



RIITTA VANHATALO

Vuorovaikutuksen yhteys verkoston
rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
viestinnän, median ja teatterin yksikön johtokunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
Pinni B:n luentosalissa 1097, Kanslerinrinne 1, Tampere,
8. päivänä marraskuuta 2014 klo 12.

TAMPEREEN YLIOPISTO

RIITTA VANHATALO

Vuorovaikutuksen yhteys verkoston
rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin

English abstract

*Acta Universitatis Tamperensis 1979
Tampere University Press
Tampere 2014*



TAMPEREEN
YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Tampereen yliopisto
Viestinnän, median ja teatterin yksikkö

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla
Tampereen yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti.

Copyright ©2014 Tampere University Press ja tekijä

Kannen suunnittelu
Mikko Reinikka

Taitto
Marita Alanko

Kuvat 1–3
Tuuli Laukkanen

Myynti
kirjamyynti@juvenes.fi
<http://granum.uta.fi>

Acta Universitatis Tamperensis 1979
ISBN 978-951-44-9588-5 (nid.)
ISSN-L 1455-1616
ISSN 1455-1616

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1466
ISBN 978-951-44-9589-2 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://tampub.uta.fi>

Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print
Tampere 2014



Sisällysluettelo

Esipuhe	5
Tiivistelmä	7
Abstract	9
1 Johdanto	11
2 Verkoston olemus	14
2.1 Verkostoilmiö	14
2.2 Verkoston määrittely	18
2.3 Toimijoiden tasavertaisuus ja vallan jakautuminen	22
3 Verkostovuorovaikutus strukturaatioteorian ja ryhmäviestinnän näkökulmasta	29
3.1 Verkoston rakenteet syntyvät vuorovaikutuksen tuloksena	29
3.2 Vuorovaikutus ja tasavertaisuuden toteutuminen	32
3.3 Päätöksenteko verkostossa	37
4 Verkostojohdaminen	42
4.1 Johtaminen vuorovaikutuksena	42
4.2 Johtajan rooli	44
4.3 Verkostojohdamisen määrittely	46
5 Teorian yhteenveto	48
6 Tutkimuksen toteutus	51
6.1 Tutkimuksen tavoite	51
6.2 Tutkimuksen kohdeverkostot	53
6.2.1 Kaksi alueellista naisverkostoa	53
6.2.2 Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä	58
6.3 Tutkimusmenetelmät	60
6.4 Teemahaastattelut	62
6.5 Kokousten havainnointi	66
6.6 Aineiston päivittäminen	70
6.7 Tutkijan rooli	71
6.8 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	72
7 Verkostotoimijoiden roolit	73
7.1 Verkostotoimijoiden roolien erilaistuminen	73
7.1.1 Roolien jäsentyminen aineistosta	73
7.1.2 Roolit verkoston ytimessä	74
7.1.3 Roolit verkoston keskikehällä	77

7.1.4	Roolit verkoston ulkokehällä	78
7.1.5	Verkoston sekaroolit	79
7.2	Verkoston johtaminen	85
8.2.1	Verkostoon soveltuvan johtamisen piirteet	85
8.2.2	Verkostojohtajan tehtävät	86
8.2.3	Verkostojohtajan vuorovaikutukseen kohdistuvat odotukset	91
7.3	Aktiivinen ja passiivinen osallistuminen verkostossa	97
7.4	Miten roolit vaikuttavat verkoston vuorovaikutukseen?	101
8	Päätöksenteko verkostoissa	104
8.1	Verkostojen päätöksenteon kolme vaihetta	104
7.1.1	Agendan luominen	104
7.1.2	Päätöksenteko	107
7.1.3	Päätöksistä tiedottaminen ja toimeenpano	112
8.2	Kasvokkaisviestintä verkostojen päätöksentekoprosessissa	113
8.3	Teknologiavälitteinen viestintä verkostojen päätöksentekoprosessissa	116
8.4	Vuorovaikutuksen yhteys verkostotoimijoiden rooleihin korostuu päätöksenteossa	120
8.5	Roolien jakautuminen ydinryhmässä päätöksenteon yhteydessä?	123
7.5.1	Puheenvuorojen ja puheajan jakautuminen	123
7.5.2	Puheenvuorotyyppien jakautuminen	124
8.6	Päätöksentekokeskustelun esimerkitapaukset	127
9	Tasavertaisuuden kokemukset ja koettu tyytyväisyys	132
9.1	Verkostotoimijoiden näkemykset tasavertaisuudesta	132
10	Kohdeverkostojen toiminta nykyisin	142
11	Pohdinta	144
11.1	Johtopäätökset	144
11.1.1	Roolien runsaus verkoston moninaisuuden ilmentäjänä	144
11.1.2	Päätöksenteon keskittyminen tuo hierarkkisuutta verkoston rakenteeseen	145
11.1.3	Tasavertaisuuden toteutuminen ja vallan jakautuminen verkostossa	146
11.1.4	Kaksi verkoston todellisuutta	149
11.1.5	Ihanneverkoston vaikutukset ja muita selittäviä tekijöitä	151
11.2	Tutkimuksen arviointi	153
11.3	Jatkotutkimusaiheet	163
	Kirjallisuus	166
	Liitteet	177

Esipuhe

Moni vertaa väitöskirjatutkimusta ja jatko-opintoja matkaan. Minustakin tuntuu, että olen ollut pitkällä matkalla – välillä yksin taivaltaen, mutta useimmiten hyvät tukijat, ohjaaja, ystävät, kollegat ja tärkeät, läheiset ihmiset rinnalla kulkien. Oma matkani on ollut kiehtova, innostava ja opettavainen, mutta eittämättä myös sitkeyttä vaativa. Sitkeys vei matkalla perille asti eikä matka jäänyt kesken. Kun tein väitöskirjatutkimusta työn ohessa, matkavertaus on siinä mielessä myös osuva, että tulipa näinäkin vuosina lomien aikaan matkustettua. Lomien ja vapaa-ajan käyttö tutkimustyöhön oli oma valinta ja matkakohde palkitseva.

Matkakohde eli tutkimusaiheeni kiehtoi minua pitkään jo ennen tutkimuksen aloittamista. Verkostoituminen ja verkostomainen toiminta on ihmisille luontaista ja kuuluu sosiaalisten suhteiden rakentamiseen, hoitamiseen ja yhteistyöhön. Verkostossa toimiminen mielletään joustavaksi ja ei-hierarkkiseksi. Kynnys aloittaa verkostotoimintaa on helppo. Lisäksi verkostojen odotetaan tuottavan tuloksia helposti. Verkostotoiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen ei kuitenkaan aina panosteta. Jo aikoinaan toimittajan työssäni 1990-luvulla seurasin verkostojen yleistymistä uteliaana siitä näkökulmasta, miten ne toimivat ja millaisia tuloksia ne tuottavat verrattuna muihin yhteistyön muotoihin. Kiinnostus johti väitöskirjatutkimuksen tekemiseen aiheesta.

On monia henkilöitä ja tahoja, joita on nyt aika myös kiittää. Aivan ensimmäiseksi heistä haluan kiittää lämpimästi professori Pekka Isotalusta, joka väitöskirjatyöni ohjaajana on kaikkein eniten antanut tukeaan, neuvojaan ja kannustusta työn etenemiseksi. Olen kiitollinen siitä, että sain jatko-opinto-oikeuden Tampereen yliopistoon, nykyiseen Viestinnän, median ja teatterin yksikköön ja sinun ohjaukseesi. Kunnianhimoinen työotteesi oppiaineen menestyksen hyväksi tartutti minuunkin kipinän viedä tutkimustyötä sinnikkäästi eteenpäin.

Väitöskirjakäsikirjoituksen esitarkastajina toimivat dosentti Elisa Juholin ja dosentti Janne Matikainen. Heitä molempia kiitän arvokkaista neuvoista ja kysymyksistä, jotka auttoivat hiomaan väitöskirjatyötä vielä loppusuoralla. Erityisesti siinä vaiheessa, kun tein tutkimussuunnitelmaa ennen jatko-opinto-oikeutta, merkittävänä tukena ja kannustajana oli yliopistonlehtori Tuula-Riitta Välikoski. Kiinnostuksesi väitöskirjatutkimusta kohtaan työn eri vaiheissa on ollut kannustavaa. Lämpimät kiitokset hyvistä keskusteluista, rakentavasta palautteesta ja kokemusten jakamisesta myös kaikille yksikön puheviestinnän alan tohtoriopis-

kelijoille. Olette muodostaneet minulle tärkeän viiteryhmän, jota olen jo nyt alkanut kaivata. Mielelläni kuulen jokaisen kuulumisia työstä ja tutkimuksesta sekä muustakin elämänpiiristä jatkossakin. Erityisesti haluan kiittää Marjanna Artkoskea. Sinun ystävyytesi ja pyyteetön tukesi on harvinainen lahja. Pitkäaikaista entistä työkaveriani ja ystävääni Minna Hannulaa kiitän avusta puhelinhaastattelujen toteuttamisessa aineistonkeruun viimeisessä vaiheessa. Myös Tuuli Laukanen on kollega, jota kiitän lämpimästi avusta taulukoiden ja grafiikan toteutuksessa. Aineistonkeruun yhteydessä kokousvideoinnit tapahtuivat yhteistyössä Ylivieskan ammattiopiston ja media-assistenttiopiskelijoiden kanssa. Kiitos hienosti sujuneesta yhteistyöstä Sami Ahmaojalle, Tarmo Haapaniemelle, Antti-Jussi Kortesojalle ja Henri Niemelle. Kiitän myös Susan Sinisaloa englanninkielisen abstraktin kielentarkastuksesta. Iso kiitos kuuluu myös kaikille teille verkostojen toimijoille, jotka osoititte luottamusta myöntämällä luvan tutkia kohdeverkostoja. Kiitos erityisesti teille, jotka osallistuitte tutkimukseen haastatteluissa ja kokouksissa.

Olen hyvin kiitollinen apurahoista, joilla saatoin rahoittaa matkat tieteellisiin konferensseihin esittelemään tutkimukseni tuloksia sen eri vaiheissa. On antoisaa ja palkitsevaa saada palautetta kansainväliseltä tiedeyhteisöltä ja kokeneilta tutkijoilta. Suuri kiitos C.V. Åkerlundin säätiölle, Suomen Konkordia-liitolle ja Alfred Kordelinin yleiselle edistys- ja sivistysrahastolle.

Haluan kiittää vielä lopuksi perhettäni tuesta: puolisoani Tapioa, poikaani Anttoa ja veljeäni Juhaa. Jo se, että olette olemassa, pitää minut vireessä ja auttaa jaksamaan. Aivan erityisesti kiitän vanhempiani niistä elämän lähtökohdista, jotka he antoivat. Olkoon väitöskirjani omistettu vanhemmilleni, Laura ja Mikko Vanhatalolle, jotka seurasivat kannustaen väitöskirjatyön etenemistä, mutta eivät ole enää keskuudessamme, kun työ on valmis.

Kirkkonummella 30.8.2014

Riitta Vanhatalo

Tiivistelmä

Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin

Verkostoituminen on kuulunut ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön ikaikaisesti. 1990-luvulta alkaen Suomeen syntyi trendi, jonka myötä verkostoitumisesta ja verkostoista alettiin puhua enemmän ja verkostoja alettiin rakentaa tietoisemmin. Verkosto koettiin monenlaisen yhteistyöhön joustavampana ja ketterämpänä yhteistyömuotona muihin verrattuna. Verkostoissa tavoitellaan erilaisia hyötyjä, kuten tehokkuus, joustavuus, tuoreet ideat ja uusi tieto. Verkostojen kautta pyritään myös vaikuttamaan paikalliseen päätöksentekoon. Verkostoissa arvostetaan tasavertaisuutta. Se on tärkeä arvo, koska se voi mahdollistaa tasavertaisen osallistumisen ja vaikuttamisen verkostoissa ja verkostojen kautta.

Verkostolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneita sosiaalisia suhteita toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet saman intressin ympärille (Linnamaa 2004). Tässä tutkimuksessa on keskitytty alueellisiin kansalaisvaikuttamisen verkostoihin. Koska verkostot ovat täydellisen riippuvaisia vuorovaikutuksesta, on tärkeää tutkia verkostotoimintaa vuorovaikutuksen näkökulmasta. Strukturaatioteorian mukaan ryhmät – ja tutkimuksen lähtökohtana myös verkostot – rakentuvat sosiaalisten suhteiden välisen vuorovaikutuksen tuloksena (Poole et al. 1996). Rooli on puolestaan verkoston rakennetekijä, joka voi kuvata tasavertaisuuden toteutumista verkostotoimijoiden kesken. Tutkimus soveltaa strukturaatioteoriaa verkostokontekstissa.

Tutkimus keskittyy verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen ja sen suhteeseen verkoston rakenteeseen, toimintaan ja verkostotoimijoiden kokemuksiin erityisesti tasavertaisuuden toteutumisesta ja omista osallistumismahdollisuuksista verkostossa. Sen tärkein tavoite on ollut peilata roolin käsitettä hyödyntäen vuorovaikutusta verkoston tasavertaisuuden toteutumiseen sekä yleisessä toiminnassa että päätöksenteon yhteydessä. Tutkimuksen otsikon mukaan tutkimuskohdetta lähestytään niin rakenteen, toiminnan kuin kokemustenkin tasolla.

Tutkimuksen aineisto on koottu vuosina 2006-2007 kahdesta alueellisesta naisverkostosta, jotka on määritelty myös kansalaisvaikuttamisen verkostoiksi. Yhteensä 30 verkostotoimijaa haastateltiin teemahaastattelumenetelmällä (haastateltavien keski-ikä oli 46,8 vuotta). Lisäksi aineistoa on päivitetty vuonna 2013. Kummassakin kohdeverkostossa aineistoksi videoitiin lisäksi yksi kokonainen kokous. Kokoukset tapahtuivat kasvokkain. Metodisesti kyse on kvalitatiivisesta

tutkimuksesta, jossa on käytetty teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja havainnointiin perustuvaa vuorovaikutusanalyysia.

Tulokset osoittavat, että kohdeverkostojen tyypisissä alueellisissa verkostoissa, joiden toiminta on paikallista, verkostotoimijat voivat osallistua yleiseen toimintaan monipuolisesti erilaisissa rooleissa. Aineistosta löytyi 11 erilaista verkostotoimijan roolia. Yleisessä verkoston ruohonjuuritason toiminnassa toimijat itse voivat myös vaikuttaa siihen, millaiseksi heidän roolinsa verkostossa muodostuu. Sen sijaan vaikuttamisen kannalta tärkeässä päätöksenteon funktiossa kohdeverkostoissa roolien määrä vähenee ja suurimmalla osalla verkoston jäsenistä osallistumismahdollisuudet kapenevat, kun pieni vähemmistö osallistuu päätöksentekoon.

Keskeinen havainto onkin, ettei verkosto ole niin tasavertainen kuin mieluinen kuva siitä on. Tähän vaikuttaa erityisesti keskitetty päätöksentekoprosessi, mutta muutenkin valta näyttää jakautuvan verkostossakin aina uudelleen pienemmälle ryhmälle. Syitä on varmasti monia, mutta vuorovaikutuksen näkökulmasta olennaista on, ettei vuorovaikutusprosesseja ole kehitetty tukemaan verkoston potentiaalisia mahdollisuuksia osallistaa toimijoita laajemmin. Viestintäteknologiaa toki käytetään verkostoissa, mutta kaikki verkostot eivät ole omaksuneet niitä tukemaan päätöksentekoa.

Avainsanat:

päätöksenteko, rooli, strukturaatioteoria, tasavertaisuus, verkostojohdaminen, verkostovuorovaikutus

Abstract

The connection between network interaction and network structure, action and experience of network actors

Networking is a natural element of human social relations. People have always networked. Finland in the 1990s saw the birth of a trend seeking to achieve such benefits as greater effectiveness, fresh ideas and new information, but also more influence in local decision-making. Equality is deemed an important value because it may guarantee equal opportunities for network participation.

The concept of network here means regular social relations and bonds between interdependent actors who usually share a common interest (Linnamaa 2004). Because networks are totally dependent on communication and interaction, it is very important to discuss them from the perspective of communication. According to structuration theory, groups – and it is assumed that networks as well – build up their structures in the interaction between social relations (Poole et al. 1996). Role is a network structure factor that may describe equality between network members. In the network context I define a role as a duty or a position which, according to structuration theory becomes visible, in network interaction. Discussing equality from this point of view is interesting because individuals cannot just decide to adopt a certain role; roles are established collectively in a social interaction process (Burr 2004). This study applies structuration theory in a network context.

This study focuses on interaction within networks, both the use of communication technology and face-to-face communication and especially on the roles which emerge in communication processes. It takes a special look at the decision-making process and the way it implements equality between network members. Decision-making is a critical function, because of the value of equality and because network members usually want to influence the network's decisions and results. The research also pays attention to roles in general network co-operation. The primary aim of this study is to explore the relation between network interaction and the roles of the network members, and the equality between network members in the decision-making process and in general.

The data for this qualitative research was collected in two regional networks using the theme interview method in 2006 and 2007. Thirty network members were interviewed (average age 46.8 years). The data was updated in 2013. The transcribed data was analyzed using qualitative content analysis method. Addi-

tionally, one face-to-face meeting was videotaped in both networks. The meetings were examined by analyzing the interaction.

In general, 11 different network actor roles were distinguished in the data. This means that actors are able to take part in the network in many ways. They are also able to influence their personal role. According to the data of decision making context, there was again role differentiation in the decision-making context, and this changed the structure of the network. The centralized decision-making process limited potential for participation and minimized the number of roles.

The results show that, as a co-operation structure, a network is not necessarily as equal in the way as its image might suggest. The main reason for this is the centralized decision-making process. It also seems that in a network context, too, the minority dominates. To be more equal, the network processes should be developed to support equal opportunities for communicating, for sharing information and for participating in decision-making.

Keywords:

equality, decision-making, network interaction, network management, role, structuration theory

1 Johdanto

Elimme 1990-luvun Suomessa. Verkostot ja verkostoituminen olivat ensin muotianoja. Muistan niihin liittyneen uutuudenviehätystä. Sanat herättivät uteliaisuutta – ja ihailua. Oli syntynyt trendi, jonka mukaan oli ajanmukaista luoda verkostoja ja kuulua verkostoihin. Kun jonkun aikaa oli kulunut, trendiin alettiin suhtautua kriittisemmin ja jopa väheksyen. Sosiaalisten suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä osa piti pinnallisena. Toisaalta vain käsitteet, joita ilmiöstä käytettiin, olivat uusia arkikielessä. Ilmiö sinänsä oli vanha. Vanhaa satua mukaellen keisarilla oli vaatteet, mutta vaatteet eivät olleet uudet. Emmekä me ole edelleenkään luopuneet verkostoista.

Verkostot yhdistävät niin yksilöitä kuin yhteisöjä ja organisaatioitakin erilaisessa yhteistyössä ja sosiaalisissa suhteissa. Verkostoituminen on meille ihmisille luontaista ja tyypillistä, mutta viime vuosikymmeninä sitä on pyritty hyödyntämään myös entistä tietoisemmin. Samalla odotukset verkostoja kohtaan ovat kasvaneet. Vuorovaikutuksen kannalta on kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka yhteistyökumppaneina verkostossa toimisivat organisaatiotkin, suorassa vuorovaikutuksessa kohtaavat aina yksilöt, koska verkosto perustuu henkilökohtaisiin suhteisiin (Niemi-Iilahti 2002, 215). Organisaatioitakin edustavat yksilötoimijat. Siten yksilöiden tietoisista ja tiedostamattomista valinnoista ja ratkaisuista muodostuvat verkoston toimintatavat. Tämä voi tapahtua joko sovitusti tai enemmän tai vähemmän sattumanvaraisesti.

Verkosto määritellään tässä tutkimuksessa eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet saman intressin ympärille (Linnamaa 2004, 50-51 ja 174). Verkoston koko olemassaolo perustuu toimijoiden välisiin henkilökohtaisiin suhteisiin ja verkosto on riippuvainen vuorovaikutuksesta toimijoiden välillä. Verkosto poikkeaa siten organisaatiosta, jonka toiminta perustuu organisaation toimintojen ja yksiköiden työntekijöiden väliseen vastuun- ja työnjakoon. Verkosto muistutetaan siinä suhteessa enemmän tehtäväkeskeistä ryhmää, että sen yhteistoiminta on pääsääntöisesti väljästi organisoitua ja jäsenten väliset suhteet ja vuorovaikutus ovat ehdoton edellytys toiminnan tuloksille.

Sen vuoksi tutkimuksen suunnittelu eteni luontevasti ryhmäviestinnän suuntaan. Ryhmäviestinnän tutkimuksella on pitkät perinteet verrattuna verkostoil-

miöön. Ryhmäviestinnän tutkimus on tuottanut menetelmiä ja teoriaa vuorovaikutuksen analyysiin. Tässä tutkimuksessa verkosto nähdään ryhmäilmiönä ja verkostoviestintää tutkitaan ryhmäviestinnän teorioista erityisesti strukturaatio-teoriaa soveltaen.

Tutkimus sijoittuu tutkimuskentässä strukturaatioteoriaa soveltavan puheviestinnän tutkimuksen piiriin, jossa vuorovaikutus on teorialle uskollisesti tutkimuksen keskiössä. Tutkimus liitetään myös historiallisessa ajassa yhteiskunnallisiin ilmiöihin kuten verkostotrendi, verkostoituminen kansalaisvaikuttamisen näkökulmasta ja maaseudun kehittäminen asukkaiden tarpeista ja lähtökohdista. Alueellisissa ja kansalaisvaikuttamisen verkostoissa haetaan vaihtoehtoja tai täydentävää vaikuttamisen ja yhteistyön tapaa puoluepolitiikkaan ja edustukselliseen demokratiaan perustuvalla paikallisella päätöksenteolla. Vaihtoehtoja haetaan todennäköisesti, koska kuntademokratiaan osallistuminen koetaan vaikeaksi eikä uskota, että sitä kautta voi tulla kuulluksi (Pehkonen 2004, 119).

Tutkimus tarkastelee tasavertaisuuden ja johtamisen toteutumista verkoston vuorovaikutuksessa. Kummallakin on merkitystä verkostotoiminnassa, mutta niiden suhde toisiinsa vaikuttaa myös jännitteiseltä ja ristiriitaiselta (Linnamaa 2004). Tutkimus keskittyy verkoston ruohonjuuritason toimintaan, mikä on ollut vähemmän huomion kohteena sinänsä runsaassa verkostotutkimuksessa.

Tärkein analyysia ohjannut käsite on roolin käsite. Roolin kautta päästään pureutumaan niin yleiseen verkostotoimintaan ruohonjuuritasolla kuin tasavertaisuuden kannalta erityisen kriittiseen verkoston päätöksentekoon. Roolin käsite avaa osallistumistapojen erilaistumista, ja sen valossa näyttäytyy myös verkostojohdajan tehtävä ja kohdeverkostojen tasavertaisuuden toteutuminen.

Teorian yhteenveto -luvussa tutkimuksen viitekehys havainnollistetaan myös kuvana (Kuva 1. s. 56). Tutkittava ilmiö on vuorovaikutus verkostossa, jota tarkastellaan erityisesti tasavertaisuuden toteutumisen ja vallanjakautumisen valossa. Strukturaatioteoriaa sovelletaan roolin käsitettä hyödyntäen. Verkoston toiminoista johtaminen ja päätöksenteko ovat erityisen mielenkiinnon kohteina. Tutkimuksen otsikon ”Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin” mukaan tutkimuskohdetta tarkastellaan kolmella tasolla, jotka ovat rakenne, toiminta ja kokemukset. Valittu konteksti on verkosto maaseudun kehittämisessä asukkaan näkökulmasta. Sen mukaan laadullisin menetelmin toteutetun tutkimuksen aineisto on koottu kahdesta alueellisesta kansalaistoiminnan verkostosta.

Verkoston lisäksi tutkimuksen muut keskeiset käsitteet ovat vuorovaikutus, tasavertaisuus, verkostojohdaminen ja rooli. Verkostossa vuorovaikutus on olennaista verkoston ylläpidon kannalta. Lisäksi verkostotoimijoiden suhteet, vahvat ja heikot siteet, joiksi niitä usein verkostotutkimuksessa kutsutaan, syntyvät ja säilyvät vuorovaikutuksen kautta. Verkostovuorovaikutus toteutuu eri areenoilla, synkronisesti tai asynkronisesti.

Tasavertaisuus verkostossa syntyy siitä, ettei kukaan toimijoista ole muiden yläpuolella (Linnamaa 2004). Koska tasavertaisuus ja vallan jakautuminen eivät voi olla absoluuttisia tiloja, määrittelyssä huomio kiinnittyy tasavertaisuuden edellytyksiin. Tasavertaisuus verkostossa on sitä, että jokaisella verkoston toimijalla on samanlaiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa verkoston päätöksiin.

Tässä tutkimuksessa verkostojohdaminen määritellään puolestaan toiminnaksi, jolla pyritään edistämään vuorovaikutusprosesseja ja suuntaamaan verkostoa kohti sen tavoitteita (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997; Linnamaa 2004, 85-211). Tärkeintä on siis edistää vuorovaikutusta ja yhteisten tavoitteiden toteutumista. Verkostojohdaminen kattaa toisiinsa limittäin vaikuttaen sekä ihmisten että asioiden johtamisen. Verkostojohdamiseen liittyy kuitenkin samoja jännitteitä kuin koko verkoston toimintaan: tasavertaisuuden ja vallan jakautumisen, tehtäväkeskeisyyden ja suhdekeskeisyyden, verkoston joustavuuden ja vakiintuneisuuden sekä hajautuneisuuden ja keskittyneisyyden jännitteet.

Roolit ovat sosiaalisia odotuksia tai joukko käyttäytymisen piirteitä, joita niiden haltijoiden odotetaan noudattavan (Burr 2004, 67; Pennington 2005, 89). Verkostossa rooli on tehtävä tai paikka, jonka toimija itse ja muut verkostotoimijat voivat tunnistaa, ja joka syntyy strukturaatioteorian mukaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Vuorovaikutuksessa ne myös voivat muuntautua eivätkä siten ole staattisia.

Tutkijana oma motivaatio verkostoiheeseen on juontanut jo siitä alkaen, kun toimittajan työssä olen seurannut verkostoitumistrendejä. Erityisesti alueellisia verkostoja maaseutumaisissa maakunnissa on ollut mahdollisuus seurata läheltä, kun olen työskennellyt Kainuussa ja Keski-Pohjanmaalla. Mielenkiintoa niin alueellisia verkostoja kuin alueiden kehittämistäkin kohtaan on lisännyt se, että olen myös kotoisin Pohjois-Suomesta ja maaseudulta. Itse en ole toiminut kyseisissä tutkimuksen kohdeverkostoissa. Sekä roolini toimittajana että myöhemmin tutkijana on edellyttänyt kiinnostuksesta huolimatta tietynlaista etäisyyttä ja neutraaliutta.

2 Verkoston olemus

2.1 Verkostoilmiö

Verkostoituminen on ollut ihmiselle ikeikainen luontainen tapa rakentaa yhteistyötä. Vaikkei verkoston käsitettä tunnettu eikä käytetty, verkostoitumalla on luotu esimerkiksi uusia ystävyys- ja kauppasuhteita sekä levitetty jopa maasta toiseen uusia tapoja ja tietoja. Verkostoilla voi sanoa siten olleen jopa keskeisen aseman ihmiskunnan historiassa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9; McNeill & McNeill 2006, 19–26.) Esimerkkinä siitä Häggman (2012) kirjoittaa havainnollisesti, kuinka verkostoituminen ei esimerkiksi suomalaisissa yliopisto- ja kulttuuripiireissä ole 2000-luvun sosiaalisen median keskellä aikuistuneen sukupolven keksintö. Hän kirjoittaa: ”Itse asiassa suhteiden viljely, palvelusten, vastapalvelusten ja tietojen jakaminen sekä erilaisten suositusten antaminen oli hitaan tiedonkulun, vähäisten resurssien ja erilaisten luokka- ja kielijakojen Suomessa tärkeämpää kuin meidän aikanamme.”

Verkostoja ja verkostoitumista on tutkittu monista eri näkökulmista. Verkostoituminen on nähty yksilön näkökulmasta sosiaalista pääomaa tuottavana sosiaalisten suhteiden rakentamisena, jota nykyaikana arvostetaan. Sosiaalinen pääoma syntyy sosiaalisten suhteiden välisissä rakenteissa (Coleman 2013). Tärkeää on, keitä ihmisiä tunnet ja missä asemassa verkostossa olet. Esimerkiksi kyläyhteisöissä sosiaalisten verkostojen on todettu lisäävän turvallisuuden tunnetta (Pehkonen 2004, 47). Sosiaalisista verkostoista saadaan tukea elämän eri vaiheissa ja tuen tarve onkin erilaista yksin elävällä, lapsiperheellä ja vanhuksella. Suomalaiset auttavat mieluiten läheisiään ja sukulaisiaan (Oksanen 2012). Myös sitä on tutkittu, onko sosiaalisilla verkostoilla parantavaa vaikutusta terveyteen. Tulokset ovat tosin ristiriitaisia ja esimerkiksi konfliktit sosiaalisissa suhteissa voivat vaikuttaa myös negatiivisesti terveyteen (Cohen 2004).

Suomessa, jossa yhdistystoiminta on hyvin aktiivista, 1990-luvulta alkaen myös kansalaistoimintaa on harjoitettu entistä useammin yhdistyksiä joustavammissa verkostoissa (Rasimus 2006, 17–19). Edelleen sosiaalisia verkostoja syntyy spontaanisti ja verkostosuhteita voi hyödyntää sattumanvaraisesti. Nykyään verkostosuhteita kuitenkin rakennetaan ja niitä pyritään hyödyntämään myös aiempaa tietoisemmin. Kun yhteistyön tarve on kasvanut yhteiskunnassamme, se on vaikuttanut myös verkostoitumisen yleistymiseen. Verkostot ovat yleistyneet

esimerkiksi työelämässä, yritystoiminnassa, organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja kansalaistoiminnassa, mutta lisäksi ne yhdistävät yhteistyöhyötyjä ja synergiaa hakevia yksilötoimijoita. Verkosto on keskeinen vuorovaikutuksen ja yhteistyön muoto (Haveri & Pehk 2008, 20).

Myös maantieteellisiä alueita on verrattu verkostoituneisuuden mukaan, jolloin verkostoituminen nähdään vahvuutena ja vetovoimatekijänä (Linnamaa 2004, 59–60). Ne alueet menestyvät, joiden toimijat oppivat uutta, ovat innovatiivisia ja kykenevät sopeutumaan muutoksiin ja uusiin tilanteisiin. Verkostoyhteiskunta edellyttää myös uudenlaista vallan tajuja. Valtaa on tässä yhteydessä kyky edistää vuorovaikutuksessa niin yhteisiä kuin omia, erillisiäkin tavoitteita. (Bryson & Crosby 1992, 13; Sotarauta 2000, 3.) Linnamaa (2004, 59) on jäsentänyt verkostoituneen alueen tyypillisiksi ominaisuuksiksi muun muassa joustavat organisaatorakenteet, yritysten selkeät strategiat, koulutetut ja osaavat työntekijät sekä vahvan paikallisen identiteetin.

Yritysten kyvyn toimia verkostoissa uskotaan edistävän myös niiden kilpailukykyä (Ritter & Gemünden 2003, 746–754). Esimerkiksi maaseudulla toimivien yritysten ja niiden innovaatiotoiminnan kannalta on havaittu olevan merkityksellistä, että ne ovat mukana kaupunkien ympärille kehittyneiden keskusalueiden verkostoissa (Virkkala & Storhammar 2004).

Suomi on esimerkiksi yhteiskunnan avoimuuden, yhdistystoimintaan kuulumisen ja teknologian käytön näkökulmista tarkasteltuna yksi maailman kehittyneimmistä tietoyhteiskunnista (Castells & Himanen 2001, 13–20). Tietoyhteiskunta-käsitteen rinnalla käytetään myös verkostoyhteiskunnan käsitettä ikään kuin luonnehtimaan yhtä tietoyhteiskunnan piirrettä, verkostojen voimistumista (Aula, Matikainen & Villi 2006, 9; Van Dijk 2012). Mäkinen (2009, 24) on väitöskirjatutkimuksessaan käyttänyt lisäksi käsitettä vuorovaikutusyhteiskunta, johon hän liittää osallistuvasta kansalaisuudesta puhuttaessa monisuuntaisen vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen elementit.

Verkostoitumistrendin synty ajoittuu Suomessa 1990-luvulle (Ruostetsaari 2003, 224). Jo 1980-luvun lopulla esimerkiksi sosiaalityön alalla puhuttiin verkostoitumisen puolesta (Virtanen 1999, 36). Verkostoitumisesta alettiin puhua yleisesti tehokkaana ja nykyaikaisena yhteistyön muotona. Verkostosta tuli mielikuvissa hyvän ja tehokkaan yhteistyön vertauskuva. Verkostoitumisesta tuli myös yksilöiden ja organisaatioiden tehokkuuden mitta. Taustalla oli lisääntynyt yhteistyön tarve ja uusien joustavien yhteistyömuotojen etsintä. Ilmiön taustalla ovat vaikuttaneet myös yhteiskunnalliset muutokset ja tietoverkkojen rakentaminen (Matti & Uusikylä 1999, 7). Uutta aikaisempaan verkostoitumiseen verrattuna on ollut erityisesti uuden teknologian hyödyntäminen (Castells 2000). Kansalaisaktiivisuutta ja poliittista aktiivisuutta osoitetaan entistä useammin verkossa. Verkkoon syntyy yhteisöjä, joilla on yhteistä hyvää tavoittelevia tehtäviä ja yleviäkin tavoitteita (Aula, Matikainen & Villi 2006, 13). Erityisesti internetin käyttö

on helpottanut ja nopeuttanut verkostojen mahdollisuuksia viestiä tavoitteitaan ulospäin, saada julkisuutta, mutta myös tavoittaa osallistujia toimintansa piiriin (Häyhtiö & Rinne 2008, 23). Verkostojen yleistyttyä ja verkostokäsitteen siirryttyä jo arkiseen puheeseenkin voidaan puhua verkostoilmiöstä.

Myös politiikan toimintatavat ja vallitseva politiikka saa kansalaiset osallistumaan verkostoihin. Finstad ja Isotalus (2005, 19-20) ovat artikkelissaan tarkastelleet poliitikon viestintäosaamista ja yhtenä näkökulmana poliitikkojen ja kansalaisten välistä suhdetta vuorovaikutussuhteena. Heidän mukaansa poliitikkojen ja kansalaisten välillä on vuorovaikutteinen riippuvuussuhde, jossa on keskeistä yhteistyö ja luottamuksen rakentaminen. Näissä voi tulkita olevan ongelmia, kun äänestysaktiivisuus on laskenut, mitä pidetään demokratian kannalta huolestuttavana. Esimerkiksi kuntatasolla paikallisista asioista päätettäessä kansalaisten ja poliitikkojen vuorovaikutus on puutteellista.

Kuntakentän muutoksilla ja kuntakokojen kasvulla on omat vaikutuksensa. Kuntaliitosten myötä syntyneiden uusien suurkuntien on havaittu passivoivan äänestäjiä. Kunnissa, joissa 2000-luvulla on tapahtunut kuntaliitoksia, äänestysprosentti on laskenut Helsingin Sanomissa julkaistun Konttisen (2012) artikkelin ja sitä varten tehdyn laskelman mukaan melkein kaksi kertaa jyrkemmin edellisistä kuntavaaleista verrattuna niihin kuntiin, joissa ei ole tehty kuntaliitoksia. Katajamäki on todennut kyseisessä artikkelissa, että suurkunnat ovat ajautuneet demokratiavajeeseen. Päätöksentekojärjestelmät eivät ole pysyneet muutoksen kelkassa. Katajamäen mielestä tämä osoittaa, että lähidemokratiaa on vahvistettava. Rasimus (2006, 164-170) on kirjoittanut, että mikäli välillinen, edustuksellinen demokratia heikkenee, sen seurauksena osa kansalaisista pyrkii toimimaan ja vaikuttamaan suoremmin päätöksiin verkostojen kautta.

Kuntien välisellä ja kuntien sisällä eri toimijoiden välisellä yhteistyöllä on pitkät perinteet, ja kuntasektorilla verkostomaisia toimintatapoja voidaan hyödyntää esimerkiksi, kun valmistellaan myöhemmin päätöksentekoaikavälissä vahvistettavia poliittisia päätöksiä. Tätä kutsutaan verkostohallinnaksi, joka on osa kunnan johtamisen kokonaisuutta (Haveri & Pehk 2008, 9). Verkostot voivat toisaalta myös haastaa julkista hallintoa, mistä seuraa dilemma. Toisaalta hallinto tarvitsee eri toimijoita mukaan yhteisiin hankkeisiin, mutta verkostojen mukana olo voi samalla hankaloittaa perinteiseen poliittiseen järjestelmään ja hallinnon logiikkaan pohjaavaa toimintaa (Haveri & Pehk 2008, 23).

Edelleen edustuksellisen demokratian malli toimii kunnalliselämän käytännössä vahvasti. Vaikka esimerkiksi kaavoituksessa on todettu sisällöllisten kysymysten olevan olennaisia päätöksenteossa, yksittäisten kuntalaisten tai ryhmien näkemyksiin saattaa olla vaikeaa suhtautua, kun niiden ei voida katsoa edustavan enemmistön näkemystä. Näin siitäkin huolimatta, että suoraan demokratiaan perustuva osallisen oikeus vaikuttaa kaava-asiassa lähtee toisenlaisesta ajattelusta, sisältövaikuttamisesta (Syrjänen 2005). Arolan (2002) käyttämä käsite tälle

ilmiölle on osallistujan paradoksi. Se ilmenee siten, että yksilön tai yhdistyksen kantaan voidaan suhtautua vähättelevästi tai epäilevästi. Kyse on myös vallasta ja vallankäytöstä viranomaisen, luottamushenkilöiden ja asukkaiden välisissä suhteissa. Kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia parantamalla on lähtökohtaisena tavoitteena ollut kuitenkin jopa nopeuttaa kaavoitusprosessia, kun näkemykset ovat vaikuttamassa lopputulokseen ja valitusten määrä vähenee (Arola 2002, 26). Vuorovaikutteisella suunnittelulla voidaan tarkoittaa käytäntöä, jossa yksilöt ja ryhmät osallistuvat eri tavoin suunnitteluprosessin eri vaiheisiin, jolloin vuorovaikutuksen ytimessä on toimijoiden välinen informaation ja merkitysten vaihto ja työstäminen (Syrjänen 2005; Roininen & al. 2003, 6 ja 17). Kansalaisverkostoissa kuntalaiset voivat pyrkiä lisäämään mahdollisuuksia vaikuttaa muulla tavoin kuin edustuksellisen demokratian kautta.

Verkostojen sisälläkin yhteistyö erilaisten toimijoiden kesken on osoittautunut kuitenkin haasteelliseksi, ja ennestäänkin tutut yhteistyökumppanit ovat joutuneet tarkistamaan verkostomaista työskentelyä aloittaessaan roolejaan ja toimintatapojaan (Virtanen 1999, 38–44). Esimerkiksi talouden verkostoista voidaan todeta, että ne edellyttävät tehokasta informaation vaihtoa osapuolten kesken (Hannus 1997, 62). Verkostomainen yhteistyö edellyttää myös kompromisseja, jotka eivät täysin vastaa kenenkään näkemyksiä (Virkkala 2002, 29). Itse varsinaisen yhteistyön voi sekin olla haastavaa, yhteistyö jää helposti ideoinnin asteelle. Myös silloin, kun yhteistyö tuottaa tuloksia, saatetaan kokea, että potentiaalia olisi suurempiinkin saavutuksiin (Aira 2012a, 116–125).

Verkostojen toimintamuotoihin ja -malleihin ei ole silti käytännössä kiinnitetty juuri huomiota. Niiden on uskottu tuottavan tavallaan automaattisesti hyviä tuloksia. Joskus yhteistyö voi tuottaakin tuloksia helposti. Yhteistyö on saattanut muuttua esimerkiksi joustavammaksi. Verkostousko ja verkostoväsymys ovat Linnamaan (2004, 209–210) nimeämiä esimerkkejä verkostotoiminnan haasteista. Jos verkostousko johtaa siihen, että verkoston uskotaan tekevän toiminnasta automaattisesti tehokasta, ei toiminnan kehittämiseen kiinnitetä riittävästi huomiota. Laaja ja nopea verkostoituminen voi aiheuttaa myös sen, ettei verkostoihin jakseta panostaa. Verkostoväsymys puolestaan voi uhata ennen kuin verkostoja on kyetty vielä kunnolla hyödyntämään.

Organisaatioista on todettu, että niiden toiminnan kehittäminen edellyttää niissä toimivien ryhmien vuorovaikutuksen kehittämistä (Hirokawa & Gouran 1989, 72). Analogiana tälle voi ajatella, että myös verkostot kehittyvät vuorovaikutuksen kautta. Tätä tukevat myös Kickert, Klijn ja Koppenjan (1997, 9), jotka luettelevat verkostojen ongelmia: epäselvät tavoitteet, keinojen ja toimijoiden puute sekä toimijoiden sitoutumattomuus toimintaan ja sen päämääriin.

Verkostot ovat levinneet toimintamuodoksi laajasti eri sisältöiseen ja eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Näyttää siltä, että kun verkoston voi rakentaa

nopeasti, ja se voi toimia joustavasti, verkoston toimintatapojen kehittämiseen ei myöskään nähdä tarvetta panostaa.

2.2 Verkoston määrittely

Monet tieteenalat ovat olleet kiinnostuneita verkostoista ja niitä on tutkittu useista eri näkökulmista. Alun perin verkosto käsitteenä otettiin käyttöön sosiaaliantropologiassa luonnehdittaessa sosiaalisten suhteiden rakenteita (Linnamaa 2004, 51). Verkostoitumisilmiön yleistymistä ja laajentumista kuvannee hyvin se, miten verkoston käsite on levinnyt tarkoittamaan mitä erilaisimpia asioita ja määritelmiä on useita (Niemi-Lilahti 2002, 214; Ruostetsaari 2003, 224).

Vaikkei verkoston käsite ole selkeä ja yksiselitteinen, verkostoilla on kuitenkin yhteisiä tai yleisiä piirteitä, joista ne voidaan tunnistaa verkostoiksi. Verkostoa luonnehtivat vakiintumattomuus, joustavuus, oppiminen ja vaihtaminen, esimerkiksi tiedon vaihto (Karriker 2005, 56). Verkoston vuorovaikutussuhteita voidaan arvioida myös tiheyden, keskeisyyden ja keskittyneisyyden mukaan (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 19–20). On myös todettu, että verkostosuhteet perustuvat keskinäisen tuen ja jokaiselle toimijalle syntyvän hyödyn varaan (Linnamaa 2004, 208).

Verkostoitumalla pyritään saavuttamaan monenlaisia etuja, kuten tehokkuus, uusi informaatio ja uudet ideat. Voidaan olettaa, että hyötyjen saavuttaminen edellyttää verkostolta joitakin ominaisuuksia tai tietynlaista toimintaa. Usein hyötyjen uskotaan kuitenkin tulevan itsestään ja helposti ilman tietoisia kehittämistoimia verkoston sisällä ja yleensä toimintojen kehittäminen laiminlyödään kokonaan (Linnamaa 2004, 87–223). Verkostoyhteistyö voi alkaa innostuksen vallassa ja suurin odotuksin, mutta alkuinnostus voi laantua, jos tulokset eivät tule yhtä helposti kuin kuviteltiin (Uusikylä 1999, 47). Verkoston syntyvaiheessa ratkaisevaa on sanottu olevan yhteinen intressi, neuvottelujen kautta aikaansaatu yhteinen tavoite, jota luottamus vahvistaa ja pitää yllä (Haveri & Pehk 2008, 17).

Verkoston jäsenet jakavat saman mielenkiinnon kohteen, ja verkosto muodostaa suhteellisen pysyvän yhteisön, jossa voidaan vaihtaa kokemuksia, mielipiteitä ja tietoa sekä vaikuttaa tärkeinä pidettyihin asioihin. Verkostot voivat koostua joustavasti erilaisista toimijoista, joiden kokemuspiiri ja osaaminen muodostavat koko verkoston potentiaalin. (Vanhatalo 2008.)

Toimijoiden erilaisuus voidaan nähdä toisaalta haasteena, mutta toisaalta se tuo synergiaa. Erilaiset toimijat voivat tuottaa vuorovaikutuksen kautta yhteisiä merkityksiä. Erilaiset toimijat helpommin kyseenalaistavat vakiintuneita ja itsestään selviä toimintamalleja ja ajatustapoja. Siinä piilee mahdollisuus monipuoliseen ja kokonaisvaltaiseen asioiden käsittelyyn sekä uusiin, luoviin ratkaisuihin. Mutta toimijoiden keskinäinen erilaisuus on yksi selkeästi tunnistettu verkostotoimin-

nan haaste. Aira (2012a, 116-123) havaitsi tutkimuksessaan, joka koski osaamiskeskusten (osaamisklusteri) muodostamaa verkostoa, että toimijoiden keskinäinen erilaisuus jäsentyy neljään näkökulmaan: 1) erilaiset näkemykset verkoston tavoitteista, 2) maantieteellisten alueiden piirteet ja tarpeet, 3) taustaorganisaatioiden erilainen toimintakulttuuri ja toimintatapojen erilaisuus ja 4) toimijoiden yksilölliset erot maailmankuvassa, kiinnostuksen kohteissa sekä viestintätavoissa, -tyylissä että -taidoissa. Samassa tutkimuksessa suoranaisesti esteeksi yhteistyölle havaittiin pelko siitä, että toinen osapuoli hyötyy yhteistyöstä enemmän kuin itse. Tästä aiheutuva kyräily ja epäluuloisuus voi olla kaikkein uhkaavinta tulosten kannalta. Salailu vähentää omankin organisaation saamaa potentiaalista hyötyä. Vastaavasti eniten näyttäisivät hyötyvän sellaiset toimijat, jotka kertovat avoimesti tavoitteistaan, mutta myös toiminnan reunaehdoista ja rajoituksista.

Vaikka yhteistyöhön suhtaudutaan usein pelkästään positiivisena ilmiönä, sitä voidaan pitää myös tasapainoiluna erilaisten jännitteiden sävyttämässä yhteistyötilanteessa (Aira 2012a, 19). Keyton, Ford ja Smith (2008) ovat löytäneet tiimien työskentelystä neljä tunnistettavaa jännitettä:

- jännite hyödyn ja panostuksen välisessä suhteessa
- jännite osapuolten kesken, esimerkiksi ovatko yhteistyössä organisaatiot vai niitä edustavat henkilöt
- jännite prosessikeskeisyyden ja tuloskeskeisyyden välillä
- jännite toimijoiden edustamien julkisen ja yksityisen sektorin välillä.

Nimetyt jännitteet voivat vaikuttaa myös verkostotoiminnassa. Niin yksilötoimijat kuin viralliset organisaatiot haluavat arvioida oman panoksensa suuruutta suhteessa saavutettavaan hyötyyn. Niiden kesken tasapainottelu tuottaa jännitteen. Yksilöillä tärkein resurssi tässä mielessä on verkostotoimintaan käytettävä aika. Osapuolten välinen jännite voi syntyä esimerkiksi erilaisista näkemyksistä joko tavoitteista tai toimintatavoista. Toisaalta keskinäinen vallan jakautuminen on tyypillinen jännite osapuolen välille.

Verkostoja on jäsennetty eri tavoin. Yleisesti niitä on voitu jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Fyysisiin verkostoihin kuuluvat esimerkiksi tietoverkot (Castells 1996). Taloudellisia verkostoja tutkivat ovat kiinnostuneita taloudellisten toimijoiden verkostosuhteista ja verkostotaloudesta (Hautamäki 2001). Verkostotalousteoriat näkevät verkostot kolmantena tapana järjestää yhteistyö hierarkioiden ja markkinoiden lisäksi. Sosiaalisia verkostoja tutkittaessa erityisenä mielenkiinnon kohteena on ollut suhteiden rakenne. Verkostoja on jaettu myös sosiaalisiin, kollektiivien verkostoihin ja teknisiin verkostoihin (Soramäki 2004, 23).

Suomalaisessa verkostotutkimuksessa on tyypitelty esimerkiksi alueellisen kehittämisen verkostoja. Tavoitteellinen verkosto on perustettu sovitun yhteisen tavoitteen aikaansaamiseksi. Etsintäverkosto keskittyy informaation ja kokemusten

vaihtoon sekä uusien innovaatioiden kehittämiseen. Tukiverkosto tai kollegaverkosto tähtää saman alan sisällä kokemusten vaihtoon ja osallistujien oman työn kehittämiseen. Torjuntaverkosto tai edunvalvontaverkosto pyrkii tilanteen mukaan joko torjumaan jonkin uhan tai saavuttamaan etuja yhteistyön avulla. Kansalaisvaikuttamisen verkosto on niin ikään perustettu tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Kuudentena verkostotyyppinä tunnustetaan investointiverkosto, joka on perustettu suurten investointien toteuttamiseksi. Käyttötarkoituksen mukaan verkostoja on jaoteltu myös potentiaalisiin ja strategisiin verkostoihin. (Linnamaa 2004, 51–52.)

Ryhmäviestinnän viitekehyksessä verkostoa on mielekästä verrata myös ryhmään ja ryhmän käsitteeseen. Ryhmä voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä tarkoittamaan kahta tai useampaa yksilöä, jotka tuntevat kuuluvansa samaan sosiaaliseen kategoriaan (Brown 2000, 3). Heillä on joku yhdistävä tekijä ja yhteiset säännöt (Shaw 1981). Useimmiten ryhmän minimikokona pidetään kuitenkin kolmea jäsentä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 22). Ryhmän jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat vuorovaikutuksen kautta toisiinsa. Ryhmällä katsotaan olevan yhteinen tavoite. Kun yksi jäsen saavuttaa tavoitteen, kaikki saavuttavat sen, mutta samalla kaikki ryhmän jäsenet vastaavat toiminnan tuloksista (Galanes, Adams & Brillhart 2004, 8–11; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 15).

Ryhmällä ja verkostolla on siis jopa hämmentävän paljon yhteistä. Verkostoa ja ryhmää yhdistää esimerkiksi se, että molemmissa koetaan yhteenkuuluvuutta. Myös verkostossa jaetaan samoja tavoitteita (Linnamaa 2004). Tosin yksilöillä on todennäköisesti myös henkilökohtaisia tavoitteita eikä niistä aina kerrota edes muille toimijoille. Ryhmän etuna verrattuna yksilöön pidetään tiedon, ideoiden ja näkökulmien runsautta, mutta haasteina henkisuhteita ja motivaatiota sekä tasapuolisia vuorovaikutus- ja vaikuttamismahdollisuuksia (Andersson & al. 2006, 5). Samoja etuja tavoitellaan myös verkostossa. Kun tutkimuksen kohdeverkostot ovat kansalaisverkostoja, joilla on tavoitteellista toimintaa, voisi kuvitella motivaatio-ongelman olevan vähäinen.

Tärkein ryhmää ja verkostoa erottava tekijä on todennäköisesti koko eli jäsenten määrä. Ryhmässä periaatteessa jokainen jäsen tuntee toisensa tai voi oppia tuntemaan. Ryhmässä jokainen voi olla vuorovaikutussuhteessa jokaisen toisen ryhmän jäsenen kanssa, mikä pätee erityisesti pienryhmässä. Verkoston koko sitä vastoin voi nousta satoihin tai tuhansiin, jolloin toimijoiden määrä rajoittaa vuorovaikutusta. Periaatteessa verkostossa voidaan olla vuorovaikutuksessa jokaisen toimijan kanssa, mutta käytännössä kukaan ei todennäköisesti ole vuorovaikutuksessa jokaisen toisen kanssa.

Verkostoa voi verrata ryhmään, mutta myös toisin päin: ryhmää voi tarkastella verkostoteorian kautta (Contractor & Su 2011). Kun pienryhmiin on sovellettu verkostonäkökulmaa, myös ryhmään nähdään kytkeytyvän verkostomaisesti laa-

jempi joukko ihmisten ja yhteisöjen välisiä suhteita (Katz ym. 2004, 324.) Aivan kuten verkostoissakin sen sisällä voi olla pienryhmiä, joilla on omaa toimintaa ja tiiviimmät suhteet kuin muihin jäseniin, tai verkostojen rajat limittyvät toisiinsa, jolloin ne muodostavat yhdessä kompleksisia verkostosuhteita.

Tulkitsen kuitenkin, että olennaisin ero ryhmän ja verkoston välillä syntyy organisoitumisen asteen perusteella. Verkostossa pyritään joustavuuteen ja säilyttämään ryhmän etuja, mutta välttämään organisaation byrokraattisuutta ja jäykkiä toiminnan muotoja. Organisoitumisen asteen mukaan verkosto sijoittuu ryhmän ja organisaation väliin. Ryhmä on vähemmän organisoitunut kuin verkosto, mutta verkosto puolestaan vähemmän organisoitunut kuin varsinainen organisaatio.

Organisaatioteorian näkökulmasta verkosto on kuitenkin organisoinnin yksi muoto. Siihen eivät kuulu hierarkkiset komennusketjut. Organisoinnin muotona se on yleistynyt erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tai niiden kesken. Powell (1990) on määritellyt verkosto-organisaation ominaisuuksiksi seuraavat:

- Organisoinnin perusta on vahvuuksien täydentäminen eivätkä työsuhteet.
- Viestintään käytettävät välineet valitaan tilanteen eikä rutiinin mukaan.
- Konfliktit ratkaistaan keskustellen eikä hallinnollisilla menettelytavoilla.
- Suuri joustavuus.
- Sitoutuminen määrittää organisaation tehokkuuden.

Myös hallintotieteilijät ovat verranneet verkoston ja organisaation käsitteitä erojen ja yhtäläisyyksien kautta. Verkosto eroaa organisaatiosta suhteiden formalisoinnin asteen mukaan sekä toiminnan koordinoinnin luonteen perusteella. Tämä on merkityksellistä, jos verkosto halutaan säilyttää erillisenä yhteistoiminnan organisoitumisen muotona. Näkemyksen mukaan verkosto ei ole organisaatio, mutta siitä voi kehittyä organisaatio, mikäli erottavia tekijöitä ei enää tunnisteta. (Niemi-Iilahti 2002, 214.)

Määrittelen tässä tutkimuksessa verkoston eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet saman intressin ympärille (Linnamaa 2004, 50–51 ja 174). Verkoston jäseniä yhdistävät sidokset syntyvät ja niitä pidetään yllä viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Ja niin kauan kuin toimijat viestivät keskenään, he ovat osa verkostoa. (Aula 2000, 33; Schaap & Twist 1997, 73; Siitonen 2007, 83.) Linnamaan (2004) käyttämään määritelmään olen päätenyt, koska se sitoo samalla verkoston tiukasti riippuvaiseksi vuorovaikutuksesta. Verkosto nojaa sosiaalisiin suhteisiin ja verkoston toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalisuus syntyy vuorovaikutuksessa. Ilman toimijoiden välistä vuorovaikutusta verkostoa ei ole olemassa. Määritelmä antaa samalla väljyyttä hyväksyä eri tavoin toimintansa järjestäneet verkostot verkostoiksi. Määritelmän rinnalla on siksi hyvä käsitellä verkostomaisia piirteitä ja verkostomaisia toimintatapoja.

Kun verkostotoimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, heidän välilleen syntyy etäisemmät tai läheisemmät vuorovaikutussuhteet. Verkostotutkimuksen perinteessä näitä kutsutaan useimmiten löyhiksi ja vahvoiksi siteiksi (Granovetter 1973). Löyhät siteet ja vahvat siteet erottuvat toisistaan sen perusteella, paljonko niiden ylläpitoon käytetään aikaa, paljonko ne sisältävät vuorovaikutusta, miten läheisiksi tai emotionaalisesti merkityksellisiksi ne koetaan tai miten paljon niihin liittyy vastavuoroista palvelusten vaihtoa. Ei ole kuitenkaan evidenssiä, että vahvat siteet olisivat verkostosuhteissa tärkeämmässä roolissa kuin heikot siteet. Päinvastoin verkoston koheesion ja koossapysymisen kannalta heikot siteet voivat olla merkityksellisempiä (Granovetter 1973, Granovetter 1983, Pauku 2007). Yhdistys- ja kansalaistoiminnassa, jossa on usein paljon heikkoja siteitä, syntyy vahva kasvualusta sosiaaliselle pääomalle (Kattilakoski 2011, Putnam 1993).

Paikallisen tason toiminnassa ja kansalaisvaikuttamisessa on samoja piirteitä jo lähtökohtaisesti kuin verkostoissa. Se edellyttää omaehtoista osallistumista ja siinä valta on niillä, joilla on halu toimia ja käyttää valtaa olemalla aktiivisia. Edustuksellinen demokratia korvautuu tällöin osallistujien aktiivisuudella. (Kario 2000, 80.) Paikallisesta toiminnasta toimintaryhmien ja hanketyön viitekehksessä kirjoitetaan lisää tutkimuksen kohdeverkostojen kuvaamisen yhteydessä. Niiden taustalla on verkostomainen alku ja verkostomainen tapa toimia. Kuvaan niitä luvussa 6., jossa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja kohdeverkostoista.

Verkosto nähdään tässä tutkimuksessa erityisesti yhteistyön muotona ja sosiaalisena rakenteena kansalaisvaikuttamisen, erityisesti maaseudun asukaslähtöisen kehittämisen kontekstissa. Vuorovaikutusta ja sen mahdollistavia prosesseja ja foorumeita tarkastellaankin siitä näkökulmasta, miten niissä mahdollistuu yksilötoimijan ja koko verkostoyhteisön kannalta yhteistyö. Tässä tutkimuksessa verkosto nähdään lähtökohtaisesti aktiivisten toimijoiden yhteistyön muotona, jossa toimijat haluavat osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon ja saavuttaa yhdessä asetettuja tavoitteita. Yhteisten tavoitteiden rinnalla yksittäisillä toimijoilla on omia motiiveja ja intressejä, jotka voivat olla sopuisassa suhteessa verkoston yhteisiin tavoitteisiin tai ristiriidassa niiden kanssa.

2.3 Toimijoiden tasavertaisuus ja vallan jakautuminen

Yhteiskunta voidaan nähdä vallankäytön rakenteena, mutta demokraattinen yhteiskunta perustuu nimenomaan kansanvallalle (Hakala 2000, 82 ja 93). Demokraattisessa yhteiskunnassa tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus ja yhteisvastuullisuus ovat keskeisiä arvoja. Kansainvälisesti verraten suomalaisessa kulttuurissa arvostetaan erityisesti tasavertaisuutta (Hofstede 1993). Suomessa perustuslaki turvaa kaikille sananvapauden ja yhtäläisen oikeuden tietoon (Nieminen 2000, 111–112). Lisäksi edustukselliseen demokratiaan kuuluu yksilön oikeus osallistua

ja vaikuttaa sekä yhteiskunnan että oman asuinalueensa kehittämiseen (Pehkonen 2004, 119). Päätöksentekoprosessissa, joka perustuu edustuksellisuuteen, valta keskittyy kuitenkin viime kädessä pienelle ryhmälle (Sainio 1994, 23).

Jutila (2003), joka on tutkinut Suomen Keskustan, suomalaisen poliittisen puolueen, sisällä tapahtuvaa päätöksentekoa ja päätöksentekojärjestelmää, on todennut puoluekontekstissa, että toimijoiden välisen vuorovaikutuksen toteutuminen on keskeinen demokraattisuuskriteeri. Tämä johtuu siitä, että vuorovaikutus mahdollistaa tiedonkulun ja vaikuttamisen. Jankkila (2008) puolestaan toteaa, että valta syntyy ihmisten välisessä suhteessa, mikä liittyy myös vallan vuorovaikutukseen ja toimintaan. Hän pitää sen dynamiikan ymmärtämistä verkostoyhteiskunnassa tärkeänä. Valta ilmenee prosesseissa myös kykynä luoda verkostoja ja koalitioita, hyödyntää niissä syntyviä tilanteita ja ymmärtää verkostosuhteiden vastavuoroisuuteen perustuva keskinäisriippuvainen luonne (Jankkila 2008, 69; Morgan 1997, 186–187).

Aiemmin on jo todettu, että verkostotoiminnan tarkastelu vuorovaikutuksen näkökulmasta on olennaista, koska verkosto on riippuvainen vuorovaikutuksesta. Tasavertaisuuden ja vallan näkökulma vielä vahvistaa ja motivoi sitä, että verkostojakin tarkastellaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Verkostoihin osallistumisen motiivina on usein verkoston jäsenten tasavertaiset suhteet tai aluekehittämisen näkökulmasta myös toisaalta tasavertaisemmat mahdollisuudet päästä vaikuttamaan päätöksentekoon ja kehittämisen suuntaan ja tuloksiin (Linnamaa 2004). Toisin sanoen se samalla liittyy kuitenkin myös haluun päästä käyttämään valtaa.

Mielikuvaan ihanteellisesta verkostosta liitetään erityisen vahvasti ajatus toimijoiden keskinäisestä tasavertaisuudesta. Verkostoja on pidetty perinteisesti toimintatapana, jossa ei ole hierarkioita eikä kukaan johda ketään. (Linnamaa 2004.) Toisaalta voi kysyä, pystyykö verkosto rakentumaan ilman niin sanottua organisoitumista, vaikkei sitä pidettäisikään organisaationa. Aula (2000, 27) on todennut organisaatioista, että organisoitumisen tapahduttua alku-organisaation vaiheessa muodostuu väistämättä sellaisia rakenteita, jotka liittyvät esimerkiksi vallan ja työn jakoon. Käsitellessään organisaatioita hän nimeää siihen kategoriiaan kuuluviksi yritysten rinnalla myös urheiluseurat, aatteelliset järjestöt ja kansalaisliikkeet. Myös tässä valossa verkostonkin voi siis rinnastaa organisaatioksi. Kolmannen sektorin toimijoiden voi todeta poikkeavan kuitenkin muista organisaatioista siinä, että toiminta kumpuaa pääosin kansalaisten omasta aktiivisuudesta. Kolmannen sektorin nähdään usein toteuttavan puhtaimmin demokratian ja kansalaisyhteiskunnan ihanteita (Åberg 2000, 133).

Johtaminen ja hierarkkinen rakenne yhteistyön toimintamuodossa on nähty tasavertaisuuden uhkina. Kritiikki johtamista kohtaan voi selittyä sillä, että johtajan rooliin katsotaan kuuluvan valtaa enemmän suhteessa muihin toimijoihin. Tämä näkökulma ei kuitenkaan ota vielä huomioon sitä, millä muilla tavoin valta jakautuu verkostossa. (Linnamaa 2004, 14 ja 213.)

On toisaalta todettu myös, että jos valta-, työnjako- ja vastuukysymykset jäävät verkostossa kokonaan sopimatta, siitä voi tulla löyhä ja epämääräinen (Virtanen 1999, 40). Liian tiukat normit voivat puolestaan muuttaa verkoston hierarkkiseksi ja verkostomaisuus häviää (Uusikylä 1999, 61). Organisoituminen auttaa, jos verkostossa on yhteisiä tavoitteita, joita halutaan saavuttaa. Se auttaa, jotta verkostossa ei jäädä pelkästään ideoinnin ja hajanaisten toimintojen asteelle, vaan toiminta voi tavoitteellisesti tähdätä kohti tuloksia.

Yhden näkökulman tasavertaisuuden toteutumiseen ja vallan jakautumiseen tuottaa verkoston portinvartijateoria (network gatekeeping theory, NGT), jossa pääosassa on valta. Vaikka verkostot on nähty tasavertaisuutta edistävinä, Nahon (2011) pitää teorian valossa valtaa keskeisenä tekijänä, jonka kautta voi ymmärtää verkoston rakenteita ja prosesseja. Vallan näkökulmasta pyritään ymmärtämään verkoston avainhenkilöiden vuorovaikutusta. Teorian vahvuutena on pidetty sitä, että se nostaa esiin myös verkostotoimijoiden piilevän vallan. Tutkimuksissa portinvartijoina käsitellään useimmiten toimittajia, pr-ammattilaisia ja johtajia. Nahonin (2011) mukaan verkostoissa portinvartijoiden lisäksi kannattaa huomio kiinnittää ilmiön kannalta ja sen toteutumisen kannalta myös niihin muihin kuin portinvartijoihin. Vaikkei kuuluisi verkoston portinvartijoihin, se ei tarkoita, ettei olisi valtaa tai vaihtoehtoja. Usein siihen asemaan päätyminen on myös oma valinta Nahonin (2011) mukaan. Myös aiemmassa valtaan liittyvässä tutkimuskirjallisuudessa on tunnistettu, että eri vaiheissa ja tilanteissa eri henkilöt voivat nousta vallan haltijoiksi (Aron 1986, 253–254; Friedrich 1963, 161). Vaikka valta on epätasaisesti jakautunut, valtasuhteiden kaksisuuntaisuuden vuoksi harvoin on niin, että jollakin ei olisi lainkaan valtaa (Aron 1986).

Valtasuhteet ovat myös sosiaalisia suhteita. Valtasuhteissa on kyse niistä tekijöistä, jotka määrittävät vuorovaikutussuhteen osapuolia ja niistä mekanismeista, jotka muokkaavat vuorovaikutussuhteen ympäristöä (Hakala 2000, 83; Väliiveronen 1993, 26; Foucault 1982, 222). Valtaa on kaikilla, mutta sen muodot vaihtelevat ja se on epätasaisesti jakautunut (Hakala 2000, 84). Tästä seuraa väistämättä, että valta on jatkuvassa liikkeessä, tavoittelemisen kohteena ja aiheuttaa jännitteitä yksilöiden, ryhmien ja ideologioiden välillä. Van Dijk (2012) tulkitsee, että kaikissa verkostoissa yhdistyy yhteistyö ja kilpailu. Hän katsoo taustan olevan siinä, että yhteiskunnassa on ollut eduksi, että yhteistyön rinnalla on erikoistuttu ja työvoima on jakautunut ryhmiin. Se on ollut yhteisön näkökulmasta vaurautta ja vaikutusvaltaa lisäävä asia. Samalla se on tuottanut eriarvoisuutta, mikä lisää kilpailua.

Giddens (1984b) on määritellyt valtaa näin: se viittaa vuorovaikutukseen, jossa muuntamiskyky tai vaikuttamiskyky on valjastettu palvelemaan toimijoiden pyrkimyksiä saada toiset noudattamaan toiminnoissaan heidän halujaan. Valta liittyy ihmisten välisiin suhteisiin ja koskee toimijoiden kykyä taata ja varmistaa itselle mieluisia seurauksia, joiden toteutuminen riippuu toisten toimijoiden toi-

minnasta. Valta voidaan nähdä toisaalta vuorovaikutusprosesseissa institutionaalisenä piirteenä rakenteessa, toisaalta strategisena keinona tulosten saavuttamiseksi. Valta on siten sekä kykyä aikaansaada muutoksia (toimijan näkökulma) että hallintaa prosessinkulkuun nähden (rakenteellinen näkökulma). Giddens (1984b) onkin pitänyt ongelmallisena sitä, että valtatutkimuksessa toiminta ja rakenne on irrotettu toisistaan. Myöhemmin strukturaatioteoriaa käsittelevässä luvussa selviää tarkemmin, mikä suhde toiminnalla ja rakenteella on ja miksi niitä ei voi tarkastella irrallaan ilman, että menetetään paljon teorian selitysvoimasta.

Tässä tutkimuksessa valta ymmärretään myös sekä toimijaperustaisesti että verkoston kokonaisuutta ajatellen rakennepерustaisesti. Voidaan puhua myös vaikutusvallasta, joka voi perustua sekä muodollisiin hierarkioissa oleviin asemiin ja niiden suomaan auktoriteettiasemaan että epämuodollisiin tekijöihin, kuten yksilön taidot ja karisma. Tämän näkemyksen mukaan yksilön asema tai rooli ei täysin määritä ja ole vaikuttamassa yksilön käyttäytymiseen eikä siten selitä vallankäytön rakentumista. Valtaa tuotetaan sosiaalisessa tilassa, jossa eri osapuolet pyrkivät vaikuttamaan toistensa toimintaan omaksi edukseen. Vaikutusvalta on toimijan – henkilön, organisaation tai instituution – kykyä intentionaalisesti vaikuttaa toisen toimijan käyttäytymiseen tai asenteisiin riippumatta siitä, tietääkö tämä olevansa sen kohteena tai vaikuttamiskykyä tuottavista keinoista ja menettelytavoista. Oma etu ei välttämättä tarkoita ainoastaan henkilökohtaista hyötyä, vaan kansalaisverkostossa se voi tarkoittaa oman näkemyksen mukaan parhaan vaihtoehdon toteutumista. (Giddens 1984b, 145–153; Ruostetsaari 1992, 35–36.)

Tasavertaisuus ja demokraattiset osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ovat tärkeä tekijä verkoston toimijoille. Esimerkiksi kansalaisvaikuttamisen verkostoissa tasavertaisuus on tärkeä arvo, jonka vuoksi niissä toimitaan mieluummin kuin perinteisissä poliittisissa puolueissa ja virallisessa päätöksenteossa, jossa poliittisilla puolueilla on omat vaaleissa hankitut mandaattinsa. Kapeat vaikuttamismahdollisuudet esimerkiksi kunnallisessa tai alueellisessa päätöksenteossa on toisaalta myöskin yksi syy siihen, miksi verkostoja pyritään luomaan rinnalle. Ihmisten mielikuvissa verkosto saattaa olla ihanteellinen yhteistyömuoto, jossa tasavertaisuus tarkoittaa tasavertaisia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia kaikille. Tasavertaisuus ei siis tarkoita, etteikö ryhmässä, yhteisössä tai verkostossa ole myös valtaa.

Tasavertaisuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että verkostossa kukaan toimijoista ei ole periaatteessa muiden yläpuolella ja että jokaisella toimijalla on ainakin periaatteessa samanlaiset osallistumismahdollisuudet verkoston toimintaan ja vaikuttamiseen verkostossa. Käsitteenä jo toimija viittaa ajatukseen verkoston jäsenen aktiivisesta toiminnasta osana verkostoa, ei pelkästään nimellisestä osallisuudesta verkostoon (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 19; Schaap & Van Twist 1997, 72).

Vallan näkökulmasta tasavertaisuuteen pyrkivissä yhteistyömuodoissa valtaa on niillä, jotka haluavat sitä käyttää, toisilla enemmän ja toisilla vähemmän. Verkostoissa esiintyy epäsymmetrisiä suhteita, joissa toisilla on enemmän valtaa kuin muilla esimerkiksi johtuen kunkin omistamista resursseista (Haveri & Pehk 2008, 26). Myös asiantuntijuus tuottaa verkostotoimijoille valtaa suhteessa muihin ja asiantuntijuuden merkitys kasvaakin tietoyhteiskunnassa ja aluekehitystyössä (Jankkila 2008).

