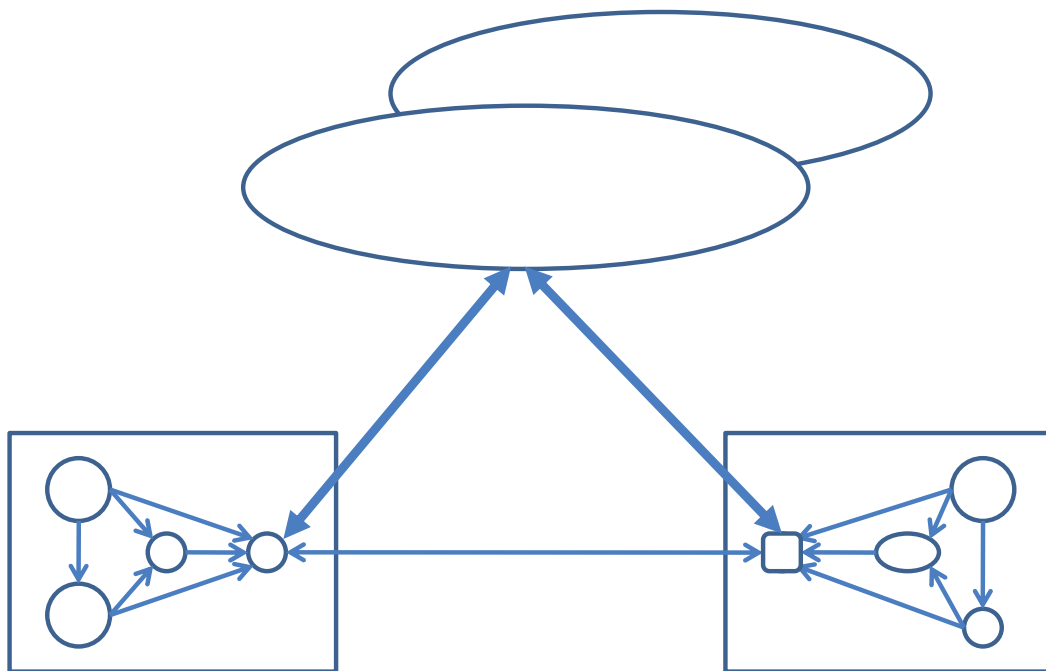


Pekka Nokso-Koivisto

Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituenassa



JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 96

Pekka Nokso-Koivisto

Verkostoaktivaattorien roolit yritysten
verkostoituessa

Esitetään Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Yliopistokeskus Chydeniuksessa, Kokkolassa
marraskuun 26. päivänä 2010 kello 12.

Academic dissertation to be publicly discussed, by permission of
the Jyväskylä University School of Business and Economics,
in Kokkola University Consortium Chydenius, on November 26, 2010 at 12 o'clock noon.



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2010

Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa

JYVÄSKYLÄ STUDIES IN BUSINESS AND ECONOMICS 96

Pekka Nokso-Koivisto

Verkostoaktivaattorien roolit yritysten
verkostoituessa



UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

JYVÄSKYLÄ 2010

Editors

Tuomo Takala

Jyväskylä University School of Business and Economics

Pekka Olsbo, Sini Rainivaara

Publishing Unit, University Library of Jyväskylä

Cover picture by Pekka Nokso-Koivisto

URN:ISBN:978-951-39-7735-1
ISBN 978-951-39-7735-1 (PDF)

ISBN 978-951-39-4071-3 (nid.)
ISSN 1457-1986

Copyright © 2010, by University of Jyväskylä

Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2010

ABSTRACT

Nokso-Koivisto, Pekka

Roles of Network Activators in Business Networking Process

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2010, 262 p.

(Jyväskylä Studies in Business

ISSN 1457-1986: 96)

ISBN 978-951-39-4071-3

English summary

Diss.

The focus of this research is networks and the roles of network activators, studied in the context of the networking process. For the purposes of this study, the formerly used description of network actor was developed into a more active network actor, from now on named the network activator. The purpose was to understand how the roles of the network activators differ in the process of networking when operating inside and outside the business company. The main research question in this study was: What roles do the network activators have in the process of business networking? Furthermore, two more specific sub-questions were generated: What kind of experiences the network activators have of the network actors and what type of expectations the network activators have when it comes to network actors?

The objective of the study was to explore the networking phenomenon and especially to find out how network activators are seen in the networking process. Eighteen respondents were chosen by snowball sampling for the thematic interviews. The phenomenographic method was used in the research with a qualitatively orientated approach. This study was limited to the views based on the experiences and expectations by public agents, consultants, managing directors, leading entrepreneurs, subcontractors and netpreneurs chosen for the interviews. The research was data-driven and therefore the theoretical terminology and framework were abductively built on the conditions of the empirical material.

In accordance with the Katz & Kahn (1978) role theory, the new role conceptions were found to be the role conception of the *mapper* from the public actor's part, the role conceptions of the *weaver* and the *skillful leader* from the consultant's part, and the role conception of the *activator* from the CEO's part. When the networking processes are compared stage by stage, it becomes apparent that network activators have varying role expectations, depending on the stages of the networking processes. Based on the findings of this study, similar roles emerge that are of a novel type and previously not dealt with in the role discussion of network activators. These new role conceptions are the role conceptions of the *presenter of successes*, the *overall perception manager* and the *authority* from the public actor's part, the role conceptions of the *moderator* and the *freeworker* from the consultant's part, the role conception of the *recogniser* from the CEO's part; the role conceptions of the *administrator*, the *senser of possibilities* and the *supporter* from the leading entrepreneur's and subcontractor's part. No new role conceptions emerged from the netpreneur's part. In the case of different network activators, several individual roles were discovered.

Keywords: networking, roles, role theory, network activator, network entrepreneurship, phenomenography

Author's address Pekka Nokso-Koivisto
Lottelundintie 14
67300 Kokkola

Phone: +358 40 5508736
E-mail: pekka.nokso-koivisto@cou.fi

Supervisor Professor Matti Koiranen
Jyväskylä School of Economics
University of Jyväskylä, Finland

Reviewers Professor Harri Haapasalo
University of Oulu, Finland

Docent Juha Kostianen
University of Tampere, Finland

Opponent Professor Harri Haapasalo
University of Oulu, Finland

ESIPUHE

Tämä jatkotutkimusprosessi alkoi vuonna 2002 lisensointityön valmistumisen jälkeen. Alun perin tutkimus sai alkunsa Jyväskylän yliopiston Chydenius-Instituutin YVEK-projektissa (Yritysten verkostoitumisedellytysten kehittäminen Keski-Pohjanmaalla), joka oli EU:n, Jyväskylän yliopiston ja Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakoulun rahoittama. YVEK-projektissa työskentely nosti esiyymmärrystäni siitä, että yritysten ja organisaatioiden välisellä yhteistoiminnalla eli verkostoitumisella voidaan parantaa yritystoiminnan kannattavuutta. Kuitenkaan yritykset eivät olleet tunnistaneet verkostoitumista toimintansa tehostamismahdollisuutena. Samaten yrityksiä palvelevilla organisaatioilla ei ollut selkeää kantaa eikä roolia verkostoitumisen neuvontapalveluihin. Mutta erityisesti kiinnosti, ovatko yritykset ja palveluorganisaatiot löytäneet henkilöstölleen omat henkilökohtaiset verkostoroolinsa.

Olen saanut tutkimuksen tekemiseen apua monilta eri tahoilta ja henkilöiltä. Haluan kiittää myös Jyväskylän yliopiston Chydenius-Instituutin tutkimusseminaariin osallistuneita yhteisistä opiskeluhetkistä ja erityisesti YVEK-tiimiä kokonaisuudessaan. Erityisesti kiitän kahtakymmentä haastateltua verkostoosajaa – kiitos heille kaikille tästä mahdollisuudesta.

Tutkimustyön tekeminen täysin päätyön ohessa on ollut melko raskasta, mutta samalla hyvin haastavaa ja antoisaa. Kiitän työkavereitani Jyväskylän ja Keski-Pohjanmaan Ammattikorkeakouluissa pitkämielisyydestä ja ymmärtämyksestä tutkimustyötäni kohtaan. Haluan kiittää myös KPAMK:n jatkotutkintoryhmään osallistuneita yhteisistä keskusteluista, jotka ovat osaltaan siivittäneet tämä tutkimustyön valmistumista.

Erityiskiitokset osoitan työni jämäkälle ohjaajalle, professori Matti Koira-selle, hänen arvokkaista neuvoistaan ja kannustavasta asenteestaan tutkimusprosessini aikana. Esitarkastajia professori Harri Haapasalo ja dosentti Juha Kostiaista kiitän saamastani palautteesta ja käydyistä keskusteluista. Professori Harri Haapasalo ansaitsee erityiskiitoksen lupauduttuaan vastaväittäjäksi.

Hanna-Riinalle, Eskolle ja Vuokolle haluan antaa ison ruusun kielenhuollon täsmennyksistä ja koko koulutus kirjaston henkilökunnalle merkittävästä tuesta ja kannustuksesta tutkimuksen eri vaiheissa.

Saamastani merkittävästä taloudellisesta ja henkisestä tuesta haluan kiittää Yksityisyrittäjien Säätiötä.

Lopuksi esitän lämpimät kiitokseni kaikille ystäväilleni ja taustajoukoilleni. Erityisesti vaimoni Leena, poikani Jussi ja tyttäreni Kaisa ja Katri ovat myötävaikuttaneet ja mahdollistaneet tämän työn toteutumisen.

Kokkolassa lokakuussa 2010

Pekka Nokso-Koivisto

KUVIOT

KUVIO 1	Verkostoimijasta verkostoaktivaattoriksi	14
KUVIO 2	Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa (mukaeltu Miles 1980)	18
KUVIO 3	Päätutkimusongelma	19
KUVIO 4	Tutkimusnäkökulma verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina	19
KUVIO 5	Verkostoaktivaattorien rooleihin liittyvät keskeiset käsitteet ..	24
KUVIO 6	Yritysverkostojen ARA- perusmalli (Håkansson & Johanson 1994, 29).....	27
KUVIO 7	Yritysten välisen yhteistyön kuutiomallia (Varamäki 1997).....	28
KUVIO 8	Yhteenvedo verkostotaloudesta verkostoteorioihin	32
KUVIO 9	Rooliodotusten lähettämis- ja vastaanottoprosessi (mukaeltu Katz & Kahn 1978, 196, <i>vinokirjoitus</i> <i>lisätty alkuperäiseen</i>)	47
KUVIO 10	Rajahenkilö yrityksessä (mukaeltu Miles 1980, 318).....	51
KUVIO 11	Perinteisiä julkistoimijoiden, organisaatioiden ja henkilöiden rooleja.....	56
KUVIO 12	Kitayn & Wrightin (2003) malli konsulttien rooleista	58
KUVIO 13	Perinteisiä konsultin rooleja	59
KUVIO 14	Toimitusjohtajien perinteisiä rooleja	61
KUVIO 15	Yrittäjän roolit verkostosuhteissa	63
KUVIO 16	Verkostoyrittäjän rooleja	64
KUVIO 17	Johtajuuden roolit (Mintzberg 1980)	68
KUVIO 18	Välittäjä-johtajuuden roolit (Snow, Miles & Coleman 1992).....	70
KUVIO 19	Verkostojohtamisrooleja (Knight & Harland 2005).....	72
KUVIO 20	Johtamisen rooleja verkostosuhteissa (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007).....	73
KUVIO 21	Fenomenografisen tutkimuksen spiraali (Ahonen 1994, 125) ..	86
KUVIO 22	Fenomenografisten kategorioiden kaksitasoisuus	88
KUVIO 23	Haastatellut luokiteltuina taustakokemuksen mukaisesti	93
KUVIO 24	Yhteenvedo tutkimuksen menetelmällisistä ratkaisuista.....	95
KUVIO 25	Laadullisen analyysin spiraali (Dey 1993, 53)	99
KUVIO 26	Laadullisen tutkimuksen kulku (mukaeltu Anttila 2006, 283)	100
KUVIO 27	Empiirisen tutkimuksen kulku	103
KUVIO 28	Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden julkistoimijoiden rooleja	115
KUVIO 29	Julkistoimijoiden uusien roolien muodostuminen prosessiku- vana ja vertailu Katz ja Kahnin rooliteoriaan.....	117
KUVIO 30	Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden verkostokonsulttien rooleja.....	130
KUVIO 31	Konsulttien uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katz ja Kahnin rooliteoriaan	131

KUVIO 32	Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden toimitusjohtajien rooleja	140
KUVIO 33	Toimitusjohtajien uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katzin ja Kahnin rooliteoriaan	141
KUVIO 34	Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden kärki- ja alihankintayrittäjien rooleja.....	154
KUVIO 35	Kärki- ja alihankintayrittäjien uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katzin ja Kahnin rooliteoriaan	156
KUVIO 36	Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden verkostoyrittäjien rooleja.....	166
KUVIO 37	Verkostoyrittäjien uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katzin ja Kahnin rooliteoriaan	168
KUVIO 38	Verkostoaktivaattorien yhteiset ja yksittäiset uutuusroolit	186
KUVIO 39	Verkostoaktivaattoreiden aineistolähtöinen roolijakauma verkostoitumisen prosessivaiheittain	188

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Tutkimusraportin rakenne	22
TAULUKKO 2	Tutkimuksen eteneminen.....	91
TAULUKKO 3	Yhteenveto julkistoimijan yhteisistä ja yksittäisistä rooleista ...	109
TAULUKKO 4	Yhteenveto konsultin yhteisistä ja yksittäisistä rooleista	123
TAULUKKO 5	Yhteenveto toimitusjohtajien yhteisistä ja yksittäisistä rooleista	136
TAULUKKO 6	Yhteenveto kärki- ja alihankintayrittäjien yhteisistä ja yksittäisistä rooleista	148
TAULUKKO 7	Yhteenveto verkostoyrittäjän yhteisistä ja yksittäisistä rooleista	161
TAULUKKO 8	Yhteenveto verkostoaktivaattoreiden uusista rooleista.....	170
TAULUKKO 9	Yhteenveto verkostoaktivaattoreiden uusista rooleista Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta Fondaksen kritiikki huomioiden	172
TAULUKKO 10	Snow, Miles & Coleman verkostoitumisprosessi ja verkostoaktivaattoreiden roolit	174
TAULUKKO 11	Verkostoaktivaattoreiden roolijakauma prosentteina prosessivaiheittain.....	175
TAULUKKO 12	Yhteenveto verkostoaktivaattoreiden uutuusrooleista.....	182
TAULUKKO 13	Yhteenveto verkostoaktivaattoreiden uutuusrooleista Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta Fondaksen kritiikki huomioiden	185

SISÄLLYS

ABSTRACT

ESIPUHE

KUVIOT

TAULUKOT

1	JOHDANTO.....	13
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	13
1.2	Tutkimuksen peruskäsitteiden asettaminen	14
1.3	Tutkimuksen tavoitteet, rajausta ja ongelmanasettelu	17
1.4	Tieteenfilosofiset perusvalinnat ja tutkimuksen metodologia.....	20
1.4.1	Perusvalinnat	20
1.4.2	Tutkimuksen tiedonintressi.....	21
1.5	Tutkimusraportin rakenne	21
2	VERKOSTOITUMINEN.....	23
2.1	Teoreettisen viitekehyksen taustaa	23
2.1.1	Verkostotutkimuksen suuntaukset.....	24
2.1.2	Verkostoteorioita ja -näkökulmia.....	25
2.1.3	Verkostotalous	31
2.2	Verkostoitumiskäsitteitä	33
2.2.1	Yritysyhteistyö käsitteestä strategiaan alliansseihin.....	33
2.2.2	Verkostostrategia ja verkostosuhde.....	35
2.2.3	Verkostoitumisprosessi	36
2.2.4	Organisaation rajapinta	39
2.3	Yhteenveto verkostotutkimuksesta ja verkostoitumiskäsitteistä	40
3	ROOLIT	42
3.1	Erilaisia lähestymistapoja rooli-käsitteeseen	42
3.2	Rooliodotukset ja -kokemukset	45
3.3	Rooliodotusten lähettämis- ja vastaanotto-prosessi	46
3.4	Rooliteoriaan kohdistettua kritiikkiä	48
3.5	Yhteenveto rooleista	49
4	VERKOSTOTOIMIJASTA VERKOSTOAKTIVAATTORIKSI.....	51
4.1	Verkostotoimijasta verkostoaktivaattori käsitteeseen.....	51
4.2	Verkostotoimijoiden luottamus-pääoma	53
4.3	Verkostotoimijoiden roolit	54
4.3.1	Julkistoimija.....	54
4.3.2	Konsultti	57
4.3.3	Toimitusjohtaja	60
4.3.4	Kärki- ja alihankintayrittäjä	62
4.3.5	Verkostoyrittäjä	64

4.4	Verkostoitumista lähellä olevat roolitutkimusalueet	65
4.4.1	Mintzbergin rooliteoria	66
4.4.2	Verkostotoimijoiden roolit Snow, Miles ja Colemanin mukaan	69
4.4.3	Verkostotoimijoiden roolit Harlandin ja Knightin mukaan	71
4.4.4	Johtamisen roolit verkostosuhteissa Hakasen ja kumppaneiden mukaan	72
4.5	Verkostoaktivaattoreiden yhteenveto.....	74
5	FENOMENOGRAFIA	76
5.1	Fenomenografinen valinta.....	76
5.1.1	Tutkimusote	76
5.1.2	Tieteenfilosofiset perusolettamukset ja fenomenografia.....	79
5.2	Fenomenografian keskeiset käsitteet	81
5.3	Fenomenografia ja teoria	84
5.3.1	Fenomenografia ja abduktiivinen päättely.....	84
5.3.2	Fenomenografinen tiedonkäsitelmä.....	84
5.3.3	Fenomenografinen merkityksien tulkinta	85
5.3.4	Merkityskategoriat	86
5.3.5	Laadullisen tiedon luotettavuus	88
5.3.6	Fenomenografia ja tutkija.....	89
5.4	Empiirisen aineiston analysointi ja tulkinta	90
5.4.1	Tutkimuksen eteneminen	90
5.4.2	Aineiston hankinta.....	91
5.4.3	Aineiston käsittely ja analysointi	96
6	VERKOSTOAKTIVAATTORIEN ROOLIT ERI VERKOSTOITUMISPROSESSIEN VAIHEISSA	101
6.1	Julkistoimijan roolit	104
6.1.1	Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet julkistoimijoiden roolit	104
6.1.2	Julkistoimijan samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.....	105
6.1.3	Julkistoimijoiden yksittäisroolien tarkastelu.....	107
6.1.4	Käytännön ja teorian synteesi julkistoimijoiden rooleista	109
6.1.5	Yhteenveto julkistoimijoiden uusista rooleista	116
6.2	Konsultin roolit	117
6.2.1	Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet konsulttien roolit	118
6.2.2	Konsulttien samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.....	119
6.2.3	Konsulttien yksittäisroolien tarkastelu	122
6.2.4	Käytännön ja teorian synteesi konsulttien rooleista	124
6.2.5	Yhteenveto konsulttien uusista rooleista	130
6.3	Toimitusjohtajan roolit.....	132

6.3.1	Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet toimitusjohtajien roolit	132
6.3.2	Toimitusjohtajan samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta	133
6.3.3	Toimitusjohtajan yksittäisroolien tarkastelu	135
6.3.4	Käytännön ja teorian synteesi toimitusjohtajien rooleista.....	136
6.3.5	Yhteenveto toimitusjohtajien uusista rooleista	141
6.4	Kärki- ja alihankintayrittäjän roolit	142
6.4.1	Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet kärki- ja alihankintayrittäjien roolit.....	142
6.4.2	Kärki- ja alihankintayrittäjien samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta	143
6.4.3	Kärki- ja alihankintayrittäjien yksittäisroolien tarkastelu	145
6.4.4	Käytännön ja teorian synteesi kärki- ja alihankinta- yrittäjien rooleista.....	148
6.4.5	Yhteenveto kärki- ja alihankintayrittäjien uusista rooleista	155
6.5	Verkostoyrittäjän roolit.....	157
6.5.1	Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet verkostoyrittäjien roolit	157
6.5.2	Verkostoyrittäjien samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.....	158
6.5.3	Verkostoyrittäjien yksittäisroolien tarkastelu	159
6.5.4	Käytännön ja teorian synteesi verkostoyrittäjien rooleista	162
6.5.5	Yhteenveto verkostoyrittäjien uusista rooleista	167
6.6	Tutkimustulosten yhteenveto verkostoaktivaattoreiden rooleista ..	168
6.6.1	Verkostoaktivaattorien uusia rooleja	168
6.6.2	Verkostoaktivaattorien rooleista yhteenveto Katz ja Kahnin roo- liteorian näkökannalta Fondaksen kritiikki huomioiden.....	170
6.6.3	Verkostoaktivaattoreiden roolien vertailua verkostoitumisprosessien yhteydessä.....	173
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO	176
7.1	Yhteenveto tuloksista	176
7.2	Diskussio	178
7.2.1	Verkostotoimijoiden perinteisistä rooleista verkostoaktivaattoreiden uusiin rooleihin	178
7.2.2	Verkostoaktivaattoreiden uutuusroolit	183
7.2.3	Verkostoaktivaattoreiden roolien vertailua verkostoitumisprosessien yhteydessä.....	187
7.3	Tutkimuksen arviointia	188
7.4	Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheita	192

SUMMARY	193
LÄHTEET	199
LIITE 1 6.2.1a-6.2.7a. Konsultin roolien muodostuminen yläkategorioiksi ..	215
LIITE 2 Haastatellut luokiteltuina taustakokemuksen mukaisesti atlas.ti4-ohjelmalla	261
LIITE 3 Ote atlas.ti4-litteroinnista	262

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Kiinnostukseni verkostomaista yritystoimintaa kohtaan heräsi sen vuoksi, että verkostoyrityksien rakenteet näyttivät yhtäaikaan hyvin monimutkaisilta ja hyvin ihmisläheisiltä. Toimintatapa näytti muistuttavan organisaation sisäistä tiimitoimintaa. Verkostoituneiden yritysten toimivuutta ja menestystä voitiin arvioida keskeisen avainhenkilön useiden roolien tai keskeisten henkilöiden roolien ja ominaisuuksien kautta. Tällä tavalla ilmiö näyttäytyi minulle, joka ulkopuolisena rahoituspäittäjänä arvioin ja tarkastelin yritysten menestystekijöitä. Onko tilanne todella näin? Asia jäi kytämään takaraivooni.

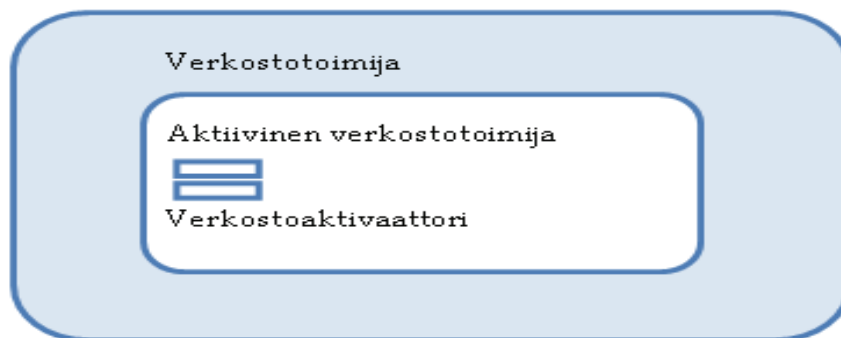
Olin rahoituspäittäjänä kiinteässä yhteydessä yritystoimintaan vajaat viisitoista vuotta ennen siirtymistäni opetustoimen puolelle yli kymmenen vuotta sitten. Yrityksessä, jossa toimin, kokeiltiin organisaation ryhmytymismalleja ja henkilöstön keskuudessa erilaisia tiimimalleja. Tehokkaiden ryhmien ja tiimien toiminnassa nousi merkittäväksi tekijäksi ihmisten välinen toimintakyky ryhmien ja tiimin sisällä. Toisaalta tehtäväni mahdollisti jatkuvan yhteistyömahdollisuuden erilaisten yritysten kanssa eli toimin yhteyshenkilönä (rajahenkilönä) useamman yrityksen kanssa. Näin ja koin erilaisia verkostoituneita yritysmalleja käytännön toiminnassa.

Vuosina 1997-1999 sain mahdollisuuden työskennellä Jyväskylän yliopiston Chydenius-Instituutin YVEK-projektissa (Yritysten verkostoitumisedellytysten kehittäminen Keski-Pohjanmaalla). Se oli EU:n, Jyväskylän yliopiston ja Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun rahoittama projekti. YVEK-projektissa toteutettiin erityyppisiä verkostoitumiseen liittyviä toimenpiteitä, joiden tavoite oli yritysten verkostoitumisedellytysten parantaminen Keski-Pohjanmaan alueella. (YVEK 2000) YVEK-projektissa työskentely on nostanut esiymmärrystäni siitä, miten yritysten ja organisaatioiden välisellä yhteistoiminnalla voidaan saada tuloksia aikaan yritysten välisessä verkostoitumisessa sekä siitä, miten yritysten ja organisaatioiden edustajilla on siinä oma roolinsa. Aiheeseen liittyvä esiymmärrys on tutkijan aikaisemmasta työstä (Nokso-Koivisto 2002), eli lisensiaatin työssäni vuodelta 2002. Siinä olen jo esitellyt, mitä ajatuksia ja

käsityksiä oli tutkimuksessa mukana olleilla haastatelluilla, jotka toimivat erilaisissa verkostoissa, oli julkisista verkostotoimijoista.

1.2 Tutkimuksen peruskäsitteiden asettaminen

Tämän tutkimuksen keskeisenä käsitteenä on *verkostoaktivaattori*. Verkostoaktivaattori-sanaa ei ole aikaisemmin käytetty aktiivisesti verkostokirjallisuudessa paitsi omassa lisensiaatin työssäni. Tässä tutkimuksessa käytetään verkostoaktivaattori-sanaa merkityksessä, jota voisi kuvata aikaisemmin käytetyillä käsitteillä esimerkiksi verkostotoimija, verkostomeklari, operaattori, boundary person, actor tai network-actor. Perusteena uuden käsitteen, verkostoaktivaattorin, valinnalle oli se, että tässä tutkimuksessa myös yritysten ulkopuoliset toimijat nousivat keskeisen tarkastelun kohteeksi, joten aikaisemmin käytettyjen käsitteiden lisäksi tarvittiin laajempaa käsitettä sisäisistä ja ulkoisista aktivaattoreista. Tähän tutkimukseen on valittu haastateltavaksi, kuten myöhemmin tarkemmin määritellään, sellaisia *verkostotoimijoita*, jotka ovat aktiivisesti olleet mukana yritysten verkostoitumisprosessin aikana, joten näitä *aktiivisia verkostotoimijoita* voidaan ainakin tässä tutkimuksessa perustellusti kutsua *verkostoaktivaattoreiksi*.



KUVIO 1 Verkostojasta verkostoaktivaattoriksi

Tässä tutkimuksessa kuviossa 1 esitelty verkostoaktivaattori voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin verkostoaktivaattoreihin. *Ulkoisilla verkostoaktivaattoreilla* tarkoitetaan niitä toimijoita, jotka tulevat verkostoitumisprosessiin mukaan yrityksen ulkopuolelta, kuten julkisorganisaatioiden virkamiehiä tai konsultteja. *Sisäisillä verkostoaktivaattoreilla* tarkoitetaan sellaisia toimijoita, jotka tulevat verkostoitumisprosessiin mukaan yritysten sisältä, kuten verkostoyrittäjiä, kärkiyrittäjiä, alihankintayrittäjiä, toimitusjohtajia tai joitakin muita toimijoita yritysten sisältä. Milesin mukaan onnistuneen verkostoitumisen taustalla on olennaisena osana henkilö, toimija, joka on joko yrityksessä toimiva tai yrityksen ulkopuolella oleva nk. rajahenkilö (Miles 1980, 318). Rajahenkilön rooleja on kuvattu laajemmin organisaation rajapintoja käsittelevässä luvussa 2.2.4.

Verkostoaktivaattorin kuvauksessa onkin otettu huomioon, että myös henkilön taustaorganisaatio saattaa olla itse verkostoaktivaattori, jolloin organisaation toiminta nousee merkittävämmäksi kuin oletetun organisaatiossa toimivan verkostoaktivaattorihenkilön. Toisaalta Håkanssonin määrittelemät operaattorit ovat joko henkilöitä, ryhmä henkilöitä, osa yritystä, yritys tai ryhmä yrityksiä. Operaattorit suorittavat toimintoja ja/tai kontrolloivat resursseja, luovat vaihdantaprosessin kautta suhteita toisiinsa, perustavat toimintonsa resurssien hallintaan, ovat tavoiteorientoituneita. Näiden lisäksi operaattoreilla on erilainen tuntemus verkoston toiminnoista, resursseista ja muista toimijoista. (Håkansson & Johanson 1994, 28-33) Valta ei yleensä ole jakaantunut ryhmissä tasaisesti operaattoreiden kesken, vaan heillä on yleensä sekä ristiriitaisia että yhteisiä etuja (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 11). Sosiaalinen ja psykologinen näkökulma kiinnittävät huomion verkostojen tulkinnassa operaattoreiden sosiaalisten suhteiden tärkeyteen. Verkostot ovat henkilöiden sosiaalisten suhteiden ja ystävyyden seurausta, ja muutokset verkostoissa ovat seurausta sosiaalisten suhteiden muuttumisesta. (Paasche, Pettersen & Solem 1993; Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 18)

Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa käytetään verkostotoimijoista niitä käsitteitä, mitä kirjallisuuskin käyttää. Tämän tutkimuksen peruslähtökohdat ovat verkostoituvien yritysten ja yritystoimintaa tukevien organisaatioiden rajapinnassa toimivat henkilöt. Tutkimus pyrkii tarkastelemaan haastateltujen verkostoitumiskäsityksiä niistä verkostotoimijoista, joiden pitäisi olla yrityksen sisä- tai ulkopuolella viemässä eteenpäin yritystoiminnan verkostoitumista. Näitä empiirisessä osiossa haastateltuja henkilöitä kutsutaan tässä tutkimuksessa *verkostoaktivaattoriksi*.

Toinen tämän tutkimuksen keskeinen käsite on *verkostoituminen*. Raatikainen on käsitteiden selkeyttämiseksi määritellyt verkon ja verkoston eron seuraavalla tavalla. Verkko-käsitteellä kuvataan samanasteista tai samantyyppisistä tekijöistä koostuvaa kokonaisuutta, esimerkkeinä toimijoiden verkko olisi yritysverkko, toimintojen verkko olisi tuotantoketju sekä voimavarojen verkko olisi alihankintaverkko. Verkosto-käsitteellä kuvataan eriasteisista ja erityyppisistä keskenään risteävistä verkoista koostuvaa kokonaisuutta eli verkosto muodostuu useista verkoista. (Raatikainen 1994, 28) Vesalaisen mukaan jokaisella meistä on oma käsityksemme, ohuempi ja rikkaampi, ilmiöistä nimeltä "verkosto" tai siihen johtavasta kehityksestä, jota nimitetään "verkostoitumiseksi". Käytännössä on havaittu, että keskustelukumppanien käsitykset ko. ilmiöstä poikkeavat toisistaan. Jos keskustelukumppaneiden välillä vallitsee hyvä vuorovaikutus, on mahdollista, että he voivat keskustelemalla lähentää näkökulmiaan ja siten muodostaa yhteistä käsitystä kohteena olevasta ilmiöstä. Tällaisen keskustelun tulokset ovat sekä yksilöllisiä että kollektiivisia. Yksilö saa keskustelun kautta mahdollisesti uuden näkökulmaan omaan verkostoymmärrykseensä ja keskustelukumppanit yhdessä muodostavat enemmän tai vähemmän yhteisen käsityksen asiasta. Ilmiö muuttuu subjektiivisesta yksilön ymmärryksestä jaetuksi tulkinnaksi eli kysymys on siis objektivoitumisesta. (Vesalainen 2004, 46)

Verkostoituminen ja yritys yhteistyö ovat läheisiä käsitteitä, kuten seuraavista erilaisista määritelmistä voidaan päätellä. Yritys yhteistyö on määritelty siten, että yhteistyö on vapaaehtoinen, tavallisesti pitkäaikainen sopimus esimerkiksi osittaisesta resurssien yhteiskäytöstä kahden tai useamman täysin itsenäisen yrityksen välillä (KTM 1990). Yhteistyö voi tarkoittaa hyvinkin tiivistä ja syvällistä, mutta myös löysää ja vähäistä yritysten välistä yhteistoimintaa. Yhteistyö on eräänlainen yleiskäsite, johon luetaan myös lähes normaali kaupanteko. (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 8-9) Malisen käsitys on, että verkostoituminen perustuu yritysten yhteisiin ja julkituotuihin tavoitteisiin. Verkostoituminen on siten aktiivisempaa kuin pelkkä yritysten tai henkilöiden välinen kanssakäyminen. Lisäksi verkoston yritykset tiedostavat sen, että verkostossa on samanaikaisesti mukana sekä yhteistyön että kilpailun elementit. Yritysten välinen yhteistyö koetaan kuitenkin yritysten välistä kilpailua hallitsevammaksi. (Malinen, 2001) Monissa tutkimuksissa ja lähestymistavoissa puhutaan sekä verkostoista ja pienemmistä ryhmistä, joista verkostot koostuvat. Näiden verkoston osienkin nimikkeiden kirjo on laaja. Näitä keskeisiä verkostokäsitteitä esitellään tarkemmin tutkimuksen teoreettisessa osassa. Kuitenkin tässä tutkimuksessa keskitytään erilaisten verkostomallien taustalta etsimään sen tärkeimmän ihmisen, toimijan vaikutusta verkostoitumisilmiössä. Erään haastatellun toimitusjohtajan käsitystä mukaellen ”Eivät yritykset verkostoidu vaan yrityksessä toimivat henkilöt”.

Ilmiönä ”verkosto” on pitkälti sellainen, jollaiseksi me sen parissa toimivat sen joko tutkijoina tai käytännön toimijoina kollektiivisesti määrittelimme. Tämä ”kollektiivinen määrittely” on tietenkin teoreettista, koska sellaista ilmiötä laajasti käsittelevää yhteistä kaikkien toimijoiden käsitystä ei mitenkään voi muodostua. Edes tutkijoiden keskuudessa ei päästä tähän saati sitten käytännön toimijoiden kohdalla, jotka kukin tarkastelevat ilmiötä omassa arkitodellisuudessaan. Voidaan kuitenkin sanoa, että verkostoilmiön kollektiivinen ymmärtäminen voi mennä ja menee keskustelun kautta eteenpäin, koska ilmiö voidaan paaluttaa tiettyjen yleisten periaatteiden tasolla. (Vesalainen 2004, 46) Tämä tutkimus haluaa olla mukana keskustelussa, joka vie eteenpäin verkostoilmiön kollektiivista ymmärtämistä. Tämän lisäksi se avaa näkökulman verkostoissa mukana olevien henkilöiden erilaisiin rooleihin verkostoitumisprosessien aikana.

Tämän tutkimuksen yksi keskeinen käsite on *rooli*. Biddlen mukaan roolit vaihtelevat niiden monimutkaisuuden suhteen. Monimutkaisuuteen vaikuttaa ensinnäkin roolin *laajuus*, joka merkitsee roolille luonteenomaisten käyttäytymismahdollisuuksien kirjoa. Laajuuden lisäksi roolin monimutkaisuuteen vaikuttaa vaikeus, jolla tarkoitetaan roolin suorittamiseksi vaadittavien taitojen määrää. Roolin monimutkaistuuessa rooli ei säily välttämättä johdonmukaisena, mikä viittaa roolin eri osatekijöiden yhteensopivuuteen. (Biddle 1979, 73-74) Roolit ovat odotusten ja normien kokonaisuus, joka ihmisellä on. Roolit voidaan lähettää ja vastaanottaa. Tässä tutkimuksessa roolit nousevat tärkeään osaan. Verkostoaktivaattorien rooliodotus- ja roolikokemuksista luodaan merkityskategorioita, jotka kuvaavat verkostotoimijoihin liittyviä haluttuja rooleja.

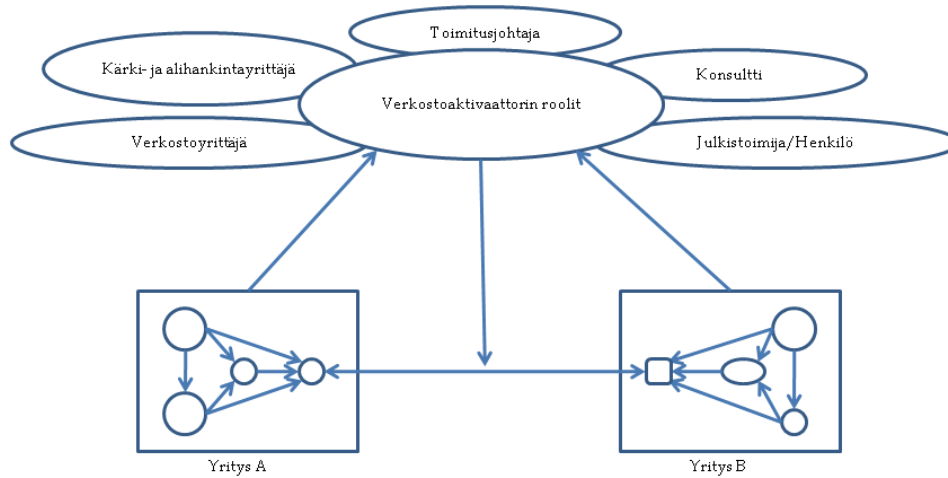
1.3 Tutkimuksen tavoitteet, rajaus ja ongelmanasettelu

Yrityksiä käsittelevät verkostoitumistutkimukset ovat lisääntyneet viime vuosina erittäin nopeasti, mikä toisaalta tukee sitä käsitystä, että yrityksiensä välisellä monipuolisella yhteistyöllä eli verkostoitumisella on vaikutusta yritysten menestykseen. Toisaalta yritysten ympäristössä tapahtuvat muutokset ovat tulleet entistä nopeammiksi, joten yritysten nopeat reagoimiskykyvaatimukset ovat yksi osa yrityksiensä menestymistä.

Verkostoituminen on usein monikerroksinen ilmiö, joten erityisesti verkostoaktivaattorin eli henkilön, taustaorganisaatiolla saattaa olla vaikutusta henkilön toimintaan verkostoitumisprosessissa. Sen vuoksi tutkimuksen kohdeilmion kuvauksessa huomioidaan myös verkostoaktivaattorin taustalla oleva organisaatio. *Tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa ymmärrystä sisäisten ja ulkoisten verkostoaktivaattorien rooleista yritysverkostoitumisprosessin eri vaiheissa.*

Tämä tutkimus rajataan sisällöllisesti niihin käsityksiin verkostotoimijoiden rooleista, joita haastatteluissa nousee esiin haastatelluiksi valittujen verkostoyrittäjien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien, konsulttien ja julkistoimijoiden kokemuksina ja odotuksina. Ajallisesti tämä tutkimus rajataan 2000-luvun loppuun, jolloin empiirinen aineisto on kerätty. Lisäksi tutkimus rajataan empiirisestä aineistosta johtuen koskemaan suomalaisia käsityksiä, koska haastatelluiksi on valikoitunut vain suomalaisia toimijoita, joskin tutkimuksen teoriaosuudessa ja synteessissä on vertailuja kansainväliseen kirjallisuuteen.

Tutkimukseen haastatellaan 18 henkilöä, jotka voidaan tehtäväkuvansa perusteella nimetä rooleiltaan toimitusjohtajiksi (4), konsulteiksi (3), julkistoimijoiksi (3), verkostoyrittäjiksi (4) tai kärki- ja alihankintayrittäjiksi (4). Näillä toimijoilla on myös mahdollisesti toinen rooli, verkostoaktivaattorin rooli, joka esiin nousee kuviossa 2 yritysten verkostoitumisprosessin yhteydessä. *Tämä tutkimus rajataan niihin käsityksiin verkostoaktivaattoreiden rooleista, joita haastatteluissa nousee esiin haastatelluiksi valittujen verkostoyrittäjien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien, konsulttien ja julkistoimijoiden kokemuksina ja odotuksina.*



KUVIO 2 Verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa (mukailtu Miles 1980)

Tämän tutkimuksen ongelmanasettelu lähtee siitä, että pyritään selvittämään haastateltavilta, sisäisiltä ja ulkoisilta aktivaattoreilta, minkälaisia ovat heidän kokemuksensa ja odotuksensa verkostotoimijoista verkostoitumistoimintojen toteuttajina ja minkälaisina käsityksinä heille näyttäytyvät verkostotoimijat, kun tarkastellaan yritysten välistä verkostoitumisprosessia ilmiönä. Tämän tutkimuksen avulla ei haeta vastausta siihen, millä edellytyksillä sisäiset ja ulkoiset verkostoaktivaattorit voisivat onnistua tehokkaina verkostonrakentajina.

Seuraavassa tutkimusongelmaa on hahmotettu kuvion 3 muodossa. Pää-tutkimusongelmaa on hahmoteltu kuviossa 3 edelleenkehittäen aikaisempaa Milesin kuviota 2. Tässä kuvataan yritysten välisiä rajahenkilöitä, jotka voivat toimia verkostoaktivaattoreina joko yrityksen sisäpuolelta tai yrityksen ulko-puolelta olevista organisaatioista. Kaksi eri vahvuista nuolta kuvaa sitä ongel-maa, näyttäytyvätkö verkostoissa toimivat henkilöt erilaisina vai samanlaisina käsityksinä sekä sisäisille että ulkoisille verkostoaktivaattoreille.

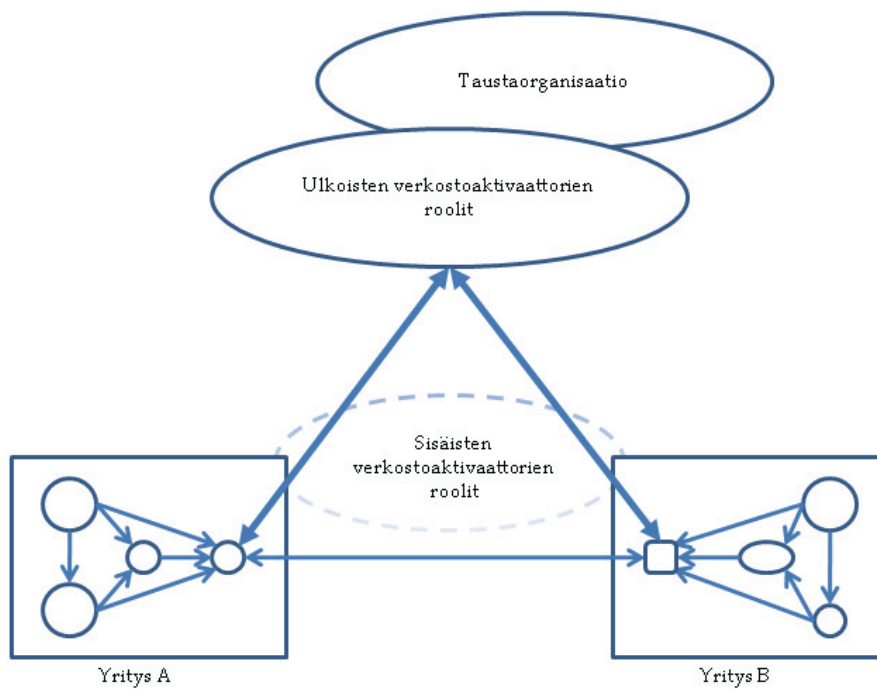
Päättutkimusongelma:

Millaiset verkostoaktivaattorien roolit ovat yritysten verkostoituessa?

Alaongelmia ovat:

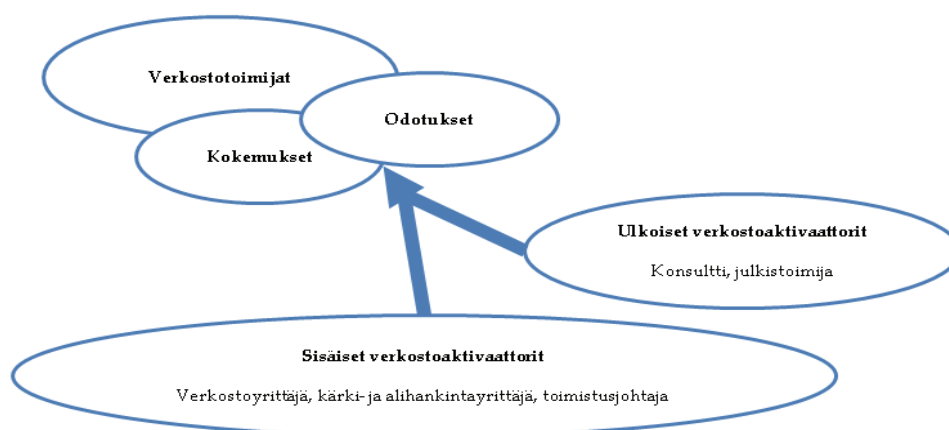
Millaisia kokemuksia verkostoaktivaattoreilla on verkostotoimijoista?

Minkälaisia odotuksia verkostoaktivaattoreilla on verkostotoimijoita kohtaan?



KUVIO 3 Päättökäsitelmä

Ulkoisten ja sisäisten verkostoaktivaattoreiden tutkimusnäkökulmaa on hahmoteltu kuviossa 4. Empiirisessä osuudessa pyritään aluksi luomaan merkityskategorioita kaikista ulkoisten ja sisäisten verkostoaktivaattorien käsityksistä. Fenomenografisessa tutkimusotteessa sisäisten ja ulkoisten verkostoaktivaattorien erilaisista odotus- ja kokemuskäsityksistä luodaan eritasoisia merkityskategorioita.



KUVIO 4 Tutkimusnäkökulma verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina

1.4 Tieteenfilosofiset perusvalinnat ja tutkimuksen metodologia

1.4.1 Perusvalinnat

Yritystoimintaa tulkittaessa on positivistisella lähestymistavalla ollut perinteisesti vahva asema. Painottaahan positivistinen tutkimus esim. hypoteesien määrittelyä ja niiden analysoivaa testausta. Positivismin mukaan tieteellisellä tiedolla on erityisluonne, joka takaa sen totuudenmukaisuuden, puolueettomuuden ja oikeudenmukaisuuden (Allardt 1987). Taloustiede on myös perinteisesti tukeutunut kvantitatiivisiin tutkimusmetodeihin. Tässä tutkimuksessa positivistinen lähestymistapa ei tuntunut kovin luonnolliselta, koska kvantitatiivisen tutkimuksen edellytyksiä olisi hankala täyttää lähinnä sen vuoksi, että haastateltavien määrää jouduttiin teema- ja syvähaastattelujen käytännön toteutuksen johdosta supistamaan kahdeksaantoista. Liiketaloustieteen metodologiassa on ollut Suomessa esillä Neilimon ja Näsin jaottelu. Heidän mukaansa liiketaloudellinen tutkimus voidaan jakaa lähestymistavaltaan neljään pääkategoriaan: nomoteettiseen, päätöksenteko-metodologiseen, toiminta-analyyttiseen ja käsiteanalyyttiseen tutkimusotteeseen. Nomoteettinen tutkimusote on lähellä luonnontieteitä, joissa tutkitaan syy-seuraussuhteita. Päätöksentekometodologiassa tutkimuksessa pyritään luomaan malleja ja kehittämään metodeja ongelmien ratkaisemiseksi. Toiminta-analyyttisessä tutkimusotteessa pyritään tulkitsemaan inhimillistä toimintaa, ja se käsittelee ympäristöä ihmisten käsitysten kautta. Käsiteanalyyttinen tutkimusote perustuu päättelylle. (Neilimo & Näsi 1980; Näsi 1983, 37)

Neilimon ja Näsin jaottelun täydennykseksi ovat Kasanen & kumppanit esittäneet lisäksi konstruktivistista tutkimusotetta. Konstruktivistisen tutkimuksen tavoitteena on aikaansaada konstruktiomalli, joka ratkaisee tietyn ongelman. Konstruktivistinen lähestymistapa on siten ongelmalähtöistä ja perustuu tutkijan innovatiivisuuteen. Ratkaisun tulee toimia tutkitussa käytännön ongelmatilanteessa, mutta se voidaan osoittaa toimivaksi myös yleisemmällä tasolla. Konstruktivistinen tutkimusote on selvästi empiirinen ja normatiivinen. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 323-324; Kasanen, Lukka & Siitonen 1993) Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi olivat alkuvaiheessa ehdolla sekä toiminta-analyyttinen että konstruktivistinen tutkimusote. Kumpikaan ei vastannut täysin niitä odotuksia, joita verkostoitumistutkimukseen liittyvältä tutkimusotteelta kaipaasin. Tutkimusotteen valinta selkiytyi esihaastattelujen aikana. Esihaastattelut tehtiin kahdelle YVEK-projektissa mukana olleelle henkilölle keväällä 1998. Nämä teemahaastatteluina tehdyt esihaastattelut täsmensivät ja tarkensivat niitä teemakysymyksiä verkostoitumisesta, joita lopullisen teemahaastattelun avainkysymyksinä käytettiin. Esihaastattelu antoi kuitenkin tärkeän yleiskuvan haastateltujen verkostoitumisajatuksista, ja sen perusteella saatoin todeta, että verkostoitumisesta on haastatelluilla erilaisia käsityksiä kuten Vesalainen (2004) on tutkimuksissaan todennut. Siksi päädyin fenomenografiseen tutkimusotteeseen, jota on tarkemmin esitelty myöhemmin luvussa 5.

1.4.2 Tutkimuksen tiedonintressi

Tieteen näkökulma on se, miten asiat ovat ja miksi. Opin näkökulma on se, miten tällaisessa tilanteessa tulisi yleisesti menetellä. Käytännön näkökulma taas on se, miten juuri tässä tilanteessa ja asiassa tulisi menetellä. (Näsi 1988, 14-15) Tässä verkostoaktivaattori-tutkimuksessa yhdistetään tieteen, opin ja käytännön näkökulmia sillä tavalla, että lopputuloksesta olisi hyötyä uuden verkostoaktivaattoriroolin opin tuottamiselle, jotta myös verkostokäytännöt voisivat monipuolistua ja kehittyä. Tieteen näkökulmasta olisi hyödyllistä, jos tässä tutkimuksessa esiin nousseet uudet verkostoaktivaattoriroolit monipuolistaisivat verkostoitumisesta käytävää tieteellistä keskustelua.

Konstruktivistisen tiedonkäsityksen ja siihen kytkeytyvän sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti tiedon ajatellaan muodostuvan sosiaalisessa yhteydessä (Parrila 2002). Ihmiset hakevat ymmärrystä siitä maailmasta, jossa elävät ja työskentelevät. Tutkittavien käsitykset ovat moninaisia ja monimutkaisia. Tutkija luottaa mahdollisimman paljon osallistujien käsitykseen tutkittavasta ilmiöstä. Mitä avoimempia ovat kysymykset tiedon hankintavaiheessa, sen parempi. Tällaisessa tutkimusasetelmassa korostetaan ihmisten vuorovaikutuksen prosessia. Tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa vuorovaikutteisesti yhteydessä. (Metsämuuronen 2003, 165; Creswell 2003, 8)

Jokainen ihminen rakentaa oman tietonsa, kokemusmaailmansa ja sosiaalisen tilanteen perusteella oman tulkintansa ilmiöstä. On siis olemassa monta totuutta. (Creswell 2003, 8; Aaltola 1998, 44; Luukkainen & Wuorinen 2002, 123) Tutkijan tarkoituksena on tehdä ymmärrettäväksi tai tulkita niitä merkityksiä, joita muilla on maailmasta. Todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, jossa osa todellisuudesta saattaa olla yhteistä monien yksilöiden kanssa (Metsämuuronen 2003, 165). Praktinen ja tulkitseva tiedonintressi tavoittelee ilmiöiden merkityksen ymmärtämistä (Kyrö 2004, 63; Niiniluoto 1999, 71-72). Tutkimuksen kautta luodaan teoriaa tai malli käsityksistä (Creswell 2003, 6-9; Ahonen 1996, 123). Tässä tutkimuksessa sovelletaan praktista, tulkitsevaa tiedonintressiä, jota lähestymistapaa fenomenografinen ote palvelee hyvin.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Taulukossa 1 esitellään tutkimusraportin rakenne luvuittain, lukujen sisältö ja lukujen tarkoitus ja tavoite. Empiriatuloksista kaikkien verkostoaktivaattoreiden roolit esitellään kokonaisuutena ilman, että mennään liian pieniin yksityiskohtiin. Liitteessä 1 esitellään esimerkinomaisesti läpinäkyvästi konsulttien roolien kehittyminen siten, että lukijalle muodostuisi yksityiskohtainen kuva tutkimuksen päättelyketjun seuraamiselle konsulttien roolien osalta. Samalla päättelylogiikalla ovat rakentuneet myös muiden verkostoaktivaattoreiden, julkistamijoiden, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien, roolit, joista liitteessä on esitelty vain kuviot yhteenvedoiteen.

TAULUKKO 1 Tutkimusraportin rakenne

Luku	Nimi	Sisältö	Tarkoitus ja tavoite
1	Johdanto	Taustaa, peruskäsitteet, tieteenfilosofia, tiedon intressi, tutkimuksen rakenne	Johdattaa lukija tutkimuksen taustoihin
2	Verkostoituminen	Teoreettisen viitekehyksen taustaa, verkostoitumiskäsitteet	Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentaminen sekä käsitteiden että verkostoitusprosessin avulla
3	Roolit	Lähestymistapoja roolikäsitteeseen, rooliodotusten lähettämisen ja vastaanotto-prosessi, rooliteoriaan kohdistettua kritiikkiä	Tutkimuksen roolikäsityksen selventäminen Katz ja Kahnin rooliteorian avulla
4	Verkosto-toimijasta verkosto-aktivaattoriksi	Verkostoaktivaattorikäsitteen täsmennys, luottamus-pääoma, verkostotoimijoiden käsitteet, perinteiset roolit ja roolit verkostoissa. Verkostoitumista lähellä olevat roolitutkimusalueet.	Tutkimusten keskeisten käsitteiden ja roolien sekä roolitutkimusalueiden teoreettinen katsaus
5	Fenomenografinen valinta ja tieteenfilosofia	Tutkimusote, tieteenfilosofiset perusolettamukset, fenomenografia, fenomenografia ja teoria, merkityskategoriat, laadullisen tiedon luotettavuus, fenomenografia ja tutkija. Tutkimuksen eteneminen, aineiston hankinta, aineiston käsitteily, analysointi.	Tutkimusmetodologian valintapolku. Tutkimuksen tekemisen kuvaus
6	Tutkimustulokset	Verkostoaktivaattoreiden rooliodotukset ja -kokemukset. Kuvaukset (synteesi).	Tutkimustulosten esittely ja vertailu teoriaan
7	Johtopäätökset ja diskussio	Keskeiset tulokset tutkimusaineistosta, Johtopäätökset ja pohdintaa. Tutkimuksen arviointia	Johtopäätöksien esittely tutkimustuloksista

2 VERKOSTOITUMINEN

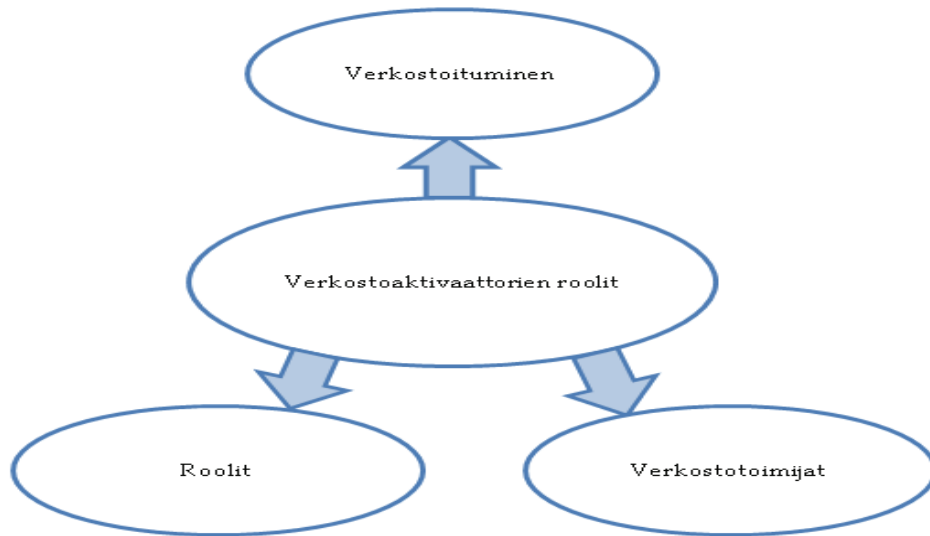
2.1 Teoreettisen viitekehyksen taustaa

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut asteittain hermeneuttisen kehän mukaisesti, jossa käytäntö on nostanut esiin uutta käsitteistöä sekä teoriaa, joka on käytännön keskustelun kautta hiljalleen kehittynyt tämän tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi. Käsitteitten kirjavuuden ongelmana Hakasen & kumppaneiden mukaan on pikemminkin lähestymistapojen ja termien runsaus kuin niiden puute. Määritelmät eri ilmiöiden välillä ovat teoreettisia ja käytännössäkin häilyviä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 43-44)

Vesalaisen mukaan verkostoa voidaan tarkastella sosiaalisesti konstruoituneena ilmiönä kolmena eri tarkastelutasona. Ensimmäinen liittyy siihen, miten verkostoilmiö on yleensä ymmärretty yhteiskunnassa. Toiseksi on kysymys siitä, millä tavalla toiminnallisesti toistensa kanssa yhteydessä olevat toimijat konstruoivat yhteisen verkostonsa. Yhteinen konstruointi voi toteutua kahdessa kontekstissa joko kahden välisessä suhteessa roolien ymmärryksen kautta tai moninkeskeisessä suhteessa kokonaisuuden jaetun ymmärryksen kautta. Kolmanneksi kysymys on siitä, että millä tavoin toimijat itse määrittelevät asemansa verkostossa yhtenä sen toimijana. (Vesalainen 2004, 48) Fenomenografialle on tyypillistä se, että tutkimuksen alkuvaiheessa käsitteitä ei ”kiinnitetä” kovin voimakkaasti, vaan empiirisestä analyysistä esiin nostetaan käsitteitä ja käsittekkategorioita aineiston ehdoilla. Käsitteiden analysoinnissa ei pyritä kattavaan esitykseen, vaan tavoitteena on tutkittavan ilmiön kannalta olennaisten tekijöiden kuvaaminen.

Aikaisemmin jo johdannossa määriteltiin keskeisiä verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä. Tämän luvun alussa käsitellään verkostoitumistutkimusta ja verkostoteorioita yleisesti. Sen jälkeen supistetaan verkostoitumiseen liittyviä käsitteitä siten, että laajennetaan organisaation rajapintoihin liittyviä käsitteitä ja verrataan käsitteitä olemassa olevaan keskusteluun. Kolmanneksi laajennetaan kuvaa siitä, miten teoriakirjallisuudessa on käsitelty verkostotoimija- eli verkostoaktivaattori-käsitettä. Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään kuvion 5

mukaisesti avaamaan käsitteellisesti verkostoaktivaattorien lähellä olevia yrittäjyyden, johtajuuden, konsulttien ja julkistoimijoiden erilaisia rooleja, eli miten ne ovat jäsentyneet teoriakirjallisuudessa julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien sekä verkostoyrittäjien roolien yhteydessä.



KUVIO 5 Verkostoaktivaattorien rooleihin liittyvät keskeiset käsitteet

Tutkimuksen viitekehys lähtee siitä, että organisaatioiden sekä ulkopuoliset että sisäpuoliset osajat voivat olla kehittämässä liiketoiminnan kannattavuutta yrityksissä. Verkostoituminen on yksi mahdollisuus liiketoimintojen tehostamisessa.

2.1.1 Verkostotutkimuksen suuntaukset

Suomalaisten yritysten keskuudessa on tehty erityyppisiä verkostosuhteisiin liittyviä tutkimuksia, joissa on selvitetty esimerkiksi yhteistyösuhteiden luonnetta (Raatikainen 1992; Vesalainen & Asikainen 1993), yhteistyön edellytyksiä ja tuloksellisuutta (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994; Murto-Koivisto & Vesalainen 1995; Hovi 1995; Varamäki 2001), yrittäjien yhteistyöasenteita (KTM 1990), vientirenkaan toimintaa vientiyhteistyön onnistumisessa (Nummela 1998), verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyyttä (Äyväri 2002) ja verkostoitumista perheyrittäjyydessä (Niemelä 2002). Julkisorganisaatioiden verkostoitumiseen liittyviä tutkimuksia ovat esimerkiksi oppilaitoksia ja yliopistoja yritys yhteistyön edistäjinä käsittelevät tutkimukset (Nivala 1995; Niinimäki, Pihkala, Varamäki & Vesalainen 2000). Viime vuosien uusimpia suomalaisia tutkimuksia ovat: Verkostotalous ja luottamus (Ruuskanen 2003), Verkostotoimijoiden verkostonäkemyksiä (Katajamäki 2004), Yrittäjyys verkostotalou-

dessa (Toivola 2005), Verkostot organisoitumisen muotona (Vuorinen 2005) sekä Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina (Arhio 2007).

Verkostotutkimusten valtavirta on tutkinut veturiyritysten ja alihankkijoiden suhteita. Tämä tuotannon logiikantutkimus ei enää riitä, koska on kyse liiketoimintaosaamisesta, joka luodaan verkostosuhteissa tapahtuvassa vuorovaiikutuksessa. Suuryrityksperäisistä teorioiden ja käsitteiden käyttämisestä on siirryttävä kehittämään käsitteitä ja jäsenyyksiä, jotka tukevat liiketoimintakonseptien rakentamista innovatiivisille tuote-palveluyhdistelmille pk-yrityksissä. (Tekes 2005) Suomessa on tutkimusten ja selvitysten painopistealueena viime vuosina ollut erityisesti alihankkijoiden, järjestelmätoimittajien, kumppanien sekä päämiesten muodostamat, usein tuotannollisten pk-yritysten kärkiyritysvetoiset verkostot. Käytetty käsitteistö ja määritelmät kuvastavat lähinnä tästä joukosta muodostuvia teemoja ja ajatuksia. Amerikkalaisessa ja muussa ulkomaisessa kirjallisuudessa ja tutkimuksissa painottuu aivan toisenlainen maailma, lähinnä suuryritysten keskinäiset strategiset liittoumat, allianssit. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 41) Tämä tutkimus keskittyy etsimään verkostossa toimivien henkilöiden käsityksiä siitä, miten verkostoaktivaattorien roolit ovat näyttäneet tai miten heidän odotetaan näyttävän yritysten verkostoitumisprosessien eri vaiheissa.

2.1.2 Verkostoteorioita ja -näkökulmia

Tässä tutkimuksessa on perusteltua tehdä lyhyt katsaus verkostoteorioihin ja verkostonäkökulmiin, että päästäisiin kiinni siihen verkostoitumisesta käytettävään käsitteemaailmaan, joista tutkijat verkostoitumisen yhteydessä jatkuvasti kirjoittavat ja puhuvat. Verkostoteorioiden aikaisemmissa tutkimuksissa Varamäki on nostanut esiin kuusi erilaista verkostoteorian lähestymistapaa. Nämä ovat transaktiokustannusanalyysi, resurssiriippuvuusteoria, sosiaalinen verkostoteoria, ARA-verkostoteoria, peliteoria ja kaaosteoria. (Varamäki 1996, 14-15)

Niemelä on kuvannut seikkaperäisesti yritysyhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyviä teoreettisia lähestymistapoja ja nostanut esiin seitsemän lähestymistapaa; sosiaalinen vaihdantateoria, sosiaalinen verkostoteoria, transaktiokustannusteoria, resurssiriippuvuusteoria, yritysten välisen yhteistyön ”kuutiomalli” teoria, ARA-verkostoteoria ja verkostojen metaforateoria (Niemelä 2002, 28-45). Lisäksi verkostojohdamisteoria on usein mainittu yhtenä teoreettisena lähestymistapana.

Tässä tutkimuksessa esitellään hyvin lyhyesti empiirisestä aineistosta esiinnousevia verkostoaktivaattoreiden rooleja sivuavia verkostoteorioita; resurssiriippuvuusteoria, sosiaalinen verkostoteoria, sosiaalinen vaihdantateoria, verkostojohdamisteoria, ARA-verkostoteoria ja yritysten välisen yhteistyön kuutiomallia.

Resurssiriippuvuusteoria tarkoittaa sitä, että mittakaavaltaan pienten yritysten on pakko hyväksyä voimakkaat riippuvuussuhteet, jotta ne voisivat hankkia käyttöönsä toimintansa kannalta kriittiset resurssit (Eräheimo & Lahti 1993, 78). Resurssiriippuvuusteoriassa henkilökohtaisilla suhteilla ja ystävyydellä on tärkeä merkitys (Varamäki 1996, 22). Verkostoteorian takana on vuoro-

vaikutusajattelu eli yrityksen voimavaramalli, joka pyrkii selittämään, kuinka yritys saa hallintaansa sen olemassaololle tärkeitä voimavaroja (Pfeffer & Salancik 1978).

Sosiaalinen verkostoteoria tarkoittaa, että verkostot voidaan jakaa tuotanto-, symboli- ja henkilöverkostoihin. Erityisesti henkilöverkostot, jotka perustuvat uskolliseen ystävyyteen, voivat menestyä passiivisina pitkiä aikoja menettämättä voimakkuuttaan. Ihanteellinen henkilöverkosto sisältäisi sekä heikkoja että voimakkaita siteitä. (Johannisson 1987, 11)

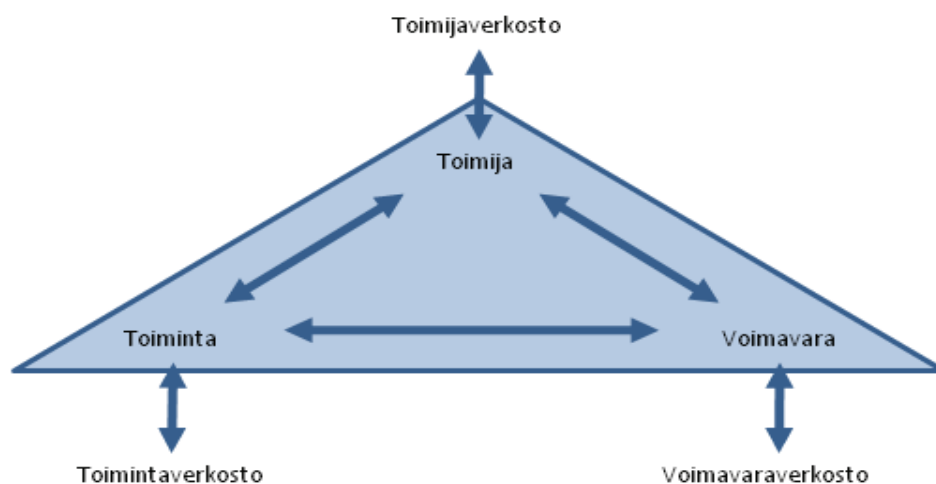
Sosiaalisen vaihdannan teorian perusta on henkilötasolla tapahtuva vastavuoroisuus. Vastavuoroisuuteen vaikuttaa henkilöiden yhteinen menneisyys ja edessä oleva tulevaisuus. Vastavuoroisuudessa on kyse myös riippuvuuden ja vallan suhteesta henkilöiden välillä sekä samanaikaisesti siitä, että hyödyttääkö yhteistyö vai voiko saman hyödyn saada muualta. (Easton 1994; Cook & Emerson 1984)

Verkostojohtamisteoria tarkoittaa, että verkoston strategian toteutus on ennen muuta verkonjohtamista. Johtaminen on tärkeä aihealue myös verkostosuhteissa, mutta verkot ja kumppanuudet ovat niin monimuotoisia ja muuttuvia rakenteita, ettei niitä voi kovin helposti johtaa. Verkoston jatkuvaan ohjaukseen tarvitaan yleisiä verkoston toimintaa ohjaavia periaatteita, arvoja, visiota ja strategiaa, jolloin niiden myötävaikutuksella verkostosuhteen johtaminen on yleensä mahdollista ja ne muodostavat johtamisen rungon. (Hakanen, Heino-nen & Sipilä 2007, 255) Verkosto muodostuu yksittäisistä yrityksistä, jotka toimivat verkostossa omista lähtökohdistaan. Yhteistyö on usein vapaaehtoista. Tällöin verkostoa ei voi johtaa kuten ”yritystä”, koska verkostolla ei yleensä ole omistajaa. Sen sijaan osallistujat ovat keskenään sopineet yhteistyöstä ja sen toimintatavoista, jolloin jokainen osallistuja toimii oman yrityksensä näkökulmasta ja sen etujen mukaisesti. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a, 1)

Johtamisen perusteet rakennetaan pääosin strategiatyön alkuvaiheissa. Johtamisessa on syytä erottaa leadership, ihmisten johtaminen verkostosuhteissa. Toisaalta johtaminen sisältää mm. luottamuksen rakentamista, jolloin on arvioitu, että luottamuksen rakentaminen ja ylläpito on verkostosuhteen johtamisen tärkein osa-alue. Luottamus käsitteenä on varsin monitahoinen ilmiö, ja siihen vaikuttaviin tekijöihin kuuluu itse asiassa useita erilaisia johtajuuden elementtejä. Verkostosuhteeseen ei suhtauduta samoin kuin yrityksen omaan sisäiseen hankkeeseen tai projektiin, vaan sitä pidetään ulkopuolelta annettuna, välttämättömänä pahana, ja toiminta on sen mukaista. Yritys ei ole lähtenyt verkostosuhteeseen täysillä omien tarpeidensa tai oman strategiansa pohjalta eikä varannut siihen kaikkea tarvittavaa aikaa ja resursseja. (Hakanen, Heino-nen & Sipilä 2007, 255-258) Tämän tutkimuksen osalta resurssiriippuvuus tukeutuu organisaatioiden väliseen resurssien väliseen riippuvuuteen, joten ulkopuolisten verkostoaktivaattoreiden resurssien käyttö organisaatioiden välillä liittyy osittain tähän teoriaan. Sosiaalinen verkostoteoria perustuu hyviin ja uskollisiin ihmissuhteisiin sekä sosiaalinen vaihdantateoria toimijoiden vastavuoroisuus- ja hyötynäkemyksiin. Verkostojohtamisteoria perustuu luottamuksen rakentamiseen ja ihmisten johtamiseen monimutkaisissa verkostosuhteissa.

Seuraavat verkostoteoriat, ARA-verkostoteoria ja yritysten välisen yhteistyön ”kuutiomalli” teoria, ovat yllä esiteltyjen teorioiden yhdistelmiä. *ARA-verkostoteoria* eroaa muista yllämainitusta teorioista, koska sen pyrkimyksenä on yhdistellä muiden teorioiden tietoja. Verkostoteoria pyrkii kuvaamaan suurta määrää yrityksiä, jotka ovat toisiinsa kytkeytyneitä, jolloin analysoitavien yritysten määrä erottaa verkostoteorian vuorovaikutusajattelusta. Myös verkostoteoriassa yhteydet ovat taloudellisia vaihdantasuhteita ja kestoltaan pitkäikäisiä. Verkoston olemassaolon selitys syntyy näistä suhteista, jotka takaavat sille sen rakenteen ja vakauden. (Häkansson & Johanson 1994, 28) Perustettuja yhteistyöverkostoja ja niiden sisältöjä voidaan tarkastella esimerkiksi sen mukaan, mitä eri resursseja ja toimintoja verkostoon sisältyy ja mitä siitä jää puuttumaan sekä kuinka hyvin resurssit täydentävät toisiaan (Häkansson & Johanson 1994; Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 12).

Alla olevassa kuviossa 6 on esitelty, minkälaisia ovat toimijoiden, toimintojen ja voimavarojen väliset suhteet yritysverkostojen perusmallissa.

