä tekijöitä on yhtenäisen mittarin avulla tukemassa korkea Cronbach alpha.

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla analysoitaessa huomataan, että infrastruktuuri ja ympäristönsuojelu ovat kuntien ja yritysten melko vähäinen ongelma. Eräät yrityskummit haluavat kuitenkin edistävää infrastruktuurin toimivuutta, joka on yhteensopiva elinkeinopoliittisen mallin kanssa. Kunnat ja valtio ovat pyrkineet luomaan elinkeinopolitiikan mallin mukaisen toimivan ja kehittyvän infrastruktuurin kuntiin. Kunnan elinkeinotoimen toimivuutta analysoitaessa huomataan ristiriitaa elinkeinopoliittisen mallin ja tutkimuksen välillä. Eräiden kuntien elinkeinotoimesta ei ole huomautettavaa, kun taas melkein kaksi kolmasosaa havainnoijista kokee elinkeinotoimen toimivuudessa jonkinlaisia ongelmia. Elinkeinotoimen toimivuus tai toimimattomuus heijastaa poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden elinkeinopolitiikan suhtautumisen tasoa sekä neuvojan aktiivisuuden ja yritysten välisen yhteistyön tasoa ja laajuutta.

Kuntien yrityskulttuurin tasossa, laadussa sekä yhteistyössä huomataan selviä ongelmia, jotka ovat ristiriidassa kunnallisen elinkeinopoliittisen mallin kanssa. Monilla kunnilla on puutteellinen tuntemus yritysten ongelmista. Poliittiset päätöksentekijät toimivat monesti omien eturistiriitojen mukaan näkemättä ja tiedostamatta elinkeinopolitiikan kokonaisuuden merkitystä kunnan taloudellisena hyvinvointina. Tähän vaikuttaa osaltaan riitainen puolue- ja kyläpolitiikka, oman edun ajamisen ja osaksi myös virkamiesten jähkailun politiikka, jolloin kiinnostus yritystoiminnan edistämiseen passivoituu, ja ristiriitojen ja eripuraisuuden ilmapiiri ohittaa kuntalaisten hyvinvoinnin tavoitteet.

Yhteenvedona edellä suoritetun tarkastelun ja kannanottojen perusteella on mahdollista todeta, että julkinen infrastruktuuri on pääosin kunnissa kunnossa. Niiden kuntien, joissa infrastruktuuri ei ole kunnossa, olisi syytä kiinnittää keskeistä huomiota infrastruktuurin toimivuuteen. Ympäristönsuojelun taso oli valtaosaltaan kunnissa ja yrityksissä kunnossa. Merkittävää riippuvuutta infrastruktuurin ja ympäristönsuojelun ongelmien jakautumisessa ei tutkimuksessa huomata. Kunnan elinkeinotoimen toimivuudessa huomattiin paljon myönteistä, mutta myös merkittäviä ongelmia, joihin kuntien olisi syytä kiinnittää keskeistä huomiota. Havainnoijat esittävät valitettavan paljon kielteisyyttä elinkeinotoimen toimivuudesta. Tämä saattaa johtua niistä asenteista, joita useat päätöksentekijät viestittävät omalla kielteisellä yritystoimintaan kohdistuvalla suhtautumisellaan. Yrityskulttuurin tasoa ei voida kaikilta osin pitää kunnissa hyvänä ja onnistuneena. Havainnoijien mielipiteet kuvastavat varsinkin kunnallisten päätöksentekijöiden hyvinkin kielteistä yrityskulttuuriin asennoitumista. Mielipiteissä vallitsevaa yrityskulttuuria tuotiin esille yhteistyön puutteena ja yritysten sisäänpäin lämpenemisenä. Kuntien tulisi parantaa poliittista yrityskulttuuria ja tehdä yhteistyötä yrittäjien kanssa, jolloin hälvennetään molemminpuolista ristiriitojen ja väärinkäsitysten syntymistä.

5.2.2 Yritysten tuottavuusongelmia

Yrityskummit huomaavat eri rooleissa toimiessaan yrityksen ja hallinnon tuottavuusongelmia. Voidaan olettaa, että havainnoijat perehtyvät tuottavuusongelmiin, niiden syihin ja lähteisiin ja tekevät niistä omat ehdotuksensa yrityksen johdolle. Tällöin yrityksen ulkopuolinen toimija huomaa sellaisia asioita, jotka ovat saattaneet jäädä huomaamatta normaalia rutiinia tekeviltä henkilöiltä. Tuottavuusongelmien kartoittamisessa kiinnitetään huomiota yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, huomioidaan yrityksen tarvitsemat toimitilat ja konekanta sekä niiden kunto. Kartoituksessa kiinnitetään huomiota yrityksen henkilökunnan toimivuuteen, työajan väärinkäyttöön sekä kannustavuuteen. Lisäksi perehdytään yritystoimintaa sitoviin säädöksiin, toiminnan kokonaisvaltaiseen suunnitteluun ja asiakkaiden tai käyttäjien palautteeseen.

Yritysten tuotannon ja hallinnon tuottavuuden syitä ja lähteitä pohdittaessa tutustutaan yrityksen taloudelliseen tilanteeseen. Asiantuntija-arvioijat esittävät näkemyksensä tapahtuneista tilanteista. Riittämättömiä taloudellisia voimavaroja kuvattiin ensimmäisenä kriteerinä maininnalla **TALOUDELLINEN HEIKKOUS**. Monesti yrityksen ongelmana saattaa olla tuotannolliset tilat. Ne saattavat olla huonossa kunnossa tai epäkäytännölliset. Toisena kriteerinä käytettiin väittämää **PUUTTEELLISET YRITYSTILAT**. Vanhentunut teknologia saattaa olla yrityksen yhtenä keskeisenä ongelmana. Ulkopuolisena henkilönä havainnoija näkee yrityksen konekannan ja sen nykyaikaisuuden. Kolmantena kriteerinä esitettiin, että ongelmana on **VANHENTUNUT TEKNOLOGIA**. Havainnoijat perehtyvät yrityksen toimintaan ja henkilöstöön sekä henkilöstön koulutukseen ja työkokemukseen. Väittämänä esitettiin, että yrityksellä on **PUUTTEELLINEN HENKILÖSTÖN** laatu, koulutus ja työkokemus. Kun havainnoijat perehtyvät tuotannon tehokkuuteen he huomaavat onko **HENKILÖSTÖ JAKAUTUNUT** väärin suhteessa erilaisiin työtehtäviin. Huomaavatko havainnoijat, että yrityksissä on tehtävien jakoon liittyviä ongelmia? Kuudentena kriteerinä käytettiin **TEHTÄVIIN LIITTYVIÄ** ongelmia. Yrityksen henkilökunnan motivoiminen ei ole kaikkein helpoimpia asioita. Tämän vuoksi esitettiin väittämä, että **HENKILÖSTÖN MOTIVOIMISEKSI** käytettävät keinot ovat riittämättömiä. Yritykset kritisoivat monesti liian sitovia säädöksiä. Kokevatko havainnoijat, että **SITOVAT SÄÄDÖKSET** ovat yrityksen ongelmana? Kokevatko havainnoijat, että ongelmana on yritysten tuotosten laadun ja hyvyyden vaikea arvioitavuus? Tämän vuoksi esitettiin yhdeksäntenä kriteerinä **TUOTOSTEN ARVIOINTIA** koskeva ongelma. Kymmenentenä kriteerinä esitettiin **TOIMINNAN SUUNNITTELUUN** liittyvät ongelmat. Huomaavatko havainnoijat yrityksen toiminnallisessa suunnittelussa ongelmia, joita he haluavat mielipiteenään tuoda esille? Seuraavana kriteerinä kysyttiin nouseeko ongelmana esille henkilökunnan työvälineiden ja **TYÖAJAN VÄÄRINKÄYTTÖÄ** koskevat ongelmat.

Seuraavana kriteerinä esitettiin väittämänä, että henkilökunta ajaa ennemmin oman **AMMATTIRYHMÄN ETUJA**, kuin oman työyhteisön etuja. Viimeisenä kriteerinä esitettiin havainnoijille väittämänä, että yritykset eivät tiedä mitä **ASIAKKAAT ODOTTAVAT** yrityksen tuotteilta.

Taulussa 42 tulee esille, kuinka havainnoijat ovat arvioineet yrityksissä vallitsevia tuotosten ongelmia. Havainnoijat esittävät oman näkemyksensä yritysten tuottavuusongelmista vakavina ongelmia, jossain määrin ongelmina tai ei ongelmina.

Taulu 42. Yritysten tuottavuusongelmia

KRITEERIT	Yht.	Vakava ongelma		Jossain määrin ongelma		Ei ongelma		X
		abs	%	abs	%	abs	%	%
Taloudellinen heikkous	73	10	13,70	59	80,80	4	05,50	1,92
Puutteelliset yritystilat	71	10	1,40	37	52,10	33	46,50	2,45
Vanhentunut teknologia	71	10	14,10	43	60,60	18	25,40	2,11
Puutteellinen henkilöstö	73	16	21,90	47	64,40	10	13,70	1,92
Henkilöstö jakautunut	68	7	10,30	39	57,40	22	32,40	2,22
Tehtävien ongelmat	68	6	08,80	38	55,90	24	35,30	2,26
Henkilöstön motivointi	70	16	22,90	34	48,60	20	28,60	2,06
Sitovat säännökset	69	18	26,10	32	46,40	19	27,50	2,01
Tuotosten arviointi	69	8	11,60	40	58,00	21	30,40	2,19
Huono työmoraaali	65	4	06,20	22	33,80	39	60,00	2,54
Työajan väärinkäyttö	69	3	04,30	29	42,00	37	53,60	2,49
Ammattiryhmän edut	69	11	15,90	27	39,10	31	44,90	2,29
Asiakkaiden odotukset	72	19	26,40	43	59,70	10	13,90	1,88

Asiantuntija-arvioijien vastauksia keskiarvolla 1,92 mitattuna huomataan, että yrityksen taloudellisia voimavaroja kartoitettaessa melkein kaikki arvioijat toteavat, että yrityksillä on jossain määrin tai vakavia taloudellisia ongelmia. Puutteellisia yritystiloja keskiarvolla 2,45 mitattuna huomataan, että vakavia ongelmia yritystiloissa ei esiinny, kun taas yli puolet havainnoijista näkee jonkin verran ongelmia yritysten tuotantotiloissa. Vanhentunutta teknologiaa keskiarvolla 2,11 mitattuna huomataan, että vanhentunutta teknologiaa pidetään yritysten vakavana tai jossain määrin ongelmana. Teknologiaa ei näe yritysten ongelmana runsas kuudesosa havainnoijista. Puutteellista henkilöstön laatua keskiarvolla 1,92 mitattuna huomataan, että hieman yli viidesosaa näkee puutteellisen henkilöstön yritysten vakavana ongelmana, ja jossain määrin ongelmana hieman yli kolme viidesosaa havainnoijista. Henkilöstön jakautumista väärin suhteessa työtehtäviin keskiarvolla 2,22 mitattuna, pitää vakavana ongelmana hieman vajaa yksi

kahdeksasosa, kun taas vajaa viisi kahdeksasosaa näkee henkilöstön jakautumisen jossain määrin ongelmana.

Henkilöstön tehtävien ongelmallisuutta keskiarvolla 2,26 mitattuna huomataan tehtävissä jonkin verran ongelmallisuutta. Henkilöstön motivointia keskiarvolla 2,06 mitattuna, näkee vakavana tai jossain määrin ongelmana kaksi kolmasosaa arvioijista. Yritykseen kohdistuvia sitovia säädöksiä keskiarvolla 2,01 mitattaessa huomataan, että kolme neljäsosaa asiantuntija-arvioijista näkee liian sitovat säädökset yritysten vakavina tai jossain määrin ongelmina.

Työyhteisön tuotosten vaikeaa arvioitavuutta keskiarvolla 2,19 mitattuna piti havainnoijista vakavana ongelmana tai jossain määrin ongelmana kaksi kolmasosaa. Vajaa kolmasosa ei nähnyt ongelmana tuotosten arvioitavuutta. Huono työ-moraali keskiarvolla 2,49 mitattuna ei näytä olevan yrityksissä kovinkaan suuri ongelma. Vajaa kaksi kolmasosaa havainnoijista ei näe työmoraalissa ongelmia, kun taas yksi kolmasosa havainnoijista näkee työmoraalissa jossain määrin tai vakavia ongelmia. Työajan ja työvälaineiden väärinkäyttöä keskiarvolla 2,49 mitattuna, on vajaa puolet havainnoijista huomannut ongelmia. Ammattiryhmän etujen ajamista ennen työnantajan etuja keskiarvolla 2,29 mitattuna, yli puolen havainnoijista pitää vakavana tai jossain määrin ongelmana ammattiryhmän etujen ajamista. Tietämättömyys siitä, mitä asiakkaat odottavat tuotteilta keskiarvolla 1,88 mitattuna, näyttää muodostuvan yritysten todelliseksi ongelmaksi. Seitsemän kahdeksasosaa havainnoijista näkee asiakkaiden odotukset vakavana tai jossain määrin ongelmana. Seuraavaksi havainnoijien vastauksia taulukoidaan ristiin taustamuuttujien kanssa. Tauluissa 43, 44 ja 45 edellä esitetyt kolmetoista kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

I = Taloudellinen heikkous	VIII = Sitovat säännökset
II = Puutteelliset yritystilat	IX = Tuotosten arviointi
III = Vanhentunut teknologia	X = Huono työmoraali
IV = Puutteellinen henkilöstö	XI = Työajan väärinkäyttö
V = Henkilöstö jakautunut	XII = Ammattiryhmän edut
VI = Tehtävien ongelmat	XIII = Asiakkaiden odotukset
VII = Henkilöstön motivointi	

Taulu 43. Yritysten tuottavuusongelmien analysointi

Yritysten arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	IV %	V %	% X
A. Lääni							
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,02	2,48	2,21	2,06	2,33	2,22
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,90	2,40	2,22	1,85	2,15	2,10
B. Ikärakenne							
a. Juniorit	45,46	1,89	2,51	2,16	1,78	2,16	2,10
b. Seniorit	53,25	1,95	2,42	2,08	2,05	2,28	2,15
C. Yrittäjyys							
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,91	2,40	2,09	1,91	2,24	2,11
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,86	2,41	2,20	1,93	2,24	2,12
D. Toimiala							
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,95	2,50	1,92	1,78	2,18	2,06
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,58	2,19	2,11	1,95	2,05	1,97
E. Koulutus							
a. Vähän koulutusta	51,90	1,67	2,17	1,89	1,85	2,10	1,93
b. Paljon koulutusta	48,10	1,91	2,53	2,10	1,94	2,45	2,18
F. Kummikunnassa syntyneet							
a. Kyllä	22,00	1,94	2,50	2,13	1,88	2,27	2,14
b. Ei	78,00	1,91	2,50	2,11	1,93	2,21	2,13

Havainnoijilta tiedusteltiin näkevätkö he riittämättömät taloudelliset voimavarat yritysten ongelmina. Taulun 43 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia. Tekniset ammattilaiset, vähän koulutusta saaneet ja isoa yritystä johtaneet pitävät yritysten taloudellisia voimavaroja ongelmallisina, kun taas ongelmaa ei pidä kovinkaan suurena eteläisen ja läntisen läänin arvioijat, seniorit, ajattelun ammattilaiset sekä kummikunnassa syntyneet. Isoa yritystä johtaneitten mielipiteet osoittaa $F=1,966$ (vapausasteet 1 ja 72; $p=0,165$). Eta 0,164 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,02 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että eri ryhmien välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevää. Lääneittäin mielipiteet osoittavat $F=1,584$ (vapausasteet 4 ja 71; $p=0,189$). Eta 0,294 osoittaa,

että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,086 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat havainnoijien kommentit vahvistavat yritysten taloudellista ongelmakenttää:

”Yrityksissä visioiden ja kokonaisnäkemysten vähäisyys.” (Henkilö 32)

”Ympäristön mielipiteet.” (Henkilö 68)

”Muutosten aikaansaanti, ei tehdä päätöksiä. Ei haluta muuttaa johtamistapaa. Ei rohjeta investoida uusiin koneisiin.” (Henkilö 15)

”Yrityksissä ei riittävää liikkeenjohtotaitoa kasvavaa ja kansainvälistyä.” (Henkilö 25)

Tiedusteltaessa pitävätkö havainnoijat yritysten puutteellisia yritystilaresursseja ongelmana huomataan, että vähän koulutusta saaneet, tekniset ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien arvioijat pitävät yritystilaresursseja ongelmallisimpana. Sen sijaan yritystiloja ei näe kovinkaan suurena ongelmana paljon koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset, juniorit, kummikunnassa syntyneet ja ei kummikunnassa syntyneet. Yritystilaresursseja lääneittäin tarkemmin analysoitaessa $F=0,140$ (vapausasteet 4 ja 69; $p=0,967$). Eta 0,092 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,009 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysoinnissa huomataan kuitenkin, että ero eri ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraava havainnoijan kommentti antaa kuvan yritystilaresurssien mahdollisuuksista:

”Yhteisnäkemysnä todettakoon eräästä kaupungista, että kunta rakentaa ja vuokraa halukkaille yrittäjille toimitilat teollisuusalueelle. Kunta ei takaa yrittäjien lainoja. Kaupungissa olevat yritykset ovat pieniä alle 10 hengen yrityksiä. Yritykset eivät pääsääntöisesti haluakaan kasvaa henkilökuntaa lisäämällä (riskien kasvun pelossa). Kasvua haetaan automaatiota ja konekantaa uusimalla. Vaikka työttömyysaste on 15%, silti ammattitaitoisista työntekijöistä on pulaa. Kaupungin väkiluku kolminkertaistuu kesäasukkaiden myötä. Siksi kaupunki onkin enemmän matkailuun ja kesäasukkaihin ja erilaisiin turisteille ja matkailijoille tehtäviin tapahtumiin satsaava kunta.” (Henkilö 8)

Havainnoijilta tiedusteltiin pitävätkö he yritysten vanhentunutta teknologiaa ongelmana. Vanhentunutta teknologiaa pitivät suurimpana yritysten ongelmana vähän koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset, seniorit sekä yrittäjinä toimineet, kun taas ongelmaa ei pitänyt kovinkaan suurena pohjoisten ja itäisen läänien arvioijat, isoa yritystä johtaneet sekä juniorit. Vanhentuneen teknologian tasoa lääneittäin tarkemmin analysoitaessa $F=2,547$ (vapausasteet 4 ja 69; $p=0,048$) Eta 0,368 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö

ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,135 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero on tilastollisesti muihin ryhmiin nähden merkitsevä. Seuraava havainnoijan kommentti kuvastaa vanhentuneen teknologian merkitystä:

”Muutosten aikaansaanti, ei tehdä päätöksiä. Ei haluta muuttaa johtamistapaa. Ei rohjeta investoida uusiin koneisiin. Vaikea irtisanoa tai muuttaa iäkkäiden työtehtäviä. Ammattiyhdistysliike sopimussidonnaisuus.” (Henkilö 15)

Havainnoijilta tiedusteltaessa kuinka ongelmallisena he pitävät henkilöstön puutteellista laatua huomataan, että sitä pitivät ongelmallisimpana ajattelun ammattilaiset, juniorit, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, tekniset ammattilaiset sekä paljon koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Henkilöstön puutteellista laatua analysoitaessa huomataan, että minkään ryhmän välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Lääneittäin $F=2,245$ (vapausasteet 4 ja 71; $p=0,073$). Eta 0,344 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,118 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Tilastollinen p-arvo on lähellä 0,05-rajaa, joten voidaan sanoa tilastollista ryhmien välistä eroa suuntaa antavaksi. Seuraava kommentti kuvastaa henkilöstön laatua:

”Ongelmana ammattitaitoisen, motivoituneen työvoiman saanti. Palkkaa vaaditaan muun kuin tuloksen perusteella.” (Henkilö 59)

Tiedusteltaessa jakautuuko henkilöstö väärin työtehtäviinsä huomataan, että tekniset ammattilaiset, vähän koulutusta saaneet, pohjoisten ja itäisen läänien arvioijat, sekä juniorit pitivät kysymystä ongelmallisimpana, kun taas ongelmaa ei nähty niin suurena paljon koulutusta saaneet, eteläisen ja läntisen läänin arvioijat sekä seniorit ja kummikunnassa syntyneet. Henkilöstön jakautumisen tasoa koulutuksen perusteella analysoitaessa $F=2,322$ (vapausasteet 7 ja 67; $p=0,036$). Eta 0,462 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,213 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysoinnissa huomataan, että tilastollinen ero muihin ryhmiin nähden on merkitsevä.

Edellä esitettyä viittä väittämää keskiarvon perusteella analysoitaessa huomataan niihin suhtautuvan kriittisimmin vähän koulutusta saaneet, tekniset ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien arvioijat. Sen sijaan ongelmia ei näe kovinkaan suurina eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, paljon koulutusta saaneet sekä seniorit. Muiden ryhmien välillä ei ole kovinkaan merkittäviä tilastollisia eroja.

Taulu 44. Yritysten tuottavuusongelmien analysointi

Arvioinnin KRITEERIT	%	VI %	VII %	VIII %	IX %	% X
A. Lääni						
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,33	1,96	2,04	2,26	2,07
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,17	2,13	2,16	2,16	2,07
B. Ikärakenne						
a. Juniorit	45,46	2,28	2,16	1,98	2,22	2,07
b. Seniorit	53,25	2,24	2,00	2,03	2,17	2,03
C. Yrittäjäjys						
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,28	2,02	1,91	2,16	2,01
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,34	2,18	1,98	2,10	2,04
D. Toimiala						
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,25	2,27	1,65	2,24	1,98
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,03	2,03	2,06	2,04	1,98
E. Koulutus						
a. Vähän koulutusta	51,90	2,10	1,93	1,94	2,06	1,97
b. Paljon koulutusta	48,10	2,28	2,06	1,90	2,22	2,03
F. Kummikunnassa syntyneet						
a. Kyllä	22,00	2,20	2,13	2,07	2,07	2,04
b. Ei	78,00	2,28	2,04	2,00	2,22	2,05

Tiedusteltaessa havainnoijilta vallitseeko yrityksen töiden ja tehtävien jaossa ongelmia huomataan, että tekniset ammattilaiset, vähän koulutusta saaneet sekä pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat näkevät ongelmat suurimpina. Sen sijaan ongelmaa ei näe kovinkaan suurena eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, juniorit, yrittäjinä toimineet, paljon koulutusta saaneet eikä kummikunnassa syntyneet asiantuntijat. Vallitsevien töiden ja tehtävien jakautumisen tasoa lääneittäin analysoitaessa $F=0,790$ (vapausasteet 4 ja 66; $p=0,536$). Eta 0,048 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,048 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että minkään ryhmän välille ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraava töiden ja tehtävien jakoa koskeva kommentti kuvastaa ongelmaa:

”Ongelmana oman aseman vartiointi. Informaation puute / heikkous.” (Henkilö 74)

Kokevatko havainnoijat henkilöstön motivoimiseksi tarkoitettujen keinojen riittämättömyyden? Henkilöstön motivoimisen näkivät kielteisimmin vähän koulutusta saaneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, seniorit sekä tekniset ammattilaiset. Ongelmaa ei nähnyt kovinkaan suurena ajattelun ammattilaiset,

isoa yritystä johtaneet sekä juniorit. Henkilöstön motivointia lääneittäin analysoitaessa $F=1,046$ (vapausasteet 4 ja 68; $p=0,391$). Eta 0,248 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,061 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ryhmän välillä, eikä minkään muunkaan ryhmän välillä, ole tilastollisesti merkittävä. Seuraavat kommentit kuvastavat motivoitumisen ongelmaa:

”Ongelmana koulutuksen, yrittäjähulluuden, joustavuuden / yhteistyökyvyn puute.” (Henkilö 12)

”Jokaisella tuntemallani yrityksellä on ongelmansa.” (Henkilö 35)

Kokevatko havainnoijat liian sitovat säännökset ongelmana? Kaikkein ongelmallisimpana yrityksiä liikaa sitovia säännöksiä pitivät ajattelun ammattilaiset, yrittäjinä toimineet, vähän koulutusta saaneet sekä juniorit. Ongelmaa ei nähnyt yhtä suurena kummikunnassa syntyneet, tekniset ammattilaiset sekä eteläisen ja läntisen läänin asiantuntija-arvioijat. Toimialoittain yrityksiä liikaa sitovia säännöksiä analysoitaessa $F=1,908$ (vapausasteet 7 ja 64; $p=0,085$). Eta 0,436 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,190 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysoinnissa huomataan, että ero ei tilastollisesti merkittävä, vaikka onkin lähellä tilastollista rajaa. Seuraavat kommentit kuvastavat liian sitovien säännöksen ongelmaa:

”Ongelmana yhteistyön puute. Maakunnan huono imago. Huonot suhteet valtakunnantason päätöksentekoprosesseihin.” (Henkilö 65)

”Ongelmana yrittäjää rajoittava ja aikaa vievä virkavaltaisuus, yhden luukun periaatetta ei ole toteutettu.” (Henkilö 53)

”Viranomaisten kyvyttömyys auttaa esim. EU-kysymyksissä. Byrokratian sekoilu.” (Henkilö 43)

”Ongelmana jäykkä työlainsäädäntö.” (Henkilö 26)

Tiedusteltaessa kokevatko havainnoijat yrityksen/työyhteisön tuotosten vaikeaa arvioitavuutta ongelmana huomattiin, että, tekniset ammattilaiset ja vähän koulutusta saaneet sekä kummikunnassa syntyneet pitävät sitä ongelmana. Ongelmaa ei pidä kovinkaan suurena eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, ajattelun ammattilaiset, juniorit, paljon koulutusta saaneet ja ei kummikunnassa syntyneet arvioijat. Työyhteisön tuotoksien vaikeaa arvioitavuutta analysoitaessa $F=1,208$ (vapausasteet 4 ja 67; $p=0,316$). Eta 0,267 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,971 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei

tämän eikä minkään muunkaan ryhmän välillä muodostu merkittäväksi. Seuraavat kommentit kuvaavat tuotosten vaikeaa arvioitavuutta:

”Osa kunnan yrityksistä on sinänsä tervettä yritystoimintaa, joka ei ole kasvuhakuista. Puuttuu osaamista ja nälkää kasvaa.” (Henkilö 63)

”Ongelmana hallitun riskinoton osaaminen ja rohkeuden puute.” (Henkilö 62)

”Ongelmana olemassa olevien yritysten uusideoiden puute sekä markkinointi.” (Henkilö 56)

Edellä esitettyä neljää väittämää analysoitaessa huomataan väittämiin kriittisimmin suhtautuvan vähän koulutusta saaneet, tekniset ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien arvioijat. Sen sijaan ongelmia ei näe kovinkaan suurina eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, paljon koulutusta saaneet sekä seniorit. Muiden ryhmien välillä ei ole kovinkaan merkittäviä tilastollisia eroja.

Taulu 45. Yrityksien tuottavuusongelmien arviointi taustamuuttujien suhteen

Arvioinnin KRITEERIT	%	X %	XI %	XII %	XIII %	% X
A. Lääni						
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,61	2,41	2,37	2,02	2,35
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,53	2,43	2,22	1,79	2,24
B. Ikärakenne						
a. Juniorit	45,46	2,49	2,50	2,33	1,76	2,27
b. Seniorit	53,25	2,61	2,51	2,26	1,97	2,33
C. Yrittäjäjys						
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,49	2,43	2,26	1,82	2,25
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,59	2,58	2,33	1,88	2,32
D. Toimiala						
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,37	2,01	1,93	1,70	2,00
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,22	1,61	2,03	2,01	1,96
E. Koulutus						
a. Vähän koulutusta	51,90	2,31	2,36	1,86	1,84	2,09
b. Paljon koulutusta	48,10	2,64	2,48	2,48	1,76	2,34
F. Kummikunnassa syntyneet						
a. Kyllä	22,00	2,33	2,38	2,06	1,81	2,14
b. Ei	78,00	2,60	2,53	2,36	1,89	2,43

Havainnoijilta tiedusteltaessa pitävätkö he huonoa työmoraalia yritysten ongelmana huomataan, että tekniset ammattilaiset, vähän koulutusta saaneet, kummikunnassa syntyneet sekä ajattelun ammattilaiset pitävät huonoa työmoraalia yritysten jonkinlaisena ongelmana. Työmoraaliongelman näkevät vähäisempänä

eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, paljon koulutusta saaneet sekä seniorit. Muiden taustamuuttujien väliset tilastolliset erot eivät ole kovinkaan merkittäviä. Työmoraalin tasoa toimialoittain analysoitaessa $F=2,150$ (vapausasteet 7 ja 64; $p=0,054$). Eta 0,470 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,221 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysoinnissa huomataan, että ero ei ole tilastollisesti merkitsevä tämän ryhmän sisällä eikä minkään muunkaan ryhmän välillä. Huonoa työmoraalia kuvastaa seuraava kommentti:

”Ongelmana omaan napaan tuijotus.” (Henkilö 19)

Työvälineiden ja työajan väärinkäyttöä tiedusteltaessa tutkimus osoittaa, että tekniset ammattilaiset, ajattelun ammattilaiset sekä vähän koulutusta saaneet pitävät ongelmaa suurimpana. Ongelman näkevät pienimpänä isoa yritystä johtaneet, ei kummikunnassa syntyneet sekä seniorit. Muiden taustamuuttujien väliset tilastolliset erot ovat vähäisiä. Työvälineiden ja työajan väärinkäytön jakautumisen tasoa analysoitaessa $F=0,384$ (vapausasteet 4 ja 67; $p=0,819$). Eta 0,154 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,024 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero eri ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraava kommentti kuvastaa kysymyksen ongelmallisuutta:

”Ongelmana resurssien puute, ennen muuta henkisten.” (Henkilö 31)

Ovatko havainnoijat huomanneet ongelmana, että työntekijät pitävät mieluummin tärkeämpänä oman ammattiryhmän etujen ajamisen, kuin työnantajan etujen ajamisen? Tämän asian näkee ongelmallisimpana vähän koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset sekä tekniset ammattilaiset. Myönteisimmin asian näkevät paljon koulutusta saaneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä kummikunnassa syntyneet. Oman ammattiryhmän etujen jakautumisen tasoa analysoitaessa lääneittäin $F=0,492$ (vapausasteet 4 ja 67; $p=0,742$). Eta 0,174 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,030 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ole tilastollisesti merkitsevä läänien välillä eikä minkään muunkaan ryhmän välillä. Seuraavat havainnoijien kommentit koskevat työntekijöiden omien etujen ajamista ennen työnantajan etuja:

”Miksi yrittäjä vastaa yleensä koko olevalla ja tulevalla varallisuudella myös muiden ihmisten hyvinvoinnista, ilman että näillä on nykymaailmassa siitä suurtaakaan vastuuta. Vertaa nykyiset turvaverkot. Tavaton määrä tuhoutuneita yrittäjiä, vaikkapa luottotappioon sortuneita on poissa vetäjän osasta. Velkavankeudet pitäisi jotenkin purkaa.” (Henkilö 30)

”Ongelmana työehtosopimukset/ lakkoilu avainryhmissä. Kuntayhdistymiset toteutuvat vasta ”konkurssien kautta!”” (Henkilö 48)

”Ongelmina vaikea irtisanoa tai muuttaa iäkkäiden työtehtäviä. Ammattiyhdistysliike sopimussidonnaisuus.” (Henkilö 15)

Ovatko havainnoijat huomanneet ongelmana yrityksiä tietämättömyyden siitä, mitä asiakkaat odottavat yrityksen tuotteilta? Tämän asian näkevät ongelmallisimpana ajattelun ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä juniorit. Ongelman näkee pienempänä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, tekniset ammattilaiset sekä seniorit. Muiden taustaryhmien väliset erot eivät ole tilastollisesti kovinkaan merkittäviä. Tietämättömyyttä asiakkaiden odotuksista lääneittäin analysoitaessa $F=1,579$ (vapausasteet 4 ja 70; $p=0,190$). Eta 0,296 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,108 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero läänin sisällä tai muiden ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Edellä esitettyyn neljään väittämään suhtautuivat kielteisimmin tekniset ammattilaiset, ajattelun ammattilaiset ja vähän koulutusta saaneet. Ongelmia ei kokenut kovinkaan suurina ei kummikunnassa syntyneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä paljon koulutusta saaneet. Tilastolliset erot eivät ole minkään ryhmän välillä tilastollisesti merkitseviä. Seuraavat kommentit kuvastavat asiakkaiden odotuksia:

”Ongelmana markkinointi. Yhteistyöverkoston puuttuminen.” (Henkilö 30)

”Ongelmana tuotekehittelyn ja markkinoinnin heikon tason.” (Henkilö 77)

”Ongelmana hyvä liikeidea. Markkinointi.” (Henkilö 6)

”Ongelmana liikeidean kehittymättömyys. Hyvällä liikeidealla ja toteutuksella ei ole rahasta puutetta.” (Henkilö 7)

”Ongelmina hyvien yritysideoiden puutetta, yritysten välisen yhteistyön vähäisyyttä.” (Henkilö 38)

”Ongelmana ideoiden puute ja puutteellinen tieto markkinoinnista.” (Henkilö 37)

Taulu 46. Yritysten tuottavuusongelmia

Tuottavuusongelmat	Item-Total	Cronbach alpha
Riittämättömät taloudelliset	0,349	0,782
Puutteelliset yritystilaresurssit	0,365	0,781
Vanhentunut teknologia	0,449	0,772
Puutteellinen henkilöstön laatu	0,494	0,768
Henkilöstö jakautunut väärin työtehtäviin	0,421	0,775
Töiden- ja tehtävien jakoon liittyvät ongelmat	0,551	0,763
Henkilöstön motivointiongelmia	0,395	0,778
Liian sitovat säännökset	0,337	0,785
Yrityksen tuotosten vaikea arvioitavuus	0,222	0,793
Toiminnan puutteellisuus	0,234	0,791
Huono työmoraali	0,539	0,764
Työvälineiden ja työajan väärinkäyttö	0,606	0,759
Oman ammattiryhmän etujen ajaminen	0,522	0,764
Tietämättömyys asiakkaiden odotuksista	0,475	0,789

Kysymyssarjasta huomataan Cronbach alphan osoittavan, että yksittäiset kysymykset lisäävät hyvin koko mittarin selitysarvoa ja koko mittari kuvaa hyvin yksittäisiä vastauksia. Item-Total -korrelaatti kuvaa, kuinka yhden kysymyksen vastaukset korreloivat koko mittarin käyttäytymiseen. Item-Total -korrelaatin mukaan ongelmina huomataan työajan ja työvälineiden väärinkäyttö, töihin, tehtäviin ja työmoraaliin liittyvät ongelmat sekä oman ammattiryhmän etujen ajaminen. Ongelmia ovat myös puutteelliset yritystilat, vanhentunut teknologia, puutteellinen henkilöstö, henkilöstön jakautuminen, taloudelliset voimavarat ja henkilöstön motivointi. Havainnoijat kokevat yritysten taloudelliset voimavarat pääosin jossain määrin ongelmana. Tähän osaltaan vaikuttaa yritysten visioiden ja kokonaisnäkemysten puute, joka taas heijastuu johtamistavasta sekä liikkeenjohtotaitojen vaativuudesta. Havainnoijat eivät näe kovinkaan suurena ongelmana yritysten toimitiloihin kohdistuvaa kysymystä.

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla analysoitaessa huomataan, että elinkeinopoliittinen malli mahdollistaa tukitoimenpiteiden ja niiden kehittämisen yrityksille. Tutkimus osoittaa, että yrityksillä esiintyy vakavia tai jossain määrin taloudellisia ongelmia. Tätä ongelmaa voivat elinkeinopoliittisen mallin mukaisesti osaltaan lievittää valtio ja EU omilla tukipäätöksillään. Tukipäätökset voisivat kohdistua tutkimuksessa havaittuihin ongelma-alueisiin kuten puutteellisten yritystilojen rakentamiseen sekä vanhentuneen teknologian uudistamiseen ja kehittämiseen. Kunnallisen elinkeinopolitiikan malli tukee sitä, että valtio

ja EU voisivat omilla sitovilla säännöksillään poistaa tutkimuksessa esiintyviä yritystoimintaa liiaksi sitovia ja rajoittavia päätöksiä. Ongelmina tutkimuksessa todettiin jäykkä työläinsäädäntö, virkavaltaisuus, byrokratian sekoilut ja se, että yhden luukun periaate ei ole toteutunut. Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallissa mahdollistetaan kunnan ja yrityksen välinen yhteistyö sekä yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen koulutuksellisina yhteistoimintamuotoina, jolloin on mahdollisuus keskittyä myös työn tuottavuuteen, henkilöstön motivointiin, tuotosten arviointiin tai asiakkaiden odotuksiin, huonoon työmoralaan, työajan väärinkäyttöön jne.

Yhteenvedona todetaan, että yhteistyö toimitilojen rakentamisessa yrittäjän ja kunnan kesken nousi keskeiseen arvoon. Yritysten vanhentunut teknologia nähdään kuitenkin yrityksissä jossain määrin ongelmana. Uusiin koneisiin ja laitteisiin ei sitouduta riittävän nopeasti. Puutteellista henkilöstön laatua pidetään jossain määrin ongelmana. Tässä toisaalta heijastuu aikaisemmin esille noussut koulutuksen yhteensovittamisen ongelmallisuus, jolloin motivoituneen henkilökunnan saanti muodostuu yritysten ongelmaksi. Henkilöstön jakautuminen ei muodostu kovinkaan suureksi yritysten ongelmaksi. Työtehtävien jaossa huomataan jonkin verran ongelmia. Tähän voi vaikuttaa myös henkilöiden oman aseman vartiointi tai yrityksessä vallitseva informaation heikkous. Henkilöstön motivoinnissa huomataan vakavia ja jossain määrin ongelmia. Henkilöstön motivointiin kannattaisi yritysten kiinnittää huomiota ja korjata mahdolliset koulutukselliset sekä joustavuuden ja yhteistyökyvyn puutteet.

Yritysten ongelmaksi näyttää muodostuvan liian sitovat säännökset, jotka koetaan vakavana tai jossain määrin ongelmana. Havainnoijat huomaavat virkavaltaisuuden, työläinsäädännön sekä byrokraattisen sekoilun eräinä ongelmina. Yritysten tuotosten arvioitavuutta ei pidetä kovinkaan suurena ongelmana. Yrityksiltä näyttää kuitenkin puuttuvan nälkää kasvaa ja kehittää tuotteitaan tai palveluitaan. Huono työmoraali, työajan väärinkäyttö eikä ammattiryhmien edut näy kovinkaan suurina yritysten ongelmina. Havainnoijat näkevät yritysten vakavana tai jossain määrin ongelmana tietämättömyyden siitä, mitä asiakkaat odottavat yrityksen tuotoksilta. Tähän vaikuttaa ainakin osaltaan se, kuinka yritykset markkinoivat tuotteitaan ja kuinka asiakkaisiin pidetään yhteyttä.

5.2.3 Yrityskummien vaikutusmahdollisuudet

Seuraavana tiedusteltiin kuinka asiantuntija-arvioijat suhtautuvat neuvontatyöhön ja mitkä sidosryhmät heidän työssään ovat tulleet tärkeiksi. Mielenkiintoista on tietää, kuinka asiantuntija-arvioijat määrittelevät, mitä hyvää ja mitä kielteistä

he ovat neuvontatyönsä aikana saaneet kokea. Yhtenä keskeisenä kysymyksenä nousee esille, onko yrityskummitoiminnasta asiantuntija-arvioijien käsityksen mukaan huomattavissa todellista konkreettista hyötyä kunnille ja yrityksille. Asiantuntija-arvioijat analysoivat itse onnistumistaan ja epäonnistumistaan yrityskummin neuvontatyössä.

Ensimmäisenä kriteerinä käytetään **KEHITTÄMISEN VAIKUTUSTA**. Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan heillä on mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen. Toisena kriteerinä käytettiin mainintaa, että havainnoijilla on **TIE-TOA ANNETTAVANA** yritystoiminnalle ja sen uudelleenarvioinnille. Seuraavana kriteerinä esitettiin kuvausta myönteisestä elinkeinotoimesta. Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan he ovat saaneet myönteisen kuvan kunnan elinkeinotoimen pyrkimyksistä elinkeinotoimen kehittämisessä. Neljäntenä kriteerinä esitettiin havainnoijille väittämänä, että he ovat saaneet **LUOTTAVAISEN KUVAN** yrittäjien välisestä myönteisestä yhteistyöstä. Seuraavana kriteerinä esitettiin havainnoijille väittämä **YHTEISTYÖN MYÖNTEISYYDESTÄ**. Väittämän mukaan havainnoijat ovat saaneet hyvän ja positiivisen kuvan kunnan elinkeinotoimen ja yrityskummien välisestä yhteistyöstä. Seuraavana kriteerinä kysytään **PAIKALLISEN KEHITYKSEN** toteutumista yrityskummien toimesta. Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan heidän toimintansa luo todellisia mahdollisuuksia kehittää paikallista yritystoimintaa. Havainnoijien **AIKAANSAANNOKSIA** kysyttiin seuraavassa väittämässä. Kahdeksantena kriteerinä käytetään väittämää, jonka mukaan yrityskummitoiminta on **AVARTANUT YRITYSTOIMINNAN NÄKEMYKSIÄ** ja toiminnasta on ollut todellista hyötyä. Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan he ovat saaneet parhaimman tiedon ja **LUOTTAMUKSELLISET SUHTEET** luotua yhteisissä tilaisuuksissa. Seuraavana kriteerinä väitettiin, että yrityskummitoiminta on antanut todellista **KORKEATASOISTA NEUVONTAA**. Yhdentenätoista kriteerinä esitettiin, että paikallinen **YRITTÄJÄYHDISTYS ON OLLUT MUKANA** yritystoiminnan kehittämisessä. Seuraavana kriteerinä esitettiin, että yrittäjäyhdistys on saanut **MYÖNTEISEN KUVAN** yrityskummitoiminnasta ja viimeisenä kriteerinä todettiin, että yrityskummitoiminnan avulla on yrityksiin syntynyt uusia työpaikkoja. Taulussa 47 tulee esille kuinka havainnoijat ovat suhtautuneet toiminnallisen vaikuttamisen mahdollisuuksiin. Havainnoijat on luokiteltu vastausten mukaan kyllä -, ei- ja en osaa sanoa -ryhmiin.

Taulu 47. Yrityskummien vaikuttamisen mahdollisuuksien yleisarviointi

Vaikuttamisen yleisarvioinnin KRITEERIT	Yht.	Kyllä		Ei		En osaa sanoa		% X
		abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Kehittämisen vaikutus	70	46	65,70	12	17,10	12	17,10	1,51
Tietoa annettavana	73	68	93,20	1	01,40	4	5,50	1,12
Myönteinen elinkeinot	74	53	71,60	17	23,00	4	05,40	1,34
Luottavainen kuva	73	23	31,50	35	47,90	15	20,50	1,89
Yhteistyön myönteisyys	71	40	56,30	20	28,20	11	15,50	1,59
Paikallinen kehitys	71	40	56,30	12	16,90	19	26,80	1,70
Aikaansaannoksia	71	25	35,20	31	43,70	15	21,10	1,86
Avartanut näkemystä	73	33	45,20	22	30,10	18	24,70	1,79
Luottamuksellisuus	72	39	54,20	18	25,00	15	20,80	1,67
Korkeatasoiset neuvot	72	23	31,90	28	38,90	21	29,20	1,97
Yrittäjähdistys mukana	75	51	68,00	17	22,70	6	08,00	1,37
Y-yhdistys myönteinen	74	39	52,70	16	21,60	19	25,70	1,73
Uusia työpaikkoja	72	26	36,10	33	45,80	13	18,10	1,82

Vastausten keskiarvolla 1,51 mitattuna yrityskummien vaikuttamisen mahdollisuuksia analysoitaessa kaksi kolmasosaa havainnoijista näkee, että heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen. Vain yksi kolmasosa havainnoijista ei osaa sanoa mielipidettään tai he näkevät, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen. Keskiarvolla 1,12 mitattuna havainnoijat näkevät kaikkein myönteisimpänä vaikuttamisen mahdollisuutenaan tiedon ja taidon jakamisen kunnille ja yrityksille. Melkein kaikki havainnoijat näkevät, että heillä on tietoa ja taitoa annettavana yrityksille. Vain yksi kolmestatoista havainnoijista ei tiedä, tai ei osaa sanoa mielipidettään.