Verkostohallinnan tutkimuksen puolella verkoston ja demokratian toteutumisen välillä voi myös nähdä ristiriitaa. Parlamentaarisen demokratian luonnollinen piirre on demokraattinen oikeudenmukaisuus. Se toimii edustuksellisesti. Vastavasti verkostohallinnan puolella demokraattisuutta ei voida samalla tavalla taata. Edustukselliseen demokratiaan kuuluu, että valta ja vastuuvollisuus kuuluvat samoille toimijoille. Demokratian käsite muuttuu, kun verkostohallinnan ajattelussa ei-vastuullisia toimijoita tulee mukaan keskelle muutoin poliittisia prosesseja. (Haveri & Pehk 2008, 23.)

Verkostoissa niin sanottu aktiivisten demokratia ei ole siten ongelmatonta. Jos verkostoissa valtaa voivat eniten käyttää aktiivisimmat, niin siitä voi syntyä demokratian kannalta ongelma, jos päätösten taustat ja vaikuttimet siirtyvät avoimesta kontrollin alla toimivasta perinteisestä poliittisesta päätöksenteosta näkymättömiin eikä sitä valvota (Haveri & Pehk 2008, 27). Nyholm ja Haveri (2009) ovat nimenneet hallintaverkostojen demokraattisuuden kannalta ongelmia aiheuttaviksi tekijöiksi esimerkiksi verkostoihin osallistuvien samanarvoisuuden, erilaiset intressit, kilpailun rajallisista resursseista ja koordinoinnin puutteet. Myös vastuukysymykset voivat olla epäselviä.

Verkostotutkimuksessa ainakin Linnamaan (2004) tutkimus viittaa siihen, ettei valtaa ja vallan jakautumista välttämättä haluta käsitellä. Tasavertaisuuden pyrkimyksessä on myös sellaisia viitteitä, ettei johtamista pidetä tasavertaisuuden periaatteen vuoksi sopivana verkostoon, verkostomaiseen yhteistoimintaan. Joissakin verkostoissa ajatellaan jopa niin, että johtaminen sinänsä olisi uhka tasavertaisuudelle ja verkoston luovuudelle (Linnamaa 2004). Vähämäki (2008) on havainnut, että työpaikan horisontaalisissa suhteissa esimerkiksi työssäoppimisen tilanteissa henkilön on itse vaikea asettua niin sanotusti toisen yläpuolelle opettajaksi toiselle. Samoin toiset eivät halua nostaa ketään yhtä muiden yläpuolelle.

Tässä tutkimuksessa tasavertaisuuden ja vallan jakautumisen välinen jännite on keskeinen osa tutkittavaa ilmiötä ja sitä peilataan myös verkostojohdamiseen. Vaikka tasavertaisuuden ja vallan välinen jännitteinen suhde heijastuu verkostojohdamiseenkin, verkostotoiminta tarvitsee myös johtamista (Linnamaa 2004). Verkostojohdamista tarvitaan toiminnan varmistamiseksi, mutta myös tehostamiseksi. Johtaminen on avainfunktio siihen, että verkosto toimisi tuottaen sellaisia tuloksia, mitä siltä odotetaan.

Johtaminen kohdistuu myös siihen, millaiseksi verkoston halutaan tulevan. Kooiman (1993, 35-48) on todennut, että samanaikaisesti demokraattisuuden ja tehokkuuden huomioiva ohjaus tai johtaminen on monimutkaista, dynaamista ja monipuolista. Kompleksisuutta lisää se, että vuorovaikutus verkostoissa tapahtuu monimutkaisesti.

Ilman ohjausta, hallintaa ja johtamista itsenäiset autonomiset toimijat eivät voi kohdentaa toimiaan kohti samoja päämääriä. Jo pelkästään yhteisen tavoitteen määrittäminen edellyttää johtamista. Lisäksi verkostojohtamista tarvitaan toimijoiden tasavertaisuuden, demokraattisuuden edistämiseksi ja varmistamiseksi kaikissa verkoston prosesseissa. Johtaja ei aseta tavoitteita verkostolle vaan etsii yhdessä muiden verkostotoimijoiden kanssa yhteisiä tavoitteita. (Haveri & Pehk 2008, 27–28.)

Lisäksi verkoston koossapysymiseen voi pyrkiä vaikuttamaan tietoisena toimintana johtamisen kautta. Se edellyttää myös johtamistoimintaa. Verkostossa toimivat samat sosiaaliset ilmiöt kuin ryhmässäkin ja niistä on koossapysymisen kannalta olennainen koheesio. Koheesio merkitys kasvaa varsinkin, kun verkostoon kuulutaan vapaaehtoisesti. Koheesio tarkoittaa sitoutumisen astetta, missä määrin jäsenet ovat halukkaita pysymään ryhmässä tai verkostossa Brown 2000; Helkama & Myllyniemi & Liebkind 2005). Koheesio kanssa synonyymina käytetään myös käsitettä ryhmän kiinteys. Se on jäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuutta ja riippuvuutta, joka tekee ryhmästä tai verkostosta muista vastaavista verkostoista erottuvan kokonaisuuden. Koheesiota voi kuvata myös asenteeksi tai tunteeksi, jota jäsenet tuntevat ryhmää tai verkostoa, sen tehtäviä ja muita jäseniä kohtaan. Eri tekijät voivat painottua eri tavoin eri osallistumisen vaiheissa koheesioon tai yksittäisen jäsenen sitoutumiseen ryhmään tai verkostoon. Verkostoon liittymisen motivaatio voi olla esimerkiksi jokin tehtävä ja sen mukaisen tavoitteen saavuttaminen. Kun tavoite on saavutettu, motivaatio jatkaa verkostossa edelleen voikin perustua enemmän verkoston mukanaan tuomiin ihmissuhteisiin. Kun halu kuulua verkostoon on voimakas, myös sitoutuminen verkostoon, sen muihin toimijoihin ja sen tehtäviin on korkeampi. (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 2005; Keyton 1999; Thibaut & Kelley 1986.) Kiinnostukseen ja sitoutumiseen verkoston toimintaa kohtaan voidaan olettaa vaikuttavan siitä saatavan hyödyn, erilaisten sisäisten ja ulkoisten, henkilökohtaisten ja yleisten tulosten tai palkintojen suhde siihen panostettuihin resursseihin. Resursseja tai kustannuksia, joita osallistuja puntaroi, ovat esimerkiksi oma työpanos verkoston toimintaan tai siihen käytettävä aika.

Oletan, että verkostossa tasavertaisuuden ja vallan jakautumisen toteutuminen vaikuttaa nimenomaan myös koheesioon. Oletus perustuu siihen, että päätöksenteon keskittyneisyyden tai hajautuneisuuden on todettu vaikuttavan koheesioon (Brown 2000). Jos osallistumismotivaationa verkoston toimintaan oletetaan olevan yksittäisellä toimijalla hänelle merkityksellisiin tavoitteisiin vaikuttaminen ja

tuloksiin pääseminen, hänen motivaatioonsa vaikuttaa todennäköisesti toisaalta toiminnan tulokset mutta myös se, millaisiksi hänen omat osallistumismahdollisuutensa verkostossa ja sen päätöksenteossa muodostuvat. Jos osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat hyvät, se lisää sitoutumista ja halua jatkaa verkostossa. Jos omat osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet eivät tunnu vastaavan odotuksia ja varsinkin, jos samalla verkosto ei muutenkaan tunnu saavuttavan toimijalle itselleen merkityksellisiä tuloksia, voi olettaa sen alentavan halua sitoutua toimintaan jatkossa. Tätä kautta sillä on vaikutukset ilmiöön, jota kutsutaan koheesioksi.

3 Verkostovuorovaikutus strukturaatioteorian ja ryhmäviestinnän näkökulmasta

3.1 Verkoston rakenteet syntyvät vuorovaikutuksen tuloksena

Koska verkostot ovat riippuvaisia sosiaalisista suhteista sekä niiden välisestä vuorovaikutuksesta, on tärkeää tarkastella ja tutkia verkostoja nimenomaan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Yksi tapa tutkia ryhmiä tai muita eri tavoin organisoituneita sosiaalisia yhteistoiminnan muotoja on kuvata niiden rakennetta. Tutkimuksen perusolettamukset pohjautuvat strukturaatioteoriaan, joka katsoo ryhmän tai vastaavan sosiaalisen muodostelman rakenteiden syntyvän vuorovaikutuksen tuloksena ja vaikuttavan edelleen siihen, miten vuorovaikutus ja toiminta toteutuu ryhmässä. Sosiologi Anthony Giddensin (Giddens 1983, Giddens 1984a, Giddens 1984b) kehittämä teoria on levinnyt laajasti ja sitä on sovellettu runsaasti. Siitä huolimatta, että vuorovaikutus on teoriassa keskeisessä asemassa, Haslett (2013a, 2013b) on todennut, että teorian merkitystä nimenomaan viestinnän kannalta ei ole tarpeeksi vielääkään tunnistettu. Strukturaatioteorian asema on edelleen vahva tulkittaessa sosiaalista järjestystä ja poliittisia järjestelmiä.

Strukturaatioteoria on vaikuttanut kuitenkin myös ryhmäviestinnän tutkimukseen ja teoriaan 1980-luvulta alkaen. Ryhmäviestinnän tutkimus olikin ensimmäinen ala viestinnäntutkimuksessa, joka hyödynsi strukturaatioteoriaa (Poole 2013). Poole, Seibold ja McPhee toivat strukturaatioteorian ryhmäviestinnän tutkimukseen mukaan (Poole 1999, 48-50; Poole 2013). He käsitelivät sitä aluksi teoreettisella tasolla ja myöhemmin ryhmäpäätöksentekoa käsittelevissä tutkimuksissaan. Teoria on monipuolisesti sovellettavissa myös uusiin sosiaalisiin rakenteisiin ja ryhmäilmiöihin, jollaisena verkostonkin voi nähdä. Strukturaatioteorian voi nähdä eräänlaisena metateorianana, jolla on paljon selitysvoimaa sosiaaliseen vuorovaikutukseen eri konteksteissa.

Strukturaatioteorian keskeinen ajatus on, että ryhmien ja tässä tapauksessa verkoston, rakenne ja toimintatavat syntyvät vuorovaikutuksessa sosiaalisten suhteiden kesken. Vuorovaikutuksella ja rakenteilla on vastavuoroinen suhde. Rakenteet ovat ohjaamassa vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa rakenteita voidaan toistaa, mutta myös uusintaa ja muokata. Rakenteet eivät ole siten välttämättä pysyviä, mutta sosiaalinen paine tuottaa sen, ettei niitä aina kyseenalaisteta. Rakenteet voivat olla stabiileja, jolloin niitä toistetaan muuttumattomina. Rakenteet voivat muuntautua joko niin, että jäsenet tiedostavat muutoksen tai heidän tie-

dostamatta sitä. Muutos voi tapahtua asteittain tai nopeasti. Kun rakennetekijöitä ja rakenteita muutetaan, siihen yleensä liittyy ryhmän sisäistä neuvottelua muuttamisesta. (Poole, Seibold & McPhee 1996.)

Strukturaatioteorian keskeiset käsitteet ovat rakenne (structure), järjestelmä (system) ja strukturaatio eli rakenteistuminen (structuration). Rakenne viittaa sääntöihin ja resursseihin, joita jäsenet käyttävät tuottaessaan ja ylläpitäessään järjestelmää. Järjestelmä on ryhmän rakenteiden näkyvä osa, josta voi tehdä havaintoja, esimerkiksi kokoustilanne. Strukturaatio tarkoittaa niitä prosesseja, joilla järjestelmä tuotetaan ja uudelleen tuotetaan vuorovaikutuksessa. (Poole & McPhee 2005.)

Sosiaalisten järjestelmien, esimerkiksi ryhmien tai verkostojen, rakenteelliset tekijät voivat olla myös keskenään ristiriitaisessa suhteessa. Ne voivat toimia samaan aikaan ja ottaen huomioon toistensa ehdot, mutta samaan aikaan ristiriitaisesti. (Giddens 1979; Putnam 2013.) Tutkimuksessa tätä näkökulmaa on tuotu esiin esimerkiksi tarkastelemalla, miten vuorovaikutukseen osallistuvat ratkaisevat ristiriidan ja toimivat vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan tasavertaisuuden ja verkostojohdamisen välistä ristiriitaa ja miten se näyttäytyy verkostotoimijoiden vuorovaikutuksessa.

Verkostossa vuorovaikutus toteutuu monissa erilaisissa tilanteissa tai tiloissa. Ne voivat olla fyysisiä paikkoja, joihin voi kokoontua paikan päälle tai virtuaalisia verkossa sijaitsevia tiloja. Verkko voidaan nähdä paitsi välineenä ja alustana myös kohtaamispaikka-luonteisena toiminnan tilana, joka muuttaa ihmisten suhdetta paikkaan, paikallisuuteen ja aikaan (Aula, Matikainen & Villi 2006, 10). Tutkimuksessa on haettu korvaavaa käsitettä viestintäkanavan käsitteelle, joka on liitetty mekanistiseen ja lineaariseen viestinnän malliin, jossa viestin lähettäjä ja vastaanottaja käsitteellisesti erotetaan toisistaan. Verkostossa vuorovaikutus on pikemminkin ei-lineaarista. Esimerkiksi Sivunen (2007, 154–158) on edelleen käyttänyt viestinnän kanava -käsitettä tarkoittaessaan tiedon siirtymisen reittejä hajautetuissa tiimeissä. Sivunen (2007) jakaa viestinnän kanavat visuaalisiin, auditoriivisiin ja audiovisuaalisiin kanaviin. Samalla hän korostaa käsitteellistä eroa viestinnän tapojen (esimerkiksi kirjoittaminen tai puhuminen) ja viestintävälineen (esimerkiksi sähköposti tai keskustelufoorumi) välillä. Aula (1999, 151 & 2000, 39–44) puolestaan on kutsunut organisaatioiden vuorovaikutuksen tiloja myös areenoiksi. Lopulta tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään areenaa, joka Aulan (1999 & 2000) mukaan syntyy viestinnässä tai viestinnällä. Viestinnän kautta niitä myös ylläpidetään ja muutetaan. Areenan kulttuurit vaikuttavat puolestaan, minkälaista viestintää areenalla tapahtuu. Areenoihin kytkeytyvä näkemys organisaation viestinnästä ja kulttuurista liittyy dynaamisen organisaatioviestinnän teoriaan. Se kuitenkin muistuttaa puheviestinnän alalla ja erityisesti ryhmäviestinnän tutkimukseen sovellettavaa strukturaatioteoriaa. Aula (2000, 44) kirjoittaa: ”Dynaamisen organisaatioviestinnän teoriassa organisaation vies-

tintä muodostaa rakenteen, joka koostuu viestintäsuhteista, sanomien sisältöjä ja viestinnän järjestelyjä koskevista säännöistä ja resursseista. Organisaation viestinnän rakenteet toteutuvat organisaation jäsenten välisissä vuorovaikutussuhteissa ja viestinnän järjestelmät koostuvat vuorovaikutuksen prosesseista, jotka yhtäältä liittävät rakenteet toisiinsa ja toisaalta toteuttavat ja ylläpitävät rakenteita. Samalla rakenteet vaikuttavat näihin vuorovaikutuksen prosesseihin.”

Areena viittaa tässä tutkimuksessa niihin fyysisiin tai virtuaalisiin tiloihin ja tilanteisiin, joissa vuorovaikutus on mahdollista (Aula 1999). Se mahdollistaa myös ei-lineaarisen ja monimutkaisen viestintäprosessin ja vuorovaikutuksen. Vuorovaikutus ei ole riippuvaista ajasta eikä paikasta. Se voi olla synkronista tai asynkronista. Vuorovaikutuksessa voidaan hyödyntää myös teknisiä välineitä, teknologiaa, internetiä ja erilaisia verkkopohjaisia julkaisualustoja.

Tutkimuksessa käytetään osin rinnakkain viestinnän ja vuorovaikutuksen käsitteitä. Käsitteiden suhdetta toisiinsa kuvaa se, että viestinnän käsite on vuorovaikutusta laajempi ja yleisempi ja se pitää sisällään myös vuorovaikutuksen. Viestinnän käsitettä käytetään sekundaarisesti ja liiallisen toiston välttämiseksi. Tutkimuksessa vuorovaikutus on kuitenkin keskiössä ja tarkastelun kohteena. Viestintätieteessä vuorovaikutus voidaan määritellä viestintäprosessin ominaisuudeksi silloin, kun korostetaan viestinnän kaksisuuntaisuutta ja osapuolten toimintojen ja kognitioiden samanaikaisuutta. Toisin sanoen, kun viestintäteot sisällöllisesti liittyvät toisiinsa, viestintäprosessista tulee vuorovaikutusta (Gerlander & Kostiainen 2005; Kostiainen & Gerlander 2009.) Verkostossa tapahtuva vuorovaikutus voidaan määritellä verkostotoimijoiden väliseksi merkitysten luomiseksi ja jakamiseksi, joka voi tapahtua synkronisesti tai asynkronisesti, kasvokkain tai teknologiavälitteisesti (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 41; Wood 1997, 14). Vuorovaikutusteot ja -toiminnot vuorovaikutusprosessissa myös vaikuttavat toisiinsa (Kostiainen & Gerlander 2009.)

Vuorovaikutus on koko verkoston toimimisen ja koossapysymisen kannalta elinehto. Vuorovaikutus heijastaa verkoston todellisuutta, mutta myös rakentaa sitä. Van Dijk (2012) nimeää neljä vuorovaikutuksen tasoa: paikan taso, ajan taso, toiminnallinen taso ja mentaalinen taso. Paikan taso tarkoittaa monenkeskistä mielipiteiden, ideoiden ja informaation vaihtoa. Ajan taso merkitsee sisällön synkronoitumista ja mahdollisuutta viiveisiin viesteihin vastaamisessa. Toiminnallinen taso tarkoittaa sitä, että jokainen voi kontrolloida vuorovaikutusta. Mentaalisella tasolla syntyy toimijoiden ja osallistujien yhteinen ymmärrys.

Vielä 2000-luvulle tultaessakin on todettu, ettei viestinnän tutkimuksen laajassa kentässä integroida teorioita hedelmällisellä tavalla, minkä vuoksi ihmisten viestintään liittyvää kokonaiskuva ymmärretään edelleen huonosti (Isotalus 2000, 186). Tässä tutkimuksessa sovelletaan strukturaatioteoriaa, joka on alun perin sosiologi Anthony Giddensin klassinen yhteiskunnallinen teoria (Giddens 1983). Teoriaa on sovellettu myös ryhmäviestinnän tutkimuksessa tuloksetkaasti.

Tässä tutkimuksessa poikkitieteellisyys näyttäytyy siten, että tutkimuksen kantava pääteoria tulee alun perin sosiologiasta, mutta on juurrutettu ryhmäviestinnän tutkimusperinteeseen ja nyt sitä sovelletaan verkostoilmiön tutkimuksessa, kontekstissa, joka on myös yhteiskunnallinen. Lisäksi verkostoa lähestytään ryhmäilmiönä.

3.2 Vuorovaikutus ja tasavertaisuuden toteutuminen

Vuorovaikutuksen ja vuorovaikutustaitojen merkitys on tunnistettu jo varhain kansalaistoiminnan ja yhteiskuntaan osallistumisen taustalla merkityksellisenä tekijänä. Uudelleen tätä on vahvemmin korostettu tietoyhteiskuntaan siirtymisen yhteydessä. Yhteiskuntatieteellinen tutkimus kiinnostui ryhmistä ja ryhmäviestinnästä jo varhain 1920-luvulla. Sosiologien lisäksi sosiaalipsykologit kiinnostuivat pienryhmien tutkimuksesta. Esimerkiksi Kurt Lewin tutki 1930- ja 1940-luvuilla ryhmädynamiikkaa ja johtamistyytlejä. Lewin oli kiinnostunut ryhmäkeskusteluista demokratian välineenä. Ryhmäviestinnän tutkimuksen kultakauden on todettu sijoittuneen 1970-luvulle. Puheviestinnän tutkimus on selvittänyt muun muassa ryhmien kehitysvaiheita, tehokkuutta ja viestintätyytyväisyyttä. (Frey 1999; Gouran 1999; Valkonen & Mikkola 2000.)

Voidaan olettaa, että verkostotoimijat ovat verkostossa yhtä tasavertaisia kuin he ovat verkoston viestintä- ja vuorovaikutusprosesseissa. Tasavertaisuuden toteutuminen on riippuvaista viestintäprosessien tuesta. Toisin sanoen voi myös todeta, että jos verkostotoimijoiden keskinäistä tasavertaisuutta halutaan toteuttaa, viestintä- ja vuorovaikutusprosesseja tulisi kehittää tarkoituksellisesti siihen suuntaan, että ne voivat tukea tasavertaisia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja vaikuttamiseen.

Strukturaatioteorian mukaisesti voimme nähdä näistä lähtökohdista muodostuvan kehän, joka kiertää jatkumona: tasavertaisuuden toiminnan taustalla vaikuttavana arvona tulisi tuottaa tasavertaista viestintää verkoston sisällä; tasavertaiset mahdollisuudet viestintään tuottavat puolestaan tasavertaisuutta, joka taas lisää viestinnän tasavertaisuutta (Poole & McPhee 2005). Se tarkoittaisi, että ensin tulee löytää ja ottaa käyttöön sellaiset vuorovaikutuksen käytännöt eri verkoston funktioissa, joissa tasavertaiset osallistumismahdollisuudet toteutuvat. Sen jälkeen niitä tulisi noudattaa ja toistaa verkoston toiminnassa.

Pennington (2005) on käsitellessään ryhmiä nostanut niiden rakenteesta esiin neljä tekijää: koheesio, normit, status ja roolit. Niistä tässä tutkimuksessa keskitytään rooleihin, koska ne voivat kertoa tasavertaisuuden toteutumisesta myös verkostossa. Status voi liittyä myös tasavertaisuuteen tai epätasavertaisuuteen, muttei ole samalla tavalla vuorovaikutukseen sidoksissa kuin rooli. Sen vuoksi se on rajattu pois. Roolit ovat sosiaalisia odotuksia tai joukko käyttäytymisen

piirteitä, joita niiden haltijoiden odotetaan yksilöinä noudattavan (Burr 2004, 67; Pennington 2005, 89). Verkostossa rooli on tehtävä tai paikka, jonka jäsen itse ja muut verkoston jäsenet tunnistavat ja joka syntyy strukturaatioteorian mukaan vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus myös vahvistaa rooleja. Roolit sekä kuvaavat että muovaavat yksilöiden käyttäytymistä ja toimintaa.

Sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta roolit myös muuntautuvat. Siten ne eivät ole välttämättä staattisia ja kiinteitä, vaan alttiita muutoksille. Uusien roolien omaksuminen ja roolien muuttaminen ei kuitenkaan ole välttämättä helppoa, kun rooleihin ja niiden mukaiseen käyttäytymiseen kohdistuu sosiaalista painetta. Oman roolin määrittelyyn voi vaikuttaa myös ryhmien väliset suhteet ja oman sisäryhmän suosiminen suhteessa ulkoryhmiin. Oman ryhmän jäseniä arvioidaan myös positiivisemmin kuin ulkoryhmän jäseniä. Oman ryhmän suosiminen näkyy myös siten, että jäsen mukautuu oman sisäryhmän piirteisiin ja pyrkii vahvistamaan samankaltaisuutta muihin sisäryhmäläisiin nähden (Hewstone, Rubin & Willis 2002, 575–577).

Roolien erilaistumisen kautta eri henkilöille tulee erilaisia rooleja. Roolien erilaistuminen voi tapahtua luonnollisesti ilman erillistä sopimista, kuka toimii missäkin roolissa. Toisaalta usein henkilöitä myös nimitetään rooleihin. Esimerkiksi puheenjohtajana tai sihteerinä toimiminen tapahtuu nimitetyksi tulemisen kautta, jolloin heidän roolinsa ovat selkeitä tehtäväksi annon kautta. Tällöin roolit jakautuvat formaaleihin ja ei-formaaleihin (Hare 2003, 141).

Rooleja käsitellään siten tässä yhteydessä hyvin eri tavoin kuin Goffmanin rooliteoriassa, joka on tunnetuimpia rooleja käsitteleviä teorioita. Goffman (1971) näkee roolien tulevan esiin näyttämöllisessä asetelmassa. Jokaista roolia näytellään tietynlaisella näyttämöllä. Roolissa ikään kuin jäljitellään mielikuvaa siitä, miten toimitaan isän roolissa, opettajan roolissa tai vaikkapa verkostojohtajan roolissa. Goffmanin teoria uskoo valmiisiin roolimalleihin, joihin roolityöhön osallistuva pyrkii mukautumaan ja jäljittelemään sitä. (Goffman 1971.)

Roolin käsitteellä on sekä samanlaisia että erilaisia piirteitä position käsitteen kanssa (Burr 1998). Esimerkiksi Hujala (2008) on johtamispuhuntaa koskevassa tutkimuksessaan käyttänyt roolin sijaan nimenomaan position käsitettä. Hän tekee eroa näiden käsitteiden välille siten, että spontaanissa keskustelussa hänen mukaansa ihmiset asettuvat ja heidät asetetaan erilaisiin asemiin, jotka voivat myös vaihdella nopeastikin. Hujalan (2008) tutkimuksessa hoivayritysten johtamispuhunnassa havaittiin, että työntekijät ottivat välillä päätös vastuuta, haastoivat yrittäjiä tai toisaalta jossain tilanteessa tukivat heitä. Position määrittäminen saattaa tapahtua aika sattumanvaraisestikin. Esimerkiksi jos palaverissa kukaan ei tee selkeästi päätöstä, päätöksentekijän rooli lankeaa jollekin. Tai jos jonkun avatessa puheenvuorollaan palaverin ja kukaan muu ei jatka siitä, on avajan itse jatkettava. (Hujala 2008, 99.) Sisällöllisesti positioajattelu tuo soveltuvan näkökulman myös roolikäsitteen käyttöön. Myös Hakala (2000, 79) on käyttänyt

position käsitettä tarkastellessaan organisaatioviestintää julkishallinnon tai kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta. Hän kysyy, minkälaisia positioita viestintä tarjoaa kansalaisille ja heidän organisaatioilleen.

Kuitenkin tässä tutkimuksessa on valittu lopulta roolin käsite sen vuoksi, että se mahdollistaa myös monikerroksiset ja vaihtuvat roolit, mutta samalla roolit eivät ole yhtä tilannesidonnaisia ja jatkuvasti vaihtuvia kuin positiot (ainakaan Hujalan käyttämällä tavalla). Rooli tai roolit rakentuvat ajan mukana ja siten niiden mukainen roolityöskentely on pitkäjänteisempää. Rooli on verkoston rakenteessa vaikuttava tekijä vahvemmin kuin tilannesidonnainen positio. Roolit nähdään tutkimuksessa myös erilaisina toimijuuksina, jolloin saman henkilön voidaan olettaa toimivan useassa eri roolissa verkoston sisällä. Roolin käsitteeseen liittyy tässä tutkimuksessa myös ajatus siitä, että toimija voi itse olla vaikuttamassa roolin ottoon. Hän voi pyrkiä vaikuttamaan omiin rooleihinsa, vaikka ne muovautuvatkin osana sosiaalista prosessia yhteisön sisällä.

Verkoston jäsenten tasavertaisuutta pohdittaessa roolit ovat kiinnostavia, koska strukturaatioteoriaa soveltavan ajattelun mukaan verkostossa ei voida vain rationaalisesti päättää tasavertaisuuden periaatteesta, vaan sen toteutuminen edellyttää tasavertaisuutta vuorovaikutuksen tasolla ja toimijoiden roolien muovautumista sen mukaan. Roolien vastavuoroisuuden takia kukaan ei myöskään voi itse täysin päättää omaa rooliaan, vaan määrittely tapahtuu yhteisenä prosessina muiden toimijoiden kesken (Burr 2004, 77–78). Yleensä ihmiset pyrkivät toimimaan odotusten mukaan, mitä he olettavat viestintätilanteen ja oman roolin edellyttävän. Jos tilanne ja sosiaalinen rakenne on uusi, henkilöt pyrkivät hakemaan mallia tutuista aiemmista toimintamalleista selviytyäkseen niistä (Pennington 2005; Pörhölä 2000, 23). Tasavertainen osallistuminen edellyttää aktiivisen osallistujan ja vaikuttajan roolia. Vain, jos tasavertaisuus on läsnä vuorovaikutuksessa, se on todellista tasavertaisuutta eikä pelkästään toiminnan taustalla oleva arvo. Samalla on hyvä muistaa, että vaikka verkostotoimijat pyrkisivät toimimaan tietoisesti tietyllä tavalla, esimerkiksi tasavertaisuutta edistävällä tavalla, he eivät kuitenkaan voi olla täysin tietoisia kaikista toimenpiteistensä tuloksista ja vaikutuksista (Litlejohn 2002, 152).

Kuten edellä on kuvattu, roolit syntyvät ja vaikuttavat siis vuorovaikutuksessa. Roolit muodostuvat, vakiintuvat ja muuntautuvat sosiaalisten suhteiden välisessä vuorovaikutuksessa. Verkostot ovat riippuvaisia vuorovaikutuksesta ja tänä päivänä on tyypillistä myös, että verkostot ovat riippuvaisia myös viestintäteknologiasta. Pienessä verkostossa voi olla enemmänkin säännöllistä kasvokkaisviestintää, mutta mitä isommasta verkostosta on kysymys sitä todennäköisemmin sen sisäinen viestintä ja vuorovaikutus edellyttää viestintäteknologian ja verkkoviestinnän hyväksikäyttöä. Käytännössä viestintäteknologian käyttö nimenomaan mahdollistaa vuorovaikutuksen ja vaikuttamisen isommallekin verkostolle. Etuja ovat myös riippumattomuus ajasta ja paikasta. Toimintatapoja on usein muokattava

teknologioiden mukaan, jotta niistä saadaan paras hyöty, mutta myös toisin päin teknologioiden valinnan ja käyttötapojen pitäisi tukea verkoston toimintaa. On todettu, että kaikkia viestintäteknologioita voi käyttää vuorovaikutteisesti tai olla käyttämättä (Matikainen 2006, 179; Scott 1999, 435.)

Viestintäteknologialla tarkoitetaan elektronista, yleensä digitaalista, teknologiaa, joka tarjoaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen yksilöiden ja ryhmien välillä (Scott 1999, 437). Teknologiavälitteinen vuorovaikutus voidaan määritellä vuorovaikutukseksi, joka tapahtuu kahden tai useamman ihmisen välillä jonkin viestintäteknologian avulla (Herring 1996, 1). Viestintäteknologian tehtävä on auttaa vuorovaikutuksessa silloin, kun osallistujat eivät ole fyysisesti samassa paikassa tai eivät voi osallistua vuorovaikutukseen samaan aikaan. Tässä mielessä laitetekninen kehitys on jo 1980-luvulta alkaen tuonut apua saavutettavuuteen, niin matkapuhelimien, henkilökohtaisten tietokoneiden, sähköpostin ja internetin myötä. Matkapuhelin vapautti vuorovaikutuksen paikasta. Sähköposti ja internet vapauttivat meidät samaan aikaan sidotusta vuorovaikutuksesta. Laajakaista lisäsi yhteydenpitoon nopeutta. Matkapuhelimen ja internetin yhdistyminen älypuhelimissa vapautti meidät sekä ajasta että paikasta. (Nurmela 2006, 43.)

Strukturaatioteoriaa on sovellettu myös viestintäteknologian käytön tutkimukseen. Adaptiivisen strukturaatioteorian mukaan teknologian käyttö nähdään yhteisön tuottamana eikä yksilön valintojen tuottamana. Yhteisön ja teknologian välinen suhde nähdään vastavuoroisena, jolloin ajatellaan, että viestintäteknologian käyttö myös muokkaa verkostoa. (DeSanctis & Monge 1999.)

Viestintäteknologia voi tukea tasavertaisia mahdollisuuksia viestintään, informaation jakamiseen ja päätöksentekoon osallistumiseen. Lisäksi viestintäteknologia voi vähentää maantieteellisistä etäisyyksistä aiheutuvia vaikutuksia verkoston toimintaan. Globaaleissa verkostoissa viestintäteknologia vähentää myös aikaerojen vaikutuksia. Internetin ja viestintäteknologian käyttöön on liitetty odotuksia niiden tasavertaisuutta edistävästä ja hierarkkisuutta alentavista ominaisuuksista, mutta niiden käytössä on havaittu myös päinvastaisia vaikutuksia (Jung, Qiu & Kim 2001, 508; Siitonen 2007, 145). Ne voivat tuottaa uudenlaista epätasa-arvoa tai hierarkkisuutta. Tasavertaisuutta voi vähentää esimerkiksi se, ettei kaikilla ole samoja teknisiä välineitä tai samanlaisia verkkoyhteyksiä käytössään. Tasavertaisuutta voi puolestaan lisätä se, että osallistujien status eli sosiaalisen arvojärjestelmän mukainen asema vaikuttaa teknologiaa hyödyntäen vähemmän kuin kasvokkainviestinnässä (Helkama & Myllyniemi & Liebkind 2005; Scott 1999, 435). Kun osallistujat eivät ole fyysisesti läsnä vuorovaikutustilanteessa, vuorovaikutuksessa tulee vähemmän esiin statukseen liittyviä vihjeitä. Tätä vaikutusta vahvistaa se, jos vuorovaikutukseen osallistuvat toimivat anonymisti, mikä on teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa mahdollista.

Myös verkoston tai ryhmän johtajan odotetaan itsekin osallistuvan eri teknologioiden käyttöön, mutta ei liian ohjailevasti tai johdattelevasti. Esimerkiksi

asioiden käsittely ja päätöksenteko näennäisen demokraattisesti voi johtaa turhautumiseen, jos osallistujat eivät koe, että heitä on aidosti kuunneltu. (Olaniran 1994, 274.) Lisäksi Akkirman ja Harris (2005) ovat havainneet tutkimuksessaan, että virtuaalisessa työyhteisössä johtajan osoittama tuki ja luottamus ovat keskeisiä menestystekijöitä. Molemmat edellyttävät tehokasta viestintää, mikä esimerkiksi maantieteellisen hajautuneisuuden tai verkoston laajuuden vuoksi puolestaan tarkoittaa useimmiten myös teknologian hyödyntämistä.

Virtuaalisissa tiimeissä johtavien henkilöiden viestintäteknologiaa koskevat valinnat perustuvat Sivusen ja Valon (2006) mukaan neljään tekijään eli saavutettavuuteen, sosiaaliseen etäisyyteen, ideoiden jakamiseen ja informaation jakamiseen. Näistä kaksi ensimmäistä ovat suhteisiin perustuvia tekijöitä ja kaksi jälkimmäistä tehtäviin perustuvia tekijöitä. Puhelin- ja videokokoukset sopivat heidän mukaansa esimerkiksi ideoiden jakamiseen ja keskusteluun. Sähköpostia pidettiin heidän tutkimuksessaan tärkeimpänä välineenä tehtäväorientoituneissa tilanteissa. Tuli samalla esiin, että tilanne, jossa tiimien johtajat käyttävät mieluiten kasvokkainviestintää, on henkilökohtainen palaute tiimin jäsenille. Kasvokkain tapaamista ja keskustelua suositaan menetelmänä mieluummin kuin esimerkiksi puhelinkeskustelua, vaikka siinäkin voi kohdata kahden kesken tiimin jäsenen kanssa.

Konsensukseen pyrkimisestä päätöksenteossa seuraa usein, että sen saavuttaminen kestää pitempään teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa (Olaniran 1994, 274). Kokoukset, joihin päätöksenteko yleisesti liitetään, edustavat niin virtuaalisissa tiimeissä tai yhteisöissä kuin perinteisissä organisaatioissakin osallistujille myös tärkeää yhteen kokoontumisen ja yhdessä tekemisen elementtiä. Johtajan rooli muuttuu, kun kokous on järjestetty teknologisessa toimintaympäristössä ja varsinkin, jos kokous ei etene synkronisesti. Viestintäteknologiaa hyödyntävässä päätöksentekoprosessissa johtajalta odotetaan usein enemmän fasilitointia ja ylipäätään ohjausta siihen, miten toimijoiden odotetaan päätöksentekoon osallistuvan. Lisäksi johtaja jäsentää käsittelyn myös teknologiavälitteisessä päätöksenteossa. (Parent & Gallupe 2001, 412–418; Scott 1999, 435.)

Kansalaisliikkeet ja verkostot ovat omaksuneet nopeasti sosiaalisen median, vuorovaikutteisuuden ja verkkoviestinnän mahdollisuudet (Häyhtiö & Rinne 2008, Lappalainen 2008, Lehtonen 2008). Sosiaalisen median yleistymisen on tuonut verkostot kasvavassa määrin verkkoon ja vaikuttamaan verkossa. Vielä vuosina 2006–2007, kun tutkimusaineisto on koottu, ne eivät olleet yleistyneet niin, että niitä olisi hyödynnetty samassa laajuudessa ja monipuolisesti kuin voisi kuvitella, että tänä päivänä käytettäisiin. Kuitenkin 73 prosenttia 15–74-vuotiaista suomalaisista käytti internetiä keväällä 2005 tehdyn selvityksen mukaan (Nurmela 2006). Myös käsite sosiaalinen web oli käytössä, jolla viitattiin verkon käyttäjien asemaan aktiivisina verkon käyttäjinä, vuorovaikutukseen osallistujina ja informaation tai muunlaisen sisällön tuottajina (Majava 2006, 87). Nyttemmin

sosiaalinen media on yleistynyt ja käyttäjien määrä kasvanut. Muutosta kuvaa, että mobiilisten laitteiden yleistyttyä ja sosiaalisen median työkalujen tultua osaksi arkea 2010-luvulla saattavat esimerkiksi kokoukseen osallistuvat viestiä toisilleen kokouksen aikanakin teknologioiden avulla, vaikka olisivat samassa tilassa ja tilanteessa. Eri teknologioita voidaan käyttää myös rinnakkain samaan aikaan. Kuvia ja tekstejä julkaistaan myös eri sosiaalisen median julkaisualustoille. Viestintäteknologia ja sosiaalinen media ei kuitenkaan ole edelleenkään kaikkien käytössä.

Kansalaisten osallistumisen kannalta on myös olemassa pessimistisempiä näkemyksiä internetin ja teknologiavälitteisen viestinnän suhteen. Vaikutuksia kansalaisosallistumisen edistämiseksi on pidetty marginaalisina. Verkkopalvelujen ei ole uskottu motivoivan poliittisesti passiivisia osallistumaan enemmän, vaan palvelevan lähinnä jo valmiiksi aktiivisia, joille ne voivat olla uusi osallistumiskanava. (Pessala 2009, 175.)

Vaikka teknologian tukemalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella voidaan selvästi ylittää monia esteitä, joita verkostoissa olisi ilman niitä, kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on oma merkityksensä. Hajautetuissa työtiimeissä on havaittu, että myös vapaamuotoiset yhteiset tilaisuudet ovat vuorovaikutuksen kannalta tärkeitä. Jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin ja heidän väliset suhteet paranevat, mikä heijastaa vuorovaikutukseen. Tuttuus helpottaa viestimistä ja tiedon jakamista. Tiimeissä, joissa osa työskentelee samassa paikassa, erityisesti etäjäsenet kokevat tarvetta kasvokkaistapaamisille. (Sivunen 2007, 69–121.)

Tiimien osalta on havaittu, että tapahtuipa vuorovaikutus kasvokkain tai teknologian välityksellä, tiimiytymistä hidastaa erityisesti epäsäännöllinen ja satunnainen vuorovaikutus (Aira 2012b, 52). Sähköposti on yksi helpoimpia ja käytetyimpiä sähköisen viestinnän muotoja. Sähköpostin käyttö on helppoa, se tuo monia etuja ja voi jopa lisätä viestinnän määrää (Sivunen 2007, 74–77). Jos kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ei ole, tässä valossa teknologiavälitteinen vuorovaikutus nousee tärkeään rooliin.

3.3 Päätöksenteko verkostossa

Päätöksentekoa voi pitää verkoston kriittisenä toimintona sen suhteen, miten tasavertaiset osallistumismahdollisuudet toteutuvat verkostossa. Usein motiivina verkostotoimintaan osallistumiselle on se, että toimijat haluavat päästä vaikuttamaan myös päätöksenteon kautta verkoston tuloksiin. Osallistaminen – jos verkostossa voidaan ajatella ylipäätään, että joku osallistaa joitakin toisia – ja osallistumismahdollisuuksien olemassaolo päätöksentekoprosessissa on tässä mielessä hyvin tärkeä periaate. Niemi-Lilahti (2002) on todennut, ettei verkostoihin ole muotoutunut vielä omaa päätöksentekoprosessia. Verkostoissa voidaan kuvitella

nojattavan siis toisaalta muualta tuleviin malleihin tai pyrittävän rakentamaan omaa mallia suuntautumalla pois vanhoista perinteisistä päätöksenteon malleista, joista monet tulevat hierarkkisista rakenteista ja organisaatioista. Ryhmien päätöksenteon yhteydessä on havaittu, että mallit niidenkin toimintamalleille tulevat erilaisista instituutioista, organisaatioista, uskonnoista tai vastaavista ympäristön malleista (Poole, Seibold & McPhee 1996, 115).

Verkostojen päätöksenteolle on kuitenkin todettu olevan tyypillistä keskustelun konsensusratkaisuun pyrkivä menettely (Niemi-Ilahti 2002, 216). Se tarkoittaa, ettei päätöksiä haluta tehdä kovin suoraviivaisesti edes enemmistön mielipiteen mukaan. Halutaan odottaa ja keskustella rauhassa, kunnes ratkaisu tuntuu olevan yhteinen ja kaikkien hyväksyttävissä. Äänestäminen ei näin ollen kuulu myöskään tyypillisesti verkoston päätöksentekoon. Se vaikuttaa siinä mielessä ristiriitaiselta toimintatavalta tai periaatteelta, että perinteisesti demokratiaan perustuvassa päätöksenteossa nimenomaan äänestämällä on ajateltu tasavertaisuuden toteutuvan ääni per henkilö -periaatteella. Demokratia toteutuu näin enemmistön tahdon mukaisena toimintana.

Keskustelemaan konsensusratkaisuun pyrkivän päätöksenteon voidaan olettaa olevan hitaampaa kuin enemmistön näkemykseen nojaava ja tarvittaessa äänestykseen turvautuva päätöksentekomalli, joka pohjautuu edustukselliseen demokratiaan. Jos enemmistö päätöksissä uskotaan enemmistön näkemyksen olevan lähinnä oikeaa ratkaisua tai ainakin edustavan niin sanotun kansan tahdon mukaista ratkaisua, konsensusratkaisussa halutaan arvostaa jokaisen näkemystä. Näkemysten kuulemiseen ja sen jälkeiseen konsensusratkaisun löytämiseen voi mennä enemmän aikaa. Voi olettaa, että kun jokainen on voinut loppuun asti olla mukana päätöksenteossa, sitoutuminen lopputulokseen on kuitenkin myös vahvempi.

Yksimielisyyteen pyrkivä päätöksenteko edellyttää kriittisten tekijöiden toteutumista päätöksentekoprosessissa. Yksi niistä on toimijoiden keskinäinen luottamus. Luottamuksen vallitessa uskalletaan ilmaista mielipiteet kiertelemättä ja rehellisesti. Johtajan odotetaan helpottavan verkostotoimijoiden osallistumista päätöksentekoon. Lisäksi päätöksenteon eri vaiheisiin käytettävä aika on merkityksellinen, jotta näkemykset ehtivät tulla esille ja niitä voidaan arvioida. Päätöksenteossa tarvitaan myös informaation jakamista. Päätöksentekoon osallistuvat toimijat tarvitsevat kaiken olemassa olevan, käytettävissä olevan tiedon ja aikaa perehtyä siihen ennen päätöksiä. Riittävää tietoa ja harkinta-aikaa pidetään tärkeänä myös perinteisessä demokraattisessa päätöksenteossa. (Pennington 2005, 163–164.)

Kuvaavaa on puhua keskustelemaan päätöksenteosta, missä taustalla vaikuttaa myös suomalainen puhe- tai keskustelukulttuuri ylipäätään. Suomalaisia pidetään hiljaisina, jotka puhuvat vain, kun on asiaa ja haluavat kunnioittaa toisen mielipidettä eivätkä helposti kyseenalaista sitä (Wilkins & Isotalus 2009). Harmonian

ylläpitäminen on vuorovaikutuksessa tärkeä funktio (Sallinen-Kuparinen 1986). Tässä suhteessa muutosta suomalaisessa puhelukulttuurissa on havaittu kuitenkin tapahtuvan, erityisesti nuorten osalta (Valkonen 2003).

Hyvinkin erilaisia piirteitä syntyy poliittisessa viestinnässä, esimerkiksi television vaaliväittelyissä. Isotaluksen (2009) mukaan puheenvuorot, joissa ollaan eri mieltä kilpailijapuolueen ehdokkaan kanssa, ovat tv-väittelyissä tyypillisempiä ja niitä esiintyy enemmän kuin samanmielisyyttä ilmaisevia puheenvuoroja. Usein näkemyksen vastustamiseen kytketään myös yleinen kritiikki toista puoluetta ja sen edustamia linjoja kohtaan. Poliittisessa viestinnässä erottautuminen muista on tärkeä funktio vaalien aikaan varsinkin. Jos verkostossa puolestaan halutaan pyrkiä kohti yksimielistä päätöstä, se todennäköisesti karsii voimakkaita mielipiteiden vastakkainasetteluja ja voi johtaa enemmän toisten mielipiteitä myötäileviin ilmauksiin ja pehmeämpiin tapoihin ilmaista erimielisyyttä.

Yksi erityispiirre, jonka voi liittää myös päätöksenteon yhteyteen, on erityinen asiasta puhumisen tapahtuma, jonka Wilkins (2009) on havainnut suomalaisessa puhelukulttuurissa olevan. Se on tilanne, josta sanotaan, että ”puhutaan asiaa”. Sille on tyypillistä asia- tai informaatiokeskeisyys. Wilkinsin (2009) mukaan se tuottaa puhujalle koodin, jossa suositetaan asiasta puhumista. Se tuottaa myös koodin koko tilanteelle, jossa kuuntelijaorientoituneisuus ja sanomakeskeisyys saavat osallistujat kuuntelemaan ja ymmärtämään. Asiasta puhuminen liittyy tilanteisiin ja paikkoihin, joita voi myös luonnehtia ilmauksilla ”muodollisuus”, ”kova työ” tai ”asiakeskeisyys”. Tällainen koodi voi sopia hyvin verkoston päätöksentekoon suomalaisten keskuudessa. Vastaavasti Wilkinsin (2009) mukaan sellaisiin paikkoihin kuin sauna tai kahvila sopii ”rupattelu”, ”keskustelu”, ”henkevien puhuminen” tai jopa ”väittely”. Saattaa olla, että jos verkoston ilmapiiri on vapaa ja rento, muutoin vapaamuotoisen toimintamuodon päätöksenteossakin voidaan soveltaa tätäkin koodia.

Käytännössä tasavertaisuus verkoston vuorovaikutuksessa voi tarkoittaa samanlaisia mahdollisuuksia vuorovaikutukseen toisten verkoston jäsenten kanssa käyttäen samoja viestinnän areenoita, samanlaisia mahdollisuuksia esittää ideoita, aloitteita ja mielipiteitä verkoston toimintaan liittyen, mahdollisuuksia saada sama informaatio käyttöön sekä samanlaisia mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon. Tasavertaiset osallistumismahdollisuudet voivat merkitä päätöksenteon kannalta sitä, että erilaiset vaihtoehdot tulevat punnituksi ja erilaista kokemusta ja osaamista omaavat toimijat pääsevät tuomaan asiantuntemuksensa päätöksenteon hyväksi, mitä puolestaan funktionaalinen näkökulma korostaa (Gouran & Hirokawa 1996, 57). Toisaalta kyse ei ole pelkästään päätösten laatuun vaikuttamisesta keräämällä ja ottamalla huomioon verkoston toimijoiden tiedollinen ja kokemuksellinen resurssi. Oikean, monipuolisen ja riittävän taustatiedon hankkimisen lisäksi päätöksentekoon osallistuvat verkoston toimijat voivat

mitä todennäköisimmin edustaa erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, millaisten ratkaisujen puolesta he haluavat toimia. Tasavertaisessa päätöksenteossa erilaiset halut, makuasiat ja mielipiteet tulevat kuulluiksi.

Funktionaalinen teoria (Gouran & Hirokawa 1996; Littlejohn 2002) on yksi tapa jäsentää ryhmäviestintää. Se on strukturaatioteorian tapaan jo klassikko-teoria ryhmäviestinnän tutkimuksessa. Jos päätöksentekoon varataan riittävästi aikaa, voidaan päätöksenteossa nojata funktionaaliseen malliin (kutsutaan myös funktionaaliseksi näkökulmaksi päätöksentekoon), jonka mukaan päätöksenteko etenee tiettyjen vaiheiden kautta tai sisältää ne vaiheet tarkoituksenmukaisessa järjestyksessä.

Funktionaalisen näkökulman mukaan tämä takaa hyvät tulokset ryhmän tai muun vastaavan sosiaalisen rakenteen päätöksenteossa. Teorian mukaan tiettyjen vaiheiden kautta eteneminen vaikuttaa siis päätöksenteon laatuun. Esimerkiksi Gouran ja Hirokawa (1996, 56–57; ks. myös Littlejohn 2002, 266–267) viittavat silloin nimettyihin ryhmäpäätöksenteon ehtoihin ja päätöksenteon vaiheisiin:

- Ratkaistavan ongelman ymmärtäminen.
Ryhmä määrittelee aluksi, mikä on päätöksenteon kohde tai ratkaistava ongelma, jotta se ymmärretään samalla tavalla. Yhteisymmärrys päätöksenteon kohteesta takaa myös sen, että kaikilla on sama tavoite.
- Hyväksyttävän ratkaisun ominaisuuksien tai kriteerien määrittäminen.
Ryhmä sopii ja päättää, millaisten reunaehtojen mukaan hyväksyttävä ratkaisu voidaan löytää. On parempi, että hyväksyttävän päätöksen kriteerit määritellään etukäteen. Esimerkki kriteeristä voi olla vaikkapa ratkaisun hinta. Etukäteen sovittuihin reunaehtoihin ja kriteereihin voidaan peilata tulevia ratkaisuvaihtoehtoja.
- Mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen kartoitus.
Ryhmä selvittää, millaisia erilaisia sekä realistisia että kriteerit täyttäviä vaihtoehtoja voi tulla kysymykseen.
- Vaihtoehtojen tutkiminen ja arviointi suhteessa kriteereihin.
Ryhmä selvittää vaihtoehtojen edut ja haitat, vertailee niitä keskenään ja arvioi suhteessa sovittuihin hyväksyttävän päätöksen kriteereihin.
- Parhaan mahdollisen vaihtoehdon valitseminen.
Ryhmä valitsee vaihtoehdoista sopivimman, joka täyttää parhaiten kriteerit, ja päättää sen valitsemisesta ja täytäntöönpanosta.

Poole (2013, 608) on kehittänyt strukturaatioteorian näkökulmaa päätöksentekoon ryhmissä. Hänen mukaansa on havaittu, etteivät ryhmät suinkaan noudata samaa sarjaa vaiheita päästäkseen yhteiseen päätökseen, vaan päätöksenteon polut vaihtelevat monimutkaisuuden ja lineaarisuuden asteen suhteen. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa, miten jäsenet ymmärtävät tehtävän, millaisen päätöksenteon tavan he uskovat toimivan parhaiten, aikataulu ja usein odottamattomat vastaan tulleet ongelmat. Erityisesti se, miten paljon jäsenten näkemykset päätöksentekotehtävästä ja parhaasta päätöksentekotavasta vaihtelevat, vaikuttaa, syntyykö monimutkainen vai yksinkertainen päätöksentekoon johtavien vaiheiden polku.

Verkon on todettu voivan edistää demokratiaa ja kansalaisaktivismia. Sen lisäksi, että internet mahdollistaa pääsyn olennaisen informaation äärelle ja valvomaan päättäjiä, verkossa voidaan kehittää myös itse päätöksentekoa demokraattisempaan suuntaan. Internet tarjoaa mahdollisuuden rakentaa osallistavia päätöksentekomalleja ja niitä tukevia järjestelmiä. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään tai helposti. Se edellyttää toimijoita, jotka lähtevät kehittämään päätöksentekomalleja vanhasta perinteisestä mallista kohti uutta tapaa. Se edellyttää myös vahvaa aktiivisuutta kaikilta muilta verkostotoimijoilta opetella uusia menetelmiä ja ottaa ne käyttöön. Verkkohankkeissa se edellyttää myös infrastruktuurin järjestämistä ja kouluttamista. (Aula, Matikainen & Villi 2006, 14; Mäkinen 2006, 161.)

Usein viestintäteknologian käyttöä perustellaan ensisijaisesti tehokkuuden ja helppouden sekä tuottavuuden näkökulmista. Toissijaiset muutokset näkyvät organisaation sosiaalisessa rakenteessa. Se voi tuottaa uudenlaisia tapoja viestiä ja olla vuorovaikutuksessa, erilaisia rooleja verkostojen toimijoille ja muutoksia toimintaprosesseissa. (Jokinen, Aula & Matikainen 2006, 197.)

Funktionaalista näkökulmaa ei sovelleta tutkimuksessa verkostojen päätöksentekoa arvottavasti, vaan siihen peilataan kohdeverkostojen päätöksentekoa. Koska ryhmäviestinnän tutkimuksessa on evidenssiä, että tiettyjen vaiheiden kautta edeten päätöksentekoon ja päätöksiin saadaan hyvää laatua, tutkimuksessa funktionaalista teoriaa hyödynnetään strukturaatioteorian rinnalla.

4 Verkostojohtaminen

4.1 Johtaminen vuorovaikutuksena

Johtamisessa on yleisesti tarkasteltu pitkään erikseen asioiden johtamista (management) ja ihmisten johtamista (leadership) (Kotter 1996, 23). Nykyisin johtamiskirjallisuudessa kuitenkin kyseenalaistetaan tällainen kahtiajako (Viitala 2004). Ne enemmän tai vähemmän limittyvät toisiinsa kaiken aikaa. Esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa asioitakin johdetaan ihmisten kautta.

Johtamiseen vaikuttaa myös johtamisympäristö. Suomalainen kulttuuri on arvioitu valtaetäisyyssulottuvuudella, joka mittaa tasavertaisuuden ja eriarvoisuuden suhteellista määrää, valtaetäisyydeltään pieneksi. Kulttuureissa, joissa valtaetäisyys on pieni, suositaan neuvottelevaa johtajaa, alaisten riippuvuus esimiehestä on vähäinen eivätkä alaiset pelkää olla eri mieltä esimiehen kanssa. Yksilöllisyys -kollektiivisuus -akselilla suomalainen kulttuuri korostaa yksilöllisyyttä. Johtajuuden kannalta se tarkoittaa sitä, että suomalaisessa kulttuurissa halutaan johtamisen kohteina tulla kohdelluiksi yksilöinä. Havainnot perustuvat tosin vertailevaan tutkimukseen, jossa suomalainen aineisto on hyvin pieni tuottaakseen luotettavasti yleistettäviä tuloksia. Tulkinta voi olla kuitenkin suuntaa antava. (Hofstede 1993, 42–68; 76–100.)

Johtaminen nähdään usein automaattisesti hierarkkiseen toimintaympäristöön kuuluvaksi funktioksi. Organisaatioiden ja työelämän johtamisjärjestelmät nähdään hierarkkisinä, mikä vaikuttaa puolestaan myös vuorovaikutukseen (Vähämäki 2010, 34–35). Suhtautuminen verkostojohtamiseen saattaa heijastella tätä suhtautumistapaa ja organisaatioiden malleja, kun Linnamaa (2004) on tutkimuksessaan havainnut, ettei johtamista aina pidetä verkostoon sopivana. Yhteiskunnassa ja mediassa on käyty laajaa keskustelua johtamisen heikkouksista ja ongelmista osana työelämän kehittämiseen ja työurien pidentämiseen liittyvää pohdintaa. Siitä huolimatta verkostojohtamiseenkin esikuvat ja mallit saattavat siirtyä suoraan perinteisten organisaatioiden johtamismalleista.

Samaan aikaan organisaatioiden hierarkkisuuden madaltuminen on lisännyt vuorovaikutuksen merkitystä johtamisessa (Hujala 2008, 13). Johtamisen voidaan tiiviisti ilmaista todeta olevan pääasiassa viestintää. Asia on ilmaistu myös niin, että johtaminen tapahtuu viestinnän kautta, missä on hienoinen sävyero (Barge 1994a, 21). Kun monet johtamiseen liittyvät taidot ovat säilyttäneet mer-

kityksensä viime vuosikymmeninä, viestintäosaamisen merkitys johtamisessa on 2000-luvulla jopa kasvanut. Viestintäteknologian kehitys on tehostanut ja nopeuttanut viestintää, ja se edellyttää uudenlaisia viestintätaitoja. Välineiden käyttö on tullut osaksi taitavaa vuorovaikutusta. Kun hallinnollisen osaamisen merkitys on vähentynyt, ihmisten välisiin suhteisiin sekä informaation ja ideoiden jakamiseen liittyvät taidot ovat kasvattaneet merkitystään. (Gentry ym. 2008.)

Myös osaamisen johtaminen ja tietojohdaminen edellyttävät viestintää (Huotari, Hurme & Valkonen 2005; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002). Luovat prosessit sisältävät sekä tiedon hankkimista itselle ja koko yhteisölle että tiedon jakamista ja olemassa olevan tiedon soveltamista uuden tiedon tuottamiseksi. Johtaja on nähty myös fasilitoijana, jolloin vähäinen viestintä voi olla esteenä johdettavan yksikön uusien asioiden oppimiselle ja ratkaisujen tuottamiselle (Amy 2008, 227). Davenportin ja Prusakin (2000) mukaan tietojohdamisessa tärkeintä on pyrkiä lisäämään epävirallisen tiedon vaihtamista. Epävirallisen tiedon jakamisessa he pitävät kasvokkain tapahtuvia kohtaamisia kaikkein tehokkaimpana, eli kun ihmiset voivat puhua vapaasti keskenään ja kuunnella toisiaan. Voi päätellä, että verkostoissakin varsinkin erilaisen tiedon yhteensovittamisen ja ideoinnin kannalta juuri tästä syystä kasvokkain tapahtuvalla kohtaamisella ja vuorovaikutuksella on iso merkitys, vaikka tietotekniikka voi mahdollistaa muuten kohtaamisten korvaamisen virtuaalisesti.

Tietojohdamisen näkökulmasta ryhmät ovat usein kuitenkin kykenemättömiä hyödyntämään maksimaalisesti jäsentensä osaamista ja tietoa (Stasser & Stewart 1992). Thomas-Huntin, Ogden ja Nealen (2003) tutkimuksessa, jossa oli mukana 111 tekniikan alan ja kauppatieteiden opiskelijaa, todettiin, että asiantuntijat pitivät tärkeänä muiden esiin tuomaa tietoa. Omaan tietoaan he eivät välttämättä kuitenkaan jakaneet, minkä oletettiin johtuvan siitä, että se oli heille itselleen tuttua ja siksi jo heidän omassa käytössään. Tiedon hyötyä muiden näkökulmasta ei tiedostettu tai arvostettu. Yllättävää oli myös se, että tiedonjakamiseen esimerkiksi keskusteluissa osallistuivat aktiivisesti erityisesti sellaiset henkilöt, jotka olivat muutoin sosiaalisesti muita eristyneempiä. Tätä selitettiin sillä, että he haluavat osoittaa olevansa hyödyksi ryhmälle. Tässä tutkimuksessa sosiaalisesti aktiivisesti verkottuneet jäsenet myöskin arvostivat heidän antamaansa tietoa enemmän kuin vastaavasti niiden henkilöiden, joihin heillä oli jo muuten vahvemmat suhteet.

Rouhiainen (2005, 38) on määritellyt johtamisen päätehtävän ja viestinnän suhdetta näin: ”Johtajan tehtävä on toki ohjata organisaatio kohti sen tavoitetta, mutta vuorovaikutteisessa prosessissa, jolloin johtajan viestintäosaamisen merkitys korostuu”. Rouhiainen (2005) on artikkelissaan tarkastellut johtamista viestintäosaamisen käsitteen avulla, hyödyntänyt tutkimustietoa ryhmien ja tiimien johtamisesta sekä ottanut huomioon tietoperustaiselle organisaatiolle tyypillisen verkostoitumisen. Menestyäkseen johtaja siis näyttää tarvitsevan viestintä- ja vuo-

rovaikutusosaamista. Rouhiainen (2005) on jäsentänyt tutkimuskirjallisuudesta johtajan viestintäosaamisen osa-alueet seuraavasti:

- kyky havainnoida ympäristöä ja ryhmän jäseniä sekä vuorovaikutusta,
- kyky hakea, järjestää ja jakaa tietoa sekä ohjata ja rohkaista ryhmän jäseniä jakamaan omaa tietoaan ja osaamistaan, keskustelemaan siitä ja jalostamaan sitä,
- erilaisten vuorovaikutukseen osallistumisen tapojen hallinta,
- kyky johtaa ryhmän keskustelua ja viedä ryhmää kohti tavoitetta sekä tehdä päätös.

Johtajan tehtävät Rouhiainen-Neunhäuserer (2009, 99) on tiivistänyt viiteen päätehtävään (tietoperustaisessa organisaatiossa): 1) vaikuttamisen ja sitouttamisen funktio, 2) tiedon hankinnan, merkityksellistämisen ja välittämisen funktio, 3) vuorovaikutuksen ja vuorovaikutussuhteen luomisen ja ylläpitämisen funktio 4) työn ohjauksen ja palautteen annon funktio ja 5) alaisten keskinäisen vuorovaikutuksen tukemisen funktio. Jaottelulla Rouhiainen (2009) on halunnut havainnollistaa sitä, miten vuorovaikutus ja vuorovaikutusosaaminen kiinnittyy interpersonallisiin suhteisiin ja sosiaaliseen toimintaympäristöön.

Verkoston johtamisen osa-alueita ovat toimintatapojen arviointi ja kehittäminen, toimijoiden vuorovaikutuksen edistäminen ja osallistumistapojen varmistaminen, uusien toimijoiden innostaminen mukaan verkostoyhteistyöhön sekä päätöksentekoprosessin ohjaaminen. Näissä osa-alueissa toimiminen nostaa tärkeään rooliin verkostojohtajan oman vuorovaikutuksen verkoston sisällä, mutta myös toisten toimijoiden vuorovaikutuksen edistämisen ja vuorovaikutuksen mahdollistavien prosessien ohjaamisen. (Linnamaa 2004; Vanhatalo 2008.)

4.2 Johtajan rooli

Ryhmäviestinnän tutkimuksessa roolit ja erityisesti johtajan rooli ovat olleet kiinnostuksen kohteena. Johtamista on tarkasteltu roolin näkökulmasta.

Pavittin (1999) mukaan Bales havaitsi jo 1950-luvulla tutkiessaan tehtäväkeskeisiä ryhmiä, että niissä toimii kaksi erilaista johtajuusroolia. Toinen huolehtii tehtävästä ja toinen sosiaalisista suhteista ryhmässä. Roolit ovat loogisesti symmetrisessä suhteessa ryhmän primaarisiin tehtäviin. Balesin mukaan ryhmillä on kaksi perustehtävää: koossapysymisen tehtävä ja tavoitteiden saavuttaminen. Tehtävät ovat jossain määrin jännitteisessä suhteessa toisiinsa. Koossapysyminen edellyttää ryhmän tai verkoston sisällä riittävää koheesiota, minkä vuoksi konflikteja kannattaa välttää. Koheesiota vahvistavat puolestaan positiiviset sosioemotionaaliset vuorovaikutusteot. Tavoitteiden saavuttamisen ja päätöksenteon kannalta konflikteja ei pitäisi vältellä, vaan mieluummin käsitellä ja ottaa niiden taustalla

olevat erilaiset näkemykset huomioon ratkaisuisa. Konfliktin välttely koheesion ylläpitämiseksi vaarantaa helposti laadukkaan lopputuloksen tehtävän suorittamisessa. Voi sanoa, että hyvin toimivat ryhmät ja verkostot onnistuvat tasapainottelemaan tässä jännitteessä. Johtaminen edellyttää panostusta kumpaankin puoleen eli toimenpiteitä, jotka palvelevat näitä kahta keskeistä päämäärää. (Pavitt 1999, 316–317; ks. myös Pennington 2005, 130.) Koheesion ylläpitäminen johtamisen funktiona on siis arvokasta, mutta siihen sisältyy riski, jos samanmielisyyttä ja konsensusta korostetaan vastakkaisten näkemysten esille tuomisen kustannuksella. Pavittin (1999, 318) mukaan Rauch ja Behling (1984) totesivat tutkimuksessaan, että liiallinen koossa pysymisen painottaminen johtamisessa ei saa kannatusta ryhmän jäsenissä silloin, kun se koetaan tarpeettomaksi ja jopa estävän päämäärän saavuttamista.

Ryhmässä johtajiksi näyttävät nousevan tai valikoituvan sellaiset henkilöt, jotka käyttävät paljon puheenvuoroja. Se, ketkä ryhmän toiminnan alussa käyttävät eniten puheenvuoroja, ennustaa ryhmän puheenvuorojen jakautumista ja johtajuutta tulevaisuudessakin. (Pavitt 1999, 320.) Voi päätellä, että myös verkostossa aktiiviset ja runsaasti puheenvuoroja käyttävät toimijat huomataan ja heille kasautuu johtamiseen liittyviä tehtäviä. Esimerkiksi heidän voidaan odottaa johtavan keskustelua ja jakavan puheenvuoroja yhteisissä kokoontumisissa (Sivunen 2007, 197.)

Johtamisessa on arvostettukin runsasta puhumista, jopa monologeja (Hujala 2008, 97). Puheenvuorojen määrällä ja pituuksilla otetaan samalla vuorovaikutustilanteessa tila haltuun ja tilaa muilta osallistujilta. Monologit estävät toisten osallistumisen keskusteluun (Gergen, Gergen & Barret 2004). Johtaja voi myös omalla vuorovaikutuksellaan vastaavasti jättää tilaa muille: puhumalla itse vähemmän, esittämällä kysymyksiä ja aktivoimalla muita osallistumaan ja kuuntelemalla muiden puheenvuoroja. Tilan antamisen vaikutelmaa lisää myös toisten näkemysten myötäileminen ja vahvistaminen (Hujala 2008, 97–98).

Autoritaarinen johtaja tekee päätökset itsenäisesti. Neuvotteleva johtaja konsultoi toimijoita, mutta pyrkii tekemään itsenäisen päätöksen. Ryhmäpäätökseen luottava johtaja konsultoi ja selvittää muiden näkemykset ja pyrkii yksimielisyyteen perustuvaan päätökseen. Verkostossa tasavertaisuuden arvostus ja tasavertaisuuteen nojaava toimintatapa viittaa siihen, että päätöksille tarvitaan muiden toimijoiden hyväksyntä. Päätöksiä tehdään yhdessä ja kaikkia kuunnellen. Ryhmäpäätöksiin pyrkivä johtaja vaikuttaisi olevan lähinnä tasavertaisuuden ihannetta, mutta neuvottelevakin johtaja voisi tulla verkostossa hyväksytyksi. (Pennington 2005, 137–138.)

Myös perinteinen johtajan roolimalli on voinut vaikuttaa siihen, ettei johtamista pidetä aina verkostoon sopivana. Verkoston johtaja joutuu omaa roolia hakiessaan tekemään eroa perinteisen hierarkkisen organisaation johtajan rooliin. Roolia voi tarkastella esimerkiksi siitä näkökulmasta, ottaako johtaja muut

toimijat mukaan päätöksentekoon vai päättääkö hän asioista yksin (Pennington 2005). Johtajalla on verkostossa avainasema vaikuttaa kuitenkin kaikkien verkoston toimijoiden osallistamiseen ja vuorovaikutusprosessien kehittämiseen siihen suuntaan. Hän on suunnannäyttävä ja esimerkin näyttävä, miten verkostossa ollaan vuorovaikutuksessa.

4.3 Verkostojohtamisen määrittely

Linnamaa ja Sotarauta (Linnamaa 2004, 85-86; Linnamaa 2002, 44-59; Sotarauta & Linnamaa 1999, 101-131) ovat nostaneet verkostojohtamisen esiin alueellisten kehittäjäverkostojen toimivuutta tarkastelevissa tutkimuksissaan keskeisenä keinona vaikuttaa verkostojen yhteistoimintaprosessien laatuun. Samoilla linjoilla ovat Kickert, Klijn ja Koppenjan (1997, 9), jotka pitävät verkostojen heikkouksien korjaamisessa keskeisinä keinoina vuorovaikutusprosessien johtamista ja rakenteellisten piirteiden kehittämistä.

Mitä tavoitteellisemmasta toiminnasta verkostossa on kyse, sitä varmemmin siinä todennäköisesti joudutaan ottamaan kantaa johtajuuden toteutumiseen. Verkostojohtaminen on toimintaa, jolla luodaan edellytyksiä ja edistetään vuorovaikutusprosesseja ja suunnataan verkostoa kohti tavoitteita (Kickert & Koppenjan 1997; Kickert, Klijn & Koppenjan 1997; Linnamaa 2004, 85-211).

Voi olettaa, että kun verkostossa pyritään välttämään organisaatioiden perinteisiä rakenteita ja toimintamalleja, verkostojohtaminen voi nousta vielä oleellisempaan rooliin. Johtamisella voidaan suunnata ja hallita verkoston prosesseja niin, että tavoitteellinen toiminta on mahdollista. Johtaminen on joustavuuden ja hallittavuuden välistä tasapainottelua.

Tärkeintä verkostojohtamisessa näyttäisi olevan edistää vuorovaikutuksen sujuvuutta ja yhteisten tavoitteiden toteutumista. Verkostojohtajan roolissa korostuvat fasilitaattorin ja prosessin johtamisen tehtävät (O'Toole 1988). Keskiössä on varmistaa dialogin sujuminen ja yhteisen ymmärryksen syntyminen käsiteltävistä asioista sekä tarvittaessa ideoiden tuottaminen erilaisin keinoin (Susskind & Cruikshank 1987). Vuorovaikutuksen parantaminen voi edellyttää yleisemminkin toimintatapojen tarkistamista ja kehittämistä. Verkostojohtaja voi myös tuoda keskusteluun uusia havaintoja ja näkökulmia aktivoimalla uusia henkilöitä toiminnan keskiöön. Samat toimijat tuottavat helposti samoja havaintoja ja samanlaisia tuloksia kerta toisensa perään (Termeer & Koppenjan 1997, 89-92).

Verkostat näyttävät edellyttävät avointa informaation jakamista, sitoutumista yhteistyöhön, päämäärien riittävää samansuuntaisuutta, luottamusta ja sovittua työnjakoa, jotta ne toimisivat tehokkaasti. Koska toimijat ovat verkoston tärkein resurssi, huomio kiinnittyy myös siihen, ketkä kuuluvat verkostoon ja ketkä eivät. (Linnamaa 2004, 69-83; 210-212.)

Tässä tutkimuksessa verkostojohtaminen määritellään toiminnaksi, jolla pyritään edistämään vuorovaikutusprosesseja ja suuntaamaan verkostoa kohti sen päämääriä (Kickert, Klijn & Koppenjan 1997; Linnamaa 2004, 85–211). Siinä näkemyksessä verkostojohtamisen tärkeimmät funktiot ovat edistää vuorovaikutuksen sujuvuutta ja yhteisten tavoitteiden toteutumista. Verkostojohtamiseen kuuluu siten limittäin toisiinsa vaikuttaen sekä ihmisten että asioiden johtaminen.