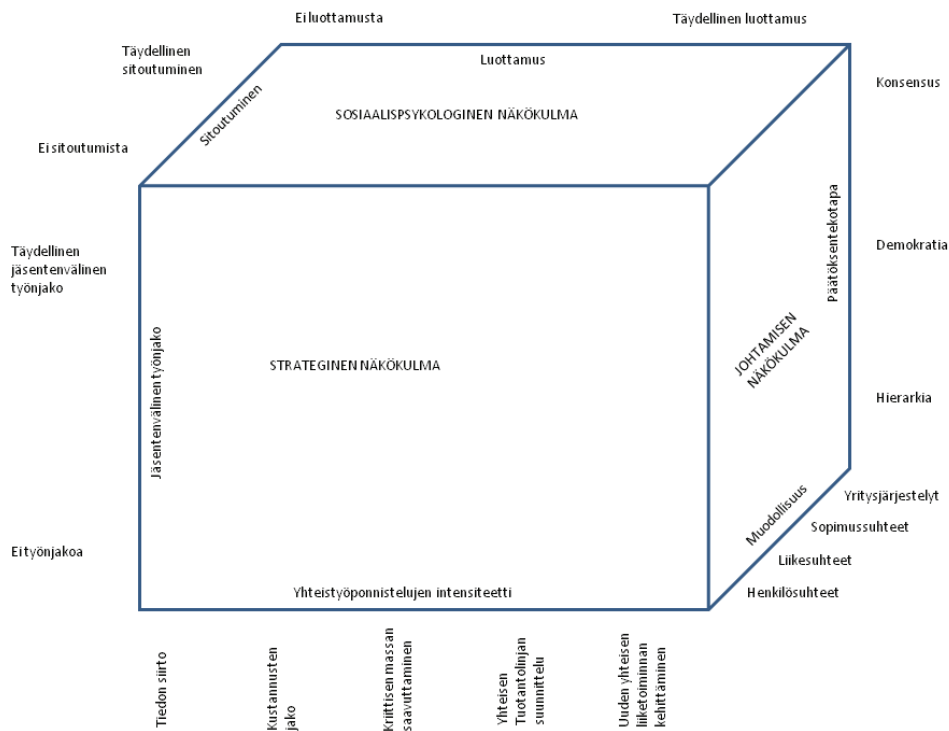


KUVIO 6 Yritysverkostojen ARA- perusmalli (Häkansson & Johanson 1994, 29)

Eräs tapa tarkastella yritysten muodostamaa verkostoa on jakaa se toimijoihin, toimintoihin ja voimavaroihin. Toimijat kontrolloivat toimintoja ja/tai voimavaroja. Toimijoita voivat olla yksittäiset ihmiset, ihmisryhmät, yrityksen osat tai yritysten muodostamat ryhmät. Ne määrittävät, mitä tehdään, kuinka tehdään ja mitä voimavaroja hyödynnetään - toiminnot määräytyvät voimavarojen hallinnan mukaan. Vaihdantaprosessien kautta, jotka ovat päämääriin sidottuja, toimijat muodostavat keskenään suhteita. Toimijoilla on aina vain osittaista tietoa toiminnoista, voimavaroista ja muista toimijoista. Toimijoiden ylimpänä tavoitteena on kontrolli, jonka avulla voidaan saavuttaa muita päämääriä. (Häkansson & Johanson 1994, 28-33) Verkostoteoria perustuu laajasti informaation kanavoitumiseen vaihtosuhteiden läpi. Täten mitä läheisemmässä suhteessa toimijat ovat, sitä sidotumpia he ovat samanlaisiin verkostoteorioihin. Teoria

voi olla kommunikoitu muille toimijoille, ja siksi sillä on vaikutusta muihin toimintoihin. (Salmi 1995) Kun verkostoa tarkastellaan asemoitumisen kannalta, sillä tarkoitetaan joko yhden yrityksen suoraa tai epäsuoraa roolia suhteessa muihin yrityksiin. Roolin merkitys on siinä, että se asettaa yrityksen käyttäytymiselle tietyt normit ja yritys saa tätä kautta oman strategisen identiteettinsä. (Håkansson & Johanson 1992, 19)

Verkostojen analysoinnista on Varamäki esittänyt kuviossa 7 kokonaisvaltaisen mallin ns. **yritysten välisen yhteistyön "kuutiomallin"**. Kuution sivuina ovat verkostoitumisen ja yhteistyön tutkimisen kolme näkökulmaa: strateginen, verkostojohtamisen ja sosiaalispsykologinen näkökulma. Verkostojen strateginen tarkastelu tarkoittaa sitä, että miten hyvin yritysten resurssit täydentävät toisiaan ja mistä tekijöistä ryhmän kilpailukyky muodostuu. Toinen tärkeä strategiaperusta liittyy ryhmän liiketoimintaan ja siihen, miten yhteistyö näkyy ulospäin. Verkostojohtamisen näkökulma liittyy taas päätöksentekotavan luonteeseen. (Varamäki 1997 vrt. Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 55)



KUVIO 7 Yritysten välisen yhteistyön kuutiomallia (Varamäki 1997)

Tässä tutkimuksessa esiin nousee ARA-mallista toimijoiden tapa toimia verkostossa. Varamäen (1997) kuutiomallista sosiopsykologinen näkökulma näkyy lähinnä luottamukseen liittyvänä ja verkoston johtamisen näkökulma johtamisrooleihin sekä henkilösuhteisiin liittyvänä. Näitä käsitellään vielä laajemmin teoreettisessa viitekehysessä myöhemmin.

Seuraavaksi esitellään, miten verkostoja on lähestytty transaktiokustannusten, strategioiden, resurssien, tiedon ja osaamisen, prosessien, sosiaalisten innovaatioiden, suhdesysteemien, interaktioiden ja sosiaalisen pääoman näkökannoilta. Verkostoitumisen teoreettiset näkökulmat Vesalaisen mukaan ovat: sosiaalispsykologinen, talusteoreettinen ja strategisen liikkeenjohdollinen näkökulma. Näiden teoreettisten näkökulmien keskiössä tarkasteltavana ovat yritysten väliset suhteet. (Vesalainen 2002, 30) Taloustieteen näkökulmasta verkostoja voidaan lähestyä transaktiokustannusten teoriaan perustuen, jolloin yrityksen vaihtoehtoiset organisoitumistavat ovat joko tehdä itse tai ostaa markkinoilla toimivilta tarjoajilta (Williamson 1975). Näiden ääripäiden väliin on muodostunut laaja verkostosuhteiden vyöhyke. Verkstorakenteet sijoittuvat kiinteydeltään anonyymien markkinasuhteiden ja organisaation sisäisten, hierarkkisten suhteiden välimaastoon. Tämän yleisen määritelmän mukaan verkostot voivat kuitenkin olla esim. tyypiltään, kiinteydeltään, pysyvyydeltään ja johtamistavaltaan hyvinkin erilaisia. (Davidow & Malone 1992; Byrne 1993; Vesalainen 1996)

Yritysstrategioihin suuntautuvassa kirjallisuudessa verkostoista on käytetty termejä arvonnäkökulma (Johnston & Lawrence 1988) tai strateginen allianssi (Jarillo 1988). Porterin (1980) mukaan yrityksen tulisi luoda sellainen kilpailustrategia, joka vahvistaa yrityksen neuvotteluvoimaa suhteessa asiakkaisiin, alihankkijoihin ja alalla toimiviin kilpaileviin yrityksiin. Siksi Porterin mallia voidaan tulkita siten, että kilpailuaseman vahvistaminen merkitsee suojautumista, kun toisaalta strategisten verkostojen kilpailustrategia perustuu verkoston yhteistoimintaan. (Ollus, Lovio, Mieskonen, Vuorinen, Karko, Vuori & Ylä-Anttila 1990; Kuitunen, Räsänen, Mikkola & Kuivanen 1999, 15)

Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan verkostojen keskeisenä edellytyksenä nähdään yritysten erikoistumiseen perustuva, toisiaan täydentävien resurssien yhdisteltävyys (Wernerfelt 1984). Yritysten oletetaan olevan erilaisia sekä resurssiensa että kyvykkyyksiensä suhteen, jolloin resurssien käytön tehokkuus nousee johtamisen avainkysymykseksi. Resurssiperusteinen näkemys liitetäänkin usein läheisesti ydinosaamisen käsitteeseen. (Pralhad & Hamel 1990) Resurssipohjaiseen lähestymistapaan liittyy ajatus verkstorakenteesta, jossa omaan ydinosaamiseensa keskittyvien yritysten kokonaisresurssit hyödynnetään optimaalisesti, jolloin kukin yritys osallistuu siten arvoketjun muodostamiseen verkoston kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Resurssipohjainen lähestymistapa perustuu siten olemassa oleviin resursseihin eikä paljontaan siihen, kuinka yrityksessä osaamista ja resursseja luodaan. (Kuitunen ym. 1999, 15-16)

Organisaatiotutkimuksessa on kuitenkin yleistynyt näkemys, jonka mukaan yritysverkostojen toiminta perustuu ennen kaikkea verkostossa toimivien yritysten ja niissä toimivien ihmisten *tietoon ja osaamiseen*. Näkökulman keskeinen ajatus on, että verkostomaisen yhteistoiminnan avulla voidaan luoda uutta tietoa ja osaamista verkostoon. Organisatorisen tiedon luomisen lähtökohtana on hiljainen tieto eli tacit knowledge (Polanyi 1983), joka sisältää organisaation näkymättömissä olevan tietotaidon (Nonaka & Takeuchi 1995). Pitkäaikaiseen

ja kiinteään yhteistoimintaan sitoutuneessa verkostossa muodostuu samanlainen käsitys toiminnasta ja sen tarkoituksesta, jolloin kehityspotentiaali kasvaa ja oppiminen tehostuu (Davidow & Malone 1992; McHugh, Merli & Wheeler 1995). Oppiva yritysverkosto ei perustu pelkästään informaation ja resurssien jakamiseen vaan ensisijaisesti jatkuvaan oppimisprosessiin, jonka tuloksena verkoston suorituskyky paranee (Stuart, Deckert, McCutcheon & Kunst 1998). Enemmän huomiota on alettu kiinnittää viime aikoina siihen, minkälaisia uusia haasteita verkostoituminen johtamiselle asettaa (Hyötyläinen & Simons 1998; Järvenpää & Immonen 1998; Kuitunen ym. 1999, 16).

Verkostojen muodostamisprosessista tiedetään vieläkin suhteellisen vähän ja siten mikään yksittäinen ja hallitseva lähestymistapa ei ole vielä päässyt valtaamaan alaa (Ebers 1997). Lähestymistavan valintaan vaikuttaa voimakkaasti käsitys itse verkostoista siitä, minkälaisista lähtökohdista ja minkälaisin tavoittein niitä pyritään kehittämään. Verkostojen kehittämisen erikoislaatuisuus yritysکوhtaiseen kehittämiseen verrattuna perustuu juuri monenkeskisen verkoston rakenteeseen. Haasteena on saada arvoketjuun osallistuvat erilliset yritykset mukaan yhteiseen kehitystoimintaan. Monelle tasolle ulottuvan verkostoprojektin toteutuksessa korostuu verkoston eri toimijoiden keskinäinen yhteistoiminnallisuus. (Kuitunen ym. 1999, 24)

Yritysverkostoja voidaan pitää *sosiaalisina innovaationa*, jolloin verkostojen olennaisena sisältönä ovat sekä yritysten sisäiset että yritysten väliset yhteistoiminnan käytännöt ja organisatoriset järjestelyt. Tällaiset organisaation toimintatapaan kytkeytyvät innovaatiot ovat teknologisia innovaatioita vaikeammin siirrettävissä yrityksestä toiseen (Ranta 1993), koska muutoksen toteuttaminen edellyttää usein syvällisiä sosiaalisia ja työkuultuurin muutoksia (Alasoini & Kyllönen 1997). Toimintatapa voidaan ymmärtää lukuisien toisiinsa sidoksissa olevien käytäntöjen muodostamana kokonaisuutena, jonka muuttaminen edellyttää järjestelmällistä ja monipuolista perehtymistä yrityksen ongelmiin sekä myös kehitystarpeisiin ja -mahdollisuuksiin. Toimintatavan muutoksessa on usein kyse vuosia kestävästä muutoksesta, joka etenee askeleittain monella tasolla jaksottuen eripituisiin vaiheisiin. (Alasoini ym. 1994; Alasoini ym. 1995; Eloranta, Ranta & Ollus 1994; Kuitunen ym. 1999, 24)

Verkostolähestymistavan tavoitteena on ymmärtää *suhdesysteemi* koko verkoston ja yksittäisen toimijan näkökulmasta. Tavoitteena on sekä monimutkaisten teollisten markkinoiden ymmärtäminen että verkostoajattelun lisääminen. (Möller 1992, 10) Verkostolähestymistapaa voi käyttää organisaatioiden muodostaman verkoston suhteiden, prosessien ja asemien analysoinnissa (Easton 1992, 4). Lähestymistapa on kiinnostunut pidempiaikaisista sidoksista, jotka muodostuvat organisaatioiden välille vaihdantaepisodioiden seurauksena (Johanson & Mattsson 1987). Teollisten verkostojen malli koostuu aktoreista, aktiviteeteista ja resursseista, jotka ovat usein verkostolähestymistavan käytetyimpiä käsitteitä (Malinen 1998, 34; Håkansson & Johanson 1994, 29) Verkostoa voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta; verkostosuhteina, rakenteina, prosesseina ja asemina (Easton 1992,4). Suhteet syntyvät, kehittyvät ja katkeavat usein juuri eri organisaatioissa toimivien ihmisten välillä. Suhteet ovat useim-

miten pidempiaikaisia. Erilainen vaihdanta eli vuorovaikutus organisaatioiden välillä aikaansaa suhteissa sopeutumis- ja institutionalisoitumisprosesseja. Suhteet muo-dostuvat neljänlaisista elementeistä: yhteisestä suuntautumisesta, riippuvuudesta, sidoksista ja investoinneista. (Johanson & Mattsson 1987, 34-48; Easton 1992, 8-16) Tämän tutkimuksen tarkastelunäkökulma rajauksen mukaisesti keskittyy näkemään verkostot ja organisaatioiden ihmiset suhteina sekä verkoston organisaatiot rakenteina.

Interaktiolähestymistapa, jossa organisaatioiden välistä vaihdantaa voidaan tarkastella psykologian ja sosiologian analyyseilla. Psykologinen analogia vaihdannasta (Wilson & Mummalaeni 1986; Dwyer, Schurr & Oh 1987; Dwyer, Dahlström & DiNovo 1995) voi perustua henkilöiden välisistä suhteista tehtyihin havaintoihin (esim. mies-nainen). Tällöin organisaatioiden välinen vaihdanta nähdään ensisijaisesti organisaatioiden henkilöiden välisenä vaihdantana. Mikäli organisaatioita tarkastellaan ryhmänä ihmisiä, voidaan vaihdanta nähdä kahden suuremman ryhmän toimintana. Sosiaalipsykologiassa pääpaino on persoonallisuuden ja sosiaalisen järjestelmän vuorovaikutuksessa, jolloin sosiaalipsykologia sijoittuu sosiologian, psykologian ja antropologian lähelle tutkimuskentässä. (Eskola 1971; Glen 1975; Malinen 1998, 167)

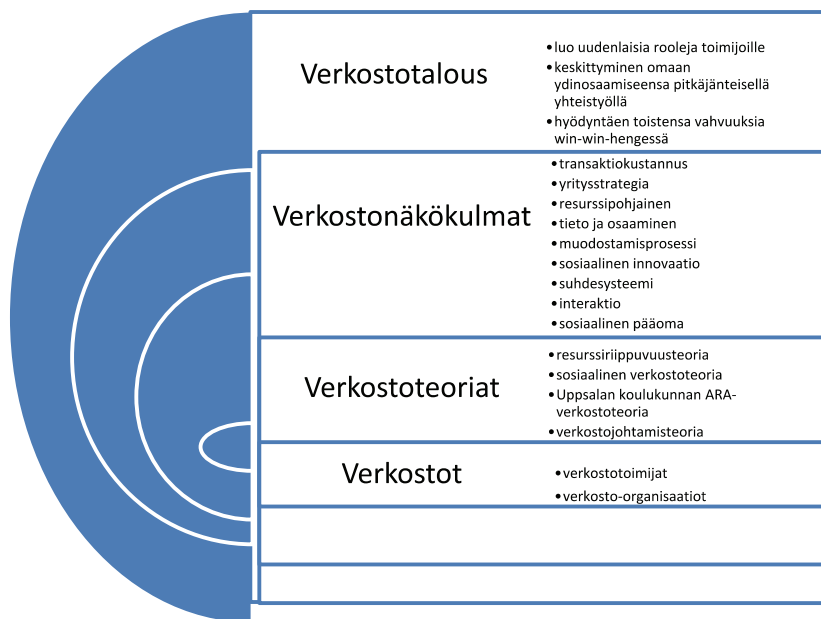
Sosiaalinen pääoma on määritelty ominaisuudeksi, joka synnyttää sosiaalisia suhteita ja verkostoja ja on siksi olemassa henkilöiden välisissä vuorovaikutustilanteissa. Sosiaalinen pääoma rakentuu ajan kuluessa tiedon jakamisen ja yhteisten päämäärien kautta. Se voi kuitenkin tuhoutua nopeasti luottamusta rikkovan käyttäytymisen seurauksena. (Leana 1999) Sosiaalista pääomaa ei siten saavuteta yksilöiden itsenäisen toiminnan kautta vaan se perustuu vallitseviin sosiaalisiin etuihin ja hyveisiin, joita yhteisesti tavoitellaan (Fukuyama 1995, 27). Sosiaalisen pääoman ja luottamuksen merkitystä on jonkin verran tutkittu verkostoyhteistyössä ja todettu luottamuksen koostuvan ainakin seuraavista aineksista: osaaminen, uskottavuus, varmuus, usko, toivo, lojaalisuus ja luotettavuus. Kaikkia noita tulisi kunkin kumppanin toiminnan heijastaa, jotta luottamuksen rakennuspohja olisi luja. (Blomqvist 2002) Luottamus rakentuu yleensä ihmisten välillä, mutta parhaimmillaan se voi laajentua yritysten väliseksi luottamusperustaksi. Kumppanuus toteutuu siten yritysten välillä, mutta sen rakentavat aina ihmiset. (Stähle & Laento 2000, 54) Tässä tutkimuksessa luottamus-käsite on yksi keskeinen käsite, kun tarkastellaan verkostoitumisprosessien kehittymistä sosiaalisen pääoman näkökannalta.

2.1.3 Verkostotalous

Castells (1996, 164-172) on todennut, että verkostoyritys sopii parhaiten tietoyhteiskunnan yritysraakenteeksi, koska siinä pystytään luomaan uutta tietoa ja prosessoimaan tehokkaasti, sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joustamaan uusissa tilanteissa ja olemaan innovatiivisia. Verkostoyritykset muokkaavat jatkuvasti yhteistyöverkkojaan muuttuvien tarpeiden suuntaan (Himanen & Castells 2004, 41-42).

Verkostotalous (network economy) kuvaa uudenlaista yhteiskunnan ja liike-elämän rakennetta, jolle on ominaista, että yritykset ja organisaatiot pur-

kavat pitkälle integroituja sisäisiä rakenteitaan, keskittyvät oman ydinosaamisensa alueelle ja tekevät pitkäjänteistä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 225) Verkostotaloudeksi kutsutaan tapaa toimia löyhien tai tiiviiden yhteenliittymien, verkosto-organisaatioiden kautta, joissa etu haetaan liittoutumalla kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Tällä pyritään hyödyntämään toistensa vahvuuksia win-win-hengessä. Kukin antaa yhteiseen kokonaisuuteen parastaan. Idea on, että yhdessä saavutetaan jotain sellaista, mihin kukaan ei yksinään pystyisi. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15) Raatikaisen mukaan verkostoajattelu perustuu pohjimmiltaan oivallukseen, että kumppanuuden tuloksena ei jouduta jakamaan omaa hyötyä muille, vaan yhteistä hyötyä tavoittelemalla pystytään kasvattamaan myös jokaisen osallisen hyötyä suuremmaksi kuin yksin toimimalla. Se on ajattelutavan muuttamista kamppailukeskeisestä kumppanuuskeskeiseksi ajatteluksi. (Raatikainen 1992, 187-188) Verkostotalouden ominaisuuksia ovat maailmanlaajuiset markkinat sekä asiakkaitten vaatimustason nousu. Näiden lisäksi siihen kuuluvat ydinosaamiseen keskittyminen, tieto- ja viestintätekniikan lisääntyminen, taloudellisten toimijoiden kytkeytyneisyys sekä yritysten välisen yhteistyön kasvu. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 119-120; Pirnes 2002, 9-11)



KUVIO 8 Yhteenvedo verkostotaloudesta verkostoteorioihin

Luottamus ja kumppanuus ovat verkostotalouden keskeisiä tekijöitä (Lillrank 1999). Verkostotaloudessa yritysten välisiä suhteita ei voida luonnehtia puh-

taasti markkinaehtoisiksi vaan verkostomaisiksi. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten kahdenväliset suhteet ovat kehittyneet pitkäaikaisemmiksi, läheisemmiksi ja syvällisemmiksi kuin mitä pelkkään markkinaehtoiseen vaihdantaan tarvittaisiin. (Vesalainen 2002, 10) Yritykset erikoistuvat, keskittyvät ydinosaamiseensa ja rakentavat monipuolisia yhteistyöverkostoja (Hyrsky & Lipponen 2004). Verkostoituminen mahdollistaa uudet rakenteet ja uudet strategiat (Tapscott 1996).

Verkostotaloudessa eri toimijoiden väliset raja-aidat mataloituvat ja työnjako syvenee. Toimijat tekevät pitkäaikaisia sopimuksia, jolloin niiden keskinäisistä suhteista tulee tärkeä menestyksen ehto. Verkostotalous perustuu vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja vaihtoon, jolloin verkostotalouden etujen hyväksikäyttö edellyttää oman ydinosaamisen oivaltamista ja kehittämistä sekä sen yhdistämistä muiden ydinosaamiseen. Verkostotaloudessa yritystä on tarkasteltava osana systeemiä, jonka muodostavat toimittajat, asiakkaat ja kaikkein tärkeimpinä täydentäjät eli ne yritykset, jotka parantavat omaa tuote- ja palvelukokonaisuuttaan. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 15-16)

Yhteenvetona tämän tutkimuksen empiriasta abduktiivisen tutkimuksen ja hermeneuttisen kehän perusteella esiin nostettiin tähän teoriatarkasteluun verkostoteorioita, verkostoteorianäkökulmia ja verkostotalous, jotka esitellään yhteenvetona kuviossa 8 verkostotoimijoiden ja verkosto-organisaatioiden näkökulmasta.

2.2 Verkostoitumiskäsitteitä

2.2.1 Yritysyhteistyö käsitteestä strategiaan alliansseihin

Tutkimuksen esihaastattelussa kävi selvästi ilmi, että verkostoitumiseen liittyvät käsitteet olivat haastateltaville jäsentyneet eri tavalla. Käsitteiden selventäminen myös tässä teoreettisen viitekehyksen rakentelussa on perusteltua, kuten tehtiin myös jokaisen haastattelutilanteen alussa, jossa haastateltava ja haastattelija keskustelivat tämän tutkimuksen kannalta keskeisistä käsitteistä, verkostoituminen ja verkostoaktivaattori, joiden rakentumista seuraavaksi lähdetään kuvaamaan.

Käsitteitä verkosta verkostoitumiseen voidaan kuvata prosessimaisena kehityksenä (Raatikainen 1992). *Verkko*-käsitteellä kuvataan samanasteista tai samantyyppisistä tekijöistä koostuvaa kokonaisuutta, esimerkkeinä toimijoiden verkko olisi yritysverkko, toimintojen verkko olisi tuotantoketju sekä voimavarojen verkko olisi alihankintaverkko (Raatikainen 1994, 28; Lainema 1996).

Verkosto-käsitteellä kuvataan eriasteisista ja eri tyyppisistä keskenään risteävistä verkoista koostuvaa kokonaisuutta eli verkosto muodostuu useista verkoista. (Raatikainen 1994, 28). Verkosto-käsitteestä löytyy määritteitä teokista (Naisbitt 1984, 213; Powell 1990; Snow, Miles & Coleman 1992, 11-14; Nohria & Eccles 1992, 228; Håkansson & Johanson 1994, 28; Rosenbjörger 1994; Le-

mola 1994, 43; Tuomi 1994, 16; Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 11; Harisalo & Miettinen 1995, 130; Forström, Kautonen & Toivonen 1997, 17-20; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a, 1; Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998b, 2; Silen, 1998, 103). Verkkojen verkko eli verkosto- sekä verkottuminen-käsitettä kuvataan Raatikaisen teoksessa (Raatikainen 1994, 28-30).

Kirjallisuudessa käytetään yleisesti sekaisin kolmea yritysysteistyön käsitettä: yritysysteistyö, verkostoituminen ja strateginen allianssi. Verkostoituminen ja yhteistyö ovat eri asioita. Verkostoituminen sisältää yhteistyön elementin, mutta yhteistyö ei itsessään ole vielä verkostoitumista (Malinen 2001). Verkostoitumiseen liittyvinä käsitteinä vaihtelevat yritysysteistyö, kumppanuus, partnership, allianssi, konsortio, verkostoituminen, verkottuminen, verkostomainen toiminta, toimittajaketjut ja -verkotot, kauppaketjut, myyntikanavat ja myyntiverkosto (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 40; Deutsch 1973; Porter 1990; Ollus ym. 1990; Ylä-Anttila 1998). Kaiken kaikkiaan verkostomaisten liiketoimintasuhteiden ja eriasteisten yritysysteistyösuhteitten kirjo on niin runsas, ettei verkostojen yhtenäisteoriaa ole todennäköisesti mielekästä, jos edes mahdollistakaan kirjoittaa (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 45). Siitä huolimatta tässä tutkimuksessa käytetään sanaa verkostoituminen laajassa mielessä, jolloin se kuvaa sitä kokonaisuutta, miten yritysten välistä yhteistyötä syntyy. Näistä syistä verkostoitumisen käsite nousee tämän tutkimuksen käytetyimmäksi sanaksi, samalla supistetaan ja keskitetään eri verkostoitumiseen liittyvät termit sanaksi verkostoituminen.

Malisen mukaan verkostoitumista on löydettävissä myös julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Korkeakoulujen ja yritysten välinen yhteistyö on tiivistynyt ja näiden välinen verkostoituminen on nopeasti lisääntynyt. Yliopistot saavat yrityksiltä resursseja, esimerkiksi rahaa tai tutkimusvälineitä, tutkimustietoa jne. ja vastaavasti yritykset saavat apua kokemuksiinsa ongelmiin. Samalla yritykset voivat käyttää hyväksi korkeakoulujen osaamista esimerkiksi omassa tuotekehityksessään. (Malinen 2001) Tässä tutkimuksessa käsitellään julkistojen rooleja lähinnä empiirisessä osiossa.

Keskieuropalaisittain klusterointia voidaan tarkastella laajempaan verkostorakenteena, jossa yritysten välisen yhteistoiminnan lisäksi myös julkistojen roolilla on aktiivinen rooli yritysten väliseen verkostoitumiseen (WCLC 2001). Suomessa laaja malli eli yritysten yhteistyö julkisen sektorin, konsulttien, koulutuslaitosten ynnä muiden kanssa on suhteellisen löysään yhteistyöhön perustuvaa (Leskinen 2000, 2; Malinen 2001; Nivala 1995, 30-49). Yritysten ympärille syntyneistä verkostoista voi kasvaa klustereita, verkostojen verkostoja. Verkotot ovat kehityksen alussa olevia mikroklustereita. Klusteri voidaan näin määrittellä verkoston yläkäsitteeksi, jonka suojissa kehittyy uusia ja kuolee aikansa eläneitä yritysverkostoja. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a, 10-11) Klusteri on yritysjoukko, joka toimii samalla toimialalla. Klusterin ja verkoston erona on se, että verkosto on tavoitteellinen ja kiinteä, sillä on päämäärä ja se perustuu pitkiin yhteistyösuhteisiin. Klusteri on avoimempi yritysten välisiä suhteita kuvaava termi. Verkostossa esimerkiksi ihmisten merkitys ja ihmisten välinen

vaihdanta ovat tärkeässä asemassa. Klusterissa yritykset käyvät kauppaa keskenään, koska sattuvat olemaan samalla toimialalla. (Malinen 2001) Klusteri tarkoittaa sellaista verkostorakennelmaa, jonka osaaminen, voimavarat ja yhteistyösuhteet nostavat verkoston tietyn liiketoiminnan osalta kansainvälisillä markkinoilla merkittävään asemaan (Porter 1991; Lahti 1994, 102-103). Klusteritalous on kansakunnan tai talousalueen kilpailukyvyn ydin. Klusteritaloutta täydentää pienyrityspainotteinen verkostotalous, joka hyödyntää kaikkia sellaisia alueita, jossa pieni mittakaava ja joustavat toimintamallit ovat tehokkaampia kuin suuren mittakaavan toiminta. (Lahti 1994, 105) Tässä tutkimuksessa klusterointi ei nouse tarkempaan tarkasteluun, koska aineistosta ei esiin noussut siihen liittyviä käsitteitä kuin julkistoimijan roolin kautta.

Strateginen allianssi on terminä melko uusi. Se vaihtelee sisällöltään kirjoittajien mukaan sekä laajana että suppeana käsitteenä. Laajassa mielessä strategisia alliansseja ovat kaikki yritysten väliset yhteistyösuhteet riippumatta siitä, miten suhteet on organisoitu (Hellman, Hovi & Nieminen 1993, 13). Vesalaisen ja kumppanien mukaan ominaista strategiselle allianssille on se, että sen kautta yritykset tavoittelevat huomattavaa parannusta omaan kilpailukykyynsä samalla säilyttäen oman identiteettinsä. Yritysten välisen yhteistyön määrittelyssä näyttää unohtuneen, että yhteistyöhön sisältyy liikkeenjohdollisesti kaksi eri aspektia, sekä strateginen että organisatorinen, jolloin yritys yhteistyön sisältö, laajuus ja intensiivisyys, saattaa olla erilainen ja tämä yhteistyö voi olla eri tavoin organisoitu. (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 9-10) Strateginen verkostoituminen tai strateginen näkökulma verkostoitumiseen (Cousins 2002; Harland & Knight 1998) viittaa siihen, että joukko yrityksiä pyrkii tavoitteellisesti ja systemaattisesti verkon strategisen osaamisen - tuottavuus ja tehokkuus mukaan lukien - kehittämiseen. Strateginen osaaminen voi realisoitua kokonaiskustannusten vähenemisen, uusien asiakkaalle arvoa luovien toimintatapojen (prosessi-innovaatiot) tai lopputuotteeseen liittyvien ratkaisujen (tuoteinovaatiot) muodossa (New & Mitropoulos 1995; Ruohomäki, Koivisto, Huuhka & Harkki 2003, 12-13). Strateginen allianssi käsitteenä ei nouse tästä empiirisestä aineistosta esiin.

2.2.2 Verkostostrategia ja verkostosuhde

Yritysten väliset sidokset ja verkostot voivat olla tavoitteiltaan, tehtäviltään ja tyypeiltään hyvinkin erilaisia (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994; Koskinen, Inkiläinen, Sjöström & Tuominen 1995; Alasoini 1998; Kuusi & Schienstock 1999). Yrityksen verkostostrategia ja verkoston strategia erotetaan käsitteellisesti toisistaan, jossa verkoston strategia tarkoittaa tiettyyn kumppanuussuhteeseen tai verkkoon kuuluvien yritysten tai muiden organisaatioiden yhteistä strategiaa, kun taas verkostostrategiasta käytetään myös termejä yhteistyöstrategia, kumppanuusstrategia, verkostosuhteiden strategia ja verkostoitumisstrategia. Tässäkin kohtaa verkostoitumiseen liittyvä käsitteistö on vielä täsmenny-mätöntä. Yrityksen tai muun organisaation verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, miten yritys voi tai sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin *toimijoihin, jotka voivat olla muita yrityksiä,*

organisaatioita tai henkilöitä. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 103-104) Yritysten väliset verkostot voidaan tyyjitellä esimerkiksi seuraavalla kolmella tavalla: Yritysten horisontaaliset oppimis- ja kehittämisverkostot, yritysten vertikaaliset tuotanto- ja toimittajaverkostot sekä uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittämiseen tähtäävät innovaatioverkostot. (Koivisto & Ahmaniemi 2001)

Verkostosuhdetta tarkastellaan ikään kuin yritysten ulkopuolelta yhteistyökokonaisuuden näkökulmasta. Yrityksen verkostostrategia (verkostosuhteiden strategia) vastaa kysymykseen, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 104-105) Markkinoiden ja hierarkian välissä on olemassa tärkeä verkostosuhteiden vyöhyke. Verkostosuhteille on ominaista (Grabher 1993) markkinasuhdetta sidotumpi, mutta organisaatioiden sisäisiä työ-, toimivalta- ym. suhteita väljempi luonne, keskinäinen vastavuoroisuus ja keskinäinen riippuvuus. (Ruohomäki ym. 2003, 12) Verkostosuhteella tarkoitetaan yrityksen tai muun organisaation tavoitteelliseksi, pitkäaikaiseksi ja läheiseksi tarkoitettua yhteistyötä. Yhteistyö on vuorovaikutteista ja luottamuksellista ja siihen sisältyy kaikkien osapuolten osaamisen kehittymistä. Verkostosuhde voi olla kumppanuussuhde yhteen yritykseen tai organisaatioon, verkko tai verkosto, suhde useampaan yritykseen tai organisaatioon. Verkostosuhteet voivat olla löyhiä tai tiiviitä aikajänteen, tavoitteellisuuden ja määrämuotoisuuden vastaavasti vaihdellessa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77) Tässä tutkimuksessa yrityksen verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, miten yritys voi tai sen kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin ja tehdä niiden kanssa yhteistyötä toteuttaakseen valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tutkimuksen empiirisestä aineistosta esiin nousee verkostostrateginen näkökulma, jossa pohditaan ulkopuolisen toimijan rooleja verkostoitumisprosessien eri vaiheissa.

2.2.3 Verkostoitumisprosessi

Verkostoitumisprosesseja eli verkostojen rakentumista voidaan kuvata monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Tsuparin ja kumppaneiden mukaan verkostoituminen on prosessi, jossa tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään yhteistyöyritysten lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoituminen edellyttää sen kaltaista henkilöiden ja organisaatioiden tuntemusta sekä yhteisen arvoja ajattelumaailman ymmärtämistä, ettei kertaluonteinen yhteistyö ole mahdollista. Verkostoitunut toiminta on yhteistyötä ydinprosesseissa, mutta se on myös vuorovaikutusta ja luottamusta. Verkostoitunut toiminta on molempien osaamista kehittävää strategista kumppanuutta, mutta jos vain toisen ydinosaaminen kehittyy yhteistyön seurauksena, on kyse pikemminkin alihankinnasta tai muusta vastaavasta. Verkostoituminen tähtää välittömien hyötyjen ohella pidemmän aikavälin kilpailukyvyyn edistämiseen. (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila 2004)

Larssonin ja kumppaneiden mukaan verkostojen kehittämisprosessia voidaan kuvata kolmivaiheisella mallilla (Larson 1991; Larson & Starr 1993; Hoang & Antoncic 2003, 175-176). Ensimmäisessä vaiheessa yritys keskittyy löytämään

ne kontaktit, joiden kautta se saavuttaa tarvittavat kriittiset resurssit. Tässä vaiheessa hyödynnetään ystäviä ja aikaisempia yrityskontakteja. Yrityksen ja erehdyksen kautta yrittäjä rakentaa verkoston, jonka kautta hän pystyy kehittämään yritystään tulevaisuudessa. Toisessa vaiheessa vaihdantayhteistyö tulee monipuolisemmaksi. Yrityssuhteet muuttuvat myös sosiaalisiksi verkostoiksi. Luottamus ja maine tulevat tärkeiksi verkostojen hallinnan elementeiksi. (Larson & Starr 1993; Hoang & Antoncic 2003) Kaksi ensimmäistä verkoston kehittymisvaihetta keskittyvät kahdenkeskisiin verkostosuhteisiin ja kolmas vaihe laajentaa verkoston monipuoliseksi vaihdantamalliksi. Kolmannessa vaiheessa verkostojen muoto monipuolistuu edelleen, jolloin osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy ja ne integroituvat tiiviimmin toisiinsa. Organisaatioiden välinen yhteistyö ei ole enää riippuvainen pelkästään yksilöiden välisestä yhteistyöstä, vaan silloin siinä on mukana useampia ihmisiä yrityksestä. (Larson & Starr 1993, 10-11) Vaihemalli kuvastaa sitä dynamiikkaa, joka sisältyy resurssien hankkimiseen, yhteistyösuhteiden rakentamiseen ja yrityksen perustamiseen liittyvään oppimiseen. Prosessi kuvaa verkostosuhteiden muuttumista yksinkertaisista vaihdantasuhteista tiiviiseen molemminpuolisiin ja monikerroksisia yhteistyösuhteita sisältävään verkostoon. (Larson & Starr 1993; Hoang & Antoncic 2003)

Hämäläinen ja Schienstock (2000) erottavat verkostoitumisessa seuraavia vaiheita: ensimmäisenä vaiheena on tietoisuuden herääminen ja syntyminen verkostoitumisen mahdollisuudesta. Toisena on oikeanlaisten partnerien etsiminen sekä kolmantena keskinäisen luottamuksen ja yhteisen tietämisperustan luominen. Neljäs vaihe on verkostoyhteistyön organisoiminen. Viides vaihe on mahdollisten täydentävien resurssien hankkiminen ja lopuksi aktiivinen yhteistoiminta. Kuitenkin Ruohomäen ym. mukaan seuraavat seikat saattavat rajoittaa erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten keskinäistä verkostoitumista. Ensimmäiseksi yrityksissä ei välttämättä ole riittävästi tietoa verkostoitumisen hyödyistä, riskeistä ja kustannuksista. Toiseksi monenlaiset käytännölliset seikat saattavat rajoittaa kiinnostavien ja luotettavien partnereiden hakemista ja etsimistä. Kolmanneksi keskinäisen luottamuksen ja yhteisen tietämisperustan luominen vaatii monessa tapauksessa aikaa, oppimista sekä käytännöllisten ja asenteellisten vaikeuksien ylittämistä. Neljänneksi verkostoperustaisen yhteistyön organisoiminen ja koordinoiminen vaatii näkemystä ja johtajuutta ja lopuksi pienten ja keskisuurten yritysten verkostossa ei välttämättä ole olemassa kaikkea verkoston toimivuuden tai kilpailukykyisyyden kannalta tarvittavia resursseja tai osaamista. (Ruohomäki ym. 2003, 16)

Larson ja Starr (1993, 11-12) painottavat, että verkostonäkökulma korostaa yrittäjän näkemistä kokonaisvaltaisena yksilönä, jolla on henkilökohtainen historia ja liiketoimintaan liittyviä kiinnostuksen kohteita. Verkostoteoria korostaa sekä liiketoiminnan punoutuneisuutta sosiaaliseen taustaansa että yritysten välisessä yhteistyössä olevaa sosiaalista verkostoa. Larsonin (1991, 175-180) tutkimus osoitti, että jokainen yrittäjämäinen yritys oli solmuyritys pienelle määrälle vakiintuneita kumppanuussuhteita, joita he ylläpitivät. Larson jakaa

kumppanuussuhteen kehittymisen kokeiluvaihteesta kumppanuusvaiheeseen ja sitä kautta kehittyvään verkostomaiseen toimintatapaan.

Kokeiluvaiheessa testataan kumppanin luotettavuutta. Suhteen kehittämisessä edetään askel kerrallaan kohti tiiviimpää yhteistyötä ja silloin luottamuksen rakentuminen on tärkeämpää kuin sopimukset yhteistyön kehittymisessä. (Larson 1991, 176-180) Ring ja Van de Ven (1994, 101) korostavat, että useimmat yritysten väliset yhteistyösuhteet ennestään tuntemattoman kumppanin kanssa alkavat pienistä, epämuodollisista sopimuksista, jotka vaativat vähän luottamusta ja sisältävät pienen riskin. Vähitellen löytyvät yhteiset toimintatavat ja tehokkuus, jolloin osapuolet uskaltavat myös investoida enemmän yhteistyöhön resurssejaan ja odotukset yhteistyöstä kasvavat.

Kumppanuusvaihetta voidaan kuvata vahvan sitoutumisen ja tiiviin integraation kautta. Kumppanuusvaiheessa vuorovaikutus on tiivistä ja molemmat osapuolet investoivat yhteistyöhön. (Larson 1991, 176-180) Verkostossa kumppanien olisi tultava kavereiksi ja yhdistettävä resursseja keskittymiksi esimerkiksi yhteistyösopimuksien avulla. (Raatikainen 1992, 147; Kanter 1984) Kanterin (1994) avioliittometaforan mukaan yritysten väliset yhteistyösuhteet kehittyvät avioliiton tapaan vaiheittain. Ensin etsitään paria ja kosiskellaan mahdollisia yhteistyökandidaatteja, sitten tehdään yhteiset suunnitelmat ja niihin perustuva kihlasopimus. Kolmannessa vaiheessa yhteistyökumppanit perustavat yhteisen talouden ja alkavat havaita kiusallisia eroja toimintatavoissaan. Neljänneksi osapuolet kehittävät tekniikoita tulla toimeen keskenään. Lopuksi vanhan parin osapuolet huomaavat kumpikin muuttuneensa toisenlaisiksi yhteistyön johdosta.

Ruohomäen ja kumppaneiden mukaan yritysten välinen verkostoitumiskehitys voi toteutua kokemuseräisen oppimisen sekä yrityksen ja erehdyksen menetelmää noudattaen, jolloin prosessi voi nopeasti muuttuvassa ympäristössä osoittautua kuitenkin liian hitaaksi, rasittavaksi ja kalliiksi prosessiksi. Tämän takia on mielekästä kehittää yrityksen verkostoitumiskyvyn arviointia ja proaktiivista kehittämistä palvelevaa osaamista ja metodeja. (Ruohomäki ym. 2003, 17-18)

Verkostojen rooli ja käyttö vaihtelee yrityksen perustamisen eri vaiheissa. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen perustamista suunnitteleva henkilö puhuu asiasta vain läheisimpien ihmisten kanssa. Yrityksen suunnitteluprosessin edetessä myös verkosto laajenee. Kun liiketoimintaa aktiivisesti suunnitellaan ja liikeideaa kehitetään verkostojen rakentaminen ja ylläpitäminen on tiiviimpää ja vie eniten aikaa. Sen jälkeen sosiaalisen verkoston koko pienenee ja yhteistyötä tehdään tärkeimpien ja hyödyllisempien tahojen kanssa. Verkostoihin käydetään myös vähemmän aikaa, koska toiminta on jo vakiintunut. (Toivola 2005; Greve & Salaff 2003, 16; Lechner & Dowling 2003, 21-22) Toivolan esittämä malli sisältää neljä vaihetta verkostojen kehittymisessä, jolloin tämä malli on sidoksissa yrityksen kasvuun ja elinkaaren vaiheisiin. Malli painottaa verkostojen sisältöä ja niiden kautta tapahtuvaa toimintaa. Nuorella yrityksellä tärkeitä ovat sosiaaliset ja uskottavuutta luovat verkostot, jotka rakentavat tulevaisuuden mahdollisuuksia ja verkostosuhteiden perustaa. Seuraavassa vaiheessa painot-

tuvat markkinointi ja yhteistyöverkostot, koska yrityksen toiminta on vakiintunut ja se pystyy rakentamaan yhteistyöhön perustuvia kumppanuuksia. Jatkovaiheessa yhteistyöverkostojen rooli pysyy tärkeänä, mutta teknologiaan ja tuotekehitykseen liittyvät kumppanuudet nousevat tärkeiksi. Loppuvaiheessa yrityksen kehittymisen myötä verkostorakenteen johtaminen nousee keskeiseksi tekijäksi. Verkostokyvykyys on yrityskohtaista, mutta samalla myös tilanne-riippuvaista. Ajan myötä verkostosuhteet kehittyvät tiiviimmiksi ja kumppaneiden integroituminen monipuolistuu. (Toivola 2005, 66-67) Tämä tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli esiin nostaa verkostoitumisprosesseja laajemminkin, mutta fenomenografista menetelmällä saatuja tilastollisiin aineistoihin on suhtauduttava varauksellisesti. Kuitenkin tässä tutkimuksessa käytetään verkostoitumisprosessi-sanaa siinä mielessä, että yritysten väliset yhteistyösuhteet kehittyvät avioliiton tapaan vaiheittain, kokeiluvaiheesta kumppanuuteen tai suunnittelusta ylläpitovaiheeseen. Verkostoaktivaattoreiden roolit on aineistolähtöisessä analyysissä luokiteltu suunnittelu-, ensitapaamis-, rakentamis- ja ylläpitovaiheeseen.

2.2.4 Organisaation rajapinta

Organisaation rajojen katsotaan nykyään yleisesti katoavan tai ainakin hämärtyvän (Wigand, Picot & Reichwald 1997). Rajojen häviämiseen, hämärtymiseen - tai pikemmin niiden määrittämiseen uusilla tavoilla - vaikuttavat muun muassa trendi ulkoistaa osa yritysten toiminnasta sekä yritysten siirtyminen verkostomaiseen toimintaan ja kumppanuuksien hyödyntämiseen (Birchall & Lyons 1995). Tässä yhteydessä voidaan puhua toisaalta myös organisaation ja sen rajojen laajentamisesta (boundary spanning). Laumannin, Marsdenin ja Prenskeyn (1983) mukaan organisaation rajat voidaan määrittellä kolmen tekijän perusteella. Nämä ovat toimijoiden (actors) ominaispiirteet, keskeiset suhteet sekä toiminta. Useat tutkijat määrittelevätkin organisaation rajat organisaatioiden toimijoiden perusteella sen mukaan, ketkä ovat organisaation jäseniä ja ketkä eivät (Scott 2003, 187). Pfeffer ja Salancik (1978, 29-30) pohtivat alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppanien suhdetta organisaatioon. Freeman (1978, 339) esittää näiden osapuolten aseman yhdeksi organisaation rajojen määrittelyn ongelmista, sillä kuvaan tulee mukaan henkilön roolin vaikutus hänen asemaansa organisaatiossa. Starbuck (1976, 1071-1074) tarkastelee organisaation rajoja organisaation jäsenten ja heidän rooliensa kautta sekä liittyen siihen, mihin eri organisaatioihin he kuuluvat. Tämän perusteella hän tulee siihen tulokseen, ettei kukaan ole aina täysin jonkun organisaation jäsen katsottaessa asiaa eri näkökulmista.

Yksilön jäsenyys organisaatiossa tulisi määrittellä käyttäytymiseen perustuen, sillä yksilö voi samaan aikaan kuulua useampaan käyttäytymissysteemiin sekä organisaatioon että sen ympäristöön riippuen käyttäytymisestä ja ajasta (Pfeffer & Salancik 1978, 30-32). Organisaation vuorovaikutus ympäristönsä kanssa toimii rajapintaelementtien välityksellä ja samalla mahdollistaa organisaation 'aistien' toiminnan (Maula 2006). Erityisille organisaation rajoilla toimiville, panos- ja tuotosvirtojen suhteen valintoja tekeville rooleille käytetään eri

tieteenalojen tutkimuksessa useita eri nimityksiä. Tällaisia ovat muun muassa sosiaalitieteissä rajojen laajentaja (boundary spanner), rajahenkilöstö (boundary personnel), rajarooli (boundary role) tai raja-asema (boundary position). Tällaisia rooleja ovat tutkineet muun muassa Thompson (1962), Adams (1976) ja Michael (1973). Tällaisissa rajapintarooleissa tai tehtävissä toimivien henkilöiden tehtävänä on tarkkailla ympäristöä ja vapauttaa muut organisaation jäsenet ympäristön tarkkailusta. Milesin mukaan onnistuneen verkostoitumisen taustalla on olennaisena osana henkilö, toimija, joka on joko yrityksessä toimiva tai yrityksen ulkopuolella oleva nk. rajahenkilö (Miles 1980, 318).

Maulan (2006) mukaan esimerkiksi rajojen laajentajaa ei kuitenkaan voi nähdä rajapintaelementtinä, sillä se ei ole varsinaisesti suorassa yhteydessä autopoieettisuuteen eli itsensä tuottamiseen, koska se yhdistetään useimmiten yksilöön eikä jatkuvasti tuotettavaan rooliin. Leonardin (1998, 158) mukaan tällaisten roolien voi katsoa lähtevän selvästi organisaation tarpeesta ja vastaavan jatkuvuudeltaan muita organisaatiossa olevia rooleja. Rajojen laajentajan roolin voi katsoa olevan rooli siinä kuin esimerkiksi projektipäällikön roolin eli sitä ei olisi olemassa ilman yksilön jäsenyyttä organisaatiossa. Yksilön ollessa organisaation jäsen vaikuttaa tämä rooli väistämättä myös organisaatioon, sen toimintaan ja rajoihin. Näin ollen kyseistä roolia voidaan tarkastella organisaation kontekstissa. Käytännön näkökulmasta rajojen laajentajan roolin voi katsoa olevan tärkeä rajapinta organisaation ja sen ulkopuolisten tahojen välillä. (Rapanen 2006, 38) Tämä tutkimuksen lähtökohta on etsiä vastauksia nk. Milesin rajahenkilöiden rooleihin. Tutkimuksen avulla selvitetään, onko verkostoaktivaattoreilla erilaisia rooleja toimiessaan joko yrityksen sisäisinä tai ulkopuolisina toimijoina.

2.3 Yhteenveto verkostotutkimuksesta ja verkostoitumiskäsitteistä

Tämän tutkimuksen viitekehys lähtee siitä, että organisaatioiden sekä ulkopuoliset että sisäpuoliset osaajat voivat olla kehittämässä liiketoiminnan kannattavuutta yrityksissä. Tutkimus keskittyy etsimään verkostossa toimivien henkilöiden käsityksiä siitä, miten verkostoaktivaattorien roolit ovat näyttäytyneet tai miten heidän odotetaan näyttäytyvän yritysten verkostoitumisprosessien eri vaiheissa. Fenomenografiassa empiirisestä analyysistä esiinnostetaan käsitteitä ja käsittekkategorioita aineiston ehdoilla. Käsitteiden analysoinnissa ei pyritä kattavaan esitykseen, vaan tavoitteena on tutkittavan ilmiön kannalta olennaisten tekijöiden kuvaaminen. Tutkimuksen kuluessa abduktiivisen päättelyn perusteella ovat keskeisten käsitteiden painoarvot muuttuneet siten, että roolien ja verkostotoimijoiden painoarvo on suurentunut ja verkostoitumiskäsitteen lähinnä verkostoitumisprosessin painoarvo pienentynyt. Uutena käsitteenä esiin nousi organisaatioiden rajapinta ja rajahenkilöt.

Tässä tutkimuksessa esitellään hyvin lyhyesti empiirisestä aineistosta esiinnousevia verkostoaktivaattoreiden rooleja sivuavia verkostoteorioita; resurssiinriippuvuusteoria, sosiaalinen verkostoteoria, sosiaalinen vaihdantateoria, verkostojohtamisteoria, ARA-verkostoteoria ja yritysten välisen yhteistyön kuu-tiomallia. Toisaalta verkostoja lähestytään transaktiokustannusten, strategioiden, resurssien, tiedon ja osaamisen, prosessien, sosiaalisten innovaatioiden, suhdesysteemien ja interaktioiden näkökannoilta.

Tässä tutkimuksessa käytetään verkostoitumissanaa laajassa mielessä, jolloin verkostoituminen kuvaa sitä kokonaisuutta, miten yritysten välistä yhteistyötä syntyy. Näistä syistä verkostoituminen nousee tämän tutkimuksen käy-tyimmäksi sanaksi, jolloin samalla supistetaan verkostoitumiseen liittyvien kä-sitteiden laaja kirjo ja keskitetään eri verkostoitumiseen liittyvät termit sanaksi verkostoituminen.

Hakasen ja kumppaneiden (2007) mukaan yrityksen verkostostrategia ja verkoston strategia erotetaan käsitteellisesti toisistaan, jossa verkoston strategia tarkoittaa tiettyyn kumppanuussuhteeseen yhteistä strategiaa, kun taas verkostostrategiasta käytetään myös termejä yhteistyöstrategia, kumppanuusstrategia, verkostosuhteiden strategia ja verkostoitumisstrategia. Markkinoiden ja hierar-kian välissä on olemassa tärkeä verkostosuhteiden vyöhyke, jolloin verkosto-suhteille on ominaista markkinasuhdetta sidotumpi, mutta organisaatioiden sisäisiä toimivaltasuhteita väljempi luonne, keskinäinen vastavuoroisuus ja keskinäinen riippuvuus (Grabher 1993).

Verkostoitumisprosesseja eli verkostojen rakentumista voidaan kuvata monella eri tavalla ja monesta eri näkökulmasta. Tsuparin ja kumppaneiden (2004) mukaan verkostoituminen on prosessi, jolloin tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään yhteistyöyritysten lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Larson ja Starr (1993, 11-12) painottavat kokeiluvaiheesta kumppanuusvaiheeseen, että verkostonäkökulma korostaa yrittäjän näkemistä kokonaisvaltaisena yksilönä. Verkostoteoria korostaa sekä liiketoiminnan punoutuneisuutta sosiaaliseen taustaansa että yritysten välisessä yhteistyössä olevaa sosiaalista verkostoa. Kanterin (1994) avioliittometaforan mukaan yritysten väliset yhteistyösuhteet kehittyvät avioliiton tapaan vaiheittain. Toivolan (2005) mukaan verkostojen rooli ja käyttö vaihtelee yrityksen perustamisen eri vaiheissa. Tässä tutkimuk-sessa esiin nousee lähinnä luottamukseen liittyvä sosiopsykologinen ja johta-misrooleihin liittyvä verkoston johtamisen näkökulma, joita käsitellään teoret-tisessä viitekehyksessä myöhemmin.

Rajojen laajentajan roolin voi katsoa olevan tärkeä rajapinta organisaation ja sen ulkopuolisten tahojen välillä (Rapanen 2006, 38). Tämä tutkimuksen läh-tökohta on etsiä vastauksia nk. Milesin rajahenkilöiden rooleihin. Verkostoakti-vaattoreiden rajahenkilörooleja tutkitaan verkostoitumisen eri prosessivaiheis-sa. Tässä tutkimuksessa organisaation rajojen laajentajan rooli voi nousta esiin yhtenä verkostoaktivaattorien rooleista.

3 ROOLIT

3.1 Erilaisia lähestymistapoja rooli-käsitteeseen

Katzin ja Kahnin mukaan roolit, normit ja arvot muodostavat sosiaalipsykologisen pohjan sosiaalisille järjestelmille. Arvot määrittelevät normien luonteen, ja normit puolestaan sanelevat minkälaista käyttäytymistä pidetään rooleille sopivana. Roolit, normit, arvot sekä organisaatiossa vallitseva ideologia yhdistävät ihmisiä ja sitouttavat toimimaan organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti, joten toiminnallisesti erilaiset roolit ja sitä kautta roolien keskinäinen riippuvuus toimivat organisaatiossa yhdistävänä tekijänä. (Katz & Kahn 1978, 43-44, 385-386) Eskolan mukaan roolit ja normit vaikuttavat ihmisten välisiin suhteisiin, jolloin normit ja roolit nähdään sosiaalisten instituutioiden perustekijöinä. Sosiaalipsykologia näkee normit sosiaalisena paineena ilmenevinä käyttäytymissääntöinä, joiden rikkomuksesta seuraa jonkinlainen rangaistus. Sosiaaliset roolit ovat niiden odotusten ja normien kokonaisuus, joita henkilöön kohdistetaan siksi, että hän on jonkin erityisen sosiaalisen aseman haltija. Roolit koetaan pysyvinä, jolloin esimerkiksi uuden "toimijan" oletetaan yleensä toimivan edeltäjänsä kaltaisesti. (Eskola 1971, 169-174; Allardt 1987, 19-25)

Eräistä rooleista roolisosiologiassa puhutaan asemina, jolloin esimerkiksi johtajan roolit muodostuvat näihin asemiin kohdistuvista odotuksista. Tällaisia asemarooleja voi myös vaihtaa, jos vain pystyy täyttämään niihin kohdistuvat rooliodotukset. Statusroolit taas mielletään rooliteoriassa pysyviksi. Niihin joudataan eikä niihin voi hankkia pätevyyttä. Sen vuoksi statusrooleja (kuten sukupuoli, ikä) sanotaan saaduiksi rooleiksi, kun taas asemaroolit ovat hankittuja. Rooli on sosiologinen käsite, joka tarkastelee vuorovaikutusta eräänlaisina yksilöiden yläpuolella sijoittuvina "käsikirjoituksina". Monet ammattiroolit ja niihin kuuluvan roolikaluston hallinnasta kannetaan juridista vastuuta. Yhteiskunnallinen valvonnan ja sääntelyn kannalta eräät ammattiroolit, kuten lääkärin rooli, ovat enemmän kuin rooleja. (Biddle & Thomas 1979; Katz & Kahn 1978)

Eri asemissa tai työtehtävissä toimivien ihmisten käyttäytyminen on riippuvainen normeista, säännöistä, vaatimuksista, odotuksista sekä muiden ihmisten käyttäytymisestä. (Biddle & Thomas 1979, 4) Teatterimaailmasta lähtöisin olevia metaforia on löydettävissä roolikirjallisuudesta lukuisia; puhutaan roolin esittämisestä, näyttelämisestä, roolisuorituksesta, itsensä esittämisestä jne. (Biddle 1979, 9). Goffman (1971) tarkastelee ihmisten käyttäytymistä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja pyrkii kuvaamaan arkielämän ilmiöihin kytkeytyviä rooleja lukuisilla teatterista lainatuilla termeillä, esimerkkinä roolihahmo. Toisaalta yhdistyksessä asemana voi olla puheenjohtaja tai tavallinen jäsen (Trost & Levin 1996, 127).

Roolikäsitteen käyttö vaihtelee eri teorioissa, mutta perusoletusten mukaan roolit ovat tietyssä tilanteessa olevien henkilöiden käyttäytymiskaavoja. Roolit ovat usein tiedostettavissa, sillä henkilöt kokevat rooliodotuksia. Rooleja pidetään säilyvinä, koska ne on rakennettu sosiaalisiin systeemeihin, ja roolikäyttäytymisellä on aina seurauksensa. (Biddle 1979, 8; Niemistö 1999, 85) Laajasti määriteltynä roolilla voidaan tarkoittaa yhdelle tai useammalle henkilölle luonteenomaista käyttäytymistä tietyssä tilanteessa (Biddle 1979, 58). Broderickin mukaan roolielementit ovat potentiaalisesti voimakkaita perustekijöitä mm. palveluprosessissa. Rooliteoreettinen näkökulma ottaa huomioon käyttäytymisen muuttumisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa niin, että tämä tarjoaa joitakin erityisiä etuja esimerkiksi palvelun tarjoajille, jotka ovat tietoisia tärkeistä suhteiden rakentumisista asiakasrajapinnoissa. (Broderick 1998, 358)

Niemistön mukaan sosiaalipsykologiassa roolin käsite kytketään sosiaaliseen asemaan, joka määrittää henkilön yleisesti tunnistetun toimintaan esimerkiksi yrittäjänä. Henkilön roolinottoa on myös selitetty muun muassa häneen kohdistuvilla käyttäytymisodotuksilla. Tällöin rooli ikään kuin määräytyy ulkoapäin ja tietyssä asemassa oleva henkilö saadaan käyttäytymään odotusten mukaisesti. (Niemistö 1999, 85) Asema muodostuu siis joukosta ihmisiä, joita yhdistävät tietyt ominaisuudet ja piirteet, ja joiden olemassaolo ryhmänä on yleisesti tunnustettu (Biddle & Thomas 1979, 29). Biddlen mukaan positoiden eli aseman avulla luokitellaan ja jaotellaan ihmisiä tai ihmisjoukkoja, kun taas rooleilla viitataan suppeammin käyttäytymisen luokitteluun (Biddle 1979, 93).

Giddensin (1984, 187) mukaan roolit johtuvat rakenteesta, joka tarkoittaa järjestelmien ja ryhmien eli kollektiivien ominaisuuksia. Ajatus tuo esiin roolin käsitteen siten, että toimivalle toimijalle annetaan liikkumatilaa, jolloin hän ei pyri liiaksi korostamaan roolin ennalta annettua luonnetta. Asemiin luokittelu tapahtuu muiden ominaisuuksien kuin käyttäytymisen perusteella (Biddle 1979, 93). Sosiaalipsykologian roolikäsite pohjautuu roolikäsitteeseen, jossa ihmisen kyky ottaa toisen rooli ja katsoa itseään toisen silmin on oleellista minäkehitykselle. Ihminen on sekä havainnoija "I" että oman havainnoinnin kohde "Me". (Mead & Strauss 1956, 254) Roolin käsite kiinnittää huomion ryhmien välisiin suhteisiin. Näin roolit selittävät odotettua ja hyväksyttyä erilaisuutta. Roolit erottelevat ihmisiä toisistaan ja ihmiset käyttävät niitä hyväkseen erottuakseen muista. (Sulkunen 1987, 143)

Bergerin ja Luckmanin sosiologisessa rooliteoriassa puolestaan on kiinnostuttu tavasta, jolla yksilö legitimoii sosiaalisen järjestyksen toimimalla tämän järjestyksen määrittelemissä rooleissa. Rooli edustaa institutionaalista järjestystä ja rooleilla on selvästi yhteiskunnallisen kontrollin luonne, sillä kun yksilö sisäistää roolinsa, hän alkaa määritellä itseään ja muita tämän roolin kautta. (Berger & Luckman 2002, 91-94, 149-157) Tiettyyn asemaan liitettyjen odotusten lisäksi roolit viittaavat normeihin. Kaikki erilaiset asemamme eivät paljastu tai aktivoitu samaan aikaan, minkä vuoksi meiltä odotettu roolikäyttäytyminen vaihtelee tilanteen mukaan. Kotona olemme erilaisessa roolissa, kun taas töissä rooli muuttuu työntekijän tai esimiehen rooliksi. (Burr 2004, 67) Organisaatioissa toiminnallisesti eritellyt työtehtävät on usein kirjattu muistiin työkuvauxsiin, joten roolit kuvastavat enemmän työtehtävää kuin persoonallisuudenpiirteitä (Katz & Kahn 1978, 45, 186-189).

Käyttäytymisen lisäksi roolien yhteydessä korostetaan usein näkemystä, jonka mukaan roolit koostuvat niistä odotuksista, joita kohdistuu eri tahoilta tietyssä asemassa tai tehtävässä toimivaan henkilöön. Rooliin liittyy siis kiinteästi ajatus rooliodotuksista, normeista ja säännöistä. (Biddle & Thomas 1979, 26-29; Katz & Kahn 1978, 43, 186) Biddle korostaa, että tiettyyn rooliin kohdistuviin rooliodotusten suhteen vallitsee normaalisti yhteisymmärrys. Hän kirjoittaa-kin jaetuista rooliodotuksista. (Biddle 1979, 116) Rooliodotukset kytkeytyvät yleensä toimintaan eli tekoihin, joita henkilön tulisi tehdä tai joita hänen tulisi välttää. Toisaalta rooliodotukset voivat liittyä myös persoonallisuuden piirteisiin, tyyliin ja ajatusmaailmaan. (Katz & Kahn 1978, 190) Rooleihin liitetään kiinteästi symbolit, joiden avulla rooli ja asema tunnistetaan ja jotka erottelevat eri roolit toisistaan. Tällainen symboli voi olla asemaan liittyvä nimi tai nimitys. Roolin näkyvyydellä viitataan siihen, missä määrin käyttäytyminen tai roolin esittäminen on nähtävissä julkisesti. (Biddle 1979, 49, 75)

Tajfelin (1981) sosiaalisen identiteetin teoriassa identiteetti eli käsitys siitä, kuka minä olen, määritellään yksilön minä-käsityksen osaksi, joka juontuu yksilön tietoisuuteen ryhmästä. Paikannamme itsemme joihinkin kategorioihin, toisiin taas emme. Kategoriat ovat sosiaalisia ja yhteisiä. Teorian tausta-ajatuksena on, että tietoisuus ryhmäjäsenedystä on yksilölle merkittävää myös arvo- tai tunnetasolla. (Tajfel 1981, 255; Abrams & Hogg 1990, 2; Burr 2004, 95)

McCall ja Simmons toteavat, että identiteetti ei voi olla aina itse valittu. Heidän mukaansa yksilöillä itsellään ei ole yksinomaan päätäntävaltaa niihin rooleihin, joissa he tulevat toimimaan, eikä niihin odotuksiin, joita toiset heihin asettavat. (McCall & Simmons 1966, 67-76, 111-118) Roolit vaihtelevat monimutkaisuuden suhteen joko roolin laajuuden tai vaikeuden, roolin suorittamiseksi vaadittavien taitojen määrää, mukaan. (Biddle 1979, 73-74) Tässä tutkimuksessa roolit nousevat tärkeään osaan. Verkostoaktivaattorien rooliodotus- ja roolikokemuskäsityksistä luodaan merkityskategorioita, jotka kuvaavat verkostotoimijoille esiinnousseita haluttuja tai koettuja rooleja.

3.2 Rooliodotukset ja -kokemukset

Kuuluminen ja samastuminen tiettyyn ryhmään opettaa, minkälaisia odotuksia kyseiseen ryhmään tai asemaan kohdistuu (Trost & Levin 1996, 127). Rooliodotusten oppiminen voi tapahtua eri tavoin. Rooleihin kohdistuvia odotuksia esitetään osittain avoimesti tekstin tai vaikkapa symboleiden muodossa mutta myös epäsuorasti, jolloin odotukset täytyy tulkita hienovaraisista vihjeistä, kuten eleistä ja ilmeistä. (Biddle 1979, 119-122) Feinin mukaan roolineuvottelun tuloksena syntyy skripti, joka tulevaisuudessa ohjaa roolikäyttäytymistä ja roolien välistä vuorovaikutusta. Skriptit ovat eräänlaisia malleja siitä, mitä kultakin roolilta odotetaan ja kenen kanssa kunkin oletetaan olevan tekemisissä. (Fein 1990, 18-19) Rooliodotusten oppimisella pyritään käyttäytymisen ennakoitavuuteen sekä roolien johdonmukaisuuteen ja yhdenmukaisuuteen. Käyttäytymistä voidaan pitää johdonmukaisena, jos se on rooliin kohdistettujen odotusten ja normien mukaista. (Biddle & Thomas 1979, 34, 39)

Rooli edellyttää toisen osapuolen lähetettyjä rooleja, jolloin eri rooleihin kohdistuvat rooliodotukset ovat keskenään riippuvuussuhteessa. Käytännössä tämä tarkoittaa prosessia, jossa muiden roolien asettamat odotukset opitaan ja hyväksytään. (Katz - Kahn 1978, 44, 187-188) Ihmiselle on luontaista, että uudessa ja vieraassa tilanteessa vanhoja rooleja pyritään muokkaamaan uuteen tilanteeseen sopiviksi. Roolien muuttuminen on hidas prosessi. (Fein 1990) Rooliteoriassa puhutaan vastinrooleista. Tätä näkemystä vasten tulisi siis tarkastella roolien välisiä suhteita sekä kullekin roolille ominaista käyttäytymistä. Rooliepäselvyys voi syntyä tilanteessa, jossa henkilöllä ei ole tarkkaa käsitystä työtehtävistään eikä -tavoitteistaan tai niistä odotuksista, joita hänen asemaansa tai toimenkuvaansa kohdistuu (Arnold, Robertson & Cooper 1992, 295-296). Myös esimerkiksi epävarmuus ryhmän jäsenyydestä ja kykenemättömyys arvioida oman roolikäyttäytymisen aiheuttamia vaikutuksia voivat aiheuttaa rooliepäselvyyksiä (Katz & Kahn 1978, 206).

Roolikonfliktista eli -ristiriidoista puolestaan puhutaan, kun työntekijään kohdistuu ristiriitaisia vaatimuksia. Roolikonfliktitilanteita voi syntyä, jos eri tahot ovat erimielisiä työn sisällöstä tai niistä normeista, jotka määrittävät, mikä kullekin roolille on sopivaa käyttäytymistä. Vastaavasti myös saman tahon odotukset voivat olla ristiriidassa keskenään. (Arnold, Robertson & Cooper 1992, 295-296; Katz & Kahn 1978, 204) Toisaalta rooliin voi kohdistua liian paljon odotuksia ja vaatimuksia eri tahoilta, jolloin kaikkia odotuksia on vaikea tai mahdotonta täyttää. Tällöin on kyseessä roolin ylikuormittuminen. (Biddle 1979, 7) Katz ja Kahn (1978, 206) puolestaan esittävät, että rooliepäselvyyksiä ei voida yksiselitteisesti pitää haitallisina, sillä roolien äärimmäisen tarkka ennalta määrittäminen ei ole tavoiteltavaa, vaan ihmiset haluavat tietyllä tasolla liikkumavaraa rooleissaan.

Trost ja Levin (1996, 127-129, 135) esittävät, että käyttäytyminen ei välttämättä aina vastaa rooliin kohdistettuja rooliodotuksia. Rooliodotukset voidaan havaita, tulkita ja käsittää eri tavoin, ja siksi lopullinen roolikäyttäytyminen on

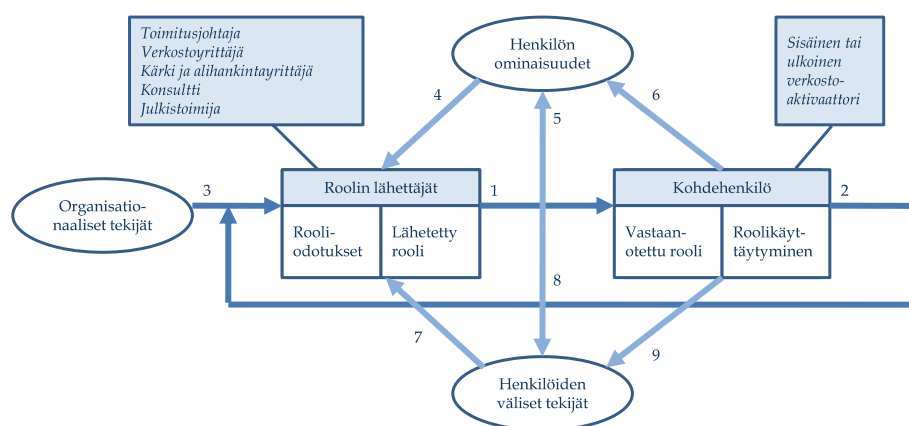
riippuvainen tietoisesta tai tiedostamattomasta tavasta vastaanottaa odotuksia. Ajattelussa painottuu prosessiajatus, jonka mukaan käyttäytyminen ei välttämättä yksiselitteisesti seuraa rooli-odotuksista. Biddle pitää rooli-odotusten liian yksioikoista tarkastelua ongelmallisena. Hänen mukaansa rooli-odotukset ja roolikäyttäytyminen ovat aina tilannekohtaisia, sillä esimerkiksi hätätilanteessa ei huomioida yleisiä tilanteessa vallitsevia rooli-odotuksia. (Biddle 1979, 5-6) Feinin mukaan toimimattomat roolit ja toisaalta tarve roolien muuttamiselle syntyvät epäonnistuneesta roolineuvottelusta (Fein 1990, 22). Tässä tutkimuksessa verkostoaktivaattoreille etsitään erilaisia rooleja, jolloin rooli-epäselvyyksi- en tunnistamisessa saattaa esiin nousta epävarmuus ryhmän jäsenyydestä ja kykenemättömyys arvioida oman roolikäyttäytymisen aiheuttamia vaikutuksia.

3.3 Rooli-odotusten lähettämisen- ja vastaanotto-prosessi

Rooli perustuu ympäristön odotuksiin, jotka määrittelevät sen, millainen käyttäytyminen on sopivaa kullekin henkilölle kussakin tilanteessa ja millainen ei (Shivers-Blackwell 2004). Yleensä korostetaan näkemystä, että rooli muodostuu nimenomaan käyttäytymiseen kohdistetuista odotuksista eikä itse käyttäytymisestä. Edellinen näkemys tuo esille, että kukaan ei voi muodostaa rooliaan yksin, vaan siihen tarvitaan muitakin osapuolia. (Sulkunen 1997, 106-107) Rooliteoriaan liittykin käsitys vastinrooleista; roolia ei ole olemassa ilman vastakkaisia henkilöitä, jotka määrittelevät käsityksensä toisen roolille (Helkama, Myllyniemi & Liebkind 1998, 266). Katz ja Kahn (1978, 190-192, 196) ovat laatineet mallin kuvion 9 mukaisesti rooli-odotusten lähettämisen- ja vastaanotto-prosessista. Organisaation toiminnan kannalta on tärkeää, että rooli-odotukset eivät jää epäselviksi vaan ne ilmaistaan tai "lähetetään" eksplisiittisesti, jolloin roolinotto ja organisaation sosiaalistuminen mahdollistuu. Samalla rooli-odotusten lähettäjien näkemykset yhdenmukaistuvat. Lähetetyt rooli-odotukset voivat olla esimerkiksi ohjeita, informaatiota, eleitä tai merkkejä, ja ne voivat vaihdella selkeyden, tarkkuuden ja voimakkuuden mukaan. Kuvassa rooli-lähettämistä kuvaava nuoli 1.