Keskiarvolla 1,34 mitattuna hieman vajaa kolme neljäsosa havainnoijista on saanut myönteisen kuvan kunnan elinkeinotoimen pyrkimyksistä yritysten kehittämiseksi. Vain hieman yli neljäsosa havainnoijista ei osaa sanoa mielipidettään tai suhtautuu kielteisesti. Keskiarvolla 1,89 mitattuna luottavaisen kuvan yritysten välisestä yhteistyöstä on saanut melkein kolmasosa asiantuntijoista, kun taas kaksi kolmasosaa on saanut kielteisen kuvan tai asiantuntija-arvioijat eivät ole osanneet sanoa mielipidettään. Keskiarvolla 1,59 mitattuna vajaa kolme viidesosaa on saanut myönteisen kuvan elinkeinotoimen ja yrityskummien välisestä yhteistyöstä, kun taas hieman yli kaksi viidesosaa ei osaa sanoa mielipidettään tai suhtautuu kielteisesti esitettyyn väittämään. Paikallisen yritystoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia keskiarvolla 1,70 mitattuna huomataan, että vajaa kolme viidesosaa näkee yrityskummitoiminnan luovan todellisia mahdollisuuksia.

sia kehittää paikallista yritystoimintaa. Hieman yli kaksi viidesosaa havainnoijista ei osaa sanoa mielipidettään tai suhtautuu kielteisesti.

Keskiarvolla 1,86 mitattuna yrityskummien aikaansaannoksia kartoitettaessa hieman yli kolmasosa havainnoijista näkee, että ei ole saanut mitään aikaan yrityskummina. Sen sijaan havainnoijista hieman vajaa kaksi kolmasosaa miettii vastaustaan tai näkee, että on saanut jotain todellista aikaan yrityskummin työsäään. Keskiarvolla 1,79 mitattuna havainnoista hieman vajaa puolet näkee, että yrityskummitoiminta on avartanut yritystoiminnan näkemyksiä ja toiminnasta on ollut jotain hyötyä. Keskiarvolla 1,67 mitattuna yli puolet asiantuntijoista näki luottamuksellisten suhteiden syntymisen myönteisenä asiana. Keskiarvolla 1,97 mitattuna korkeatasoiseen neuvontaan suhtautuivat myönteisesti vajaa kolmasosa havainnoijista, kun taas kaksi kolmasosaa suhtautui kielteisesti tai ei osannut sanoa mielipidettään. Keskiarvolla 1,37 mitattuna valtaosa, hieman vajaa 70 % havainnoijista näkee, että paikallinen yrittäjähdistys on ollut mukana yritystoiminnan kehittämisessä. Sen sijaan melkein kolmasosa havainnoijista ei osaa sanoa mielipidettään tai suhtautuu kielteisesti esitettyyn väittämään.

Keskiarvolla 1,73 mitattuna hieman yli puolet asiantuntija-arvioijista näkee, että yrittäjähdistys on antanut myönteisen kuvan yrityskummitoiminnasta. Keskiarvolla 1,82 mitattuna uusien työpaikkojen syntymiseen yrityskummitoiminnan avulla suhtautuu myönteisesti yli kolmasosa havainnoijista, kun taas kaksi kolmasosaa ei osaa sanoa mielipidettään tai suhtautuu kielteisesti esitettyyn kysymykseen. Tauluissa 48, 49 ja 50 edellä esitetyt kolmetoista kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

I = Kehittämisen vaikutus	VIII = Avartanut näkemyksiä
II = Tietoa annettavana	IX = Luottamuksellisuus
III = Myönteinen elinkeinotoimi	X = Korkeatasoinen neuvonta
IV = Luottavainen kuva	XI = Yrittäjähdistys mukana
V = Yhteistyön positiivisuus	XII = Yrittäjähdistys myönteinen
VI = Paikallinen kehitys	XIII = Uusia työpaikkoja
VII = Ei aikaansaannoksia	

Taulu 48. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	IV %	V %	% X
A. Lääni							
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	1,61	1,21	1,30	1,79	1,61	1,50
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,40	1,09	1,29	1,90	1,25	1,38
B. Ikärakenne							
a. Juniorit	45,46	1,52	1,04	1,34	1,91	1,62	1,48
b. Seniorit	53,25	1,57	1,20	1,36	1,89	1,62	1,52
C. Yrittäjyys							
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,41	1,09	1,30	1,87	1,62	1,45
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,44	1,11	1,37	1,77	1,59	1,45
D. Toimiala							
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,36	1,14	1,25	1,69	1,35	1,35
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,35	1,00	1,46	1,83	1,78	1,48
E. Koulutus							
a. Vähän koulutusta	51,90	1,50	1,09	1,62	1,73	1,60	1,50
b. Paljon koulutusta	48,10	1,54	1,18	1,38	1,69	1,62	1,48
F. Kummikunnassa syntyneet							
a. Kyllä	22,00	1,64	1,00	1,41	1,88	1,67	1,52
b. Ei	78,00	1,48	1,16	1,32	1,89	1,57	1,48

Havainnoijilta tiedusteltiin onko heillä mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen Taulun 48 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia. Yrityskummien mahdollisuuksiin vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen suhtautuvat myönteisimmin, tekniset ammattilaiset sekä ajattelun ammattilaiset, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä yrittäjinä toimineet. Hieman kielteisimpänä näkevät mahdollisuutensa vaikuttaa yritysten kehittämiseen kummikunnassa syntyneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä seniorit. Yritystoiminnan kehittämistä toimialoittain analysoitaessa $F=1,699$ (vapausasteet 2 ja 68; $p=0,068$). Eta 0,221 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,048 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero eri ryhmien välil-

lä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Yritystoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia vahvistavat seuraavat havainnoijien kommentit:

”Ulkopuolinen näkemys auttaa. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen.” (Henkilö 67)

”Näkemyksen ja kokemusten vaihto. Sparraus.” (Henkilö 71)

”Tarvittaessa keskustelukumppani yrittäjille. Uuden tiedon välittäminen.” (Henkilö 74)

”Käytettävissä korkean osaamisen tason ihmisiä. Käytettävänä menestyneitä ihmisiä.” (Henkilö 75)

Havainnoijilta tiedusteltiin onko heillä tietoa ja taitoa annettavana yritystoimintaan ja sen uudelleenarviointiin? Havainnoijien antamaan tietoon suhtautuivat tekniset ammattilaiset, kummikunnassa syntyneet, sekä juniorit ja pohjoisten sekä itäisen läänien asiantuntijat myönteisimmin. Tiedon antamisen mahdollisuuksiin suhtautuivat kriittisemmin eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, seniorit sekä ei kummikunnassa syntyneet. Lääneittäin tarkemmin mielipiteitä analysoitaessa huomataan, että $F=2,254$ (vapausasteet 2 ja 71; $p=0,113$). Eta 0,248 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,061 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero eri ryhmien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit kuvastavat havainnoijien tiedon ja taidon jakamista:

”Yrityskummit ovat menestyneet omissa työssään. Yrityskummit haluaisivat myötävaikuttaa, mutta yhteys yrityskummeihin on lähinnä olematon.” (Henkilö 18)

”Laaja markkinointikokemus. Kansainvälisyys.” (Henkilö 77)

”Ideointi. Ulkopuoliset yhteydet.” (Henkilö 11)

”Ulkopuolinen näkemys. ”Ovien avaajana” – tietää kuka tietää.” (Henkilö 10)

”Kunnat ovat heränneet ajattelemaan yrittäjien ongelmia. Yritykset uskaltavat tehdä investointipäätöksiä.” (Henkilö 9)

”Yrityskummitoiminnasta etua käyttäjille ja kunnalle.” (Henkilö 6)

”Kehittynyt pienessä (900 asukasta) kunnassa, kunnan ja vapaa-ajan asukkaiden yhteistyötä.” (Henkilö 7)

”Yritykset keskittyvät oleelliseen osaamiseensa.” (Henkilö 4)

”Apu lähellä kun hätä on suurin, Antaa yrittäjille turvantunteen. Hyvä linkki kunnan byrokraatiaan.” (Henkilö 5)

”Yksittäiset keskustelut muutamien yritysten kanssa. Alustavasti on sovittu yhden pienyrityksen toiminnan kehittämisestä. Yrittäjät ovat yleensä määrätyllä tavalla ”varovaisia” myös yrityskummin avun ja neuvonnan suhteen.” (Henkilö 1)

Havainnoijille esitettiin väittämä jonka mukaan he ovat saaneet myönteisen kuvan kunnan elinkeinotoimen pyrkimyksistä yritystoiminnan kehittämisessä. Myönteisimpänä elinkeinotoimen kehittämisen pyrkimykset näkevät ajattelun ammattilaiset, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä yrittäjinä toimineet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmän asian näkevät vähän koulutusta saaneet, tekniset ammattilaiset ja kummikunnassa syntyneet. Elinkeinotoiminnan pyrkimyksien tasoa vastaajien ikävuosien kautta analysoitaessa $F=3,282$ (vapausasteet 2 ja 72; $p=0,043$). Eta 0,291 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,085 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ikävuosien välillä on tilastollisesti merkitsevä. Muiden ryhmien osalta ei ero ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit havainnollistavat havainnoijien näkemyksiä:

”Kunnan poliittisen päättäjät ottavat harvoin huomioon yrittäjien ja kummien ehdotuksia ja mielipiteitä.” (Henkilö 9)

”Kummikunnan edellytys on, että yrittäjä haluaa keskustelukumppanin (ilmainen konsultti). Kunnan elinkeinoasiamiehen tehtävä on keskeinen yhteyksien luomisessa, kuten myös yrittäjäyhdistyksellä.” (Henkilö 48)

”Elinkeinotoimi toimii kohtuullisesti.” (Henkilöt 71 ja 2)

”Elinkeinotoimi toimii kunnan toimivallan puitteissa.” (Henkilö 74)

”Elinkeinotoimi lienee ihan kohdallaan.” (Henkilö 75)

”Elinkeinotoimi aktiivista.” (Henkilö 77)

”Elinkeinotoimi toimii mahdollisuuksien mukaan ihan hyvin.” (Henkilö 1)

”Elinkeinotoimi ei toimi.” (Henkilö 68)

”Toimivuus vain välttävällä tasolla.” (Henkilö 65)

”Kohtuullinen, mutta ei ole saavuttanut kaikkien yrittäjien luottamusta.” (Henkilö 63)

”Se on toivottavaa (välttämätöntä), mutta se on järjestettävä (=saatettava) sellaiseksi, että neuvoja ja neuvottava ovat yhtä ja samaa.” (Henkilö 18)

Havainnoijille esitettiin väittämä joka mukaan he ovat saaneet luottavaisen kuvan yrittäjien välisestä yhteistyöstä. Luottavaisen kuvan yrittäjien välisestä yhteistyöstä ovat saaneet pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, ajattelun ammattilaiset sekä isoja yrityksiä johtaneet. Hieman kielteisemmän kuvan ovat saaneet tekniset ammattilaiset sekä kummikunnassa syntyneet. Luottavaisen kuvan tasoa lääneittäin analysoitaessa $F=0,942$ (vapausasteet 2 ja 71; $p=0,395$). Eta 0,070 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,005 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ryhmien välillä ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seu-

raavat kommentit havainnollistavat yrityskummien näkemyksiä yritysten välisestä yhteistyöstä:

”Kummikunnan työn suunnittelu ja tavoitteellisuus. Elinkeinotoimen tavoitteet sekä saavutukset kerrotaan. Kartoitetaan yrityskummien resurssit ja vahvimmat alueet, etsitään yhteistyöryhmät. Periaatteena se, jolla on halu ja aikaa antaa sitä yrityksille. Kunnan rooli on tuoda asiat esille yrityksiin. Kummien oltava selvillä asioiden luottamuksellisuudesta. Vain luottamuksen avulla saavutetaan todellisia tuloksia. Viesti yrityksille, jotka eivät tunne tarvetta keskustella ulkopuolisten kanssa ”hälytys” urautuminen on alkanut tai kehitys pysähtyy. Yrityskummi muista kuunnella yrittäjää, sano rohkeasti mielipiteesi.” (Henkilö 58)

”Ongelmana, että arimmat yrittäjät jäävät sivustakatsojiksi ja epäilevät toisten hyötävän ylimääräistä.” (Henkilö 40)

”Ongelmana, että yrittäjät eivät ole kiinnostuneita yrityskummitoiminnasta.” (Henkilö 39)

”Työ on alkanut tunnustellen.” (Henkilöt 28 ja 37)

”Yritykset eivät mielellään kerro taloudellisista asioistaan eikä aina todellisia ongelmiaan, joten niihin ei voi puuttua.” (Henkilö 35)

Havainnoijille esitettiin väittämä jonka mukaan he ovat saaneet hyvän ja positiivisen kuvan kunnan elinkeinotoimen ja yrityskummien välisestä yhteistyöstä. Elinkeinotoimen ja yrityskummien keskinäisestä yhteistyöstä ovat saaneet myönteisimmän kuvan ajattelun ammattilaiset sekä paljon ja vähän koulutusta saaneet. Kielteisimmin asiaan suhtautuvat pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, juniorit sekä ei kummikunnassa syntyneet asiantuntijat. Tilastolliset erot ovat hyvin vähäisiä, mikä viittaa siihen, että kaikilta osin ei olla tyytyväisiä kunnan elinkeinotoimen ja yrityskummien väliseen yhteistyöhön. Yhteistyön jakautumisen tasoa lääneittäin analysoitaessa $F=1,004$ (vapausasteet 2 ja 69; $p=0,372$). Eta 0,171 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,029 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero läänien sisällä ei tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit kuvastavat elinkeinotoimen ja yrityskummien välistä yhteistyötä:

”Yrittäjät voisivat käyttää kummeja ”sparraajina”. Testata ajatuksiaan ja toimintatapojaan.” (Henkilö 62)

”Positiivisena asiana keskustelu – sparraus. Kysymykset, osoitteita. Ovien aukomista päättäjille ja markkinoille.” (Henkilö 61)

”Myönteinen keskusteluyhteys.” (Henkilö 60)

”Herätetty kuntaa ja yrityksiä. Saatu muutamia hyviä tuloksia.” (Henkilö 51)

”Kunnan poliittiset päättäjät ottavat harvoin huomioon yrittäjien ja kummien ehdotuksia ja mielipiteitä. Hyvänä esimerkkinä kokous, johon kunnan päättäjät

olivat kutsuneet myös yrittäjiä ja kummit. Kokouksessa tehtiin selkeä päätös tiettyistä asioista. Päätöstä ei kuitenkaan toteutettu. Yrittäjiltä menee halu osallistua tällaisiin kokouksiin.” (Henkilö 75)

”Kunnan ja elinkeinotoimen johto avainasemassa, kummien ajan puute.” (Henkilö 52)

”Kunta ei halua kehittää yritystoimintaa, koska luottamushenkilöt ovat rajoittuneita ja päätösten linja on siksakkia.” (Henkilö 51)

Edellä esitettyyn viiteen vaikuttamisen mahdollisuutta koskevaan väittämään suhtautuivat myönteisimmin ajattelun ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat. Kaikkein kielteisimmin väittämiin suhtautuivat eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä vähän koulutusta saaneet asiantuntijat. Havainnoijaryhmien välillä ei tilastollinen ero ole merkitsevä.

Taulu 49. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Arvioinnin KRITEERIT	%	VI %	VII %	VIII %	IX %	X %	% X
A. Lääni							
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	1,74	1,70	1,77	1,62	2,01	1,76
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,57	1,94	1,59	1,48	1,81	1,67
B. Ikärakenne							
a. Juniorit	45,46	1,82	2,06	1,87	1,67	2,01	1,70
b. Seniorit	53,25	1,70	1,67	1,77	1,68	1,95	1,75
C. Yrittäjyys							
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,72	1,93	1,82	1,78	2,05	1,86
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,71	1,88	1,72	1,70	1,81	1,76
D. Toimiala							
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,60	1,60	1,89	1,65	1,73	1,69
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,55	1,84	1,64	1,84	1,81	1,73
E. Koulutus							
a. Vähän koulutusta	51,90	1,44	2,15	1,76	1,73	2,04	1,82
b. Paljon koulutusta	48,10	1,45	1,58	1,65	1,56	1,77	1,60
F. Kummikunnassa syntyneet							
a. Kyllä	22,00	1,76	1,88	1,88	1,81	1,82	1,83
b. Ei	78,00	1,69	1,85	1,77	1,63	2,02	1,79

Havainnoijilta tiedusteltiin luoko yrityskummien toiminta mahdollisuuksia kehittää paikallista yritystoimintaa. Myönteisimmin yrityskummien mahdollisuuksiin kehittää paikallista yritystoimintaa suhtautuivat vähän ja paljon koulutusta saaneet, tekniset ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmin paikallisen yritystoiminnan kehittämisen

mahdollisuudet näkivät juniorit, kummikunnassa syntyneet sekä eteläisen ja läntisen läänin asiantuntijat. Paikallisen kehittämisen jakautumisen tasoa toimialoittain analysoitaessa $F=3,688$ (vapausasteet 2 ja 66; $p=0,030$) osoittaa, että ero on tilastollisesti merkitsevä. Samoin vastaajia ikävuosien kautta analysoitaessa $F=3,799$ (vapausasteet 2 ja 70; $p=0,027$) osoittaa, että ero ryhmän sisällä on tilastollisesti merkitsevä. Muiden ryhmien välillä ei huomata eroa tilastollisessa merkitsevyydessä. Seuraavat kommentit kuvastavat yrityskummien mielipidettä omasta vaikuttamisen mahdollisuudesta:

*”Ainut todellinen saavutus on, että eräs hölmö ratkaisu on eräässä pienessä yrityk-
sessä jäänyt tekemättä. Ehkä myös tietty yhteistyö matkailuprojektin kehittämis-
sä pohjautuu esittämiini ideoihin.”* (Henkilö 62)

*”Yritystoiminnan luominen kunnan ja yritysten välillä. Yrittäjien verkostoitumi-
nen kummien avulla. Yrittäjien opastus tiedon ja julkisten organisaatioiden välil-
lä.”* (Henkilö 53)

”Verkostonäkemyksen laajentaminen.” (Henkilö 52)

*”Olen järjestänyt rekkafirmoille jatkuvasti ulkomaankeikkoja noin 300–800 000
mk/a.”* (Henkilö 45)

*”Yrityskummiasia on uusi asia ja yhteydenotoissa arkaillaan. Ehkä yhteydenpito
suoraan yrityskummiin ilman kummin välikäyttä saattaisi eräissä tapauksissa hel-
pottaa yhteydenottoa.”* (Henkilö 37)

*”Kummihomma on hyvin herkkää puuhaa! Esim. konkurssit ja myötäeläminen
niissä. Ei saisi olla ”Korppi”. Olin messuisäntänä, saatiin mahtava julkisuusarvo.
Messuilla mukana myös messukirkko. Ei saa tulla, nähdä ja voittaa. Äärimmäinen
luotettavuus! Toisin sanoen hyvä kummi on väritön, hajuton ja mauton, mutta toi-
mii heti kun asiaa tulee!”* (Henkilö 30)

Havainnoijille esitettiin väittämä jonka mukaan he eivät ole mielestään saaneet mitään aikaan yrityskummitoiminnan avulla. Yrityskummitoiminnan myönteisiin aikaansaannoksiin suhtautuivat myönteisimmin vähän koulutusta saaneet, juniorit, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä yrittäjinä toimineet. Aikaansaannoksiaan ei pitänyt niin hyvinä paljon koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset sekä seniorit. Myönteisten aikaansaannoksien tasoa analysoitaessa $F=0,816$ (vapausasteet 2 ja 71; $p=0,447$). Eta 0,154 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokitte-
lu selittää 0,024 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että tämän ryhmän eikä minkään muunkaan ryhmän välinen ero ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit kuvastavat hyvin yrityskummien alkutaivalta:

*”En ole toiminut vielä minkään yrityksen kanssa. Kunnasta pitäisi lähteä tieto yri-
tyksille kummin olemassa olost ja järjestää yhteinen tilaisuus. Toimin yrittäjäjär-
jestön hallinnoimassa EU-projektissa ja ensi vuonna on paremmin aikaa.”* (Hen-
kilö 47)

”Useimmat yrittäjät eivät uskalla ottaa yhteyttä ja kummin toimeen ei kuulu liikaa tarjota palveluja.” (Henkilö 58)

”Ei kiinnostusta ulkopuoliseen apuun. ”Pelätään” puhua ulkopuoliselle pulmista.” (Henkilö 57)

”Yritysten vähäinen kiinnostus.” (Henkilö 55)

”Yrittäjät ovat ujoja ja tunnustelevia (aluksi) ja ujostelevat yhteydenottoa. Kuntaa ja sen ”otteita” epäillään. Verottajaa kauhistellaan, palkallisten kiinnittämistä pelätään (mutkikas verotus, ammattiliitot, lait).” (Henkilö 54)

”Yritykset eivät ota yhteyttä kummeihin. Vierastavat, pelkäävät tunnustaa tietämättömyytensä.” (Henkilö 53)

”Työskentely erittäin sattumanvaraista ja riippuu yrittäjien aktiivisuudesta, tai paremminkin puutteesta.” (Henkilö 52)

Havainnoijille esitettiin näkemys, jonka mukaan yrityskummitoiminta on avartanut yritystoiminnan näkemyksiä ja toiminnasta on ollut todellista hyötyä. Tähän näkemykseen suhtautuivat myönteisimmin pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, tekniset ammattilaiset ja paljon koulutusta saaneet. Kielteisimmin näkemykseen suhtautuivat ajattelun ammattilaiset, kummikunnassa syntyneet ja juniorit. Lääneittäin tarkemmin analysoitaessa $F=1,031$ (vapausasteet 2 ja 71; $p=0,362$). Eta 0,170 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kerroimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,029 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ryhmän sisäinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevää. Seuraavat kommentit antavat ymmärtää yrityskummitoiminnan todellisen hyödyn:

”Auttaa todella aidossa tilanteessa. Olla luottamuksen arvoinen yrittäjille.” (Henkilö 58)

”Mahdollisuus tuoda laaja-alaista kokemusta asiainhoitoon.” (Henkilö 57)

”Voitu siirtää laajempaa näkemystä ja kokemusta pienille yrityksille. Strategiasparraukset olleet hedelmällisiä ja yleensä kriittisen rakentava, kyseenalaistaminen. Kannustavuus.” (Henkilö 25)

”Asiantuntemusta ilmaiseksi kunnalle ja yrittäjille.” (Henkilö 55)

”On ainakin tavannut toisia yrityskummeja.” (Henkilö 49)

”Ajatus on erittäin hyvä, mutta maatalouspitäjässä kyse on lähinnä yhden henkilön tai perheen yrityksistä, jolloin aikaa ei löydy kehittämiseen.” (Henkilö 48)

”Tasoittaa näkemyksiä. Pystyy joskus hoitamaan ns. taustalla olevia asioita. Mahdollisesti purkamaan riitoja.” (Henkilö 30)

”Yrityselämä ja varsinkin sen olennaisena osana on luottamus. Sama pätee myös auttamisessa. Jos asiat hoidetaan hienovaraisesti ja business asiat luottamuksellisena on jatkuvan onnistumisen mahdollisuus.” (Henkilö 77)

”Yritystoiminnan luominen kunnan ja yritysten välillä. Yrittäjien verkostoituminen kummien avulla. Yrittäjien opastus tiedon ja julkisten organisaatioiden välillä.” (Henkilö 53)

Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan paras tieto ja luottamukselliset suhteet ovat syntyneet yhteisissä tilaisuuksissa. Myönteisimmin väittämään suhtautuivat pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä paljon koulutusta saaneet asiantuntija-arvioijat. Kielteisimmin väittämään suhtautuivat tekniset ammattilaiset ja kummikunnassa syntyneet sekä yrittäjinä toimineet asiantuntijat. Lääneittäin tietoa ja luottamuksellisia suhteita analysoitaessa $F=0,323$ (vapausasteet 2 ja 70; $p=0,725$). Eta 0,097 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,009 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraava kommentti havainnollistaa esitettyä kysymystä:

”Eräässä kunnassa on kolme yrityskummiä. Olemme tehneet yrittäjäyhdistyksen 20-vuotisjuhlassa kirjallisen lahjakirjan konsultoinnista heidän valitsemiinsa yrityksiin – ei vastausta. Yhteistyöni elinkeinoasiamiehen kanssa on ollut nähdäkseni hedelmällistä – haastattelemme yhdessä yrityksiä, olemme vierailleet TE-keskuksessa, Mikkelin kauppakamarissa jne. Keskustelu kunnanjohtajan, kunnan osastopäälliköiden sekä kunnanhallituksen kanssa on ollut avointa ja nähdäkseni hyödyllistä. Kummien seminaariristeilyt ovat olleet erittäin antoisia ja motivoivia.” (Henkilö 1)

Havainnoijille esitettiin, että yrityskummitoiminta on antanut todellista korkeatasoista neuvontaa. Korkeatasoista neuvontaa uskovat antaneensa ajattelun ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet, isoa yritystä johtaneet, pohjoisten ja itäisen läänien asiantuntijat sekä tekniset ammattilaiset. Heikommin korkeatasoisen neuvonnan antamisen näkevät vähän koulutusta saaneet, yrittäjinä toimineet, eteläisen ja läntisen läänin asiantuntijat sekä ikärakenteen perustella juniorit. Korkeatasoisen neuvonnan jakautumisen tasoa lääneittäin analysoitaessa $F=0,480$ (vapausasteet 2 ja 70; $p=0,621$). Eta 0,118 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,014 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit havainnollistavat yrityskummien neuvontaa:

”Uusia näkemyksiä. Uusia kontakteja paikkakunnalle.” (Henkilö 59)

”Käytettävissä korkean osaamisen tason ihmisiä. Käytettävänä menestyneitä ihmisiä.” (Henkilö 75)

”Laaja markkinointikokemus. Kansainvälisyys.” (Henkilö 77)

Kaikkien viiden väittämän näkee myönteisimpänä paljon koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset, pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä ajattelun ammattilaiset. Kielteisimmin esitettyihin väittämiin suhtautuivat yrittäjinä toimineet, vähän koulutusta saaneet ja kummikunnassa syntyneet havainnoijat. Kaikkien havainnoijien ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Taulu 50. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Arvioinnin KRITEERIT	%	XI %	XII %	XIII %	% X
A. Lääni					
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	1,30	1,89	1,82	1,67
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,27	1,69	1,63	1,53
B. Ikärakenne					
a. Juniorit	45,46	1,47	1,67	1,93	1,69
b. Seniorit	53,25	1,30	1,80	1,84	1,64
C. Yrittäjäys					
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	1,34	1,74	1,80	1,63
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,41	1,72	1,74	1,62
D. Toimiala					
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,20	1,61	1,62	1,47
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	1,38	1,51	1,62	1,50
E. Koulutus					
a. Vähän koulutusta	51,90	1,61	1,57	1,36	1,51
b. Paljon koulutusta	48,10	1,17	1,48	1,81	1,48
F. Kummikunnassa syntyneet					
a. Kyllä	22,00	1,71	2,12	1,88	1,90
b. Ei	78,00	1,28	1,61	1,80	1,56

Havainnoijille esitettiin väittämä, jonka mukaan paikallinen yrittäjähdistys on ollut mukana yritystoiminnan kehittämisessä. Yrittäjähdistyksen keittämiseen suhtautuivat myönteisimmin paljon koulutusta saaneet ja ajattelun ammattilaiset. Kielteisimmin siihen suhtautuivat kummikunnassa syntyneet, vähän koulutusta saaneet, juniorit sekä isoa yritystä johtaneet havainnoijat. Kummikunnassa syntyneiden keskiarvoja analysoitaessa $F=4,873$ (vapausasteet 3 ja 74; $p=0,914$) Eta 0,413 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,171 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä on tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit vahvistavat näkemystä paikallisen yrittäjähdistyksen merkityksestä yritystoiminnan kehittämisessä:

”Yrittäjähdistys on sitä, mitä ovat yritykset ja päinvastoin. Molempien on tiedettävä ja ymmärrettävä olemassaolojen yhteisyys.” (Henkilö 18)

”Yrittäjähdistyksen aktiivisuus vaikuttaa tällä hetkellä hyvältä. Toimintaa on syytä suunnata verkostojen kehittämiseen ja informaation ja avoimuuden lisäämiseen.” (Henkilö 17)

”Kunnan, yrittäjähdistyksen – seutukunnan kanssa on saatu käynnistymään yrityskartoitusprojekti, joka antaa pohjan jatkotoimille. Alku aina hankalaa.” (Henkilö 19)

Havainnoijille esitettiin, että yrittäjähdistys on saanut positiivisen kuvan yrityskummitoiminnasta. Yrittäjähdistyksen samaa kuvaa analysoitaessa huomataan, että havainnoijat eivät ole saaneet kovin myönteistä kuvaa yrittäjähdistyksen suhtautumisesta yrityskummitoimintaan. Kielteisimpänä suhtautumisen näkevät, kummikunnassa syntyneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä seniorit. Myönteisimpänä asian näkevät paljon koulutusta saaneet ja tekniset ammattilaiset. Yrittäjähdistyksen yrityskummitoiminnasta saamaa kuvaa lääneittäin analysoitaessa $F=2,411$ (vapausasteet 2 ja 72; $p=0,097$). Eta 0,254 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,064 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Yrittäjähdistyksen ja yrityskummitoiminnan yhteistyötä kuvataan seuraavilla kommentteilla:

”Yrittäjähdistykset voisivat pyytää kummejaan pitämään esim. keskustelualustoja kokouksissa.” (Henkilö 48)

”Yrittäjähdistys positiivinen.” (Henkilö 16)

”Yrittäjähdistys on ollut varsin passiivinen.” (Henkilö 15)

”Pakonomaista uhkailevaa.” (Henkilö 4)

”Yrittäjähdistys hoitaa enemmänkin viihteeseen meneviä asioita.” (Henkilö 9)

”Yrittäjähdistys toimii, mutta parantamisen varaa on.” (Henkilö 10)

”Liian pieni osa yrittäjistä osallistuu toimintaan. Arvostelijoita riittää, sekä valmiille tulijoille. Tekijöistä on aina pulaa.” (Henkilö 58)

Yrityskummeille esitettiin väittämä, jonka mukaan yrityskummitoiminnan kautta yrityksiin on syntynyt uusia työpaikkoja. Havainnoijista myönteisimmin uusien työpaikkojen syntymisen näkevät vähän koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset, tekniset ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat. Kaikkein heikompina työpaikkojen syntymisen heidän toimintansa kautta näkevät juniorit sekä kummikunnassa syntyneet. Työpaikkojen syntymisen ta-soa yrityksen toimialojen mukaan analysoitaessa $F=2,634$ (vapausasteet 2 ja 67; $p=0,079$). Eta 0,274 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-ker-

toimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,075 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Näihin edellä käsiteltyihin kysymyksiin suhtautuivat kaikkein myönteisimmin paljon koulutusta saaneet, tekniset ammattilaiset, vähän koulutusta saaneet ja pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat. Kielteisimmän väittämien suhtautuivat kummikunnassa syntyneet, juniorit sekä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Minkään ryhmän osalta ei ero ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit havainnollistavat yrityskummien mielipiteitä uusien työpaikkojen syntymisestä:

”Olen ollut mukana perustamassa kolmea yritystä kuntaan kummitoiminnan aikana. Yritykset ovat käynnistyneet hyvin ja ovat kasvuputkessa. Kiitosta olen saanut uurastuksesta verkostotoiminnan kehittämistä kunnan yrittäjiltä. En katso tarpeelliseksi nimetä yrityksiäni. Niitä olisi lueteltava parisenkymmentä. Kummitoimintani tässä kunnassa on käynnistynyt, vastaus perustuu aikaisempaan kummikuntaan.” (Henkilö 53)

”Olen yrityskummina etupäässä ollut perustamassa ja vetämässä päivittäistavara-kaupan kuluttajaneuvostoa. Myös yrittäjän kanssa on laadittu uusia markkinointikeinoja. Yrityksen sisäinen hyvä yhteistyö johtaja / työntekijät on tällä hetkellä erittäin hyvä. HUOM! Kaupunkimme alueella on kolme kummiä, joista ainoastaan kahdelle tarjottu työtä. Yrittäjät eivät uskalla tulla esiin ongelmillaan. Minulla on vaikeuksia koska toimin kotipaikkakunnallani.” (Henkilö 42)

”Olen järjestänyt rekkafirmoille jatkuvasti ulkomaankeikkoja noin 300–800 000 mk.” (Henkilö 45)

Taulu 51. Vaikuttamisen mahdollisuudet.

	Item-Total	Cronbach alpha
Mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen	0,292	0,704
Teillä on tietoa annettavana	0,107	0,720
Te olette saanut luottavaisen kuvan elinkeinotoimesta	0,025	0,727
Luottavainen kuva yrittäjien välisestä yhteistyöstä	0,395	0,691
Elinkeinotoimen ja yrityskummin yhteistyö	0,439	0,684
Yrityskummitoimintaa kehittää yritystoimintaa	0,360	0,695
Ette ole mielestänne mitään aikaan	0,174	0,719
Yrityskummitoiminnasta on ollut hyötyä yrityksille	0,576	0,663
Luottamukselliset suhteet yhteisissä tilaisuuksissa	0,200	0,717
Korkeatasoisen neuvonnan antaminen	0,524	0,671
Paikallinen yrittäjähdistys yritystoiminnan kehittäjänä	0,250	0,708
Yrittäjähdistyksen myönteisyys yrityskummeihin	0,472	0,678
Yrityskummitoiminnan kautta uusia työpaikkoja	0,462	0,682

Cronbach alpha osoittaa, että yksittäiset kysymykset lisäävät hyvin koko mittarin selitysarvoa ja koko mittari kuvaa hyvin yksittäisiä vastauksia. Item-Total -korrelaatti kuvaa, kuinka yhden kysymyksen vastaukset korreloivat koko mittarin käyttäytymiseen. Item-Total -korrelaatin mukaan yrityskummit voivat antaa yrityksille todellista hyötyä ja korkeatasoista neuvontaa. Yrityskummit arvostavat yrittäjähdistyksen toimintaa ja pitävät sitä merkittävänä yritysten kehittäjänä. Yrittäjät näyttävät pääosin olevan yrityskummien kanssa yhteistyöhaluisia.

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla analysoitaessa huomataan, että elinkeinopoliittinen malli mahdollistaa yrityskummien kunnallisen omaehtoisen kokonaisvaltaisen elinkeinopoliittisen toiminnan. Valtaosa havainnoijista näkee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen ja erilaisen tiedon antamiseen yrityksien kehittämiseksi. Yrityskummeille on jäänyt melko myönteinen ja luottavainen kuva elinkeinotoimen toiminasta ja sen suhtautumisesta yrityskummeihin. Yrittäjien välinen yhteistyö ei ole kuitenkaan saanut varauksellista yrityskummien tukea. Tähän voidaan kuitenkin vastata elinkeinopoliittisen mallin koulutuksellisella mahdollisuudella sekä yrittäjähdistyksen välisellä yhteistyöllä, sillä pääosa havainnoijista näkee, että yrittäjähdistys suhtautuu myönteisesti yrityskummeihin ja että yrittäjähdistys toimii myös osaltaan yritystoiminnan kehittämisessä. Elinkeinopoliittisen mallin tavoite toteutuu siinä, että havainnoijat kokevat antaneensa yrityksille ainakin jonkinasteista korkeatasoista neuvontaa, he ovat luoneet luottamuksellisia suhteita yrittäjiin ja osa heistä on toiminnallansa edesauttanut uusien yritysten ja työpaikkojen syntymistä kuntiin.

Yhteenvetona edellä suoritettujen tarkastelujen ja analyysien perusteella tehdään seuraavat kokoavat päätelmät. Yrityskummit asennoituvat parhaiten tietotaidon antamiseen niin kuntien päättäjille kuin yritysten johtajillekin. Ulkopuolisen näkemys ja kokemus auttaa huomaamaan, missä todellisuudessa mennään ja kuinka toimitaan. Yrityskummit ovat menestyneitä työssään ja heillä on halu auttaa, toimia ovien avaajina ja uusien suhteiden luojina. Hyvin vahvana tekijänä nousee esille myös yrityskummien mahdollisuudet vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen, uuden tiedon välittämiseen, laajan markkinointikokemuksen hyödyntämiseen, yrittämiseen rohkaistumiseen, keskustelemiseen eri yrittämisen asioista, ideoiden työstämiseen, ihmissuhteiden luomiseen ja tulevaisuuden arviointiin.

Yrityskummit näkevät myönteisenä kunnan elinkeinotoimen pyrkimykset yritystoiminnan kehittämisessä. Elinkeinotoimi on saanut merkittävästi kiitosta ja hyväksyntää yrityskummien taholta, joskin he ovat antaneet myös paljon kritiikkiä elinkeinotoimen toimimattomuudesta. Yrittäjähdistys nähdään paikallisen yritystoiminnan yhtenä kehittäjänä ja positiivisena toimijana. Yrittäjä-

yhdistys saa myös hyvin paljon kritiikkiä passiivisesta toiminnastaan. Hienoiseksi ongelmaksi näyttää nousevan kuntien ja yrittäjien epäröivä suhtautuminen yrityskummeihin. Kunnat eivät toimi aktiivisesti yrittäjien ja yrityskummien välisten tilanteiden ja suhteiden luomisessa. Monet yrittäjät jäävät seuraamaan tilannetta eivätkä rohkene ottaa yhteyttä yrityskummeihin. Yrityskummit painottavat kuitenkin luottamuksellisuuden ja vaitiololupauksen merkitystä, jolloin yrittäjät voisivat tehokkaammin käyttää yrityskummeja omien mielipiteidensä testaamiseen. Yrityskummit kokevat, että he ovat voineet vaikuttaa uusien työpaikkojen syntymiseen yritystoimintaa kehittämällä. Eräät yrityskummit ovat olleet perustamassa yhteistyössä yrityksiä kuntiin.

5.2.4 Toimialakohtaiset vaikutusmahdollisuudet

Yrityskummit saattavat tuntea, että heillä on mahdollisuuksia omassa neuvontatyössään vaikuttaa kunnan elinkeinorakenteen uusiutumiseen ja nykyisen elinkeinorakenteen kehittämiseen. Tähän keskeisesti vaikuttaa yrityskummien aikaisempi toiminta omalla erikois- tai toimialallaan. Asiantuntija-arvioijat näkevät ja kokevat kunnan poliittisen päätöksentekotoiminnan hyvät ja huonot puolet, ja he voivat olla omalla asiantuntemuksellaan avuksi elinkeinopoliittisessa ja elinkeinotoimen muutosohjaukseen kohdistuvassa päätöksenteossa. Maatalouden, matkailu- ja palvelualan, tekstiili- ja vaatetusalan tai kuljetus- ja liikennealan uudet haasteet ja mahdollisuudet saattavat olla eräiden havainnoijien keskeinen pyrkimys kun he pohtivat omia henkilökohtaisia mahdollisuuksiaan vaikuttaa kunnan yritystoiminnan elinkeinopoliittiseen kehittämiseen.

Havainnoijien **KEHITYKSEN OHJAUSTA** käytetään tutkimuksen ensimmäisenä kriteerinä. Toisena kriteerinä käytetään havainnoijien mahdollisuuksia vaikuttaa yrityskummikunnan **SÄHKÖ- JA ELEKTRONIIKKA-ALAN** kehittymiseen. Kolmantena kriteerinä käytetään havainnoijien mahdollisuuksia vaikuttaa **METALLITEOLLISUUDEN** kehitysedellytyksien synnyttämiseen. Seuraavana kriteerinä tiedustellaan voivatko havainnoijat vaikuttaa **SUUNNITTELU- JA MUOTOILUALAN** kehitysedellytyksien synnyttämiseen tai niiden hyödyntämiseen olemassa olevan yritystoiminnan vahvuudeksi. Kokevatko havainnoijat, että heillä olisi mahdollisuuksia vahvistaa **PUUALAN KEHITYSTÄ** ja puualan uudelleenluomista kummikunnassaan? Kokevatko havainnoijat, että heillä on mahdollisuus kehittää tekstiili- ja vaatetusalaa ja luoda pohjaa **TEKSTIILI- JA VAATETUSALAN** uudelleen synnyttämiseen? **PALVELU- JA MATKAILUALAN** kehittämiseen, ohjaukseen ja neuvontaan saattaa monella havainnoijalla olla mahdollisuudet vaikuttaa. Seuraavana kriteerinä käytetään **KUNNAN ELINKEINOTOIMEN** kehityksen muutosohjaukseen kohdistuvia havainnoijien vaikuttamisen mahdol-

lisuuksia. Onko **MAATALOUDEN KEHITYKSEN** osalta havainnoijilla mahdollisuus löytää uusia vahvuusalueita, joiden kautta vahvistettaisiin maatalouden elinkeinorakennetta? Viimeisenä kriteerinä käytetään kuljetus- ja liikennealan kehittämisen mahdollisuuksia. Näkevätkö havainnoijat mahdollisuutensa vaikuttaa **KULJETUS- JA LIIKENNEALAN** keittämiseen?

Taulussa 52 tulee esille, kuinka asiantuntija-arvioijat ovat arvioineet toimialueiden kehittämiseen kohdistuvia mahdollisuuksiaan. Arvioijien vaikuttamisen mahdollisuudet on luokiteltu kolmeen ryhmään: paljon vaikutusta, jonkin verran vaikutusta ja ei lainkaan vaikutusta.

Taulu 52. Toimialueisiin kohdistuvat vaikuttamisen alueet

KRITEERIT	yht.	Paljon vaikutusta		Jonkin verran vaikutusta		Ei lainkaan vaikutusta		X %
		abs.	%	abs	%	abs.	%	
Vaikuttamisen alueet								
Kehityksen ohjaus	72	10	13,90	34	47,20	28	38,90	2,26
Sähkö- ja elektroniikka	69	4	05,80	12	17,40	53	76,80	2,71
Metalliteollisuus	71	6	08,50	21	29,60	44	62,00	2,59
Suunnittelu- ja muotoilu	73	3	04,10	24	32,90	46	63,00	2,59
Puualan kehittäminen	71	11	15,50	18	25,40	42	59,20	2,44
Tekstiili- ja vaatetusala	71	2	02,80	14	19,70	55	77,50	2,75
Palvelu- ja matkailuala	74	19	25,70	32	43,20	23	31,10	2,05
Kunnan elinkeinotoimi	72	10	13,90	44	61,10	18	25,00	2,11
Maatalouden kehitys	70	8	14,40	21	30,00	41	58,60	2,47
Kuljetus- ja liikenneala	69	5	07,20	28	40,60	36	52,20	2,45

Vastausten keskiarvolla 2,26 mitattuna yli puolet havainnoijista näkee, että heillä on paljon tai jonkin verran vaikutusmahdollisuutta yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaukseen. Vastausten keskiarvolla 2,71 mitattuna sähkö- ja elektroniikka-alan kehitysedellytyksien synnyttämisen kummikuntaansa näkee myönteisenä vajaa neljäsosa ja kielteisenä kolme neljäsosaa asiantuntija-arvioijista. Keskiarvolla 2,59 mitattuna metalliteollisuuden kehitysedellytyksien synnyttämisen näkee myönteisenä runsas kolmasosa ja kielteisenä kaksi kolmasosaa havainnoijista. Keskiarvolla 2,59 mitattuna suunnittelun- ja muotoilun kehitysedellytyksien synnyttämisen kummikuntaansa näkee myönteisenä kolmasosa ja kielteisenä kaksi kolmasosaa asiantuntija-arvioijista.

Keskiarvolla 2,44 mitattuna vajaa puolet havainnoijista näkee paljon tai jonkin verran vaikutusmahdollisuuksia puualan kehitysedellytyksien luomiseen ja kielteisemmin puualan kehitysedellytyksiin suhtautuvat yli puolet havainnoijista. Keskiarvolla 2,75 mitattuna vajaa neljäsosa näkee paljon tai jonkin verran

vaikutusmahdollisuuksia tekstiili- ja vaatetusalan kehittämiseen, kun taas run-
sas kolme neljäsosaa ei näe mahdollisuuksia mainitun toimialan kehittämiseen.
Keskiarvolla 2,05 mitattuna palvelu- ja matkailualan kehityksen ohjaukseen ja
neuvontaan suhtautuu myönteisesti kaksi kolmasosaa, kun taas siihen suhtautuu
kielteisimmin vajaa kolmasosa arvioijista. Keskiarvolla 2,11 mitattuna kunnan
elinkeinotoimen kehityksen muutosohjaukseen suhtautuu myönteisesti kolme
neljäsosaa ja kielteisesti neljäsosa havainnoijista. Keskiarvolla 2,47 mitattuna
maatalouden uusien vahvuusalueiden kehittämiseen suhtautuu myönteisesti va-
jaa puolet asiantuntijoista, kun taas yli puolet havainnoijista ei näe mahdollisuuksia
maatalouden kehittämisessä. Keskiarvolla 2,45 mitattuna kuljetus- ja liikenne-
nealan kehittämisen näkee myönteisenä melkein puolet havainnoijista, kun taas
asiaan kielteisemmin suhtautuvat hieman yli puolet arvioijista.