Edellä jo viitattiin ristiriitaan, joka usein koetaan olevan verkostojohtamisen ja tasavertaisuuden toteutumisen tai ihanteen ja arvon välillä. Se voidaan johtaa alkuperäisempään ristiriitaan eli toimijoiden keskinäisen tasavertaisuuden ja toimijoiden vallan jakautumisen väliseksi ristiriidaksi ja jännitteeksi.

Niin verkostotoimintaan yleisesti kuin verkostojohtamiseenkin liittyviä jännitteitä näyttävät olevan:

- tasavertaisuus ja valta,
- tehtäväkeskeisyys ja suhdekeskeisyys,
- verkoston joustavuus ja vakiintuneisuus,
- hajautuneisuus ja keskittyneisyys.

Verkoston edut ja vahvuudet liittyvät mm. luettelossa mainittuun joustavuuteen. Jännite tai ristiriita joustavuuden ja vakiintuneisuuden välille syntyy siitä, että verkosto on yksi yhteistoiminnan organisoitumisen muoto. Jos yhteistyöllä halutaan saada pitkällä tähtäimellä tuloksia ja ylipäätään yhteistyön toivotaan jatkuvan, sen toivotaan vakiintuvan. Yksi näkemys onkin, että verkosto on eräänlainen alustava hierarkia. Ja kun verkostojohtamisella tehostetaan toimintaa, luodaan pelisääntöjä tai kehitetään toimintatapoja, johtaminen vaikuttaa vähitellen verkoston institutionalistumiseen ja hierarkisoitumiseen. Se, mikä erottaa edelleen hierarkian ja verkoston, on olennaista: kun osapuolten yhteistyö perustuu keskinäisestä riippuvuudesta huolimatta vapaaehtoisuuteen eikä yhden osapuolen käskyttämiseen ja vallankäyttöön suhteessa muihin toimijoihin, kyse on verkostosta, ei hierarkiasta. (Haveri & Pehk 2008, 24.)

Erotautumisella hierarkisuudesta määritellään myös johtamiseen liittyviä rajoja. Verkostojohtamisessa on olennaista, että ihmisten johtamisen näkökulmasta johdetaan nimenomaan vapaaehtoisesti verkostossa mukana olevia ja aikaansa sekä muita resurssejaan verkostotoiminnalle antavia henkilöitä.

Verkostotaloutta tutkinut Ollila (1998) on havainnut, että verkostot henkilöityvät yhteen tai kahteen persoonaan, joista tulee verkoston sielu. Heiltä edellytetään muun muassa korkeaa moraalialia ja tasapuolisuutta suhteessa muihin. Henkilöitymiseen liittyy kuitenkin myös riski, että verkosto onnistuu tai kaatuu yhden henkilön varassa.

5 Teorian yhteenveto

Verkostot ovat yleistyneet yhteistyömuotona. Samaan aikaan, kun vakiintuneemat organisaatiot madaltavat hierarkkisuu­ tta ja kehittävät joustavuutta, verkosto vielä hakee parhaita toimintamalleja. Verkostojen voima on joustavuudessa ja siinä, että se voi yhdistää niin organisaatioita kuin yksilöitäkin tarpeen ja tavoitteensa mukaan. Yhdestä asiasta kaikki verkostot ovat riippuvaisia, nimittäin vuorovaikutuksesta. Verkostosuhteet rakentuvat vuorovaikutuksessa ja niitä ylläpidetään vuorovaikutuksessa. Ilman vuorovaikutusta verkostoa ei ole olemassa. Vuorovaikutus on verkoston liima. Sen vuoksi verkostoja on tärkeää tutkia siitä näkökulmasta, miten nimenomaan vuorovaikutus niissä toteutuu.

Verkostossa korostuu, verrattuna muihin organisoitumisen ja yhteistyön muotoihin, erottautumistekijänä tasavertaisuus. Tasavertaisuutta pidetään tärkeänä verkostojen toimintaa ohjaavana arvona. Verkostojen yleistymisen taustalla ainakin yksilötoimijoiden osalta on nimenomaan se, että oletetaan verkostossa voitavan päästä vaikuttamaan suoremmin kuin esimerkiksi perinteisessä edustukselliseen demokratiaan perustuvassa päätöksenteossa. Kun sen rinnalla verkostoissa on muitakin vahvuuksina pidettyjä piirteitä, kuten joustavuus ja tehokkuus, verkosto on tuntunut lähes ihanteelliselta yhteistoiminnan muodolta kansalaisvaikuttamiseen. Lisäksi verkosto poikkeaa muista organisoituneista yhteistyömuodoista organisoitumisen väljyydessä. Toiminnan vakiintuminen ja tavoitteellisuus edellyttävät kuitenkin vahvempaa organisoitumista kuin ryhmässä, vaikka monet verkostoon liitetyt ominaisuudet ovat lähempänä ryhmää kuin organisaatiota.

Tasavertaisuuden käsitteellä on suhde vallan käsitteeseen. Tasavertaisuus voi toteutua vain jakamalla valtaa. Koska on mahdotonta jakaa valtaa absoluuttisesti tasan kaikkien toimijoiden kesken, on tasavertaisuus määriteltävä toisin. Voidaan kiinnittääkin huomiota tasavertaisuuden edellytyksiin ja määritellä se niin, että jokaisella verkoston toimijalla on samanlaiset mahdollisuudet osallistua verkoston toimintaan ja vaikuttaa verkoston päätöksiin. Silloin tasavertaisuus on muutakin kuin toimintaa abstraktisti ohjaava arvo. Samalla se edellyttää toimijaltakin omaa aktiivisuutta ottaa olemassa olevat osallistumismahdollisuudet käyttöön.

Verkostojen yleistyessä niiden kehittämiseen ei ole kuitenkaan paljonkaan kiinnitetty huomiota. Kun siihen ei ole velvoitteita samaan tapaan kuin organisaatioissa, kehittäminen jää paitsioon. Taustalla on myös usko verkostotoimin-

nan vahvuuksiin, että ne saavutetaan kuin itsestään valitsemalla toimintatavaksi verkostomaisuus. Siksi verkostojen toimintaan on kohdistunut myös kritiikkiä. Tutkimuksissa on aiemmin nostettu esiin verkostotoiminnan ongelmia, joiden ratkaisemiseksi on tarjottu verkostajohtamista. Johtamisesta ja tasavertaisuudesta muodostuu kiinnostava pari, koska johtaminen nimenomaan verkostoympäristössä nähdään joskus uhkana tasavertaisuudelle. Toisaalta voidaan olettaa, että johtamisella voidaan myös luoda edellytyksiä tasavertaisuuden mahdollistaville käytännöille.

Tutkimukseni perusolettamukset pohjautuvat strukturaatioteoriaan. Se on yleisteoria, jota on sovellettu monipuolisesti ryhmäviestinnän tutkimuksiin. Strukturaatioteorian mukaan ryhmien rakenteet ja toimintatavat syntyvät vuorovaikutuksessa, vuorovaikutus vahvistaa niitä ja vuorovaikutuksessa joko toistetaan tai uudistetaan toimintatapoja. Liitän tässä tutkimuksessa verkostot sosiaalisten ryhmäilmiöiden joukkoon, ja sovellan strukturaatioteoriaa verkostokontekstissa. Strukturaatioteoria on koko tutkimusta motivoiva taustateoria ja näkemys, jolla on selkeä yhtymäkohta laajemminkin tutkimuksen tieteellisfilosofiseen pohjaan.

Strukturaatioteorian valossa ryhmissä ja tässä tapauksessa verkostoissa todellisuuden mukaista ja olemassa olevaa on se, mikä toteutuu ja tulee näkyväksi vuorovaikutuksessa. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan verkostoviestinnän valossa verkoston sisäistä tasavertaisuus- ja valtdynamiikkaa. Verkostotoimijat ovat yhtä tasavertaisia kuin he voivat olla verkoston viestintäprosesseissa. Strukturaatioteorian mukaan tärkeimmäksi analyysia ohjaavaksi käsitteeksi on valittu rooli. Se on verkoston rakennetta kuvaava tekijä, mutta sillä voidaan kuvata myös varsinaista toimintaa. Tasavertaisuuden toteutuminen ja vallan jakautuminen tulee esiin verkostotoimijoiden rooleissa ja osallistumismahdollisuuksissa verkoston sisäisessä vuorovaikutuksessa. Erityismielenkiinto kohdistuu verkoston päätöksentekomalliin. Päätöksenteko on tasavertaisuuden toteutumisen kannalta kriittinen funktio.

Tutkimuksessa verkostotoimija nähdään aktiivisena ja vaikuttamishaluisena subjektina, jonka motiivi osallistua oman asuinalueensa kansalaisverkostoon on mahdollisuus päästä vaikuttamaan alueen kehittämiseen ja hyvinvointiin. Verkosto on yhteistyön muoto ja sosiaalinen rakenne, johon kohdistuu erilaisia odotuksia verrattuna muihin. Ero liittyy toimijoiden keskinäiseen tasavertaisuuteen ja alhaalta ylös -ajatteluun. Toisin sanoen verkoston tavoitteet ja näkemykset tulevat toimijoilta itseltään eivätkä ulkoapäin viranomaisilta tai ylhäältäpäin verkoston johtajilta. Silloinkin, kun verkostossa on johtaja tai johtajia, verkostossa ei välttämättä ajatella, että verkoston omat johtajat olisivat muiden verkostotoimijoiden yläpuolella. Alhaalta ylös -ajattelu (bottom up) on yhteistä EU-jäsenyyden myötä yleistyneelle lähestymistavalle maaseudun kehittämisessä hanketoiminnan kautta.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

Kuva 1. kiteyttää tutkimuksen viitekehksen. Tutkimus nojaa strukturaatioteoriaan. Analyysiyksikkönä ja keskeisenä verkoston rakennetta kuvaavana käsitteenä on rooli. Johtamista ja päätöksentekoa havainnoidaan myös roolien kautta, mutta erityisesti toiminnan tasolla eli siitä näkökulmasta, miten roolit tulevat esiin johtamisessa ja päätöksenteossa. Tutkittava ilmiö on vuorovaikutus verkostossa. Eri-tyismielenkiinto kohdistuu tasavertaisuuden ja vallan keskinäiseen jännitteeseen ja miten se ilmenee tutkimuksen kohdeverkostoissa. Maaseudun kehittäminen asukkaan näkökulmasta on 1990-luvulta alkaen voimistunut aluekehittämisen linja, jossa paikallisten asukkaiden näkökulma otetaan mukaan kehittämiskohteita ja kehittämisen keinoja valittaessa. Alueellisissa kansalaisverkostoissa ja erityisesti maaseutumaisille alueille perustetuissa toimintaryhmissä juurtunut bottom up -ajattelu lähtee siitä, että aloitteet ja ehdotukset tulevat paikallisilta asukkailta.

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimus keskittyy verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen ja sen suhteeseen verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. Tutkimus ammentaa ryhmäviestinnän perinteestä ja motivoituu strukturaatioteorian kautta. Strukturaatioteoriaa on sovellettu sekä tutkimuksen viitekehyksen luonnissa että tutkimustulosten tulkinnassa. Strukturaatioteorian mukaan ryhmät ja niiden toimintatavat rakentuvat sosiaalisten suhteiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa strukturaatioteoriaa sovelletaan verkostokontekstissa.

Lähtökohtaisesti verkostokontekstissa tasavertaisuus ja johtaminen näyttävät muodostavan jännitteisen suhteen toisiinsa. Toisaalta johtamisella voidaan luoda myös edellytyksiä tasavertaisuuden mahdollistaville käytännöille. Kun verkostotrendistä näyttää tulleen pysyvämpi yhteistyön muoto, pelkkää trendiä kestävämpi, on tärkeää selvittää tätä suhdetta. Tarkastelen tutkimuskohdetta kolmella tasolla:

1) Vuorovaikutuksen suhdetta verkoston rakenteeseen.

Rakennetekijöistä strukturaatioteoriaan nojaten huomio keskittyy rooleihin. Rooli on tehtävä tai paikka verkostossa, jonka toimija itse ja/tai muut verkoston toimijat tunnistavat ja joka tulee esiin vuorovaikutuksessa. Uuden ryhmän tai vastaavan syntyessä toimijat pyrkivät sekä strukturaatioteorian että rooliteorian mukaan näkemään sen rakenteen. Usein nojataan vanhoihin käsityksiin ja malleihin ryhmän rakenteista ja rooleista. Rakennetekijöistä roolit ovat oleellisia kuvaamaan tasavertaisuuden ja johtajuuden toteutumista verkostossa. Valmiit roolit otetaan käyttöön vuorovaikutuksessa, uudet roolit syntyvät vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutus myös vahvistaa rooleja. Kukaan ei myöskään voi yksin itse valita rooliaan, vaan ne muokkautuvat sosiaalisissa suhteissa kollektiivisesti.

2) Vuorovaikutuksen suhdetta verkoston toimintaan ja tuloksiin.

Funktionaalista näkökulmaa soveltaen huomio keskittyy päätöksentekoprosessiin. Strukturaatioteoriaan nojaten tämä taso edustaa myös systeemiä

eli näkyvää ja havainnoitavaa puolta, johon rakenne rakennetekijöineen vaikuttaa eli tässä tapauksessa roolit. Koska verkostossa vuorovaikutus tapahtuu monilla eri areenoilla ja vuorovaikutus on ei-lineaarista, eri rooleissa toimivat verkoston jäsenet saattavat päästä vaikuttamaan päätöksentekoon sen eri vaiheissa. Sen vuoksi, jotta tasavertaisuuden ja johtajuuden toteutumista voidaan tutkia verkoston toiminnan tasolla, vuorovaikutusta tulee tarkastella prosessina. Päähuomio kiinnittyy verkoston päätöksentekoprosessiin. Funktionaalista näkökulmaa ei sovelleta arvottavasti eikä laadun mittarina, vaan menetelmänä kuvaamaan päätöksenteon prosessin vaiheita.

3) Vuorovaikutuksen suhdetta verkoston toimijoiden kokemuksiin.

Tutkimuksessa luotetaan kokemukselliseen tietoon. Tämän kolmannen tason on tarkoitus peilata sitä, missä suhteessa kaksi muuta tasoa (rakenteen ja toiminnan tasot) ovat verkoston toimijoiden tyytyväisyyteen. Tutkimus selvittää, miten tyytyväisiä verkostotoimijat ovat verkoston vuorovaikutukseen, omiin toimintamahdollisuuksiinsa sekä toimintaan ja tuloksiin yleisesti.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia rooleja verkostotoimijoille rakentuu verkoston toiminnassa?
2. Mitä odotuksia verkostajohtajan viestintään ja toimintaan kohdistuu?
3. Miten roolien erilaistuminen on yhteydessä verkostotoimijoiden keskinäiseen tasavertaisuuteen päätöksenteossa?
4. Mikä suhde tasavertaisuuden kokemuksella on verkostotoimijoiden tyytyväisyyteen verkostotoimintaa kohtaan?

Kysymykset 1. ja 2. liittyvät tutkimuskohteen tarkasteluun rakennetasolla. Kysymys 3. vastaa tutkimusintressiin toiminnan eli päätöksenteon tasolla. Kysymys 4. pyrkii selvittämään, selittääkö tasavertaisuus tyytyväisyyden tasoa verkostotoiminnassa. Kysymykset keskittyvät paljolti rooleihin, koska roolit kuvaavat verkoston rakennetta. Roolit luovat verkostoon rakennetta. Tarkastelemalla rooleja voidaan päästä käsiksi osallistumistapoihin ja osallistumismahdollisuuksiin. Ne kuvastavat myös tasavertaisuutta. Siksi rooleja tutkitaan myös päätöksenteon yhteydessä. Päätöksenteon oletetaan olevan tasavertaisuuden koetinkivi. Verkostajohtajaan keskitytään siksi, että johtamisen on koettu olevan verkostossa tasavertaisuuden uhka. Samalla on kiinnostavaa, millainen suhde johtajan roolilla on muihin verkoston rooleihin. Lisäksi tutkitaan, mikä yhteys on tasavertaisuudella ja verkostotoimintaa kohtaan koetulla tyytyväisyydellä.

6.2 Tutkimuksen kohdeverkostot

6.2.1 Kaksi alueellista naisverkostoa

Tutkimuksen kohdeverkostoina on kaksi alueellisesti toimivaa naisverkostoa. Oleellinen lähtökohta niiden valinnalle oli, että ne täyttivät kriteerit, jotka olin etukäteen asettanut verkostojen valinnalle. Kummankin verkoston täytyi olla suhteellisen vakiintunut ja niiden toiminnan jatkuvuus tutkimuksen keston ajan ennustettavissa, ettei toiminta saattaisi esimerkiksi päättyä ennen koko aineiston keräämistä. Verkostojen jäsenten tai toimijoiden tuli myös itse määritellä ne verkostoiksi. Lisäksi, jotta tutkimus voisi selvittää verkoston vuorovaikutusta haasteellisissa, kriittisissä tilanteissa (toisin sanoen ei pelkästään yksinkertaisissa ja helpoissa tilanteissa), valituilla verkostoilla tuli olla selkeät ja suhteellisen kunnianhimoiset tavoitteet toiminnalleen. Selvitin verkostojen avainhenkilöiltä näitä seikkoja jo etukäteen. Lisäksi kysyin vielä erikseen tutkimushaastatteluihin jäsenten kokemuksesta, mieltävätkö he nämä yhteistoiminnan rakenteet verkostoiksi, millä halusin vahvistaa saamaani informaatiota. Verkostoilla on aina jossain määrin myös sosiaalinen funktio, mutta näillä naisverkostoilla oli aineistonkeruun aikana määritellyt tehtävät ja tavoitteet. Tehtäväkeskeinen funktio on niille tärkeämpi kuin sosiaalinen funktio. Verkostojen on todettu olevan sitä kiinteämpiä, mitä vahvemmin niiden jäsenet jakavat saman näkökulman ja tavoitteet (Virkkala 2002, 14). Siksi tämä seikka ennusti kohdeverkostojen jatkuvuutta.

Alueellisiin naisverkostoihin päädyin myös siksi, että ne edustavat yhtä suhteellisen laajasti Suomeen levinnyttä, verkostotrendin mukanaan tuomaa ilmiötä, jota ei ole vielä kovinkaan paljon tutkittu. Toiseen verkostoon oli tullut myöhemmin sen vakiinnutettua toimintansa mukaan myös miehiä toimijoiksi, mutta naiset olivat edelleen enemmistönä. Myös verkoston lähtökohta ja tausta naisverkostona oli edelleen tunnistettavissa, esimerkiksi toiminnan kohteina olivat usein naisia tukevat hankkeet. Koska sukupuoli ei tutkimuksen tavoitteiden kannalta ollut kuitenkaan tärkeää roolia eikä sukupuolta tarkasteltu verkoston toimintaan vaikuttavana tekijänä, tutkijana en kyseenalaistanut mahdollisuutta valita se toiseksi kohdeverkostoksi, vaikkei sitä tänä päivänä voisikaan pitää puhtasverisenä naisverkostona.

Samaan aikaan, kun verkostoitumisesta tuli trendi Suomessa 1990-luvulla, EU-jäsenyyden myötä projektit ja hankkeet tulivat niin käsitteinä kuin käytännössäkin tutuiksi suomalaisille. Uudet rahoitusmahdollisuudet olivat maaseudulla edesauttamassa myös naisten yhteistyön vahvistumista ja uudenlaisia muotoja. Naisilla on ollut keskinäistä yhteistyötä aiemminkin esimerkiksi järjestöissä ja puolueiden naisosastoissa. Monessa maakunnassa naiset kuitenkin olivat kaivaneet uudenlaisia toimintatapoja ja lisää vaikutusmahdollisuuksia oman lähialueen ja seutukunnan kehittämiseen. Vaikuttamisen ja päätöksentekoon osallistumisen

näkökulmasta maaseutu, Pohjois-Suomi ja naiset näyttävät muodostavan moninkertaisen marginaalin, kun puhutaan vallasta (Keskitalo-Foley 2000, 113). Perinteiset patriarkaaliset asenteet vaikuttavat eri tavalla maaseudulla kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla (Kamppi 1992, 22). Verkostoituminen huomattiin sopivaksi rakenteeksi yhteistyölle.

Alueellisia naisverkostoja on perustettu kuntarajat ylittäen maaseutumaisiin seutukuntiin, joissa on luontevaa tehdä yhteistyötä. Esimerkiksi Pohjanmaalla, josta löytyvät alueellisten naisverkostojen uranuurtajat, yhteistoiminnan syntyyn vaikuttivat 1990-luvun maaseudun murros, lama, naisnäkökulman leviäminen sekä innostus uudenlaisesta aluekehittämisestä EU-hankerahoituksen avulla. Keski-Pohjanmaalle alueellinen naisverkosto perustettiin vuonna 1994, Etelä-Pohjanmaalle vuonna 1995 ja Vaasan rannikkoseudulle vuonna 1996 (Virkkala 2002, 7). Naisten liikehännän taustalla olivat aktiiviset naiset, jotka halusivat toimia määrätietoisesti ja pitivät verkostoja soveltuvana yhteistyön muotona. Toiminnan laajentuminen edellytti Virkkalan mukaan (2002) lisää aktiivisia toimijoita, joista monet työskentelivät viranhaltijoina esimerkiksi työvoimahallinnossa, kunnissa tai lääninhallituksessa. Myös perinteisistä naisjärjestöistä löytyi toimijoita verkostoihin. On kuitenkin havaittu, ettei suhtautuminen naisverkostoihin ole aina pelkästään myönteistä, edes naisten keskuudessa (Aittoniemi 2001).

Ajankohta osuu samaan aikaan, jolloin voidaan laskea alkaneeksi myös ns. internetin aika (Hall 2011; Saarikoski, Suominen, Turtiainen & Östman 2009, 164). Tietoyhteiskunnan ihanteeseen liitetään se, että kansalaiset hallitsevat tietoyhteiskunnan ja internetin työkaluja. Niiden avulla kansalaiset saavat tehokkaasti informaatiota pysyäkseen ajan tasalla, mahdollisuuksia seurata poliittista päätöksentekoa ja viranomaisten toimintaa sekä osallistua itse kansalaiskeskusteluun ja vaikuttamiseen. Internetin aika on tasannut kansalaisten osallistumismahdollisuuksia maantieteellisten etäisyyksien ja asuinpaikan suhteen, mutta toisaalta edellyttää panostusta tietotekniikan hankintaan ja osaamisen kehittämiseen.

Primus motorina alueellisille naisverkostoille on toiminut Maaseudun naisteemaryhmä, joka oli erilaisissa tehtävissä ympäri Suomea toimivien naisten yhteistyöverkosto. Jäseniä oli naisjärjestöistä, alueellisista verkostoista ja hankkeista sekä maakuntaliitoista ja TE-keskuksista (nykyisin ne ovat ELY-keskuksia). Se toimi vuosina 1990–2007 osana Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmää, joka kokosi eri ministeriöiden ja järjestöjen näkemyksiä maaseudun kehittämisessä. Sillä oli siten suora yhteys julkiseen sektoriin ja viralliseen legitiimiin alueiden kehittämiseen.

Hankkeitten yleistyessä maaseudun naiset oli havaittu yhdeksi erityiseksi voimavaraksi asuinympäristössään (Högbacka 1995, 5). Myös naisteemaryhmä korosti, että maaseudun tulevaisuus on paikallisissa yhteisöissä ja että kehittämistyössä on hyvä kuulla myös naisten ääntä. Maaseudun naisteemaryhmän raportoidun laskelman mukaan Suomessa oli kuusi alueellista naisverkostoa siihen aikaan, kun tutkimus käynnistyi (Kainuu, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Poh-

jois-Pohjanmaa, Satakunta ja Varsinais-Suomi). Verkosto on aikoinaan saatettu perustaa siinä tarkoituksessa, että se tuottaa yhteisiä kehittämishankkeita naisten tarpeista lähtöisin. Toisaalta jonkun kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena on voinut olla luoda toimiva naisverkosto. Käytännön syynä tähän on ollut havainto, ettei ilman resursseja verkostossa voi toimia kovin tavoitteellisesti ja pitkäjänteisesti. Siksi verkostoitumiseenkin on haettu hankerahoitusta.

Naisverkostot ovat koonneet yhteen naisia, jotka eivät halua toimia välttämättä puolueissa, mutta kuitenkin haluavat osallistua alueensa kehittämiseen ja erityisesti naisten näkökulmasta. Toisaalta naisverkostoissa on mukana myös puoluepolitiikassa toimivia naisia eri puolueista, jolloin he hakevat todennäköisesti synergiaa yhteistyöstä (Pikkarainen & Komulainen 2005). Sitä voi kutsua epämuodolliseksi kansalaistoiminnaksi, jonka Stranius on määritellyt (2009) yhteiskunnalliseksi toiminnaksi, joka ei kanavoidu virallisten puolueiden tai vaalien eikä toisaalta rekisteröityneiden yhdistysten tai virallisten järjestöjen nimissä tapahtuvaksi vaikuttamistyöksi. Epämuodollinen kansalaistoiminta on riippumaton poliittisista puolueista ja virallisista järjestöistä.

Tekeillä olevassa väitöstutkimuksessa, joka tarkastelee naisia poliittisina johtajina, on havaittu, että myös johtavat naispoliitikot kokevat vaikeana pääsyn epävirallisiin sekaverkostoihin politiikan kentällä. Sosiaalisiin verkostoihin kytkeytyy resursseja ja vaikutusvaltaa. Alustavat tulokset tutkimuksessa viittaavat siihen, että suomalaiset naiset huippupoliitikkoina arvostavat verkostoissa esimerkiksi sosiaalista tukea, luottamusta ja tiedonsaantia. Verkostoissa ilmenee kuitenkin myös kilpailua ja sosiaalisen tuen puutetta sekä epävirallista asioiden sopimista. (Mäkelä & Isotalus 2012.)

Alueellisten naisverkostojen taustalla on ajatus, että muilla paikallisilla foorumeilla ei agendalle nouse teemoja, joita naisverkostoissa halutaan käsitellä. Tavoitteet ovat liittyneet esimerkiksi naisten yrittäjyyden edistämiseen, työllisyyden parantamiseen ja alueiden kehittämiseen myös naisten ja perheiden näkökulmasta. Erityisesti maaseudulla yrityksen perustaminen on usein vaihtoehto työttömyydelle tai muuttamiselle työn perässä toiselle paikkakunnalle (Ruuskanen 1995). 1990-luvun alkupuolelle asti kuitenkin naiset olivat harvoin kohderyhmänä hankkeissa, joissa haluttiin alentaa työttömien kynnystä yrittäjyyteen (Kamppi 1992). Kuitenkin maaseudulla naisten työllisyystilanne on voinut samaan aikaan olla huonompi kuin miesten (Heikkilä & Polvinen & Vanhatalo 1999).

Tutkimuksen kaksi kohdeverkostoa ovat Keski-Pohjanmaalla toimiva *Pirityiset* ja Kainuussa toiminut Kainuun naisverkosto. Molempien tausta on naisverkostotoiminnassa. Ne toimivat alueellisina verkostoina ja niiden ympäristöä voi luonnehtia maaseutumaiseksi, jossa kaupungissakin maaseutu on lähellä. Lisäksi toimintaa luonnehtii kansalaisverkoston käsite.

Keski-Pohjanmaalla *Pirityiset* on Leader-toimintaryhmä, joka on toiminut vuodesta 2000 alkaen. Perustajajäsenet olivat toimineet tosin naisverkostotoi-

minnassa ja kehittämistyössä jo 1990-luvulla, kuten yksi haastatelluista perustajajäsenistä kertoi (Nainen 47 vuotta). Leader-toimintaryhmät vaikuttavat omalla toiminta-alueellaan hanketoiminnan kautta. Ne toteuttavat omia toiminta-alueellaan laadittuja ohjelmia, joissa kuullaan asukkaiden ja alueen toimijoiden näkemyksiä. Tosin ohjelmissa otetaan huomioon myös alueelliset ja valtakunnalliset ohjelmat. Leader-toimintaryhmät rahoittavat yleishyödyllisiä ja elinkeinotoimintaa edistäviä hankkeita omalla alueellaan. Aineistonkeruuvaiheessa oli käynnissä hankekausi 2000–2006, mutta toiminta jatkuu edelleen ohjelmakaudella 2007–2013. Pirityiset toimi aineistonkeruun aikana seitsemän (7) kunnan alueella, jotka olivat Halsua, Kaustinen, Lestijärvi, Perho, Toholampi, Veteli ja Ullava. Toimintaryhmään kuului noin 200 jäsentä. Jäsenet olivat yksityisiä henkilöitä, yrityksiä ja kuntajäseniä. Edelleen jäsenet pitävät Pirityisten toimintaryhmää kuitenkin myös verkostona ja sen toimintaa verkostomaisena. Tutkimuksessa myöhemmin käytetään tästä verkostosta lyhennettä Verkosto 1. Kun Pirityisiä vertaa aiemmin esitettyyn epämuodollisen kansalaistoiminnan määrittelyyn, se poikkeaa siinä, että Pirityiset oli jo aineistonkeruun aikana rekisteröitynyt yhdistys.

Kainuun naisverkosto perustettiin helmikuussa 2002 ja perustamisvaiheessa mukana oli noin 50 aktiivista naista. Verkosto syntyi MATERRA-hankkeen tuloksena. MATERRA oli nimi Kainuun, Viron Pölvamaan ja Italian Cilenton yhteiselle EU-rahoitteiselle kumppanuushankkeelle. Kainuun naisverkosto määritteli tavoitteensa seuraavasti: 1. vahvistaa naisten asemaa Kainuussa, 2. saada naiset vahvemmin osallistumaan alueelliseen ja kuntatason päätöksentekoon, 3. poistaa esteitä naisten työllistymiselle ja yrittäjyydelle, 4. helpottaa työn ja perheen yhteensovittamista naisten elämässä ja 5. nostaa opetus, koulutus ja hoiva-ala mukaan alueelliseen kehittämiseen. Verkosto on avoin kaikille maakunnan naisille. Aineistonkeruun aikaan jäseniä oli noin 200 ja he kaikki olivat naisia. Arvio jäsenmäärästä perustuu verkoston sähköpostilistaan, jonka nimet ja yhteystiedot ovat ainoa tietolähde. Muuta rekisteriä toimijoista ei pidetty aineistonkeruun ajankohtana. (Komulainen 2002; Pikkarainen & Komulainen 2005.) Marraskuussa 2005 Kajaanissa perustettiin Suomen naisresurssikeskukset -yhdistys, jossa myös Kainuun naisverkosto oli alusta asti mukana Kainuun Naistentalo Woimalan taustalla. Kautta Suomen toimiva yhdistys on verkosto, johon kuului perustamisen aikaan 11 resurssikeskusta, naisten yrittäjyyttä ja työllisyyttä edistävää organisaatiota tai hanketta. Kajaanissa aineistonkeruun aikana sijainnut Kainuun Naistentalo Woimala oli Kainuun maa- ja kotitalousnaisten, Mannerheimin Lastensuojeluliiton, Oulun yliopiston ja Kainuun naisverkoston perustama naisten talo, joka edisti naisten tasa-arvoa, työllisyyttä ja yrittäjyyttä.

Kainuun naisverkostoon on kuulunut niin työssä käyviä naisia kuin työttömiäkin. Osa jäsenistä on kotiäitejä. Mukana on myös naisyrittäjiä, osa maaseudulta osa kaupungista. Kainuun naisverkosto ei ole ollut muodoltaan yhdistys eikä järjestö, vaan se on halunnut säilyä joustavana, itsenäisenä ja riippumattoma-

na verkostona. Kun toimintakauden 2003-2005 jälkeen tehtiin kyselytutkimus osaksi hankkeen raportointia, verkosto nähtiin hyvänä alkuna yhteistoiminnalle. Mukana olleet toimijat arvioivat, että se voi auttaa yhteisissä ja yksittäisten ihmisten ponnisteluissa yhdessä eteenpäin. Verkosto tarjosi heidän mukaansa mahdollisuuden puhua omista ongelmista muiden kanssa. Todettiin myös, että verkosto on pystynyt toteuttamaan tapahtumia ja koulutuksia. Koko maakunnan tasolla tuloksia ei ollut raportin mukaan helppoa arvioida ainakaan vielä, niiden arveltiin näkyvän mahdollisesti viiveellä. Toisaalta kuitenkin yksittäiset haastatellut kertoivat raportin mukaan kokeneensa yhteisen toiminnan tulokset yksilötasolla. Esimerkiksi yrittäjät olivat oppineet uusia toimintatapoja ja markkinointitaitoja, raportissa yksilöitiin tuloksia. Silloin tehdyn tutkimuksen mukaan ilmeni jossain määrin myös ristiriitaista suhtautumista siihen, että verkosto oli nimenomaan naisverkosto ja keskittyi asioihin naisten näkökulmasta. Raportissa siteerattiin haastateltavaa, jonka mukaan olisi parempi puhua yrittäjyydestä eikä naisyrittäjyydestä erikseen. Siihen liittyi ajatus, että naisten agendaa ei tarvitse pitää piilossa, muttei sitä pidä tuoda myöskään itsetarkoituksellisesti esiin. Sama haastateltava oli kuitenkin samalla sitä mieltä, että kunnallispolitiikkaa pitäisi saada tasavertaisemmaksi. Muutenkin raportin mukaan osallistujat olivat sitä mieltä, että naisia pitää saada enemmän mukaan päätöksentekoon eikä vain niin sanotuksi ruohonjuuritason toimijoiksi. (Pikkarainen & Komulainen 2005.) Tästä verkostosta käytetään myöhemmin tutkimuksessa lyhennettyä nimitystä Verkosto 2.

Kummankin kohdeverkoston taustalla ovat olleet samanlaiset lähtökohdat. Aktiivisista naisista koostuvan pienen alkuverkoston ympärille verkosto on laajentunut. Alkuvaiheeseen on liittynyt innostunutta ideointia. Järjestäytyneisyys ja suunnitelmallisuus on ollut aluksi väljää. Toiminnan vakiinnuttua kohdeverkostot ovat järjestäytyneet ja organisoituneet eri tavoin ja valinneet siten erilaisen tavan toimia. Tutkimus valottaa jossakin määrin myös, miten rakenteelliset ratkaisut vaikuttavat viestintään verkoston sisällä ja miten vastaavasti viestintä muo-
vaa rakennetekijöitä, vaikka verkostoja ei systemaattisesti verratakaan toisiinsa.

Kuten aiemmin todettiin, verkostojen määritelmien moninaisuuden ja verkostojen erilaisten käytännön ilmenemismuotojen vuoksi tutkimusyhteyksissä on aina tarpeen erikseen määritellä, millaisista verkostoista niissä on erityisesti kysymys. Määrittelen tämän tutkimuksen kohdeverkostot alueellisiksi tehtäväkeskeisiksi naisverkostoiksi ja edelleen tarkentaen ne voidaan luokitella kansalaisvaikuttamisen verkostoiksi ja strategisiksi verkostoiksi (Linnamaa 2004). Alueellisuus viittaa siihen, että ne toimivat maantieteellisesti tietyn alueen sisällä rajatusti, mutta kuitenkin pitäen sisällään useamman kunnan kokonaisuuden. Rajautumisen perusteet tulevat vanhoista maakuntarajoista ja nykyisistä seutukuntarajoista sekä luontaisista kuntarajat ylittävän yhteistyön suuntautuneisuuksista. Ne on perustettu tiettyjen tavoitteiden edistämiseksi ja saavuttamiseksi, mikä tekee niistä tehtäväkeskeisiä. Ne eivät toisin sanoen perustu pelkästään sosiaalisten suh-

teiden merkitykselle ja odottamattomille sattumanvaraisille verkostosuhteiden mukanaan tuomille hyödyille. Ne ovat avoimia uusille jäsenille ja niistä odotetaan resurssien yhdistämisen kautta saatavan hyötyä. Resurssit voivat olla joko inhimillisiä tai materiaalisia. Alun perin ne ovat koonneet mukaan pelkästään naisia, mutta Pirityisiin on tullut mukaan myöhemmin myös miehiä. Edelleen siinäkin enemmistö toimijoista on kuitenkin naisia ja toiminnan tavoitteissa alkuperä näkyy edelleen. Kuitenkin alueen kehittämisen yleiset tavoitteet ovat menneet sukupuolinäkökulman edelle siinä määrin, ettei jäsenyyden rajaaminen vain naisiin ole ollut mielekästä.

Kohdeverkostojen toimintaa voidaan ymmärtää vielä paremmin, kun tarkastellaan taustalla vaikuttanutta yleisempää muutosta maaseutumaisten alueiden ja seutukuntien kehittämisessä, jossa vastuuta siirrettiin paikallistasolle, mutta koordinaatio tapahtui EU-tasolla ja kansallisella tasolla. EU-jäsenyyden myötä maaseudun kehittämiseen tuli paikallistason toimijoille lisää taloudellisia resursseja ja uusia toimintamalleja. (Henttinen 2009, 9; Malinen 2000.)

Kuten Linnamaa (2004) kuvaa, aluekehittämisessä on 1990-luvulta alkaen muutenkin kilpailukyvyyn edistämässä uskottu verkostoihin, kehittämisohjelmiin ja projekteihin. Alueiden kilpailukyvyyn kehittämisessä on tunnistettu, että yhteistyön tulokset ilman verkostoja jäävät vähäisiksi.

6.2.2 Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä

Paikallista kehittämistyötä on kuvattu tienraivaajatyöksi. Toimintaryhmien työskenntelyyn ei ole ollut alun perin malleja valmiina. Eikä niillä viranomaisten taholtaan ollut alkuvaiheessa juuri uskottavuutta. (Isosuo 2000b, 70.)

Alueelliset lähestymistavat ovat kuitenkin vahvistuneet maaseutumaisten alueiden kehittämisessä ja eurooppalaisessa maaseutupolitiikassa jo 1980-luvun alkupuolelta lähtien. Ne korostavat kehittämistä kunkin alueen ja seudun erityispiirteiden ja omien tarpeiden mukaan. Se tarkoitti myös aiempaa enemmän paikallisten toimijoiden ja maaseudun asukkaiden huomioonottamista suunnittelussa ja kehittämisen subjekteina (Jankkila 2008). Laajemmin taustalla oli kyse myös yhdentävän maaseutupolitiikan luomisesta EU:n sisällä. (Hyryläinen & Rannikko 2000, 13–15.)

Malisen mukaan (2000) LEADER- ja POMO-ohjelmien mukanaan tuomat vaatimukset kohtasivat Suomessa aluksi muutosvastarintaa. Kuitenkin ne kattoivat nopeasti suurimman osan maan maaseutukunnista. Paikallisen omaehtoisuuden maaseutuohjelma POMO oli maaseudun ja saariston kehittämisen ohjelma, joka rahoitettiin kokonaan kansallisin varoin. Molempien ohjelmien keskeisiä toiminnan periaatteita ovat olleet alhaalta ylös johdettu toimintatapa, osallistuvuus, omaehtoisuus ja paikallinen kumppanuus. LEADER-ohjelmaan kuului

myös verkottuminen ja tiedonvaihto EU:n sisällä kumppaneiden kesken. (Malinen 2000, 45.)

Toisaalta voidaan sanoa, että ohjelmissa uusi kehittämisen malli yhdistyi perinteiseen suomalaiseen, paikallisista ja omista lähtökohdista nousevaan tekemisen kulttuuriin. Esimerkkeinä voidaan mainita talkoot ja nuorisoseura-, osuustoiminta- sekä työväenliike. (Isosuo 2000a, 55–56.) Näin on todennut myös Kattilakoski (2011, 43), joka nostaa esiin talkooperinteen. Samalla hän toteaa, että kehittämisen luonne on muuttunut. Hän näkee, että kasvaneet resurssit ja globalisaatio ovat myös ulkoa päin vaikuttavina tekijöinä synnyttäneet verkostoitumispainetta.

Aloitteentekijöiksi nousivat paikalliset asukkaat eli maallikot, jotka tekevät ehdotuksia kehittämisen kohteiksi suoraan paikalliselle toimintaryhmälle. Heidät nähdään aktiivisina toimijoina eivätkä he jää pelkästään kehittämistoiminnan kohteiksi. Aktiivisuus ja halu toimia antaa mahdollisuuden käyttää myös valtaa suhteessa oman kotiseudun kehittämiseen. Paikallisessa toimintamallissa valta on niillä, joilla on halu toimia ja käyttää valtaa olemalla itse aktiivinen. Edustuksellinen demokratia korvautuu tässä mallissa osallistujien aktiivisuudella, jolla lunastetaan toiminnan ja mukanaolon oikeutus. Tällä mobilisoitiin paikallisyhteisöjä eikä siis ihme, että se puhutteli ihmisiä, joita perinteiset vaikuttamisen keinot eivät vetäneet puoleensa: epäpoliittisia, mutta kylätoiminnasta ja paikallisesta kulttuurista kiinnostuneita. Paikallisten ohjelmien uudenlainen avoimuus, joustavuus ja osallistuminen vastasivat näiden ihmisten tarpeisiin paremmin kuin perinteiset hierarkkiset ja puoluepoliittiset järjestelmät. (Karhio 2000, 80 ja 106.)

Malli sijoittuu luontevasti pohjoismaiseen kansalaisyhteiskunnan ja demokratian ihanteeseen. Jankkila (2008, 34) on kuvannut omaehtoista, toimijalähtöistä aluekehitystyötä tavoitteelliseksi, ulkoapäin ohjaamattomaksi, kollektiiviseksi, yhteisölliseksi ja solidaariseksi, joka perustuu asukkaiden omiin tarpeisiin vaikuttaa ja osallistua itseäkin koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Keski-Pohjanmaalle muuttaneiden paluu- ja tulomuuttajien keskuudessa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti paluumuuttajat ovat aktiivisia toimijoita monenlaisen kylätoimintaan osallistumisessa (Kattilakoski 2011, 133).

Kehittämishankkeita on tarkasteltu myös sosiaalisen pääoman näkökulmasta (Hyyryläinen 2000; Hyyryläinen & Rannikko 2000; Lehto 2000). Kehittämishankkeissa hyödynnetään verkostoja. Samalla niiden kautta syntyy uusia verkostoja tai verkostosuhteita. Hanketoiminnan myötä verkostoyhteistyö on ollut luontevaa yhdistäen julkisen sektorin, yksityisen sektorin ja ns. kolmannen sektorin toimijoita samojen tavoitteiden hyväksi. (Lehto 2000, 168–173.)

6.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus edustaa metodiselta suuntautumiseltaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksessa on käytetty kahta tutkimusmenetelmää. Aineisto koostuu 30 teemahaastattelusta ja kahdesta kokousvideotallenteesta, jotka on analysoitu teoriaohjaavan sisällönanalyysin ja havainnointiin perustuvan vuorovaikutusanalyysin avulla. Kun aineistoa on koottu kahdesta verkostosta, ei tavoitteena ole ollut saavuttaa sellaisia tuloksia, joilla olisi vahvaa yleistettävyyttä verkostoihin yleensä. Aineisto on kerätty vuosina 2006-2007. Lisäksi aineistoa on päivitetty syksyllä 2013 neljällä puhelinhaastattelulla. Puhelinhaastattelulla on haluttu selvittää, miten erityisesti viestintäteknologian käyttö kohdeverkostoissa on muuttunut, kun varsinaisen tutkimusaineiston keruusta on kulunut jo 7-8 vuotta.

Laadullisesta tutkimuksesta on käytetty myös nimitystä pehmeä tutkimus tai pehmeät menetelmät, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2006) kuvaavat. Pehmeät menetelmät soveltuvat hyvin kuvaamaan tutkimuksen sitä puolta, miten tutkimusaineistoa on hankittu ikään kuin yhteistyössä tutkimuskohdetta edustavien henkilöiden kanssa sekä haastatteluissa että kokousnauhoituksissa. Usein puhutaan tutkimukseen osallistuvien omasta äänestä, joka tutkimuksessa tulee esiin ja erotuu tutkijan tulkinnoista. Tässä tutkimuksessa kohdehenkilöiden kokemuksista ja haastattelupuheesta hahmottelemista näkemyksistä kootaan kokonaiskuvaa yhdessä tutkijan tulkintojen kanssa.

Menetelmävalintojen ja tutkimusotteen taustalla vaikuttaa voimakkaasti vallittu pääteoria eli strukturaatioteoria. Strukturaatioteoria on koko tutkimusta motivoiva taustateoria ja näkemys, jolla on selkeä yhtymäkohta laajemminkin tutkimuksen tieteellisfilosofiseen pohjaan. Sillä voi nähdä olevan sukulaisuutta myös sosiaalisen konstruktionismin (Gergen 1985, Gergen 1995) kanssa. Sosiaalinen konstruktionismi on saanut osakseen kritiikkiä esimerkiksi siitä syystä, että sanotaan olevan liiankin helppoa ja muodikasta todeta, että mikä tahansa ilmiö on sosiaalisesti rakentunutta (Hacking 2009). Sosiaalinen konstruktionismi tutkimusotteena on kiinnostunut prosesseista, joilla ihmiset kuvaavat ja selittävät todellisuutta, jossa elävät ja jossa itsekin ovat siis osallisina (Gergen 1985, 266). Tutkimuksen pääteoria strukturaatioteoria pohjaa maailmankuvalle, jossa yhteiskunta, sosiaalinen todellisuutemme ja erilaiset sosiaaliset rakenteet tai ryhmäilmiöt rakentuvat vuorovaikutuksessa sosiaalisten suhteiden kesken. Tutkimuksessa selvitetään toimijoiden omia näkemyksiä ja tehdään niiden pohjalta analyysia todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta kohdeverkostoissa (Gergen 1985). Analysoimalla sen lisäksi vuorovaikutusta voidaan kuvata verkstorakenteiden syntyä vuorovaikutusprosessissa.

Strukturaatioteoriaa on käytetty tähän mennessä yllättävänkin vähän johdonmukaisesti johtavana ajatuksena tutkimusmetodologisesti (Heracleous 2013).

Tässä empiirisessä tutkimuksessa on pyritty siihen, että strukturaatioteorian käsitteet rakentavat tutkimukselle viitekehystä, auttavat aineiston analyysissa ja tulosten tulkinnassa. Viestintää tarkastellaan systeeminä, joka on kulttuurisesti rakentunut, kulttuurisesti toimiva ja jota tuotetaan uudelleen ja uudelleen joko samanlaisena tai muuttuneena. Sama tarkastelukulma löytyy niin sosiaalisen konstruktionismin edustajilta kuin strukturaatioteoriasta. Nämä sopivat siten metodologisesti erittäin hyvin yhteen.

Havaintoja on sekä haastattelujen että kokousvideoaineiston osalta pyritty tarkastelemaan osana laajempaa kokonaisuutta ja todellisuutta, jossa verkostot toimivat, esimerkiksi ajankuva ja toimintaympäristön piirteet huomioiden. Rantala (2007) on kirjoittanut: ”Jotta ymmärtäisi kokemukset osana sitä ympäristöä, jossa ne esiintyvät, on tunnettava myös ympäristö.”

On todettu, että haastattelumenetelmä sopii erityisesti silloin, kun käsitellään tavalla tai toisella vaikeita aiheita (Kvale 1996). Usein sillä voidaan tarkoittaa haastateltavalle intiimejä, henkilökohtaisia aiheita. Tässä tutkimuksessa aiheen vaikeus liittyi siihen, ettei verkoston vuorovaikutukseen, johtamiseen ja toimivuuteen liittyvät asiat olleet kaikille haastateltaville tuttuja tietoisien pohdinnan kohteita. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2000) ovat jäsentäneet yleisiä syitä, miksi valitaan haastattelumenetelmä ja niistä tähän tutkimukseen soveltuvat seuraavat kohdat.

1. Halutaan korostaa sitä, että ihminen on nähtävä tutkimustilanteessa subjektina. Hänelle on annettava mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
2. Kysymyksessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue. Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia.
3. Halutaan selventää saatavia vastauksia.
4. Halutaan syventää saatavia tietoja. Voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 194–195.)

Verkostotoimijan kokemuksia ja näkemyksiä yksilötasolla tutkittavasta ilmiöstä ei oltu aiemmin kartoitettu. Sen vuoksi tästä näkökulmasta verkostotoiminta, toimijoiden tasavertaisuuden toteutuminen ja kokemus sekä roolien jakautuminen verkostotoiminnan eri konteksteissa oli vähän tutkittu alue. Haastatteluaineistoa puolsi se, että ilmiselvästi toimijoilla itsellään oli paras tietämys käsitellyistä aihepiireistä.

Haastattelujen rinnalla videotallennetut kokoustilanteet edustavat puolestaan autenttista aineistoa verkostojen viestinnästä tietyissä rajatuissa tilanteissa. Haastatteluissa saadaan tietoa siitä, mitä haastateltavat ajattelevat verkoston viestinnäs-

tä ja vuorovaikutuksesta eri näkökulmista tarkasteltuna. Kokousvideomateriaali antaa mahdollisuuden tutkia viestintää sellaisenaan. Haastatteluissa esille tulleita havaintoja voi peilata kokousaineistoon. Puheenvuorojen määriä ja kestoja puolestaan ei olisi voinut mitenkään muulla tavalla selvittää.

Kun tuli esiin, että esimerkiksi suurin osa päätöksenteosta kohdeverkostoissa tapahtuu ydinryhmässä, kokouksien tallentaminen aineistoksi analyysia varten osoittautui merkityksellisemmäksi kuin tutkimuksen suunnitteluvaiheessa saattoi päätellä.

6.4 Teemahaastattelut

Tutkimuksessa on kerätty aineistoa haastattelumenetelmällä, joka on yleisimpiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistotyyppinä. Keskeisin tutkimusaineisto koostuu 30 teemahaastattelusta, joissa haastateltiin kohdeverkostojen toimijoita. Koska ennen haastatteluja oli jo hahmottunut keskeiset teemat, joista haluttiin kuulla, teemahaastattelu sopi hyvin. Osa kysymyksistä oli valmiiksi muotoiltuja, joita haastattelutilanteessa oli mahdollista varioida. Haastatteluissa oli mahdollista kuulla kohdeverkostojen toimijoiden omia näkemyksiä verkostotoiminnasta ja tutkittavista ilmiöistä siinä. Kohtaaminen haastateltavan kanssa ja keskustelunomainen haastattelutapa antoi mahdollisuuden esittää jatkokysymyksiä ja pyytää tarkennuksia. (Bryman 1989; Hirsjärvi & Hurme 1991.)

Hankin ennen haastatteluja taustatietoa kohdeverkostoista. Taustatietoa hankin verkoston dokumenteista internetsivustoilla ja joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä verkoston avainhenkilöiltä. Keväällä 2006 ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja, tein kaksi koehaastattelua, joissa testasin teemoja ja mallikysymyksiä. Koehaastattelut toteutin Helsingissä. Niiden haastateltavat olin rekrytoinut Espoosta ja Perniöstä. Molemmilla oli kokemusta alueellisesta naisverkostotoiminnasta. Koehaastattelujen suurin hyöty oli siinä, miten kysymyksiä saattoi muokata selkeämmiksi ja ymmärrettävämmiksi. Pyrkimys oli myös varmistaa, etteivät kysymykset ohjaa vastaamaan tietyllä tavalla, vaan niillä olisi avoin luonne. Haastattelujen kysymysrungot, joita on käytetty haastattelujen pohjana, on esitetty liitteissä 1 ja 2. Tärkeimmät teoreettiset näkökulmat haastattelujen suunnittelussa olivat verkosto, strukturaatioteoria, vuorovaikutus, rooliteoria, funktionaalinen näkökulma, päätöksenteko, tasavertaisuus ja valta sekä verkostojohdaminen (esimerkiksi Aula 1999; Aula 2000; Burr 2004; Giddens 1979; Giddens 1983; Giddens 1984b; Gouran & Hirokawa 1996; Granovetter 1973; Granovetter 1983; Huotari & Hurme & Valkonen 2005; Linnamaa 2004; Littlejohn 2002; Niemi-Lilahti 2002; Pennington 2005; Poole 1999).

Varsinaiisiin haastatteluihin rekrytoin 15 haastateltavaa kummastakin kahdesta verkostosta. Valintaperusteena oli, että kummastakin verkostosta haastateltavia

on sekä ydinryhmistä että niiden ulkopuolelta. Tällä halusin varmistaa mahdollisimman monipuolisen ja edustavan haastatteluaineiston, joka muodostaisi kokonaiskuvan verkostosta eri puolilta ja eri rooleista nähtynä. Koska Pirityisten verkostossa oli myös miehiä mukana, halusin myös haastatteluihin miehiä mukaan. Yhteensä haastattelin 26 naista ja neljää miestä. Haastateltavien keski-ikä oli 46,8 vuotta.

Kaikilla haastateltavilla oli joku koulutus. Verkosto 1:ssä oli kuudella yliopistotutkinto, kuudella keskiasteen opistotasoinen tutkinto ja kolmella ammattikoulututkinto. Verkosto 2:ssa neljällä oli yliopistotutkinto, kymmenellä keskiasteen opistotasoinen tutkinto ja yhdellä ammattikoulututkinto. Haastattelujen kesto vaihteli 25 minuutin ja noin tunnin ja 15 minuutin välillä. Suurin osa haastatteluista kesti vähän vajaan tunnin. Haastattelut tallennettiin minidisc-levykkeille, jotta tutkijan oli mahdollista litteroida ne ja palata haastatteluista syntyneisiin teksteihin aina uudelleen.

Osan haastatteluista sovin suoraan ja osan verkoston yhteyshenkilön kautta. Kukaan ei perunut sovittua haastattelua. Yksi haastateltava alkoi epäröidä kesken haastattelun, miten hyvin hän sopii haastateltavaksi ja motivaatio jatkaa haastattelua laski selvästi. Pidimme taukoa ja keskustelimme asiasta. Hän ei omasta mielestään ollut niin sanottu edustava verkoston jäsen tai toimija, kun ei ollut kovin aktiivinen toiminnassa eikä tiennyt kaikista verkoston asioista. Perustelin uudelleen sitä, miten olen halunnutkin valita haastatteluihin erilaisia toimijoita, joiden haastattelujen perusteella voi muodostua kokonaiskuva verkostosta. Tähän seikkaan törmäsin myös joissakin muissa haastatteluissa, että haastateltavat halusivat antaa oikeita vastauksia ennako-oletustensa pohjalta ja olivat huolissaan, jos joutuivat vastaamaan, etteivät tiedä. He eivät olettaneet, että sellaisella tiedolla olisi tutkimuksessa arvoa, vaikka niin olikin.

Haastattelupaikan saivat haastateltavat valita itse ja useimmiten se oli joko työpaikalla oleva tila tai joku julkinen tila. Kainuun naisverkostossa useat haastattelut tehtiin haastateltavan kotona. Kaikissa haastatteluissa kuitenkin haastattelija, tutkija, matkusti haastateltavan paikkakunnalle ja tuli hänelle tuttuun paikkaan. Kotikentällään haastateltavat saattoivat olla varmempia. Oli luonnollisesti tärkeää sekin, ettei heidän tarvinnut nähdä ylimääräistä vaivaa haastattelujen toteutumiseksi ja onnistumiseksi.

Tutkimushaastatteluissa on toteutettu myös keskustelevaa haastatteluotetta, mikä on yleistynyt esimerkiksi naistutkimuksessa, kun on haluttu korostaa äänen antamista tutkittaville ja tasavertaisemman vuorovaikutustilanteen muodostumista haastattelijan ja haastateltavan välille (Takala 2005, 113–115). Keskusteleva haastattelu tuntui sopivalta, jotta haastateltavan saa rentoutumaan ja unohtamaan mikrofonin läsnäolon ja tallennustilanteen. Uskoin sen luovan myös tunnetta tai luottamusta, että haastateltavan vastaukset ovat oikeita tai ettei ole oikeita ja väärää vastauksia. Toisaalta samalla pyrin käyttämään omia puheenvuoroja kysymys-

muodossa, ettei sekoitu, kumman näkemyksistä on tarkoitus keskustella. Takalan (2005) mukaan tämä liittyy siihen, että keskustelelevassa haastattelussa analyysivaiheessa voi olla joskus vaikea jäljittää aihevalintojen dynamiikkaa. Haastateltava tekee valintoja koittaen arvata, mistä tutkija on kiinnostunut ja pitää ehkä väitelauseita vihjeinä siitä.

Haastattelutilanteissa vältin tietoisesti ja tarkasti, etten asettanut haastateltaville kysymyksissä valmiiksi ilmauksia käyttöön enkä käyttänyt heille vieraita termejä tai valmiita asetelmia. Siitä saattoi seurata, ettei haastateltavalla aina ollut sanoja, millä kuvata asioita. Pidin sitä kuitenkin luotettavuuden kannalta parempana vaihtoehtona. Joskus omin sanoin tarkistin, tarkoittaako haastateltava toisin sanoen tätä. Näin halusin varmistaa, että ymmärsin oikein ja että voin käyttää informaatiota.

Aineiston analyysi on alkanut jo aineistonkeruun aikana, erityisesti haastattelujen osalta. Jokaisen haastattelun jälkeen kävin läpi haastateltavan vastauksia ja vertasin niitä aiemmin saatuun aineistoon. Pohdinnan perusteella saattoi valmistautua seuraavaan haastatteluun mielessään näkökulmia, joista haluaisi kuulla lisää.

Haastattelut litteroitiin tarkoituksenmukaisella tarkkuudella, mutta jos esimerkiksi samaa sanaa toistettiin useamman kerran peräkkäin, osa toistoista jätettiin pois. Myös litterointiin liittyy väistämättä jo aineiston arviointia ja erittelyä. Kuunnellessa haastatteluja tilanteet ja puheenaiheet nousevat takaisin mieleen. Samalla alkaa jo tunnistaa ja yhdistellä samankaltaisia vastauksia tai keskenään ristiriitaisia näkemyksiä. Haastateltavien havainnot ja näkemykset muodostuvat pikku hiljaa mielessä kokonaiskuvaksi, ääriviivoiksi verkoston todellisuudesta. Samalla kuitenkin on toki vaikea muistaa kaikkia yksityiskohtia ja vivahteita ja vastausten kirjoa.

Varsinainen aineiston analyysi tapahtui kolmessa vaiheessa, joita olivat aineiston järjestäminen ja teemoittelu, aineiston analyysi sekä johtopäätösten tekeminen. Aluksi analyysin ensimmäinen vaihe alkoi haastattelujen osalta koko litteroidun tekstimuotoisen haastatteluaineiston perusteellisella lukemisella. Pyrkimykseni oli vielä tässä vaiheessa pysyä vapaana aiempien vaiheiden (haastattelutilanteet, haastattelujen kuunteleminen ja litterointi) muodostamilta alustavilta havainnoiltani ja niiden muodostamilta tulkinnoilta ja tarkastella aineistoa vielä ikään kuin uusin silmin (Eskola & Suoranta 1998). Tavoitteena oli säilyttää aineiston moniäänisyys ja vivahteikkaus sekä myös ne merkitykselliset aihealueet, joita tutkija ei osaa odottaa.

Aineiston teemoittelu tapahtui aineiston ehdoilla. Koska teemahaastattelujen taustalla oli kuitenkin jo teoreettista ajattelua ja haastattelurungon pääkysymysten motiivit syntyivät teoriasta, analyysimenetelmää voisi kutsua teoriaohjaavaksi analyysiksi. Teoriaa ja aineistoa yhdistävää analysointia kutsutaan myös abduktiiviseksi päättelyksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97–98.)

Tässä vaiheessa haastatteluaineistosta erottui 13 eri teemaa:

1. Oma rooli verkostossa
2. Roolit yleisesti
3. Verkoston ydinryhmä
4. Osallistumistavat
5. Kokoukset ja päätöksenteko
6. Verkostajohtajat
7. Verkostajohtaminen
8. Vuorovaikutus
9. Verkoston sisäiset suhteet
10. Tyytyväisyys toimintaan ja tuloksiin
11. Tasavertaisuus
12. Verkoston ihanne
13. Verkostotoimijoiden aktiivisuus ja passiivisuus

Teemat jäsentyivät pitkälti samoin kuin haastattelukysymysten teemat. Koko haastatteluaineiston karsinnassa olennaiseen ja epäolennaiseen haluttiin säilyttää kuitenkin kaikki tutkimuksen kannalta kiinnostava sisältö. Uutena teemana aineisto nosti esiin verkoston ihanteen eli sen, miten haastateltavat kuvasivat puheessaan käsityksiään ihanneverkostosta. Saatoin sijoittaa saman analyysiyksikön sisällön useamman teeman alle, jos se sisälsi informaatiota esimerkiksi sekä omasta toimintatavasta että verkoston jäsenten toimintatavoista yleisesti. Se helpotti eri näkökulmien pysymistä mukana mahdollisimman autenttisina eikä kaventanut vastausten sisältöä analyysivaiheessa. Haastatteluaineiston osalta lopullista analyysia varten syntyi teemoittelun kautta tekstimassa, joka koostui 58 977 sanasta, yhteensä 99 sivua tekstiä. Vastausten ja analyysiyksiköiden sisältö sekä merkitys ikään kuin kirkastuu, kun ympäriltä on poistettu tässä yhteydessä vähemmän merkityksellinen puheteksti.

Alkuperäisistä haastatteluista tiivistetyn tekstimassan analyysi tapahtui käsitönnä ilman analyysiohjelmistoja. Analyysi eteni toisaalta aineiston ehdoilla, mutta koska tutkimuksen alusta lähtien teoreettinen tausta-ajattelu on ollut vahvasti vaikuttamassa tutkimuksen etenemiseen, myös empiirinen aineisto on liitetty teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116). Tutkimuskysymykset ja haastattelujen pääteemat nousivat myös aineiston analyysin ohjaaviksi teemoiksi.

Esimerkiksi roolien hahmottaminen aineistosta tapahtui tyypittelyn avulla. Tyypittely muodostui, kun rooleja, ydinryhmää, verkostajohtajia ja osallistumistapoja koskevista osista tekstimassaa eriteltiin samansuuntaisia havaintoja yhteen havaintokimpuiksi. Rooleille annetut nimitykset tulivat osin suoraan aineistosta, mutta osin tutkija on itse nimennyt ne roolia ja toimintaa kuvaavalla ja muista rooleista erottautuvalla tavalla. Analyysissa etsittiin myös normeja ja vastakoh-

tapareja (Alasuutari 2011, 224-230). Näitä tuli esiin esimerkiksi verkostojohdantamiseen, toimijoiden aktiivisuuteen ja passiivisuuteen sekä päätöksentekoon liittyvässä puheessa. Analyysiyksiköt, joita haastatteluista on poimittu, ovat sanoja, lausahduksia tai pidempiä kommentteja, joissa tutkimusteemojen ja -kysymysten kannalta relevantit aiheet esiintyvät. Näitä ryhmiteltiin ja havainnoille etsittiin jäsenyyksiä.

Laadullisessa tutkimuksessa ja haastattelututkimuksessa tutkimuksen laatua parantaa moniäänisyyden varmistaminen. Moniäänisyys tarkoittaa keskenään erilaisten ja ristiriitaistenkin havaintojen esille tuomista. Toisaalta se tarkoittaa myös konkreettisesti eri haastateltavien erilaisten näkemysten ja näkökulmien esittämistä raportoinnissa. Tutkimusaineiston käsittelyn rikastamiseksi ja tutkimuksen moniäänisyyden varmistamiseksi myöhemmässä vaiheessa aineistoa tarkasteltiin vielä myös aineistolähtöisesti, jolloin havaintojen teko ei ollut niin riippuvaista aiemmasta teoriasta.

6.5 Kokousten havainnointi

Kun haastatteluaineiston perusteella voi tehdä havaintoja verkostotoimijoiden näkemyksistä, millaisena he näkevät verkostotoiminnan ja verkostoviestinnän, videotallennetut kokoustilanteet edustavat aineistossa autenttista materiaalia verkostojen viestinnästä ja vuorovaikutuksesta aidoissa tilanteissa. Ne kuvaavat verkostojen päätöksentekotilanteita ydinryhmien kokouksissa. Kummassakin verkostossa on tallennettu yksi kokous eli yhteensä kaksi kokousta, jotka olivat kestoltaan 1 h 35 min. (verkosto 1) ja 1 h 16 min. (verkosto 2).

Videot on tehty media-assistenttiopiskelijoiden kuvaamina käyttäen kahta kameraa. Opiskelijat olivat jo opinnoissaan pitkälle edenneitä ja hallitsivat kuvaustilanteen vaatimukset tutkimuksen tarpeita vastaavalla tavalla. Oppilaitokselle maksettiin kuvauksista ja editoinnista ostopalveluna.

Yhdellä kameralla kuvattiin koko ajan kokonaistilannetta sellaisesta kuvakulmasta, että kaikki kokoukseen osallistujat olivat kaiken aikaa kuvassa, Toisella kameralla seurattiin tilanteita ja zoomattiin yksittäisiin puhujiin. Olin myös itse tutkijan roolissa paikalla. Halusin varmistaa, että kuvaukset toteutuvat suunnitelman mukaisesti, että kamerat ja kuvaustilanne mahdollisimman vähän häiritsevät kokouksen etenemistä ja että voin itse havainnoida kokoustilannetta paikan päällä.

Kuvauslupa pyydettiin kohdeverkostoilta erikseen ennen kuin sovittiin, mihin kokoukseen kuvaus järjestetään. Kaikki kokouksiin osallistuvat verkostotoimijat siten tiesivät videotallentamisesta etukäteen. Jos yksikin osallistuja olisi vastustanut kuvaamista, aineistonkeruu autenttisista kokouksista olisi joutunut uudelleen harkintaan ja saattanut osoittautua mahdottomaksi. Avainhenkilöt ilmoittivat

kuvausluvasta epämuodollisesti, mutta kirjallisesti sähköpostilla. Ennen verkosto 1:n kokousta kuvausryhmämme kaikki jäsenet allekirjoitimme sopimuksen, jossa sitouduimme vaitiolovelvollisuuteen kokouksessa käsiteltävistä asioista. Muutenkaan kokouksen sisällöt sinänsä eivät ole olennaisia tutkimuksen kannalta, mutta tästä syystä sisältöihin ei viitata kummankaan verkoston kokouksien osalta. Aineistoa analysoidaan sekä kvantitatiivisesti että osallistumistapojen kannalta deskriptiivisesti.

Kahdella kameralla kuvattu videotallennettu materiaali verkostojen ydinryhmien kokouksista on editoitu sellaiseen muotoon, että kokoustilanteita on ollut helppo seurata analyysivaiheessa. Muita valmistelevia ja aineiston järjestelemiseen liittyviä toimenpiteitä ei tarvittu.

Kokousvideoiden analyysissa on sovellettu vuorovaikutusanalyysia. Vuorovaikutusanalyysia pidetään yhtenä parhaista tavoista pyrkiä ymmärtämään ryhmän vuorovaikutusta esimerkiksi päätöksentekotilanteissa (Meyers & Seibold 2011, 329). Kokousaineisto mahdollisti vuorovaikutusanalyysin kummassakin verkostossa samankaltaisessa tilanteessa. Vuorovaikutusanalyysissa viestintä ositettiin osatekijöihin. Havaintoja tehtiin niistä osatekijöistä, jotka teorian valossa ovat merkityksellisiä. Analyysi oli sekä kvantitatiivista että deskriptiivistä.

Videoitujen kokousten analyysi eteni kuuden vaiheen kautta:

- 1) Ensimmäinen koodaus: puheenvuorojen koodaaminen sen mukaan kuka puhuu, puheenvuorotyyppi, kesto ja puheenvuorojen lukumäärä.
- 2) Puheenvuorotyyppien ryhmittely varsinaista luokittelua varten.
- 3) Tarkistuskoodaus, jossa puheenvuorotyyppit luokiteltiin valittuihin luokkiin.
- 4) Puheenvuorojen lukumäärien ja kestojen laskeminen puhujittain.
- 5) Puhujien ryhmittely rooleihin puheenvuorojen lukumäärän, puheajan ja puheenvuorotyyppien mukaan.
- 6) Päätöskeskustelun analyysi neljän päätösaiheen käsittelystä.

Analyysiyksikkönä käytettiin puheenvuoroa. Mikäli puheenvuoroa seurasi useamman sekunnin tauko, mutta sama puhuja jatkoi, puheenvuorot koodattiin erillisiksi puheenvuoroiksi. Kuvanauhujen analyysi aloitettiin koodaamalla puheenvuoroittain kokoustallenteet. Koodasin jokaisen puheenvuoron nimeten sen funktion osana kokouksen kulkua alustavalla nimityksellä. Jokaiselle puheenvuorolle nimettiin, kuka puhui, puheenvuoron alkamisaika ja päättymisaika. Puheenvuorot myös numeroitiin juoksevalla numeroinnilla.

Tämä vaihe toistettiin vielä uudelleen. Koodaaja eli havainnoija oli sama henkilö eli tutkija itse. Kuitenkin uusimalla puheenvuorojen purkaminen havainnoiksi tarkoitus on ollut eliminoida virheitä, vahvistaa havaintoja ja lisätä luotet-

tavuutta. Analyysissa käytetyt puheenvuorojen luokat hahmottuivat lopulliseen ryhmittelyyn ensimmäisen kokousaineiston koodauksen jälkeen ennen toistoa. Oheinen luettelo esittää puheenvuorojen luokat.

Puheenvuorojen ryhmittely luokkiin

1. *Siirtymäpuheenvuoro*
Puheenvuorot, joiden avulla kokous etenee vaiheesta toiseen, kuten kokouksen avaus, kokouksen päättäminen ja päätöksen sisällön toteaminen päätöksen jälkeen.
Puheenvuorot, joilla ohjataan ryhmän keskustelua, esimerkiksi puheenjohtaja antaa puheenvuoron mainitsemalla puhujan nimen.
2. *Menettelypuheenvuoro*
Esimerkiksi kysymys menettelytavasta tai ehdotus menettelytavaksi.
3. *Kysymyspuheenvuoro*
Kysymykset esimerkiksi lisätiedon saamiseksi.
4. *Vastauspuheenvuoro*
Puheenvuorot, joilla vastataan aiemmin esitettyyn kysymykseen.
5. *Taustatietoa sisältävä puheenvuoro*
Puheenvuorot, joilla esitellään päätöksenalainen asia. Puheenvuorot, joilla lisätään taustatietoa päätettävästä asiasta. Puheenvuorot, joissa ylipäätään jaetaan informaatiota uudesta tai ryhmälle merkityksellisestä asiasta.
6. *Ehdotuspuheenvuoro*
Puheenvuorot, joissa ehdotetaan ratkaisua tai päätöksen lopputulosta.
7. *Perustelupuheenvuorot*
Puheenvuorot, joissa esitetään selkeä mielipide ja esitetään sille perustelut.
8. *Kannatuspuheenvuoro*
Puheenvuorot, joissa myötäillään, vahvistetaan tai kannatetaan aiemmin esitettyä kantaa tai ehdotusta, mutta ei esitetä lisäperusteluja.
9. *Vastustuspuheenvuoro*
Puheenvuorot, joissa vastustetaan selkeästi aiemmin esitettyä kantaa tai ehdotusta perustellen tai ilman perusteluja.
10. *Sosioemotionaalisesti positiivinen puheenvuoro*
Pääasiassa sosioemotionaalisella tasolla vaikuttavat puheenvuorot, joissa korostuu ystävällisyys, huumori, toisen huomioiminen tms..