Vastaanotettu rooli ei välttämättä ole identtinen lähetetyn roolin kanssa, joten lähetetyistä rooleista voidaan päätellä vain osittain roolin vastaanottajan todellinen käyttäytyminen. Jokaisella työntekijällä on organisaatiosta oma subjektiivinen näkemyksensä, jonka mukaisesti lähetettyihin rooli-odotuksiin suhtaudutaan. Lähetetyn rooli-odotuksen vastinparina on vastaanotettu rooli-odotus, joka koostuu niistä käsityksistä, havainnoista ja tulkinnoista, joita lähetetyistä rooli-odotuksista tehdään. Lähetetyt rooli-odotukset voidaan myös ymmärtää väärin tai niitä voidaan vääristellä, jos niiden täyttäminen koetaan pakotteeksi, jolloin roolin vastaanottaja voi myös alentaa liian vaativia rooli-odotuksia käyttäytymällä vain osittain odotusten mukaisesti. Lähetettyjen roolien avulla organisaation jäsenet kommunikoivat toisilleen odotuksia, sääntöjä, kieltoja ja velvoitteita, kun taas vastaanotetusta roolista on nähtävissä henkilön to-

dellinen roolikäyttäytyminen. (Katz & Kahn 1978, 192-193, 202-203) Nuoli 2 kuvaa palauteprosessia, jossa roolilähettäjät arvioivat, missä määrin roolin vastaanottajat käyttäytyvät lähetettyjen rooliodotusten mukaisesti. Arvio joko vahvistaa tai heikentää roolilähettäjän näkemystä rooliodotusten oikeellisuudesta. Roolilähettäjä peilaa arvioitaan aikaisemmin lähettämiensä rooliodotusten aiheuttamaan vaikutukseen, joten palaute saa aikaan roolilähettämisen uuden syklin ja takaa prosessin jatkuvuuden, jolloin vastaanottajalla on mahdollisuus vaikuttaa rooliin ja rooliodotuksiin. (Katz & Kahn 1978, 195, 207-208)



KUVIO 9 Rooliodotusten lähettämisen- ja vastaanotto-prosessi (mukaeltu Katz & Kahn 1978, 196, *vinokirjoitus lisätty alkuperäiseen*)

Katz ja Kahn katsovat yksilöllisten, yksilöiden välisen ja organisatoristen tekijöiden vaikuttavan lähetettyyn ja vastaanotettuun rooliin sekä niiden väliseen suhteeseen. Roolin lähettäjän arvot ja persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, minkälaisia rooliodotuksia lähetetään ja miten niitä ajan myötä muutetaan (nuoli 4). Toiseksi yksilön ominaisuudet toimivat väliin tulevana tekijänä lähetetyn ja vastaanotetun roolin välissä. Näin ollen lähetetty rooli voidaan kokea eri tavoin (nuoli 5). Jokainen ihminen on tavallaan rooliodotusten "itselle-lähettäjä", joka tarkoittaa, että näkemykset omasta työtehtävästä ja toimenkuvasta sekä uskomukset sopivasta ja sopimattomasta käyttäytymisestä vaikuttavat roolin luonteeseen. Lisäksi kuvassa on otettu huomioon oletus, että roolikäyttäytymisellä on vastaavasti vaikutuksensa yksilöllisiin tekijöihin ja persoonallisuuteen (nuoli 6). Tämän oletuksen mukaan teot tekevät ihmisen ja kytkettäessä persoonallisuus rooleihin oletetaan yleensä, että roolit vetävät puoleensa niihin hyvin sopivia ihmisiä. (Katz & Kahn 1978, 193-197, 211-214)

Yksilöiden väliset tekijät toimivat samoin kuin yksilöllisetkin tekijät. Ensinnäkin sosiaalisten suhteiden luonne vaikuttaa siihen, minkälaisia rooliodotuksia ylipäänsä lähetetään (nuoli 7). Toiseksi ne vaikuttavat tapaan, jolla lähetettyihin rooleihin suhtaudutaan. Positiivisen ilmapiirin vallitessa sekä myönteisesti että kielteisesti koettuihin odotuksiin suhtaudutaan eri lailla kuin, jos

organisaatiossa olisi huonot ja tulehtuneet sosiaaliset suhteet (nuoli 8) (Katz & Kahn 1978, 196-199, 207-217). Feinin mukaan kullakin roolinhaltijalla on subjektiiviset näkemyksensä niistä vaatimuksista ja odotuksista, joita muihin rooleihin kohdistetaan. Neuvottelu voi johtaa kaikkia miellyttävään lopputulokseen ja toistensa kanssa tasapainossa olevien roolien kehittymiseen, mutta epäonnistuneen neuvottelun tuloksena voi syntyä toimimattomia ja ristiriitaisia rooleja. Roolineuvottelussa osapuolet tuovat esille omat odotuksensa ja oletuksensa, ja neuvottelun lopputuloksena muodostuu eräänlainen väitelty ratkaisu. (Fein 1990, 16, 21) Kolmanneksi organisaation kunkin jäsenen käyttäytyminen vaikuttaa yleisesti sosiaalisiin suhteisiin (nuoli 9). (Katz & Kahn 1978, 207-217) Organisaatorisiin tekijöihin lukeutuvat esimerkiksi organisaation koko, rakenne ja hierarkian taso, palkitsemisjärjestelmä sekä toimintaperiaatteet. Nuoli 3 kuvaa organisaatoristen tekijöiden vaikutusta rooliodotuksiin ja erityisesti lähetettyihin rooleihin. (Katz & Kahn 1978, 196)

Kokonaisuudessaan rooliodotukset, lähetetyt roolit, vastaanotetut roolit ja roolikäyttäytyminen muodostavat rooliepisodin. Sykleittäin toistuvat rooliepisodit puolestaan muodostavat jatkuvasti liikkeessä olevan roolien lähettämisen- ja vastaanottoprosessin, jossa toimijat ovat toisistaan riippuvaisia. Kun roolin vastaanottaja käyttäytyy lähetettyjen rooliodotusten mukaisesti, lähettäjän näkemykset rooliodotusten oikeellisuudesta vahvistuvat. Vastaavasti, jos roolin vastaanottaja kieltäytyy rooliodotusten mukaisesta käyttäytymisestä, joutuu roolin lähettäjä muuttamaan ja kehittämään rooliodotuksiaan. (Katz - Kahn 1978, 195) Fein korostaa roolien muuttamisen tärkeyttä lähinnä epäonnistuneiden roolien yhteydessä eikä niinkään huomioi muuttuneiden olosuhteiden vaikutusta roolien muuttumiseen. Roolien muuttamisen yhteydessä hän ei niinkään käsittele organisaatiossa vallitsevia rooleja, vaan pikemminkin ihmisten henkilökohtaisia, persoonallisuutta kuvastavia ja jopa traumaattisia rooleja, jotka saattavat säilyessään olla haitallisia. Ajatukset ovat kuitenkin mielestäni osittain sovellettaessa roolien muutosprosessiin muissa yhteyksissä. (Fein 1990, 22)

3.4 Rooliteoriaan kohdistettua kritiikkiä

Rooliteorioiden yksi ongelma on, että monet niissä käytetyt termit ja käsitteet on lainattu puhekielestä, jolloin käsitteiden käyttö uudessa merkityksessä saattaa aiheuttaa hämmennystä. Samaa ilmiötä selitetään useiden eri termien avulla, ja vastaavasti samaa termiä saatetaan käyttää monessa eri merkityksessä. Rooliteorioissa käytetyt käsitteet ovat siis suhteellisen moniselitteisiä ja selkiytymättömiä. (Biddle 1979, 13-16) Rooli-käsitteen eri määrittelyissä on paljon hajontaa. Jotkut rooliteorioissa esiintyvät käsitteet ovat liian yksinkertaistavia ja siksi kyseenalaisia. Kirjallisuudessa toistuu esimerkiksi usein ajatus, että tiettyyn rooliin kohdistetut normit ja odotukset johtavat roolia edustavien henkilöiden käyttäytymisen yhdenmukaisuuteen. Tämän selitysmallin mukaan kunkin roolin sisällä olisi vain hyvin vähäisessä määrin eroavaisuuksia. Tämänkal-

taista tapausta voidaan kuitenkin pitää ideaalitapauksena, sillä todellisuudessa saman roolin edustajien käyttäytymisessä voidaan havaita eroja, ja käyttäytyminen saattaa toisinaan olla myös normien ja odotusten vastaista. (Biddle 1979, 15) Montgomeryn mukaan rooliteorian keskeisenä ajatuksena on, että verkosto-toimijalla olisi joukko rooleja. Roolit ovat muodostuneet tilanteissa ja onnistuneet roolit ovat sosiaalisesti rakentuneet. (Montgomery 1998, 97) Tässä tutkimuksessa verkostotoimijoiden rooli-ilmiöt ovat todellisuudessa monimutkaisia ja tilannekohtaisia, eikä rooleja voida tarkastella irrallaan kontekstistaan.

Kritiikki ei ole kohdistunut ainoastaan rooliteorioissa käytettyihin käsitteisiin ja termeihin, vaan epäilyjen kohteena on ollut myös rooliteorioiden luonne ja selitysvoimaisuus. Davies ja Harre (1990) pitävät roolia joustamattomana ja jäykkänä käyttäytymisen selittäjänä. Heidän mielestään roolit korostavat vuorovaikutuksen staattisia, jäykkiä ja rituaaleihin perustuvia muotoja. Roolikäsitteen käyttäminen on ongelmallista, sillä rooliteorioissa käyttäytymisen ajatellaan olevan ennalta määrättyä, eikä roolin edustajilla ole juurikaan vapausasenteita muuttaa käyttäytymistään. Vuorovaikutusta ja ihmisten välisiä suhteita voidaan kuvata staattista rooli-käsitettä paremmin dynaamisemmalla positiointi-käsitteellä, jolloin huomion kohteena ovat ryhmät sekä ihmiset omia valintoja tekevinä subjekteina.

3.5 Yhteenveto rooleista

Roolit ovat odotusten ja normien kokonaisuus, joka ihmisellä on. Roolit voidaan lähettää ja vastaanottaa. Katzin ja Kahnin mukaan roolit, normit ja arvot muodostavat sosiaalipsykologisen pohjan sosiaalisille järjestelmille. Roolit, normit, arvot sekä organisaatiossa vallitseva ideologia yhdistävät ihmisiä ja sitouttavat toimimaan organisaation toimintaperiaatteiden mukaisesti, joten toiminnallisesti erilaiset roolit ja sitä kautta roolien keskinäinen riippuvuus toimivat organisaatiossa yhdistävänä tekijänä. (Katz - Kahn 1978, 43-44, 385-386)

Roolit vaihtelevat monimutkaisuuden suhteen. Monimutkaisuuteen vaikuttaa ensinnäkin roolin laajuus, joka merkitsee roolille luonteenomaisten käyttäytymismahdollisuuksien kirjoa. Laajuuden lisäksi roolin monimutkaisuuteen vaikuttaa vaikeus, jolla tarkoitetaan roolin suorittamiseksi vaadittavien taitojen määrää. Roolin monimutkaistuuksessa rooli ei säily välttämättä johdonmukaisena, mikä viittaa roolin eri osatekijöiden yhteensopivuuteen. (Biddle 1979, 73-74) Tässä tutkimuksessa roolit nousevat tärkeään osaan. Verkostoaktivaattorien rooliodotus- ja roolikokemus-käsityksistä luodaan merkityskategorioita, jotka kuvaavat verkostotoimijoille esiinnousseita haluttuja ja koettuja rooleja. Verkostoteorioissa käytetyt käsitteet ovat suhteellisen moniselitteisiä ja selkiytymättömiä.

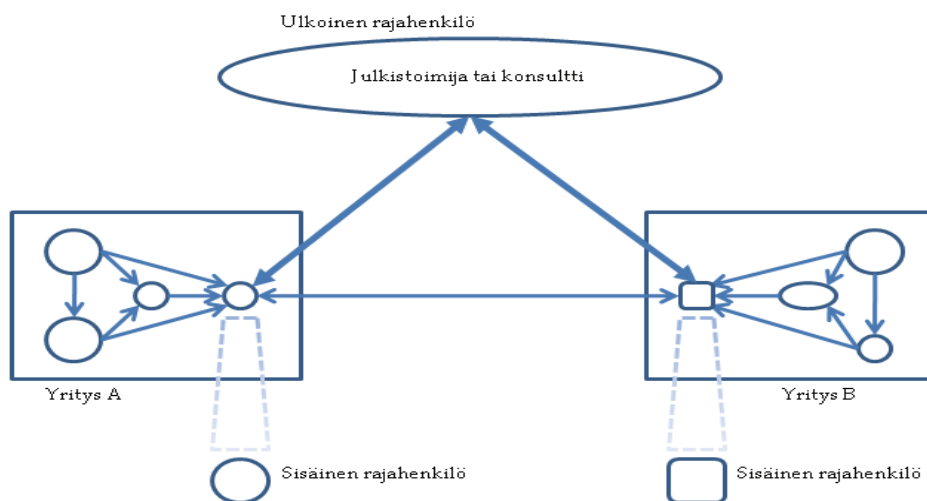
Rooliteorioihin kohdistetusta kritiikistä huolimatta olen valinnut roolit tutkimukseni näkökulmaksi - esimerkiksi rooliodotusten tarkastelu on hedelmällistä, koska verkostoituminen on ilmiönä uusi, eivätkä eri toimijoihin kohdistuvat rooliodotukset ole välttämättä vielä jäsentyneet selkeiksi ja johdonmu-

kaisiksi. Tutkimuksessani olen pyrkinyt määrittelemään järjestelmällisesti ja ymmärrettävästi, mitä elementtejä rooli-käsite sisältää ja mitä tarkoitan roolilla omassa tutkimuksessani. Toisaalta voin vastata kritiikkiin, että mielestäni roolit eivät ole niin jäykkiä ja staattisia kuin positiointiteoria esittää. Staattisuudesta eroon pääseminen edellyttää kuitenkin rooli-käsitteen monipuolista tarkastelua. Tarkoitukseni ei siis ole ohittaa rooliteorioiden kritiikkiä, vaan olen huomionnut teorioiden heikot kohdat ja pyrkinyt lisäämään roolien selitysvoimaisuutta tarkastelemalla rooli-käsitettä selkeästi ja syvällisesti sekä roolikäyttäytymisen että rooliodotusten näkökulmasta.

4 VERKOSTOTOIMIJASTA VERKOSTOAKTIVAATTORIKSI

4.1 Verkostotoimijasta verkostoaktivaattori-käsitteeseen

Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen tärkein näkökulma on se, että yritykset ja julkisorganisaatiot verkostoituakseen keskenään tarvitsevat avukseen tietynlaisia henkilöitä. Miles on käsitellyt rajahenkilöön (boundary person), tämän tutkimuksen verkostotoimijaan/verkostoaktivaattoriin, liittyviä kysymyksiä alla olevan kuvion 10 pohjalta.



KUVIO 10 Rajahenkilö yrityksessä (mukaeltu Miles 1980, 318)

Miles on kuvannut, että yrityksissä täytyy olla rajahenkilöitä eli yhteyshenkilöitä, jotka rakentavat kontakteja yritysten välillä. Rajahenkilöillä on erittäin tärkeä rooli yrityksissä, koska he luovat kontakteja vastaaviin rajahenkilöihin toi-

sissa organisaatioissa. (Miles 1980, 318) Tutkimukseni ongelma-asetelma eroaa Milesin kuviosta siten, että yhteyshenkilö voisi olla myös yrityksen ulkopuolella toimiva julkishallinnollinen virkamies tai konsultti.

Tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti käsitettä *verkostotoimija*, joista aikaisemmassa kirjallisuudessa on käytetty käsitteitä: toimija, operaattori, organisaatioiden raja- tai yhdyshenkilö, liiketoimintaverkostoaktivaattori, verkostomeklari, verkostojen kokoonjuoksija, verkostojen rakentaja, verkostotoimija, verkostovalmentaja, yritysysteistyön rakentaja, meklari, boundary person, actor ja network-actor. Tämän tutkimuksen haastatelluista henkilöistä käytetään kuitenkin nimitystä *verkostoaktivaattori*, joka kuvaa sitä, että he ovat aktiivisia verkostotoimijoita eli Active Actor.

Verkostotoimijalle voidaan verkostotaloudessa toisaalta antaa tulkinta, joka painottaa luottamuksellisia henkilösuhteita ja avainhenkilöiden henkilökemiamia. Eihän kukaan luota yritykseen sinänsä vaan tosiasiaa johonkin henkilöön tuossa yrityksessä. Yritysten väliset suhteet ovat henkilöiden välisiä suhteita eli taloudellinen käyttäytyminen on "upotettu" henkilöiden välisten suhteiden verkostoihin (Granovetter 1985, 504; Johannisson 1986). Henkilökohtaisten yhteyksien rakentaminen verkostoon on välttämätön edellytys toimivien yritysverkostojen toiminnalle ja oleellinen osa verkostomaista toimintatapaa (Nohria & Eccles, 1996).

Nohria erottelee organisaationaalaisia siteitä esimerkiksi sen mukaan, pohjautuvatko ne ystävyyteen, neuvoihin vai työhön, kulkeeko niiden kautta erilaisia resursseja, informaatiota vai tunnetta, ovatko siteet heikkoja vai vahvoja, yksittäisiä ja useammanlaisia ja miten niitä ylläpidetään. Siteiden sisällöllä voi olla suurta merkitystä toiminnalle. Granovetter tähdentää heikkojen siteiden merkitystä, sillä ne voivat olla vahvoja siteitä tärkeämpiä. Vahvoilla siteillä nimittäin yhdistyy yleensä varsin samankaltaisia henkilöitä, mikä toimii negatiivisena lähteenä innovatiiviselle toiminnalle. Siteiden vahvuus on kombinaatio, jonka muodostavat aika, emotionaalinen intensiteetti ja riippuvuus vastavuoroisista palveluista. (Nohria & Eccles 1992, 288; Granovetter 1992)

Operaattorit (actors) suorittavat toimintoja ja kontrolloivat resursseja, luovat vaihdantaprosessin kautta suhteita toisiinsa sekä perustavat toimintonsa resurssien hallintaan. He ovat tavoiteorientoituneita, ja lisäksi operaattoreilla on erilainen tuntemus verkoston toiminnoista, resursseista ja muista toimijoista. Operaattoreina voivat olla henkilö, ryhmä henkilöitä, osa yrityksestä, yritys tai ryhmä yrityksiä. Valta ei ole jakaantunut ryhmissä tasaisesti operaattoreiden kesken, ja heillä yleensä on sekä ristiriitaisia että yhteisiä etuja. (Häkansson & Johanson 1994, 28-30; Vesalainen & Murto-Koivisto 1994, 11) Osallistujat ovat keskenään sopineet yhteistyöstä ja sen toimintatavoista, jolloin jokainen osallistuja toimii oman yrityksensä näkökulmasta ja sen etujen mukaisesti (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1998a, 1).

Toimijoita voi olla huomattavan erilaisilla tasoilla: esimerkiksi henkilöitä tai osastoja yhtiön sisällä, yksittäinen yhtiö tai ryhmä yhtiöitä. Lopulta kuitenkin toimijoina ovat ne henkilöt, ihmiset organisaatioissa, jotka ovat vuorovaikutuksessa toinen toistensa kanssa. Siksi henkilöiden rooli toimijoina on korostunut.

(Håkansson & Johanson 1994, 28) Verkostotoimijan rooleja voi olla useanlaisia. Niissä voi toimia yksityishenkilöitä, organisaatioita, teollisuusaloja tai jopa valtioita (Nohria & Eccles 1992, 288). Verkostotoimijoilla on Håkanssonin ja kumppaneiden mukaan viisi ominaisuutta. Ensinnäkin toimijat suorittavat ja kontrolloivat toimintoja. Toiseksi toimijat kehittävät suhteita läpi vaihtoprosessin toinen toisiinsa. Kolmanneksi toimijat perustavat toimintansa kontrollointiin resursseista. Neljänneksi toimijat ovat päämääräorientoituneita; he toimivat tehdäkseen taloudellista tulosta tavallisimmassa mielessä ja lisätäkseen kontrolliaan yli verkoston. Viidenneksi toimijoilla on erilaiset tiedot toiminnoista, resursseista ja muista toimijoista verkostossa. (Håkansson & Johanson 1994, 28-30)

Erilaisilla henkilöillä on omat verkostonäkemyksensä, ja nämä näkemykset eivät ole välttämättä yhdenmukaisia. Toimijoiden näkemysten ja mielenkiinnon kohteiden erot johtuvat heidän taustoistaan ja historiastaan, asemastaan, tiedoistaan, ambizioistaan ja aikeistaan. (Weick 1969, 64) Verkostot ovat sosiaalisesti rakentuneet toimijoiden avulla. Henkilösuhteet ovat yrityksen tärkein voimavara. Henkilösuhteilla yrittäjä luo yritykselleen toimintaympäristön, joka on lähtökohtatilannetta suotuisampi muun muassa luottamuksen, joustavuuden ja epävirallisen tiedonsaannin kannalta. (Kuisma 1994, 104)

4.2 Verkostotoimijoiden luottamuspääoma

Sosiaalinen verkostoteorian peruslähtökohtana on, että yrityksiä tarkastellaan sosiaalisina yksikköinä, joissa yksikköjen välisen vaihdon keskeinen sisältö on sosiaalinen vuorovaikutus (Lemola 1994, 42). Johannisson myös toteaa, että verrattaessa kahta eri yritysverkostoa niin huomataan, että toisessa yrityksessä henkilökohtaisien verkostojen merkitys kasvaa ja yksilöt ovat yrityksen näkökannalta korvaamattomia, kun taas toisessa, kuten tuotantoyrityksessä, verkostojen sidokset ovat persoonattomia. On luonnollista, että pienissä yrityksissä luottamussuhde on tärkeämpi kuin isoissa yhtiöissä. (Johannisson 1987; Borch & Arthur 1995, 421)

Blomqvist on tutkinut paljon sosiaalisen pääoman ja luottamuksen merkitystä verkostoyhteistyössä ja todennut luottamuksen koostuvan ainakin seuraavista aineksista: osaaminen, uskottavuus, varmuus, usko, toivo, lojaalisuus ja luotettavuus. Kaikkia noita tulisi kunkin kumppanin toiminnan heijastaa, jotta luottamuksen rakennuspohja olisi luja. Lisää tutkimusta tarvitaan sen selvittämiseksi, miten luottamusta mitataan, arvioidaan, viestitään ja rakennetaan. (Blomqvist 2002) Hakasen ym. mukaan ilman yhteistä tekemistä ja vaikeuksien voittamista ei luottamusta synny. Se ansaitaan kenttäolosuhteissa, muttei sitä ei myöskään luoda eikä ylläpidetä etänä virtuaalisesti, vaan on oltava kuulo- ja näköyhteydessä riittävän usein. (Hakanen ym. 2007, 18)

Uuden yrityksen menestyminen on kiinni kolmenlaisista elementeistä (Aldrich & Martinez 2001, 45); inhimillisestä pääomasta, rahoituspääomasta ja sosiaalisesta pääomasta. Yrittäjien on tarpeen kasvattaa sosiaalisia verkostoja

saadakse informaatiota, tietoa, rahoitusta ja muita resursseja, joita heillä itsellään ei ole. Sosiaalisen pääoman käsitettä käytetään kuvaamaan niitä hyötyjä, joita sosiaaliset suhteet tuovat (Aldrich 1999). Greene ja Brown (1997, 47) esittävät, että erilaiset yrittäjämäiset toiminnot edellyttävät erilaista sosiaalista pääomaa riippuen innovaation tasosta ja yrityksen kasvuvaiheesta. Greene ja Brown painottavat, että tieto resurssina on jopa yhtä elintärkeä yrittäjälle kuin rahoitus. He toteavat myös, että yrittäjien on tarpeen kyetä oppimaan paljon nopeammin kuin ei-yrittäjämäisessä organisaatiossa työskentelevien henkilöiden. Aldrich ja Martinez (2001, 48-49) korostavat, että paras yhdistelmä sekä tiedon että resurssien hankintaan ovat monipuoliset ja vahvat verkostot muiden yksilöiden ja organisaatioiden kanssa. Yrityksen perustamiseen vaikuttavat positiivisesti sekä alueen väestön että vuorovaikutuksen tiiviys, joiden kautta yrittäjälle tarjoutuu enemmän mahdollisuuksia oppia ja solmia laajoja sosiaalisia verkostoja (Toivola 2005, 49-50).

Toimittajasuhteisiin liittyen voidaan erottaa kolmenlaista luottamusta. Ensimmäisenä luottamus sopimukseen (contractual trust), toisena luottamus kompetenssiin eli osaamiseen (competence trust) ja kolmantena luottamus hyvään tahtoon (goodwill trust). Luottamus sopimukseen tarkoittaa sopimusten sitovuutta. Luottamus osaamiseen viittaa siihen, kykeneekö sopijapuoli suorittamaan tehtävästä oikeanlaisella kyvykkyydellä ja osaamisella. Luottamus hyvään tahtoon on luottamusta siihen, että osapuolet ovat moraalisesti sitoutuneita yhteistyöhön ja sen kehittämiseen siten, että yritykset ovat tarvittaessa valmiita tekemään enemmänkin kuin mitä on muodollisesti sovittu. (Sako 1992; Cousins 2002) Luottamustyyppit eivät ole toisiaan poissulkevia. Luottamussuhteen olennaisena taustatekijänä on ennen yhteistyön alkamista tyypillisesti yrityksen maine osaavana ja sopimuksista kiinni pitävänä toimittajana. Luottamussuhde kehittyi tai muuttuu vastaavasti yhteistyöstä kertyneiden konkreettisten kokemusten myötä. (Ruohomäki ym. 2003, 18-19)

4.3 Verkostotoimijoiden roolit

Tässä osiossa kuvataan kirjallisuuden näkemyksiä verkostotoimijoihin liittyvistä erilaisista käsitteistä, verkostotoimijoihin liittyvistä rooleja ja rooleista verkostosuhteissa. Kirjallisuuskatsauksessa on vain otteita laajasta käsitetarjonnasta.

4.3.1 Julkistoimija

Julkistoimijalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka on julkisorganisaation tai julkisorganisaation omistaman yrityspalveluyhtiön palveluksessa ja jota usein kutsutaan virkamieheksi. Tässä esitellään julkisorganisaation tai julkisorganisaation omistaman yrityspalveluyhtiön palveluksessa olevan julkistoimija-käsitettä. Julkistoimijoihin liittyviä julkisorganisaation taustoja on selvitetty laajemmin lisensiaattityössäni.

Julkisorganisaatioiden toiminnan taustasta voidaan todeta, että julkisen vallan yhtenä keskeisenä tehtävänä on täydentää markkinoiden toimivuutta. Verkostoitumisen osalta julkisen vallan on järkevää tukea erityisesti sellaisia yrityksiä, joilla ei ole tähän riittäviä taloudellisia tai asiantuntijaresursseja. (Alasoini & Kyllönen 1997, 83) Avautuvilla markkinoilla talousalueen menestymisen riippuu ratkaisevasti elinkeinotoiminnan menestymisestä. Verkostotaloudessa tarvitaan kuntien, julkisen tahon ja yritysten välistä yhteistyötä. (Raatikainen 1992, 132) Yritysten yhteistyö julkisen sektorin, konsulttien, koulutuslaitosten ym. kanssa on suhteellisen löysään yhteistyöhön perustuvaa (Leskinen 2000, 2). Kansallisessa työelämän kehittämisohjelmassa pyritään edistämään eri toimijoiden välistä verkostoitumista kolmella erilaisella vaihtoehdolla. Ensimmäinen vaihtoehto on tilannekohtaisen klusterin muodostaminen erilaisten projektien avulla. Toisessa vaihtoehdossa pyritään yritysten välisen verkoston muodostumiseen toisistaan riippuvien työorganisaatioiden välisen yhteistyön kehittämiseksi. Kolmantena vaihtoehtona on yritystason ylittävän infrastruktuurin kehittävän verkoston muodostaminen, jossa tavoitteena on edistää keskeisten toimijoiden välistä vuoropuhelua. (Alasoini & Kyllönen 1997, 82)

Julkistoimijan, yliopiston, valtion, EU:n jne., **organisaatorooli** näyttäytyy seuraavissa kirjallisuuskäsitelmissä. Pkt-yritysten yhteistyön hyödyllisyys lienee yleisesti hyväksytty kanta. Vesalainen ja kumppanit toteavat, että Vaasan yliopiston vuoden 1992 aikana aloitettu verkostomeklarointi lienee yksi järkevimmistä tavoitteista saattaa pkt-yrityksiä yhteen ja rohkaista niitä jopa yhteisyritysten perustamiseen. (Vesalainen & Asikainen 1993, 95) Kansainväliseen yhteistyötutkimukseen (Duijnhouwer 1992) osallistuneista maista ainoastaan Tanska on määrätietoisesti panostanut pkt-yritysten yhteistyön kehittämiseen. Tanskalaisten kehittämisohjelmassa mm. vientiyhteistyön tukeminen oli yhtenä keskeisenä osaohjelmana. Kansainvälisessä vertailussa kyseisen projektin jäljet ovat selvästi nähtävissä: minkään muun maan viiden yleisimmän yhteistyöalueen joukkoon ei kuulunut vientiyhteistyö, mutta Tanskassa se oli yleisin yhteistyön muoto. (Vesalainen & Asikainen 1993, 95) EU tarjoaa innovatiivisen toiminnan strategioita muun muassa yritysten tai verkostojen ja tutkimuslaitosten välisen yhteistoiminnan vahvistamiseksi paikallisella, kansallisella sekä ylikansallisella tasolla. (Forström, Kautonen & Toivonen 1997, 12- 15) Himanen (2007) esittää, että innovaatioresursseja Suomessa lisättäisiin kansallisen kilpailukykyyn parantamiseksi, joka tapahtuisi strategisen huippuosaamisen keskittämällä ja yliopistojen, yritysten ja julkisrahoituksen yhteistyön tehostamisella. Forström ja kumppanit ovat esitelleet, miten innovatiivisten verkostojen ensimmäinen vaihe kehittyy yritysten, julkisen hallinnon ja konsulttien yhteistyönä. (Forström ym. 1997, 15-16).

Oppilaitos voi toimia kokoavana voimana heikkojen siteiden verkostorakenteissa, jolloin oppilaitos sopii hyvin muutosagentin rooliin verkoston napaolmuna. (Pietiläinen, Lehtimäki & Keso 2005, 19; Burt 2004, 350). Oppilaitoksella on mahdollisuus pitkäjännitteiseen toimintaan, jolloin sen luonnollinen rooli vahvistaa verkoston napaorganisaationa toimimista. Verkoston menestyminen perustuu oppilaitoksen aktiivisuuteen, siksi oppilaitoksen johdon tulee

olla hyvin sitoutunut tähän toimintakulttuuriin jatkuvuuden takaamiseksi. (Koskelainen 2007) Gertler (2003) totesi, että alueellisten instituutioiden merkitys korostuu tiedon, hyvien käytänteiden, asenteiden ja arvojen luojana. Niiden merkitystä alueen pitkäaikaiseen kehittymiseen ja menestymiseen vaikuttaneet omat toimijat eivät kykene riittävästi tiedostamaan hiljaisen tiedon vuoksi.

Verkoistumiseen erikoistuneita julkisorganisaatioita ei Suomessa juuri ole, vaikka valtiovalta on tukenut sekä rahallisesti että julkilausumillaan yritysten verkostoitumisen edistämistä. Julkinen tuki jaetaan verkostoyrityksille monen julkisorganisaation kautta, joten suurimmalla osalla yrityspalveluja tarjoavista julkisorganisaatioista on jonkinlainen rooli yritysten välisen verkostoitumisen kehittämisessä, mutta keskeistä verkostojen rakentamiseen keskittyneitä julkisorganisaatioita ei selkeästi organisaatioiden joukosta noussut esiin. (Nokso-Koivisto 2002) Public-Private Partnership (PPP) -toimintamallien kehittämisessä alueellisten julkisten sektoreiden toimijoiden osuus näyttää selvältä, koska niiden toimenkuvaan kuuluu alueen elinkeinostrategian kehittäminen. Yritysten roolina on usein vastaanottaa tarjottuja ratkaisuja, osallistua niiden kehittämiseen ja päättää itsenäisesti osallistumisen tasosta. (Tenhunen 2007) Allaolevassa kuviossa 11 on tarkasteltu perinteisiä julkistoimijoiden, organisaatioiden ja henkilöiden, rooleja.



KUVIO 11 Perinteisiä julkistoimijoiden, organisaatioiden ja henkilöiden rooleja

Instituutiot voidaan jakaa yksinkertaistaen kahteen osaan sekä muodollisiin että epämuodollisiin instituutioihin. Muodollisia instituutioita ovat esimerkiksi maakuntaliitot, TE-keskukset ja yliopistot. Epämuodolliset instituutiot ovat toimintansa myötä muodostuneita instituutioita. (Sotarauta & Mustikkamäki 2001) Instituutioiden merkitys alueen menestymiseen voidaan arvioida käsitteen "institutionaalinen tiheys" avulla (Amin & Thrift 1995). Sotarauta toteaa, että verkoston kilpailukykyyn vaikuttaa, missä verkostoissa alueelle sijoittuneet

toimijat ovat mukana. Lisäksi vaikuttaa se, mikä on heidän asemansa verkostoissa, ovatko he vetureita, lisäarvon tuojia, seuraajia tms. (Sotarauta 1997) Organisaatioista esimerkiksi voidaan nostaa Sitran rooli. Sitra pitää itseään katalysaattorina, jonka roolina on vähentää organisaatorakenteiden jäykkyyksiä ja verkostojen epäonnistumisia. (Edquist, Luukkonen & Sotarauta 2009, 25)

Julkistoimijan rooli verkostosuhteissa ilmenee siten, että yritysten rakennemuutosprosessit tarvitsevat ulkopuolisia asiantuntijoita muutoksia käynnistämään ja toteuttamaan. Ulkopuolisilla asiantuntijoilla oletetaan olevan hallussaan jotakin sellaista tietoa, joka johtaa yritysten organisaation parhaisiin ratkaisuihin. Heidän neuvojaan kysytään ennen kaikkea silloin, kun kysymyksessä on sisäisten keskustelujen organisointi. (Koski, Räsänen & Schienstock 1997, 39-40) Eri julkisorganisaatioissa löytyy verkostoitumisen asiantuntijoita, joiden tehtävä on olla mukana erilaisissa verkostojen kehittämissuhteissa. Julkisorganisaatioissa toimivien henkilöiden roolien merkitys ei kirjallisuudessa tullut kovin merkittävästi esille. Julkishallinnolla olisi käyttöä verkostojen rakentamisessa. Ulkopuolisten asiantuntijatahojen käyttö voidaan hahmotella seuraavalla tavalla: konsulttitahojen käyttö perustuu useimmiten julkisen tahon päätöksiin, ja konsulteilla nähdään jatkossakin olevan tärkeä rooli verkostotyyppisen yhteistoiminnan perustan luomisessa. (Nokso-Koivisto 2002) Mielenkiintoista on, että kirjallisuudesta löydettyihin julkistoimijoiden rooleihin liittyy voimakkaasti henkilön taustalla oleva organisaatio.

4.3.2 Konsultti

Konsultilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka on joko liikkeenjohdon konsulttia tai yrityskonsulttia, ja joka toimii yrityksessä ulkopuolisena asiantuntijana. Liikkeenjohdon konsultti voi olla ulkopuolinen, yritystoimintaan ja sen muutosprosesseihin vankasti perehtynyt asiantuntija, jolla on monipuolinen liikkeenjohdon kokemus ja koulutus. Konsultti työskentelee yritysjohdon apuna yrityksen johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä, joten liikkeenjohdon konsultti voi täydentää sitä osaamista, mitä yrityksessä jo on. Toisin sanoen konsultti voi tuoda yritykseltä puuttuvaa tietoa, taitoa tai aikaa, joten konsultoinnin luonne vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan.

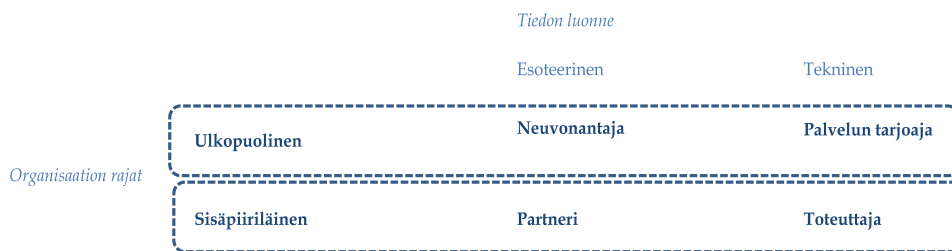
Liikkeenjohdon konsultit ovat ammattilaisia, jotka ovat erikoistuneet siirtämään liikkeenjohdollista tietämystä yli ajan ja yli toimiala- ja maantieteellisten rajojen. (Hargadon & Sutton 1997; McKenna 2000). Liikkeenjohdon konsultti voi täydentää sitä osaamista, jota yrityksessä jo on. Toisin sanoen konsultti voi tuoda yritykseltä puuttuvaa tietoa, taitoa tai aikaa, joten konsultoinnin luonne vaihtelee yrityksen tarpeen mukaan. (PKT-säätiö 2001, 18)

Konsultin perinteisiä rooleja voidaan tutkimuksen perusteella luokitella kolmeen ryhmään: *opportunistikonsultit, elämäntapakonsultit ja sattumaan pohjautuvat konsulttiyrittäjät* (Kirby & Jones-Evans 1997, 165-166; Glancey, Greig & Pettigrew 1998, 4). Scheinin (1988) konsultin rooli voi olla *asiantuntija, prosessikonsultti tai kouluttaja*. Konsultin toimiessa *asiantuntijana*, hän pyrkii ratkaisemaan jotkin yksittäiset ongelmat. *Prosessikonsultti* avustaa yritystä sen tärkeissä muutostilanteissa. Konsultti voi toimia myös *kouluttajana*. Konsultoinnin ja koulu-

tuksen rajaa on vaikea vetää. Koulutuksella tarkoitetaan usein valmiiden ja olemassa olevien tietojen välittämistä. Konsultoinnissa keskitytään tietyn yrityksen ongelmiin ja siihen käytetään mahdollisesti koulutuksen keinoja.

Konsultti toimii joko aina samassa tai toimeksiannon luonteesta johtuen kulloinkin valitsemassaan roolissa joko asiantuntijana tai muutuskonsultin roolissa. *Asiantuntijalla* voi olla neljä roolia: Pelkän *asiantuntijan* roolin myötä vastaus on puhdas selvitys. *Neuvojana* alan asiantuntija kutsutaan laatimaan suositus. *Valmentajan tai opettajan roolit* ovat organisaatiokohtaisia. Jos *valmentajan tai opettajan roolit* ovat integroituneet laajempaan toimeksiantoon, voivat ne kuitenkin muuttua sovelluskonsultin ja neuvojan rooleiksi. *Muutuskonsultilla* voi olla myös neljä roolia: *Prosessikonsultin rooli* on pelkkää ohjausta, mutta konsultti on kuitenkin yksin vastuussa itse ohjauksesta. *Ohjaajan roolin* voidaan määrittellä myös neuvojaksi tai mentoriksi. Kolmanneksi *sovelluskonsultin roolissa* tarvitaan apua varsinaiseen soveltamiseen. Neljänneksi *sparraajan roolissa* hän auttaa yleensä sekä luomaan parempaa systematiikkaa että lisäämään luovuutta. (PKT-säätiö 2001, 17-18)

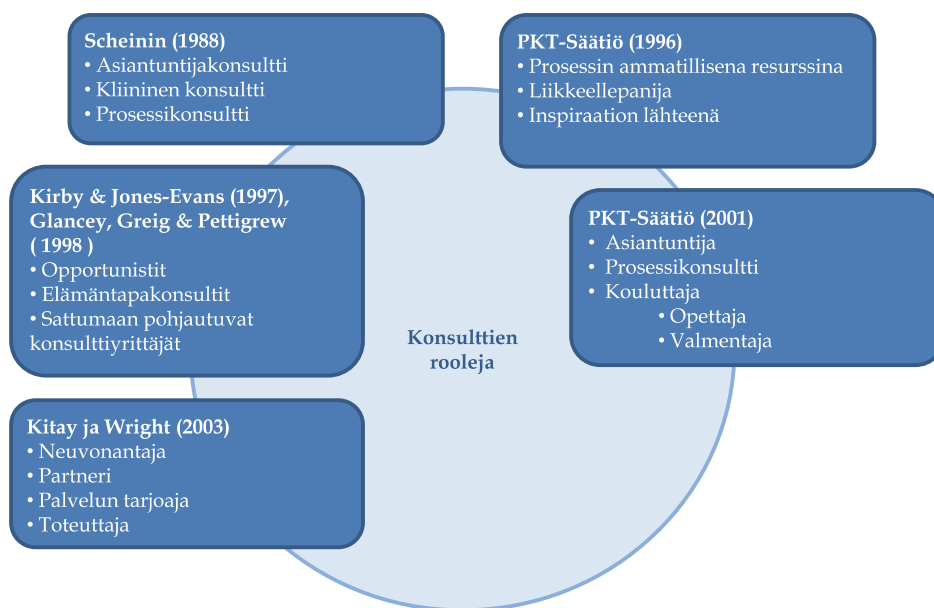
Kitay ja Wright ovat kehittäneet nelikenttämallin liikkeenjohdon konsulttien rooleista alla olevan kuvion 12 mukaisena. Malli ottaa huomioon rakenteellisen ja strategisen tarkastelun. Mallissa on kaksi dimensiota, konsultin tiedon luonne ja organisaation rajat.



KUVIO 12 Kitayn & Wrightin (2003) malli konsulttien rooleista

Kitay ja Wright sanovat esoteeriseksi tietoa, joka pohjautuu käytännön kokemuksiin ja kykyyn nähdä ongelmatilanteessa syvemmälle. Tekninen tieto puolestaan perustuu teoriaan, tutkimukseen sekä metodien tuntemukseen. Organisaatioiden rajat Kitay ja Wright määrittelevät sen mukaan, miten konsultti sijoittuu suhteessa asiakasyritykseen konsultointiprosessin aikana. Sisäpiiriläisenä konsultti toimii ikään kuin osana asiakasyritystä ja hänet halutaan yhteistyöhön organisaation kanssa uudestaan. Mutta jos konsultti taas toimii selvästi ulkoa käsin suhteessa organisaatioon, hänen asemansa on ulkopuolinen. Kitayn ja Wrightin mukaan konsultti *neuvonantajan* roolissa väittää tietonsa olevan esoteerista ja kehittää asiakassuhteen taloudellisten vaihtojen pohjalta. Neuvonantaja on ulkopuolinen ekspertti, joka tekee urakkaluonteisesti ongelmanratkaisuja. *Partnerilla* esoteeriseen tietoon lisätään syvempi vuorovaikutus asiakkaan ja konsultin välillä. Sosiaalisia siteitä pyritään rakentamaan sitoutu-

misella. Asiakas kokee, että konsulttiin voi luottaa ja konsultista tulee etuoikeutettu työsaannissa kilpailijoiden suhteen. *Palvelun tarjoajan* rooli pohjautuu tekniseen tietoon, lyhytaikaiseen ja suhteellisen vähäiseen vuorovaikutukseen ja asiakkaan välillä. *Toteuttajan* roolissa konsultti käyttää niin ikään teknistä tietoa, mutta ottaa sisäpiiriläisen näkökulman. (Kitay & Wright 2003) Kuviossa 13 on esitelty yhteenveto perinteisistä konsultin rooleista.



KUVIO 13 Perinteisiä konsultin rooleja

Konsultin rooli verkostoissa tarkoittaa sitä, että verkostoituminen on merkinnyt myös uudentyypeistä konsulttiliiketoimintaa ja liiketoiminnan kehittämiskoulutusta. Uusi konsultin ammattinimike on yritysysteistyön meklari; tanskalaisen esimerkin mukaan. (Linkola 1996, 69) Tässä kirjallisuudesta löydetty konsultin käytännön roolit tulevat jo lähelle verkostoissa toimivien rooleja. Konsultin rooli on toimia *prosessin ammatillisena resurssina, liikkeellepanijana ja inspiraation lähteenä*, jolloin hänellä täytyy myös olla taito analysoida yritystä ja sen ympäristöä, jotta hän kykenee suorittamaan strategisen tarkastelun. Konsultin roolin *projektin käynnistäjänä ja neuvojana* voidaan katsoa koostuvan seuraavista ominaisuuksista (tai rooleista). *Meklari*, jolla on taito ratkaista mahdolliset intressikonfliktit neutraalina osapuolena ilman sisäisiä erityisintressejä. *Verkostojen rakentaja* voi omalla osaamisellaan hyödyntää yhteydet eri toimijoiden ja yritysten kesken. *Katalysaattori* varmistaa prosessin jatkuvuuden ja kirkastaa prosessin "punaisen langan" kaikille osanottajille. (PKT 1996, 18-19) Konsulttitahtojen käyttö liittyy usein verkostoja rakentavissa yrityksissä myös julkisorganisaation päätöksiin, sillä konsultin toimintaa tuetaan julkisorganisaatioista ta-

loudellisesti, mutta tällaisella toiminnalla on tärkeä rooli verkostotyypin yhteistoiminnan perustan luomisessa (Nokso-Koivisto 2002).

4.3.3 Toimitusjohtaja

Toimitusjohtajilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii organisaation liiketoiminnan johtajana tai työntekijöiden esimiehenä. Lisäksi liikkeenjohtajan rooli yhdistetään asioiden johtamiseen, jolloin liikkeenjohtajan roolissa toimimisen tärkein tavoite on liikkeenjohdollinen tehokkuus. Esimiehen rooli yhdistetään usein ihmisten johtamiseen, jolla on kyvyn lisäksi myös halu toimia esimiehenä. Tässä osiossa toimitusjohtajien tai johtajien taustaorganisaation rooli ei noussut esiin kirjallisuudessa.

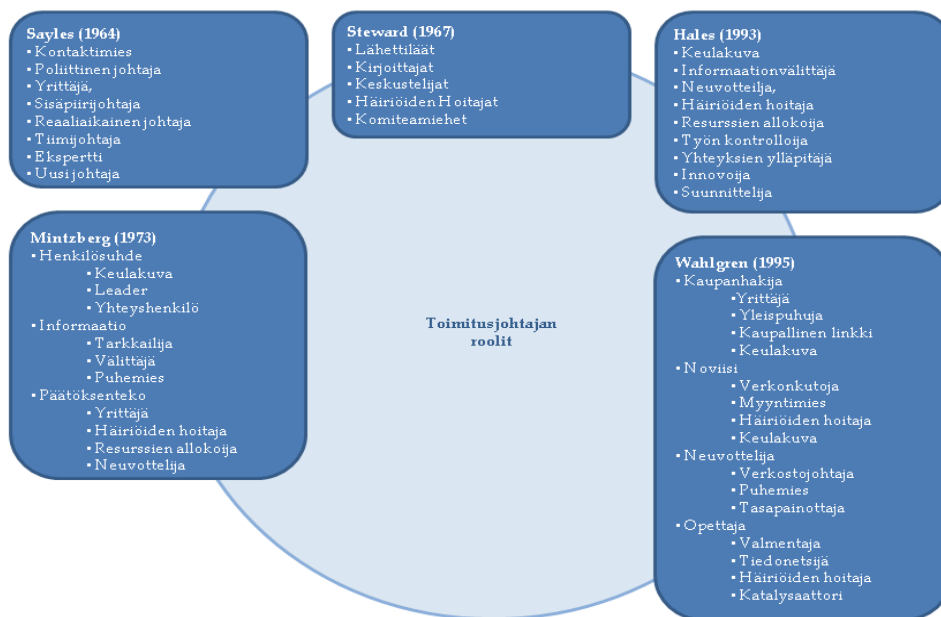
Liikkeenjohtajien käyttäytymisaktiiviteetit Sayles ryhmittelee kolmeen pääryhmään, joita hän havainnollistaa myös roolikäsittein. Johtajat toimivat leader-roolin lisäksi niin informaation häiriöiden kuin rajoitteiden tarkkailijoina sekä osallistuvat ulkoisen tuotantovirran kaikkiin vaiheisiin. (Sayles 1964; Stewart 1976) Hales näkee Saylesin leader-roolin sisältävän myös keulakuva- ja puhemiesroolin, mutta yhteyshenkilön rooli on puolestaan kytkettävissä Saylesin painottamaan osallistumiseen ulkoiseen tuotantovirtaan (Hales 1986, 38). Halesin (1993, 1986) mukaan johtajien työn yhteisiä elementtejä ovat se, että johtajat toimivat yksiköiden keulakuvina, edustavat ja toimivat kontaktilinkkeinä, vastaanottavat informaatiota ja välittävät tietoa edelleen, neuvottelevat esimiestensä, alaistensa, kollegoittensa ja ulkopuolisten tahojen kanssa, hoitavat työnkulun tarkkailua ja sen häiriöitä, allokoivat resursseja, ohjaavat ja kontrolloivat alaistensa työtä sekä solmivat kontakteja ja ylläpitävät yhteyksiä että innovoivat ja suunnittelevat.

Wahlgren on tutkimuksessaan löytänyt neljäntoista erilaista toimitusjohtajan roolia: yrittäjä, yleispuhujia, kaupallinen linkki, keulakuva, verkostajohtaja, puhemies, tasapainottaja, verkonkutoja, myyntimies, häiriöiden johtaja, valmentaja, tiedonetsijä, häiriöiden hoitaja ja katalysaattori (Wahlgren 1995). Rooli ja sen mukanaan tuomat odotukset vaikuttavat yrittäjään. Esimieheksi ja toimitusjohtajaksi ryhdytään. Yrittäjäkin todennäköisesti pyrkii osin tarkoituksellisesti, osin tiedostamattaan sosiaalistumaan toimitusjohtajan rooliin ja oppii tiettyt asenteet, intressit sekä arvomaailman. (Schein 1971) Toimitusjohtajan sosiaaliseen rooliin kuuluu tietty asema, työorientoituneisuus ja aktiivinen yhteisösuuntautuneisuus roolikasaumineen (Snell 1990).

Liikkeenjohtajan ja esimiehen rooleilla tarkoitetaan sitä, mitä henkilö tekee, kun hän toimii organisaation liiketoiminnan johtajana tai työntekijöiden esimiehenä. Lisäksi näihin rooleihin katsotaan kuuluviksi myös ominaisuudet ja piirteet, joita liikkeenjohtajalta ja esimieheltä on yleisesti odotettu. Liikkeenjohtajan rooli yhdistetään asioiden johtamiseen (management), jolloin liikkeenjohtajan roolissa toimimisen tärkein tavoite on liikkeenjohdollinen tehokkuus. Esimiehen rooli yhdistetään usein ihmisten johtamiseen (leadership), jolloin esimiehen roolissa toimiva voi olla esimies, tiiminvetäjä tai valmentaja ja jolla on kyvyn lisäksi myös halu toimia esimiehenä. (Manninen & Linnakylä 2007, 54-55; Reddin 1971)

Toimitusjohtajan perinteisistä rooleista on kirjallisuudessa seuraavankaisia otteita. Kotter (1982, 12-15) korostaa peruspäämääriin, politiikkoihin ja strategioihin liittyvää päätöksentekoa sekä niukkojen resurssien allokointia. Tainio ja Valpola esittävät erilaista roolia johtajille; ammattilainen, yrityksen oma kasvatti sekä kirjanoppinut. (Tainio & Valpola 1996, 191-196) Johtoasemaan ja sen positioon vaikuttaa useita ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä kuten suoriutumisen tehtävistään, yksilön kiinnostuksen kohteet, delegointikyky että muuttuvat ulkoiset seikat. (McGregor 1960, 80-81)

Miettinen ja Saarinen tiivistävät yritysjohtajan tehtävät/ominaisuudet seuraavien tekijöiden alle. Ne ovat kyky synnyttää merkitystä, kyky rakentaa ja pitää yllä organisaation perusarvoja sekä kyky kiteyttää ja viestittää avainideoita ja yhteisöllisen toimintafilosofian peruskielikuvia. (Miettinen & Saarinen 1990, 134) Ylin johto voi olla hyvä tekemään strategisia valintoja ja liiketoimintasuunnitelmia, mutta parannettavaa löytyy siitä, kuinka ihmiset liitetään yhteen tavoitteiden ja suunnitelmien kanssa saumattomaksi kokonaisuudeksi. Johtajan, joka vastaa organisaation designista eli siis organisaation toimivuudesta, vaatimukset moninkertaistuvat. Johdon kannalta ei ole kysymys pelkästään päivittäisen toiminnan sujuvuudesta, vaan myös strategisesta menestymisestä. Tällainen tuplatehtävä vaatii organisaatiolta kypsyyttä ja oikeaa roolitusta, jolloin on monia yhteistyötä vaativia tilanteita, joissa roolitus voi olla tavoitteiden asettamistakin tärkeämpää. (Kauppinen 2008)



KUVIO 14 Toimitusjohtajien perinteisiä rooleja

Toimialakohtaisista eroista esimerkkinä toimitusjohtajan rooli teknologiayrityksissä on poikkeuksellisen pieni, kun on kyse operatiivisesta tutkimus- ja kehi-

tystoiminnasta, mutta kun kysymys on ulkopuolisten kumppaneiden valinnasta tutkimus- ja kehitystoimintaan niin, silloin päätös on lähinnä toimitusjohtajan ja teknologiajohtajan käsissä (Pekkanen, Riipinen, Leminen 2004). Tässä perinteisissä toimitusjohtajien roolikuvauksissa löytyy viitteitä kuviossa 14 verkostoissa toimivien toimitusjohtajien rooleista kuten verkonkutoja, verkostojohdaja, katalysaattori ja välittäjä.

Toimitusjohtajan roolia verkostoissa on kuvattu siten, että Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz (1988) luokitteli liikkeenjohtajien aktiviteetit perinteiseen johtamiseen, rutiinien tiedottamiseen, ihmissuhteiden hoitamiseen ja verkostoitumiseen sekä suhdetoimintaan. Verkostoituminen on ulkopuolisten, sosiaalisten ja poliittisten suhteiden hoitamista. Kotter oivaltaa, että liikkeenjohtajan avainhaasteita ovat sekä ihmisten välisten networkien väline että niiden tulos (Willmott 1984; Sayles 1964; Stewart 1976, 1982). Tavallisesti menestyvä yhteistyö edellyttää, että kahden tai useamman yrityksen omistajaohdajat saavat toinen toisensa mukaan. (Johannisson 1987; Borch & Arthur 1995, 421) Verkoston osalta Kotter erottaa toisistaan niiden rakentamisen ja hyödyntämisen suunnitelmien toteutuessa, jolloin suunnitelmien toimeenpanossa johtajat käyttivät lobbailua, pelaamista ja politikointia (Willmott 1987, 252; Kotter 1982).

4.3.4 Kärki- ja alihankintayrittäjä

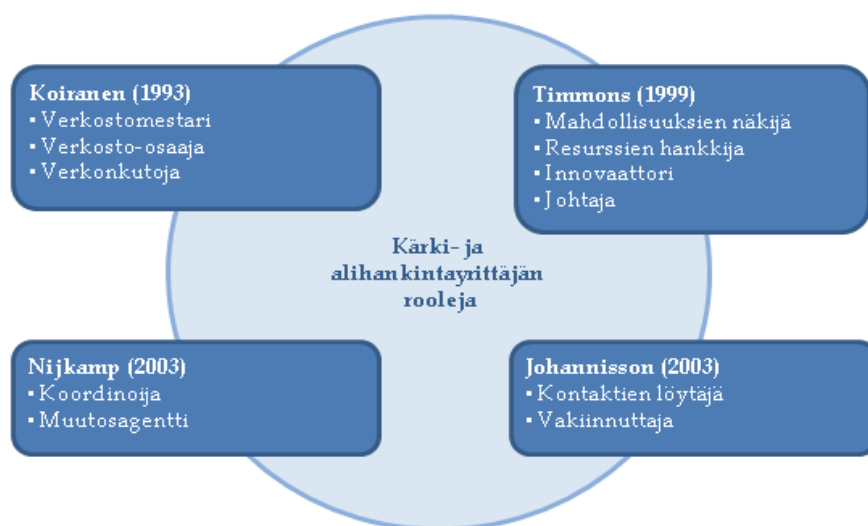
Koirasta ja Toivolaa mukaellen kärki- ja alihankintayrittäjillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii usein tuotannollisessa yhteistyössä, jossa alihankkija tekee kärkiyrittäjälle osia tai työvaiheita määriteltyjen vaatimusten mukaisesti. Perinteinen yrittäjä, kärki- ja alihankintayrittäjä, toimii markkinataloudessa, kun taas verkostoyrittäjä toimii verkostotaloudessa. Tässä osiossa yrittäjyys- ja yrittäjäkäsitteen muodostuminen esiin nousi kirjallisuudessa.

Yrittäjyys voidaan laajasti ajateltuna määritellä myös ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistavaksi (Koiranen & Peltonen 1995, 9). Timmons (1999) yrittäjyysprosessissa yrittäjä, mahdollisuus ja resurssit muodostavat yrittäjyyden perustan, joita ohjaa liiketoimintasuunnitelmassa olevat strategiset ratkaisut. Timmonsin yrittäjyysprosessin osatekijät kuvastavat hyvin Longin keskeisistä yrittäjyyden teorioista esittämää yhteenvetoa yrittäjyyden elementeistä, joissa Longin mukaan yrittäjyyden teorioista voidaan tunnistaa kolme toistuvaa ja toisiinsa liittyvää tekijää: epävarmuus ja riski, johtamiskyky sekä luovuus ja innovatiivisuus. (Long 1983, 55; Cuevas 1994; Kyrö 1998; Kets de Vries 1977) Alihankintayrittäjyys on usein tuotannollista yhteistyötä, jossa alihankkija tekee toiselle osapuolelle osia tai työvaiheita määriteltyjen vaatimusten mukaisesti, mutta alihankinta voi liittyä myös suunnitteluun tai kokoonpanoon (Koiranen 1993). Alihankintasuhteet ovat enemmänkin markkinasuhteita, eikä niihin liity sitoutumista eikä minkäänlaista riippuvuutta. Perinteinen yrittäjä, kärki- ja alihankintayrittäjä, toimii markkinataloudessa, kun taas verkostoyrittäjä toimii verkostotaloudessa. (Toivola 2005, 180-182)

Yrittäjän rooli yhdistetään mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana. Yrittäjä hyödyntää sosiaalista pääomaa yritys-toimintansa kehittämisessä ja toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yrittäjien ja

yritysten kanssa. (Timmons 1999, 37-38) Rooli ja sen mukanaan tuomat odotukset vaikuttavat yrittäjään. Yrittäjäksi ryhtyttyään yrittäjä todennäköisesti pyrkii osin tarkoituksellisesti, osin tiedostamattaan sosiaalistumaan esimerkiksi toimitusjohtajan rooliin. (Schein 1971) Kiekul ja Gundry (2002, 87-89) esittävät, että yrittäjän persoona ja strategiavalinnat vaikuttavat innovatiiviseen käyttäytymiseen, joka voi olla esim. uudenlainen organisaatio, uudet markkinat tai uusi johtamisjärjestelmä. Yrittäjyysprosessin voidaan sanoa olevan punoutuneen (embedded) sosiaalisten suhteiden verkostoon, jotka mahdollistavat ja rakentavat linkkejä yrittäjien, resurssien ja mahdollisuuksien välille (Aldrich & Zimmer 1986, 8-9; Low & McMillan 1988, 146). Vesalaisen mukaan yrittäjyudessa yhdistyvät sekä pääoman sijoittajan taloudellinen että henkilökohtaisen riskin hyväksyvä rooli. Lisäksi yrittäjyyteen yhdistyy yritystoiminnan organisoijan ja resurssien allokoijan johtajuusrooli sekä innovaattorin, visionäärin ja markkinainformaation hyödyntäjän uutta luova rooli (Vesalainen 2001).

Kärki- ja alihankintayrittäjän roolia verkostoissa esitellään kuviossa 15 siten, että verkostojen esiinnousun myötä vuorovaikutuskyky ja tieto, nähdään nykyisin globaalien yrittäjien kriittisinä menestystekijöinä (Nijkamp 2003, 396; Toivola 2005, 51-52) Verkostot ovat välineitä, jotka edellyttävät koordinoitua ja muutosagenttia, uudenlaista yrittäjää (Nijkamp 2003). Pienten yritysten verkostot voidaan jakaa vaihdantaverkostoihin, vuorovaikutusverkostoihin ja sosiaalisiin verkostoihin (Szarka 1990). Verkostotaloudessa yrittäjyys tarkoittaa myös yritysverkostojen johtamista, jolloin edellytetään kykyä yhteistyöhön ja avoimuuteen, luottamuksen rakentamiseen. Yrittäjän on tarpeen hallita sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta, mutta verkostojen kautta yritys voi kehittyä niukoillakin resursseilla yrittäjämäiseksi yritykseksi. Yrittäjästä tulee verkostomestari ja verkosto-osaaja, jota voidaan kuvata verkonkutojaksi ja kontaktien löytäjäksi ja vakiinnuttajaksi. (Koiranen 1993; Johannisson 2003; Toivola 2005, 94)

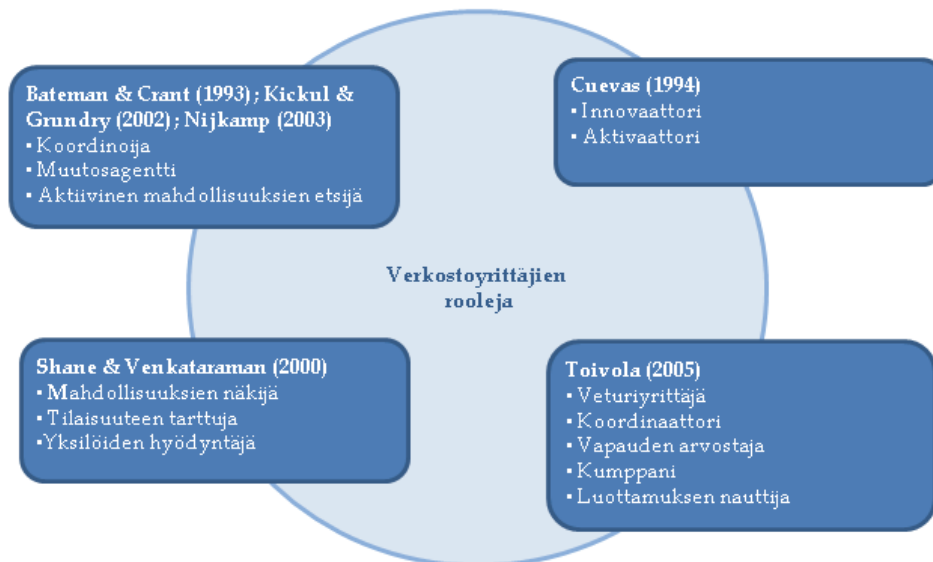


KUVIO 15 Yrittäjän roolit verkostosuhteissa

4.3.5 Verkostoyrittäjä

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksen mukaista nostaa verkostoyrittäjä omaksi käsitteekseen, koska jo haastattelutilanteessa voitiin todeta, että löytyy henkilöitä, jotka ovat yritystoimintaansa perustamisen ja koko toimintansa rakentaneet verkostojen varaan eli toimivat verkostojen verkostoijina.

Moderni yrittäjä onkin pitkälti "verkostomestari" (networking man) eli verkostoyksilö (Johannisson 1988). Koiranen (1993, 162) kuvailee verkostoyrittäjyyden yrittäjää verkonkutojaksi, kontaktien löytäjäksi ja vakiinnuttajaksi. Cuevasin (1994, 78) mukaan verkostoyrittäjä toimii johtamisen innovaattorina ja aktivaattorina. Verkostoyrittäjää voidaan kutsua muutosagentiksi, joka etsii aktiivisesti uusia mahdollisuuksia liittoutumalla ja joka näkee muut yritykset omaa liiketoimintaansa tukevinä (Bateman & Crant 1993; Kickul & Grundry 2002; Nijkamp 2003; Johannisson 2003). Verkostoyrittäjä toimii verkostotaloudessa (Toivola 2005, 182). Verkostot nähdään sekä välineenä oman menestysensä rakentamisessa että keinona menestyä verkostoissa yhdessä muiden kanssa (Toivola 2005, 190). Verkostoyrittäjyydessä on tärkeää se, miten yritys kykenee hyödyntämään ulkoisia resursseja ja toisaalta miten se pystyy rakentamaan, kehittämään ja johtamaan verkostoja. (Jarillo 1989; Bao & Siu 2004). Gartner, Mitchell ja Vesper (1989, 178) toteavatkin, että tällaisena toimintamallilla toimittaessa on tärkeä tuntee oikeat ihmiset ja se edellyttää kykyä hyödyntää sosiaalista pääomaa. Kontaktit voidaan nähdä kriittiseksi tekijäksi verkoston rakentamisessa (Toivola 2005, 49-50). Tämän tutkimuksen empiriassa on yhdeksi verkostoaktivaattoriksi nostettu verkostoyrittäjät, jotka ovat koonneet Gartnerin ja kumppanien mainitsemista osatekijöistä verkostoyrityksen.



KUVIO 16 Verkostoyrittäjän rooleja

Gartner ym. (1989, 178) luokittelevat aloittavat yritykset kahdeksaan eri ryhmään, joista yksi voidaan luokitella verkostoyritykseksi, jossa yrittäjä kokoaa tarvittavat osatekijät yhteen tekemällä sopimuksia eri yritysten kanssa. Verkostotalous tuo yrittäjille uudenlaisia rooleja ja muuttaa yrittäjyyttä vuorovaikutteisemmaksi (Vesalainen 2004; Toivola 2005, 94). Harland ja Knight (1998) saivat selville, että monimutkaisissa ja dynaamisissa verkostoissa sitoutumisen aste toimijoiden välillä on tärkeä tekijä. Toiseksi, verkostojohdantilanne on enemmän "sotkuinen" kuin roolikategorioiden siisteys antaa ymmärtää. Toivolan mukaan verkostoyrittäjällä on uudenlaisia rooleja yritystoimintaa johtaessaan, koska hän toimii sekä oman yrityksensä puitteissa että koordinaattorina ja osana yritysketjuja (Toivola 2005, 194).

Verkostoyrittäjän rooli verkostoissa näyttäytyy kirjallisuudessa kuvion 16 mukaisena. Verkostoyrittäjyydessä korostuvat erityisesti mahdollisuuksien näkeminen ja niihin tarttuminen sekä yksilöiden kyvyt hyödyntää yrittäjämäisiä mahdollisuuksia (Shane & Venkataraman 2000). Verkostoyrittäjyys sopii hyvin sekä mahdollisuuksien näkijöille että yrittäjyyden vapautta arvostaville erikoisosaajille (Toivola 2005, 39). Verkostoyrittäjyys tuo uudenlaisia rooleja, jolloin yrittäjyys muuttuu kollektiivisemmaksi ja sosiaalisemmaksi. Verkostoissa toimiminen edellyttää vahvaa erikoisosaamista, jonka avulla pystyy rakentamaan kumppanuutta ja luottamusta. Veturiyrittäjä voi olla sekä veturin roolissa että toimia ketjuyrittäjänä toiselle yritykselle. Verkostoyrittäjyydessä voidaan koota yhteisyrityksiä joko saman alan yrityksistä tai eri alojen osaajista. (Toivola 2005, 199) Cuevasin (1994, 78) mukaan verkostoyrittäjä toimii johtamisen innovaattorina ja aktivaattorina.

4.4 Verkostoitumista lähellä olevat roolitutkimusalueet

Johtamistutkimuksessa voidaan erottaa kaksi erilaista tutkimustraditiota: funktionaalinen, johtamisteoriapainotteinen pääsuuntaus sekä käytännönläheisempi ammattianalyytipainotteinen johdon työn ja tehtävien tutkimus (Routamaa, Hakuli & Ryhänen 1992, 20). Useat johtamisen tutkimukset sijoittuvat kuitenkin näiden päätyyppien välimaastoon tai edustavat niiden yhdistelyä (Ropo 1989). Ammattianalyytipainotteisessa johtamisen tutkimisessa on kartoitettu muun muassa johtajan työajan käyttöä, työaikatyylejä, henkilöiden välisiä kontakteja, käyttäytymisrooleja ja työn luonteenpiirteitä (Routamaa, Hakuli & Ryhänen 1992, 20). Tämä tutkimus voidaan laskea kuuluvaksi *ammattianalyyttisen tutkimustradition piiriin kuuluvaaksi tutkimukseksi*.

Johtamistutkijoilla ei ole vakiintunutta käsitystä roolista. Mintzberg (1980) kuvaa roolilla tarkoitukseen perustuvia toimintoryhmiä, roolit kuvastavat hänen mukaansa työn todellisia aktiviteetteja. Muun muassa Fondas ja Stewart (1994, 83-103) ovat arvostelleet Mintzbergin rooliterminologian soveltamista. Jotkut johtamistutkijat puolestaan viittaavat käsitteellä jaettuihin odotuksiin, osa pyrkii määrittelemään roolilla ennakoitavia käyttäytymistyyplejä ja jotkut

johtamisen tutkijoista viittaavat sillä henkilön sosiaaliseen tai ammatilliseen asemaan. Käsitteen moninaisuus lienee yksi syy siihen, että rooliteoriaa on liikkeenjohdon työn tutkimuksissa hyödynnetty varsin vähän. Teorian hyödyntäjät ovat olleet pääosin ammattianalyysipainotteisen johtamisen tutkijoita.

Sosiaalipsykologiselle rooliteorialle on tyypillistä, että se selittää esimieskäyttäytymistä esimiestehtävästä käsin riippumatta esimiehen henkilön käyttäytymisestä tai ominaisuuksista. Rooliteorian mukaan rooli kytkee yhteen sosiaalisen rakenteen ja yksilön käyttäytymisen, jossa teorian mukaan muut henkilöt kohdistavat esimieheen rooliodotuksia riippumatta siitä, miten esimies itse näkee tai määrittää tehtävänsä, odotuksensa tai suorituksensa. Ympäristöstä tulevilla roolin lähettäjiä voi olla toisistaan poikkeaviakin odotuksia ja arviointikriteereitä, joita käyttäen he reagoivat roolin vastaanottajan roolikäyttäytymiseen palkitsevalla tai rankaisevalla palautteella ja uusilla rooleilla. Vastaanotettu rooli tuo esiin henkilön käyttäytymisen. (Fondas & Stewart 1994)

Johtaja vastaanottaa, tulkitsee ja hylkää odotuksia, suhteuttaa ne omaan näkemykseensä ja käyttäytyy parhaaksi katsomallaan tavalla. Roolien muovaamista tapahtuu jatkuvasti. Fondaksen mukaan roolikäyttäytyminen on kehämäinen prosessi, jossa johtaja voi myös itse toimia odotusten lähteenä tai ainakin vaikuttaa niihin käyttäytymisellään. Johtajan käyttäytyminen ei määrity pelkästään muiden lähettämien odotusten kautta, vaan johtajat voivat tehdä omia valintoja. Fondaksen kritiikin mukaan Mintzberg ei hahmottanut teoriasaan riittävästi odotusten yhteyttä rooleihin eikä sitä, että johtajien työkäyttäytyminen on kehämäistä. (Fondas & Stewart 1994) Edellä on viitattu Mintzbergin käsityksiin roolista, sillä hän kuuluu liikkeenjohdon työn tunnetuimpiin ja vaikutusvaltaisimpiin tutkijoihin ja tutkimuksissaan hän on hyödyntänyt rooliteoriaa. Rooliteorian avulla Mintzberg on kyennyt kokonaisvaltaisesti huomioiden kuvamaan johtajan työn sisältöä ja ajankäyttöä. Mintzbergille (1980) johtajan yleinen, kokonaisvaltainen rooli ja siihen kuuluvat eriytyneet roolit muodostavat tarkastelun ytimen eli teorian siitä, mitä johtajat tekevät ja mihin he aikansa käyttävät.

4.4.1 Mintzbergin rooliteoria

Mintzberg (1980, 25) on tutkinut viittä amerikkalaista johtajaa, jotka kaikki työskentelevät erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä. Mintzberg havainnoi johtajaa viiden päivän ajan ja keräsi tietoa johtajien työlle tyypillisistä piirteistä ja työn sisällöstä. Tutkimustulostensa perusteella Mintzberg määritteli kymmenen erilaista roolia kuvaamaan johtajien työtä. Nämä kymmenen erilaista roolia voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: henkilösuhderooleihin, informaatiorooleihin ja päätöksentekorooleihin. (Mintzberg 1980, 25)

Henkilösuhderoolit kuvataan siten, että aikaisemmin johtaja määriteltiin henkilöksi, joka on muodollisesti vastuussa yrityksestä. Tämä muodollinen auktoriteetti johtaa erityiseen status asemaan yrityksessä. Muodollisesta auktoriteetista ja statuksesta tulevat kolme henkilösuhderoolia; keulakuva, yhdyshenkilö ja alaisten johtaja. Ensimmäinen on keulakuvan rooli, sillä johtajalla on velvollisuus edustaa organisaatiotaan kaikissa muodollisissa asioissa. Toi-

seksi status tekee mahdolliseksi johtajalle myös yhdyshenkilön roolin, jossa hän on tekemisissä organisaation ulkopuolisten, organisaatiolle merkittävien tahojen kanssa. Yhdyshenkilön rooli on toimia eräänlaisena anturina ulkomaailmaan ja vaikuttaa tässä roolissa usein ihmissuhdeverkoston ja kontaktien kautta. Kolmas henkilösuhderooli, alaisten johtaja (leader), määrittelee johtajan suhteet alaisiinsa ja tässä roolissa johtajan valta näkyy kaikkein selvimmin. Leaderin rooli on yksi tärkeimpiä ja aikaa vievempiä johtajan rooleja, johon kuuluu joukko selvästi määriteltyjä tehtäviä, mutta myös epävirallisempaa henkilösuhdeiden hoitoa. Henkilösuhderoolit sijoittavat johtajan ainutlaatuiseseen asemaan saamaan informaatiota. Hänen ulkopuoliset kontaktinsa tuovat informaatiota ulkopuolelta ja hänen johtamistoimintonsa riittävät tekemään hänestä yrityksen informaation polttopisteen. (Mintzberg 1980,58-65)

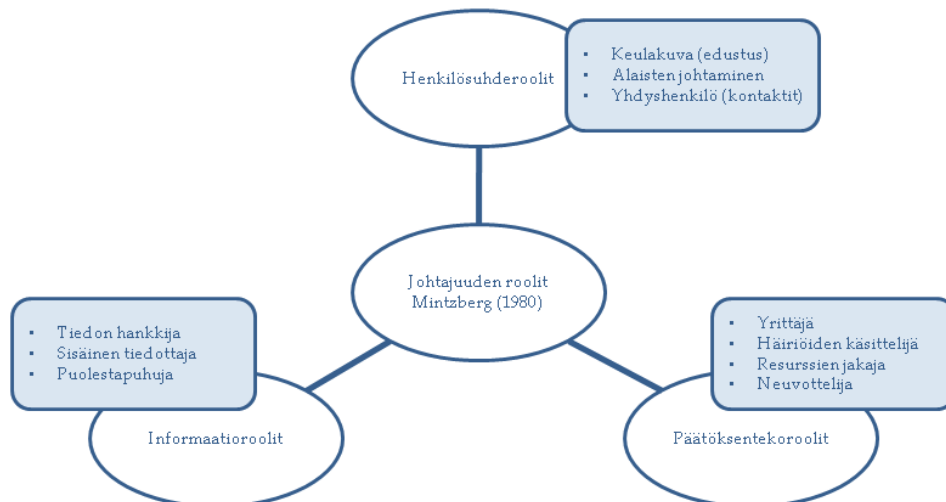
Informaatiroolit kuvataan siten, että johtajan on saatava, hankittava, käsiteltävä ja lähetettävä informaatiota, jolloin johtajaa voisikin kutsua organisaation "hermokeskukseksi". Mintzbergin mukaan johtaja on ainut henkilö organisaatiossa, joka tietää merkittävän paljon kaikista asioista. Kolmesta informaatiroolista; tarkkailijan, välittäjän ja puhemiehen, ensimmäinen on tarkkailijan, tiedon hankkijan rooli (monitor). Tämä rooli identifioi johtajan informaation vastaanottajaksi ja kerääjäksi, jolloin johtaja etsii jatkuvasti informaatiota sekä johtamastaan organisaatiosta että sen ympäristöstä. Toiseksi on tärkeää saada ajoissa ulkoista informaatiota kilpailijoista, asiakkaista, alihankkijoista ja uudesta teknologiasta, uutisista ja tapahtumista. Näitä johtajan on jaettava organisaatiossa eteenpäin, mutta samalla on etsittävä sisäistä sekä ulkoista informaatiota toiminnan kokonaiskuvan muodostamiseksi. (Mintzberg 1980, 65-71)

Toinen informaatirooli on välittäjän, sisäisen tiedottajan rooli (disseminator). Tämä rooli sisältää johtajan tekemät tiedon siirrot organisaatioonsa. Johtaja vastaanottaa hyvin paljon erilaista faktatietoa, joka on sitten viestittävä oikealla tavalla oikeille henkilöille. Organisaatioiden sisäisistä tapahtumista esimies saa tietoa raportointijärjestelmien avulla sekä henkilökohtaisilla käynneillä ja keskusteluilla työyhteisössä. Suurin osa siirrettävästä informaatiosta on suullista, ja sen siirtäminen on vaikeaa ja aikaavievää. (Mintzberg 1980, 65-71)

Kolmas rooli on puhemiehen, puolestapuhujan rooli (spokesman). Tässä roolissa johtaja siirtää informaatiota organisaatiosta sen ympäristöön. Johtajan täytyy pitää ainakin kaksi ryhmää informoituna: organisaation yläpuolella olevat muodollisesti arvovaltaiset vaikuttajat ja organisaation ulkopuoliset merkittävät tahot (esim. viranomaiset ja alihankkijat). Johtajan pitäisi pystyä pitämään molemmat ryhmät informoituna organisaation suunnitelmista, toimintapolitiikoista ja tuloksista. Puhemiehen rooli on aktiivista vaikuttamista myönteisesti organisaation ulkopuolisiin tahoihin, mutta myös tiedottamisellaan vaikuttaa muiden ulkoisten toimijoiden mielikuviin organisaatiosta. (Mintzberg 1980, 71-77)

Päätöksentekoroolit kuten yrittäjä, häiriöiden hoitaja, resurssien jakaja ja neuvottelija, ovat johtajan oleellisia rooleja, koska johtajalla on organisaation puolesta valtuudet tehdä koko organisaatiota koskevia päätöksiä. *Yrittäjän roolissa* johtajan tehtävänä on olla muutoksen alullepanija ja suunnittelija, jolloin esimies toimii ensinnäkin yrittäjänä ja jolloin päätösimpulssi uudistuksista ja

muutoksista on hänestä itsestään lähtöisin. *Häiriöiden hoitajan* roolissa johtaja ottaa vastuun, kun organisaatiota uhataan. Nämä häiriöt voidaan luokitella kolmeen ryhmään: alaisten välisiin konflikteihin, vaikeuksiin eri organisaatioiden välillä ja resurssitappioihin tai niiden uhkiin. Johtajan ja esimiehen on reagoitava nopeasti päätöksillään muiden aiheuttamiin häiriöihin tai pakottaviin tilanteisiin. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi tulipalot, alaisten riidat, merkittävät virheet, asiakkaiden menetykset tai avainhenkilöiden lähdöt. *Resurssien jakajan roolissa* johtaja päättää miten hänen organisaationsa käyttää voimavarojaan. Johtajan tulee luoda organisaatiolle työsystemi eli päättää mitä tehdään, kuka tekee, millä vastuulla ja valtuuksilla. Johtajan valta-asema edellyttää resurssien, kuten rahan, tiedon, materiaalin, ja ajan jakamista sekä käyttöä koskevia päätöksiä. *Neuvottelijan roolissa* johtaja osallistuu neuvotteluihin edustaen organisaatiotaan. Eri etutahojen kanssa käytävissä neuvotteluissa on saatava aikaan organisaatiolle edullisia päätöksiä. (Mintzberg 1980, 77-91)



KUVIO 17 Johtajuuden roolit (Mintzberg 1980)

Yhteenvedona Mintzbergin tutkimus liikkeenjohtajien työstä tuotti kuvauksen johtajan rooleista henkilösuhteissa, informaation käsittelijänä ja päätöksenteossa. Roolilla tarkoitetaan johtajuusasemaan kuuluvaa ja odotettua käytöstä. Roolit eivät todellisuudessa eriydy taulukkomaisesti, mutta pelkistämällä ja yksinkertaistamalla johtamista on helpompi lähestyä, kuvailla ja oppia. Keskeinen johtajan tai esimiehen tehtävään liittyvä roolikasauma on johtajan rooli eräänlaisena hermokeskuksena. Keskus välittää nimensä mukaan tietoa vertikaalisesti ja horisontaalisesti organisaatiossa sekä siltä ulkopuolelle ja päinvastoin. Päätämättömyyden on sanottu olevan pahimpia johtajuussyntejä, koska päätöksenteko on tavallaan palkanmaksun perusteena. Kuvio 17 esittelee neljä päätöksentekoroolia. Roolit muodostavat kokonaisuuden, joka esimiehen tulee hallita, joskaan ei täydellisesti. Eri tilanteet vaativat tiettyjen roolien yhdistämistä

ja painottumista, jolloin esim. asiantuntijalle informaatiroolit ovat tärkeimpiä. Kokonaisuus on tärkein. Niinpä esimerkiksi organisaation terävin henkilö, joka ei menesty ihmissuhteissa, on huono valinta johtajaksi. Ilman kykyä innostaa muut mukaan loistavatkaan ideat eivät toteudu. (Mintzberg 1980, 58-91) Mintzberg nostaa esiin yllämainittuja johtajuuden rooleja, mutta verkostoitumiseen liittyviä käsitteinä vuonna 1980 ei esiinnoussut rajahenkilöiden eikä verkostotoimijoiden rooleina. Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivaattorien käsityksiin eli näyttäytyvätkö Mintzberg johtajuusroolit tämän tutkimuksen verkostoaktivaattoreille.