Parhaimmat mahdollisuudet asiantuntija-arvioijilla näyttää olevan palvelu- ja
matkailualan kehittämisessä, kunnan elinkeinotoimen kehityksen muutosoh-
jauksessa, yritysten taloudellisen kehityksen ohjauksessa, puualan kehitysedel-
lytysten luomisessa, kuljetus- ja liikennealan kehittämisessä sekä maatalouden
uusien vahvuusalueiden kehittämisessä. Heikoimmat mahdollisuudet näyttää
olevan tekstiili- ja vaatetusalalla sekä sähkö- ja elektroniikka-alalla. Edellä esitet-
tyjen kysymysten vastaamiseksi taustamuuttujia taulukoidaan ristiin. Taulussa
53 ja 54 edellä esitetyt kymmenen kriteeriä on numeroitu seuraavasti:

I = Kehityksen ohjaus
 II = Sähkö- ja elektroniikka
 III = Metalliteollisuus
 IV = Suunnittelu- ja muotoilu
 V = Puualan kehitys

VI = Tekstiili- ja vaatetusala
 VII = Palvelu- ja matkailuala
 VIII = Kunnan elinkeinotoimi
 IX = Maatalouden kehitys
 X = Kuljetus- ja liikenneala

Taulu 53. Havainnoijien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Arvioinnin KRITERIT	%	I %	II %	III %	IV %	% X
A. Lääni						
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,33	2,77	2,63	2,61	2,61
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,26	2,90	2,40	2,48	2,52
B. Ikärakenne						
a. Juniorit	45,46	2,28	2,78	2,73	2,70	2,64
b. Seniorit	53,25	2,82	2,62	2,51	2,49	2,60
C. Yrittäjyys						
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,18	2,73	2,53	2,35	2,47
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,22	2,69	2,53	2,63	2,52
D. Toimiala						
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,02	2,74	2,54	2,40	2,48
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,59	2,62	2,58	2,41	2,59
E. Koulutus						
a. Vähän koulutusta	51,90	2,59	2,81	2,65	2,70	2,66
b. Paljon koulutusta	48,10	2,21	2,79	2,67	2,56	2,57
F. Kummikunnassa syntyneet						
a. Kyllä	22,00	2,53	2,75	2,63	2,88	2,67
b. Ei	78,00	2,18	2,70	2,51	2,51	2,51

Taulun 53 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset ovat melko yhdensuuntaisia. Havainnoijilta tiedusteltiin voivatko he vaikuttaa yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaukseen. Yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaukseen suhtautuivat myönteisimmin ajattelun ammattilaiset, yrittäjinä toimineet sekä ei kummikunnassa syntyneet, kun taas kielteisimmin mahdollisuuksiinsa suhtautuivat seniorit, tekniset ammattilaiset sekä vähän koulutusta saaneet. Lääneittäin yrityksen taloudellisen kehityksen ohjausta analysoitaessa $F=1,975$ (vapausasteet 4 ja 70; $p=0,109$). Eta 0,327 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,107 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ei ole tilastollisesti merkitsevää. Seuraavat kommentit kuvastavat yritysten taloudellisen kehityksen ohjausta:

”Kontaktikynnys yrittäjille liian vaikea ylittää. Pienyritykset haluavat selvitä liian usein yksin ongelmistaan. Helposti koetaan, että on heikkouden merkki hakeutua keskusteluun, halutaan selvitä itse. Agraari yrittäjä-kulttuuri istuu syvällä.” (Henkilö 71)

”Yrityselämä ja varsinkin sen olennaisena osana on luottamus. Sama pätee myös auttamisessa. Jos asiat hoidetaan hienovaraisesti ja business asiat luottamuksellisenä on jatkuvan onnistumisen mahdollisuus.” (Henkilö 75)

”Ulkopuolinen näkemys auttaa. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen.” (Henkilö 67)

”Näkemyksen ja kokemusten vaihto. Sparraus.” (Henkilö 71)

”Tarvittaessa keskustelukumppani yrittäjille. Uuden tiedon välittäminen.” (Henkilö 74)

”Käytettävissä korkean osaamisen tason ihmisiä. Käytettävänä menestyneitä ihmisiä.” (Henkilö 75)

”Laaja markkinointikokemus. Kansainvälisyys.” (Henkilö 77)

Sähkö- ja elektroniikka-alan kehitysedellytyksien mahdollisuuksiin suhtautuivat myönteisimmin tekniset ammattilaiset, seniorit sekä isoa yritystä johtaneet asiantuntijat. Kielteisimmin vaikuttamismahdollisuutensa näkevät pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat sekä vähän koulutusta saaneet. Ikärakenteen mukaisesti sähkö- ja elektroniikka-alan kehitysedellytyksien tasoa analysoitaessa $F=0,397$ (vapausasteet 3 ja 68; $p=0,006$). Eta 0,414 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,171 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ikäryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä. Minkään muun ryhmän välillä ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavaa kommenttia voidaan soveltaa sähkö- ja elektroniikka-alan kehityksen ohjaukseen:

”Kunnan, yrittäjäyhdistyksen – seutukunnan kanssa on saatu käynnistymään yrityskartoitusprojekti, joka antaa pohjan jatkotoimille. Alku aina hankalaa.” (Henkilö 20)

Metallialan kehitysedellytyksien synnyttämiseen suhtautuivat myönteisemmin pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, ei kummikunnassa syntyneet, yrittäjinä toimineet sekä isoa yritystä johtaneet havainnoijat. Kielteisimmin kehitysedellytyksiin vaikuttamiseen suhtautuivat juniorit ja paljon koulutusta saaneet. Lääneittäin metallialan kehitysedellytyksien tasoa analysoitaessa $F=0,692$ (vapausasteet 4 ja 69; $p=0,600$). Eta 0,202 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,041 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero tämän ryhmän sisällä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Minkään muunkaan

taustamuuttujan välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraava kommentti kuvastaa myös metalliteollisuuden kehittämisen mahdollisuutta:

”Olen ollut mukana perustamassa kolmea yritystä kuntaan kummitoiminnan aikana. Yritykset ovat käynnistyneet hyvin ja ovat kasvuputkessa. Kiitosta olen saanut uurastuksesta verkostotoiminnan kehittämisestä kunnan yrittäjiltä. En katso tarpeelliseksi nimetä yrityksiäni. Niitä olisi lueteltavaa parisenkymmentä. Kummitoimintani tässä kunnassa on käynnistynyt, vastaus perustuu aikaisempaan kummikuntaan.” (Henkilö 53)

Suunnittelun ja muotoilun edellytyksiin suhtautuivat myönteisimmin yrittäjinä toimineet, ajattelun ammattilaiset sekä tekniset ammattilaiset. Vaikuttamismahdollisuutensa näkivät heikompiina kummikunnassa syntyneet, vähän koulutusta saaneet ja juniorit. Kummikunnassa syntyneiden vastauksia suunnittelun- ja muotoilun kehitysedellytyksien tasosta analysoitaessa $F=5,409$ (vapausasteet 1 ja 72; $p=0,023$). Eta 0,226 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Etakertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,071 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä on tilastollisesti merkitsevä. Minkään muun taustamuuttajan välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Yhteenvedona todetaan kokonaiskeskiarvon perusteella, että yrittäjinä toimineet ja ajattelun ammattilaiset suhtautuvat viiteen esitettyyn vaikuttamisen toimialueeseen kaikkein myönteisimmin. Kaikkein heikompina vaikuttamisen mahdollisuutensa näkevät kummikunnassa syntyneet, vähän koulutusta saaneet ja juniorit. Suunnittelun ja muotoilun osalta ei löytynyt täysin selkeää kommenttia:

”Olen sitoutunut vaitioloon avustetuista kohteista, mutta kuudesta kohteesta vain yksi on antanut myönteistä palautetta.” (Henkilö 5)

Taulu 54. Yrityskummien tarkastelu taustamuuttujien suhteen

Arvioinnin KRITERIT	%	V %	VI %	VII %	VIII %	IX %	X %	% X
A. Lääni								
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,53	2,85	2,10	2,13	2,53	2,63	2,69
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,29	2,69	1,95	1,98	2,42	2,20	2,19
B. Ikärakenne								
a. Juniorit	45,46	2,37	2,80	2,05	2,03	2,48	2,39	2,33
b. Seniorit	53,25	2,46	2,70	2,08	2,18	2,51	2,54	2,41
C. Yrittäjyys								
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,51	2,73	2,02	2,18	2,43	2,43	2,38
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	2,35	2,75	2,05	2,05	2,38	2,36	2,32
D. Toimiala								
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	2,44	2,71	1,90	2,14	2,43	2,40	2,33
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,70	2,89	1,80	2,03	2,56	2,74	2,45
E. Koulutus								
a. Vähän koulutusta	51,90	2,68	2,66	1,86	2,05	2,34	2,43	2,33
b. Paljon koulutusta	48,10	2,42	2,86	1,93	2,20	2,67	2,60	2,44
F. Kummikunnassa syntyneet								
a. Kyllä	22,00	2,69	2,81	2,13	2,12	2,63	2,71	2,51
b. Ei	78,00	2,36	2,76	2,03	2,11	2,43	2,38	2,34

Puualan kehitysedellytyksien synnyttämisen mahdollisuuksiin suhtautuvat myönteisimmin pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, isoa yritystä johtaneet sekä seniorit. Mahdollisuutensa näkevät heikompana tekniset ammattilaiset, kummikunnassa syntyneet sekä vähän koulutusta saaneet. Lääneittäin puualan kehitysedellytyksien tasoa analysoitaessa $F=0,470$ (vapausasteet 4 ja 69; $p=0,758$). Eta 0,168 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,028 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että taustamuuttujien välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraava kommentti kuvastaa hyvin puualan ja useiden muiden toimialojen kehittämisen tarpeellisuutta:

”Kehitysklusterit, puuteollisuus, kirvesmiestaidot, rakennusala, korjausremontointi, metalli, autoala, elektroniikka ja sähköala. kuljetusala, matkailu ja palveluala, kestävä kehityspalvelut, siivous, terveys, tekstiiliala.” (Henkilö 70)

”Murheellista se erityisesti on puunjalostuspuolella. Puuhan on Suomessa tärkeä luonnon uusiutuva raaka-aine. Jos nyt johonkin satsataan, niin se on trendinomaista; luomu, matkailu etätyöskentely. Kaikki toivovat kyliinsä elektroniikkapaikkoja ja/tai suuria matkailijalaumoja.” (Henkilö 54)

Tekstiili- ja vaatetusalan vaikuttamisen mahdollisuutensa näkivät parhaimpina vähän koulutusta saaneet, sekä heikoimpina tekniset ammattilaiset, eteläisen ja

läntisen läänin havainnoijat sekä paljon koulutusta saaneet havainnoijat. Koulutuksen perusteella tekstiili- ja vaatetusalan kehitysedellytyksien tasoa analysoitaessa $F=1,908$ (vapausasteet 7 ja 71; $p=0,083$). Eta 0,418 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,175 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa koulutusryhmän sisällä olevan jonkin verran ongelmia, vaikka ero ei tilastollisesti ole kuitenkaan merkitsevä. Seuraava kommentti luonnehtii hyvin tekstiili- ja vaatetusalan kehittämisen mahdollisuuksia:

”Käytännön yritysasioissa voi tulla tahattomia vakaviakin virheitä (vanha asenne + tiedon puute).” (Henkilö 10)

Palvelu- ja matkailualan kehityksen ohjauksen ja neuvonnan vaikutusmahdollisuudet näkivät myönteisimpänä tekniset ammattilaiset sekä vähän koulutusta saaneet. Vaikuttamisen mahdollisuutensa näkivät heikommin kummikunnassa syntyneet, eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat sekä seniorit. Lääneittäin palvelu- ja matkailualan kehitysedellytyksien tasoa analysoitaessa $F=1,057$ (vapausasteet 4 ja 70; $p=0,385$). Eta 0,242 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,059 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit kuvastavat palvelu- ja matkailualan kehittämisen mahdollisuuksia:

”Kasvua haetaan automaatiota ja konekantaan uusimalla. Vaikka työttömyysaste on 15%, silti ammattitaitoisista työntekijöistä on pulaa. Kaupungin väkiluku kolminkertaistuu kesäasukkaiden myötä. Siksi kaupunki onkin enemmän matkailuun ja kesäasukkaisiin ja erilaisiin turisteille ja matkailijoille tehtäviin tapahtumiin satsaava kunta.” (Henkilö 8)

”Olen yrityskummina etupäässä ollut perustamassa ja vetämässä päivittäistavara-kaupan kuluttajaneuvostoa. Myös yrittäjän kanssa on laadittu uusia markkinointikeinoja. Yrityksen sisäinen hyvä yhteistyö johtaja / työntekijät on tällä hetkellä erittäin hyvä. HUOM! Kaupunkimme alueella on kolme kummiä, joista ainoastaan kahdelle tarjottu työtä. Yrittäjät eivät uskalla tulla esiin ongelmillaan. Minulla vaikeuksia koska toimin kotipaikkakunnallani.” (Henkilö 42)

Kunnan elinkeinotoimen kehityksen muutosohjaukseen vaikuttamisen kokevat myönteisimmin tekniset ammattilaiset, juniorit sekä isoa yritystä johtaneet. Kielteisimpänä mahdollisuutensa kokevat paljon koulutusta saaneet, yrittäjinä toimineet sekä seniorit. Lääneittäin elinkeinotoimen kehityksen ohjauksedellytyksien tasoa analysoitaessa $F=0,509$ (vapausasteet 4 ja 70; $p=0,730$). Eta 0,173 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,030 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että tämän ryhmän eikä minkään muunkaan ryhmän vä-

lillä ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraavat kommentit vahvistavat kunnan elinkeinotoimeen kohdistuvaa muutosohjausta:

”Kummitoiminnan alkuun lähtö oli aktiivista ja aloitteellista, mutta viimeinen yhteydenotto on ollut omalta osaltani vuosi sitten, jolloin 20 kummikunnan edustajaa kävi yritys- ja kuntavierailulla Oulun seudulla. Sen jälkeen ei ollut mitään yhteyttä kummaltakaan puolelta. En tiedä mitä pitäisi tehdä, vai onko parempi unohtaa koko homma.” (Henkilö 34)

”Oma toimintani orientoituu eniten strategisen tason yhteyksiin kunnan johdon kanssa, ei niinkään yksittäisiin yrityksiin. Tällä tasolla koen, että neuvojani on myös haluttu kuulla.” (Henkilö 23)

”Kunta ei ole yritysystävällinen. Vanha maataloushenki. Kasvavia ja menestyviä yrityksiä ja niiden johtajia karehditaan yksittäisten asukkaiden toimesta. Uusia kasvuhakuisia yrityksiä ei ole avustettu kunnan toimesta Yrittäjät katsovat, että kunnassa suhtaudutaan negatiivisesti yrittäjyyteen. Eläkeläisiä 25% asukkaista. Väkiluku on laskeva.” (Henkilö 15)

”Olen lakimies ja erikoistunut asemakaavoitukseen ja kiinteistöoikeuteen. Neuvontani kummina on paljolti perustunut tämän puolen yhteyksiin kunnan kanssa. Näiltä tiimoilta paikalliset asianajotoimistot eivät aina katso hyväksi ”ilmaisia neuvoja” ja muutenkin olen vähän puun ja kuoren välissä. Pääasiassa käytän kuitenkin hyväksi sitä laajaa yhteisöverkostoa, joka syntyy päätoimessani ja TTK:n opetustoimessani. Yrityskummitoiminta ontuu lähinnä silloin kun, kunta ei tunne sitä omakseen ja virkamiehet kokevat heidän reviirilleen tunkevaksi. Koko juju on siinä, että kunnan olisi otettava uusi asenne yrityskulttuuritoimintaan minkä monet kunnat ovat tehneetkin.” (Henkilö 2)

Maatalouden uusien vahvuusalueiden kehittämisen mahdollisuuksiin suhtautuivat myönteisimmin vähän koulutusta saaneet, ajattelun ammattilaiset sekä yrittäjinä toimineet havainnoijat. Kielteisimpänä kehittämisen mahdollisuutensa näkevät paljon koulutusta saaneet, kummikunnassa syntyneet sekä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Lääneittäin maatalouden kehitysedellytyksien tasoa analysoitaessa $F=0,515$ (vapausasteet 4 ja 68; $p=0,725$). Eta 0,117 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,031 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero lääneittäin eri ole tilastollisesti merkitsevä. Seuraava kommentti vahvistaa maatalouden kehittämisen tärkeyden merkitystä:

”Motivaatio oman yrityksen perustamiseen puuttuu, esteenä jähmeä poliittinen ilmapääri, tukivetoinen ajattelutapa. Neuvonta tulisi kohdistaa yksityisiin, virikkeitä hakeviin maanviljelijöihin, kannustaa yrittäjyyteen.” (Henkilö 41)

Kuljetus- ja liikennealan kehittämisen näkevät myönteisimpänä pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, isoa yritystä johtaneet sekä juniorit. Mahdollisuutensa kehittämiseen näkivät heikommina tekniset ammattilaiset, kummikunnas-

sa syntyneet sekä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Koulutuksen perusteella kuljetus- ja liikennealan kehitysedellytyksien tasoa analysoidessa $F=2,439$ (vapausasteet 7 ja 68; $p=0,029$). Eta 0,468 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,219 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero koulutusryhmien välillä on tilastollisesti merkitsevä. Viiden toiminta-alueen keskiarvon perusteella voidaan päätellä, että myönteisimmin kuljetus- ja liikennealan kehittämiseen voivat vaikuttaa pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat, juniorit, ajattelun ammattilaiset ja vähän koulutusta saaneet. Kielteisimmän vaikuttamisen mahdollisuuksiin suhtautuvat eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat, kummikunnassa syntyneet sekä tekniset ammattilaiset. Tilastolliset erot muodostuvat merkitseviksi koulutuksen ja kummikunnassa syntyneiden vastajien kesken. Muiden ryhmien välillä ei ero muodostu tilastollisesti merkitseväksi. Seuraavat kommentit kuvastavat kuljetus- ja liikennealan kehittämisen mahdollisuutta:

”Minulle on henkilökohtaisesti vaikeata kummitoiminta koska olen vielä oman firman johtaja 100 d/a ulkomailla. Olen yrittänyt etsiä kummikunnasta vientituotteita joita voisin myydä asiakasmaihini (yli 100 maata). Kuntalaisten pitäisi jotenkin rohkeammin astua ulos maailmaan, eikä käretyä sisään.” (Henkilö 45)

”Olen järjestänyt rekkafirmoille jatkuvasti ulkomaankeikkoja noin 300–800 000 mk/a.” (Henkilö 45)

Taulu 55. Vaikuttamiset toimialoittain

	Item-Total	Cronbach alpha
Yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaus	0,348	0,786
Sähkö- ja elektroniikka-alan kehittäminen	0,428	0,776
Metallialan kehittäminen	0,505	0,768
Suunnittelun ja muotoilun edellytykset	0,493	0,772
Puualan kehitysedellytyksien synnyttäminen	0,544	0,763
Tekstiili- ja vaatetusalan kehitysedellytykset	0,440	0,776
Palvelu- ja matkailualan kehittäminen	0,369	0,786
Kunnan elinkeinotoimen kehityksen ohjaus	0,463	0,773
Maatalouden uudet vahvuusalueet ja haasteet	0,427	0,777
Kuljetus- ja liikennealan kehittäminen	0,515	0,767

Cronbach alpha osoittaa, että yksittäiset kysymykset lisäävät koko mittarin selitysarvoa ja koko mittari kuvaa hyvin yksittäisiä vastauksia. Item-Total -korrelaatti kuvaa, kuinka yhden kysymyksen vastaukset korreloivat koko mittarin käyttäytymiseen. Item-Total -korrelaatin mukaan yrityskummit uskovat itseensä

ja mahdollisuuksiinsa vaikuttaa myönteisesti eri toimialojen kehittämiseen. Yrityskummit voivat parhaiten vaikuttaa metallialan, puualan ja liikennealan kehitysedellytyksiin.

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla analysoitaessa huomataan, että eräillä yrityskummeilla on todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa kunnan kokonaisvaltaisen omaehtoisen elinkeinopoliittisen mallin perimmäisiin pyrkimyksiin synnyttää kuntiin uusia yrityksiä ja työpaikkoja. Yrityskummien pyrkimykset tukevat innovatiivista, olemassa olevan yritystoiminnan kannustamista ja huomioimista sekä uuden yritystoiminnan etsimistä, kehittämistä ja perustamista juuri sillä tavalla kuin kunnallisen elinkeinopolitiikan mallissa tuodaan esille. Useamman yrityskummin toimialakohtaisen yritystoiminnan kehittämismahdollisuudet nousee myönteisenä esille. Havainnoijien näkemyksissä painotetaan ilmaisen avun mahdollisuutta menestyneiltä ihmisiltä, joilla on käytettävänä ulkomaansuhteet, markkinoinnin tieto ja taito sekä kokemus. Havainnoijat nostavat esille myös omia vaatimattomuuksiaan ja heikkouksiaan, joita kaikilla ihmisillä esiintyy. Yrityskummit kokevat kunnan keskeisen aseman merkityksen yrityskummien aktiivisessa toiminnassa. Havainnoijien kommentit osoittavat, että valitettavan useat kunnat toimivat kuitenkin hyvin heikosti ja niitä ei yrityskummitoiminta kiinnosta kovinkaan merkittävästi.

Yhteenvedona todetaan, että yli puolet havainnoijista haluaa paljon tai jossain määrin vaikuttaa yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaukseen. Yrityksen taloudelliseen kehitykseen havainnoijat voivat vaikuttaa luottamuksella, avoimuudella ja kokemuksen kautta saadulla tietotaidolla ja osaamisella. Sähkö- ja elektroniikka-alan kehitysedellytyksien mahdollisuuksissa huomataan tilastollista ongelmallisuutta koulutusryhmien välillä. Muiden taustamuuttajien välillä ei ero muodostu tilastollisesti merkitseväksi. Metallialan kehitysedellytyksien synnyttämisessä ei tilastollinen ero muodostu minkään taustamuuttajaryhmän välillä merkitseväksi. Yrityskummien perustamat yritykset kuvastavat heidän sitoutumisen tasoaan kummina olemiseen.

Suunnittelun ja muotoilun, tekstiili- ja vaatetusalan ja maatalouden uusien vahvuusalueiden kehittämiseen ei löytynyt tilastollisia merkitsevyyseroja ryhmien välillä. Puualan kehittämiseen katsovat havainnoijat olevan mahdollisuuksia vaikuttaa myönteisesti. Tässä tilastolliset erot ryhmien välillä jonkin verran vaihtelevat, mutta minkään taustamuuttajaryhmän ero ei ole tilastollisesti merkitsevä. Kirjalliset kommentit tukevat puualan kehittämistä. Monet havainnoijat ovat huomanneet mahdollisuutensa vaikuttaa palvelu- ja matkailualan kehittämiseen. He ovat tehneet aloitteita ja ehdotuksia matkailualan kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Kuljetus- ja liikennealan kehittämisen mahdollisuuksia kuvastaa kirjallinen kommentti, jonka mukaan havainnoija on etsinyt työtä useille kul-

jetusalan yrityksille. Vaikuttamisen mahdollisuuksiaan ja sitoutumistaan työtehtäväänsä havainnoijat ovat vahvistaneet perustamalla yrityksiä, tai osallistumalla yritystoimintaan. Markkinointitoiminta ja sen kehittämisen mahdollisuudet yrityskummien avulla saattavat antaa uutta mahdollisuutta yritystoimintaan. Asiantuntija-arvioijat voivat nähdä kunnissa toteutettavaa elinkeinopolitiikkaa myös yrittäjien näkökulmasta, jolloin viesti ja palaute tulee kuntaan oikeasuuntaisena ja. negatiivinen asenne kunnallisessa päätöksenteossa yrityksiä kohtaan voi lieventyä.

5.2.5 Arvot ja ihanteet neuvontatyössä

Sitoutuvatko asiantuntija-arvioijat neuvontatyöhön yhteiskunnallisesti siten, että heiltä voisi odottaa myönteistä suhtautumista ja elinkeinopoliittista kokonaisvaltaista näkemystä kuntien ja yritysten kehittämiseen ja ongelmien näkemiseen sekä korjaamiseen? Neuvontatyöhön sitoutuvaa motivoitunutta henkilöä voidaan pitää merkittävänä arvojen ja ihanteiden konstruktiona. Yrityskummin neuvontatyössä arvojen ja ihanteiden oikea konstruktio auttaa neuvontatyössä viihtymistä ja motivoitumista. Seuraavat kommentit kuvastavat yrityskummien arvoja ja ihanteita sekä motivoituneisuutta ja sitoutumisen tasoa yrityskummin neuvontatyössä:

”Kummikuntaan on pyydetty ihmisiä. Ihmisiä ei ole käytetty? Käytännön kone ruostuu! Eikö minua tarvittukaan. Käyttämätön luova ihminen etsii muita purkautumisteitä ja sitten ei ehkä aika riitäkään. Kummeja pitää käyttää, kun niitä pyydetään 10 vuoden kuluttua niitä ei ehkä ole.” (Henkilö 75)

”Yrityskummitoiminta on vain pieni osa yritystoimintojen kehittämistä, mutta voi olla tärkeä yksityiselle yrittäjälle.” (Henkilö 60)

”Yrityskummitoiminta ei ole kunnassamme käynnistynyt toivotulla tavalla. Yrittäjillä ei tunnu olevan aikaa tai kiinnostusta paneutua yrityksensä kehittämiseen tai laajentamiseen. Ilmeisesti ei myöskään uskota, että yrityksen ulkopuolisesta näkemyksestä olisi ratkaisevaa hyötyä yritykselle.” (Henkilö 39)

”Asiantuntemusta ilmaiseksi kunnalle ja yrittäjille.” (Henkilö 55)

Kaipaako yrityskummeihin suhtautuminen rakennuspuikseen myönteistä ja kannustavaa sekä myös kunnioittavaa suhtautumista, jolloin henkilöt pystyvät antamaan omilla tiedoillaan ja taidoillaan parhaimman avun kunnille ja yrityksille? Seuraavat kommentit vahvistavat yrityskummeihin suhtautumisen näkemystä:

”Yrityskummit ovat menestyneet omissa työssään. Yrityskummit haluaisivat myötävaikuttaa, mutta yhteys yrityskummeihin on lähinnä olematon.” (Henkilö 18)

”Toiminnalla voidaan tuoda ulkopuolinen tarkastelukulma yritysten ja kuntayhteisön asioihin. Mahdollisuus rohkaista yrittäjiä. Usein myös käytännön ongelmiin apua.” (Henkilö 17)

”Yritykset ovat arkoja ottamaan yhteyttä kummiin varsinkin aktiivisiin toimitusjohtajiin, joilla on omaa liiketoimintaa.” (Henkilö 15)

”Menossa harjoitteluvaihe. Tarvitaan enemmän avoimuutta todellisten kehittämiskohteiden ja ongelmien määrittelyyn.” (Henkilö 17)

Yrityskummien arvoja ja ihanteita tutkittaessa huomataan heidän sitoutumisen ja motivoitumisen taso neuvontatyöhön. Havainnoijilta tiedusteltiin haluavatko he työskennellä yhteiskunnan **TALouden KEHITYKSEN** hyväksi. Toisena kysymyksenä esitettiin haluavatko havainnoijat **VÄLTÄÄ RISTIRIITOJA** ja säilyttää hyvät suhteet ihmisten kesken. **INTRESSIEN UHRAAMISESTA** käytettiin kysymystä uhraavatko asiantuntijat omat intressit muiden intressien hyväksi. Seuraavana kysyttiin antavatko yrityskummit **ETUSIJAN YRITYKSEN TAVOITTEILLE** ennen paikallisen yhteisön tarpeita. Viidentenä esitettiin **JOHTAJUUDEN REHELLISYYTTÄ** käsittävä kysymys haluavatko havainnoijat nähdä yhteisten asioiden hoidossa olevat julkiset johtajat rehellisinä ja totuudenmukaisina. Kuudentena kysymyksenä esitettiin haluavatko havainnoijat yhteisten asioiden hoidossa **EDISTÄÄ KANSALAISTEN** osallistumista heitä koskevaan päätöksentekoon. Seitsemäntenä kysymyksenä esitettiin havainnoijille, että heille on tärkeää **TASOITAA TALOUDELLISIA** ja sosiaalisia eroja, jotka perustuvat niillä aloilla esiintyvään syrjintään. Kahdeksantena esitettiin väittämä, jonka mukaan havainnoijat etsivät **UUSIA RATKAISUJA** ongelmiin mieluummin, kuin tyytyvät asioihin niin kuin ne ovat. Taulussa 56 tulee esille, kuinka havainnoijat ovat arvioineet sitoutumistaan. Asiantuntija-arvioijat valitsivat edellä esitetystä kahdeksasta kriteeristä kolme tärkeintä kriteeriä, joihin he olisivat parhaiten sitoutumassa.

Taulu 56. Yrityskummien arvot ja ihanteet

Sitoutumisen alueet KRITEERIT	Vastaajia yhteensä	%	% X
Talouden kehitys	77	25,11	1,85
Välttää ristiriitoja	77	09,46	2,37
Intressien uhraaminen	77	03,44	2,65
Etusija yritykselle	77	04,73	2,51
Johtajat rehellisinä	77	12,02	2,32
Edistää kansalaisten	77	08,58	2,47
Tasoittaa taloudellista	77	04,50	2,52
Etsiä uusia ratkaisuja	77	32,16	1,77
Yhteensä		100,00	

Tauluissa 57 ja 58 edellä esitetyt kahdeksan kysymyskriteeriä on numeroitu seuraavasti:

- | | |
|-----------------------------|-------------------------------|
| I = Talouden kehitys | V = Johtajat rehellisinä |
| II = Välttää ristiriitoja | VI = Edistää kansalaisten |
| III = Intressien uhraaminen | VII = Tasoittaa taloudellista |
| IV = Etusija yritykselle | VIII = Etsiä uusia ratkaisuja |

Taulu 57. Yrityskummien sitoutuminen

Arvioinnin KRITEERIT	%	I %	II %	III %	IV %	% X
A. Lääni						
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	1,97	2,38	2,55	2,51	2,35
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	1,89	2,32	2,57	2,57	2,33
B. Ikärakenne						
a. Juniorit	45,46	2,14	2,60	2,77	2,65	2,54
b. Seniorit	53,25	2,34	2,60	2,95	2,82	2,67
C. Yrittäjyys						
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,12	2,46	2,67	2,63	2,47
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,15	1,54	1,68	1,65	1,50
D. Toimiala						
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,53	1,81	1,90	1,90	1,78
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	2,56	3,12	3,43	3,31	3,10
E. Koulutus						
a. Vähän koulutusta	51,90	2,14	2,33	0,00	2,33	2,26
b. Paljon koulutusta	48,10	2,47	3,02	3,22	3,30	3,00
F. Kummikunnassa syntyneet						
a. Kyllä	22,00	1,41	1,64	0,00	1,76	1,51
b. Ei	78,00	2,08	2,63	2,78	2,75	2,56

Taulu 58. Yrityskummien sitoutuminen

Arvioinnin KRITERIT	%	V %	VI %	VII %	VIII %	% X
A. Lääni						
a. Eteläinen ja läntinen	64,10	2,48	2,55	2,75	1,91	2,42
b. Pohjoiset ja itäinen	35,90	2,19	2,19	2,19	1,58	2,03
B. Ikärakenne						
a. Juniorit	45,46	2,42	2,62	2,62	1,97	2,40
b. Seniorit	53,25	2,65	2,65	2,92	2,19	2,60
C. Yrittäjäyys						
a. Yrittäjänä toimineet	63,60	2,46	2,57	2,63	1,85	2,37
b. Isoa yritystä johtaneet	58,00	1,61	1,63	1,68	1,11	1,50
D. Toimiala						
a. Ajattelun ammattilaiset	55,90	1,69	1,79	1,95	1,20	1,65
b. Tekniset ammattilaiset	41,60	3,18	3,18	3,34	2,34	3,01
E. Koulutus						
a. Vähän koulutusta	51,90	2,22	2,44	2,40	1,66	2,18
b. Paljon koulutusta	48,10	2,90	3,02	3,22	2,27	2,85
F. Kummikunnassa syntyneet						
a. Kyllä	22,00	1,58	0,00	1,82	1,17	1,52
b. Ei	78,00	2,48	2,60	2,76	2,08	2,48

Taulujen 57 ja 58 perusteella voidaan vahvistaa jo edellä tehdyt havainnot, joiden mukaan havainnoijien näkemykset poikkeavat toisistaan. Väittämänä esitettiin, että yritys-kummit osallistuvat yhteiskunnan taloudellisen kehityksen hyväksi tehtävään työhön. Väittämään suhtautuivat myönteisimmin isoa yritystä johtaneet, kummikunnassa syntyneet sekä ajattelun ammattilaiset. Kielteisimmin siihen suhtautuivat tekniset ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä seniorit. Seuraava kommentti vahvistaa yhteiskunnan taloudellisen kehityksen hyväksi tehtävää työtä:

”Laaja markkinointikokemus. Kansainvälisyys.” (Henkilö 77)

Seuraavaan kysymyksen ”Välttää ristiriitoja ja säilyttää hyvät suhteet ihmisten kesken” suhtautuivat myönteisimmin isoa yritystä johtaneet, kummikunnassa syntyneet sekä ajattelun ammattilaiset. Kielteisimmin siihen suhtautuivat tekniset ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä juniorit. Seuraava kommentti vahvistaa asiaa:

”Ongelmista on päästy puhumaan.” (Henkilö 40)

Seuraavaksi esitettyyn väittämään omien intressien uhraamiseen muiden intressien hyväksi suhtautuivat myönteisimmin isoa yritystä johtaneet, ajattelun ammattilaiset sekä eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Kielteisimmin siihen suhtautuivat tekniset ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä seniorit. Vähän koulutusta saaneet ja kummikunnassa syntyneet eivät vastanneet esitettyyn väittämään.

Havainnoijilta kysyttiin haluavatko he antaa etusijan yrityksen tavoitteille ennen paikallisen yhteisön tarpeita. Siihen suhtautuivat myönteisimmin isoa yritystä johtaneet, kummikunnassa syntyneet sekä seniorit. Kielteisimmin suhtautuivat tekniset ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet ja seniorit. Kommentti kuvastaa hyvin yrityskummien suhtautumista tähän kysymykseen:

”Mahdollisuus käyttää yrityskummiverkostoon kumuloitunutta tietoa ja kokemusta.” (Henkilö 38)

”Yrityskummin käyttö alkuvaikeuksissa on hyväksi.” (Henkilö 37)

Yrityskummeille esitettiin väittäjä, jonka mukaan julkisten johtajien pitää esiintyä rehellisinä ja totuudenmukaisina. Siihen suhtautuivat myönteisimmin isoa yritystä johtaneet, kummikunnassa syntyneet ja ajattelun ammattilaiset. Kielteisimmin edellä olevaan suhtautuivat tekniset ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä seniorit. Seuraava kommentti kuvastaa yrityskummin näkemystä ongelmatilanteessa:

”Tasoittaa näkemyksiä. Pystyy joskus hoitamaan ns. taustalla olevia asioita. Mahdollisesti purkamaan riitoja.” (Henkilö 30)

Seuraavana väittämänä esitettiin, että puolueiden tulee edistää kansalaisten osallistumista päätöksentekoon. Tähän väittämään suhtautuivat myönteisimmin, isoa yritystä johtaneet, ajattelun ammattilaiset sekä pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat. Kielteisimmin kansalaisten päätöksentekoon suhtautuivat tekniset ammattilaiset sekä paljon koulutusta saaneet. Kummikunnassa syntyneet eivät vastanneet ollenkaan tähän kysymykseen.

”Ajattelun avartaminen.” (Henkilö 19)

Taloudellisten ja sosiaalisten erojen tasoittamiseen suhtautuivat myönteisimmin isoa yritystä johtaneet, kummikunnassa syntyneet sekä ajattelun ammattilaiset. Kielteistemmin asian näkivät tekniset ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet sekä seniorit.

”Kehittynyt pienessä (900 asukasta) kunnassa, kunnan ja vapaa-ajan asukkaiden yhteistyötä.” (Henkilö 7)

Väittäjä, joka käsitteli uusien ratkaisujen etsimistä ongelmiin, mieluummin kuin tyytymistä asioihin niin kuin ne ovat, näyttää kaikkien vastaajien osalta saavan parhaan tilastollisen myönteisyyden. Pohjoisten ja itäisen läänien havainnoijat suhtautuvat huomattavasti myönteisemmin esitettyyn väittämään kuin eteläisen ja läntisen läänin havainnoijat. Kaikkein myönteisimpänä näkevät suhtautumisensa ratkaisujen etsimiseen isoa yritystä johtaneet, ajattelun ammattilaiset, kummikunnassa syntyneet ja vähän koulutusta saaneet. Sen sijaan kielteisimminkin suhtautuivat tekniset ammattilaiset, paljon koulutusta saaneet ja seniorit.

”Menossa harjoitteluvaihe. Tarvitaan enemmän avoimuutta todellisten kehittämiskohteiden ja ongelmien määrittelyyn.” (Henkilö 17)

Arvoja ja ihanteita käsittävää kysymyssarjaa yrittäjyyden perusteella analysoitaessa $F=2,393$ (vapausasteet 3 ja 75; $p=0,37$) ja $Eta=0,415$. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,172 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä on melkein tilastollisesti merkitsevä. Kummikunnassa syntyneiden mielipiteitä analysoitaessa $F=2,214$ (vapausasteet 6 ja 75; $p=0,052$) ja $Eta=0,161$. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelu selittää 0,402 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että ero ryhmän sisällä on tilastollisesti melkein merkitsevä. Kaikkien muiden taustamuuttujien ero ei ole tilastollisesti merkitsevä.

Havainnoijista enemmistö haluaa sitoutua kahdeksanteen esitettyyn väittämään. Havainnoijat haluavat etsiä uusia ratkaisuja ongelmiin mieluummin, kuin tyytyä asioihin niin kuin ne ovat. Seuraavat havainnoijien kommentit kuvastavat, kuinka he haluavat etsiä ratkaisuja vallitseviin ongelmiin:

”Yrityskummitoimintaa voisi ehkä tehostaa voimakkaalla informaatiolla, mikä pitäisi tapahtua kuntaliiton taholta. Informaatiossa tulisi korostaa sitä tietoa /taitoa, mikä yrityskummeilla on olemassa. Myös ne henkilösuhteet, joita yrityskummi on luonut aktiivitoimintansa aikana, olisi informaatiiossa tuotava korostetusti esille. Yrityskummi voi näiden ansiosta olla nuoremmille yrittäjille ”ovenavaajana” esim. – ministeriöihin tms. kohteisiin.” (Henkilö 16)

”Useilla yrityksillä markkinointi oman talousalueen ulkopuolelle ongelmallista.” (Henkilö 17)

”Yritysten ongelmana on pelko siitä, että yhteydenotto paljastaa sen yrityksen heikkoudet. Pitää päästä ensimmäiseen keskusteluun, jos solmu avautuu, on helppoa päästä asioihin käsiksi. Tieto lisää ”tuskaa”, eli saa aikaan aktiivisuutta.” (Henkilö 58)

Havainnoijien toiseksi tärkeimmäksi arvoksi ja ihanteeksi nousi ensimmäinen väittäjä. Yrityskummit haluavat työskennellä yhteiskunnan taloudellisen kehityksen hyväksi. Nämä kaksi edellä esitettyä arvoa ja ihannetta kuvaavaa väittämää nousi selkeästi havainnoijien kokonaisvaltaisimmaksi mielipiteeksi. Seu-

raavat havainnoijien kommentit tukevat yhteiskunnan talouden hyväksi tehtävää työtä:

”Uusia näkemyksiä. Uusia kontakteja paikkakunnalle.” (Henkilö 59)

”Auttaa todella aidossa tilanteessa. Olla luottamuksen arvoinen yrittäjille.” (Henkilö 58)

”Viimeisen 3–5 vuoden toiminta ympäristömuutosten (EU + Venäjä) takia ”eläkeläiskummien” olisi pääasiassa annettava yleiskokemusta ja avattava ovia. Käytännön yritysasioissa voi tulla tahattomia vakaviakin virheitä (vanha asenne + tiedon puute).” (Henkilö 10)

”Etelä-Pohjanmaalla yrityskummitoiminnan käynnistyminen on ollut Itä-Suomeen verrattuna takkuista. Tämä johtuu mielestäni pohjalaisesta perinteestä, joka korostaa yksin yrittämistä, ei yhdessä yrittämistä. Toisaalta pohjalainen perusyrittäjyys on myös voimavara. Nykyaikaiseen, kasvukykyiseen yritystoimintaan liittyy (lähes aina) yhteistyö, verkostoituminen. Yrityskummien tärkeä erityistehtävä Pohjanmaalla on viestittää tätä välttämättömyyttä yrittäjille ja kunnille.” (Henkilö 38)

Kolmanneksi nousi johtajien rehellisyyttä kuvaava mielipide. Havainnoijat näkevät, että julkisten johtajien tulee toimia yhteisiä asioita hoitaessaan rehellisesti ja totuudenmukaisesti. Muiden väittämien tilastolliset erot jäivät pieniksi, joten niillä ei ollut merkittävää kannatusta havainnoijien keskuudessa. Seuraavat kommentit kuvastavat johtohenkilöiden rehellisyyttä ja ongelmia:

”Ristiriitana luottamuspula. Poliittiset ristiriidat.” (Henkilö 2)

”Kateus. Lyhytnäköisyys.” (Henkilö 71)

”Oman aseman vartiointi. Informaation puute / heikkous.” (Henkilö 74)

”Vaikea käsitellä omia asioita objektiivisesti.” (Henkilö 62)

”Ongelmana muutosten aikaansaanti, ei tehdä päätöksiä. Ei haluta muuttaa johtamistapaa.” (Henkilö 15)

Edellä esitettyä kolmea tärkeintä arvoa ja ihannetta lääneittäin analysoitaessa $F=0,702$ (vapausasteet 6 ja 74; $p=0,788$). Eta 0,413 osoittaa, että vaihtelu toteutuu vain ryhmien välillä. Eta-kertoimen neliö ilmoittaa, että ryhmämuuttuja luokittelemalla selittää 0,171 osan selittävän muuttujan varianssista. Analysointi osoittaa, että erot havainnoijien välillä eivät ole tilastollisesti merkitseviä. Kolmea tärkeintä ihannetta Item-Total -korrelaatiolla 0,287 analysoitaessa, huomataan merkittävää yhteyttä vastauksien välillä. Cronbach alpha 0,023 muodostuu kuitenkin hyvin heikoksi, joka tarkoittaa, että yksittäiset kysymykset lisäävät heikosti koko arvo-ihannemittarin selitysarvoa.

Kunnallisen elinkeinopoliittisen mallin mukaisen analysoinnin perusteella huomataan, että yrityskummien arvot ja ihanteen toimivat hyvin elinkeinopo-

liittisen mallin mukaisten pyrkimysten kanssa. Havainnoijat haluavat etsiä uusia ratkaisuja ongelmiin mieluummin kuin tyytyvät asioihin niin kuin ne ovat. Eräät yrityskummit näkevät markkinoinnin, ovien avaamisen eri päätöksentekijöille, henkilösuhteiden hoidon sekä keskustelut eri asioista ja ongelmista tärkeänä yrityskummien neuvonnallisessa toiminnassa.

Toiseksi tärkeimpänä arvona ja ihanteena nousee esille yrityskummien halu työskennellä yhteiskunnan taloudellisen kehityksen hyväksi. Tämä vahvistaa kunnan elinkeinopoliittisen mallin mukaista toimintaa. Yrityskummit haluavat tuoda esille uusia näkemyksiä, auttaa aidoissa tilanteissa ja olla luottamuksen arvoisia.