11. *Sosioemotionaalisesti negatiivinen puheenvuoro*
Pääasiassa sosioemotionaalisella tasolla vaikuttavat puheenvuorot, joissa korostuu epäystävällisyys, jännittyneisyys, erimielisyys tms.
12. *Muu puheenvuoro*
Edellisiin luokkiin sopimattomat, irralliset ja yksittäiset puheaktit.

Luokkien määrä on aina valinnan ja optimoinnin tulos. Lopulliset luokat valikoituivat sen mukaan, millaisina puheenvuorot ilmenivät ensimmäisellä koodauskierroksella. Nimeämisessä ja jäsentämisessä niitä peilattiin Balesin tunnettua ryhmän vuorovaikutuksen analysointiin luotua IPA-menetelmää (Interaction Process Analysis) vasten (Bales 1950; Valkonen & Mikkola 2000, 92-95). Puheenvuoroluokkien ryhmittelyssä hyödynnettiin myös mallia, joka on syntynyt Tampereen yliopiston puheopin tutkimuskurssilla (Andersson & al. 2006, 32-33). Siinä luokittelu oli syntynyt ottaen huomioon IPA:n lisäksi analyysimenetelmistä SYMLOG (System for the Multiple Level Observation of Groups) ja MSA (Multiple Sequence Analysis). Tämän tutkimuksen luokituksessa ja Tampereen tutkimuskurssin mallissa yhteistä on esimerkiksi analyysin keskittyminen tehtäväkeskeiseen toimintaan enemmän kuin suhdetason toimintaan. Puheenvuoroluokkia on lähes saman verran. Verrattuna IPA-luokitukseen sosioemotionaalisen tason luokkia on niputettu yhteen ja vastaavasti tehtäväkeskeisiä puheenvuorotyyppisiä jäsennettiin tarkemmin, jolloin luokkien määrä näiden kesken on myös lähes sama. Kun tuloksissa luvussa 8. Päätöksenteko käsitellään puheenvuorotyyppien esiintymistä kokouksissa, puheenvuoroluokat on lyhennetty: siirtymä, menettely, kysymys, vastaus, taustatieto, ehdotus, perustelu, kannatus, vastustus, positiivinen, negatiivinen ja muu.

Lisäksi puheenvuorojen lukumäärät on laskettu puhujien mukaan eritellen, kuinka monta puheenvuoroa kukin osallistuja käytti. Laskin myös puheenvuorojen kestot, kunkin puhujan keskimääräisen puheenvuoron keston ja kunkin puhujan yhteenlasketun puheajan keston. Luokittelin puhujia puheenvuorotyyppien, puheenvuorojen lukumäärän ja puheajan mukaan. Ristiin tarkastelussa erottui kolme puhujakategoriaa.

Kokousvideoista analysoitiin myös päätösasioiden käsittelyä. Kummastakin kokouksesta tarkemmin analysoitiin kaksi (yhteensä 4) päätösaiheen käsittelyä. Analyysissa tarkasteltiin, montako puheenvuoroa käsittely piti sisällään, miten käsittely alkoi ja päättyi sekä millaisia puheenvuoroja käsittelyssä käytettiin. Tällä peilattiin päätöksenteon tapaa funktionaaliseen teoriaan eli millaisten vaihteiden kautta päätöksenteko verkoston sisäisessä ydinryhmässä tapahtuu.

Keskustelunanalyysin menetelmistä sovellettiin löyhästi myös vieruspari- ja preferenssijäsennystyyppisiä (Raevaara 1995; Tainio 1995). Keskustelunanalyysi

pohjaa lähtökohtaan, että vuorovaikutus on aina kokonaisuudessaan rakenteellisesti järjestynyttä. Rakenteellisuus voi viitata puheenvuorojen sisäiseen rakenteeseen, mutta tässä tutkimuksessa ja nimenomaan tämän metodin yhteydessä sillä viitataan keskustelun rakenteeseen. Rakenne keskustelussa syntyy siitä, miten peräkkäiset puheaktit liittyvät toisiinsa ja millaisia toisiinsa kytkeytyviä jaksoja niistä muodostuu. Käytetään myös käsitettä sekventiaalisuus, joka tarkoittaa sitä, että jokainen keskustelussa käytetty puheenvuoro ennakoi, miten keskustelu etenee ja millainen puheenvuoro sitä seuraa. Sellaisia kahden puheenvuoron jaksoja, joissa vuorojen välillä on vahva ja konventionaalistunut, odotuksia toisiinsa luova suhde, nimitetään vieruspareiksi. Esimerkiksi kysymys ja vastaus muodostavat vierusparin tai pyyntö ja siihen suostuminen. Vierusparin muodostamia osista, puheenvuoroista, ensimmäistä kutsutaan etujäseneksi ja jälkimmäistä jälkijäseneksi. Toisaalta preferenssijäsennyksen kautta voidaan tarkastella vieruspareja vielä uudesta näkökulmasta. Vierusparin jälkijäsenen kohdalla voi olla kaksi vaihtoehtoa. Jälkijäsen voi olla preferoitu tai preferoimaton. Jos jälkijäsen on odotetunkaltainen vastine suhteessa etujäseneseen, sitä kutsutaan preferoiduksi. Jos se ei vastaa odotuksia, se on preferoimaton. Esimerkiksi kysymystä odotetaan rakenteellisesti seuraavan vastaus tai tervehdykseen odotetaan vastattavan vastatervehdyksellä. (Raevaara 1995, 75-92; Tainio 1995, 93-110.)

6.6 Aineiston päivittäminen

Koska tutkimuksen aineistonkeruusta tutkimuksen valmistumiseen oli kulunut jo noin seitsemän vuotta, oli perusteltua hankkia myös päivitystä aineistoon. Eriytisesti teknologiavälitteisen viestinnän osalta kehitys niin teknologioissa kuin niiden käyttötavoissa on tässä ajassa muuttunut. Myös sosiaalinen media ja sen eri sovellukset ovat yleistyneet viime aikoina nopeasti. Sosiaalista mediaa soveltavat myös yhteisöt ja kansalaistoiminta eri muodoissaan. Oli ennakoitavissa, että tämä kehitys on voinut vaikuttaa myös kohdeverkostojen toimintaan ja vuorovaikutuskäytäntöihin. Uutta aineistoa kerättiin syksyllä 2013 puhelinhaastatteluilla, jotka tallennettiin.

Kohdeverkostoista valittiin kummastakin kaksi haastateltavaa eli yhteensä haastateltiin neljää henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat haastateltavina myös ensimmäisellä kerralla. Haastateltavat olivat olleet ensimmäisen haastattelun perusteella verkoston eri kehillä toimivia, erilaisissa rooleissa toimivia, ytimeen ja muihin kehiin kuuluvia. Kaikki neljä haastateltavaa olivat naisia. Haastattelujen kestojen keskiarvo oli 17 minuuttia.

6.7 Tutkijan rooli

Tutkijan suhde aiheeseen ja tutkimuskohteeseen on aina merkityksellinen. Tutkija itse on tutkimuksen tärkeä osatekijä (Ronkainen & al. 2013, 70). Kiinnostus ja motivaatio ovat tärkeitä taustatekijöitä vaikuttamassa jo tutkimuksen suunnittelussa lähtien tutkimusaiheen valinnasta ja päätöksestä aloittaa tutkimustyö. Oma taustani ja suhteeni tutkimuskohteeseen on relevanttia käsitellä, jotta sitä voidaan arvioida suhteessa tutkimuksen luotettavuuteen. Olen tehnyt pitkään toimittajan työtä vuodesta 1991 alkaen. Olen kotoisin Pohjois-Suomesta ja maaseudulta. Jo se tausta on lisännyt kiinnostustani maaseutumaisen Suomen ja alueiden kehittämistä kohtaan. Muutettuani Kainuuseen ja Kajaaniin, tunnistin siellä voimakkaan maakuntahengen, maakunnan omaleimaisen identiteetin ja halun kehittää maakuntaa nimenomaan asukkaiden henkilökohtaisesta näkökulmasta. Aukkaat halusivat säilyttää maakunnan elinvoimaisena, jotta siellä olisi edellytykset hyvälle elämälle, työntekeemiselle ja yrittämiselle sekä tulevien sukupolvien kasvattamiselle. Osittain työni kautta seurasin jo erilaisia verkostoitumistrendejä 1990-luvulla. Asuessani Kainuussa samoihin aikoihin saatoin seurata läheltä alueellisen naisverkoston syntyvaiheita ja kehittymistä maakunnassa. Myöhemmin vuosina 2006-2008 asuin Keski-Pohjanmaalla ja siellä toimi samantapaisista tarpeista syntynyt naisverkosto, joka oli organisoitunut Leader-toimintaryhmän muotoon. Se tosin oli laajentuessaan saanut jäseniksi myös miehiä. En ole itse ollut mukana kyseisten verkostojen toiminnassa, mutta muistan osallistuneeni esimerkiksi Kajaanissa tilaisuuteen, johon oli kutsuttu asiasta kiinnostuneita suunnittelemaan verkoston perustamista. Toimittajana koin tarvetta pitää tietynlaista etäisyyttä verkostoon, jotta voisin sitä käsitellä ohjelmissa. Myöhemmin sama etäisyyden ylläpitäminen on ollut olennaista tutkijan roolissa.

Voidaan olettaa, että nimenomaan naisverkostojen valinta tutkimuksen kohdeverkostoiksi saattoi johtua tutkijan sukupuolesta. Se ei ole välttämättä niin yksinkertaisesti pätevä päätelmä. Tutkimuksen aloittamisen aikoihin kiinnostukseni verkostoja kohtaan oli yleisempää eikä kohdistunut erityisesti vain naisverkostoihin. Pyrkimys kohdeverkostojen valinnassa oli valittujen kriteerien, jotka selostetaan kohdeverkostoja kuvaavassa luvussa, mukaan löytää kaksi samaan kategoriaan sopivaa verkostoa.

Tutkijan sukupuoli saattoi olla vaikuttamassa enemmän haastattelutilanteissa. Minut saatettiin kokea hengenheimolaiseksi, osalliseksi. Saattaa olla, että jätettiin sanomatta jotain mitä oletettiin minun tietävän. Se antoi samalla kuitenkin myös hyvän näköalapaikan, sain luvan tutkia ja minulle osoitettiin luottamusta. Se muistutti jossain määrin kenttätutkimusta.

Pyrin myös tietoisesti vielä etäännyttämään itseäni verkostoista. Koko tutkimuksen motiivi lähti liikkeelle kriittisestä näkökulmasta ja kysymyksestä, voivatko verkostot luoda jotain sellaista, mitä ei muuten syntyisi; mikä tekee verkos-

tyhteistyöstä erilaista verrattuna muuhun yhteistyöhön. Haastatteluissa pyrin kuitenkin olemaan neutraali, arvottamatta vastauksia ja toisaalta ymmärtäväinen haastateltavia kohtaan valaen uskoa, että se heidän vastauksissaan antama kuva on oikea. Sitä mukaa kun tulokset ovat syventyneet, on oma kuvani kohdeverkostoistakin muuttunut monipuolisemmaksi. Tutkimusraportoinnissa on näkyvissä moniulotteinen ja itsensä kanssa ristiriitainenkin kuva verkostoista.

6.8 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Seuraavissa luvuissa esitellään tutkimuksen tulokset edeten tuloksista johtopäätöksiin ja pohdintaan sekä tutkimuksen arviointiin. Tutkimuksessa on tarkasteltu verkoston vuorovaikutuksen suhdetta verkostotoimijoiden rooleihin verkoston rakennetekijöinä, päätöksentekoprosessiin verkostotoiminnan yhtenä keskeisenä funktiona ja toimijoiden kokemuksiin verkostotoiminnasta omien toimintamahdollisuuksien kannalta. Kaikilla kolmella tasolla – rakenteen, toiminnan ja kokemusten tasolla – tarkasteltiin toimijoiden keskinäisen tasavertaisuuden toteutumista.

Tutkimuskysymyksiä oli neljä:

1. Millaisia rooleja verkostotoimijoille rakentuu verkoston toiminnassa?
2. Mitä odotuksia verkostajohtajan viestintään ja toimintaan kohdistuu?
3. Miten roolien erilaistuminen on yhteydessä verkostotoimijoiden keskinäiseen tasavertaisuuteen päätöksenteossa?
4. Mikä suhde tasavertaisuuden kokemuksella on verkostotoimijoiden tyytyväisyyteen verkostotoimintaa kohtaan?

Tutkimuskysymykseen 1. vastataan luvussa 7. Verkostotoimijoiden roolit. Tutkimuskysymykseen 2. keskitytään saman luvun alla 7.2 Verkoston johtaminen. Tutkimuskysymys 3. on tuottanut vastauksia, jotka esitellään luvussa 8. Päätöksenteko verkostoissa. Tutkimuskysymykseen 4. vastataan puolestaan luvussa 9. Tasavertaisuuden kokemukset ja koettu tyytyväisyys.

Tutkimustuloksien jälkeen luvussa 11.1 Johtopäätökset pohditaan lisää, mitä tuloksista voi päätellä. Tässä luvussa luodaan myös uutta teoriaa tulosten pohjalta.

7 Verkostotoimijoiden roolit

7.1 Verkostotoimijoiden roolien erilaistuminen

7.1.1 Roolien jäsentyminen aineistosta

Varhaisessa vaiheessa jo ennen tutkimushaastatteluja hahmottui alustavasti, että verkostojen jäsenet jakautuvat ainakin karkeasti kahteen kategoriaan, ydinryhmään kuuluvat ja ydinryhmän ulkopuolella olevat toimijat. Ydinryhmän muodostaa verkosto 1:ssä hallitus ja verkosto 2:ssa strategiaryhmä. Jatkossa käytän molemmista yleiskäsitettä ydinryhmä, joka kuvastaa niiden suhdetta muuhun verkostoon ja ominaisuuksia, joita liitetään ryhmään.

Ydinryhmän olemassaolo ja erottuminen muusta verkostosta kävi ilmi esimerkiksi verkostojen internet-sivuilta. Verkosto 1:n verkkosivuilla kerrottiin ydinryhmän jäsenten nimet ja yhteystiedot sekä kotikunta. Verkosto 2:n strategiaryhmän kokoonpano oli juuri aineistonkeruun alkaessa uusiutunut, vaikka osa sen jäsenistä oli edelleen samoja kuin ennenkin. Sain tähän liittyvää informaatiota verkoston avainhenkilöltä, kuten myös esimerkiksi toimijoiden nimilistan. Tieto oli sen vuoksi olennainen, että halusin saada haastateltaviksi edustavan joukon verkostojen toimijoita, joissa lähtökohtaisesti voisi olettaa löytyvän erilaisia mahdollisia verkostotoimijoiden rooleja. Haastateltavien valinnassa oli etukäteen mahdollista vaikuttaa siihen, että joukossa oli sekä ydinryhmään kuuluvia että sen ulkopuolella olevia. Haastateltaviksi kutsuin myös nimettyjä verkostojohtajia.

Osa rooleista syntyy jo edellä kuvatun työnjaon kautta suoraan, osa vuorovaikutuksen myötä. Olennaista ei ole kuitenkaan pelkästään roolien tunnistaminen ja hahmottaminen suhteessa toisiinsa verkoston rakenteessa, vaan myös se, miten ne vaikuttavat edelleen verkoston vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa.

Tässä luvussa jäsenän ja kuvaan verkostotoiminnassa erottuvia toimijoiden rooleja. Tarkastelen myös, miten roolit vaikuttavat verkoston toiminnassa ja vuorovaikutuksessa sekä mitä ne kertovat verkoston tasavertaisuudesta. Lisäksi pohdin aktiivisuuden ja passiivisuuden ilmenemistä verkostossa. Erittelen luvun lopussa myös haastateltavien näkemyksiä verkostojohtamisesta ja tasavertaisuudesta.

Aineistosta jäsenyi yksitoista (11) erilaista verkostotoimijan roolia. Roolien analyysia varten erittelin niitä haastattelujen osia, joissa haastateltavat puhuivat omasta roolistaan tai yleisemmin verkostotoimijoiden rooleista, millaisina he ne näkivät. Välttämättä vastauksissa ei puhuttu rooleista käyttäen sitä käsitettä.

Haastattelukysymyksissäkin roolin sijaan käytin usein ilmausta tyypillinen verkoston jäsen, esimerkiksi ”löytyykö verkostosta erilaisia tyyppisiä toimijoita esimerkiksi osallistumistavan mukaan?”. En tutkinut rooleja yksittäisen toimijan näkökulmasta niin, että olisin tyyppitellyt suoraan toimijoiden mukaan rooleja, jolloin jokainen toimija omalla toimintatavallaan olisi voinut muodostaa yhden tyyppin. Kuuntelin sen sijaan toimijoiden puhetta omasta toiminnastaan ja rooleistaan ja poimin kimpuiksi kuvauksia, jotka tuntuivat liittyvän toisiinsa. Ryhmittelemällä vastauksia niistä alkoi hahmottua samankaltaisuuksia, joiden perusteella tyyppittely tapahtui. Tämä perustui käsitykseen, ettei toimijalla ole välttämättä vain yhtä roolia ja tapaa toimia verkostossa, vaan ne voivat toimia päällekkäin tai vuorotellen. Taulukko 1. sivulla 96 syntyi roolien tiiviiden kuvausten myötä. Pelkistämällä rooleja tiiviiksi kuvauksiksi pyrin samalla kriittiseen arvioon roolien itsellisyydestä.

Osa aineistosta löytyneistä rooleista voi mennä siten päällekkäin, että ne voivat olla verkoston jäsenellä samaan aikaan käytössä. Vaikka osa rooleista jakaa toimijoita vahvemmin ja saattaa rajata jonkun toisen pois, etteivät ne voi toimia samaan aikaan, roolien päällekkäisyys kuvastaa toisaalta sitä, että verkostotoimijan tapa osallistua ei ole kapeasti vain yhden muotin mukainen. Esimerkiksi kuka tahansa toimija ei tutkimuksen kohdeverkostoissa voi asettua johtamaan muita toimijoita tai osallistua verkoston päätöksentekoon, mutta informaation välittäjän tehtävään ei ole samanlaisia rajoituksia. Myös vuorottelijan rooli kertoo verkostojen dynamisesta puolesta, jossa uusia toimijoita voidaan ottaa mukaan ja aktiivisuuden astetta osallistumistavoissa voi halutessaan vaihtaa.

Roolit voidaan jakaa neljään kategoriaan viestinnän ja vuorovaikutuksen sekä toiminnan luonteen mukaan. Roolit jakautuvat verkoston ytimen, keskikehän ja ulkokehän rooleihin sekä sekarooleihin, jotka voivat olla käytössä niin ytimessä kuin keskikehälläkin. Kuusi rooleista voidaan sijoittaa selkeimmin ja suhteellisen pysyvinä eri verkoston kehille. Johtaja ja päätöksentekijä ovat verkoston ytimen rooleja. Niitä rooleja ei voi toteuttaa keski- tai ulkokehällä. Paikallisaktiivit, hiljaiset puurtajat ja toiminnan kohteet sijoittuvat verkoston keskikehällä. Sekä tarkkailijat että vetäytyjät kuuluvat verkoston ulkokehälle. Vuorottelijat, informaation välittäjät, tukijat ja asiantuntijat voivat olla joko verkoston ytimessä tai keskikehällä. Seuraavaksi kuvataan roolien sisältöä osallistumisen näkökulmasta ytimestä ulkokehälle etenevässä järjestyksessä päättyen sekarooleihin.

7.1.2 Roolit verkoston ytimessä

Päätöksentekijät on tutkimuksen kohdeverkostoissa erikseen valittu tehtäviinsä. Valinta tapahtuu kerran vuodessa. Haastatteluissa tuotiin esille, että vaihtuvuus olisi hyvä asia, mutta kuitenkin vaihtuvuus vaikuttaa olevan pientä.

Ytimeen päättäjiksi valikoituvat aktiiviset toimijat. Aktiivisuus näyttää myös kumuloituvan, koska ydinryhmän jäseniltä odotetaan suurempaa aktiivisuutta ja osallistumista kokouksiin ja eri toimintoihin.

”Kyllä se keskipiste vaaditaan, jotta tiedetään että mihin se on menossa. Et se suunta määräytyy niiden aktiivisten myötä ja tuota niin pitää olla eräänlainen kärki.”

(Mies 43 vuotta)

Tietoa ja informaatiota pidetään tärkeänä verkoston resurssina. Verkoston ytimeessä korostetaan eri alojen osaamisen ja asiantuntemuksen merkitystä. Ydinryhmässä arvostetaan jäsenten omia suhdeverkostoja, vaikutuskanavia ja tiedonhankintaa. Erilaisista taustoista huolimatta verkoston päättäjät kokevat yhteenkuuluvuutta ja jakavat yhteisiä tavoitteita.

Ytimeen osallistumista motivoi nimenomaan mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Päätöksenteko koetaan useimmiten suhteellisen helpoksi, hengeltään hyväksi ja keskustelevalksi. Mitä paremmin päätöksentekijät tuntevat toisensa sitä enemmän on keskustelua ja se koetaan hedelmälliseksi.

”No kyllä se minun mielestä tämmöinen tiimihenki tavallaan hallitustyöskentelyssä ja se, että tunnetaan toisemme ja tuota ollaan tekemisissä, ollaan sitte muutaki kautta tekemisissä, niin se avaa sitte ihmisten suut jotenki, ku sitä tuota tulee se oma mielipide sanottua varmemmin sitte. (...) Sitte oppii tuntemaan toisen piirteitä niin tuota voi sitte paremmin sitä keskustelua avata ja tuota siitä tulee sitte hedelmällisempääki ehkä keskustelusta silloin sitte, että kyllä se on selkeesti huomannu kokouksissa on keskusteltu enemmän.”

(Nainen 32 vuotta)

Ytimessä päätöksentekijät yhdessä johtajan tai johtajien kanssa ohjaavat verkoston toimintaa, luovat sille visioita ja pitkän linjan suunnitelmia sekä panevat täytäntöön tehtyjä päätöksiä. Muut verkoston toimijat odottavat ydinryhmältä, että se aktivoi verkoston toimintaa ja innostaa muita toimijoita, kukin ainakin omassa viiteryhmässään. Lisäksi toivotaan riittävää tiedottamista. Ydinryhmän toivotaan myös kuuntelevan kenttää. Toisaalta verkoston ytimeen kuuluvat ajattelevat, että yhteydenpito edellyttää puolin ja toisin aktiivisuutta ja mielenkiintoa. Ydinryhmässä voi helposti syntyä muista verkoston jäsenistä passiivisempi kuva kuin ydinryhmän ulkopuolisilla toimijoilla on. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että kaikki verkoston toiminta ja toimijoiden aktiivisuus ei tule näkyväksi verkoston ytimeen.

Ytimessä toimivat joutuvat tasapainoilemaan vastuun ja päätöksenteon rinnalla verkostomaisuuden säilyttämisen kanssa, ettei ryhmä erottaudu ja irrottaudu

liikaa muusta verkostosta. Ydinryhmä ilman ympärillä olevia toimijoita olisi vain ryhmä. Verkostomaisuus alkaa ja kasvaa ydinryhmän ulkopuolella. Vaikka ytimessä käytetään valtaa, verkostolle on elinvoimaisuuden kannalta tärkeää, että siitä löytyy muitakin kerroksia ja erilaisia toimijoita.

”Siellä on sit semmonen ydinporukka se strategiaryhmä, joka niinku kehittää sitä toimintaa. Ja sitten tavallaan niin täällä ympärillä on kaikilla niitä linkkejä ja niitä vois olla vaikka kuinka paljon. Että tuota tällä tavalla se sitte jakaantuu taas ja tästähän se verkosto alkaa.”

(Nainen 60 vuotta)

Kaikki toimijat eivät välttämättä tosin tiedosta sitä. Haastateltavat jakautuivat sen suhteen, että osa oli ylipäättään enemmän pohtinut verkoston olemusta ja verkostomaisen toiminnan edellytyksiä ja osa vähemmän. Verkoston kehittämiseen ja toimintalogiikkaan kiinnostuneesti suhtautuvia oli sekä ydinryhmän päätöksentekijöissä ja johtajissa että muilla verkoston kehillä toimivissa.

Verkoston johtaja johtaa niin ydinryhmää kuin koko verkostoakin. Tutkimuksen kohdeverkostoissa oli tunnistettavat johtajan roolit ja kyseiset toimijat pitivät myös itse rooliaan johtajan roolina. Verkostojohtaja on keulakuva myös verkoston ulkopuolelle, mutta häneltä odotetaan erityisesti näkyvyyttä ja aktiivista roolia verkoston sisällä. Johtaja on sekä työrukkanen että näkemyksellinen toiminnan linjaaja. Vaikka häneltä odotetaan näkemyksellisyyttä ja vahvojakin mielipiteitä, niin toisaalta hänen pitäisi kuunnella jäsenistöä. Johtamiseen liittyviin osin ristiriitaisiinkin odotuksiin palataan tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. Esimerkkinä mainittakoon eri taustaorganisaatioita edustavien johtohenkilöiden väliset suhteet, mikä kertoo, ettei jaettu johtajuus tai useamman johtajan malli välttämättä käytännössä toimi, vaikka siihen pyrittäisiinkin. Seuraava kokemus on ydinryhmään kuuluvalta verkostotoimijalta.

”Joo, kyllä niitä on niitä erimielisyyksiä aina, että jos ihan rehellisesti sanon niin joskus menee sitte siihen, että jollain on herne nenässä. Mutta että pittää aina muistaa se, että ne on niinku asioita että asioista voi olla eri mieltä, mutta sitte semmoset henkilökohtaiset asiat ja ehkä just tämmöset persoonakysymykset ne ei mun mielestä kuulu sinne, et ne pitäs pystyä ohittamaan. Ja sielläki on niin monen tyyppisiä asiafoorummeita ja sitte on ollu vähän niinku kaks emäntää (...) että se on semmosta vähän semmosta valtataistelua.”

(Nainen 35 vuotta)

Verkoston johtaja(t) ja päätöksentekijät yhdessä muodostavat verkoston ydinryhmän. Ydinryhmän ulkopuolella oli jonkun verran sellaista ajattelua, että ydinryhmä johtaa kollektiivisesti verkostoa. Äskeinen esimerkki haastattelusta kuvastaa

sitä, ettei useamman johtajan malli välttämättä toimi käytännössä toimijoiden mielestä hyvin. Puhuja on itse ydinryhmän sisältä. Hän viittaa myös johtajien keskinäiseen valtataisteluun, mikä vaikuttaisi olevan verkoston toimintaperiaatteiden ja arvojen vastaista, mutta käytännössä inhimillistä.

7.1.3 Roolit verkoston keskikehällä

Paikallisaktiivi edustaa puolestaan perinteistä maaseudun ja maakunnan aktiivisen naisen roolia nykyaikaan sijoitettuna. Nämä toimijat ovat usein monessa mukana, vaikka toisaalta aktiivisuus voi suuntautua vain yhteen itselle tärkeänä pidettyyn kohteeseen. He ovat yleensä aktiivisesti yhteisöön kiinnittyviä kuntalaisia, jotka kantavat vastuuta alueensa kehittämisestä. Aktiivisten paikallistoimijoiden joukosta voi nousta myös toimijaksi verkoston ytimeen. Tämä joukko muodostaa toisaalta oman ytimen, kuten eräs haastateltava havainnollisesti asian esitti. Paikallisaktiivit voidaan nähdä verkostolle ratkaisevan tärkeinä toimijoina, joita ilman verkosto näivettyy.

”Varmaan jokaisessa yhdistyksessä on niitä perusjäseniä, jotka ovat aktiivisia kaikkialla (...) ne, jotka ovat aktiivisia yhteiskunnallisesti muutenkin. Että et uskosin, että tämä yhdistys ja mikä muu hyvänsä niin siellä on ydinjoukko. Ne ei välttämättä ole hallituksen jäseniä, vaan vaan ne on niitä näkyviä, aktiivisia toimijoita.”

(Nainen 60 vuotta)

”Ne on mukana hirmu aktiivisesti täällä jossaki yhdistyksessä ja tavallaan ovat lähteneet niinku eteenpäin vähä laajempaan piiriin tänne Pirityisiin niin viemään muienki yhdistysten asioita eteenpäin eikä vaan sen oman, joka siellä varmasti taustalla on.”

(Nainen 38 vuotta)

Aktiiviset jäsenet eri viiteryhmistä ovat verkostolle arvokkaita. Päätävässä asemassa olevien ja vaikutusvaltaisten jäsenten uskotaan lisäävän verkoston potentiaalia vaikutusvaltaa.

Tämä joukko havainnollistaa verkoston monimuotoisuutta ja kompleksista rakennetta. Heidän ympärilleen on muodostunut omia pieniä ryhmiä tai alaverkostoja, jotka perustuvat toimiviin henkilökohtaisiin suhteisiin. Sisältä löytyy esimerkiksi ammatillisia oman toimialan verkostoja. Ruohonjuuritasolla näiden alaverkostojen taustalla on vuosien myötä syntynyt yhteistyö ja henkilökohtaiset suhteet. Tämä korostaa myös, miten isommassa verkostossa erottuvat kuitenkin

itselle merkitykselliset suhteet, joissa korostuvat myös henkilökohtainen tunteminen ja kasvokkaistapaamiset.

”Mun mielestä verkosto perustuu semmoseen toimiviin henkilösuhteisiin. Jos sä pärjät joittenki ihmisten kans niin se yhteistyö sujuu luonnostaan, et ne ei välttämättä oo mittään varta vasten rakennettuja juttuja, mutta ne on vaan vuosien myötä muotoutunu.”

(Nainen 48 vuotta)

Paikallistoimijat ovat aktiivisia verkostosuhteiden hyödyntäjiä. Haastatteluissa tuli esille se, miten on voinut kehittää omaa osaamistaan verkostotoiminnassa, löytänyt uusia yhteistyökumppaneita ja päässyt kokeilemaan uusia asioita. Kun on kyse vapaaehtoisesta toiminnasta, onkin ilmeisen tärkeää, että se myös koetaan palkitsevaksi. Pari haastateltavaa viittasi siihen, että toimintaan voi jäädä koukuun. Palkitsevat kokemukset voivat olla sitoutumista vahvistavaa ”liimaa”.

Hiljainen puurtaja edustaa myös verkoston perusjäsenistöä. Tässä roolissa toiminnan aktiivisuus vaihtelee. Hiljainen puurtaja ei ole kovin näkyvä eikä tee omasta toiminnastaan ehkä numeroa, mutta tarvittaessa aktivoituu, jos aktivoidaan ja pyydetään mukaan jonkun toisen ideoimaan hankkeeseen. Myös hiljaisista puurtajista todettiin haastatteluissa, että heistä verkosto saa voimaa. Verkosto tarvitsee myös kannattajajäseniä, jotka toimivat kuten verisuonisto lisäten jäsenten välisiä linkkejä ja vaikuttaen verkoston elinvoimaisuuteen.

Sijoitan *toiminnan kohteet* myös verkoston keskikehälle. Toiminnan kohde on tuen tarvitsija ja vastarooli sekaroolien joukossa myöhemmin kuvattavalle tutkijalle. Esimerkiksi verkoston järjestämään koulutukseen voivat osallistua myös verkoston ytimen toimijat. Verkostopuheessa kuitenkin ydinryhmän tehtävä on järjestää toimintaa, jonka kohde mielletään ns. ”muihin” kuuluvaksi. Toiminnan kohteet ovat kuitenkin aktiivisia osallistujia verrattuna ulkokehän rooleihin, jotka jättäytyvät hivenen ulkopuolisiksi.

7.1.4 Roolit verkoston ulkokehällä

Tarkkailija voi hyvinkin tarkasti seurata verkoston toimintaa, mutta vähän sivustakatsojana. Hän ei pyri ottamaan kantaa tai osallistumaan aktiivisesti. Hän seuraa verkoston tiedottamista sähköpostin kautta ja kokee pysyvänsä aika hyvin kärryillä verkoston tapahtumista.

”Meikälainen on täällä ympyrän reunalla, vielä että juuri ja juuri välillä käy ehkä jonku asian tiimoilta, on kuitenkin tässä, sanotaanko että näkee sinne, mutta ei oo kuitenkaan se aktiivinen.”

(Nainen 56 vuotta)

”No mä oon seurannu sitä asiaa siitä lähtien ku sitä ruvettiin touhuamaan, siis tätä nykyistä, jos sanois näin. Oon ollu sillon kuuntelemassa joissakin niissä yleisötilaisuuksissa, sitä oltiin puskemassa alulle niissä. Mutta tuota itse niinku aktiivisesti niin postin saajana on tietysti ollu koko tämän ajan, et mulla on niinku semmonen tieto, että mitä ne tekkee, suurin piirtein mä tiään mitä siellä touhutaan. Mutta sitte aktiivisesti en oo kovin paljo osallistunut.”

(Nainen 56 vuotta)

Tarkkailijan roolissa voi olla myös entinen aktiivisempi toimija, joka on vaihtanut roolia. Jos on ollut ydinryhmässä aikaisemmin, voi olla edelleen helpommin yhteydessä suoraan verkoston johtohenkilöihin, ilman kynnystä. Muuten tarkkailijoilla on etäinen suhde verkoston ytimeen. Joskus syynä tarkkailijan asemaan voi olla pelko siitä, että verkostotoiminta veisi paljon aikaa. Toiminta voi kiinnostaakin, mutta taustalla on pelko, että innostuu liikaa ja toiminta vie enemmän ja enemmän aikaa muulta.

Vetäytyjä ei koe saavansa tietoa eikä tunne pysyvänsä ajan tasalla verkoston toiminnasta. Jos on hyvin etäällä verkoston ytimestä eikä aktiivisesti pyri seuraamaan toimintaa, ei juuri tiedä esimerkiksi millaisia osallistujia verkostossa on. Osa etäisiksi jäävistä voi kuulua verkostoon kannatuksen vuoksi ja osa trendikkyuden vuoksi. Ero tarkkailijan ja vetäytyjän välillä on siinä, miten aktiivisesti toimija vastaanottaa verkostossa välittyvää informaatiota. Se selittää, miksi vetäytyjä ei tunnista välttämättä saavansa tietoa, vaikka ydintä lukuun ottamatta muut jäsenet tai toimijat saavat saman informaation. Vetäytyminen on oma valinta ja taustalla voi olla myös sosiaalisista ryhmäilmiöistä vapaamatkustajuus. Nimittäin vaikka verkostossa vallan ytimeen, ydinryhmään, ei ole mahdollista kaikkien päästä, kaikkea muuta aktiivista toimintaa eivät verkoston rakenteelliset tekijät voi estää.

7.1.5 Verkoston sekaroolit

Informaation välittäjä havainnollistaa omalla toiminnallaan verkostoissa tai laajemmin kansalaisyhteiskunnassa sovellettavaa bottom up –ajattelua, jonka mukaan toiminnan aloitteet ja ideat tulevat ruohonjuuritasolta. Tätä käsitettä käytti yksi haastateltava omassa puheessaankin, mutta muutkin toivat sellaista ajattelua esiin varsinkin puhuessaan siitä, miten verkoston tulisi toimia. Tähän ikään kuin verkoston ihanteeseen palataan erikseen omassa luvussaan ihanneverkoston mielikuvasta.

Tietoa ja informaatiota arvostetaan ja sitä kuvataan voimaksi tai resurssiksi verkostolle. Seuraavassa esimerkissä haastateltava piirtää konkreettisesti ruohonjuuritason toimijat vihreällä ja sitaatissa vihreä viittaa siihen.

”No mä oon oikeestaan ku aatellaan, että vihreenä kuitenkin antamassa täällä sitä sitä tänne tuota verkostolle sitä voimaa sieltä tietoa, vois aatella että vaikka että juuri, jos kato sieltä lähetään. Vois aatella, että mä oon se juuri tällä hetkellä, että ja sieltä lähtee antamaan sitä tietoa sitte sinne tuota niin ylöspäin.”

(Nainen 52 vuotta)

Ne, joilla on tietoa, myös nousevat verkostossa esiin ja herättävät luottamusta muissa jäsenissä. Näitä toimijoita pidetään myös hyvin aktiivisina ja heillä on paljon kontakteja. Liikkuvina ja aktiivisina heidän uskotaan saavan myös haltuunsa ns. hiljaista tietoa. Tässä roolissa toimivat myös itse korostavat tätä puolta ja pitävät sitä arvossa. Informaation välittäjän roolin näkökulmasta arvostetaan myös, että on erilaisia toimijoita mukana. Erilaisen taustan omaavat henkilöt tuovat eri näkökulmia ja erilaisia ideoita toimintaan.

”Mä oon ehkä semmonen ideoija siellä sitten, että näkee eri tavalla kun siellä sitten, että näkee eri tavalla kun siellä on sitten on tuota hyvin eri tyyppisiä. On just akateemisia semmosia yliopistoihmisiä ja tuota (...) he ei ehkä nää välttämättä aina sitten ulkopuolelle sen tuotan minun tehtävänäki on tuoda niitä ajatuksia ja ideoita, eri tapoja toimia että voisiko tehdä näin ja mä tunnenki itseni välillä semmoseksi ruohonjuurimyllertäjäksi, on niin käytännönläheinen ihminen.”

Näille toimijoille verkosto on tyypillinen tapa toimia, ja he kokevat heillä itsellään olevan hyvät osallistumisen mahdollisuudet. He pyrkivät edistämään ja ylläpitämään aktiivisesti vuorovaikutussuhteita. He kokevat olevansa hiljaisempien toimijoiden puolesta äänitorvia tuomaan näkemyksiä esille. Tuli myös esille, että tarve tällaiseen on voinut vähentyäkin sen myötä, kun ajan mittaan on rohkaistuttu enemmän olemaan suoraan yhteydessä verkoston avainhenkilöihin ja johtajaan verkoston ytimessä.

Välittäjä voi olla hallituksen jäsen eli verkoston ydinryhmässä. Silloin hän pitää verkoston ytimeen kuuluvan avainhenkilön velvollisuutenakin tällaista roolia, jossa ei pysytellä pienen piirin sisällä. Vaikkei välittäjä olisikaan verkoston ytimessä - kuten ei välttämättä olekaan - hänen toimintansa tunnustetaan helposti ja se tulee näkyväksi muulle verkostolle. Vuorovaikutussuhteissaan hän läpäisee verkoston eri kerroksia. Tämä on vahvasti sisäistetty ja verkoston toimintaan sitoutunut rooli. Hän toimii viestinviejänä molempiin suuntiin, ruohonjuuritasolta verkoston vaikutusvaltaiseen ytimeen ja ytimestä muille toimijoille ruohonjuuritasolla.

”Tulee paljo semmosia juttuja mieleen, ku kuuntelee ja juttelee ihmisten kanssa. (...) Kyllä se on jokaisen hallituksen jäsenen tavallaan velvollisuuski

on myöski sitte pitää silmät ja korvat auki tuolla, ku kulkee, että jos ihmisillä on semmosia.”

(Nainen 32 vuotta)

Tukija saattaa olla esimerkiksi yrittäjä, joka omien kokemuksiansa perusteella tietää uuden aloittavan yrittäjän tai vasta yritystoimintaa suunnittelevan tarvitsevan kannustusta.

”Kerran itellä on yritys niin kyllä mää oon, pyrin kannustaan ja sitte tietenki tutkaileenki sitä, että tuota niin mahdollinen yrityksen onnistuminen ja näin, että sillä on mahdollinen tulevaisuuski. Että rehellistä yrittämistä niin pitää aina tukia. Että yrittäminen on semmonen kova juttu kuitenkin tänä päivänä, että sitä ei saa millonkaan olla latistamassa, että päinvastoin että jos joku siihen ryhtyy, niin niin sitte pitää sitä tukia saaha joka puolelta.”

(Nainen 51 vuotta)

Tukija voi auttaa myös luomaan sosiaalisia suhteita. Tukija ja kannustaja tuo myös esiin sen vastaroolin eli *tuen tarvitsijan*. Tuen tarvitsija on tukijan toiminnan kohde. Tähän rooliin ei kukaan haastateltava aseta itseään, vaan tuen tarvitsija nähdään itsen ulkopuolella. Toiminnan kohteen esille tuominen näyttäytyy ”me ja muut” –puheena. ”Me” ovat aktiivisia toimijoita ja ”muut” ovat toiminnan kohteita, jotka tarvitsevat tukea ja aktivoimista. Yksi haastateltava toi asian esille niin, ettei hän enää ole tuen tarvitsija, vaan se aika on jo takana. Myöhemmin palaan tähän tarkemmin analysoiden, missä yhteyksissä ”me ja muut” –puhe tulee esiin. Sosiaalisia suhteita edistäviä tilaisuuksia järjestetään esimerkiksi maahanmuuttajille, pienten lasten kotiäideille ja työttömille. Silloin kun verkosto järjestää tilaisuuksia esimerkiksi aamukahvitoimintaa työttömille, se toimii kollektiivisesti tässä tukijan roolissa.

Asiantuntija on verkostotoimijan työn, aseman tai muun erityisen asiantuntijuuden mukainen rooli. Aseman ja ammatin mukainen status voidaan nähdä verkostolle tärkeänä. Verkoston uskottavuuteen vaikuttaa, keitä siihen kuuluu. Tämän vuoksi toimijan asema voi vaikuttaa myös siihen, miten muut toimijat henkilöön suhtautuvat ja mitä hänen toiminnaltaan odottavat. Toisaalta asiantuntijuus ja virka-asema voivat olla niin vahvoja toimijan omassa mielessä, ettei hän voi olla tarkastelematta asioita sen roolin kautta. Kun työ ja tausta vaikuttaa verkostotoimijan rooliin, voi todeta, ettei siinäkään mielessä kukaan voi vapaasti valita rooliaan.

”Ehkä sitte minä oman taustaorganisaation takia niin katson niinku asiaa muita enemmän sitte kuntien näkökulmasta, näin kuvittelisin.”

(Mies 37 vuotta)

”Mä oon ollu koko ajan Mannerheimin Lastensuojeluliiton edustajana tässä, en niinku välttämättä omana itsenä.”

(Nainen 45 vuotta)

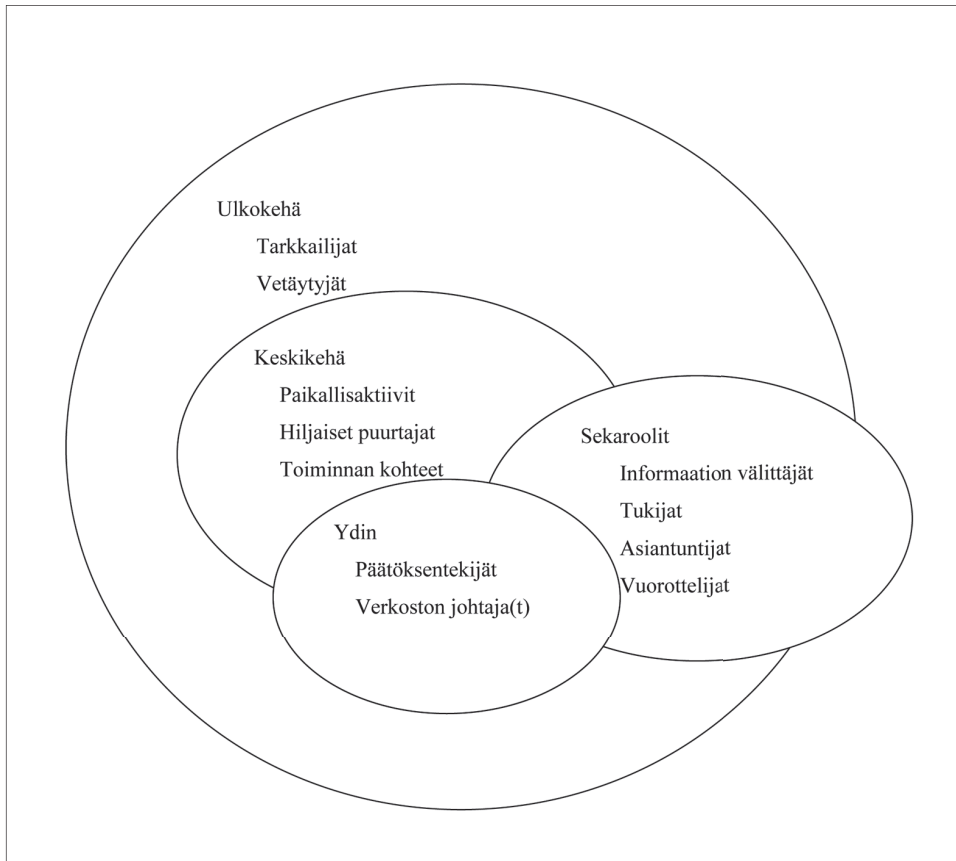
Verkostossa voi myös kehittää omaa asiantuntijuuttaan.

”Mä oon päässy ite kouluttamaan, mikä oli minulle ihan semmonen uus et just markkinoinnista ja tämmösestä, et hyvin tämmösiä isoja juttuja, et on itse päässy kehittymään kyllä ihan eri tavalla. Että on semmonen ja ehkä on kuitenkin turvallinen foorumi, että siellä on se kynnyks on niinku matalalla lähtee mukaan kaikkeen erilaiseen toimintoihin ja sitten hyvin tämmönen vaikuttamisen roolihan siellä on.”

(Nainen 35 vuotta)

Vuorottelija uskoo roolien joustavuuteen ja on itse onnistunut vaihtamaan roolia verkoston sisällä. Roolin vaihtaminen onnistuu ainakin niin päin, että siirtyy ytimestä ulkopuolelle. Roolien vaihtaminen ei kuitenkaan vaikuta olevan kovin tavallista, ainakaan verkoston ulkokehältä ytimeen. Ytimessä toimivien pysyvyys roolissa on aika vahva ja vaihtuvuus vähäistä, mikä tuli esiin monen haastateltavan puheessa. Verkoston potentiaalia kuitenkin käytetään. Esimerkiksi entistä aktiivista toimijaa voidaan pyytää hallituksen neuvonantajaksi valmistelutehtävään asiantuntijuutensa vuoksi.

Kuva 2. havainnollistaa, miten roolit näyttävät sijoittuvan verkoston kehämäiseen rakenteeseen. Taulukkoon 1. on koottu roolit tiiviine kuvauksineen, mikä mahdollistaa helpommin niiden keskinäisen vertailun suhteessa toisiinsa.



Kuva 2. Verkoston roolit sijoitettuina verkoston eri kehille

Taulukko 1. Verkostotoimijoiden roolit

	<i>Rooli</i>	<i>Kuvaus</i>
<i>Ytimen roolit</i>	Päätöksentekijä	Ydinryhmän kollektiiviseen päätöksentekoon osallistuva jäsen
	Johtaja	Keulakuva ja koko verkoston toiminnan johtaja
<i>Keskikehän roolit</i>	Paikallisaktiivi	Vastuunkantaja alueen kehittämisessä ja aktiivinen verkostosuhteiden hyödyntäjä
	Hiljainen puurtaja	Näkymätön, mutta tarvittaessa aktivoituva uskollinen toimija
	Toiminnan kohde	Vastarooli tukijalle eli tuen tarvisija
<i>Ulkokehän roolit</i>	Tarkkailija	Erilaisen viestinnän kautta toimintaa aktiivisesti seuraava sivustakatsoja
	Vetäytyjä	Sekä toiminnasta että viestinnästä ulkopuolelle jäävä toimija
<i>Sekaroolit</i>	Informaation välittäjä	Vuorovaikutusta edistävä, ideoita ja aloitteita luova viestinviejä
	Tukija	Kannustaja ja muiden toiminnan aktivoija
	Asiantuntija	E erityisen asiantuntijuuden tai aseman mukainen rooli
	Vuorottelija	Onnistunut roolin vaihtaja

7.2 Verkoston johtaminen

7.2.1 Verkostoon soveltuvan johtamisen piirteet

Suurin osa haastateltavista pitää johtajaa välttämättömänä ja tärkeänä verkostossa. Kuitenkin ristiriitaisiakin näkemyksiä tuli esille. Näkemykset vaihtelivat niin, että toisessa ääri-laidassa ajatellaan verkostoa voitavan verrata mihin tahansa toimintaan yhteisössä tai organisaatiossa ja sen perusteella verkostonkin tarvitsevan johtamista.

”Tarvihtee, aina joka paikka tarvihtee johtajan. Ainaki jonkinlaisen joka pitää sitä verkostoa kasassa. Kyllä siinä aina tarvitaan johtaja.”

(Nainen 52 vuotta)

”Enpä, ei ehkä välttämättä tarvi johtajaa, mutta tietysti jos niinku toimitaan tällä tavalla niin perinteisesti et et on tietyt hallitus, niin kyllä siinä joku joka sitä puhetta vie eteenpäin niin tarvitaan. Mut en mä niinku et kyllä voi niinku tavallaan toimia et kaikki on samalla tasolla ja sit tehdään yhteisiä päätöksiä et ei se mitään pomoa tarvi, mun mielestä ei tarvita.”

(Nainen 46 vuotta)

Toisessa laidassa on sellainen käsitys, että verkosto pärjää ilman johtajaa, jollei se toimi perinteisellä tavalla. Silloin johtaminen liitetään perinteiseen yhteistoimintamalliin. Verkoston toimintatapoja pidetään sillä perusteella perinteisen mallin mukaisina, jos niissä tarvitaan johtajaa ja johtajuutta. Samalla uskotaan, että parhaimmillaan ja verkostomaisimmillaan verkoston toiminta voisi itse asiassa sujua ilman johtajaa. Sekin tiedostetaan näissä näkemyksissä, että ilman nimettyä johtajaa jokaisen toimijan vastuunotto korostuu enemmän eikä vapaamatkustajuuteen olisi samalla tavalla varaa kuin silloin, kun johtajalle kasautuu vastuuta. Ristiriitaisuuksia nousi jonkin verran esiin myös verkostojohdantamista kohtaan esitetyissä odotuksissa. Merkille pantavaa on myös, miten verkostojohdantajan roolia ja verkostojohdantamista kuvataan usein negaation kautta eli käänteisen kuvaamisen avulla, millaista sen ei haluttaisi olevan. Yksi syy tähän voi olla se, että verkostomielikuvat korostavat nimenomaan erilaisuutta verrattuna muihin yhteistyömuotoihin. Silloin johtamisenkin ihanne on erilainen ja erilaisuutta korostava. Johtamismielikuvissa halutaan tehdä eroa hierarkkiseen ja autoritaariseen johtamismalliin. Toisaalta, kun verkoston johtamistapaa ei ole tietoisesti suunniteltu ja arvioitu, ei ole myöskään yhdessä asetettu tavoitteita tai luonnehdittu toivotun johtamisen piirteitä. Toivotulle johtamiselle voi olla vaikeaa löytää sanoja. Silloin kun kuvataan verkostojohdantamisen tavoitteita ja haasteita verrattuna perinteiseen

ns. autoritaariseen johtamiseen, kuvaamisessa käytettiin myös joskus voimakkaita ääripäitä. Esimerkiksi todettiin, että ”tämmöinen armeijatyylillä ei kyllä sovi” (Mies 43 vuotta).

Ristiriitainen suhtautuminen verkoston johtamiseen näyttäytyy myös siinä, että osa haastateltavista käytti johtajan sijaan mielellään muita ilmauksia, kuten *keulakuva*, *yhdyshenkilö*, *emäntä*, *keskipiste* tai *johdattelija*. Samaan aikaan kun johtamiseen kohdistuvat odotukset ovat moninaiset ja ymmärretään verkostoympäristö haastavaksi johtamisen kontekstiksi, halutaan alleviivata sitä, että johtajalla on kuitenkin enemmän vastuuta kuin valtaa.

”Mä en oikeestaan tiedä, että sen johtajan tarvii siihen päätöksentekoon tavallaan vaikuttaa, mutta se on ikään kuin semmonen, sehän ei ole despootti eikä diktaattori eikä muutakaan vaan se on vaan se, joka on selkänoja.”

(Nainen 60 vuotta)

Verkostoissa on nähtävissä myös epävirallista johtajuutta. Esimerkiksi puheenvuorojen määrällä voi saada kokouksissa vaikutusvaltaa. Ydinryhmään kuuluvia voidaan pitää mielipidejohtajina. Myös käytännössä päätöksentekijöinä he muodostavat yhden johtamismallin. Päätöksillään he johtavat verkostoa ryhmänä.

”Tätä ei tule näin normaalisti analysoida mutta ehkä se, että ketä niinkun kuunnellaan ja kuinka paljo joku käyttää puheenvuoroja, että tietysti sillä saattaa olla niinkun, että on vaikutusta jonkun puheenvuoroilla sitte enemmän kuin toisen, mutta sitä ei oikeestaan ajattele sitte erityisesti johtajuutena. Se on niinku vaan tämmöinen vaikutuskanava.”

(Mies 37 vuotta)

Puheenvuorojen määrällä puhuja ottaa tilan, ajan ja tilanteen haltuunsa. Se voi olla tahatonta tai tarkoituksellista. Muut eivät välttämättä pidä sitä johtajuutena, mutta vaikuttamisen keinona kuitenkin.

7.2.2 Verkostojohtajan tehtävät

Verkostojohtajan tehtävät verkostotoimijoiden odotusten mukaan tässä aineistossa voidaan jakaa viiteen ryhmään, joita käsitellään seuraavaksi omien otsikoittensa alla. Verkostojohtajan tehtävät jäsenyivät verkoston koossa pitämisen tehtäviin, strategisen johtamisen tehtäviin, toimeenpanoon ja rutiineihin liittyviin tehtäviin, kokouksiin liittyviin tehtäviin ja erityisesti viestintään liittyviin tehtäviin.

7.2.2.1 Verkoston koossa pitämisen tehtävät

Johtajaan kohdistuvat odotukset, jotka korostavat verkoston koossa pitämistä, toimijoiden aktivoimista ja näkyvänä kokoavana voimana toimimista, osoittavat, että toimijat uskovat verkoston voivan hyödyntää jäsentensä resurssia, kun johtaja vaan saa kaikki mukaan. Johtajan odotetaan aktivoivan jäseniä osallistumaan ja pitävän sillä tavoin verkostoa koossa. Jäsenten näkemykset halutaan mukaan päätöksentekoon, vaikka se edellyttääkin kompromissien tekemistä. Aika konkreettisestikin verkostajohtajan odotetaan innostavan jäseniä innovointiin ja keräävän heidän ideoitaan jalostettavaksi. Johtaja luo myös verkostolle kasvot sekä verkoston sisällä että verkostosta ulospäin. Verkoston toiminta henkilöityy toimijoihinsa ja erityisesti tästä syystä myös verkostajohtajaan. Tästä seuraa odotuksia johtajan persoonaan ja taitoihin liittyen. Verkostajohtajan odotetaan tulevan erityisen hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Johtajaa kuvattiin myös sovittelijaksi. Yhteydenpidossa arvostetaan sekä jalkautumista maakuntaan ja eri kuntiin toimijoiden keskuuteen että tavoitettavuutta esimerkiksi puhelimella tai sähköpostilla.

”Demokraattista johtamista. Tarkoittaa sitä, että otetaan huomioon ihmisten mielipiteet ja tuota arvostetaan sitä, että me ollaan erilaisia ja eri ihmiset osaa ja tietää eri asioita. Ja niinku tavallaan kootaan siitä se kompromissi.”

(Nainen 46 vuotta)

”No kyllä keskustelun herättäjä on yks yks tärkeä. Ja yhteydenpito jollain lailla ja se keskustelun herättäjä ja se johtaja toimii aktiivisesti myös muihin kuin jäsenistöön päin.”

(Nainen 60 vuotta)

”No ilman muuta täytyy olla vetäjä tai johtajahan se on, joka pitää sen niinku sen homman kasassa ja aktivoi ihmisiä. Muuten ihmiset pian laiskistuu, jos ne olettaa, että nyt vain tässä ollaan verkostossa ja tämmöstä tämä on. (...) Pitäähän siellä olla joku pirteä ihminen, joka antaa niitä inspiraatioita ja jakaa tietoa.”

(Nainen 40 vuotta)

Puheessa viitataan aktiivisuuteen ja todetaan, ettei saa laiskistua. Käytännössä ei tullut esiin sellaisia toimintoja tai vaikuttamista, joihin verkostotoimijoita varsinaisesti haluttaisiin aktivoita. Verkosto 1:ssä toimijat toteuttavat hankkeita, mutta ne, jotka ovat hankkeissa mukana, tekevät siihen kuuluvat tehtävät luonnollisesti ilman verkostajohtajien patistamista. Muilla verkoston ruohonjuuritason toimijoilla toiminta verkosto on pikemminkin omaehtoista verkoston hyödyntämistä ja toimintaa omissa pienryhmissä.

7.2.2.2 Strategisen johtamisen tehtävät

Johtajan ei haluta olevan kuitenkaan kapeasti osallistumisen fasilitaattori ja näkemysten kokoaja. Häneltä itseltään odotetaan myös jopa asiantuntijuutta verkostotoiminnan keskeisistä teemoista. Verkostojohtaja luo linjoja toiminnalle pidemmällä tähtäimellä, vastaa yhteisen vision ja strategian luomisesta ja johtaa toimintaa niiden suuntaisesti. Tähän osallistuu käytännössä koko ydinryhmä, mutta se nimetään tehtävänä kuuluvaksi johtajalle, joka mielletään useimmiten yhdeksi henkilöksi. Verkosto B:ssä tuli esiin, että johtajan pyrkimys strategisempaan johtamisotteeseen voidaan muiden toimijoiden keskuudessa kokea toisaalta myös liian abstraktina ja etäisenä varsinaiselle toiminnalle. Se voi etäännyttää johtamistoimintaa muusta verkoston toiminnasta.

”Et tää on varmaan se tämmönen et mä haluaisin tuua tähän enämpi strategista johtamista, että naiset ei sanos että et mä en ymmärrä tätä, koska kaikki ymmärtää sen. Toki se, et ne on kirjoitettu monesti niin vaikeesti, et niitä ei ymmärrä mut pitää pyrkiä ymmärtämään tämmöstä niinku strategioita ja mitenkä. Sillähän sitä johdetaan tätä maakuntaaki esimerkiks. Siinä voi olla et miks naiset myös sitä vierastaa, et he ajattelee että se menee, siitä tulee liian julkista sitten, et se ei oo enää sitä semmosta yksityistä, että minä omine mielipiteineni, vaan että että ja pienesti.”

(Nainen 53 vuotta)

Verkostoissa ilmeni ristiriitaa näkemyksissä, miten isoja ja haasteellisia tavoitteita asetetaan. Molemmissa verkostoissa oli skeptikkoja, jotka ajattelivat verkoston toimivan helposti toteutettavien asioiden ympärillä.

7.2.2.3 Toimeenpanoon ja rutiineihin liittyvät tehtävät

Toiminnan pyörittäminen ja arkisista rutiineista vastaaminen näyttää myös jäävän verkostojohtajan harteille silloin, kun ei ole tasapuolisemmin toteutettua työnjakoa. Johtajan rooli nähdään helposti työrukkasena ja kaikkien yhteisten asioiden hoitajana. Silloin niiden hoitaminen rutiineista lähtien myös kasautuu helposti johtajalle. Haastatellut johtajat näkivät itsekin itsensä mielellään puuhakkaina työmuurahaisina palvelemissa verkostoaan.

”No kyllä se toimeenpaneva johtaja ainaki saa olla paikassa ku paikassa.”

(Nainen 51 vuotta)

”Selkeesti hän huolehtii tämmöset yhteiset asiat ja rutiiniasiat ja tavallaan sen käytännön toiminnan pyörittää.”

(Nainen 46 vuotta)

Siihen voi liittyä ongelmia silloin, kun verkoston koko on iso ja toiminnalle on asetettu haastavia tavoitteita. Jos töiden jakamiseen ei löydy tapoja, ne voivat uuvuttaa vastuuhenkilöitä. Töiden keskittyminen voi olla seurausta keskittyneestä verkoston hallinnoinnista ja päätöksenteosta. Jos kaikessa muussa verkoston yhteisiin asioihin liittyvässä vastuuta kantaa ydinryhmä, ei välttämättä löydy luontevaa tapaa delegoida myöskään muita tehtäviä. Sellaiseen tarkoitukseen eivät viestintäkanavat tai –foorumit ole valmiiksi käytössä.

7.2.2.4 Kokouksiin liittyvät tehtävät

Kokouksiin liittyvistä tehtävistä puhuivat eniten ydinryhmään kuuluvat jäsenet, joilla on muita enemmän kokemusta verkoston kokoustilanteista. Verkoston johtajalla ei ajatella olevan enemmän valtaa kuin muilla ydinryhmän jäsenillä. Valta on pikemminkin jaettu ydinryhmän toimijoiden kesken. Kokouksissa johtajan tärkeimpiä tehtäviä on asioiden esittelemine ja keskustelun johtaminen, niin sanottu johdattelu, jossa enemmän tai vähemmän hienovaraisesti keskustelua vietään kohti päätöksiä. Johtajan odotetaan myös varmistavan, että päätöksentekoon on oikeat ja riittävät tiedot.

”Hän esittelee asian riittävän laajasti ja todenperäisesti sen ja sitte tulee oikia kuva hallituksen jäsenille.”

(Nainen 51 vuotta)

”Sillon puheenjohtajan rooli tai vetäjän rooli on ainoastaan olla kokousteknisesti hyvä johtaja, mut se tosiasiallinen työ tehdään alemmalla tasolla.”

(Nainen 47 vuotta)

”Niin kun sanoin nää johtaja ja johdattelija, niin se on varmastiki enemmän sitä johdattelua ku johtamista jos ymmärrät mitä sillä tarkoitan, että vähä niinku pehmeämmät otteet siinä verkostotyössä mitä jossaki suuremmassa organisaatiossa. (...) No keskusteluprosessia ja kyllä varmasti usein on niinki että myöski johdatellaan sitä asiaa niinku johonki lopputulokseen et helpostihan se on käytännössä sitäkin johtaminen tai johdattelu.”

(Mies 37 vuotta)

Kokouksiin osallistuvat pitävät antamaansa aikaa arvokkaana ja rajallisena resursina. Siksi he odottavat, että kokouksissa vietään asioita eteenpäin ja tehdään todella päätöksiä, jotta aikaa ei menisi hukkaan. Koossa pitämisen ja osallistamisen ihanteista huolimatta haastatteluissa ei viitattu siihen, että ennen kokouksia päätösasioista kysyttäisiin kantaa ydinryhmän ulkopuolelta.

7.2.2.5 Verkoston vuorovaikutukseen liittyvät tehtävät

Vuorovaikutuksen näkökulmasta vaikuttaa olevan tärkeää, että johtaja on tavoitettavissa, hän kiertää maakuntaa näkyvästi, hänellä on näkemystä ja mielipiteitä, mutta ettei hän tuo niitä liian vahvasti esiin, vaan kuuntelee jäseniä ja antaa tilaa muiden mielipiteille. Myös ulkoista viestintää ja tiedottamista arvostetaan. Johtajan ansioiksi katsotaan, jos verkoston toiminta saa julkisuutta esimerkiksi lehtijuttujen muodossa.

Johtajan henkilökohtaisia ominaisuuksia ja voimavaroja pidetään arvossa. Ominaisuuksiensa puolesta johtajassa arvostetaan aktiivisuutta, innokkuutta ja näkyvyyttä. Henkisistä ominaisuuksista arvostetaan myös luotettavuutta. Persoonaa korostuu varmaankin juuri siksi, että johtajan halutaan erottuvan muista, jotta verkosto voisi henkilöityä häneen. Verkostojohtaja ei saa kuitenkaan olla saneleva tai muuten dominoiva. Tasapainoilua vaaditaan, kun samaan aikaan johtajalta toivotaan kuitenkin vankkoja näkemyksiä ja jämäkkyyttä. Johtajan pitäisi olla yhteistyökykyinen ja kuunteleva, mutta pitää langat käsissä ja johtaa näkemyksellisesti.

”Varmaankin et me ollaan pyritty siihen, että me selkiytetään näitä vastuusuhteitaki sillä tavalla, että me tietään aina kuka tekee mitäki ja mikä kuuluu itse kunkin tehtävään, mutta ei sillä tavalla autoritaarisesti, että joku sanelee sen, vaan että sillä toiminnalla on kuitenkin johtaja ja joku pitää lankoja käsissä.”

(Nainen 53 vuotta)

”Kyllä hällä on tuota niinku vahvat mielipiteet ja näkemykset asioista ja, mitenhän sen sanois, kyllä hän sitte kuuntelee muitaki. Mutta tuota sanoisin, että vahvaotteisesti kuitenkin.”

(Nainen 32 vuotta)

”Mun mielestä johtaja, johtaapa missä vaan, niin täytyy olla semmonen täsmällinen kaikissa ilmaisuissaan, koska sitten tulee just tätä, näitä ”ai ku mä luulin, mä oletin”. Ei puhuta toiselle, että ”heti”. Toiselle se on minuutin sisällä, toiselle huomenissa. Että semmosta täsmällisyyttä pitäis olla kommunikoinnissa, et se on ehdoton. Ja mielellään kaikki vaikka, että ne on sähköpostissa tai jollakin tavalla, että ne voi dokumentoida vielä.”

(Nainen 35 vuotta)

Verkostojohtaja on verkostotoimijoista ja rooleista se, johon eniten kohdistuu suoranaisia odotuksia vuorovaikutuksen suhteen.

7.2.3 Verkostojohtajan vuorovaikutukseen kohdistuvat odotukset

Aineistossa ilmeni, että vuorovaikutus liittyy tavalla tai toisella kaikkiin verkostojohtajan tehtäviin. Kokoan vielä erityisesti vuorovaikutukseen liittyvät odotukset, joita haastatellut verkostotoimijat kohdistavat verkostojohtajaan. Tuli esiin myös keskenään ristiriitaisia odotuksia verkostojohtajaa kohtaan. Verkostojohtajan viestintään kohdistuvat odotukset on esitetty ryhmitelty seitsemän otsikon alle Taulukossa 2., jossa on sijoitettu rinnakkain ristiriitaiset viestinnän osa-alueet.

Keskenään ristiriidassa näytävät olevan odotukset *asiakeskeisestä viestinnästä* ja *persoonallisesta viestinnästä*. Yleisesti tämän aineiston perusteella verkostojohtajalta odotetaan vuorovaikutussuhteissa asiallisuutta, asiantuntevuutta ja luotettavuutta. Arvostukset voi kiteyttää asiakeskeiseen viestintään. Joissakin haastatteluisa arvostettiin kuitenkin myös vahvaa persoonaa ja sen tuomaa värikkyyttä esiintymiseen ja viestintään. Sellainen henkilö erottuu joukosta.

Asiakeskeiseen viestintään liittyy myös toiminnasta tiedottaminen. Verkostotoimijat toivovat aktiivista tiedottamista toiminnasta, päätöksistä ja tulevista linjauksista. Toiminnan tavoitteista tiedottaminen ja viestintä varmistaa, että koko verkosto on tietoinen ydinryhmän tekemistä linjauksista. Sen lisäksi haastatteluisa arvostettiin myös verkoston ulkoista viestintää. Verkoston arvovalta ja vaikuttavuus voi kasvaa, kun se saa näkyvyyttä esimerkiksi paikallisessa mediassa.

”Et kyllä se niinku jos ajatellaan sitä, et mistä me on lähetty liikkeelle, ku ihmiset ei tienny et mikä ihmeen Pirityiset, niin kyllähän niinku on hirveen paljo tuota niin se, että mejän hankkeista kirjojetaan ja julkastaan tiedotuslehtiä.”

(Nainen 46 vuotta)

Joistakin haastattelupuheenvuoroista voi päätellä, etteivät verkoston ydinryhmän linjaukset ja päämäärät ole yhteisesti jaettuina tai niiden viestimisessä koko verkostolle ei ole onnistuttu. Ydinryhmällä saattaa olla vahvoja näkemyksiä tulevaisuuden tavoitteista, mutta muut verkoston toimijat jäävät niistä ulkopuolelle eivätkä tunnista niitä.

”Et meille, siis tarkotan meille yliopistosta mukana oleville on sanottu, että me kuljetaan liikaa täällä ylhäällä ylätasolla, et muilla on se ajatus et he haluaa, he on tämmösiä käytännön ihmisiä, et he haluaa vaan tehdä.”

(Nainen 53 vuotta)

Keskenään ristiriitaisia odotuksia liittyy myös verkostojohtajan *vaikuttamiseen* ja *muiden toimijoiden aktivointiin*. Odotukset ovat ristiriitaisia sen suhteen, miten johtaja ottaa itse kantaa asioihin ja miten vahvalla otteella ohjaa toimintaa. Vähintäänkin odotukset aiheuttavat tasapainottelun tarvetta, ettei kumpikaan puo-

li painotu yksin ja liian vahvasti muiden verkostotoimijoiden mielestä. Toisaalta verkoston johtajalta odotetaan näkemyksellisyyttä ja vahvojakin mielipiteitä. Toisaalta hänen tulee antaa tilaa muiden mielipiteille ja mieluummin kuunnella herkästi ja tarkkaavaisesti mikä on verkoston tahtotila.

”Ainakin N.N. on aika suorasukanen, että se sanoo ihan reilusti, mitä mieltä hän on ja pitää sanoaki, että joskus tuntuu toisinaan, että kun asioita on valmisteltu, että ois saanu sanoa vielä rajummin aikasemmassa vaiheessa, että nyt teette hukkatyötä.”

(Nainen 38 vuotta)

”Hän ei ole mikään tämmönen niinkun niin tämmönen dominoiva puheenjohtaja vaan kuunteleva. Kuunteleva ja tuota sanoo myöski mielipiteensä ja sitä kautta niinkun pitää kuitenkin ohjaket hallussaan.”

(Mies 43 vuotta)

”Demokraattista johtamista. Tarkottaa sitä, että otetaan huomioon ihmisten mielipiteet ja tuota arvostetaan sitä, että me ollaan erilaisia ja eri ihmiset osaa ja tietää eri asioita. Ja niinku tavallaan kootaan siitä se kompromissi.”

(Nainen 46 vuotta)

Näkökulma saattaa vaihtua saman lauseen sisälläkin, mikä vahvistaa syntyneitä mielikuvaa tasapainottelun vaatimuksesta. Esimerkiksi verkostojohtajan odotetaan olevan kuunteleva, mutta tuovan myös oman asiantuntemuksensa ja näkemyksensä esille. Verkostojohtajan odotetaan olevan vahva ja jämäkkä, mutta toisaalta kykenevän pehmeästi johdatellen saattamaan verkostotoimijat kompromissin kautta yhteisiin päätöksiin. Seuraavassa esimerkki haastateltavan vastauksesta kysymykseen ”Johdatteleeko johtaja keskusteluprosessia vai asioita?”.

”Niin kuin sanoin nää johtaja ja johdattelijä, niin se on varmastiki enemmän sitä johdattelua ku johtamista, jos ymmärrät mitä tarkoitan, että vähä niinku pehmeämmät otteet siinä verkostotyössä, mitä jossaki suuremmissa organisaatioissa. (...) No keskusteluprosessia ja kyllä varmasti usein on niinku, että myöski johdatellaan sitä asiaa niinku johonki lopputulokseen. Et helposti se on käytännössä sitäkin johtaminen ja johdattelu.”