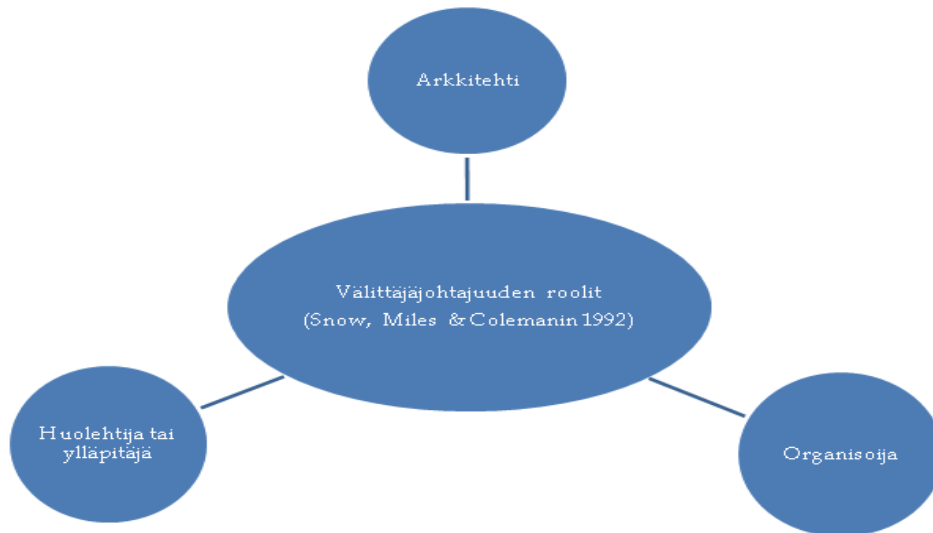
4.4.2 Verkostotoimijoiden roolit Snow, Miles ja Colemanin mukaan

Snow ja kumppanit ovat kuvanneet artikkelissaan, kuinka avainverkostoihin liittyvät välittäjä-johtajuuden (broker-managerial roles) eli verkostoaktivaattorin roolit voidaan jakaa kolmentyyppisiin henkilöihin: arkkitehteihin (Architect), organisoijiin (Lead Operator) ja ylläpitäjiin tai huolehtijoihin (Caretaker). (Snow, Miles & Coleman 1992, 15) *Arkkitehti* on henkilö, joilla on visio verkoston toiminnasta, mutta harvoin selkeää kokonaiskuvaa siitä, millaisia eri yksiköitä hän verkostoonsa tarvitsee. Visio on sitä selkeämpi, mitä enemmän välittäjä/melkari (broker) pystyy keskittymään yrityksen ydinosaamiseen ja asiantuntemukseen. Arkkitehti näkee mielessään, kuinka verkosto rakennetaan ja suunnitellaan. Hänellä on vakaa konsepti tuotteesta ja sen tuottamiseen tarvittavista arvoketjuista. Tämä konsepti selkenee, kun hän alkaa etsiä haluamiansa asiantuntijayrityksiä sitä toteuttamaan, käyttää asemaansa suostutellessaan yrityksiä mukaan arvoketjuun sekä auttaa luomaan uusia ryhmiä, joita tarvitaan erikoisesti tukemaan yrityksen toimintaa erikoistuneissa avustusrooleissa. (Snow, Miles & Coleman 1992, 15) Muotoutumassa olevassa sisäisessä verkostoyrityksessä arkkitehdin on helppo samaistua sopivaan organisaatioyksikköön ja jokaiseen sen arvoketjun vaiheeseen, kun taas stabiilissa tai dynaamisessa verkostossa on arkkitehdin rooli yhä monimutkaisempi, koska tuotantoon tai liiketoiminnan toteuttamiseen tarvittavat resurssit eivät kokonaan löydykään yrityksestä. Kun partnerit ja suhteet muuttuvat usein, kuten dynaamisissa verkostoissa, tiettyjen johtajien täytyy omistautua jatkuvasti ponnistellen arkkitehdin rooliin. (Snow, Miles & Coleman 1992, 15-16)

Organisoiija muuttaa arkkitehdin näkemän vision todellisuudeksi ja yhdistää yritykset toimiviksi verkostoiksi. Organisoiijan tulee nauttia muiden luottamusta, jotta hänen työnsä onnistuu. Muut luottavat hänen neuvottelu- ja sopimustaitoihinsa sekä hänen taitoihinsa saada tietyistä yrityksistä joko enemmän tai vähemmän kestäviä liittoutumia, joista muodostuu toimiva verkosto. (Snow, Miles & Colemanin 1992, 16) *Huolehtija tai ylläpitäjä* on johtaja, joka keskittyy verkoston ylläpitoon. Hänen tehtävänsä on keskittyä parantamaan ja kehittämään verkostoa, jotta se voisi toimia tehokkaasti ja vaivatta. Huolehtijat tarvitsevat paljon tietoa verkostossa toimivista yrityksistä, jotta he tietäisivät mahdollisimman tarkasti, mitä verkostoyrityksissä tapahtuu. Huolehtijan tehtävänä on hallita monia suhteita verkoston sekä sisällä että ulkopuolella ja toimia tiedonjakajana verkostossa. Hänen tulee myös huolehtia päivittäisistä toiminnoista ja

niiden mahdollisimman sopivasta tavasta yleisen hyödyn ja muiden yritysten kehityksen kannalta. (Snow, Miles & Coleman 1992, 16-17)

Miles ja kumppanit ovat myöhemmässä artikkelissa tulleet entistä vakuutuneemmiksi siitä, että verkostotoimijan arkkitehdin, organisoijan ja huolitsijan rooleista ei ole vielä saatu tarpeeksi kokemusta, jotta voitaisiin verkostoitumista tehokkaasti kehittää. Tutkijat uskovat, että monia huomispäivän potentiaalisia verkostoyrityksiä voidaan aikaansaada vain ottamalla käyttöön dramaattisesti uudentyypisesti kehitetyt ja organisoidut työskentelytavat pallomaisessa organisaatorakenteessa. Lisäksi luodakseen ja ylläpitääkseen pallo- tai verkostorakennetta johtajat tarvitsevat käytännössä uuden johtamisfilosofian, sellaisen, joka sopii tähän uudentyypiseen rakenteeseen. (Miles & Snow 1995, 5)



KUVIO 18 Välittäjä-johtajuuden roolit (Snow, Miles & Coleman 1992)

Snow, Miles ja Colemanin nostavat esiin kuviossa 18 vuonna 1992 yllämainittuja välittäjä johtajuuden rooleja, jotka liittyvät rajahenkilöiden ja verkostotoimijoiden rooleihin. Verkostotoimija nousee tärkeään rooliin, koska yritykset ja julkisorganisaatiot tarvitsevat organisaation edustajiksi rajahenkilöitä, joilla on kykyä rakentaa suhteita muihin organisaatioihin. Rajahenkilöiden rooli on erilainen riippuen siitä, minkälaisesta verkostoitumisprosessista ja mistä prosessin vaiheesta on kysymys.

Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivattorien käsityksiin eli minkälaisina teoriakirjallisuudessa esitetyt arkkitehti-, organisaattori- ja huolehtijaroolit näyttäytyvät tämän tutkimuksen verkostoaktivattoreille.

4.4.3 Verkostotoimijoiden roolit Harlandin ja Knightin mukaan

Monet näistä rooleista on tunnistettu aikaisemmissakin tutkimuksessa tärkeinä verkostoitumisroolina (Håkansson 1987; Wynstra, van Weele & Axelsson 1999; Dodgson & Bessant 1996). Typologia kuitenkin tarjoaa yleiskatsauksen kaikista rooleista, jotka suunniteltiin organisaatiossa, joka toimi rajojen laajentajana toimitusverkostoissa. Tekijät, jotka tutkimuksessa tunnistettiin, voitiin laajasti jakaa neljään kategoriaan: verkostopuitteet, organisationaaliset puitteet, tiimipätevyys ja rooliodotukset. Verkostopuitteet ovat ulkopuolisia ydinorganisaatiolle, mutta liittyvät tuotantoon ja informaation jakamiseen ja niihin, jotka liittyvät verkostojäsenyyden suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Toinen kategoria - organisaatiotekijät on tässä määritelty organisaation piirteinä, jotka vaikuttavat verkostojohtamisrooliin. Kolmas kategoria - tiimipätevyystekijät - liittyvät tiettyihin kykyihin, tietoon ja asiantuntemukseen joka voi olla tiimin kokonaisuudessaan omistama tai yksittäisten tiimin jäsenten omistama. Viimeinen kategoria - rooliodotukset - liittyvät ydinorganisaation ja muiden verkostojäsenien käsitykseen roolista, sisältäen rooli laillisuuden ja rooli vastaanottamisen hyväksymisen. (Biddle, 1979)

Harland ja Knightin tutkimuksen mukaan tehokkaita verkostojohtamisrooleja on kuusi. Ensimmäisenä on *verkoston rakennusagentin rooli*, jossa vaikutusvalta on tärkeä, koska tämä on kaikkein kontrollioitunein rooli. Toisena on *koordinaattorirooli*, joka on potentiaalisesti hyvin resurssi-intensiivinen rooli. Kolmas on *neuvonantajarooli*, jolle vahva tausta ja luotettavuuden korkea taso ovat välttämättömiä ennen kuin muut verkostojäsenet hyväksyvät tämän roolin. Neljäntenä on *informaatiovälittäjän rooli*, joka on erittäin riippuvainen korkealaatuisesta informaatiosta ja avoimuudesta. Viidentenä on *suhdevälittäjärooli*, joka on kaikkein levinnein ja vaihtelevin kaikista kuudesta roolista ja jonka voidaan nähdä tukevan muiden viiden verkostojohtamisroolin tehokasta suoritusta. Kuudentena on *innovaatiosponsorirooli*, joka luottaa korkealaatuiseseen tiimin ja verkoston sisäiseen kommunikaatioon erityisesti koskien prosessi-innovaatioita. (Harland & Knight 2001, 480)

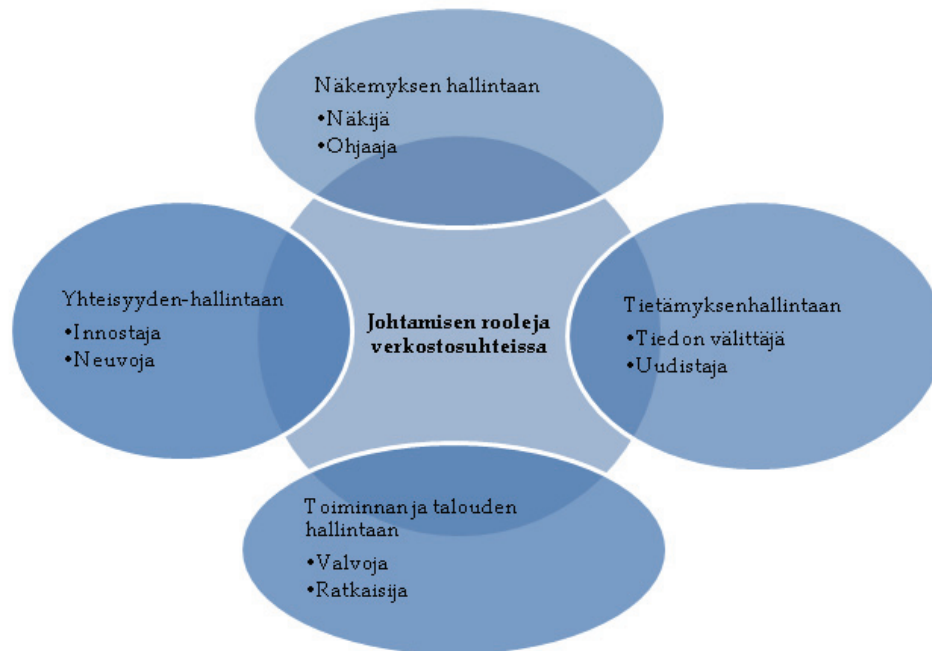
Verkostojohtamisroolit kehittyivät ajan myötä, kuten voi odottaa ja kompetenssissa olevat aukot sulkeutuu vähitellen kun yksilöt ja ryhmät oppivat (Harland & Knight 1998). Knightin ja Harlandin kriittisen evaluoinnin jälkeen verkostojohtamisen roolikehys muotoutui uudelleen. *Suhdevälittäjän rooli* poistettiin ja tilalle tuli *toimeenpanijan rooli*. Myös muita roolinimikkeitä muokattiin siten, että *innovaatiosponsoriroolista* tuli *innovaatiomahdollistaja*, koska *innovaatiosponsorirooli* miellettiin liikaa rahoittajanrooliksi. (Knight & Harland 2005, 287) Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivaattorien käsityksiin eli minkälaisina teoriakirjallisuudessa esitetyn kuvion 19 mukaiset verkostojohtamisroolit; rakennusagentti-, koordinaattori-, neuvonantaja-, informaatiovälittäjä-, suhdevälittäjä-/toimeenpanija-, ja innovaatiosponsoriroolista näyttäytyvät verkostoaktivaattoreille.



KUVIO 19 Verkostojohtamisrooleja (Knight & Harland 2005)

4.4.4 Johtamisen roolit verkostosuhteissa Hakasen ja kumppaneiden mukaan

Johtamisen monien roolien merkitys on usein verkostosuhteissa suurempi kuin tavanomaisessa yrityksessä. Hakanen ja kumppaneiden kuvion 20 mukaan verkostosuhteissa voidaan erottaa seuraavia johtamisrooleja eri tehtävälueilla. *Näkemyksenhallinnan rooleja* ovat näkijän rooli ja ohjaajan roolit, jolloin näkijän roolissa johtaja näkee tulevaisuuden mahdollisuudet, motivoi ja kannustaa sovitujen tavoitteiden saavuttamiseen sekä keskittyy olennaiseen ja vastuun ottoon. Ohjaajan roolissa johtaja toimii aloitteentekijänä, luo toimintaohjeita ja määrittelee tavoitteita ja mittareita seurantaan.



KUVIO 20 Johtamisen rooleja verkostosuhteissa (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007)

Tietämystenhallintaan liittyvät tiedon välittäjän ja uudistajan roolit. Tiedon välittäjän roolissa johtaja rakentaa verkon imagoa, luo verkolle kasvu edellytyksiä ja hoitaa sidosryhmäsuhteita, mutta uudistajan roolissa johtaja on luova, intuitiivinen ja rohkaisee luovuuteen sekä saa muut vakuuttuneeksi ideoistaan ja ottaa hallittuja riskejä. *Yhteisyydenhallintaan* liittyvät innostajan ja neuvojan roolit, jolloin innostajan roolissa johtaja luo yhteishengen, edistää yhteisiä pyrkimyksiä ja ratkoo henkilöristiriitoja. Neuvojan roolissa johtaja kuuntelee ja on helpposti lähestyttävä, Hän huomioi verkon jäsenten tarpeet ja tukee oikeutettuja vaatimuksia.

Toiminnan ja talouden hallintaan liittyvät valvojan ja ratkaisijan roolit. Tällöin valvojan roolissa johtaja seuraa, että tehtyjä sopimuksia ja päätöksiä noudatetaan. Hän kerää tarvittavaa tietoa analyysien pohjaksi ja katsoo, että kaikki suorittavat oman osuutensa. Ratkaisijan roolissa johtaja löytää toimivat ratkaisut, koordinoi suunnitelmia ja ehdotuksia sekä aikatauluttaa ja budjetoi toimenpiteitä. Erilaiset verkot tarvitsevat erilaisia asioita onnistuakseen. Roolia hoitavan henkilön eli johtajan ei tarvitse aina olla sama. Tehokas strategian toteutus ja johtaminen edellyttävät kuitenkin, että joku hoitaa tehtävän ja tehtävien hoidosta on sovittu. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 258 - 260)

Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivaattorien käsityksiin eli minkälaisina teoriakirjallisuudessa esitetyt näkijän-, ohjaajan-, tiedon välittäjän-, uudistajan-, innostajan-, neuvojan, valvojan- ja ratkaisijanroolit näyttävät verkostoaktivaattoreille.

4.5 Verkostoaktivaattoreiden yhteenveto

Tässä tutkimuksessa käytetään yleisesti käsitettä *verkostotoimija*, joista aikaisemmassa kirjallisuudessa on käytetty käsitteitä: toimija, operaattori, organisaatioiden raja- tai yhdyshenkilö, liiketoimintaverkostoaktivaattori, verkostomeklari, verkostojen kokoonjuoksija, verkostojen rakentaja, verkostotoimija, verkostovalmentaja, yritysysteistyön rakentaja, meklari, boundary person, actor ja network-actor. Tämän tutkimuksen haastatelluista henkilöistä käytetään kuitenkin nimitystä *verkostoaktivaattori*, joka kuvaa sitä, että he ovat aktiivisia verkostotoimijoita (Active Actor).

Tässä tutkimuksessa *ulkoisilla verkostoaktivaattoreilla* tarkoitetaan niitä toimijoita, jotka tulevat verkostoitumisprosessiin mukaan yrityksen ulkopuolelta, kuten julkisorganisaatioiden virkamiehiä tai konsultteja. *Sisäisillä verkostoaktivaattoreilla* tarkoitetaan sellaisia toimijoita, jotka tulevat verkostoitumisprosessiin mukaan yritysten sisältä, kuten verkostoyrittäjiä, kärkiyrittäjiä, alihankintayrittäjiä, toimitusjohtajia tai joitakin muita toimijoita yritysten sisältä. Milesin mukaan onnistuneen verkostoitumisen taustalla on olennaisena osana henkilö, toimija, joka on joko yrityksessä toimiva tai yrityksen ulkopuolella oleva nk. rajahenkilö (Miles 1980, 318).

Verkostoaktivaattorin kuvauksessa onkin otettu huomioon, että myös henkilön taustaorganisaatio saattaa olla itse verkostoaktivaattori, jolloin organisaation toiminta nousee merkittävämmäksi kuin oletetun organisaatiossa toimivan verkostoaktivaattorihenkilön. Toisaalta Håkanssonin määrittelemät operaattorit ovat joko henkilöitä, ryhmä henkilöitä, osa yritystä, yritys tai ryhmä yrityksiä. Operaattorit suorittavat toimintoja ja/tai kontrolloivat resursseja, luovat vaihdantaprosessin kautta suhteita toisiinsa, perustavat toimintonsa resurssien hallintaan, ovat tavoiteorientoituneita, ja lisäksi operaattoreilla on erillainen tuntemus verkoston toiminnoista, resursseista ja muista toimijoista. (Håkansson & Johanson 1994, 28-33)

Blomqvist on tutkinut paljon sosiaalisen pääoman ja luottamuksen merkitystä verkostoyhteistyössä ja todennut luottamuksen koostuvan ainakin seuraavista aineksista: osaaminen, uskottavuus, varmuus, usko, toivo, lojaalisuus ja luotettavuus. Kaikkia noita tulisi kunkin kumppanin toiminnan heijastaa, jotta luottamuksen rakennuspohja olisi luja. (Blomqvist 2002) Hakasen ym. mukaan ilman yhteistä tekemistä ja vaikeuksien voittamista ei luottamusta synny (Hakanen ym. 2007, 18). Toimittajasuhteisiin liittyen voidaan erottaa kolmenlaista luottamusta. Ensimmäisenä luottamus sopimukseen (contractual trust), toisena luottamus kompetenssiin eli osaamiseen (competence trust) ja kolmantena luottamus hyvään tahtoon (goodwill trust). (Sako 1992; Cousins 2002)

Mintzbergin (1980) tutkimus liikkeenjohtajien työstä tuotti kuvauksen johtajan rooleista henkilösuhteissa, informaation käsittelijänä ja päätöksenteossa. Roolilla tarkoitetaan johtajuusasemaan kuuluvaa ja odotettua käytöstä. Mintzberg nostaa esiin yllämainittuja johtajuuden rooleja, mutta verkostoitumiseen liittyvinä käsitteinä ei esiinnoussut rajahenkilöiden eikä verkostotoimijoiden

rooleja. Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivaattorien käsityksiin eli näyttäytyvätkö Mintzberg johtajuusroolit tämän tutkimuksen verkostoaktivaattoreille.

Snow, Miles ja Colemanin (1992) nostavat esiin välittäjä johtajuuden rooleja, jotka liittyvät rajahenkilöiden ja verkostotoimijoiden rooleihin. Verkostotoimija nousee tärkeään rooliin, koska yritykset ja julkisorganisaatiot tarvitsevat organisaation edustajiksi rajahenkilöitä, joilla on kykyä rakentaa suhteita muihin organisaatioihin. Rajahenkilöiden rooli on erilainen riippuen siitä, minkälaisesta verkostoitumisprosessista ja mistä prosessin vaiheesta on kysymys. Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivaattorien käsityksiin eli minkälaisina teoriakirjallisuudessa esitetyt arkkitehti-, organisaattori- ja huolehtijaroolit näyttäytyvät tämän tutkimuksen verkostoaktivaattoreille.

Verkostojohtamisroolit kehittyivät ajan myötä, kuten voi odottaa ja kompetenssissa olevat aukot sulkeutuu vähitellen, kun yksilöt ja ryhmät oppivat (Harland & Knight 1998). Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivaattorien käsityksiin eli minkälaisina teoriakirjallisuudessa esitetyt verkoston rakennus-agentti-, koordinaattori-, neuvonantaja-, informatiivvälittäjä-, suhdevälittäjä/toimeenpanija- ja innovaationsponsori-/mahdollistajaroolit näyttäytyvät verkostoaktivaattoreille.

Kaikkia näitä tehtäviä tarvitaan verkostosuhteissa jossakin vaiheessa. Roo-lia hoitavan henkilön, johtajan, ei tarvitse aina olla sama. Tehokas strategian toteutus ja johtaminen edellyttävät kuitenkin, että joku hoitaa tehtävän ja vastuut tehtävien hoidosta on sovittu. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 259 - 260) Tämän tutkimuksen empiriassa etsitään rooliyhteyksiä verkostoaktivaattorien käsityksiin eli minkälaisina teoriakirjallisuudessa esitetyt näkijän-, ohjaajan-, tiedon välittäjän-, uudistajan-, innostajan-, neuvojan-, valvojan- ja ratkaisijanroolit näyttäytyvät verkostoaktivaattoreille.

5 FENOMENOGRAFIA

5.1 Fenomenografinen valinta

5.1.1 Tutkimusote

Laadullisten aineistojen analyysissä on kysymys merkityksen käsitteestä ja merkityksellisen toiminnan tutkimuksesta (Alasuutari 1993, 13). Alasuutari (2007, 59) lisää, että merkityksen käsitteen ymmärtää pääpiirteissään vaistomaisesti, se vaikuttaa niin helpolta. Asian merkitys on se, mitä jokin asia tarkoittaa. Varto täsmentää, että jos ontologinen erittely paljastaa tutkimuskohteen tajunnalliseksi, määrää tämä kuvauskategoria merkitykset. Tutkimuksen erilaisilla lähtökohtaletuksilla hän tarkoittaa sitä, että eri tieteissä ja erilaisilla elämänalueilla on omat vaatimuksensa, jotka suuntaavat tutkimusta esimerkiksi sen vaatavuustasossa, sovellettavuudessa, käytännönläheisyydessä jne. (Varto 1992, 30-31) Laadullinen, kvalitatiivinen tutkimusote etenee pisimmälle vietynä käytännön ilmiöstä ja havainnoista yleiselle tasolle eli empiriasta teoriaan. Laadullisen tutkimuksen ideana on tulkita ja luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle. Tätä varten tarvitaan käsitteellinen kehikko, jonka läpi ilmiötä eli siitä saatuja havaintoja tarkastellaan. Tulkinnan avulla ilmiötä yleistetään. Sitä ei välttämättä tehdä tutkittavien henkilöiden tai tutkittavan kohteen omaa terminologiaa käyttäen, vaan sitä varten luodaan uudet, yleistyksiin kelpaavat käsitteet tai käytetään olemassa olevaa teoreettista käsitteistöä. (Anttila 2006, 276)

Kontekstin ymmärtäminen eli se, miten jokin asia tai ilmiö, liittyy ympäristöönsä, on olennaisen tärkeä myöhemmille tulkinnoille. Sen avulla analyysi voidaan kytkeä laajempiin sosiaalisiin ja kulttuurisiin yhteyksiin. Siinä voi olla mukana kuvausta esimerkiksi siitä, millaisiin sosiaalisiin yhteyksiin, instituutioihin, ajankohtaan tai ympäristötekijöihin ilmiö liittyy. Konteksti voi olla myöhemmässä analyysissä avain merkitysten tulkintaan. Kontekstia pidetään yleensä itsestäänselvyytenä, ja voi tapahtua väärinymmärryksiäkin, ellei sen tilannemerkitystä ymmärretä. Samanaikaisesti voi olla voimassa useita eri kon-

tekstejä, samoille tai eri henkilöille. Joskus toiminnot ja puhe saattavat edustaa aivan eri konteksteja. (Anttila 2006, 277; Dey 1993, 32-35)

Halusin tutkimuksessani päästä *syvemmällä* tasolla kiinni *merkityssisältöihin*, joten oli löydettävä tutkimusmenetelmä, jolla voitiin päästä syvemmälle haastateltujen käsitysmaailmaan. On useita traditionaalisia laadullisia menetelmiä, joiden analyysin tavoite ei ole kovin syvä. Eräänlainen ensimmäisen tason menetelmä on aineiston ja ilmiön piirteiden kuvaus lähinnä tosiasioina ja faktoina, ilman sen syvällisempää otetta ilmiön luonteeseen. (Anttila 2006, 281) Toiselle syvyystasolle asettuu ilmiön syvälinen kuvaus, deskriptiivinen tutkimus eli se usein liittyy tapaustutkimuksiin. (Dey 1993, 31; Anttila 2006, 281) Kolmannella syvyystasolla ovat monet ilmiön tulkintaan ja ymmärtämiseen sekä merkityksenantoon tähtäävät, varsin vaativat laadulliset tutkimusmenetelmät, jotka liittyvät lähinnä fenomenologis-eksistentiaaliseen filosofiseen suuntaukseen. Tällaisia ovat mm. fenomenologia, fenomenografinen ilmiön kuvaus, etnografinen ilmiön kuvaus, symbolinen interaktionismi, etnometodologia, diskurssianalyysi jne. Syvimmällä tasolla pyritään ilmiön rekonstruointiin ja uuden teorian muodostamiseen. Täällä kohdataan mm. grounded theory -menetelmä sekä monet kriittisen teorian menetelmät, joiden avulla pyritään paljastamaan ilmiön rakenteita ja yhteyksiä muihin tekijöihin. (Anttila 2006, 281)

Luokittelun, päättelyn ja tulkinnan prosessit ovat perusteiltaan samoja sekä kvalitatiivisissa että kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Mäkelä 1990, 45). Laadullisissa analyysissä *merkitystulkintojen* teko, arvoituksen ratkaiseminen, on tutkimuksen ydin. Yhteiskunnallinen toiminta pohjautuu merkityksenantoon ja riippuu siitä. (Alasuutari 1994, 31-54) Aikaisemmin oli jo selvinyt, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli mielestäni sopiva valinta tätä tutkimusta ajatellen. Kvalitatiivisista menetelmistä fenomenografia oli kiinnostavin, koska esihaastatelluilla oli erilaisia käsityksiä verkostoitumiseen liittyvistä asioista ja fenomenografia pohjautuu samaan filosofiaan, jossa kysymys on erilaisten käsitysten tulkinnasta. Laadullisena tutkimusotteena fenomenografia on kehittynyt sekä empiirisen tutkimuksen että pragmaattisen päättelyn tuloksena (Järvinen & Karttunen 1998). Fenomenografian keskeisiä tavoitteita on löytää laadullisesti erilaisia käsityksiä tutkittavista ilmiöstä (Larsson 1986, 21-22).

Valitsin fenomenografisen tutkimusotteen, koska se mielestäni parhaiten sopii tutkimusongelmaan ja on hyvä työkalu tutkimusongelman työstämisessä sekä sopii aineistolähtöiseen verkostoitumisilmiön tutkimukseen. Se sopii myös erilaisten ja yksittäisten käsitysten tulkintaan ja vähän tunnettuna Suomessa erityisesti liiketaloudellisen tutkimuksen parissa tarjoaa haasteellisen näkökulman monitieteiseen käsitysten tutkimiseen.

Tämän tutkimuksen fenomenografiseen valintaan ovat olennaisesti vaikuttaneet seuraavat tutkijoiden aikaisemmat lausunnot fenomenografiasta:

Fenomenografia on kvalitatiivisesti suuntautunut empiirinen tutkimusote (Larsson 1986, 22). Fenomenografia on empiirinen ja kuvaileva eikä epistemologinen tutkimusote. Edelleen fenomenografia edustaa myös ei-dualistista lähestymistä ontologisiin kysymyksiin. Fenomenografia ei ole fenomenologista psykologiaa, se ei käsittele subjektien psykologista kokemusta, vaan ajatusmuotoja, joita voidaan yleistää vain irrottamalla ne alkuperäisestä empiirisestä kontekstista. (Uljens 1992, 142-148)

Fenomenografisessa ajattelussa on kyse konstruktiivisesta prosessista, joka jättää tilaa yksilöllisille eroille. Silloin ilmiöiden käsittäminen ja muistaminen ovat kiinnostuksen kohteina. Sisällön ja rakenteen välillä täytyy olla tietty suhde, jotta kokonaisuus - merkityksessä enemmän kuin osiensa summa - ilmaantuisi. Ihminen luonnollisesti pyrkii muotoilemaan sisältöä eli strukturoimaan sitä niin, että se muodostaa käsiteltävän ja hyväksyttävän kokonaisuuden tai hahmon. Strukturointi tai organisointi on luonteeltaan subjektiivista. Ihminen käyttää mm. aikaisempia tietojaan, kokemuksiaan ja oletuksiaan ympäristöstään pyrkiessään ymmärrettävyyteen. (Wenestam 1984, 18-24)

Fenomenografinen tutkimus on monitieteistä. Tutkimuksen perusväittämiä ei muotoilla aikaisemman tutkimuksen ja teorianmuodostuksen vaan oman aineiston tulkinnan pohjalta (vrt. grounded theory). Teorianmuodostusta tukee perehtyminen muihin teorioihin. Fenomenografisen näkemyksen mukaan ihmisen ajattelu ja toiminta on kokonaisvaltaista ja kytkeytyy subjektin tietoisuuteen. Täten ihmisen ajattelua ja toimintaa ei voi ositella muuttujiin ja pyrkiä kausaaliseen selitykseen. Sen sijaan tutkija ryhtyy interaktioon tutkimushenkilöiden kanssa. (Ahonen 1994, 122-123) Marton on eritellyt ja jaotellut ensimmäisen ja toisen asteen tutkimusnäkökulmat, jotka molemmat ovat tärkeitä. Ensimmäisen asteen tutkimusnäkökulma pyrkii ymmärtämään ympäristön ilmiötä, jotta pystytään selittämään ja muodostamaan lainalaisuuksia sekä ennustamaan ja kontrolloimaan tapahtumia. Toisen asteen tutkimusnäkökulma tarkastelee ihmisten käsityksiä näistä ilmiöistä. (Marton 1981, 178; Anttila 2006) Yllä olevat tutkijoiden lausunnot ja esihaastattelut yhdessä vaikuttivat siihen, että tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi valitsin fenomenografian. Se sopii aineistolähtöiseen verkostoitumisilmion tutkimukseen sekä erilaisten ja yksittäisten käsitysten tulkintaan ja on hyvä työkalu tutkimusongelman työstämisessä abduktiivisella loogisella päättelyllä.

Fenomenografia on kvalitatiivisesti suuntautunut tutkimusote, jossa tutkimuksen kohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset ympäröivästä maailmasta (Simoila 1993, 22; Gröhn 1993, 1,5; Järvinen & Karttunen 1998, 164; Nummenmaa & Nummenmaa 2002: 67; Marton 1981, 178-180; Marton 1988, 179; Uljens 1989, 10; Uljens 1993, 134; Järvinen & Järvinen 2004, 85; Häkkinen 1996, 5). Fenomenografiassa tutkimuksen lähtökohtana ovat tutkittavien kokemukset arkielämästä (Uljens 1993, 135). Siinä tutkitaan laadullisesti erilaisia tapoja, joiden avulla ihmiset kokevat tai ajattelevat erilaisia ilmiöitä. Sitä voidaan kuvata ihmisten ja ympäröivän maailman väliseksi suhteeksi. Fenomenografiassa ei pyritä esittämään asioita niin kuin ne ovat, vaan niin kuin ihmiset ne kokevat. (Uljens 1993, 135 vrt. Larsson 1986, 13) Ihmisten käsitykset samastakin ilmiöstä voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen mm. iästä, koulutustaustasta ja kokemuksista (Metsämuuronen 2008, 34 vrt. Metsämuuronen 2009, 240). Asioita pyritään kuvailemaan suhteellisesti, kokemuksellisesti, sisältösidonnaisesti ja laadullisesti. (Marton 1988, 179, 181) Fenomenografinen tutkimus nojaa monessa suhteessa ns. humanistisen tutkimuksen traditioon. Ihmisen toiminnan ymmärtämiseen tarvitaan humanistiselle tutkimukselle ominaista tiedonmuodostusta. (Ahonen 1996, 122; Marton 1988)

Fenomenografian mukaan ihmisillä on kvalitatiivisesti erilaisia käsityksiä kaikenlaisista ilmiöistä, jotka voidaan luokitella merkityksien perusteella tiet-

tyihin äärellisiin kategorioihin ja edelleen hierarkkiseksi rakennelmiksi. Tätä taustaa vasten verkostoaktivaattorin roolin tutkiminen fenomenografisella tutkimusotteella on tässä tutkimuksessa haastava. Toisaalta tutkijat ovat aikanaan peräänkuuluttaneet, että taloustieteiden parissa tehtäisiin lisää tällaista tutkimusta, jossa kohteena ovat ihmisten käsitykset ympäristön taloudellisessa kontekstissa. Tämä tutkimus vastaa siihen haasteeseen.

5.1.2 Tieteenfilosofiset perusolettamukset ja fenomenografia

Käsitteellä paradigma Kuhn tarkoittaa tieteenalan yhteisiä uskomuksia, sopimuksia siitä, millaisina nähdään kyseisen alan ongelmat ja niiden käsittely. Paradigmat ovat olleet hyvin käyttökelpoisia käsitteitä tieteellisen tutkimuksen teossa, koska mitään ilmiötä ei voida tulkita ilman jonkinasteista teoreettista ja menetelmällistä näkemystä, jonka varassa tehdään valintoja, arviointia ja suoritetaan kriittistä tarkastelua. Paradigman avulla määrittyy ja tunnustetaan jokin tieteenala. (Anttila 2006, 33; Kuhn, 1994) Tässä tutkimuksen käytetään tulkitsevaa paradigmaa, koska ilmiöitä tutkitaan haastateltujen henkilöiden käsityksien kautta. Tällöin tutkimuskohteen ontologia eli olemus on haastateltujen kokemuksesta tehtyjä jatkuvia tulkintoja. Toisaalta paradigmaan liitetään epistemologia eli mikä, mistä ja miten tieto hankitaan. Tässä tutkimuksessa tieto tutkitavasta ilmiöstä hankitaan haastattelujen avulla.

Tieteen ihannekäsitys muodostuu siitä, millaisena jokin tieteenala hyvän tieteen olemuksen käsittää. Jollakin tieteenalalla se voisi olla yksilöllinen, syväleikävä ja elämyksellinen aineiston tulkinta Toisin sanoen, ei ole olemassa kaiken kattavaa tieteen ihannetta. (Anttila 2006, 33-34) *Maailmankuvalla* tarkoitetaan niiden käsitystemme järjestelmällistä kokonaisuutta, jotka koskevat luontoa, ihmistä ja yhteiskuntaa (Niiniluoto 1980, 95; Haaparanta & Niiniluoto 1986, 81). Jokainen elää todellisuudessa, jossa ympäristö eli näkyvä maailma on itseltään selvä, todellinen ja oikea maailma. Oletamme, että muut kokevat maailman samalla tavalla. Elämme kuitenkin eri maailmoissa. Ymmärtääksemme muita meidän täytyy nähdä maailma heidän silmillään. (Marton 1984, 267) Tämän tutkimuksen maailmankuva sijoitetaan siihen yritys- ja organisaatioympäristöön, jossa haastateltavat ja haastattelija ovat kokemuksensa hankkineet.

Ontologia on oppi todellisuuden luonteesta, jolla hahmotetaan käsitys tutkimuskohteesta. Tieteen ontologian ymmärrys johtaa käsitykseen siitä, millaisia ovat ne ilmiöt, joita tutkitaan. (Anttila 2006) *Fenomenografian "isän"* Ference Martonin mukaan *oli* olemassa vain *yksi maailma*, joka ilmenee eri tavoin ihmisten käsityksessä. Todellisuus on kokemus, absoluuttista totuutta ei voi saavuttaa, ainoastaan jatkuvia uusia tulkintoja tekemällä. Maailma koetaan ja ymmärretään eri tavoin - se on sekä subjektiivinen että objektiivinen yhtä aikaa. Ontologia fenomenografiassa on siis *ei-dualistinen*. Sen perustana ei ole ontologisesti annettu objektiivinen maailma ilman ihmistä, mutta se ei myöskään lähde siitä, että maailma on olemassa vain ajattelevan ihmisen kautta. Vaikka kokemus on aina kokemusta jostakin, ei fenomenografia oleta erillistä objektiivista todellisuutta, josta ihminen aistiensa avulla muodostaisi mielellisiä kuvauksia ja kehittäisi niistä oman subjektiivisen maailmansa. (Uljens 1989, 20; Uljens 1992; Aho-

nen 1994, 116) "Julkisessa puheessa", jota esimerkiksi tiedotusvälineissä puhutaan, verkostoitumisen ilmiöstä tehdään totta. Nämä objektivoituneet käsitykset voivat vaikuttaa sekä toimijoiden asenteisiin, intentioihin että käyttäytymiseen.

Tässä ei puututa siihen, missä määrin kokemukset vaikuttavat toimijoiden käyttäytymiseen tulevaisuudessa, vaan todetaan, että ne voivat vaikuttaa, kuten asenteet yleensäkin (Ajzen & Fishbein 1980). Tässä tutkimuksessa fenomenografinen ontologia on siis ei-dualistista, jolloin todellisuus on kokemus, absoluuttista totuutta ei voi saavuttaa. Tuloksena on ainoastaan jatkuvia uusia tulkintoja. Eri ihmiset ymmärtävät todellisuuden eri tavoin. Siksi todellisuutta tulisi tarkastella eri ihmisten erilaisista näkökulmista, jotta voisimme ymmärtää näitä erilaisia näkökulmia. Ongelmaksi muodostuu se, jos tutkittava ei osaa tai halua ilmaista käsityksiään.

Tieteenfilosofiassa *epistemologiset*, tieteenalan tieto-opilliset, perusteet, eli tieto siitä, mistä ja millä tavalla parhaiten on hankittavissa tutkittavaan ilmiöön liittyvä tieto (Anttila 2006). Fenomenografinen *epistemologia* eli tieto-oppi tutkii tiedon mahdollisuutta, alkuperää, tiedostusprosessin rakennetta, tiedon rajoja ja totuuden käsitteitä (Haaparanta & Niiniluoto 1986, 18). Tiedon klassisen määritelmän mukaan tieto on perusteltu, tosi käsitys. Tiedoksi ei voi nimittää sellaisia ajatuksia, jotka tiedetään virheellisiksi tai harhaanjohtaviksi. Tiedosta voidaan ainakin periaatteessa erottaa *uskomukset*. Uskomukset on usein omaksuttu sosiaalisesti ja hyvin tunnepitoisesti. Niiden kumoaminen voi olla hyvin vaikeaa. (Nurmi 1995, 69-70) Epistemologia pohtii myös tiedon rajoja ja totuuden käsitteitä. *Totuuden* käsitteen määrittely-yrityksiä kutsutaan totuusteorioiksi. Sitä todellisuuskäsitystä, joka yksilöllillä on arkiajattelussa ja jota pidetään itsestään selvänä, kutsutaan *naiiviksi* realismiksi. Sen mukaan todellisuus on sellainen, jollaiseksi sen käsitämme. (Niiniluoto 1980, 110-112; Haaparanta & Niiniluoto 1986, 19-22) Tutkimuksen epistemologia liittyy hermeneutiikkaan eli ymmärtävään tutkimusotteeseen. Hermeneutiikkaa on tyypillisesti tutkijoiden piirissä pidetty filosofiana. Ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiön selittämistä yksittäisessä tapauksessa. Selittäminen tapahtuu tyypillisesti kontekstin kautta. Kontekstia ymmärtämällä voidaan yksittäistapauksessa selittää kokemusta (Burrell & Morgan 1994, 234-237). Tässä tutkimuksessa epistemologinen ongelma muodostuu siten, että kysymme miten voimme saada tietoa verkostoaktivaattorien rooleista ilmiönä ja kuinka "totta" eri menetelmin saatu tieto on.

Tieteenfilosofinen *ihmiskäsitys* on se, miten käsitetään ihmisten suhde sosiaaliseen ympäristöön sekä toisiin ihmisiin että ihmisen tahdon vapauteen (Anttila 2006). Fenomenografinen ihmiskäsitys on sellainen, että ihminen mielellisenä olentona ei ole ulkoisten ärsykkeiden heijastuma, vaan autonominen subjekti, joka itse pyrkii rakentamaan itselleen kuvan maailmasta. Hänellä on tarkoitus (intentio) saada maailma jäsennehtyä kartaksi, jonka avulla hän pystyy suunnistamaan eli suhteuttamaan kokemukset toisiinsa ja tekemään tarkoituksenmukaisia toimintapäätöksiä. (Ahonen 1994, 121) *Fenomenografia* lähtee siitä, että ihminen on intentionaalinen olento. Intentionaalisuus tarkoittaa tavoitteellisuutta tai suuntautuneisuutta. Mentaalinen akti on suhteessa johonkin kohteeseen, se ei suuntaudu kohteeseen suoraan, vaan on aina jonkin käsitteellisen

välineistön kautta merkityksellinen. (Haaparanta & Niiniluoto 1986, 73) Fenomenografinen tutkimus lähtee siitä, että ihminen on tietoinen olento, joka tietoisesti rakentaa itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa kielellään ilmaista tietoiset käsityksensä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, 121-122) Fenomenografiassa tieto ja käsitykset eivät ole ihmisen ominaisuuksia, vaan relaatioita, joten fenomenografian ihmisenäkemys on relationaalinen. Ihmisen globaali suhde ympäristöön perustuu ihmisen luovaan aktiviteettiin. Merkitystä luova toiminta vaihtelee ja muuttuu ulkoisten ja sisäisten edellytysten myötä. Ihminen on merkityksiä luova, oppiva ja tietoa muodostava. (Svensson 1984, 1) Ihminen on rationaalinen olento, joka liittää mielessään oliot ja tapahtumat selittäviin yhteyksiin. Ympäristön sisällön organisointi on keskeisin luovan aktiviteetin aspekti. Ihmisellä on luonnollinen pyrkimys strukturoida käsitettävä kokonaisuus. (Wenestam 1984, 20-21) Tämä tutkimuksen ihmiskäsitys lähtee siitä, että ihminen on tietoinen olento rakentaessaan itselleen käsityksiä ilmiöistä ja osaa ilmaista kielellään käsityksensä.

Tieteen epistemologisista perusteista johdetaan tiedonhankintaan soveltuva *metodologia* eli oppi asianomaisen tieteen järkevästä menetelmästä. Valinnat sen mukaan, millaisia oletuksia kolmen edellä mainitun teeman; *ontologian, epistemologian ja ihmiskäsityksen* suhteen, on tehty eli se millaiseksi jokin ilmiö vaikuttaa siihen kuinka, millä tavalla tai millä välineistöllä sitä ilmiötä lähestytään ja tutkitaan. (Anttila 2006, 33-34) Tämä fenomenografinen tutkimus etenee teoriaan perehtymisellä. Sen jälkeen haastatellaan henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään ilmiöstä. Analyysivaiheessa luokitellaan käsitykset ja kootaan niistä ylemmän tason merkitysluokkia. (Ahonen 1996, 115) Fenomenografisessa tutkimuksessa lähtökohtana on aina ”Martonin toisen asteen” näkökulma, jolloin tutkimuksen kohteena on se, millaisena ilmiö näyttäytyy esim. verkostoaktivaattoreille, ei se, millainen jokin oikeastaan on (Simoila 1993, 23; Larsson 1986, 21; Marton 1981, 178; Järvinen & Karttunen 1998, 166; Häkkinen 1996, 30-33; Uljens 1989, 13-18). Tämä fenomenografinen tutkimus käynnistyy siitä, että jostain ilmiöstä tai asiasta näyttää esiintyvän hyvin erilaisia käsityksiä eli tällaiseksi voidaan luonnehtia verkostoaktivaattoreiden rooleja. Niistä puhutaan paljon, mutta mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan ja miten verkostotoimijat itse sen kokevat. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan esille sitä käytännön toimijoiden eli verkostoaktivaattoreiden näkemysten kautta.

5.2 Fenomenografian keskeiset käsitteet

Fenomenografian nimi tulee sanoista ilmiö ja kuvata. Fenomenografia tarkoittaa ilmiöiden (fenomen) kuvaamista (grafia) (Perttula, 1997, 1). Fenomenografia tutkii sitä, miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisen tietoisuudessa. Samaa ilmiötä koskevat käsitykset vaihtelevat henkilöstä toiseen. (Ahonen 1994, 114; Perttula 1997, 1) Fenomenografia on ajattelussa ilmenevien maailmaa koskevien käsitysten laadullista tutkimusta. Fenomenografisen tutkimuksen

perustana on tietty käsitys ilmiöiden ja ihmisen ajattelun suhteesta ja tiedonmuodostuksen ehdoista. Näitä tulee tarkastella, ennen kuin voi tarkemmin selvittää fenomenografista tutkimusprosessia ja sen tuottaman tiedon luotettavuutta. (Ahonen 1994, 116; Anttila 2006) Fenomenografi näkee ihmisen rationaalisen olentona, joka liittää mielessään oliot ja tapahtumat selittäviin yhteyksiin. Näin hän muodostaa koetuista ilmiöistä *käsityksiä*. Näitä fenomenografit tutkivat empiirisesti. Fenomenografeja kiinnostavat sisällöllisesti eli laadullisesti erilaiset tavat, joilla ihmiset käsittävät ympärillään olevan maailman. (Syrjälä & 1994, 116; Perttula 1997, 1)

Fenomenografiassa on käytössä kolme keskeistä sanaa: *ilmiö*, *kokemus* ja *käsitys*, joiden sisältöä ohessa pyritään selventämään. *Ilmiö* on ihmisen ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta saama kokemus, josta hän aktiivisesti itse rakentaa käsityksen. *Ilmiö* ja *käsitys* ovat siis samanaikaisia ja erottamattomia. *Kokemus* on se suhde, joka yhdistää nämä kaksi toisiinsa. *Käsitys* on kokemuksen ja ajattelun avulla muodostettu kuva jostakin ilmiöstä. (Anttila 2006, 335) Fenomenografian mukaan yksilö tietää kokemuksesta, mikä ilmiö on. (Uljens 1989, 69-70) Fenomenografia, sananmukaisesti ilmiöiden kuvaaminen, tarkoittaa edellisen perusteella käsitysten tutkimista. Fenomenografit vertailevat eri ihmisten käsityksiä, mutta myös suhteuttavat yhden ihmisen käsityksiä jostain ilmiöstä hänen muihin käsityksiinsä. Tällöin liikutaan yleensä elementeiltään osittain yhtäläisen temaattisen kentän puitteissa. (Syrjälä & 1994, 117) *Käsitys* on keskeisin termi fenomenografiassa. Marton ja Svensson määrittelevät käsityksen seuraavasti: käsitys on usein se, jota ei tarvitse sanoa ja joka luetaan rivien välistä, koska se ei ole koskaan ollut reflektion kohteena. Se muodostaa sen viitekehyyksen, jonka puitteissa keräämme tietomme ja sen perustan, jolle rakennamme ajattelumme. (Uljens 1989, 19; Svensson 1984)

Käsitys on dynaaminen ilmiö, konstruktio, jonka varassa ihminen edelleen jäsentää uutta asiaa koskevaa informaatiota. Ihminen muuttaa käsityksiään joskus useaan kertaan lyhyessäkin ajassa. *Käsitys* ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin mielipide arkikielessä, vaan se on lujempaa tekoa: ihmisen itselleen tietyistä perusteista rakentama kuva jostain asiasta. (Ahonen 1994, 116-117; Uljens 1989, 10; Larsson 1986, 21) Fenomenografisessa tutkimuksessa löydetään henkilöillä yleensä moninkertainen määrä käsityksiä ilmiöstä tai käsitteestä verrattuna hakuteoksista löytyviin määrittelyihin. (Ahonen 1994, 117) *Käsityksen* merkitys fenomenografiassa on spesifimpi kuin arkikielessä (Larsson 1986, 21).

Fenomenografiassa erotetaan kaksi käsityksen näkökulmaa: mitä-aspekti (vad-aspekt) ja millainen-aspekti (hur-aspekt). Mitä-aspekti suuntautuu ajattelun objektiin, ja sitä rajaa ajattelun intentionaalisuus. Rajaamista kutsutaan millainen-aspektiksi. Miten näemme jonkin, määrää myös sen, mitä näemme. Mitä-aspekti voi sisältää useita millainen-aspekteja. (Uljens 1989, 23-27) Käsitysten dekontekstualisointi ja kontekstualisointi ovat keskeisiä tekijöitä fenomenografiassa. Dekontekstualisoinnissa käsitykset nähdään itsenäisinä merkitysisältöinä. Käsitysten systematisointi edellyttää kokonaisuuden dekontekstualisointia. Koska voidaan dekontekstualisoida, voidaan myös verrata eri käsityksiä. Käsityksiä voidaan myös käsitellä kontekstualisoivasta näkökulmasta, jolloin ne

sijoitetaan laajempaan kontekstiin kuin haastatteluun, identifioinnin jälkeen. (Uljens 1989, 27-29) Haastattelija etsii lausumien merkityksiä, jotka ovat kontekstuaalisia ja intersubjektiivisiä, ja ne paljastuvat vasta ilmaisun asia- ja tilanneyhteydestä. Intersubjektiivisyys tarkoittaa, että ilmaisun merkitys riippuu sekä ilmaisijasta että tulkitsijasta. Tutkija pohtii tulkinnassaan lausumien takana olevia perusteluja. Näin ymmärtämisestä muotoutuu selittämisen laji. (Ahonen 1994, 124-126)

Koska todellisuus konstituoituu käsittämisen kautta, on käsityksiä fenomenografian mukaan mahdotonta verrata itse todellisuuteen. Fenomenografialle taas on tunnusomaista toisen asteen tutkimusnäkökulma, jossa tutkitaan ihmisten käsityksiä todellisuuden eri aspekteista. Toisen asteen tutkimusnäkökulma tarkastelee ihmisten käsityksiä näistä ilmiöistä. Toisen asteen perspektiivin tutkimus tuottaa uutta tietoa käsityksistä, mikä on fenomenografian mukaan arvokasta sinänsä. Kategorioita ei voi johtaa suoraan ensimmäisen asteen perspektiivistä. Kiinnostuksen kohteena ei yleensä ole käsitysten oikeellisuus. Kyse on siis kahdesta eri ilmiöstä todellisuudessa ja siten kahdesta eri tutkimusongelmasta. (Marton 1988; Uljens 1989, 13-14; Simoila 1993, 23) Käsitykset nähdään fenomenografiassa jäätyneinä, niiden dynaamisuus jää tavoittamatta. Käsitysten muuttuminen toisaalta yksilöllisenä, toisaalta yhteiskunnallisena ilmiönä jää usein huomiota vaille. Taustalla oleva tiedon subjektiivisuuden hyväksyvä kanta saattaa myös lukijalle jättää kuvan käsitysten samanarvoisuudesta. (Gröhn 1993, 26-29) Fenomenografian käsitys pohjautuu yksilön perustavaa laatua olevaan ymmärrykseen jostakin ilmiöstä tai sen aspektista. Kokeumuksen ja ajattelun kautta yksilö aktiivisesti muodostaa ilmiöstä käsityksen, joka ilmaisee suhdetta yksilön ja ympäristön välillä. (Leskinen 1999, 152)

Tässä tutkimuksessa pääpaino on toisen asteen tutkimusnäkökulmassa, jossa tutkitaan ihmisten käsityksiä todellisuuden eri aspekteista eli miten ympäröivä maailma hahmottuu ihmisten tietoisuudessa. Toisen asteen näkökulma tarkoittaa sitä, että ilmiötä ei tutkita "suoraan", vaan kiinnostuksen kohteena ovatkin toimijoiden käsitykset verkostoaktivaattoreiden roolien ilmiöstä. Fenomenografian mukaan ihmisillä on kvalitatiivisesti erilaisia käsityksiä kaikenlaisista ilmiöistä, jotka voidaan luokitella merkityksien perusteella tiettyihin äärellisiin kategorioihin ja edelleen hierarkkiseksi rakennelmiksi. Tätä taustaa vasten verkostoaktivaattorien roolien tutkiminen fenomenografisella tutkimusotteella on tässä tutkimuksessa haastava. Toisaalta tutkimus vastaa siihen haasteeseen, mitä tutkijat ovat peräänkuuluttaneet, että mm. taloustieteiden parissa tehtäisiin lisää tällaista tutkimusta, jossa kohteena ovat ihmisten käsitykset ympäristön taloudellisesta osasta.

5.3 Fenomenografia ja teoria

5.3.1 Fenomenografia ja abduktiivinen päättely

Teoria on erottamaton osa tutkimusprosessia. Ilman sitä tutkimus latistuu rakenteettomaksi kuvailuksi, ja raportti pelkäsi sitaattikokoelmaksi. (Syrjälä & 1994, 123) Teorian asema fenomenografisessa tutkimuksessa on sellainen, ettei sitä käytetä ennakolta tehtävään käsitteiden luokitteluun eikä teoriasta tehtyjen oletusten testaukseen, kuten tehdään deduktiivisessa tutkimuksessa, vaan se ohjaa analyysin tekoa kauempaa, eräänlaisena ideakehyksenä. (Anttila 2006, 335-336) Induktiiviseen tai *abduktiiviseen* päättelyyn nojaavassa logiikassa, joita kumpaaakin laadullinen tutkimus edustaa, edetään sen sijaan asiantuntijuuden perusteella havaitun/tunnistetun ilmiön tutkimisesta ja ilmiön piirteitä kuvaavasta aineistosta käsin ja johdetaan päättelyä kohti teoreettisia malleja, joista voidaan edelleen kehittää ilmiön uusien laatuja ja teoreettisen tiedon avulla teorioita. Tulkinnallisessa lähestymistavassa heti alusta lähtien on tutkijalla jokin esikäsitys siitä, mitä kokonaisuuden palanen merkitsee. Tuomalla tämä esiyymmärrys esille saadaan lähtökohta tulkinnalle, toisin sanoen tutkija saattaa lukijan heti alusta lähtien tietoiseksi taustanäkemyksistään. Samalla se merkitsee, että tutkimus asetetaan alttiiksi kriittiselle tarkastelulle. Puutteellisesti informoitu esiyymmärrys tai taustaoletukset aiheuttavat sen, että lukijan on itse luotava nämä kehykset ymmärtääkseen tutkijan päätelmät ja pystyäkseen niitä arvioimaan eli tehtävä tutkijalle kuuluva työtä. Tämä ei ole hyvän tutkimuskäytännön mukaista. (Anttila 2006, 281-282)

Laadullisessa tutkimuksessa teoria kehittyy suhteellisen myöhäisessä tutkimuksen vaiheessa, ei tutkimuksen alussa. Aineiston analyysi, keruu ja käsitteellistäminen limittyvät laadullisessa tutkimuksessa toisiinsa ja niiden analyysin erottaminen toisistaan on usein hankalaa. Laadullista tutkimusta ei kannatakaan hahmottaa sen paremmin induktiiviseksi eli aineistolähtöiseksi kuin deduktiiviseksi eli teorialähtöiseksi prosessiksi vaan näiden sijasta se kannattaa nähdä *abduktiona*, päättelyprosessina, jossa teorian ja käytännön näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa.

5.3.2 Fenomenografinen tiedonkäsitys

Fenomenografinen tutkimus on empiiristä siinä mielessä, että siinä hankitaan empiirinen aineisto, josta tehdään johtopäätöksiä ja lopulta kuvaus. Aineiston hankinta ja johtopäätösten teko ei kuitenkaan noudata ulkoisesti havainnoivaa ja induktiivisesti päättelevää tapaa vaan ihmisen toiminnan ymmärtämiseksi tarvitaan humanistiselle tutkimukselle ominaista tiedonmuodostusta. Fenomenografinen tutkimus ei osittele ihmisen ajattelua ja toimintaa pelkän havainnoinnin tai jonkin aikaisemman teorian perusteella muuttujiin ja tee kvantitatiivisin *menetelmin johtopäätöksiä muuttujien suhteista* päätyäkseen lopulta *kausaaliseen selitykseen*: tietystä muuttujista seuraa tiettyjä vaikutuksia. Ihmisen ajatte-

lun ja toiminnan katsotaan olevan tällaiseen analyttiseen tutkimukseen aivan liian kokonaisvaltaista, monisäikeistä ja subjektin tietoisuuteen kytkeytyvää. (Ahonen 1994, 122)

Teorian merkitys fenomenografialle on erottamaton osa tutkimusprosessia. Tutkimusprosessi itsessään on jatkuvaa teorian luomista, avointa vuorovaikutusta aineiston ja muiden tieteellisten ajattelutapojen kanssa. (Ahonen 1994, 123) Tutkija ei testaa muiden teorioita vaan luo omansa. Se syntyy vähitellen avoimessa vuorovaikutuksessa aineiston kanssa ja toimii aineiston kategorioinnin pohjana. Tutkijan teorianmuodostusta tosin tukee ratkaisevalla tavalla muiden teorioiden kanssa seurustelu. Omalla teorianmuodostuksellaan hän työnsä edetessä ikään kuin keskustelee muiden tutkijoiden kanssa. (Ahonen 1994, 123; Anttila 2001)

Fenomenografinen tutkimus nojautuu laadullisen tutkimuksen tapaan monessa suhteessa ns. humanistisen tutkimuksen traditioon. Tutkijana on paras tiedostaa omat lähtökohtansa, tunnustaa se, että tutkijan aikaisemmat tiedot ja odotukset vaikuttavat aineiston hankintaan ja johtopäätösten tekoon, ja tietoisesti käsitellä niitä. Tällainen hallittu subjektiivisuus on yksi tutkimuksen luotettavuuden takeista. Toimin tässä tutkimuksessa tutkimusinstrumenttina, ja sen tähden minun on osattava tehdä syventäviä haastattelukysymyksiä ja laatia vastausten luokittelun perusteet oikealla tavalla. Toisaalta tulkintaprosessi on aikaa vievä, ja se vaatii vivahteiden mieltämistä, jatkuvaa seurustelua aineiston kanssa. Tutkijana kokoan aineiston avulla teoriaa ilmiöstä, mutta myös toisin päin: teoria vaikuttaa aineiston tulkintaan.

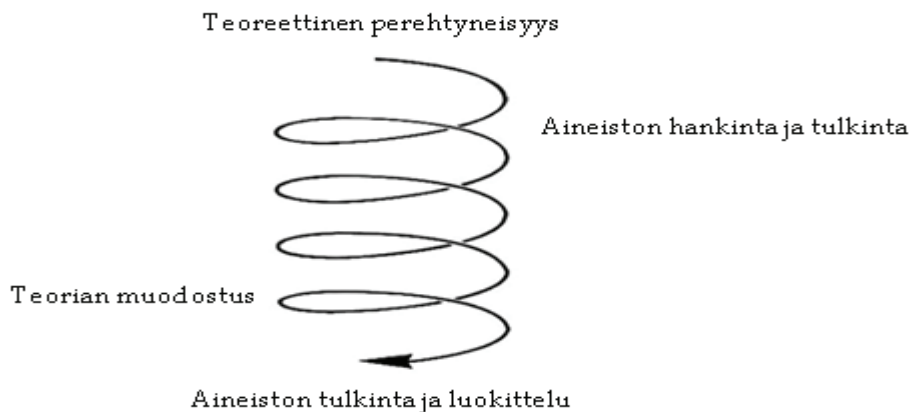
5.3.3 Fenomenografinen merkityksien tulkinta

Laadullista tietoa tavoitteleva tutkija kysyy tutkimushenkilönsä ilmaisusta, mikä sen *merkitys* on eli mikä intentio (ajatus, tarkoitus) siihen sisältyi. Ilmaisun merkitys on luonteeltaan kontekstuaalinen ja intersubjektiivinen, jolloin se paljastuu usein vasta ilmaisun asia- ja tilanneyhteydestä ja siksi ilmaisua tulee tarkastella näitä yhteyksiä vasten sen sijaan, että se otettaisiin sellaisenaan erillisenä aineiston palana. Tutkijan kannattaa käsitellä tutkimushenkilöittensä lausumia usein niin laajoina yksiköinä kuin mahdollista eikä ositella niitä. Merkityksen *intersubjektiivisuus* tarkoittaa sitä, että ilmaisun merkitys riippuu paitsi ilmaisun tutkimushenkilöstä, myös sen tulkitsijasta eli tutkijasta, joka ymmärtää ilmaisun merkityksen oman asiantuntemuksensa ja henkilökohtaisen mielensisältönsä avulla. Mitä vankempi hänen teoreettinen perehtyneisyytensä on ja mitä paremmin hän tiedostaa oman viitetaustansa, sitä "objektiivisemmin" hän tavoittaa tutkimushenkilön tarkoittaman merkityksen. Subjektiivinen elementti tulkinnassa kuitenkin aina säilyy. (Ahonen 1994, 123-124)

Merkitys saadaan ilmaisusta esiin kuvatulla kontekstuaalisella ja intersubjektiivisellä *tulkinnalla*. Ilmaisun tulkinta on ilmaisun tekijän *intention rekonstruoinnista* ilmaisun sisäisten yhteyksien, tekijää koskevan taustatiedon ja oman asiantuntemuksen varassa. Joskus tulkinnasta käytetäänkin termiä *reenactment*, joka painottaa tulkinnan eläytyvää luonnetta. Tutkija ikään kuin elää uudelleen tutkimushenkilön tilanteen ja näin tavoittaa hänen intentionsa ja

sitä kautta hänen ilmaisunsa merkityksen. Pelkkä teoreettinen perehtyneisyys ja tutkittavan ilmaisun yhteyksien tunteminen ei riitä tutkijalle, vaan hänen tulee harjaantua erottamaan ilmaisujen vivahteita. Siksi laadulliseen tutkimukseen ei voi rynnätä tehoaikataulu kädessään, vaan tutkijan tulee antaa itselleen aikaa mieltää tutkittavat asiat. (Ahonen 1994, 124-125) Tutkimuksen käytännölle laadullisuuden vaatimus tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston tulkinta ei ole mikään kertasuoritus, vaan tutkijan on hyvä seurustella aineistonsa kanssa jatkuvasti, ensin merkityksiä tulkitessaan, sitten aineistoa luokitellessaan ja vielä raporttia kirjoittaessaan. Koska tutkimuksen kokoava teoria syntyy varsinaisesti vasta aineistoa käsiteltäessä, tulee teorian antaa puolestaan vaikuttaa aineiston tulkintaan kuvion 21 mukaisesti. (Giddens 1988; Salner 1989; Säljö 1994; Ahonen 1994, 125)

Tutkimus etenee näin ollen spiraalina:



KUVIO 21 Fenomenografisen tutkimuksen spiraali (Ahonen 1994, 125)

Tässä tutkimuksessa tutkija on seurustellut aineiston kanssa pitkään, koska tutkimuksessa on käytetty sekä käsilitterointia että kvalitatiivisen aineiston tietokoneavusteista analyysia, toisen sukupolven analyysiohjelmaksi luokiteltavaa atlas.ti4-ohjelmaa, joten merkityksien tulkinta ja aineiston luokittelu on tehty useampia kertoja koko tutkimusaineistosta. Koska tutkimuksen kokoava teoria syntyy varsinaisesti vasta aineistoa käsiteltäessä, tulee teorian antaa puolestaan vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tässä tutkimuksessa teoria on kehittynyt tutkimuksen edistymisen myötä, joten uutta teoriaa on ollut jatkuvasti mukana aineiston tulkinassa.

5.3.4 Merkityskategoriat

Fenomenografisen tutkimuksen keskeinen tulos ovat merkityskategoriat. Omiensa käsitystensä perusteella tutkija luo aineistosta merkitysluokkia, joita aineistossa itsessään ei objektiivisesti katsottuna ole. Tutkimuksen tulos on tutkijan näkökulma asiaan, eikä tutkimuksella pyritä löytämään totuutta (Anttila 2006,

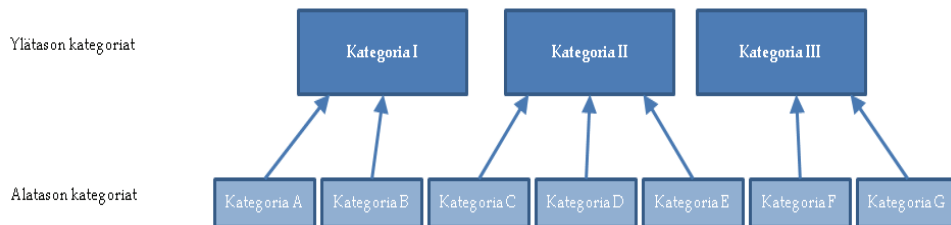
336). Kun tulkinta on paljastanut tutkimushenkilöiden käsitykset asioista avaamalla niiden merkityssisällöt, on tutkimuksen seuraavassa vaiheessa luokiteltava merkityssisällöt. Vasta luokittelu tekee käsitysten joukon hallittavaksi ja samalla selittää käsitysten erilaisuutta. (Ahonen 1994, 125)

Laadullinen tutkimus pyrkii tekemään aineistosta löytyneet merkitykset ymmärrettäviksi. Niinpä aineiston merkitysten tulkintaa seuraa johtopäätösten teko: missä suhteissa tutkimushenkilöiden käsitykset tutkittavasta asiasta vaihtelevat. Johtopäätösten teossa tulee jälleen esiin fenomenografisen tutkimuksen laadullisuus. Tutkija lähtee ihmisen toiminnan monisäikeisyydestä eikä siksi tyydy ennalta muodostettuihin muuttujiin selittääkseen, miksi joillakin henkilöillä on tietynlaisia käsityksiä. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämiseen eikä selittämiseen. Silti voidaan nähdä ontologinen yhteys asioiden välillä. Tällainen yhteys taas näkyy vain todellisen tapauksen analyttisen kuvauksen avulla. Ajattelun sisäisten yhteyksien osoittamista palvelee fenomenografisessa tutkimuksessa merkitysluokkien, *kategorioiden*, muodostaminen. Kun fenomenografinen tutkija on tulkinnut tutkimushenkilön ilmaisujen merkitykset, hän päättelee, mitä teoreettisesti merkitsevää ja erilaista niissä on ja muodostaa niistä kategorioita. (Ahonen 1994, 126-127) Laadullisessa tutkimuksessa oleellinen erottuu epäoleellisesta kahden tekniikan avulla, joko etsimällä samankaltaisuuksia, ts. samaa merkitystä heijastavia ilmaisuja tai etsimällä eroja. Samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia löydetään katsomalla aineistosta merkityksiä, joita kaikki haastatellut ovat sanoneet samasta asiasta; tällöin kysymyksessä on vertaileva tutkimus, koska eri käsityksiä vertaillaan. Voidaan myös tarkastella sitä, mitä sama ihminen on sanonut eri asioista. Tässä on fenomenografian hermeneuttinen elementti: ilmaisuja katsotaan sekä kollektiivisesta että yksilöllisestä kontekstista. (Marton 1988)

Tutkijaa kiinnostaa merkitysten laadullinen erilaisuus eikä niiden määrä tai edustavuus jossain joukossa. Teoreettisesti kiinnostavin merkityskategoria saattaa olla tutkittavien joukossa hyvinkin marginaalinen. Marginaalinen ilmaisu paljastaa usein oleellisen teoreettisen ulottuvuuden tutkittavassa asiassa. Sitä edustaa ehkä vain yksi henkilö, mutta sen kiinnostavuus perustuu laadulliseen sisältöön. Myös marginaalinen ilmaisu saattaa tuoda ilmiöstä esiin jonkin sellaisen uuden teoreettisen ulottuvuuden, jolla on tutkimuksen kannalta suuri laadullinen relevanssi. (Ahonen 1994, 127)

Merkityskategoriat tekevät ymmärrettäviksi eli sisällöllisessä mielessä "selittävät" tutkimushenkilöiden ilmaisuja ja niiden merkityksiä. Tutkija huomaa kuitenkin usein, että teoreettisista lähtökohdista käsin merkityskategorioita voidaan edelleen yhdistellä laaja-alaisempiin ylemmän tason kategorioihin. Kategorioiden kuvailuvaiheessa kategorioiden olennaiset ominaisuudet määritellään ja kategorioiden väliset loogiset ja muut suhteet tunnistetaan. Kategorioista muodostetaan tutkimustehtävän kannalta merkityksellinen rakennemalli. (Marton 1988 vrt. Uljens 1989) Kategoriat, erityisesti ylätasoon kategoriat, muodostavat tutkijan oman teorian eli selitysmallin, tutkittavalle asialle. Selityksen eli tutkittavan ilmiön ymmärrettäväksi tekemisen etenemistä kohti yleistä teoriaa

voi kuvata eritasoisten kategorioiden rakentumisella kuvion 22 mukaisesti. (Ahonen 1994, 127-128)



KUVIO 22 Fenomenografisten kategorioiden kaksitasoisuus

Kuvauskategorioiden muodostamaa järjestelmää kutsutaan termillä 'outcome space', tulosavaruus. Tulosavaruus kuvaa erilaisia tapoja, joilla jokin asia on ymmärretty. Se on työkalu nimenomaan laadulliseen tutkimukseen sisältyvän selityksen rakentamiseen, ja sen avulla voidaan myös arvioida, kuinka riittävästi asia on ymmärretty. (Perttula 1997)

Tutkijana olen ensin tulkinnut tutkimushenkilön ilmaisujen merkitykset, mitä teoreettisesti merkitsevää sekä samanlaisuutta että erilaisuutta niissä on, ja muodostanut niistä kategorioita. Selityksen eli tutkittavan ilmiön ymmärrettäväksi tekemisen etenemistä kohti yleistä teoriaa voidaan kuvata eritasoisten alaja yläkategorioiden rakentumisella. Erityisesti ylätason kategoriat muodostavat tässä tutkimuksessa tutkijan oman teorian eli selitysmallin tutkittavalle asialle.