Kolmanneksi tärkeimmäksi havainnoijien arvoksi ja ihanteeksi nousee esille, että julkisten johtajien tulee toimia yhteisiä asioita hoitaessaan rehellisesti ja totuudenmukaisesti. Tämä yrityskummien valitsema arvo ja ihanne nousee yhdeksi kunnallisen elinkeinopoliitiikan mallin kulmakiveksi asettaen omat lähtökohdansa poliittisille ja hallinnollisille päätöksentekijöille sekä yritysten johtajille. Valittavan useat havainnoijat viestittävät kuitenkin kunnissa vallitsevasta luottamuspulasta, kateudesta, ristiriidoista sekä päätöksenteon vaikeuttamista.

5.2.6 Yhteiskunnalliset ja elinkeinopoliittisen vastuut

Yhteiskunnallisen ja elinkeinopoliittisen vastuun kokoamisessa kysytään havainnoijilta kenelle heidän mielestään kuuluu esitettyjen tehtävien mukainen yhteiskunnallinen elinkeinopoliittinen vastuu. Havainnoijille esitettiin yksitoista eri tehtäväaluetta ja seitsemän eri vastuunkantajatahoa, joiden lisäksi havainnoijilla oli mahdollista esittää oma näkemyksensä siitä, kenelle tehtäväalueiden vastuu kuuluu.

Vastuutehtävinä esitettiin kenelle kuuluu:

1. Yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen
2. Työllisyyden hoitaminen
3. Uuden yritystoiminnan synnyttäminen
4. Terveyspalvelujen riittävydestä ja tasosta huolehtiminen
5. Asumisongelmien poistaminen
6. Virkistys- ja kulttuuripalvelujen parantaminen
7. Rikollisuuden ja ilkeiden ehtäisy
8. Saastumisen ehkäiseminen
9. Vakuuksien ja takauksien antaminen yrityksille
10. Julkisista infrastruktuuripalveluista huolehtiminen
11. Kunnan taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtiminen

Vastuukantajatahoiksi esitettiin:

1. Valtion keskushallinto/ministeriöt
2. Lääninhallinto
3. Valtion piiri- ja paikallishallinto
4. Kunnat ja kuntayhtymät
5. Yksityiset järjestöt ja yhdistykset
6. Kuntien asukkaat
7. Yritykset ja yrittäjät
8. Jokin muu

Taulussa 59 tulee esille kuinka havainnoijat ovat arvioineet yhteiskunnallisia ja elinkeinopoliittisia tehtävääalueita ja niiden merkittävyyttä. He ovat arvioineet kenelle vastuukantajataholle kuuluu yhdentoista esitetyn tehtävääalueen ensisijainen vastuu. Vaihtoehtoina esitettiin seitsemän vastuukantajatahoa ja kahdeksantena havainnoija voi esittää vielä oman näkemyksensä vastuukantajatahosta. Taulussa 59 tuodaan esille kriteerit sekä vastuutehtävääalue.

Taulu 59. Laaja-alaisten tehtävien vastuun kantaminen

KRITEERIT	abs	%	X %
Vastuu/tehtävääalue			
Valtion keskushallinto ministeriöt			
Yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen	77	14,08	1,34
Lääninhallinto			
Työllisyyden hoitaminen	77	09,10	1,41
Valtion piiri- ja paikallishallinto			
Uuden yritystoiminnan synnyttäminen	77	10,54	1,16
Kunnat ja kuntayhtymät			
Terveyspalvelujen tasosta ja riittävydestä vastaaminen	77	12,10	1,59
Yksityiset järjestöt ja yhdistykset			
Asumisongelmien poistaminen	77	12,77	1,45
Yksittäiset kuntien asukkaat			
Virkistys ja kulttuuripalvelujen parantaminen	77	12,39	1,37
Yritykset ja yrittäjä			
Rikollisuuden ja ilkeiden ehkäisy	77	08,82	1,22
Muu, mikä?			
Saastumisen ehkäiseminen	77	08,90	1,06
Vakuuksien ja takauksien antaminen yrityksille	77	13,10	1,97
Julkisista infrastruktuuri palveluista huolehtiminen	77	11,17	2,80
Kunnan taloudellisesta kasvusta huolehtiminen	77	10,90	1,02
Yhteensä X %	-	-	1,48

Vastausten keskiarvolla 1,02 mitattuna kunnan taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtiminen tulee havainnoijien tärkeimmäksi huolenaiheeksi. Keskiarvolla 1,06 mitattuna saastumisen ehkäisy nousee seuraavaksi huolenaiheeksi. Muiksi tärkeiksi huolenaiheiksi nousee keskiarvolla 1,16 mitattuna uuden yritystoiminnan synnyttäminen, keskiarvolla 1,22 rikollisuuden ja ilkeiden ehkäiseminen ja keskiarvolla 1,37 virkistys- ja kulttuuripalvelujen parantaminen. Seuraavaksi tärkeimmiksi tehtäviksi jää yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen, työllisyyden hoitaminen, asumisongelmien poistaminen ja terveystalouden riittävydestä huolehtiminen. Kunnan vakuuksien ja takauksien antamista yrityksille keskiarvolla 1,97 mitattuna ei pidetty kovinkaan tärkeänä asiana. Kaikkein pienimpänä ongelmana nähtiin keskiarvolla 2,80 mitattuna julkisista infrastruktuuripalveluista huolehtimista.

Taulussa 60 edellä esitellyt kriteerit on numeroitu seuraavasti:

I =	Valtion keskushallinto; ministeriöt	V =	Yksityiset järjestöt ja yhdistykset
II =	Lääninhallinto	VI =	Yksittäiset kuntien asukkaat
III =	Valtion piiri ja paikallishallinto	VII =	Yritykset ja yrittäjät
IV =	Kunnat ja kuntayhtymät		

Taulu 60. Vastuutahot sekä tehtäväalueet

Arvioinnin KRITERIT	I %	II %	III %	IV %	V %	VI %	VII %	% X
Yritystoiminnan laatu	1,48	1,73	1,60	0,99	1,15	2,08	0,35	1,34
Työllisyys	0,62	1,89	0,80	0,67	1,69	3,22	0,80	1,41
Uusi yritystoiminta	0,69	2,53	0,99	0,58	1,39	1,39	0,61	1,16
Terveystaloudet	1,27	0,90	1,02	0,39	2,69	3,03	1,86	1,59
Asumisongelmat	0,67	1,91	1,21	0,38	1,91	1,53	2,55	1,45
Virkistys- ja kulttuuri	1,31	1,58	0,41	0,84	1,84	1,07	2,37	1,34
Rikollisuus	0,65	0,97	0,85	0,69	1,66	1,18	2,56	1,22
Saastuminen	1,03	1,32	1,03	0,66	1,57	0,91	0,94	1,06
Vakuudet ja takaukset	0,56	1,86	0,74	0,59	5,60	3,20	1,24	1,97
Infrastruktuuri	0,61	1,01	0,65	0,45	3,75	6,57	6,57	2,80
Kunnan talous	0,58	1,16	0,83	0,34	2,08	1,22	0,94	1,02
Yhteensä X %	0,86	1,53	0,92	0,59	2,30	2,30	1,89	1,48

Valtion keskushallinnon ja ministeriöiden osalta on mahdollista tehdä seuraavat kokoavat havainnot. Kaikkein keskeisimmäksi vastuualueeksi muodostui vakuuksien ja takauksien antaminen yrityksille sekä kunnan taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtiminen. Hyvin vähäisellä tilastollisella erolla valtion keskushallinnon ja ministeriöiden tehtävänä on huolehtia julkisista infrastruktuuripal-

veluista, työllisyyden hoidosta, rikollisuuden ja ilkeiden ehtojen ehkäisystä, asumisongelmien poistamisesta sekä uuden yritystoiminnan synnyttämisestä. Vähemmän tärkeinä vaikuttamisen alueina nähtiin saastumisen ehkäisy ja terveyspalvelujen riittävydestä ja tasosta huolehtiminen. Heikoimpina vaikuttamisen alueina nähtiin valtion ja ministeriöiden tehtäviin kuuluvat virkistys- ja kulttuuripalvelujen parantaminen sekä yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen.

Lääninhallinnon keskeisimmäksi vastuualueeksi muodostui terveyspalvelujen riittävydestä ja tasosta huolehtiminen, asumisongelmien poistaminen sekä rikollisuuden ja ilkeiden ehtojen ehkäisy. Kaikkein heikoimpina lääninhallinnon mahdollisuuksina nähtiin uuden yritystoiminnan synnyttäminen, työllisyyden hoitaminen sekä vakuuksien ja takauksien antaminen. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että lääninhallinto koetaan hieman vieraaksi kunnan vastuualueen toimijaksi.

Valtion piiri- ja paikallishallinto koetaan huomattavasti läheisemmäksi paikallistahon toimijaksi kuin lääninhallinto. Valtion piiri- ja paikallishallintoa pidetään tärkeänä mitä tulee virkistys- ja kulttuuripalveluihin, infrastruktuuriin, vakuuksien ja takauksien antamiseen, työllisyydestä huolehtimiseen, kunnan taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtimiseen, rikollisuuden ehkäisyyn sekä uuden yritystoiminnan kehittämiseen ja synnyttämiseen. Valtion piiri- ja paikallishallinnon mahdollisuudet nähtiin heikoimpina yritystoiminnan laatuun ja tasoon vaikuttamisessa ja asumisongelmien poistamisessa.

”Kritiikkinä Viranomaisten kyvyttömyys auttaa esim. EU-kysymyksissä. Byrokratian sekoilu.” (Henkilö 43)

Kunnan ja kuntayhtymien tehtäväalueina havainnoijat näkivät kaikkein tärkeimpinä taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtimisen, asumisongelmien poistamisen, terveyspalvelujen riittävydestä ja tasosta huolehtimisen, infrastruktuurista huolehtimisen, uuden yritystoiminnan synnyttämisestä huolehtimisen sekä vakuuksien ja takauksien antamisen yrityksille. Kaikkein heikoimmaksi kunnan vastuualueeksi muodostui yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen sekä virkistys- ja kulttuuripalvelujen parantamiseen liittyvät asiat. Yhteenlasketun keskiarvon mukaan kaikki esitetyt vastuualueet nousevat kunnan ja kuntayhtymien osalta muihin vastuutahoihin verrattuna kaikkein tärkeimmäksi.

”Kritiikkinä kateus. Kunnalliselämän suunnaton pikkunäpertely ja kateus.” (Henkilö 51)

Yksityisten järjestöjen ja yhdistysten keskiarvovertailujen mukaiset vastuualueet eivät nousseet kovinkaan tärkeiksi. Kaikkein myönteisimpinä vaikuttamisen alueina havainnoijat näkivät yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaamisen,

uuden yritystoiminnan synnyttämisen, työllisyyden hoitamisen, saastumisen ehkäisemisen sekä rikollisuuden ja ilkeiden ehtäisyn.

Havainnoijat näkevät yksittäisten kuntalaisten tärkeimmäksi vaikuttamisen vastuualueeksi saastumisen ehkäiseminen. Toiseksi tärkeimmäksi vastuualueeksi nousee virkistys- ja kulttuuripalvelut, sekä kolmanneksi kunnan talouden kasvun edellytyksistä huolehtiminen. On toisaalta ymmärrettävissä, että havainnoijat näkevät kuntalaiset päätöksentekijöinä, mutta myös palvelujen käyttäjinä. Seuraava kommentti saattaa vaikuttaa myös kuntalaisten mielipiteisiin:

”Kritiikkinä riittävä puolue ja kyläpolitiikka. Itsekkyyt.” (Henkilö 1)

Yrityksien ja yrittäjien vastuualueita kartoitettaessa nousee tärkeimmäksi vastuualueeksi yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen. Tämä vastuualue näkyy selkeästi yritysten ja yrittäjien keskeisimpänä tehtävänä muihin vastuualueisiin nähden. Toisena keskeisenä yritysten ja yrittäjien tehtävänä havainnoijat näkevät uuden yritystoiminnan synnyttämisen. Kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä nähdään työllisyyden hoitaminen, sekä muina tärkeinä tekijöinä saastumisen ehkäisy ja kunnan talouden hoitaminen. Kaikkein vähiten yrityksiltä ja yrittäjiltä odotetaan infrastruktuuriin, asumisongelmiin sekä rikollisuuden ja ilkeiden ehtäisyyden liittyvien ongelmien vastuualueita.

”Yritykset ovat liian itseriittoisia neuvoille. Kunnan luottamusmiehillä ei ole riittävä kokonaisnäkemystä yritystoiminnasta.” (Henkilö 25)

Taalu 61. Vastuualueiden hoitaminen

Kriteeri	Item-Total -korrelaatti	Cronbach Alpha
Yritystoiminnan laatu	-0,0733	0,0000
Työllisyys	-0,0087	0,0000
Uuden yritystoiminnan	0,0038	0,7378
Terveyspalvelu	0,2312	0,0000
Asumisongelmat	0,1742	0,0000
Virkistys- ja kulttuuripalvelut	0,1274	0,0000
Rikollisuus ja ilkeältä	-0,0010	0,0000
Saastumisen ehkäisy	-0,0153	0,0000
Vakuuksien ja takauksien antaminen	0,9951	0,0000
Infrastruktuuri	0,1337	0,0000
Kunnan talous	-0,0210	0,0000

Item-Total -korrelaatin mukaan vakuuksien ja takauksien antamiseen liittyvä kysymys korreloituu parhaiten koko mittarin käyttäytymiseen. Sen sijaan yritys-

toiminnan laatua, työllisyyttä, rikollisuutta ja ilkiä, saastumisen ehkäisyä ja kunnan taloutta koskevat yksittäiset kysymykset osoittavat, että tekijöillä on hyvin heikko yhteys keskenään. Cronbach alpha osoittaa, että koko mittari kuvaa huonosti yksittäisiä vastauksia. Ainoastaan uuden yritystoiminnan synnyttäminen kuvastaa hyvin mittarin selitysarvoa.

Kunnallisen elinkeinopoliittikan mallilla analysoitaessa huomataan, että saadut vastaukset ovat eräiltä osin yhteneviä kunnan elinkeinopoliittisen mallin kanssa. Vakuuksien ja takauksien antaminen yrityksille, kunnan taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtiminen sekä infrastruktuuripalveluista ja työllisyydestä huolehtiminen nousivat valtion keskushallinnon ja ministeriöiden keskeisimmiksi elinkeinopoliittisiksi vastuualueiksi. Lääninhallinto koettiin hieman vieraana elinkeinopoliittisena toimijana. Sen sijaan valtion piiri- ja paikallishallintoa pidetään tärkeänä elinkeinopoliittisena toimijana. Niiltä odotetaan virkistys- ja kulttuuripalveluita, infrastruktuuria, vakuuksien ja takauksien antamista yrityksille, kunnan talouden ja kasvun edellytyksistä huolehtimista, rikollisuuden torjuntaa sekä uuden yritystoiminnan kehittämistä.

Kunnan ja kuntayhtymien tehtävänä koettiin olevan kunnan talouden kasvun edellytyksistä huolehtiminen, terveyspalvelujen riittävydestä ja infrastruktuurista huolehtiminen, asumisongelmien poistamisen, uuden yritystoiminnan synnyttäminen sekä vakuuksien ja takauksien antaminen yrityksille. Yksittäisillä järjestöillä ja kuntalaisilla ei esiintynyt kovin merkittäviä elinkeinopoliittisen mallin mukaisia veloitteita. Yrityksien vastuualueiksi muodostuu yritysten laadusta ja tasosta vastaaminen, uuden yritystoiminnan synnyttäminen ja työllisyyden hoitaminen. Tehtävät vastaavat soveltuvin osin kunnan elinkeinopoliittisen mallin mukaisia pyrkimyksiä.

Yhteenvetona todetaan, että havainnoijat näkevät kuntien ja kuntayhtymien vastuut kaikkein keskeisimpänä laaja-alaisten elinkeinopoliittisten vastuualueiden toteuttamisessa ja hoitamisessa. Ainoastaan yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen nousee yritysten ja yrittäjien kaikkein tärkeimmäksi vastuualueeksi. Kokonaisvastuuta jaettaessa huomataan, että kaikkein suurin vastuu esitetystä tehtäväalueista katsotaan kuuluvan kunnille. Saatu tulos painottaa todellista kuntien laaja-alaista elinkeinopoliittista vastuuta. Valtion piiri- ja paikallishallinnon sekä valtion keskushallinnon sekä ministeriöiden vastuu nousee seuraavana esille. Näiden vastuunkantajien keskeisimmiksi tehtäväalueiksi muodostuu kunnan talouteen vaikuttaminen monin eri muodoin, vakuuksien ja takauksien antaminen yritystoiminnalle, työllisyyden päävastuun hoitaminen, uuden yritystoiminnan mahdollisuuksien luominen, julkisista infrastruktuuripalveluista huolehtiminen sekä asumisongelmien poistaminen.

Yksityisten järjestöjen ja kuntalaisten keskiarvon mukaiset vastuut jakautuvat tasan kuitenkin heikoin painotuksin. Yksityisten järjestöjen ja yhdistysten tärkeimmiksi vastuualueiksi muodostuivat yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen, joka ei kuitenkaan keskiarvoon nähden muodostu kovinkaan merkittäväksi yksityisten järjestöjen vastuualueeksi. Yksittäisten kuntalaisten tärkeimmäksi vastuualueeksi muodostui saastumisen ehkäisemiseen liittyvät asiat. Kuntalaisilla näyttää havainnoijien näkemyksen mukaan olevan mahdollisuuksia vaikuttaa virkistys- ja kulttuuripalvelujen kehittämiseen.

Yrityksillä ja yrittäjillä nousee keskeisimmäksi vastuualueeksi yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen, uuden yritystoiminnan synnyttäminen, työllisyyden hoitaminen ja myös kunnan taloudesta huolehtiminen. Tämä toisaalta kuvastaa hyvin sitä aikaisempaa havainnoijien sitoutumisen tasoa jossa nähdään, että yritystoiminta on kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan kaikkien tärkein mahdollistaja. Yritystoimintaan ei kuulu julkisesta infrastruktuurista huolehtiminen eikä sen toteuttaminen, joka selkeästi näkyy kunnan, valtion keskushallinnon ja ministeriöiden sekä valtion piirihallinnon tehtävänä. Vastuualueita ja vastuutahoja kokonaisvaltaisesti verrattaessa vahvistuu selkeästi näkemys, jonka mukaan aktiivisen kokonaisvaltaisen kunnallisen elinkeinopolitiikan sisälle kuuluu myös kokonaisvaltainen kunnallinen peruspalvelutoiminta. Tutkimuksessa korostuu taloudellisten ja rakenteellisten tekijöiden vaikuttamisen alueet, sidosryhmille kuuluvat vastuualueet sekä valtion ja kuntien elinkeinopoliittiset vastuualueet.

5.2.7 Kunnissa ja yrityksissä esiintyviä ristiriitoja

Tutkimuksen kyselylomakkeessa pyydettiin havainnoijia nimeämään yksi tai kaksi ristiriitaa, jotka heidän käsityksensä mukaan muodostuvat esteeksi kunnallisen elinkeinopolitiikan kehittämisessä. Havainnoijat esittivät kuntien ristiriitoina mm.:

”Poliittinen ilmapiiri kielteinen (keskustalainen).” (Henkilö 41)

”Puolueuskollisuus.” (Henkilö 40)

”Todellisen ja avoimen luottamuksen puute myös vs. kuntaan.” (Henkilö 28)

”Puoluepolitikointi.” (Henkilö 28)

”Kunnan vähäinen tukimahdollisuus.” (Henkilö 24)

”Poliittiset eturistiriidat. Ei nähdä kokonaisuutta.” (Henkilö 22)

”Omaan napaan tuijotus.” (Henkilö 19)

”Kunnan ja yrityksen on alusta alkaen luotettava toisiinsa.” (Henkilö 18)

- ”Sulkeutuneisuus.” (Henkilö 14)
- ”Uusiutumiskyky (vanhat tavat). Yrityselämän tukeminen.” (Henkilö 15)
- ”Asioiden pito ”omassa” tiedossa. Vanhat asenteet.” (Henkilö 12)
- ”Sukupolvien näkemuserot. Poliitikot eivät ole valmiita sitoutumaan kunnolla hyviin strategioihin.” (Henkilö 9)
- ”Epäluuloisuus yhteiskunnan toimia kohtaan. Virkamiesten jahkailu ja päätöskyvyn puute.” (Henkilö 5)
- ”Luottamuspula. Poliittiset ristiriidat.” (Henkilö 2)
- ”Kateus. Lyhytnäköisyys.” (Henkilö 71)
- ”Oman aseman vartiointi. Informaation puute / heikkous.” (Henkilö 74)
- ”Estoja, estävät reilun mielipiteen vaihdon.” (Henkilö 75)
- ”Koulutustaso. Poliitiikka.” (Henkilö 76)
- ”Yhteistyöhalukkuuden puute, ”kateus”. Ei kiinnostusta yritystoiminnan edistämiseen. (passiivista).” (Henkilö 56)
- ”Kateus. Kunnalliselämän suunnaton pikkunäpertely ja kateus.” (Henkilö 51)
- ”Keskusteluyhteys.” (Henkilö 60)

Tutkimuksessa esiinnousseita havainnoijien kommentteja yrityksissä esiintyvistä ristiriidoista ja ongelmista:

- ”Innovaatioköyhyys.” (Henkilö 23)
- ”Kv-markkinointi, verkostoituminen.” (Henkilö 22)
- ”Markkinointi ei ole tehokasta! Hyvät ideat jäävät myymättä.” (Henkilöt 21 ja 67)
- ”Vahvan yrittämisen ja riskinoton puute.” (Henkilö 66)
- ”Yritykset pieniä.” (Henkilö 20)
- ”Markkinointi osaaminen.” (Henkilö 19)
- ”Yhteys, informaatio, luottamus, avoimuus.” (Henkilö 18)
- ”Useilla yrityksillä markkinointi oman talousalueen ulkopuolelle ongelmallista.” (Henkilö 17)
- ”Muutosten aikaansaanti, ei tehdä päätöksiä. Ei halua muuttaa johtamistapaa. Ei rohjeta investoida uusiin koneisiin. Vaikea irtisanoa tai muuttaa iäkkäiden työtehtäviä. Ammattiyhdistysliike sopimussidonnaisuus.” (Henkilö 15)
- ”Kateellisuus esim. verkostoitumisessa.” (Henkilö 9)
- ”Osaaminen. Uuteen EU-ympäristöön sopeutuminen.” (Henkilö 10)
- ”Eivät tule kunnan järjestämiin tilaisuuksiin.” (Henkilö 11)
- ”Koulutuksen, yrittäjähulluuden, joustavuuden/yhteistyökyvyn puute.” (Henkilö 12)

”Hyvä liikeidea. Markkinointi.” (Henkilö 6)

”Liikeidean kehittymättömyys. Hyvällä liikeidealla ja toteutuksella ei ole rahasta puutetta.” (Henkilö 7)

”Yrittämisen kohteita ei tunnu löytyvän. Yrittäjän epäilyt toisiaan ja kuntaa kohtaan.” (Henkilö 3)

”PK-yrityksillä tiedon puute, koska lainsäädäntö luo kaiken aikaa uutta asiaa.” (Henkilö 52)

”Markkinointi. Pienyrityksillä ei ole aikaa satsata kehitykseen.” (Henkilö 50)

”Pienyritysten tulisi yhdistää voimiaan eikä tehdä kaikkea itse.” (Henkilö 48)

”Ei halua kansainvälistyä (kielitaidon puute). Vaikea kuvitella jonkun ulkomaa-laisen tulevan erälle paikkakunnalle ostoksille.” (Henkilö 45)

”Keskusliikkeen kova ote yrittäjästä.” (Henkilö 43)

”Yrityksissä ei riittävää liikkeenjohtotaitoa kasvaa ja kansainvälistyä.” (Henkilö 25)

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla analysoitaessa huomataan, että vastaukset ovat monelta osin täysin poikkeavia mallista. Kunnallinen omaehtoinen elinkeinopolitiikka ei tunne kielteistä poliittista ilmapiiriä, omaan napaan tuijotusta, puoluepolitikointia, kateutta eikä lyhytnäköisyyttä. Eräiden kuntien harjoittama kunnallinen elinkeinopolitiikka ei tunne tämän tutkimuksen mukaista innovoivaa ja kannustavaa sekä uutta yritystoimintaa etsivää ja tukevaa elinkeinopolitiikkaa. Eräissä kunnissa näyttää vallitsevan tietämättömyys siitä, mikä on elinkeinopolitiikan keskeinen merkitys kunnan taloudelle ja hyvinvoinnin turvaamiselle. Tutkimus osoittaa, että eräiden kuntien harjoittama elinkeinopolitiikka ei anna tilaa sisäiselle poliittiselle yhteistyölle eikä yrityksiä ja kunnan väliselle yhteistyölle. Kunnallista elinkeinopolitiikkaa ei ymmärretä omaehtoisena, kannustavana, koulutusta ja tietoa lisäävänä, eikä rakentavana, luottamusta herättävänä pitkäjänteisenä yhteistyön elinkeinopolitiikkana.

Kunnallisen elinkeinopolitiikan mallilla yrityksissä esiintyviä ristiriitoja analysoitaessa huomataan, että kunnat ja yritykset voisivat tehdä kunnallisen elinkeinopoliittisen mallin mukaisesti yhteistyötä koulutustason, innovaatioköyhyyden, markkinoinnin, yritysten välisen yhteistyön sekä taloudellisten tekijöiden kanssa. Tutkimustulos osoittaa, että monet yritykset ovat käpertyneet ongelmiensa pariin eivätkä halua tuoda yrityksen ongelmia siten esille, että niihin voitaisiin etsiä yhteistyön ja luottamuksellisen toiminnan avulla ratkaisuja.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Teorian ja empirian suhde tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen tutkimusongelma määriteltiin seuraavasti: ”Kuinka asiantuntija-arvioijat arvioivat neuvontatyötään sekä mahdollisuuksiaan vaikuttaa kunnallisen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan toimivuuteen?” Tutkimuksessa oli tunnistettava kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet sekä kehittämisen mahdollisuudet, joissa yrityskummit voisivat edesauttaa elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämistä. Tutkimuksessa oli myös kyettävä esittämään yrityskummeilla esiintyvät roolit ja ennen kaikkea roolikuvaukset kullekin esiintyvälle roolille, sekä yrityskummien suhtautuminen esitettyihin yhteiskunnallisiin arvoihin ja ihanteisiin.

Tutkimuksen teoreettisena tavoitteena oli luoda kirjallisuuskatsaukseen perustuva kuva elinkeinopolitiikasta ja sen merkityksestä yritystoiminnalle. Tämän ymmärtäminen on edellytys elinkeinopolitiikkaa ja yrityskummitoimintaa käsittävälle tutkimukselle. Tutkimuksen toisena teoreettisena tavoitteena oli vahvistaa tutkimuksellista perustaa kunnallisen elinkeinopolitiikan kokonaisvaltaiselle merkittävyydelle, jolloin saadaan kuvaus elinkeinopolitiikan johtamisesta ja johtamisen merkityksestä elinkeinopolitiikan toimivuuteen. Yrityskummien roolikartoituksella ja roolisamaistumisella oli tarkoitus saada selville kokonaisvaltainen yrityskummien roolikuvaukset jokaiseen esiintyvään rooliin ja kuinka roolit vaikuttavat yrityskummien sitoutumisen tasoon heidän neuvontatyössään.

Tutkimuksen empirisenä tavoitteena oli kartoittaa

1. Kuinka vakavina yrityskummit pitävät kunnissa vallitsevia hyvinvointiin liittyviä ongelmia.
2. Kokevatko yrityskummit, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa yritysten hallinnon ja tuottavuuden ongelmiin.
3. Näkevätkö yrityskummit mahdollisuutensa vaikuttaa elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kokonaisvaltaiseen toimintaan.
4. Mitkä ovat ne toimialueet joihin yrityskummit voivat keskeisimmin vaikuttaa.
5. Mitkä arvot ja ihanteet nousevat yrityskummien kolmen tärkeimmän joukkoon.
6. Kenelle heidän mielestään kuuluu eräiden yhteiskunnallisten tehtävien vastuualueet ja niiden hoitaminen.

7. Mitkä ovat havainnoijien mielestä kunnissa ja yrityksissä vallitsevat keskeisimmät ristiriidat.

Tutkimusongelmaa lähestyttiin seuraavien vaiheiden kautta:

1. Selvittämällä elinkeinoprosessia julkisen politiikan merkityksen avulla. Selvittämällä elinkeinopolitiikan kokonaisvaltaista merkitystä syventyen kehittävään, valvovaan ja suunnittelevaan elinkeinopolitiikkaan ja sen merkitykseen kansalaisille ja yritystoiminnalle. Selvittämällä johtamisen teoreettisuuden merkitystä rooliprosessissa, sekä selvittämällä instituutio-naalisuuden teoreettista merkitystä elinkeinopolitiikassa ja selvittämällä yrityskummien todellista mahdollisuutta vaikutta elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämiseen.
2. Selvittämällä edellä mainittuja empiiristen tekijöiden eroja taustamuuttujittain.

Yrityskummien vaikutusmahdollisuuksia elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämiseen käsittelevä kirjallisuus muodosti teoreettisen lähtökohdan tutkimukselle. Tutkimuksessa julkinen politiikka on ilmiö, jossa yhdistyvät elinkeinopolitiikan muodot kehittävän, valvovan ja suunnittelevan elinkeinopolitiikan muodossa. Ilmiöön liittyy vahvasti vuorovaikutuksellisuus, mikä näkyy dialogina ja reflektiona kokemuksellisuuden ja piilevän tiedon hyödyntämisessä. Yrityskummin mahdollisuudet vaikuttaa kehittämisessä ja oppimisessa tapahtuu tiedostamalla omat vahvuudet ja heikkoudet, olemalla aloitteellinen, lisäämällä uskallusta vastuun ottamiseen sekä sitoutumalla tehtäväalueeseen. Tässä yrityskummien vaikutusmahdollisuuksia käsittävässä elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämistutkimuksessa tarkasteltiin aluksi julkista politiikkaa teoreettisen merkityksen avulla. Tavoitteena on käsitellä julkisen politiikan teoriaa syventäen elinkeinopoliittista näkökulmaa valtion ja kuntien vastuusta, ja vallasta elinkeinoelämän kehittämisen kannalta. Julkista politiikkaa lähestyttiin interaktiivisen vuorovaikutuksen lähtökodista, joita mm. Smith (1983 ja 1985), Michelsen (2005), Steunenber & Vught (1997), Pampel (1998) ja Olsen (1983) tutkimuksissaan edustavat.

Tässä yrityskummien vaikutusmahdollisuuksia käsittävässä elinkeino- ja yritystutkimuksessa syvennyttiin kehittävään, valvovaan ja suunnittelevaan elinkeinopolitiikkaan. Elinkeinopolitiikan juuret painottuvat sodan päättymisen alkuaikojille (1945), jolloin elinkeinopolitiikka levisi silloisiin kauppaloihin. Elinkeinopolitiikka aktivoitui 1960-luvun puolesta välistä vuoteen 1976 ja vahvistui 1977–1985. Elinkeinopolitiikka kypsyi 1985 jälkeen vuoteen 1994 ja laajentui seu-tuistumiseen 1977 jälkeen (Kahila 1997).

Elinkeinopolitiikkaa käsittävässä kirjallisuudessa keskityttiin aluksi elinkeinopolitiikan teoreettiseen tarkasteluun ja kuntalain mukaiseen elinkeinopolitiikkavelvoitteen säätelyyn. Kuntalain 1. pykälän 3 momentissa määritellään hyvin väljästi kunnan elinkeinopolitiikan perusteet, jotka tähtäävät kuntalaisten hyvinvoinnin keskeiseen merkitykseen (Hannus & Hallberg 1995). Kunnan elinkeinopolitiikkaa säätelee tarkemmin kunnan toimialasäädöksen (17.3.1995/365) 2. pykälä, jonka mukaan kunnan elinkeinopolitiikan tehtävänä on yritystoiminnan yleisistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen (Kahila 1997). Elinkeinopolitiikan merkitys on korostunut kuntalain, alueiden kehittämislain (12.7.2002/602) ja perustuslain (10.12.1993/1135) avulla. EU on omilla ohjeillaan halunnut kehittää eri maiden harjoittamaa elinkeinopolitiikkaa (Salminen 2007).

Tutkimuksessa kehittävä elinkeinopolitiikka nähdään ilmiönä, jossa yhdistyvät vastuuntunnon ja yhteenkuuluvaisuuden interaktio siten, että voitaisiin turvata kansalaisille hyvinvointiyhteiskunnan palvelut. Kehittävää elinkeinopolitiikkaa harjoitetaan kypsän hyvinvointivaltion ja pysyvän taloudellisen tiukkuuden oloissa. Kehittävässä interaktiivisessa elinkeinopolitiikassa kuullaan asiantuntijoita ja tehdään heidän kanssa yhteistyötä, sillä yhdessä oppiminen ja yhdessä tekeminen lisää henkilöiden välistä yhteenkuuluvuutta. Kehittävä interaktiivinen elinkeinopolitiikka syntyy poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden sekä eri sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen yhteistuloksena. Kehittävässä politiikassa kehitystyön ydin tihkuu yksilöllistämistä, valinnanvapautta ja säätelyn purkua. Reflektoinnin avulla kehittäjät pystyvät tunnistamaan ongelmat kehittämisen ja kehittäjän työhön kuuluvaksi kulttuuriasiaksi. Kehittävässä elinkeinopolitiikassa innovaatioympäristö muodostuu kilpailukyvyyn edellytykseksi. Innovatiivisuus pitää asiat käynnissä, tuottaa uutta tietoa ja lisää uskoa siihen, että kuntaorganisaatio voi olla itsenäisen uudistamisen lähde. Kuntien omaehtoisessa elinkeinopoliittisessa kehittämisessä luotetaan ihmisten omiin voimiin, omavaraisuuteen, solidaarisuuteen ja riippumattomuuden periaatteisiin.

Kehittävässä elinkeinopolitiikassa asiantuntija tuo esille käytännöllisiä asioita, mutta poliittiset henkilöt tekevät tarjouksia tietoisesti omien poliittisten päämäärien turvaamiseksi (Benveniste 1977). Kehittävän elinkeinopolitiikan sisältöön kohdistuu innovatiivisuuden keskeinen merkitys. Innovaatio antaa luodin nopeuden lailla mahdollisuuden kehittää yritys- tai muuta toimintaa jos sitä halutaan (Zairi 1996). Kunnan keskeisenä tehtävänä tulisi olla jatkuvan maaseutupoliittisen keskustelun foorumina, eli paikallisten asioiden ja teorioiden kehittäjänä, vauhdittajana, tavoitteiden yhteen sovittajana, mahdollisuuksien välittäjänä ja paikallisten toimijoiden tietotaidon lisääjänä (Stern 1992). Tutkimuksessa toteutettiin keskeistä näkemystä siitä, että kunnallista elinkeinopolitiikkaa on pystyt-

tävä arvioimaan ulkoapäin ja suhteuttamaan se valtion keinoihin, jotta kunnan voimavarat ja mahdollisuudet paljastuvat (Anneberg 1986).

Valvovassa julkisessa elinkeinopolitiikassa painotettiin hallinnon toimenpiteitä poliittisten päämäärien toteuttamiseksi (Dye 1976). Ihmiset eivät aina halua alistua valvovan poliittisen hallinnon esittämään konsensukseen, koska he eivät voi selvemmin vaikuttaa päätöksentekoon (Arnhart 1987). Alkuperäinen valvova julkinen politiikka muodostu seurustelusta eri ryhmissä, joissa valvottiin hallintoa ja toimintaa ja nähtiin kansalaisten tarpeita ja huolenpidon kohteita (Ellesworth & Stahnke 1976). Valvovassa julkisessa politiikassa näkyy nykyajalle tyypillinen legaalinen hallitsemisjärjestelmän ilmapiiri (Vartola 2005). Kunnan interaktiivinen elinkeinoilmasto muodostuu siitä, minkä painoarvon poliittiset päätöksentekijät laittavat elinkeinopolitiittisen kehittämisen valvontaan.

Päätöksenteon tilanteissa tulisi punnita vaihtoehtoja, kartoittaa päätöksen negatiivista vaikutusta ja korostaa asian vahvaa mielenkiintoa (Smith 1983). Tärkeätä on muistaa, että julkisen hallinnon vaikutusmahdollisuus elinkeinopolitiikan kehittämisessä riippuu vallitsevasta elinkeinoilmastosta (Hautamäki 2002). Elinkeinoilmasto keskeisesti kuvaa elinkeinopolitiikan valmisteluun ja toimeenpanoon osallistuvien organisaatioiden ja niitä edustavien henkilöiden keskinäisiä suhteita, joilla rakennetaan intressipiirien sopimaa elinkeinopolitiikkaa (Wuori ym. 1999). Päätäjät, jotka arvioivat poliittista ilmapiiriä riittäiseksi, ovat taipuvaisia arvioimaan kunnan johtoa negatiiviseen sävyyn. Tällaiset henkilöt näkevät johdon esittämät elinkeinopolitiittiset tai muut uudistukset kielteisinä. Ilmapiirin riittäisenä näkevä on tyytymätön moniin kunnan palveluihin (Pikkala 2004).

Suunnittelevan julkisen politiikan keskeinen perusta on politiikan ja sen perusteella tehtävien päätöksien suunnitelmallisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Tämä keskeinen perusta tulee esille varsinkin kuntien elinkeinopolitiittisessa päätöksenteossa. Pitkällä tähtäyksellä poliittinen sitoutuminen julkiseen rakennemuutokseen osoittaa vastuuta ja tahtotilaa estää vastaisuudessakin poliittiset, sosiaaliset ja taloudelliset kriisit. Me elämme ja ajattelemme yhdessä. Puolustuksen suoja korostaa yhtäläistä ja oikeata eli suunnittelevaa julkista politiikkaa, se ei pyydä tekemään huonoja todellisia ratkaisuja (Arnhart 1987). Suunnitteleva julkinen elinkeinopolitiikka seuraa elinkeinopolitiikan rakennemuutoksen aikaa ja toimii tarvittaessa myös ennakoivasti (Dye 1976).

Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa pohditaan tehtävää ja tavoitteita ja etsitään tietoa ympäristön muutoksista miettien yhdessä keinoja, joilla kunnan tehtävä voidaan hoitaa tulevaisuudessakin (Hoikka 1985). Rakennemuutoksen aikana eletään uudenlaista poliittista kulttuuria, jossa puolueet ja päätöksentekijät lakkaavat ajamasta omia etujaan (Harisalo & Miettinen 2000). Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa nähdään yritykset ja teollistaminen yhteiskunnan vahvuus-

tena, jonka vuoksi tulee saada välimatkaa poliittisten henkilöiden jokapäiväiseen väittelemiseen (Decoster 1988). Suunnittelevan politiikan avulla löydetään mahdollisuus tarkastella vallitsevaa elinkeinopolitiikkaa rakentavasti ja kriittisesti. Suurimmat esteet elinkeinopolitiikan kehittämiseen löydetään useasti poliittisista ja hallinnollisista päätöksentekijöistä, ei suikaan kansalaisista (Anttiroiko 1991). Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa kunta voi niin halutessaan edistää innovatiivisuutta, henkistä pääomaa, tietoa ja teknologiaa sekä yrittäjyyttä siten että kunta toimii ajattelijoiden, tekijöiden, ideoijien, toimeenpanijoiden ja välittäjien kuntana (Viitamo 2005).

Tässä tutkimuksessa nousee esille, että harjoitetulla elinkeinopolitiikalla on ilmeisiä vaikutuksia kunnan myönteiseen kehittymiseen. Elinkeino-
politiikan onnistuminen edellyttää systemaattisuutta ja eri toimintaorganisaatioiden sitoutumista. Myönteisesti harjoitetun elinkeinopolitiikan keskeisinä tuloksina on saavutettu kunnan äyrimäärän kasvua, saatu uusia yrityksiä kuntaan, saatu työttömyyttä alenemaan ja on luotu uskoa olemassa olevan teollisuuden kehittymiseen, jolloin myös kunnan ja kuntalaisten tulotaso on voinut lisääntyä. Nopeutuva rakennemuutoksen vaatimus korostaa yrittäjyyden merkitystä. Yritykset uudistuvat niin sisältä kuin ulkoakin luomalla talouteen oikeat ja riittävät kannusteet. Yhteistyöllä, voimavaroja yhdistämällä ja kuntaliitoksilla kunnat voivat pyrkiä vastaamaan sellaisiin haasteisiin, joihin yksittäisellä kunnalla ei ole mahdollisuuksia. Pyritään ratkomaan ongelmia ja löytämään ratkaisuja taantuvien alueiden kehittämiseksi ja uusien yritysten synnyttämiseksi. Muutoskykyisimmät yritykset ja kunnat pärjäävät parhaiten kehittymisen jatkuvassa virrassa. Elinkeino-
politiikka on rakentavaa yhteistyötä ilman poliittisia ambitioita, jossa yrittäjä, yritys, tai yrittäjäksi aikova tulee yhdeksi elinkeinopoliittisen sisäisen verkoston rakentavaksi toimijaksi.

Tutkimuksessa johtamista lähestyttiin aluksi modernin johtamisen teoreettisten juurien kautta, jotka ajoittuivat 1890-luvun ja 1930-lukujen taitteesta ihmisuhteiden (Leadership) ja asijahtamisen (Management) Peter Dunkerin 1950-luvun tavoitejohtamisen lähtökohtiin (Lähdesmäki 2003), sekä liikkeenjohdollisen mallin kautta, jota voidaan soveltaa myös julkiseen hallintoon (Taylor 1964c). Johtamisen teoreettisessa elinkeinopoliittisessä näkökulmassa tavoitellaan elinkeinopoliittista ja yritystoiminnallista johtamistyön hallintaa, ts. johtajan valmiuksia, niiden kehittämistä ja johtajan jaksamista sekä koko organisaation ja kunnan hyvinvointia. Onnistuneessa johtajuudessa on enemmän kyse kyvystä motivoida ihmisiä, saada aikaan hyvä organisaatioilmasto ja organisaatiokulttuuri, luoda toimivia sosiaalisia verkostoja ja kehittää vahvoja organisaatioideo-
logioita kuin suunnitelmallisesta, ankarasti tehtäväsuuntautuneesta ja muodollisiin palkintoihin perustuvasta toiminnasta (Vartola 2005).

Tutkimuksessa huomataan, että johtamisjärjestelmän kriisiin vaikuttavat monet poliittiset ja henkilökohtaiset ambitiot vallasta ja vallan käyttämisen toimenpiteistä. Tällöin ei tunnusteta ihmisenä olemisen merkitystä vaan poliittisen vallan suoma oikeutusta joko oman aseman tai poliittisen aseman vahvistamiseksi. Tällöin vahvistuu näkemys kuntalaisten antamasta demokraattisesta vallasta, vaikka sitä käytettäisiin kuntalaisten näkemysten vastaisesti (Lönnqvist 1985). Monesti poliittisten organisaatioiden johtaminen on kova ja raskas tie. Vain johtaja ja ihmiset yhteistyöllä voivat kohdistaa organisaation hyvään menetykseen (Hackman 2002). Ihmisten välisen yhteistyön merkitys nousee johtamisessa keskeisesti esille (Brown 1997). Päätäjien sisäinen ilmapiiri kuvastaa kunnan johtajuuden suhdetta (Ståhlberg 1977).

Tässä tutkimuksessa nähdään roolien teoreettiset juuret ajoittuvan 1930-luvun antropologisen koulukunnan synnyttämille rooleille, jossa Lewinin, Etzionin, Balesin ja Slaterin roolianalyysit 1950-luvulta nousevat esille. Johtamistyön roolipohjainen kirjallisuus levisi 1970-luvulla. Katz ja Khan (1978) esittivät rooliepisodeimallin, jota voidaan samaistaa hyvin yrityskummin työhön. Mintzberg (1980) kehitti johtajan kymmenen roolin mallin ja Quinn (1988) lähestyy johtamistehokkuutta kahdeksan johtamisroolin avulla. Kreitner ym. (2002) esittivät pelottelun ja suuttumuksen viisi roolia.