(Mies 37 vuotta)

Jäsenistön aktivointia korostetaan vastauksissa. Vaikkei selvästi tule esiin, millaisiin asioihin ja miten säännönmukaisesti jäsenistön kantaa ja näkemyksiä toivotaan, haastateltavat odottavat, että verkoston johto saa ihmiset ottamaan kantaa. Verkosto nähdään aktiivisen osallistumisen ja vaikuttamisen foorumina tai ka-

navana. Toisaalta päätöksenteko on niin keskittynyttä, että tilanteet ja mahdollisuudet vaikuttaa verkostossa tehtäviin päätöksiin ovat hyvin rajalliset. Päätöksenteko ei ole myöskään läpinäkyvää niin, että jäsenet tietäisivät, mistä ollaan tekemässä päätöksiä, mitä vaihtoehtoja päätökselle on olemassa ja lopulta mitä on päätetty. Hyvin vähän tulee esiin kuitenkaan kritiikkiä päätöksenteon keskittymisestä tai sen läpinäkyvyydestä. Päätöksentekoon liittyviä tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 8.. Vaikuttamisesta puhutaan yleisellä tasolla. Se liittyy verkoston ihanteeseen myös, että verkostotoimijat haluavat vaikuttaa ja vaikuttavat aktiivisesti. Sitä odotetaan myös ydinryhmän sisällä, mutta aineistosta ei tule selvästi esille, onko sellaiselle aktiivisuudelle todella tilaa ja mihin sitä tarvitaan. Toisaalta aivan sitä ruohonjuuritason toimintaa ei välttämättä mielletä sellaiseksi, jossa tehdään päätöksiä ja vaikutetaan myös. Puhuttaessa vaikuttamisesta ja osallistumisesta yleensä viitataan koko verkoston toimintaan eikä sinne paikalliseen, ruohonjuuritason toimintaan.

”Mut se tosiasiallinen työ tehdään alemmalla tasolla. (...) Sisältö pitää tulla täältä kentältä.”

(Nainen 47 vuotta)

”Kyllähän johtaja on sitte se suunnan näyttäjä verkostossa, että se ei saa sinne lillukanvarsiin takertua. Ja tuota pitäs pystyä kannustamaan ja rohkasemaan niin, että sitten ne verkostossa toimijat itse löytää ne ratkasut ja löytää sinne niitä työkaluja niin paljo, että ne pystyy valitsemaan jonkun työkalun ja sitä kautta syntyy sitte se hyvinvointi.”

(Nainen 48 vuotta)

Helppo lähestyttävyyys nousi myös eri tavoin esille. Siihen vaikuttaa esimerkiksi verkostojohtajan käyttämä puhuttu kieli. Seudun murteen puhuminen korostaa paikallisuutta. Jos johtaja puhuu samaa murretta, se koetaan tuttuna ja lisää viestintään läheisyyttä ja mutkattomuutta. Myös kokoustilanteissa osa haastateltavista kertoi arvostavansa epämuodollista tapaa puhua ja keskustella päätettävistä asioista. Helppo lähestyttävyyys on sitäkin, että verkostojohtajan kanssa voi ottaa verkoston asioita puheeksi myös spontaanisti tavatessa esimerkiksi kunnan taajamassa ostoksia tehdessä tai muun asioinnin lomassa. Verkostojohtajan toivotaan olevan lisäksi muutenkin helposti tavoitettavissa. Tärkeän asian kyseessä ollen puhelun ja kännykkä antavat mahdollisuuden puhua suoraan ja saada kommentti saman tien. Sähköpostia käytetään enemmän informaation jakamiseen kuin keskusteluun. Sähköpostin käyttö on osalle toimijoista vasta toinen vaihtoehto puhelun tai tapaamisen jälkeen ehkä siksi, että sähköpostissa vastausta joutuu odottamaan. Tässä aineistossa asynkronisten viestintävälineiden tuoma viive viestintään vähentää niiden käyttöä. Toisaalta kohdeverkostoissa ei ole erikseen varta vasten

sovittuja käytäntöjä ja pelisääntöjä esimerkiksi sähköpostin käyttöön keskustelun välineenä ja kanavana. Ytimessä toimivat ja verkostajohtajat eivät näytä antavan siihen mallia eivätkä kannusta siihen.

Näkyvyyttä pidetään tärkeänä verkostajohtamisen ulottuvuutena. Verkostajohtajalta toivotaan niin sanottua jalkautumista jäsenten pariin ja näkymistä koko maakunnassa. Tämä korostui erityisesti Verkosto A:ssa. Tällä tarkoitetaan konkreettisesti tilaisuuksien järjestämistä eri kunnissa, vierailuja yhdistyksissä ja verkostajohtajan aktiivista omaa verkostoitumista alueella. Verkosto A:ssa toiminta jäsenyksi ohjelmakausiin ja niiden vaihtuessa koottiin aktiivisesti alueen asukkaiden näkemyksiä ja toiveita yli verkostorajojenkin. Jokainen alueen asukas on potentiaalinen verkoston toimija eikä mielipiteiden keruussa näkynyt merkkejä poissulkemisesta sen mukaan, onko toiminut aiemmin verkoston piirissä vai ei.

”N.N. on tällanen ulospäin suuntautuva ja tämmönen se pitää ollaki johtaja, joka pystyy myös jalkautumaan sitte maakuntaan. Että jos hän vaan istus siellä (...) ja sieltä sitte antas jolleki tehtäviänsä, sähköpostia laittas ja tämmöstä, niin mä ite koen ainaki sen kyllä niin, että et johtajan pitää kyllä jalkautua ja lähteä näyttämään kasvojaan sinne kasvoja sinne maakuntaan, minkälainen on Pirityinen.”

(Nainen 52 vuotta)

Kokoustilanteiden hallinta on seitsemäs verkostajohtajan viestintään liittyvä kokonaisuus, johon toimijoilla liittyy odotuksia. Kokousten johtamisessa verkostajohtajalta odotetaan ennen kaikkea kokousteknisesti hyvää tilanteiden hallintaa. Lisäksi kokouksilta odotetaan tuloksellisuutta. Ydinryhmään kuuluvat toimijat, jotka osallistuvat verkoston kokouksiin ja päätöksentekoon pitävät hyvin tärkeänä sitä, että kokouksiin varattu aika käytetään tehokkaasti. Toimijat odottavat, että kokoukset vievät päätöksenalaisia asioita vähintäänkin eteenpäin, päätöksiä syntyy ja päätetään myös toimeenpanosta ja työnjaosta tarvittaessa. Kokouksiin käytetty aika on toimijoiden henkilökohtaista resurssia, jota he antavat verkoston käyttöön. Sen halutaan tuottavan tuloksia. Vastuu kokousten panos - tuotos-suhteen ihanteellisesta toteutumisesta on johtajan eli tässä tapauksessa kokousten puheenjohtajan vastuulla. Kollektiivisesta vastuusta kokousten onnistumisen suhteen ei juuri puhuta. Jokaisen ydinryhmässä toimivan vastuuta korostetaan enemmänkin siinä, miten rakentavasti erilaisiin mielipiteisiin ja niiden ilmauksiin odotetaan suhtautuvan, ettei näkemyksiä jätetä sanomatta eikä niiden käsittelystä jää ilmapöytä häiritseviä mielipahan aiheita.

Useimmat ainakin ydinryhmässä toimivista jäsenistä ovat kokeneita kokouskäytännöissä. Ydinryhmässä kukin toimija on itsenäinen omissa näkemyksissään eikä verkostossa esiinny painetta edustaa jonkun ryhmän kantaa, kuten esimerkiksi paikallisessa kunnallisessa päätöksenteossa, johon osallistuvat poliittisten

puolueiden valtuustoryhmät. Jokainen ottaa kantaa oman näkemyksensä ja taustakokemuksensa valossa.

”Et se valta on jaettu, sanosin näin. Tietysti esittelyvalta on olemassa ja se, käyttäkö sitä oikein vai väärin niin, mutta ku se porukka, joka istuu paikalla niin mehän ollaan niin kun tottuneet ottamaan kantaa. Me jotka ollaan elikkä siellä niinku ne taustat, nyt ainakin jotka mä tunnen, niin me ollaan semmosia ihmisiä, et me ei kuvia kumarrella, vaan että erittäin itsenäisiä.”

(Mies 43 vuotta)

”Se politiikka ei tuo niitä paineita päätöksentekoon, vaan se päätöksenteko lähtee siitä niinku maaseudun kehittämisajatuksista vaan, että mää sanon ihan suoraan et mää en oo pätäkääkään kiinnostunu ite esimerkiks niinku kunnallispolitiikasta sen takia, että mä nään näin, että jollain tavalla, että toimintaryhmässä mulla on paljo suurempi valta vaikuttaa asioihin ja tehdä ihan konkreettista kehittämistyötä. (...) Kun se puoluepolitiikka niinku ei oo rajottamassa sitä mun toimintaa. Mun ei oo pakko olla mitään mieltä sen takia, että kuulun johonki puolueeseen.”

(Nainen 46 vuotta)

Tämän tyyppisiin verkostoihin voi hakeutua sellaisia toimijoita, jotka arvostavat mielipiteen vapautta ryhmäkurin sijaan. Se tuo omat haasteensa kokousten puheenjohtajalle.

Näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia verkostojohtajassa arvostetaan:

- aktiivisuus
- innostuneisuus
- luotettavuus
- vahva persoona
- näkemyksellisyys
- asertiivisuus
- yhteistyökykyisyys.

Taulukko 2. Hyvän verkostojohtajan viestintään liittyvät odotukset

<i>Asiakaskeinen viestintä</i>	<i>versus</i>	<i>Persoonallinen viestintä</i>
asiallisuus asiantuntevuus luotettavuus tiedottaminen toiminnasta		erottuminen muista vahva persoonan esille tuominen värikäs esiintyminen huumori
<i>Vaikuttaminen</i>	<i>versus</i>	<i>Muiden toimijoiden aktivointi</i>
näkemyksellisyys vahvojen mielipiteiden esittäminen assertiivisuus esiintymisessä		keskustelutilaisuuksien järjestäminen ideoiden ja mielipiteiden kysyminen kuunteleminen
<i>Helppo lähestyttävyyys</i>		
puhuttu kieli, esim. paikallinen murre epämuodollinen puhetapa mahdollisuus ottaa spontaanisti asioita puheeksi helppo tavoitettavuus puhelimella tai sähköpostilla		
<i>Näkyvyys</i>		
verkoston keulakuvana toimiminen oma verkostoituminen julkinen esiintyminen esim. lehdistössä		
<i>Kokoustilanteiden hallinta</i>		
kokoustekniikan hallinta päätöksentekoprosessin läpivienti tehokas ajanhallinta		

7.3 Aktiivinen ja passiivinen osallistuminen verkostossa

Valituilla tutkimusmenetelmillä löytyi vastauksia siihen, miten toimijoiden aktiivisuus ja passiivisuus näyttäytyy verkostossa, miten niiden vaihtelevuuteen ja eroihin suhtaudutaan ja mitä syitä toimijat näkevät aktiivisuuden ja passiivisuuden eroille. Alun perin toin kysymykset aktiivisuudesta ja passiivisuudesta haastatteluihin pikemminkin apukysymyksiksi, jotta saisin kuulla toimijoiden käsityksiä rooleista. Aktiivisuus ja passiivisuus nousivat haastatteluissa esille kuitenkin muidenkin kysymysten kohdalla, esimerkiksi kun käsiteltiin verkostotoimijoiden erilaisia osallistumistapoja ja osallistumista vuosikokouksiin tai muihin, kaikille jäsenille tarkoitettuihin tilaisuuksiin. Lisäksi sitä käsiteltiin tasavertaisuuden kysymyksissä, jolloin jäsenen omaa aktiivisuutta toiminnassa peilattiin tasavertaisuuden saavuttamiseen. Aineistolähtöisestä näkökulmasta aihe nousi siten alkuperäistä suunnitelmaa merkityksellisempään ja isompaan rooliin.

Kun tarkastelee sitä, miltä aiemmin kuvatut roolit vaikuttavat ilman, että on voinut olla seuraamassa toimijoiden todellisia verkostosuhteita, vuorovaikutusta ja osallistumista verkoston toimintaan, roolit vaikuttavat monipuolisilta ja niistä suhteessa pienempi osa näyttäytyy passiivisina rooleina. Aktiivisuutta voi harjoittaa verkostoissa moninaisilla tavoilla, mutta on mahdollista valita myös passiivisempi tapa olla verkostossa.

Kävi ilmi, ettei kaikki aktiivisuus näy verkoston ytimeen. Siitä seuraa, että ytimessä toimivien jäsenten mielikuvat muista jäsenistä, heidän motiiveistaan ja aktiivisuudestaan voivat olla erilaisia kuin ydinryhmän ulkopuolella olevien käsitykset. Eri puolella verkostoa erilaiset toimijat näkevät tilanteen eri tavoin. Ydinryhmässä toimivat näkevät haastattelujen perusteella passiivisuuden pääsääntöisesti ongelmalähtöisesti ja pohtivat haasteena, miten toimijoita voisi aktivoida.

Ydinryhmän ulkopuolella aktiivisuus ja passiivisuus hahmotetaan vähemmän mustavalkoisesti. Keskikehällä ja ulkokehällä toimivat tarkastelevat aktiivisuuden ja passiivisuuden aste-eroja ja vaihtelua toiminnan monimuotoisuuden näkökulmasta. He huomioivat myös sellaisen toiminnan, joka ei tule näkyväksi ydinryhmälle. Uloimmilla kehillä nähdään aktiivisuudessa ja passiivisuudessa myös enemmän sellaista vuorottelua, mitä pidetään luonnollisena ja osin verkoston toimintaan kuuluvana hyvänäkin piirteenä. Aktiivisuuden ja passiivisuuden vaihtelun ja vuorottelun tuomina hyvinä puolina pidetään sitä, että

- voi välillä vetäytyä aktiivisemmasta roolista taka-alalle ja olla kuitenkin mukana toiminnassa tai tukemassa toimintaa,
- hyväksytään erilaiset elämänvaiheet aktiivisuuteen vaikuttavina tekijöinä,
- hiljaisetkin löytävät paikkansa verkostossa,

- jokaisella, myös passiivisella toimijalla ja jäsenellä on verkoston ulkoista asemaa ja legitimizeettiä nostava merkitys, koska verkoston koko vaikuttaa siihen,
- taustalta on valmius aktivoitua, kun tilanne muuttuu ja motivaatio kasvaa,
- verkostoa voi hyödyntää itselleen sopivalla tavalla ja toiminnasta voi poimia itseään kiinnostavimmat puolet.

Haastatteluissa syiden pohdinta painottui enemmän siihen, mikä selittää passiivista osallistumista ja mikseivät toimijat ole aktiivisempia. Syitä tunnutaan hakevan herkemmin toimijoista kuin verkoston toimintatavoista eli esimerkiksi siitä, miten verkosto kykenee aktivoimaan ja innostamaan toimintaan sekä ottamaan mukaan aktiviteetteihin. Tämä näkökulma painottui erityisesti verkoston ytimesä toimivien vastauksissa. Toisaalta joissakin vastauksissa arveltiin, että uusien jäsenten on todennäköisesti vaikea saada verkostosta tietoa ja halutessaan liittyä mukaan päästä siihen sisälle.

Aktiivisuuden ja passiivisuuden vaihtelun taustalla nähdyt syyt voidaan jakaa yksilöllisiin eli yksilöstä ja hänen taustoistaan johtuviin, yleisiin selittäviin tekijöihin ja verkostokohtaisiin erityisiin syihin. Yksilöön liittyviä syitä löydetään elämäntilanteesta, ajankäytöstä ja arvostuksista. Elämäntilanteen vaihtelut tulivat eniten vastauksissa esiin. Useimmiten se liittyy joko perhe-elämään tai työhön. Esimerkiksi pienet lapset perheessä tai yrityksen perustamisvaihe ja siihen panostaminen saavat jättämään verkostotoimintaa vähemmälle. Ajankäyttö ja ajanhallinta näkyivät myös vastauksissa. Aika koetaan yleisesti kiireiseksi ja elämässä monet asiat kilpailevat ajankäytöstä. Ne toimijat, jotka ovat monessa mukana, joutuvat priorisoimaan, mikä on itselle tärkeää. Vaikka verkoston toiminta koettaisiin tärkeäksi, voidaan itse haluta mieluummin käyttää aikaa muuhun. Tosin osa aktiivisista toimijoista ja esimerkiksi ydinryhmään kuuluvista on nimenomaan monessa mukana. Se edellyttää tehokasta ajanhallintaa. Myös verkostotoiminnan trendikkyys vaikuttaa aktiivisuuteen. Se voi vaihdella sen mukaan, miten paljon tai millaista statushyötyä verkostoon kuulumisesta haluaa. Jollekin riittää nimellinen jäsenyys ja kuuluminen verkostoon. Joku taas kokee saavansa meriittiä ja arvostusta vaikuttaessaan aktiivisemmin. Vaikuttaa siltä, ettei passiivisuuden syitä ole myöskään aina helppoa kertoa muille tai niitä ei haluta kertoa. Eräs haastateltava arveli, että ääneen sanotaan joku tekosyy, mutta taustalla voi olla muita, todellisempia syitä. Taustalla voi olla myös epävarmuutta ottaa aktiivisempaa toimijan roolia, kuten seuraavassa haastattelunäytteessä viitataan.

”Ehkä se on arkuutta. Pelätään sitä että mitä toinen, toiset sanoo tai mitä ne ajattelee, jos lähetään tämmöstä toimintaan mukaan. Ja sitte toinen on

se, että ei koeta niin tärkeänä sitä omaa tekemistä, ei niinkun oivalleta niitä omia voimavaroja ja sitä omaa osaamista.”

(Nainen 47 vuotta)

Monen käsitys on, että aktiivisimmat toimijat ovat verkoston ytimessä. Ytimessä toimiminen on näkyvää ja se on helppo jokaisen verkostossa hahmottaa riippumatta siitä, mikä on oma sijainti verkostossa suhteessa ytimeen. Aktiivisuus ytimessä näyttää olevan myös itseään toteuttava ja lisäävä kehä. Ytimeen kuuluvilta edellytetäänkin aktiivisuutta ja se saa toimimaan ja kantamaan vastuuta verkoston toiminnasta. Siihen on sosiaalinen paine. Vastaavasti muiden on siten helpompi myös jättäytyä pois vastuun kantamisesta. Merkittävimpinä asioina, joihin verkostossa voitaisiin vaikuttaa aktiivisuuden lisäämiseksi, mainittiin verkoston tunnettuus ja tiedonsaanti verkostoon liittyvistä asioista.

”Kyllä se on vaan se tavallaan se et pitää olla niinku esillä, et mahdollisimman monella tavalla se tunnettuus, se on tärkeä, et herättää sitten sen mielenkiinnon ja aktiivisuuden.”

(Nainen 46 vuotta)

”Mun mielestä se, että jos ne niinku ainaki itellä on se, että jos se näin passiivinen on, mitä se niinku itelläki on, niin ei se minua ainakaan houkuta mihinkään, jos ei yhtään tiä mitä se joku ryhmä tekkee.”

(Nainen 44 vuotta)

Yleisistä syistä aktiivisuuden eroihin haastatteluissa todettiin usein, että yhteiskunnallisesti tai muutoin aktiiviset ihmiset ovat aktiivisia verkostoissakin. He tuntevat paljon ihmisiä, joten heillä on valmiiksi kontakteja. He ovat yleensä hyvin tietoisia ajankohtaisista seutukunnan asioista. He pystyvät myös hyötymään eri viiteryhmiä synergiaa, mikä voi motivoida toimimaan monipuolisesti. Maantieteelliset etäisyydet puolestaan voivat vähentää osallistumisaktiivisuutta. Tosin eräs haastateltava totesi, että jos on todella kiinnostunut, niin välimatkakaan ei ole esteenä osallistumiselle. Molemmissa verkostoissa toimijoita oli useamman kunnan alueella. Verkosto 1:ssä, jossa toimintaryhmällä oli hankkeita suhteellisen tasaisesti eri kunnissa, aktiivisuuskin oli kunnittain tasaisempaa. Verkosto 2:ssä maantieteelliset etäisyydet näyttivät vaikuttavan enemmän. Vaikka verkosto oli alueellinen, toiminta painottui maakunnan pääkaupunkiin, Kajaaniin. Siellä asui myös suurin osa verkoston toimijoista. Etäisyydet vaikuttavat erityisesti sellaisiin aktiviteetteihin, jotka edellyttävät kokoontumista samaan paikkaan ja fyysistä läsnäoloa, mutta myös muuhun yhteydenpitoon.

”Kyllähän etäisyys vaikuttaa. Etäisyys on etäisyys, oli se sitten minkälainen tahansa niin tuota ei sitä niin helposti täältä vaan Perhoon lähdetä tai Perhoonkaan soiteta, vaikka se puhelu maksaa saman ku soittaa Kannukseen, mutta tuota henkilökohtainen kontakti on aina parempi. Se on aivan selvä hoiti mitä asiaa tahansa. Ja kyllä se tässä kuviossa näkyy, että mitä enempi me oltiin paikalla, mitä enempi käytiin puhumassa tai opastamassa, niin totta kai se näky.”

(Nainen 47 vuotta)

Haastateltavat puhuivat myös yleisestä väsähtämisestä ja kiinnostuksen puutteesta yhteisiin asioihin. Toimijat voivat myös epäillä, ettei toiminnalla ole todellista vaikutusta ja merkitystä. Jotkut taas puolestaan voivat kokea asian hyvinkin tärkeänä, mutta eivät kuitenkaan halua itse ottaa enemmän vastuuta. Sama ilmiö on tuttu nykyään yhdistystoiminnassa, mutta sitä on havaittu myös yhteiskunnallisten liikkeiden tutkimuksessa. Erilaisissa liikkeissä on havaittu olevan myös tyyppillistä, että isommasta kannattajajoukosta vain suhteellisen pieni osa toimijoita on valmiita panostamaan itse toimintaan ja ottamaan vastuuta käytännön toiminnasta.

”Mää luulisin, että se on yleinen trendi, että sitä ollaan jäsenenä. Asia kuitenkin koetaan läheiseksi tai tärkeäksi, mutta se aktiivinen toiminta, oli yhdistys ku yhdistys, niin jää vähäsemmäks. Että joka paikassa on se pieni ydinjoukko, joka on se aktiivinen ja muut sitte toimii satunnaisesti.”

(Nainen 60 vuotta)

Sitä ei vastauksissa juurikaan pohdittu, miten teknologiavälitteinen viestintä voisi mahdollistaa aktiivisemmän osallistumisen tai onko sen käyttöön muotoutuneilla sanattomilla säännöillä ja käytänteillä vaikutusta toimijoiden aktiivisuuteen verkoston toiminnassa. Viestintäteknologia voisi esimerkiksi olla hälventämässä maantieteellisten etäisyyksien tuomaa välimatkaa toimijoiden välillä. Jotkut toimijat kaipasivat esimerkiksi erilaisista vertaistukiryhmistä tuttuja keskustelufoorumeita, joissa sinänsä tuntemattomiltakin henkilöiltä voi saada arvokkaita neuvoja, kun foorumi tuo saman viiteryhmän ihmiset yhteen. Monelle asynkroninen viestintä on myös ajankäytöllisesti helppoa ja helpottavaa, kun siihen voi käyttää aikaa silloin, kun itselle sopii. Tuli myös esiin, että verkossa tapahtuvalle anonyymille eli nimettömänä viestimiselle voisi olla ihan perusteltu tarve. Siinä tunnutaan pelkäävän samaan aikaan kuitenkin internetin keskustelupalstoille tyyppisiä lieveilmiöitä, kuten epäasiallista kirjoittelua. Tosin keskustelupalstoille voidaan rakentaa rekisteröityminen palstan käyttäjäksi, jolloin julkisesti anonyymisti esiintyvät osallistujat kirjaavat kuitenkin henkilötietonsa rekisteriin. Sen uskotaan nostavan kynnystä pelättyyn epäasialliseen käyttäytymiseen ja kirjoitteluun.

”No ehkä jonkunlaista kanavaa, viestintää niin vielä voi kehittää, semmosta vuorovaikutuskanavaa niin, joka olis niinku keskustelu-. Ja monta kertaa on tärkeää se, että ihmiset saa anonyymina puhua. Tietenki on hyvä, että pystyy keskustelemaan omalla persoonallaan, mutta että joilleki on kynnys se, että olis kanava, jossa vois myös anonyymisti keskustella. No kyllä siinä varmaan on oma riski, että siinä täytyy sitte kuitenkin olla henkilö, joka siivoais sitä keskustelua, koska on ollu tässä, on ollu mukana keskustelukanavilla, jotka on anonyymeja ja siellä tahtoo sitte asiattomuuksiinkin mennä se keskustelu.”

(Nainen 60 vuotta)

”No mä kävin noita nettisivuja kattomassa ja mun mielestä niissä olis parantamisen varaa, esimerkiksi että se kontaktin ottaminen, semmonen parantaminen. Koska sieltä olisi hirveen helppo tänä päivänä on kuitenkin netti on niin semmonen tärkeä työväline. Että sitä kautta niin mää ainaki niin ensin meen nettiin ja katon mitä on.”

(Nainen 62 vuotta)

Aineistonkeruun aikana jo suurelle osalle suomalaisista oli syntynyt tottumus odottaa, että nettisivuilla on kattavat ja toimivat palvelut. Hakupalvelut, palautteen antamisen mahdollisuus ja vuorovaikutteisuus ovat esimerkkejä toiminnoista, joita odotetaan.

7.4 Miten roolit vaikuttavat verkoston vuorovaikutukseen?

Strukturaatioteorian mukainen tulkinta on, että edellä kuvatut verkostotoimijoiden roolit ovat syntyneet toimijoiden keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa ja nimenomaan vuorovaikutus ja viestintä on muokannut niistä sellaisia, mitä ne ovat. Vastaavasti roolit ovat teorian mukaan vaikuttamassa edelleen siihen, miten verkostoissa ollaan vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän tutkimuksen keinoin emme voi päästä historiassa taaksepäin alkutilanteeseen tai varhaisempiin vaiheisiin, mutta siitä on olemassa toimijoiden näkemyksiä ja kuvausta.

Ydinryhmä on tästä aineistosta selvimmin nouseva esimerkki siitä, miten verkoston sisällä voi toimia myös ryhmiä. Ryhmällä on tässä tapauksessa selvät rajat. Seuraavassa näytteessä haastateltava kuuluu ydinryhmään ja kutsuu itsekin sitä ryhmäksi. Vastauksessa on kysymys tasavertaisuuden toteutumisesta ja puhuja tarkastelee tasavertaisuutta rajaten sen ydinryhmän sisäiseksi.

”Mun mielestä sen niinku sen ryhmän ite pidettävä huolta siitä. Se on sen ryhmän tehtävä pitää huolta siitä, et kukaan ei millään tavalla sanele. Vaan että se on se päätöksenteko aitoa.”

(Nainen 46 vuotta)

”Mun on vaikee puhua siitä naisverkostosta, koska mä en sillä tavalla sitä tunne. Tunnen vaan tän Woimalan ympärillä olevat naiset.”

(Nainen 45 vuotta)

Muutoinkin pääverkoston sisällä on pieniä verkostoja ja toimijoidensa kautta pääverkosto voi mennä päällekkäin muiden verkostojen kanssa. Minkä varassa toimijat sitten kokevat verkoston pysyvän koossa ja verkostona? Siitä on keskenään erilaisia näkemyksiä.

”Sehän on sama ku avioliitto tää verkostoituminen, että siinä osaaminen lyö avioliitossa lyö yhteen, yhdessä ollaan enempi ku yksin.”

(Mies 43 vuotta)

”Minusta ensinnäki se pitää olla avoin, jotta siihen voi liittyä. Sillä pitää löytyä semmosta toimintaa, minkä takia ihmiset sinee tulee ja kyllä siinä pitää olla joku joka tavallaan sitä systeemiä pyörittää. Ettei se oo ihan niinku vaan irrallinen juttu. Ja tuota tarpeeks mielenkiintosta jotain tekemistä, minkä takia ihmiset tulee siihen mukaan, mutta minusta se avoimuus on tärkeä.”

(Nainen 54 vuotta)

”Tämähän minusta on hyvin pitkälle tämä verkosto myöskin semmonen niinkun kannatusyhdistys tai semmonen toimijakenttä, että siellä niinkun ollaan mukana kaikki, antaa mahdollisuuden kaikille tulla mukaan ja sen kautta niin minkälaisia erilaisia ryhmiä naiset perustaa. Ne pystyy hyvin omaehtosesti ja aktiivisesti rakentamaan niitä. (...) Kyllä niitten täytyy aktivoitua itse ja löytää niitten oma.”

(Nainen 48 vuotta)

”No minusta se koko verkosto on vaikee hahmottaa joksiki yhtenäiseksi joukoksi, että kyllä se on semmonen ameebamainen verkosto, jossa tota ollaan mukana niinku tosiaan niitten omien intressien mukaan. Ei niitä sitoutuneita ihmisiä, jotka niinku sitoutus kankenlaiseen järjestämiseen, niin ei niitä paljo muuta lövy ku sen strategiaryhmän verran. Niin mä

pikkusen pelekään että ei ihan välttämättä olekaan, että ainahan asioilla pitää olla oikeesti nimi, että on verkosto ja ihan koolle kutsutut kokoukset ja ehkä se ois sitte se semmonen, että sillä ois rakenne ja ruumis olemassa, että nythän sitä ei oo olemassa. On vain olemassa ihmisten yhteystietoja, joita kutsutaan samaan paikkaan jonkun asian takia. Ei meillä oo tämän vahvempaa järjestäytymistä verkostossa.”

(Nainen 54 vuotta)

Kaikki toiminta ja aktiivisuus ei tule viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta esiin koko verkostossa. Eikä se ole tarkoituksenmukaistakaan. Se konteksti, missä roolien vaikutus viestintään ja viestintäprosessit tulevat kriittisempään tarkasteluun, on päätöksenteko. Kun verkostossa tehdään päätöksiä koko verkostoa koskien, tulee tasavertaisuuden ja osallistumismahdollisuuksien toteutuminen verkoston arvostusten perusteella uuteen tarkasteluun. Päätöksentekoa pidetään tutkimuksessa kriittisenä verkoston funktiona sen vuoksi, että monet verkostoon liittyneet toimijat ovat motivoituneet nimenomaan vaikuttamisen mahdollisuuksista ja tasavertaisemmasta osallisuudesta päätöksentekoon kuin muissa alueellisissa yhteistyöympäristöissä ja -rakenteissa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan päätöksentekoa.

8 Päätöksenteko verkostoissa

8.1 Verkostojen päätöksenteon kolme vaihetta

Haastatteluaineistosta nousi esiin verkostojen päätöksentekoa koskevia havaintoja, jotka voi jakaa kolmeen alaryhmään. Havaintojen mukaan kohdeverkostojen päätöksenteon prosessin voi jakaa kolmeen ajallisesti ja toiminnallisesti erilliseen osaan, joissa verkostotoimijoiden osallisuus näkyy eri tavoin: 1) keskustelu verkoston pitkän tähtäimen linjoista sekä esitykset päätöksenteon kohteiksi ja päätökset, mitä asioita verkostossa otetaan käsittelyyn eli verkoston agendan luominen, 2) varsinainen päätösasioiden käsittely ja päätöksenteko sekä 3) tavoitteista, päätöksenteon alla olevista asioista ja lopullisista päätöksistä tiedottaminen.

8.1.1 Agendan luominen

Kohdeverkostojen agenda luodaan sekä pitkän linjan tavoitteilla että säännöllisiin yksittäisiin ydinryhmän kokouksiin nousevilla päätösasioilla. Haastatteluissa korostui se, että yksittäisten päätösten täytyy liittyä pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Se tuntui olevan varsinkin Verkosto 1:ssä haastattelujen mukaan tärkein päätöksenteon kriteeri.

Haastatteluista ilmeni, että Verkosto 1:ssä suurin osa säännöllisissä ydinryhmän kokouksissa päätettävistä asioista tulee kentältä, verkostotoimijoilta ydinryhmän ulkopuolelta. Tämä johtuu siitä, että tärkeimmät päätökset ja suurin osa päätöksistä koskee hankehakemuksia, joihin verkosto nykyisessä olomuodossaan LEADER-toimintaryhmänä ottaa kantaa. Hankehakemukset muodostavat keskeisen osan Verkosto 1:n ydinryhmän kokousten agendasta. Haastatteluissa myös mainittiin bottom up –käsite, joka tarkoittaa nimenomaan sitä, että toiminta lähtee ruohonjuuritasolta ja paikallisilta tulevista aloitteista ja tarpeista.

Verkosto 2:n osalta haastatteluissa ei ilmene, että ydinryhmän asialistalle noudettaisiin päätösasioita verkoston muilta toimijoilta ydinryhmän ulkopuolelta. Verkosto 2:ssa eli Kainuun naisverkostossa ydinryhmä näyttää ottavan itsenäisesti asioita käsittelyyn ja myös päättää niistä ydinryhmän sisällä. Tässä heijastuu verkoston elinkaaren vaihe, jossa Verkosto 2 aineistonkeruun aikaan oli. Rahoitus oli hankekauden loppuessa päättynyt ja verkosto oli uuden tilanteen edessä. Tosin muuten-

kin Verkosto 2:ssa esiintyi me ja muut -ajattelua, sisäryhmä-ulkoryhmä -ajattelua enemmän kuin Verkosto 1:ssä. Se näyttäytyi asetelmana, jossa ydinryhmä päättää ja toteuttaa erilaisia tapahtumia ja koulutuksia, joissa muut verkostotoimijat ovat toiminnan kohteita.

Molemmissa verkostoissa tuli esiin, että ydinryhmän käsittelyssä olevista asioista ei tule etukäteen tietoa koko verkostolle. Haastatteluissa puhuttiin siitä, miten olisi tärkeää, että asioihin voisi ottaa kantaa ennen kuin on tehty päätöksiä. Tässä puheessa toimintatapaa verrattiin kunnalliseen päätöksentekoon, jossa puolueiden sisällä osa pääsee enemmän vaikuttamaan ryhmän kantaan jo valmisteluvaiheessa, mutta kuitenkin kaikkien oletetaan äänestävän yhteisen kannan mukaisesti. Haastatellut viittasivat puheessaan verkostonäkökulmasta kuitenkin enemmänkin ydinryhmän sisällä tapahtuvaan tiedonkulkuun ja keskusteluun kuin koko verkostoa koskevaan tiedonkulkuun. Konteksti oli näin jo valmiiksi rajattu.

”Jäsenistölle tiedotetaan yleensä vasta niistä asioista, jotka on niinku päätetty tai jotka ovat saaneet virallisen leiman.”

(Mies 49 vuotta)

Selkeimmin haastattelujen mukaan kaikille verkostotoimijoille tarkoitettu areena, jossa voi vaikuttaa, on molemmissa verkostoissa vuosikokous. Vuosikokouksissa kaikki verkostotoimijat voivat keskustella toiminnan linjoista. Osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuus on kuitenkin vain niillä toimijoilla, jotka tulevat paikan päälle, jossa valitaan ydinryhmän jäsenet.

”Yhessä vaiheessa puhuttiin, että jos se ei olis vuosikokous, vaan sanottas että se on vuositapaaminen. Eli kyllä minä uskosin, ettei meistä kukaan halua, että ne on hirveen kokousmaisia. Mut et sit tietysti tietyt asiat se vaatii. (...) Niinku se kokous on, että siitä heti se rajaa, että niinku ajattelee että on yhistyksen jäsen tai se on tietyille suunnattu se kokous, mutta tapaaminenhan on naisverkoston idea, että kuka tahansa, kaikki kiinnostuneet voi tulla.”

(Nainen 41 vuotta)

Jäsenillä on haastattelujen mukaan hyvin tiedossa, että verkostossa toimivat vuosikokoukset ja että niissä on tärkein vaikuttamisen paikka niin sanotuille rivijäsenille. Osallistuminen ja keskustelu ei niissä ole kuitenkaan kovin aktiivista. Se saattaa johtua siitä, ettei ole syntynyt sitoutumista vaikuttamiseen tai ylipäätään kokemusta, että toimijoiden aktiivista vaikuttamista ja näkemyksiä kaivataan. Eräs haastateltava toivoi esimerkiksi kohdennetumpaa tietoa siitä, mistä verkostotoimijoiden halutaan tulevan keskustelemaan.

”Se ei niinku näy, että jos postitetaan sähköpostin kautta tietoja, mitä siellä on päätetty, niin ehkä suurin osa yleisöstä ei kuitenkaan sitte koe sitä omakseen. Et minun mielestä naisverkostoki sais olla joku lehdistötiedote tai ilimotus, että verkosto on kokoontunut ja tehny tämmösiä päätöksiä ja nyt suunta on tämä ja näissä asioissa ja pyytäs, olis esimerkiksi ilimotus, että tästä ja tästä asiasta on semmonen isompi keskustelu ja toivottas tänne kuulijoita.”

(Nainen 51 vuotta)

”Ainaki kerran vuodessa minäki kirjeen saan ja kokouskutsun eli kyllä minä käsittäsin että sitä kautta minä voisin vaikuttaa jos minä haluan eli menemällä mukaan kokoukseen ja pyytämällä puheenvuoron siellä.”

(Nainen 41 vuotta)

Vuosikokouksissa valitaan myös ydinryhmän jäsenet. Kun vuosikokouksiin osallistuu vain vähän toimijoita, siitä seuraa, että niin toimintalinjoista kuin henkilövalinnoistakin päätetään pienellä porukalla. Eräs haastateltava näki siinä ongelmakohdan. Hänen mielestään tämä voi johtaa siihen, että verkostotoimijoiden erilaisuudesta huolimatta ydinryhmään valitaan samanlaisia ja samanmielisiä toimijoita, jotka pystyvät jo lähtökohtaisesti tekemään helposti yhteistyötä. Hän piti avaintoimijoiden ydinryhmän laadun tunnusmerkkinä kuitenkin pikemminkin sitä, että siinä olisi toimijoita erilaisista taustoista ja erilaisilla näkemyksillä. Ehkä samasta asiasta puhui toinen haastateltava, joka korosti, että henkilökemiat ovat tärkeitä. Hän piti sitä tosin vain hyvänä asiana, että henkilökemiat toimivat eikä kyseenalaistanut tai epäillyt, että se johtaisi liialliseen samanmielisyyteen.

”Heikkous on tavallaan se, että ku tää vuosikokous on aika heikko niinku osallistumis-, osallistuminen on aika heikkoo vuosikokoukseen. Että tavalisesti ne hallituksen jäsenet, ne on vähä joutuuki miettimään etukäteen. Ne aloitteet ei tuu monesti täältä jäseniltä, että kuka valitaan vaan sieltä niinku lähinnä sitte täältä hallinnolta. (...) Sillon siihen helposti tulee sit sellasta ku sellasia jäseniä, jotka ei oo, jotka on tietyn tyyppisiä, jotka niinku äkkiä sopeutuu siihen ehkä liianki helposti siihen toimintaan.”

(Mies 50 vuotta)

Se näyttää myös joidenkin haastateltavien vastausten perusteella turhauttavan ydinryhmän toimijoita, jos tilaisuuksiin ei tulla silloin, kun niitä järjestetään. Varsinkin kun toisaalta niitä kaivataan lisää.

”Sellanen oli juuri tuota yhen tämmösen luentosarjan päätteeksi, niin tuota ei siellä kyllä ketään muita ollu ku me vanhat. Vanhat naamat siellä istuttiin

sitte keskenään, että se on semmonen erikoinen tilanne, et jos on vuosikokous ja sinne on vapaasti voi yleisö tulla, niin ei sinne kyllä kauheesti varmaan tai ois aika vaikee tulla ex tempore jonkun ulkopuolisen, joku sanoo et tule käymään.”

(Nainen 35 vuotta)

Vaikka Verkosto 1 on päätynt perustamaan verkoston perustalle yhdistyksen, joka toimii LEADER-toimintaryhmänä, se palaa aika ajoin saman tyyppiseen toimintamalliin, joka on toteutunut molempien verkostojen alkuvaiheessa eli verkoston alkuaikojen innostavaan osallistavaan yhteiseen keskusteluun tavoitteista. Ohjelmakausien väleissä toteutetaan avoimia keskustelutilaisuuksia, joissa kootaan näkemyksiä ja toiveita seuraavalle ohjelmakaudelle. Tilaisuuksia on kaikissa kunnissa ja jopa eri kylissä. Osallistavan keskustelun jälkeen tehty suunnitelma uudelle hankekaudelle lähtee vielä kommenttikierrokselle, jolloin paikalliset asukkaat ja verkostolaiset pääsevät näkemään, millainen lopputulos on ja ehdottamaan korjauksia. Tämä on myös tässä rajatussa raamissa päätöksentekoon osallistumista.

”Myöski tällasia kunnissa järjestettäviä tilaisuuksia on ollu, mitkä on nää Pirityisten henkilöstö järjestäny, missä on sitte kylätoimijat voineet käydä tuomassa esille niitä omia asioita, mitä pitäs tulevalle ohjelmakaudella rahoittaa. (...) Että Pirityisethän hirveän paljo kiertää eri paikkakunnilla, näitä on näitä tilaisuuksia missä on, aina ei tartte lähtee Kaustiselle kertomaan niistä omista hankesuunnitelmista.”

(Mies 37 vuotta)

”Välillä esimerkiksi jos ministeriöltä tulee jotain ja tuota muilta toimintaryhmiltä ja sieltä tulee jonkun näkösiä tuota niin suunnitelmia, niin kyllä niihin on, että mitä mieltä ootte, tähän vois vielä voisit kirjata vaikutelmia, pyydetään teidän kommentteja.”

(Nainen 32 vuotta)

Verkosto 2:ssa ei vastaavanlaisia osallistavia keskustelutilaisuuksia vakiintuneessa vaiheessa enää toteutettu. Tämä oli yksi keskeinen eri kahden verkoston välillä. Toinen ero liittyi suoraan siihen, että leader-toimintaryhmänä toimiva verkosto 1 joutuu toteuttamaan joitakin päätöksentekoon liittyviä asioita määrämuotoisina.

8.1.2 Päätöksenteko

Eniten haastatteluissa korostuneita verkoston päätöksentekoa kuvaavia sanoja olivat keskusteleavuus ja dialogisuus. Haastatellut verkostotoimijat arvostavat sitä,

että jokaisen mielipidettä kuunnellaan. Sen kerrotaan edellyttävän sallivuutta, jota voisi kutsua myös erilaisuuden hyväksymiseksi ja suvaitsevaisuudeksi. Verkostotoimijat ovat havainneet, että erilaiset taustat, osaaminen ja taidot vaikuttavat myös siihen, että keskustelua tarvitaan enemmän. Eräs haastateltava kertoi, että täytyy muistaa kuunnella muita, vaikka itselle joku asia tuntuisikin itsestään selvältä. Haastatteluissa tuli myös esiin, että pidetään velvollisuutena esittää oma mielipide. Se mihin puhuja viittaa, että kokouksissa osa on hiljaa, näkyy myöhemmin kokouksien analysoinnin tuloksissa puheenvuorojen ja puheajan jakautumisena epätasaisesti.

”Tavallaan vähän niinku jokaisen pitäis ottaa kantaa asioihin eikä se on yleensä melkein, että se on muutama ihminen, joka ottaa puheenvuoroja ja muut istuu hiljaa. Että jokaisen tavallaan pitäis rohjeta sanoa, mitä mieltä on ja se tavallaan pitäis niinku saaha ulos sieltä se näkökanta. Eihän kellään, minusta itestäki tuntuu, että minulla harvoin on fiksumaa sanottavaa missään tilanteessa, kyllä se jonkinlainen näkökanta tulee esittää. Paremmin ottaa selville asioita ku tavallaan joutuu olemaan jotakin mieltä.”

(Nainen 38 vuotta)

Keskustelevuuteen kuuluu myös se, ettei kokouksissa ole valmisteltuja päätösehdotuksia. Haastateltavat kertovat arvostavansa sitä, ettei ole päätösehdotuksia kokouksissa, vaan päätösasioista keskustellaan vapaasti puhtaalta pöydältä ennen päätöksiä. Päätöksiä tekevän ydinryhmän jäsenten dialogi aiheesta tapahtuu suhteellisen rajatussa ajassa tietyssä kokoustilanteessa, ei ennen sitä, jolleivät jäsenet omaehtoisesti ota yhteyttä toisiinsa ennen kokousta ja keskustele näkemyksistään. Sellaista ei aineistossa kuitenkaan tullut esille.

”Se mikä musta demokratiassa on aina hirveen tärkeätä ja kansalaisyhteiskunnassa, että voi kertoa mielipiteensä ennen ku päätökset on tehty.”

(Nainen 47 vuotta)

Tämä luonnollisesti johtaa siihen, että erimielisyydet ja erilaiset näkökulmat tulevat esiin vasta kokoustilanteessa. Haastateltavat arvostavat sitä, että voidaan olla eri mieltä asioista. Sen uskotaan parantavan keskustelun laatua ja myös päätöksiä. Haastatteluista saa sen vaikutelman, että eri mieltä olemista siedetäänkin hyvin. Kun ollaan asioista eri mieltä, siitä sanotaan seuraavan lisää keskustelua, koska puheenvuoroja käytetään enemmän. Sen vuoksi kokoukset ovat haastateltavien mukaan suhteellisen pitkiä, mutta niitä pidetään kuitenkin inhimillisen pituisina. Käytännössä kokoukset kestävät noin tunnista kahteen tuntiin. Ne, joille verkostotoiminta on lähellä omaa työtä, ajattelevat, että päätöksenteko voisi olla tehokkaampaa. Vapaata keskustelua arvostetaan tietyssä määrin silloinkin, mutta heidän mielestään aikaisemmin voisi mennä jämäkämmin itse päätöksentekoon.

Puheenjohtajan ammatti ja tausta, mistä organisaatiosta hän tulee, vaikuttaa haastattelujen mukaan kokouskäytäntöön. Puheenjohtajan taustan mukaan kokoustyylillä voi olla käytännönläheisempi tai abstraktimpi ja keskustelevampi tai jämekämpi.

Kokouksissa käydään myös ideoivaa keskustelua. Ideointia voidaan tarvita erityisesti sellaisissa asioissa, joissa ei ole valmiina selviä ratkaisuvaihtoehtoja.

”Se ei oo semmosta jämää kokoustamista sillä tavalla, että tuota se on minun mielestä aika vapaata keskustelua. Että tuota naisten kokoukset on vähän tän tyyppisiä ollu pääsääntöisesti mun mielestä monessa muuallakin, että ei tää oo ainut. Siellä niinku ideat lentää ja niistä poimitaan parhaimmat. Tietysti se on puheenjohtajasta kiinni aina, kokouksen puheenjohtajasta. Mut et kyl se semmosta niinku idearikasta mun mielestä on se niinku keskustelu. (...) Sit se huono puolihan siinä on se, että löytyykö se yhteinen linja. Ja sitte ja kun se löytyy niin sitoutuuko kaikki siihen sitte. Mä tykkään kyllä että käydään keskustelua ja ideoidaan paljon. (...) Toisaalta mä en missään nimessä haluais että tulis tämmösiä formaaleja kokouksia, mutta sitte ehkä päätöksentekovaiheessa sitä pitäis enemmän jämeköittää.”

(Nainen 44 vuotta)

Kohdeverkostoissa ei aineiston mukaan ole tapana äänestää. Kukaan ei muistanut, että koskaan olisi äänestetty päätöstä varten. Verkostojen päätöksenteosta sanotaan, että se on kompromissien hakemista. Joskus kuitenkin joku voi kokea, että hyvin voimakkaiden mielipiteiden ollessa vastassa itse luovuttaa näkemyksistään, vaikkei pitäisikään sitä oikeana menettelynä. Toisaalta omasta näkemyksestä voi luopua silloin, kun se ei saa laajempaa kannatusta. Jos kokouksessa ei päästä yhteiseen näkemykseen, käsittelyä mieluummin siirretään seuraavaan kokoukseen. Silloin kokousten väliaikana pyritään hankkimaan päätöstä varten lisätietoa, joka voisi helpottaa päätöksentekoa.

”Kyllä ne niinku keskustelujen kautta on yhteinen linja kuitenkin sitte löytynyt. Että ehkä sitten saattaa käydä niin, että kun aikansa keskustellaan niin sitte joku huomaa jäävänsä, että ei tämä asia tuota mielipiteensä saa yleisempää kannatusta, niin saattaa sitte loppujen lopuksi vaieta.”

”Onko tää sitä verkostoitumisen niinku voimavaraa sitten että, koska kyseessä on eräällä tavalla tasavertainen ryhmä ja sillä tavalla niinku se ryhmä sitä yhdistää halu kehittää aluetta ja siinä jos joku jostain asiasta pillastuu niin se ei aiheuta sitä, että niinku prosessi pysähtyis, vaan että se otetaan siihen vähä sitä aikaa ja katotaan sitä ja sitte jatketaan sitä. Se vain menee hissun kissun eteenpäin ja jos se äänestettäis niin siinä tilanteessa niin se ois

jopa tuhoisaa mun mielestä, koska silloin jyrättäis. Toisaalta se ois demokratiaa, mut toisaalta se istuu kunnanhallitukseen ja kunnanvaltuustoon se äänestämistapa.”

(Mies 43 vuotta)

Haastatteluissa verkostojen päätöksentekoa verrataan tässäkin suhteessa yleensä kunnalliseen päätöksentekoon, joka on tuttu vertailukohta. Verkoston päätöksenteko nähdään erilaisena. Vertailukohdan valintaa voi selittää kaksi näkökulmaa. Toisaalta verkostomainen toiminta halutaan nähdä ei-hierarkkisena toimintana, kun taas kunnallinen päätöksenteko on edustukselliseen demokratiaan pohjautuvaa ja se nähdään hierarkkisena mallina. Sikäli verkostoissa selkeästi pyritään eri suuntaan. Toisaalta molemmissa toimintaympäristöissä käsitellään paikallisille asukkaille tärkeitä, läheisiä asioita. Yhtenä erona poliittiseen kunnalliseen päätöksentekoon verrattuna mainitaan se, ettei verkostossa ole paineita tehdä tietynlaisia päätöksiä. Laajuudessaan ja vaikuttavuudessaan ne voivat olla kuitenkin eri kokoluokan asioita. Seuraavassa sitaatissa puhuja viittaa tähän ja toteaa, että verkostoissakin vastuuta mielipiteistä pitäisi kantaa vielä enemmän, jos päätösten merkitys olisi yhtä laaja kuin kunnallisessa päätöksenteossa. Hän pohtii myös vastuun erilaisuutta vaaleissa valitun päättäjän ja vapaaehtoisen verkostotoimijan välillä.

”No kyllähän tää on miljoona kertaa joustavampaa verkostossa. Että tieteenki se, miten ne päätökset sitte syntyy ja kuinka iso merkitys niillä on niin seki on niinku erilainen, että jos päätökset vaikuttais yhtä paljon ihmisten elämään suoraan niinku kunnallisessa päätöksenteossa, niin se varmaan siten enemmän otettas vastuuta siitä mielipiteen asettamiseen myöski verkostossa. (...) Jos päätetään et perustetaanko naistentalo johonki fyysiseen paikkaan vai ei, niin kyllähän sillä on merkitystä, mutta et se ei oo samalla tavalla siinä verkostossa mukana et sä et oo samassa asemassa ku se päättäjä, joka on niinku vaaleilla valittu.”

(Nainen 41 vuotta)

Haastattelujen mukaan säännöllinen, systemaattinen päätöksenteko vuosikokouksien välillä tapahtuu vain ydinryhmän kokouksissa. Kohdeverkostojen päätöksentekoon voivat osallistua vain ydinryhmään kuuluvat toimijat. Joskus ydinryhmän jäsenet voivat ennen päätöksentekokokousta keskustella päätettävistä asioista sähköpostin välityksellä verkostojohtajan johdolla, mutta enimmäkseen päätöksiin liittyvä viestintä tapahtuu kokouksissa, jotka ovat kasvokkaistilanteita. Tämä havainto tuntuu olevan ristiriidassa bottom up -toiminta-ajatuksen kanssa. Sen perusteella verkostoon voisi sopia hajautetumpi päätöksenteko. Haastattelujen perusteella päätöksenteko osoittautuu pääasiassa keskittyneeksi. Keskitetty päätöksenteko tarkoittaa sitä, että vain harvat voivat osallistua päätöksentekoon. Ydinryhmä edustaa kohdeverkostoissa pientä vähemmistöä.

Pieni osa haastateltavista toivoo, että verkostossa voisi laajemmin päästä vaikuttamaan. Suurin osa tuntuu olevan tyytyväisiä tai pitää päätöksenteon käytäntöjä itsestään selvinä. Toiveita on vaikuttamisen kohteiden suhteen. Seuraavan sitaatin haastateltava toivoi verkoston tarttuvan haastavampiinkin ongelmiin ja vievän niitä eteenpäin. Lisäksi toiveita oli saada verkoston jäseniä ydinryhmän ulkopuoleltakin mukaan vaikuttamaan vahvemmin. Siihen on pohdittu myös menetelmiä, kuten sitä seuraavassa näytteessä todetaan.

”Tuli mieleen heti ku me käytiin (...haastateltava kertoo tapaamisesta messuilla verkoston ydinryhmään kuuluvan avainhenkilön kanssa ...) ja puhuin siitä samasta asiasta, mistä puhuin ku ensimmäistä kertaa suunniteltiin tätä naisverkostoa. Ja silloin jo puhuin siitä työnantajan roolista ja miten tasa-arvo ei oo vielääkään edistynyt (...). Ku naisverkostossa puhuttaisiinkin asioista ja nostas sen asian, mutta jos sitä ei lähe etteenpäin viemään, et jos joku lakimuutos tulisi, niin silloinhan se asia ei etene.”

(Nainen 51 vuotta)

”Joo, se riippuu paljo siitä, pääseekö verkoston jäsenet kokoontumaan noikkain, että jos pystytään silloin tällön kokoontumaan vaikka yhteen samaan tilaan niin samalla tavallahan se päätöksenteko siellä mennee. Käyään asiat läpi ja niitä ehkä asioita hiotaan ja saatetaan niistä keskustella ja niistä päästään sopimukseen ja kyl niissä näin päästään etteenpäin. Sitte jossa niinku mä oon ollu semmosessa verkostossa, jossa käyään keskustelut aina puhelinneuvottelujen kautta tai sähköpostilla niin kyl se vie ehkä enemmän aikaa, mutta toimii ihan silläki tavalla. (...) Tai joku täytyy olla johtaja, minusta se vetäjä. Ja kyllä vetäjällä on tietty johtajan arvovalta, mutta mun mielestä täytyy siellä kehittää semmosia menetelmiä, millä niinku pystytään päätöksentekoon, oli se joku tuplatiimitai joku muu, mutta tämösiä ryhmätyömenetelmiä on olemassa, millä pystyy niinku tämmösen ihan laajanki verkoston tuomaan kohti sitä päätöksentekkoo ihan ilman, että kellään on sitte jälkikäteen urputtamista. Myös sillee että ainahan verkostossa on myös hiljasia ihmisiä, että myös niinku heijänki ajatukset pääsee siinä kuuluviin, että kyllä menetelmiä siihen on.”

(Nainen 45 vuotta)

Toisaalta voidaan olettaa, että myös ruohonjuuritasolla verkostossa tapahtuu päätöksentekoa, joka liittyy verkoston kenttätoimintaan. Siitä ei haastatteluissa kuitenkaan puhuttu. Siihen ei viitata toisaalta luonnollisestikaan siitä syystä, ettei tutkija ole erikseen syventynyt haastatteluissa niihin tilanteisiin. Toisaalta päätöksenteko saatetaan mieltää vain erityisiin päätöksentekotilanteisiin liittyväksi toiminnaksi.

8.1.3 Päätöksistä tiedottaminen ja toimeenpano

Haastateltavat pitävät tärkeänä, että päätöksistä tiedottaminen on avointa. Eräs haastateltava perusteli sitä niin, että luottamus edellyttää avointa tiedonkulkua. Se koskee hänen mielestään sekä tehtyjä päätöksiä että niitä asioita, mitä on tulossa päätettäväksi. Tätä pidettiin tärkeänä myös siksi, että yhteiset päämäärät pysyvät selvinä.

Verkosto 1:ssä tiedot päätöksistä julkaistiin säännöllisesti toimintaryhmän internet-sivuilla. Sieltä saattoi lukea myös myönnettyjä hankerahoituksia koskevat hankehakemukset. Kun olennainen tieto on internetissä, tiedottamista pidettiin avoimena ja demokraattisena. Verkosto 1:ssä oltiin haastattelujen perusteella tyytyväisempiä tiedottamiseen kuin Verkosto 2:ssa. Verkosto 2:ssa tiedottaminen tapahtuu sähköpostilistan kautta. Verkosto 2:ssa haastattelujen mukaan toimijoille oli enemmän epäselvää, mitä päätöksiä oli tehty. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi saaneensa sähköpostiin kokouksen asialistan, mutta ei myöhemmin tietoa siitä, mitä oli päätetty. Haastatteluissa tuli esiin myös, että tiedonkulku voi lisätä tai vähentää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tätä pohtiessa yksi haastateltava esitti ääneen kysymyksen, onko todellisuudessa jäljellä enää vain sähköpostilista eikä verkostoa. Kun hän haastattelun aikana mietti asiaa tietoisemmin, hän alkoi epäillä sitä.

”Ei nyt tarvis koko pöytäkirjaa tullakaan, mutta mitä ne on niinkun ajatelleet ja keskustelleet. Tavallaan voishan sieltä otteita ehkä tullakin ja suunnitelmia. Se voi olla, että se ehkä sitte kiinnostas. Ja pysys tavallaan se yhteenkuuluvuuden tunne siinä sitte. Sitten että pelkällä sähköpostilistalla ilman että hirveesti tuu minun muistaakseni ainakaan tietoo, niin. Mut joo, onkohan se nykysin se ajatus siinä, et ne kuuluu vaan siihen sähköpostilistaan, et ei tosiaan aattele et siinä on se naisverkosto takana.”

(Nainen 40 vuotta)

”Loppuvuodesta sieltä vois tulla tai vuoden alusta joku yhteenvedo, mitä ne on tehny, mitä on oikeesti tehty sen vuoden aikana. Ne on kuitenkin siellä niitä naisten tasa-arvoasioita tullu niitä kutsuja, että niinku tavallaan mitä ne on, niinku miten ne on menny etteenpäin. Jotenki se kuitenkin se tiedottaminen siitä toiminnasta mitä se on, niin vois olla semmonen aktiivisempi.”

(Nainen 44 vuotta)

Kiire ja verkostotoiminnan luottamustehtävä- tai vapaaehtoistoiminnan luonne vaikuttaa tiedottamisen sujuvuuteen ja systemaattisuuteen.

Ydinryhmän sisällä todettiin, että on tärkeää myös, että kokouksissa tehtyjä päätöksiä toimeenpannaan. Verkosto 2:n ydinryhmän kokouksissa käydään aluksi läpi, mitä edellisen kokouksen asioille on tapahtunut. Verkosto 2:ssa ydinryhmän jäsenet, vapaaehtoiset toimijat, huolehtivat täytäntöönpanosta. Verkosto 1:ssä on palkattua henkilökuntaa ja toimeenpano kuuluu heidän tehtäviinsä. Päätösten toimeenpano osoittaa, että verkosto ja sen tavoitteet menevät eteenpäin.

8.2 Kasvokkaisviestintä verkostojen päätöksentekoprosessissa

Ydinryhmä kokoontuu säännöllisesti eli noin kerran kuukaudessa kokouksiin, jotka ovat kasvokkaistilanteita. Muut verkoston jäsenet voivat harvemmin päästä sellaisiin tapaamisiin, joissa ylipäätään voi keskustella verkoston asioista. Haastateltavat totesivat, että nykyään on harvoin sellaisia tilaisuuksia, jotka ovat kaikille avoimia ja joissa voi tavata muita verkoston jäseniä kasvokkain. Haastateltavat pitävät tapaamisia tärkeinä keskustelun kannalta, mutta myös sen vuoksi, että on mukava tavata toisia. Verkosto koostuu samanhenkisistä ihmisistä ja heidän välilleen syntyy läheisiä ihmissuhteita. Haastatteluissa mainittiin myös, että tapaamisia pitäisi olla säännöllisesti. Sitoutuminen ja yhteenkuuluvuus hiipuu, jos yhteydenpitovälit pitenevät.

Vielä harvemmin on tilaisuus, jossa verkoston ytimen ulkopuolella olevat voivat myös päästä päättämään asioista. Kun verkostot ovat vakiintuneet ja kasvaneet, ne ovat vähentäneet yhteisiä kokoontumisia, mikä on vähentänyt kasvokkaisviestintää. Toki verkoston jäsenillä on omissa viiteryhmissään ja verkoston sisäisissä pienryhmissä tapaamisia ja kasvokkaisviestintää. Sellaisissa pienryhmissä saattaa korostua esimerkiksi vertaistuen merkitys. Seuraavassa haastateltava kuvaa sitä, miten vertaistuen edellyttämä luottamus pääsee syntymään.

”Se tuota ei ehkä ihan ensi kerralla tapaamisella synny, mutta tuota useamman tapaamisen yhteydessä tai niin tapahduttua niin sitä on vähä vaikee kuvata, mistä se oikein niinkun lähtee, mutta tuota ehkä kuitenkin jaetaan kokemuksia, et pystyy avoimesti puhumaan. Joku rohkea alottaa, niin siinä yleensä käy, et joku on niin avoin, se esimerkiksi omista ongelmistaan ryhtyy puhumaan. Kun hän puhuu niistä, niin sieltä nouseviis kättä, et hei mulla on ihan sama juttu. Että kun sen pään saa auki, että ne ongelmat todella ovat yhteisiä koskien henkilöstön rekrytointia tai talousongelmia tai yhteistyötä julkishallinnon kanssa tai tämmösiä, niin ne on kaikille yrittäjille samat jutut.”

(Nainen 56 vuotta)

Vaikka teknologiaa hyödyntävästä päätöksenteosta on todettu, että teknologiavälitteinen viestintä pidentää käsittelyä ja päätöksentekoa, kyllä keskusteleva

päätöksenteko kasvokkain voidaan myös kokea suhteellisen pitkäksi. Silloin sitä verrataan todennäköisesti tarkkaan etukäteen valmisteltuihin kokouksiin, joissa varsinaiset keskustelut ja näkemysten luominen on tapahtunut etukäteen ja päätökset voidaan tehdä sen vuoksi hyvinkin nopeasti.

”Kyllä se tulee, et kyllä meillä ollaan eri mieltä, et kyllä ne tulee ne asiat esille ja saatetaan käyä hyvinki tiukkaa keskustelua, mut että ite koen ainaki että me ollaan ainaki tähän asti päästy siihen että kukaan ei ole niinku kokenut et väärin kohdelluksi itseään. (...) Ja sitte on joskus hyvinki pitkään keskusteltu jostaki päätöksestä ennen ku se on tehty. Et kyllähän tämä tapa johtaa niin kyllä se hirveen hidas on. Et mejän kokoukset on pitkiä, et hyvin paljo helpompaahan se on semmonen, että on päätösehdotus ja kellään ei oo mitään sanomista, näin tehdään.”

(Nainen 46 vuotta)

Haastateltavat tuovat esiin myös sen, miten kaikki verkoston toimijat eivät tule kuulluksi päätöksenteossa. Osa pitää sitä ongelmallisena asiana tai puutteena verkostomaisuuden kannalta.

”Tietysti aina siihen tulee mieleen, että kuinka tätä aluetta tulis kehittää, että mitä mieltä ne muut on, että sehän on tätä nää ihmiset, jäsenet, yritykset ja kaikki on osa sitä verkostoa kumminki niin, niissä asioissa ois hyvä kuunnella ja ottaa ideoita ja vinkkejä sitte sieltä.”

(Nainen 32 vuotta)

”Heikkous on se, että ne jäsenet jotka on tuota näitä yhdistyksen niinku rivijäseniä, se heidän osallistumisensa sitten päätöksentekoon niin tuota niin kovin paljo siinä ei oo mahdollisuuksia. Että suurin osa näistä asioista kuitenkin tapahtuu siellä hallituksen kautta.”

(Mies 37 vuotta)

Tässä suhteessa näkemykset jakautuivat haastatteluissa. Suuri osa haastateltavista korosti sitä, miten kaikessa verkostotoiminnassa osallistumismahdollisuudet ja se, miten verkostossa voi vaikuttaa, on ennen kaikkea itsestä kiinni. Jonkin verran esitettiin näkemyksiä, että helpointa asioiden käsittely on kasvokkain ja sen vuoksi pitäisi järjestää säännöllisesti yhteistilaisuuksia. Eräs haastateltava kertoi itse havainneensa, että mitä enemmän on jollakin paikkakunnalla käyty paikan päällä puhumassa paikallisten kanssa, sitä enemmän on näkynyt tuloksia. Tuli esiin kuitenkin myös sellaisia näkemyksiä, että nykypäivän verkostotoiminnassa kokouksien kuuluisi olla marginaalista toimintaa ja pääasiassa yhteydenpito voisi tapahtua tarpeen mukaan tarkoituksenmukaisella tavalla ja entistä enemmän eri teknologioita hyödyntäen.

”Ne ihmiset jotka on tämmösessä verkostossa mukana, niin ne ovat niinku yhdistys- järjestötoiminnassa ja sitte oman ammattinsa kautta jo muutenkin niin heiltä edellytetään tämmöstä vuorovaikutus- ja keskustelutaitoja. He eivät osaa niinku ehkä sitä arvostaa tai pitää kovinkaan merkittävässä asemassa sitä, että tämmösiä tilanteita tulee. Heidän mielestään se on ehkä ihan luonnollista, että sähköpostit on, puhelimet. Sillon kun tilanne on päällä, niin voi välittömästi ottaa yhteyttä. Ei tarvii olla mitään tämmöstä muodollista järjestettyä tilannetta, jossa henkilö pääsee tämmöseen vuorovaikutustilanteeseen, vaan luodaan sillä hetkellä ja sen tarpeen mukaan, mikä kullonkin on. Tää kehitystyö on, se vaatii nimenomaan tän tyyppistä toimintaa. Kaikki tämmöset sääntömääräiset kokoukset ja seminaarit, niin niillä on arvo, mutta mä olisin sitä mieltä, että ne ovat aika marginaalisia.”

(Mies 49 vuotta)

Haastatteluissa kuvattiin myös sitä, mitä ydinryhmässä tapahtuu, kun sen jäsenet tapaavat säännöllisesti ja oppivat tuntemaan toisiaan. Luottamus kasvaa ja jäsenet uskaltavat ilmaista ajatuksiaan vapaammin. Toisaalta siitä voi seurata myös, että keskustelu rönsyilee enemmän.

”Kyllä se on saattanu ehkä niin pikkusen tulla vielä sillä lailla vapaammaksi, että ehkä se johtu itsestäki ku ei tiedä vielä asioista niin sitä jotenki jännitti, ei uskaltanu sillä lailla ottaa kantaa. Että ku enempi tietää asioista ja tästä hankemaailmasta ja tietää näistä sidosryhmistä ja eri tyyppisistä ja oppii tuntemaan sen yhteisön siellä ja sitä uskaltaa enempi sitte. Kun liian tutuksi tulee, niin se voi rönsyillääki se keskustelu, mutta ehkä se vielä vapauttaa sen keskustelun, kun on oppinu tuntemaan.”

(Nainen 52 vuotta)

Kasvokkavisviestinnän funktioita nousi haastatteluissa esiin viisi. Päätöksenteko on eniten esiintynyt funktio, jota toteutetaan kasvokkainviestintätilanteissa. Päätöksenteko toteutuu pääasiassa ydinryhmän kokouksissa, mutta kerran vuodessa myös vuosikokouksissa, jolloin linjataan tulevaa toimintaa ja valitaan henkilöt ydinryhmään. Vuosikokouksissa on mahdollista tehdä myös aloitteita koko verkoston toimintaa koskien, jolloin aloitteita voi tulla myös ydinryhmän ulkopuolelta. Kolmanneksi arvostetaan mahdollisuutta keskustella ja vaihtaa ajatuksia, mikä voi toteutua koko verkoston osalta vuosikokouksissa tai muissa yleisötilaisuuksissa. Ydinryhmä voi keskustella kasvokkain useammin omilla kokouksissaan. Neljänneksi arvostetaan sitä, että toiminnasta ja tulevaisuuden suuntaviivoista kerrotaan eri paikkakunnilla toteutettavissa tapaamisissa. Viides kasvokkavisviestinnän funktio on sosiaalisten suhteiden rakentaminen ja ylläpito. Olemassa olevia suhteita voi ylläpitää teknologian avulla, mutta useimmiten ne syntyvät kasvokkain. Viitattiin esimerkiksi siihen, ettei teknologiavälitteinen

viestintä voi korvata tapaamisten merkitystä. Sosiaalisuus sen mukaan toteutuu eri tavoin kasvokkain tavatessa ja keskustellessa verrattuna teknologiavälitteiseen vuorovaikutustilanteeseen.

8.3 Teknologiavälitteinen viestintä verkostojen päätöksentekoprosessissa

Aineiston mukaan tutkimuksen kohdeverkostoissa viestintäteknologiaa ei juurikaan käytetä päätöksenteossa. Viestintäteknologiaa ei käytetä myöskään niin, että sen välityksellä verkostotoimijat ydinryhmän ulkopuolelta voisivat osallistua päätöksentekoon esimerkiksi ottamalla kantaa ydinryhmän ennalta valitsemiin päätösvaihtoehtoihin, vaikka juuri ajan ja paikan rajoista riippumaton teknologia voisi tarjota työkaluja osallistamiselle. Haastatteluissa tuli esiin joitakin ajatuksia ja toiveita, miten teknologiaa voisi käyttää. Lisäksi tulokset kertovat, mitä viestintäteknologisia välineitä ja mihin tarkoituksiin verkostotoimijat yleensä aineiston mukaan käyttävä.

Aineistossa tuli esille, että verkoston sisäisessä ja verkostotoimijoiden keskinäisessä viestinnässä käytetään puhelinta, kahdenvälistä sähköpostiviestintää, sähköpostilistaa ja internetsivuja. Verkostoilla ei ole ollut käytössä internetissä toimivaa keskustelufoorumia. Pari haastateltavaa toi esiin, että olisivat pitäneet verkkokeskustelun mahdollisuutta tarpeellisena. Haastattelussa nousi kolme erilaista funktiota, mitä verkkokeskustelulle annettiin. Yksi on mahdollisuus saada toisilta vinkkejä ja ratkaisuja omiin tilanteisiin, ongelmiin, jotka ovat juuri nyt itselle ajankohtaisia. Esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvää tietoa voi olla verkoston sisällä toimijoilla. Myös vastaavasti itse voisi olla vastaamassa toisten kysymyksiin, joissa itsellä on asiantuntemusta tai kokemusta. Toinen tarve olisi keskustella verkoston ajankohtaisista asioista. Kolmanneksi verkkokeskustelu voi pitää yllä verkoston sosiaalisia suhteita. Toimijat eivät olisi etäisiä ja verkosto voisi tuntua konkreettisemmältä. Yksi haastateltava kuvasi nykytilannetta, että verkosto on hänellä siinä tietokoneessa, mutta välillä hän ihmettelee, ”mistä ne tiedot tulee”. Hänen verkostossaan sähköpostilista on käytössä, mutta sille viestit päätyvät moderoinnin kautta. Siihen tehtävään valittu henkilö käy läpi kaikki listalle lähetetyt viestit ja lähettää ne edelleen. Samalla lähettäjäksi muuttuu verkosto kollektiivina eli alkuperäinen lähettäjä ei ole enää subjekti. Vastaanottajat eivät näe myöskään listalta, keitä muita siinä on mukana eli keille kaikille viesti on mennyt. Verkosto 2:n verkostotoimijoita yhdistää samalla toisiinsa sähköpostilista. Tosin on vaikea tehdä rajaa, kuuluuko verkoston laitamille henkilöitä, jotka eivät ole ilmoittautuneet sähköpostilistalle. Kun muuta rekisteröitymistä ei ollut, verkoston selväpiirteisin raja kulkee sähköpostilistan mukaan. Jollei siihen kuulu, ei myöskään saa mitään verkostoa koskevaa informaatiota.