5.3.5 Laadullisen tiedon luotettavuus

Periaatteessa fenomenografiseen tutkimukseen ovat sovellettavissa samat luotettavuus- ja validiuskriteerit kuin kaikkeen muuhunkin laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus perustuu löytämiseen, joten tutkimuksen ei tarvitse olla toistettavissa. Laadullisen aineiston ja siitä tulkinnan avulla löydettyjen merkitysten ja merkityskategorioiden luotettavuus riippuu kahdesta asiasta: siitä miten ne vastaavat tutkimushenkilöiden ilmaisuissaan tarkoittamia merkityksiä ja toiseksi missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Laadullisen tiedon luotettavuudessa on siten ennen muuta kysymys tulkintojen *validiteetista*. Aineiston kohdalla validiteetti merkitsee ensinnäkin *aitoutta*: aineisto on aitoa, kun tutkimushenkilöt puhuivat tai muuten ilmaisivat itseään samasta asiasta kuin tutkija oletti. Toiseksi aineiston on oltava *relevanttia* ongelmanasettelun taustana olevien teoreettisten käsitteiden suhteen. *Johtopäätökset eli tulkitut merkitykset ja merkityskategoriat* ovat puolestaan valideja silloin, kun ne vastaavat sitä, mitä tutkittavatkin tarkoittivat. Toisin sanoen tutkija ei ole esimerkiksi ylitulkinnut aineiston ilmaisuja. Tutkimuksen intersubjektiivisuus se, että merkitysten tulkintaan vaikuttavat aina paitsi tutkittavan myös tutkijan mielessä vaikuttavat merkitykset, on tulkinnan ja päättelyn validiteetin riskitekijä, mikäli tutkija ei tiedosta ja käytä hallitusti omia merkityksiään. Toiseksi johtopäätösten

validiteetti riippuu tutkittujen merkitysten relevanssista tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suhteen. Jännittävätkään kategoriat eivät ole valideja, jos ne hyppäävät ulos tutkimuksen teoreettisesta linjauksesta. (Ahonen 1994, 129-130) Tässä tutkimuksessa ei esiin nosteta verkostoaktivaattoreiden ominaisuuksia vaan pitäydytään verkostoaktivaattoreiden rooleissa.

Luotettavuuskriteerit koskevat siis aineiston ja kategorioiden *validiteettia* sekä tutkimushenkilöiden tarkoitusten (intentionien) että tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suuntaan. Kriteerit koskevat siten kahta tutkimusvaihetta (aineiston hankinta ja kategorioiden muodostaminen) kahdella, nimittäin aitouden ja relevanssin tasolla. Tutkimus täyttää aitouden kriteerin, mikäli aineiston hankinnassa vallitsee intersubjektiivinen luottamus ja yhteisymmärrys. Relevanssi toteutuu, mikäli tutkija pitää teoreettiset lähtökohtansa johdonmukaisesti mielessään. Laadullisen tutkimuksen *luotettavuutta* ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla. Tämä johtuu siitä, että tutkija itse on tutkimusmittari ensinnäkin teoreettisen perehtyneisyytensä ja toiseksi prosessin intersubjektiivisuuden perusteella. Toisella tutkijalla ei voi olla täysin samaa sisäistettyä "tuntijuutta" (*connoisseurshipia*) kuin alkuperäisellä tutkijalla. Haastattelussa tutkijan ja tutkittavan intersubjektiivinen luottamus ja vuorovaikutus ei myöskään voi toteutua samoilla ehdoilla eri tutkijan ollessa kyseessä. Uudessa tutkimuksessa muotoutuvat ongelmien merkitys, aineiston luonne ja merkityksien tulkinta aina uudelleen. Uusi tutkimus tarkentaa tietoa ja tuo tutkittavaan asiaan lisäpiirteitä. Ahosen mukaan lukija voi arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta, jos hän saa tarpeeksi seikkaperäisen kuvauksen prosessista. Kuvauksesta tulee löytyä teoreettiset lähtökohdat, niiden liittyminen tutkimusongelmiin, tutkimushenkilöt ja -tilanne, aineiston keruun ja tulkintaproessin periaatteet ja kulku. Lisäksi merkitysten tulkinta tulee todentaa esimerkein, jotta lukija voi arvioida merkityksiä, joita ilmaisuille on annettu. (Ahonen 1994, 130-131) Marton (1988) kehottaa fenomenografeja viestimään tutkimusprosessistaan tavalla, joka antaa toisille tutkijoille mahdollisuuden seurata tutkimuksen logiikkaa ja ymmärtää ratkaisujen perusteluja.

Tässä tutkimuksessa luotettavuuskriteerit koskevat siis aineiston ja kategorioiden *validiteettia* sekä tutkimushenkilöiden tarkoitusten että tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien suuntaan. Kriteerit koskevat siten kahta tutkimusvaihetta (aineiston hankinta ja kategorioiden muodostaminen) kahdella, nimittäin aitouden ja relevanssin tasolla. Laadullisen tutkimuksen *luotettavuutta* ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla, mutta lukija voi arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta, jos hän saa tarpeeksi seikkaperäisen kuvauksen prosessista. Tässä tutkimuksessa fenomenografian valinta saa laajan ja perusteellisen kuvauksen, joka jatkuu empiiristen tulosten esittelyssäkin.

5.3.6 Fenomenografia ja tutkija

Fenomenografia nojaa haastattelemalla koottuun empiiriseen aineistoon, josta tehdään päätelmiä ja lopulta laaditaan siitä kuvaus. Tutkimus sisältää siis empiirisen aineiston, jossa kiinnostuksen kohteena on ihmisen elämismailma. Tutkimuksen tavoitteena ei ole ympäristön ilmiöiden tutkiminen sinänsä, vaan

se pyrkii tarkastelemaan ihmisten yksilöllisiä käsityksiä näistä ilmiöistä. Maailmaa koskevat käsitykset rakentuvat ja ilmenevät ihmisen tietoisuudessa eri tavoin ja tutkimuksella pyritään selvittämään näiden käsitysten laadullisia eroja. (Anttila 2006, 335) Martonin mukaan objektiivista todellisuutta ei ole olemassa, vaan se ilmenee eri tavoin ihmisten käsityksissä. Ilmiön ja henkilön välillä on suhde, koska käsityksen käsite on näiden välissä. (Marton 1984, 267-286)

Fenomenografisessa menetelmässä tutkijan rooli on keskeinen. Hän tulkitsee havaintoja ja tutkittavan henkilön ajatuksia oman käsitemaailmansa kautta. Omien käsitystensä perusteella tutkija luo aineistosta merkitysluokkia, joita aineistossa itsessään ei objektiivisesti katsottuna ole. Tutkimuksen tulos on tutkijan näkökulma asiaan eikä tutkimuksella pyritä löytämään totuutta. (Anttila 2006, 336) Fenomenografinen tutkija ei pitäydy tutkimushenkilön ulkoiseen tarkkailuun kerätäkseen pinnallisia vastauksia, vaan ryhtyy tietoisesti syvälliseen vuorovaikutukseen tutkimushenkilön kanssa. (Ahonen 1994, 122) Haastattelijan keskeinen osuus aineiston muodostumisessa vaikuttaa koko tutkimukseen. Hän voi huolellisesti valmistautua haastatteluun, mutta haastateltavan henkilön kerrontaa ei voi ennakoida ja näin valmistella syventäviä lisäkysymyksiä. Tutkijan on koko ajan keskityttävä haastateltavan puheeseen ja pidettävä mielessä tutkimuksen teoriatausta tehdäkseen heti tutkimuksen kannalta tärkeitä lisäkysymyksiä. Siten haastattelijan senhetkinen fyysinen ja henkinen vireystila vaikuttavat haastatteluaineiston syntymiseen. (Anttila 2006, 337) Tutkijan tehtävänä on olla uskollinen aineistosta esiin tulleille käsityksille (Anttila 2001).

Vaikka tutkija on uskollinen aineistosta nousseille käsityksille, hänen pitää tunnistaa ja ymmärtää erilaisia vivahteita. Siksi jatkuva seurustelu aineiston kanssa on tärkeää ja sen vuoksi tulkintaprosessi on kohtuullisen työläs ja paljon aikaa vievä. Tutkijana kokoan aineiston avulla teoriaa ilmiöstä, mutta myös teoria vaikuttaa aineiston tulkintaan. Toimin tässä tutkimuksessa tutkimusinstrumenttina, ja sen tähden minulla tutkijana on oltava riittävä esiymmärrys verkostoitumisprosesseista, että osaan tehdä syventäviä jatkokysymyksiä itselleni ja pohdiskella, miten osaan rakentaa teoriaa haastateltujen käsityksistä ja miten osaan pitää omat käsitykseni sellaisella tulkintatasolla, etteivät ne näyttäyty tehdyissä tulkinnoissa liian voimakkaina. Tutkijana on paras tiedostaa omat lähtökohtansa, tunnustaa se, että tutkijan aikaisemmat tiedot ja odotukset vaikuttavat aineiston hankintaan ja johtopäätösten tekoon.

5.4 Empiirisen aineiston analysointi ja tulkinta

5.4.1 Tutkimuksen eteneminen

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lähestyä taulukon 2 mukaisesti verkostoitumista ilmiönä verkostossa toimineiden henkilöiden käsitysten kautta.

TAULUKKO 2 Tutkimuksen eteneminen

Esiymmärrys
Data
Fenomenografinen analyysi
Aineistolähtöiset kategoriat; Roolikuvaus
Rooli; Odotukset ja kokemukset
Diskussio
Katz ja Kahnin tiiviimpi roolikuvaus

Tutkimuksen kohteena oli verkostoissa toimineiden henkilöiden esikäsitys (arkitieto) verkostoaktivaattoreiden toiminnasta verkostotoimijoina. Tutkimuksen lähtökohtana on, että tämä esikäsitys kertoo jotakin verkostotoimijoista ilmiönä verkostoissa toimivien henkilöiden silmin. Tutustumalla näihin esikäsityksiin voidaan tutkia sitä, miten verkostotoimijat ilmiönä näyttäytyy haastateltavien maailmassa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuoda esille verkostoaktivaattorien roolien ilmenemismuotoja ja hahmotella verkostotoimijoille ominaisia ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja. Haastateltavien käsityksiä voidaan myös verrata tieteellisiin käsityksiin ja käydä näin keskustelua arkitiedon ja tieteellisen tiedon välillä. Tutkimuksen päätavoitteena on tuottaa ymmärrystä sisäisten ja ulkoisten verkostoaktivaattorien rooleista yritysverkostoitumisprosessin eri vaiheissa.

Tutkimuksen pääongelma: Millaiset ovat verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa? Tämän tutkimuksen haastattelut rakentuivat tutkimusongelmaan liittyviin teemoihin. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää verkostoaktivaattoritoimintaa ilmiönä paremmin sekä teoreettisen pohdinnan että empiiristen tulosten valossa.

5.4.2 Aineiston hankinta

Haastattelu on tavallisin fenomenografisen aineiston hankintamenetelmä. Siinä toteutuu fenomenografian tiedonkäsitykseen kuuluva intersubjektiivisuus, kun haemme tietoa toisen ihmisen ajattelusta, prosessissa on mukana koko ajan myös oma tietoisuutemme, jonka rakenteet heijastuvat siihen, miten tulkitsemme toisen henkilön ilmaisua. (Ahonen 1994, 136)

Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, jotka olivat erilaisissa toimintaympäristöissä hankkineet verkostoitumiskokemusta. Valinta tehtiin siksi näin, että fenomenografisen tutkimuksen yksi kulmakivi toteutuisi. Fenomenografisessa tutkimuksessa on tavoitteena saada esiin ihmisten erilaisia käsityksiä verkostoitumisilmiöistä heidän oman kokemustaan peilien läpi katsottuna. Haastateltaviksi valittiin ulkoisista verkostoaktivaattoreista henkilöitä, jotka ovat tai ovat olleet julkisorganisaatioiden virkamiehiä tai itsenäisiä konsultteja. Sisäisistä verkostoaktivaattoreista valittiin sekä verkostoyrittäjiä että kärki- ja alihankintayrittäjiä ja myös toimitusjohtajia ja toimitusjohtajina toimineita henkilöitä.

Tutkimushenkilöiden valintaan liittyy kaksi näkökulmaa. Yhtäältä haastateltavat tulisi valita niin, että käsitysten vaihtelu olisi mahdollisimman moninai-

nen. Tutkimusalueen kulttuurin tuntemus auttaa löytämään ongelmanasettelun näkökannalta relevantteja ryhmiä, joiden voidaan olettaa tuottavan erilaisia käsityksiä. Toisaalta analyysin syvyys asettaa rajat haastateltavien määrälle. (Simoila 1993, 23) Kvalitatiivista aineistoa käyttävissä tutkimuksissa aineistoon kuuluu tyypillisesti vähemmän tapauksia, mutta niistä on pyritty saamaan perusteellista informaatiota. Aineiston keruu muuttuikin monesti kentältä tulleiden vihjeiden mukaan niin sanottuna lumipallo-otantana. (Moilanen & Ropponen 1994, 6) Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinta tapahtui lumipallo-otantana siten, että tiedustelin aina haastateltavalta, tunteeke hän verkostossa toimivia henkilöitä, joilla olisi erilaisia näkemyksiä verkostoitumisilmiöstä omaan kokemustaan peilattuna. Haastatelluilta sai hyviä ”vinkkejä”, keitä kannattaisi haastatella. Valintaani vaikutti se, että halusin haastatella sekä henkilöitä, jotka ovat toimineet jossain vaiheessa ”samassa yritysverkostossa” että myös henkilöitä, joilla ei olisi keskinäisestä kokemusta yhteistoiminnallisuudesta. Toisenlainen tapa haastateltavien valinnan perusteeksi olisi ollut esimerkiksi se, että olisi valinnut kolme ”yritysverkkoa”, jotka olisivat tehneet yhteistyötä keskenään, ja haastatellut heitä. Tämän hylkäsin siksi, että olisi saattanut tulla liian vähän erilaisia näkemyksiä verkostoilmiöistä. Toteutin asian kuitenkin siten, että olen valinnut neljä haastateltavaa samasta ”yritysverkosta” tähän tutkimukseen.

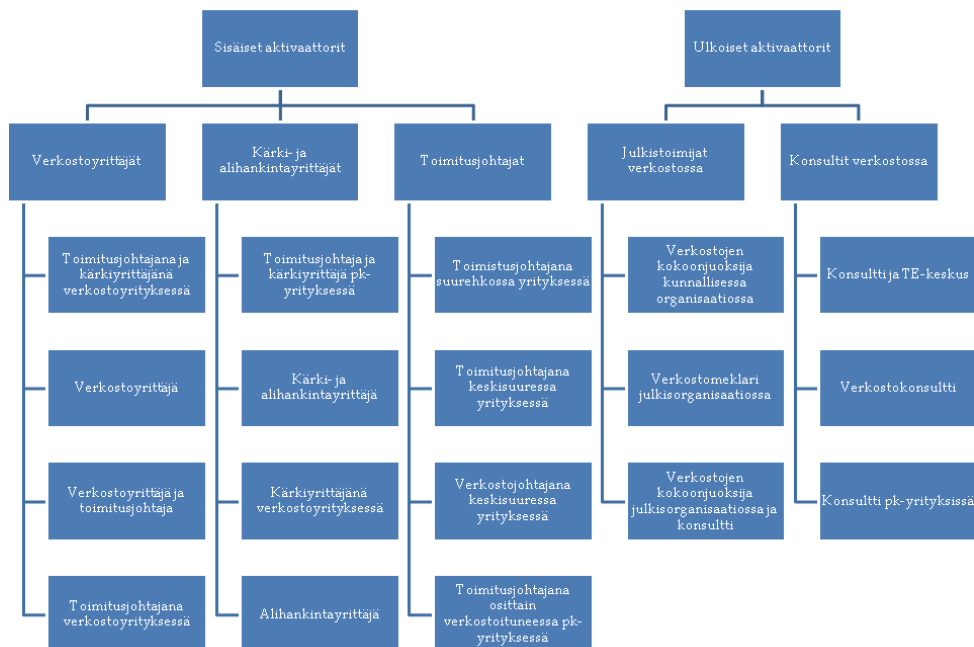
Tutkimusongelmasta riippuen aineistoa kerätään tarvittava määrä, ja monien mielestä aineiston keruun voi lopettaa, kun uudesta aineistosta ei enää löydy tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta uusia relevantteja havaintoja, se on ns. saturaatioaste. (Glaser & 1967, 61) Haastattelutapahtumia kertyi yhteensä kaksikymmentä, joista kaksi oli esihaastatteluja. Haastattelut kestivät tunnista kahteen ja puoleen tuntiin. Fenomenografisessa tutkimuksessa sopiva haastateltavien määrä on noin 20 - 50 henkilöä, muuten teemahaastattelulla tuotetun aineiston määrä kasvaa hallitsemattoman suureksi (Larsson 1986, 31).

Tutkimukseen valitut 18 henkilöä haastattelin huhtikuun 1998 ja toukokuun 1999 välisenä aikana, ja esihaastattelut tein helmikuussa 1998. Haastatelluista heidän oman käsityksensä mukaan voitiin luokitella sisäisiksi aktivaattoreiksi 12, joista yrittäjiä oli 8 ja toimitusjohtajia 4. Näistä yrittäjistä oli verkostoyrittäjiä 4 sekä kärki- ja alihankintayrittäjiä 4. Ulkopuolisia aktivaattoreita oli 6, joista julkishallinnon virkamiehiä 3 ja konsultteja 3. Sisäisten ja ulkoisten verkostoaktivaattorien taustatiedot voidaan kiteyttää seuraavanlaisesti: Haastatellut jakaantuivat sukupuolen mukaan siten, että miehiä oli seitsemäntoista ja naisia yksi. Ikäjakauma vaihteli välillä 33 - 59 vuotta. Haastateltujen nykyinen asuinpaikka jakaantui seutukunnittain siten, että kahdeksalla oli asuinpaikka Kokkolan seutukunnan alueella, kahdella Helsingin, kahdella Tampereen, kahdella Lestijoki-laakson, yhdellä Kaustisten, yhdellä Pietarsaaren, yhdellä Rauman ja yhdellä Vaasan seutukunnan alueella. Koulutustaustana haastatelluista kolmella oli korkeakoulututkinto, kolmella opistoasteen tai vastaava tutkinto ja kahdella ammattikoulututkinto. Haastatelluista neljä oli ollut mukana Vaasan yliopiston järjestämässä verkostomeklarikoulutuksessa 1990-luvun alussa.

Haastateltaville voitiin kehittää nimike, joka pohjautui verkostoitumistoinnassa saatuihin taustakokemuksiin. Kehiteltiin nimikkeeseen liitteessä 2 ja

kuviossa 23 vaikuttaa myös se, minkä tyyppinen verkostotoimija haastateltu on nykyisin. Nimikkeen kehittämiseksi arvioitiin sitä, ovatko henkilöt saaneet kokemusta verkostoaktivaattoreina yrityksen sisällä vai yrityksen ulkopuolella julkisorganisaatioissa tai konsultteina.

Tässäkään tutkimuksessa määrälliset luokittelut eivät nousseet merkittävään ja tärkeään rooliin vaan olivat enemmänkin keinotekoisia, kuten fenomenografisessa tutkimuksessa yleensä. Fenomenografisessa tutkimuksessa kvantitatiiviset kuvaukset eivät sinänsä ole välttämättömiä, koska yleistettävyyttä ei tavoitella (Ahonen 1994, 151). Haastattelujen käytännön järjestelyn merkitys korostuu siten, että haastattelutilanteeseen on saatava rakennettua luottamus haastateltavaan sekä siten, että saadaan haastateltavan käsitykset esiin kokonaisina ja aitoina. Ahosen mukaan *intersubjektiiivinen luottamus* edellyttää, että haastattelija tiedostaa omat lähtökohtansa. Hän voi silloin arvioida niiden vaikutusta haastateltavan ilmauksiin, sekä siihen mitä haastateltava sanoo, että siihen mitä hän jättää sanomatta. Haastattelija avartaa tarvittaessa kysymystensä viitekehystä saadakseen haastateltavan käsityksen asiasta esiin kokonaisena ja aitona. (Ahonen 1994, 136) Tämän tutkimuksen intersubjektiiivista luottamusta paransimme siten, että alussa yleisimmin keskustelimme verkostoitumiseen liittyvistä käsitteistä ja pyrimme hakemaan olotilaa, jossa sekä haastattelija että haastateltava puhuisivat samaa kieltä. Kävimme myös kaikkien kanssa läpi tämä tutkimuksen keskeiset käsitteet: verkostoaktivaattori ja verkostoituminen.



KUVIO 23 Haastatellut luokiteltuina taustakokemuksen mukaisesti

Toiseksi intersubjektiiivinen luottamus edellyttää, että haastattelija ensisijaisesti kuuntelee, mitä haastateltava sanoo. Hänen on oltava *aktiivinen kuuntelija*, joka paneutuu puhekumppaninsa tarkoituksiin ja tekee seuraavat kysymyksensä pikemminkin haastateltavan antamien johtolankojen perusteella kuin oman suunnitelmansa puitteissa. Tutkijan kannattaa usein toistaa haastateltavan esittämä ajatus parafrasina ("Sanot siis että..."), jolloin hän ensinnäkin varmistaa sen, että ymmärsi haastateltavan ilmaisun ja toiseksi saa haastateltavan tarkentamaan ilmaisuaan. Toinen hyvä syventävä kysymystyyppi on haastateltavan ajatuksen *kyseenalaistaminen* ("Entä jos jossain tapauksessa kuitenkin..."). Tällaisilla kysymyksillä ei kuitenkaan saa hämmentää haastateltavaa. Tärkeintä on välttää kuulustelun luonne. (Ahonen 1994, 136-137; Gröhn 1993, 18; Larsson 1986, 26) Tässä tutkimuksessa luottamusta pyrittiin parantamaan myös siten, että haastateltavan kanssa sovittiin etukäteen haastattelujen nauhoittamisesta, joten haastattelijalle jäi aikaa aktiiviselle kuuntelulle ja mahdollisuus tehdä tarvittavia lisäkysymyksiä. Alustavasti oli myös sovittu siitä, mitkä ovat keskustelun teemat. Teemakysymykset jaettiin myös kirjallisina haastatelluille. Näin haastateltava oli tietoinen, miten teemojen avaukset tapahtuvat. Samalla sovittiin, että haastattelija tekee tarvittaessa teemaan liittyviä lisäkysymyksiä.

Kolmanneksi intersubjektiiivinen luottamus edellyttää, että haastateltava luottaa tutkijaan. Vuorovaikutuksen tulee olla luonteeltaan *keskustelua* eikä kuulustelua. Tutkijan on *rakennettava luottamus* tilanteen ja henkilön mukaisilla toimenpiteillä. Haastateltavalle tulee antaa aikaa. (Ahonen 1994, 137) Luottamusta rakennettiin haastateltaviin etukäteen. Sovittiin haastatteluajat puhelimitse hyvissä ajoin. Sovittiin, että haastattelu suoritetaan rauhallisissa tiloissa ja että aikaa varataan riittävästi haastattelujen tekemiseen. Luottamusta rakennettiin myös siten, että jokaiselle selvitettiin vielä läpi se, että yksittäisten haastateltavien mielipide jää vain tutkijan tietoon.

Fenomenografia edellyttää *syvähaastattelua* eli kysymysten ja vastausten spiraalinomaista työntymistä kulloisenkin teeman ääri- ja syvyyksialueille. Nimenomaan näin saavutetaan laadullista tietoa. Syventävien kysymysten tulee saada aiheensa usein juuri siitä, mitä haastateltava edellä sanoi. Muuten vaikealta tuntuvat kysymykset hämmäntävät haastateltavaa ja saattavat sotkea hänen ajatuksensa. Syvähaastattelu edellyttää tutkijalta tutkittavan tiedonalueen varmaa ja selkeää teoreettista hallintaa sekä harjaantumista kysymysten vapaaseen muotoiluun haastattelutilanteessa. (Ahonen 1994, 137) Teemahaastattelussa tutkija voi jatkaa haastattelua teema-alueen pohjalta niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat (Hirsjärvi & Hurme 1993, 36). Joka tapauksessa tutkijan kannattaa suorittaa muutama esihaastattelu todetakseen, miten hän pystyy kehittämään kysymyksiä haastattelutilanteessa, saa kysymyksensä ymmärretyksi ja pystyy seuraamaan haastateltavan ajattelua (Ahonen 1994, 137; Hirsjärvi & Hurme 2008, 72-73). Tutkimuksen teemakysymykset tarkentuivat keväällä 1998 kahden esihaastattelun perusteella. Olin rakentanut esihaastattelun teemat Churchillin näkemukseen yrityksen esikäynnistämisen prosessin ideaa mukaellen (Churchill 1983, 13). Esihaastattelut muokkasivat ja hioivat teemoja. Esihaastattelujen ta-

voitteena oli syventää esiyymmärrystä sekä tutkittavasta ilmiöstä että haastattelutekniikasta. Avauskysymysten lisäksi käsittelin teemaa samansuuntaisilla ydinkysymyksillä. Apuna haastattelussa käytin teemoitettua haastattelurunkoa keskeisine kysymyksineen.

Tämän tutkimuksen haastattelut rakentuivat kuvion 24 mukaisesti tutkimusongelmaan liittyviin teemoihin, joissa keskeisiä avainkysymyksiä olivat:

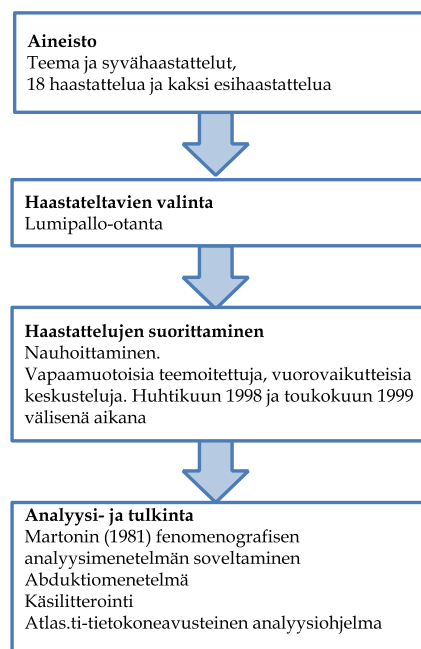
- Miten verkoston synnytyksen prosessi saa alkunsa ja voiko verkostoaktivaattori vaikuttaa synnytyksen prosessiin?
- Ketkä verkostoaktivaattorit ovat toimineet verkostoyrityksien kokoonjuoksijoina ja verkostonrakentajina?
- Millä yhteisöllä tai kenellä yhteisössä on lupa, oikeus tai velvollisuus ajatella helikopteriperspektiivistä yritysten/toimialojen välistä yhteistyötä / verkostoitumista?
- Mitkä verkostoaktivaattorit voisivat toimia verkostoyrityksien kokoonjuoksijoina ja verkostonrakentajina?

Haastattelun teemoja avainkysymysten kautta olivat:

Teema I: Verkostoaktivaattorien odotukset verkostotoimijoille

Teema II: Verkostoaktivaattorien kokemukset verkostotoimijoista

Jotta haastattelu perustuisi aktiiviseen kuunteluun ja sen avulla voitaisiin päästä syvälle aiheeseen, sitä ei etukäteen strukturoida valmiiksi yhteiseksi kysymyksiksi. Keskustelun runko sisältää etukäteen vain tutkimusongelmiin liittyvät perusteemat ja ehkä muutaman jäsentävän kysymyksen. Haastattelu on



KUVIO 24 Yhteenvedo tutkimuksen menetelmällisistä ratkaisuista

siis avoin tai puolistrukturoitu. Puolistrukturoitua haastattelua voi kutsua myös teemahaastatteluksi, sillä haastattelijä lähtee liikkeelle ennalta päättämistään teemoista, mutta ei käytä valmista kysymyssarjaa. Avoimessa ja puolistrukturoidussa haastattelussa tutkijalle jää vapaus sovittaa kysymysten muoto ja osittain sisältökin henkilön ja keskustelun kulun mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 35; Anttila 2006) Tämä tutkimus on tehty teemahaastatteluna puolistrukturoidulla syvähaastattelumenetelmällä, ja haastattelut nauhoitettiin, jotta aktiivinen kuuntelu mahdollistui. Tässä tutkimuksessa haastatteluja teki vain tutkimuksen tekijä, joten tutkimuksen teoriataustalta rakentuneet lisäkysymykset olivat samaa tasoa haastateltavasta riippumatta. Koska haastattelijan fyysinen ja henkinen vireystila vaikuttaa haastatteluaineiston syntyyn, pyrittiin haastattelutilanteet rakentamaan ajallisesti ja kestoaltaan sellaisiksi, että vireystila olisi ollut mahdollisimman tasalaatuinen eri haastattelutilanteissa.

5.4.3 Aineiston käsittely ja analysointi

Kaikki haastattelut nauhoitin haastateltavien luvalla ja haastattelunauhat sanatarkasti aukikirjoitettiin. Tiiviisti aukikirjoitettuja ja litteroituja sivuja kertyi yhteensä 285. Haastateltavat on ilmaistu numeroin, esimerkiksi h18 (haastateltava numero 18). Varsinaiset kategoriat on kirjoitettu tavallisesti suoraan haastattelusitaatein esimerkiksi kategoria ”Alueellisten ulkopuolisten verkostoaktivaattorien rooli”. Haastattelu-sitaateissa tutkija eli kysyjä on ilmaistu kirjaimella p ja haastateltava eli vastaaja kirjaimella h ja (haastateltava numero 18). Kirjoituksessa ja sitaateissa ei ole huomioitu minkäänlaisilla merkeillä vastaajan mahdollisia joko lyhyitä tai pitkiä taukoja. Kolmesta viiteen pistettä (...) ilmoittaa, että osa ilmaisusta on jätetty pois aukikirjoitetusta tekstistä, jossa mahdollisesti on liian yksityiskohtaista tietoa haastateltavan tunnistamiseksi.

Tässä tutkimuksessa käsilitteroinnilla pyritään merkityssisältöjen luokittelussa alakategorioiden avulla saavuttamaan esiyymmärrys tulkintojen tekemiseen. Koska tutkijalta edellytetään sisäistettyä ”tuntijuutta”, jossa vivahteiden ymmärtäminen on jalostettu pitkälle, on mielestäni perusteltua käsilitteroinnin lisäksi tehdä toinen luokittelu tietokoneohjelmalla. Käsilitteroinnin tuloksina saavutettavista kategorioista ei pyritä tekemään syvällisiä toisen asteen tulkintoja. Tässä tutkimuksessa liitteen 3 mukaisesti käytetään kvalitatiivisen aineiston tietokoneavusteista analyysia, toisen sukupolven analyysiohjelmaksi luokiteltavaa atlas.ti4-ohjelmaa. Ohjelmaa on kehitetty kvalitatiivisen aineiston analyysissä käytettäväksi yleistyökaluksi (Moilanen & Ropponen 1994, 2; Kaipainen 2000). Tietokoneen roolin määrittelemisen tutkijan apuvälineeksi onkin keskeinen tietokoneavusteiseen analyysiin liittyvä metodologinen kysymys. (Moilanen & Ropponen 1994, 6-7) Tämä tutkimusaineisto on käsitelty käsilitteroinnin jälkeen atlas.ti4-ohjelmalla, jonka käytettävyys ja yksityiskohtaiset koodausvaiheet on esitelty lisensiaattityössäni (Nokso-Koivisto 2002, 90-96) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tietokoneohjelmia aineiston analyysin apuvälineenä, jolloin tarkoituksena on korostaa tutkijan aktiivista panosta aineiston analyysissä, jossa tietokoneen tehtävänä on erinäisten teknisten rutiinien hoitaminen.

Tietotekniikkaan perehtymättömälle voi helposti muodostua mielikuva, että tietokone voisi suorittaa tutkimuksen automaattisesti ilman tutkijan "häiritsevää" vaikutusta, jolloin myös saadut tulokset olisivat parempia tai esimerkiksi objektiivisempia kuin mihin manuaalisella analyysillä kyettäisiin (Moilanen & Ropponen 1994, 7). Muhr on eri yhteyksissä korostanut tutkijan esittämän tulkinnan oleellisuutta aineiston analyysissä. Tietokone ei voi suorittaa tulkintaa, koska se vaatii kontekstuaalisen arkipäivän tietouden hallintaa. (Muhr 1991, 2; Muhr 1993; Muhr 1997 vrt. Heinämaa 1992, 131-135) Analyysivaiheessa ei voida luottaa pelkästään etsintätoiminnon avulla tehtyihin havaintoihin, vaan tutkijan on välttämätöntä itse manuaalisesti koodata aineisto. Tutkijan voisi olla hyvä ensiksi harjaantua käyttämään metodiansa ilman tietokonetta ja vasta tämän hallinnan jälkeen harjoitella ohjelmien käyttöä. (Moilanen & Ropponen 1994, 8; Kaipainen 2000)

Toisen sukupolven ohjelmissa koodaus-orientoituneisuutta on parannettu rakentamalla ohjelmiin toimintoja, joiden avulla voidaan tarkastella koodien välisiä suhteita sekä kirjoittaa tutkimukseen liittyviä muistioita. (Moilanen & Ropponen 1994, 8-9) Strauss ja Corbin ovat täsmentäneet koodausta erottamalla kolme vaihetta: avoimessa koodauksessa etsitään relevantit kategoriat ja eritellään niiden ominaisuuksia ja ulottuvuuksia. Aksiaalisessa koodauksessa kategorioita pyritään erittelemään suhteessa alakategorioihin hyödyntäen koodausparadigmaa. Selektiivisessä koodauksessa puolestaan pyritään kategorioiden yhtenäistämiseen ja niiden välisten suhteiden määrittelyyn. (Moilanen & Ropponen 1994, 12)

Kvalitatiivisen aineiston analyysin yhteydessä koodaaminen on tutkijan aktiivista toimintaa (coding, toisinaan indexing ja tagging), jossa tutkija tuottaa havaintoja aineistosta analysoimalla tietyn kohdan aineistosta (tekstisegmentti) ja sijoittamalla sen sopivan kategorian alle. (Moilanen & Ropponen 1994, 9-11) Kategorialla tarkoitetaan yleisempää käsitettä, jonka alaan siihen kuuluvat ilmiöt sijoitetaan (Strauss & Corbin 1990, 61). Saman tekstisegmentin voi perustellusti merkitä usealla koodilla. Käytettyjen koodien on tarpeellista olla riittävän analyttisiä, jotta asetettu tutkimusongelma voidaan ratkaista niiden avulla. (Glaser & Strauss 1967, 105)

Tässä tutkimuksessa tehtiin ensin aineistosta käsilitteroinnin avulla kategorioita, joten tutkija harjaannutti taitojaan ilman tietokonetta. Tietokone ei ole eikä voi olla yleispätevä ratkaisu kvalitatiivisen aineiston analyysivaiheen ongelmiin, vaan tärkeintä on, että tutkija voi soveltaa sitä aktiivisesti omien päämääriensä toteuttamiseen. Kvalitatiivisen aineiston analyysin yhteydessä koodaaminen on tutkijan aktiivista toimintaa, jossa tutkija tuottaa havaintoja aineistosta analysoimalla tietyn tekstisegmentin ja sijoittamalla sen sopivan kategorian alle. Tässä tutkimuksessa ei keskitytä avoimiin koodauksiin vaan aksiaalisiin koodauksiin, jossa osa koodeista johdetaan koodausparadigmasta, kun taas osa koodeista generoidaan tutkimuksen kuluessa. Koodauksia tarkastellaan ja tarkennetaan useita kertoja uudelleen empiirisen tutkimusaineiston läpikäynnin yhteydessä kokonaiskuvan saamiseksi luokitelluista merkityskategorioista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen ydin on merkitysten tutkiminen. Mitä syvemmin tutkija on teoreettisesti perehtynyt ja tiedostaa oman viitetaustansa, sitä objektiivisemmin tutkija voi tavoittaa merkitykset. Tiedostettu subjektiivisuus ei ole enää rasite tulkitsemisessa, sillä omat kokemukset auttavat eläytymään toisten lähtökohtiin. (Ahonen 1994, 124-125) Tutkijan oma esiymmärrys sekä alustavat tutkimuskohdetta koskevat tiedot ja käsitteistö ovat tulkinnassa mukana (Anttila 1996, 290). Tutkijan tulee eläytyä tulkintaan ja tutkijalta edellytetään sisäistettyä "tuntijuutta" (connoisseurship), jossa vivahteiden *ymmärtäminen* on jalostettu pitkälle. (Ahonen 1994, 124-125)

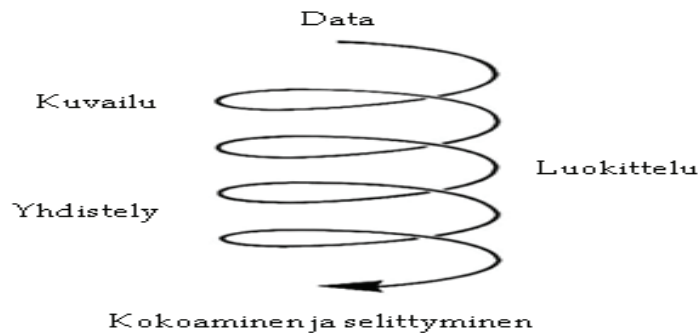
Tiedostettu subjektiivisuus voi olla ongelmallista, jos tutkijalla ei ole vahvaa itsereflektiota. Tulkintaa seuraa johtopäätösten teko. Vain jos fenomenografisessa tulkinnassa havaitaan todellinen ilmiön luonteeseen liittyvä ontologinen yhteys jonkin rakenteellisen seikan ja tietyn käsityksen välillä, ryhdytään näitä luokittelemaan erikseen. Kategorioiden muodostaminen pohjautuu *teoreettiseen ajatteluun* ja liittyy ilmiön olemusta koskevaan tieteelliseen keskusteluun. Merkityskategoriat sisällöllisessä mielessä "selittävät" tutkimushenkilöiden ilmaisuja ja niiden merkityksiä. Ylätason kategoriat muodostavat tutkijan oman teorian eli selitysmallin tutkittavalle asialle. (Ahonen 1994, 126-128)

Tutkijana olen perehtynyt verkostoitumiseen yli kymmenen vuoden ajan, mutta käytännössä olen seurannut verkostoyrityksien kehittymistä jo lähes kahdenkymmenen vuoden ajan. Tutkijana olen perehtynyt teoreettisesti aiheeseen ja sisäistänyt verkostoitumisen keskeisen olemuksen siten, että erilaisten vivahteiden ymmärtäminen on jalostunut tulkinnoiksi. Tulkinnat näkyvät aksiaalikoodauksina ja niitä selektiivisellä koodauksella yhdistelemällä tulkintojen johtopäätöksinä. Tulkintojen johtopäätöksinä rakennetaan tutkimushenkilöiden ilmaisuista merkityskategorioita, joista ylemmän tason kategoriat muodostavat tutkijan oman teorian tutkittavalle asialle.

Starrin (1991) kuvaa tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välistä suhdetta kolmiolla, jonka kärkien välillä on keskinäinen yhteys. Erityisen tärkeä on tutkimukseen valittavan aineiston ja siitä kehitettävän teorian välinen yhteys. Tutkijan tehtävänä on "vaeltaa edestakaisin" datan ja teorian välillä saavuttaakseen hyvän tuloksen. Kysymyksessä on ns. hermeneuttinen kehä, joka aina lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. (Varto 1992, 69)

Hermeneuttinen kehä kuvataan usein prosessina tai laadullisena analyysinä, joka etenee spiraalin omaisesti kierroksina. Siinä edetään aineistossa (data) vaihe vaiheelta eteenpäin, jolloin ensin saavutetaan aineiston edustaman ilmiön kuvailun taso, sen jälkeen luokittelun taso, sitä edelleen tarkastellen sisältöelementtien yhdistelyn taso ja lopulta ilmiön kokoamisen ja selittymisen taso. Laadullisen analyysin aineisto voi olla valmiina yhtenä kokonaisuutena tai sitä voidaan täydentää sen mukaan, miten valittu analyysimenetelmä osoittaa, kunnes saavutetaan sellainen saturaatio- eli täydentymistaso, ettei uusia näkökulmia ilmiön selittymiseksi enää ole tarjolla. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden hyvin monenlaisten tutkimusmenetelmien käyttöön. Ne voidaan sovittaa hermeneuttisen tulkinnan eri syvyystasojille tutkimustavoitteen mukai-

sesti. Jotkut menetelmät toteuttavat laadullisen kuvailun tavoitteen, ja jotkut ilmiössä olevien piirteiden luokitteluun pyrkiviä tavoitteita. Joidenkin avulla tulkitaan ja yhdistellään ilmiön piirteitä ja joidenkin menetelmien avulla tavoitteena on syvällisesti ymmärtää ilmiön olemusta kuvion 25 mukaisesti. (Anttila 2006, 280-281)

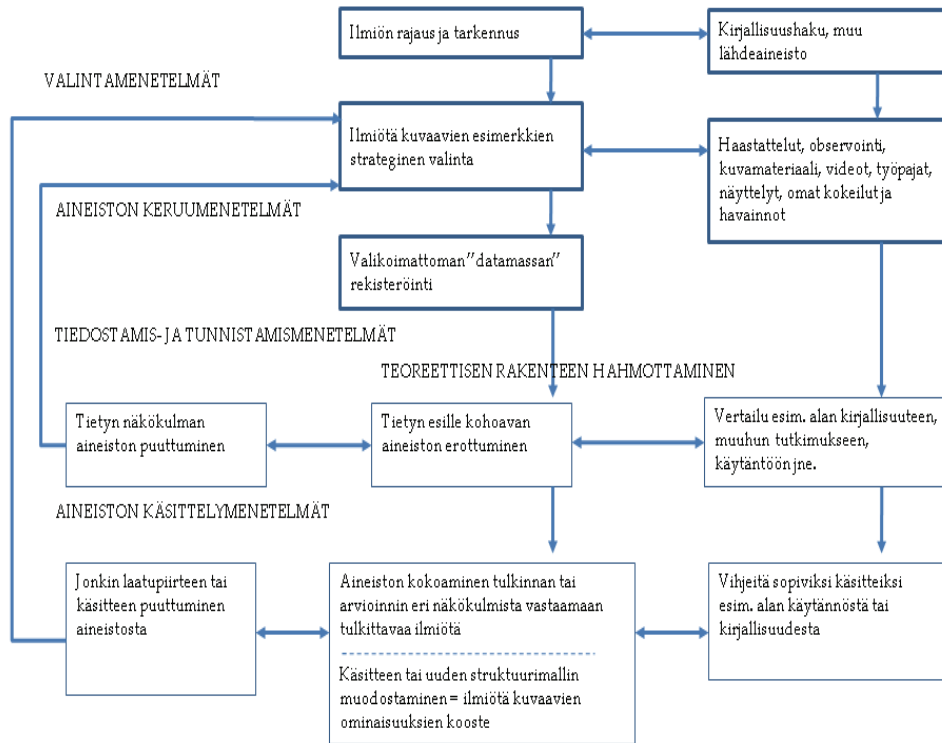


KUVIO 25 Laadullisen analyysin spiraali (Dey 1993, 53)

Hermeneuttinen kehä ei ole umpeutuva kehä, jossa ei edetä mihinkään. Sen vuoksi tutkija käy läpi aineistoaan monta kertaa koettaen vapautua omista esteistään ymmärtää tutkimuskohdetta. Kehää kiertäessään tutkija toisaalta pääsee koko ajan lähemmäksi tutkimuskohdettaan, toisaalta hänen oma itseymmärryksensä syvenee. Samalla erottuvat vähitellen oma lähestymistapa ja tutkittavan kohteen oma olemus, jotka siis ovat kaksi eri asiaa. (Anttila 2006, 279) Hermeneuttisen lähestymistavan mukaisesti käsityksiä ja merkityksiä on tutkittava kontekstissaan. Ilmauksen merkitys määräytyy siitä asiayhteydestä, jossa se esiintyy. Kokonaisuus ymmärretään osien kautta ja sen osia kokonaisuuden kautta. (Kakkuri-Knuuttila & Ylikoski 2002, 24, 30-31)

Omien lähtökohtien ymmärtäminen vapauttaa jossakin määrin niihin sitoutumisesta, mutta tarkoittaa samalla, että niihin palataan yhä uudelleen, jotta lopputuloksena syntyisi uutta ymmärrystä. Kysymyksessä on hermeneuttinen kehä, joka aina lähtee tietyistä lähtökohdista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Päämääränä on ilmiön käsitteellistäminen, jolloin tutkimuksen tuloksena on teoreettinen kokoaminen, saatujen tulosten tiivistäminen. (Anttila 2006, 283-284)

Laadullinen tutkimus eli ilmiön olemuksen ja laatuksen selvittäminen lähtee siis liikkeelle tutkimusaineistosta itsestään. Tarkoitus on etsiä sellaisia tunnuspiirteitä, joiden avulla käsitteellistetään kohteena oleva ilmiö. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada sellaista tietoa, jolla on merkitystä yleisemminkin kuin pelkästään yhdelle tutkittavalle kohteelle. Laadullinen tutkimusote etenee käytännön ilmiöstä ja havainnoista yleiselle tasolle. Se lähtee liikkeelle yleensä käytännön kokemuksista, havainnoista, jne. Aikaisemmasta tiedosta ja käytännön kokemuksista kohoaa esille tutkijan esiymmärrys asiasta ja käsitteenmuodostuksen oletetut lähtökohdat, joskin tutkija on valmis niitä muuttamaan, jopa kumoamaan, jos aineisto sitä osoittaa. (Anttila 2006, 282-283)



KUVIO 26 Laadullisen tutkimuksen kulku (mukaeltu Anttila 2006, 283)

Tässä tutkimuksessa kuvio 26 tarkoittaa sitä, että eri verkostoaktivaattorien käsitteiksi tulkitaan omina kokonaisuuksinaan ja siinä asiayhteydessä, jossa ne ilmaistaan. Tätä tukee myös tutkimuksen tutkimusongelma, jonka kautta pyritään osoittamaan ja nostamaan keskusteluun verkostoaktivaattorin erilaisia käsitteiksi eri toimintaympäristöissä (konteksteissa). Näillä tulkinnoilla tavoitellaan verkostokontekstissa toimivien verkostoaktivaattorien kokemaa todellisuutta, jonka perusteena voidaan tulkita verkostoaktivaattorien ajattelu-, toiminta- ja suhtautumistapoja liittyen verkostoaktivaattorien erilaisiin rooleihin.

Tämän kappaleen verkostoaktivaattoreiden roolikäsitysten muodostuminen yläkategorioiksi esitellään kokonaisuutena konsulttien osalta. Muiden verkostoaktivaattoreiden; julkistoimijoiden, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien roolikäsitykset ovat rakentuneet samanlaisella logiikalla kuin esimerkkinä esitelty konsulttienkin roolikäsitykset. Konsulttien ottamista esimerkiksi puoltavat sellaiset seikat, että konsulttien rooleista saatiin muiden verkostoaktivaattoreiden käsityksinä luotua runsas merkityskategorioiden luokitus, joista taas saatiin rakennettua monipuolinen yläkategorioiden luokitus. Lisäksi julkistoimijoiden rooleja on jo aikaisemmin esitelty tästä aineistosta tehdyssä lisensiaatintyössä.

6 VERKOSTOAKTIVAATTORIEN ROOLIT ERI VERKOSTOITUMISPROSESSIEN VAIHEISSA

Tässä luvussa olen tutkinut fenomenografisen analyysin pohjalta sekä ulkoisten että sisäisten verkostoaktivaattorien käsityksiä julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien sekä alihankinta - ja kärkiyrittäjien että verkostoyrittäjien rooleista. Tämän empiirisen tutkimuksen alussa alakategoriat ovat nimetty suorilla lainauksilla verkostoaktivaattorien käsityksistä. Näistä alakategorioista olen tutkijana koonnut ja nimennyt verkostoaktivaattoreiden rooleihin liittyviä yläkategorioiksi luokiteltavia merkityksiä, jotka kuvaavat heidän roolejaan. Käsitukset on koottu yläkategorioiksi, joita kuvaavat yläkategoriaan liittyvät alakategoriat.

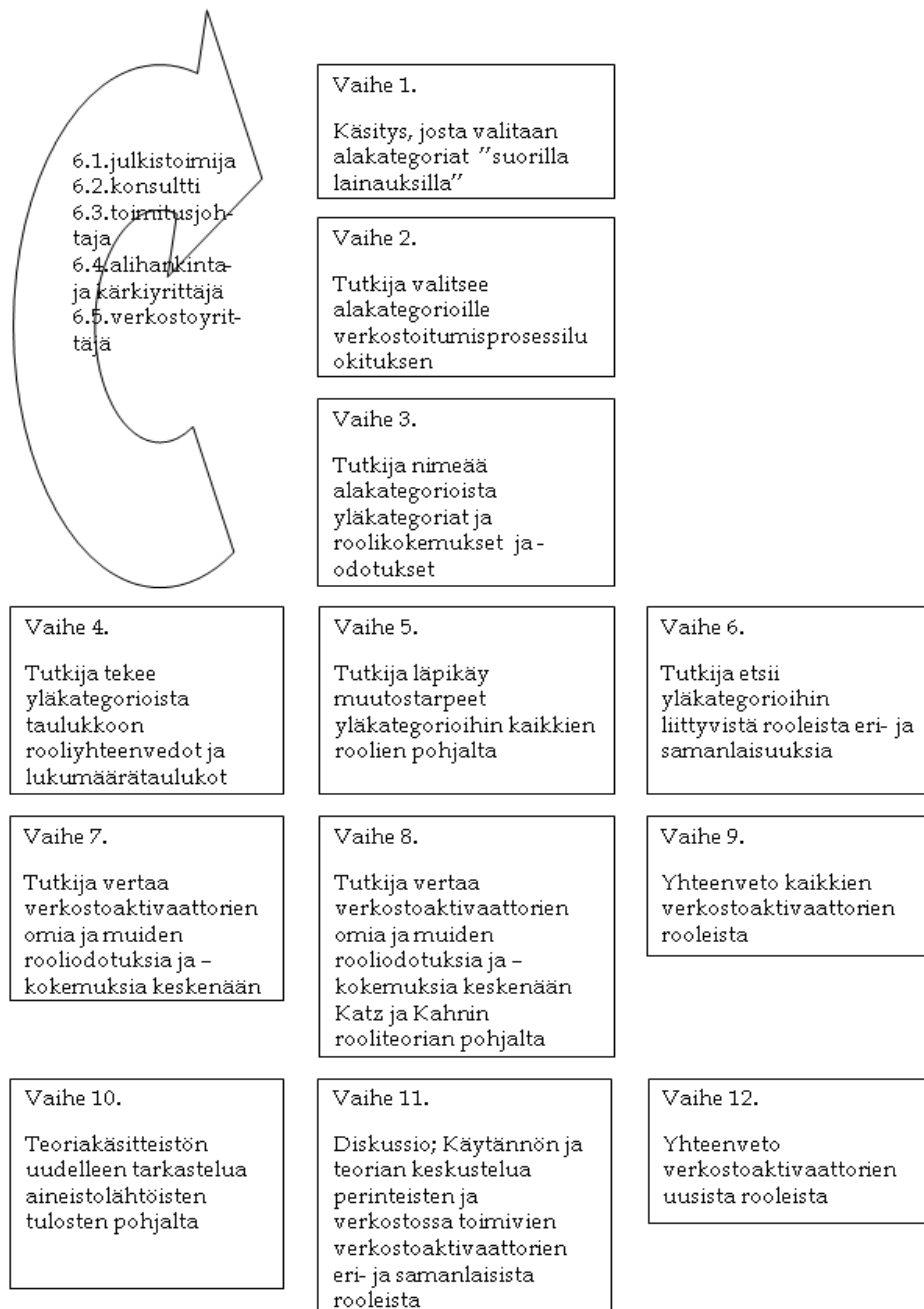
Tässä tutkimuksessa eri verkostoaktivaattorien käsityksiä tulkitaan omina kokonaisuuksinaan ja siinä asiayhteydessä, jossa ne ilmaistaan. Fenomenografinen aineiston analyysi mahdollistaa verkostoaktivaattorien käsitysten ja merkitysten tulkinnan verkostoaktivaattorien rooleista erilaisissa konteksteissa. Tutkimuksen päätavoitteena oli tuottaa ymmärrystä sisäisten ja ulkoisten verkostoaktivaattorien rooleista yritysverkostoitumisprosessin eri vaiheissa. **Tutkimusongelmana oli:** Millaiset ovat verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa? Tutkimusongelmaan pyrin löytämään vastauksia myös seuraavien kysymysten avulla; millaisia kokemuksia verkostoaktivaattoreilla on verkostotoimijoista sekä minkälaisia odotuksia verkostoaktivaattoreilla on verkostotoimijoita kohtaan.

Tutkimus toteutettiin 18 eri syvähaastattelulla ja tulokset analysoitiin fenomenografista tutkimusotetta soveltaen. Tutkimusaineistossa oli **julkistoimijoita, konsultteja, toimitusjohtajia, kärki- ja alihankintayrittäjiä ja verkostoyrittäjiä**. Tutkimustulokset perustuvat näiden haastateltujen käsityksiin verkostoaktivaattoreiden erilaisista rooleista verkostoitumisprosessien yhteydessä ja niistä koottuihin kuvauksiin verkostoaktivaattoreiden erilaisista rooleista. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuvaus verkostoaktivaattoreiden rooleista sekä niistä tekijöistä, joissa verkostoaktivaattoreiden rooleissa on eroavaisuuksia eri haastatteluryhmien välillä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että yritysten verkostopro sessien yhteydessä verkostoaktivaattoreiden rooleissa ilmenee uusia rooleja, joiden perusteella nousee esiin ajatus uudenlaisista verkos-

toaktivaattoreiden rooleista. Näitä uusia rooleja esitellään tarkemmin luvussa 6.6.1. Tässä luvussa ja kuviossa 27 esitellään tarkka kuvaus siitä, miten tutkimus on yksityiskohtaisesti rakentunut. Päävaiheet tässä tutkimuksessa ovat sellaiset, että *ensimmäisen vaiheen analyysinä* verkostoaktivaattoreiden käsityksistä luodaan kaikki aineistolähtöiset roolikäsitykset, jolloin kuvataan roolien muodostuminen yläkategorioiksi ja miten roolit jakaantuvat eri verkostoitumisprosessivaiheisiin. Tutkimus on tehty siten, että verkostoaktivaattorien käsityksistä nimetyt yläkategoriaan liittyvät roolit on jaettu myös kahteen luokkaan sekä rooliodotuksiin että roolikokemuksiin.

Tutkimuksen verkostoitumisprosessit on jaoteltu ja nimetty neljään luokkaan Churchillin yrityksen perustamisprosessia mukaellen siten, että niitä kutsutaan; *suunnittelu-, ensitapaamis-, rakentamis- ja ylläpitovaiheeksi*. Tutkimuksen tekemisen näkökannalta tämä tarkoittaa sitä, että alakategorioista luokitellut yläkategoriat sijoitetaan myös näihin verkostoitumisen eri prosessivaiheisiin.

Aineistolähtöinen analyysi uusitaan kuvion 27 mukaisesti vaiheissa 1-3 useamman kerran sen jälkeen, kun kaikkien verkostoaktivaattoreiden uudet roolit on ensimmäisen kerran analysoitu. Uudelleen analysoinnissa, vaiheissa 4-6, esim. julkistoimijoiden rooleja yhdistellään muihin konsultteja, toimitusjohtajia, kärki- ja alihankintayrittäjiä ja verkostoyrittäjiä koskeviin uusiin roolikäsityksiin. *Toisena vaiheena* analysoidaan vaiheissa 7-9 Katz ja Kahnin rooliteorian täyttävät roolit ja joten samalla otetaan huomioon Fondaksen kritiikki. *Kolmantena vaiheena* etsitään, vaiheissa 10-11, niitä samanlaisia tai erilaisia rooleja, jotka keskustelevat teoriakirjallisuuden kanssa. *Neljäntenä vaiheena* käsitellään vaiheissa 12 niitä verkostoaktivaattoreiden sekä yhteisiä että yksittäisiä uusia roolikäsityksiä, jotka eivät ole aikaisemmin teoriakirjallisuudesta esiinnousseet.



KUVIO 27 Empiirisen tutkimuksen kulku

6.1 Julkistoimijan roolit

Julkistoimijalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka on julkisorganisaation tai julkisorganisaation omistaman yrityspalveluyhtiön palveluksessa ja jota usein kutsutaan virkamieheksi. Julkistoimijoiden roolejahan on jo aikaisemmin esitelty tästä aineistosta tehdyssä lisensiaatintyössäni.

Tämän osion julkistoimijoiden erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä 1 kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Julkistoimijoiden osiosta ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikierroksesta esitellään liitteessä 1 kohdassa 6.1 esiinnousseet taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet julkistoimijoiden roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tässä osiossa. Seuraavana tarkastellaan julkistoimijoiden rooleja tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.

6.1.1 Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet julkistoimijoiden roolit

Ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysikierroksessa nousi esiin seuraavanlaisia rooleja. Luokittelun jälkeen julkistoimijoiden rooleista havaintolukumäärien (n=58) perusteella jakaantui suunnitteluvaiheeseen 22%, ensitapaamisvaiheeseen 36%, rakentamisvaiheeseen 33% ja ylläpitovaiheeseen 9%. Luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella julkistoimijoiden rooleilla on suurin painoarvo ensitapaamisvaiheessa ja toiseksi suurin painoarvo rakentamisvaiheessa, kun taas roolien painoarvo on vähäisempi suunnitteluvaiheessa ja vähäisin siirryttäessä ylläpitovaiheeseen. Tulkintaa tukee erään alihankkijayrittäjän kokemusta julkistoimijasta, jossa yritysverkon alkuunsaattamisvaiheessa ja sen pysyynnostamisvaiheessa kehitysyhtiön toimijan painoarvo on voimakkaampi kuin verkonrakentamisen loppuvaiheessa.

Toisessa tai useammassa aineistolähtöisen analyysin uusintatarkastelussa tapahtui seuraavia muutoksia. Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteellahan aiemmin saatiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina 19 erilaista roolia julkistoimijoille: avustaja, näpertelijä, meklari, senssin järjestäjä, vinkinantaja, verkottaja, kokonaisuuksien näkijä, hankkeistaja, tunnistaja, virkamies, jarruttaja, kartoittaja, herättelijä, valmistelija, pelinrakentaja, onnistumisien esiintuoja, aktivoija, kiihdyttäjä ja sisäänajaja. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina konsulttien rooleissa tapahtui seuraavaksi kuvattuja muutoksia.

Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia julkistoimijoiden rooleista uusintatarkastelun jälkeen olivat: meklari muuttui *kokoajaksi*, verkottajan roolimerkitys muuttui *sosiaaliseksi verkottajaksi* ja tunnistaja muuttui *kartoittajaksi*. Muiden verkostoaktivaattorien odotuksina julkistoimijoiden rooleista uusintatarkastelun jälkeen olivat: valmistelija muuttui *kartoittajaksi*, meklari muuttui *välittäjäksi*, pelinrakentaja muuttui *kartoittajaksi* ja aktivoija muut-

tui *työntäjäksi*. Useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksiana nousi esiin yhteensä 18 erilaista roolia julkistoimijoille: avustaja, näpertelijä, kokoaja, senssien järjestäjä, vinkinantaja, sosiaalinen verkottaja, kokonaisuuksien näkijä, hankkeistaja, kartoittaja, virkamies, jarruttaja, välittäjä, herättelijä, onnistumisien esiintuoja, näpertelijä, työntäjä, kiihdyttäjä ja sisäänajaja.

Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin julkistoimijoiden omina kokemuksina ja odotuksina 16 erilaista roolia julkistoimijoille: ilmaistyöntekijä, kartoittaja, onnistumisien esiintuoja, delegoija, hankkeistaja, tunnistaja, meklari, narulla työntäjä, kokoaja, vinkin välittäjä, virkamies, aktivoija, luottamuksen nauttija, analyytikko, kokonaisuuksien näkijä ja ei-päätöksentekijä. Yhteenvedona useamman aineistolähtöisen analyysin jälkeen muutostarpeita ei noussut esiin.

Useamman aineistolähtöisen analyysin yhteenvedona muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksiana nousi esiin yhteensä 18 erilaista roolia julkistoimijoille ja julkistoimijoiden omina kokemuksina ja odotuksina 16 erilaista roolia, mutta yhdistettynä 28 roolia: avustaja, näpertelijä, kokoaja, senssien järjestäjä, vinkinantaja, sosiaalinen verkottaja, kokonaisuuksien näkijä, hankkeistaja, kartoittaja, virkamies, jarruttaja, välittäjä, herättelijä, onnistumisien esiintuoja, näpertelijä, työntäjä, kiihdyttäjä, sisäänajaja, ilmaistyöntekijä, delegoija, tunnistaja, meklari, narulla työntäjä, vinkin välittäjä, aktivoija, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä. Yhteenvedona tässä voidaan todeta, että rooleista kuusi oli yhteistä: kartoittaja, onnistumisien esiintuoja, hankkeistaja, kokoaja, virkamies ja kokonaisuuksien näkijä.

6.1.2 Julkistoimijoiden samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

Kuten aikaisemmin jo todettiin, niin tässä tutkimuksen diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan kritiikki, jota johtajuustutkimuksen roolijaotteluun liittyy. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon Fondaksen kritiikki ja nostetaan yläkategorioiksi vain sellaiset verkostoaktivaattoreiden roolikäsitykset, jotka ovat lähettäjän, muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnousseet ja joissa lähetetty rooli on samanlainen kuin roolin vastaanottajan, julkistoimijan oma kokemus tai odotus, roolikäyttäytyminen. Seuraavana on yhteenvedo Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta julkistoimijoiden yläkategorioista esiinnousseista samanlaisista roolikäsityksistä: kartoittaja, hankkeistaja, kokonaisuuksien näkijä, kokoaja, virkamies, aktivoija ja onnistumisien esiintuoja.

Julkistoimijan *kartoittaja* -rooliin on yhdistetty yläkategoriat: tunnistaja, valmistelija ja pelinrakentaja. Verkostoyrittäjä odottaa, että *"julkistoimija olisi katsellut ja kartoittanut tilat sekä toiminut valmistelijana"*. Konsultti näkee, että *"koonjuoksijat tai pelinrakentajat tekisivät sen verkostoitumisen perustyön, mutta maallintekijät olisivat siellä yrityksessä"*. Kärkiyrittäjä kokee, että *"ulkopuolista kätilöä joko rehtiä aktivaattoria tai konsulttia tarvitaan löytämään verkostoon kaikki ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee verkoston osia"*. Konsultin kokemuksen mukaan

"julkistoimijan roolina olisi kaivaa esiin mahdollisuuksia, mutta päätökset tehtäisiin yrityksessä". Julkistoimijan oma kokemus verkostoitumisen suunnitteluvaiheesta on, että "verkostoituminen tuo yllättävään erilaisia vaihtoehtoja päätöksentekoon". Julkistoimijan omat odotukset, että "rooli on alkukartoittaja". Julkistoimijan oma kokemus on, että "julkistoimija etsii yritysryhmille paikallisesti ja vähän muuallakin yhteistyökumppaneita ja valtuuksien mukaan ottaa yrityksiä mukaan siihen toimintaan heti aluksi".

Julikistoimijan *hankkeistaja*-rooliin on yhdistetty yläkategoria uskottava vetäjä. Verkostoyrittäjän kokemus on, että *"mitä raaempi se idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä tai mitä valmiimmaksi pureskeltu idea, niin silloin tämä uskottavuuden tarve verkostoyrittäjän mielestä vähenee. Julkistoimijan pitää pureskella etukäteen projekteja valmiimmaksi, jos konkreettisia tavoitteita esitellään ympärille kerätyille yrityksille".* Verkostoyrittäjä odottaa, että *"verkostoitumisen tarpeet tulevat yrittäjän kautta ehkä liikeloudellisista syistä, mutta kuka luo edellytykset yleensä. Tietysti KTM ja Tekes voivat hyöviä projekteja edesauttaa, ja tällä tavalla myönteistä ilmapiiriä".* Julkistoimijan omat kokemukset ovat, että *"julkistoimijana koen tällaisen meklarin hirveän tärkeänä, sillä verkoston ulkopuolinen henkilö, joka tuntee kaikki yrittäjät, pystyy yrityksille erilaisilla hankkeilla soveltamaan verkostoyhteistyökumppanuutta; että konsultti osallistuu verkostorakentamiseen julkisorganisaatioiden luomien kehittämisprojektien puitteissa; että kehittämisprojekteissa mukanaolo tai vetäminen aiheuttaa automaattisesti verkonrakentajaroolin, joilla silloin luodaan edellytykset tällaiselle verkostoitumiselle; että ulkopuolinen meklari mutta on myös mahdollista yrittäjät keskenään aivan hyvin, mutta hyvin usein projekteissa on näitä meklareita".*

Julikistoimijan *kokonaisuuksien näkijä* -rooliin on yhdistetty yläkategoria hankkeistaja. Alihankkijayrittäjän kokemus julkistoimijasta on, että *"ulkopuolisella toimijalla kehitysyhtiöllä parempi kokonaisnäkemys synnyttää verkostoja kuin yksittäisillä yrityksillä siinä, sanotaan niin sanotulla hiekkalaatikolla".* Julkistoimijan oma odotus on, että *"henkilö hallitsee kokonaisuuden, mitä on lähdössä luomaan tietä, mihin pyrkii ja tietää miten".*

Julikistoimijan *kokoaja* -rooliin on yhdistetty yläkategoria meklari ja vinkin välittäjä. Konsultin kokemus on, että *"julkinen taho saattoi kerätä renkaan, jota lähti vetämään joku ulkopuolinen".* Julkistoimijan oma odotus on, että *"rooli olisi toimia projektien kautta yritysryhmien kasaajana sekä yritysysteistyötärpeiden kerääjä".* Julkistoimijana odotan itseltäni, että *"kun putkahtelee tällaisia yritysyhteistyötärpeita niin vinkin välittäjinä pyrin tarttumaan niihin".* Julkistoimijan oma kokemus verkoston rakentamisvaiheesta on, että *"mä koen tällaisen meklarin hirveän tärkeänä".*

Julikistoimijan *virkamies*-roolia verkostoyrittäjä kuvaa: *"erilaisia virkamiehiä moneen junaan, toiset tekee sen palavalla innostuksella ja toiset tekee sen väkisin, pyyteettömästi ja ilman rahallista hyötyä, että ei välttämättä olisi uskonut virkamieheksi".* Julkistoimijan käsitys omasta verkostoitumisodotuksestaan on, että *"muutoksen verkostoaajatteluun saisi aikaan, jos virkamiehiä koulutettaisiin ajattelemaan yrittäjämäisemmin".* Julkistoimijat puolestaan odottavat; *"että virkamiesten enemmänkin pitää toimia yrityksissä aktiivaattoreina; että joka toimii aktiivaattoritehtävissä, ei saa olla kovin sidottua aikataulua".*

Julkistoimijan *aktivoija*-roolista verkostoyrittäjä odottaa, että ”ulkopuolinen aktivaattori, julkistoimija, hoitelisi käytännön asioita varsinkin viranomaisten suuntaan elikkä kokoaisi näitä yhteisiä asioita muutenkin”. Julkistoimijalla on oma käsityksensä verkostoitumistoiminta odotuksestaan kuten, että ”julkisyhteisön organisaatio ottaa ja kerää porukan kasaan esim. toimialoittain ja alkaa provosoimaan porukkaa verkostoyhteistyöhön”.

Julkistoimijan *onnistumisien esiintuoja*-roolista konsultti odottaa, että ”jonkun tahon pitäisi tuoda esiin lehdistössä henkilökohtaisia onnistumistarinoita verkostoitumisesta”. Julkistoimijan omat kokemukset ensitapaamisvaiheessa ovat sellaiset, että ”tilaisuuksiin yks hyvä yrittäjä puhumaan tällaisen verkostotoiminnan onnistumisen esimerkkejä – kyllä kateus tekee lopun sekä palkataan vaikka yhteinen konkreettinen vientimies yhteistoiminnan onnistumiseksi, kun sen on kerran tehty sitten ne oivaltaa, että hieno homma nyt tätä jatketaan. Yrityksen pitäisi nähdä hyötyjä, mutta uhat ajaa ne yhteistyöhön ne ajatusmaailma saataisiin muuttumaan, jos ulkopuolinen verkostomeklari toisi onnistuneita esimerkkejä yritys yhteistyöstä. Yrityksillä ei ole aikaa miettiä yritys yhteistyötä, joten niille ei tule tällainen asia varmastikaan mieleen. Verkoston rakentamisessa täytyy aluksi antaa henkilökohtaisille tutuksi tulemiselle aikaa ja mahdollisuuksia”.

Julkistoimijan yläkategoriat; *tunnistaja, valmistelija ja pelinrakentaja* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn *kartoittaja*-rooliin. Samoin perustein *uskottava vetäjä* yhdistetään *hankkeistaja*-rooliin, *hankkeistaja* yhdistetään *kokonaisuusien näkijä*-rooliin ja *meklari* sekä *vinkin välittäjä* yhdistetään *kokoaja*-rooliin. Samalla nämä yläkategoriat siirtyvät Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta samanlaisiin rooleihin.

Julkistoimijoiden käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin; *kartoittaja*. Toisaalta yläkategorioista nostetaan esiin vain sellaiset roolin lähettäjän roolikäsitykset, jotka ovat nousseet esiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina, joissa yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, julkistoimijoiden omat kokemukset tai odotukset ovat roolikäyttämisen osalta. Julkistoimijoiden ja muiden verkostoaktivaattoreiden käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousivat esiin seuraavat roolikäsitykset, jotka täyttävät myös kritiikin: *hankkeistaja, onnistumisien esiintuoja, kokoaja, kokonaisuusien näkijä, virkamies ja aktivoija*.

Yhteenvedona tässä tutkimuksessa tällaisia Fondaksen kritiikin täyttäviä roolikäsityksiä, joissa roolin lähettäjän ja roolin vastaanottajan käsitykset olivat samanlaisia, nousi esiin seuraavat roolikäsitykset: *kartoittaja, hankkeistaja, onnistumisien esiintuoja, kokoaja, kokonaisuusien näkijä, virkamies ja aktivoija*.

6.1.3 Julkistoimijoiden yksittäisroolien tarkastelu

Seuraavana on yhteenvedo julkistoimijoiden yläkategorioista esiinnousseita *yksittäisiä roolikäsityksiä*: sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näperteijä, välittäjä, työntäjä, ilmaistyöntekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, analyttikko ja ei-päätöksentekijä.

Julkistoimijan *sosiaalinen verkottaja*-rooli on tarkennettu yläkategorias-
ta, verkottaja. Konsultti kokee, että *"korkeakouluissa syntyy ensin henkilöiden väli-
nen sosiaalinen verkko, liiketoiminnan edistämisen verkko, jonka he siirtävät valmistu-
misen jälkeen korkeakoulun ulkopuolelle"*.

Julkistoimijan *jarruttaja*-roolista verkostoyrittäjän kokemus on, että *"ul-
komaankauppaliiton taholta tuli yllättävään negatiivinen vastaanotto siihen aikaan, niin
päästään niinkuin liian edullisesti mukaan, kun päästään neljä firmaa yhden kustan-
nuksella eli tässä tuli kateus. Toisaalta verkostoyrittäjänä minulle on jäänyt sellainen
kuva, että virkamies ei hyppinyt kattoon, kun kuuli, että tällaiseen uuden markkina-
alueen markkinointi-yritysyhteistyöprojektiin oltaisiin antamassa KTM:ltä rahaa, sillä
hän ei nähnyt heti oikein sellaista onnistumisen mahdollisuutta"*.

Julkistoimijan *kiihdyttävä*-roolista verkostoyrittäjä odottaa, että *"koulutuk-
sen avulla voidaan tehdä siitä synnytyksestä nopeampi, että koulutus tulisi oikeaan
tilanteeseen"*.

Julkistoimijan *näpertelijä*-roolista isohkon yrityksen toimitusjohtaja ajat-
telee: *"minulla ei kerta kaikkiaan ole positiivisia kokemuksia elinkeinoasiamiehistä. Ison
yrityksen toimitusjohtajan näkökulmasta KTM:n virkamiesten toiminta - voi ei, ei ne
osaa mitään, että se on sellaista näpertelyä - mutta jos sinne tosiaan palkataan lisää
ytyä eli niitä dynaamisia verkottumisagentteja ulkopuolelta mukaan"*.

Julkistoimijan *välittäjä*-rooli on yhdistetty kokoaja-rooliin. Tästä verkos-
toyrittäjä odottaa, että *"julkistoimija toimii aluksi aktivaattorina välittämällä yrityk-
siä yhteistoimintaan"*.

Julkistoimijan *työntäjä*-rooli on yhdistetty aktivoija-rooliin. Verkostoyrit-
täjä odottaa, että *"viranomaistahon pitää pystyä luomaan näitä mahdollisuuksia ja
julkiset toimijat ovat tavallaan esittämässä ja työntämässä verkostoitumisen aloittami-
seen, mutta kyllä se hyötyjen näkeminen ja sisäistäminen pitää lähteä sieltä yrittäjältä"*.

Julkistoimijan *ilmaistyöntekijä*-roolista julkistoimija kokee, että *"jos mek-
lari, konsultti, se kokoonjuoksija toimii jonkin projektin puitteissa aluksi ilman korvaus-
ta, niin auttaa verkostonrakentamisessa, kun ei tarvitse heti ruveta vastustamaan, kun
jokin muu kuin yritykset maksavat hänen palkkansa. Ulkopuolisen esim. julkistoimijan
pitää myydä yrityksille oma organisaatio ja sitten vasta ajatus. Jos sen yrityksiä tunte-
van meklarin toimeentulo ei ole ei ole kiinni suoraan niistä yrityksistä vaan julkisorga-
nisaatiosta, niin kokoaminen helpottuu"*.