Yrityskummeilla esiintyvien roolien tutkimista perustellaan ainutlaatuisuudella ja sillä, että kuntien poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät saisivat kokonaisvaltaisen kuvan yrityskummien roolikuvauksesta ja sitoutumisen tasosta heidän neuvontatyössään. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda teoreettinen roolikuvauksen syvällisyyden malli, jota voitaisiin hyödyntää teoreettisesti ja käytännöllisesti yrityskummien rooliosaamisessa ja oppimisen koulutuksellisenä ohjeistuksena.

Rooleihin kohdistuvan teoreettisen lähtökohdan muodosti Mintzbergin (1980) rooliteoria. Rooliteoriaa täydennettiin useiden tutkijoiden kirjallisuudella. Rooleja ja rooliteoriaa on useasti vähätelty ja niitä on pidetty yhteiskuntaan soveltumattomana lähestymistapana. Identiteetin integriteetti edellyttää kykyä integroida diffuusit rooli-identiteetit ja samalla ehkäistä totaalista ”imeytymistä” äärimmäisen harmonisiin rooleihin. Roolidiffuusio on tullut akuutiksi modernissa ja fragmentoituneissa yhteiskunnissa, jossa egon on operoitava yhä abstraktimmilla tasoilla, jolloin yhteys sosiaalisiin kokemuksiin saattaa katketa ja muodostua ”sisäiseksi” itseksi. Tällöin identiteetin diffuusio ei rajoitu vain kokonaisuun instituutioihin vaan paljastuu ajattelussamme ja toimissamme, joita periaatteessa pidämme mielessämme kielteisinä ja sysäämme vastuun muille tahoille (Anttiroiko 1991). Roolin käsite on hyödyllinen ja peräti välttämätön pohdittaessa kunnallishallintoa ja sen faktista toteuttamista. Roolin käsitteessä

yksilö liitetään roolinsa kautta yhteiskuntaan (Anttiroiko 1992). Rooliepäselvyys tai rooliristiriita aiheuttaa väsymistä ja työstä vetäytymistä, jolloin ne vähentävät työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä, lisäävät halukkuutta työpaikan vaihtoon tai työstä vetäytymiseen sairauden tai muiden syiden lisääntyessä (Rizzo ym. 1970). Rooliteoria on todellinen teoria ja sillä on ennustearvoa sosiaalisen käyttäytymisen tulkinnassa (Tuomiranta 2002).

Institutionaalisuuden teoreettista käsitettä lähestyttiin tutkimuksessa yrityskummitoiminnan merkitystä syventäen elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämisessä. Talouden ja julkisen hallinnon vahva institutionaalisuus on yhteinen päämäärä, jolloin organisaatiokonseptista siirrytään yksilökeskeisempään organisaatiossa toimimiseen (Buchanan 1979). Instituutio nähdään kaikessa inhimillisessä toiminnassa. Yrityskummin keskeisenä tehtävänä on olla elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan tukena, mentorina, ohjaajana, neuvojana ja asiantuntija-arvioijana. Instituutiot vakauttavat kehitystä ja vastustavat taantumusta (Ostrom 1990). Menestymään pyrkiviltä yrityksiltä vaaditaan teknologian kehittymistä ja teknologisiin kehittämishankkeisiin osallistumista (Humala 2004). Institutionaalisuus ja siihen läheisesti liittyvä yrityskummitoiminta toimii siten kunnan ja yrityksen herättelijöinä, asioiden ja tehtävien uudelleen näkijöinä ja tarvittaessa jarrun painajana.

Ihmiskäsityksen hahmottaminen institutionaalisuuden syvällisyydessä avaa meidän silmämme huomaamaan kokonaisvaltaisen uudenlaisen näkökulman elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämisessä, poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden keskinäisessä sekä yrittäjien ja yrityskummien välisessä yhteistyössä. Mielen avulla ihminen ymmärtää, tietää, tuntee, uskoo ja ajattelee kohtaamansa tilanteet. Yksilön tunne todellisuudesta on keskeisesti riippuvainen puheen kehityksestä (Goffman 1974). Jotta puhe tai mikä tahansa kommunikaation muoto olisi perusteltua, perustuu se oletukseen, että kuulija ymmärtää puhujaa. Institutionaalisuuden merkittävyys edellä mainitulla tavalla kohdentuu tässä tutkimuksessa siihen, kuinka poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät sekä yritysjohtajat ymmärtävät ja sisäistävät yrityskummien mielipiteitä ja kannanottoja. Kuinka mainittujen henkilöiden ja ryhmien välille saadaan rakentava uudenlainen mielen syvällisyyden ja rakentavan yhteishengen välinen suhtautuminen?

Ihmiskäsityksen dynamiikka tunnistaa tajunnallisuuden, situationaalisuuden ja kehollisuuden, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksessa nousee esille mielipaha ja haikea mieli siitä, että joidenkin kuntien ja yritysten henkilöiden välille ei saada syntymään em. kolmen tekijän välistä korrelaation ja interaktion syvällistä vuorovaikutussuhdetta. Kielteisesti koettu tilanne voi ilmetä fyysisenä pahoinvointina. Tärkeätä olisi huomata elinkeino- ja yritystoiminnan

neuvonnassa, että vuorovaikutuksen luonteen oivaltaminen saattaa ehkäistä monia fyysisiä ja psyykkisiä oireita (Pihlanto 2005).

Tutkimuksen yrityskummitoiminnan teoreettiset juuret painottuneena mentorointitoimintaan yltyvät 1970-luvun puoliväliin, jolloin mentoroinnista käynnistyi akateeminen tutkimus ja toiminta levisi myös Suomeen. Suomessa mentorointia muistuttavia menetelmiä on käytetty lähes vastaavan ajan kuin Yhdysvalloissa, mutta mentorointia sanan tämänhetkessä merkityksessä, eli systemaattisesti organisoituna johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmänä, on käytetty vuodesta 1992 lähtien. (Huhtala ym. 1998.) Tässä tutkimuksessa ei paneuduta mentorointitoiminnan kaukaiseen Kreikan mytologian syntyhistoriaan, vaan keskitytään yrityskummitoiminnan syntyyn ja käynnistymiseen Suomessa. Yrityskummitoiminta, niin kuin monet hyvät ideat, saadaan aikaan henkilöiden tai henkilön ideoiden ja innovaatioiden tuloksena. Vuonna 1994 kolmen eläkkeellä olevan yritysjohtajan henkinen palo tehdä mökkikuntansa elinkeino- ja yritystoiminnan eteen jotain hyvää nousi heille esiin kirkkaana ajatuksena. Asikkalan kunta kiinnostui yrittäjien tekemästä aloitteesta ja siten toiminta elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämiseksi alkoi. Toiminta laajentui Suomen kuntaliiton hallinnoiman neljän vuoden kestävän projektin ansiosta ja vuonna 2001 perustetun Yrityskummit ry:n toimesta, jolle kunnat maksoivat pienen jäsenmaksun toimintansa rahoittamiseksi. Vuonna 2007 oli 200 kunnassa noin 400 yrityskummiä (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002).

Yrityskummitoiminta liittyy hyvin läheisesti mentorointitoimintaan. Yrityskummeina toimivat mentorit ovat tarkoitettu ennen kaikkea yritysten yhteistyön ja neuvonnan kumppaneiksi. Monella yrityskummilla on myös hallinnollisia ja poliittisia ambitiota, joten heillä on tietämys myös elinkeinopolitiikan kokonaistoiminnasta (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002). Pätevä mentor tai yrityskummi auttaa ja tukee mentoroitavaa käsittelemään ja ratkomaan asioita ja ongelmia mutta ei itse ratkaise niitä aktorin puolesta. Yrityskummitoimintaa ja ennen kaikkea yrityskummeja voidaan Suomen kuntaliiton (1997) mukaan kuvata sanoilla neuvonantaja, valmentaja, sparraaja ja mentor. Yrityskummitoiminta perustuu eri osapuolten väliseen yhteistyöhön. Toiminta käynnistyy kuntatasolla yrityskummien, yritysten ja kunnan yhteistyöllä. Tässä toiminnassa Yrityskummit ry on ollut aktivoimassa kuntia ja yrityskummeja toiminnan käynnistämiseksi. Yrityskummiksi ryhdytään jos kunta esittää pyynnön ja pyydetty henkilö vastaa siihen myönteisesti. Mentoriyrityskummiksi ryhtymistä on vauhdittanut yrityskummiksi ryhtyvän henkilön kunniavelka omaa koti- tai mökkikuntansa kohtaan, jossa nähdään mahdollisuus edesauttaa yritystoiminnan kehittämistä (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002).

Mentoriyrityskummitoiminnan laajentaminen kansainvälisten markkinoiden huomioonottamiseen, verotuksellisten erityiskysymysten, perinnönjaon, sekä rahoitusjärjestelyjen ja sukupolvenvaihdosten jälkihoitoon vaatii yrityskummilta käytännön kokemusta ja asiantuntemusta kustakin asiasta. Tunkkari-Eskelisen tutkimus (2005) täydentää sukupolvenvaihdoksen jälkeisen yritystoiminnan ja mentorointitoiminnan välistä kokonaisuutta. Mentoriyrityskummitoiminnassa on mahdollista hyödyntää yrityskummiverkoston eri jäseniä ongelmien ratkaisussa (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002). Yrityskummitoiminnan tavoitteena on, että mentoroitavan ja mentorin välille syntyy kehittävä, huolehtiva ja auttava vuorovaikutussuhde. Yrityskummi kuulee neuvottavan ajatuksia, arvioi hänen ideoitaan, auttaa ongelmien ratkaisussa ja pelkojen käsittelemisessä sekä pyrkii vahvistamaan neuvottavan itsetuntoa syvällisillä pohdintoilla. Yrityskummit mahdollistavat, että neuvottava käyttää saamansa tietoa hyödykseen (Hale 2000).

Mentoriyrityskummi voi toimia ongelmatilanteissa ristiriitojen sovittelijana. Monesti poliittisten henkilöiden henkilösuhteet ovat keskenään hakauksessa tai ristiriitoja ilmenee hallinnollisten ja poliittisten henkilöiden välillä. Usein ristiriitoja syntyy myös poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden ja yrittäjien välille. Ristiriitoja voi esiintyä myös yritysten erilaisissa ongelmallisissa tilanteissa, joissa ulkopuolisen henkilön läsnäolo tai asiantuntemus saattaa rauhoittaa syntyntä tilannetta (Yrityskummitoiminnan käsikirja 2002).

Tutkimusongelman ratkaisua haettiin empiiris-operationaalisella tutkimustavalla, joka on yhteensopiva ongelma-analyysissä ja teoreettisissa perusteissa tehtyjen valintojen kanssa. Empiirisoperationaalisen tutkimustavan tarkoituksena oli tekniseen tiedonintressiin pohjautuen hakea faktojen, tosiasia-aineistojen, informaation keräämisen ja kysymysten avulla hallittavuutta. Operationaalisuudessa otettiin huomioon tutkittava kohderyhmä (yrityskummit), palvelu- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä taustamuuttujat. Arvioinnin käyttäminen tutkimusaineiston sisältämän kokemuksellisuuden tarkasteluun syventää tutkittavan aineiston merkityksellisyyttä. Erityisesti yrityskummien kokemusten analysointi arviointimetodia käyttäen vahvistaa menetelmän arvoa ja käytettävyyttä elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämisen välineenä. Arvioinnin lisäksi mittaamisessa käytettiin elinkeinopoliittista ja rooliepisodimallin mukaista mittausta (menetelmätriangulaatiota) laadullisten ja täydentävien tulosten luotettavuuden lisäämiseksi.

Aineistolähtöinen ja teorialähtöinen sisältöanalyysi ovat haasteellisia ja vaativia tulkintatapoja, joiden käyttäminen edellytti rakenteiden, suhteiden ja toimivuuden oivaltamista ja myös menetelmän sisäistämistä. Ennakkokäsitykset tulkintojen tekemisessä eivät tulleet kuitenkaan ylivoimaisiksi, koska tavoitteena

oli toteuttaa laadukas, eettisesti hyväksyttävä, uutta tietoa tuottava tieteellinen tutkimus. Teorialähtöisyys tässä tutkimuksessa tarkoitti aikaisemman tiedon perusteella luotujen kriteerien tuottamista teorian pohjalta ja soveltamista empiiriseen yhteyteen. Teoria toimi apuna analyysien etenemisessä empiiristen tulosten kanssa.

Tutkimuksen teoreettinen tausta tiedonvälisenä ulottuvuutena tarjosi mahdollisuuden tarkastella kuntien elinkeinopolitiikkaa merkittävän laaja-alaisesti ja syvällisesti useammasta näkökulmasta. Perinteisen elinkeinopolitiikkaa käsittävän kirjallisuuden annin ohella saatiin tutkimukseen syvällisyyttä ja uudenlaista painoarvoa julkisen politiikan, johtamisen, roolien, institutionaalisuuden sekä yrityskummitoiminnan ja mentoroinnin kirjallisuudesta. Rooliteoriat vahvistivat työn haasteellisuuden ja oppimisen merkitystä motivoivina tekijöinä yrityskummien neuvontatyössä, ihmisen voimavarojen ylläpitämisessä ja koko elinkeinopoliittisen ja yritystoimintaorganisaation kehittämisessä. Uudenlaista elinkeinopoliittista tutkimuksellista syvyyttä saatiin myös institutionaalisuuden teorian avulla. Kuinka elinkeinopoliittista hallinnollista ja poliittista päätöksentekijää ja yritystoimintaa sekä yrityskummeja voidaan tarkastella mielen tajunnallisuuden merkityksen avulla ja näin löytää moniin käsiteltäviin asioihin ratkaisu?

6.2 Pohdintaa roolitulosten ja aikaisempien tutkimusten perusteella

Tutkimuksen tavoitteena oli yrityskummeilla esiintyvien roolien tunnistaminen. Rooleihin samaistumisen kautta tavoitteena oli saada esille kokonaisvaltainen roolikuvaus jokaiselle tutkimuksessa esiintyvälle roolille. Tutkimuksella pystyttiin osoittamaan, että yrityskummeilla nousi esiin kaikkein voimakkaimpana roolina kehittäjän rooli, jota taas Mintzberg (1980) tutkimuksessaan ei löytänyt tai ei pitänyt tarpeellisenä käsitellä omana erillisenä roolina. Kaikki muutkin kymmenen roolia esiintyivät tässä tutkimuksessa eri painotuksin. Tutkimuksessa pystyttiin esittämään jokaiselle roolille erillinen roolikuvaus. Roolikuvaus antoi jokaiselle roolille perustellun roolikäyttäytymisen ja tavoitteellisuuden sisällön. Yrityskummeilla havaitut roolit muodostuivat tärkeysjärjestyksessä seuraaviksi: kehittäjä, neuvottelija, keulakuva, aloitteentekijä, tarkkailija, tiedonvälittäjä, tiedonjakaja, esimies, yhdyshenkilö, resurssien jakaja ja häiriönpoistaja.

Useat tutkijat ovat kuvanneet kehittäjän roolia ja sen merkitystä tutkimuksissaan myös välillisesti. Rantaman (2002) tutkimuksessa näkyy alueellisen ja paikallisen kehittäjän roolin merkitys, jossa painotetaan kehittämisen monialaisuuden merkitystä melko yhtenevästi tämän tutkimuksen kanssa. Hänen mu-

kaan mm. Baijerin osavaltion kehittämisen suunnittelua on ohjannut koordinoiva asiantuntijasuunnittelu. Alhaalta lähtevän kehittämisen on nähty tarkoittavan kuntien poliittisista päättäjistä lähteviä kehittämisen aloitteita ja toimintaa. Männingin (2002) tutkimus tukee kehittäjän roolin kuvausta, sillä hän painottaa, että keskeiset toimijat voivat kehittää omalla toiminnallaan innovaatiojärjestelmää, johon myös elinkeinopoliittikka ja yritystoiminta ympäristöineen kuuluvat. Peltonen (1997) tutkimus tukee kehittäjän roolin kuvausta siinä, että hän näkee, että ihmistä motivoi oman minän kasvu joka saa ihmisen kehittämään, innovaatioon ja ideoimaan eri tilanteissa. Pirkolan (1997) tutkimuksessa kuvastuu kehittäjän roolin kuvaukseen liittyvää elinkeinopoliittista vaikutusta. Kehittäjä haluaa nähdä kansainvälistä yritysten välistä tietoliikenteen sekä verkostollisen yhteistyön kehittämistä.

Kotter lähestyy kehittäjän roolia käsitteiden, työjärjestyksen ja suhdeverkostojen avulla. Kotter tulee lähelle tämän tutkimuksen esittämää roolikuvausta, jossa nähdään uutta lähestymistapaa ja henkilökohtaisia näkemyksiä, jotka saattavat poiketa kunnan tai yrityksen virallisesta suunnitelmasta. Viralliset suunnitelmat ovat selkeitä ja johdonmukaisia, kun taas johtajan työjärjestykset ovat löysiä toisiinsa kytkettyjä tavoite- ja suunnitelmaluetteloita, vähän samalla tavalla kun yrityskummeillakin. Johtaja pyrkii luomaan parhaimmat suhteet käyttäen erilaisia suoria ja epäsuoria vaikuttamisen keinoja siihen ryhmään tai ihmisiin, mistä hän on kaikkein riippuvaisin, saadakseen ihmiset toimimaan työjärjestyksen mukaisesti (Kotter 1983).

Mintzberg (1980) oli sisällyttänyt tutkimuksessaan esille nousseen kehittäjän roolia käsittävän kuvauksen huomattavasti suppeammin aloitteentekijän roolissa esiintyväksi kuvaukseksi. Aloitteentekijän roolissa johtaja antaa vastuun suunnittelusta ja toimintatavan valinnasta alaiselleen ja valvoo niitä ja vastaa niistä. Kehittäjän roolin kuvaus ja roolisisältö nousee tässä tutkimuksessa huomattavasti laaja-alaisemmaksi johtuen lähinnä siitä, että yrityskummit toimivat mentori-ohjaajina ja neuvoina. Pavett ja Lau (1985) näkevät kehittäjän roolin keskeisiä piirteitä, kuten monimutkaisten teknisten toimintojen ja ohjelmien kehittämistä ja arviointeja, vähän samalla tavalla kuin yrityskummitkin tekevät.

Quinnin (1988) tekemässä tutkimuksessa lähestytään kehittäjän roolikuvausta eri muodoin neuvonantajan roolin avulla. Johtaja haluaa toimia itsensä ja muiden ymmärtäjänä, hyvän kommunikaatiotaidon omaavana kehittämistä tukevana henkilönä (Quinn ym. 1990). Tutkimus tukee kehittäjän roolikuvausta ohjaavan ja neuvovan roolin avulla. Ohjaava johtaja ottaa vastaan haasteita, asettaa tavoitteita ja ottaa tehtävän innostuneesti vastaan samalla tavalla kuin kehittäjän rooleissa toimivat yrityskummit. Tuomiranta (2002) painottaa tutkimuksessaan muutoksen johtamisen mahdollisuutta kehittää erikoissairaanhoidon taloudelli-

sesti ja toiminnallisesti henkilökunnan huomioon ottavaksi organisaatioksi, jolloin osataan varautua ympäröiviin epävarmuustekijöihin, vähän samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa kehittäjän roolikuvauksessa esitettiin.

Neuvottelijan roolille esitettiin tutkimuksessa perusteltu kokonaisroolikuvaus. Mintzbergin (1980) esittämä neuvottelijan roolikuvaus tukee edellä esitettyä neuvottelijan roolikuvausnäkemystä. Tämä tutkimus osoitti, että neuvottelijan roolikuvaus nousee keskeisemmin ja yksityiskohtaisemmin esille yrityskummeilla kuin johtajilla, sillä yrityskummeilla on olemassa selkeämpi tuki neuvoteltavasta asiasta kunnan ja yrittäjien taholta. Johtaja joutuu toimimaan roolissaan nopeammin, oma-aloitteisemmin ja yksinäisemmin. Tätä kannanottoa tukee Filppulan (1994, 162) kunnallisjohtajille tekemä roolitutkimus, jonka mukaan neuvottelijan rooli muodostui kaikkein heikoimmaksi kunnallisjohtajien rooliksi. Judsonin (1981) tutkimuksessa neuvottelijan rooli ei noussut kovinkaan keskeiseksi rooliksi. Hänen tutkimuksessaan neuvottelijan rooli jäi kolmen vähimmän käytetyn roolin joukkoon. McCall ja Segrist (1980) huomasivat tutkimuksessaan, että Mintzbergin kehittämässä neuvottelijan roolissa ovat aktiviteetit liian päällekkäisiä muiden roolien aktiviteettien kanssa. Quinin (1988) välittäjän johtamisprofiilimalli tulee lähelle yrityskummeille ilmennyttä neuvottelijan roolia, jossa välittäjän roolissa toimiva johtaja esittelee ideoitaan ja neuvottelee sopimuksista ja erilaisista muista suunnitelmista sekä sitoumuksista.

Tutkimuksessa esitettiin keulakuvaroolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Mintzberg (1980) ei pitänyt johtajalle kuuluvaa keulakuvaroolia kovinkaan keskeisenä roolina. Hänen mukaansa henkilöiden väliseen toimintaan ei liity informaation tuottamista tai päätöksentekoa. Filppulan (1994, 158) tutkimuksessa keulakuvarooli ei noussut kovinkaan tärkeäksi kunnallisjohtajien rooliksi, mutta keulakuvaroolissa esiintyy henkilön persoonallisuuteen ja ulkoiseen esiintymiseen liittyvät ominaisuudet samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa. Judsonin (1981) tutkimuksessa keulakuvarooli tuli kolmen vähiten käytetyn roolin joukkoon. Quinin (1988) kehittämässä johtamisprofiilimallissa valmentajan rooli ja johtajan rooli nousee lähelle keulakuvaroolia. Mainituissa rooleissa johtaja toimii muutoksen ja tavoitteiden johtajana. Tunkkari-Eskelisen (2005) tutkimuksessa yrittäjät kokivat mentoriyrityskummien vuorovaikutuksellisuuden myönteisenä asiana. Vuorovaikutuksellisuus näkyi myös tämän roolin roolikuvauksessa. Mintzberg (1980) näki johtajan toimivan tässä roolissa ulkoisena symbolina, joka edustaa organisaatiotaan, juhla-, edustus- tai muissa tehtävissä melko samansuuntaisesti kuin yrityskumminkin katsottiin edustavan, sillä muutoksella, että yrityskummi saa edustamisvaltuutensa aina joko kunnalta tai yritykseltä.

Tutkimuksessa esitettiin aloitteentekijän roolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Tämä rooli toimi eräänlaisena perustana kehittäjän roolille, jossa yrityskum-

mi huomaa verkostollisen yhteistyön tarpeet ja mahdollisuudet. Aloitteentekijän roolin aikaansaannokset riippuivat kunkin yrityskummin ja yhteistyökumppanin aktiviteetista. Quinn (1988) tulee johtamisprofiilimallissa lähelle aloitteentekijän roolia neuvonantajan roolissa, jossa johtaja tukee aloitteellista kehittämistä, sekä järjestäjän roolissa, jossa johtaja toimii tarkkana koordinoijana sekä organisaation uudistajana, innovoijana ja kehityksen vauhdittajana. Hänelle aloitteellisuus ja luovuus merkitsevät hyvin paljon. Mintzberg (1980) painottaa, että johtaja toimii organisaationsa muutosten alullepanijana sekä alustensa kehittämistyön valvojana ja suunnittelijana etsien uhkia ja mahdollisuuksia selvitäkseen niistä organisaatiossaan. Yrityskummin toiminta tässä roolissa kuvastaa soveltuvien osin Mintzbergin näkemyksiä. Filppulan (1994, 161) mukaan aloitteentekijän rooli nousi kunnallisjohtajien tärkeimmäksi rooliksi. Kunnallisjohtajilta odotetaan oma-aloitteellisuutta ja uusien asioiden esittämistä, eräänlaista innovatiivisuuden osoittamista vähän samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa. Alexanderin (1979) empiirinen tutkimus osoittaa, että hierarkiatasoilla on voimakas vaikutus johtajan työhön ja minkään roolin merkitys ei pienene. Funktionaalisella alueella tuotantojohtajat samaistuivat parhaiten päätöksentekorooleihin, johon myös aloitteentekijän rooli kuuluu. Tunkkari-Eskelinen (2005) painottaa tutkimuksessaan mentoriyrityskummin aloitteellisuutta hyvänä ja varteenotettavana tekijänä neuvontaa suoritettaessa, juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa todettiin.

Tutkimuksessa esitettiin tarkkailijan roolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Tarkkailijan rooli toimii tutkimuksen mukaan eräänlaisena perustana kehittäjän ja häiriönpoistajan rooleille. Yrityskummien on oltava selvillä mitä organisaatiossa ja sen ulkopuolella tapahtuu pystyäkseen vastaamaan esille nouseviin haasteisiin, esityksiin ja vaatimuksiin. Poliittinen toiminta ei kuulu yrityskummien tehtäviin, vaikka he tarkkailevat kaikkien poliittisten ryhmien elinkeinopoliittista toimintaa sekä päätöksentekoa. Quinn (1988) näkee johtamisprofiilimallissaan johtajan tarkkailijan roolissa tiedon vastaanottajana ja toiminnan organisoijana, perustiedon arvioijana ja eräänlaisen herkkyytenä tiedon saavutettavuuteen, eräiltä osin juuri samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa. Mintzbergin (1980) rooliteoriasa tarkkailijan roolia esittävä ja kuvaava tutkimustulos kuvastaa kuinka johtaja toimii tietokeskuksena samalla tavalla kuin yrityskummitkin. He keräävät ja luovuttavat tietoa organisaatioon. Judsonin (1982) ja Filppulan (1994, 159) tutkimuksessa johtaja toimii organisaationsa todellisena voimavarana ja yhteishengen luojana. Kunnallisjohtaja haluaa toimia tuntosarvena ympäristöönsä ja verrata muista kunnista saamia tietoa oman kuntansa tietoon vähän samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa roolikuvaus osoittaa. Tunkkari-Eskelisen (2005) tutkimus tukee tämän roolin roolikuvausta sillä, että mentoriyrityskummi ottaa tark-

kailussaan huomioon jatkajayrittäjän ja yrityisperheen välisen vuorovaikutuksen ja voi siten vapauttaa jatkajayrittäjän negatiivisorientoituneesta ilmapiiristä.

Tutkimuksessa esitettiin tiedonvälittäjän roolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Quinnin (1988) johtamisprofiilimallissa tiedonvälittäjän rooli tulee lähelle hänen kehittämänsä tarkkailijan roolia, jossa johtaja toimii tiedon vastaanottajana ja perustiedon arvioijana, ja jossa hän painottaa herkkyyttä tiedon saatavuuteen. Tässä tutkimuksessa esille noussut tiedonvälittäjän roolikuvaus samaistuu soveltuvin osin Mintzbergin (1980) esittämään tiedonvälittäjän roolikuvaukseen ja hänen tekemiinsä johtopäätöksiin. Johtaja välittää tietoa yksikön hallinnolle, tiedottaa suunnitelmista ja tuloksista ja pyrkii vaikuttamaan myös ulkoiseen ajattelutapaan ja päätöksentekoon eräiltä osin juuri samalla tavalla kuin yrityskummienkin roolikuvaus esittää. Useat tutkijat, kuten Bristol (1979) sekä Carrol ja Gillen (1987) ja Snyder ja Wheelen, ovat moittineet Mintzbergin roolimallia yksityiskohtaisuuden puutteesta. He olisivat halunneet tiedonvälittäjän roolille tarkempaa ja kokonaisvaltaisempaa roolikuvausta. Filppulan (1994) tutkimuksessa kunnallisjohtajilla esiintyy monilta osin samantyyppisiä roolipainotuksia kuin yrityskummeillakin. Kunnallisjohtajien tiedon välittäminen nousee keskeisesti esille myös luotattavuuden esiin nostamisena samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa yrityskummeilta odotetaan. Tunkkari-Eskelinen (2005) näkee tutkimuksessaan yrityskummien tiedon välittämisessä samantasoista roolikuvausta kuin tässä tutkimuksessa, jossa mentoriyrityskummi nähdään neuvonnallisena otteena, joka perustuu luottamuksellisuuteen osapuolten välillä.

Tutkimuksessa esitettiin tiedonjakajan roolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Tässä roolissa näkyy yrityskummien yhteistyöhenki ja verkostollisuuden keskeinen merkitys. Mintzberg (1980) kiinnittää huomiota johtajan tuomaan informaatioon ja sen välittämiseen alaisilleen sekä organisaation arvoihin ja ohjaukseen päätöksenteossa. Mintzbergin esittämässä roolikuvauksessa johtaja tuo esille hankkimaansa ulkoista tietoa ja välittää sitä eteenpäin vähän samalla tavalla kuin yrityskummien roolikuvaus esittää. McCall ja Segrist (1980) painottavat neljän roolin aktiviteettien päällekkäisyyttä muiden roolien aktiviteettien kanssa. Tiedonjakajan rooli oli heidän mukaan yksi niistä rooleista, jota ei olisi tullut erottaa omaksi rooliksi, joten heidän tutkimuksessaan tiedon jakaminen hajaantuu kaikkien muiden roolien roolisisältöön. Tämän vuoksi heidän esittämä roolikuvaus poikkeaa monilta osin tämän tutkimuksen roolikuvauksesta. Filppulan (1994, 160) tutkimuksessa kunnallisjohtajat samaistuivat tiedonjakajan rooliin melko myönteisesti ja heidän rooliperustelunsa olivat eräiltä osin samansuuntaisia yrityskummien rooliperustelujen kanssa. Quinnin (1988) johtamisprofiilimallissa tiedonjakajan rooli ei suoranaisesti esiinny, mutta hän kuitenkin painottaa esittämässään valmentajan roolissa tehtäväsuuntautumisen ja muiden

motivoimisen merkitystä tiedonvälityksessä. Hänen mukaansa valmentaja jakaa hankkimaansa ja omaksumaansa tietoa vähän samalla tavalla kuin yrityskummit tässä tutkimuksessa. Tunkkari-Eskelisen (2005) tutkimuksesta on todellista hyötyä niille, jotka miettivät keinoja kokemuksen ja hiljaisen tiedon välittämiseksi. Hänen tutkimuksensa tukee tiedonjakajan rooliin kohdistuvaa yrityskummien roolikuvausta.

Tutkimuksessa esitettiin esimiesroolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Tutkimus osoitti tämän roolin yrityskummien imagolle sopivana, mutta varsinaista esimiestehtävää ei yrityskummeilla esiinny. Joitakin johtopäätöksiä voidaan kuitenkin vetää sellaisista kirjallisista mielipiteistä, joissa asetutaan olemassa olevaan, tai entiseen johtajan rooliin, jossa esimiehen asema nousee voimakkaasti esille. Aikaisempi johtajan roolin esiintyminen heikentää yhteydenottoja kunnista ja yrityksistä. Yrityskummien toimiminen esimiesroolissa kuvastaa näkemystä, että kuntansa yrityskummina toimiminen ei voi olla samanlaista toimintaa kuin se, missä yrityksen tai kunnan johto toimii esimiehenä alaisiinsa nähden. Quinnin (1988) johtamisprofiilimallissa johtaja toimii tarkkailijan ja valvojan roolissa hankkien tietoa tosiasioista ja yksityiskohdista ja toimii niiden analysoijana ja palautteen antajana vähän samalla tavalla kuin esimiesroolissa toimiva. Lisäksi Quinnin (1988) mukaan johtaja toimii neuvonantajan roolissa opastajana ja ymmärtäjänä, niin muita henkilöitä kuin itseäänkin kohtaan, samalla tavalla kuin yrityskummi tekee esimiehen roolissaan. Mintzbergin (1980) rooliteorias- sa esimiesroolia pidetään yhtenä johtajan tärkeimmistä rooleista. Tässä roolissa Mintzberg näkee johtajan integroivan ihmisten tarpeita ja suhteita. Organisaatio odottaa saavansa johtajalta kannustusta ja motivaatiota vähän samalla tavalla kuin yritykset ja kunta odottavat yrityskummeilta. Judsonin (1981) tutkimuksessa esimiesrooli nousee avainrooliksi ja siinä esiintyy myös tässä tutkimuksessa esiintyneitä rooliperusteluita. Mayon (1982) peruskoulun rehtoreille tekemässään tutkimuksessa pidettiin esimiesroolia ja siinä esiintyviä taitoja kaikkein tärkeimpinä. Filppulan (1994, 158–59) tutkimuksessa esimiesrooli nousee tärkeään asemaan, jossa korostuu yhteishenki johtajan ja työyhteisön voimavarana. Yhteishengen avulla tutkimuksen mukaan luodaan myös todellista pohjaa yrityskummien toiminnalle. Mayo (1982) ja Judson (1981) pitivät esimiesroolia tärkeimpänä yksittäisenä johtajan roolina. Tässä roolissa tutkijat painottivat johtajan tietotaidon ja osaamisen sekä tiedon välittämisen merkitystä vähän samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa yrityskummien esitettiin tekevän.

Tutkimuksessa esitettiin yhdyshenkilön roolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Yhdyshenkilön rooli toimii eräänlaisena perustana neuvottelijan, häiriönpoistajan, kehittäjän ja asiantuntijan/tiedonvälitysrooleille. Quinnin (1988) johtamisprofiilitutkimuksessa ei esiinny suoranaista yhdyshenkilön roolia. Sen

sijaan hän painottaa tutkimuksessaan johtajalle kuuluvaa järjestäjän roolia, jossa johtaja suunnittelee, organisoii, valvoo ja viestittää saamansa tietoa eteenpäin organisaatiossaan toimien luottamusta herättävällä tavalla siten, että johtaja toimii tarkkailijan roolissa järjestellen saamaansa tietoa ja viestittäen sitä eteenpäin yhdyshenkilönä. Quinnin tutkimus tukee eräiltä osin yhdyshenkilön roolikuvasta. Mintzbergin (1980) tutkimuksessa yhdyshenkilönä toimiessaan johtaja luo suhteita organisaatioonsa ja sen ympäristön välillä. Suhdeverkostossa vaihdetaan informaatiota ja palveluksia vähän samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa. Shabira ja Dunbar (1980) näkevät yhdyshenkilön roolin tärkeänä roolina ja heidän roolisamaistumisen perustelut ovat melko yhdensuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa. Filppulan (1994, 159) tutkimuksessa yhdyshenkilö luo virallisia ja epävirallisia suhteita edistääkseen tärkeänä pitämiään asioita ja viestittää yhteenkuuluvaisuuden merkitystä juuri samalla tavalla kuin mentoriyrityskummitkin tutkimuksen mukaan tekivät. Tunkkari-Eskelisen (2005) tutkimus tukee tämän tutkimuksen luottamuksellisuuden näkemystä, joka nähdään myös kasvatuksellisena otteena mentoriyrityskummien ja aktorien välisessä yhteistyössä.

Tutkimuksessa esitettiin allokoiijan roolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Quinnin (1988) johtamisprofiilitutkimuksessa ei esiinny johtajalla suoranaista resurssien jakajan roolia. Sen sijaan hänen tutkimuksestaan voidaan löytää resurssien jakajan rooliin soveltuvia yhteisiä rooliperusteluita silloin kun johtaja toimii helpottajan roolissa edistämisen yhteisöllisyyden aikaansaamiseksi. Tutkimus osoittaa, että yrityskummeilla ei esiinny Mintzbergin (1980) esittämää perinteistä yrityksen johtajalle kuuluvaa resurssien jakajan roolia, jossa yritysjohtaja jakaa yksikön voimavarat ja johtajan oman ajan käytön, alaisten töiden ja toimintojen ohjelmointiin ja delegointiin. Tunkkari-Eskelinen (2005) painottaa mentoroiden tärkeyttä ja luottamuksellista merkitystä eri vuorovaikutustilanteissa. Mentoriyrityskummien toiminnasta katsottiin olevan hyötyä yrityksille taloudelliseen toimintaan juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa.

Tutkimuksessa esitettiin häiriönpoistajan roolille perusteltu kokonaisroolikuvaus. Quinn (1988) painottaa johtamisprofiilitutkimuksessaan johtajalle kuuluvaa helpottajan roolia, jossa johtaja rakentaa yhtenäisyyttä ja kehittää yhteistyötä, osallistuu rakentavaan yhteistyöhön ristiriitojen sovittelijana, eräänlaisena häiriönpoistajana. Osallistuvalla päätöksenteolla hän ratkaisee syntyneitä ongelmia ja ristiriitoja vähän samalla tavalla kuin yrityskummit tässä tutkimuksessa. Mintzbergin (1980) tutkimuksessa häiriönpoistajan roolissa johtaja haluaa vähän samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa, olla ristiriitojen sovittelija ja ongelmien ratkaisija melko yhtenäisin keinoin. Filppulan (1994, 161) tutkimuksessa häiriönpoistajan rooliin samaistumisen perustelut ovat melko yhdensuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa. Vallan ja vastuun lisääntyminen saa aikaa uusien roolien

ristiriitoja ja moninaisten roolien herättämät voimakkaat tunteet hallitsevat helposti päätöksenteon tilanteita. Tunkkari-Eskelinen (2005) painottaa tutkimuksessaan mentorioijan tietotaidon, kokemuksen ja iän tuomaa merkitystä ristiriitojen ja ongelmien poistamisessa. Hänen mukaansa mentoroinnilla on merkittävä vaikutus tunteiden rationaalistamiseen. Hänen tutkimuksensa tukee hyvin monelta osin tämän tutkimuksen häiriönpoistajan roolille esitettyä roolikuvausta.

6.3 Palvelurakennekartoituksen tulosten ja tutkimusten pohdinta

Tutkimuksen päätehtävän tavoitteena oli tunnistaa kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet ja kehittämisen mahdollisuudet. Tutkimuksen mukaan työttömyys koettiin kaikkein suurimpana kuntien ongelmana. Työttömyyden poistamista tukee EU-neuvoston päätös 2003/578/EY, joka velvoittaa jäsenvaltioita toimimaan työttömyyden poistamiseksi. Tavoitteena on, että jäsenvaltiot tukisivat työllistämispolitiikkaa, uusien työpaikkojen syntymistä ja kannustamista yrittäjyyteen. Almås (1985) painottaa mallissaan samalla tavalla kuin tutkimuksessakin, että kunta, ulkopuoliset asiantuntijat ja paikalliset osallistajat ovat avainasemassa kun kunnissa vallitsee työttömyyttä ja sitä halutaan vähentää. Hautamäen (2002) tutkimustulos tukee tätä tutkimustulosta siinä, että työllisyyden vastuuntuntoisella kehittämisellä vahvistetaan myös kuntatalouden myönteistä kehittymistä.

Tutkimuksessa todettiin, että työttömyyteen voidaan vaikuttaa usean eri tekijän avulla, joista ensimmäisenä tuli esille yhteiskunnalliset valtiovallan yrittäjyyttä tukevat toimenpiteet, jossa madalletaan yrittäjäksi ryhtymisen ja yrittäjöiden palkkaamisen kynnystä. Tätä tukee Harisalon ja Miettisen (2000) tutkimuksen näkemykset elinkeinopolitiikan uudeltaisesta kehittämisestä, jossa suojataan kansalaisia privilegioilta ja mielivaltaiselta politiikalta. Karppi (1994) tähdentää omassa mallissaan, että julkisten organisaatioiden tulisi huomata, että ne joutuvat antamaan tulevaisuudessa suuremman painoarvon toimintaympäristön muutoksille, vähän samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa todetaan. Sotarauta (1996b) tukee mallissaan tutkimusta, sillä hän näkee, että omaehtoisuuden keskeinen merkitys tulisi ymmärtää yhteiskunnan ja ihmisten välisenä kehittämisen organisaationa. Hautamäki (2002) näkee tutkimuksessaan, että pienten kuntien ja maaseuduntulevaisuus voidaan turvata yritystoiminnan ja teollisuuden avulla. Pienten kuntien työpaikkojen määrä on helppo saada kasvaamaan muutamalla yrityksellä. Tähän tarvitaan välillistä kuntien ja valtion elin-

keinopoliittista aktiivisuutta juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa esitetään.

Toiseksi tutkimuksessa huomattiin, että monissa kunnissa elinkeinopoliitiikan hoitamisessa puuttuu ihmisläheisyys ja vastuuntuntoisuus ja yhteistyötä tekevä elinkeinopoliitikka. Pampel (1998) tukee tätä tutkimusta ja hän näkee, että kehittävä politiikan tulisi keskittyä yhteiskunnassa kansalaisten keskeisten asioiden parantamiseen ja huolehtimiseen siten, että kansalaiset voisivat tuntea olonsa yhteiskunnan jäsenenä turvalliseksi. Rauhala (1995) lähestyy ongelmaa ihmiskäsityksen syvällisen merkityksen ymmärtämisen mallin avulla. Hänen mukaansa ihmiskäsityksen sisäistäminen elinkeinopoliitiikan ja työllisyyden hoidossa avaisi huomaamaan ihmisen tilanteiden mukaisen toiminnan, juuri samalla tavalla kuin tämän tutkimuksenkin avulla voidaan päätellä. Pihlannon (1997) mallin mukaan tahto on merkityslaji, jolla on päätöksentekoa ohjaavana tekijänä keskeinen rooli. Monilla kunnilla huomattiin löytyvän elinkeinopoliittista tahtoa, mutta valitettavan monet yrityskummit kokivat eräiden kuntien elinkeinopoliittisen tahdon olevan huono. North (1990) tukee tätä tutkimusta omissa päätelmissään, joiden mukaan julkisten organisaatioiden tulisi olla läheisiä sosiaalisia yksiköitä, joita rakennetaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Wuoren ym. (1999) tutkimus tukee tämän tutkimuksen perimmäistä ajatusta, sillä se painottaa, että myönteisesti harjoitetun elinkeinopoliitiikan keskeisenä tuloksena saavutettiin kunnissa äyrimäärän kasvua, saatiin perustettua kuntiin uusia yrityksiä, kuntien työttömyysaste laski ja teollisuuden menestyminen nosti kuntalaisten ja kunnan tulotasoa.

Tutkimuksessa laaja-alaisen opetuksen taso nousi ongelmaksi. Havainnoijien mielestä koulutus tulisi toimia synergiassa ja yhteistyössä yritystoiminnan kanssa. Yritysten teknologian kehittämiseen toivottaisiin uudenlaista koulutuksellista kehittämisjärjestelmää, joka kokoaisi yhteen työn tehokkuuden ja työn laadun välisen koulutustarpeen. Samoin kokonaisvaltaista elinkeinopoliitiikan laaja-alaisen ymmärtämisen koulutusta tulisi antaa poliittisille ja hallinnollisille päätöksentekijöille sekä yrityksen johdolle, että he ymmärtäisivät paremmin elinkeinopoliitiikan keskeisen periaatteen hyvinvoinnin lisääjänä. Harisalo ja Miettinen (2000) näkevät samansuuntaisena rakennemuutokseen vaikuttavat keskeiset tekijät, kuten koulutuksen merkityksen. Uudenlaisessa kulttuurissa puolueet lakkaavat ajamasta omia etujaan, näkevät yhteisen kansalaisille tarkoitetun hyvinvoinnin edun, johon tähdätään päätöksenteossa tietoa ja taitoa hankkimalla. Tällöin puolueille ei menestys merkitse enää etujen tarjoamista, vaan niiden tarjoamisen vastustamista.

Anttiroiko (1991) toteaa tarkastellessaan vallitsevaa elinkeinopoliitiikkaa, että kansalaiset eivät ole rakennemuutoksen suurimpia esteitä, vaan esteet löytyvät johtavissa asemissa olevista poliittisista luottamushenkilöistä ja virkamiehistä

juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa jossain määrin voitiin osoittaa. Viitamo (2005) painottaa omassa tutkimuksessaan samansuuntaisena tämän tutkimuksen kanssa, että vaikka henkisen pääoman laatu ja saatavuus kunnissa ja valtiolla tai yrityksissä on huippuluokkaa, voidaan jokaista toimintaympäristöä edelleen kehittää. Mentorointi voi olla yksi koulutuksen ja oppimisen väline. Huhtala ym. (1998) kiinnittävät huomiota mentoroinnin merkitykseen, jonka avulla voidaan keskustella kasvatuksen, koulutuksen, toimintakyvyn, oppimisen, pätevyyden, osaamisen, toiminnan ja suorittamisen eri tekijöistä juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa.