Verkkokeskustelunkin osalta puhuttiin myös anonyymistä mahdollisuudesta osallistua verkoston keskusteluun. Haastateltava näki siinä myös ongelmia, mitä yleensäkin liittyy verkkokeskusteluihin eli esimerkiksi epäasiallisen kirjoittelun. Hän näki toisaalta, että voisi olla joillekin hiljaisemmille hyvä mahdollisuus saada tuoda omia näkemyksiä esille ilman nimeä ja tunnustettavuutta. Muutoinkin perusteluna erilaisten, monipuolisempien vaikuttamisen ja päätöksenteon menetelmien käyttöönotolle oli haastatteluissa se, että hiljaisemmat tai ne jotka eivät ole nopeimpia tuomaan omaa kantaansa esiin, saavat siihen paremman mahdollisuuden. Kyse ei ole välttämättä arkuudesta, vaan erilaisesta viestintätavasta.

Jos sähköpostilistaa haluttaisiin käyttää interaktiivisemmin keskusteluvälineenä, tämä toimintamalli kangistaisi keskustelua ja hävittäisi aidon reagoinnin, kun kaikki viestit lähetetään ja vastaanotetaan viiveellä. Sähköpostilistan etu on, että kaikkien verkoston toimijoiden eli käytännössä nimellään ja yhteystiedoillaan ilmoittautuneiden jäsenten tavoittaminen nopeasti on mahdollista vain Verkosto 2:ssä, koska kaikki sen jäsenet kuuluvat verkoston sähköpostilistalle. Sitä ei kuitenkaan käytetä interaktiivisesti. Kyseisen verkoston ydinryhmä ei esimerkiksi käytä sitä systemaattisesti päätöksistä ja ajankohtaisista asioista tiedottamiseen.

”Onko sitte tullu jotaki kysymyksiä jostaki asiasta, että ois niinku kysytty mielipiteitä (tarkoittaa: strategiaryhmä tai yleisemmin ydinryhmä verkoston muilta toimijoilta)?”

(Haastattelija RV)

”En muista semmostakkaan ois tullu.”

(Nainen 48 vuotta)

”Joo. No kaipaisitko tältä strategiaryhmältä enemmän vielä?”

(Haastattelija RV)

”Kyllä se selekeyttää tätä jollaki tavalla. Sitä vois niinku selventää tälle porukalle, jolle ne lähettää ja sitte että on joku jalompi, suurempi tarkotus tällä hommalla ja jos ois joku tema tai joku semmonen pyrkimys, niin se saattas koota porukkaa vahvemmin sitoutumaan että.”

(Nainen 48 vuotta)

Kuitenkin sähköpostilista koetaan tärkeäksi. Sitä korostettiin monissa haastatteluissa. Se tekee toimintaa näkyväksi ja luo aktiivisen vaikutelman. Sen sisältämä informaatio koetaan myös merkitykselliseksi ja sitä seurataan. Haastatteluista voi päätellä, että sähköpostilistan kautta on mahdollisuus kaikilla samaan tietoon, samanaikaisesti. Eräs haastateltava kutsui sitä ikkunaksi koko maakuntaan. Sen

kautta voi seurata, mitä hänen viiteryhmissään tapahtuu. Sen seuraaminen vastasi hänelle yhdenlaista mediaa, joka sisältää itselle merkityksellistä tietoa. Tähän näkökulmaan liittyy toisaalta se puoli, että moni koki olevansa sähköpostin vastaanottajan, ei potentiaalisen sähköpostin lähettäjän roolissa. Siihen liittyy normiksi mielletty tapa toimia. Näin siitä kertoi toinen verkostotoimija samaisesta verkostosta:

”No minkälaisia foorumeita tai tilaisuuksia näillä verkoston naisilla sitten on pitää yhteyttä keskenään?”

(Haastattelija RV)

”No meillä on naisverkostolista, postituslista. Se on yks semmonen joka on hyvin aktiivisessa käytössä, että kun järjestetään tilaisuuksia niin ne laiteetaan se sinne listalle ja ilmoitetaan, että tämmönen tapahtuma on tulossa. Ja tuota se ehkä se kaikkein arkipäiväsin ja myöskin tehokkain tapa viestiä, pitää yhteyttä toisiimme.”

(Nainen 48 vuotta)

Esimerkistä huomaa ristiriidan. Haastateltava toteaa ”tehokkain tapa viestiä, pitää yhteyttä toisiimme” siitä huolimatta, ettei sähköpostilistaa käytetä vuorovaikutteisesti. Kun lukee verkoston sähköpostia, siitä mitä ilmeisimmin tulee ainakin osalle toimijoista kokemus, että on yhteydessä verkostoon.

Vaikka runsasta informaatiota ja tapahtumista tiedottamista sähköpostilistan kautta kehuttiinkin haastatteluissa, se sai myös osakseen kritiikkiä. Kun yleisten tapahtumien tiedottaminen oli runsasta verrattuna varsinaisena verkostotoimintana pidettyihin tilaisuuksiin ja siihen liittyvään viestintään, siitä todettiin, että se voi vähentää kiinnostusta. Haastatteluissa tuli kommentteja, ettei aina avata kaikkia sähköposteja, jotka tulevat verkostolta. Useat olivat epävarmoja, oliko heiltä mennyt ohi huomaamatta joku ydinryhmän lähettämä viesti. Ero näkyi myös ammatin ja työn mukaan siinä, miten suhtauduttiin viestien määrään ylipäätään. Ne, joille työn kautta tuli paljon sähköpostia, kannattivat harkitumpaa linjaa, mistä viestitään sähköpostilla. Jos työsähköpostia tuli vähän, verkoston sähköpostit olivat jopa odotettuja ja niihin suhtauduttiin positiivisemmin.

Verkkokeskustelunkin osalta puhuttiin myös anonyymistä mahdollisuudesta osallistua verkoston keskusteluun. Haastateltava näki siinä myös ongelmia, mitä yleensäkin liittyy verkkokeskusteluihin eli esimerkiksi epäasiallisen kirjoittelun. Hän näki toisaalta, että voisi olla joillekin hiljaisemmille hyvä mahdollisuus saada tuoda omia näkemyksiä esille ilman nimeä ja tunnustettavuutta. Muutoinkin perusteluna erilaisten, monipuolisempien vaikuttamisen ja päätöksenteon menetelmien käyttöönotolle haastatteluissa esitettiin, että näin hiljaisemmat tai ne, jotka eivät ole nopeimpia tuomaan omaa kantaansa esiin, saavat paremmin tuotua

näkemyksensä esiin. Kyse ei ole välttämättä arkuudesta, vaan erilaisesta viestintätavasta.

Puhelinta käytetään aineiston mukaan yleisesti, kun halutaan kysyä informaatiota toiselta verkoston jäseneltä, useimmiten joltakin ydinryhmään kuuluvulta jäseneltä. Myös ydinryhmän toimintaa koskevaa palautetta annetaan puhelimitse. Palautetta antavat puhelimesta erityisesti ne, jotka tuntevat hyvin verkoston ytimessä toimijoita tai ainakin jonkun heistä. Puhelin koetaan silloin spontaaniksi ja luontevaksi tavaksi ottaa yhteyttä. Sen etu on, että vastauksen kysymykseen saa välittömästi, jos vaan puhelun vastaanottajan tavoittaa. Ja puhelin korvaa sähköpostia paremmin henkilökohtaisen tapaamisen ehkä siksi, että siinä kuulee toisen osapuolen äänen.

”No ehkä puhelin on, kännykkä on kaikista kätevin. Tai sitten jos näkee tuolla kylillä niin sitähan voi kysyästä kaupassa tai muuten ohimennen.”

(Nainen 40 vuotta)

Myös sähköpostia käytetään kysymysten esittämiseen, tiedonhankintaan ja palautteeseen. Ydinryhmän toimijat käyttävät sähköpostia enemmän vuorovaikutteisesti keskenään kuin muiden toimijoiden kanssa ja mainitsevat käyttävänsä sitä useammin kuin muut verkostotoimijat. Esimerkiksi verkoston johtaja voi lähettää sähköpostilla ehdotuksia muille ydinryhmän toimijoille. Ydinryhmään kuuluvat toimijat kommentoivat ehdotuksia jo esimerkiksi kokouksen edellä sähköpostitse. Sähköposti saatetaan kokea etäisemmäksi viestintävälineeksi ja viestien välille tulee aina jonkinlainen ajallinen viive, vaikka juuri sitä ominaisuutta pidetään sähköpostin yhtenä vahvuutena. Ydinryhmä ei ainakaan säännöllisesti esitä sähköpostilla kysymyksiä koko verkostolle. Joku haastateltava muisti, että olisi tehty kyselyä sähköpostissa, mutta suurin osa ei sellaista muistanut. Yksi haastateltava esitti, että verkoston sähköpostiviestintään voisi kehittää oman etiketin ja sopia koodeista. Esimerkiksi jos ydinryhmä esittää verkoston kaikille toimijoille kysymyksen ja toivoo siihen kannanottoja, viestin otsikkoon voisi laittaa sitä ilmaisevan koodin. Silloin se erottuisi muusta viestien virrasta.

Aineiston mukaan tietokonetta, sähköpostia ja puhelinta tai matkapuhelinta pidetään verkostoviestinnälle välttämättöminä. Tosin Verkosto 1:ssä todettiin, etteivät kaikki iäkkäämmät verkostotoimijat vielä osaa käyttää sähköpostia tai tietokonetta. Verkosto 2:ssa kaikki verkostossa tuntuivat olevan sähköpostin piirissä.

Internetsivujen tärkein funktio on informaation jakamisessa. Verkosto 1:ssa perustajajäsenet ovat keskustelleet jo verkoston perustamisvaiheessa siitä, miten tärkeää on avoin tiedonkulku ja että kaikilla täytyy olla sama informaatio. Internet-sivujen sisällöissä se näkyi. Esimerkiksi kaikki hallituksen päätökset julkaistetaan internetissä. Internetin kautta voi antaa myös palautetta. Palautetta ja vastauksia palautteeseen ei julkaista internetsivuilla.

Taulukko 3. Viestintävälineet ja niiden käyttö Verkosto 1:ssä ja Verkosto 2:ssa.

Viestintäväline:	Puhelin	Sähköposti	Sähköpostilista	Internet-sivut
Käyttö Verkosto 1	tiedonhankinta palaute	tiedonhankinta palaute		informaatio palaute
Käyttö Verkosto 2	tiedonhankinta palaute	ydinryhmän sisällä päätösten valmistelu	informaatio	informaatio

Muita teknologioita ja teknisiä laitteita ei haastatteluissa mainittu. Paitsi yksi haastateltava kertoi, että töissä on olemassa videoneuvottelulaitteet, mutta sielläkään niitä ei tuolloin vielä kovin paljon käytetty. Syyksi haastateltava kertoi, että laitteet ovat niin monimutkaiset käyttää.

8.4 Vuorovaikutuksen yhteys verkostotoimijoiden rooleihin korostuu päätöksenteossa

Viestintämahdollisuudet näyttävät aineiston mukaan erottelevan verkostotoimijoiden rooleja erityisesti päätöksenteon kontekstissa. Lisäksi tässä aineistossa kasvokkaisviestintä tai sen puute vaikuttaa roolien erilaistumiseen enemmän kuin teknologiavälitteinen viestintä.

Aineistosta nousi esiin yksitoista (11) eri roolia, joissa verkostotoimijat voivat toteuttaa verkostotoimijuuttaan kaikessa muussa toiminnassa verkoston sisällä. Suurin osa rooleista on erityisen aktiivisia ja erilaisuudessaan ne mahdollistavat monenlaisen aktiivisen toiminnan ja osallistumisen. Toisaalta roolit antavat mahdollisuuden valita myös passiivisempi tapa olla mukana verkostossa kuitenkin säilyttäen sidoksensa verkostoon.

Päätöksenteon kontekstissa roolit jakautuvat kuitenkin uudestaan ja roolien määrä vähenee olennaisesti. Aineiston mukaan osallistumisen mahdollisuudet vähenevät ja kaventuvat suurimmalla osalla verkoston toimijoista, kun vain pieni vähemmistö toimijoista osallistuu päätöksentekoon. Kuva 3. havainnollistaa muutosta. Päätöksentekoon osallistuvat verkoston johtaja tai johtajat ja päätöksentekijät, jotka sijoittuvat verkoston ytimeen. Muut verkostotoimijat jäävät ulkopuolisen tai tarkkailijan rooleihin. Kun päätöksenteossa eivät pääse vaikuttamaan keskikehällä toimivat aktiiviset toimijat, kuvassa keskikehän sulautuminen

ulkokehään havainnollistaa sitä, miten pieni vähemmistö käyttää verkostossa päätöksentekovaltaa. Muu verkosto on iso ulkokehä. Kuvassa ydinryhmä on sijoitettu verkoston keskelle, mutta esimerkiksi seuraavan näytteen haastateltava sijoittaa heidät omassa mielessään ylös, mikä symbolisesti viittaa hierarkkisiin organisaatioihin, joissa johtoryhmä piirretään organisaatiokaavion yläosaan.

”No he ovat, jotka on mun nähäkseni, et ne on aika voimakkaasti toiminu aikasemmin olleet näissä kaikissa tuota niin mukana, näissä hankevalmisteluissa, että mä näkisin niitä sitte täällä ylhäällä.”

(Nainen 52 vuotta)

Yksi haastateltava kertoo ajattelevansa, että hänellä on suurempi valta vaikuttaa asioihin kuin puoluepolitiikassa olisi. Hän saattaa viitata sillä siihen, että poliittisessa päätöksenteossa ryhmän yhteinen näkemys menee yksilön näkemyksen edelle ja yksittäisenä toimijana ei ole suhteessa paljon valtaa. Toisaalta tulkinta verkoston jakautumisesta päätöksenteon yhteydessä viittaa myös siihen, että ydinryhmässä toimivilla on valtaa enemmän kuin muilla verkoston toimijoilla.

”Mää en oo pätäkääkään kiinnostunu ite esimerkiks niinku kunnallispolitiikasta sen takia, et mä nään nän että jollain tavalla, että toimintaryhmässä mulla on paljo suurempi valta vaikuttaa asioihin ja tehä ihan konkreettista kehittämistyötä. Kun se puoluepolitiikka niinku ei oo rajottamassa sitä tuota mun toimintaa. Mun ei oo pakko olla mitään mieltä sen takia, että kuulun johonki puolueeseen.”

(Nainen 46 vuotta)

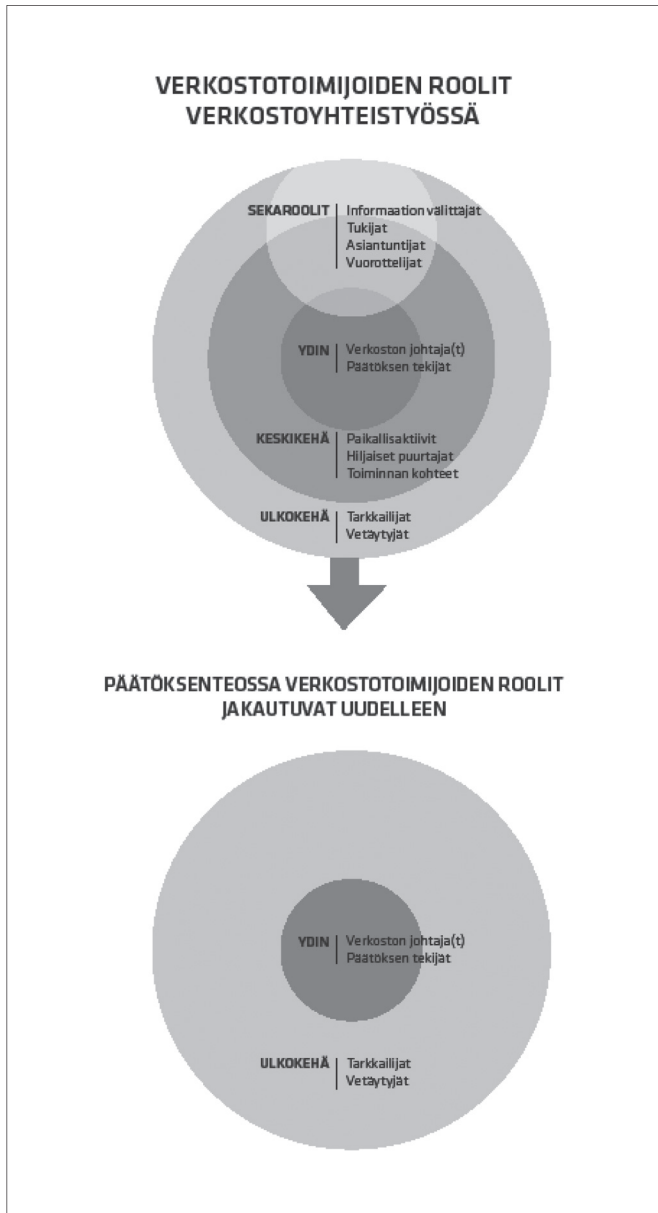
Näkemys osoittaa myös tietysti senkin, että verkostolla sinänsä on valtaa tai vaikutusvaltaa ja verkostossa toimiminen voi täyttää niitä odotuksia, mitä toimijalla on eli halu päästä vaikuttamaan esimerkiksi oman alueensa kehittämiseen.

Ulkopuolisuutta ei enää samalla tavalla kuin yleisessä toiminnassa selitä oma halu vetäytyä vaan osallistumismahdollisuuksien puute päätöksenteon mallissa ja prosesseissa.

”Ja se onkin minun mielestä yks asia mikä saa ne jäsenet tulemaan sinne paikalle, että se on aitoa se päätöksenteko. Se ei ole niin että toiminnanjohtaja on jo päättäny jonku asian sitte tuoda hallitukseen, et olkaa nyt samaa mieltä mun kans, vaan että se on aidosti tehään ne päätökset hallituksen kokouksessa.”

(Nainen 46 vuotta)

Samalla verkostosta häviää aktiivisen kenttätoiminnan kannalta olennainen keski-kehä. Kun verkoston ytimeen kuuluva seuraavassa näytteessä puhuu aidosta päätöksenteosta, hän keskittyy ajattelussaan ydinryhmän toimintaan.



Kuva 3. Verkoston roolit sijoitettuina verkoston eri kehille

8.5 Roolien jakautuminen ydinryhmässä päätöksenteon yhteydessä?

Kummankin verkoston ydinryhmän kokous on analysoitu. Analyysissa ei keskitytty varsinaiseen sisältöön. Kokouksen sisältö ei ole tutkimuskohteen kannalta niin merkityksellistä, mutta sen käsittelyä rajoittaa myös vaihtelovollisuus, johon kokouksen tallentamiseen osallistuneet ja tutkija ovat sitoutuneet. Ydinryhmän sisäisestä viestinnästä päätöksentekotilanteissa saatiin autenttista aineistoa videoiduista kokouksista.

8.5.1 Puheenvuorojen ja puheajan jakautuminen

Taulukoihin 4. ja 5. (Liitteet 3 ja 4) on eritelty kvantitatiivisen analyysin tulokset kohdeverkostojen kokouksista: puheenvuorojen lukumäärät ja yhteenlasketut puheajat osallistujittain, puheenvuorojen kestojen keskiarvot puhujan mukaan ja kunkin puhujan lyhin ja pisin puheenvuoro. Verkosto 1:n kokous kesti yhteensä 1 tunti 34 minuuttia ja 55 sekuntia. Puheenvuorojen välillä oli taukoa yhteensä 3 minuuttia 23 sekuntia. Puheenvuoroja käytettiin yhteensä 230. Osallistujia oli yhteensä 13 henkilöä. Verkosto 2:n kokous kesti yhteensä 1 tunti 15 minuuttia ja 42 sekuntia. Puheenvuorojen väleissä oli taukoa yhteensä 53 sekuntia. Kokouksessa käytettiin yhteensä 231 puheenvuoroa. Verkosto 2:n kokouksessa oli yhteensä 6 osallistujaa.

Verkosto 1:n kokouksessa noudatettiin perinteistä kokouskäytäntöä. Etukäteen oli jaettu esityslista, jossa käsiteltävät asiat oli esitetty käsittelyjärjestyksessä. Verkosto 2:n kokous oli vapaamuotoisempi, mutta siinäkin oli etukäteen laadittu esityslista asioista. Kokouksen etenemistempo oli erilainen. Kun Verkosto 2:n kokouksessa oli vähemmän osallistujia, se mahdollisti tilanteen, jossa puheenjohtaja ei jaa puheenvuoroja, vaan jokainen ottaa sen itse, kun vapaa tilaisuus tulee. Verkosto 2:n kokouksessa lyhyemmässä ajassa käytettiin myös suhteessa enemmän puheenvuoroja ja puheenvuorojen väleihin jäi vähemmän taukoa. Verkosto 1:n kokouksessa tempo oli rauhallisempi, kun jokainen odotti vuoroaan, nosti kättään puheenvuoron merkiksi ja usein puheenjohtaja sanallisesti antoi puheenvuoron tai kohdisti katseen puhujaan ja ehkä lisäksi nyökkäämällä osoitti puheenvuoron seuraavalle puhujalle.

Kokouksiin osallistuvat jakautuivat selkeästi kolmeen ryhmään puheenvuorojen lukumäärän perusteella. Kaikkein aktiivisimpien puheenvuorot ylittivät yli 60 puheenvuoron rajan. Heitä oli kuitenkin selkeä vähemmistö osallistujista. Kummassakin kokouksessa nousi esiin kaksi (2) osallistujaa, jotka muihin verrattuna käyttivät huomattavasti enemmän puheenvuoroja. Samoin kummassakin kokouksessa kaksi aktiivisinta käytti yli puolet kaikista puheenvuoroista. Verkosto 1:ssä kaksi aktiivisinta käytti yhteensä 134 puheenvuoroa, kun yhteensä käytet-

tiin 230 puheenvuoroa. Verkosto 2:ssa kaksi aktiivisinta käytti yhteensä 155 puheenvuoroa 231 puheenvuorosta. Verkosto 1:ssä eniten puheenvuoroja käyttävät olivat molemmat verkostajohtajia, puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja. Verkosto 2:ssa eniten puheenvuoroja käytti puheenjohtaja, mutta toinen verkostajohtajista eli varapuheenjohtaja sijoittui keskiryhmään puheenvuorojen määrässä. Toiseksi puheenvuorojen määrässä nousi osallistuja, jolla oli paljon asiantuntemusta käsitellyistä asioista. Jos muuten verkostajohtajat erottuvat puheenvuorojen lukumäärissä, asiantuntemuksella on mahdollisuus myös nousta esiin kokouksissa. Kummankin verkoston puheenjohtajalla oli muihin verrattuna enemmän puheenvuoroja. Verkosto 1:n puheenjohtajan osalta se ei kuitenkaan johtanut siihen, että hänellä olisi ollut myös eniten puheaikaa verrattuna muihin osallistujiin. Verkosto 2:n puheenjohtaja nousi kärkeen sekä puheenvuorojen määrässä että puheajassa suhteessa muihin. Puheenvuorotyypit, joita myös analysoitiin, osoittautuivat erottaviksi tekijöiksi puheenjohtajien toiminnan välillä. Vaikka molemmat käyttivät paljon puheenvuoroja ja puheaikaa, Verkosto 1:n puheenjohtajalla korostui kokouksen muiden osallistujien keskustelun ja päätöksenteon johtaminen siirtymäpuheenvuoroilla ja kysymyksillä. Verkosto 2:n puheenjohtaja toi enemmän esille myös omaa asiantuntemustaan ja näkemyksiään.

Keskiryhmään puheenvuorojen määrän mukaan sijoittuivat sellaiset osallistujat, joiden puheenvuorojen määrä ylitti kymmenen. Käytännössä keskiryhmään sijoittuneiden puhujien puheenvuorojen määrä vaihteli 14 ja 27 välillä yhtä puhujaa kohden. Verkosto 1:stä tähän ryhmään sijoittui neljä (4) osallistujaa ja Verkosto 2:sta kolme (3) osallistujaa. Tähän ryhmään kuuluvista Verkosto 1:ssä neljä (4) puhujaa käytti yhteensä 76 puheenvuoroa. Verkosto 2:ssa keskiryhmän kolme (3) osallistujaa käytti yhteensä 69 puheenvuoroa.

Kolmas ryhmä muodostui kokousosallistujista, joiden puheenvuorot jäivät alle kymmeneen (10). Enimmillään tässä ryhmässä puheenvuoroja oli 9 kappaletta puhujaa kohden. Verkosto 1:n kokouksessa yksi (1) osallistuja ei käyttänyt yhtään puheenvuoroa. Verkosto 1:ssä tähän ryhmään sijoittui seitsemän (7) osallistujaa ja heillä oli yhteensä 20 puheenvuoroa. He edustivat siten aika isoa osaa koko osallistujamäärästä, mikä oli 13 henkilöä. Verkosto 2:ssa hiljaisimpaan ryhmään sijoittui vain yksi (1) osallistuja kuudesta (6). Hän käytti yhteensä 6 puheenvuoroa, mutta lähti myös kesken kokouksen pois eli siinä vaiheessa, kun kokousta oli jäljellä vielä noin 19 minuuttia.

8.5.2 Puheenvuorotyyppien jakautuminen

Taulukoissa 6. ja 7. (Liitteet 5 ja 6) on esitetty vuorovaikutuksen analyysin kautta syntynyt jäsenitys kokouksien puheenvuorotyypeistä funktion mukaan. Taulukosta selviää myös, miten puheenvuorotyyppien käyttö jakautuu osallistujien kesken.

Kukaan kokousosallistujista ei käyttänyt kaikkia puheenvuorotyyppejä repertuaarissaan. Kuitenkin mitä enemmän puheenvuoroja osallistuja käytti, sitä todennäköisemmin hänen puheenvuoronsa täyttivät tasaisesti eri funktioita. Verkostojohtajat käyttivät pääsääntöisesti monipuolisemmin puheenvuorotyyppejä muihin osallistujiin verrattuna. Verkosto 2:n varapuheenjohtaja käytti vähemmän eri kategorioihin kuuluvia puheenvuoroja kuin muut verkostojohtajat. Tosin kun varsinainen puheenjohtaja oli kokouksessa puheenjohtajan roolissa, varapuheenjohtajan rooli ei ollut ehkä siitä syystä niin aktiivinen. Hän ei ollut varsinaisesti verkostojohtajana kokouksessa. Toisaalta taas Verkosto 2:ssa osallistuja 1, joka edusti asiantuntijaroolia, nousi esiin kokouksessa sekä puheenvuorojen määrällä ja puheajalla että monipuolisella puheenvuorotyyppien käytöllä. Verkosto 2:ssa hänellä oli puheenjohtajan jälkeen eniten puheenvuorokategorioita käytössä. Puheenjohtajien osallistumisessa korostui muihin verrattuna lisäksi erityisesti siirtymäpuheenvuorojen käyttö. Erityisesti Verkosto 1:n perinteisessä kokoustyyllisessä puheenjohtaja hallitsi ja jäseni selkeästi kokouksen kulkua siirtymäpuheenvuoroilla. Verkosto 1:n puheenjohtaja käytti huomattavan paljon siirtymiä, yhteensä 34 siirtymäpuheenvuoroa. Myös Verkosto 2:n kokouksessa siirtymäpuheenvuorot kuuluivat puheenjohtajan rooliin. Niitä ei käyttänyt kummassakaan verkostokokouksessa kukaan muu osallistuja. Verkosto 2:n kokouksessa puheenjohtaja käytti yhteensä 11 siirtymäpuheenvuoroa.

Kummatkin puheenjohtajat esittivät kokouksissa itsekkin aika paljon kysymyksiä. Eri verkostojen puheenjohtajien toimintatavat poikkesivat sen sijaan eniten ehdotusten tekemisessä ja taustatietoa sisältävissä puheenvuoroissa. Verkosto 1:n puheenjohtaja ei tehnyt yhtään ehdotusta kokouksen aikana. Taustatietoa käsitteleviä puheenvuoroja hänellä oli yhteensä kolme (3). Hän keskittyi toiminnassaan selkeästi kokouksen kulun johtamiseen ja muiden osallistumisen fasilitointiin. Verkosto 2:n puheenjohtaja käytti puheenvuoroja, joissa hän informoi muita kokoukseen osallistujia ajankohtaisista asioista. Lisäksi päätösasioissa hän käytti myös keskustelua ja päätöksentekoa pohjustavia taustatietoa sisältäviä puheenvuoroja. Lisäksi Verkosto 2:n puheenjohtaja teki kokouksen aikana yhdeksän (9) ehdotusta, jotka veivät päätöksentekoa eteenpäin kohti ratkaisua. Muista verkostojohtajista toiminnanjohtaja Verkosto 1:n kokouksessa teki yhden (1) ehdotuksen, joka liittyi päätöksentekoon ja Verkosto 2:n kokouksessa varapuheenjohtaja teki kaksi (2) ehdotusta.

Informaation merkitys kokouksissa korostui puheenvuorojen käytössä. Muiden osallistujien käyttämä tapa viedä asian käsittelyä rooliin kuuluvalla tavalla eteenpäin oli toisaalta esittää kysymyksiä, mutta toisaalta myös tuoda itse lisää informaatiota ja taustatietoa päätösasiaan liittyen. Taustatiedon lisäämisessä eri alojen asiantuntijat erottuivat selvästi. Yrittäjä oli asiantuntija yrittäjyyteen ja yrityksen liiketoimintaan liittyvissä asioissa, virkamies puolestaan oman toimialansa asioissa. Kuitenkin myös muut osallistujat lisäsivät omilla puheenvuoroilla

informaation määrää. Informatiivista puheenvuoroa saattoi seurata toinen, jossa omilla esimerkeillä haluttiin vahvistaa edellisen puhujan tietoa tai kokemusta. Puheenjohtajan esittämiin kysymyksiin ei välttämättä ensin lähdetty vastaamaan mielipiteillä, kannanotoilla ja perusteluilla, vaan lisätiedolla vahvistettiin asian käsittelyä.

Tarkastellaan vielä puheenvuorojen määrää ja pituutta suhteessa toimijoiden rooleihin. Puheenvuorojen määrän perusteella osallistujat jakautuivat siis kolmeen ryhmään:

- 1) Aktiivisimpien puheenvuorot ylittivät 60 puheenvuoron rajan. Aktiivisimmiksi nousi kummassakin verkostossa kaksi osallistujaa: Verkosto 1:ssä puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja sekä Verkosto 2:ssa puheenjohtaja ja yksi asiantuntija-rooliin noussut toimija, joka siten nousi ohii varapuheenjohtajan puheenvuorotilastossa. (Puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja toiminnanjohtaja edustivat kokouksissa verkostojohtajia.) Aktiivisimmat edustivat kokouksissa selkeästi vähemmistöä koko osallistujamäärästä.
- 2) Keskivertoaktiivisuutta osoittivat yli 10 puheenvuoroa käyttäneet. Käytännössä tässä ryhmässä puheenvuorojen määrä vaihteli 14 ja 27 puheenvuoron välillä. Tähän ryhmään sijoittui Verkosto 1:stä neljä osallistujaa ja Verkosto 2:sta kolme osallistujaa. Verkosto 1:ssä keskivertoaktiiviset edustivat kolmannesta kaikista osallistujista. Verkosto 2:ssa puolet osallistujista oli keskivertoaktiivisia.
- 3) Kolmannessa ryhmässä, johon sijoittuivat vähiten aktiiviset osallistujat, hajonta on vielä ryhmän sisällä suhteellisen suuri. Verkosto 2:ssä tähän ryhmään sijoittui yksi osallistuja ja hänkin käytti kuitenkin kuusi puheenvuoroa kokouksen aikana. Verkosto 1:ssä ryhmään sijoittui peräti seitsemän osallistujaa eli yli puolet yhteensä 13:sta osallistujasta. Heistä yksi ei käyttänyt yhtään puheenvuoroa.

Erityinen huomio kiinnittyy aktiivisimpien osuuteen päätöksentekokeskusteluisissa. He käyttivät yli puolet kaikista puheenvuoroista, mikä aiheuttaa dominanssia suhteessa muihin osallistujiin. Kun osa heistä edustaa jo muutenkin verkostojohtajiksi nimettäviä rooleja, heidän johtava roolinsa korostuu entisestään. Kun tarkastellaan puheaikaa, Verkosto 2:ssa eniten puheenvuoroja käyttänyt puheenjohtaja käytti puheajasta yli puolet, noin 41 minuuttia. Toiseksi eniten puheaikaa käyttänyt sai puheaikaa alle puolet edellisestä, mutta hänkin noin 18 minuuttia. Tästä seurasi, että lopuille neljälle osallistujalle jäi yhteensä noin 17 minuuttia puheaikaa. Verkosto 1:ssä puhe aika tilasto poikkesi Verkosto 2:een verrattuna. Vaikka puheenjohtaja käytti siinä eniten puheenvuoroja, ne olivat suhteellisen lyhyitä (keskiarvo 0'13") ja puhe aikaa kertyi yhteensä noin 16 minuuttia. Toi-

minnanjohtaja käytti vähemmän puheenvuoroja, mutta ne olivat pidempiä ja puheaikaa oli yhteensä noin 37 minuuttia. Verkosto 2:ssa keskiavertoaktiivisten joukosta nousikin yksi osallistuja puheajalla mitattuna lähelle verkostojohtajia noin 14 minuutin puheajalla.

Puheenjohtajilla oli kaksi erilaista tapaa toimia: toinen käytti paljon keskustelua ohjaavia siirtymäpuheenvuoroja ja kysymyksiä, joilla hän saattoi aktivoida muita. Toinen kertoi enemmän itse taustatietoa ja esitti yhtä monessa puheenvuorossa toisaalta kysymyksiä toisille ja se oli hänen tapansa aktivoida muita. Jälkimmäisessä tavassa proseduriin keskityttiin vähemmän, mutta samalla taustatiedon jakamiseen meni paljon aikaa muilta puhujilta. Puheenjohtajilla ja ylipäänsä verkostojohtajiksi miellettyillä henkilöillä näyttää olevan helposti taipumus nousta dominoivaan rooliin puheenvuorojen määrällä ja puheajalla mitattuna.

Tästä syntyy havainto, että samalla tavalla kuin koko verkosto muodostuu rakenteellisesti ytimestä, keskikehästä ja ulkokehästä myös verkoston ydinryhmä jakautuu edelleen kolmeen ryhmään. Verkoston ydinryhmä muodostuu pienestä vähemmistöstä suhteessa koko verkostoon. Ydinryhmässäkin voi erottaa oman ytimen aktiivisimpine osallistujineen. Myös ydinryhmän ytimen muodostaa pieni vähemmistö koko ydinryhmästä. Ydinryhmän jakautumisen kolmeen osaan voi nähdä tapahtuvan vuorovaikutuksessa päätöksenteon kontekstissa, joka on kasvokkaistilanne. Jos haluaa nousta verkoston ytimeen, se näyttäisi tapahtuvan käyttämällä paljon puheenvuoroja ja puhumalla muita enemmän ajallisesti. Asiantuntemuksen perusteella voi nousta ydinryhmän sisällä kohti ytimen ydintä, mutta sekin voi tapahtua vain käyttämällä runsaasti puheenvuoroja. Muuten asiantuntemus ei voi nousta esiin.

8.6 Päätöksentekokeskustelun esimerkitapaukset

Kummastakin kohdeverkoston kokouksesta valittiin lisäksi kaksi casea (yhteensä neljä), joiden sisällä analysoitiin millaisia puheenvuorofunktioita käyttäen, kuinka monta puheenvuoroa käyttäen ja miten edeten ratkaisuun tai päätökseen päädyttiin. Liitteessä 7 on avattu caset lukijalle, ei sisältöinä, vaan funktiona. Edelleen tässä ratkaisussa voi viitata sopimukseen, joka tehtiin Verkosto 1:n kanssa vaitiolovelvollisuudesta sisältöjen suhteen. Analyysitapa ei toisaalta edellytä puheenvuorojen varsinaisen sisällön avaamista.

Puheenvuorojen lukumäärällä arvioiden valitut caset eli päätöksentekokeskustelussa käsitellyt asiat jakautuivat yhteen pienempään asiaan ja kolmeen isohkoon, pitempää keskustelua vaatineeseen asiakokonaisuuteen. Verkosto 1:n 1. esimerkitapaus koostui seitsemästä (7) puheenvuorosta. Sen aiheen käsittelyä päätettiin jatkaa myöhemmin, mikä voi selittää vähäistä puheenvuorojen määrää verrattuna muihin tapauksiin. Toisaalta tapaus, jonka käsittelyyn käytettiin eniten

puheenvuoroja eli Verkosto 2:n 2. esimerkkitapaus päättyi myös siihen, että sen käsittelyä jatketaan seuraavassa kokouksessa. Kumpikin case oli sellainen, ettei sitä olisi voitu ylipäättään päättää näissä kokouksissa. Muihin kolmeen tapaukseen puheenvuoroja käytettiin 31, 36 ja 61 kappaletta. Ajallisesti aiheiden käsittelyt kestivät: case 1. 4 minuuttia 42 sekuntia, case 2. 16 minuuttia 36 sekuntia, case 3. 11 minuuttia 47 sekuntia ja case 4. 18 minuuttia 28 sekuntia.

Yleisesti voi todeta, että neljässä esimerkkitapauksessa käytettiin kaikkia muita puheenvuorotyyppisiä ainakin kerran paitsi vastustuspuheenvuoroa (nro 9) ei käytetty eikä sosioemotionaalisesti negatiivista puheenvuoroa (nro 11). Vain kerran käytettiin menettelytapoihin liittyvää puheenvuoroa (nro 2). Puheenvuorojen määrän kasvaessa myös puheenvuorotyyppien määrä, mikä oli käytössä, kasvoi. Tosin myös lyhimmissä tapauksissa, jossa käytettiin seitsemän (7) puheenvuoroa, oli käytössä kuusi (6) erilaista puheenvuorotyyppiä. Tapauksissa 2. ja 3. käytettiin seitsemää (7) eri kategorialla ja tapaus 4:ssä yhteensä yhdeksää (9) eri puheenvuorotyyppiä. Pisimmissä ja monimutkaisimmissa tapauksissa käytettiin paljon kysymyksiä, vastauksia ja taustatietoon, erilaiseen informaatioon liittyviä puheenvuoroja.

Kummassakaan verkostossa kokouksiin ei liity käytäntöä, jossa asian esittelyn jälkeen esittelijä tai puheenjohtaja antaisivat osallistujille päätösehdotuksen päätöksenteon pohjaksi. Verkosto 1:ssä sitä oli toivottu siinä vaiheessa, kun verkosto rekisteröityi yhdistykseksi eli uudenlaisten kokousten alkuvaiheessa. Toiminnanjohtajan mukaan siitä oli nopeasti luovuttu, jotta päätettävät asiat keskustelun kautta viedään päätökseen. Keskustelevuus tulee esiin esimerkeissä siinä, ettei tilanteissa kiirehditä nopeasti lyömään lukkoon päätöksiä. Ensin tuodaan esiin informaatiota ja näkökulmia päätöksen pohjaksi, millä luodaan edellytykset päätöksenteolle.

Informaation arvostus on näkynyt myös haastatteluissa. Haastateltavat totesivat, että puheenjohtajan tärkeimpiä tehtäviä on saada kokousosallistujilta kokouksen käyttöön ja päätöksenteon pohjaksi kaikki tarvittava tieto. Esimerkkitalauksissa se näkyy myös siten, että kaikkiin käsiteltäviin tapauksiin liittyy monta Funktion 5. puheenvuoroa, jotka käsittelevät taustatietoa päätösasiaan liittyen. Esimerkkitalauksessa seitsemästä (7) puheenvuorosta kaksi (2) lisää keskusteluun informaatiota. Myös kaikki kysymyksiin annetut vastaukset ja perustellut mielipiteet lisäävät aina jotain informatiivisella tasolla. Päätöksenteko vaikuttaa olevan pääasiassa faktaperustaista. Makuasiat tai päätöksiin liittyvät tunteet eivät nouse esiin.

Myös kysymyksiin tulee aina vastaukset. Kysymyksiä ei jää niin sanotusti ilmaan roikkumaan. Puheenjohtaja käyttää kysymyspuheenvuoroa avatessaan keskustelua, mutta myös vielä erikseen keskustelun jälkivaiheessa kohdistuen ne kokousosallistujille. Puheenjohtaja voi tehdä kysymyksiä myös asian esittelijälle lisätietoja varten esittelyn jälkeen. Myös muut osallistajat esittävät kysymyk-

sää. Joillekin osallistujille kysymykset ovat tyyppillisin tapa osallistua. Heillä omat mielipiteet ja perustelut päätöksen vaihtoehtojen puolesta jäävät kokonaan pois. He osoittavat aktiivisuutta puheenvuorojen määrällä, mutta eivät ota aktiivisesti kantaa asioihin. Kysymyksiin, eli Funktion 3. puheenvuoroihin, voi tulla vastaus periaatteessa neljän (4) erityyppisen puheenvuoron muodossa. Vastaus (Funktio 4.) on puheenvuoro, jossa suoraviivaisesti vastataan esitettyyn kysymykseen. Taustatietoon liittyvä puheenvuoro (Funktio 5.) antaa tavallaan vastauksen ja voi olla nähtävissä jälkijäsenenä kysymykselle, kuten se keskusteluanalyysin vierusparijäsennyksessä nimetään. Myös perusteltu mielipide (Funktio 7.) tai kannatus ilman perusteluita (Funktio 8.) voidaan nähdä esimerkkitapauksissa vastineena kysymykselle. Tapaus 4.:ssä nähdään puolivälissä monta tyyppiä 8. puheenvuoroa, joissa otetaan kantaa, muttei perustella. Sitä selittää se, että edeltävä kysymys on yksinkertaisessa muodossa, johon voi vastata kyllä tai ei. Muuten mielipiteet ja näkemykset perustellaan. Joskus yhteen kysymykseen tulee useita vastauksia peräkkäin. Vastuuta vastaamisesta ei jätetä vain yhden jäsenen varaan. Jos itsellä on näkemys tai tieto kysymykseen liittyvästä asiasta, se tuodaan kokouksen käyttöön.

Esimerkit vahvistavat sen, mikä haastatteluissakin on tullut esiin, ettei verkostojen kokouksissa ole tapana äänestää päätöksistä. Äänestystä ei esiintynyt esimerkkien ulkopuolellakaan muissa kohdissa videoituja kokouksia. Asiaa keskustelutetaan niin kauan, että ratkaisu syntyy. Puheenjohtajan osuutta ratkaisuun pääsyssä kuvataan johdatteluksi, mutta se ei näy kovin vahvana ohjauksena. Pari haastateltavaa muisti tapauksia, joissa asian käsittelyä oli siirretty seuraavaan kokoukseen, jos ei oltu päästy yhteisymmärrykseen. Valituissa esimerkeissä asian käsittelyn siirtäminen johtui siitä, että asioista haluttiin hankkia lisää tietoa.

Esimerkkitapauksista kolmessa esiintyy ainakin yksi Funktion 10. puheenvuoro eli sosioemotionaalisesti positiivinen puheenvuoro. Kokouksien tunnelmaa ja ilmapiiriä voi kaiken kaikkiaan kuvata rakentavaksi ja asialliseksi. Jännitteitä ei ollut havaittavissa. Positiivisesti vaikuttamaan pyrkivät puheenvuorot olivat tilanteeseen sijoitettua sanailua ja huumoria. Ne myös tulkittiin leikinlaskuksi ja tunnelmaa keventäväksi, mikä ilmeni naurahduksina ja esimerkeistä case 2.:ssa puheenvuorojen ketjuna, jossa toinen puhuja jatkaa toisen leikinlaskua. Huumori oli selvästi hyväntahtoista ja vitsailun aiheet sellaisia, ettei niistä kukaan voi loukkaantua. Mainitussa esimerkissä huumoria viljelevässä tilanteessa on mukana henkilö, jota myös haastateltiin. Hänellä oli repertuaarissaan runsaasti huumoria sisältäviä puheenvuoroja. Hän toi huumorin esiin myös haastatteluissa. Hän piti sitä tärkeänä ja arvosti itse sitä, että kokouksissa on huumoria. Vaikka haastatteluissa tuli mainintoja myös siitä, että kokoukset ovat pitkiä keskustelemaan tyyliin vuoksi, kukaan ei huomauttanut vitsien aikana tai jälkeen, että pitäisi siirtyä ns. ”asiaan”. Sen saattaa tulkita, että huumoria ei todellakaan pidetty kokouksissa turhana ja aikaa vievänä lisänä, vaan positiivisena asiana. Samassa verkostossa puheenjohtaja käytti kokouksen aikana yhteensä kuusi (6) sosioemotionaalisesti po-

sitiivista puheenvuoroa, jotka sisälsivät huumoria esimerkiksi niin, että puheenjohtaja lyhyesti kommentoi leikillistä edellistä puheenvuoroa ja jatkoi vasta sitten eteenpäin. Toisessa verkostossa puheenjohtaja käytti tallennetussa kokouksessa yhden (1) sosioemotionaalisesti positiivisen puheenvuoron. Siinä kokouksessa huumori ei ollut niinkään isossa roolissa, mutta yleisesti muidenkin osallistujien positiiviset puheenvuorot olivat ystävällisyyden ja huomion osoituksia toisille. Esimerkiksi kun kokouksesta lähti yksi jäsen pois, toiset tervehtivät häntä yhteen ääneen ja toivottivat hyvää viikonloppua.

Tietoinen tehokas ajankäyttö, mikä haastatteluissa oli esillä, vaikutti ehkä siihen, että puheenvuoroissa on hyvin vähän toisteisuutta eli saman asian kertausta eri sanoin. Puheenvuoroissa ei viitattu edellisiin puhujiin ja puheenvuoroihin sellaiseen tapaan kuten ”olen samaan mieltä kanssasi siitä, että ...” tai ”se mitä totesit, että ...”. Jokainen esittää mielipiteensä tai perustelee näkemyksensä omin sanoin. Kokouksissa ei esiinny myöskään lipsumista sivuun käsiteltävästä asiasta, jollei huumoria lasketa sellaiseksi. Puheenjohtaja tai kukaan muukaan ei puutu keskusteluun, mihinkään puheenvuoroon, ettei se kuuluisi asian käsittelyyn. Kokouksissa asioiden käsittely pysyy kurinalaisesti vuorossa olevissa asioissa. Kukaan ei toisaalta myöskään kiirehdi kokouksen etenemistä eikä pitkänkään puheenvuoron aikana viittaa ajankuluun, että pitäisi mennä jo eteenpäin.

Molemmissa verkostokokouksissa puheenvuoroja voi käyttää yhden asian käsittelyyn niin monta kuin se näyttää vaativan, sille ei ole asetettu rajaa. Ja jokaisen asiakokonaisuuden kohdalla puheenjohtaja odottaa niin kauan, ettei kukaan enää halua käyttää puheenvuoroa ennen kuin päättää asian käsittelyn. Rauhallinen eteneminen antaa aikaa niin, että jokaisella on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä. Tämä näkyy selvemmin Verkosto 1:n kokouksessa, jossa on perinteisen kokousmenettelyn mukainen tunnistettava asioiden käsittelyn kaari ja puheenvuorojen jakaminen. Siitä puuttuivat kuitenkin lähes kokonaan (yhtä kannatuspuheenvuoroa lukuun ottamatta) perinteiseen kokoukseen kuuluvat kannatus- ja vastustuspuheenvuorot. Keskustelu ja päätöksen päätyminen eteni kysymyksin, vastauksin ja perusteluin. Puheenjohtaja tulkitsi tilannetta ja kun oli saatu ikään kuin riittävästi informaatiota käsiteltyä, hän veti yhteen päätelmät ja esitti ratkaisun. Tilannetta kuvaa hyvin se, mitä verkoston päätöksenteosta sanotaan, että keskustellen pyritään kohti yksimielistä päätöstä.

Kun joku on hiljaa asian käsittelyn ja päätöksenteon ajan, kuten Verkosto 1:ssä tapahtui, osallistujan näkemys jää kokonaan kuulematta eikä se ole vaikuttamassa lopputulokseen. Tilanteessa saattoi siis jättäytyä ikään kuin päätöksenteon ulkopuolelle, vaikka tilanteessa sille ei näkynyt selitystä, mistä se saattoi johtua. Kun kokouksessa ei äänestetä, se vaikuttaa vielä passiivisemmalta osallistumiselta kuin perinteisessä kokouksessa, jossa äänestetään, vaikka äänestääkkin voi niin sanotusti tyhjä.

Verkosto 2:n kokouksessa oli vähemmän osallistujia ja se oli vapaamuotoisempi. Siinä päätöksentekoon liittyi enemmän kannatus- ja vastustuspuheenvuoroja. Vapaamuotoisessakin kokouksessa asioita käsiteltiin niin kauan kuin niihin oli aihetta eikä käsittelyä kiirehditty. Lopuksi puheenjohtaja kertasi, mitä oli päätetty.

9 Tasavertaisuuden kokemukset ja koettu tyytyväisyys

9.1 Verkostotoimijoiden näkemykset tasavertaisuudesta

Tasavertaisuutta pidetään verkostoille tärkeänä arvona tai ominaisuutena. Tasavertaisuudesta puhutaan haastatteluissa sekä abstraktilla että konkreettisella tasolla. Tasavertaisuus on tunnetta ja kokemusta, joka on aistittavissa haastateltavien mukaan ilmapiirissä. Toisaalta sen toteutumista arvioidaan, perustellaan ja kuvataan konkreettisilla, usein viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvillä tekijöillä. Haastatteluissa esiintyneet verkostotoimijoiden lähestymistavat tasavertaisuuden määrittelyssä ja pohdinnassa voi jakaa neljään eri kategoriaan.

- 1) Tasavertaisuus on osa verkoston arvoperustaa.
- 2) Tasavertaisuus toimii eri tavoin verkoston ydinryhmän ja rivijäsenten näkökulmasta.
- 3) Tasavertaisuuden kokemus ja toteutuminen on omasta aktiivisuudesta kiinni.
- 4) Tasavertaisuus ei edellytä, että tehtävät, vastuu ja velvollisuudet jakautuisivat kaikkien verkostotoimijoiden kesken tasan.

Haastatteluissa tulee esiin puhetta tasavertaisuudesta abstraktina arvona usein silloin, kun verkosto nähdään ihanteellisessa valossa. Haastatteluissa kuvataan ihaneverkosta sellaisena kuin sen haluttaisiin olevan. Tasavertaisuus nähdään silloin enemmänkin lähtökohtana ja taustaoletuksena toiminnalle eikä tavoitteena, millaiseksi toiminta halutaan luoda.

”Naisverkostoon ei niinku kukaan joudu virkansa puolesta tai kenenkään toisen määräämänä et se on niinku täysin vapaaehtonen. Mikään mahti maailmassa ei pakota et tämmönen elin kun Kainuun naisverkosto täytyy olla, jolloin ei myöskään kukaan mahti maailmassa pakota ketään ihmistä niinku osallistumaan siihen toimintaan, niin minun mielestä se silloin antaa mahdollisimman tasapuolisen lähtökohdan, että kyllä strategiaryhmän jäsenet on aivan samalla viivalla ku kaikki muut ja täsmälleen sama painoarvo ja sama puheoikeus.”

(Nainen 41 vuotta)

Tasavertaisuutta arvona tarkastellaan jossakin haastattelussa myös naisten tasa-arvon kannalta, kysymyksenä naisten ja miesten tasa-arvosta tai tasavertaisuudesta. Silloin näkökulma on verkostosta ulospäin suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön. Verkosto nähdään keinona vaikuttaa naisten tasavertaisuuteen. Tasavertaisuudesta puhutaan myös erilaisista taustoista ja eri ammateista tulevien kannalta, mutta myös eri ikäisten toimijoiden keskinäisenä tasavertaisuutena. Arvopuheessa kaikkein yksiselitteisimmin ja ehdottomimmin todetaan, että verkosto ei voi toimia, jollei se ole tasavertainen ja että tämä on ehdoton edellytys. Tähän puheeseen ei välttämättä liitetä konkreettisia esimerkkejä, miten se toteutuu tai arviota, toteutuuko se omassa verkostossa. Tasavertaisuuteen suhtaudutaan kuin absoluuttisena asiointilana, joka joko on tai ei ole olemassa.

Toinen tapa lähestyä tasavertaisuutta on tarkastella sitä erikseen verkoston ydinryhmän ja muiden verkostotoimijoiden kannalta. Oheinen sitaatti tuo esille, miten ydinryhmään kuuluvat ja muut toimijat, niin sanotut rivijäsenet, voidaan ajatellakin kuuluvan eri kategorioihin, kun tarkastellaan tasavertaisuutta.

”Jos ajattelen erikseen hallituksen jäseniä ja erikseen rivijäseniä, niin mä en usko et siinä semmosta on, että mikä vois saada aikaan sen, että koettas jollaki tavalla epätasa-arvoa. Ja se, että jos niinku mietitään et millä tavalla se päätöksenteko se, jos ajatellaan et päätöksenteossa esimerkiksi hallituksen jäsenet, kokeeko he olevansa, niin meillä on erittäin keskusteleva hallitus ja varmasti jokaisen mielipide tulee esille eikä edes puheenjohtaja niinku voi jyrätä omaa mielipidettä ei niinku jollaki tavalla.”

(Nainen 46 vuotta)

Tässä esimerkissä sitä ei myöskään problematisoida, etteivät rivijäsenet voi osallistua päätöksentekoon. Se on ikään kuin itsestäänselvyys ja normaalia eikä sen odoteta tuottavan epätasavertaisuuden kokemusta. Samassa vastauksessakin voidaan puhua tasavertaisuudesta ikään kuin yleisesti ja ydinryhmän kannalta.

”Totta kai se on tärkeä. Siis kuka viitti toimia jos niinku jos ei sulla oo mitään mahdollisuutta todella osallistua siihen päätöksentekoon, et se on mun mielestä just tämmösen paikallisen toiminnan niinku vahvuus ja siitä on pidettävä kiinni. Et ei voi semmosta tilannetta, että mejän työntekijät esimerkiks päättää asioita, vaan hallituksella on oltava se viimeinen sana ja päätösvalta.”

(Nainen 46 vuotta)

Huomio kiinnittyy sitaatissa ristiriitaiselta vaikuttavaan yhtälöön. Toisaalta aluksi puhuja pitää jopa ehdottoman tärkeänä, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, josta aiemmin tuloksissa on jo todettu, ettei se suurelle osal-

le toimijoista käytännössä ole mahdollista. Puhuja lisää, että se on nimenomaan paikallisen toiminnan vahvuus ja siitä on pidettävä kiinni. Lopuksi hän kuitenkin päätyy tarkastelemaan asiaa hallituksen eli yleisemmin ydinryhmän näkökulmasta ja toteaa, että hallituksella on oltava päätösvalta. Kriittisenä tekijänä hän pitää sitä, etteivät verkoston, tässä tapauksessa toimintaryhmän, palkatut työntekijät tee päätöksiä ohi verkoston ydinryhmän.

Näin eritellen – ydinryhmän ja muun verkoston kannalta - tasavertaisuudesta puhutaan haastatteluissa toisaalta myös kriittisemmässä valossa. Silloin nähdään verkoston heikkoutena se, etteivät ydinryhmän ulkopuolelta muut toimijat voi osallistua esimerkiksi juuri päätöksentekoon. Tätä näkemystä on sekä ydinryhmän sisällä toimivissa että ulkopuolella toimivissa haastatteluissa. Yksi ydinryhmässä toimiva verkostotoimija kertoi puhuneensa siitä myös ydinryhmän kokouksissa, että on ongelmallista etteivät kaikki voi osallistua enemmän. Näin ei ajatella pelkästään tasavertaisuuden kannalta sinänsä, vaan myös toiminnan ja päätösten laatuun vaikuttavana asiana. Silloin siihen liittyy uskomus, että laajemman, erilaisten toimijoiden ja monenlaisten näkökulmien tai mielipiteiden kautta syntyvä lopputulos on laadultaan parempi kuin pienemmän joukon muodostama lopputulos.

Haastatteluissa ilmeni myös vahva edustus näkemyksellä, jonka mukaan tasavertaisuuden toteutuminen on jokaisesta itsestä ja omasta aktiivisuudesta kiinni. Tasavertaisuus edellyttää omaa aktiivisuutta, kuten useat haastateltavat toivale. Seuraavassa esimerkissä puhuja viittaa myös siihen, että verkostotoiminnassakin ilmenee vapaamatkustajuutta vastuun kantamisen osalta.

”Kyllä se on se vaatii niinku molemmin puolin niinku jonkinlaista aktiivisuutta ja niinku tavallaan halua myöski toimia sillä tavalla. Et ihan samalla tavalla ku tässä niin jossaki muussa yhteydessä niinki on kokenut, et sitä on myöski niitä ihmisiä, jotka mieluummin haluais, että niiden ei tarvis olla aktiivisia, et vois vaan olla, ottaa ylhäältä päin niitä määräyksiä. Mutta mun mielestä se niinku ite en ainakaan halua olla semmonen johtajana enkä myöskään toimijana, mä vaan niinku odotan, et joku sanoo et näin.”

(Nainen 46 vuotta)

Tällainen näkemys perustuu tulkintaan, että tasavertaisuus on yhtä kuin samantyyppiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa. Lisäksi vain osallistumalla voi olla tasavertainen.

”Kaikillahan tässä on mahdollisuus olla tasavertainen. Sehän on omasta aktiivisuudesta kiinni, että ei mistään muusta. Voi olla, että eivät kaikki hahmota sitä. Periaatteessa toiminnan luonteeseen kuuluu se, että kaikki ovat, kaikilla on mahdollisuus.”

”Mitäänhän ei voi toiselle antaa, jos sitä ei toinen ota vastaan elikkä tietenkin ne jotka ovat aktiivisia niin tavallaan saavatkin enempi, sanoisinko näin. Ja minä en tiää onko se sitte tasa-arvon vastasta vai miten, että eihän vapaaehtosessa yhdistyksessä voi jakaa kaikille kaikkea.”

(Nainen 60 vuotta)

Se näkemys korostaa, että tasavertaisuus on itsestä ja omasta toiminnasta kiinni. Samalla se sivuuttaa sen, että se olisi riippuvainen muiden jäsenten toiminnasta, verkostojohdamisesta tai yleisten toimintamahdollisuuksien luomisesta. Jokaisella on siis hallussaan tasavertaisuuden potentiaali, mutta pelkkä verkoston jäsenyys ei tee tasavertaista tai takaa tasavertaisuuden toteutumista.

”No vaikea sannaoo kaikkien ihmisten kokemuksiä, mutta en mä ainakaan itekään koe kuitenkaan olevani tasavertanen. Mää oon jäsen, vaikka mää nyt oon kuitenkin hankkeenki vetäny, niin en mää kuitenkaan sillai hirveen suurena asiana sitä jäsenyyttä kumminkaan pidä. Ei mun mielestä se oo niin välttämätön tarvii olla.”

(Nainen 52 vuotta)

Yhdessä haastattelussa tuli esiin tasavertaisuus esiin myös aktiivisuuden kääntöpuolena. Siinä korostui vapaaehtoisuus vastuunkantoon. Verkostossa ei ole vaatimuksia eikä pakkoa osallistua. Tasavertaisuus ei siten tarkoita sitä, että jokaisen olisi pakko laittaa itsensä samalla tavalla peliin, tehtävä yhtä paljon tai samoja asioita kuin muut. Verkostossa voi valita myös hyvinkin passiivisen tavan olla mukana jäsenenä. Luvussa 7.3, joka käsittelee aktiivisuutta ja passiivisuutta, todettiin että yleisesti haastateltavat pitivät hyvänä, että verkostossa on oman aktiivisuuden taso mahdollista itse valita ja että se voi vaihdella esimerkiksi elämäntilanteen mukaan. Tämä vapaus kyllä samalla mahdollistaa jo aiemmin mainitun vapaa-
matkustajuuden, kun ei esimerkiksi ole tehtäväkiertoa tai muuta tapaa jakaa töitä kaikkien kesken. Passiivisuus on suhteellista myös silloin, kun joku haluaa olla jäsenenä mukana kannattamisen vuoksi. Kannattajajäsenet kasvattavat verkostoa ja sillä on merkitystä verkoston legitimitietin kannalta.

”Tässä verkostossa on ymmärrettävä se, että jokainen osallistuu siihen omien resurssien ja voimavarojensa mukaisesti. Ja omien kiinnostustensa ja osaamisensa.”

(Nainen 53 vuotta)

Puheenjohtajan roolia ja vaikutusta tasavertaisuuden toteutumiseen käsiteltiin haastattelussa enemmän suhteessa ydinryhmän kokoustilanteisiin. Ydinryhmän sisällä puheenjohtaja vaikuttaa tasavertaisuuden toteutumiseen esimerkiksi puheenvuorojen jakamisella.

”No sehän riippuu aika paljon muuten puheenjohtajasta. Puheenjohtaja antaa mahdollisuuden niin keskustella. Kyllä se ja ilmapiiiri, että tuota kyllä se, että jos sää menet johonki kokoukseen ja puheenjohtaja on erittäin tiukka, että vain yksi kysymys tai kaksi kysymystä tai jotenki sillä lailla. Taikka siivuttaa jonkun hiljaisen henkilön, joka on harvemmin siellä äänessä, hänen kysymyksensä, niin kyllähän se niinku luo jonkun näkösen leiman siihen keskusteluun, että silloin siinä tavallaan tyrehtyy.”

(Nainen 52 vuotta)

Puheenjohtajalta odotetaan kokouksissa, että hän pitää yllä ilmapiiiriä, joka on mieluummin keskustelua vapauttava kuin jäykistävä. Haastatteluissa korostuu kokousten keskustelevuus ja puheenjohtajan odotetaan pikemminkin ohjailevan keskustelua ja kannustavan jokaista esittämään oma näkemyksensä kuin tiukan protokollan mukaan. Esimerkiksi se, että puheenvuorojen määrää ei rajoiteta, on tasavertaisuutta edistävä asian haastattelujen mukaan. Yhtä ongelmallisena tosin pidetään molempia ääripäitä: jos joku ei saa puheenvuoroa eikä pääse puhumaan tai jos joku saa puhua muita enemmän. Puheenjohtajan ajatellaan eniten voivan vaikuttaa siihen, että kaikilla on mahdollisuus puhua ja sanoa mielipiteensä eivätkä aina samat henkilöt saa puheenvuoroja. Johtamista sinänsä ei pidetä tasavertaisuuden kannalta ristiriitaisena.

Vastauksissa korostettiin avoimuuden ja tiedottamisen merkitystä myös tasavertaisuuden kannalta. Tärkeää on avoimuus niin toiminnan tasolla, verkoston periaatteiden avaamisen tasolla kuin päätöksistä ja toiminnan tuloksista kertomisen osalta. Toisten hyväksyminen ja arvostus tuli esiin myös haastatteluissa. Tuotiin esille, että verkostossa on tärkeää hyväksyä erilaisuus. Se voi näkyä siinä, että kaikkien mielipiteitä kunnioitetaan. Se edellyttää myös tosiasian hyväksymistä, ettei voi itse olla aina oikeassa. Käänteisesti hyväksyntä ja toisen mielipiteen kunnioitus ilmaistiin muun muassa niin, että toisen mielipiteille ei naureskella eivätkä kenenkään mielipiteet aiheuta kyräilyä.

Verkosto 1:ssä, joka on luonteeltaan toimintaryhmä, tuotiin haastatteluissa esiin lisäksi raha ja alueellinen, kuntien välinen tasapuolisuus hankkeitten rahoituksessa. Haastattelujen mukaan varsinkin alussa sitä on seurattu ja kommentoitu aktiivisesti. Erityistä huomiota kiinnitettiin Kaustisen kunnan alueella toteutuviin hankkeisiin, kun toimintaryhmän toiminnanjohtajan toimipaikka on Kaustisella. Toimintaryhmän kotipaikaksi on rekisteröitymisen yhteydessä merkitty Halsua. Lisäksi aineistonkeruun aikaan toimintaryhmän puheenjohtaja oli Halsualta, mutta kuitenkin Halsua ei ollut erityistarkkailussa.

”Kyllä minusta tuntuu, että alkuaikoina ku toiminta käynnisty, niin Toholammin päässä ja Lestijokilaaksossa rutkutettiin sitä, että ku kaikki rahat menee Kaustiselle, että ehkä siinä on semmonen pointti. Mutta kaikilla on

ollu mahdollisuus niitä asioita ja hankkeita, että sillä lailla, mutta uskosin, että ei pietä ihan tasa-arvosena vielääkään.”

”Se oli enempi sitä, että ne sai enempi apua ja neuvoja siellä päässä, kun ne osas paremmin hakea. Voi se olla sitäkin, ku se toimisto oli siellä Kaustisella niin siellä osattiin mennä ja helposti saatiin neuvoja, menttiin vain ja kysästiin, niin täältä ei niin vain lähetty eikä aina tohittu pyytääkään, että tulisitko käymään meillä.”

(Nainen 38 vuotta)

Kateellisuus mainittiin haastatteluissa erikseen tekijänä, joka vaikuttaa negatiivisesti verkostotoiminnassa. Lisäksi todettiin, että vain oman edun tavoittelu osallistumisen ja toiminnan motiivina ei toimi verkostossa. Sen sijaan pitäisi pyrkiä hakemaan mahdollisuuksia siihen, että tehdyt ratkaisut ja rahoitetut hankkeet vahvistavat laajemmin alueen kehittämistä.

9.2 Koettu tyytyväisyys

Aineistosta piirretty kokonaiskuva, jonka mukaan suurin osa haastatelluista on tyytyväisiä verkoston toimintaan, toimintatapoihin ja tuloksiin. Se kertoo verkostojen ainakin riittävän hyvästä hallinnasta ja odotusten mukaisesti toiminnasta.

”Kyllä minulla semmonen kuva on, että jäsenet ovat aika tyytyväisiä. Että monet hankkeet ja on luonu sille alueelle hyvinvointia, hyvää oloa. Mulla on ainaki tämmönen kuva jäsenistä, että ne on todella tyytyväisiä toimintaan.”

(Nainen 41 vuotta)

”Kyllä varmaan enempi on niitä tyytyväisyyden ilmaisuja kun niitä päinvastasia ja se johtuu varmaan siitä, että et tavallaan tämän verkoston avulla on saatu aikaan paljon, isoja asioita, mutta myös pieniä, jotka on ihmisille tärkeitä.”

(Nainen 60 vuotta)

Tyytymättömyyttä osoittavat eniten toimijat, jotka eivät kuulu verkoston ydinryhmään, jotka toivoisivat laajemmalle joukolle osallistumismahdollisuuksia suovaa osallistavaa, hajautettua päätöksentekoa ja vuorovaikutteisempaa keskustelukulttuuria tai toisaalta ne, jotka toivoisivat kunnianhimoisempia tavoitteita ja vaikuttavampia tuloksia. Tyytymättömät ovat haastatteluissa kuitenkin vähemmistönä.

”Toisaalta mä en keksi mitään semmosta sivistyssanaa kuvaamaan sitä ihmisjoukkoa, joihinka minäki olen kuulunu, skeptikko, ei se ole hyvä sana, no joka tapauksessa. Se henkilö tai ryhmä suhtautuu tämän tyyppiseen verkostoon ja tämän tyyppiseen kehittämistyöhön, mitä tämä verkosto tekee niin sillä tavalla, että no se on sitä, EU-rahoilla toisten tuota semmosten asioitten tekemistä, jotka aikasemmin tehtiin vapaaehtoistyönä tai ihmisten aloitteellisuuden tai yhteisöllisyyden seurauksena. Ajoittain tuntuu siltä, että tää on eräänlaista tekohengitystä tai itsestään selvien asioitten ylläpitämistä eikä uuden kehittämistä.

Kyllä se tietysti on niin että että se sitä vois ajatella että että jos se olis niinku, jos siihen haettas kriittisiä ihmisiä mukaan niin silloin se entistä enemmän tämmöseen yritystoiminnan uusien tuota ideoiden etsimiseen ehkä tai sanotaanko yritys- ja elinkeinotoiminnan uusien ratkasujen etsimiseen ja yritysten sisäisten kehittämishankkeitten synnyttämiseen johonki tämmöseen. Painottus enemmän sinne ja enemmän niinku bisnespuolen.”

(Mies 49 vuotta)

Tyytymättömyys kohdistuu verkoston toiminnasta, tavoitteista ja päätöksistä tiedottamiseen, uusien jäsenten rekrytointiin, päätöksentekoprosessiin ja toiminnan tuloksiin. Vaikka suurin osa haastateltavista oli näihin osa-alueisiin tyytyväisiä, osa esitti niihin liittyvää kritiikkiä. Tiedottamisen käytännöt olivat kohdeverkostoissa erilaiset ja sen mukaan kritiikkiä ilmeni enemmän Verkosto 2:n sisällä. Molemmissa verkostoissa nähtiin jossain määrin haasteellisena uusien toimijoiden mukaan tulo aivan siitä lähtien, miten uudet toimijat saavat tietää verkostosta. Päätöksenteon keskittyneisyyttä kritisoivat todennäköisesti ne toimijat, jotka olisivat halunneet päästä itse nykyistä enemmän vaikuttamaan verkoston päätöksenteossa. Yllä olevassa esimerkissä mieshenkilö suhtautuu kriittisesti toiminnan tuloksiin. Hänen mukaansa toiminta keskittyy helppoihin asioihin eikä tuota todella uusia ideoita ja vaikuttavampaa kehittämistä alueella. Hän edustaa vähemmistöä, muttei ole ainoa, joka kaipasi kunnianhimoisempia tavoitteita. Yksi haastateltava oli erityisen pettynyt, että isohko yhteiskunnallinen yritystoiminnassa vaikuttava ongelma, jonka hän oli ottanut verkostossa useampaan otteeseen esiin, ei ollut mennyt millään tavalla verkoston käsittelyyn eikä edennyt pohdintaan, mitä sille voitaisiin tehdä.

Tyytyväisyys tulee esiin hivenen useammin Verkosto 1:n toimijoiden haastatteluisissa, myös ydinryhmän ulkopuolisten toimijoiden keskuudessa. Syynä lienee se, että toimintaryhmän toimintatavat ovat pitkälle vakiintuneita ja tuloksina on konkreettisten hankkeitten kautta syntyneitä näyttöjä, joiden ajatellaan hyödyttävän seutukunnan asukkaita. Saavutetut tulokset näyttävät painavan haastateltavien arvioissa. Toisaalta Verkosto 1:n toiminnan alkuinnostusvaiheeseen pala-

taan aika ajoin, kun kunnittain järjestetään avoimia keskustelutilaisuuksia, joissa kootaan laajemmalta joukolta ideoita ja toivomuksia tulevaa toimintaa varten. Se pitää yllä verkostomaisuutta ja ydinryhmän kontakteja muuhun verkostoon sekä tarjoaa mahdollisuuden olla vaikuttamassa tuleviin isoihin linjoihin.