Julkistoimijan *delegoija*-roolista julkistoimija kokee, että *"julkistoimijana
annoin verkostonrakentamisen yksittäiselle konsultille jolloin konsultti tutkii yritykset
ja itse kävin vain kokouksissa, mutta jostain syystä ei päästy eteenpäin, sillä ehkä ei
löytynyt vahvaa yrittäjää"*.

Julkistoimijan *narulla työntäjä*-roolissa julkistoimija kokee, että *"tällainen
meklari joko julkistoimija tai konsultti, vaikka se kuinka hääräi, niin se on enempi tai
vähempi narulla työntämistä"*.

Julkistoimijan *luottamuksen nauttija*-roolissa julkistoimija kokee, että *"verkon
starttaaminen ja käyntiin lähtö riippuu julkisihmisen kokemuksesta ja uskotta-
vuudesta, ettei kukaan sano - että älä sä poika tuu puhumaan tänne kun me ollaan 50
vuotta tehty tätä näin"*.

Julkistoimijan *analyttikko*-roolissa julkistoimija kokee, että *"verkostoakti-
vaattorin välttämätön ominaisuus on jaksaa kuunnella ja osaa kysyä, joista kyky tehdä"*

johtopäätöksiä eli analyytikko, mutta eivät varmaan poikkea johtajan ominaisuuksista kovin paljon”.

Julkistoimijan *ei-päätöksentekijä*-roolista julkistoimijan oma kokemus on, että ”yksi hyvä kysymys elikkä tuota on oltava oikeat henkilöt mukana, joilla on riittävästi päätäntävaltaa, sillä me kokoonnutaan säännöllisesti tämä ryhmä, jossa toimitusjohtajat on kaikista mukana”.

TAULUKKO 3 Yhteenveto julkistoimijan yhteisistä ja yksittäisistä rooleista

Yhteiset roolit Katz ja Kahnin mukaan	Muiden kokemukset ja odotukset julkistoimijoiden yksittäisistä rooleista	Julkistoimijoiden omat kokemukset ja odotukset yksittäisinä rooleina
kartoittaja,	sosiaalinen verkottaja	ilmaistyon tekijä
hankkeistaja	jarruttaja	delegoija
onnistumisien esiintuoja	kiihdyttäjä	narulla työntäjä
kokoaja	näpertelijä	luottamuksen nauttija
kokonaisuuksien näkijä		analyytikko
virkamies		ei-päätöksentekijä
aktivoija		

Yksittäisien ja erilaisten roolikäsityksien yläkategoriat; verkottaja-rooli tarkennetaan *sosiaalinen verkottaja*-rooliksi, välittäjä muuttuu *kokoaja*-rooliksi ja työntäjä takaisin *aktivoija*-rooliksi. Näitä julkistoimijoita koskevia *yksittäisiä ja erilaisia roolikäsityksiä* nousi esiin esiin yhteensä kymmenen: sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyon tekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä.

Yhteenvetona taulukossa 3 on esitelty muiden ja omat kokemukset ja odotukset julkistoimijan yhteisistä ja yksittäisistä rooleista. Julkistoimijoiden *samanlaisina roolikäsityksinä* nousi esiin seitsemän roolia: *kartoittaja, hankkeistaja, kokonaisuuksien näkijä, kokoaja, virkamies, aktivoija ja onnistumisien esiintuoja*. Julkistoimijoiden yläkategorioista nousi esiin yhteensä kymmenen *yksittäisroolia*: *sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyon tekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä*.

6.1.4 Käytännön ja teorian synteesi julkistoimijoiden rooleista

Tutkimuksen tässä luvussa tarkastellaan teorian ja käytännön suhdetta, eli perinteisten julkistoimijoiden rooleja verrataan tämän tutkimuksen verkostoaktiivaattori- julkistoimijoiden rooleihin. Aikaisemmin tämä tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin perinteisten julkistoimijoiden rooleja ja esitettiin kuviossa 11 rooleista yhteenveto. Perinteisiin julkistoimijoiden rooleihin kuviossa 11 yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktiivaattori-julkistoimijoiden yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä. Yhteiset roolikäsitykset olivat *kartoittaja, hankkeistaja, kokonaisuuksien näkijä, kokoaja, virkamies, aktivoija ja onnistumisien esiintuoja* sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat *sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyon tekijä, de-*

legoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, analyttikko ja ei-päätöksentekijä. Tässä osiossa yhteisistä roolikäsityksistä nostetaan esiin sekä muiden verkostoaktivaattoreiden käsitys julkistoimijan rooleista että julkistoimijoiden käsitys omista rooleistaan ja näitä rooleja verrataan teoriakirjallisuudesta aikaisemmin esiin nousseisiin rooleihin.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva julkistoimija on *kartoittaja*, joka ulkopuolisena kätilönä kaivaa esiin verkostoon kaikki ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee verkoston osia. Verkostoaktivaattorit odottavat, että julkistoimija olisi katsellut ja kartoittanut tilat eli toiminut valmistelijana sekä pelinrakentajina tehden verkostoitumisen perustyön. Kärkiyrittäjä kokee, että *”ulkopuolista kätilöä joko rehtiä aktivaattoria tai konsulttia tarvitaan löytämään verkostoon kaikki ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee verkoston osia”*. Konsultin kokemuksen mukaan *”julkistoimijan roolina olisi kaivaa esiin mahdollisuuksia, mutta päätökset tehtäisiin yrityksessä”*. Verkostoyrittäjä odottaa, että *”julkistoimija olisi katsellut ja kartoittanut tilat ja toiminut valmistelijana”*. Konsultti näkee, että *”kokoontuoksijat tai pelinrakentajat tekisivät sen verkostoitumisen perustyön, mutta maalintekijät olisivat siellä yrityksessä”*. Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee itsensä kartoittajaksi, joka tuo esiin erilaisia vaihtoehtoja verkostoitumisen päätöksentekoon. Julkistoimijan omana odotuksena oli, että hänen roolinsa on toimia alkukartoittajana. Julkistoimijoiden omista kokemuksista esiinnouisi seuraavanlaisia kartoittaja - käsityksiä: *”Julkistoimijan omana kokemuksena verkostoitumisen suunnitteluvaiheesta, että verkostoituminen tuo yllättävään erilaisia vaihtoehtoja päätöksentekoon”*. Julkistoimijan omat odotukset ovat, että *”rooli on alkukartoittaja”*. Teoriakirjallisuus ei suoraan tue tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia *kartoittajana*, mutta lähikäsitteitä ovat mm. Vesalaisen (1993) verkostomeklari-rooli.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva julkistoimija on *hankkeistaja*, jonka pitää *”pureskella”* etukäteen projekteja valmiimmaksi niin hänen uskottavuutensa lisääntyy. Verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva julkistoimija on hankkeistaja, joka luo yleisiä edellytyksiä ja auttaa eteenpäin hyviä projekteja. Verkostoyrittäjän kokemus on, että *”mitä raaempi se idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä tai mitä valmiimmaksi pureskeltu idea, niin silloin tämä uskottavuuden tarve verkostoyrittäjän mielestä vähenee; että julkistoimijan pitää pureskella etukäteen projekteja valmiimmaksi, kun konkreettinen tavoitteita esitellään ympärille kerätyille yrityksille”*. Verkostoyrittäjä odottaa, että *”verkostoitumisen tarpeet tulevat yrittäjän kautta ehkä liiketaloudellisista syistä, mutta kuka luo edellytykset yleensä. Tietysti KTM ja Tekes voivat hyviä projekteja edesauttaa, ja tällä tavalla myönteistä ilmapiiriä”*. Tutkimuksessa mukana olleet julkistoimijat kokevat itsensä hankkeistajiksi, jotka ulkopuolisina meklareina tuntevat yrittäjät ja siten pystyvät erilaisilla hankkeilla ja kehittämisprojekteilla rakentamaan yrityksille verkostokumppanuutta yhteistyössä konsulttien kanssa. Julkistoimijan omat kokemukset ovat, että *”minä koen tällaisen meklarin hirveän tärkeänä, sillä verkoston ulkopuolinen henkilö, joka tuntee kaikki yrittäjät, pystyy yrityksille erilaisille hankkeille soveltamaan verkostoyhteistyökumppanuutta; että konsultti osallistuu verkostorakentami-*

seen julkisorganisaatioiden luomien kehittämisprojektien puitteissa; että kehittämisprojekteissa mukanaolo tai vetäminen aiheuttaa automaattisesti verkonrakentajaroolin, joilla silloin luodaan edellytykset tällaiselle verkostoitumiselle; että ulkopuolinen meklari mutta on myös mahdollista yrittäjät keskenään aivan hyvin, mutta hyvin usein projekteissa on näitä meklareita". Aiempi kirjallisuus tukee suoraan tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jonka mukaan julkistoimijan yhtenä roolina on löytää verkostoyrityksille *hankkeistaja*, koska aikaisemmin tästä aineistosta on nostettu esiin Nokso-Koiviston (2002) hankkeistaja-rooli.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori on kokenut, että verkostotoimijana toimiva julkistoimija on *kokonaisuuksien näkijä*, jolla on parempi kokonaisnäkemys synnyttää verkostoja kuin yksittäisillä yrityksillä. Alihankkijayrittäjän kokemus julkistoimijasta on sellainen, että *"ulkopuolisella toimijalla kehitysyhtiöllä on parempi kokonaisnäkemys synnyttää verkostoja kuin yksittäisillä yrityksillä siinä, sanotaan niin sanotulla hiekkalaatikolla"*. Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija odottaa hallitsevansa kokonaisuuden, että voi toimia kokonaisuuksien näkijänä. Julkistoimija odottaa, että *"henkilö hallitsee kokonaisuuden, mitä on lähдös-sä luomaan tietä, mihin pyrkii ja tietää miten"*. Teoriakirjallisuus ei suoraan tue tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia verkostoyrityksille *kokonaisuuksien näkijänä*.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori odottaa, että verkostotoimijana toimiva julkistoimija on *kokoaja*, joka toimii aluksi aktivaattorina välittämällä yrityksiä yhteistoimintaan. Verkostoyrittäjä odottaa, että *"julkistoimija toimii aluksi aktivaattorina välittämällä yrityksiä yhteistoimintaan"*. Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija odottaa toimivansa kokoajana, jonka rooli olisi toimia projektien kautta yritysryhmien kasaajana sekä yritysyritysohjarpeiden kerääjä. Julkistoimijoiden omina odotuksina esiinnoussi seuraavanlainen kokoaja - käsitys: *"Julkistoimijan oma odotus, että rooli olisi toimia projektien kautta yritysryhmien kasaajana sekä yritysyritysohjarpeiden kerääjä"*. Teoriakirjallisuus ei tue suoraan tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jonka mukaan julkistoimijan yhtenä roolina on toimia yhteyksien *kokoajana*, mutta lähikäsitteenä Pietiläinen, Lehtimäki & Keso (2005) on käsitellyt roolia muutosagentti.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori on kokenut, että verkostotoimijana toimivista julkistoimijoista löytyy erilaisia *virkamiehiä*, joista kaikkia ei välttämättä olisi uskonut virkamiehiksi. Verkostoyrittäjän mielestä on *"erilaisia virkamiehiä moneen junaan, toiset tekee sen palavalla innostuksella ja toiset tekee sen väkisin, pyyteettömästi ja ilman rahallista hyötyä, että ei välttämättä olisi uskonut virkamieheksi"*. Tutkimuksessa mukana olleet julkistoimijat odottavat myös itseltään, että verkostotoimijoina heidän täytyisi olla aktiivisia virkamiehiä, jotka kouluttautumalla saataisiin ajattelemaan yrittäjämäisemmin. Julkistoimijan käsitys omasta verkostoitumisodotuksesta on sellainen, että *"muutoksen verkostoajatteluun saisi aikaan, jos virkamiehiä koulutettaisiin ajattelemaan yrittäjämäisemmin"*. Julkistoimijat odottavat; *"että virkamiesten enemmänkin pitää toimia yrityksissä aktivaattoreina; että joka toimii aktivaattoritehtävissä, ei saa olla kovin sidottua aikataulua"*. Teoriakirjallisuus ei tue tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia yritysverkostoissa aktiivisena *virkamielenä*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva julkistoimija olisi *aktivoija*, joka ulkopuolisena aktivaattorina, julkistoimijana, hoitelisi käytännön asioita varsinkin viranomaisten suuntaan. Verkostoyrittäjän odotuksina on, että *”ulkopuolinen aktivaattori, julkistoimija, hoitelisi käytännön asioita varsinkin viranomaisten suuntaan elikkä kokoaisi näitä yhteisiä asioita muutenkin; että viranomaistahon pitää pystyä luomaan näitä mahdollisuuksia ja julkiset toimijat ovat tavallaan esittämässä ja työntämässä verkostoitumisen aloittamiseen, mutta kyllä se hyötyjen näkeminen ja sisäistäminen pitää lähteä sieltä yrittäjistä”*. Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija odottaa myös itseltään, että verkostotoimijoina heidän roolinsa on toimia aktivoijina, jolloin he ottaavat ja keräävät porukan kasaan sekä alkaavat provosoida porukkaa verkostoyhteistyöhön. Julkistoimijan oma odotus verkostoitumistoinnasta on sellainen, että *”julkisyhteisön organisaatio ottaa ja kerää porukan kasaan esim. toimialoittain ja alkaa provosoidaan porukkaa verkostoyhteistyöhön”*. Aiempi kirjallisuus *ei tue* tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jonka mukaan yhtenä julkistoimijan roolina pitäisi olla *aktivoijan* rooli, mutta lähikäsitteenä löytyy aikaisemmin tästä aineistosta esiinnostettu Nokso-Koiviston (2002) aktivaattori-rooli.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori odottaa, että verkostotoimijana toimiva julkistoimija olisi *onnistumisien esiintuojana*, sillä jonkun tahon pitäisi tuoda esiin lehdistössä henkilökohtaisia onnistumistarinoita verkostoitumisesta. Konsultti odottaa, että *”jonkun tahon pitäisi tuoda esiin lehdistössä henkilökohtaisia onnistumistarinoita verkostoitumisesta”*. Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee, että verkostotoimijana hänen pitäisi hankkia ulkopuolinen verkostomeklari kertomaan onnistuneita esimerkkejä verkostotoiminnasta. Julkistoimijan omat kokemukset ovat, että *”tilaisuuksiin yks hyvä yrittäjä puhumaan tällaisen verkostotoiminnan onnistumisen esimerkkejä. Kyllä kateus tekee lopun sekä palkataan, vaikka yhteinen konkreettinen vientimies yhteistoiminnan onnistumiseksi, kun sen on kerran tehty sitten ne oivaltaa, että hieno homma nyt tätä jatkeaan. Yrityksen pitäisi nähdä hyötyjä, mutta uhat ajaa ne yhteistyöhön ne ajatusmaailma saataisiin muuttumaan, jos ulkopuolinen verkostomeklari toisi onnistuneita esimerkkejä yritys yhteistyöstä. Yrityksillä ei ole aikaa miettiä yritys yhteistyötä, joten niille ei tule tällainen asia varmasti mieleen. Verkoston rakentamisessa täytyy aluksi antaa henkilökohtaisille tutuksi tulemiselle aikaa ja mahdollisuuksia”*. Teoriakirjallisuus *ei tue* tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jonka mukaan yhtenä julkistoimijan roolina olisi toimia *onnistumisien esiintuojana*.

Seuraavana käsitellään julkistoimijoiden yksittäiset roolikäsitykset, jotka olivat *sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttävä, näpertelijä, ilmaistytöntekijä, delegoija, narulla työntävä, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä*.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori on kokenut, että verkostotoimijana toimiva julkistoimijan rooli on *sosiaalinen verkottaja*, sillä korkeakouluissa syntyy verkosto ensin henkilöiden välisenä sosiaalisena verkkona muuttuen liiketoimintaa edistäväksi verkostoksi. Konsultti kokee, että *”korkeakouluissa syntyy ensin henkilöiden välinen sosiaalinen verkko, liiketoiminnan edistämisen verkko, jonka he siirtävät valmistumisen jälkeen korkeakoulun ulkopuolelle”*. Teoriakirjallisuudessa *ei suoraan* käsitelty tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merki-

tyskategoriaa, jonka mukaan julkistoimijan (julkisorganisaation) roolina olisi toimia *sosiaalisena verkottajana*.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkosto-toimijana toimiva julkistoimija toimii *jarruttajana*, sillä virkamies ei ilahtunut, kun kuuli, että tällaiseen uuden markkina-alueen markkinointiyritysyhteistyöprojektiin oltaisiin antamassa KTM:ltä rahaa. Verkostoyrittäjä kokemus on, että *”ulkomaankauppaliiton taholta tuli yllättävän negatiivinen vastaanotto yhdessä yrittämiselle. Katsoivat kun me lähdetään yhdessä liikkeelle, joka oli outoa siihen aikaan, niin päästään niinkuin liian edullisesti mukaan, kun päästään neljä firmaa yhden kustannuksella eli tässä tuli kateus. Toisaalta verkostoyrittäjänä minulle on jäänyt sellainen kuva, että virkamies ei hyppinyt kattoon, kun kuuli, että tällaiseen uuden markkina-alueen markkinointi-yritysyhteistyöprojektiin oltaisiin antamassa KTM:ltä rahaa. Hän ei nähnyt heti oikein sellaista onnistumisen mahdollisuutta”*. Teoriakirjallisuudessa ei suoraan tunneta esiin noussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia *jarruttajana*.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori odottaa, että verkosto-toimijana toimiva julkistoimija on *kiihdyttäjä*, sillä julkistoimijan koulutuksen avulla voidaan tehdä verkoston synnytyksestä nopeampi. Verkostoyrittäjä odottaa, että *”koulutuksen avulla voidaan tehdä siitä synnytyksestä nopeampi, että koulutus tulisi oikeaan tilanteeseen”*. Teoriakirjallisuudessa ei suoraan tunneta esiin noussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia *kiihdyttäjänä*.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkosto-toimijana toimiva julkistoimija on *näpertelijä*. *”Se on sellaista näpertelyä, mutta jos sinne tosiaan palkataan lisää ytyä eli niitä dynaamisia verkottumisagentteja ulkopuolelta mukaan”*. Isohkon yrityksen toimitusjohtajana *”minulla ei kerta kaikkiaan ole positiivisia kokemuksia elinkeinoasiamiehistä”*. Ison yrityksen toimitusjohtajan näkökulmasta *”KTM:n virkamiesten toiminta - voi ei, ei ne osaa mitään, että se on sellaista näpertelyä, mutta jos sinne tosiaan palkataan lisää ytyä eli niitä dynaamisia verkottumisagentteja ulkopuolelta mukaan”*. Teoriakirjallisuudessa ei suoraan noussut esiin merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia *näpertelijänä*.

Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee myös itse, että verkosto-toimijana hänen odotetaan toimivan *ilmaistyöntekijänä* ainakin aluksi ilman korvausta esimerkiksi jonkin julkisorganisaation projektin puitteissa. Julkistoimija kokee, että *”jos meklari, konsultti, se kokoonjuoksija toimii jonkin projektin puitteissa aluksi ilman korvausta, niin auttaa verkostonrakentamisessa, kun ei tarvitse heti ruveta vastustamaan kun jokin muu kuin yritykset maksavat hänen palkkansa. Ulkopuolisen julkistoimijan pitää myydä yrityksille oma organisaatio ja sitten vasta ajatus. Sen yrityksiä tuntevan meklarin toimeentulo ei ole ei ole kiinni suoraan niistä yrityksistä vaan julkisorganisaatiosta niin verkostojen kokoaminen helpottuu”*. Teoriakirjallisuudessa ei ilmennyt tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia *ilmaistyöntekijänä*.

Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee itsensä verkostotoimijana *delegoijaksi*, sillä julkistoimijana hän antoi verkostonrakentamisen yksittäiselle konsultille, joka tutkii yritykset ja itse kävin vain kokouksissa. Jostain syystä ei

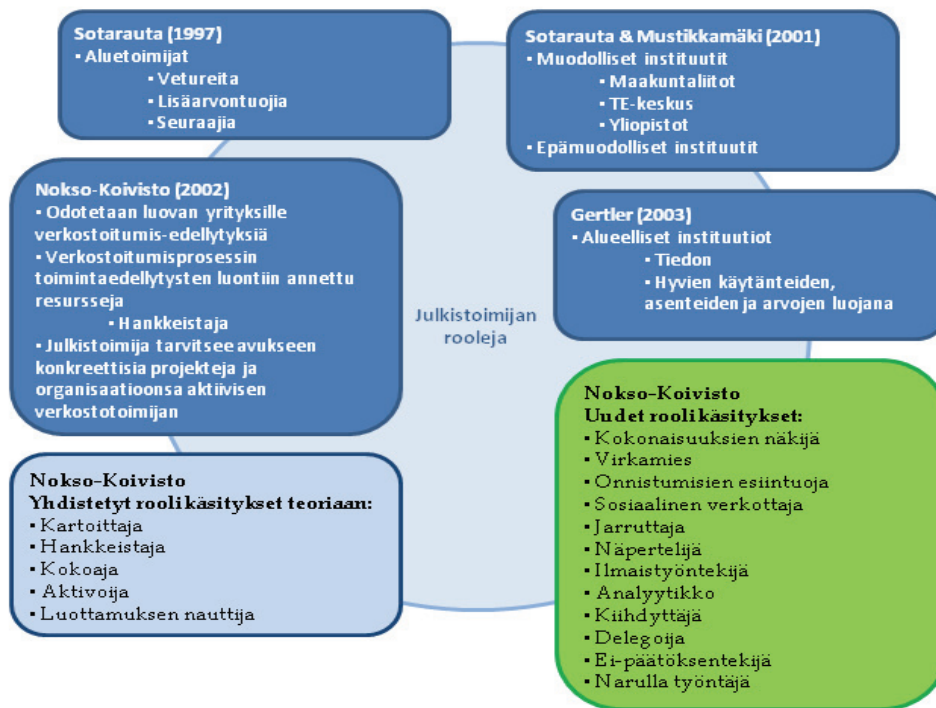
päästy eteenpäin. Ehkä ei löytynyt vahvaa yrittäjää. Julkistoimija kokee, että *"julkistoimijana annoin verkostonrakentamisen yksittäiselle konsultille jolloin konsultti tutkii yritykset ja itse kävin vain kokouksissa, mutta jostain syystä ei päästy eteenpäin, sillä ehkä niissä ei löytynyt vahvaa yrittäjää"*. Teoriakirjallisuudessa ei ilmennyt tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on olla *delegoija*.

Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee myös itsensä verkosto-toimijana *narulla työntäjäksi*. Julkistoimija kokee, että *"tällainen meklari joko julkistoimija tai konsultti, vaikka se kuinka häärii, niin se on enempi tai vähempi narulla työntämistä"*. Teoriakirjallisuudessa ei suoraan esiin nouse roolia, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia *narulla työntäjänä*.

Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee, että hänen pitää olla *luottamuksen nauttija*, sillä verkon käyntiin lähtö riippuu julkistoimijan koke-muksesta ja uskottavuudesta. Julkistoimija kokee, että *"verkon starttaaminen ja käyntiin lähtö riippuu julkisihmisen kokemuksesta ja uskottavuudesta, ettei kukaan sano - että älä sä poika tuu puhumaan tänne kun me ollaan 50 vuotta tehty tätä näin"*. Teoriakirjallisuudessa ei ilmennyt tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina on toimia *luottamuksen nauttijana*, mutta lähikäsitteenä Toivolan (2005) luottamuksen nauttija on ver-kostoyrittäjä muttei julkistoimija.

Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee itsensä *analyttikoksi*, sillä verkostoaktivaattorin välttämätön ominaisuus on jaksaa kuunnella ja osata kysyä sellaisia asioita, joista kykenee tekemään johtopäätöksiä. Julkistoimijan kokee, että *"verkostoaktivaattorin välttämätön ominaisuus on jaksaa kuunnella ja osaa kysyä, joista kyky tehdä johtopäätöksiä eli analyttikko, mutta eivät varmaan poikkea johtajan ominaisuuksista kovin paljon"*. Teoriakirjallisuudessa ei ilmennyt tässä tut-kimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roo-lina on toimia *analyttikkona*.

Tutkimuksessa mukana ollut julkistoimija kokee, *ettei* itse voi toimia *pää-töksentekijänä* vaan mukana oltava oikeat henkilöt, joilla on riittävästi päätän-tävaltaa. Julkistoimijan oma kokemus on, että *"yksi hyvä kysymys elikkä tuota on oltava oikeat henkilöt mukana, joilla on riittävästi päätäntävaltaa, sillä me kokoonnu-taan säännöllisesti tämä ryhmä, jolloin toimitusjohtajat on kaikista mukana"*. Teo-riakirjallisuudessa ei ilmennyt tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskate-goriaa, jossa julkistoimijan yhtenä roolina *ei* ole toimia *päätöksentekijänä*.



KUVIO 28 Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden julkistoimijoiden rooleja

Niitä julkistoimijoiden rooleja, joita teoriakirjallisuudessa on käsitelty aikaisemmin nousi esiin verkostoaktivaattoreiden rooleista tässä tutkimuksessa seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *kartoittaja*, *hankkeistaja*, *kokoaja*, *aktivoija* ja *luottamuksen nauttija*. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuuteen pohjautuen julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien erilaisia perinteisiä rooleja. Tutkimuksen tämän osion yhteenvedon kuvioon 28 olen koonnut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset, jotka voidaan yhdistää kirjallisuudessa kuviossa 11 aikaisemmin esitelyihin verkostoaktivaattoreiden perinteisiin verkstoroleihin tai lähikäsitteisiin.

Julkistoimijoiden erilaisista rooleista nousi esiin seitsemäntoista roolikäsitystä, joista kahtatoista roolia ei voitu yhdistää aikaisempaan teoriakirjallisuuteen: kokonaisuuksien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, näpertelijä, ilmaistyohtekijä, analyytikko, kiihdyttävä, delegoija, narulla työntävä ja ei-päätöksentekijä. Näistä tutkimuksesta esiin nousseista roolikäsityksistä voidaan yhdistää viisi roolia aikaisemmin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: kartoittaja (verkstomeklari), hankkeistaja (hankkeistaja), kokoaja (muutosagentti), aktivoija (aktivaattori) ja luottamuksen nauttija (luottamuksen nauttija).

Perinteisiin teoriakirjallisuuden julkistoimijoiden rooleihin kuviossa 11 yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnoitettuja verkostoaktivaattori-julkistoimi-

joiden yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä, jolloin muodostuu kuvio 28. Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat viisi roolia: kartoittaja, hankkeistaja, kokoaja, aktivoija ja luottamuksen nauttija.

6.1.5 Yhteenveto julkistoimijoiden uusista rooleista

Tästä tutkimuksesta esiin nousee julkistoimijoiden uusina roolikäsityksinä: *kokonaisuuksien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, näpertelijä, ilmaistyontekijä, analyytikko, kiihdyttävä, delegoija, narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä*. Näistä taulukon 3 mukaan yhteisiä roolikäsityksiä olivat kartoittaja, hankkeistaja, kokonaisuuksien näkijä, kokoaja, virkamies, aktivoija ja onnistumisien esiintuoja sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttävä, näpertelijä, ilmaistyontekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä.

Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat viisi roolia: kartoittaja, hankkeistaja, kokoaja, aktivoija ja luottamuksen nauttija. Tästä tutkimuksesta esiin nousee uusina yhteisinä roolikäsityksinä: *kokonaisuuksien näkijä, virkamies ja onnistumisien esiintuoja*. Yksittäisinä uusina roolikäsityksinä nousevat *sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, näpertelijä, ilmaistyontekijä, analyytikko, kiihdyttävä, delegoija, narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä*.

Katzin ja Kahnin rooliteoriaa hyödyntäen tämän tutkimuksen uutuusarvo on se, että tutkimuksessa on lumipallo-otannalla valittujen aktiivisten verkostotoimijoiden käsityksistä esiin nostettu viiden verkostoaktivaattorien erilaisia rooleja yritysten verkostoitumisprosessin eri vaiheissa. Aikaisemmissa tutkimuksissa verkostotoimijoita on käsitelty yksittäisen toimijan näkökannalta eikä samanaikaisesti kaikkien viiden verkostotoimijan näkökulmasta. Myöskin tässä tutkimuksen diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan kritiikki, jota johtajuustutkimuksen roolijaotteluun liittyi. Tämän tutkimuksen uutuusarvoa lisää myös se, että verkostoaktivaattoreiden roolikäsityksien luokituksessa otetaan huomioon Fondaksen kritiikki.



KUVIO 29 Julkistoimijoiden uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katz ja Kahnin rooliteoriaan

Julkistoimijoiden ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan kuvion 29 mukaisesti tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin; *kartoittaja*. Lähes kritiikin täyttäviä (suluissa) rooleja ovat *hankkeistaja*, *onnistumisien esiintuoja*, *kokoaja*, *kokonaisuuksien näkijä*, *virkamies* ja *aktivoija*. Näistä kartoittaja-, hankkeistaja-, kokoaja- ja aktivoija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa roolikeskusteluun, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta roolit; *onnistumisien esiintuoja*, *kokonaisuuksien näkijä* ja *virkamies*, luovat uutta tietoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin myös julkistoimijoiden uusina samanlaisina rooleina.

6.2 Konsultin roolit

Konsultilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä joko liikkeenjohdon konsulttia tai yrityskonsulttia, joka toimii yrityksessä ulkopuolisena asiantuntijana.

Liikkeenjohdon konsultti voi olla ulkopuolinen, yritystoimintaan ja sen muutosprosesseihin vankasti perehtynyt asiantuntija, jolla on monipuolinen liikkeenjohdon kokemus ja koulutus. Konsultti työskentelee yritysjohdon apuna yrityksen johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä, joten liikkeenjohdon konsultti voi täydentää sitä osaamista, mitä yrityksessä jo on. Toisin sanoen konsultti voi tuoda yritykseltä puuttuvaa tietoa, taitoa tai aikaa, joten konsultoinnin luonne vaihtelee yrityksen tarpeiden mukaan.

Tämän osion konsulttien erilaisen roolien rakentuminen on kuvattu liitteessä 1 kohdissa 6.2.1a-6.2.7a sekä aineistolähtöisen että Katzin ja Kahnin rooli-teorian näkökannalta tarkasteltuna.

6.2.1 Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet konsulttien roolit

Ensimmäinen aineistolähtöinen analyysikierron muiden käsityksinä konsulttien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin 16 erilaista roolia konsultille: kokoaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, meklari, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, osaava kätilö, narulla työntäjä, suurten auttaja, osaamisen tarjoaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnustaja, kokonaisuuden näkijä ja hillitsijä.

Taulukon 6.2.5.1a perusteella lukumääräisesti useampia havaintoja kuin kaksi oli muiden käsityksinä konsulttien sekä rooliodotuksina että kokemuksina *kokoaja*, joka käsitys nousi esiin neljä kertaa. Kuten aikaisemminkin on todettu, fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä vaan yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta suuri merkitys.

Konsulttien omina rooliodotuksina ja -kokemuksina ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin 12 erilaista roolia konsultille. Näitä ovat osaava vetäjä, kartoittaja, kutoja, hillitsijä, herättelijä, ei-päätöksentekijä, kokonaisuuden näkijä, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, vahva osaaaja, sosiaalinen osaaaja ja asiantuntija.

Taulukon 6.2.5.1b perusteella lukumääräisesti useimpia havaintoja kuin kaksi olisi konsulttien omina rooliodotuksina ja -kokemuksina toimia osaavana vetäjänä, joka käsitys nousi esiin viisi kertaa sekä kolme kertaa toimia kartoittajana, kutojana ja hillitsijänä. Kun taas kolme kertaa nousi esiin konsulttien omina roolikokemuksina toimia herättelijänä ja omina rooliodotuksina, ettei tarvitsisi toimia päätöksentekijänä.

Yhdistettynä kaikki aineistolähtöiset konsulttien roolit saatiin yhteensä kaksikymmentäkaksi eri roolia: kokoaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, meklari, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, osaava kätilö, narulla työntäjä, suurten auttaja, osaamisen tarjoaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnustaja, kokonaisuuden näkijä, hillitsijä, kartoittaja, herättelijä, ei-päätöksentekijä, vahva osaaaja, sosiaalinen osaaaja ja asiantuntija. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että rooleista kuusi oli yhteisiä: kutoja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, osaava vetäjä, kokonaisuuden näkijä ja hillitsijä. Samaten tämän tutkimusjoukon yleisimpien käsityksien mukaan konsulttien roolina on toimia osaavana vetäjänä sekä kartoittajana, kutojana että hillitsijänä.

Ensimmäisen aineistolähtöisen luokittelun jälkeen konsulttien rooleista havaintolukumäärien perusteella jakaantui suunnitteluvaiheeseen 25%, ensitapaamisvaiheeseen 21%, rakentamisvaiheeseen 45% ja ylläpitovaiheeseen 9%. Aineistolähtöisen luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella konsulttien rooleilla on suurin painoarvo rakentamisvaiheessa ja toiseksi eniten suunnitteluvaiheessa, kun taas roolien painoarvo vähenee ensitapaamisvaiheessa ja vähäisin se on siirryttäessä ylläpitovaiheeseen.

Useamman aineistolähtöisen analyysin uusintatarkastelussa tapahtui seuraavia muutoksia, joista yhteenvedona muiden verkostoaktivaattorien kokemukset konsulttien rooleissa tapahtui seuraavaksi kuvattuja muutoksia. Meklari muuttui *senssien järjestäjäksi*, osaava kättilön roolimerkitys muuttui *kutojaksi* ja osaamisen tarjoaja muuttui *auttajaksi*. Muiden verkostoaktivaattorien odotuksia konsulttien rooleista uusintatarkastelujenn jälkeen olivat: kokonaisuuksien näkijä muuttui *tunnistajaksi*, osaava vetäjä roolimerkitys muuttui *uskottavaksi vetäjäksi* ja kokoaja muuttui *kartoittajaksi*. Useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksiana nousi esiin yhteensä 15 erilaista roolia konsultille: kokoaja, kartoittaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyohtekijä, senssien järjestäjä, uskottava vetäjä, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, auttaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnistaja ja hillitsijä.

Aikaisemmin ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella julkistoimijan omina kokemuksina ja odotuksina saatiin 12 erilaista roolia konsultille: osaava vetäjä, kartoittaja, kutoja, hillitsijä, herättelijä, ei-päätöksentekijä, kokonaisuuden näkijä, ilmaistyohtekijä, senssien järjestäjä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija. Useamman aineistolähtöisen analyysin jälkeen muutostarpeita ei noussut esiin.

Kun yhdistetään useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden käsitykset konsulttien rooliodotuksista ja -kokemuksista ja konsulttien omat rooliodotukset ja -kokemukset saatiin yhteensä 21 erilaista roolia konsultille. Ne ovat kokoaja, kartoittaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyohtekijä, senssien järjestäjä, uskottava vetäjä, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, auttaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnistaja, hillitsijä, herättelijä, ei-päätöksentekijä, kokonaisuuden näkijä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija. Yhteenvedona tässä voidaan todeta, että rooleista kuusi oli yhteistä roolia: *kartoittaja, kutoja, ilmaistyohtekijä, senssien järjestäjä, osaava vetäjä ja hillitsijä*. Näitä tullaan luvussa 6.2.4 vertaamaan aikaisemmin teoriakirjallisuudessa käsiteltyihin konsulttien rooleihin.

6.2.2 Konsulttien samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

Tässä tutkimuksen diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan Fondaksen kritiikki, jota verkostoaktivaattoreiden roolijaotteluun liittyi. Seuraavana on yhteenvedo konsulttien yläkategorioista esiinnousseista samanlaisista roolikäsityksistä: kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä.

Konsultin *kutoja*-rooliin yhdistettiin yläkategoriat: kokoaja, osaava kätilö, auttaja, meklari, vahva osaaja ja asiantuntija. Verkostoyrittäjä odottaa, että ”konsultti kokoaisi ja välittäisi yrittäjiä yhteistoimintaan, että saataisiin alkuun näitä verkostoja”. Julkistoimija odottaa, että ”konsultti toimisi kokoonjuoksija-konsulttina siten, että hän saattaisi alkuun ja kasaisi näitä verkostoja yhteistyössä julkistoimijan kanssa”. Julkistoimija kokee, että ”yksittäinen konsultti kokosi ryhmän ja kävi niissä yrityksissä. Sitten menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme jostain syystä. Sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin”. Kärkiyrittäjän kokemus on, että ”meillä on ollut hyvä kätilö tai konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua. Kärkiyrittäjänä olen saanut sitä apua sitten siltä ulkoi-selta kyllä siihen työhön”. Julkistoimijan kokemuksen mukaan ”verkostomeklari-huomassa kyllä kehitettiin tukimuotoja tällaisen näitten verkostohommien käynnistämiseksi tuli kaikenlaista porukkaa, ihan hyvääkin porukkaa, mutta hyvin harvat tällaiset ulkopuoliset onnistuivat”. Toimitusjohtajan kokemus on, että ”konsultti sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin”. Konsultin omat kokemukset ovat sellaiset; ”että hän muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten pitää sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle; että silloin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, korjataan siinä palaverissa ja sitten yritykset saa miettimisaikaa siihen, että lähteekö ne mukaan vai ei; että yrittäjät eivät saa ihmisiä siihen verkostoon, eikä niillä olisi voimavaroja tehdä kaikkia itse, niin silloin ne on verkottuneet vahvojen osaajien kanssa; että kukaan ei ulkopuolelta voi tulla sanomaan että sinun täytyy mennä tuon kaverin kanssa samalle hiekkalaatikolle vaan konsultti on ei aktivaattori vaan asiantuntija”. Konsultin oma odotus on, että ”katsotaan ne liiketoiminnat yhteen ja katsoa, miten tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän”.

Konsultin *osaava vetäjä*-rooliin on yhdistetty yläkategoria uskottava vetäjä. Kärkiyrittäjä odottaa ”konsulttien toimivan siten, että tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita, jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty”. Verkostoyrittäjä odottaa, että ”mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä”. Konsultin omat kokemukset ovat sellaiset; ”että se verkosto hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa, mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle; että kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, elikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat; että yksi olennainen tekijä tietysti että on löytynyt oikea vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää”. Konsultin omat odotukset ovat, että ”konsulttina olen käyttänyt joskus sellaista termiä verkottamisen konsultoinnissa, että yritykset pitäisi saada kääntymään kamppailusta kumppanuuteen. Yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyivät esitykseni, johon olin hakenut vetäjän vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan; että konsulttina meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tämä pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntevat tämän alueen yritykset”.

Konsultin *senssien järjestäjä*-rooliin on yhdistetty yläkategoria hankkeistaja. Verkostoyrittäjä kokee, että ”ennen verkostoitumisen aloittamista ollaan tehty toisemme tutuiksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdetty yhteistyöhön”. Verkostoyrit-

täjä odottaa ”konsultilta jonkun sopivan tilaisuuden järjestämisestä markkinointiyhteistyön puitteissa, mikäli asiantuntijoita joltain tuommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa”. Julkistoimija edellyttäisi ”ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysyhteistyöstä ja muuta yrittäjille tiedoksi”. Verkostoyrittäjä odottaa, että ”tämä aktivaattori kehittää tällaisen paketin paloturvallisuuden asukokonaisuuden siten, että siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nämä yhteistyöyritykset, jotka lähtevät mukaan”. Julkistoimija kokee, että ”yksityisen konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkostorakentamiseen tapahtuu meidän yhteisten kehittämisprojektien puitteissa”. Konsultin omat kokemukset ovat sellaiset; ”että olen kerran järjestänyt jopa tällaisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitten sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi; että julkinen taho saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään, jota vetämään joku ulkopuolinen, jonka osaamisesta ja kiinnostuksesta on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy”.

Konsultin *kartoittaja*-rooliin on yhdistetty yläkategorioita kokonaisuuksien näkijä, auttaja ja tunnustaja. Kärkiyrittäjänä olen saanut sitä ”apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön. Kärkiyrittäjänä en minä tunne kaikkia, joten konsultti etsii ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee sen verkon osia, joten tämän tyyppistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan”. Toimitusjohtajat odottavat, että ”konsultti saattaa tällaisia alihankintayrityksiä ja tietämyksiä yhteen, joten tällaisia henkilöitä varmasti pitäisi olla, jotka tuntevat eri yrityksiä. Pitäisi tuntea talo niin hyvin, että osaisi sanoa ne oikeat henkilöt, joiden kanssa kannattaisi sitten lähteä yhteistyöhön; että jos konsultti voi alkaa toimimaan tehokkaasti, niin sen olisi pitänyt edeltä tietää ja tuntea sekä kiertää kaikki yritykset eli sitten perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegoimaan ja tekemään sitä työtä”. Alihankkijayrittäjä odottaa, että ”mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta”. Konsultin omat kokemukset ovat sellaiset; ”että toiminta perustuu itse kehitettyyn kaavaan, jossa aina ensimmäisenä on ollut kartoitus; että selvitän vuosien ajan sitä taustaa, mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee luonnolliselta pohjalta ilman hirveitä käynnistämistuksia eli pyritään ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdessä; etteivät yrittäjät tunne ulkopuolisia yrityksiä riittävästi, eivätkä suurempaa kokonaisuutta”. Konsultin oma odotus on, että ”tähän alkutyöhön paneudutaan hyvinkin syvälle ja analysoida kunnolla”.

Konsultin *hillitsijä*-roolista julkistoimija odottaa konsulttien toimivan siten, että aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua. Konsultin omat kokemukset ovat sellaiset; ”että verkostoitumisessa yrityskulttuurin hiomisessa pitää tehdä koko ajan töitä ja siinäkään ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskursseille eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta; että kun teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta ja jos olet tehnyt sen tarjouksen sen viikon perusteella niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon ja silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta, mutta silloin kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei ole rahaa sidoksissa vaan silloin minä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalla pohjalta”. Konsultin oma odotus on, että ”väkisin ei pidä synnyttää, vaan pitää pystyä aika fiksullakin tavalla tekemään niin, että yritykset pikkuhiljaa alkavat tekemään yhteistyötä”.

Konsultin *ilmaistyöntekijä*-roolista julkistoimija odottaa, että ”konsultti on valmis alkuun tekemään työtä ilman erillistä korvausta”. Alihankkijayrittäjä odottaa, että ”mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta”. Konsulttien oma kokemus on, että ”olen ollut jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katsotaan se hyöty, mitä minusta on ja sen jälkeen katsotaan ne korvaukset”.

Konsulttien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin kaksi roolikäsitystä, jotka täyttävät kaikilta osin myös kritiikin: *kutoja ja osaava vetäjä*. Toisaalta yläkategorioista nostetaan esiin vain sellaiset roolin lähettäjän roolikäsitykset, jotka ovat nousseet esiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina, joiden yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, konsulttien omat kokemukset tai odotukset ovat roolikäyttämisen osalta. Konsulttien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraavat roolikäsitykset: *kartoittaja, senssien järjestäjä, hillitsijä ja ilmaistyöntekijä*. Yhteenvetona tässä tutkimuksessa tällaisia Fondaksen kritiikin täyttäviä roolikäsityksiä, joissa roolin lähettäjän ja roolin vastaanottajan käsitykset olivat samanlaisia, esiinnousi seuraavat roolikäsitykset: *kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyöntekijä*.

6.2.3 Konsulttien yksittäisroolien tarkastelu

Tässä tutkimuksessa yksittäisiä ja erilaisia rooleja pyritään yhdistelemään vanhoihin roolikategorioihin siten, että näitä rooleja verrataan koko verkostoaktivaattoreiden materiaaleista nimettyihin rooliyläkategorioihin. Yhteenvetona yläkategorioista liitteessä 1 taulukoissa 6.2.7.2a ja 6.2.7.2b, joissa muiden verkostoaktivaattorien käsitykset konsulttien rooleista ovat erisuuntaiset tai yksittäiset verrattuna konsulttien omiin kokemuksiin ja odotuksiin.

Yhteenvetona taulukosta 6.2.7.2a, yksittäiskäsityksinä isoilla kirjaimilla esiintyvä rooli: *onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja*, on nostettu yksittäisenä ja erilaisena lähempään yläkategoria tarkasteluun. Konsulttien yläkategoriat; *kokoaja, auttaja ja meklari* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn *kutoja*-rooliin. Samoin perustein *auttaja ja tunnistaja* yhdistetään *kartoittaja*-rooliin, *uskottava vetäjä* yhdistetään rooliin *osaava vetäjä* sekä *hankkeistaja* yhdistetään *senssien järjestäjä*-rooliin. Samalla nämä yläkategoriat siirtyvät yksittäisistä samanlaisiin rooleihin.

Yhteenvetona yläkategorioista taulukosta 6.2.7.2b, joissa konsulttien käsitykset omista rooleista kokemuksina ja odotuksina olivat yksittäisiä tai erilaisia verrattuna muiden aktivaattorien käsityksiin konsultista. *Tummennetuilla kirjaimilla esiintyvät roolit; kokonaisuuksien näkijä, herättelijä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja, asiantuntija ja ei-päätöksentekijä*, on nostettu yksittäisenä ja erilaisena lähempään yläkategoria tarkasteluun, joita käsitellään seuraavana tässä luvussa. Konsulttien yläkategoriat; *vahva osaaja ja asiantuntija* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn *kutoja*-

rooliin. Samoin perustein *kokonaisuuksien näkijä* yhdistetään *kartoittaja*-rooliin ja samalla nämä yläkategoriat siirtyvät yksittäisistä samanlaisiin rooleihin. Yhteenvedona todetaan konsulttien yksittäisroolit, jotka on yhdistetty aikaisempiin roolikäsityksiin; *hankkeistaja, kokoaja, auttaja, meklari, uskottava vetäjä tunnustaja, kokonaisuuksien näkijä, asiantuntija ja vahva osaaaja*.

Seuraavana tarkastellaan niitä jäljellejääneitä konsulttien yläkategorioista esiinnousseita yksittäisiä roolikäsityksiä: onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, herättelijä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä.

Konsultin *onnistumisien esiintuoja*-roolissa julkistoimija edellyttäisi ”*ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysyhteistyöstä ja muuta konkreettista yrittäjille tiedoksi esimerkiksi tuloksena kolmasosa pienemmät kustannukset, että hieno homma nyt tätä jatketaan*”. Konsultin *narulla työntäjä*-roolista julkistoimijan kokee, että ”*tällainen meklari niin se on enempi tai vähempi narulla työntämistä*”. Konsultin *suurten auttaja*-roolista toimitusjohtajan kokee, että ”*se on nyt ihan konsultista kiinni ja isoissa firmoissa konsultin rooli on keskeisempi*”.

Konsultin *herättelijä*-roolista konsultin omat kokemukset ovat sellaiset; ”*että verkosto ei synny yritysten sisällä, ei...sanotaan vapaaehtoisesti yritysten kesken vaan vaatii aina tällaisen jonkun näköisen ulkopuolisen herättäjän siihen joukkoon; että en koe konsultin roolia aktivaattorirooliksi vaan enemmän tällaiseksi herättäjä-rooliksi joka niinkuin avaa siellä yrityksen sisällä silmiä ja avaa uudenlaisia ajatuksia; että yllättävän tärkeä on se, että siinä on itse mukana siinä käytännön hommassa vielä, kun yritykset on vähän laiskoja, koska niillä on paljon muita hommia, että pitää potkia päähän*”. Konsultin *sosiaalinen osaaaja*-roolista konsultin oma kokemus on, että ”*olemme yhdistäneet omaa osaamistamme, markkinoinnin ja johtamisen puolella ja se on vaatinut minun mielestä myöskin sen sosiaalisen kanssakäymisen osaamista*”.

Konsultin *ei-päätöksentekijä*-roolista konsultin omat odotukset ovat, että ”*täytyy olla toimitusjohtajan ehdoton hyöäksyntä verkostoitumisprosessin aloitukselle, sillä jos konsultti lähtisi rakentamaan niin se purkautuisi välittömästi se verkko sen jälkeen, kun sen konsultin rooli jää siinä vähemmäksi; että sovitut pelisäännöt ja tapaamiset niin kuin pitää ja isommassa yrityksessä niin siellä pitäisi olla niissä palaverissa mukana aina ne vastuuhenkilöt, joille se asia siellä yrityksissä on alistettu; että verkostoituminen lähtee siitä toimitusjohtajan ideasta, koska selvitystyö pitäisi lähteäkin siitä että mitä osaamisvahvuuksia siellä yrityksessä on sen toimitusjohtajan lisäksi, jolloin osataan ottaa sieltä ne oikeat henkilöt mukaan kun tällaista verkkoa rakennetaan*”.

TAULUKKO 4 Yhteenvedo konsultin yhteisistä ja yksittäisistä rooleista

Yhteiset roolit Katzin ja Kahnin mukaan	Muiden kokemukset ja odotukset yksittäiset roolit	Omat kokemukset ja odotukset yksittäiset roolit
kutoja	onnistumisien esiintuoja	herättelijä
osaava vetäjä, senssien järjestäjä	narulla työntäjä	sosiaalinen osaaaja
kartoittaja	suurten auttaja	ei-päätöksentekijä
hillitsijä		
ilmaistyöntekijä		

Yhteenvetona taulukossa 4 on selvitetty muiden ja omat kokemukset ja odotukset konsultin yhteisistä ja yksittäisistä rooleista. Konsulttien samanlaisista roolikäsityksistä nousi esiin kuusi roolia: *kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä*. Konsulttien yläkategorioista nousi esiin kuusi yksittäistä roolikäsitystä: *onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, herättelijä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä*.

6.2.4 Käytännön ja teorian synteesi konsulttien rooleista

Tutkimuksen tässä luvussa tarkastellaan teorian ja käytännön suhdetta eli perinteisten konsulttien rooleja verrataan tämän tutkimuksen verkostoaktivaattori-konsulttien rooleihin. Aikaisemmin tämä tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin perinteisten konsulttien rooleja ja esitettiin kuviossa 13 rooleista yhteenvedo. Perinteisiin konsulttien rooleihin kuvioon 13 yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktivaattori-konsulttien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä. Yhteiset roolikäsitykset olivat *kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä* sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat *onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, herättelijä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä*. Tässä osiossa yhteisistä roolikäsityksistä nostetaan esiin sekä muiden verkostoaktivaattoreiden käsitys konsultin rooleista että konsultin käsitys omista rooleistaan ja näitä rooleja verrataan teoriakirjallisuudesta aikaisemmin esiin nousseisiin rooleihin.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva konsultti on *kutoja*, joka ”hämähäkin lailla kutoo sen systeemin ja josta on ollut hirveästi apua ja etua”. Verkostomeklarihuumassa kehitettiin tukimuotoja näitten verkostojen käynnistämiseksi, jolloin tuli kaikenlaista porukkaa myös konsulteiksi. Verkostoaktivaattorit odottavat, että konsultti toimisi ”kokoontuoksija-konsulttina”, joka kokoaisi ja välittäisi yrittäjiä yhteistoimintaan niin, että saataisiin alkuun näitä verkostoja yhteistyössä julkistoimijan kanssa. Julkistoimija kokee, että ”yksittäinen konsultti kokosi ryhmän ja kävi niissä yrityksissä. Sitten menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme jostain syystä. Sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin”. Kärkiyrittäjän kokemus on, että ”meillä on ollut hyviä kättilö tai konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua. Kärkiyrittäjänä olen saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön”. Julkistoimijan kokemuksen mukaan ”verkostomeklarihuumassa kyllä kehitettiin tukimuotoja tällöisen näitten verkostohommien käynnistämiseksi tuli kaikenlaista porukkaa, ihan hyviäkin porukkaa, mutta hyövin harvat tällöiset ulkopuoliset onnistuivat”. Toimitusjohtajan kokemus on, että ”konsultti sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin”. Verkostoyrittäjä odottaa, että ”konsultti kokoaisi ja välittäisi yrittäjiä yhteistoimintaan, että saataisiin alkuun näitä verkostoja”. Julkistoimija odottaa, että ”konsultti toimisi kokoontuoksija-konsulttina siten, että hän saattaisi alkuun ja kasaisi näitä verkostoja yhteistyössä julkistoimijan kanssa”.

Tutkimuksessa mukana olleet konsultit kokevat, että verkostotoimijana he ovat toimineet kutojana, jonka pitää sitoa nämä lenkit yhteen. Yrityksille pitää antaa miettimisaikaa eikä niitä pidä väkisin viedä sen pidemmälle, koska kukaan ei ulkopuolelta voi tulla sanomaan, että ”sinun täytyy mennä tuon kaverin

kanssa samalle hiekkalaatikolle". Konsultin omat odotukset kutojana ovat, että liiketoiminnot sidotaan yhteen ja katsotaan, millä tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän.

Konsultin omat kokemukset ovat sellaisia; "että hän muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten pitää sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisin viedä sitten sen pidemmälle; että silloin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, korjataan siinä palaverissa ja sitten yritykset saa miettimisaikaa siihen, että lähtevätkö ne mukaan vai ei; että yrittäjät eivät saa ihmisiä siihen verkostoon, eikä niillä olisi voimavaroja tehdä kaikkia itse, niin silloin ne on verkottuneet vahvojen osaajien kanssa; että kukaan ei ulkopuolelta voi tulla sanomaan että sinun täytyy mennä tuon kaverin kanssa samalle hiekkalaatikolle vaan konsultti on ei aktiivaattori vaan asiantuntija".

*Konsultin oma odotus on, että "katsotaan ne liiketoiminnot yhteen ja katsoa, miten tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän". Aikaisempi kirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa konsultin yhtenä roolina on toimia verkostojen *kutojana*, mutta lähikäsitteistä mm. (PKT-Säätiö 1996) esitetään, että konsultilla täytyy tällaisessa työssä olla monta erilaista käytännön roolia. Asianomaisen tärkeimmistä rooleista on toimia *liikellepanijana*, mutta myös toimia *verkostojen rakentajana*, joka on lähellä kutojan-roolia.*

*Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva konsultti löytää verkostolle *osaavan vetäjän*. Kärkiyrittäjä odottaa "konsulttien toimivan siten, että tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita, jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty". Verkostoyrittäjä odottaa, että "mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä". Tutkimuksessa mukana olleet konsultit kokevat, että verkosto hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa, sillä osaavia vetäjiä eli kokoonjuoksijoita tarvitaan. Tämähän on "pelin rakentamistyötä, että toiset tekevät maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat". Konsultit odottavat itseltään, että heidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan omaa osaajaverkostoaan kääntymällä kamppailusta kumppanuuteen. Konsultin omat kokemukset ovat sellaisia; "että se verkosto hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa, mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle; että kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, elikkä tämähän on pelin rakentamistyötä, että toinen tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat; että yksi olennainen tekijä tietysti että on löytynyt oikea vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää".*

Konsultin omat odotukset ovat, että "konsulttina olen käyttänyt joskus sellaista termiä verkottamisen konsultoinnissa, että yritykset pitäisi saada kääntymään kamppailusta kumppanuuteen. Yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyivät esitykseni, johon olin hakenut vetäjän vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan; että konsulttina meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tämä pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntevat tämän alueen yritykset". Aikaisempi kirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa kon-

sultin yhtenä roolina on löytää verkostoyrityksille *osaava vetäjä*, mutta lähikäsitteenä voidaan nostaa esiin *verkostojen rakentaja*, joka omalla teknologian osaamisellaan luo yhteyksiä yritysten kesken. Toisena lähikäsitteenä esiinnousee *katalysaattori*, joka varmistaa prosessin jatkuvuuden ja kirkastaa prosessin "punaisen langan" kaikille osanottajille. (PKT-Säätiö 1996, 17-19)

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva konsultti on tehnyt osapuolet jollakin tavalla tutuiksi, ennekuin lähdetään yhteistyöhön. Konsultin tai ulkopuolisen verkostomeklararin odotetaan toimivan *senssien järjestäjänä* joko sopivan mielenkiintoa herättävän tilaisuuden järjestäjänä tai jonkin yhteisten kehittämisprojektien puitteissa. Verkostoyrittäjä kokee, että *"ennen verkostoitumisen aloittamista ollaan tehty jollakin tavalla tutuiksi ennekuin ollaan lähdetty yhteistyöhön"*. Verkostoyrittäjä odottaa *"konsultilta jonkun sopivan tilaisuuden järjestämisestä markkinointiyhteistyön puitteissa, mikäli asiantuntijoita joltain tuommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa"*. Julkistoimija edellyttäisi *"ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritys-yhteistyöstä ja muuta yrittäjille tiedoksi"*. Verkostoyrittäjä odottaa, että *"tämä aktivaattori kehittää tällaisen paketin paloturvallisuuden asukokonaisuuden siten, että siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nämä yhteistyöyritykset, jotka lähtevät mukaan"*. Julkistoimija kokee, että *"yksityisen konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkostorakentamiseen tapahtuu meidän yhteisten kehittämisprojektien puitteissa"*.

Tutkimuksessa mukana olleet konsultit kokevat myös itse, että verkostotoimijana heidän täytyy olla seminaarien organisoijina ja kutsujina eli senssien järjestäjinä, mutta myös julkinen taho saattaa kerätä kiinnostuneet yritykset mukaan renkaaseen. Konsultin omat kokemukset ovat sellaisia; *"että olen kerran järjestänyt jopa tällaisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitten sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi; että julkinen taho saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään, jota vetämään joku ulkopuolinen, jonka osaamisesta ja kiinnostuksesta on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy"*. Myös (PKT-Säätiö 1996, 17-19) korostaa, että konsultti toimii *katalysaattorina*, joka varmistaa prosessin jatkuvuuden ja kirkastaa prosessin "punaisen langan" kaikille osanottajille. Aikaisempi kirjallisuus tukee osittain lähikäsitteenä tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että konsultin yhtenä roolina on toimia *senssien järjestäjänä*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva konsultti on *kartoittaja*, joka etsii ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee verkoston osia. Verkostoaktivaattorit odottavat, että konsultti olisi perehtynyt niihin yrityksiin aika tarkkaan, jolloin saattaisi tällaisia alihankintayrityksiä yhteen ja osaisi myös sanoa ne oikeat henkilöt, joiden kanssa kannattaisi sitten lähteä yhteistyöhön. Kärkiyrittäjänä olen saanut sitä *"apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön. Kärkiyrittäjänä en minä tunne kaikkia, joten konsultti etsii ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee sen verkon osia, joten tämän tyyppistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan"*. Toimitusjohtaja odottaa, että *"konsultti saattaa tällaisia alihankintayrityksiä ja tietämyksiä yhteen, joten tällaisia henkilöitä varmasti pitäisi olla, jotka tuntevat eri yrityksiä. Heidän pitäisi tuntea talo niin hyvin, että osaisi sanoa ne oikeat henkilöt, joiden kanssa kannattaisi sitten lähteä yhteistyö-*

hön". Toimitusjohtaja odottaa, että "jos konsultti voi alkaa toimimaan tehokkaasti, niin sen olisi pitänyt edeltä tietää ja tuntee sekä kiertää kaikki yritykset eli sitten perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegoimaan ja tekemään sitä työtä". Alihankkijayrittäjä odottaa, että "mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta".

Tutkimuksessa mukana olleet konsultit ovat kokeneet, että heillä pitää olla aikaa selvittää taustoja käynnistämistuskien eliminoimiseksi, koska yrittäjät eivät tunne ulkopuolisia yrityksiä riittävästi. Konsultit odottavat, että verkosto-toimijana konsultin pitää paneutua alkutyöhön hyvinkin syvälle ja analysoida kunnolla ulkopuolisena kartoittajana. Konsultin omat kokemukset ovat sellaisia; *"että toiminta perustuu itse kehitettyyn kaavaan, jossa aina ensimmäisenä on ollut kartoitus; että selvitän vuosien ajan sitä taustaa, mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee luonnolliselta pohjalta ilman hirveitä käynnistämistuskia eli pyritään ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdössä; etteivät yrittäjät tunne ulkopuolisia yrityksiä riittävästi, eivätkä suurempaa kokonaisuutta".* Konsulttien omina odotuksina esiinnoui seuraavanlainen kartoittaja – käsitys, *"että tähän alkutyöhön paneudutaan hyvinkin syvälle ja analysoida kunnolla".*

Teoriakirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa konsultin yhtenä roolina on toimia yhteyksien **kartoittajana**, sillä Scheinin käsite *prosessikonsultti* ei tarjoa valmiita ratkaisuja, vaan auttaa työyhteisöä itse löytämään ratkaisut valittuihin kehittämisen kohteisiin, joten prosessikonsultti-käsite on lähellä kartoittajan roolia. (Schein 1988)

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva konsultti olisi **hillitsijä**, jolla ei saa olla kovin sidottua aikataulua. Julkistoimijat odottavat konsulttien toimivan siten, että *"aktiivaattorit tehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua".*

Tutkimuksessa mukana ollut konsultti kokee myös itse, että verkostotoimijana hänen täytyy olla hillitsijä, joka ei saa edetä liian nopeasti, mutta samalla odotuksena on, ettei verkostoja pidä väkisin synnyttää. Konsultin omat kokemukset ovat sellaisia; *"että verkostoitumisessa yrityskulttuurin hiomisessa pitää tehdä koko ajan töitä ja siinäkin ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskursille eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta; että jos olet tehnyt sen tarjouksen verkoston rakentamisesta sen viikon perusteella niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon ja silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta, mutta silloin kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei ole rahaa sidoksissa vaan silloin minä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta".* Konsultin oma odotus on, että *"väkisin ei pidä synnyttää, vaan pitää pystyä aika fiksullakin tavalla tekemään niin, että yritykset pikkuhiljaa alkavat tekemään yhteistyötä".* Teoriakirjallisuus **ei tue** tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa konsultin yhtenä roolina on toimia **hillitsijänä**.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva konsultti olisi **ilmaistyon tekijä**, joka aluksi tekisi työtä ilman erillistä korvausta ainakin, jos kysymyksessä olisi isompi verkko. Julkistoimija odottaa, että *"konsultti on valmis alkuun tekemään työtä ilman erillistä korvausta".* Alihankkijayrittäjä odottaa, että *"mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta".* Tutkimuksessa mu-

kana ollut konsultti kokee, että verkostotoimijana hän on ollut jopa kuukausien ilmaistyoöntekijä. Konsulttien oma kokemus on, että *”olen ollut jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katsotaan se hyöty, mitä minusta on ja sen jälkeen katsotaan ne korvaukset”*. Teoriakirjallisuus *ei tue* tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa yhtenä konsultin rooli saisi olla **ilmaistyoöntekijä**.

Seuraavana käsitellään *konsulttien yksittäiset roolikäsitykset*, jotka olivat onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, herättelijä, sosiaalinen osaja ja ei-päätöksentekijä.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että ulkopuolinen verkostomeklari konsultin roolissa esiintoisii niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysyritysoikuvioista eli toimisi **onnistumisien esiintuojana**. Julkistoimija edellyttäisi *”ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysyritysoistä ja muuta konkreettista yrittäjille tiedoksi esimerkiksi tuloksena kolmasosa pienemmät kustannukset, että hieno homma nyt tätä jatketaan”*. Teoriakirjallisuudessa *ei suoraan* käsitelty tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa konsultin roolina on toimia **onnistumisien esiintuojana**.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva konsultti on **narulla työntäjä**. Julkistoimijan kokee, että *”tällainen meklari niin se on enempi tai vähempi narulla työntämistä”*. Teoriakirjallisuudessa *ei suoraan* tunneta esiin noussutta merkityskategoriaa, jossa konsultin yhtenä roolina on toimia **narulla työntäjänä**.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva konsultti on **suurten auttaja**. Toimitusjohtajan kokemus on, että *”se on nyt ihan konsultista kiinni ja isoissa firmoissa konsultin rooli on keskeisempi”*. Teoriakirjallisuus *tukee osittain* esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa konsultin yhtenä roolina on toimia **suurten auttajana**. Kwiatkowski (2003) väittää, että vaikka konsulttipalveluja on perinteisesti pidetty suurille yrityksille suunnattuina, niin juuri pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat konsultointia.

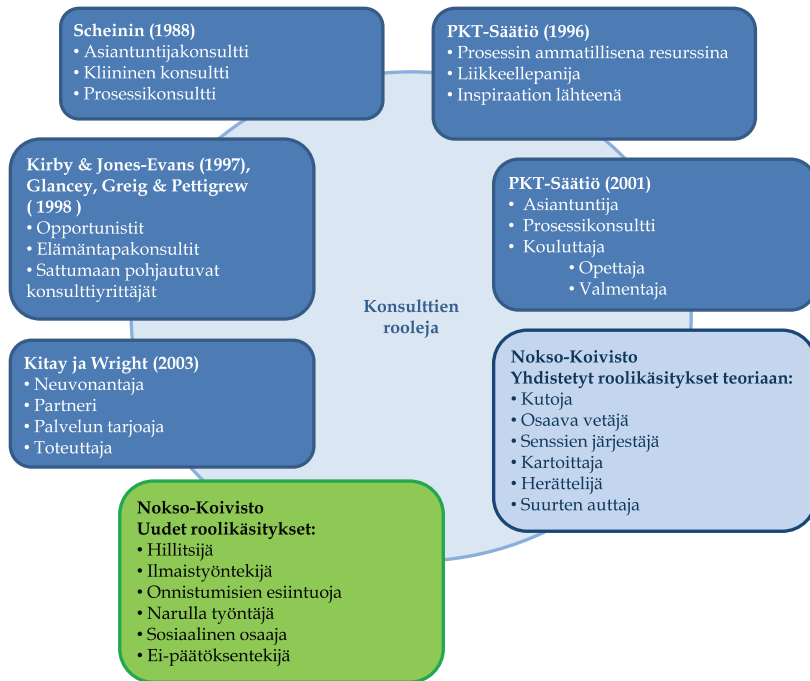
Tutkimuksessa mukana ollut konsultti kokee, että verkosto *ei synny vapaaehtoisesti* yritysten kesken vaan vaatii aina tällöisen ulkopuolisen **herättäjän**, joka avaa uudenlaisia ajatuksia ja *”potkii päähän”*. Konsultin omat kokemukset ovat sellaisia; *”että verkosto ei synny yritysten sisällä, ei sanotaan vapaaehtoisesti yritysten kesken vaan vaatii aina tällöisen jonkun näköisen ulkopuolisen herättäjän siihen joukkoon; että en koe konsultin roolia aktivaattorirooliksi vaan enemmän tällöiseksi herättäjärooliksi, joka avaa siellä yrityksen sisällä silmiä ja avaa uudenlaisia ajatuksia; että yllättävän tärkeä on se, että siinä on itse mukana siinä käytännön hommassa vielä, kun yritykset on vähän laiskoja, koska niillä on paljon muita hommia, että pitää potkia päähän”*. Aikaisemmassa kirjallisuudessa *on osittain* käsitelty tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa konsultin yhtenä roolina on toimia **herättelijänä**. Kirjallisuudessa esitellään lähikäsitettä, jolloin konsultilla on monta erilaista käytännön roolia, joista asianomaisen yksi tärkeä rooli on toimia mm. *inspiraation lähteenä*. Lähikäsitteenä aikaisemmasta kirjallisuudesta voidaan esiin nostaa *systemaattikko*, joka kykenee tekemään yhteenvetöön enemmän tai vähemmän keskeneräisistä ideoista ja keskustelussa

esille tulleista asioista sekä laatimaan sen pohjalta kokonaisvaltaisen esityksen yrityksen ongelmanasetteluista ja mahdollisuuksista. (PKT-Säätiö 1996, 18)

Tutkimuksessa mukana ollut konsultti kokee, että verkostotoimijana häneltä vaaditaan *sosiaalisen kanssakäymisen osaamista*. Konsultin oma kokemus on sellainen, että *”olemme yhdistäneet omaa osaamistamme, markkinoinnin ja johtamisen puolella ja se on vaatinut minun mielestä myöskin sen sosiaalisen kanssakäymisen osaamista”*. Teoriakirjallisuudessa ei ilmennyt tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jonka mukaan konsultin yhtenä roolina olisi toimia *sosiaalisen kanssakäymisen osaajana*.

Tutkimuksessa mukana olleet konsultit odottavat, että verkostotoimijana heidän roolinsa *ei ole toimia päätöksentekijänä* vaan yrityksestä pitää olla päätöksentekotilanteessa toimitusjohtaja tai joku muu vastuhenkilö mukana. Konsultin omat odotukset ovat; *”että täytyy olla toimitusjohtajan ehdoton hyväksyntä verkostoitumisprosessin aloitukselle, sillä jos konsultti lähtisi rakentamaan niin se purkautuisi välittömästi se verkko sen jälkeen, kun sen konsultin rooli jää siinä vähemmäksi; että sovitut pelisäännöt ja tapaamiset niin kuin pitää ja isommassa yrityksessä niin siellä pitäisi olla niissä palavereissa mukana aina ne vastuhenkilöt, joille se asia siellä yrityksissä on alistettu; että verkostoituminen lähtee siitä toimitusjohtajan ideasta, koska selvitystyö pitäisi lähteäkin siitä että mitä osaamisvahvuuksia siellä yrityksessä on sen toimitusjohtajan lisäksi, jolloin osataan ottaa sieltä ne oikeat henkilöt mukaan kun tällaista verkkoa rakennetaan”*. Teoriakirjallisuudessa ei ilmennyt tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa mukaan konsultin yhtenä roolina *ei ole toimia päätöksentekijänä*.

Niitä konsulttien rooleja, joita teoriakirjallisuudessa on käsitelty aikaisemmin, nousi esiin verkostoaktivaattoreiden rooleista tässä tutkimuksessa seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, suurten auttaja ja herättelijä*. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuuteen pohjautuen julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien erilaisia perinteisiä rooleja. Tutkimuksen tämän osion yhteenvetoon kuvioon 30 olen koonnut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset, jotka voidaan yhdistää kirjallisuudessa kuviossa 13 aikaisemmin esiteltyihin verkostoaktivaattoreiden perinteisiin verkstoroleihin tai lähikäsitteisiin.



KUVIO 30 Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden verkostokonsulttien rooleja

Konsulttien erilaista rooleisista nousi esiin 12 roolikäsitystä, joista kuutta ei voitu yhdistää aikaisempaan kirjallisuuteen: hillitsijä, ilmaistyöntekijä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaja ja ei-päätöksentekijä. Näistä tutkimuksesta esiin nousseita roolikäsityksiä voidaan yhdistää aikaisempaan kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin tai lähikäsitteisiin: kartoittaja (prosessikonsultti), senssien järjestäjä (katalysaattorina), kutoja (verkostojen rakentajana), osaava vetäjä (verkostojen rakentaja), suurten auttaja (suurten auttaja) ja herättelijä (systemaattikko).

Perinteisiin teoriakirjallisuuden julkistoimijoiden rooleihin yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktivaattori-konsulttien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä, jolloin muodostuu kuvio 30. Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat kuusi roolia: kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, suurten auttaja ja herättelijä.

6.2.5 Yhteenveto konsulttien uusista rooleista

Tästä tutkimuksesta esiin nousee uusina roolikäsityksinä: *hillitsijä, ilmaistyöntekijä, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen osaaja, narulla työntäjä ja ei-*

päätöksentekijä. Taulukon 4 mukaan yhteiset roolikäsitykset olivat kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaja ja ei-päätöksentekijä.



KUVIO 31 Konsulttien uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katzin ja Kahnin rooliteoriaan

Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat kuusi roolia: *kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, suurten auttaja, herättelijä*. Tästä tutkimuksesta esiin nousee uusina yhteisinä roolikäsityksinä: *hillitsijä ja ilmaistyohtekijä*. Yksittäisinä uusina roolikäsityksinä nousevat *onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen osaaja, narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä*.

Konsulttien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan kuvion 31 mukaan Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain kaksi roolikäsitystä, jotka täyttävät kaikilta osin myös kritiikin; *kutoja ja osaava vetäjä*. Lähes kritiikin täyttäviä (suluissa) rooleja ovat *senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä*. Näistä kutoja-, osaava vetäjä-, senssien järjestäjä- ja kartoittaja-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutta tietoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta roolit; *hillitsijä ja il-*

maistyöntekijä, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin myös konsulttien uusina samanlaisina rooleina.

6.3 Toimitusjohtajan roolit

Toimitusjohtajilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii organisaation liiketoiminnan johtajana tai työntekijöiden esimiehenä. Lisäksi liikkeenjohtajan rooli yhdistetään asioiden johtamiseen (management), jolloin liikkeenjohtajan roolissa toimimisen tärkein tavoite on liikkeenjohdollinen tehokkuus. Esimiehen rooli yhdistetään usein ihmisten johtamiseen (leadership), jolla on kyvyn lisäksi myös halu toimia esimiehenä.

Tämän osion toimitusjohtajien erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Toimitusjohtajien ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikerroksesta esitellään liitteessä 1 kohdassa 6.3 esiinnousseet taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet toimitusjohtajien roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tässä osiossa. Seuraavana tarkastellaan toimitusjohtajien roolit tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.

6.3.1 Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet toimitusjohtajien roolit

Ensimmäisen aineistolähtöisen luokittelun jälkeen toimitusjohtajien rooleista havaintolukumäärien perusteella jakaantui suunnitteluvaiheeseen 26%, ensitapaamisvaiheeseen 24%, rakentamisvaiheeseen 21% ja ylläpitovaiheeseen 29%. Aineistolähtöisen luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella toimitusjohtajien rooleilla on suuri painoarvo suunnittelu- ja ylläpitovaiheessa ja hieman vähäisempi painoarvo ensitapaamis- ja rakentamisvaiheessa. Jakaantuma on lähes samansuuruinen kaikissa neljässä verkostoitumisen prosessivaiheessa.