Tässä tutkimuksessa yritysten puuttuminen kunnista nousi useiden kuntien erääksi ongelmaksi. Eräät yrityskummit ovat kokeneet yritysten puuttumisen niin suurena ongelmana, että ovat itse ryhtyneet yhteistyössä perustamaan kuntiin yrityksiä. Yritysten puuttumisen syinä yrityskummit näkivät mm. poliittisen vanhoillisuuden, poliittiset ristiriidat ja poliittisten henkilöiden omien etujen ajamisen ja oman aseman vartioinnin politiikan. Uusitalon (1994) tutkimus painottaa elinkeinopolitiikan aktiivisuuteen ja riippuvuuteen kohdistuvaa merkitystä niin kuin tässäkin tutkimuksessa halutaan toimivan. Hänen mukaansa elinkeinopolitiikan kokonaisvaltainen toiminta riippuu poikkeuksellisen paljon siitä, kuinka aktiivisesti virka- ja luottamushenkilöt osaavat hahmottaa kunnan aseman ja merkityksen elinkeinopolitiikan hoitamisessa. Tätä ajatusta vahvistaa ja tutkimusta tukee Ikola ym. (2005), jotka tutkimuksessaan toteavat, että parhaimmat tulokset elinkeinopolitiikassa ovat saaneet ne kunnat, jotka ovat pystyneet suunnittelemaan taantuvat ja kasvavat toimialat ja niiden toteuttamiseksi kuntatasolla on tehty selkeät tavoitteet. Kuntien tulisikin muuttaa kurssia minäkeskeisestä ajattelusta me keskeiseen ajatteluun. Suunnittelevassa elinkeinopolitiikassa profiloidutaan kuntien omaa tulevaisuutta ajatellen siten, että kunnat kiinnostavat yrityksiä juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa todettiin. Viitamon (2005) tutkimus tukee tätä tutkimusta, sillä hän näkee, että kunta voi edistää innovatiivisuutta, henkistä pääomaa, tietoa, teknologiaa ja yrittäjyyttä siten, että kunta toimii ajattelijoiden, tekijöiden, ideoijien, toimeenpanijoiden ja välittäjien kuntana.

Vartolan (2005) malli tukee tätä tutkimusta, sillä kuntien poliittisten ja hallinnollisten päätöksentekijöiden sekä yritysten johtajien tulisi huomata, että onnistuneessa johtajuudessa on enemmänkin kysymys ihmisten motivoimisesta saada aikaan hyvä elinkeinopoliittinen ja yritysilmasto. Ahmavaaran ja Vanhasen (2001) mukaan taistelu hallitsevasta asemasta on poliittisen instituution yhä keskeisempi osa olemassa olevaa kunnallista ja valtiollista toimintaa. Hallitsevasta asemasta käytävät kamppailut aiheuttavat paikallisia ja yhteiskunnallisia ristiriitoja ja hyvin paljon muita ongelmia, jotka heijastuvat henkilökohtaisiin

kärsimyksiin ja kansalaisten aseman heikentymiseen, juuri samalla tavalla kuin eräissä kunnissa tämän tutkimuksen mukaan toteutui.

Yritysten sisäänpäin lämpeneminen todettiin eräiden yritysten ongelmaksi. Tutkimus osoittaa, että eräiltä yrityksiltä puuttuu avoimuutta toisia yrityksiä, kuntaa ja yrityskummeja kohtaan. Monet yritykset käpertyvät mieluummin omiin ongelmiinsa kuin keskustelevat ongelmista asiantuntijoiden kanssa. Yrityskummit näkivät, että pienyritysten tulisi yhdistää voimavarojaan, eikä välttämättä tehdä kaikkea itse. Tähän ongelmaan yrityskummit ehdottavat yritysten välisen verkostollisen yhteistyön lisäämistä. Tunkkari-Eskelisen (2005) tutkimus auttaa ymmärtämään mitkä tekijät vaikuttavat yritysten ja yrityskummin, sekä kunnan ja yritysten, tai kunnan ja yrityskummin välisten suhteiden luomisessa. Hänen tutkimuksen mukaan yrityksen avoimuuden lisäämiseen vaikuttaa luottamuksellisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden syntyminen. Luottamus rakentuu osapuolten jakamasta ydinintressistä, yhtenevistä arvoista, keskinäisestä arvostuksesta ja henkilökemiasta. Sahram (2005) yrityskummina painottaa, että kunnan talous perustuu kunnissa toimivien yritysten menestymiseen. Yrityskummien asiantuntemuksen käyttäminen kunnan ja yritysten tarpeisiin on luova ratkaisu ja eräänlainen innovaatiopyrkimys kunnan ja yritysten kehittämiseksi juuri samalla tavalla kuin tämä tutkimus osoittaa. Mannisen (2005) näkemys tukee tutkimuksen näkemystä siinä, että paikalliset globaalit verkostolliset vahvuudet voivat yhdistää ja edistää paikallisia innovaatioita.

Julkisessa infrastruktuurissa koettiin olevan jonkin verran ongelmia. Tutkimuksen mukaan ainakin joidenkin kuntien tulisi panostaa infrastruktuurin toimivuuteen samalla tavalla kuin Niemi-Iilahti, Stenvall ja Sthålborg (2002) painottavat kunnissa harjoitettavan elinkeinopolitiikan merkitystä ja sen kautta saavutettavia mahdollisuuksia mm. infrastruktuurin hoidossa. Harjoitetulla elinkeinopolitiikalla on ilmeisiä vaikutuksia kunnan myönteiseen kehittymiseen. Rakenteelliset tekijät on selitys kuntien elinkeinopoliittisiin mahdollisuuksiin ja vaikuttavuuteen.

Tutkimuksessa kunnan elinkeinotoimen tasossa huomattiin ongelmia. Osa ongelmista näytti muodostuvan luottamushenkilöiden vähättelevästä suhtautumisesta oman kunnan elinkeinotoimen toimivuuteen, joka taas vaikuttaa elinkeinotoimen turhautumiseen. Miettinen ja Saarinen (1990) tukevat mallissaan tutkimuksen näkemystä, kun he painottavat muutoksen merkitystä työpanoksen laadussa ja luovuudessa. Innostunut ja kannustava ilmapiiri antaa henkilökunnalle mahdollisuuden kokea oma yksilöllisyytensä osana toisten yksilöiden muodostamaa yhteisöä, joka vahvistaa kunkin ominta yksilöllisyyttä. Strömmerin (1999) mukaan elinkeinotoimi menestyy vain, jos sillä on osaava ja motivoitunut

henkilöstö. Henkilöstön osaamista ja toimintatapoja tulee kehittää sekä uudistaa niin kuin tässäkin tutkimuksessa huomataan.

Tutkimuksessa todettiin yrityskulttuurin tasossa hyvin suuria ongelmia. Tutkimuksessa painotettiin päätöksentekijöiden kielteistä asennoitumista vallitsevaan yrityskulttuurin tasoon, jonka vuoksi vallitseva yrityskulttuurin taso ei ole toimiva. Tutkimus osoittaa, että yrityskulttuurin tasoon vaikuttaa arkuus ja nurkkakuntaisuus sekä kateus. Tutkimus osoittaa, että kuntien tulisi parantaa poliittista yrityskulttuuria ja tehdä yhteistyötä yrittäjien kanssa, jolloin vähennettäisiin ristiriitojen ja väärinkäsitysten syntymisiä. Aucoin (1995) näkeekin tutkimuksen suuntaisesti, että julkiselta hallinnolta vaaditaan vastuuta kiinnittää huomiota julkisen hallinnon toimivuuteen ja halua ottaa paremmin huomioon kansalaisille tarkoitetut palvelut. Hautamäki (2002) toteaa tutkimuksessaan, että vallitseva myönteinen elinkeinopoliittinen ilmasto panostaa kunnan ja yritysten väliseen yhteistyöhön. Kunnan poliittisen ja hallinnollisen johdon on arvostettava yrittäjyyttä ja toimittava hyvässä yhteistyössä yrittäjien kanssa, juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa esitetään.

6.4 Yritysten tuottavuusongelmia

Tutkimuksen päätehtävän mukaisesti tutkimuksessa oli kyettävä tunnistamaan yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään kokevatko yrityskummit yritysten taloudelliset voimavarat riittämättömiksi. Yritysten taloudelliset voimavarat koettiin tutkimuksessa jossain määrin ongelmana. Yritysten taloudellisiin voimavaroihin näytti vaikuttavan yritysten visioiden ja kokonaisnäkemysten sekä johtamistavan ja liikkeenjohtotaitojen puute. Yritysten taloudellisten ongelmatekijöiden takana on monesti yritysten heikko menestyminen. Harisalon ja Miettisen (2000) esittämä malli tukee tutkimustulosta. Heidän mukaan yritysten menestymiseen vaaditaan useiden sidosryhmien myötävaikutus, jonka vuoksi yritysten on opittava palkitsemaan niin johtajien kuin työntekijöiden työsuorituksia asianmukaisesti. Saatsi (2005) tukee omassa mallissaan tutkimustulosta sillä, että yksittäisen yrityksen menestystekijöinä koetaan olevan johdon kyvykkyys uudistua sisältäpäin. Carlzon ym. (1985) vahvistavat tutkimuksessaan tässä tutkimuksessa esiin tulleen johtamisongelman. Heidän tutkimuksensa mukaan traditionaalinen johtaja hallitsee induktioilla, ts. säännöillä, sitä, mitä ei saa tehdä. Induktiot ovat pääasiassa tietoa rajoituksista. Mitä enemmän annetaan ohjeita ja tehdään toimenkuvia sekä ohje-

sääntöjä, sitä vähemmän on omaa vastuuta ja tilaa omille aloitteille ja kehittämisen pyrkimyksille.

Tutkimuksessa ei pidetty puutteellisia yritysten toimitiloja kovinkaan suurena ongelmana. Yrityskummit näkivät kuitenkin, että toimitilojen rakentamisessa yrittäjän ja kunnan yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää. Peltokorven (1996) tutkimus tukee tässä tutkimuksessa esitettyä yhteistyönäkemystä. Tutkimuksessaan hän painottaa samalla tavalla omassa kehittävän elinkeinopolitiikan mallissaan, että asiantuntijoiden ja päätöksentekijöiden välinen yhteistyö auttaa toteuttamaan yritysten tarvitsemia erilaisia ratkaisuja. Eri intressien tarpeiden huomioonottaminen toteutuu parhaiten hyvän ja rakentavan ihmisten välisen kommunikoinnin avulla. Yhdessä oppiminen ja yhdessä tekeminen on lisännyt henkilöiden yhteenkuuluvaisuutta. Julkunen (2002) painottaa tutkimuksessaan vastuuntunnon ja yhteenkuuluvaisuuden tunteen merkitystä vähän samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa painotetaan. Hän näkee, että yhteistyö kunnan kehittämisessä ja elinkeinopolitiikan hoitamisessa toimii keskeisenä kehittämisen perustana. Kahilan (1997) mallissa nähdään tämän tutkimuksen mukaisesti, että kunnan toimialasäännös edellyttää, että kunnan elinkeinopolitiikan tehtävänä on yritystoiminnan yleisistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen. Ikola ym. (2004) painottavat ja tukevat tutkimuksessaan tämän tutkimuksen sisältöä todeten, että kaavoittaminen, tilojen rakentaminen, liikenneyhteyksien parantaminen ja tontin tai rakennuksen vuokraaminen ovat kunnan keskeisiä tutkimuotoja yrityksille.

Tutkimuksessa yritysten vanhentunut teknologia koettiin jossain määrin yritysten ongelmaksi. Yritykset eivät sitoudu riittävän nopeasti uusiin koneisiin ja laitteisiin, johon vaikuttaa osaltaan myös yritysten taloudelliset tekijät. Humala (2004) yhtyy tutkimuksessaan tässä tutkimuksessa esitettyyn näkemykseen, jonka mukaan menestymään pyrkiviltä yrityksiltä vaaditaan teknologisen kehittämisen ennakointia ja entistä enemmän riskinottoa. Yritysten tulisi hankkiutua uusiin teknologian sovellutuksia käsittäviin kehittämishankkeisiin. Pietarinen (2001) näkee tämän tutkimuksen suuntaisesti, että elinkeinopolitiikalla ratkaistaan se, että markkinoilla toimivien yritysten toiminta tuottaa koko talouden ja yhteiskunnan kannalta hyvää tulosta. Jotta hyvä tulos olisi mahdollista, tarvitaan elinkeinopoliittista ohjausta rahoituksen tai muiden toimien avulla. Linnamaa (1998) toteaa tutkimuksessaan tämän tutkimuksen mukaisesti, että kunta vaikuttaa elinkeinojen kehittämiseen ja tätä kautta verotulojen kasvuun. Tavoitteena on saada kuntaan uusia yrityksiä ja työpaikkoja. Lisäksi halutaan parantaa työpaikkaomavaraisuutta, säilyttää nykyiset työpaikat, parantaa infrastruktuuria ja lisätä yritysten kilpailukykyä. Alarinnan (1995) tutkimus tukee teknologian kehittämistä samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa esitetään toteamalla, että

kansantalouden kilpailukyvyyn kannalta on hyvin tärkeätä, että pienet yritykset löytäisivät käyttöönsä niiden mittakaavaan soveltuvan uuden teknologian.

Tutkimuksessa henkilöstön puutteellista laatua pidettiin jossain määrin yritysten ongelmana. Tässä huomattiin koulutuksen yhteensovittamisen ongelmallisuus, jolloin osaavan henkilöstön saanti muodostuu yrityksen ongelmaksi. Tämä tutkimus tukee Ollilan (1987) tutkimuksessaan painottamaa kunnan keskeistä asemaa yrittämiseen innostavassa ilmapiirissä. Kun ilmapiiri on yrittämiseen innostava, yritystoiminta kehittyy ja pysyy kunnassa. Myönteinen kunnan ilmapiiri motivoi yrittäjiä ja kuntaa panostamaan voimavaroja paikkakunnan ja yrityksen koulutuksen tai muun toiminnan kehittämiseen. Tutkimus tukee myös Wuoren ym. (1999) tutkimusta siinä, että he näkevät yrityksen ja kunnan avoimen yhteistyön avulla hankitun ilmapiirin vaikuttavan myönteisesti tiedonkulkuun, luottamukseen ja yrittäjyysilmapiiriin.

Tutkimus osoitti, että yrityksissä henkilöstön motivoimiseksi tarkoitettuja keinoja pidettiin jonkin verran vakavina ja jossain määrin ongelmina. Motivoinnin puutteina huomattiin koulutukselliset, joustavuuden ja yhteistyökyvyn puutteet. Tuovisen (2005) mallin mukaan yrityskummin käytännön kokemus tarjoaa kunnille ja siellä oleville yrityksille lisäresurssin niiden kehittämiseksi ja myös henkilöiden motivoimiseksi vähän samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa tulee esille. de Bruyn-Ouboter (2005) painottaa yrityskummimentorin läheistä, kehittävää, huolehtivaa, osallistuvaa ja auttavaa vuorovaikutussuhdetta. Mentoroinnissa kuunnellaan myös työntekijän ajatuksia, arvioidaan hänen ideoitaan ja autetaan ongelmien ratkaisussa ja pelkojen käsittelemisessä sekä vahvistetaan itsetunnon syvällisempien pohdintojen onnistumista luottamuksen ja kokemuksen avulla. Tämä tutkimus tukee de Bruyn-Ouboterin esittämää mallia.

Tutkimuksessa yritysten näkökulmasta liian sitovia säännöksiä pidettiin vakavina tai jossain määrin ongelmallisina. Suurimpina ongelmina nousi esille virkavaltaisuus, työlainsäädäntö sekä byrokraattiset sekoilut. Tämä tutkimus tukee Lakson (1996) tutkimuksessaan painottamaa näkemystä, jonka mukaan voimavaroja yhdistämällä kunnat voivat pyrkiä vastaamaan sellaisiin uusiin elinkeinopoliittisiin haasteisiin, joihin niillä yksin ei ole mahdollisuuksia. Tärkeätä on löytää ongelmiin sellaisia ratkaisuja, jotka mahdollistavat taantuvien alueiden kehittämisen ja uusien yritysten syntymisen. Tämä tutkimus tukee Sounelan (2001) esitystä siinä, että yhteiskuntarakenteen ja poliittisen toiminnan keskeisen merkitys näkyy yritystoiminnan säädösten kehittämisen viidakossa.

Tutkimuksessa yritysten tuotosten vaikeaa arvioitavuutta ei pidetty kovinkaan suurena ongelmana. Tutkimuksen mukaan kuitenkin eräillä yrityksillä oli ongelmana uusideoiden markkinoinnin heikkous. Monelta yritykseltä puuttui halua kehittää tuotteitaan ja palveluitaan. Niiltä puuttui nälkää kasvaa yritykse-

nä. Tutkimus tukee Harisalon (1995) näkemystä, jonka mukaan elinkeinopolitiikassa toimiva innovaatioympäristö on kilpailukyvyn edellytys. Innovaatioympäristöllä tarkoitetaan kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat osaamiseen, uuden tiedon ja teknologian tuottamiseen sekä niiden leviämiseen ja hyödyntämiseen. Tämä tutkimus tukee Pyyhtiän (1993) tutkimusta siinä, että strategisen suunnittelun merkitys on keskeinen kunnan, yrityksen ja järjestöjen yhteistyötoimintamuotoja kehitettäessä.

Tutkimuksessa yrityskummit näkivät vakavana tai jossain määrin ongelmana, että yritykset eivät tiedä mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksen valmistamista tuotteista. Tähän näytti vaikuttavan puutteet yrityksen markkinoinnissa, yhteistyöverkostojen ja hyvien liikeideoiden puuttuminen sekä heikot yhteydet asiakaisiin. Tämä tutkimus vahvistaa Virtasen (2001) toteamusta siinä, että menestys taloudessa riippuu talouden toimijoiden, yritysten, julkisyhteisöjen ja kaikkien henkilöiden kyvystä ja halusta nähdä tulevaisuuteen ja toimia innovatiivisesti. Havusela (1999) painottaa tutkimuksessaan uudenlaisen elinkeinopolitiikan hoitamisen merkitystä yrittäjyyttä tukevana ja yritysten välistä yhteistyötä kannustavana toimintana. Uudenlainen elinkeinopolitiikka nousee keskeiseen asemaan myös tässä tutkimuksessa.

6.5 Yrityskummien omat vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuudet

Tutkimuksen päätehtävän mukaisesti tutkimuksessa oli pystyttävä tunnistamaan kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät ongelma-alueet sekä kehittämisen mahdollisuudet. Yrityskummeista suurin osa kokee, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti yritystoiminnan kehittämiseen. Yrityskummit kokivat, että yrityksille on avautunut mahdollisuus käyttää korkean osaamisen tason menestyneitä ihmisiä, jolloin ulkopuolisen henkilön näkemys, kokemus ja uuden tiedon välittäminen auttaa yrityksiä erilaisissa toiminnoissa. Tutkimusta tukee Mikkosen (2005) esittämä näkemys, jonka mukaan yrityskummitoiminnalla on tarkoitus hakea motivaatiota kunnan ja yrityksiä väliseen yhteistyöhön, yrittäjien aktivoimiseen ja innostamiseen. Tinnilä (2005) painottaa, että useat asiantuntijat pystyvät auttamaan yrityksiä kehittymään paremmin, mihin pelkät virkamiehet eivät pysty. Yrityskummien avulla pyritään lisäämään yrittäjien ja kunnan elinkeinopoliittisen vuoropuhelun määrää. Tinnilän (2005) malli nousee tässä tutkimuksessa keskeisesti esille.

Tutkimuksessa yrityskummeilla oli tietoa annettavana yritystoimintaan ja sen uudelleenarviointiin. Yrityskummit painottivat menestymistään työssään, josta

on etua myös yrityksille. Yrityskummit toimivat ovien avaajina ja heillä on tietoa siitä, kuka tietää. Heillä on markkinointikokemusta ja kehittämisen ideoita. He haluavat, että yritykset menestyvät ja keskittyvät oleelliseen osaamiseen ja saavat turvan tunteen ja linkin kunnan byrokraatiaan. Tulosta tukee Tinnilän (2005) esittämä näkemys, jonka mukaan mentoroitavalle avautuu yrityskummitoiminnan avulla mahdollisuus ja pääsy sellaisen informaation lähteille, jotka muuten eivät olisi yrityksen käytettävissä. de Bruyn-Ouboter (2005) painottaa tämän tutkimuksen mukaisesti tiedon jakamisessa ja antamisessa yhteisten hyväksytyjen ohjeiden noudattamisen tärkeyttä, jonka pohjana on luottamus toista ihmistä kohtaan. Tämä tutkimus tukee Uusitalon (1994) tutkimuksessa esitettyä ajatusta siinä, että kunnan tulisi ottaa mukaan elinkeinopoliittisen verkoston kokoamiseen paikallisia ja ulkopuolisia asiantuntijoita.

Tutkimuksen mukaan useat yrityskummit olivat saaneet myönteisen kuvan kunnan elinkeinotoimen pyrkimyksistä yritystoiminnan kehittämiseen. Yrityskummit näkivät pääosin, että elinkeinotoimi toimii kunnan toimivallan puitteissa. Ne kunnat, jotka arvostavat yritystoimintaa ja sen kehittämistä, toimivat elinkeinotoimessaan aktiivisesti ja ne kunnat, jotka eivät toimi tehokkaasti, jäävät myös elinkeinotoiminnan osalta heikoksi tai toimimattomaksi. Tämä tutkimus tukee Leväsvirran (1999) tutkimuksessa esitettyä näkemystä, jonka mukaan kunnanhallituksen rooli elinkeinopolitiikan kehittämisessä voi olla passiivinen tai aktiivinen ja tämä näkyy kunnan taloudenhoidossa. Tässä tutkimuksessa painottuu elinkeino- ja yritystoiminnan johtamisen tärkeys. Kunnan elinkeinopolitiikan johtamisen tärkeys näkyy tässä tutkimuksessa parhaiten siinä, kuinka kunnanjohtaja suhtautuu kunnan elinkeinopolitiikan kehittämiseen. Linnamaa (1998) tähdentää, että viranhaltijat, ja niistä varsinkin kunnanjohtaja, ovat keskeisiä toimijoita kunnallisen elinkeinopolitiikan kehittämisessä. Tämä tutkimus painottaa samansuuntaisesti Sharmanin (2005) esittämää näkemystä, jonka mukaan yrityskummitoiminnan yhtenä elinkeinopolitiikan kehittämisen keskeisimpänä muotona on, että toiminta perustuu poliittisten ja hallinnollisten henkilöiden sekä yrittäjien väliseen yhteistyöhön.

Tutkimuksen mukaan monet yrityskummit olivat saaneet luottavaisen kuvan yrittäjien ja yrityskummien välisestä yhteistyöstä. Ongelmana yrityskummit kokivat, että arimmat yrittäjät jäävät sivustakatsojiksi ja eräät yrittäjät epäilevät toisten hyötyvän ylimääräistä. Eräät yrityskummit kokivat myös, että yrittäjät suhtautuivat heihin pidättyvästi ja epäluuloisesti. Tämä tutkimus vahvistaa Tunkkari-Eskelisen (2005) tutkimuksen näkemystä, jonka mukaan luottamuksellisuus ja vuorovaikutteisuus toimivat keskeisenä pohjana yrityskummimentorin toiminnassa. Yrittäjät kokevat helposti yrityskummin opettavan heitä, joka joissakin tapauksissa ärsyttää yrittäjää, mutta samalla yrittäjät kokivat kuitenkin

saavansa hiljaista tietoa yrityskummeilta. Tutkimuksessa on huomattavissa Goffmanin (1974) näkemys, jonka mukaan puheen löyhä kiinnitteisyys tilanteeseen on väärinymmärrysten, väärinkehystämisen ja ristiriitojen lähde.

Tutkimuksessa yrityskummeista runsas puolet näki, että heihin suhtauduttiin kunnan elinkeinotoimen taholta myönteisesti. Myönteisinä asioina koettiin keskustelut ja sparraukset sekä ovien avaamiset päättäjille ja markkinoille. Samoin koettiin, että oli herätetty kuntaa ja myönteistä keskusteluyhteyttä, jossa elinkeinotoimen johto on avainasemassa. Kielteisinä tekijöinä havainnoijat näkivät kunnan haluttomuuden kehittää yritystoimintaa ja kuunnella yrityskummeja. Humberg (2005) näkee tämän tutkimuksen mukaisesti, että yrityskummitoiminta antaa kokeneellekin yrityskummille uutta tietoa, tuoreita käytäntöön soveltuvia ideoita ja uusia haasteita, jotka elävöittävät varsinkin eläkkeelle jääneen yrityskummin arkea. Onnistumiset ja yhteiset päämäärät ja niiden saavuttaminen antavat jokaiselle osapuolelle mielihyvän. Tässä tutkimuksessa oli huomattavissa kielteistä ja vähättelevää suhtautumista yrityskummeihin myös eräiden kuntien hallinnollisten ja poliittisten henkilöiden toimesta. Tämä tutkimus tukee Pihlannon (2005) näkemystä siinä, että tajunnallisuuden idean omaksumisessa kunnan ja yrityksen päätöksentekijä toimii oman yksilöllisen ymmärryksensä pohjalta.

Tutkimuksessa suurin osa yrityskummeista koki, että heillä oli mahdollisuus kehittää paikallista yritystoimintaa. Myönteisinä asioina koettiin, että joissakin yrityksissä on jäänyt neuvonnan ansiosta virheellisiä ratkaisuja tekemättä ja uusia kehittämisen alueita on otettu pohdittavaksi. Lisäksi koettiin myönteisenä yritysten välisen verkostollisen yhteistyön mahdollisuuksien kehittäminen ja eräiden yrityskummien mahdollisuudet järjestää yrityksille työtehtäviä. Eräät yrityskummit kokivat kuitenkin, että heihin suhtaudutaan jonkin verran varauksellisesti. Tutkimus tukee Hinkkasen ja Malisen (2005) näkemystä, jonka mukaan eräät yrityskummit ovat olleet yhteistyössä kehittämässä matkailua, mekaanisen puun, metallin, kaupan ja muun alan palvelujen toimintoja. Tutkimus tukee myös Anttilan (1999) esittämää näkemystä siinä, että yrityskummitoiminnan tarkoituksena on auttaa yrityksiä markkinoinnissa sekä toimia yrityksen tukena tilojen, koneiden ja raaka-aineiden hankinnassa.

Tutkimuksessa yrityskummeista melkein puolet koki, että he ovat saaneet yrityskummin työssä jotain myönteistä aikaan. Yrityskummeilla todettiin olevan omia kiireitä ja vain yrittäjien ja kunnan aktiivisuus sai heidät toimimaan. Monetkaan yrittäjät eivät ottaneet oma-aloitteisesti yhteyttä yrityskummeihin ja useat yrityskummit kokivat turhautumista vapaaehtoisessa neuvontatyössä. Tämä tutkimus tukee Rabinovitsin (1969) tutkimusta roolien merkitystä poliittisessa järjestelmässä, jossa organisaation ja roolisuunnittelun muuttajat vaihtuvat keskenään, eikä tehokkuusvaikutus välttämättä kohdistu suoraan rooliin

tai organisaatioon. Berger ja Luckman (1994) näkevät, että tieto todellisuudesta muotoutuu vasta sosiaalisissa prosesseissa ihmisten kognitiivisten ja rationaalisten merkitysten luomisen kautta, juuri samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa esitetään.

Tutkimuksessa yrityskummeista melkein puolet näki, että yrityskummitoiminta on avartanut yritysten tietoa ja toiminnasta on ollut todellista hyötyä kunnille ja yrityksille. Yrityskummit halusivat auttaa aidoissa tilanteissa ja he halusivat olla luottamuksen arvoisia. Heillä oli mahdollisuus tuoda laaja-alaista kokemusta asioiden hoitoon. He painottivat ilmaista asiantuntemustaan kunnille ja yrityksille. He kokivat mahdollisuutensa tasoittaa kunnissa ja yrityksissä vallitsevia ristiriitoja ja toimia niissä sovittelijana ja ulkopuolisena näkijänä. Tutkimuksen avulla näkyy myönteisenä Suvannon (2005) esittämä malli, jonka mukaan yrityskummit nähdään myönteisenä TKK:n Innovaatiokeskuksen toiminnassa. Yrityskummeja on pyydetty alueella syntyneisiin yrityksiin ja heitä on käytetty myös yrityksen suunnittelu- ja ideointivaiheessa. Tarkoitus on edelleen kehittää yhteistyötä tutkimukselliseen ja teknologiseen suuntaan. Tämä tutkimus tukee Korpelan (2005) esittämää näkemystä, että yrityskummit ovat Pietarsaaren seudulla olleet erityisen suurena apuna yritysten sukupolvenvaihdoksissa, yritysten ja henkilöstön kehittämisessä. Yrityskummi on toiminut ulkopuolisena neuvonantajana, yritysten tukena ja sillanrakentajana sekä auttanut yrittäjyyskasvatuksessa.

Tutkimuksessa yrityskummeista puolet koki, että parhaimmat tiedot ja luottamukselliset suhteet ovat syntyneet yhteisissä tilaisuuksissa. Yrityskummien oma aktiivisuus ei kuitenkaan herättänyt yrittäjiä toimimaan aktiivisesti. Yrityskummien ja eri henkilöiden välisestä yhteistyöstä oli tutkimuksessa saatu myönteisiä kokemuksia. Freyberg (2005) näkeekin, että yrityskummitoiminnalla on mahdollisuus aktivoida ja innostaa yrittäjiä tekemään yhteistyötä kunnan ja muiden yrittäjien kanssa. Yrityskummien käytännön kokemus tarjoaa kunnille ja siellä oleville yrityksille uudenlaisen lisäresurssin yritys- ja elinkeinoelämän kehittämiseen. Yrityskummit tuovat omalla esiintymisellään uusia ideoita ja näkemyksiä ja vahvistavat yhteistä vuoropuhelua yritysten ja kunnan välillä, juuri samalla tavalla kuin tämä tutkimus osoittaa.

Tutkimuksessa yrityskummeista runsas neljäsosa oli antanut todellista korkeatasoista neuvontaa kunnille ja yrityksille. Yrityskummit uskoivat tuovansa paikkakunnalle uusia näkemyksiä ja kontakteja. Eräät havainnoijat kokivat olevansa menestyneitä, korkean osaamisen tason ihmisiä. Monella oli myös laaja markkinointikokemus sekä kansainvälisyys. Tämä tutkimus tukee Freybergin (2005) näkemystä, jonka mukaan yrityskummit ovat arvostettuja, kokeneita ja myös valtakunnallisesti tunnettuja henkilöitä. Kunta profiloituu yrityskummi-

toiminnallaan edistyksellisen ja aktiivisen elinkeinopolitiikan toteuttajaksi, osaajaksi ja myönteisesti yritystoimintaa arvostavaksi kunnaksi.

Tutkimuksessa yrityskummeista suurin osa koki, että yrittäjähdistys oli ollut myönteisesti mukana yritystoiminnan kehittämisessä. Yrityskummit kokivat, että yrittäjähdistys on sitä, mitä ovat yritykset. Molempien on tiedettävä ja ymmärrettävä olemassaolojen yhteisyys. Yrittäjähdistyksen aktiivisuus vaikutti tutkimushetkellä hyvältä, mutta yrittäjähdistyksen jakamaa neuvontatoimintaa on kuitenkin syytä suunnata yritysten verkostojen kehittämiseen. Tutkimus tukee Keinäsen (2005) näkemystä, että yrittäjähdistyksen tulisi entistä keskeisemmin osallistua yhteistyöhön kunnan, yrittäjien ja yrityskummien kanssa. Hinkkasen ja Malisen (2005) näkemykset tukevat tätä tutkimusta siinä, että yrittäjähdistyksen aktiivisuudella on keskeinen merkitys onnistuneen yritys- ja elinkeinotoiminnan kokonaisuuden osana.

Tutkimuksessa yrityskummeista puolet oli kokeneet, että yrittäjähdistys on saanut myönteisen kuvan yrityskummitoiminnasta. Yrityskummit toivoivat, että yrittäjähdistys pyytäisi kummeja yhteisiin tilaisuuksiin pitämään keskustelualustuksia. Monien havainnoijien mielestä yhteistyö oli yrittäjähdistyksen kanssa myönteistä mutta hyvin paljon annettiin myös kritiikkiä yhteistyöstä ja yrittäjähdistyksen toiminnasta. Tämä tutkimus vahvistaa Humbergin (2005) näkemystä siinä, että ulospäin suuntautuminen avaa markkinoita, näkyvyys ja menestys kulkevat käsi kädessä. Hyvät yhteydet toimittajiin, yrittäjäjärjestöihin ja oman kunnan kuntaelämään ovat avanneet monille yrityskummeille uudenlaisia ovia.

Tutkimuksessa yrityskummeista vajaa puolet kokee, että yrityskummitoiminnan ansiosta kuntiin on syntynyt uusia työpaikkoja. Eräät yrityskummit ovat olleet perustamassa kuntaan yrityksiä ja he ovat myös kehittäneet olemassa olevaa yritystoimintaa. Näin kuntaan on syntynyt uusia työpaikkoja. Verkostotoiminta ja markkinointi koetaan yhtenä tärkeänä tekijänä yritysten kehittämisessä ja työpaikkojen luomisessa. Tämä tutkimus tukee Keinäsen (2005) näkemystä siinä, että kunta tarvitsee menestyviä ja työllistäviä yrityksiä. Yrityskummit voivat auttaa ja neuvoa yritysten hankinnassa. Tässä tutkimuksessa tuetaan Feybergin (2005) näkemystä siinä, että yrityskummeilla on mahdollisuus vaikuttaa yritysten siirtymiseen ja laajentumiseen kummikuntaan ja he voivat myös perustaa oman yrityksen kummikuntaan.

6.6 Yrityskummien toimialakohtaiset kehittämisen mahdollisuudet

Tutkimuksen päätehtävän eräänä tavoitteena oli tunnistaa kuntien elinkeinopolitiikassa ja yritystoiminnassa esiintyvät yrityskummien kehittämisen mahdollisuudet. Yrityskummeista yli puolet koki, että heillä oli paljon tai jonkin verran vaikutusta yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaukseen. Useat yrityskummit kokivat, että heillä oli paljon tai jonkin verran vaikutusta sähkö-, elektroniikka-, metalli-, suunnittelu-, muotoilu-, puu-, palvelu-, matkailu-, tekstiili-, vaatetus-, maatalous- ja kuljetusalan sekä kunnan elinkeinotoimen kehittämiseen. Yrityskummit kokivat, että ulkopuolisten näkemys ja keskustelut auttavat yrityksiä. Kontaktikynnys on yrittäjille monesti liian vaikea ylittää. Monien mielestä pienyritykset haluavat selvittää liian usein yksin ongelmistaan ja keskustelut yrityskummien kanssa koetaan helposti heikkouden merkiksi. Eräät yrityskummit olivat järjestäneet tapaamisia elektroniikka-alan yrityksiin kunnan päättäjille ja kiinnostuneille yrittäjille. Yrityskummien tietotaito ja osaaminen sekä yhteistyö nousivat tutkimuksessa keskeisesti esille. Eräs yrityskummi oli perustanut yli kaksikymmentä yritystä eri toimialoille. Eräät yrityskummit toimivat kunnan strategisen tason ja asemakaavoituksen kehittäjinä.

Tämä tutkimus tukee Tunkkari-Eskelisen (2005) tutkimusta siinä, että yrittäjät antoivat suoran ja hyvän palautteen yrityskummien työstä, joka nähdään kasvatuksellisena ja henkisen kasvamisen otteena. Luottamuksen vähenemistä pidettiin syynä että mentorointia ei enää koettu tarpeellisena. Tämä tutkimus tukee Kettusen (1998) mallin mukaista näkemystä, jonka mukaan kunnallisessa elinkeinopolitiikassa luodaan kehittymisen edellytyksiä tietynlaisten haluttujen asioiden tapahtumiselle. Näin edellytysten luomista voidaan suunnitella ja niille voidaan asettaa tavoitteita. Kehittävä elinkeinopolitiikka on pitkäjänteistä, kymmenien vuosien tähtäimellä tapahtuvaa edellytysten luomista. Tämän tutkimuksen avulla nähdään Davidssonin (1993) viittaamaan malliin, jonka mukaan kulttuuriset ja rakenteelliset tekijät ovat kiinteässä sidossuhteessa toisiinsa. Siellä missä on suotuisa elinkeinopoliittinen rakenne, siellä on myös kulttuuritekijät suotuisia uusien yritysten perustamiselle. Tämä tutkimus osoittaa Sotaraudan (1993) ottaman näkemyksen elinkeinopoliittisista esteistä todeksi. Mallissaan elinkeinopoliittisina esteinä hän näkee kuntien avaintoimijoiden erilaiset näkemykset ja asenteet yhteistyötä kohtaan, itsekkyyden, kateuden ja oman reviirin suojelun. Tämä tutkimus tukee Pietarisen (2001) näkemystä, että kunnalliseen elinkeinopolitiikkaan vaikutetaan kaikilla yhteiskuntapolitiikan lohkoilla, mm. yritys-, tutkimus-, teknologia-, kauppa-, ympäristö-, sosiaali-, finanssi ja liikennepolitiikan toimilla.

6.7 Yrityskummien sitoutumisen arvot neuvontatyössä

Tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin selvittää minkälaisia arvoja ja sitoutumisen tasoa yrityskummit edustavat. Tutkimuksessa yrityskummeille esitettiin kahdeksan väittämää, joiden avulla haluttiin selvittää elinkeinopoliittista kokonaisnäkemyistä ja sitä, kuinka yrityskummit suhtautuvat ja asennoituvat kuntien ja yritysten kehittämiseen. Havainnoijia pyydettiin vastaamaan kolmeen tärkeimpänä pitämäänsä vaihtoehtoon. Tärkeimmäksi arvoksi yrityskummit valitsivat väittämän ”uusien ratkaisujen etsimisen ongelmiin, mieluummin kuin tyytyvät asioihin niin kuin ne ovat.” Tutkimus vahvisti toiseksi tärkeimmäksi yrityskummien arvoksi väittämän, jonka mukaan ”yrityskummit haluavat työskennellä yhteiskunnan taloudellisen kehityksen hyväksi.” Kolmanneksi tärkeimmäksi arvoksi nousi väittämä ”julkisten johtajien tulee toimia yhteisiä asioita hoitaessaan rehellisinä.” Yrityskummit osoittivat näiden arvojen ja ihanteiden avulla olevansa tehtävässään motivoituneita ja haluavansa antaa tietotaitoaan ja oikeudenmukaisuuttaan heille uskotussa luottamustehtävässä.

Tutkimuksessa yrityskummit toivovat yrityksiltä ja kunnilta avoimuutta todellisten kehittämiskohteiden ja ongelmien määrittelyyn juuri samalla tavalla kuin Sotarauta (1993) tutkimuksessaan esittää. Tutkimuksessa kunnan poliittisilta päättäjiltä toivottiin samalla tavalla kuin Sinisalmi (1999) tutkimuksessaan, että he ottaisivat enemmän huomioon yrittäjien ja yrityskummien esittämiä asioita ja mielipiteitä. Tässä tutkimuksessa vahvistuu eräiden kuntien Bennettin ja Grebsin (1994) tutkimuksen mukainen politiikan tehokkuuden puute. Monet yrityskummit halusivat esittää uusia näkemyksiä kunnille ja yrityksille ja tuoda uusia kontakteja paikkakunnalle. He halusivat auttaa aidoissa tilanteissa ja olla luottamuksen arvoisia, mutta heitä ja heidän mielipiteitään ei kaikkien kuntien ja yritysten toimesta otettu huomioon. Tämä tutkimus vahvistaa Blakelyn (1998) tutkimuksen mukaisen näkemyksen, että käytännön yritysasioissa eteen saattaa nousta tahattomia ja vakaviakin virheitä, joissa yrityskummit haluaisivat tukea ja auttaa yrityksiä. He halusivat olla avaamassa ovia ja hälventämässä epäluuloisuuden ilmapiiriä yhteisen strategian ja ilmapiirin avulla. Benveniste (1977) painottaa omassa mallissaan vastuuntuntoisten poliittisten henkilöiden merkitystä kunnan asioiden hoidossa, juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa painotettiin.

Tutkimuksen avulla voidaan päätellä, että Rauhalan (1995) mallin mukaisesti mielen avulla ihminen ymmärtää, tietää, tuntee, uskoo ja ajattelee kohtaamansa tilanteet ja ilmiöt juuri hänelle ominaisella tavalla. Ihmisen tajuntaan ymmärtämisen tuloksena syntyvät ja ymmärtämistä osoittavat merkitykset ovat erilaisia ja siksi myös Pihlannon (2005) mukaan on tunnettua, että ihmiset ymmärtävät

saman esitetyn asian aivan eri tavalla. Heidän käsityksensä ja maailmankuvansa ovat siten erilaisia. Tämä tutkimus osoitti kuitenkin, että monien kuntien ja yritysten toiminnassa huomattiin poliittisia ristiriitoja ja luottamuspulaa, kateutta ja lyhytnäköisyyttä, oman aseman vartiointia, informaation puutetta, johtamistapaongelmia, omien asioiden objektiivisen käsittelyn ongelmia ja muutosten aikaansaannin ongelmia.

Goffman (1981) painottaa ymmärtämiseen vaikuttavana tekijänä sitä, että sanat joita puhumme, eivät ole useinkaan omia sanojamme. Tämä nousee esille tässä tutkimuksessa juuri yrityskummien elämäkokemuksen kautta hankitun tiedon ja taidon esittämisen muodossa. Vehviläinen (2001) näkee, että monissa auttamiskäytännöissä, joissa toista osapuolta neuvotaan, voidaan käytännössä hahmottaa eräänlainen ristiriita neuvontapyrkimyksen ja asiakaslähtöisyyden välillä. Neuvomisen, ehdottamisen tai ohjeen antamisen välinen ero on monesti hyvin häilyvä, niin kuin tässäkin tutkimuksessa on voitu todeta.

6.8 Elinkeinopoliittisten tehtävien vastuukantajat ja vastualueet

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kenelle vastuukantajataholle yrityskummit katsovan kuuluvan kunnan kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan hoitamisen. Yrityskummeilta kysyttiin kenelle heidän mielestään kuuluu yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen, työllisyyden hoitaminen, uuden yritystoiminnan synnyttäminen, terveystalvelujen riittävydestä huolehtiminen, asumisongelmien poistaminen, virkistys- ja kulttuuripalvelujen hoitaminen, rikollisuuden ja ilkevallan ehkäisy, saastumisen ehkäiseminen, vakuuksien ja takauksien antaminen yrityksille, julkisista infrastruktuuripalveluista huolehtiminen ja kunnan taloudellisesta kasvusta huolehtiminen. Vastuukantajatahoiksi esitettiin valtion keskushallinto ja ministeriöt, lääninhallinto, valtion piiri- ja paikallishallinto, kunnat ja kuntayhtymät, yksityiset järjestöt ja yhdistykset, yksittäiset kuntien asukkaat sekä yritykset ja yrittäjät.

Tutkimus osoitti yrityskummien näkevän, että valtion keskushallinnon ja ministeriöiden, lääninhallinnon sekä valtion piiri- ja paikallishallinnon keskeisimpänä tehtävänä oli antaa vakuuksia ja takauksia yrityksille, huolehtia kunnan taloudellisesta kasvusta ja edellytyksistä, huolehtia julkisesta infrastruktuuripalveluista, työllisyyden hoitamisesta, rikollisuuden ja ilkevallan ehkäisystä, asumisongelmien poistamisesta, sekä uuden yritystoiminnan synnyttämisestä vähän samalla tavalla kuin Aucoinin (1995) tutkimus. Aucoinin tutkimuksen mukaan valvova elinkeinopolitiikka vaatii julkiselta hallinnolta vastuuta ja toimivuutta,

ja että julkinen hallinto paremmin ottaisi huomioon kansalaisten tarpeet ja kansalaisille tarkoitetut palvelut. Julkisen hallinnon tulisi vastata palvelujen laadusta ja kustannuksista. Samalla tavalla Julkisen (2002) tutkimus painottaa valvovan elinkeinopolitiikan keskeistä merkitystä siten, että julkiselta hallinnolta vaaditaan vastuuta ja toimivuutta kypsän hallinnon hyvinvointivaltion ja pysyvän talouden tiukkuuden oloissa. Smith (1985) tukee mallissaan tätä tutkimusta siinä, että hyvin hoidettu julkinen elinkeinopolitiikka välttämättä johtaa kansantalouden kasvuun vaikuttaviin tekijöihin ja kansalaisten hyvinvoinnin ja peruspalvelujen turvaamiseen.