Tyytyväisyyteen heijastuu myös henkilökohtainen motiivi osallistua verkoston toimintaan. Motiivi voi olla hyvinkin rajattu, esimerkiksi omaan työhön liittyvien kontaktien ja yhteistyökumppanien löytäminen ja hyödyntäminen.

”Enhän mä muuten pärjäiskään niinku työn puolestakaan, pakko olla sitä verkostoa, että jos mää täällä yksin pakertasin, niin en mää vois koko Keski-Pohjanmaan alueen (...) kans toimia, jos ei mulla olis tuota ympärillä sitä verkostoa.”

(Nainen 52 vuotta)

Toisaalta monet haastateltavat puhuvat yhteisesti jaetusta tavoitteesta. Tavoite voidaan nähdä yleisempänä, kuten oman alueen kehittäminen, jolloin sen alle mahtuu erilaisia alaryhmiä ja keskenään erilaisiakin tavoitteita. Osa toivoo, että verkosto keskittyisi tiukemmin yhteisiin tavoitteisiin, jolloin niiden saavuttaminen voisi olla tehokkaampaa. Toisaalta tasavertaisuuden uhkana nähtiin sekin, että jos toimintaa rajattaisiin enemmän. Silloin ne, joiden mielenkiinnon kohteet rajattaisiin pois, voisivat lähteä myös verkostosta.

”Se on kuitenkin tämä meiän alueen kehittäminen. Siihen kaikki tähtää, että yritetään yhdessä keksiä uutta, uusia kanavia kehittää niitä asioita eteenpäin. Jokainen vähä omasta vinkkelistään.”

(Nainen 38 vuotta)

”Verkoston täytyy olla niinku aika laajasydäminen. Sen pitää pystyä niinku hyvin monenlaisiin asioihin ja alotteisiin vastaamaan ja se tietysti aiheuttaa sen, että silloin hyvin iso osa joukosta kokee olevansa kuuluvansa siihen. Jos se rajais toimintaa ja lähtis siitä, että tää on niin vieras maailma meille, niin emme siihen pysty osallistumaan, niin se ilman muuta johtaa siihen, että osa joukosta lähtee ja sanoo, että me emme ole samassa asemassa ku tää loppuosa tästä porukasta.”

(Mies 49 vuotta)

Aineisto toi esiin, että haastateltavilla oli hyvin vahva mielikuva ihanteellisesti toimivan verkoston mallista. Haastateltavien vastauksissa peilautui mielikuva ihanteellisesta verkostosta. Vaikka puheessa ilmenee realistisia huomioita verkostoyhteistyöstä ja verkostotoiminnan haasteista, haastatteluissa heijastellaan myös sitä, millaisena verkostot halutaan nähdä ja millaiseen toimintaan niissä pyritään.

Ihanneverkoston malli piiryy, kun haastateltavat kuvaavat kohdeverkostoja kertomalla, miten verkostossa pitäisi toimia tai vastaavasti ei pitäisi toimia.

Esimerkin haastateltava toimii verkoston ydinryhmässä. Hän puhuu bottom up -mallista eli alhaalta ylöspäin -toimintamallista, joka verkostoihin liittyy.

”Täytyy olla vahva näkemys siitä, että tämä toiminta on sitä alhaalta ylöspäin tapahtuvaa toimintaa, jossakin kenttää täytyy kuunnella. Se on sen niinku toiminnan ydin. Et se on alhaalta ylöspäin tapahtuva toiminta ja se ei oo mahdollista muulla tavalla kun että kuunnellaan kaikkia.”

(Nainen 46 vuotta)

Kun hän käyttää ilmaisuja ”vahva näkemys” ja ”kenttää täytyy kuunnella”, puheesta tulee vaikutelma, että hän uskoo näin olevan omassakin verkostossa. Sitäkin loppu kuulostaa puolestaan enemmänkin ihanteelliselta ja liioitellulta. ”Ei oo mahdollista muulla tavalla kun että kuunnellaan kaikkia” ei voi pitää paikkansa, koska verkostossa ei ole foorumeita tai viestintävälineitä kuunnella kaikkia. Näkemys kuuluu verkoston ihanteeseen, mutta sitä ei ole viety käytäntöön. Sitä ei olisi myöskään kirjaimellisesti ottaen kovin helppoa toteuttaa.

Seuraava haastateltava ei ole itse aktiivinen toimija. Hän edustaa ajatuksissaan kriittistä näkemystä kohdeverkoston toimintatavoista. Ihanneverkosto ei tule kuvatuksi pelkästään siten, että omaa verkostoa kuvattaisiin sellaisena kuin se halutaan nähdä. Oma verkostoa voidaan peilata ihanteeseen. Tässä esimerkissä suhtautuminen passiivisiin jäseniin on negatiivisempaa ja vähemmän suvaitsevaista kuin yleisesti. Ihanneverkostossa puhuja haluaa nähdä kaikki toimijat aktiivisina ja tuomassa oman panoksensa verkoston hyväksi. Osa haastateltavista näkee hyvänä sen, että aktiivisuus voi vaihdella tilanteen mukaan ja että oman aktiivisuutensa asteen voisi itse valita.

”Kyllä se tietysti on niin, että se tää vuorovaikutus mistä aikasemmin puhuttiin niin että se on niinku mahdollisimman laajapohjaista. Tarkotan, että siinä on tavalla tai toisella jokainen sen verkoston, ettei ole tällönsiä hiljaisia, passiivisia jäseniä lainkaan, vaan jokainen niinkun tavalla tai toisella antavat panoksensa siihen verkostoon.”

(Mies 49 vuotta)

Suhteessa verkoston tasavertaisuuteen useilla haastateltavilla on vahva usko, että tasavertaisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet osallistua tai vaikuttaa on itsestä kiinni. Olemalla aktiivinen pääsee tasavertaiseksi muiden toimijoiden kanssa.

”Vain osallistumalla pystyy tietysti olemaan tasapuolinenkin.”

(Mies 50 vuotta)

”Kaikillahan tässä on mahdollisuus olla tasavertanen. Sehän on omasta aktiivisuudesta kiinni, että ei mistään muusta.”

(Nainen 60 vuotta)

Ihmisten mielikuvissa verkosto on ihanteellinen yhteistyömuoto, jossa tasavertaisuus tarkoittaa tasavertaisia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Eri-tyisesti ydinryhmän sisältä katsottuna voidaan pitää ongelmallisena sitä, etteivät kaikki osallistu. Niissä katsannoissa passiivisuus koetaan yksilöistä lähtevänä ongelmana, ei osallistumismahdollisuuksien puutteesta johtuvana.

10 Kohdeverkostojen toiminta nykyisin

Verkosto 1 toimii edelleen ja sen toimintamuoto on samanlainen kuin vuonna 2006, kun ensimmäiset haastattelut ja kokoustallennus tehtiin. Kyse on siis edelleen Leader-toimintaryhmästä. Ydinryhmässä jäsenet ovat vaihtuneet, mutta yksi verkostojohtaja on sama kuin seitsemän vuotta sitten. Uusina ryhminä verkoston toimintaan ovat tulleet mukaan metsästysseurat ja koulujen vanhempainyhdistykset.

Sähköpostin kerrotaan olevan nykyään tärkein viestintäväline. Sähköpostiviestintä on myös lisääntynyt. Siitä on seurannut, että verkostojohtajilla menee sähköpostin lukemiseen ja viesteihin vastaamiseen enemmän aikaa. Nettisivuja on uudistettu uudelle alustalle ja niiden on todettu nyt olevan helpommat käyttäjälle. Aiemmin esimerkiksi lomakkeiden suhteen oli ongelmia. Verkosto 1:n tiedotuslehti ilmestyy nykyisin myös sähköisenä versiona. Lisäksi verkostolla on oma Facebook-sivu, jolla on 148 ”tykkääjää” (19.10.2013 tarkistettu luku). Facebookissa toimintaryhmä kertoo, missä toimijoita on vierailmassa, mitä tehdään ja tulevista kokouksista. Päivityksiä havainnollistetaan ja rikastetaan julkaisemalla valokuvia. Toinen uusi väline on intranetti, joka tosin on vain hallituksen sisäisen vuoropuhelun väline.

Vaikka viestintävälineiden käyttö on levinnyt myös vanhemmille ihmisille, ikä ja sukupolven kokemukset voivat edelleen vaikuttaa, miten viestimää priorisoi omissa käytössään.

”Tässähän näkee tämän sukupolvien välisen eron, että kun aattelee, että mää oon yli kuuskymppinen, vaikka kaikki viestimet on käytössä, mutta minä otan kyllä edelleen mieluiten puhelimen käteen, jos minun pitää joku asia jolleki saada heti perille. Mutta toki jos se joku lähestyy minua sähköpostissa, niin minä vastaan sähköpostin kautta.”

(Nainen 61 vuotta)

Verkosto 1:ssä ovat säilyneet myös kasvokkaistapaamiset. Sähköinen asiointi ja vuorovaikutus ei ole niitä syrjäyttänyt. Esimerkiksi kun uutta hanketta ollaan suunnittelemassa, se tapahtuu kasvokkain. Lisäksi järjestetään kyläkohtaisia koulutustyyppisiä tilaisuuksia, joihin kutsutaan kuulemaan uudesta ohjelmakaudesta (Vuoden 2014 alussa alkaa uusi Leader-ohjelmakausi.) ja autetaan asukkaita val-

mistautumaan kauden toimintaan ja hankkeitten perustamiseen. Edelleen myös esimerkiksi uusille kunnanvaltuustoille käydään kertomassa, mitä Verkosto 1 on. Kunnat ovat toimintaryhmän jäseniä.

Edelleen Verkosto 1:ssä pidetään myös näkymistä eri medioissa tärkeänä. Maakuntalehden ja seutukunnalla ilmestyvien muiden lehtien artikkeleita seurataan ja tiedotuksella pyritään tuomaan oman verkoston toiminta esiin asukkaille.

Verkosto 2 puolestaan eli Kainuun naisverkosto ei enää ole koossa. Kun projektirahoitus loppui, Naistentalo Woimala lopetti toimintansa. Rahoituksen ja kiinteiden tilojen ollessa käytössä verkostolla oli ollut myös vastuullinen vetäjä ja taustaorganisaatiot, joiden nimissä rahoitusta oli haettu. Kun niitä ei enää ollut, verkosto siinä muodossaan hajosi vuonna 2010. Haastateltavat korostavat vetäjän merkitystä. Hän toimijana vetää ihmisiä mukaan toimintaan, mutta kantaa myös vastuuta viedä asioita eteenpäin. Projektit olivat olleet yliopiston ja Maa- ja kotitalousnaisten vastuulla. Kun rahoitus ja taustaorganisaatioiden vastuu päättyi, verkoston omistajuus hävisi samalla.

”Sehän ei kuulu yliopistonkaan tehtäviin. Niin se ei ollu sillä tavalla naisten omistama. (...) Näinkin on osittain varmaan käyny elikkä ne, jotka oli siinä verkostossa, niin siirsivät, antoivat sen vastuun ihan hyvillä mielin.”

(Nainen 59 vuotta)

Kun taustaorganisaatiot eivät olleet kantamassa vastuuta, se ei enää palautunutkaan ruohonjuuritasolle, verkoston toimijoille. Haastateltavien näkemykset poikkesivat osittain siinä, edellyttääkö verkostotoiminta aina taloudellisia resursseja. Rahoitusta tarvitaan ainakin, jos verkoston vetäjälle tarvitsee maksaa palkkaa. Toisaalta vapaaehtoistoiminnastakin on hyviä esimerkkejä, kuten koulujen vanhempainyhdistykset.

”Onhan sitte jos samansuuntasia ihmisiä on niin nehän jos päättää jonku tehä niin nehän vapaa-aikanaki ja talakoilla tekkee, jos ne päättää.”

(Nainen 57 vuotta)

Haastateltavien mukaan syyt tutkimuksessa mukana olleen kohdeverkoston hii-pumiselle voi kiteyttää vetäjän ja verkoston omistajuuden puuttumiseen. Kun verkoston hanke päättyi, selkeästi valittua johtajaa ei enää ollut eikä kukaan enää kantanut vastuuta verkoston jatkuvuudesta.

Kommenteissa tuotiin esille myös muutos, minkä he olivat havainneet verkoston toiminnassa tässä ajassa verrattuna aineistonkeruun aikaan. Tänä päivänä myös sosiaalisessa mediassa voidaan koota nopeastikin kannattajia jonkun tärkeänä pidetyn asian taakse. Niissä hyödynnetään olemassa olevia sosiaalisia verkostoja ja suosittelua, mikä tulee näkyväksi sosiaalisen median foorumeilla.

11 Pohdinta

11.1 Johtopäätökset

11.1.1 Roolien runsaus verkoston moninaisuuden ilmentäjänä

Tutkimuksen aineistosta erottui 11 erilaista verkostotoimijan roolia, joissa toimija voi toteuttaa aktiivisuuttaan verkoston toiminnassa yleisesti. Roolit jakautuivat kolmelle verkoston kehälle sen mukaan, miten ne osallistuivat verkoston toimintaan. Lisäksi erottui ryhmä sekarooleja, jotka voivat toimia eri kehillä. Ytimessä toimivat päätöksentekijät ja verkoston johtajat. Keskikehälle sijoittuvat paikallisaktiivit, hiljaiset puurtajat ja toiminnan kohteet. Ulkokehällä ovat tarkkailijat ja vetäytyjät. Sekarooleihin kuuluvat informaation välittäjät, tukijat, asiantuntijat ja vuorottelijat.

Suurin osa rooleista kuvaa ja ilmentää nimenomaan erilaista aktiivisuutta verkoston toiminnassa. Verkostossa voi olla mukana myös nimellisenä jäsenenä tai valita passiivisemmän osallistumistavan. Roolien määrä osoittaa sen, miten monella eri tavalla verkostossa voi toteuttaa toimijuuttaan. Roolit eivät ole tarkkarajaisia eivätkä toisiaan välttämättä pois sulkevia, vaan niistä voi muodostua erilaisina kombinaatioina myös roolikimppuja, mikä vahvistaa toimijuuksia. Ruohonjuuritason toiminnassa on myös enemmän vapauksia ja mahdollisuuksia itse vaikuttaa, millaisessa roolissa haluaa osallistua verrattuna verkoston päätöksentekoon. Tähän todellisuuteen todennäköisesti osa haastateltavista on viittannut, kun he puhuivat, että on itsestä kiinni, miten voi osallistua ja vaikuttaa verkostossa.

Roolin käsitteeseen tutkimus tuo vahvistusta siitä näkökulmasta, etteivät verkostotoiminnan roolit ole valmiiksi annettuja ja määriteltyjä. Useimmiten roolit on nähty valmiina malleina ennalta määriteltyihin tehtäviin, kuten esimerkiksi johtajan rooli organisaatiossa tai äidin rooli perheessä. Oman roolin hakeminen ja muokkaaminen siitä lähtökohdasta, millainen toiminta itseä kiinnostaa, tuntuu sopivan osaksi verkostomaista toimintaa. Toisaalta rajoituksia verkostotoimijoihin kohdistui tässä aineistossa päätöksenteon yhteydessä. Verkoston päätöksenteossa toimijoiden mahdollisuudet vaikuttaa omiin osallistumistapoihin muodostuivat rajallisiksi. Tutkimus ei tuottanut vastauksia suoranaisesti siihen, miksi päätöksentekoon osallistuneet ydinryhmän jäsenet olivat tulleet valituiksi ydinryhmään ja päätöksentekijän rooliin. Päätöksentekoon näyttää erityisesti pätevän se, ettei

roolien sosiaalisen luonteen vuoksi kukaan voi täysin itsenäisesti itse päättää omaa rooliaan, vaan se syntyy yhteisessä prosessissa ja vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa (Burr 2004, 77–78).

11.1.2 Päätöksenteon keskittyminen tuo hierarkkisuutta verkoston rakenteeseen

Päätöksentekoprosessissa verkostotoimijoiden roolit jakautuivat tässä aineistossa voimakkaasti uudelleen, roolien määrä kaiken kaikkiaan väheni ja suurimmalla osalla verkostotoimijoista osallistumismahdollisuudet kaventuivat. Vain pieneen vähemmistöön kuuluvat eli verkoston ytimessä vaikuttavat verkostotoimijat pääsivät käytännössä osallistumaan verkoston päätöksentekoon. Samalla roolien kokonaisuus väheni, kun keskikehän toimijoista tuli ulkokehän toimijoiden tapaan päätöksenteon suhteen ulkopuolisia. Ulkopuolisuus tarkoittaa sitä, ettei voi vaikuttaa verkoston päätöksiin.

Tutkimuksen kohdeverkostojen päätöksenteko osoittautuikin keskitetyn päätöksentekomallin mukaiseksi, joka tulee hierarkkisista organisaatioista. Kun päätöksenteko keskittyy, se itse asiassa tuottaa verkostoonkin hierarkkisuutta, mikä on lähtökohtaisesti vierasta verkostojen toimintatavoille ja arvostuksille (Linna-
maa 2004). Verkostoja luonnehditaan yleisesti ei-hierarkkiseksi, niin myös tässä aineistossa, mistä syntyy ristiriita verkostopuheen ja käytännön toiminnan kesken. Strukturaatioteorian mukainen tulkinta on, että se, mikä näkyy vuorovaikutuksessa ja nimenomaan käytännössä, on todellisten rakenteellisten tekijöiden ja todellisen toiminnan tason tila (Poole, Seibold & McPhee 1996). Asiat ovat sitä, miltä ne näyttävät.

Samaan aikaan, kun päätöksenteko on kehittynyt kohdeverkostoissa keskittyneeseen suuntaan, on jäänyt epäselväksi tai kehittämättä se prosessinosa, miten ydinryhmän ulkopuoliset toimijat voivat tuoda ehdotuksia päätöksentekoon. Päätöksenteon osalta verkoston toimijat eivät samalla tavalla kuin muussa toiminnassa voi itse vaikuttaa siihen rooliin, mikä heille valikoituu. Koska päätöksentekoon osallistuvien lukumäärä on pieni, se rajaa aina suuren osan verkostotoimijoista sen ulkopuolelle. Se, ettei verkostoihin ole vielä vakiintunut omaa päätöksenteon mallia, on todennäköisesti johtanut kohdeverkostoissa mallin omaksumiseen hierarkkisista organisaatioista. Koko verkoston osallistamisen kehittäminen sen rinnalle on jäänyt toteuttamatta. Keskitettyyn päätöksentekoon päätymistä voi selittää erityisesti se, että se on kaikille todennäköisesti tuttu, ja jos valintaa ei ole erityisesti problematisoitu, valinta on tapahtunut ikään kuin automaattisesti. Pennington (2005) on esittänyt, että kun tilanne on uusi, jossa ei tiedetä, miten siinä tulisi toimia, valitaan muista tilanteista ja yhteyksistä tuttu toimintamalli ja toistetaan sitä.

Päätöksentekoa ydinryhmän sisällä puolestaan voi luonnehtia dialogiseksi. Päätöksentekokeskustelussa käytettiin runsaasti puheenvuoroja, joissa tuotiin informaatiota ja näkemyksiä päätettävän asian käsittelyyn. Verkosto 1:ssä kokouksen eteneminen kulki perinteisen kokousproseduurin mukaan, ja verkosto 2:ssa kokous oli vapaamuotoisempi, ja keskusteleisuus luonnehti sitä vieläkin enemmän. Kuitenkin molemmissa verkostoissa oli yhteistä se, että päätökset tehtiin nimenomaan kokoustilanteissa keskustelun pohjalta eikä etukäteisvalmistelussa tehtyjen päätösesitysten mukaan. Tämä koettiin tärkeänä ja merkityksellisenä erona hierarkkisiin malleihin verrattuna. Vertailukohtana pidettiin edustuksellista demokratiaa, esimerkiksi paikallisessa kunnallisessa päätöksenteossa.

Verkosto 1:ssä palataan aika ajoin osallistaviin menetelmiin, jotka olivat tuttuja molemmissa verkostoissa niiden perustamisvaiheessa. Verkostotoimijoita ja verkoston ulkopuolisia alueen asukkaita ja sidosryhmien edustajia osallistetaan, kun valmistaudutaan tulevaan ohjelmakauteen. Silloin eri puolella toiminta-alueita järjestettävissä keskustelutilaisuuksissa ja muilla osallistavilla tavoilla kootaan näkemyksiä suunnitelmaa varten. Verkosto 1:ssä myös päätöksenteon kohteet kokouksiin tulevat kentältä, kun suurin osa päätöksistä liittyy alueen kehittämishankkeisiin. Tämä liittyy leader-toimintaryhmien luonteeseen ja tehtävään.

Verkosto 2:ssa vastaavia ideoita ja näkemyksiä kokoavia keskustelutilaisuuksia ei verkoston loppuvaiheessa enää järjestetty. Haastateltavat pitivät Verkosto 2:n toiminnan loppumisen taustalla merkittävimpänä tekijänä niin sanotun omistajuuden ja sitoutumisen hiipumista. Yksi selitys on, että tämä liittyy osallistamisen ja verkostotoimijoiden välisten sidosten heikkenemisen kautta verkoston koheesioon. Se tukisi tulkintaa, että vahvojen sidosten ydinryhmä ei kykene pitämään yllä verkostoa, vaan koheesioon tarvitaan nimenomaan heikkoja sidoksia, jotka voivat korvata tarvittaessa vahvat sidokset (Granovetter 1973, Granovetter 1983).

11.1.3 Tasavertaisuuden toteutuminen ja vallan jakautuminen verkostossa

Tutkimuksen tulosten pohjalta yksi keskeinen tulkinta on, ettei verkosto ole niin tasavertainen kuin mielikuva siitä on. Kaikkein kriittisin toiminto verkostossa vaikuttamisen ja siten vallan ja tasavertaisuuden kannalta on päätöksenteko. Se on tärkeä funktio nimenomaan sille joukolle verkostotoimijoita, joka haluaa vaikuttaa verkoston kautta. Tasavertaisuus ei toteudu kohdeverkostojen päätöksenteossa, koska halutessaankaan kaikilla ei ole mahdollisuus päästä vaikuttamaan päätöksenteon eri vaiheissa. Vaikkeivat kaikki haluaisikaan osallistua päätöksentekoon, osa niistä, joille se ei nyt ole ollut mahdollista, kuitenkin haluaisi. Tutkimuksen kohdeverkostojen toiminnan taustalla ja verkoston syntyminen perusteissa vaikuttaa, että puoluepolitiikkaan perustuvassa edustuksellisessa demokratiassa ja virallisissa päätöksenteon muodoissa ei kolmas sektori ja kansalaistoimijoiden

ääni pääse kuuluviin. Vaikuttamisen mahdollisuuksia haetaan verkostosta, johon kaikki halukkaat pääsevät mukaan. Avoin pääsy verkostoon on yksi tasavertaisuuden ilmentäjä ja mahdollistaja.

Käytännössä juuri päätöksenteon prosessissa toimintamalli on otettu hierarkisesta ja edustukselliseen demokratiaan perustuvasta perinteestä, joka vaikuttaa siten, että pienellä vähemmistöllä on kohdeverkostoissa valta. Keskitetty päätöksenteko on osittain tulosta myös siitä, ettei verkostojen alkuvaiheen jälkeen kasvokkaisuviestintää ole kyetty korvaamaan teknologiavälitteisellä viestinnällä. Alussa yhteisiä kokoontumistilaisuuksia oli enemmän, osallistuminen takasi äänivallan ja osallistujat kokivat olevansa samanvertaisia. Samalla kun verkostotoiminnan alkuun kuuluneet yhteiset kokoontumiset ovat vähentyneet, tilalle ei ole tullut käyttökelpoisia teknologiaan pohjautuvia malleja. Selittäviä tekijöitä voi olla monia. Vaikka perustamisvaiheessa on puhuttu paljon viestinnästä ja avoimen viestinnän merkityksestä, ei verkostoilla ole ollut viestintäsuunnitelmaa eikä tavoitteita onnistuneelle viestinnälle. Viestintä- ja vuorovaikutusprosesseja ei ole suunniteltu. Avoimuus on nähty tärkeänä pikemminkin informaation välittämisen kannalta kuin osallistamisen ja vaikuttamisen kannalta. Informaation tehokkaassa ja tasapuolisessa jakamisessa on onnistuttukin, sillä siitä toimijat antavat hyvää palautetta. Informaatio tosin sisältää paljon tietoa koulutus- ja muista tapahtumista, mutta muut aihealueet ovat vähemmän esillä. Tosin tätäkin tietoa pidettiin tärkeänä. Lisää kaivattiin kuitenkin tietoa päätettävistä asioista ja vaihtoehtoista sekä lopullisista päätöksistä.

Teknologiavälitteinen vuorovaikutus tuki tasavertaisuutta eniten informaation jakamisessa. Teknologioita ei käytetty tukemaan tasavertaisuutta päätöksenteossa. Toisaalta tämä koski niin ydinryhmää kuin muita verkoston toimijoita: ylipäättään teknologioita ei käytetty päätöksenteon prosesseissa. Tätä voi tulkita niin, ettei osattu hyödyntää vuorovaikutusta teknologioiden avulla. Osaamista päätöksentekoa tukeviin prosesseihin teknologiavälitteisesti ei ollut eikä sitä kehitetty. Vuorovaikutuksen kannalta roolien erilaistuminen päätöksenteon ja vallankäytön suhteen tapahtuikin verkostossa ydinryhmän ja muiden kesken lopulta suhteessa kasvokkaisuviestintään eikä teknologiavälitteiseen viestintään, koska päätöksenteko tapahtui kasvokkain kokoustilanteissa.

Toisaalta kummassakaan verkostossa toimintaa ei ole arvioitu myöskään vuorovaikutuksen kannalta eikä sitä puolta verkostojen toiminnassa ole pyritty kehittämään. Silloin kun toiminta on vapaaehtoista, ei ole olemassa myöskään velvoittavia sääntöjä tai ohjeita edellyttämässä sitä. Verkostoissa usein juuri halutaankin vapautusta organisaatioita ja institutionaalisia laitoksia ohjaavista arvioinneista ja vaatimuksista kehittää toimintaa. Tämä on yksi verkostoja luonnehtivan joustavuuden puolia.

Taloudelliset resurssit vaikuttavat luonnollisesti siihen, onko mahdollisuutta kehittää viestintäteknologian sovelluksia verkoston tarpeisiin. Toisaalta voidaan

todeta, että yksinkertaisiakin välineitä, kuten sähköpostia, voisi käyttää monipuolisemmin ja vuorovaikutteisemmin. Näin ei osattu toimia, kun siitä ei ollut kokemuksia.

Kummassakin kohdeverkostossa toimijoiden keskinäinen tasavertaisuus nähdään toiminnan taustalla vaikuttavana arvona. Tämä vahvistaa aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa osoitettua tasavertaisuuden merkitystä verkostoissa (Linna 2004). Haastattelussa tulee esiin runsaasti myös konkreettisia tekijöitä, jotka verkostossa voivat vaikuttaa tasavertaisuuden toteutumiseen ja kokemuksen vahvistumiseen. Näkemyksissä korostuu se, että jokaisen näkemyksiä arvostetaan ja kuunnellaan. Sisäistä ristiriitaa vastauksissa tulee esiin kuitenkin sen suhteen, miten käytännössä nämä tekijät näyttäytyvät. Verkoston toiminta, toimijoiden osallistumismahdollisuudet ja vuorovaikutusprosessit eivät aina tue tasavertaisuuden toteutumista käytännössä. Usein niiden toteutumisesta esimerkit löytyivätkin ydinryhmän toiminnasta, erityisesti ydinryhmän kokoustilanteista. Näitä pystyivät esittämään vain kokoustilanteisiin osallistuneet toimijat. Tasavertaisuuden kannalta vuorovaikutusprosesseja ei ole kehitetty siihen suuntaan, että ne näyttäisivät tukevan tasavertaisuutta. Viestintäteknologian uskotaan voivan edistää tasavertaisuutta isoissakin verkostoissa, jotka toimivat maantieteellisesti laajalla alueella, jos sitä käytetään vuorovaikutteisemmin ja monipuolisemmin. Se tosin edellyttäisi myös nykyistä hajautetumpaa päätöksenteon mallia.

Valta näyttää jakautuvan verkostossakin aina uudelleen, aina suhteessa pienemmälle ryhmälle. Kun tarkastelu kohdistuu verkoston ydinryhmän toimintaan, sielläkin vallan jakautuminen näyttää tapahtuvan uudelleen. Tasavertaisuus ikään kuin pakenee, kun valta aina siirtyy uuden toimintayksikön vähemmistölle. Kun paikallisessa päätöksenteossa osallistumismahdollisuuksia ja vaikuttamismahdollisuuksia ei ole tasapuolisesti kaikilla vaikuttamaan halukkailla, vaikuttamisen kanavaksi on valittu verkosto. Verkostossa valta keskittyy ydinryhmään ja enemmistöllä sen ulkopuolella vaikutusmahdollisuudet samaan aikaan kaventuvat. Sama vallan jakautuminen ja keskittyminen toistuu myös ydinryhmän sisällä.

Myös ydinryhmässä puheenvuorojen määrällä ja puheenvuorojen kestolla mitattuna tapahtui roolien erilaistumista. Tässä toteutuu malli aktiivisten vallasta (Haveri & Pehk 2008). Puheenvuorojen määrän mukaan ydinryhmän jäsenet jakautuivat kolmeen ryhmään, joissa eniten puheenvuoroja käyttäneet olivat useimmiten verkostojohtajiin kuuluvia. He dominoivat käytettyjen puheenvuorojen määrällä ja puheajalla muihin osallistujiin nähden. Johtamiseen liittyi siten tässäkin aineistossa erottuminen muista puheenvuorojen määrällä (Pavitt 1999; Gergen, Gergen & Barret 2004).

Kokouksissa verkostojohtajuutta toteutettiin kahdella eri strategialla. Johtajien puheenvuorojen käyttö poikkesi verkostoissa suhteessa haastattelussa esiin tulleisiin odotuksiin. V 1:ssä ydinryhmän päätöksentekoon osallistui isompi ryhmä, jolloin puheenjohtaja jäseni keskustelua jakamalla puheenvuoroja ja hänen

omat puheenvuoronsa liittyivät useimmiten puheenvuoron siirtoihin, kysymyksiin ja päätöksenteon prosessin eteenpäin viemiseen. Näin puheenjohtaja täytti niitä odotuksia, joiden mukaan tärkeä tehtävä on saada muut osallistumaan ja näkemykset esiin. V 2:ssa puolestaan verkostojohtajan puheenvuorot toivat esiin asiantuntijuutta ja näkemyksiä, jotka vastaavat niitä odotuksia, joissa verkostojohtajalta odotetaan näkemyksellisyyttä ja visioita.

11.1.4 Kaksi verkoston todellisuutta

Toimijoiden sijoittuminen joko verkoston ydinryhmään tai sen muille kehille on niin vahvasti toimintamahdollisuuksiin, myös verkostotoimijoiden vuorovaikutukseen vaikuttava tekijä, että se näyttää tuottavan kaksi eri verkostokontekstia. Verkosto näyttäytyy erilaisena ytimestä ja ytimen ulkopuolelta tarkasteltuna. Todellisuuksia voi käytännössä tietysti olla myös useampia, mutta tässä aineistossa jako kahteen tuli selkeästi esiin.

Eri kontekstit tuottavat erilaisia kokemuksia verkoston toiminnasta ja todellisuudesta. Eron merkitys kasvaa, kun samaan aikaan kokemuspööristä toiseen on vaikea nähdä ja tehdä havaintoja toisesta todellisuudesta. Verkoston ytimestä käsin on vaikea samaistua sen ulkopuolella olevaan toimijaan. Ytimen ulkopuolelta on puolestaan mahdotonta tietää, miten ydinryhmä oikeasti toimii. Usein tämä tuli haastatteluissa esiin epävarmuutena, osaako haastateltava mielestään vastata esimerkiksi päätöksentekoa koskeviin kysymyksiin.

Kontekstin käsitteellä verkoston eri tiloja voi kuvata yleisemmällä tasolla. Yksilön, yksittäisen toimijan näkökulmasta sitä voisi kutsua toiminnan tilaksi. Se muodostuu roolien, toimintatapojen ja osallistumismahdollisuuksien sekä vuorovaikutusmahdollisuuksien yhdistelmänä yksittäiselle toimijalle, paikka verkostossa, jota kutsun toiminnan tilaksi. Vaikuttaa siltä, että kullekin verkostotoimijalle vuorovaikutussuhteet muodostavat pienryhmän hänen ympärilleen verkoston sisällä. Tiedotus ja informaation jakaminen kohdistuu koko verkostoon, mutta vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa pienryhmissä. Aineisto toi tämän näkyviin selvimmän ydinryhmässä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää myös tasavertaisuuden ja johtamisen suhdetta verkoston vuorovaikutuksessa. Tutkimuksen kohdeverkostoissa johtamista pidettiin verkoston toiminnan kannalta tärkeänä. Vain harva ajatteli, että verkosto voisi toimia ilman johtamista. Verkostojohtajasta käytettiin myös muita nimityksiä, kuten keulakuva, keskipiste tai johdattelija. Nimitykset heijastelevat sitä, että verkostojohtaminen nähdään kuitenkin erilaisena kuin organisaation johtaminen. Verkosto nähdään monimutkaisena ja vaativana johtamisympäristönä.

Verkostojohtamisen tehtävät jakautuivat aineiston mukaan viiteen ryhmään: 1) verkoston koossa pitämisen tehtävät, 2) strategisen johtamisen tehtävät, 3) toimeenpanoon ja rutiineihin liittyvät tehtävät, 4) kokouksiin liittyvät tehtävät ja 5) verkoston viestintään liittyvät tehtävät. Aineistosta nousi esiin runsaasti verkostojohtajan viestintään liittyviä odotuksia. Keskenään ristiriitaisia odotuksia liittyi asiakeskeiseen viestintään ja persoonalliseen viestintään sekä lisäksi vaikuttamiseen viestinnän keinoin ja muiden toimijoiden aktivointiin. Verkostojohtajan odotetaan olevan asiantuntija, joka on visionäärinen ja näkemyksellinen johtamisessaan. Toisaalta odotuksissa painottui yhtä lailla toisten toimijoiden osallistumisen aktivointi ja verkostotoiminnan prosessien johtaminen jopa siinä määrin, että verkostojohtajan odotetaan antavan toisille tilaa ja toimivan pikemminkin mahdollistajan roolissa kuin vaikuttavan johtajan roolissa. Tätä voi peilata aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitettyyn asiakeskeisyyden ja suhdekeskeisyyden väliseen suhteeseen, joista toinen tukee tavoitteiden saavuttamista ja toinen koheesiota sekä koossapysymistä (Pavitt 1999).

Vastaukset kertovat, että verkostojohtajan toiminnassa vastuu korostuu enemmän kuin valta. Ristiriitaiset odotukset voivat olla seurausta juuri siitä, ettei vastuuseen yhdisty tasapainoisessa suhteessa myös mahdollisuus käyttää valtaa. Verkostojohtajalla ei ole direktio-oikeutta tai määräysvaltaa suhteessa toimijoihin, kun kaikki toimijat ovat vapaaehtoisia. Valta on luonteeltaan vaikutusvaltaa, jota johtavat toimijat käyttävät suhteessa verkoston muihin toimijoihin ja asiakasyy-myksiin päätöksenteossa. Vaikutusvalta ilmenee verkoston kokouksissa verkostojohtajien puheenvuorojen määrässä ja puheajassa mitattuna. Kun he vastaavat kokouksen proseduurista ja tuovat esiin asiantuntijuuttaan, se vie runsaasti aikaa suhteessa muiden osallistujien puhe aikaan. Ryhmissä myös johtajiksi nousevat helposti paljon puheenvuoroja käyttävät henkilöt. Vaikka pitkät puheenvuorot vievät muilta tilaa, johtamisessa on myös arvostettu runsasta puhumista (Hujala 2008, 97; Pavitt 1999, 320).

Johtamisessa näytti kuitenkin siltä, että verkostojohtajan johtamistoiminta kohdistuu pääasiassa ydinryhmän toimintaan. Päätettävät asiat ovat useimmiten silti koko verkostoa koskevia. Yleisemmin puheessa korostui kaikkien verkosto-toimijoiden aktiivisuuden arvostaminen. Kaikilta toivottiin aktiivisuutta, muttei syntynyt kuitenkaan selkeää kuvaa, millaiseen toimintaan ja osallistumiseen aktiivisuuden toivottiin kohdistuvan.

Verkostojohtajat ja ydinryhmä koostuu ns. vahvoista siteistä verkoston sisällä, mistä seuraa että nämä toimijat viettävät enemmän aikaa yhdessä kuin muiden toimijoiden kanssa, heillä on enemmän vuorovaikutusta keskenään kuin muiden kanssa ja he oppivat sitä kautta tuntemaan toisensa hyvin. Se vahvistaa edelleen heidän yhteenkuuluvuuttaan. Samalla siitä seuraa, että ydinryhmä toimii ikään kuin sokeassa pisteessä suhteessa muuhun verkostoon. Tästä voi seurata myös loogisesti, että jos vuorovaikutuksen ja toiminnan arvioinnin ajattelee kuuluvan

osaksi johtamisen funktiota tai johtamisella suunnataan koko verkostoa tekemään arviota, myös verkostojohdo, kollektiivina tai yksilöinä, on oman verkostotodellisuutensa vanki eikä kykene helposti näkemään vuorovaikutusprosessia kokonaisuutena ja arvioimaan sen vaikutuksia. Littlejohn (2002) on myös todennut, ettei ole aina helppoa nähdä vuorovaikutuksen vaikutuksia.

Samalla tämäkin todentaa sen, että strukturaatioteoria voi selittää myös verkoston rakenteellisia ja toiminnallisia malleja. Ei kannata kuitenkaan väheksyä sitä toimintaa, joka tapahtuu verkoston ruohonjuuritasolla ja verkoston sisäisissä pienryhmissä, muissakin kuin ydinryhmässä. Se ei tule näkyväksi koko verkostolle ja siksi se jää helposti havaitsematta, mutta se on osalle toimijoista kaikkein merkityksellisintä. Se voi selittää sen, ettei koko verkostoa koskevista isoista linjoista ja päätöksistä olla kiinnostuneita ja siksi osallistumismahdollisuuksien kapeneminen päätöksenteossa ei haittaa kaikkia toimijoita samalla tavalla.

11.1.5 Ihanneverkoston vaikutukset ja muita selittäviä tekijöitä

Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä verkostotoimintaan ja sen tuloksiin. Tasavertaisuuden kokemus osoittautui suhteelliseksi ja subjektiiviseksi luonteeltaan. Vaikka päätöksenteon käytännön toimintatavat eivät näytä mahdollistavan kaikkien osallistumista päätöksentekoon, vaan perustuu keskitettyyn päätöksenteon malliin, suurin osa haastatelluista on tyytyväisiä tasavertaisuuden toteutumiseen. Tyytyväisyys vaikuttaa jopa yllättävältä.

Tyytyväisyyttä selittäviä tekijöitä voi olla monia. Esimerkiksi tyytyväisten joukossa voi olla niitä, jotka eivät käytännössä olisi itse valmiita olemaan mukana päätöksenteossa. Voi tuntua siis helpottavaltakin, että muut tekevät vastuulliset päätökset. Vapaamatkustaminen voi olla pienessä verkostossa, yhdistyksessä tai ryhmässä ongelma, mutta isommassa verkostossa ei välttämättä. Isossa verkostossa kannattajajäsenilläkin voi olla verkoston painoarvoa kasvattava merkitys. Siksi siihen ei välttämättä kiinnitetä käytännössä huomiota. Verkostotoimijuudessa tosin samalla arvostetaan aktiivisuutta ja ihanneverkosto nähdään sitoutuvien, aktiivisten toimijoiden yhteistyömuotona. Samalla, kun toiminta on vapaaehtoisuuteen pohjautuvaa, ketään ei voida eikä haluta velvoittaa samanlaisiin henkilökohtaisiin panostuksiin verkostotoiminnassa. Vaikka aktiivisuutta arvostetaan, ei aina näyttyä selvänä se, mihin esimerkiksi verkostojohdo haluaisi toimijoiden osallistuvan ja aktivoituvan.

Tyytyväisten joukossa voi olla vastaavasti monia, jotka kokevat tasavertaisia osallistumismahdollisuuksia yleisemmin kaikessa muussa verkoston toiminnassa. Kuten havaittiin, verkosto mahdollistaa osallistumisen monenlaisissa rooleissa. Verkostot kokoavat mukaan toimijoita, joille konkreettinen toiminta ja tekeminen ovat tärkeintä ja heillä tasavertaisuuden kriteeri täyttyy, kun omaehtoiselle

toiminnalle ei ole esteitä. Todennäköisesti ne, jotka eivät ole tyytyväisiä, haluaisivat päästä vaikuttamaan enemmän ja osallistumaan aktiivisemmin nimenomaan päätöksentekoon.

Haastateltavien vastauksissa peilautui mielikuva ihanteellisesta verkostosta. Vaikka puheessa ilmenee realistisia huomioita verkostoyhteistyöstä ja verkostotoiminnan haasteista, haastatteluissa heijastellaan myös sitä, millaisena verkostot halutaan nähdä ja millaiseen toimintaan niissä pyritään. Ihanneverkoston malli piirtyy, kun haastateltavat kuvaavat kohdeverkostoja kertomalla, miten verkostossa pitäisi toimia tai vastaavasti ei pitäisi toimia. Tähän saattaa vaikuttaa myös se, että tutkimushaastatteluissa haastateltavat haluavat antaa tutkijalle omasta verkostosta tai verkostotoiminnasta yleisesti hyvän, positiivisen kuvan. Tutkimus nähdään mahdollisuutena viedä ”verkostoaatetta” eteenpäin ja puhua sen puolesta.

Ihanneverkoston kuvaamiseen kuuluu vapaa pääsy verkostoon, avoin vuorovaikutus ja informaation jakaminen, kaikkien mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, toimijoiden tasavertaisuus, toimijoiden aktiivisuus, keskusteleva päätöksenteko ja tasavertaisuuteen pohjautuva verkostojohdamisen malli, jossa johtajat eivät ole muiden toimijoiden yläpuolella hierarkkisesti, vaan paremminkin johtamassa prosessia ja vuorovaikutusta.

Vaikuttaa myös siltä, että ihannekuva verkostosta voi vaikuttaa niin, että tasavertaisuuteen verkoston toiminnassa uskotaan, vaikkei se toimisikaan ihan niin tasavertaisesti. Verkostotoiminnan vapaaehtoisuuden luonteeseen liittyy myös ydinryhmän näkökulma. Ydinryhmäkin tekee työtä vapaaehtoisesti, niin sanotusti hyvää hyvyttään. Siellä ei välttämättä ja todennäköisesti ollenkaan tietoisesti ole rakennettu toimintamallia, joka ei tukisi tasavertaisuutta. Kun toiminta verkostossa perustuu vapaaehtoisuuteen, toimintaan varatusta aikaresurssista ei haluta välttämättä käyttää aikaa viestintäprosessien suunnitteluun ja arviointiin. Osa verkostotoimijoista voi pitää konkreettista toimintaa tärkeämpänä kuin viestintää tai sen tietoista suunnittelua, vaikka viestintää tutkijan mielestä ei voi erottaa muusta toiminnasta.

Osa toimijoista voi nähdä verkoston kriittisemmässä valossa ja toivovat paneutumista toiminnan kehittämiseen tästä näkökulmasta, mutta heidän toiveensa eivät välttämättä tule myöskään kuulluiksi. Verkostojen sisällä vallitsee todennäköisesti myös sosiaalisia normeja, jotka estävät monipuolisemman osallistumisen vaikkei sitä ole kiellettykään. Sosiaalisen normin voi muodostaa esimerkiksi yleinen käsitys, ettei verkoston rivijäsenten ole tapana lähettää koko verkostolle sähköpostilla ehdotuksia tai keskustelunavauksia. Strukturaatio vaikuttaa niin, että normit alkavat sanella roolien toimintamahdollisuuksia vahvistaen niiden pysyvyyttä mielummin kuin kehittymistä ja rajojen koettelu.

Verkostojohdajat eivät näytä muodostuvan myöskään roolimalleiksi viestintätekniologian käyttöön tai ylipäätään keskustelevampaan otteeseen verkoston sisällä ydinryhmän ulkopuolella. Verkostojohdajat eivät esimerkiksi kannusta moni-

puoliseen aktiiviseen mielipiteiden ilmaisuun. Rooli voisi olla kannustavampi ja esimerkin näyttävä. Teknologiavälitteisessä vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa johtajan odotetaan fasilitoivan ja jäsentävän prosessia (Parent & Gallupe 2001; Scott 1999).

Voisi olla verkostojen toiminnalle ja tuloksellisuudelle hyödyllisempää, jos toimijoiden tasavertaisuus nähtäisiin pikemminkin toiminnan tuloksena kuin arvona. Jos tasavertaisuutta tavoiteltaisiin yhtenä verkostotoiminnan tuloksena, se voisi vaikuttaa enemmän prosessien kehittämiseen ja toimijoiden osallistumistapojen varmistamiseen ja tukemiseen.

11.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimusprosessi alkoi kiinnostuksesta verkostojen toimintaa kohtaan. Mielenkiintoa lisäsi verkostojen yleistymisestä huolimatta vähäiseltä tuntuva keskustelu niiden kehittämisestä, vaikka verkostotoiminnan ongelmakohtia olikin tullut esiin. Jälkeenpäin voi nähdä suhteellisen johdonmukaisen polun yleisestä kiinnostuksesta kohti rajatumpaa tutkittavan ilmiön määrittelyä, mutta käytännössä siinä vaiheessa oli vielä paljon vaihtoehtoja olemassa, mihin suuntaan tutkimus voisi lähteä kehittymään. Tähän varsinaista tutkimusta edeltävään vaiheeseen liittyi jo runsaasti tutkimuskirjallisuuteen tutustumista. Tutkimussuunnitelmassa kiteytynyt tutkimuksen johtojatous sen sijaan piti sen jälkeen suhteellisen hyvin tutkimusprosessia koossa. Se oli olennaisen tärkeää, koska varsinainen tutkimustyö kesti syksystä 2005 alkaen vuoden 2014 puolelle asti, noin kahdeksan vuotta. Tutkimussuunnitelman punainen lanka kesti aikaa hyvin. Tosin aikataululla oli muita vaikutuksia, joita on syytä arvioida.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole yksiselitteistä mallia, miten tutkimuksen laatua voisi arvioida. Arvioinnissa tutkimuksen kokonaisuus ja johdonmukaisuus korostuvat (Kvale 1996; Ronkainen & al. 2013, 139; Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Yleisesti arvioinnissa viitataan tutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Validiteetilla arvioidaan, miten hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti kuvaa aineistonkeruun ja analyysin systemaattisuutta ja huolellisuutta. (Ronkainen & al. 2013, 129-133.)

Ronkainen & al. (2013, 139-141) ovat muokanneet Punchin (1998, 250–263) laatimasta laadukkaan tutkimuksen kriteeristöä jaottelun, jota he ovat suositelleet tutkijan muistilistaksi. Kriteerit jaetaan sen mukaan kuuteen osa-alueeseen: 1) tutkimuksen kurinalaisuus, 2) tutkimuksen eri osien yhteensopivuus ja toimivuus, 3) tutkimuksen lähtökohdat, 4) tutkimusprosessi ja empiiriset toimintatavat, 5) aineiston laatu ja 6) lopputulokset ja päätelmät. Kurinalaisuus pitää sisällään esimerkiksi sen, että tutkija on ennakoinut mahdolliset virheet ja huomioinut tutkimuksessaan valintoihin liittyvät ongelmat. Toisessa osa-alueessa

eli tutkimuksen osien yhteensopivuudessa olennaista on tutkimuskysymysten, asetelman ja menetelmien keskinäinen sopivuus, ja että tutkimuskokonaisuus voi tuottaa aiottua tietoa. Kolmanneksi tutkimuksen lähtökohdat kirjoitetaan raportoinnissa auki perusteluineen. Tutkimus on myös sidottu aiempaan tutkimukseen ja sen relevanssi osoitettu. Neljännessä osa-alueessa liittyen tutkimusprosessiin korostetaan empiiristen toimintatapojen kuvaamista niin, että ne ovat arvioitavissa. Lisäksi erikseen viidennessä ja kuudennessa kohdassa nostetaan esiin aineiston laatua ja päätelmiä koskevat arviot. Esimerkiksi kiinnitetään huomiota siihen, onko tutkimusongelmaan vastattu, voidaanko tuloksia yleistää ja miten niitä on arvioitu suhteessa aiempaan tutkimukseen.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 135–138) ovat myös koonneet listan näkökulmia, joista he toteavat, että pelkästään niiden toteutuminen ei tee tutkimuksesta laadukasta, vaan niiden pitää olla toimivassa suhteessa myös toisiinsa. Siten syntyy koherenssi tutkimuksen sisällä. Vaikka nämä näkökulmat on nimetty toisin, niissä on paljon samaa edellisen jaottelun kanssa. Tutkimuksen arviointia tehdään seuraavaksi Tuomen ja Sarajärven (2002) listaaman yhdeksän näkökulman valossa. Ne tarjoavat mahdollisuuden systemaattiseen, suhteellisen monipuoliseen ja samalla konkreettiseen tapaan arvioida tutkimusta kokonaisuutena.

Tutkimuksen kohde ja tarkoitus:

Tutkimuksessa selvitettiin verkoston sisäisen vuorovaikutuksen yhteyttä siihen, millaiseksi verkosto rakenteeltaan muodostuu, millaisena verkoston päätöksentekotoiminnan tasolla toteutuu ja kolmanneksi millaisia verkostotoimijoiden kokemukset toiminnasta ovat. Strukturaatioteoria ja roolin käsite olivat keskeiset elementit tutkimuksen johtajatuksessa. Niiden kautta selvitettiin, mikä yhteys verkoston vuorovaikutuksella on tasavertaisuuden ja johtamisen toteutumiseen verkostossa. Nämä valinnat vaikuttivat keskeisesti tutkimuksen rakenteellisiin ratkaisuihin, tutkimuksen viitekehyykseen, rajaukseen ja lopullisiin tutkimuskysymyksiin. Organisaatioviestinnän tutkimuksen puolelta olisi ollut taustateoriaan ammennettavaa, mutta se rajattiin pois, kun haluttiin tarkastella verkostoa pikemminkin ryhmäviestinnän valossa. Kuitenkin siitä olisi voinut saada syvennettyä näkemystä esimerkiksi johtamisviestintään. Sen sijaan ryhmäviestinnän teorioista strukturaatioteorian lisäksi sovellettiin jossain määrin funktionaalista teoriaa. Lisäksi teoriaosuudessa selvitettiin verkostoja kansalaisyhteiskunnan näkökulmasta ja kansalaisvaikuttamisen kannalta. Kohdeverkostot luokiteltiin alueellisiksi kansalaisvaikuttamisen verkostoiksi. Koska verkostoja on monenlaisia, kohdeverkostojen kuvaaminen oli olennaisen tärkeää. Verkostoja tutkimuksessa tarkasteltiin maaseudun asukaslähtöisen kehittämisen kontekstissa.

Tutkimusaihe ja tutkimuksen lähtökohdat on pyritty avaamaan selkeästi lukijalle. Tutkimuksen rajaus on tiivistetty teorian yhteenvetoon.

Omat sitoumukset tutkijana:

Minulla oli ollut ennen tutkimuksen aloittamista pidempiaikainen kiinnostus verkostojen toimintaa kohtaan. Verkostot kiinnostivat henkilökohtaisesti, mutta enemmänkin viestinnän ilmiönä kuin pelkästään henkilökohtaisena mahdollisuutena osallistua verkostojen toimintaan ja päästä vaikuttamaan niiden kautta. En itse osallistunut kohdeverkostojen toimintaan missään vaiheessa tutkimusprosessin aikana, mutten myöskään ennen sitä. Tutkijana tunsin kuitenkin niiden todellisuutta jo valmiiksi jossain määrin.

Oma suhtautumiseni ja asenteeni verkostoja kohtaan muuttui jonkin verran tutkimuksen aikana. Alun perin koko kiinnostus verkostoihin tutkimusaiheena heräsi kriittisestä pohdiskelusta. Pohdinta liittyi kysymykseen, miten verkostot voivat onnistua paremmin kuin muut yhteistyömuodot tuottamaan osallistujien odottamia tuloksia tai yleisemmin, mikä verkostoissa vetää toimijoita puoleensa. Kriittinen kysymys oli ennen kaikkea, onnistuvatko verkostot täyttämään osallistujien odotukset ja jos onnistuvat, mikä niissä on erilaista verrattuna muihin yhteistyömuotoihin. Koska tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut tarkoitus testata hypoteeseja eikä asettaa ennako-oletuksia, oli tarkoituksenmukaista pyrkiä kaikin tavoin pitämään tutkijan mieli avoimena haastateltavien havainnoille ja kokoustilanteiden vuorovaikutuksesta nouseville havainnoille sekä suhtautuminen verkostoon neutraalina. Suhtauduin kaikkiin havaintoihin yhtä merkityksellisinä ja pyrin tietoisesti havaitsemaan myös keskenään ristiriitaiset piirteet verkostopuheessa ja vuorovaikutuksessa.

Aineisto avasi silmät näkemäänkin verkoston myös monipuolisemmassa valossa. Samat tilanteet tai vuorovaikutuksen piirteet näyttäytyvät eri toimijoille eri tavoin. Vaikka kriittisin katse kohdistui erityisesti verkoston päätöksentekoon, ja siihen, miten se palvelee toimijoiden osallistumista vaikuttamiseen verkostossa, muutosta omassa ajattelussa tapahtui suhtautumisessa verkoston muuhun toimintaan. Monille nimenomaan omaehtoinen ruohonjuuritason toiminta, jonka verkosto ja sen pienryhmät mahdollistavat, onkin antoisinta ja toimivaa. Tutkimus toi sen näkyväksi, vaikkei yhtä konkreettisella tavalla aineistossa kuin päätöksentekotilanteet. Kriittisyys ei ole tarkoittanut arvottamista. Päätöksentekoon kohdistui erityistä mielenkiintoa, koska sen uskoin kertovan tasavertaisuuden kannalta kriittisessä verkoston funktiossa tasavertaisuuden toteutumisesta.

Aineistonkeruu:

Aineisto kerättiin kahdessa erässä. Vuoden 2006 kesän aikana haastateltiin Verkosto 1:n toimijoita. Saman vuoden syksyllä videoitiin Verkoston 1:n yksi kokonainen kokous havaintoaineistoksi. Seuraavana vuonna samalla tavalla tiiviissä yhtäjaksoisessa ajanjaksossa haastateltiin Verkosto 2:n toimijoita ja videoitiin Verkoston 2:n autenttinen kokoustilanne aineistoksi.

Aineistoa pyrittiin keräämään tarkoituksenmukaisen monipuolisesti. Haastat-

teluissa saatiin koottua verkostotoimijoiden omia käsityksiä verkostojen toiminnasta, vuorovaikutuksesta, omasta osallistumisesta verkoston toimintaan, verkostojohtamisesta ja tasavertaisuudesta. Kokousaineisto täydensi haastatteluja, kun oli mahdollisuus tehdä havaintoja suoraan kokoustilanteiden vuorovaikutuksesta.

Aineisto tuntui laajuudeltaan riittävältä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Erityisesti haastattelujen määrä tuntui riittävältä. Sen saattoi todentaa myös saturaatiolla. Kokousaineiston osalta voi todeta, että kaksi kokousta on vähän. Jos kokouksia olisi havainnoitu useammasta eri kokoustilanteesta, aineiston monipuolisuus olisi ollut parempi.

Haastattelut ja vuorovaikutuksen havainnointi tuntuvat jälkeenkäinkin hyvältä yhdistelmältä menetelmänä. Puutteeksi voi katsoa sen, ettei aineistolla päästy tarkastelemaan verkoston vuorovaikutusta niin sanotun yleisen toiminnan puolella, verkoston pienryhmissä ja niissä käytännön toiminnan tilanteissa, joille haastateltavat antoivat paljon arvoa. Tähän olisi voinut paremmin syntyä mahdollisuus, jos kohdeverkostoista olisi haastateltu pienempi joukko toimijoita. Heidän kanssaan olisi voinut haastattelujen jälkeen syventyä enemmän heidän henkilökohdaiseen toimintaansa ja vuorovaikutussuhteisiinsa. Olisi voinut syntyä tarkempi kuva pienemmän toimijajoukon verkostovuorovaikutuksesta, verkostosuhteista ja -toiminnasta. Myös tutkimukseen osallistuvien verkostopäiväkirjat, joihin he olisivat kirjoittaneet omasta toiminnastaan ja vuorovaikutuksestaan sekä omista havainnoistaan vuorovaikutustilanteissa, olisivat voineet syventää tutkittavien oman äänen huomioimista. Päiväkirjojen pohjalta olisi toiminut hyvin vielä jatko-haastattelu tekstin pohjalta.

Toisaalta tutkimuksessa päästiin kuitenkin lähelle ruohonjuuritason toimintaa verkostossa, mikä on ollut vähemmän tarkasteltu näkökulma verkostotutkimuksessa.

Tutkimuksen tiedonantajat:

Ennen haastattelujen ja videointien sopimista, molemmista verkostoista pyydettiin lupa päästä tekemään tutkimusta niiden toiminnasta. Molemmissa verkostoissa se ydinryhmä, joka muodosti kokousosallistujat, käsitteli ja hyväksyi kokouksessaan videointiluvan. Tämän jälkeen molemmista verkostoissa oli yksi avainhenkilö, jonka kautta sain yhteystiedot ensimmäisiin haastateltaviin. Hallituksessa tai strategiaryhmässä olevien yhteystiedot olisi ollut saatavissa myös verkostojen nettisivuilta, mutta muiden verkostotoimijoiden kontakteja olisi ollut muuten vaikeampi saada. Tarkoituksenmukaista oli käyttää avainhenkilöä, kun verkostoista haluttiin haastatella erilaisia toimijoita. Osa haastateltavista löytyi myöhemmin myös suosittelujen kautta niin, että toinen haastateltu antoi vinkin. Tärkein tavoite valinnassa oli saada haastateltavia sekä verkoston ydinryhmästä että sen ulkopuolelta. Ydinryhmänä näyttäytyivät verkostojen strategiaryhmä ja hallitus, joiksi niitä verkostoissa kutsuttiin. Lisäksi, kun Verkosto 1:ssä oli myös

miesjäseniä, heitä valittiin haastatteluihin. Verkosto 2:ssa toimijat asuivat enimmäkseen Kajaanissa ja siksi asuinpaikkaan ei kiinnitetty valinnassa huomiota, mutta Verkosto 1:ssä haastateltavia valittiin useammalta eri paikkakunnalta. Olin tutkijana itse henkilökohtaisesti yhteydessä haastateltaviin ja sovin haastattelusta kysyen haastattelulupaa, kertoen tutkimuksen aiheesta ja, että haastattelu nauhoitetaan. Haastateltavista on kerrottu tarkemmin metodien kuvauksessa.

Tutkimuksessa haastateltujen ryhmän edustavuutta on vaikea arvioida. Myös verkostotoimijoiden heterogeenisuutta tai homogeenisuutta kohdeverkostoissa on vaikea kuvata. Edustavuutta voidaan periaatteessa arvioida valitsemalla jotkut tärkeät taustamuuttujat, joiden valossa arviointi tapahtuu (Ronkainen & al. 2013, 149). Pääpaino haastateltavien rekrytoinnissa oli, että he edustaisivat verkostotoiminnassa erilaista toimijuutta ja sijoittuisivat suhteessa verkoston ytimeen eri tavoin. Tämän vuoksi valintakriteereissä ei painotettu puolestaan ikää tai koulutustaustaa. Haastateltavaryhmästä saattoi tulla jollakin tavalla vinoutunut sen vuoksi, että tutkimuksessa käytettiin avainhenkilöitä. Heidän valintansa saattoivat painottaa haastateltavia tietynlaisiin toimijoihin. Esimerkiksi haastatteluihin saattoi osallistua suhteessa enemmän verkostoihin positiivisesti suhtautuvia toimijoita kuin mitä koko verkostossa on.

Tutkija–tiedonantaja-suhde:

Haastateltavat suhtautuivat myönteisesti tutkimuksen tekemiseen ja haastatteluihin. Pääosin haastattelutilanteissa näytti syntyvän hyvä ja luottamuksellinen kontakti tutkijan ja haastateltavan välille. Siitä, että olen kiinnostunut verkostoista ja tutkin heidän verkostoaan, tuli myös sellainen vaikutelma joissakin haastatelussa, että tutkijan koetaan olevan ikään kuin samalla puolella ja samanhenkinen verkoston tavoitteiden ja tehtävän kanssa. Tästä oli toisaalta varmasti hyötyä luottamuksen kannalta. Toisaalta saattoi olla, että samasta syystä minulle ei välttämättä kerrottu sellaisia asioita, joita kuviteltiin, että minä jo tiedän.

Pyrin luomaan haastattelutilanteesta miellyttävän ja välttämään jännitystä aiheuttavia tekijöitä. Haastateltavat saivat valita itse paikan, missä haastattelu tehtiin. Asensin tallentimen nauhoittamaan jo siinä vaiheessa, kun kysyin haastateltavien taustatiedot, jotta mikrofonin ja tallentimen olemassaoloon totutaan jo ennen varsinaisia kysymyksiä. Lisäksi aivan aluksi pyysin jokaista piirtämään kuvan verkostosta ja itsensä kuvaan. Kerroin, ettei kuva päädy tutkimukseen, mutta että kuvasta voi lähteä haastattelussa liikkeelle. Jotkut innostuivat kuvasta enemmän, jotkut kokivat sen vaikeaksi. Yksi haastateltava ei piirtänyt kuvaa. Tämä osoitti, ettei keino ollut sopiva alkutilanteen helpottaja kaikille. Niiden kanssa, jotka piirsivät kuvan, saatoin aloittaa haastattelun kyselemällä kuvasta. Esimerkiksi kysyin, miksi he olivat piirtäneet itsensä siihen paikkaan, mihin olivat.

Kokoustilanteiden videoimisen mahdollisuus oli iso luottamuksen osoitus kummaltakin verkostolta. Verkosto 1:n kokouskuvauksen yhteydessä tutkija ja

kuvaajat allekirjoittivat vaitiololupauksen kokouksen asiasisältöjä koskien. Tämä perustui siihen, että kokouksessa käsiteltiin hankerahoituksia, joista osa tuli päätösten jälkeen heti julkisiksi, mutta keskeneräiset asiat olivat luottamuksellisia. Tällä ei ollut vaikutusta tutkimuksen käytännön toteutukseen eikä rajannut metodien käyttöä suhteessa tutkimussuunnitelmaan.

Samoin luottamuksena koin luvan käyttää tutkimuksessa verkostojen nimiä. Halusin kohdeverkostojen kuvauksen jälkeen muuten kuitenkin häivyttää nimet siinä vaiheessa, kun käsittelin tuloksia. Koin etäännyttämisen paremmaksi vaihtoehdoksi siitä syystä, etteivät yksittäiset vastaajat erotu. Haastateltavat esiintyvät sitaateissakin nimettöminä ja heistä kerrotaan vain sukupuoli ja ikä, mutta koin etäännyttämisen anonyymiteettia vahvistavana toimenpiteenä. Verkostojohtajien osalta tunnistaminen voi tapahtua helpommin, mutta he todennäköisesti olivat tästä tietoisikin etukäteen suostuessaan tutkimukseen eivätkä pitäneet sitä ongelmallisena.

Tutkimustuloksia ei ole etukäteen esitetty tässä tutkimuksessa kohdeverkostojen edustajille siten, että he olisivat osana tutkimusprosessia voineet niitä kommentoida ja kommentit olisi otettu huomioon tutkimusraportissa. Tämä oli pohdittavana tutkimuksen alkuvaiheessa, mutta siitä luovuttiin. Käytännössä Verkosto 2 oli lakannut toimimasta, kuten selvisi syksyllä 2013. Verkosto 1:ssä verkoston ytimessä, hallituksessa, toimijat olivat vaihtuneet. Tuntui olevan liian pitkä aika aineistonkeruusta, jotta olisi ollut luontevaa esittää tutkimustuloksia heille arvioitavaksi ja kommentoitavaksi siitä näkökulmasta, miten hyvin ne heidän mielestään kuvaavat todellisuutta. Kun syksyllä 2013 haastattelin yhteensä neljää verkostotoimijaa, heidän kanssaan keskustelin myös siitä, mitä aiemmista haastatteluista nousi esiin, mutta sen merkitys oli samalla tuoda mennyt paremmin mieleen, jotta he voisivat helpommin kertoa, mikä on muuttunut sen jälkeen.

Kun asuin haastattelujen aikaan toisessa kohdeverkostojen sijaintimaakunnista ja olin asunut pitkään toisessa, oli luonnollista, että tunsin entuudestaan joitakin haastateltavista. Kukaan heistä ei ollut sukulainen tai henkilökohtainen ystävä. Verkosto 1:n haastateltavista olin tavannut kaksi aiemmin muissa yhteyksissä. Verkosto 2:n haastateltavista tunsin useampia entuudestaan, kun olin esimerkiksi toimittajana haastatellut heitä heidän työnsä tai asiantuntemuksensa perusteella useitakin kertoja. Haastattelutilanteen sujuvuudessa ja jouhevassa etenemisessä heidän kanssaan varmaankin näkyi tilanteen tuttuus muista yhteyksistä. Toisaalta tällaisen taustatekijän vaikutuksesta haastattelujen sisällölliseen laatuun on vaikeampaa tehdä arviota. Jälkeenpäin ajatellen olisin voinut tietoisesti pyrkiä enemmänkin rikkomaan toimittaja-haastateltava -haastatteluasetelmaa ja korostaa tutkimushaastattelun erilaista luonnetta. En tosin havainnut niissä tilanteissa myöskään piirteitä haastattelupuheesta, joka olisi tarkoitettu samalla tavalla julkisuudelle kuin radiohaastattelu.

Tutkimuksen kesto:

Tutkimuksen kokonaiskesto oli yli 8 vuotta. Tämä ei ole välttämättä harvinaisen pitkä väitöskirjatutkimuksen aikataulu, mutta tutkimuskohteen luonteen vuoksi kesto ei ollut myöskään ihanteellinen ja siihen voi kohdistaa kriittisen huomion. Kohdeverkostojen valinnassa painotettiin sitä, että niiden toiminnan voisi ennakoita jatkuvan niin kauan, että aineisto saadaan koottua. Näin tapahtuikin lukuun ottamatta aivan loppuvaihetta, jossa pienellä otannalla haluttiin selvittää verkostojen nykytoimintaa erityisesti vuorovaikutusta tukevan teknologiankäytön osalta. Ajallinen kesto oli tästä näkökulmasta etukäteen mukana tutkimuksen suunnittelussa. Tutkimussuunnitelmassa alun perin tutkimuksen kokonaiskesto oli kuitenkin myös arvioitu lyhyemmäksi, mutta useista eri syistä aikataulu muuttui useaan otteeseen. Eniten aikatauluun vaikutti se, että tutkimusta tehtiin sivutoimisesti muun työn ohella.

Tutkimuksen kokonaiskesto aiheutti kuitenkin myös osittain aineiston vanhentumista, mikä oli merkityksellisempää nimenomaan teknologian tukemassa vuorovaikutuksessa. Ainakin samaan aikaan niin välineet kuin niiden käyttötutkimuksetkin ovat yleisesti kehittyneet paljon. Esimerkiksi sosiaalisen median kehitys ja sen vaikutus muuhun vaikuttamiseen ja osallistumiseen verkossa on nyt tiedossamme, muttei tutkimuksen alkaessa ja aineistonkeruuvaiheessa. Analyysivaiheen pitkittymisellä voi tosin muuten olla sekä huonoja että hyviä puolia. Analyysi on edennyt ajankäytöllisesti hajanaisesti ja hyppäyksittäin. Jos hitaan etenemisen sijaan vastaava aika olisi käytetty intensiivisesti, analyysi olisi tuottanut paljon monisyisemmin jäsennetyt tulokset. Toisaalta aika joskus tuntuu myös kypsyttävän havaintojen tekemistä ja uusilla lukukerroilla aineistosta nousee esiin uusia puolia ja ristiriitaisuuksia. Se on varmistanut, että aineisto on kammattu tarkemmin läpi. Laadullisessa aineistossa yksi sen vahvuuksia on sen moninaisuus (Töttö 1997). Yksittäiselläkin haastateltavan ilmauksella on merkitystä, miten se rikastaa kuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

Aineiston analyysi:

Tutkimuksessa haastattelujen osalta käytettyä analyysimenetelmää voi luonnehtia teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116–117). Se on lähempänä aineistolähtöistä analyysia kuin teorialähtöistä analyysia. Ero aineistolähtöisyyteen tulee siinä vaiheessa, kun empiirinen aineisto liitetään olemassa oleviin teoreettisiin käsitteisiin. Varsinaista analyysia tehtiin karsitun aineiston pohjalta. Aineistoa varten editoitu tekstimassa syntyi karsimalla haastatteluteksteistä kaikki sellainen puhe, joka oli mennyt aiheesta sivupoluille ja jolla ei ollut merkittävää mielenkiintoa tutkimusaiheen kannalta. Karsinta ei perustunut toisaalta kuitenkaan tarkasti pelkästään tutkimuskysymyksiin tai edes haastattelukysymyksiin, vaan kaikki kiinnostava sisältö säilytettiin varsinaiseen analyysiin

tarkoitettu tekstissä. Sisällönanalyysi eteni teemoittelemalla ja tyypittelemällä havaintoyksiköitä.

Kokousaineiston osalta tutkimusmenetelmä oli vuorovaikutusanalyysiin perustuva, jossa analyysiluokat syntyivät IPA-menetelmän pohjalta, mutta peilaten myös SYMLOGIIN ja MSA:han (Andersson & al. 2006; Bales 1950; Valkonen & Mikkola 2000). Keskusteluanalyysin menetelmistä sovellettiin lisäksi vieruspari- ja preferenssijäsennystyypittelyä (Raevaara 1995; Tainio 1995). Lisäksi analysoitiin puheenvuorojen lukumääriä ja kestoja.

Vuorovaikutusanalyysissa pyritään tunnistamaan vuorovaikutuksen säännönmukaisuuksia ja niiden merkityksiä ja vaikutuksia (Fisher & Ellis 1990). Yleensä ryhmän tai vastaavan yksikön vuorovaikutusta seurataan ja havainnoidaan pidemmän aikaa. Ei ole luonnollisestikaan selkeää määritelmää, mikä on riittävästi. Analyysin kannalta voi esittää kritiikkiä siitä, ettei kahden kokouksen havainnointi ole mahdollistanut pitempää seuranta. Tässä mielessä tutkimuksen heikko kohta liittyy siihen, ettei kokousaineiston hankinnan yhteydessä ollut vielä suunnitelmaa tarkemmin, miten aineisto on tarkoitettu analysoida. Siinä hukattiin myös mahdollisuus pitempikestoiseen havainnointiin.