Toisessa tai useammassa aineistolähtöisen analyysin uusintatarkastelussa tapahtui seuraavia muutoksia. Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella aiemmin saatiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina 7 erilaista roolia toimitusjohtajille: *tunnistaja, aloitteentekijä, päätöksentekijä, hyväksyjä, masinoija, ylläpitäjä ja käynnistäjä*. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina toimitusjohtajien rooleista tapahtui seuraavaksi kuvattuja muutoksia. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina toimitusjohtajien rooleista uusintatarkastelun jälkeen ei noussut esiin muutostarpeita. Muiden verkostoaktivaattorien odotuksina toimitusjohtajien rooleista uusintatarkastelun jälkeen oli: tunnistaja-rooli, joka muuttui *ei-patruunaksi*. Useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina nousi esiin yhteensä 8 erilaista roolia toimitusjohtajille: *tunnistaja, aloitteentekijä, päätöksentekijä, hyväksyjä, masinoija, ylläpitäjä, käynnistäjä ja ei-patruuna*.

Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteellahan saatiin toimitusjohtajien omina kokemuksina ja odotuksina 8 erilaista roolia toimitusjohtajille: arkkitehti, käynnistäjä, tunnistaja, elvyttäjä, masinoija, päätöksentekijä, yhteydenpitäjä ja ylläpitäjä. Yhteenvetona useamman aineistolähtöisen analyysin jälkeen muutostarpeita ei noussut esiin.

Useamman aineistolähtöisen analyysin yhteenvetona muiden verkostoaktiivaattorien kokemuksina ja odotuksina nousi esiin yhteensä 8 erilaista roolia toimitusjohtajille ja toimitusjohtajien omina kokemuksina ja odotuksina 8 erilaista roolia, mutta yhdistettynä 12 roolia: tunnistaja, aloitteentekijä, päätöksentekijä, hyväksyjä, masinoija, ylläpitäjä, käynnistäjä, ei-patruuna, arkkitehti, elvyttäjä, masinoija ja yhteydenpitäjä. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että rooleista neljä oli yhteistä: *käynnistäjä, tunnistaja, päätöksentekijä ja ylläpitäjä*.

6.3.2 Toimitusjohtajien samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

Tässä tutkimuksen diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan kritiikki, jota johtajuustutkimuksen roolijaotteluun liittyy. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon Fondaksen kritiikki ja nostetaan yläkategorioiksi vain sellaiset verkostoaktiivaattoreiden roolikäsitykset, joissa lähettäjän lähetetty rooli on samanlainen kuin roolin vastaanottajan roolikäyttäytyminen. Seuraavana on yhteenvedo Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta toimitusjohtajien yläkategorioista esiinnoisseista samanlaisista roolikäsityksistä: käynnistäjä, tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä, masinoija.

Toimitusjohtajan *käynnistäjä*-rooliin on yhdistetty yläkategoria aktivoijan rooli. Verkostoyrittäjä kokee, että *”verkoston rakentamisvaiheessa toimitusjohtaja kuitenkin on se varsinainen käynnistäjä”*. Konsultti odottaa, että *”organisaatiossa lähdetään rakentamaan yritysyhteistyötä ylhäältäpäin, jolloin rohkaus pitää tulla ylhäältä ja todellinen rakentaminen pitää lähteä alhaalta”*. Toimitusjohtajan omat kokemukset ovat: *”että olen ollut aika pitkälle toteuttaja ja hakenut ne yhteistyökumppanit; että olen ollut rakentamassa sitä verkostoa niin en olisi pystynyt rakentamaan, jos ei olisi ollut itsellä sitä verkostoa jo olemassa, jonka kanssa voi keskustella, josta massasta valikoida; että yrityksethän ei tee yhteistyötä vaan ihmiset, joten tärkeää löytää muutama fiksu ihminen joko tämmöinen aktiivaattori, muttei välttämättä toimitusjohtaja, joka voi käynnistää tällaisen hyvän ajatuksen”*. Toimitusjohtaja odottaa itseltään; *”että ryhtyisi hämähäkiksi itse siihen yrityksen sisälle eli ruveta vaikka nikeksi, koska nikehan on tällainen yrityshenkilö, joka vielä näkee sen vastuunsa siinä sen verkon keskellä ja ylläpitäjänä ja siten saisi siitä merkittävän taloudellisen hyödyn; että patistelisi päällikkötasoa osallistumaan seminaareihin kuuntelemaan sekä katselemaan ja synnyttämään kontakteja muutenkin kuin virallisen agentin avulla tai toimimaan isäntänä tilaisuuksissa”*.

Toimitusjohtajan *tunnistaja*-roolista verkostoyrittäjän kokemus on, että *”verkostoituvilta yritysjohdolta vaatii samanlaista ajatusmaailmaa, luottamusta ja asennetta”*. Kärkiyrittäjän mielestä *”yhteisöllinen omistajuus on keskeinen tekijä verkostoitumisen onnistumiseksi patruunamenttaliteetin sijaan”*.

Toimitusjohtajan omat kokemukset ovat; *”että toimialaverkoston jäseninä olevien ihmisten kanssa potentiaalisina kumppaneina vaihdetaan kokemuksia, vaikei kauppaa yritysten kanssa ole tehtykään; että koska et toimitusjohtajana tunnista ympäristösi yrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä vaan verkostokontaktit tulevat esiin sattumalta niiden kanssa, joita satut tuntemaan; että mistä saat tietää, että sinulla on tuossa ympäristössä eri toimialalla olevia yrityksiä, jotka mielellään kertoisivat, miten he ovat homman ratkaisseet”*.

Toimitusjohtajan *päätöksentekijä*-rooliin on yhdistetty yläkategoria hyväksyjä. Julkistoimijana koen, että *”on oltava oikeat henkilöt mukana, joilla on riittävästi päätäntävaltaa”*. Verkostokonsultin mielestä *”täytyy olla toimitusjohtajan ehdoton hyväksyntä verkostoyhteistyöhön lähdetessä”*. Verkostoyrittäjä odottaa, että *”suurin piirtein samanarvoiset päätäntävaltaa omaavat, joko yrittäjä tai johtaja, henkilöt eri yrityksistä, ettei tarvitse alistaa sitten enää jollekin yritysjohdolle”*. Toimitusjohtajan oma kokemus on, että *”toimitusjohtajataso pitää olla jossain vaiheessa mukana ja se ei ole ehdoton syntyvaiheessa eikä ideavaiheessa”*.

Toimitusjohtajan *ylläpitäjä*-roolista on julkistoimijalla kokemus, että *”koonnutaan säännöllisesti ja toimitusjohtajat olisivat kaikista vahvoina miehinä mukana”*. Toimitusjohtajan oma kokemus on, että *”ne on sitoutuneita ne ihmiset, jotka meillä hoitaa tämmöisiä alihankintayhteyksiä”*. Toimitusjohtajan odottaa; *”että pitää olla koko ajan itse aktiivinen, jotta se verkko pysyy kunnossa ja jotta se elää ja että ne siteet säilyy; että ei meidän ihmiset pompottelisi sitten näitä yhteistoiminta alihankkijoita; että näkee sen vastuunsa siinä sen verkon keskellä ja ylläpitäjänä ja löytyisi tällainen hallittu organisoitu tapa”*.

Toimitusjohtajan *masinoija*-roolista kärkiyrittäjä odottaa, että *”pk- ja suuryritysten johdon pitäisi kohdata, ehkä siinä olisi joku masiina hyvä olemassa välissä, joka masinoisi vaihtamaan kokemuksia”*. Toimitusjohtajan oma kokemus ensitaapavaiheessa on, että *”saunaillassa mä sanoin, että perustetaan porukalla”*.

Toimitusjohtajan yläkategoriat; *aktivoija* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn *käynnistäjä*-rooliin ja samoin perusteiden *hyväksyjä* yhdistetään *päätöksentekijä*-rooliin. Samalla nämä yläkategoriat siirtyvät Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta samanlaisiin rooleihin.

Toimitusjohtajien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin: *käynnistäjä*. Toisaalta yläkategorioista nostetaan esiin vain sellaiset roolin lähettäjän roolikäsitykset, jotka ovat nousseet esiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina, joiden yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, toimitusjohtajien omat kokemukset tai odotukset ovat roolikäyttäytymisen osalta. Toimitusjohtajien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraavat roolikäsitykset, jotka täyttävät myös osittain kritiikin: *tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija*.

Yhteenvetona tässä tutkimuksessa tällaisia Fondaksen kritiikin täyttäviä roolikäsityksiä, joissa roolin lähettäjän ja roolin vastaanottajan käsitykset olivat samanlaisia, nousi esiin seuraavat roolikäsitykset: *käynnistäjä, tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija*.

6.3.3 Toimitusjohtajien yksittäisroolien tarkastelu

Seuraavana on yhteenvedo toimitusjohtajien yläkategorioista esiinnoitettuja yksittäisiä roolikäsityksiä: *ei-patruuna, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttäjä ja arkkitehti*.

Toimitusjohtajan *ei-patruuna*-rooli verkostoyrittäjä odottaa, kun ”olttiin aikanaan urauurtajia, sillä meille verkostoituminen on ollut luonnollinen tapa toimia, niin kyllähän sen tietää, miten patruunatoiminnassa tulee käymään”. Toimitusjohtajan *aloitteentekijä*-roolista konsultin kokemus on, että ”verkostoituminen lähtee toimitusjohtajan ideasta niin hänhän pyrkii hallitsemaan kaiken”. Verkostoyrittäjä odottaa, että ”ensiaskleet verkostoitumiseen pitäisi lähteä toimitusjohtajatasolta liikkeelle”.

Toimitusjohtajan *yhteydenpitäjä*-roolista toimitusjohtajat odottavat, että ”ison konsernin sisällä siinä verkostoitumisessa teoreettisen tiedon lisäksi osaamisen merkitys, kykyä seurustella ylöspäin ja alaspäin, kasvaa huomattavasti; että aktiivaattorihenkilö tarvitsee näitä suhdetoimintataitoja, kykyä tulla toimeen itsenäisten ulkopuolisten organisaatioitten kanssa ja taitoja saada yritykset toimimaan omien tavoitteiden suuntaisesti; että suhde verkostotyöhön tavallaan avoin, että pystyy elämään enemmän kuin ihan asetuksilla ja työtyöaikalaisa säädetty”.

Toimitusjohtajan *elvyttäjä*-roolista toimitusjohtajan oma kokemus on, että ”siinä varmaan ei tehty kaikkia tarvittavia elvyttäviä toimenpiteitä eikä keskenään mietitty, mikä tässä oikein nyt takkuu”. Toimitusjohtajan *arkkitehti*-roolista toimitusjohtajan omat kokemukset ovat; ”että rooliksi arkkitehtinä toimimisen, jos sillä tarkoitetaan sitä verkostojen rakentamista; että jos tehdään tietyt tuotteet tietyille markkinoille niin se edellyttää tiettyä verkostoa ja toisaalta vähän keskustella tällaisista yhteistyökuvioista päävihollisia vastaan; että toimitusjohtajana tiesin ne aiheet, niin se on projektipäällikkö, jonka vastuulla oli hoitaa se varsinainen kokoamistyö”. Toimitusjohtajan käsitys omasta verkostoitumistoiminta-odotuksesta on se, että ”arkkitehtinä rakennetaan se verkosto ja sitten sen organisointi”.

Yksittäisien ja erilaisten roolikäsityksien yläkategorioita ei tarkennettu tässä tarkastelussa. Näitä toimitusjohtajia koskevia *yksittäisiä ja erilaisia roolikäsityksiä* nousi esiin yhteensä viisi: *ei-patruuna, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttäjä ja arkkitehti*.

Yhteenvedona taulukossa 5 on esitelty muiden ja omien kokemukset ja odotukset toimitusjohtajien yhteisistä ja yksittäisistä rooleista. Toimitusjohtajien *samanlaisina* roolikäsityksinä nousi esiin viisi roolia: *käynnistäjä, tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija*. Toimitusjohtajien yläkategorioista nousi esiin yhteensä viisi *yksittäisroolia*: *ei-patruuna, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttäjä ja arkkitehti*.

TAULUKKO 5 Yhteenvedo muiden ja omien kokemukset ja odotukset toimitusjohtajien yhteisistä ja yksittäisistä rooleista

Yhteiset roolit Katzin ja Kahnin mukaan	Muiden kokemukset ja odotukset yksittäiset roolit	Omat kokemukset ja odotukset yksittäiset roolit
käynnistäjä	ei-patruuna	arkkitehti
tunnistaja	aloitteentekijä	yhteydenpitäjä
päätöksentekijä		elvyttäjä
ylläpitäjä		
masinoija		

6.3.4 Käytännön ja teorian synteesi toimitusjohtajien rooleista

Tutkimuksen tässä luvussa keskustelee teoria ja käytäntö eli perinteisten toimitusjohtajien rooleja verrataan tämän tutkimuksen verkostoaktivaattoritointitoimitusjohtajien rooleihin. Aikaisemmin tämä tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin perinteisten toimitusjohtajien rooleja ja esitettiin kuviossa 14 rooleista yhteenvedo. Perinteisiin toimitusjohtajien rooleihin yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnoituseita verkostoaktivaattori-toimitusjohtajien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä. Yhteiset roolikäsitykset olivat *käynnistäjä*, *tunnistaja*, *päätöksentekijä*, *ylläpitäjä* ja *masinoija* sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat *ei-patruuna*, *aloitteentekijä*, *yhteydenpitäjä*, *elvyttäjä* ja *arkkitehti*. Tässä osiossa yhteisistä roolikäsityksistä nostetaan esiin sekä muiden verkostoaktivaattoreiden käsitys toimitusjohtajan rooleista että toimitusjohtajan käsitys omista rooleistaan ja näitä rooleja verrataan teoriakirjallisuudesta aikaisemmin esiin nousseisiin rooleihin.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva toimitusjohtaja on *käynnistäjä*, jonka odotetaan rakentavan yritysysteistyötä ylhäältäpäin. Verkostoyrittäjä kokee, että *”verkoston rakentamisvaiheessa toimitusjohtaja kuitenkin on se varsinainen käynnistäjä”*. Konsultti odottaa, että *”organisaatiossa lähdetään rakentamaan yritysysteistyötä ylhäältäpäin, jolloin rohkeisuus pitää tulla ylhäältä ja todellinen rakentaminen pitää lähteä alhaalta”*. Tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat kokevat, että verkosto-toimijana he ovat toimineet käynnistäjinä hyödyntämällä vanhojen verkostojen konkareita, mutta samalla heidän odotetaan toimivan *”hämähäkinä verkoston keskellä”*.

Toimitusjohtajien omista kokemuksista esiinnoituseita seuraavanlaisia käynnistäjä-rooleja; *”että olen ollut aika pitkälle toteuttaja ja hakenut ne yhteistyökumppanit; että olen ollut rakentamassa sitä verkostoa niin en olisi pystynyt rakentamaan, jos ei olisi ollut itsellä sitä verkostoa jo olemassa, jonka kanssa voi keskustella, josta massasta valikoida; että yritykseen ei tee yhteistyötä vaan ihmiset. Tärkeää löytää muutama fiksu ihminen joko tällainen aktivaattori, muttei välttämättä toimitusjohtaja, joka voi käynnistää tällaisen hyvän ajatuksen”*.

Toimitusjohtaja odottaa itseltään; *”että ryhtyisi hämähäkinä itse siihen yrityksen sisälle eli ruveta vaikka nikeksi, koska nikehan on tällainen yrityshenkilö, joka vielä näkee sen vastuunsa siinä sen verkon keskellä ja ylläpitäjänä ja siten saisi siitä merkittävän taloudellisen hyödyn; että patistelisi päällikkötasoa osallistumaan seminaareihin*

kuuntelemaan sekä katselemaan ja synnyttämään kontakteja muutenkin kuin virallisen agentin avulla tai toimimaan isäntänä tilaisuuksissa”. Teoriakirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että toimitusjohtajan yhtenä roolina on toimia verkostojen *käynnistäjinä*, josta mm. Wahlgren (1995) esittää toimitusjohtajien työn yhtenä sopivana roolina *verkonkutojan* roolin, joka on lähellä käynnistäjä-roolia.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva toimitusjohtaja on *tunnistaja*, jonka odotetaan toimivan yhteisöllisesti. Verkostoyrittäjän kokemus on, että *”verkostoituvalta yritysjohdolta vaatii samanlaista ajatusmaailmaa, luottamusta ja asennetta”*. Kärkiyrittäjän mielestä *”yhteisöllinen omistajuus on keskeinen tekijä verkostoitumisen onnistumiseksi patruunamenttaliteetin sijaan”*. Tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat kokevat, että verkostotoimijana he ovat toteuttaneet tunnistajina vaihtamaan kokemuksia potentiaalisten kumppaneiden kanssa. Ongelmana on se, että he eivät tunnista ympäristön yrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä vaan verkostokontaktit tulevat esiin sattumalta. Toimitusjohtajien omista kokemuksista esiinnoui seuraavanlaisia tunnistaja- käsityksiä; *”että toimialaverkoston jäsenenä olevien ihmisten kanssa potentiaalisina kumppaneina vaihdetaan kokemuksia, vaikei kauppaa yritysten kanssa ole tehtykään; että koska et toimitusjohtajana tunnista ympäristösi yrityksiä, jotka olisivat kiinnostuneita yhteistyöstä vaan verkostokontaktit tulevat esiin sattumalta niiden kanssa, joita satut tuntemaan; että mistä saat tietää, että sinulla on tuossa ympäristössä eri toimialalla olevia yrityksiä, jotka mielellään kertoisivat, miten he ovat homman ratkaisseet”*. Teoriakirjallisuus ei suoraan tue tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa toimitusjohtajan yhtenä roolina on toimia verkostoyrityksien *tunnistajina*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva toimitusjohtaja on *päätöksentekijä*, jonka on oltava mukana päätöksenteossa. Julkistoimijana koen, että *”on oltava oikeat henkilöt mukana, joilla on riittävästi päätäntävaltaa”*. Verkostoyrittäjä odottaa, että *”suurinpiirtein samanarvoiset päätäntävaltaa omaavat, joko yrittäjä tai johtaja, henkilöt ovat mukana eri yrityksistä, ettei tarvitse alistaa sitten enää jollekin yritysjohdolle”*. Tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat kokevat myös itse, että verkostotoimijana heidän täytyy olla päätöksentekijänä mukana jossain verkostoitumisprosessin vaiheessa. Toimitusjohtajan oma kokemus on, että *”toimitusjohtajataso pitää olla jossain vaiheessa mukana ja se ei ole ehdoton syntyvaiheessa eikä ideavaiheessa”*. Myös Mintzberg (1973, 52) korostaa omassa perinteisen toimitusjohtajan roolitutkimuksessa, että johtaja on organisaationsa hermokeskus, joten hänen on mahdollista hoitaa myös päätöksentekoroolinsa. Teoriakirjallisuus siten tukee tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että toimitusjohtajan yhtenä roolina on myös verkostoitumisprosesseissa toimia *päätöksentekijänä*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva toimitusjohtaja on *ylläpitäjä*, joka kokoontuu säännöllisesti verkoston muiden vahvojen toimitusjohtajien kanssa. Julkistoimijana koen, että *”kokoonnutaan säännöllisesti ja toimitusjohtajat olisivat kaikissa kokoontumisissa vahvoina miehinä mukana”*. Tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat edellyttävät, että yrityksen edustajat ovat sitoutuneita verkostosuhteiden hoita-

ja. Toimitusjohtajat odottavat, että heidän pitää olla aktiivisia verkostojen kunnossapitäjiä, luottamussuhteiden valvojia sekä vastuunsa kantavia ylläpitäjiä. Toimitusjohtajan oma kokemus on sellainen, että *”he sitouttavat ihmisiä, jotka meillä hoitaa tällaisia alihankintayhteyksiä”*.

Toimitusjohtajien omina odotuksina esiinnoussi seuraavanlaisia ylläpitäjä - käsityksiä: *”että pitää olla koko ajan itse aktiivinen, että se verkko pysyy kunnossa, että se elää ja että ne siteet säilyy; että ei meidän ihmiset pompottelisi sitten näitä kahdenkeskisiä luottamussuhteisia yhteistoiminta-alihankkijoita; että näkee sen vastuunsa siinä sen verkon keskellä ja ylläpitäjänä ja löytyisi tällainen hallittu organisoitu tapa”*. Teoriakirjallisuus tukee tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että toimitusjohtajan yhtenä roolina on toimia yhteyksien *ylläpitäjänä*, sillä mm. Hales (1993, 1986) esittää johtajien työn yhtenä elementtinä, että johtajien tehtävänä on solmia kontakteja ja ylläpitää yhteyksiä. Verkoston ylläpito- ja käyttövaiheessa liittyi johtajien toimintaan tyypillisesti pientä, mutta saajan kannalta tärkeiden palvelusten vaihtoa (Sayles 1964; Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz 1988).

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva toimitusjohtaja olisi *masinoija*. Kärkiyrittäjä odottaa, että *”pk- ja suuryritysten johdon pitäisi kohdata, ehkä siinä olisi joku masiina hyvä olemassa välissä, joka masinoisi vaihtamaan kokemuksia”*. Tutkimuksessa mukana ollut toimitusjohtaja kokee myös itse, että verkostotoimijana hänen täytyy olla päätöksenteon masinoija. Toimitusjohtajan omat kokemukset ensitapaamisvaiheesta on, että *”saunaillassa mä sanoin, että perustetaan porukalla”*.

Teoriakirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että toimitusjohtajan yhtenä roolina on toimia päätöksenteon *masinoijana*. Käsitettä parhaiten kuvastanee (Wahlgren 1995, 122) toimitusjohtajasta esittämä lähikäsite *katalysaattorin* rooli, jossa toimitusjohtaja välittää poikkeavia näkemyksiä ja samanaikaisesti rakentaa vapauttavaa ilmapiiriä.

Seuraavana käsitellään toimitusjohtajien yksittäiset roolikäsitykset, jotka olivat *ei-patruunamainen, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttävä ja arkkitehti*. Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostoituminen on ollut luonnollinen tapa toimia ja siten toimitusjohtajan rooli *ei* saisi olla *patruunamainen*. Verkostoyrittäjä odottaa, kun *”oltiin aikanaan urauurtajia, sillä meille verkostoituminen on ollut luonnollinen tapa toimia, niin kyllähän sen tietää, miten patruunatoiminnassa tulee käymään”*. Teoriakirjallisuudessa *ei* suoraan käsitelty tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa toimitusjohtajan roolina *ei* saisi olla *patruuna*, mutta käsitteenä voidaan esiin nostaa käsite autoritäärinen johtaja, joka rooliltaan lähestyy partuunatyyppejä.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet ja odottavat, että verkostotoimijana toimiva toimitusjohtaja on *aloitteentekijä*, joka ideasta verkostoitumisen ensiaskeleet lähtevät liikkeelle. Konsultin käsityksinä on, että *”verkostoituminen lähtee toimitusjohtajan ideasta niin hän pyrkii hallitsemaan kaiken”*. Verkostoyrittäjä odottaa, että *”ensiaskeleet verkostoitumiseen pitäisi lähteä toimitusjohtajatasolta liikkeelle”*. Teoriakirjallisuudessa *ei* suoraan noussut esiin merkityskategoriaa, jossa toimitusjohtajan yhtenä roolina on toimia *aloitteentekijänä*, mutta kirjallisuudessa on käsitelty proaktiivista johtajatyyppejä.

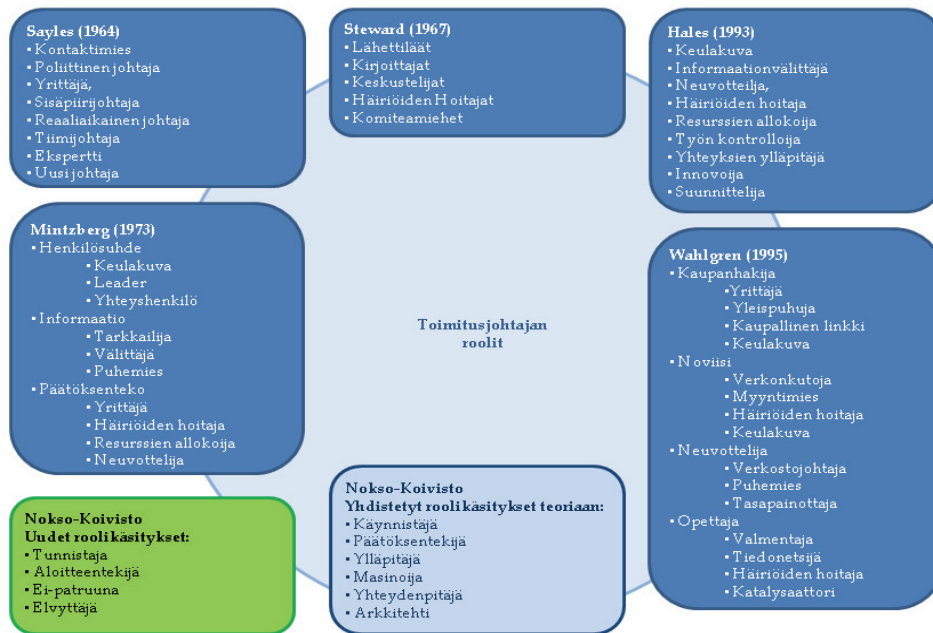
Tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat odottavat, että verkostotoimijana he ovat *yhteydenpitäjiä* seurustelemalla ylöspäin ja alaspäin. Samalla yhteydenpitäjä on henkilö, joka tarvitsee suhdetoimintataitoja ja pystyy suhtautumaan verkostotyöhön sen vaatimalla avoimuudella. Toimitusjohtajan odottaa, että *”ison konsernin sisällä siinä verkostoitumisessa teoreettisen tiedon lisäksi osaamisen merkitys, kykyä seurustella ylöspäin ja alaspäin, kasvaa huomattavasti; että aktiivaattorihenkilö tarvitsee näitä suhdetoimintataitoja, kykyä tulla toimeen itsenäisten ulkopuolisten organisaatioitten kanssa ja taitoja saada yritykset toimimaan omien tavoitteiden suuntaisesti; että suhde verkostotyöhön tavallaan avoin, että pystyy elämään enemmän kuin ihan asetuksilla ja työtyöaikalaissa säädetty”*. Teoriakirjallisuus tukee tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että toimitusjohtajan roolina on toimia *yhteydenpitäjänä*, sillä Hales (1993, 1986) esittää johtajien työn yhtenä elementtinä, että johtajat solmivat kontakteja ja ylläpitävät yhteyksiä ja että johtajat neuvottelevat ylempiensä, alempiensa, vertaistensa ja ulkopuolisten tahojen kanssa. Neuvottelijan rooli vahvistaa käsitystä tämän työaktiiviteetin tärkeydestä (Sayles 1964; Stewart 1976).

Tutkimuksessa mukana ollut toimitusjohtaja kokee, ettei verkostotoimijana hän tehnyt kaikkia tarvittavia *elvyttäviä* toimenpiteitä. Toimitusjohtajan oma kokemus on, että *”siinä varmaan ei tehty kaikkia tarvittavia elvyttäviä toimenpiteitä eikä keskenään mietitty, mikä tässä oikein nyt takkuu”*. Teoriakirjallisuudessa ei ilmennyt suoraan tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa toimitusjohtajan yhtenä roolina on toimia *elvyttäjänä*. Lähikäsitteenä voidaan esiinnostaa (Stewart 1976; Mintzberg 1973; Hales 1993; Wahlgren 1995) käsite; häiriöidenhoitaja, joka on kuitenkin käsitteeltään negatiivisempi kuin elvyttäjä-käsite, joka on tässä verkostoitumistutkimuksessa enemmän vapaaehtoisuuteen ja aktiivisuuteen perustava.

Tutkimuksessa mukana olleet toimitusjohtajat kokevat ja myös odottavat, että verkostotoimijana he ovat toteuttaneet *arkkitehtinä* verkostojen kokoamisen ja rakentamistyötä. Toimitusjohtajien omista kokemuksista esiinnoussi seuraavanlaisia arkkitehti-käsityksiä; että *”arkkitehtinä tietysti suunnitteluvaiheessa, jos sillä tarkoitetaan sitä, että rakennetaan se verkosto; että tehdä tietyt tuotteet tietyille markkinoille niin se edellyttää tiettyä verkostoa ja toisaalta vähän keskustella tämmöisistä yhteistyökuvioista pääviihollisia vastaan; että toimitusjohtajana tiesin ne aiheet, niin se on projektipäällikkö, jonka kantaa vastuulla oli hoitaa se varsinainen kokoamistyö”*. Toimitusjohtajan käsitys omasta verkostoitumisodotuksesta on se, että *”arkkitehtinä rakennetaan se verkosto ja sitten sen organisointi”*. Verkostoitumiseen liittyvässä teoriakirjallisuudessa löytyy käsite, joka tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa verkostotoimijan yhtenä roolina on toimia *arkkitehtinä*. Snow, Miles & Colemanin (1992) ovat laajasti käsitelleet arkkitehti-käsitettä verkostotoimijan yhtenä roolina yleisellä tasolla, mutta eivät siten, että se olisi kiinnitetty juuri toimitusjohtajan rooliin.

Niitä toimitusjohtajien rooleja, joita teoriakirjallisuudessa on käsitelty aikaisemmin, nousi esiin verkostoaktiivaattoreiden rooleista tässä tutkimuksessa seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *käynnistäjä, päätöksentekijä, ylläpitäjä, masinoija, yhteydenpitäjä ja arkkitehti*. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuuteen pohjautuen julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien, kärki-

ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien erilaisia perinteisiä rooleja. Tutkimuksen tämän osion yhteenvedon kuvioon 32 olen koonnut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset, jotka voidaan yhdistää kuviossa 14 mukaisesti kirjallisuudessa aikaisemmin esiteltyihin verkostoaktivaattoreiden perinteisiin verkstoroleihin tai lähikäsitteisiin.



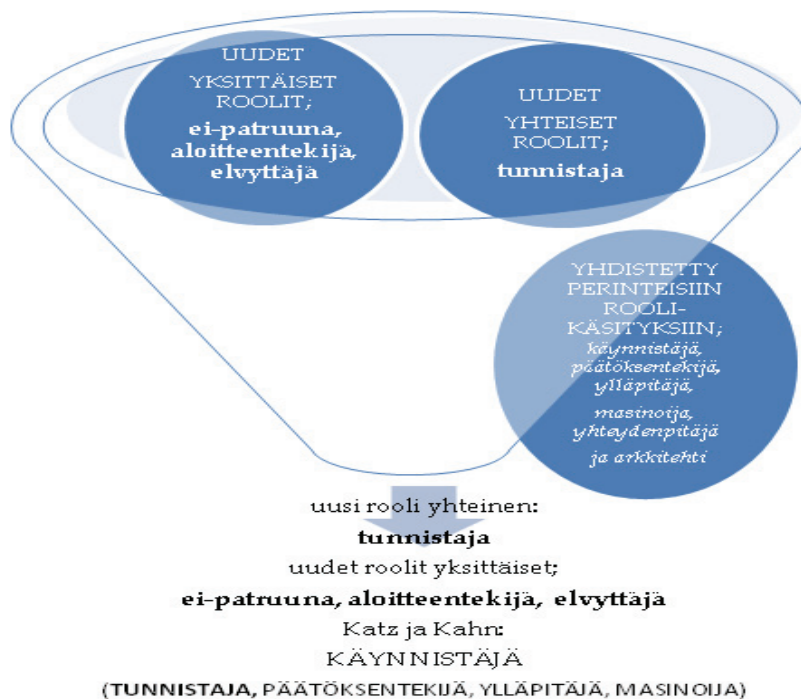
KUVIO 32 Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden toimitusjohtajien rooleja

Toimitusjohtajien erilaista rooleista nousi esiin 10 roolikäsitystä, joista neljää roolia ei voitu yhdistää aikaisempaan teoriakirjallisuuteen: *tunnistaja*, *ei-patruuna*, *aloitteentekijä* ja *elvyttäjä*. Näistä tutkimuksesta esiin nousseista roolikäsityksistä voidaan yhdistää kuusi roolia aikaisemmin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: käynnistäjä (verkonkutoja), päätöksentekijä (päättöksentekijä), ylläpitäjä (ylläpitäjä), masinoija (katalysaattori), yhteydenpitäjä (ylläpitäjä) ja arkkitehti (arkkitehti).

Perinteisiin teoriakirjallisuuden toimitusjohtajien rooleihin kuvioon 14 yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktivaattori-toimitusjohtajien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä, jolloin muodostuu kuvio 32. Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat kuusi roolia: käynnistäjä, päätöksentekijä, ylläpitäjä, masinoija, yhteydenpitäjä ja arkkitehti.

6.3.5 Yhteenveto toimitusjohtajien uusista rooleista

Tästä tutkimuksesta nousee esiin uusina roolikäsityksinä: *tunnistaja, aloitteentekijä, ei-patruuna, ja elvyttävä*. Taulukon 5 mukaan yhteiset toimitusjohtajaan liittyvät roolikäsitykset olivat käynnistäjä, tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat ei-patruuna, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttävä ja arkkitehti. Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat kuusi roolia: käynnistäjä, päätöksentekijä, ylläpitäjä, masinoija, yhteydenpitäjä ja arkkitehti. Tästä tutkimuksesta esiin nousee uusina yhteisinä roolikäsityksinä: *tunnistaja*.



KUVIO 33 Toimitusjohtajien uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katzin ja Kahnin rooliteoriaan

Yksittäisinä uusina roolikäsityksinä nousevat *ei-patruuna, aloitteentekijä ja elvyttävä*. Toimitusjohtajien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä kuvion 33 mukaan samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin: *käynnistäjä*. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija*. Näistä käynnistäjä, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta roolikeskusteluun uutta tietoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta rooli; *tunnis-*

taja tuo uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska tämä rooli nousi esiin myös toimitusjohtajan uutena samanlaisena roolina.

6.4 Kärki- ja alihankintayrittäjän roolit

Kärki- ja alihankintayrittäjillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii usein tuotannollisessa yhteistyössä, jossa alihankkija tekee kärkiyrittäjälle osia tai työvaiheita määriteltyjen vaatimusten mukaisesti. Perinteinen yrittäjä, kärki- ja alihankintayrittäjä, toimii markkinataloudessa, kun taas verkostoyrittäjä toimii verkostotaloudessa.

Tämän osion kärki- ja alihankintayrittäjien erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Kärki- ja alihankintayrittäjien ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikierrroksesta esitellään liitteessä 1 kohdassa 6.4 esiinnouset taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet kärki- ja alihankintayrittäjien roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tässä osiossa. Seuraavana tarkastellaan kärki- ja alihankintayrittäjien rooleja tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.

6.4.1 Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet kärki- ja alihankintayrittäjien roolit

Ensimmäisen aineistolähtöisen luokittelun jälkeen kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista havaintolukumäärien perusteella jakaantui suunnitteluvaiheeseen 28%, ensitapaamisvaiheeseen 12%, rakentamisvaiheeseen 27% ja ylläpitovaiheeseen 33%. Aineistolähtöisen luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella kärki- ja alihankintayrittäjien rooleilla on suurin painoarvo ylläpitovaiheessa, suunnittelu- ja rakentamisvaiheessa lähes samansuuruinen mutta hieman vähäisempi painoarvo ja vähäisin roolin painoarvo ensitapaamisvaiheessa.

Toisessa tai useammassa aineistolähtöisen analyysin uusintatarkastelussa tapahtui seuraavia muutoksia. Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteellahan aiemmin saatiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina 11 erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: kokija, verkostonluoja, hankkeistaja, tunnistaja, osaava vetäjä, edelläkävijä, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, käynnistäjä ja siivestäjä. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista tapahtui seuraavaksi kuvattuja muutoksia. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista uusintatarkastelun jälkeen kokijaroolimerkitys muuttui mukaanmenijäksi ja tunnistaja muuttui ei-tunnistajaksi. Muiden verkostoaktivaattorien odotuksina kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista uusintatarkastelun jälkeen olivat; Osaava vetäjä muuttui auttajaksi ja siivestäjä muuttui panostajaksi. Useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksiana nousi esiin yhteensä 14

erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: kokija, mukaanmenijä, verkostonluoja, hankkeistaja, tunnistaaja, ei-tunnistaaja, osaava vetäjä, auttaja, edelläkävijä, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, käynnistäjä ja panostaja.

Kärki- ja alihankintayrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina saatiin ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella 15 erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: tasapainottaja, ei-tunnistaaja, kartoittaja, verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, auttaja, osaava vetäjä, hillitsijä, julkistoimijan kaveri, arkkitehti ja sensseihin osallistuja. Yhteenvetona useamman aineistolähtöisen analyysin jälkeen osaava vetäjä muuttui ydinosaajaksi, arkkitehdin roolimerkitys muuttui yhteisomistajaksi, ei-tunnistaaja muuttui ulkopuoliseksi kättilöksi ja hankkeistaja muuttui seulojaksi. Uusintatarkastelujen jälkeen saatiin kärki- ja alihankintayrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina 15 erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: tasapainottaja, ulkopuolinen kättilö, kartoittaja, verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, auttaja, ydinosaaja, hillitsijä, julkistoimijan kaveri, yhteisomistaja ja sensseihin osallistuja.

Useamman aineistolähtöisen analyysin yhteenvetona muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina nousi esiin yhteensä 14 erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: kokija, mukaanmenijä, verkostonluoja, hankkeistaja, tunnistaaja, ei-tunnistaaja, osaava vetäjä, auttaja, edelläkävijä, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, käynnistäjä ja panostaja ja kärki- ja alihankintayrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina 15 erilaista roolia: tasapainottaja, ulkopuolinen kättilö, kartoittaja, verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, auttaja, ydinosaaja, hillitsijä, julkistoimijan kaveri, yhteisomistaja ja sensseihin osallistuja.

Yhdistettynä rooleja oli yhteensä 22: kokija, mukaanmenijä, verkostonluoja, hankkeistaja, tunnistaaja, ei-tunnistaaja, osaava vetäjä, auttaja, edelläkävijä, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, käynnistäjä, panostaja, tasapainottaja, ulkopuolinen kättilö, kartoittaja, ydinosaaja, hillitsijä, julkistoimijan kaveri, yhteisomistaja ja sensseihin osallistuja. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että rooleista seitsemän oli yhteisiä: verkostonluoja, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, auttaja ja mukaanmenijä.

6.4.2 Kärki- ja alihankintayrittäjien samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

Tässä tutkimuksen diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan Fondaxen kritiikki, jota verkostoaktivaattoreiden roolijaotteluun liittyi. Seuraavana on yhteenveto kärki- ja alihankintayrittäjien yläkategorioista Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta esiinnousseista samanlaisista roolikäsityksistä: verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *verkostonluoja*-rooliin yhdistettiin yläkategoria *käynnistäjä* ja *kartoittaja*. Julkistoimija odottaa, että *”kärkiyrittäjän rooli on sellainen, että ei välttämättä tarvitse olla kärkiyrittäjä vaan vahva yrittäjähenkilö, johon muut usko, joka puhuu muut puolelleen ja toimii tämän ryhmän eteen”*. Julkistoimija

kokee, että *"pienyrittäjissä yhteistyön luominen on kuin yrityksen oman strategian luontia"*. Kärkiyrittäjän oma kokemus on; *"että karsin niitä yrityksiä kenen kanssa lähdetään yhteistyöhön eli lähdän niiden kanssa, joihin luotan; että kun mennään alihankintaan, jolloin kysyin valmiutta ja oletteko kiinnostuneita toimimaan alihankkijana ja jos kukaan ei olisi ollut kiinnostunut tulla meille niin jokainen tietää, missä me sitten oltaisiin oltu; että lähdin itse tunnustelemaan yhteistyöstä kiinnostuneita kumppaneita ja omassa alkukartoituksessa julkistoimija oli aika vahvasti mukana"*.

Kärki- tai alihankintayrittäjänä olen *"halunnut varmistaa, että yrittäjillä ja yrityksillä olisi sama intressi ja yhteneväinen hyöty ja sitten sitouttaa"*. Alihankintayrittäjän oma kokemus verkostoitumisen suunnitteluvaiheesta on, että *"alihankintayrittäjänä olen itse aktiivisena etsinyt niitä yhteistyökumppaneita"*. Kärki- ja alihankintayrittäjän omat odotukset, että *"katsotaan ne liiketoiminnat yhteen ja katsoa, miten tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän"*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *mukaanmenijä*-rooliin on yhdistetty yläkategoria panostaja ja senssienosallistuja. Verkostoyrittäjänä odotan, että *"jokaiselta yritykseltä pitäisi odottaa aktiivista panosta tämän yhteisen asian eteen, muuten herkästi alkaa hiertää yhteistyötä, jos on mukana yrityksiä antamatta mitään panosta"*. Verkostoyrittäjänä minulla oli *"pitkä kokemus takana sekä tietämistä että suhteekin niin oli sitten sellainen idea, että hoidetaan verkostolla tämä homma me ylhäältäpäin eli silloin tämä kärkiyrittäjä-aktivaattori siinä oli sitten se lähtökohta"*. Alihankintayrittäjän kokemus on, että *"me on tavallaan tuota synnytty sen renkaan mukana tai verkoston mukana. Kehitys pohjautuu täysin siihen. Pienempänä alihankkijana verkossa niin positiivinen piirre, että se helpottaa meidän työtä eli tehdään yhteistyötä määrätyn kärkiyrityksen kanssa. Meidän on helpompi toimia verrattuna siihen, että haettais joka kauppa tuolta vapailta markkinoilta"*. Kärki- tai alihankintayrittäjän oma odotus on, että *"isommat yritykset järjestävät semmoisia " tulkaa tutustumaan meiän taloon" tilaisuuksia, jossa luodaan molemmin puolin tärkeitä suhteita epävirallisemmin kuin virallisissa tilaisuuksissa"*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *hankkeistaja*-roolista julkistoimijan kokee, että *"on myös mahdollista yrittäjät keskenään rakentavat verkkoja ilman ulkopuolista, mutta hyvin usein projekteissa on näitä meklareita"*. Kärki- ja alihankintayrittäjänä olen kokenut, että *"kun rakennetaan verkosto aina projektikohtaisesti niin silloin saadaan lisäarvoa"*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *ylläpitäjä*-roolista verkostoyrittäjän käsitys on, jos *"ei ole ulkopuolista aktivaattoria niin silloin yritykset sopivat työnjaosta keskenään joko hoidetaan määräaikaisena tai sitten tehtävät on jaettu selkeästi"*. Kärkiyrittäjänä koen, että *"sisäisenä aktivaattorina olen saanut tämän ryhmän sisäisesti aktivoitua, mutta sitten olla myöskin jossakin määrin ulkoisena aktivaattorina, sillä olen saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta siihen työhön, joten tässä työssä se ylläpitäjän rooli kuuluu automaattisesti sitten vielä tähän"*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *oikeiden henkilöiden valitsija*-roolista verkostoyrittäjän kokemus on, että *"yrittäjän luotettavuus ja yhteistyökyky ratkaisee niin sieltähän se yritystoiminta kuitenkin lähtee"*. Verkostokonsulttina koen, että *"luottamuksen saavuttaminen on ensiarvoisen tärkeä, mutta kaikilla yrittäjillä ei ole valmiutta, koska osaamista ei ole riittävästi"*. Kärkiyrittäjänä voisin kyllä sanoa *"yleensä ottaen yhteistyökumppaneiden suhteen, että siellä olisi ne oikeat henkilöt oike-*

assa paikassa, joita siellä tarvittiin ja ne tekisivät työnsä hyvin että siinä se onnistumisen edellytys oli”.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *haistelija*-roolista verkostokonsultti kokee, että ”täytyy katsoa millä tasolla yrittäjä haluaa toimia eikä väkisin viedä pidemmälle”. Kärkiyrittäjänä lähdin ”itse tunnustelemaan yhteistyöstä kiinnostuneita kumppaneita”.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *auttaja*-roolista verkostokonsultilla on odotus, että ”yksi olennainen tekijä tietysti, että on löytynyt oikea vetäjä, joka osaa ja tietää hommansa. Lisäksi yritysten pitää olla tosissaan mukana auttamassa sitä vetäjää. Yritykset eivät voi jäädä siihen, että ne odottavat ja katsovat sivusta”. Kärkiyrittäjänä on mieluisaa, että ”alihankkija ymmärtää sen mitä ollaan tekemässä tarkemman laadun kanssa. Kärkiyrittäjänä puhuisin mieluummin yhteistyökumppaneista ja me jokainen hyödynnetään ja autetaan toistemme”.

Kärki- ja alihankintayrittäjän yläkategoriat; *käynnistäjä* ja *kartoittaja* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn *verkostonluoja*-rooliin ja samoin perusteiden *panostaja* ja *senssienosallistuja* yhdistetään *mukaanmenijä*-rooliin. Samalla nämä yläkategoriat siirtyvät Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta samanlaisiin rooleihin.

Kärki- ja alihankintayrittäjien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden *ei* esiin noussut *yhtään* roolikäsitystä, joka täyttää kaikilta neljältä tarkastelunäkökulmalta myös kritiikin. Toisaalta yläkategorioista nostetaan esiin vain sellaiset roolin lähettäjän roolikäsitykset, jotka ovat nousseet esiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina, joiden yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, toimitusjohtajien omat kokemukset tai odotukset ovat roolikäyttämisen osalta. Kärki- ja alihankintayrittäjien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraavat roolikäsitykset, jotka täyttävät myös osittain kritiikin: verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja. Yhteenvedonä tässä tutkimuksessa tällaisia Fondaksen kritiikin täyttäviä roolikäsityksiä, joissa roolin lähettäjän ja roolin vastaanottajan käsitykset olivat samanlaisia, nousi esiin seuraavat roolikäsitykset: verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja.

6.4.3 Kärki- ja alihankintayrittäjien yksittäisroolien tarkastelu

Seuraavana on yhteenvedon kärki- ja alihankintayrittäjien yläkategorioista esiin nousseita yksittäisiä roolikäsityksiä: *ei-tunnistaja*, *osaava vetäjä*, *kokija*, *edelläkävijä*, *yhteisomistaja*, *hillitsijä*, *ulkopuolinen kätilö*, *tasapainottaja*, *julkistoimijan kaveri*, *seuloja*, *ydinosaaja* ja *tulevaisuuden verkottaja*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *ei-tunnistaja*-roolista verkostokonsultti näkee, että ”suomalaisen yrittäjän on vaikea etsiä sopivia yhteistyökumppaneita, koska yrittäjät eivät tunnista yrityksen ulkopuolista maailmaa riittävästi”.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *osaava vetäjä*-roolin verkostoyrittäjä kokee, että ”toimialoitain pitää synnyttää verkostoja kärkiyrityksen ympärille eli pitää olla

riittävästi menestynyt yritys ja josta löytyy sellainen henkilö, jolla on riittävästi karismaa ja uskottavuutta ja osaamista”.

Kärki- ja alihankintayrittäjän **kokija**-roolista verkostoyrittäjällä on kokemus, että *”haetaan, kokeillaan hyviä yhteistyökumppaneita pitkäjänteisesti ja sen jälkeen on mahdollisuus hakea uusia kontakteja”*. Julkistoimijan kokemuksena on, että *”kun nämä yrittäjät on oppinut avoimeen touhuun ja etsimään yhteistyökumppaneita niin verkosto laajenee jatkuvasti”*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän **edelläkävijä**-roolin julkistoimija kokee siten, että *”yritys näyttää esimerkkiä ja suorittaa jopa melkoisia investointeja, mitä yritys ei tekisi itse. Mutta jos tämä verkosto saadaan synnytettyä niin verkoston tuella, se pystyy mahdollisesti saamaan sen investoinnin myös kannattamaan”*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän **yhteisomistaja**-roolista kärki- tai alihankintayrittäjän oma kokemus on, että *”yhteisöllinen omistajuus keskeinen tekijä verkostotoiminnalle”*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän **hillitsijä**-roolista kärkiyrittäjän omat kokemukset ovat, että *”kärkiyrittäjänä haluan pitää sellaista matalaa profilia, ettei tulisi tätä kateutta. Koska olen niin riippuvainen näistä yhteistyökumppaneista, jotta voisi ajatella, että teillä menee nyt liian hyvin meidän kustannuksella; että useamman henkilökohtaisen keskustelun jälkeen voidaan tuntea se henkilö ja nähdään, että onko sillä haluja ja kykyä verkottua; että näkee tässä hommassa businesta, vaikkei tuotakaan heti tulosta vaan jaksaa vähän aikaa vääntää eli pitkäjänteisyys on kyllä yksi a ja o”*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän **ulkopuolinen kätilö**-roolista kärkiyrittäjän omat kokemukset ovat, että *”ulkopuolisella toimijalla kehitysyhtiöllä parempi kokonaisnäkemys synnyttää verkostoja kuin yksittäisillä yrityksillä siinä, sanotaan niin sanotulla hiekkalaatikolla; joku semmoinen ulkopuolinen joko julkistoimija tai konsultti ei ole mikään haitta siinä vaiheessa kun isompi verkko; että karsin niitä yrityksiä kenen kanssa lähdetään yhteistyöhön eli lähdän niiden kanssa joihin luotan. Ulkopuolista kätilöä joko aktivaattoria tai konsulttia tarvitaan löytämään verkostoon kaikki ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee verkoston osia, koska minä kärkiyrittäjänä en tunne kaikkia; että hyviä kokemuksia rehdistä aktivaattorista tai konsultista, joka on toiminut kätilönä ja siitä on ollut hirveästi etua verkostojen rakentamisessa”*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän **tasapainottaja**-roolin alihankintayrittäjänä koen, että *”on tärkeää semmoinen määrätynlainen sitoutuminen siihen yhteistyökuviin, sanotaan jatkuvaan yhteistyöhön - ei tule välillä tekemään ja välillä pois. Kun on pienempänä alihankkijana verkossa niin positiivinen piirre, että se helpottaa meidän työtä eli tehdään yhteistyötä määrätyn kärkiyrityksen kanssa. Meidän on helpompi toimia verrattuna siihen, että haettaisiin joka kauppa tuolta vapailta markkinoilta”*. Kärkiyrittäjänä koen, että *”se on helpompaa kasvaa, kun ei tarvitse ottaa itselle omaan yritykseen niin paljon vaan jokainen ajaa omaa kapasiteettiä vähän ylös, kun kasvetaan harjalle ja palataan normaaliin jos on väliaikaa. Jousto on prosentuaalinen juuri tässä verkostoitumisessa, niin se on yksi elinehto koko hommassa; että on ratkottu alihankkijan kanssa sen ongelma jos siellä on tullut, ettei ole jätettykään alihankkijaa yksin painamaan vaan katsottu, mitä voidaan tehdä. Kärkiyrityksenä meillä on toimintatapa, että alihankkija pyrkii ilmoittamaan kerran viikossa oman kapasiteettinsa ja jos niillä tulee hiljainen jakso ne kysyy, voiko tehdä meidän varastoon ja usein ne saa tehdä. Sehän on molemmin puolin silloin aika järkevä”*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *julkistoimijan kaveri* -roolista alihankintayrittäjän oma kokemus on se, että *"sain kehitysyrityksen kautta tietoa sellaisista potentiaalisista yrityksistä, mistä kannattaa lähteä kyselemään ja kenen kanssa kannattaa neuvotella"*. Kärkiyrittäjä kokee, että *"julkinen taho jotenkin pitää olla siellä mukana, se on kyllä erittäin tärkeä rooli yksittäisten yritysten laatuajurjestelmien ja projektien sisäajurajossa, mutta ei voi luoda mitään - ei voi mennä meklaroimaan, että te ja te ootta pari ja te ja te; että yritysverkon alkuun saattamisessa ja sen pystyyn nostamisvaiheessa julkistoimijaan osuus on voimakkaampi kuin verkonrakentamisen loppuvaiheessa"*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *seuloja*-roolista kärkiyrittäjänä koen, että *"kun on ollut projekteja niin niihin on seuloutunut tietyt ydin yhteistyökumppanit, joiden kanssa homma on paljon helpompaa. Erittäin suuri riski on kyllä aina uuden yhteistyökumppanin ottaminen, jota ei tunne"*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *ydinosaaja*-roolin kärkiyrittäjänä koen *"tilanteen turvallisiksi, koska alihankkijoista kukaan hallitse sitä kaikkea kuin me, että kukaan niistä ei ole uhkana"*.

Kärki- ja alihankintayrittäjän *tulevaisuuden verkottaja* -roolista kärki- ja alihankintayrittäjä odottaa, että *"jos verkostoitumiskoulutus alkaisi peruskoulusta niin kymmenen vuoden kuluttua ei tarvittaisi verkostoaktivaattoreita"*.

Seuraavana on yhteenvedo kärki- ja alihankintayrittäjien yläkategorioista esiinnousseita yksittäisiä roolikäsityksiä: ei-tunnistaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kättilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaaja ja tulevaisuuden verkottaja.

Yksittäisien ja erilaisten roolikäsityksien yläkategorioita ei tarkentunut tässä uusintatarkastelussa. Näitä kärki- ja alihankintayrittäjiä koskevia *yksittäisiä ja erilaisia roolikäsityksiä* nousi esiin yhteensä kaksitoista: *ei-tunnistaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kättilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaaja ja tulevaisuuden verkottaja*.

Yhteenvedona taulukossa 6 on esitelty muiden sekä omat kokemukset ja odotukset kärki- ja alihankintayrittäjien yhteisistä ja yksittäisistä rooleista. Kärki- ja alihankintayrittäjien *samanlaisina* roolikäsityksinä nousi esiin seitsemän roolia: *verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja*. Kärki- ja alihankintayrittäjien yläkategorioista nousi esiin yhteensä kaksitoista yksittäisroolia: ei-tunnistaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kättilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaaja ja tulevaisuuden verkottaja.

TAULUKKO 6 Yhteenveto kärki- ja alihankintayrittäjien yhteisistä ja yksittäisistä rooleista

<i>Yhteiset roolit Katzin ja Kahnin mukaan</i>	<i>Muiden kokemukset ja odotukset yksittäiset roolit</i>	<i>Omat kokemukset ja odo- tukset yksittäiset roolit</i>
<i>verkostonluoja</i>	<i>ei-tunnistaja</i>	<i>yhteisomistaja</i>
<i>mukaanmenijä</i>	<i>osaava vetäjä</i>	<i>hillitsijä</i>
<i>hankkeistaja</i>	<i>kokija</i>	<i>ulkopuolinen kätilö</i>
<i>ylläpitäjä</i>	<i>edelläkävijä</i>	<i>tasapainottaja</i>
<i>oikeiden henkilöiden valitsija</i>		<i>julkistoimijan kaveri</i>
<i>haistelija</i>		<i>seuloja</i>
<i>auttaja</i>		<i>ydinosaja</i>
		<i>tulevaisuuden verkottaja</i>

6.4.4 Käytännön ja teorian synteesi kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista

Tutkimuksen tässä luvussa keskustelevat teoria ja käytäntö, eli perinteisten kärki- ja alihankintayrittäjien rooleja verrataan tämän tutkimuksen verkostoaktivaattori- kärki- ja alihankintayrittäjien rooleihin. Aikaisemmin tämä tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin ja esiteltiin kuviossa 15 rooleista yhteenveto. Perinteisiin kärki- ja alihankintayrittäjien rooleihin yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktivaattori-kärki- ja alihankintayrittäjien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä. Yhteiset roolikäsitykset olivat verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat ei-tunnistaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaja ja tulevaisuuden verkottaja. Tässä osiossa yhteisistä roolikäsityksistä nostetaan esiin sekä muiden verkostoaktivaattoreiden käsitys kärki- ja alihankintayrittäjän rooleista että kärki- ja alihankintayrittäjän käsitys omista rooleistaan ja näitä rooleja verrataan teoriakirjallisuudesta aikaisemmin esiin nousseisiin rooleihin.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on *verkostonluoja*, sillä pienyrityksissä yhteistyön luominen on kuin yrityksen ”oman strategian luontia”. Verkostoaktivaattorit odottavat, että kärkiyrittäjän voi olla vahva kärkiyrittäjä tai yrittäjähenkilö, johon muut uskoo. Julkistoimija kokee, että ”*pienyryityksissä yhteistyön luominen on kuin yrityksen oman strategian luontia*”. Julkistoimija odottaa, että ”*kärkiyrittäjän rooli on sellainen, jossa ei välttämättä tarvitse olla kärkiyrittäjä vaan vahva yrittäjähenkilö, johon muut uskoo ja joka puhuu muut puolelleen ja joka toimii tämän ryhmän eteen*”. Tutkimuksessa mukana olleet kärki- ja alihankintayrittäjät kokevat, että he ovat toimineet verkostonluojana, jolla varmistetaan, että yrittäjillä ja yrityksillä olisi sama intressi että yhteneväinen hyöty, mutta samalla karsii niitä yrityksiä kenen kanssa lähtee yhteistyöhön. ”*Alihankintayrittäjänä olen itse aktiivisesti etsinyt niitä yhteistyökumppaneita*”. Kärki- ja alihankintayrittäjien omista kokemuksista nousivat esiin seuraavanlaisia *verkostonluoja*- käsityksiä kärkiyrittäjän omina kokemuksina; ”*että karsin niitä yrityksiä kenen kanssa lähdetään yhteistyöhön eli lähden niiden kanssa, joihin luotan; että kun mennään alihankintaan, jolloin ky-*

syin valmiutta ja oletteko kiinnostuneita toimimaan alihankkijana ja jos kukaan ei olisi ollut kiinnostunut tulla meille niin jokainen tietää, missä me sitten oltaisiin oltu; että lähdin itse tunnustelemaan yhteistyöstä kiinnostuneita kumppaneita ja omassa alkukartoituksessa julkistoimija oli aika vahvasti mukana”.

Kärki- tai alihankintayrittäjänä olen *”halunnut varmistaa, että yrittäjillä ja yrityksillä olisi sama intressi ja yhteneväinen hyöty ja sitten sitouttaa”*. Alihankintayrittäjän oma kokemus verkostoitumisen suunnitteluvaiheesta on, että *”alihankintayrittäjänä olen itse aktiivisena etsinyt niitä yhteistyökumppaneita”*. Kärki- ja alihankintayrittäjien omat odotukset verkostonluojana ovat sellaiset, että katsotaan ne liiketoiminnat yhteen. Kärki- ja alihankintayrittäjän oma odotus on, että *”katsotaan ne liiketoiminnat yhteen ja katsoa, miten tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän”*. Aiempi kirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjien yhtenä roolina on toimia *verkostonluojana*, sillä lähikäsitteistä mm. (PKT-Säätiö 1996) esittää, että kärki- ja alihankintayrittäjällä täytyy tällaisessa työssä olla monta erilaista käytännön roolia. Asianomaisen tärkeimmistä rooleista on toimia *liikkeenpanijana*, mutta myös toimia *verkostojen rakentajana*, joten käsite on lähellä *verkostonluoja-roolia*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on *mukaanmenijä*, jolla pitkä kokemus ja suhteet verkostoista. Verkostoyrittäjän kokemus on, että *”pitkä kokemus takana sekä tietämistä että suhteetkin niin oli sitten sellainen idea, että hoidetaan verkostolla tämä homma me ylhäältäpäin eli silloin tämä kärkiyrittäjä-aktivaattori siinä oli sitten se lähtökohta”*. Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on *mukaanmenijä*, jolla pitäisi olla aktiivista panosta yhteisen asian eteen. Verkostoyrittäjänä odotan, että *”jokaiselta yritykseltä pitäisi odottaa aktiivista panosta tämän yhteisen asian eteen, muuten herkästi alkaa hiertää yhteistyötä, jos on mukana yrityksiä antamatta mitään panosta”*. Tutkimuksessa mukana olleet kärki- ja alihankintayrittäjät kokevat myös itse, että verkostotoimijana heidän roolinsa on *mukaanmenijä*, koska *”me on tavallaan synnytty sen verkoston mukana ja helpottaa meidän työtä”*. Alihankintayrittäjän kokemus oli, että *”me on tavallaan tuota synnytty sen renkaan mukana tai verkoston mukana. Kehitys pohjautuu täysin siihen. Pienempänä alihankkijana verkossa niin positiivinen piirre, että se helpottaa meidän työtä eli tehdään yhteistyötä määrätyn kärkiyrityksen kanssa. Meidän on helpompi toimia verrattuna siihen, että haettaisiin joka kauppa tuolta vapailta markkinoilta”*.

Kärki- ja alihankintayrittäjien omat odotukset mukaanmenijä-roolista ovat sellaiset, että isommat yritykset järjestävät semmoisia *”tulkaa tutustumaan meidän taloon”* tilaisuuksia, jossa luodaan molemmin puolin tärkeitä suhteita epävirallisemmin kuin virallisissa tilaisuuksissa. Kärki- tai alihankintayrittäjän oma odotus on, että *”isommat yritykset järjestävät semmoisia - tulkaa tutustumaan meidän taloon - tilaisuuksia, jossa luodaan molemmin puolin tärkeitä suhteita epävirallisemmin kuin virallisissa tilaisuuksissa”*. Aiempi kirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjän roolina olisi *mukaanmenijä-rooli*, sillä lähikäsitteenä voidaan nostaa esiin *verkostojen rakentaja*, joka omalla osaamisellaan hyödyntää yhteyksiä yritysten

kesken. Toisena lähikäsitteenä esiinnousee *katalysaattori*, joka varmistaa prosessin jatkuvuuden ja kirkastaa prosessin "punaisen langan" kaikille osanottajille. (PKT-Säätiö 1996, 17-19)

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimivat kärki- ja alihankintayrittäjät voivat toimia *hankkeistajina*, sillä on myös mahdollista yrittäjät keskenään rakentavat verkkoja ilman ulkopuolista. Julkistoimijan kokee, että *"on myös mahdollista yrittäjät keskenään rakentavat verkkoja ilman ulkopuolista, mutta hyvin usein projekteissa on näitä meklareita"*. Tutkimuksessa mukana olleet kärki- ja alihankintayrittäjät kokevat myös itse, että verkostotoimijana heidän täytyy olla hankkeistajana. Kärki- ja alihankintayrittäjänä olen kokenut, että *"kun rakennetaan verkosto aina projektikohtaisesti niin silloin saadaan lisäarvoa"*. Timmons (1999) korostaa, että yrittäjä toimii *resurssien hankkijana*. Teoriakirjallisuus siten tukee tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia *hankkeistajana*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on *ylläpitäjä*, jos ei ole ulkopuolista aktivaattoria. Verkostoyrittäjän kokemus on, että *"jos ei ole ulkopuolista aktivaattoria niin silloin yritykset sopivat työnjaosta keskenään joko hoidetaan määräaikaisena tai sitten tehtävät on jaettu selkeästi"*. Tutkimuksessa mukana olleet kärki- ja alihankintayrittäjät ovat kokeneet, että ylläpitäjän rooli kuuluu automaattisesti tähän tehtävään. Kärkiyrittäjänä koen, että *"sisäisenä aktivaattorina olen saanut tämän ryhmän sisäisesti aktivoitua, mutta sitten olla myöskin jossakin määrin ulkoisena aktivaattorina, sillä olen saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta siihen työhön, joten tässä työssä se ylläpitäjän rooli kuuluu automaattisesti sitten vielä tähän"*. Teoriakirjallisuus ei suoraan tue tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia yhteysien *ylläpitäjänä*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä olisi *oikeiden henkilöiden valitsija*, jolloin yrittäjän luotettavuus ja yhteistyökyky ratkaisee. Verkostoyrittäjän kokemus on, että *"yrittäjän luotettavuus ja yhteistyökyky ratkaisee niin sieltähän se yritystoiminta kuitenkin lähtee"*. Verkostokonsulttina koen, että *"luottamuksen saavuttaminen on ensiarvoisen tärkeä, mutta kaikilla yrittäjillä ei ole valmiutta, koska osaamista ei ole riittävästi"*. Tutkimuksessa mukana ollut kärki- ja alihankintayrittäjä kokee myös itse, että verkostotoimijana hänen täytyy olla oikeiden henkilöiden valitsija, että *"siellä olisi ne oikeat henkilöt oikeassa paikassa"*. Kärkiyrittäjänä *"voisin kyllä sanoa yleensä ottaen yhteistyökumppaneiden suhteen, että siellä olisi ne oikeat henkilöt oikeassa paikassa, joita siellä tarvittiin ja ne tekisivät työnsä hyvin että siinä se onnistuminen edellytys oli"*. Teoriakirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia *oikeiden henkilöiden valitsijana*, sillä Johannisson (2003) korostaa lähikäsitteenä *kontaktien löytäjän* merkitystä.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit kokevat, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä olisi *haistelija*, jolloin katseluaan millä tasolla yrittäjä haluaa toimia. Verkostokonsultti kokee, että *"täytyy*

katsoa millä tasolla yrittäjä haluaa toimia eikä väkisin viedä pidemmälle". Tutkimuksessa mukana ollut kärki- ja alihankintayrittäjä kokee, että verkostotoimijana hän toimi haistelijana, sillä lähdin itse tunnustelemaan yhteistyöstä kiinnostuneita kumppaneita. Kärkiyrittäjän oma kokemus on, että *"lähdin itse tunnustelemaan yhteistyöstä kiinnostuneita kumppaneita"*. Teoriakirjallisuus ei tue tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa yhtenä kärki- ja alihankintayrittäjän roolina saisi olla *haistelija*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä olisi *auttaja*, jolloin pitää olla tosissaan mukana auttamassa sitä vetäjää. Verkostokonsulttina odotan, että *"yksi olennainen tekijä tietysti, että on löytynyt oikea vetäjä, joka osaa ja tietää hommansa. Lisäksi yritysten pitää olla tosissaan mukana auttamassa sitä vetäjää. Yritykset eivät voi jäädä siihen, että ne odottavat ja katsovat sivusta"*. Tutkimuksessa mukana ollut kärki- ja alihankintayrittäjä kokee, että verkostotoimijana hän toimii auttajana eli yhteistyökumppanina, jolloin jokainen hyödyntää ja auttaa toinen toistaan. Kärkiyrittäjänä on mieluisaa, että *"alihankkija ymmärtää sen mitä ollaan tekemässä tarkemman laadun kanssa. Kärkiyrittäjänä puhuisin mieluummin yhteistyökumppaneista ja me jokainen hyödynnetään ja autetaan toinen toistamme"*. Teoriakirjallisuus ei tue tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa yhtenä kärki- ja alihankintayrittäjän roolina olisi *auttaja*.

Seuraavana käsitellään kärki- ja alihankintayrittäjien *yksittäiset roolikäsitykset*, jotka olivat: *ei-tunnistaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaaja ja tulevaisuuden verkottaja*.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjän rooli *ei ole tunnistaja*, sillä suomalaisen yrittäjän on vaikea etsiä sopivia yhteistyökumppaneita, koska yrittäjät eivät tunnista yrityksen ulkopuolista maailmaa riittävästi. Verkostokonsultti kokee, että *"suomalaisen yrittäjän on vaikea etsiä sopivia yhteistyökumppaneita, koska yrittäjät eivät tunnista yrityksen ulkopuolista maailmaa riittävästi"*. Teoriakirjallisuudessa ei suoraan käsitelty tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän roolina on toimia *ei-tunnistajana*.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva kärkiyrittäjä toimisi *osaavana vetäjänä*, joka synnyttää verkostoja kärkiyrityksen ympärille. Verkostoyrittäjä kokee, että *"toimialoittain pitää synnyttää verkostoja kärkiyrityksen ympärille eli pitää olla riittävästi menestynyt yritys ja josta löytyy sellainen henkilö, jolla on riittävästi karismaa ja uskottavuutta ja osaamista"*. Aiemmassa kirjallisuudessa on osittain esiinnoussut merkityskategoria, jossa kärkiyrittäjän yhtenä roolina on toimia *osaavana vetäjänä*. Lähikäsitteenä voidaan nostaa esiin *verkostojen rakentaja*, joka omalla osaamisellaan hyödyntää yhteyksiä yritysten kesken. Toisena lähikäsitteenä esiinnousee *katalysaattori*, joka varmistaa prosessin jatkuvuuden ja kirkastaa prosessin "punaisen langan" kaikille osanottajille. (PKT-Säätiö 1996, 17-19; Toivola 2005)

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on *kokija*, jolloin kokeillaan hyviä yhteistyökumppaneita. Verkostoyrittäjä kokee, että *"haetaan, kokeillaan hyviä"*

*yhteistyökumppaneita pitkäjänteisesti ja sen jälkeen on mahdollisuus hakea uusia kontakteja". Julkistoimijan kokemuksena on, että "kun nämä yrittäjät on oppinut avoimeen touhuun ja etsimään yhteistyökumppaneita niin verkosto laajenee jatkuvasti". Teoriakirjallisuudessa ei suoraan noussut esiin merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia **kokijana**.*

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on **edelläkävijä**, jolloin yritys näyttää esimerkkiä. Julkistoimija kokee, että "yritys näyttää esimerkkiä ja suorittaa jopa melkoisia investointeja, mitä yritys ei tekisi itse. Mutta jos tämä verkosto saadaan synnytettyä niin verkoston tuella, se pystyy mahdollisesti saamaan sen investoinnin myös kannattamaan". Teoriakirjallisuudessa ei suoraan noussut esiin merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia **edelläkävijänä**.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjän rooli on **yhteisomistaja**, sillä yhteisöllinen omistajuus on keskeinen tekijä verkostotoiminnalle. Kärki- tai alihankintayrittäjän oma kokemus on, että "yhteisöllinen omistajuus keskeinen tekijä verkostotoiminnalle". Teoriakirjallisuudessa ei suoraan noussut esiin merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia **yhteisomistajana**.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on **hillitsijä**, joka haluaa pitää matalaa profiilia ja joka näkee "tässä hommassa businesta pitkällä aikavälillä". Kärkiyrittäjän omat kokemukset ovat, että "kärkiyrittäjänä haluan pitää sellaista matalaa profiilia, ettei tulisi tätä kateutta. Koska olen niin riippuvainen näistä yhteistyökumppaneista, jotka voisi ajatella, että teillä menee nyt liian hyvin meidän kustannuksella; että useamman henkilökohtaisen keskustelun jälkeen voidaan tuntea se henkilö ja nähdään, että onko sillä haluja ja kykyä verkottua; että näkee tässä hommassa businesta, vaikei tuotakaan heti tulosta vaan kun jaksaa vähän aikaa vääntää eli pitkäjänteisyys se on kyllä yksi a ja o". Teoriakirjallisuus **tukee lähes suoraan** esiinnousutta merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia **hillitsijänä**. Johannisson (2003) korostaa *vakiinnuttajan* merkitystä verkostojen rakennustyössä.

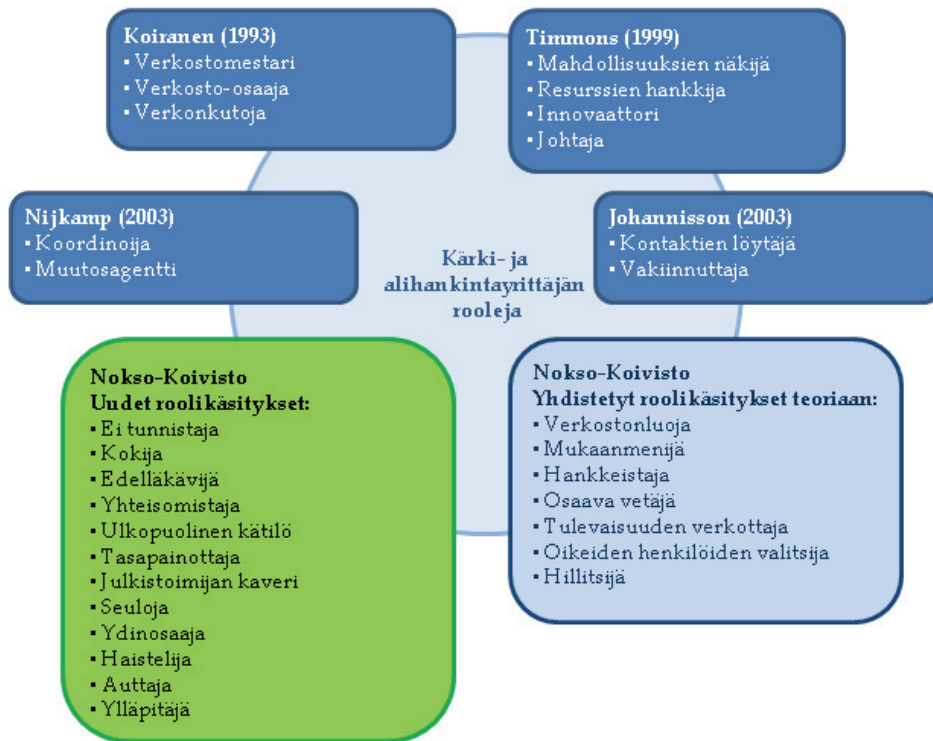
Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit kokevat, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä tarvitsee tuekseen **ulkopuolisen kättilön**, joka tuo kokonaisnäemyksen ja löytää tuntemattomatkin tahot verkoston osaksi. Kärkiyrittäjän oma kokemus on; "että ulkopuolisella toimijalla kehitysyhtiöllä parempi kokonaisnäkemys synnyttää verkostoja kuin yksittäisillä yrityksillä siinä, sanotaan niin sanotulla hiekkalaatikolla; että semmoinen ulkopuolinen joko julkistoimija tai konsultti ei ole mikään haitta siinä vaiheessa kun isompi verkko; että karsin niitä yrityksiä kenen kanssa lähdetään yhteistyöhön eli lähdän niiden kanssa joihin luotan. Ulkopuolista kättilöä joko aktivaattoria tai konsulttia tarvitaan löytämään verkostoon kaikki ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee verkoston osia, koska minä kärkiyrittäjänä en tunne kaikkia; meillä on hyviä kokemuksia rehdistä aktivaattorista tai konsultista, joka on toiminut kättilönä ja siitä on ollut hirveästi etua verkostojen rakentamisessa". Teoriakirjallisuudessa ei tue esiinnousutta merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina olisi toimia **ulkopuolisena kättilönä**.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit kokevat, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä on *tasapainottaja*, joka ratkoo alihankkijan kanssa ongelmia, mitä voidaan tehdä. Alihankkijayrittäjän omat kokemukset ovat, että *”on semmoinen määrätynlainen sitoutuminen siihen yhteistyökuvioon, sanotaan jatkuvaan yhteistyöhön - ei tule välillä tekemään ja välillä pois. Pienempänä alihankkijana verkossa niin positiivinen piirre, että se helpottaa meidän työtä eli tehdään yhteistyötä määrätyn kärkiyrityksen kanssa. Meidän on helpompi toimia verrattuna siihen, että haettaisiin joka kauppa tuolta vapailta markkinoilta; että se on helpompaa kasvaa, kun ei tarvitse ottaa itselle omaan yritykseen niin paljon vaan jokainen ajaa omaa kapasiteettiä vähän ylös, kun kasvetaan harjalle ja palataan normaaliin jos on väliaikaa. Jousto on prosentuaalinen juuri tässä verkostoitumisessa niin se on yksi elinehto koko hommassa; että on ratkottu alihankkijan kanssa sen ongelmia, eikä ole jätettykään alihankkijaa yksin painimaan vaan katsottu, mitä voidaan tehdä; että alihankkija pyrkii ilmoittamaan kerran viikossa oman kapasiteettinsa. Jos niillä tulee hiljainen jakso, silloin ne kysyvät, voiko tehdä meidän varastoon ja usein ne saa tehdä. Sehän on molemmin puolin silloin aika järkevää”*. Teoriakirjallisuudesta *ei suoraan* noussut esiin merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia *tasapainottajana*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit kokevat, että verkostotoimijana toimiva kärki- ja alihankintayrittäjä tarvitsee tuekseen *julkistoimijan*. Alihankintayrittäjän oma kokemus on se, että *”sain kehitysyhtiön kautta tietoa sellaisista potentiaalisista yrityksistä, mistä kannattaa lähteä kyselemään ja kenen kanssa kannattaa neuvotella”*. Kärkiyrittäjä kokee, että *”julkinen taho jotenkin pitää olla siellä mukana, se on kyllä erittäin tärkeä rooli yksittäisten yritysten laatuajurjestelmien ja projektien sisäajurjossa, mutta ei voi luoda mitään - ei voi mennä meklaroimaan, että te ja te ootta pari ja te ja te”*; että yritysverkon alkuun saattamisessa ja sen pystyyn nostamisvaiheessa *julkistoimijaan osuus on voimakkaampi kuin verkonrakentamisen loppuvaiheessa”*. Teoriakirjallisuus *ei tue* esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on etsiä *julkistoimija kaveriksi*.