Kunnan ja kuntayhtymien tehtävinä pidettiin kunnan taloudellisesta kasvusta ja edellytyksistä huolehtimista, asumisongelmien poistamista, terveystalouden tasosta ja riittävydestä huolehtimista, infrastruktuurista huolehtimista, uuden yritystoiminnan synnyttämisestä huolehtimista, takauksien ja vakuuksien antamista yrityksille, yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaamista sekä virkistys- ja kulttuuripalveluista huolehtimista. Haveri (1991) näkee omassa mallissaan tämän tutkimuksen mukaisia piirteitä painottaessaan kuntien elinkeinopoliittisia tavoitteita, tuloksia ja tukitoimia, jotka kaikki vaikuttavat kuntien talouteen ja muuhun kunnan toimintaan. Tämä tutkimus tukee Pirkolan (1997) tutkimusta siinä, kun hän painottaa elinkeinopolitiikan kokonaisvaltaista merkitystä kunnallisen toiminnan pysyvyydelle. Tässä tutkimuksessa koetaan kuitenkin ristiriitaiseksi Alarinnan (1995) tutkimuksessa painottama näkemys, että tavanomaiset kunnat eivät pysty etsimään keinoja ja elinkeinopoliittisia ratkaisuja. Tässä tutkimuksessa ei esiinny esteitä tavanomaisten kuntien elinkeinopoliittiseksi kehittämiseksi jos vain muut edellytykset täyttyvät. Tästä tutkimuksesta nousee esille Harisaloon (1995) tutkimuksessa painottama näkemys, jonka mukaan elinkeinopoliittisesti aktiivisten ja innovatiivisten kuntien yhteistyökyky on myönteinen, kun taas taantuvien ja jämähtäneiden kuntien yhteistyökyky on kielteinen.

Tämä tutkimus on aktivoimassa kunnallista elinkeinopolitiikkaa ja yritystoimintaa samalla tavalla kuin Euroopan unionin neuvosto (2003) on hyväksynyt valtioiden työllisyyden suuntaviivat ja velvoitteet. Jäsenvaltioiden on tuottava työllisyyttä, työn laatua ja työn tuottavuutta sekä uusien työpaikkojen syntymistä kannustamalla yrittäjyyteen ja innovointiin. Salmisen (2007) tutkimus osoittaa, että kunnan elinkeinopoliittiset tehtävät ovat perustuslaissa hyvin väljästi määriteltyjä, jotta kunnat voisivat ottaa itselleen vallitsevien olojen edellyttämiä tehtäviä. Tämä toisaalta antaa kunnille vapauden toimia joko tämän tutkimuksen mukaisesti aktiivisesti, tai heittäytyä valta-aseman pyörteisiin tekemällä vain välttämättömän. Tämä tutkimus tukee Pietarisen (2001) tutkimuksessa esitettyä mallia, että aktiivisten kuntien päättäjillä on voimakas elinkeinopolitiikan kehittämisen tahto, ja että elinkeinopolitiikan keinolla voidaan helpottaa kunnan

taloutta ja toimintaa. Passiivisten kuntien päättäjillä ei ole uskoa elinkeinopoliittikan kokonaisvaltaiseen merkitykseen samalla tavalla kuin aktiivisten kuntien päättäjillä.

6.9 Kunnissa ja yrityksissä esiintyviä ristiriitoja

Ojala ja Uutela (1993) esittävät roolijännitteitä ja rooliristiriitoja pohtiessaan niiden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä. Heidän mukaansa ristiriitoja syntyy, kun yksilö käyttäytyy rooliodotusten vastaisesti, tai kun hän kokee ristiriitaa vaatimusten, mahdollisuuksien ja ohjeitten tai resurssien välillä, vähän samalla tavalla kuin tässä tutkimuksessa on esitetty. Vihanto (2001) painottaa mallissaan holistisen ihmiskäsityksen merkitystä yhteiskunnan toimijana ja toimijan käyttäytymiseen vaikuttavina tekijöinä. Käyttäytyminen ja puheen erilainen viestintä muuttaa ihmisen ymmärtämisen merkitystä ja siksi muodostuu tämänkin tutkimuksen mukaisia ristiriitaongelmia. Pampel (1998) painottaa kansalaisten erilaisuutta ja eri-ikäisyyttä, joka heikentää julkisen politiikan keskeisyyttä. Julkinen politiikka koetaan vallaksi, jonka erilaisuutta verrataan tai kerrataan ja huomataan, että poliittinen arvo muodostuu kullekin henkilölle yksilöllisen kokemuksen kasvamisen merkityksen kautta, niin kuin tässäkin tutkimuksessa nousee esille. Paloheimo (1997) kokee mallissaan, että julkinen politiikka on jatkuvaa taistelua vallasta, vallankäyttöä, vallan käyttöön alistumista, tai toisen vallankäytön vastustamista, juuri samalla tavalla kuin tässäkin tutkimuksessa.

Tutkimuksessa esiintyviä ristiriitoja voidaan ymmärtää Pihlannon (2005) esittämässä ihmiskäsityksen mallissa, jossa tajunnallisuuden, situationaalisuuden ja kehollisuuden merkitykset korostuvat. Kun yhdessä tapahtuu jotain, se heijastuu kahteen muuhun. Tätä tapahtuu kaiken aikaa ja se on ihmisten käyttäytymisen välistä vuorovaikutusta. Kielteisesti koettu tilanne voi ilmetä fyysisenä ja psyykkisenä pahoinvointina. Tutkimuksessa eräiltä osin painottuu Goffmanin (1974) näkemys, jonka mukaan puheen löyhä kiinnitteisyys tilanteeseen on väärinymmärrysten, väärinkehystämisen ja ristiriitojen lähde.

Juuti (2006) painottaa tutkimuksessaan epäyhtenäisiä rooliodotuksia rooliristiriitojen syntyyn vaikuttavina tekijöinä. Rooliristiriitoja syntyy ainakin kolmen tekijän toimesta, ensiksi jos kaksi tai useampia henkilöä odottaa eri asioita tietyn tehtävän hoitajalta. Toinen ristiriitojen lähde on, että henkilö viestittää erilaisia odotuksia eri tilanteista ja kolmantena ristiriitojen aiheuttajana on se, että henkilö saattaa kuulua useampiin ryhmiin samanaikaisesti, niin kuin tässäkin tutkimuksessa voitiin päätellä. Manderbacka (2005) esittää käytännön yrityskummina

tutkimusta myötäilevän näkemyksen, jonka mukaan henkilökemia yrityskummin toiminnassa on tärkeitä. Monesti poliittiset henkilösuhteet, samoin kuin muutkin elinkeinopolitiikkaan ja elinkeino- ja yritystoimintaan vaikuttavat henkilösuhteet, ovat vahingoittaneet ja niiden voimalla on tuhottu monia kunnan tai yrityksen kehittämisen uudistamiseen kohdistuvia mahdollisuuksia. Yrityskummimentori saattaa ulkopuolisena henkilönä korjata kärjistyneet tilanteet ja ongelma saattaa ratketa.

6.10 Jatkotutkimuksia

Tämän tutkimuksen aikana on tullut esille muutamia mielenkiintoisia lisäselvitystä ja seurantaan vaativia asioita. Ensiksi tulisi tutkia onko yritysten sisäänpäin lämpeneminen, joka tässä tutkimuksessa nousee vahvasti esille, suoraan verrannollinen siihen, kuinka kuntien poliittiset ja hallinnolliset päätöksentekijät suhtautuvat yrityksiin. Tutkimus tulisi suunnata yritysjohtajille. Tämän tutkimuksen mukaan voidaan tehdä sellainen johtopäätös, että kielteinen tai sisäänpäin lämmennyt elinkeinopolitiikka ei ole tavoittanut yrittäjiä ja niiden luottamusta. Toinen mielenkiintoinen ja tarpeellinen tutkimushanke olisi selvittää yrityksiltä ja kunnilta niiden mielipiteet yrityskummeista ja yrityskummien mahdollisuuksista edesauttaa elinkeinopolitiikan ja yritystoiminnan kehittämistä. Mitkä asiat koetaan yrityskummitoiminnan esteinä ja hyvinä puolina? Tutkimus tulee kohdistaa niihin kuntiin, jossa yrityskummitoiminta on parhaillaan käynnissä. Mielenkiintoista on suorittaa jatkotutkimus niissä kunnissa, jotka ovat mukana yrityskummitoiminnassa ja jotka eivät ole mukana yrityskummitoiminnassa. Tämän tutkimuksen rikkautena on se, että nyt ensimmäistä kertaa kuntien historiassa avautuu mahdollisuus tarkkailla tavallaan kuntien sisältä käsin ulkopuolisen henkilön toimesta kunnallista kokonaisvaltaista elinkeinopolitiikkaa sekä siihen sitoutumista.

Jatkotutkimuksen tieteellisenä tavoitteena on mahdollistaa sellaiset case-tutkimukset, joissa voidaan keskittyä erikseen elinkeinopolitiikasta vastaaviin tahoihin sekä yrittäjiin, jolloin voidaan nähdä heidän kokonaisvaltainen suhtautumisensa yrityskummeihin ja elinkeinopoliittiseen kokonaisuuteen ja verrata saatuja tuloksia eri roolivahvuuksilla oleviin yrityskummeihin. Tutkimus edustaa normaalitieteellistä tutkimusta, jossa tieteen määritelmä toteutuu siten, että tutkimus on järjestelmällisesti toteutettua, järkipäistä uuden tiedon hankintaa.

Hyvin tärkeitä on selvittää kuinka kunnat ja yritykset voisivat suhtautua myönteisemmin ja aktiivisemmin yrityskummitoiminnan hyödyntämiseen.

Onko yrityskummiyhdistys ry. liian etäällä kunnista kannustamassa ja aktivoimassa yrityskummitoiminnan käynnistämistä? Olisiko yrityskummitoiminnan päävastuu siirrettävissä maakuntien liitoille tai TE-keskuksille jolloin toimintaa voitaisiin aktivoida maakunnallisesti? Samalla voitaisiin kehittää yrityskummi-pankki jonne kaikki halukkaat yrityskummeiksi lupautuvat ja haluavat voisivat ilmoittautua. Tässä asiassa Suomi voisi olla edelläkävijä, sillä sen valtavan tietomäärän hyödyntäminen minkä monet henkilöt omaavat hyödyttäisi koko yhteiskuntaa.

7 LÄHTEET

- Aaltonen, A. (2005). Sukupolvenvaihdos henkisenä prosessina. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Adcock, R.L. (1977). Mapping managerial activities on to roles and an investigation into time spent in roles by middle-level managers. *Dissertation Abstracts International* 39:3, 1696.
- Ahmavaara, Y. (1976). Yhteiskuntakybernetiikka. Helsinki: Weilin + Göös.
- Ahmavaara, Y. & Vanhanen, T. (2001). Geenien tulo yhteiskuntatieteisiin. Jyväskylä: Atena kustannus Oy.
- Alarinta, J. (1995). Verkostoituva työ ja tuotanto – Haaste maaseudun kehittämiseksi. Helsingin yliopisto, Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Raportteja ja artikkeleita 35. 2. uudistettu painos.
- Alarinta, J. (1999). Rural Areas as Innovative Environments. *New Rural Policy* 2, 81–87.
- Ala-Sippola, H. (2005). Sukupolvenvaihdoksen onnistuminen on elintärkeää sekä yrittäjälle että yhteiskunnalle. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Alasuutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Alexander, L.D. (1979). The effect of level in the hierarchy and functional area in the extent to which Mintzberg's managerial roles are required by managerial jobs. University of California.
- Allan, P. (1981). Managerial work: A Large-scale Study of the Managerial Job. *New York City Government Journal*, vol. 24, No 3.
- Allardt, E. (1971). Yleinen systeemitteoria, yhteiskuntatieteelliset tavoitteet ja yhteiskunnan kuvaaminen. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Allardt, E. & Littunen, Y. (1972). *Sociologia*. Porvoo: WSOY.
- Allardt, E. & Littunen, Y. (1979). *Sociologia*. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Allen, T. & Lehto, E. (1992). Hyvinvointiyhteiskunta ja kunnallistaloudelliset tehtävät, teoksessa Hyvinvointiyhteiskunnan tulevaisuus – kolme näkökulmaa. Helsinki: Kunnallinen kehittämissäätiö, 1992
- Almås, R. (1985). Evaluering av lokal utviklingsarbeid. Erfaringar frå Budal. *Mansundvaer og Salsbruket*. Institutt for industriell miljøforskning, universitet i Trondheim.
- Amin, A. & Thrift, N. (1995). Territoriality in the global political economy. *Nordisk samhällsgeografisk tidskrift* 20, 3–13.
- Anneberg, M. (1986). Hyvä kunta. Opaskirja elinkeinopoliittisen tavoiteohjelman laatimiseksi. Suomen yrittäjien keskusliitto ry. Mikkeli.
- Anttila, J. (1999). Yrityskummitoiminnan käsikirja. Opas kunnille, yrityskummeille ja yrittäjille. Suomen kuntaliitto yrityskummi-projekti 1999.

- Anttiroiko, A-V. (1991). Kunnan oleminen ja olemus. Tampereen yliopisto. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 2/1991. Tampere.
- Anttiroiko, A-V. (1992). Kunnallistieteellinen tutkimus I Osa. Kunnallistieteen erityispiirteet. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Arnhart, L. (1987). *Political Questions. Political Philosophy from Plato to Rawls*. New York: Macmillan.
- Aronen, K. (1991). *Työ ja toimeentulo Suomen kaupunkiseudulla*. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Arvonen, J. (1991). *Johtaminen ihmisten yrityksessä. Teoria ja käytäntö*. Jyväskylä: A & A leadership Books.
- Asikainen, P. (1991). Yrityksen koon ja omistuksen vaikutus johtajan työhön PKT-yrityksessä. Yritysten ja laitosten koulutusohjelma. Vaasa yliopisto hallinnon ja markkinoinnin laitos.
- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, principles. *Paradoxes and Pendulums. Governance* 3: 2, 115–137.
- Aucoin, P. (1995). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Ottawa: IRPP.
- Aydalot, P. & Keeple, D. (1988). High technology industry and innovative environments in Europe; an overview. Teoksessa P. Aydalot & D. Keeple (eds.): *High Technology Industry and Innovative Environments, the European Experience*. London: Routledge, 1–21.
- Bales, R. & Slater, P. (1955). Role differentiation in small Decisionmaking Groups. Teoksessa T. Parsons et al.: *The Family, Socialization and Integration Process*. New York.
- Bennett, R. & Krebs, G. (1994). Local economic Development Partnerships: An analysis of Policy networks in EC-LEDA local employment. *Development strategies. Regional Studies*, vol. 28, 2, 119–140.
- Benveniste, G. (1977). *The Politics of Expertise. Second Edition*. San Francisco: Boyd & Fraser.
- Berger, P. & Luckman, T. (1987). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Ensipainos 1966. 12. painos. Iso-Britannia: Pelican Books/Penguin Books.
- Berger, P. & Luckman, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentaminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berndtson, E. (1996). *Politiikka tieteenä. Johdatus valtio-opilliseen ajatteluun*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- Blake, R. & Mouton, J. (1974). *The Managerial Grid*. Houston, ja johtamisen psykologiaa. (1981). Helsinki: Weilin + Göös.
- Blakely, E. (1989). *Planning local economic development. Theory and practise. Volume 168. Sage library of social reseach*.
- Bright, F.J. (1982). *An investigation into the effect of differences in selected personality types in the extent to which Mintzberg's managerial roles are emphasized by practicing managers*. Dissertation Abstracts International.
- Bristol, D.C. (1979). *The applicability of Mintzberg's managerial role behaviour*. University of Massachusets.
- Buchanan, J.M. (1979). *What Should Economists Do?* Indianapolis, USA: Liberty Press.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- de Bruyn-Ouboter, Y. (2005). *Monenlaisia kokemuksia kummina*. Kirjassa *Kokemus hyödyksi*. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Camagni, R. (1991). *Local 'Milieu' Uncertainty and Innovation Networks: Toward a New Dynamic Theory of Economic Space*. Teoksessa R. Camagni (toim.): *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. London: CREMI, Printer.
- Camagni, R. (1995). *The Concept of innovative Milieu and Relevance for Public Policies in European Lagging Regions*. *Papers in Regional Science* Vol. 74, Number 4, 317–340.
- Carlson, S. (1951). *Executive Behaviour: A Study of the Work Load and the Working Methods of Managing Directors*. Stockholm: Strömbergs.
- Carlson, J. & Lagerström, T. (1985). *Riv Pyramiderna*. Bonniers.
- Carrol, S.J. & Gillen, D.J. (1987). *Are the classical management functions useful in describing managerial work?* *Academy of management review* 12:1, 38–51.
- Castles, F.G. (1989). *The Comparative History of Public Policy*. New York: Oxford University Press.
- Chandler, J.A. (1988). *Public Policy-Making for Local Government*. London: Croom Helm.
- Churchill, G.A. (1979). *Marketing Research: Methodological Foundations*. USA: The Dryden Press.
- Clark, E. (1995). *Mentoring: Acasa example & guidelines for its effective use*. *Youth Studies*, 14.
- Cortina, J.M. (1993). *What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications*. *Journal of Applied Psychology* 78:1, 98–104.
- Dahrendorf, R. (1969). *Homo Sociologicus*. *Sosiologian näkökulmia rooleihin*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Davis, K. (1950). *Human society*. New York: Macmillan.
- Davidsson, P. (1993). *Kultur och entreprenörskap*. Stockholm: NUTEK.
- Decoster, A. (1988). *Family Size, Welfare, and Public Policy*. *Katholieke Universiteit Te Leuven*. *Nieuwe reeks* nr. 65.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W.W. (1991). "Introduction". Teoksessa Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio (eds.): *The New Institutionalism in organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1–38.
- Denison, D.R., Hooijberg, R. & Quinn, R.E. (1995). *Paradox and Performance: Toward a Theory of*.
- Driver, M.J. & Brousseau, K.R. & Hunsaker, P.L. (1990). *The Dynamic Decisionmaker*. 5 *Decision Styles for Executive and Business Success*.
- Dunkerley, D. (1975). *The foreman, Aspects of task and structure*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Dye, T.R. (1976). *Policy analysis. What governments do, Why they do it, and what difference it Makes*. The University of Alabama Press.
- Edwards, E.D. (1979). *Management: An empirical evaluation of the managers job*. Mississippi State University.

- Ehrstedt, O. (1994). *Näringspolitik och kommunal verklighet. En studie av den kommunala näringspolitikens effekter och möjliga orsaker.* Helsingfors: Finlands kommunalförbund.
- Ellsworth, J.W. & Stahnke, A.A. (1976). *Politics and Political Systems. An Introduction to Political Science.* McGraw-Hill.
- Euroopan neuvoston päätös (2003/578/EY).
- Eskola, A. (1985). *Sosiologian tutkimusmenetelmät. 4. painos* Juva: WSOY.
- Eskola, A. (1986). *Sosiaalipsykologia.* Helsinki: Tammi.
- Eskola, A. (1971). *Sosiaalipsykologia.* Helsinki: Tammi.
- Eskola, A. (1973). *Sosiaalipsykologia.* Helsinki: Tammi.
- Etzioni, A. (1968). *Nykyajan organisaatiot.* Helsinki: Tammi.
- Fayol, H. (1937/1923) *The Administrative theory in the State.* Teoksessa Gulick & Urwick, mt.
- Fredriksson, I. (1966). *Sukupuolten roolit.* Porvoo: WSOY.
- Filander, K. (2000). *kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Filppula, J. (1994). *Kunnallisjohtajan roolin spesifiointi muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Julkishallinnon lisensiaattitutkimus.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Friedmann, J. (1986). *Regional development in industrialized countries: Endogenous or self-reliant?* Teoksessa M. Bassand & E.A. Brugger & J. Bryden & B. Stuckey (toim.): *Self-Reliant Development in Europe; Theory. Problems, Actions.* Aldershot: Gower, 203–216.
- Freyberg, S. (2005). *Yrityskummitoiminta Jyväskylän seudulla. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry.* Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Gadd, A. & Saurio, S. (2002). *Suomalaisen yrityshautomotoiminnan kolmas aalto 2002–2007. Toimialan kehitys, kehitysnäkymät sekä kehittämistarpeet ja toimenpide-ehdotukset. Kauppa- ja teollisuusministeriö tutkimuksia ja raportteja 9/2002.* Elinkeino-osasto. Helsinki: Edita.
- Giddens, A. (1984). *Elämää jälkitraditionalisessa yhteiskunnassa.* Kirjassa U. Beck, A. Giddens & S. Lash (toim.): *Nykyajan jäljillä.* Jyväskylä: Gummerus, 83–153.
- Giddens, A. (1984). *Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä.* Keuruu: Otava.
- Giddens, A. (2001). *Sociology.* United Kingdom: Polity Press.
- Goddard, J. (1997). *Conclusions. Regional competitiveness and skill.* Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris, 177–183.
- Goffman, E. (1969). *Where the Action Is.* London: Allen Lane.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience.* Boston: Northeastern University Press.
- Goffman, E. (1981). *A Reply to Denzin and Keller.* Contemporary Sociology 10 (1), 60–68.
- Goffman, E. (2004). *The Arts of Impression Management.* Kirjassa Mary Jo Hatch & Majken Schultz (eds.): *Organizational Identity. A Reader.* New York: Oxford University Press.

- Goldstein, A.P. (2002). *The Psychology of Group Aggression*. John Wiley & Sons.
- Gribbin, J.J. (1974). *Tehokkuutta johtamiseen*. *Ekonomia-sarja* 32. Helsinki: Weilin + Göös.
- Grillo-Pasquarelli, E. (1992). *Rural Development from the perspective of the Commission of the European Communities*. Teoksessa Michael O. Cinnieide & Michael Cuddy (eds.): *Paper in Perspective of the Commission Advanced Economies*. Centre for Development Studies. Social Sciences Research Centre. University College Galway.
- Gross, N. & Mason, W.S. & McEachern, A.W. (1958). *Explorations in Role Analysis*. New York: Wiley.
- Grotz, R. & Braun, B. (1997). *Territorial or trans-territorial networking: spatial aspects of technology-oriented co-operation within the Kerman Mechanical engineering industry*. *Regional Studies* 31:6, 545–558.
- Haaki, R. (1993). *Kiimingin kylä nyt ja tulevaisuudessa. Vapaakylän hyvinvointipalveluiden suunnitteluvaiheen tuloksia*. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntapolitiikan laitoksen työpapereita No. 73. Jyväskylä.
- Habermas, J. (1974). *Theory and Practice*. London: Heinemann.
- Habermas, J. (1994). *Järki ja kommunikaatio. Tekstejä 1981–1989. Valinnut ja suomentanut Jussi Kotovirta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams. Setting the stage for great performances*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hakosalo, M. (2005). *Kokemuksia ja kommentteja ensimmäisestä PLATO-hankkeesta. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry*. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Hale, R. (2000). *To match or mis-match? The dynamics of mentoring as a route to personal and organizational learning*. *Career Development International*, Vol 5. Issue 4/5. <http://www.emerald-library.com/brev/13705del.htm>
- Hales, C. (1986). *What do managers do? A critical review of the evidence*. *Journal of Management Studies*, Vol. 23:1, 88–115.
- Hall, P. & Taylor, R.C.R. (1996). *Political Science and the Three New Institutionalism*. *Political Studies* 44, 936–957.
- Hannus, A. & Hallberg, P. (1995). *Kuntalaki. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja, N:o 176*. Porvoo: WSOY.
- Hannus, J. (2004). *Strategisen menestyksen avaimet: Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit*. Jyväskylä: ProTalent Oy.
- Harisalo, R. (1984). *Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa*. *Acta Universitatis Tampereensis A:163*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Harisalo, R. (1995). *KKunnallishallinnon innovatiivisuus: tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi*. *Hallintotiede A7*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. (2000). *Globalisaatio – avoin vai suljettu maailma*. Helsinki: Art House Oy.
- Harisalo, R., Rajala, T. & Ståhlberg, K. (1992). *Kunnallispolitiikka*. Helsinki: VAPK.
- Harisalo, R. & Stenval, J. (2002). *Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa*. *Acta nro 151*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hart, T. (1989). *Entrepreneurship in Ireland: a comparative study of Northern Ireland and the Republic of Ireland*. *Entrepreneurship & Regional Development* 1:1, 129–140.

- Hautamäki, L. (1986). Alueellisen kehitysmekanismin teoreettisia perusteita. *Aluetiede. Tiedonantoja* n:o 26. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hautamäki, L. (1989). Elävä kylä. Elävä kotiseutu. Elävä Suomi. Kylätoiminnan tausta, synty ja laajeneminen kansanliikkeeksi. *Julkisussarja A2*. Helsinki: Kyläasian neuvottelukunta.
- Hautamäki, L. (2000). Maaseudun menestystekijät. Yrityksen kehityksen vetureina. *Tutkimusjulkaisut nro 23*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Hautamäki, L. (2002). Teollistuva maaseutu. Menestyvät yritykset maaseudun voimavarana. *Tutkimusjulkaisu nro 34*. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Hautamäki, L. & Karppi, I. & Klemola, A. (1992). Alueellisen suunnittelun perusteet. Aluetieteen laitos. *Julkaisusarja A 13*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Haveri, A. (1991). Mitä ovat paikalliset kehittämisstrategiat. Teoksessa Jouni Häkli & Jorma Kuitunen (toim.): *Avauksia restrukturaatioon*. Aluetieteen laitos, Sarja A11. Tampere: Tampereen yliopisto, 99–114.
- Haveri, A. (1994). On adaptive and strategic behaviour of local level communities. The perspective of specialization and cooperation. Tampere: University of Tampere.
- Havusela, R. (1999). *Kulttuuri yrittäjyyden kehto*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Heikkilä, T. (1998). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helkama, K. & Myllyniemi, R. & Liebkind, K. (1998). *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Helle, R. & Lahti, A. & Löytönen, M. & Pietala, J. (1990). Kunnan euroanalyysi – elinkeinopoliittinen näkökulma. Suomen kunnallisiiton aluepoliittisia julkaisuja 6. s. 73, Helsinki.
- Helve, H. (1994). Kunta ja alueellinen yhteistoiminta. *Hallinnon tutkimus* 2, 118–124.
- Hemphill, J.K. (1959). Job descriptions for executives. *Harvard Business Review* 37, 55–67.
- Heritage, J. & Sefi, S. (1992). Dilemmas of advice. Teoksessa Paul Drew & John Heritage (toim.): *Talk at Work. Interaction in institutional settings*. Cambridge: Cambridge University Press, 359–419.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1975). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Weilin + Göös.
- Heuru, K. (2000). Kunnan päätösvallan siirtäminen. Oikeudellinen tutkimus kunnanvaltuustojen vallasta suomalaisen kunnallishallinnon demokraattisten arvojen ja tehokkuusarvojen ristipaineessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 760. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hietala, K. (1987). *Yrittäjyyden edistäminen*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hinkkanen, E. & Malinen, E. (2005). *Yrittäjät, yrityskummit ja kunnan johto elinkeinoja kehittämässä*. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Hodgson, G.M. (1988). *Economics and Institutions. A Manifesto for a Modern Institutional Economics*. Cambridge: Polity Press.
- Hoffren, J. (2000). *Demokraattinen eetos. Rajoista mahdollisuuksiin?* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Hoikka, P. (1985). Kotikunta kukoistamaan. Tutkimus yrittäjien ja kunnallisten päättäjien suhteista kunnan elinkeinopolitiikassa. Helsinki: Suomen yrittäjien Keskusliitto ry.
- Hood, C. & Jackson, M. (1991). *Administrative Argument*. Aldershot: Dartmouth.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (1997). *Tilastolliset menetelmät. Perusteet*. Espoo: Weilin + Göös.
- Huhtala, T., Mansukoski S., Nakari, L. & Porenne, P. (1998). *Mentorointi johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmänä*. Forssa: Ekonomia Oy.
- Humala, I. (2004). Syventävä epäsymmetrinen liikesuhde. Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa. ACTA Wasaensia No 128, Liiketaloustiede 50 Markkinointi. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Humberg, R. K. (2005). *Julkisuus tuo menestystä. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.*
- Hyvönen, S. (1990). *Integration in Vertical Marketing Systems: A Study of Power and Contractual Relationships between Wholesales and Retailers. Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis. Series A:72. The Helsinki School of Economics and Business Administration*
- Hyyryläinen, T. (1992). *Omaehtoisuuspyrkimys alueellisessa kehittämisessä. Aluetieteen laitoksen julkaisusarja A 14. Tampere: Tampereen yliopisto.*
- Hyyryläinen, E. (1999). *Reformit hallintopolitiikka yhdenmukaistuminen: Vertaileva tutkimus neljän Euroopan valtion 1980- ja 1990-lukujen hallintopoliittisen päätöksenteon yhdenmukaistumisen edellytyksistä. Acta Wasaensia No 73, Hallintotiede 5. Vaasa: Vaasan yliopisto.*
- Hyyryläinen, E. (2004). *Sopimuksellisuus, talous, johtaminen. New Public Management sopimusohjauksessa ja julkisten organisaatioiden sopimustenhallinnassa. Tutkimuksia 256. Vaasa: Vaasan yliopisto.*
- Ikonen, R. (1984). *Tavoitejohtamisen prosessiteoreettinen analysointi ja prosessien operatiivistaamista julkisessa hallinnossa. Acta Universitatis Tamperensis, Ser A Vol 1982. Tampere: Tampereen yliopisto.*
- Ikola, A. & Rothovius, T. & Sahlström, P. (2004). *Yritystoiminnan tukeminen kunnissa. Helsinki: Kunnallisan kehittämissätiö.*
- Isaak, A.C. (1975). *Scope and methods of political science. Homewood, Ill.: Dorsey Press*
- Isokorpi, T. (2003). *Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.*
- Jacobs, J. (1984). *Cities and the wealth of nations. Principles of economic life. Harmondsworth : Viking.*
- Jago, A. & Vroom, V.H. (1977). *Hierarchical Level and Leadership Style. Organizational Behaviour and Human Performance 18, 131–145.*
- Jansson, J-M. (1990). *Politiikan teoria. Helsinki: Tammi.*
- Johannisson, B. (1984). *A Cultural Perspective on Small Business – Local Business Climate, International Small Business Journal (Summer).*

- Johannisson, B. (1987). Towards a theory of local entrepreneurship. Teoksessa R.G. Wyckham & L.N. Meredith & G. R. Bushe (toim.): *The Spirit of Entrepreneurship*. Faculty of Business Administration. Vancouver, B. C: Simon Fraser University, 1–14.
- Judd, D.R & Swanstrom, T. (1998). *City. Politics Private Power and Public Policy*. Second Edition. New York : HarperCollins College Publishers.
- Judson, C.J. (1981). Managerial roles as perceived by chief student affairs administrators in higher education. An exploratory study. *Dissertation Abstracts International*.
- Julkunen, R. (1992). *Hyvinvointivaltio käännekohdassa*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, R. (2002). *Hyvinvoinnin haasteet ja työelämä*. Toim. Tuula Immonen, Juha Aho-
nen. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.
- Juusela, T., Lillia, T. & Rinne, J. (2000). *Mentoroinnin monet kasvot*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. (2000). *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinajan kirja.
- Jääskeläinen, J. (2006). Alueellinen elinkeinopolitiikka – hajanaisuudesta koordinaatioon? *KTM julkaisuja* 26/2006.
- Kaakkolampi, R. & Tuominen, R. (1980). *Organisaation integroitu kehittäminen*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 1. Tutkimuksia 18. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kachigan, S.K. (1991). *Multivariate Statistical Analysis*. A Con. New York: Radius Press.
- Kahila, P. (1997). Kolme maata ja kolme elinkeinopolitiikkaa: Suomi, Saksa ja Irlanti. *Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 138*. Turku: Turun yliopisto.
- Kahn, R.L. Wolfe, D.M. Quinn, R.P. Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kallio, O. (1995). Ympäristön vaikutus kuntaorganisaation toimintaan. Kunnan toimintaympäristön tilanetekijöiden merkitys etsittäessä selityksiä kuntien toimintamallien ja rakenteen muuttamiseen 1980-luvun alusta 90-luvun alkuun. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kalliainen, M. (2005). Miksi talouden kirjoittamattomat pelisäännöt muuttuvat? Historiallinen näkökulma. Kirjassa Martti Vihanto (toim.): *Instituutitalouteen nykyisiä suuntia*. Tampere: Turun korkeakoulujen yhteiskunnallistaloudellinen tutkimusyhdisty-
s, 109–116.
- Karppi, I. (1994). Onko yhteistoiminta mahdollista? Yleinen strategia julkisen intressien ilmentymänä. Teoksessa I. Raatikainen & J. Aho-
pelto (toim.): *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja, Yhteiskuntatieteet E 21. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Karppi, J. I. (1996). Alueellistumisen ajasta toiminnan tiloihin. Organisaatioiden yhteistoiminta alueellisen kehittämisen resurssina. Strategisen yhteiskuntatutkimuksen seura & Tampereen yliopiston aluetieteen laitos. *Julkaisusarja A17*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Katz, F.E. & Kahn, R.L. (1978). *The social Psychology of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kautonen, M. (1991). Yritysten aineettoman toimintaympäristön kehittäminen. Aluetieteen laitos tutkimuksia, sarja B 59. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Keeples, D. (1997). Small firm, innovation and regional development in Britain in the 1990s. *Regional Studies* 31:3, 281–293.
- Keeples, D. (1998). High-technology industry and local environments in the United Kingdom. Teoksessa P. Aydalot & D. Keeple (eds.): *High Technology Industry and Innovative Environments, the European Experience*. London: Routledge, 1–21.
- Keinänen, V. (2005). Yrittäjähdistys – Yrittäjä – Yrityskummi. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Keman, H. (1996). Public Institutions and Public Governance. Teoksessa Roland Czada & Adrienne Heritier & Hans Keman (toim.): *Institutions and Political Choice; On the Limits of Rationality*. Amsterdam, 109–133.
- Kennedy, M.M. (1999). Will You Be My Mentorn? Across the Board.
- Kettunen, P. (1998). Elinkeinopolitiikan taito. Kunnallisanalan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 30. Vammala.
- Kiander, J. & Lönnqvist, H. (2002). *Hyvinvointivaltio ja talouskasvu*. Porvoo: WSOY.
- Kietäväinen, T. (2005). Senioriteettiä kannattaa hyödyntää. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Klaus, R. (1982). Managerial Work and Executive Development. *The Bureaucrat*, Vol. 11, No: 4.
- Kokko, L. (1999). Mentoroinnilla kehitetään ihmisiä ja ideoita. *Yritystalous* 4/1999.
- Koljonen, M. (2005). Jykesin kummina kokenut Kiinan tuntija. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Korpela, R. (2005). Mentorointitoiminta Pietarsaaren seudulla. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Korte, D.C. (1997). Maa- ja metsätalouden valossa. Saalistustaloudesta ekologiseen vallankumoukseen. ”Hämmäntävä Globalisoinnin kritiikki”. Suomentanut Tero Norkola. Like.
- Koski, A. (1988). Kunnat ja teollisuus. Tutkimus maaseutukuntien teollisuuspolitiikasta ja sen merkityksestä teollisuuden sijaintitekijänä 1960–1978 esimerkkialueilla Varsinais-Suomessa, Keski-Suomessa ja Kainuussa. Turun yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja N:o 117. Turku: Turun yliopisto.
- Koskinen, T. (2001). Instituutiot tekevät yhteiskunnan! Suomalainen metsäklusteri yhteiskunnallisena instituutiona. Kirjassa Sulevi Riukulehto (toim.): *Järkäleitä ja kulmakiviä. Instituutiot yhteiskunnassa*. Levon-instituutti. Vaasa: Vaasan yliopisto, 147–157.
- Kotter, J.P. (1982). What effective general managers really do. *Harvard Business Review* 60:6, 156–167.
- Kotter, J.P. (1983). Yritysjohdajan profiili. Profiili-sarja nr. 3. Mänttä: Oy Rastor Ab.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do? *Harvard Business Review* 68:03–111.
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Krech, D. & Crutchfield, R.S. & Ballachey, E.L. (1962). *Individual in society: a textbook of social psychology*. New York: McGraw Hill.

- Kreitner, R. & Kinicki, A. & Bullens, M. (2002). *Organizational behaviour*. Second European Edition. New York: McGraw Hill.
- Kröger, T. (1997). Hyvinvointikunnan aika. Kunta hyvinvointivaltion sosiaalipalvelujen rakentajana. *Acta Universitatis Tamperensis*. Ser A:561. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kuosma, T. (2003). *Uusi kansalaisuuslaki*. Helsinki: Lainvoima/Multiprint Oy.
- Kvale, S. (1976). The psychology as ideology and technology. *Behaviorism* 1, 97–116.
- Käyhkö, E. (2002). Poliisin julkinen vastuu. Tutkimus poliisin vastuusta erityisesti legitimitetin näkökulmasta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lakso, T. (1996). Kunta elinkeinojen edistäjän ja alueen kehittäjän roolissa. Esimerkkinä Etelä-Pohjanmaan liiton kunnat. *Etelä-Pohjanmaan liitto julkaisu B:2*. Seinäjoki: Etelä-Pohjanmaan liitto.
- Lau, A.W. & Newman, A.R. & Broedling, L.A. (1980). The Nature of Managerial Work in the Public Sector. *Public Administrative Review* 40: 5, 513–520, September-October.
- Laukkanen, M. (1999). Yrittäjyyden ja uuden liiketoiminnan jäljillä. Kuopion yliopiston selvityksiä E Yhteiskuntatieteet 8. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Lazarus, R.S. (1977). *Persoonallisuus*. Espoo: Weilin + Göös.
- Lemola, T. (2006). Alueellisen innovaatiopolitiikan suunta. *KTM julkaisuja 10/2006*. Elinkeino-osasto. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Leppänen, J. (2005). Yrityskummit tuoneet maaseudulle osaamista. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Lerner, J. (2004). When Bureaucrats Meet Entrepreneurs: The design of Effective "Public Venture Capital" Programs 1. Kirjassa Douglas Holtz-Eakin & Harvey Rosen (eds.): *Public Policy and the Economics of Entrepreneurship*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Leväsvirta, L. (1996). Roolin käsite kunnallishallinnon tutkimuksessa. *Sivulaudatur-tutkimus*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Leväsvirta, L. (1999). Kuntien hallinto muuttuvassa toimintaympäristössä. Kunnallisten luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolit sekä niiden yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa. Väitöskirja. *Acta-tutkimussarja nro 114/1999*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Lichtenberg, F.R. (2004). Public Policy and Innovation in the U.S Pharmaceutical Industry. Kirjassa Douglas Holtz-Eakin & Harvey Rosen (eds.): *Public Policy and the Economics of Entrepreneurship*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Lindhal, A. (1999). Osa elämänpituista oppimista. Mentorointi projekti antaa potkua opeutukseen. *Kauppaopettaja 2*.
- Linnamaa, R. (1991). Kaupunkiseudun kilpailukyvn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa *Markku Sotarauta (toim.): Kaupunkiseudun kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 18–40.
- Linnamaa, R. (1998). Paikallinen elinkeinopolitiikka ja verkostojen haaste. *Lisensiaatintutkimus. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Linnapuomi, P. (1990). *Kuntastrategiatyökirja*. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto.

- Littow, P. (1976). Yhdyskuntakustannuksista ja niiden mittaamisesta. Yhdyskuntasuunnittelun jatkokoulutuskeskus. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu.
- Luhmann, N. (1990). *Political Theory of the Welfare State*. Berlin: de Gruyter.
- Lumijärvi, I. (1980). Henkilöstöohjausmetodien uusiutumisen ongelmasta historiallis-geeneettisen tarkastelun valossa. Tampere: Tampeen yliopisto.
- Lumijärvi, I. (1985). Jjohtamistyön sisällöstä : johtamistyön universalistiset ja yrityspohjaiset kuvaukset valtionhallinnon johtamistyön tulkitsijoina – metodisia ja sisällöllisiä perspektiivejä. Hallintotieteiden laitos, Julkishallinnon julkaisusarja 1. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lumme, A. (1998). Local Selection Environment Nurturativeness in Determining the Fitness of New, Technology-based: Firms Derivation and Validation of Model. *Acta Polytechnica Scandinavica, Mathematics, Computing and Management in Engineering Series*, no 94. Espoo: Finnish Academy of Technology.
- Lähdesmäki, K. (2003). New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. *Acta Wasaensia No 113 Hallintotiede 7*. Vaasa: Universitas Wasaensia.
- Lähteenmäki, S. (1995). ”Mitä kuuluu – kuka käskää” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja, Sarja A-1.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki: Edita.
- Lönnqvist, J. (1985). Johtamisen ja johtajan psykologiasta. Valtion koulutuskeskus, Julkaisusarja B no 34. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Majoinen, K. (2001). Mitä virkaa valtuustolla. Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. *Acta-väitöskirjasarja 2/2001*. Julkisoikeuden laitos, Jyväskylän yliopisto. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Malinen, P. (1987). Maaseudun elinkeinojen kehittämisen paikalliset Iijoki alueella. Oulun yliopisto. Pohjois-Suomen tutkimuslaitos B7. Oulu.
- Malinen, P. (2000). Yhdentävän maaseutupolitiikan eurooppalainen tausta. Teoksessa Torsti Hyyryläinen & Pentti Rannikko (toim.): *Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka: Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjänä*. Tampere: Vastapaino, 22–45.
- Manderbacka, M. (2005). Mentorskap – en värdefull hjälp för företagen. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Manninen, H. (2005). Elinvoimaa paikallisuudesta. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mayo, M.A. (1982). A study of the applicability of Mintzberg’s managerial model to the roles and skills of the elementary school principal and implications for job preparation. *Dissertation Abstracts International*.
- Mayntz, R. & Scharpf. F.W. (1995). Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. Teoksessa Renate Mayntz & Fritz Scharpf (toim.): *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*. Frankfurt a. M., 39–72.
- McCall, M.V. & Segrist, T.A. (1980). In pursuit of the manager’s job Building on Mintzberg. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Merton, R. (1957). *Social theory and social structure*. Glencoe, Illinois: Free Press.
- Meyer, J.W. & Scott, W.R. (1983). *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: Sage.
- Michelsen, K-E. (2005). *Yrittäjyyden paradoksi*. EVA. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Miettinen, A. (1983). Johtajuus – teorian ja käytännön ongelma. Teoksessa *Johtaminen terveydenhuollossa*. Recallmed Oy. Auranen.
- Miettinen, R. (1984). Kognitiivisen oppimisenäkemyksen tausta. *Julkaisusarja B nro 29*. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Miettinen, E. & Saarinen, E. (1990). *Muutostekijä*. Juva: WSOY.
- Mikkonen, E. (2005). *Ensimmäinen kummittehtävä*. Kirjassa *Kokemus hyödyksi*. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Miller, D.C. (1991). *Handbook of Research Design and Social Measurement*. 5 p. Newsbury Park: Sage.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1980). *The nature of managerial Work*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Misumi, J. & Peterson, M.F. (1985). The performance – maintenance (PM) theory of leadership: Review of a Japanese research program. *Administrative Science Quarterly* 30, 198–223.
- Mäenpää, O. (1981). *Kunnan hallinto*. Tutkimus hallitusmuodosta ja kunnallista kunnan hallinnon perustana. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja, A-sarja n:o 152. Helsinki: Suomalainen lakimiesyhdistys.
- Mäkinen, M. (1999). *Yhteisöaluepolitiikan perusteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa*. *Acta Universitatis Tamperensis* 691. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Männistö, J. (2002). *Voluntaristinen alueellinen innovaatiojärjestelmä*. Tapaustutkimus Oulun alueen ICT-klustereista. *Acta Universitatis Lapponiensis* 46. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Määttä, S. & Ojala, T. (1999). *Tasapainoisen onnistumisen haaste*. Johtaminen julkisella sektorilla ja *Balanced Scorecard*. Hallinnon kehittämiskeskus, Valtiovarainministeriö. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nakari, L., Porenne, P., Mansukoski, S., Riikonen, E. & Huhtala, T. (1996). *Mentorointi*. Johdon ja asiantuntijoiden kehitysmenetelmä. *Ekonomia Oy*. Forssa: Painotalo Auranen.
- Nevanperä, E. (2003). *Yrittäjyys Suupohjan opiskelijanuorten ajattelussa*. Tutkimus Suupohjan seudun nuorisosaasteen opiskelijoiden yrittäjyysnäkemyksistä sekä yrittäjyysopetuksen opetussuunnitelman kehittämissä tutkimyksistä. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 24. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Newton, K. (1976). *Second City Politics, Democratic Processes and Decision-Making in Birmingham*. London: Clarendon Press.
- Niemi-Ilahti, A., Stenvall, J. & Sthålborg, K. (2002). *Iskukykyisempi Suomi – Suomalaisen aluehallinnon kokonaisarviointi ja kehityslinjauksia*. Sisäasianministeriö. Helsinki.
- Niittykangas, H. (1994). *Kunnallinen elinkeinopolitiikka – suunnittelua, aktiivista uuden etsintää, vai sopeutumista?* *Kunnallistieteen aikakauskirja* 3, 64–73.