Kaiken kaikkiaan kvalitatiivinen tutkimusote oli toimiva valinta suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin. Kaksi erilaista aineistoa, haastattelut ja kokousvideot, tukivat ja täydensivät hyvin toisiaan. Haastatteluilla saatiin määrällisesti riittävän suuri aineisto, josta nousi kiinnostavasti esiin verkostotoimijoiden roolit ja niiden monipuolisuus. Numeerinen tarkastelu puheenvuorojen määrän ja keston, puheajan suhteen, toi vuorovaikutuksen analyysiin tarpeellista lisänäkökulmaa, mitkä tekijät vaikuttavat roolien erilaistumiseen nimenomaan ydinryhmässä.

Uutta tietoa tuli esiin myös suhtautumisesta aktiivisuuteen ja passiivisuuteen verkostotoiminnassa sekä arvostuksista muun muassa tasavertaisuuden, päätöksenteon ja verkostojohdamisen suhteen. Vaikeampaa oli saada haastattelumenetelmällä esiin vuorovaikutuksen piirteitä, varsinkin haastateltavien omasta vuorovaikutuksesta verkostossa. Kiinnostavinta antia tässä suhteessa oli odotukset verkostojohdajan vuorovaikutusta kohtaan. Tätä puolta täydensikin hyvin kokouksenteiden aineisto. Olisi ollut haasteellista dokumentoida ruohonjuuritason toimintaa heterogeenisissa verkoston vuorovaikutustilanteissa, mutta ydinryhmien kokouksenteet toivat kuitenkin näkyviin autenttista vuorovaikutusta rajatuissa ja keskenään samankaltaisissa tilanteissa. Tämä aineisto kertoi havainnollisesti päätöksenteosta ydinryhmissä ja toi esiin roolien ja vallan jakautumisen jälleen uudelleen, kun mennään verkostossa pienempään yksikköön. Eniten uutta tietoa syntyi verkostotoimijoiden näkemyksistä ja arvostuksista verkostojen toiminnasta ja vuorovaikutuksesta sekä keskitetyn päätöksenteon vaikutuksista verkoston rakenteissa, toimijoiden osallistumismahdollisuuksissa ja tasavertaisuuden toteutumisessa.

Tutkimuksen luotettavuus:

Luotettavuuden kannalta on tärkeää kuvata tutkimusprosessi riittävän tarkasti ja huomioiden myös siihen liittyneet haasteet. On tärkeää tarkastella kriittisesti myös tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuksen kulkuun. Luotettavuuteen on tutkimuksessa tähdätty jokaisen vaiheen huolellisella suunnittelulla, dokumentoinnilla ja tutkimusmenetelmien tarkoituksenmukaisen tarkalla kuvauksella. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty parantamaan myös sillä, että tutkimuksen eettisiä ratkaisuja, kuten tutkittavien anonymiteettiin vaikuttavia tekijöitä, on pohdittu tutkimuksen eri vaiheissa.

Aineiston ja tutkimuksen laatuun vaikutti myös aineiston keruun ajankohdasta ja kohdeverkostojen valinta. Kohdeverkostoiksi valittiin kaksi alueellista verkostoa, joiden toiminnan tavoitteissa ja taustoissa oli samankaltaisuutta. Ne olivat edustamassa yhtä aikansa verkostotrendin luomaa ilmiötä. Tutkimuksessa ne määriteltiin kansalaisvaikuttamisen verkostoiksi. Erilaiset verkostot olisivat tuottaneet luonnollisesti erilaisen aineiston. Toisaalta kolmannen sektorin kansalaisverkostot muodostavat niin heterogeenisen joukon, ettei pienellä määrällä kohdeverkostoja olisi kuitenkaan voinut saada koottua aineistoa, josta tuotetuilla tuloksilla olisi yleistettävyyttä kansalaisverkostoihin yleensä tai varsinkaan yleisemmin verkostoihin.

Kohdeverkostoissa teknologian käyttö vuorovaikutuksen tukena ei ollut mukana kaikissa verkoston funktioissa, mistä seuraten tuloksia saatiin vähemmän teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta. Kun aineistonkeruun aikaan ja nimenomaan myöskään valituissa kohdeverkostoissa sosiaalista mediaa ei käytetty toiminnassa, harmittavasti se ei myöskään näy tuloksissa. Tätä puolta oli tarkoitus selvittää lisää tutkimuksen loppuvaiheessa hankitulla lisäaineistolla. Kohdeverkostoista oli siinä vaiheessa aktiivisessa toiminnassa enää vain toinen verkostoista. Kun siinä ei ollut tapahtunut juuri muutoksia teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen osalta, voi todeta, ettei teknologian ja sosiaalisen median yleistyminen ole lisännyt teknologiavälitteistä vuorovaikutusta ainakaan kaikissa verkostoissa. Edelleen verkosto voi toimia varsin perinteisellä tavalla vuorovaikutusprosesseja tukien, jolloin painotus esimerkiksi päätöksenteon yhteydessä on kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa.

Verkostojen edustavuutta paransi puolestaan se, että molemmat verkostot olivat alueellisia, toinen Keski-Pohjanmaalla ja toinen Kainuussa. Lisäksi Keski-Pohjanmaalla käytännössäkin haastateltavia oli useasta eri kunnasta. Koska verkostoilla oli yhteisiä tavoitteita, ja ne tekivät päätöksiä yhteisistä asioista, kohdeverkostot antoivat mahdollisuuden tarkastella verkostotoimintaa suhteellisen vaativissa tilanteissa, mikä tuotti kiinnostavan aineiston.

Lisään vielä arviointiin kysymyksen ylipäätään tutkimuksen kohdeverkostojen verkostomaisuudesta. On todettu, että verkostoja on monenlaisia, ja että verkostot voi tunnistaa verkostomaisten piirteidensä perusteella (Karriker 2005, Lin-

namaa 2004, Niemi-Iilahti 2002, Ruostetsaari 2003). Kuitenkin verkostoilla on yhteisiä piirteitä esimerkiksi ryhmien kanssa (Contractor & Su 2011, Katz ym. 2004). Verkostoa on pidetty myös organisaation esiasteena (Niemi-Iilahti 2002). Lisäksi voi pohtia, voiko yhdistys olla samalla myös verkosto. Tutkimuksessa ensimmäinen lähtökohta kohdeverkostojen valinnalle oli, että ne ovat syntyneet verkostomaisesti, ja että niiden jäsenet pitävät niitä verkostoina. Tutkimuksessa ne siis lähtökohtaisesti määriteltiin verkostoiksi.

Kaikki verkostot eivät ole pitkäikäisiä, mutta tutkimuksen kohdeverkostojen edellytettiin toimivan tutkimuksen ajan, jotta aineisto saadaan koottua tutkimussuunnitelman mukaan. Tutkimuksessa mukana olleen kahden kohdeverkoston kautta tarkasteltuna vaikuttaa siltä, että verkoston elinkaaren vaihe vaikuttaa myös sen toiminnan luonteeseen. Toisaalta verkostot voivat ratkaista eri tavoin toiminnan vakiintuessa, miten organisoituminen ja toiminnan vakiintuminen tapahtuu.

Verkostomaisuutta tukevia piirteitä molemmissa kohdeverkostoissa olivat niiden syntyhistoria vapaamuotoisen järjestäytymisen pohjalta, verkostojen avoimuus uusien toimijoiden mukaantulolle sekä keskusteleva kokouskäytäntö. Molemmissa verkostoissa verkostomaisuutta puolestaan vähensi keskitetty päätöksenteko.

Toiminnan järjestäytyminen ja organisoiminen pidemmällä tähtäimellä oli ratkaistu verkostoissa eri tavoin. Verkosto 1 oli perustanut yhdistyksen, jossa jäsenyys rajasi verkostoon kuulumista, mutta rajapinta verkostoon kuuluvien ja ulkopuolisten välillä oli inklusiivinen. Verkosto esimerkiksi tiedotti ajankohtaisista asioista aktiivisesti laajemmalle yhteisölle kuin vain omille jäsenilleen. Verkosto 1:n toiminnalla pyrittiin hyödyttämään laajemmin yhteisöä eikä pelkästään verkostoon kuuluvia toimijoita. Päätöksenteko oli keskittynyttä ja siitä seurasi, että verkostossa oli paljon valtaa keskittynyt myös päätöksentekoprosessin omistavalle ydinryhmälle. Tätä edellytti myös toiminnan luonne sen vuoksi, että kyse oli leader-rahoitukseen kuuluvasta toimintaryhmästä. Verkosto 1:ssä ideat ja hankkeet syntyivät toisaalta yksittäisten toimijoiden aloitteista ja niitä saattoi esittää kuka vaan. Verkosto 1 palasi erityisesti ohjelmakausien välillä enemmän koko verkostoa keskusteluttavaan, osallistavaan toimintatapaan, jossa pyrittiin luomaan yhteistä suunnitelmaa, mihin tulevilla kaudella panostetaan ja mikä koetaan tärkeäksi.

Verkosto 2 päättyi pysymään avoimessa rakenteessa ilman yhdistyksen muotoa tai muuta vahvempaa organisoitumista. Jäsenyys oli epäselvemmin määritelty, koska ei ollut yhdistyksen jäsenrekisteriä eikä jäsenmaksuja tai muuta mistä voisi jäsenyyden selkeästi päätellä. Verkosto ei ollutkaan siten tarkkarajainen. Myös Verkosto 2:ssa keskitetty päätöksenteko tuotti vahvan ydinryhmän. Verkosto 2:ssa myös ideointi ja toiminnan suunnittelu tapahtui ydinryhmässä. Kun rahoitus päättyi, Verkosto 2:n ydinryhmä hajosi ja koko verkosto lakkasi olemasta. Arvioni on, että riittävä määrä verkostomaisia piirteitä toteutui molemmissa kohdeverkostoissa, jotta niitä voidaan pitää verkostoina.

Haastattelussa käytetty peruskysymysten runko puolestaan testattiin kahdella esihaastattelulla, joissa molemmat haastateltavat olivat vastaavanlaisissa alueellisissa verkostoissa toimivia naisia, mutta eri verkostoista, eri puolelta Suomea. Pyrkimys oli testata kysymysten ymmärrettävyyttä ja selkeyttä. Haastatteluista olennaisin käsitteiden käyttöön ja sanavalintoihin liittyvä ratkaisu, mikä on pohdituttanut analyysivaiheessa, on sanaparin aktiivinen-passiivinen käyttö haastatteluissa. Se saattoi tuntua valmiiksi arvottavalta ja saattoi leimata haastattelupuhetta. Tätä voi arvioida, onko sillä vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

Analyysin luotettavuutta olisi voinut parantaa vielä aineiston vertaisluokittelulla, mutta tässä tutkimuksessa sitä ei ole käytetty. Vuorovaikutuksen havainnoinnissa kokousten osalta tein itse luokittelun kahteen kertaan ja halusin sillä vahvistaa havainnoja. Tunsin entuudestaan verkostojen todellisuutta ja niiden taustaa. Sillä saattoi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia tutkimuksen laatuun. Se toisaalta teki itseni myös tietoisemmaksi mahdollisista ongelmista. Pyrin olemaan havainnoissani neutraali, riittävän ulkopuolinen ja tarkka. Lopulta on kuitenkin mahdotonta aukottomasti selvittää, kuinka objektiivinen, kriittinen ja tarkka olen tutkijana ollut.

Tutkimuksen raportointi:

Tutkimuksen raportoinnissa on olennaista kuvata tutkimuksen lähtökohdat, tutkimuksen tavoite, tutkimuksen toteutus ja vastata tutkimuskysymyksiin. Raportti on laadittu pyrkien loogiseen rakenteeseen ja etenemiseen unohtamatta selkeyttä ja ymmärrettävyyttä.

Lisäksi lopuksi on hyvä arvioida vielä tutkimuksen tuloksia, miten ne vastasivat tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin.

11.3 Jatkotutkimusaiheet

Vaikuttaa siltä, että verkostoituminen ja verkostoyhteistyön hyödyntäminen eri muodoissaan ei ole nytkään jäämässä trendiksi. Verkostoitumista ja verkostoyhteistyötä korostetaan yhä edelleen. Tosin joskus siitä saatetaan käyttää muita ilmauksia, kuten esimerkiksi kumppanuus. Luontaista sosiaalisiin suhteisiin pohjautuvaa verkostoitumista on omaksuttu entistä tietoisemmin hyödynnettäväksi yhteistyön muodoksi ja sen voi uskoa eriasteisesti jatkuvan. Yhteisöissä tarvitaan jatkossakin eri tavoin organisoituja yhteistyön muotoja. Siksi olisi myös toivottavaa, että verkostotutkimus voisi synnyttää edelleen uusia tutkimuskysymyksiä ja tutkimusongelmia etsien niihin vastauksia. Samaan aikaan kun verkostot kehittävätkin toimintatapojaan ja vakiintuneisuusasteen kasvaessa tasapainottelevat organisoitumisen myötä syntyvien rakenteiden pysyvyyden ja joustavuuden välillä, organisaatiot madaltuvat ja kehittyvät verkostomaiseen suuntaan. Sen vuoksi ver-

kostoilmiöön liittyvät tutkimukset voivat tuottaa tuloksia, jotka ovat kiinnostavia ja hyödynnettävissä myös organisaatiotutkimuksessa.

Tämä tutkimus nosti esiin sen, miten saman verkoston sisälläkin voi olla erilaisia toiminnan tiloja, joissa verkostotoimijoiden osallistumismahdollisuudet eriytyvät toisistaan. Olennaiseksi rooleja ja osallistumismahdollisuuksia erottelevaksi funktioksi havaittiin tässä aineistossa verkoston päätöksenteko. Se jakaa roolit voimakkaasti ydinryhmään kuuluviin ja sen ulkopuolelle jääviin. Jatkamalla tutkimusta kohdeverkostoista toisen kanssa, joka on edelleen toiminnassa, voisi jatkaa esimerkiksi selvittämällä, miksi toimijat itse kokevat päätyneensä omaan rooliinsa ja roolin mukaiseen toiminnan tilaan. Toimijoiden oman reflektion kautta voisi selvittää tekijöitä, jotka ovat vaikuttamassa eriytymiseen.

Verkostoja tarkastellaan useimmiten kollektiivisesta, laajasta koko verkoston näkökulmasta etäännyttäen sitä yksilötoimijoista. Tutkimuksen kohdistuminen vielä lähemmäksi yksilötoimijoita ja ruohonjuuritason toimintaa voisi tuoda esiin monimuotoisemman ja tarkemman kuvan verkostoista. Tämä toisi esiin heikkojen siteiden merkitystä tai paljastaisi esimerkiksi ruohonjuuritason toiminnasta, mitä toimijat verkostoissaan käytännössä tekevät, minkä he kokevat mielekkääksi ja mitä verkostotoiminnan tulokset ovat heidän näkökulmastaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin koko verkostoa koskevien asioiden päätöksentekoon, mutta se nosti pintaan kysymyksen, millaisista asioista verkostotoimijat tekevät päätöksiä kentällä, ruohonjuuritason toiminnassa. Millaisista asioista toimijat tekevät päätöksiä ja tapahtuuko ruohonjuuritasolla osallistamista päätöksentekoon? Samoin kiinnostavaa olisi tutkia jäsenten tai toimijoiden toisiinsa kohdistamaa vaikuttamista, toisin sanoen, miten verkostosuhteita käytetään hyväksi omien etujen tai omien intressien ajamiseen.

Johtaminen nähtiin tässä tutkimuksessa pikemminkin perinteisenä siten, että yksi tai kaksi verkoston aktiivista toimijaa nousee johtajiksi ja he toimivat suhteellisen pitkään tehtävissään ilman kiertoa. Jaettu johtaminen ei ollut saanut kohdeverkostoissa jalansijaa. Tosin joitakin näkemyksiä oli, että ydinryhmä johtaa muuta verkostoa. Verkostojohtamisen tutkiminen erityisesti teknologioiden tukemassa ympäristössä voisi tuoda esiin selkeämmin ratkaisuja ja hankaluuksia, kun sovelletaan esimerkiksi funktionaalista näkökulmaa päätöksentekoon. Siihen voisi soveltua hyvin tapaustutkimus tai toimintatutkimus. Tämän lisäksi tutkimustulosten pohjalta olisi hedelmällistä luoda uutta verkostojohtamisen mallia, joka huomioisi verkostojohtamisen pääfunktiot, toimintaympäristön luonteen ja siihen liittyvät jännitteet sekä toimijoiden verkostojohtajaan kohdistamat odotukset.

Verkostojen toimintaa tukevan teknologian hyödyntämisen kannalta on tutkimuksen käynnistymisen ja aineistonkeruun jälkeen tapahtunut isoja muutoksia. Sosiaalinen media on tähän päivään mennessä laajentanut käyttäjäjoukkoaan

ja sen käyttö on monipuolistunut. Esimerkiksi ikä ei erottele sosiaalisen median työkalujen, kuten esimerkiksi Facebookin, käyttäjiä enää niin voimakkaasti kuin alussa. Facebook on siksi hyvä esimerkki, että sitä ovat monet yhdistykset, ryhmät ja yhteisöt hyödyntäneet alustana omalle, rajatulle, suljetulle käytölle, joka mahdollistaa vuorovaikutteisen ja reaaliaikaisen dialogin verkossa. Keskustelu voi olla sisällöltään parempaa, kun esimerkiksi kesken olevia asioita voi oman jäsenistön kesken keskustella kuitenkin suoraan ja avoimesti eikä peitellysti tai jättää ne asiat pois verkkokeskustelusta. Teknologia-avusteisen viestinnän ja sosiaalisen median valtavirtaistuminen ja arkipäiväistyminen, josta seuraa, että yhteisöjen on aiempaa helpompi ottaa käyttöön toiminnan tueksi tai jopa mahdollistamiseksi verkkotyökaluja, tuottaa uusia tutkimuskysymyksiä.

Kun on todettu, että hajautuneiden tiimien vetäjiltä odotetaan aktiivista roolia ja esimerkin näyttämistä, jotta teknologiaa käytettäisiin keskusteluissa toivotulla tavalla, verkostojohtajankin roolia olisi kiinnostavaa tutkia tällaisessa ympäristössä. Esimerkiksi verkoston johtajan roolia keskustelujen avaamisessa, käynnissä pitämisessä ja näkemysten kokoajana voi tarkastella aivan eri tavoin tällaisissa helpposti kaikkien käytössä olevissa verkkoympäristöissä. Verkostojohtamisen kehittämisen näkökulmasta voisi olla helposti mahdollista toteuttaa vertailua erilaisissa verkostojohtajan tavoissa olla mukana verkkokeskusteluissa ja tarkastella niiden tuloksellisuutta. Keskustelun voi jäsentää hyödylliseksi eri tarkoituksiin: keskustelussa voi saada palautetta verkoston toiminnasta, testata uuden idean toimivuutta, koota näkemyksiä kun linjataan tulevaisuuden suuntaviivoja, kysyä näkemyksiä ja mielipiteitä päätöksenteon pohjaksi ja jos avoin äänestäminen tuntuu verkostossa sopivalta voidaan jopa toteuttaa äänestys läpinäkyvästi ja avoimesti. Tuloksia puolestaan voivat olla useampien verkostotoimijoiden aktiivinen osallistuminen keskusteluun verrattuna esimerkiksi osallistumisaktiivisuuteen perinteisissä vuosikokouksissa.

Verkostotoiminnan etiikka ja moraalit saattavat nousta yhä vahvemmin yhteiskunnassamme puhuttavaksi teemaksi. Salmisen ja Mäntysalon (2013) raportti korruptiosta ja hyvä veli -verkostoista Suomessa on käsitellyt tätä kysymystä. Aika on nostanut pintaan myös uudenlaisia määrittelyjä niille rajoille, joita esimerkiksi politiikan toimijoille pidetään yleisesti hyväksyttävänä ja sopivina. Tämä tutkimus on käsitellyt verkostotyyppiä, johon lähtökohtaisesti suhtaudutaan positiivisesti. Kansalaisverkostoissa toimimista harvoin tarkastellaan siitä näkökulmasta, että hyvät tulokset toisille olisivat joiltakin toisilta pois. Verkostoille on kuitenkin tyyppillistä, että niissä toimivat aktiiviset jäsenet ovat aktiivisia monin eri tavoin ja eri yhteyksissä. Voi olla, että seuraavaksi eettinen tapa nousee verkostotoiminnassa isompaan merkitykseen ja huomion kohteeksi myös laajemmin verkostotutkimuksessa.

Kirjallisuus

- Aira, A. 2012a. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Aira, A. 2012b. Vuorovaikutuksen näkökulma toimivaan työelämän yhteistyöhön. *Lectio Praecursoria*. Teoksessa M. Valo, E. Sivunen, A. , Mikkola L. & V. Laaksonen (toim.) *Prologi*. Puheviestinnän vuosikirja 2012. Jyväskylä: Prologos ry, 49–53.
- Aittoniemi, E.-L. 2001. Tyttönä teekkariyhteisössä. Naisopiskelijoiden kokemuksia ystävydestä, verkottumisesta sekä ryhmä- ja kiltatoiminnasta miesvaltaisessa opiskelijaympäristössä. Julkaisematon lisensiaatintutkimus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitos.
- Akkirman, A. D. & Harris, D. L. 2005. Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24 (5), 397–409.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Amy, A. H. 2008. Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal* 29 (3), 212–234.
- Andersson, S., Junttila, H., Järvinen, K., Kovalainen, N., Lundén, S & Välikoski, T.-R., 2006. Onnistunut lopputulos yhdessä -ryhmässä. Katsaus ryhmäviestinnän teoriaan ja tutkimukseen empirian valossa. Tampere: Tampereen yliopisto, Puheopin laitoksen raportteja 4/2006.
- Arola, T. 2002. Vuorovaikutteinen kaavoitus ja kuntalaisten vaikuttaminen. Kansalaisyhteiskunnan, suunnittelun ja päätöksenteon kohtaaminen maankäytön suunnittelussa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Aron, R. 1986. Mach, power, puissance: Democratic prose or demoniacal poetry? Teoksessa St. Lukes (ed.) *Power*. New York: New York University Press, 253–277.
- Atouba, Y. & Shumate, M. 2010. Interorganizational networking patterns among development organizations. *Journal of Communication* 60 (2), 293–317.
- Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Helsinki: Lokikirjat.
- Aula, P. 2000. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Lokikirjat, 27–49.
- Aula, P. & Hakala, S. 2000. Kasvokuva. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Lokikirjat, 9–14.
- Aula, P. & Matikainen, J. & Villi M. 2006. Verkko yhteiskunnallisena tilana. Teoksessa P. Aula, J. Matikainen & M. Villi (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino, 9–21.
- Bales, R. Fr. 1950. *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.

- Barge, J. K. 1994a. Leadership, communication skills for organizations and groups. New York: St. Martins's Press.
- Barge, J. K. 1994b. Putting leadership back to work. *Management Communication Quarterly* 8, 95 – 109.
- Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J 2002. A typology of virtual teams. Implications for effective leadership. *Group & Organization Management* 27 (1), 14–49.
- Benkler, Y. 2011. Networks of power, degrees of freedom. *International Journal of Communication* 5, 721–755.
- Brown, R. 2000. Group processes. Oxford: Blackwell Publishers.
- Bryman, A. 1989. Research methods and organization studies. London: Unwin Hyman.
- Burr, V. 2004. Sosiaalipsykologisia ihmiskäsityksiä. Suomentaja Jyrki Vainonen. Tampere: Vastapaino.
- Burr, V. 1998. An introduction to social constructionism. New York: Routledge.
- Castells, M. 1996. The rise of the network society – The information age: Economy, society and culture. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. 2000. The Rise of the network society. (2nd ed.) Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, M. 2011. A network theory of power. *International Journal of Communication* 5, 773–787.
- Castells, M. & Himanen, P. 2001. Suomen tietoyhteiskuntamalli. Helsinki: WSOY.
- Cohen, Sh. 2004. Social relationships and health. *American Psychologist* 59 (8), 676–684.
- Coleman, J. S. 2013. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94, S95–S120.
- Contractor, N. S. & Su, Ch. 2011. Understanding groups from a network perspective. Teoksessa A. B. Hollingsheadf & M. Sc. Poole (ed.) *Research methods for studying groups and teams*. New York: Routledge, 285–310.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 2000. Working knowledge: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press.
- DeSanctis, G. & Monge, P. 1999. Introduction to the special issue: communication process for virtual organizations. *Organization Science*, 10 (6), 693–703.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finstad, M. & Isotalus, P. 2005. Näkökulmia politiikon viestintäosaamiseen. Teoksessa T.-R. Välikoski, E. Kostainen, E. Kyllönen & L. Mikkola (toim.) *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005*. Jyväskylä: Prologos ry, 12–30.
- Fisher, A. A. & Ellis, D. G. 1990. Small group decision making. Communication and the group process. Third edition. New York: McGraw Hill.
- Foucault, M. 1982. The subject and power. Teoksessa Dreyfus, H.L. & Rabinow, P. & Foucault, M. *Beyond structuralism and hermeneutics*. Brighton: The Harvester Press.
- Friedrich, C. J. 1963. Man and his government. New York.
- Galanes, G. J., Adams, K. & Brillhart, J. K. 2004. Effective group discussion. Theory and practice. (11. edition) New York: McGraw-Hill.

- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A. & Leslie J. B. 2008. Managerial skills: What has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization development Journal* 29 (2), 167–181.
- Gergen, K. J. 1985. The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist* 40 (3), 266–275.
- Gerlander, M. & Kostiaainen, E. 2005. Jännitteisyys opettajan ja oppijan vuorovaikutussuhteessa. Teoksessa T.-R. Välikoski, E. Kostiaainen, E. Kyllönen & L. Mikkola (toim.) *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005*. Jyväskylä: Prologos ry, 68–87.
- Giddens, A. 1979. Central problems in social theory: Action, structure and contradiction in social analysis. Berkeley: University of California Press.
- Giddens, A. 1983. Comments on the theory of structuration. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 13 (1), 75–80.
- Giddens, A. 1984a. *The constitution of society*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A. 1984b. Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja riskitiedän käsitteet yhteiskunta-analyysissa. Helsinki: Otava.
- Goffman, E. 1971. *Arkielämän roolit*. Helsinki: WSOY.
- Gouran, D. S. 1999. Communication in groups: The emergence and evolution of a field of study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (ed.) *The Handbook of group communication. Theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 3–36.
- Gouran, D. S. & Hirokawa, R. Y. 1996. Functional theory and communication in decision-making and problem-solving groups: An expanded view. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. Sc. Poole (ed.) *Communication and group decision making*. Thousand Oaks: Sage Publications, 55–80.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology* 78, 1360–1380.
- Granovetter, M. 1983. The strength of weak ties: A network theory revisited. *Sociological Theory* 1, 201–233.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. (2. painos) Juva: WSOY.
- Hacking, I. 2009. Mitä sosiaalinen konstruktioismi on? Tampere: Vastapaino.
- Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: viirikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. (3. painos) Juva: PS-Kustannus.
- Hakala, S. 2000. Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisyyttä. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Lokikirjat, 79–108.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Hall, W. 2011. The ever evolving web: The power of networks. *International Journal of Communication* 5, 651–664.
- Hannus, J. 1997. *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hare, A. P. 2003. Roles, relationships, and groups in organizations: Some conclusions and recommendations. *Small Group Research* 34 (2), 123–154.
- Haslett, B. B. 2013a. Introductory remarks: Structuration theory. *Management Communication Quarterly* 27 (4), 596–598.

- Haslett, B. B. 2013b. Structural interaction. *Management Communication Quarterly* 27 (4), 615–622.
- Hautamäki, A. 2001. Suomi muutosten edessä. Raportti Suomen haasteista. Sitran raportteja 6. Kuopio: Kevama Oy.
- Haveri, A. & Pehk, T. 2008. Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. *Kunnallistutkimuksia*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Heikkilä, E. & Polvinen, H. & Vanhatalo, R. 1999. Maaseudun naisten verkostoituminen – kohti yrittäjyyttä. REDEC Kajaani, Working paper 25. Oulun yliopisto.
- Helkama, K. & Myllyniemi, R. & Liebkind, K., 2005. Johdatus sosiaalipsykologiaan (3.–6. painos). Helsinki: Edita.
- Henttinen, A. 2009. Maaseutu politiikan tantereena. *Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä* 1988–2008, 4/2009.
- Heracleous, L. 2013. The employment of structuration theory in organizational discourse: Exploring methodological challenges. *Management Communication Quarterly* 27 (4), 599–606.
- Herring, S. C. 1996. Introduction. Teoksessa S. C. Herring (ed.) *Computer-mediated communication: Linguistic, social and cross-cultural perspectives*. Amsterdam: John Benjamins, 1–10.
- Hewstone, M. & Rubin, M. & Willis, H., 2002. Intergroup Bias. *Annual Review of Psychology* 53, 575–604.
- Hirokawa, R. Y. & Gouran, D. S. 1989. Facilitation of group communication. A critique of prior research and an agenda for future research. *Management Communication Quarterly* 3, 71–92.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. *Teemahaastattelu* (5. p.). Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita* (6. p.). Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot – mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Huotari, M.-L., & Hurme, P. & Valkonen T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Hyyryläinen, T. 2000. Kylätoiminnan perinne sosiaalisena pääomana. Teoksessa T. Hyyryläinen & P. Rannikko (toim.) *Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 109–119.
- Hyyryläinen, T. & Rannikko, P. 2000. Sosiaalinen pääoma ja paikallinen kehittäminen. Teoksessa T. Hyyryläinen & P. Rannikko (toim.) *Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 189–207.
- Häggman, K. 2012. Yksinäiset sudet ja Hyvät veljet. *Hiidenkivi* 2, 4–5.
- Häyhtiö, T. & Rinne, J. 2008. Introduction: Seeking the citizenry on the Internet – Emerging virtual creativity. Teoksessa T. Häyhtiö & J. Rinne (eds.) *Net Working / Networking: Citizen initiated internet politics*. Tampere: Tampere University Press, 11–34.
- Högbacka, R. 1995. Naiset maaseudun voimavarana. *Maaseutututkimuksen ja -politiikan aikakauslehti Maaseudun uusi aika* 2, 5–16.

- Isosuo, T. 2000a. Suomalaisen maaseutupolitiikan vaiheet ja erityispiirteet. Teoksessa T. Hyyryläinen & P. Rannikko (toim.) Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 46–59.
- Isosuo, T. 2000b. Toimintaryhmätyön vahvistuminen. Teoksessa T. Hyyryläinen & P. Rannikko (toim.) Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 61–77.
- Isotalus, P. 2000. Puheviestinnän teorioiden opettaminen. Teoksessa M. Valo (toim.) Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden julkaisu 20, 182–205.
- Isotalus, P. 2009. Agreement and disagreement in focus: A cultural perspective on televised election debates. Teoksessa R. Wilkins & P. Isotalus (toim.) Speech culture in Finland. Lanham: University Press of America, 191–208.
- Jankkila, H. 2008. Kuntatason valta ja vastuu aluekehitystyössä – Toimijanäkökulma. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 43.
- Jokinen, K. & Aula, P. & Matikainen, J. 2006. Näkökulmia organisaatioiden verkkoviestintään. Teoksessa P. Aula, J. Matikainen & M. Villi (toim.) Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino, 197–217.
- Jutila, K. 2003. Yksillä säännöillä, kaksilla korteilla. Tampere: Cityoffset Oy.
- Kamppi, P. 1992. Naiset yrittäjinä maaseudulla. Esimerkkinä Polvijärven naisyrittäjät. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen monisteita 7/1992.
- Karhio, K. 2000. Paikallisen kumppanuuden pitkä tie. Teoksessa T. Hyyryläinen & P. Rannikko (toim.) Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 78–107.
- Karriker, J. H. 2005. Cyclical group development and interaction-based leadership emergence in autonomous teams: an integrated model. *Journal of Leadership and Organizational Studies* 11 (4), 54–64.
- Kattilakoski, M. 2011. Maaseudun uudet toimijat. Tutkimus paluu- ja tulomuuttajien toimijuudesta maaseutuyhteisöissä ja kehittämisverkostoissa Keski-Pohjanmaalla. *Tutkimuksia A* 37. Turku: Siirtolaisuusinstituutti.
- Katz, N., Lazer, D., Arrow, H. & Contractor, N. 2004. Network theory and small groups. *Small Group Research* 35, 307–332.
- Keskitalo-Foley, S. 2000. Naisia pohjoisella maaseudulla. Teoksessa Riitta Högbacka & Terhi Trast (toim.) Monessa mukana. Näkymiä naisten työhön ja elämään maaseudulla. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino, 113–127.
- Keyton, J. 1999. Relational communication in groups. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. Sc. Poole (ed.) *The handbook of group communication. Theory & research.* Thousand Oaks: Sage, 192–222.
- Kickert, W. J. M. & Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. 1997. Introduction: A Management perspective on policy networks. Teoksessa W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn & J. Koppenjan (ed.) *Managing complex networks. Strategies for the public sector.* London. Sage Publications, 1–13.
- Kickert, W. J. M. & Klijn, E.-H. & Koppenjan, J. 1997. *Managing complex networks. Strategies for the public sector.* London. Sage Publications.

- Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J. 1997. Public management and network management: an overview. Teoksessa W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn & J. Koppenjan (ed.) *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. London: Sage Publications, 35–61.
- Komulainen, M. 2002. Creating opportunities for female enterprising from rich nature and networking in Kainuu, Finland. Teoksessa M. Komulainen (ed.) *Focus on Female Entrepreneurship – Challenges and Development Paths in the Rural Areas*. Kajaani: Kainuun Sanomat Oy, 43–50.
- Konttinen, J. 2012. Uudet suurkunnat passivoivat äänestäjiä. Äänestysinto romahti usean kunnan liitoksesta syntyneissä uusikunnissa. Aluetutkijan mukaan kyse on vakavasta paikallisdemokratian kriisistä. Helsingin Sanomat 3.11.2012.
- Kostiainen, E. & Gerlander, M. 2009. Vuorovaikutus opettajaksi opiskelevien asiantuntijuudessa. Teoksessa T. Valkonen, P. Isotalus, M. Siitonen & M. Valo (toim.) *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009*. Jyväskylä: Prologos ry, 6–25.
- Kotter, J. P. 1996. *Muutos vaatii johtajuutta*. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Rastor.
- Kozlowski, St. W. J. 2011. Groups and teams in organizations. Teoksessa A. B. Hollingshead & M. Sc. Poole (ed.) *Research methods for studying groups and teams*. New York: Routledge, 261–283.
- Kuusela, S. 2010. *Valta ja vuorovaikutus johtamisessa*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kvale, St. 1996. *Interviews. An Introduction to qualitative research interviewing*. New York: Sage Publications.
- Lappalainen, P. 2008. The Internet as a forum for multiple styles of political activities. Teoksessa T. Häyhtiö & J. Rinne (eds.) *Net Working / Networking: Citizen initiated internet politics*. Tampere: Tampere University Press, 227–253.
- Lehtonen, P. 2008. Civic expression on the Net: Different faces of public engagement. Teoksessa T. Häyhtiö & J. Rinne (eds.) *Net Working / Networking: Citizen initiated internet politics*. Tampere: Tampere University Press, 163–189.
- Linnamaa, R. 2004. *Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky*. Helsinki: HAUS kehittämiskeskus Oy.
- Littlejohn, S. W. 2002. *Theories of human communication*. (7th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Majava, J. 2006. Kohti sosiaalista verkkoa. Teoksessa P. Aula, J. Matikainen & M. Villi (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino, 87–100.
- Malinen, P. 2000. Teoksessa T. Hyyryläinen & P. Rannikko (toim.) *Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 22–45.
- Matikainen, J. 2006. Vuorovaikutus ja sosiaalisuus verkostossa. Teoksessa P. Aula, J. Matikainen & M. Villi (toim.) *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino, 177–195.
- Mattila, M. & Uusikylä, P. 1999. Mitä on verkostanalyysi? Teoksessa M. Mattila & P. Uusikylä (toim.) *Verkostoyhteiskunta: käytännön johdatus verkostanalyysiin*. Helsinki: Gaudeamus.

- McNeill, J. R. & McNeill W. H. 2006. Verkottunut yhteiskunta. Yleiskatsaus maailmanhistoriaan. Suomentaja Natasha Vilokkinen. Tampere: Vastapaino.
- Meyers, R. A. & Seibold, D. R. 2011. Coding group interaction. Teoksessa A. B. Hollingsheadf & M. Sc. Poole (ed.) Research methods for studying groups and teams. New York: Routledge, 329–349.
- Morgan, K. 1997. The learning region: Institutions, innovation and regional renewal. *Regional Studies* 31, 491–503.
- Mäkelä, J. & Isotalus, P. 2012. Finnish women as political leaders. Changing political leadership and social interaction. Paper presented in ECREA Istanbul 27.10.2012.
- Mäkinen, M. 2009. Digitaalinen voimistaminen paikallisten yhteisöjen kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimuseetiikan ABC. Helsinki: Tammi.
- Nahon, K. 2011. Fuzziness of inclusion/exclusion in networks. *International Journal of Communication* 5, 756–772.
- Niemi-Iilahti, A. 2002. Verkostoparadigma ja implementaatio. *Hallinnon Tutkimus* 3/2002, 209–220.
- Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-kirjat.
- Nurmela, J. 2006. Suomalaisten tieto- ja viestintätekniikan käyttö – sosiologisia näkökulmia verkkoviestintään. Teoksessa P. Aula, J. Matikainen & M. Villi (toim.) Verkkoviestintäkirja. Helsinki: Yliopistopaino, 43–67.
- Oksanen, E. 2012. Verkosto auttaa. *Helsingin Sanomat* 20.8.2012.
- Olaniran, B. 1994. Group performance in computer-mediated and face-to-face communication media. *Management Communication Quarterly* 7 (3), 256–281.
- Ollila, P. 1998. Verkostotalous maaseutuelinkeinojen organisaatiomuotona. *Taloustieteen laitoksen selvityksiä* 3. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- O’Toole, L. J. 1988. Strategies for intergovernmental management: implementing programs in interorganizational networks. *Journal of public administration* 25 (1), 417–441.
- Parent, M. & Gallupe R. B. 2001. The role of leadership in group support systems failure. *Group Decision and Negotiation* 10, 405–422.
- Paukku, T. 2007. Heikot linkit – verkon elinehto. *Helsingin Sanomat* 29.5.2007.
- Pavitt, C. 1999. Theorizing about the group communication-leadership relationship. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. Sc. Poole (ed.) *The handbook of group communication. Theory & research*. Thousand Oaks: Sage, 313–334.
- Pehkonen, A. 2004. Kylä kutsuu. Tutkimus tulomuuttoprosesseista maaseudulle. Turku: Siirtolaisuusinstituutti.
- Pennington, D. C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suomentaja Marja Ahokas. Helsinki: Gaudeamus.
- Pessala, H. 2009. osallistuminen internetissä. Sähköisiä kohtaamisia: Suomalaisten yhteiskunnallinen osallistuminen internetissä. Teoksessa *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Oikeusministeriön julkaisuja 5, 170–207.

- Pikkarainen, M. & Komulainen, M. 2005. Vaikuttavat naiset Kainuussa –arviointitutkimus. Teoksessa M. Komulainen & M. Pikkarainen (toim.) Vaikuttavat naiset Kainuussa. Kainuun Naisten talo Woimalan julkaisuja 1/2005, 8–24.
- Poole, M. Sc. 1999. Group communication theory. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. Sc. Poole (ed.) The handbook of group communication. Theory & research. Thousand Oaks: Sage, 37–70.
- Poole, M. Sc. 2013. Structuration research on group communication. Management Communication Quarterly 27 (4), 607–614.
- Poole, M. Sc. & Seibold, D. R. & McPhee R. D. 1996. The structuration of group decisions. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. Sc. Poole (ed.) Communication and group decision making. Thousand Oaks: Sage Publications, 114–146.
- Poutiainen, S. 2007. Viestinnän etnografia ja suomalainen puhekuulttuuri. Teoksessa P. Isotalus, M. Gerlander, M. Jäkälä & T. Kokko (toim.) Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2007. Jyväskylä: Prologos ry, 8–32.
- Punch, K. 1998. Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches. London: Sage.
- Puro, J.-P. 2007. Minä viestii. Tutkielma viestivän ihmisen teoriasta ja tulkinnasta. Turku: Etos.
- Putnam, L. L. 2013. Primary and secondary contradictions: A literature review and future directions. Management Communication Quarterly 27 (4), 623–630.
- Putnam, R. D. 1993. Making democracy work. Civic traditions in modern Italy. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Pörhölä, M. 2000. Kulttuurin viestintäodotukset ja yleisölle puhuminen. Teoksessa M. Valo (toim.) Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden julkaisuja 20, 16–34.
- Raevaara, L. 1998. Vierusparit – esimerkkinä kysymys ja vastaus. Teoksessa L. Tainio (toim.) Keskusteluanalyysin perusteet. Tampere: Vastapaino, 75–92.
- Rantala, T. 2007. Kokemuksen etnografia – avain koulun arjen tunteisiin. Teoksessa E. Syrjäläinen, A. Eronen & V.-M. Väri (toim.) Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 126–158.
- Rasmus, A. 2006. Uudet liikkeet. Radikaali kansalaisaktivismi 1990-luvun Suomessa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Rauch, C. F. Jr. & Behling, O. 1984. Functionalism: basis for an alternative approach to the study of leadership. Teoksessa J. G. Hunt, D.-M. Hosking, C. Schriesheim & R. Stewart (ed.) Leaders and managers; international perspectives on managerial behavior and leadership. New York: Pergamon, 45–62.
- Ritter, Th. & Gemünden, H. G. 2003. Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. Journal of Business Research, 56, 745–75.
- Roberts, T. L., Lowry, p. B. & Sweeney, P. D. 2006. An evaluation of the impact of social presence through group size and the use of collaborative software on group member voice in face-to-face and computer-mediated task groups. IEEE Transactions on professional communication, 49 (1), 28–43.
- Roininen, J., Horelli, L. & Wallin, S. 2003. Osallistuminen ja vuorovaikutus kaavoituksessa. Seurannan ja arvioinnin viitekehys ja menetelmät. Suomen ympäristö 664.

- Rouhiainen, M. 2005. Johtamisviestintä – viestintäosaamisen näkökulma johtamiseen. Teoksessa T.-R. Välikoski, E. Kostiainen, E. Kyllönen & L. Mikkola (toim.) Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005. Jyväskylä: Prologos ry, 32–46.
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen viestintähaasteet tietoperustaisessa organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Ruostetsaari, I. 1992. Vallan ytimessä. Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä. Helsinki: Gaudeamus.
- Ruostetsaari, I. 2003. Valta muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Ruuskanen, P. 1995. Maaseutuyrittäjyys puheina ja käytäntöinä. Onko verkostoyrittäjyydessä vastaus suomalaisen maaseudun rakenneongelmiin? Kokkola: Jyväskylän yliopisto, Chydenius-Instituutti.
- Saarikoski, P., Suominen, J., Turtiainen, R. & Östman, S. 2009. Funetista Facebookiin – Internetin kulttuurihistoria. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Sainio, A. 1994. Kohti kansalaisten kuntaa. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Sallinen-Kuparinen, A. 1986. Finnish communication reticence. Perceptions and self-reported behavior. Jyväskylän yliopisto. *Studia Philologica Jyväskyläensia* 19.
- Salminen A. & Mäntyselä, V. 2013. Epäeettisestä tuomittavaan: korruptio ja hyvä veli –verkostot Suomessa. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 182.
- Schaap, L. & Van Twist M. J. 1997. The dynamics of closedness in networks. Teoksessa W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn & J. F. M. Koppenjan (ed.) *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. London: Sage Publications, 62–78.
- Scott, C. R. 1999. Communication technology and group communication. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (ed.) *The handbook of group communication. Theory and research*. London: Sage, 432–472.
- Shaw, M. 1981. *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Siitonen, M. 2007. Social interaction in online multiplayer communities. Jyväskylä *Studies in Humanities* 74. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Sivunen, A. & Valo, M. 2006. Team leaders' technology choice in virtual teams. *IEEE Transactions on Professional Communication* 49 (1), 57–68.
- Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifiointuminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä *Studies in Humanities* 79. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Soramäki, M. 2004. Informaatioyhteiskunnan teoriat, politiikka ja sähköisen viestinnän todellisuus. *Mediatutkimuksia*. Tampere: Tampere University Press.
- Sotarauta, M. 2000. Alueelliset kehittämispelit ja verkostovalta. Teoksessa S. Kurki & R. Linnamaa & M. Sotarauta (toim.) 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen: Seinäjoen I aluekehitysseminaarin julkaisu. *Sente-julkaisuja* 5. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Stasser, G. & Stewart, D. D. 1992. Discovery of hidden profiles by decision-making groups: Solving a problem versus making a judgment. *Journal of Personality and Social Psychology* 63, 426–434.

- Stranius, L. 2009. Epämuodollinen kansalaistoiminta – järjestötoiminnasta kevytaktivismiin. Teoksessa *Suomalaiset osallistujina. Katsaus suomalaisen kansalaisvaikuttamisen tilaan ja tutkimukseen*. Oikeusministeriön julkaisuja 5, 138–169.
- Susskind, L. & Cruikshank, J. 1987. *Breaking the impasse: Consensual approaches to resolving public disputes*. New York: Basic Books.
- Syrjänen, O. 2005. *Osallistuminen, vuorovaikutus ja muutoksenhaku kaavoituksessa*. Helsinki: Rakennustieto.
- Tainio, L. 1998. *Preferenssijäsennys*. Teoksessa L. Tainio (toim.) *Keskusteluanalyysin perusteet*. Tampere: Vastapaino, 93–110.
- Takala, E. 2005. *Takana loistava tulevaisuus, edessä tuleva loistavuus? Tutkimushaastattelun haasteiden hahmottelua*. Teoksessa T.-R. Välikoski, E. Kostiainen, E. Kyllönen & L. Mikkola (toim.) *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2005*. Jyväskylä: Prologos ry, 110–124.
- Termeer, C. J. M. & Koppenjan, J. F. M. 1997. *Managing perceptions in networks*. Teoksessa W. J. M. Kickert, E.-H. Klijn & J. Koppenjan (ed.) *Managing complex networks. Strategies for the public sector*. London: Sage Publications, 79–97.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H. 1986. *The Social Psychology of Groups* (2nd ed.). New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Thomas-Hunt, M. C. & Ogden, T. Y. & Neale, M. A. 2003. *Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups*. *Management Science* 49 (4), 464–477.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (1.–4. painos) Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Töttö, P. 1997. *Pirullinen positivismi. Kysymyksiä laadulliselle tutkimukselle*. JYY Julkaisu-sarja nro 41. Jyväskylä: Kampus Kustannus.
- Uusikylä, P. 1999. *Verkosto valintana*. Teoksessa P. Virtanen (toim.) *Verkostoituva asiakastyö*. Helsinki: Kirjayhtymä, 47–70.
- Valkonen, T. 2003. *Puheviestintätaitojen arviointi. Näkökulmia lukioikäisten esiintymis- ja ryhmätaitoihin*. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä *Studies in Humanities* 7.
- Valkonen, T. & Mikkola L. 2000. *Miten analysoida tehtäväkeskeisen ryhmän vuorovaikutusta?* Teoksessa M. Valo (toim.) *Nykytietoa puheviestinnän opetuksesta*. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden julkaisuja 20, 86–108.
- Van Dijk, J. 2012. *The network society*. London: Sage Publications.
- Van de Bunt, G. G. & Groenewegen, P. 2007. *An actor-oriented dynamic network approach: The case of interorganizational network evolution*. *Organizational Research Methods* 10, 463–482.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. *Liiketoiminta ja johtaminen*. (3. painos) Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Vanhatalo, R., 2008. *Mitä ryhmäviestinnän teorit voisivat tarjota verkostojohtamiselle?* Teoksessa P. Isotalus, M. Gerlander, M. Jäkälä & T. Kokko (toim.) *Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2008*. Jyväskylä: Prologos ry, 51–67.
- Viitala, R. 2004. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.

- Virkkala, S. 2002. Paikallinen kehittäminen naisnäkökulmasta – kokemuksia Devote-projektista. Kokkola: Jyväskylän yliopisto, Chydenius-Instituutti.
- Virkkala, S. & Storhammar, E. 2004. Maaseutu tietotaloudessa – Innovaationäkökulma kaupungin ja maaseudun vuorovaikutuksessa. *Maaseudun Uusi Aika* 4/2004.
- Virtanen, P. 1999. Verkostoista voimaa. Teoksessa P. Virtanen (toim.) Verkostoituva asiakastyö. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. *Turun kauppakorkea. Sarja A-2:2008*.
- Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Teoksessa T. Valkonen, M. Siitonen & Valo M. (toim.) Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2010. Jyväskylä: Prologos ry, 34–46.
- Väliverronen, E. 1993. Diskurssien verkossa. *Joukkoviestimet, julkisuus ja valta. Tiedotustutkimus* 1/1993, 22–33.
- Wilkins, R. J. 2009. The asiasta puhuminen event. Teoksessa R. Wilkins & P. Isotalus (toim.) *Speech culture in Finland*. Lanham: University Press of America, 63–84.
- Wilkins R. J. & Isotalus P. 2009. Finnish speech culture. Teoksessa R. Wilkins & P. Isotalus (toim.) *Speech culture in Finland*. Lanham: University Press of America, 1–16.
- Wood, J. T. 1997. *Communication theories in action*. London: Wadsworth.
- Åberg, L. 2000. Viestintä kolmannen sektorin kansalaisyhteisöissä. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Helsinki: Lokikirjat, 131–153.

LIITE 1

Haastattelurunko 2006-2007

1. Rakenne (roolit)

- Piirrä kuva teidän verkostostanne ja itsesi siihen verkostoon.
- Kerro kuvasta ja teidän verkostostanne.
- Mitä se kertoo, että olet tuossa kohdassa?
- Millainen on tyypillinen tilanne, kun olet osallistunut verkoston toimintaan?
- Voiko verkoston jäseniä jakaa erilaisiin tyyppeihin (tyypillisiä verkoston jäseniä)?
- Minkälaisia siellä on?
- Miten he sijoittuvat tuohon kuvaan, jonka piirsit?
- Mitä tyyppejä on eniten?
- Mitä tyyppejä on vähiten?
- Miten ne eri tyypit puhuvat ja osallistuvat verkoston toimintaan?
- Minkälaisena tyyppinä näet itsesi? Miksi?
- Onko jäsenten aktiivisuudessa eroja?
- Oletko itse aktiivinen jäsen? Miten se näkyy?
- Mikseivät kaikki ole yhtä aktiivisia?
- Mitä syitä on passiiviseen osallistumiseen?
- Onko jotakin, mikä rajoittaa jäsenten keskustelua verkostossa?
- Mikä edesauttaa keskustelua?
- Mitä arvelet, kokevatko jäsenet olevansa tasavertaisia keskenään?
- Miten se näkyy?
- Mitä sinä ajattelet tasavertaisuudesta ja sen toteutumisesta?
- Tarvitseeko verkosto johtajan?
- Mikä tehtävä on suunnitteluryhmällä tms.?
- Millainen on suunnitteluryhmän tms. ja muiden verkoston jäsenten suhde?
- Miten se ottaa huomioon muut jäsenet ja heidän osallistumismahdollisuutensa?

2. Toiminta (päättöksenteko)

- Miten verkostossa voi tehdä aloitteita ja ehdotuksia?
- Millaisissa tilanteissa jäsenet voivat keskustella keskenään?
- Miten on päätetty yhteisistä tavoitteista?
- Millainen on tyypillinen tapa tehdä päätöksiä?
- Millaisia vaiheita siinä on? (tavoitteen määrittely, hyväksyttävän päätöksen kriteereistä sopiminen, vaihtoehtojen kartoitus, vaihtoehtojen arviointi, päätös)
- Jos olet eri mieltä jostakin asiasta, miten otat verkostossa kantaa?

- Mitä siitä seuraa, että on olemassa jostakin asiasta erilaisia näkemyksiä?
 - Millainen ilmapiiri verkostossa on?
 - Mistä se johtuu?
 - Onko verkostossa käyty keskustelua verkoston viestinnästä? Millaista?
 - Onko keskusteltu siitä, millaisia toimintatapoja tai millaista vuoropuhelua verkosto edellyttää?
 - Mistä sinun mielestäsi on otettu mallia verkoston viestintään?
3. Kokemukset (jäsenten tyytyväisyys)
- Miten arvioisit verkoston toimintaa?
 - Miksi se on sellaista?
 - Kuinka tyytyväisiä arvelet verkoston jäsenten yleisesti olevan verkoston toimintaan ja tuloksiin?
 - Miksi?
 - Oletko sinä tyytyväinen tuloksiin? Miksi?
 - Millaiset osallistumismahdollisuudet sinulla on verkoston toimintaan?
 - Oletko niihin tyytyväinen?
 - Millaista viestintä on verkostossa?
 - Oletko siihen tyytyväinen?
 - Miten tärkeä sinulle on jäsenten tasavertaisuus verkostossa?
 - Toteutuuko tasavertaisuus?
 - Miksi tai miksi ei?
 - Millaista on verkoston johtaminen?
 - Oletko tyytyväinen siihen? Millaista sen pitäisi olla?

LIITE 2

Haastattelurunko 2013

- Mitä verkostolle kuuluu tänä päivänä?
- Miten verkoston toiminta on muuttunut? Onko verkostomaisuus säilynyt?
- Millainen on oma rooli verkostossa nyt?
- Käyttääkö verkosto eri tavoin viestintäteknologiaa verrattuna vi. 2006 tai 2007? (esim. sähköposti, matkapuhelin, internet mobiilikäytössä, nettisivut, sosiaalinen media, muu)
- Miten se on vaikuttanut kasvokkaisviestintään, kokousten ja tapaamisten määrään?
- Millaisiin asioihin käytetään teknistä yhteydenpitoa?
- Onko teknologia käytössä päätöksenteossa?
- Miten oma viestintätekniiikan käyttö on muuttunut?
- Oletko aktiivinen sosiaalisessa mediassa?
- Miten toivoisit että viestintäteknologiaa käytettäisiin verkostossa?
- Onko muita toiveita miten vuorovaikutusta voidaan toteuttaa verkostossa?

LIITE 3

Taulukko 4. Puheenvuorojen lukumäärät ja kestot Verkosto 1:n kokouksessa.

Keskustelija	Puheenvuorojen yhteenlaskettu lukumäärä	Puheenvuorojen kestojen keskiarvo	Puheenvuorojen kestot yhteensä	Lyhin	Pisin
Puheenjohtaja	72	0'13"	15'48"	0'01"	0'36"
Toiminnanjohtaja	62	0'36"	37'10"	0'01"	3'40"
Osallistuja 1	27	0'11"	5'02"	0'01"	0'42"
Osallistuja 2	20	0'29"	9'38"	0'01"	2'00"
Osallistuja 3	15	0'15"	3'49"	0'02"	0'30"
Osallistuja 4	14	1'00"	14'05"	0'02"	2'58"
Osallistuja 5	9	0'22"	3'20"	0'01"	0'55"
Osallistuja 6	4	0'19"	1'16"	0'09"	0'30"
Osallistuja 7	3	0'12"	0'35"	0'06"	0'15"
Osallistuja 8	2	0'08"	0'15"	0'05"	0'10"
Osallistuja 9	1	0'10"	0'10"	0'10"	0'10"
Osallistuja 10	1	0'24"	0'24"	0'24"	0'24"
Osallistuja 11	0	0	0	0	0
Tauot			3'23"		
Yhteensä	230		1 34' 55"		

1. Kokoukseen osallistui 13 verkoston toimijaa, 7 naista ja 6 miestä. Osallistujista on taulukossa tarkemmin nimetty verkostojohtajien roolit, mutta muut osallistujat on numeroitu puheenvuorojen määrän mukaisessa järjestyksessä.
2. Osallistuja 1 saapui paikalle kesken kokouksen 38. puheenvuoron aikana, kun kokousta oli kestänyt n. 13,5 minuuttia. Osallistuja 5 lähti pois kesken kokouksen 132. puheenvuoron aikana, kun kokousta oli kestänyt n. 1 tunti ja 3,5 minuuttia.
3. Osallistuja 2:n poistuessa ja toivottaessa hyvää viikonloppua, toiset vastaavat hänelle, joka on merkitty taulukkoon yhteiseksi puheenvuoroksi.
4. Tauot tarkoittavat selkeästi havaittavaa väliä kahden puheenvuoron välillä, jossa ei ole heti ennakoitavissa, kuka käyttää seuraavan puheenvuoron. Käytännössä tauon kesto on vähintään 2 sekuntia. Tauojen yhteiskesto on laskettu, jotta tauojen ja puheenvuorojen yhteiskestosta on päästy todelliseen kokouksen kokonaiskesto.

LIITE 4

Taulukko 5 Puheenvuorojen lukumäärät ja kestot Verkosto 2:n kokouksessa.

Keskustelija	Puheenvuorojen yhteenlaskettu lukumäärä	Puheenvuorojen kestojen keskiarvo	Puheenvuorojen kestot yhteensä	Lyhin	Pisin
Puheenjohtaja	89	0'27"	40'40"	0'01"	3'58"
Varapuheenjohtaja	20	0'15"	4'55"	0'02"	1'43"
Osallistuja 1	66	0'16"	17'48"	0'01"	2'12"
Osallistuja 2	27	0'18"	7'59"	0'01"	1'16"
Osallistuja 3	22	0'08"	3'04"	0'01"	0'22"
Osallistuja 4	6	0'04"	0'23"	0'02"	0'07"
Yhdessä	1	0'01"	0'01"	0'01"	0'01"
Tauot			0'53"		
Yhteensä	231		1 15' 42"		

Lisätiedot Taulukon 5. kuvaamaan kokoukseen liittyen:

1. Kokoukseen osallistui 6 verkoston toimijaa, kaikki naisia. Osallistujista on taulukossa tarkemmin nimetty verkostojohtajien roolit, mutta muut osallistujat on numeroitu puheenvuorojen määrän mukaisessa järjestyksessä.
2. Osallistuja 1 saapui paikalle kesken kokouksen 4. puheenvuoron aikana, kun kokousta oli kestänyt n. 4,5 minuuttia. Osallistuja 4 lähti pois kesken kokouksen 146. puheenvuoron aikana, kun kokousta oli kestänyt n. 56,5 minuuttia. Osallistuja 2 lähti pois kokouksesta 196. puheenvuoron aikana, kun kokousta oli kestänyt n. 1 tunti ja 11 minuuttia.
3. Osallistuja 2:n poistuessa ja toivottaessa hyvää viikonloppua, toiset vastaavat hänelle, joka on merkitty taulukkoon yhteiseksi puheenvuoroksi
4. Tauot tarkoittavat selkeästi havaittavaa väliä kahden puheenvuoron välillä, jossa ei ole heti ennakoitavissa, kuka käyttää seuraavan puheenvuoron. Käytännössä tauon kesto on vähintään 2 sekuntia. Taukojen yhteiskesto on laskettu, jotta taukojen ja puheenvuorojen yhteiskestosta on päästy todelliseen kokouksen kokonaiskesto.

LIITE 5

Taulukko 6. Puheenvuorojen jakautuminen funktioiden mukaan Verkosto 1:n kokouksessa.

	Puheenjohtaja	Toiminnanjohtaja	Osallistuja 1	Osallistuja 2	Osallistuja 3	Osallistuja 4	Osallistuja 5	Osallistuja 6	Osallistuja 7	Osallistuja 8	Osallistuja 9	Osallistuja 10	Osallistuja 11
Siirtymä-puheenvuoro	34	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Menettely-puheenvuoro	2	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Kysymys-puheenvuoro	16	7	6	0	2	0	2	2	1	0	1	1	0
Vastaus-puheenvuoro	3	15	2	11	4	6	1	1	0	0	0	0	0
Taustatietoa sisältävä puheenvuoro	3	29	1	7	1	8	1	0	0	0	0	0	0
Ehdotus-puheenvuoro	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Perustelu-puheenvuoro	2	0	2	0	4	0	3	1	1	1	0	0	0
Kannatus-puheenvuoro	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Vastustus-puheenvuoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sos.emot. positiivinen puheenvuoro	6	3	13	2	4	0	0	0	0	0	0	0	0
Sos.emot. negatiivinen puheenvuoro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muu puheenvuoro	6	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Yhteensä	72	62	27	20	15	14	9	4	3	2	1	1	0

LIITE 6

Taulukko 7. Puheenvuorojen jakautuminen funktioiden mukaan Verkosto 2:n kokouksessa.

	Puheenjohtaja	Varapuheenjohtaja	Osallistuja 1	Osallistuja 2	Osallistuja 3	Osallistuja 4
Siirtymä-puheenvuoro	11	0	0	0	0	0
Menettely-puheenvuoro	2	0	0	0	0	0
Kysymys-puheenvuoro	21	0	11	0	10	1
Vastaus-puheenvuoro	13	8	12	12	2	1
Taustatietoa sisältävä puheenvuoro	21	3	19	4	2	3
Ehdotus-puheenvuoro	9	2	6	1	1	0
Perustelu-puheenvuoro	5	1	3	0	2	0
Kannatus-puheenvuoro	1	2	2	2	1	1
Vastustus-puheenvuoro	0	0	0	0	0	0
Sos.emot. positiivinen puheenvuoro	1	0	4	3	2	0
Sos.emot. negatiivinen puheenvuoro	0	0	2	0	0	0
Muu puheenvuoro	4	4	7	5	2	0
Yhteensä	89	20	66	27	22	6

Puheenvuorokategoriat on esitelty koko nimillä ja selityksillä s. 68–69.

LIITE 7

Case 1.

Verkosto 1:n kokouksesta kohdasta 15'02" – kohtaan 19'44"

1. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - puheenjohtaja siirtyy kokouksessa eteenpäin edellisestä asiasta uuteen asiakokonaisuuteen, kertoo sen lyhyesti ja pyytää toiminnanjohtajaa esittelemään asian
2. Toiminnanjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
 - toiminnanjohtaja esittelee asian, mutta ei tee siitä päätösehdotusta
3. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
 - puheenjohtaja kysyy avoimella kysymyksellä kokousohallistujien näkemyksiä asiasta
4. Osallistuja 5.: Funktio 7. Perustelu.
 - mielipide ja perustelu
5. Toiminnanjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
 - toiminnanjohtaja tuo esille lisää edellisen puheenvuoron sisältämiä asioita tukevia taustatietoja
6. Puheenjohtaja: Funktio 2. Menettely.
 - puheenjohtaja esittää menettelytapaa asian jatkokäsittelyyn
7. Osallistuja 1.: Funktio 10. Positiivinen.
 - kannatus, jossa samalla huumorilla kevennetään tilanteen tunnelmaa

Case 2.

Verkosto 1:n kokouksesta kohdasta 19'52" - kohtaan 36'28"

1. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - puheenjohtaja siirtyy kokouksessa eteenpäin edellisestä asiasta uuteen asiakokonaisuuteen, kertoo sen lyhyesti ja pyytää toiminnanjohtajaa esittelemään asian
2. Toiminnanjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
 - toiminnanjohtaja esittelee asian ilman päätösehdotusta
3. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - puheenjohtaja avaa keskustelun ja antaa ensimmäisen puheenvuoron
4. Osallistuja 5.: Funktio 5. Taustatieto.
 - osallistuja tuo esiin lisää taustatietoa ja esittää retorisen kysymyksen
5. Toiminnanjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
 - jatkaa edellisen puheenvuoron sisällöstä lisätiedolla
6. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
7. Toiminnanjohtaja: Funktio 4. Vastaus.

8. Osallistuja 5.: Funktio 4. Vastaus
9. Toiminnanjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
 - jatkaa edelleen vastaamista puheenjohtajan kysymykseen
10. Osallistuja 6.: Funktio 3. Kysymys.
11. Toiminnanjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
12. Osallistuja 6.: Funktio 3. Kysymys.
13. Toiminnanjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
14. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - pyytää tuomaan esiin lisää näkemyksiä ja esittää samalla kysymyksen toiminnanjohtajalle
15. Toiminnanjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
16. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
17. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
18. Toiminnanjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
19. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
20. Osallistuja 3.: Funktio 7. Perustelu.
 - ottaa kantaa ja perustelee sen
21. Puheenjohtaja: Funktio 12. Muu.
 - toistaa edellisen puheenvuoron sisältöä siirtäen kommentoinnin toiminnanjohtajalle
22. Toiminnanjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
23. Osallistuja 3.: Funktio 5. Taustatieto.
24. Osallistuja 6.: Funktio 7. Perustelu.
25. Osallistuja 5.: Funktio 7. Perustelu.
26. Puheenjohtaja: Funktio 10. Positiivinen.
27. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
28. Osallistuja 6.: Funktio 5. Taustatieto.
29. Osallistuja 1.: Funktio 10. Positiivinen.
30. Puheenjohtaja: Funktio 10. Positiivinen.
31. Osallistuja 1.: Funktio 10. Positiivinen.
32. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - tekee yhteenvetoa keskustelusta
33. Osallistuja 1.: Funktio 7. Perustelu.
34. Osallistuja 3.: Funktio 7. Perustelu.
 - jatkaa samoilla linjoilla edellisen puhujan kanssa perustellen lisää
35. Toiminnanjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
36. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - esittää johtopäätökset keskustelusta ja toteaa päätöksen

Case 3.

Verkosto 2:n kokouksesta kohdasta 13'42" - kohtaan 25'29"

1. Puheenjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
 - uuden asian käsittely nivoutuu edelliseen ja puheenvuoron sisällä näkökulma vaihtuu uuden asian käsittelyksi, asiaa ei varsinaisesti esitellä
2. Osallistuja 1.: Funktio 5. Taustatieto.
 - osallistuja 1 on asiantuntija käsiteltävän tapauksen osalta ja hän selvittää taustoja

3. Puheenjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
 - lisää informaatiota käsitteelyyn, puheenvuoro päättyy kysymykseen
4. Osallistuja 1.: Funktio 4. Vastaus.
5. Puheenjohtaja: Funktio 12. Muu.
6. Osallistuja 1.: Funktio 5. Taustatieto.
7. Puheenjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
8. Osallistuja 1.: Funktio 5. Taustatieto.
9. Puheenjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
10. Osallistuja 3.: Funktio 6. Ehdotus.
11. Puheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
 - vastaa ehdotukseen samanmielisesti ja esittää jatkokysymyksen
12. Osallistuja 1.: Funktio 4. Vastaus.
13. Puheenjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
14. Osallistuja 1.: Funktio 5. Taustatieto.
15. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
 - kysymyksen voi ymmärtää myös ehdotukseksi
16. Osallistuja 1.: Funktio 5. Taustatieto.
17. Osallistuja 3.: Funktio 3. Kysymys.
18. Osallistuja 1.: Funktio 4. Vastaus.
19. Osallistuja 3.: Funktio 3. Kysymys.
20. Osallistuja 1.: Funktio 4. Vastaus.
- 21- Osallistuja 3.: Funktio 12. Muu.
22. Osallistuja 1.: Funktio 4. Vastaus.
 - jatkaa edellistä vastaustaan
23. Puheenjohtaja: Funktio 6. Ehdotus.
24. Osallistuja 3.: Funktio 4. Vastaus.
25. Puheenjohtaja: Funktio 12. Muu.
 - ei katsekontaktia muihin, selaa papereita ja puhuu jotain ikään kuin itsekseen
26. Osallistuja 1.: Funktio 6. Ehdotus.
 - jatkaa eteenpäin puheenjohtajan aiempaa ehdotusta
27. Osallistuja 2.: Funktio 8. Kannatus.
28. Osallistuja 1.: Funktio 5. Taustatieto.
29. Puheenjohtaja: Funktio 5. Taustatieto.
30. Osallistuja 1.: Funktio 5. Taustatieto.
31. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - tiivistää keskustelun sisällön ja toteaa päätöksen

Case 4.

Verkosto 2:n kokouksesta kohdasta 39'48" - kohtaan 58'16"

1. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - esittää uuden asiakokonaisuuden ja pyytää sitä valmistellutta jäsentä, osallistuja 2:ta esittelemään asian
2. Osallistuja 2.: Funktio 5. Taustatieto.
 - asian esittely
3. Osallistuja 1.: Funktio 10. Positiivinen.

4. Osallistuja 2.: Funktio 5. Taustatieto.
5. Osallistuja 4.: Funktio 3. Kysymys.
6. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
7. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
8. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
9. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
10. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
11. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
12. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
13. Osallistuja 1.: Funktio 8. Kannatus.
14. Osallistuja 2.: Funktio 8. Kannatus.
15. Puheenjohtaja: Funktio 8. Kannatus.
16. Osallistuja 4.: Funktio 5. Taustatieto.
17. Osallistuja 1.: Funktio 12. Muu.
18. Osallistuja 2.: Funktio 12. Muu.
19. Puheenjohtaja: Funktio 7. Perustelu.
20. Osallistuja 2.: Funktio 5. Taustatieto.
21. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
22. Osallistuja 2.: Funktio 12. Muu.
– puhuu vieruskaverille
23. Varapuheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
24. Puheenjohtaja: Funktio 12. Muu.
25. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
26. Varapuheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
27. Puheenjohtaja: Funktio 4. Vastaa.
– kommentoi edellistä vastausta
28. Osallistuja 3.: Funktio 3. Kysymys.
29. Osallistuja 1.: Funktio 6. Ehdotus.
30. Puheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
31. Osallistuja 3.: Funktio 3. Kysymys.
32. Puheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
33. Osallistuja 3.: Funktio 3. Kysymys.
34. Puheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
35. Osallistuja 4.: Funktio 5. Taustatieto.
36. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
– yhteenvedo siihenastisesta keskustelusta
37. Osallistuja 2.: Funktio 6. Ehdotus.
38. Osallistuja 1.: Funktio 8. Kannatus.
39. Osallistuja 3.: Funktio 3. Kysymys.
40. Puheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
41. Varapuheenjohtaja: Funktio 12. Muu.
42. Osallistuja 4.: Funktio 5. Taustatieto.
43. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
– tekee uudelleen yhteenvedon keskustelusta
44. Osallistuja 1.: Funktio 3. Kysymys.
45. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
46. Osallistuja 1. Funktio 6. Ehdotus.

47. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
 - esittää asian esitelleelle kohdennetun kysymyksen liittyen ehdotukseen
48. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
49. Osallistuja 1.: Funktio 12. Muu.
50. Osallistuja 2.: Funktio 12. Muu.
51. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
 - ei uusi ehdotusta, ei tee uutta väliehdotusta, vaan esittää ehdotukseen liittyvän kysymyksen
52. Varapuheenjohtaja: Funktio 4. Vastaus.
53. Puheenjohtaja: Funktio 6. Ehdotus.
54. Osallistuja 2.: Funktio 5. Taustatieto.
55. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - puheenjohtaja siirtää keskustelun kokousajankohdan päättämiseen, jolloin asiaa käsitellään seuraavan kerran
56. Osallistuja 2.: Funktio 12. Muu.
57. Osallistuja 3.: Funktio 3. Kysymys.
58. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
59. Puheenjohtaja: Funktio 3. Kysymys.
60. Osallistuja 2.: Funktio 4. Vastaus.
61. Puheenjohtaja: Funktio 1. Siirtymä.
 - toteaa lopputuloksen ja siirtyy seuraavaan asiakokonaisuuteen