- Niskanen, M. (2000). Mentorointi – henkilöstön kehityksen vuoksi. Yliopistouutiset viikko 36/2000.
- Niskanen, W.A. Jr. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine & Atherton.
- Niskanen, V. A. (1994). Länsimaisen filosofian ja tieteellisen ajattelun perusteita. Teoksessa Vesa A. Niskanen (toim.): *Tieteellisten menetelmien perusteita ihmistieteissä*. Opiskelijan opas. Helsinki: Helsingin yliopisto, 11–27.
- North, D.C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. (1997). Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Nupponen, P. (1986). Kuntien elinkeinopolitiikka ja yhteiskunnan kehitys. Yhdenoista esimerkkikunnan tarkastelua. Aluetieteen laitos, sarja B40. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nurmi, R. (1983). Esimiestyön luonne. Erään teorian tarkastelua. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A 5.
- O'Doherty, D. & Arnold, E. (2003). *Understanding Innovation: the need for a systemic approach*. The IPTS Report 71. Sevilla: Joint Research Center.
- Oinas, P. (1999). Yrityksen monet ympäristöt: Johdatus teemanumeroon. *Alue ja ympäristö*, vol. 28, 1–7.
- Ojala, T. & Uutela, A. (1993). *Rakentava vuorovaikutus*. Porvoo: WSOY.
- Ollila, P. (1987). Kunnan elinkeinopolitiikka – käsitteellisiä rakennusosia elinkeinopolitiikan suunnitteluun, toteutukseen ja tutkimukseen. Helsingin yliopisto maatalousekonomian laitoksen julkaisuja no: 27. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Ollila, S. (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia No 156*. Sosiaali- ja terveyshallinto. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Olsen, J. P. (1983). *Organizer Democracy : Political Institutions in a Welfare State – The Case of Norway*. Bergen: Bergen Universitetsforlaget.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge/Mass.: Cambridge University Press,.
- Paajanen, P. (2001). Yrittäjyyskasvattaja. Ammattikorkeakoulun hallinnon ja kaupan alan opettajien näkemykset itsestään ja työstään yrittäjyyskasvattajana. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Paakkunainen, K. (2005). Yhteiskunta – poliittiset voimat – valtio. Valtio-opin johdantokurssi. Verkkoluento. Helsingin yliopisto.
- Paloheimo, H. & Wiberg, M. (1997). *Politiikan perusteet*. Porvoo: WSOY.
- Paloheimo, H. (2001). Instituutiot poliittisen suunnittelun kohteena. Teoksessa Sulevi Riu-kulehto (toim.): *Järkäleitä ja kulmakiviä. Instituutiot yhteiskunnassa*. Levon-instituutti Vaasan yliopiston julkaisu no. 96. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Palonen, K. (1979). Mitä politiikka on? Valtio-opin laitos. Julkaisu nro 36. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Pampel, F.C. (1998). *Aging, Social Inequality, and Public Policy*. University of Colorado, Boulder. Pine Forge Press.
- Parsons, T. (1967). *Sociological theory and modern society 1967*. New York: The Free Press.
- Pavett, C.M. & Lau, A.W. (1985). A comparative analysis of research and development managerial jobs across two sectors. *Journal of management studies*, 22:1, 69–82.
- Pekonen, K. (1998). *Politiikka urbaanissa betonilähiössä*. SoPhi. Yhteiskuntatieteiden, valtio-opin ja filosofian julkaisuja 20. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pelikan, P. (2003). Bringing Institutions into Evolutionary Economics: Another View With Links to Changes in Physical and Social Technologies. *Journal of Evolutionary Economics* 13(3), 237–258.
- Peltokorpi, M. (1996). Organisaation toiminnan kulttuurinen muutos sairaalan huoltopalveluyksikössä. Tapaustutkimus Kuopion yliopistollisen sairaalan huoltopalveluyksikön työnjohtajien kehittämisprojektista. *Acta Universitatis Tampensis ser A* vol. 516. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Peters, T. & Austin, N. (1986). *A Passion for Excellence: the leadership difference*. London: Fontana.
- Petrick, A. Joseph & Quinn, John F. (1977). *Management Ethics: Integrity at Work*. London: Sage Publications.
- Pfeffer, J. (1997). *New Directions for Organisation Theory: Problems and Prospects*. Oxford: Oxford University Press.
- Pietarinen, M. (6/2001). *Elinkeinopolitiikka uudessa taloudessa*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja A9.
- Pietiläinen, T. (2002). *Moninainen yrittäminen sukupuoli ja yrittäjänäisten toimintatila tietoteollisuudessa*. Helsinki school of economics. *Acta Universitatis Economico-Helsingiensis A-207*. Helsinki: HeSE print.
- Pihlanto, P. (1983). Mintzbergin roolimalli ja laskentatoimi. Sovellutus budjetin laadinta prosessiin. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja, sarja A9*. Turku: Turun yliopisto.
- Pihlanto, P. (1997). Tieto laskentainformaation tuottajan ja hyväksikäyttäjän tajunnan ilmiönä. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-4*.
- Pihlanto, P. (2005). Yksilö toimijana talouden tutkimuksessa. Teoksessa Martti Vihanto (toim.): *Instituutiotaloustieteen nykyisiä suuntia*. Tampere: Turun korkeakoulujen yhteiskunnallis-taloudellinen tutkimusyhdistys ry, 15–27.
- Pikkala, S. (2004). Kunnallinen päätöksentekokulttuuri – yhtä köyttä vai tukkanuottaa. Teoksessa *Voitto Helander, Sari Pikkala, Siv Sandberg & Sam Grönholm: Päättäjien areenat ja yhteydet. KuntaSuomi 2004 -tutkimuksia 42*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Åbo Akademi, 72–93.
- Pirkola, H. (1997). *Kuntien yritystuet. Kustannus-hyötytarkastelu suorien yritystukien vaikutuksista kuntien talouteen*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, Åbo Akademi.
- Powel, W.W. & DiMaggio, P.J. (toim.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- von Prittowitz, V. (1994). *Politikanalyse*. Obladen.
- Pulkkinen, S. (2005). *Yrityskummi avasi menestyksen ovet*. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.

- Puttonen, P. (2002). Kunnalliset yhtiöt vallan välineenä. *Acta Universitatis Tamperensis* 883. Tampere: Tampere University Press.
- Päivärinta, T. (1991). Kunnallisen demokratian kehittämisretoriikka. *Kunnallistieteiden laitos. Raporttisarja 17/1991*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Päivärinta, T. (1993). Jaettu vastuu – Tutkimus sosiaalipalvelujen organisoinnista Suomessa vuosina 1974–90. *Acta-sarja*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Pyyhtiä, M. (1993). Yritysten verkostosuhteet ja aluetutkimus. *Terra* 105 1, 45–51.
- Pyykkö, M. (2001). Henkilöstön kehittäminen mentoroinnin avulla. Henkilöstön kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. *Yhteiskuntatieteiden tiedekunta*. Rovaniemi: Lapin yliopisto.
- Quinn, E.R. (1988). *Beyond Rational Management*. USA: Jossey-Bass Inc.
- Quinn, E. R., Faerman R.S., Thompson, P. Michael & McGrath, Michael R. (1990). *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. USA: John Wiley & Sons.
- Raatikainen, J. (1993). VATT-keskustelualoitteita 43. Suomalaisen elinkeinotukijärjestelmän muutospaineeet. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Rabinovits, F.F. (1969). *City Politics and planning*. Chicago: Atherton Press Inc., Aldine Publishing Company.
- Rantama, E. (2002). Uudet instituutiot omaehtoisen kehittämisen tukena. *Acta Universitatis Tamperensis* 879. Tampere: Tampere University Press.
- Rauhala, R. (1986). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Kolmas painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauhala, L. (1995). *Tajunnan itsepuolustus*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Raunio, K. & Helkama, K. (1974). *Sosiaalipsykologian oppikirja*. Porvoo: WSOY.
- Ray, C. (1999). Towards a meta-framework of endogenous development: repertoires, paths, democracy and rights. *Sociologia Ruralis* Vol. 39, No 4.
- Reddin, W. (1970). Liikkeenjohdollinen tehokkuus. Käännös alkuperäisteoksesta: *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw Book Company.
- Riukulehto, T & Huhtala, K.(1992).Tilastomenetelmien peruskurssi. Tilastotieteen laitoksen julkaisuja 17. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Riukulehto, S. (2001). Järkäleitä ja kulmakiviä. Instituutiot yhteiskunnassa. *Levon-instituutti, Julkaisuja No. 96*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Rizzo, J.R., House R.J. & Lirzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quaterly* 15, 150–163.
- Robbins, S-P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior*. Eighth edition. San Diego State University: Pearson Education International.
- Rose, R. (1984). *Understanding Big Government: The Programme Approach*. London: Sage Publications.
- Roos, J.P. & Hoikkala, T. (1998). *Elämänpolitiikka*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on Technology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Russell, P.A & Lankford, M.W. & Grinnel, R.M. (1984). Administrative styles of social work supervisors in human service agency. *Administration in Social Work*. Vol 8 (1) Spring, 1–16.
- Ryhänen, J. (1985). Johtamistyön selittäminen funktionaalisessa johtamistyön teoriassa ja Mintzbergin rooliteoriassa, julkaisematon tutkimus. Vaasan yliopisto.

- Ryynänen, A. (1996). Kunnan uusi toimintamalli. Oikeudellinen rakennetutkimus kunnallisen kansanvallan sisällöstä ja ilmenemisestä. Maarianhamina: Mermerus.
- Ryynänen, A. (1999). Muuttuva kunnallisoikeus. Kunnallisoikeuden käsikirja. Maarianhamina: Mermerus.
- Saapunki, J. (1993a). Yrittäjäominaisuudet. Teoksessa: Yrittäjyyden ulottuvuudet, 51–60. Sanomalehtiyliopisto. Vaasan yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Saatsi, A. (2005). Metaklusteri. Systeemiteoreettinen näkökulma yrityksen, klusterin ja seudun menetystekijöihin Ylä-Savossa. Acta Wasaensia No 151. Liiketaloustiede 64. Johdaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Sahrman, K. (1993). Kunta yhdentymiskehityksessä. Teoksessa Kunnat ja Eurooppa: yhdentymisen vaikutukset paikallishallintoon. Suomen kuntaliiton aluepoliittiset julkaisut 11. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Sahrman, K. (2005). Yrityskummit ovat tulleet. Yrityskummi – että kuka? Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Salminen, S. (2007). Kunnan itselleen ottamat tehtävät ja niiden oikeudelliset reunaehdot. Acta Universitatis Tamperensis 1212. Tampere: Tampere University Press.
- Samier, E. (2000). Public administration mentorship: conceptual and pragmatic considerations. Journal of Educational Administration, Vol 38, Issue 1.
- Santalainen, T. & Voutilainen, E. & Porenne, P. & Nissinen, J. (1980). Tulosjohtaminen. Espoo : Weilin + Göös.
- Sarbin, T. & Allen, V. (1968). Role theory. Teoksessa G. Lindzey & E. Aronson (eds.): The Handbook of Social Psychology, vol. I. Rea, Mass.: Addison-Wesley.
- Schaefer, S.D. (1977). The motivation process. Cambridge, Mass.: Winthrop Publishers Inc.
- Scott, M. (1983). A comparative study of the role behavior of middle-level managers from two different organizations. Dissertation Abstracts International.
- Scott, W.R. (1992). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Scott, W.R. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks: Sage.
- Scott, W.R. (2001). Institutions and Organizations. Second Edition. Foundations for Organizational Science. Thousand Oaks: Sage.
- Seppälä, O. (1962). Johtamistaito. Helsinki: Multor.ino Multos.
- Seppänen-Järvelä, R. (1999). Luottamus prosessiin. Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. STAKES, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen tutkimuksia 104. Jyväskylä: Gummerus.
- Shapira, L. & Dunbar, R.L. (1980). Testing Minzberg's managerial roles classification using an in-basket simulation. Journal of Applied Psychology 65, 1, 87–95.
- Sheriff, D.R. (1968). Leadership skills and executive development Leadership mythology vs. six learnable skills. Training and Development Journal 22, 29–36.
- Sinisalmi, M. (1999). Suomen kaupunkien keskushallinto 1927–1998. Tutkimuskaupunkien keskushallinnon järjestämisestä sekä valtasuhteiden muutoksesta demokratian ja päätöksenteon näkökulmasta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

- Sinkkonen, S. & Kinnunen, J. & Paunonen, M. (1986). *Osastonhoitajien johtamistyylit ja hoitohenkilöstön työtyytyväisyys*. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Sippola, A. & Leponiemi, J. & Suutari, V. (2006). *Kulttuurisesti monimuotoisten työyhteisöjen kehittäminen. Pitkittäistutkimus 15 työkuulttuurin välittäjäryhmän toiminnasta ja vaikuttavuudesta*. Helsinki: Työministeriö.
- Smith, G. (1983). *Politics in Western Europe. A Comparative Analysis. Fourth Edition*. Gordon Smith: Reader in government. London School of Economics and Political Science. London: Heinemann.
- Smith, B. Abel (1985). *The Major Problems of the Welfare State: Defining the Issues*. Teoksessa S.N. Eisenstadt & Ora Ahimeir (toim.): *The Welfare State and its Aftermath*. Totowa: Barnes & Noble Books, 31–43.
- Smith, M. (1992). *Modernization, Globalization and the Nation-State*. Teoksessa Anthony G. McGrew & Paul G. Levis (eds.): *Global Politics. Globalisation and the Nation-State*. Cambridge: Polity Press, 253–68.
- Snyder, H.H. & Wheelen, T.L. (1981). *Managerial roles: Mintzberg and management process theorists*. *Proceedings. Academy of Management*, 249–253.
- Sotarauta, M. (1990). *Strateginen ajattelu kunnassa – esimerkkinä Ruoveden kehittämisohjelma*. Aluetieteen laitoksen tutkimuksia sarja B 57/1990. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sotarauta, M. (1993). *Kurun, Ruoveden ja Virtain yhteistyö- ja kehittämisstrategiat*. Kuntien yhteistyö ja muuttuva toimintaympäristö. Acta-sarja 16. Helsinki: Suomen kaupunkiliitto.
- Sotarauta, M. (1996). *Ohjelmallinen aluepolitiikka ja alueelliset strategiat: Klassinen suunnittelukone vai kommunikatiivinen prosessi*. Teoksessa Arto Haveri, Reija Linnamaa & Seppo Siirilä (toim.): *Puheenvuoroja aluekehityksestä. Juhlapuhe professori Lauri Hautamäen 60-vuotispäiväksi*. Aluetieteen laitos. Julkaisuja sarja A 18. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sotarauta, M. (2000). *Alueelliset kehittämisspelit ja verkostovalta*. Kirjassa S. Kurki & R. Linnamaa & M. Sotarauta: *14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu*. Sente-julkaisu 5/2000. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sotarauta, M. & Lakso, T. (2000). *Muutoksen johtaminen ja luova jännite* Acta nro 132. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1997). *Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu: Tampere, Turku, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano. Benchmarking-vertailussa*. Aluetieteiden ja ympäristöpolitiikan laitos, sarja A 19. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Sounela, R. (2001). *Työllisyys talouspoliittisessa retoriikassa. Työllisyystavoite Suomen valtion budjettiperusteluissa ja Kansantaloudellisen aikakauskirjan talouspoliittisessa kirjoittelussa vuosina 1991–1997*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Stern, E. (1992). *Institutional Frameworks for Rural Development*. Teoksessa Michael O. Cinneide & Michael Cuddy (eds.): *Paper in Perspectives on Rural Development in Advanced Economies*. Centre for Development Studies. Social Sciences Research Centre. University College Galway.

- Stewart, R. (1967). *Managers and their Jobs. A study of the similarities and differences in the ways managers spend their time.* Basingstoke: Macmillan.
- Stähle, P. & Laento, K. (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskyvyn ja ylivoimaan.* *Ekonomia-sarjaa.* Helsinki: WSOY.
- Stähle, P. & Grönroos, M. (2000). *Dynamic Intellectual Capital: Knowledge Management in Theory and Practice.* Vantaa: WSOY
- Stöhr, W. & Fraser Taylor, D.R. (toim.) (1981). *Development from Above or Below? The Dialectics of Regional Planning in Developing Countries.* Chichester: Wiley and Sons. (Syrjäisen maaseudun kehittäminen. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu 7/1998. Helsinki.)
- Stenvall, J. & Harisalo R. (1996). *Johtajuus yhteispalveluissa. Selvitys henkisten resurssien johtamisesta Vantaan yhteispalvelupisteissä.* *Hallintotiede C11. Hallintotieteen laitos.* Tampere: Tampereen yliopisto.
- Steunenberg, B. & Vught, F. van. (1997). *Political Institutions and Public Policy: perspectives on European decision making.* Dordrecht: Kluwer Academic.
- Sulkunen, P. (1987). *Johdatus sosiologiaan.* Helsinki: WSOY.
- Suomen Kuntaliitto (1998). *Yrityskummiprojektin projektisuunnitelma.*
- Sutela, M. (2000). *Suora kansanvalta kunnassa. Oikeusvertaileva tutkimus kansanäänestyksestä kunnan asiakkaiden itsehallinnon toteuttajana.* Kauppakaari OYJ. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Suutari, V. & Darmer, P. (1993). *Comparing role expectations for the leadership behaviour of managers in Finland and Denmark.* Discussion papers 162. Proceedings of the university of Vaasa. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Suvanto, P. (2005). *Mentorit akateemisen yrittäjyyden tukena TKK:lla. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry.* Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Strömmer, R. (1999). *Henkilöstöjohtaminen.* Business Edita. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Talvitie, H. (2001). *Kuntien elinkeinostrategioiden toimeenpano. Tarkastelun kohteena Seinäjoen ja Ilmajoen elinkeinostrategioiden onnistuneisuus.* *Hallintotieteen pro gradu -tutkielma.* Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tammilehto, M. (1999). *Osaamisen spatiaalinen diffuusio ja ammatilliset koulutusorganisaatiot Kemi-Tornio alueella.* *Publicationes Instituti Geographici Universitatis Helsingiensis C 11.* Helsinki: Helsingin yliopisto
- Tamminen, R. (1993). *Tiedettä tekemään.* Jyväskylä: Gummerus.
- Tappen, R. M. (1984). *Nursing leadership: Concepts and practice.* Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Tarkiainen, T. (1959). *Demokratia. Antiikin Ateenan kansanvalta.* Porvoo: WSOY.
- Tarkka, J. (2005). *Yrityskummi kouluttajana. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry.* Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Taylor, F. W. (1964, alkuperäinen 1912). *Testimony Before the Special House Committee.* Teoksessa Frederick Winslow Taylor: *Scientific management: comprising Shop management, The principles of scientific management, Testimony before the special house committee.* London: Harper & Row.

- Temmes, M. (1995). Euroopan unionin vaikutukset Suomen hallintoon. Teoksessa Jan-Peter Paul & Ari Sihvola & Markku Temmes & Seppo Tiihonen (toim.): EU ja kansallisvaltio. Suomen hallinto 2000-luvun haasteiden edessä. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus, 169–244.
- Telanne, M. (1997). Sisäinen motivaatio – muutamia teoreettisia ja empiirisiä havaintoja. Hallinnon tutkimus 3, 237–259.
- Tinnilä, A. (2005). Projektityrityksen pelastus. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Toivola, T. (2005). Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia. No 144. Liiketaloustiede 60. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Tuittu, H. (1994). Eliitti, valta ja budjetti. Acta Universitatis Tamperensis. Ser A vol 429. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tullock, G. (1987). The Politick of Bureaucracy (alkup. 1965). Lanham: University Press of America.
- Tunkkari-Eskelinen, M. (2005). Mentored to Feel Free. Exploring Family Business Next Generation Members' Experiences of Non-Family Mentoring. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tuomiranta, M. (2002). Lääkärijohtaja – lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Acta Universitatis Tamperensis 854. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tuovinen, A. (2005). Yrittäjän kokemuksia yrityskummitoiminnasta. Kirjassa Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Turunen, K.E. (1990). Ihmisen ymmärtäminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Uusitalo, E. (1990). Kunnan aktivoiva elinkeinopolitiikka. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Uusitalo, E. (1994). Maaseutupolitiikan keinot. Elinkeinojen edistäminen maaseudunkehittäjäyhteisössä. Kunnallissalan Kehittämissätiö. Jyväskylä: Gummerus.
- Valkama, P. (2004). Kilpailuneutraliteetin toteuttaminen kuntapalveluiden näennäismarkkinoilla. Acta Universitatis Tamperensis 1039. Tampere: Tampere University Press.
- Valli, R. (2001). Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valtakari, M. (1999). Maaseutupolitiikka suomalaisessa aluesuunnittelussa. Helsingin yliopiston maantieteen laitoksen julkaisu B 46. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Valtee, P. (1987). Kunnallisen työyhteisön johtaminen. Esimiesten käsityksiä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 3/1986. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Valtonen, P. & Lankinen, V-P. (2002). Uuden talouden innovaatioiden ja osaamisen rahoitus. Haasteita julkiselle sektorille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 17/2002. Helsinki: Edita.
- Vartola, J. Johtaminen julkisessa hallinnossa – Tutkimussuunnitelma Työelämän suhteiden neuvottelukunnalle, Tampereen yliopisto, ei painovuotta. (Tutkimussuunnitelma)
- Vartola, J. (2005). Näkökulmia byrokratiaan. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamistieteen laitos.

- Weber, M. (1980). *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. Porvoo: WSOY.
- Vehviläinen, S. (2001). *Neuvomisen ongelmia ja ratkaisuja – vertaileva näkökulma*. Teoksessa Johanna Ruusuvaara, Markku Hookana & Liisa Raevaara (toim.): *Institutionaalinen vuorovaikutus. Keskusteluanalyttisiä tutkimuksia*. Tietolipas 173. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 39–61.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- Vierikko, M. (2005). *Kummien avulla kansainvälisille markkinoille*. Kirjassa *Kokemus hyödyksi. Yrityskummit 10 vuotta yrittäjien ja kuntien asialla*. Yrityskummit ry. Helsinki. Päätoimittaja Sakari Virtanen. Forssan kirjapaino Oy.
- Vihanto, M. (2001). *Taloustieteen instituutioimmuniteetti ja ankuroitumisanomalia*. Kirjassa Sulevi Riukulehto (toim.): *Järkäleitä ja kulmakiviä*. Instituutiot yhteiskunnassa. Levoninstituutti, Julkaisuja No. 96. Vaasa: Vaasan yliopisto, 86–112.
- Vihanto, M. (2005). *Instituutiotaloustieteen nykyisiä suuntia*. Tampere: Turun korkeakoulujen yhteiskunnallis-taloudellinen tutkimusyhdistys ry.
- Viitamo, E. (2005). *Kilpailukykykatsaus 2005*. KTM julkaisu. Elinkeino-osasto 23/2005.
- Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.
- Williams, A. (2000). *Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Roolit, tavoitteet ja menetelmät*. Englannin kielestä suomentanut Virpi Vainikainen. Tampere: Resurssi.
- Williams, O.P. & Adrian, C.R. (1968). *Community Types and Policy Differences*. Teoksessa James Q. Wilson (toim.): *City politics and public policy*. New York: John Wiley & Sons, 17–36.
- Williamson, O.E. (1998). *Transaction Cost Economics. How It Works; Where It Is Headed*. *De Economist* 146 (1), 23–55.
- Virkkunen, J. (2002). *Osaamisen johtaminen muutoksessa: Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. Raportteja 20. Helsinki: Työministeriö.
- Virtanen, E. (2001/6:15). *Alueellinen elinkeinopolitiikka – tulevaisuuden painopistealueita*.
- Virtanen, E. (2002). *Kainuun elinkeinopolitiikan tehostaminen ja elinkeinopoliittisen yhteistyön tiivistäminen*. Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimintaraaportteja 9/2002.
- Virtanen, E. & Lipponen, H. (2006). *Elinkeinopolitiikan suuntaviivat*. Kauppa- ja teollisuusministeriö KTM -julkaisu 35. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Volanen, R. (1982). *Johtaminen ja johdon koulutus. Valtionhallinnon johdon koulutuksen oppisisältöjen hahmottelua, luonnos I*. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.
- Wuori, O., Niemi-Iilahti, A. & Muotio, M. (1999). *Onnistunutta elinkeinopolitiikkaa etsimässä*. Acta nro 109. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Väyrynen, R. (1992). *Valta ja vallan puute politiikan tutkimuksessa*. *Politiikka* 2, 97–103.
- Väyrynen, R. (1998). *Globalisaatio uhka vai mahdollisuus? Suomen itsenäisyyden juhlarahaston Sitran julkaisusarja no. 183*. Jyväskylä: Atena.
- Yin, R.K. (1993). *Case study research. Design and methods*. *Applied Social Research Methods Series vol 5*. London: Sage.

- Yli-Renko, H. (1999). Dependence, Social Capital, and Learning in Key Customer Relationships: Effects on the Performance of Technology-based new Firms. *Acta Polytechnica Scandinavica. Industrial management and business administration series No. 5*. Espoo: Finnish Academy of Technology.
- Ylä-Anttila, P. & Palmberg, C. (2005). The specificities of finish industrial policy – challenges and initiatives at the turn of the century. *Elinkeinoelämän tutkimuslaitos*. Helsinki: ETLA.
- Yrityskummitoiminnan käsikirja (2002). Yrityskummit ry. 2. uudistettu painos. Helsinki.
- Zairi, M. (1996). Benchmarking for Best Practice. Continuous learning through sustainable innovation. Sabic Professor of best Practice Management, University of Bradford Management Centre. Butterworth: Heinemann.
- Zucker, L.G. (1991). The Role of institutionalization in Cultural Persistence. Teoksessa Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (toim.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 83–107.
- Öst, M. (1990). Kommunala strategier för lokal näringslivsutveckling. *Nord REFO* 1990:5, 265–279.

Virallislähteet:

Alueiden kehittämislaki 12.7.2002/602.

Komiteamietintö 1993: 33 Kuntalaki. Kunnalliskomitean mietintö. Sisäministeriö. Helsinki 1993.

KM (1979, 50, 8) Valtionhallinnon johdon koulutuksenkehittämissuunnitelma.

Kuntalaki 17.3.1995/365

Perustuslaki 10.12.1993/1135

LIITE: KYSELY YRITYSKUMMEILLE

TAMPEREEN YLIOPISTO
Hallintotieteen laitos
Juhani Filppula, kunnanjohtaja
69700 Veteli

“KUNNALLISEN ELIKEINOTOIMINNAN JA PAIKALLISEN YRITYSTOIMINNAN KEHITTÄMINEN YRITYSKUMMITOIMINNAN AVULLA.”

Tällä tutkimuksella selvitetään yrityskummien, näkemyksiä siitä kuinka yrityskummitoiminta on vaikuttanut kunnan elinkeinotoimen kehittämiseen, sekä yrityskummien suhtautumiseen ja mahdollisuuksiin auttaa yrityksiä ja kuntia erilaisissa elinkeinotoimen kehittämisasioissa. Siksi Teille esitetään tässä lomakkeessa joukko kysymyksiä, joihin saatavilla vastauksilla on tärkeä merkitys. Tämä tutkimus tehdään maan laajuisena tutkimuksena, jonka vuoksi olisikin tärkeätä, että jokainen tutkittava vastaisi tähän tutkimukseen. Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisena. Lausun Teille parhaat kiitokset vaivannäöstänne, sillä vain yhdessä voimme auttaa kuntiemme elinkeinotoimen kehittämistä.

I VASTAAJAA KOSKEVAT TAUSTATIEDOT

1. Kuntanne nimi _____
2. Kummikuntanne nimi _____
3. Maakunta _____
4. Lääni _____
5. Nykyinen asemanne, yrityskummi, kyllä__ ei__
6. Sukupuolenne nainen_____ mies_____
7. Minkä ikäinen olette _____ vuotta,
Oletteko eläkkeellä, kyllä ____ ei ____
8. Oletteko ollut kunnan/valtion/yhteisön luottamus-, tai viranhaltija tehtävissä? _____ vuotta.
9. Kuinka monta vuotta olette ollut yrityskummina? _____ vuotta.
10. Ovatko vanhempanne olleet yrittäjänä? _____vuotta.
11. Oletteko itse ollut yrittäjänä? kyllä ____ ei ____
12. Johditte tai johdatte mielestänne isoa yritystä kyllä ____ ei ____

13. Yrityksenne toimiala_____
14. Onko isällänne tai äidillänne ollut kunnallisia/valtiollisia/yksityisiä/yhteisöjen luottamustehtäviä.
Isä: kyllä___ ei___ Äiti: kyllä___ ei___
15. Entä ovatko vanhempanne olleet johtavissa viranhaltija- tai yritystehtävissä?
Isä: kyllä___ ei___ työtehtävä_____
Äiti kyllä___ ei___ työtehtävä_____
16. Mikä on vanhempienne ammatti?
Isä_____
Äiti_____
17. Kuinka monta vuotta olette olleet nykyisessä asemassanne? _____ vuotta
18. Kuinka monta vuotta olette asunut kummikunnassa? _____ vuotta./ En ole asunut kummikunnassa_____
19. Oletteko syntynyt kummikunnassa? Kyllä_____ ei_____
20. Koulutuksenne on:
___ kansakoulu tai peruskoulu
___ ammattikoulu
___ keskikoulu tai lukio
___ ylioppilas
___ opistotason tutkimus
___ alempi korkeakoulututkinto
___ ylempi korkeakoulututkinto
___ lisensiaatin tutkinto; pääaine_____
___ tohtorintutkinto; pääaine _____
___ muu mikä_____
21. Oletteko naimisissa? kyllä___ ei_____
22. Poliittisissa asioissa ihmiset puhuvat "vasemmasta" ja "oikeasta". Miten sijoittaisitte omat näkemyksenne tälle asteikolle, noin yleisesti ottaen?
Vasen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Oikea

II TUTKIMUKSEN PERUSKYSYMYKSET

- 23 A. Kummikuntanne työttömyysaste (viimeisin tieto)_____ % kuukausi _____
24. Seuraavassa on luettelo arvoista ja ihanteista, joita jotkut pitävät tärkeinä. Kerro, mitkä kolme ovat tärkeimpiä sinulle. Rastita kolme tärkeintä.
1. Työskennellä yhteiskunnan taloudellisen kehityksen hyväksi.
 2. Välttää ristiriitoja ja säilyttää hyvät suhteet ihmisten kesken.
 3. Uhrata omat intressisi muiden intressien hyväksi.
 4. Antaa etusija yrityksen tavoitteille ennen paikallisen yhteisön tarpeita.
 5. Pitää julkiset johtajat rehellisinä ja totuudenmukaisina mitä tulee yhteisiin asioihin
 6. Edistää kansalaisten osallistumista päätöksentekoon yhteisön asioissa.
 7. Tasoittaa taloudellisia ja sosiaalisia eroja, jotka perustuvat niillä aloilla esiintyvään syrjintään.

8. Etsiä uusia ratkaisuja ongelmiin mieluummin kuin tyytyä asioihin niin kuin ne ovat.
9. Mikä edellä olevista on sinulle kaikkein tärkein? No: __
25. Monissa yrityksissä ja kunnissa on ristiriitoja, jotka estävät tehokkaan puuttumisen yrityksen ongelmiin. Onko joitain suuria ristiriitoja, jotka haittaavat asioiden hoitamista?
1. yrityksissä kyllä ___ ei ___
 2. kunnassa kyllä ___ ei ___
 3. muualla kyllä ___ ei ___
26. Jos vastasitte kyllä, niin nimeä yksi tai kaksi niistä.
1. _____
 2. _____
27. Missä määrin nämä ristiriidat tulevat kehityksen tielle?
1. Hyvin paljon ___
 2. Jossain määrin ___
 3. Ei lainkaan ___
28. Mitä asioita pidätte yrityskummina, yrityksiä kaikkein tärkeimpinä ongelmina tällä hetkellä?
1. Käyttöpääoman puute, Kyllä__ Ei__
 2. Yrityksillä on huono vakuustilanne Kyllä__ Ei__
 3. Yritys ei saa kunnan takausta Kyllä__ Ei__
 4. Jokin muu ongelma, mikä? _____
29. Kuinka vakavana pidätte seuraavia ongelmia kummikunnassanne juuri nyt?

	Jossain määrin ongelma	Vakava ongelma	Ei ongelma
Laaja-alaisen opetuksen taso			
Työttömyysaste			
Yrityksien puuttuminen			
Yritykset ovat sisäänpäin lämpiäviä			
Asumisen taso ja laatu			
Julkisten infrastruktuuripalvelujen taso (sähkö, tiet, vesi jne.)			
Virkistys- ja kulttuuripalvelujen taso			
Kunnan syrjäinen sijainti			
Ympäristönsuojelun taso (ilma, vesi, melu jne.)			
Sosiaalipalvelujen taso			
Kunnan elinkeinotoimen taso			
Yrityskulttuurin taso			
Yrityksien verkostoitumisen taso			
Jokin muu ongelma-alue: mikä			

30. Seuraavassa on lueteltu joitakin mahdollisia yrityksen ja hallinnon tuottavuusongelmia syitä ja lähteitä. Kuinka merkittävänä Te koette tuottavuusongelmat juuri nyt?

	Vakava ongelma	Jossain määrin ongelma	Ei ongelma
Riittämättömät taloudelliset voimavarat			
Puutteelliset yritystilaressit			
Vanhentunut teknologia			
Puutteellinen henkilöstön laatu (koulutus työkokemus)			
Henkilöstö jakautunut väärin suhteessa työtehtäviin			
Töiden ja tehtävien jakoon liittyvät ongelmat			
Henkilöstön motivoimiseksi käytettävissä olevien keinojen riittämättömyys			
Liian sitovat säännökset			
Työyhteisön/yrityksen tuotosten laadun ja hyvyyden vaikea arvioitavuus			
Toiminnan suunnittelun puutteellisuudet			
Huono työmoraali työyhteisössä/yrityksessä			
Työvälineiden ja työajan väärinkäyttö			
Oman ammattiryhmän etujen ajaminen ennen työyhteisön etuja			
Tietämättömyys siitä, mitä asiakkaat ja työyhteisön tuotosten käyttäjät siitä odottavat			

31. Vaikuttamisen keskeiset mahdollisuudet

	Kyllä	Ei	En osaa sanoa
Teillä on mahdollisuus vaikuttaa yritystoiminnan kehittämiseen.			
Teillä on tieto taitoa annettavana yritystoimintaan ja sen uudelleenarviointiin.			
Te olette saaneet myönteisen kuvan kunnan elinkeinotoimen pyrkimyksistä yritystoiminnan kehittämisessä.			
Te olette saaneet luottavaisen kuvan yrittäjien välisestä myönteisestä yhteistyöstä.			
Te olette saaneet hyvän ja positiivisen kuvan kunnan elinkeinotoimen ja yrityskummien välisestä yhteistyöstä.			
Yrityskummien toiminta luo todellisia mahdollisuuksia kehittää paikallista yritystoimintaa.			
Ette ole mielestänne saaneet mitään aikaan yrityskummitoiminnan avulla.			
Yrityskummitointa on avartanut yritystoiminnan näkemyksiä ja toiminnasta on ollut todellista hyötyä.			
Parhaimman tiedon ja luottamukselliset suhteet olette saanut luotua yhteisissä tilaisuuksissa.			
Yrityskummitoiminta on antanut todellista korkeatasoista neuvontaa.			
Paikallinen yrittäjäyhdistys on ollut mukana yritystoiminnan kehittämisessä.			
Yrittäjäyhdistys on Teidän käsityksen mukaan saanut positiivisen kuvan yrityskummitoiminnasta.			
Yrityskummitoiminnan kautta on saatu syntymään yrityksiin uusia työpaikkoja.			

1. Oma mielipiteenne yrityskummitoiminnan todellisista positiivisista asioista

2. Oma mielipiteenne yrityskummitoiminnan kielteisistä asioista.

3. Oma mielipiteenne kunnan elinkeinotoimen toimivuudesta yritysten neuvonta-asioissa.

4. Oma mielipiteenne yrittäjähdistyksen toimivuudesta.

32. Riippumatta siitä miten asiat hoidetaan nyt, kenellä Teidän mielestänne pitäisi olla vastuuta seuraavien tehtäväalueiden hoitamisesta? Merkitkää kunkin kohdalla kaikki tahot, joiden tulisi osallistua asioiden hoitoon.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
Yritystoiminnan laadusta ja tasosta vastaaminen								
Työllisyyden hoitaminen								
Uuden yritystoiminnan synnyttäminen								
Terveyspalvelujen riittävydestä ja tasosta huolehtiminen								
Asumisongelmien poistaminen								
Virkistys ja kulttuuripalvelujen parantaminen								
Rikollisuuden ja ilkeiden ehkäiseminen								
Saastumisen ehkäiseminen								
Vakuuksien ja takausten antaminen yrityksille								
Julkisista infrastruktuuripalveluista huolehtiminen								
Kunnan taloudellisen kasvun edellytyksistä huolehtiminen								

1. Valtion keskushallinto; ministeriöt
2. Lääninhallinto
3. Valtion piiri- ja paikallishallinto
4. Kunnat ja kuntayhtymät
5. Yksityiset järjestöt ja yhdistykset
6. Yksittäiset kuntien asukkaat
7. Yritykset ja yrittäjät
8. Muu, mikä? _____

33. Kuinka paljon todellista vaikutusta tunnette itsellänne olevan niihin asioihin, joita kumikunnassanne saadaan aikaan seuraavilla alueilla. Merkitkää alueet, joilla tunnette itsellänne olevan paljon, jonkin verran tai ei juuri lainkaan todellista vaikutusta.

Vaikutusalueet	Jonkin verran vaikutusta	Ei juuri lainkaan vaikutusta	Paljon vaikutusta
Yrityksen taloudellisen kehityksen ohjaus			
Sähkö ja elektroniikka-alan kehitysedellytyksien synnyttäminen			
Metallialan kehitysedellytyksien synnyttäminen			
Suunnittelun ja muotoilun edellytykset			
Julkiset infrastruktuuripalvelujen, (vesi, sähkö jne.) kehitys			
Puualan kehitysedellytyksien synnyttäminen ja luominen			
Tekstiili ja vaatetusalan edellytyksien synnyttämien			
Palvelu- ja matkailualan kehityksen ohjaus ja neuvonta			
Kunnan elinkeinotoimen kehityksen muutosohjaus			
Maatalouden uusien vahvuusalueiden kehittäminen			
Kuljetus- ja liikennealan kehittäminen			
Omat muut esityksenne 1. 2. 3.			

34. Alla on kysymyksiä, joita kukin Teistä kohtaa työtehtävässä. Pyydän Teitä tutkimaan luettelo tarkasti ja merkitsemään missä määrin olette samaa tai eri mieltä.

Selitys	Vahvasti samaa mieltä	Samaa mieltä	Vahvasti eri mieltä	Eri mieltä	Ei mieli- pidettä
1) Koette, että kunnan mukanaolo paikallisissa EU-projekteissa on välttämätöntä.					
2) Tärkeintä Teille on noudattaa omaa vakaata linjaanne vaikka se poikkeaa kunnan tai yrityksiensä odotuksista.					
3) Vaikka kansalliset asiat ovat tärkeitä, tulisi Teidän ensin olla huolissaan kunnan yritysten ongelmista.					
4) Mielestänne, seutukuntayhteistyö ja siellä vireille pannut projektit on tullut kuntien elinkeinojen keskeisiksi kehittäjäksi.					
5) Kun tehdään päätöksiä todella tärkeistä kuntaa koskevista elinkeinopoliittisista ratkaisuista, niin Te haluaisitte sanoa oman näkemyksenne mainitussa asiassa.					
6) Teidän mielestä, poliittiset ja virkamiesjohtajat, jotka kiinnittävät runsaasti huomiota ristiriitojen ratkaisuun eivät koskaan voi menestyksellisesti toteuttaa kunnan elinkeinopoliittisia tavoitteita.					
7) Kansalaisten osallistuminen päätöksentekoon ei olisi tarpeellista, jos päätöksenteko olisi riittävän luotettujen ja kyvykkäiden johtajien käsissä.					

8) Kaikissa päätöksentekotilanteissa on välttämätöntä, että on mukana muutamia vahvoja, kyvykkäitä ihmisiä, jotka tosiasiaa lopulta tekevät päätökset.					
9) Yksimielisyyden säilyttäminen kunnan elinkeinoasioiden hoidossa tulisi olla tärkeämpää, kuin kunnallisten tavoitteiden saavuttaminen.					
10) Vaaleilla valittujen luottamushenkilöiden pitää voida tehdä epätoivottujakin ratkaisuja, jos he uskovat niiden edistävän kunnan elinkeinotoiminnan etuja.					
11) Välttääkseen työntekijöiden väärinkäsityksiä on yritysjohtajien voitava salata tiettyjä asioita.					
12) Yritysjohtajien tulisi aina mukauttaa toimintansa siten, että kykenee välttämään ristiriitojen syntymistä.					
13) Vain johtajiin ja asiantuntijoihin luottamalla voi ymmärtää, mitä tässä sekavassa maailmassa on tapahtumassa.					
14) Kunnan poliittisten- ja virkamiesjohtajien tulisi aina julkisesti ja totuudenmukaisesti kertoa asioista, jotka liittyvät heidän epäonnistumiseensa elinkeino asioiden hoidossa.					
15) Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi yritysjohtajalla on lupa esittää tosiasioita yksipuolisesti.					
16) Puusepänteollisuudella on hyvät edellytykset kehittyä Suomessa, Keski - Eurooppalaiselle puusepänteollisuuden tasolle.					

17) Puusepäntuotteiden markkinointitoiminta tulee keskittää laajaksi pienyrityksiä palvelevaksi toiminnaksi.					
18) Puusepänteollisuuden raaka-ainetta ei kannata viedä ulkomaille jalostamattomana.					
19) Puualan koulutusta tulee kehittää yrittäjäpainotteiseksi koulutukseksi, ottaen kuitenkin huomioon, että kaikista koulutettavista ei tule yrittäjiä.					
20) Pidätte tärkeänä, että yritykset voivat tehdä yhteistyötä ja verkostoitua keskenään.					
21) Puusepänteollisuuden kehittyessä ja uudistuessa syntyy sinne lähivuosina merkittävästi uusia työpaikkoja.					
22) Haluatte käyttää omaa luovuuttanne, kannustaessanne yrityksiä henkilökuntaa uusiin suoriin.					
23) Haluatte motivoida kunnan elinkeinotoimesta vastuussa olevia luottamushenkilöitä ja henkilökuntaa, sekä antaa tarvittaessa palautetta.					
24) Metalliteollisuuden työllistävä vaikutus tulee kasvamaan merkittävästi lähivuosien aikana.					
25) Te pystytte toimimaan tasapuolisesti erilaisten yritysten kanssa.					
26) Haluatte tarkkailla ja tiedostaa kunnan elinkeinopolitiikkaa käsittävät uudet haasteet.					
27) Te pyritte järjestelmällisesti seuraamaan mitä kummiyrityksissä tapahtuu..					
28) Te reagoitte yrittäjien esittämään kritiikkiin.					

29) Tarkkailette kummikuntanne kehitystä ja vertailette sitä muihin kuntiin.					
30) Haluatte suorittaa kuntanne kehitystarkkailua yhdessä luottamushenkilöiden ja elinkeinotoiminnasta vastaavien viranhaltijoiden kanssa.					
31) Haluatte jakaa lehtileike tai muuta tietoa kummikuntanne yritykselle.					
32) Haluatte kertoa erilaisista uusista tutkimuksista ja antaa niistä tietoa yritykselle.					
33) Haluatte vaihtaa ja jakaa avoimesti tietoa asiantuntijoiden kanssa.					
34) Elektroniikka-alan työllistävä vaikutus on lisääntymässä lähivuosien aikana.					

35. Oma palautteenne tutkijalle!