Tutkimuksessa mukana ollut kärkiyrittäjä kokee, että kun on projekteja, niin rooli on ollut *seuloja*. Kärkiyrittäjä kokee, että *”kun on ollut projekteja niin niihin on seuloutunut tietyt ydin yhteistyökumppanit, joiden kanssa homma on paljon helpompaa. Erittäin suuri riski on kyllä aina uuden yhteistyökumppanin ottaminen, jota ei tunne”*. Teoriakirjallisuudessa *ei ilmennyt* tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on toimia *seulojana*.

Tutkimuksessa mukana ollut kärki- ja alihankintayrittäjä kokee, että verkostotoimijana hänen roolinsa on *ydinosaja*. Kärkiyrittäjä kokee *”tilanteen turvalliseksi, koska alihankkijoista kukaan hallitse sitä kaikkea kuin me, että kukaan niistä ei ole uhkana”*. Teoriakirjallisuudessa *ei ilmennyt* tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina olisi toimia *ydinosajana*.



KUVIO 34 Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden kärki- ja alihankintayrittäjien rooleja

Tutkimuksessa mukana olleet kärki- ja alihankintayrittäjät odottavat, että verkostotoimijana heidän roolinsa on toimia *tulevaisuuden verkottajana*, jos verkostoitumiskoulutus alkaisi peruskoulusta. Kärki- tai alihankintayrittäjä odottaa, että *”jos verkostoitumiskoulutus alkaisi peruskoulusta niin kymmenen vuoden kuluttua ei tarvittaisi verkostoaktivaattoreita”*. Teoriakirjallisuus osittain tukee tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että kärki- ja alihankintayrittäjän yhtenä roolina on *tulevaisuuden verkottaja*. Timmons (1999) korostaa lähikäsitettä, että yrittäjä toimii *mahdollisuuksien näkijänä*.

Niitä kärki- ja alihankintayrittäjien rooleja, joita teoriakirjallisuudessa on käsitelty aikaisemmin, nousi esiin verkostoaktivaattoreiden rooleista tässä tutkimuksessa seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *verkostonluoja*, *mukaanmenijä*, *hankkeistaja*, *oikeiden henkilöiden valitsija*, *osaava vetäjä*, *hillitsijä* ja *tulevaisuuden verkottaja*. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuuteen pohjautuen julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien erilaisia perinteisiä rooleja. Tutkimuksen tämän osion yhteenvedon kuvioon 34 olen koontanut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset, jotka voidaan yhdistää kuviossa 15 mukaisesti kirjallisuudessa

sa aikaisemmin esiteltyihin verkostoaktivaattoreiden perinteisiin verkstoroleihin tai lähikäsitteisiin.

Kärki- ja alihankintayrittäjien erilaista rooleista nousi esiin 19 roolikäsitystä, joista kahtatoista roolia ei voitu yhdistää aikaisempaan teoriakirjallisuuteen: ylläpitäjä, haistelija, auttaja, ei-tunnistaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaaja.

Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä tutkimuksista esiin nousseista roolikäsityksistä voidaan yhdistää seitsemän roolia aikaisemmin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: verkostonluoja (verkostojen rakentaja), mukaanmenijä (verkostojen rakentaja), hankkeistaja (resurssien hankkija), oikeiden henkilöiden valitsija (kontaktien löytäjä), osaava vetäjä (verkostojen rakentaja), hillitsijä (vakiinnuttaja) ja tulevaisuuden verkottaja (mahdollisuuksien näkijä).

Perinteisiin teoriakirjallisuuden kärki- ja alihankintayrittäjien rooleihin yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktivaattori-kärki- ja alihankintayrittäjien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä, jolloin muodostuu kuvio 34. Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä tutkimuksista esiin nousseista roolikäsityksistä voidaan yhdistää seitsemän roolia aikaisemmin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, oikeiden henkilöiden valitsija, osaava vetäjä, hillitsijä ja tulevaisuuden verkottaja.

6.4.5 Yhteenveto kärki- ja alihankintayrittäjien uusista rooleista

Tästä tutkimuksesta nousee esiin uusina roolikäsityksinä: ylläpitäjä, haistelija, auttaja, ei-tunnistaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaaja. Taulukon 6 mukaan yhteiset roolikäsitykset olivat verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat ei-tunnistaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaaja ja tulevaisuuden verkottaja.

Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat seitsemän roolia: verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, oikeiden henkilöiden valitsija, osaava vetäjä, hillitsijä ja tulevaisuuden verkottaja. Tästä tutkimuksesta esiin nousee uusina yhteisinä roolikäsityksinä: *ylläpitäjä, haistelija ja auttaja* sekä yksittäisinä uusina roolikäsityksinä: *ei-tunnistaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaaja*.



KUVIO 35 Kärki- ja alihankintayrittäjien uusien roolien muodostuminen prosessikuva-
na ja vertailu Katzin ja Kahnin rooliteoriaan

Kärki- ja alihankintayrittäjien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä kuvion 35 mukaan samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden ei esiin nousut yhtään roolikäsitystä, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin. Lähes kritiikin täyttäviä (suluissa) rooleja ovat *verkkostonluoja*, *mukaanmenijä*, *hankkeistaja*, *ylläpitäjä*, *oikeiden henkilöiden valitsija*, *haistelija ja auttaja*. Näistä verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, oikeiden henkilöiden valitsija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutta tietoa roolikeskusteluun, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta roolit; *ylläpitäjä*, *haistelija ja auttaja*, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin myös kärki- ja alihankintayrittäjien uusina samanlaisina rooleina.

6.5 Verkostoyrittäjän roolit

Perinteinen yrittäjä, kärki- ja alihankintayrittäjä, toimii markkinataloudessa, kun taas verkostoyrittäjä toimii verkostotaloudessa.

Tämän osion verkostoyrittäjien erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä 1 kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Verkostoyrittäjien ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikerroksesta esitellään liitteessä 1 kohdassa 6.4 esiinnoiset taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet verkostoyrittäjien roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tässä osiossa. Seuraavana tarkastellaan verkostoyrittäjien rooleja tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.

6.5.1 Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet verkostoyrittäjien roolit

Ensimmäisen aineistolähtöisen luokittelun jälkeen verkostoyrittäjien rooleista havaintolukumäärien perusteella jakaantui suunnitteluvaiheeseen 27%, ensitapaamisvaiheeseen 25%, rakentamisvaiheeseen 18% ja ylläpitovaiheeseen 30%. Havaintolukumäärien perusteella verkostoyrittäjien roolit ovat jakaantuneet tasaisesti, mutta kuitenkin suurin painoarvo roolilla on ylläpitovaiheessa ja toiseksi eniten suunnitteluvaiheessa sekä lähes yhtä suuri ensitapaamisvaiheessa, mutta vähäisin siirryttäessä rakentamisvaiheeseen.

Toisessa tai useammassa aineistolähtöisen analyysin uusintatarkastelussa tapahtui seuraavia muutoksia. Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteellahan aiemmin saatiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina 3 erilaista roolia verkostoyrittäjille: hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina verkostoyrittäjien rooleista verkostoyrittäjien rooleista ei noussut esiin muutostarpeita, joten alkuperäiseen taulukkoon ei tullut muutoksia. Useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina nousi esiin edelleen yhteensä 3 erilaista roolia verkostoyrittäjille: hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä.

Verkostoyrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina saatiin ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella 16 erilaista roolia verkostoyrittäjille: päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttaja, hämähäkki, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, kokija, tunnistaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija, arkkitehti, hankkeistaja, ylläpitäjä ja kartoittaja.

Yhteenvetona useamman aineistolähtöisen analyysin jälkeen tunnistaja muuttui *ei-tunnistajaksi*, kokija *uramuurtajaksi*, siivestäjä *ei-siivestäjäksi*, tunnistaja *ei-kurittajaksi*, hämähäkki-roolimerkitys muuttui *palikoitten kokoajaksi* ja synnyttaja muuttui *synkkaajaksi*. Verkostoyrittäjien odotukset omista rooleista ei noustanut esiin muutostarpeita, joten taulukko pysyi alkuperäisenä.

Uusintatarkastelujen jälkeen saatiin verkostoyrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina 21 erilaista roolia verkostoyrittäjille: päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttäjä, synkkaaja, hämähäkki, palikoitten kokoaja, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, ei-siivestäjä, kokija, uranuurtajaksi, ei-kurittaja, ei-tunnistaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija, arkkitehti, hankkeistaja, ylläpitäjä ja kartoittaja.

Useamman aineistolähtöisen analyysin yhteenvedona muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina nousi esiin yhteensä 3 erilaista roolia verkostoyrittäjille; *hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä* ja verkostoyrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina yhdistettynä 21 erilaista roolia verkostoyrittäjille: päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttäjä, synkkaaja, hämähäkki, palikoitten kokoaja, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, ei-siivestäjä, kokija, uranuurtajaksi, ei-kurittaja, ei-tunnistaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija, arkkitehti, hankkeistaja, ylläpitäjä ja kartoittaja.

Yhdistettynä rooleja on yhteensä 21: *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttäjä, synkkaaja, hämähäkki, palikoitten kokoaja, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, ei-siivestäjä, kokija, uranuurtajaksi, ei-kurittaja, ei-tunnistaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija, arkkitehti, ylläpitäjä ja kartoittaja*. Yhteenvedona tässä voidaan todeta, että rooleista kolme oli yhteistä: *päätöksentekijä, osaava vetäjä ja hankkeistaja*.

6.5.2 Verkostoyrittäjien samanlaisten roolien tarkastelu Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

Tässä tutkimuksen diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan Fondaksen kritiikki, jota verkostoaktivaattoreiden roolijaotteluun liittyi. Seuraavana on yhteenvedo verkostoyrittäjien yläkategorioista esiinnousseista samanlaisista roolikäsityksistä: *hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä*.

Verkostoyrittäjän *hankkeistaja*-roolista julkistoimijan kokemus on, että "projekteissa on näitä meklareita ja yritysryhmiä on nyt puhuttu hirveen paljon. Joo ei ole yhtään oikeata tapaa. On ulkopuolinen meklari, mutta on mahdollista yrittäjät keskenään". Kärkiyrittäjän kokemus on, että "ideaali verkostoyrittäjä on semmoinen, joka toimii yksinään, koska sen ei tarvitse saada töitä kenellekään vaan verkosto nostaa aina projektikohtaisesti ne palvelut mitä tarvitaan ja ei yhtään enempää". Verkostoyrittäjä odottaa, että "ulkopuolinen aktivaattori kehittää tällaisen paketin, esimerkiksi paloturvallisuusasukokonaisuuden, niin siihen löytyy tältä alueelta laajasti nämä yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan".

Verkostoyrittäjän *päätöksentekijä*-roolista julkistoimijan kokemus on, että "verkostoajattelumallilla saadaan päätöksentekoon yllättäviä erilaisia vaihtoehtoja ja me kokoonnutaan säännöllisesti tämä ryhmä ja toimitusjohtajat on kaikista mukana eli niitä vahvoja miehiä mukana". Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että "joko yrittäjä itse tai johtaja yrityksessä, että olisi suurin piirtein samanarvoiset henkilöt eri yrityksistä, koska ainakin heillä pitää olla päätäntävalta".

Verkostoyrittäjän *osaava vetäjä*-roolista verkostokonsultti odottaa, etteivät "yritykset vaan jää odottaan ja katsoon, että milloin se jätkä tuo kauppaan kotiin". Verkostoyrittäjän omat kokemukset ovat; "että jonkun siinä pitäisi olla koordinaat-

torina, joka olisi katsellut valmiiksi tilat ja jeesannut ne alkuun ja tärkeintä se henkilö, joka lähtee vetämään että osaa ammattinsa; että se vetäjän puutteeseen sortuu, sanotaan näitten yritysten oma aktiivisuus. Ne pääsee tiettyyn pisteeseen, mutta tahtoo olla, että siihen se jää”.

Verkostoyrittäjän yläkategorioita ei tässä analyysissä yhdistetä aikaisempiin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyihin rooleihin. Samalla nämä yläkategoriat säilyvät Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta samanlaisina rooleina.

Verkostoyrittäjien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden *ei esiin noussut yhtään* roolikäsitystä, joka täyttää kaikilta neljältä tarkastelukulmalta myös kritiikin. Toisaalta yläkategorioista nostetaan esiin vain sellaiset roolin lähettäjän roolikäsitykset, jotka ovat nousseet esiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina tai odotuksina, joissa yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, verkostoyrittäjien omat kokemukset tai odotukset ovat roolikäytätymisen osalta. Verkostoyrittäjien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraavat roolikäsitykset, jotka täyttävät vain osittain kritiikin: *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä*. Yhteenvetona tutkimuksessa tällaisia Fondaksen kritiikin täyttäviä roolikäsityksiä, joissa roolin lähettäjän ja roolin vastaanottajan käsitykset olivat samanlaisia, nousi esiin seuraavat roolikäsitykset: *hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä*.

6.5.3 Verkostoyrittäjien yksittäisroolien tarkastelu

Seuraavana on yhteenvedo verkostoyrittäjien yläkategorioista esiinnousseita yksittäisiä roolikäsityksiä: *tasapainottaja, aktivoija, aloitteentekijä, uranuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, kokija, onnistuja, ylläpitäjä, synnyttäjä, käynnistäjä, verkostonluoja, hämähäkki, palikoitten kokoaja, ei-tunnistaja, tunnistaja, kartoittaja, haistelija ja arkkitehti*.

Verkostoyrittäjän *tasapainottaja*-roolista verkostoyrittäjän omat kokemukset ovat: *”että meidän avainyrittäjät yhteistyökumppaneina ja me ei olla hypitty ympäri ämpäri sinne tänne, ei hyvinä eikä huonoina vuosinakaan. Jos me uutta yritystä yritämme partneriksi, niin tutkimme teknistä puolta ja mihin ne pystyvät, mitä ne osaavat; että pitää olla oma logiikkansa verkostoyhteistyön hallitsemisessa, että se toimii ja suhteet pelaa. Ei voida hypätä aidan yli että hetken päästä tuota ja hetken päästä tuota; että meillä on ollut hyvinä ja huonoinakin vuosina ihan yhtä hyvää tilanne ja se on ollut tällaista, ei sanelevaa vaan molempien edut huomioon ottavaa toimintaa”. Verkostoyrittäjän odotus on, että ”kun lähdetään tuohon verkostoon, että se ei ole sitten niin löyhä, että siinä seilataan edestakaisin, vaan pitää vastuu kantaa”.*

Verkostoyrittäjän *aktivoija*-rooliin on yhdistetty yläkategoria *aloitteentekijä*. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *”nämä esitykset, jotka tein sille kehitysyhtiölle, niin ne esitykset hautautuivat sinne. Mutta jos siihen olisi tartuttu, meillä olisi hyvää alihankkija tänä päivänä”.*

Verkostoyrittäjän *uranuurtaja*-roolista verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *”verkostoituminen on ollut luonnollinen tapa toimia. Minulle se ei ole mitenkään erikoista, että silloin kun me luotiin tämä yritys, oltiin melkein uranuurtajia”*.

Verkostoyrittäjän *ei-siivestäjä*-roolista verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *”jos lähtee vaan siivellä oljaksi, niin eihän sellaisesta yhteistyöstä tule mitään”*. Verkostoyrittäjän käsitys omasta verkostoitumisodotuksesta nousi esiin sellaisena, että *”jotka menevät tähän verkostoon antamatta niille tavallaan mitään panosta, niin ne on asioita, mitkä herkästi alkaa hiertää yhteistyötä”*.

Verkostoyrittäjän *ei-kurittaja*-roolista verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *”Suomessahan perusluonne on tätä verkostoitumista hirveästi vastaan ja se on huono piirre. Varsinkin yhteistyöverkoston kaveri, jos se menestyisi niin sitähan ruvetaan kurittamaan välittömästi hengiltä. Kenttäkoulutusta voisi kanssa olla, jotta saataisiin pois tätä perisuomalaista kateutta”*.

Verkostoyrittäjän *kokija*-rooliin on yhdistetty yläkategoria onnistuja Verkostoyrittäjien omia kokemuksia ovat, että *”määrätyllä lailla sattumasta lähtenyt, mutta sitten vahingosta viisastuneena myöhemmin, kun olen itse lähtenyt kehittämään ja tarkoituksenhakuisesti hakemaan ja etsimään muita;että kun onnistunut verkoston rakentamisessa ensimmäisen kerran, se anto uskon ja tajusin, että tämä voi onnistua monella muullakin rintamalla; että jos olet yhden tehnyt, osaat ehkä suhtautua oikein siihen toiseen, eli tämä tällaista isältä pojalle ajattelua eli se kulttuuri, mikä on olemassa; että vasta-alkajasta ihan erilaisena niin kokee niitä ennakkoluuloja, kun meille aikaisemmin mukana olleille monet asiat ovat itsestään selviä”*.

Verkostoyrittäjän *ylläpitäjä*-roolista verkostoyrittäjien omat odotukset ovat, että *”aktivaattori olisi sitten sellainen, joka näitä käytännön asioita ehkä hoitelisi, niin silloinhan tämä ongelma on helpommin hoidettavissa; että jos me ajatellaan noin laajemmin, eli tarpeet ehkä tulee liiketaloudellisista syistä ja siten yrittäjän kautta, mutta kyllä se on se itse toiminta, joka ajaa tähän ylläpitoon. Jos ei ole kannattavaa toimintaa, ei ole verkostoyrityksiä”*.

Verkostoyrittäjän *synnyttäjä*-rooliin on yhdistetty yläkategoriat; käynnistäjä, verkostonluoja, hämähäkki ja palikoitten kokoaja. Verkostoyrittäjien omia kokemuksia ovat; *”että ei oikeastaan ollut mitään esimerkkejä, että se tavallaan syntyy omasta itsestä, ja täysin omalähtöisesti, elikkä sitä ei kukaan tavallaan ollut synnyttämässä; yritykset valikoituu, ne hakee toinen toisensa tavallaan automaattisesti. Se huomataan, että kenen kanssa kemiat synkkaa; että tämä yrittäminen on määrätynlaisten palikoitten eli yhteistyökumppanien keräämistä yhteen, mitkä on tosiaan tuossa erillään, ei saman katon alla, vaan ne on eri yrityksiä, kenen kanssa sinä pelaat, ja palikoitasi kokoat yhdeksi tuotteeksi; että semmoinen idea, että hoidetaan verkostolla tämä homma. Me yllhäältä päin eli tämä kärkiyrittäjä aktivaattorina siinä oli sitten se lähtökohta; että tämä on luonnostaan mennyt siihen, että ollaan toimittu aktivaattorina -verkoston luojana, koska meidän toiminta perustuu alusta lähtien siihen;että selkeästi tullut tällaisia roolikysymyksiä se perustuu pitkälti tämä meidän touhu siihen, että me suunnitellaan ja pidetään langat silleen käsissä”*. Verkostoyrittäjien omat odotukset ovat, että *”verkostoituminen ja tuo yhteistyön aloittaminen kyllä se pitää kuitenkin lähteä sieltä yrittäjästä; että verkosto syntyy riittävästi menestyneen kärkiyrityksen ympärille, joka kerää siipiensä suojiin hyödyttäviä alihankintayksiköitä tai yhteistyökumppaneita”*.

Verkostoyrittäjän *ei-tunnistaja*-rooliin yhdistettiin yläkategoria *tunnistaja*. Verkostoyrittäjän oma odotus on, että ”pitäisi olla henkilöitä, jotka osaisivat sanoa, ketkä ovat eri taloista ne oikeat henkilöt, joiden kanssa kannattaisi lähteä verkostoitumaan”. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että ”olisin sen sitten käynnistänyt ja harkitsin tosi pitkään ja sitten totesin että en tuntenut ketään semmoista henkilöä, jonka puoleen olisin voinut kääntyä”.

Verkostoyrittäjän *kartoittaja*-rooliin on yhdistetty yläkategoriat; *haistelija* ja *arkkitehti*. Verkostoyrittäjän omat odotukset ovat; että ”itse huomaamaan se hyöty yhteistyöstä ja verkostoitumisesta, pitää myöskin tulla toimeen toistensa kanssa, että aina niinkuin määrätynlainen se vapaaehtoisuus; että kun vieraista yrityksistä, täysin toisilleen tuntemattomista, silloin ymmärrän, että lähdetään ruotiin syvemmältä myöskin näitten yritysten tilanteita”. Verkostoyrittäjien omia kokemuksia ovat, että ”kun lähden luomaan verkostoa jostain, niin se ei synny sillä, että lähdet luomaan sitä verkkoa, vaan haluaisin painottaa, se on tarpeesta; että se lähti määrättyllä lailla ehkä sattumoisin, eli siinä alettiin me neljästään tavallaan keskustelemaan tästä markkinoista; että se arkkitehti on tämä henkinen mentaliteetti”.

Yksittäisien ja erilaisten roolikäsityksien yllämainitut yläkategoriat muuttuvat seuraavasti: *käynnistäjä*, *verkostonluoja*, *hämähäkki* ja *palikoitten kokoaja* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn *synnyttävä*-rooliin. Samoin perustein *tunnistaja* tarkennetaan *ei-tunnistaja*-rooliin, kuten myös *haistelija* ja *arkkitehti* yhdistetään *kartoittaja*-rooliin. Samalla nämä yläkategoriat siirtyvät yksittäisistä samanlaisiin rooleihin. Näitä verkostoyrittäjiä koskevia *yksittäisien ja erilaisten roolikäsityksien* yläkategorioita ovat tarkennuksien jälkeen yhteensä kymmenen: *tasapainottaja*, *aktivoija*, *uranuurtaja*, *ei-siivestäjä*, *ei-kurittaja*, *kokija*, *ylläpitäjä*, *synnyttävä*, *ei-tunnistaja* ja *kartoittaja*.

TAULUKKO 7 Yhteenvedo verkostoyrittäjän yhteisistä ja yksittäisistä rooleista

Yhteiset roolit Katzin ja Kahnin mukaan	Muiden kokemukset ja odotukset yksittäiset roolit	Omat kokemukset ja odotukset yksittäiset roolit
hankkeistaja		tasapainottaja
päätöksentekijä		aktivoija
osaava vetäjä		uranuurtaja
		ei-siivestäjä
		ei-kurittaja
		kokija
		ylläpitäjä
		synnyttävä
		ei-tunnistaja
		kartoittaja

Yhteenvedona taulukossa 7 on esitelty muiden ja omat kokemukset sekä odotukset verkostoyrittäjien yhteisistä ja yksittäisistä rooleista. Verkostoyrittäjien samanlaisina roolikäsityksinä nousi esiin kolme roolia: *hankkeistaja*, *päätöksentekijä* ja *osaava vetäjä*. Verkostoyrittäjien yläkategorioista nousi esiin yhteensä kymmenen *yksittäisroolia*: *tasapainottaja*, *aktivoija*, *uranuurtaja*, *ei-*

siivestäjä, ei-kurittaja, kokija, ylläpitäjä, synnyttävä, ei-tunnistaja ja kartoittaja, jotka kaikki roolit olivat verkostoyrittäjien omia kokemuksia tai odotuksia.

6.5.4 Käytännön ja teorian synteesi verkostoyrittäjien rooleista

Tutkimuksen tässä luvussa keskustelee teoria ja käytäntö eli perinteisten verkostoyrittäjien rooleja verrataan tämän tutkimuksen verkostoaktivaattori-verkostoyrittäjien rooleihin. Aikaisemmin tämä tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin perinteisten verkostoyrittäjien rooleja ja esitettiin kuviossa 36 rooleista yhteenvedo. Perinteisiin verkostoyrittäjien rooleihin kuvioon 16 yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktivaattori-verkostoyrittäjien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä. Yhteiset roolikäsitykset olivat *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä* sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat *tasapainottaja, aktivoija, uramuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, kokija, ylläpitäjä, synnyttävä, ei-tunnistaja, kartoittaja*. Tässä osiossa yhteisistä roolikäsityksistä nostetaan esiin sekä muiden verkostoaktivaattoreiden käsitys verkostoyrittäjien rooleista että verkostoyrittäjien käsitys omista rooleistaan ja näitä rooleja verrataan teoriakirjallisuudesta aikaisemmin esiin nousseisiin rooleihin.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva verkostoyrittäjä on *hankkeistaja*, sillä projekteissa on näitä ulkopuolisia meklareita, mutta on mahdollista yrittäjät keskenään projektikohtaisesti. Julkistoimijan kokemus on, että *”projekteissa on näitä meklareita ja yritysyhteistyöstähän on nyt puhuttu hirveen paljon. Joo ei ole yhtään oikeata tapaa. On ulkopuolinen meklari, mutta on mahdollista yrittäjät keskenään”*. Kärkiyrittäjän kokemus on, että *”ideaali verkostoyrittäjä on semmoinen, joka toimii yksinään, koska sen ei tarvitse saada töitä kenellekään vaan verkosto nostaa aina projektikohtaisesti ne palvelut mitä tarvitaan ja ei yhtään enempää”*. Tutkimuksessa mukana olleet verkostoyrittäjät odottavat, että verkostotoimijana he voisivat toimia hankkeistajina, jolloin ulkopuolinen aktivaattori kehittäisi tällaisen paketin yhteistyöyrityksille, jotka lähtisivät mukaan. Verkostoyrittäjä odottaa, että *”ulkopuolinen aktivaattori kehittää tällaisen paketin, esim. paloturvallisuusasukokonaisuuden, niin siihen löytyy tältä alueelta laajasti nämä yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan”*. Teoriakirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia verkostojen *hankkeistajana*, koska lähikäsitteenä Timmons (1999) korostaa, että yrittäjä toimii *resurssien hankkijana*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit ovat kokeneet, että verkostotoimijana toimiva verkostoyrittäjä saa verkostoajattelumallilla päätöksentekoon yllättäviä erilaisia vaihtoehtoja ja niihin tarvitaan *”vahvoja miehiä”, päätöksentekijöitä*, mukaan. Julkistoimijan kokemukset ovat, että *”verkostoajattelumallilla saadaan päätöksentekoon yllättäviä erilaisia vaihtoehtoja; että me kokoonnutaan säännöllisesti tämä ryhmä ja toimitusjohtajat on kaikista mukana eli niitä vahvoja miehiä mukana”*. Tutkimuksessa mukana olleet verkostoyrittäjät kokevat myös itse, että verkostotoimijana heidän täytyy olla päätöksentekijöitä, jotta mukana olisi suurin piirtein samanarvoiset henkilöt eri yrityksistä, koska ainakin heillä pitää olla päätäntävaltaa. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *”joko yrittäjä itse tai johtaja yrityksessä, että olisi suurin piirtein samanarvoiset henkilöt eri yrityksis-*

*tä, koska ainakin heillä pitää olla päätäntävalta". Mintzberg (1973, 52) korostaa omassa perinteisen toimitusjohtajan roolitutkimuksessa, että johtaja on organisaationsa hermokeskus, joten hänen on mahdollista hoitaa myös päätöksentekoroolinsa. Verkostoyrittäjä on osittain lähellä toimitusjohtajan roolia. Teoriakirjallisuus siten tukee tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategori-aa, että verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia **päätöksentekijänä**.*

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit odottavat, että verkostotoimijana toimiva verkostoyrittäjä hyödyntää **osaavan vetäjä-roolia**. Verkostokonsultti odottaa, etteivät *"yritykset vaan odottaa ja katsoo, että milloin se jätkä tuo kauppa kotiin"*. Tutkimuksessa mukana olleet verkostoyrittäjät kokevat, että jonkun pitäisi olla koordinaattorina, joka olisi valmistellut tilat. Tärkein on se henkilö, joka lähtee vetämään ja joka osaa ammattinsa, eli osaavia vetäjiä tarvitaan. Verkostoyrittäjän omat kokemukset ovat; *"että jonkun siinä pitäisi olla koordinaattorina, joka olisi katsellut valmiiksi tilat ja jeesannut ne alkuun ja tärkeintä se henkilö, joka lähtee vetämään että osaa ammattinsa; että se vetäjän puutteeseen sortuu, sanotaan näitten yritysten oma aktiivisuus. Ne pääsee tiettyyn pisteeseen, mutta tahtoo olla, että siihen se jää"*. Aiempi kirjallisuus tukee osittain tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategori-aa, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina on löytää verkostoyrityksille **osaava vetäjä**. Lähikäsitteenä voidaan nostaa esiin verkostojen rakentaja, joka omalla osaamisellaan hyödyntää yhteyksiä yritysten kesken. Toisena lähikäsitteenä esiinnousee **katalysaattori**, joka varmistaa prosessin jatkuvuuden ja kirkastaa prosessin "punaisen langan" kaikille osanottajille. (PKT-Säätiö 1996, 17-19)

Seuraavana käsitellään verkostoyrittäjien **yksittäisiä roolikäsityksiä**, jotka olivat **tasapainottaja, aktivoija, uranuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, koki-ja, ylläpitäjä, synnyttäjä, ei-tunnistaja ja kartoittaja**.

Verkostoyrittäjien omat kokemukset ovat sellaisia, että he ovat olleet verkostoissa **tasapainoittajina** siten, etteivät ole edestakaisin hyppineet hyvinä ja huonoina aikoina verkostosta toiseen. Verkostoyrittäjän oma odotus on, että kun lähdetään verkostoon mukaan, niin siinä ollaan pysyvästi. Verkostoyrittäjän omat kokemukset ovat; *"että meidän avainyrittäjät yhteistyökumppaneina ja me ei olla hypitty ympäri ämpäri sinne tänne, ei hyvinä eikä huonoina vuosinakaan. Jos me uutta yritystä yritämme partneriksi, niin tutkimme teknistä puolta ja mihin ne pystyvät, mitä ne osaavat; että pitää olla oma logiikkansa verkostosysteemin hallitsemisessa, että se toimii ja suhteet pelaa. Ei voida hypätä aidan yli että hetken päästä tuota ja hetken päästä tuota; että meillä on ollut hyvinä ja huonoinakin vuosina ihan yhtä hyvä tilanne ja se on ollut tällaista, ei sanelevaa vaan molempien edut huomioon ottavaa toimintaa"*. Verkostoyrittäjän odotus on, että *"kun lähdetään tuohon verkostoon, että se ei ole sitten niin löyhä, että siinä seilataan edestakaisin, vaan pitää vastuu kantaa"*. Teoriakirjallisuus tukee lähes täysin tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategori-aa, että verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia yhteyksien **tasapainoittajana**. Johannisson (2003) korostaa **vakiinnuttajan** merkitystä verkostojen rakennustyössä.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostotoimijana toimiva verkostoyrittäjä on myös **aktivoija**. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *"nämä esitykset, jotka tein sille kehitysyritykselle, niin ne esitykset*

hautautuivat sinne. Mutta jos siihen olisi tartuttu, meillä olisi hyvä alihankkija tänä päivänä". Teoriakirjallisuus tukee esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia *aktivoijana*. Timmons (1999) korostaa, että yrittäjä toimii innovaattorina. Cuevasin (1994, 78) mukaan verkostoyrittäjä toimii johtamisen aktivaattorina.

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkosto-toimijana toimiva verkostoyrittäjän rooli oli *uranuurtaja*, sillä verkostoituminen on ollut luonnollinen tapa toimia. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *verkostoituminen on ollut luonnollinen tapa toimia. Minulle se ei ole mitenkään erikoista, että silloin kun me luotiin tämä yritys, oltiin melkein uranuurtajia*". Teoriakirjallisuus tukee merkityskategorian lähikäsitettä, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia *uranuurtajana*, sillä Timmons (1999) korostaa, että yrittäjä toimii mahdollisuuksien näkijänä ja innovaattorina.

Verkostoyrittäjät odottavat itseltään ja ovat kokeneet, että verkostotoimijana he *eivät* voi olla *siivestäjiä*, sillä he eivät voi mennä tähän verkostoon antamatta mitään panosta. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *jos lähtee vaan siivellä oljaksi, niin eihän sellaisesta yhteistyöstä tule mitään*". Verkostoyrittäjän käsitys omasta verkostoitumisodotuksesta nousi esiin sellaisena, että *jotka menevät tähän verkostoon antamatta niille tavallaan mitään panosta, niin ne on asioita, mikä herkästi alkaa hiertää yhteistyötä*". Teoriakirjallisuus tukee osittain esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina *ei* ole toimia *siivestäjänä*, sillä löytyy lähikäsitteenä vapaamatkustajien rooli (Toivola 2005).

Tutkimuksessa mukana ollut verkostoaktivaattori kokee, että verkostoyrittäjä *ei* ole *kurittaja*, vaikka perisuomalainen kateus on tätä verkostoitumista vastaan. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *Suomessahan perusluonne on tätä verkostoitumista hirveästi vastaan ja se on huono piirre. Varsinkin yhteistyöverkoston kaveri, jos se menestyisi niin sitähan ruvetaan kurittamaan välittömästi hengiltä. Kenttäkoulutusta voisi kanssa olla, jotta saataisiin pois tätä perisuomalaista kateutta*". Teoriakirjallisuudessa *ei* suoraan noussut esiin merkityskategoriaa, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina *ei* ole toimia *kurittajana*.

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoaktivaattorit kokevat, että verkostotoimijana toimiva verkostoyrittäjä on *kokija (onnistuja)*, sillä kun on onnistunut verkoston rakentamisessa ensimmäisen kerran. Verkostoyrittäjien omia kokemuksia ovat, että *määrätyllä lailla sattumasta lähtenyt, mutta sitten vahingosta viisastuneena myöhemmin, kun olen itse lähtenyt kehittämään ja tarkoituksenhakuisesti hakemaan ja etsimään muita; että kun onnistunut verkoston rakentamisessa ensimmäisen kerran, se anto uskon ja tajusin, että tämä voi onnistua monella muullakin rintamalla; että jos olet yhden tehnyt, osaat ehkä suhtautua oikein siihen toiseen, eli tämä tällaista isältä pojalle ajattelua eli se kulttuuri, mikä on olemassa; että vasta-alkajasta ihan erilaisena niin kokee niitä ennakkoluuloja, kun meille aikaisemmin mukana olleille monet asiat ovat itsestään selviä*". Teoriakirjallisuudessa tukee osittain esiin noussut merkityskategoriaa, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia *kokijana (onnistujana)*. Timmons (1999) korostaa, että yrittäjä toimii mahdollisuuksien näkijänä.

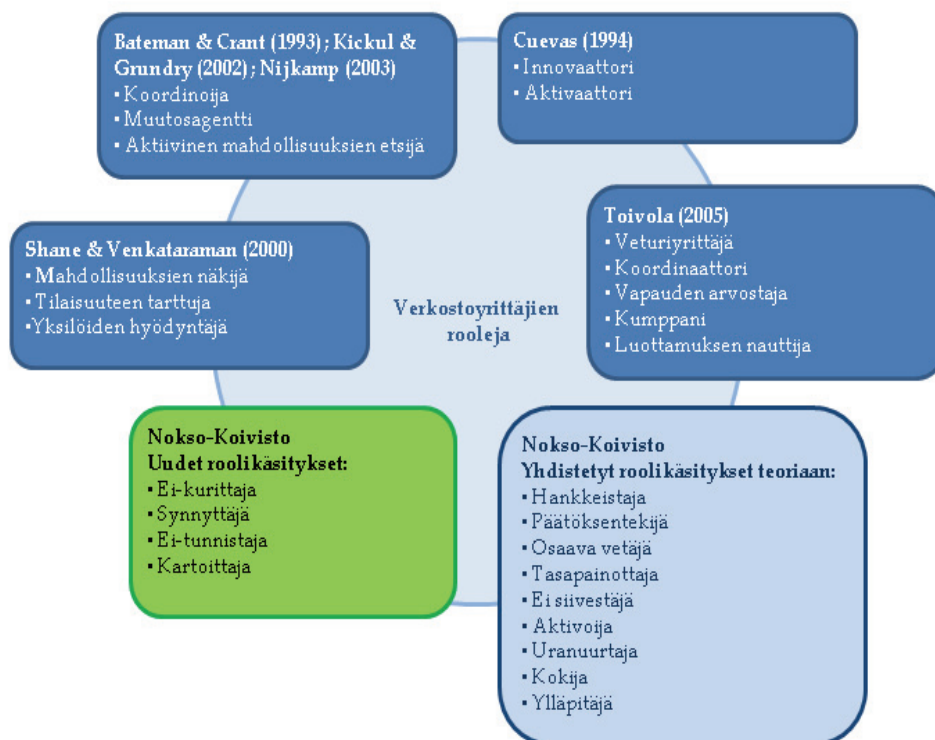
Tutkimuksessa mukana olleet verkostoyrittäjät odottavat, että verkostotoimijoina heiltä vaaditaan *ylläpitäjän roolia*. Rooli aktivaattorina olisi käytän-

nön asioiden hoitaja. Verkostoyrittäjien omat odotukset ovat, että *”aktivaattori olisi sitten sellainen, joka näitä käytännön asioita ehkä hoitelisi, niin silloinhan tämä ongelma on helpommin hoidettavissa; että jos me ajatellaan noin laajemmin, eli tarpeet ehkä tulee liiketaloudellisista syistä ja siten yrittäjän kautta, mutta kyllä se on se itse toiminta, joka ajaa tähän ylläpitoon. Jos ei ole kannattavaa toimintaa, ei ole verkostoyrityksiä”*. Teoriakirjallisuus tukee tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jossa verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia **ylläpitäjänä**. Lähikäsitteenä (Snow, Miles & Colemanin 1992, 16-17) ylläpitäjä on johtaja, joka keskittyy verkoston ylläpitoon.

Verkostoyrittäjät odottavat itseltään, että verkostotoimijana heidän pitää olla **synnyttäjän** roolissa, sillä verkoston synnyn pitää lähteä yrittäjästä. Tutkimuksessa mukana olleet verkostoyrittäjät ovat kokeneet roolinsa synnyttäjiksi, sillä verkosto syntyy ideasta. Verkostoyrittäjän synnyttäjä-rooliin on yhdistetty yläkategoriat; *käynnistäjä, verkostonluoja, hämähäkki ja palikoitten kokoaja*. Verkostoyrittäjien omia kokemuksia ovat; *”että ei oikeastaan ollut mitään esimerkkejä, että se tavallaan syntyy omasta itsestä, ja täysin omalähtöisesti, elikkä sitä ei kukaan tavallaan ollut synnyttämässä; että yritykset valikoituvat, ne hakee toinen toisensa tavallaan automaattisesti. Se huomataan, että kenen kanssa kemiat synkkaa; että tämä yrittäminen on määrätynlaisten palikoitten eli yhteistyökumppanien keräämistä yhteen, mitkä on tosiaan tuossa erillään, ei saman katon alla, vaan ne on eri yrityksiä, kenen kanssa sinä pelaat, ja palikoitasi kokoat yhdeksi tuotteeksi; että semmoinen idea, että hoidetaan verkostolla tämä homma. Me ylhäältä päin eli tämä kärkiyrittäjä aktivaattorina siinä oli se lähtökohta; että tämä on luonnostaan mennyt siihen, että ollaan toimittu aktivaattorina -verkoston luojana, sillä meidän toiminta perustuu alusta lähtien siihen; että selkeästi tullut tällaisia roolikysymyksiä ... se perustuu pitkälti tämä meidän touhu siihen, että me suunnitellaan ja pidetään langat silleen käsissä”*. Verkostoyrittäjien omat odotukset ovat, että *”verkostoituminen ja tuo yhteistyön aloittaminen kyllä se pitää kuitenkin lähteä sieltä yrittäjästä; että verkosto syntyy riittävästi menestyneen kärkiyrityksen ympärille, joka kerää siipiensä suojiin hyödyttäviä alihankintayksiköitä tai yhteistyökumppaneita”*. Aiempi kirjallisuus ei tue suoraan tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia yhteyksien **synnyttäjänä**. Lähikäsitteenä esiinnousee *katalysaattori*, joka varmistaa prosessin jatkuvuuden ja kirkastaa prosessin "punaisen langan" kaikille osanottajille. (PKT-Säätiö 1996, 17-19)

Tutkimuksessa mukana olleet verkostoyrittäjät odottavat ja ovat kokeneet, että verkostotoimijana heidän roolinsa *ei* ole toimia **tunnistajana** vaan pitäisi olla henkilöitä, jotka osaisivat sanoa, ketkä ovat eri yrityksistä ne henkilöt, joiden kanssa kannattaisi lähteä verkostoitumaan. Verkostoyrittäjän ei-tunnistajarooliin on yhdistetty yläkategoria, tunnistaja. Verkostoyrittäjän oma odotus on, että *”pitäisi olla henkilöitä, jotka osaisivat sanoa, ketkä ovat eri taloista ne oikeat henkilöt, joiden kanssa kannattaisi lähteä verkostoitumaan”*. Verkostoyrittäjän oma kokemus on, että *”olisin sen sitten käynnistänyt ja harkitsin tosi pitkään ja sitten totesin että en tuntenut ketään semmoista henkilöä, jonka puoleen olisin voinut kääntyä”*. Teoriakirjallisuudessa *ei ilmennyt* tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, että verkostoyrittäjän yhtenä roolina *ei* ole toimia verkostoista kiinnostuneiden henkilöiden **tunnistajana**.

Verkostoyrittäjät odottavat itseltään, että verkostotoimijana heidän pitää olla verkostojen *kartoittajia*, jolloin lähdetään tutkimaan vieraita, täysin toisilleen tuntemattomia, yrityksiä, joilla on tarve verkostoitua. Verkostoyrittäjän kartoittaja-rooliin yhdistettiin yläkategoriat sekä haastelija että arkkitehti. Verkostoyrittäjän omat odotukset ovat; että *”itse huomaamaan se hyöty yhteistyöstä ja verkostoitumisesta, pitää myöskin tulla toimeen toistensa kanssa, että aina niinkuin määrätynlainen se vapaaehtoisuus; että kun vieraista yrityksistä, täysin toisilleen tuntemattomista, silloin ymmärrän, että lähdetään ruotiin syvemmältä myöskin näitten yritysten tilanteita”*. Verkostoyrittäjien omia kokemuksia ovat, että *”kun lähden luomaan verkostoa jostain, niin se ei synny sillä, että lähdet luomaan sitä verkkoa, vaan haluaisin painottaa, se on tarpeesta; että se lähti määrättyllä lailla ehkä sattumoisin, eli siinä alettiin me neljästään tavallaan keskustelemaan tästä markkinoista; että se arkkitehti on tämä henkinen mentaliteetti”*. Teoriakirjallisuus ei tue täysin tässä tutkimuksessa esiinnoussutta merkityskategoriaa, jotta verkostoyrittäjän yhtenä roolina on toimia yhteyksien *kartoittajana*.



KUVIO 36 Perinteisiä teoriakirjallisuudessa ja verkostoissa toimineiden verkostoyrittäjien rooleja

Niitä verkostoyrittäjien rooleja, joita on teoriakirjallisuudessa käsitelty aikaisemmin, nousi esiin verkostoaktivaattoreiden rooleista tässä tutkimuksessa seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *hankkeistaja*, *päätöksentekijä*, *osaava vetäjä*, *tasa-*

painottaja, aktivoija, uranuurtaja, ei-siivestäjä, kokija ja ylläpitäjä. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuuteen pohjautuen julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien erilaisia perinteisiä rooleja. Tutkimuksen tämän osion yhteenvedon olen koontanut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset, jotka voidaan yhdistää kuviossa 36 mukaisesti kirjallisuudessa aikaisemmin esiteltyihin verkostoaktivaattoreiden perinteisiin verkstoroleihin tai lähikäsitteisiin.

Verkostoyrittäjien erilaisista rooleista nousi esiin 13 roolikäsitystä, joista neljää roolia ei voitu yhdistää aikaisempaan teoriakirjallisuuteen: ei-kurittaja, synnyttävä, ei-tunnistaja ja kartoittaja. Näistä tutkimuksesta esiin nousseita roolikäsityksiä voidaan yhdistää yhdeksän roolia aikaisempiin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: hankkeistaja (resurssien hankkija), päätöksentekijä (päättökäsitteittäjä), osaava vetäjä (verkostojen rakentaja), tasapainottaja (vakiinnuttaja), ei-siivestäjä (vapaamatkustaja), aktivoija (verkostoaktivaattori), uranuurtaja (mahdollisuuksien etsijä), kokija (innovaattori) ja ylläpitäjä (ylläpitäjä).

Perinteisiin teoriakirjallisuuden verkostoyrittäjien rooleihin kuvioon 16 yhdistetään tässä tutkimuksessa esiinnousseita verkostoaktivaattori-verkostoyrittäjien yhteisiä ja yksittäisiä roolikäsityksiä, jolloin muodostuu kuvio 36. Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat yhdeksän roolia: *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä, tasapainottaja, aktivoija, uranuurtaja, ei-siivestäjä, kokija ja ylläpitäjä.*

6.5.5 Yhteenvedo verkostoyrittäjien uusista rooleista

Tästä tutkimuksesta nousee esiin uusina roolikäsityksinä: ei-kurittaja, synnyttävä, ei-tunnistaja ja kartoittaja. Yhteiset verkostoyrittäjään liittyvät roolikäsitykset olivat *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä* sekä yksittäiset roolikäsitykset olivat *tasapainottaja, aktivoija, uranuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, kokija, ylläpitäjä, synnyttävä, ei-tunnistaja, kartoittaja.* Näistä sekä yhteisistä että yksittäisistä roolikäsityksistä aikaisemmassa teoriakirjallisuudessa on esitelty seuraavat yhdeksän roolia: *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä, tasapainottaja, ei-siivestäjä, aktivoija, uranuurtaja, kokija ja ylläpitäjä.*

Tästä tutkimuksesta ei esiin nouse yhtään uutta yhteistä roolikäsitystä. Yksittäisinä uusina roolikäsityksinä esiin nousevat neljä uutta roolikäsitystä: *ei-kurittaja, synnyttävä, ei-tunnistaja ja kartoittaja.* Verkostoyrittäjien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä kuvion 37 mukaisesti samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden ei esiin noussut yhtään roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä. Näistä *hankkeistaja-, päätöksentekijä-, osaava vetäjä*-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutta tietoa roolikeskusteluun, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta mikään verkostoyrittäjän-rooli ei tuo uutuusarvoa tämän tutkimuksen kannalta, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa.



KUVIO 37 Verkostoyrittäjien uusien roolien muodostuminen prosessikuvana ja vertailu Katzin ja Kahnin rooliteoriaan

6.6 Tutkimustulosten yhteenveto verkostoaktivaattoreiden rooleista

6.6.1 Verkostoaktivaattoreiden uusia rooleja

Tämän luvun johtopäätöksiin olen koonnut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset, joista *vinokirjaimiset* on yhdistetty verkostoaktivaattoreiden perinteisiin teoriakirjallisuudessa käsiteltyihin verkstoroleihin, mutta muut ovat verkostoaktivaattoreiden uusia joko yhteisiä tai yksittäisiä rooleja.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *julkistoimijoiden* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *kartoittaja*, *hankkeistaja*, kokonaisuuden näkijä, *kokoaja*, virkamies, *aktivoija*, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, *kiihdyttäjä*, näpertelijä, ilmaistyohtekijä, delegoija, narulla työntäjä, *luottamuksen nauttija*, *analyttikko* ja ei-pätöksentekijä.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä julkistoimijoiden uusina rooleina nousi esiin sellaisia rooleja kuin kokonaisuusien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, näpertelijä, ilmaistyontekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija ja ei-päätöksen-tekijä. Näistä ovat yhteisiä roolikäsityksiä kokonaisuusien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja ja yksittäisiä roolikäsityksiä sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, näpertelijä, ilmaistyontekijä, delegoija, narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *konsulttien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *kutoja, osaava vetäjä, senssi- en järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä, ilmaistyontekijä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, herättelijä*, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksen-tekijä. Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä konsulttien rooleista nousi esiin uusina käsityksinä sellaisia rooleja kuin hillitsijä, ilmaistyontekijä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä. Näistä ovat yhteisiä roolikäsityksiä hillitsijä, ilmaistyontekijä ja yksittäisiä roolikäsityksiä onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *toimitusjohtajien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *käynnistäjä, tunnista- taja, päätöksentekijä, ylläpitäjä, masinoija, ei-patruuna, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttäjä ja arkkitehti*. Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä toimitusjohtajien rooleista nousi esiin uusina käsityksinä sellaisia rooleja kuin tunnistaaja, ei-patruuna, aloitteentekijä, elvyttäjä. Näistä yhteisiä roolikäsityksiä on vain yksi eli tunnistaaja ja yksittäisiä roolikäsityksiä ei-patruuna, aloitteentekijä ja elvyttäjä.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *kärki- ja alihankintayrittäjien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja sekä ei-tunnistaaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaaaja ja tulevaisuuden verkottaja*. Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista nousi esiin uusina käsityksinä sellaisia rooleja kuin haistelija, auttaja sekä ei-tunnistaaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri ja seuloja. Näistä yhteisiä roolikäsityksiä ovat haistelija ja auttaja sekä yksittäisiä roolikäsityksiä ei-tunnistaaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaaaja.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *verkostoyrittäjien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä, tasapainottaja, aktivoija, uranuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, kokija, ylläpitäjä, synnyttäjä, ei-tunnistaaja ja kartoittaja*. Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä verkostoyrittäjien rooleista nousi esiin uusina käsityksinä sellaisia rooleja kuin ei-kurittaja, synnyttäjä, ei-tunnistaaja ja kartoittaja. Näistä yhteisiä roolikäsityksiä ei ollut yhtään, vaan kaikki yksittäisiä roolikäsityksiä ei-kurittaja, synnyttäjä, ei-tunnistaaja ja kartoittaja.

TAULUKKO 8 Yhteenveto verkostoaktivaattoreiden uusista rooleista

	Julkistoimija	Konsultti	Toimitusjohtaja	Kärki- ja alihankintayrittäjä	Verkostoyrittäjä
Yhteisinä roolikäsityksinä	kokonaisuuksien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja	hillitsijä, ilmaistyöntekijä	tunnistaja	ylläpitäjä, haistelija, auttaja	
Yksittäisinä roolikäsityksinä	sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, näperrelijä, ilmaistyöntekijä , analyytikko, kiihdyttäjä, delegoija, narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä	onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä , sosiaalinen osaaja ja ei-päätöksentekijä	ei-patruuna, aloitteen tekijä, elvyttäjä	ei-tunnistaja , kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottajajuulkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaaja	ei-kurittaja, synnyttäjä, ei-tunnistaja ja kartoittaja

Yhteenveto eri verkostoaktivaattoreiden uusista rooleista esitetään taulukossa 8, jossa on verrattu keskenään verkostoaktivaattoreiden sellaisia uusia rooleja, joita ei ole aikaisemmin esitelty teoriakirjallisuudessa. Kahdeksasta uudesta yhteisestä roolikäsityksestä voidaan todeta, että yhtään samanlaista uutuusroolia ei löytynyt kaikkien viiden eri verkostoaktivaattorin vertailussa.

Kolmestakymmenestä yksittäisestä roolikäsityksestä löytyi yhtäläisyyksiä julkistoimijoiden ja konsulttien kanssa seuraavista rooleista: *narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä*. Myös *ilmaistyöntekijä*-rooli löytyi yhteisen ja yksittäisen luokituksen puolelta. Yksittäisistä roolikäsityksistä löytyi yhtäläisyyksiä myös kärki- ja alihankintayrittäjien sekä verkostoyrittäjien rooleista, sillä *ei-tunnistaja*-rooli esiintyi molempien luokituksessa.

6.6.2 Verkostoaktivaattoreiden rooleista yhteenveto Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta Fondaksen kritiikki huomioiden

Tämän tutkimuksen uutuusarvo on se, että verkostoaktivaattoreiden roolikäsityksinä otetaan huomioon Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta Fondaksen kritiikki ja nostetaan yläkategorioiksi vain sellaiset verkostoaktivaattoreiden roolikäsitykset, jotka ovat lähettäjän ja vastaanottajan kokemuksina tai odotuksina samanlaisia.

Julkistoimijoiden ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin

myös kritiikin: *kartoittaja*. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *hankkeistaja, onnistumisien esiintuoja, kokoaja, kokonaisuuksien näkijä, virkamies ja aktivoija*. Näistä kartoittaja-, hankkeistaja-, kokoaja- ja aktivoija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Roolit; onnistumisien esiintuoja, kokonaisuuksien näkijä ja virkamies, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin julkistojen uusina samanlaisina rooleina. Samalla voidaan todeta, että nämä roolit, *onnistumisien esiintuoja, kokonaisuuksien näkijä ja virkamies*, ovat uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavimpia julkistojen esitettyjä roolikäsityksiä, koska kartoittaja-roolia oli jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa.

Konsulttien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain kaksi roolikäsitystä, jotka täyttävät kaikilta osin myös kritiikin: *kutoja ja osaava vetäjä*. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyontekijä*. Näistä kutoja-, osaava vetäjä-, senssien järjestäjä- ja kartoittaja-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Roolit; hillitsijä ja ilmaistyontekijä, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin konsulttien uusina samanlaisina rooleina. Samalla voidaan todeta, että nämä roolit, *hillitsijä ja ilmaistyontekijä*, ovat uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavimpia konsulteista esitettyjä roolikäsityksiä, koska kutoja ja osaava vetäjä-roolit olivat jo aiemmin olleet esillä teoriakirjallisuudessa.

Toimitusjohtajien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin: *käynnistäjä*. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija*. Näistä käynnistäjä, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Rooli; tunnistaja, tuo uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska tämä nousi esiin toimitusjohtajien uutena samanlaisena roolina. Samalla voidaan todeta, että näistä rooleista, *tunnistaja*, on uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavin toimitusjohtajista esitetyistä roolikäsityksistä, koska käynnistäjä-roolia oli jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa.

Kärki- ja alihankintayrittäjien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden ei esiin noussut yhtään roolikäsitystä, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *verkonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja*. Näistä verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Roolit; haistelija ja auttaja, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin kärki- ja alihankintayrittäjien uusina samanlaisina

rooleina. Samalla voidaan todeta, että nämä roolit, *haistelija ja auttaja*, ovat uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavimpia kärki- ja alihankintayrittäjistä esitettyjä roolikäsityksiä, koska ei yksikään rooli yltänyt tähän täydellisen kritiikin täyttävään rooliin.

TAULUKKO 9 Yhteenveto verkostoaktivaattoreiden uusista rooleista Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta Fondaksen kritiikki huomioiden

	Julkistoimija	Konsultti	Toimitusjohtaja	Kärki- ja alihankintayrittäjä	Verkostoyrittäjä
Täysin kritiikin täyttävät roolit	kartoittaja	kutoja ja osaava vetäjä	käynnistäjä		
Osittain Fondaksen kritiikin täyttävät roolit	hankkeistaja, onnistumisien esiintuoja, kokoa, kokonaisuuksien näkijä, virkamies ja aktivoija	senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistytöntekijä	tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija	verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja	hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä
Katzin ja Kahnin rooliteorian mukaiset uutuus roolit	onnistumisien esiintuoja, kokonaisuuksien näkijä ja virkamies	hillitsijä ja ilmaistytöntekijä	tunnistaja	ylläpitäjä, haistelija ja auttaja	

Verkostoyrittäjien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden ei esiin noussut yhtään roolikäsitystä, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä*. Näistä hankkeistaja-, päätöksentekijä-, osaava vetäjä-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Samalla voidaan todeta, että *ei yksikään* verkostoyrittäjän-rooli Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta tuo uutuusarvoa tämän tutkimuksen kannalta, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa.

Vertailtaessa verkostoaktivaattoreiden uusia rooleja Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta taulukon 9 pohjalta voidaan johtopäätöksinä todeta, että täysin Fondaksen kritiikin täyttävistä rooleista; kartoittaja, kutoja, osaava vetäjä ja käynnistäjä, ei yksikään tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Lähes kritiikin täyttävistä rooleista nousi esiin uusia julkistoimijoiden: onnistumisien esiintuoja, kokonaisuuksien näkijä ja virkamies; konsulttien: hillitsijä ja ilmaistytöntekijä; toimitusjohtajien: tunnistaja; kärki- ja alihankintayrittäjän: ylläpitäjä, haistelija ja auttaja. Verkostoyrittäjän osalta ei esiin noussut yhtään uutta roolia. Yhteenvetona

todetaan, että yhtään yhteistä verkostoaktivaattoreiden uutuusroolia ei noussut esiin vaan kaikki olivat yksittäisiä rooleja.

6.6.3 Verkostoaktivaattoreiden roolien vertailua verkostoitumisprosessien yhteydessä

Verkostoaktivaattoreiden roolien jaottelussa verkostoitumisprosessien yhteydessä ovat Snow, Miles & Coleman (1992) artikkelissaan luokitelleet verkosto-toimijoille seuraavanlaiset roolit: arkkitehti, organisoija ja huolehtija tai ylläpitäjä. Harland & Knight (2001) ovat artikkelissaan esitelleet erilaisia rooleja verkosto-toimijoille; verkoston rakennusagentti-, koordinaattori-, neuvonantaja-, informaatiovälittäjän-, suhdevälittäjä ja innovaationsponsoriroolit. Hakanen, Hei-nonen & Sipilä (2007) ovat esitelleet johtamisen rooleja verkostosuhteissa; näki-jän-, ohjaajan-, tiedon välittäjän-, uudistajan-, innostajan-, neuvojan-, valvojan- ja ratkaisijanroolit näyttäytyvät verkostoaktivaattoreille. Mintzberg (1980) nos-taa esiin johtajuuden rooleja, mutta verkostoitumiseen liittyvinä käsitteinä ei noussut esiin rajahenkilöiden eikä verkostotoimijoiden rooleina.

Tämän tutkimuksen verkostoitumisen prosessivaiheiksi nimettiin Chur-chillin (1983) yrityksen perustamisprosessia mukaellen suunnittelu-, ensita-paamis-, rakentamis- ja ylläpitovaiheiksi. Näitä tämän tutkimuksen tuloksia on perusteltua vertailla Snow, Miles & Coleman (1992) roolijaotteluun; arkkitehti, organisoija ja huolehtija tai ylläpitäjä, koska tämä roolijaottelu on sovitettavissa tämän tutkimuksen verkostoitumisprosessin empiriajakoon; suunnittelu-, ensi-tapaamis-, rakentamis- ja ylläpitovaiheisiin.

Arkkitehti on henkilö, jolla on visio verkoston toiminnasta, mutta harvoin omaa selkeää kokonaiskuvaa siitä, millaisia eri yksiköitä hän verkostoonsa tarvitsee. Visio on sitä selkeämpi, mitä enemmän välittäjä pystyy keskittymään yrityksen ydinosuamiseen ja asiantuntemukseen. Arkkitehti näkee mielessään, kuinka verkosto rakennetaan ja suunnitellaan. (Snow, Miles & Coleman 1992, 15) *Organisoija* muuttaa arkkitehdin näkemän vision todellisuudeksi ja yhdistää yritykset toimiviksi verkostoiksi. Organisoijan tulee nauttia muiden luottamusta, jotta hänen työnsä onnistuu. Muut luottavat hänen neuvottelu- ja sopimus-ten solmimistaitoihinsa sekä hänen taitoihinsa saada tietyistä yrityksistä joko enemmän tai vähemmän kestäviä liittoutumia, joista muodostuu toimiva ver-kosto. (Snow, Miles & Coleman 1992, 16) *Huolehtija tai ylläpitäjä* on johtaja, joka keskittyy verkoston ylläpitoon. Hänen tehtävänsä on keskittyä parantamaan ja kehittämään verkostoa, jotta se voisi toimia tehokkaasti ja vaivatta. Huolehtijat tarvitsevat paljon tietoa verkostossa toimivista yrityksistä, jotta he tietäisivät mahdollisimman tarkasti, mitä verkostoyrityksissä tapahtuu. Huolehtijan teh-tävänä on hallita monia suhteita verkoston sekä sisällä että ulkopuolella ja toi-mia tiedonjakajana verkostossa. Hänen tulee myös huolehtia päivittäisistä toi-minnoista ja niiden mahdollisimman sopivasta tavasta yleisen hyödyn ja mui-den yritysten kehityksen kannalta. (Snow, Miles & Coleman 1992, 16-17)

TAULUKKO 10 Snow, Miles & Colemanin verkostoitumisprosessi ja verkostoaktivaattoreiden roolit

Snow, Miles & Coleman	Julkistoimija	Konsultti	Toimitusjohtaja	Kärki- ja alihankintayrittäjä	Verkostoyrittäjä
Arkkitehti	kokonaisuuksien näkijä, kartoittaja, onnistumisien esiintuoja, analyytikko	senssien järjestäjä, kartoittaja, onnistumisien esiintuoja	arkkitehti	Tulevaisuuden verkottaja	Kartoittaja,
Organisoi- ja	hankkeistaja, kokoaja, aktivoija, sosiaalinen verkottaja, kiihdyttäjä, jarruttaja, välittäjä, työntäjä	kutoja, sosiaalinen osaaja, herättelijä, hillitsijä	aloitteen- tekijä, tunnistaja, käynnistäjä, masinoija, yhteyden- pitäjä	verkoston- luoja, mukaan- menijä, hankkeistaja, oikeiden henkilöiden valitsija, edelläkävijä, osaava vetäjä, hillitsijä, seuloja	hankkeistaja, aktivoija, synnyttäjä
Ylläpitäjä		osaava vetäjä	ylläpitäjä, päätöksentekijä, elvyttäjä	ylläpitäjä, kokija,	ylläpitäjä, päätöksentekijä, kokija, osaava vetäjä,
Prosesseihin luokittelemattomat roolit	virkamies, näpertelijä, ilmaistyöntekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, ei-päätöksentekijä	Ilmaistyöntekijä, narulla työntäjä, suurten auttaja, ei päätöksentekijä	ei- patruuna	haistelija, auttaja, ei-tunnistaja, yhteisomistaja, ulkopuolinen kättilö, tasapainottaja, ydinosaaaja	tasapainottaja, uranuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, ei-tunnistaja

Snow, Miles & Colemanin verkostoitumisprosessituloksista voidaan todeta verkostoaktivaattoreiden roolien jakautumisesta taulukon 10 osalta se, että arkkitehdin ja organisoijan roolihavainnot keskittyvät julkistoimijoiden ja konsulttien rooleihin. Toimitusjohtajien, kärki- ja alihankinta- ja verkostoyrittäjien roolit hajaantuvat tässä luokittelussa organisoijan ja ylläpitäjän rooleihin. Tämän tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että julkistoimijoilla ja konsulteilla on merkityksellisempiä rooleja yritysten verkostoitumisen arkkitehti- ja organisoijaroleissa, kun taas toimitusjohtajilla sekä kärki- ja alihankintayrittäjillä on suurempi merkitys verkostoitumisprosessin organisoijan ja ylläpitäjän

rooleissa. Verkostoyrittäjien suurin merkitys näkyy verkostoitumisprosessin ylläpitäjän rooleissa. Luokittelutuloksista voidaan todeta, että verkostoprosesseihin luokittelemattomat yksittäisroolit ovat osittain metaforia verkostoaktiivaattoreiden rooleihin liittyvistä ominaisuuksista.

Churchillin prosessivaiheluokittelua mukaellen verkostoaktiivaattoreiden roolijakaumaksi muodostui taulukon 11 mukaiset prosenttuaaliset tulokset. Tuloksista voidaan todeta, että ulkoisten verkostoaktiivaattoreiden, julkistoimijoiden ja konsulttien, roolien prosentuaalinen havaintolukumäärä on suurinta verkostoitumisprosessien suunnittelu-, ensitapaamis- ja rakentamisvaiheissa. Sisäisten verkostoaktiivaattoreiden, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien, roolihavaintojen prosenttijakaumat ovat painottuneet verkostoitumisprosessin loppuvaiheisiin ja merkitys on suurimmillaan rakentamis- ja ylläpitovaiheissa, jolloin julkistoimijoiden ja konsulttien roolihavaintojen prosenttijakaumat ovat pienimmillään erityisesti ylläpitovaiheessa.

TAULUKKO 11 Verkostoaktiivaattoreiden roolijakauma prosentteina prosessivaiheittain

	Suunnitteluvaihe	Ensitapaamisvaihe	Rakentamisvaihe	Ylläpitovaihe
Julkistoimija	22	36	33	9
Konsultti	25	21	45	9
Toimitusjohtaja	26	24	21	29
Kärki- ja alihankintayrittäjä	28	12	27	33
Verkostoyrittäjä	27	25	18	30

Verrattaessa Snow, Miles & Colemanin ja Churchillin mukaeltuja luokitteluja keskenään ovat tulokset lähes samansuuntaiset. Julkistoimijoiden ja konsulttien havaintolukumäärät ovat suurimmillaan suunnittelu-, ensitapaamis- ja rakentamisvaiheissa kuten myös arkkitehti- että organisointirooleissa, mutta vähäisimmillään ylläpitovaiheessa kuten myös ylläpitäjäroolissa. Toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien roolit ovat jakaantuneet melko tasaisesti eri prosessivaiheisiin, mutta verkostoyrittäjien roolit painottuvat havaintolukumäärien perusteella ylläpitovaiheessa kuten myös ylläpitäjäroolissa. Aikaisemmin on todettu, että fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä, koska yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta suuri merkitys. Siksi näihin havaintolukumäärien perusteella tehtyihin tulkintoihin pitää suhtautua hyvin varauksellisesti, joten tulokset ovat suuntaa-antavia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO

Tämän luvun alussa esitän yhteenvedon tutkimuksen tuloksista. Seuraavana kokoon teorian ja käytännön tulosten synteessin vertaamalla haastateltujen käsityksiä verkostotoimijoista ja verkostoitumisesta kirjoitettuun teoriaan. Senjälkeen analysoin verkostoaktivaattoreiden erilaisia rooleja yritysten verkostoitumisprosessien kuluessa. Luvun lopussa esitän näkemykseni tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista sekä ehdotuksen uusista jatkotutkimusaiheista.

7.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen päätavoitteena oli tuottaa ymmärrystä sisäisten ja ulkoisten verkostoaktivaattorien rooleista yritysverkostoitumisprosessin eri vaiheissa. *Tutkimusongelmana oli: Millaiset ovat verkostoaktivaattorien roolit yritysten verkostoituessa?* Tutkimusongelmaan pyrin löytämään vastauksia myös seuraavien teemakysymysten avulla; millaisia kokemuksia verkostoaktivaattoreilla on verkostotoimijoista sekä minkälaisia odotuksia verkostoaktivaattoreilla on verkostotoimijoita kohtaan.

Tutkimus toteutettiin syvähaastatteluilla ja tulokset analysoitiin fenomenografista tutkimusotetta soveltaen. Tutkimusaineistossa oli julkistoimijoita, konsultteja, toimitusjohtajia, kärki- ja alihankintayrittäjiä ja verkostoyrittäjiä. Tutkimustulokset perustuvat näiden haastateltujen käsityksiin verkostoaktivaattoreiden erilaisista rooleista verkostoitumisprosessien yhteydessä ja niistä koottuihin kuvauksiin. Tutkimuksen tuloksena syntyi kuvaus verkostoaktivaattoreiden rooleista sekä niistä tekijöistä, joissa verkostoaktivaattoreiden rooleissa on eroavaisuuksia eri haastatteluryhmien välillä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä, että yritysten verkostoprosessien yhteydessä verkostoaktivaattoreiden rooleissa ilmenee uusia rooleja, joiden perusteella nousee esiin ajatus uudentlaisista verkostoaktivaattoreiden rooleista. Näitä uusia rooleja esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa 7.2.

Tässä luvussa esitellään ensimmäisenä kaikki verkostoaktivaattoreiden käsityksistä luodut roolikäsitykset. Toisena käsitellään sellaisia yhteisiä rooleja, joista verkostoaktivaattoreilla oli sekä omina että muiden kokemuksina ja odotuksina yhteinen käsitys. Kolmantena käsitellään niitä yksittäisiä ja erilaisia roolikäsityksiä, joilla fenomenografisessa tutkimuksessa saattaa olla tärkeä merkitys.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *julkistoimijoiden* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten kartoittaja, hankkeistaja, kokonaisuusien näkijä, kokoaja, virkamies, aktivoija, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyontekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä. Näistä nousi esiin julkistoimijan seitsemän yhteistä roolia: kartoittaja, hankkeistaja, kokonaisuusien näkijä, kokoaja, virkamies, aktivoija ja onnistumisien esiintuoja. Näitä julkistoimijoita koskevista *yksittäisistä ja erilaisista roolikäsityksistä* nousi esiin yhteensä kymmenen: sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyontekijä, delegoija, narulla työntäjä, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *konsulttien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä, ilmaistyontekijä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, herättelijä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä. Näistä konsultin yhteisinä roolikäsityksinä nousi esiin kuusi roolia: kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyontekijä. Näitä konsultteja koskevista *yksittäisistä ja erilaisista roolikäsityksistä* nousi esiin yhteensä kuusi: onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, herättelijä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *toimitusjohtajien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten käynnistäjä, tunnustaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä, masinoija, ei-patruuna, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttäjä ja arkkitehti. Toimitusjohtajien rooleista nousi esiin viisi *yhteistä* roolikäsitystä: käynnistäjä tunnustaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija. Toimitusjohtajia koskevista *yksittäisistä ja erilaisista roolikäsityksistä* nousi esiin yhteensä viisi: ei-patruuna, aloitteentekijä, yhteydenpitäjä, elvyttäjä ja arkkitehti.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *kärki- ja alihankintayrittäjien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja, ei-tunnustaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kättilö, tasapainottaja, seuloja, ydinosaaaja ja tulevaisuuden verkottaja. Kärki- ja alihankintayrittäjien *yhteisistä rooleista* nousi esiin seitsemän roolikäsitystä: verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja. Näitä kärki- ja alihankintayrittäjiä koskevista *yksittäisistä ja erilaisista roolikäsityksistä* nousi esiin yhteensä yksitoista: ei-tunnustaja, osaava vetäjä, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, hillitsijä, ulkopuolinen kättilö, tasapainottaja, seuloja, ydinosaaaja ja tulevaisuuden verkottaja.

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä *verkostoyrittäjien* rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä, tasapainottaja, aktivoija, uranuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, kokija, ylläpitäjä, synnyttäjä, ei-tunnistaja ja kartoittaja. Verkostoyrittäjien *yhteisistä rooleista* nousi esiin kolme roolikäsitystä: hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä. Näitä verkostoyrittäjiä koskevista *yksittäisistä ja erilaisista roolikäsityksistä* nousi esiin yhteensä kymmenen: tasapainottaja, aktivoija, uranuurtaja, ei-siivestäjä, ei-kurittaja, kokija, ylläpitäjä, synnyttäjä, ei-tunnistaja ja kartoittaja.

7.2 Diskussio

Tutkimuksen diskussioon olen koonnut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset niin, että ne kuvastavat teoriasta esiinnousseita verkostoaktivaattoreiden perinteisiä verkstoroleja, tutkimuksesta esiinnousseita verkostoaktivaattoreiden uusia rooleja sekä verkostoaktivaattoreiden roolien vertailua verkostoitumisprosessien yhteydessä.

7.2.1 Verkostotoimijoiden perinteisistä rooleista verkostoaktivaattoreiden uusiin rooleihin

Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin kirjallisuuteen pohjautuen julkistoimijoiden, konsulttien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien erilaisia perinteisiä rooleja. Tutkimuksen tähän osioon olen koonnut verkostoaktivaattoreiden rooleista rakentuneet käsitykset, joista *vinokirjaimiset roolit on* yhdistetty kirjallisuudessa aikaisemmin esiteltyihin verkostoaktivaattoreiden perinteisiin verkstoroleihin, joten muut ovat verkostoaktivaattoreiden *uusia* joko yhteisiä tai yksittäisiä rooleja.

Perinteisiä *julkistoimijoiden rooleja* on käsitelty erityisesti suomalaisissa verkostoitumistutkimuksissa niukalti rooliteorian näkökannalta. Vesalainen & Asikainen (1993) on tutkimuksissaan esitellyt verkstomeklarointiin liittyvää koulutusta, jossa mukana voi olla myös julkistoimija, jolta odotetaan työssään verkstomeklararin roolia. Esimerkkinä oleva organisaatio tai oppilaitos voi toimia kokoavana voimana, napasoluna, muutosagentin roolissa (Pietiläinen, Lehtimäki & Keso 2005; Burt 2004, 350). Tästä samasta empiirisestä tutkimusaineistosta oli jo aikaisemmin esiinnoussut se käsitys, että julkistoimija voi olla aktivaattorina julkishankintaprojekteissa eli toimia hankkeistajana. Samaten ulkopuoliset neuvonantajat ja asiantuntijat toimivat parhaassa tapauksessa muutosprosessin tukijoina. (Nokso-Koivisto 2002)

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä julkistoimijoiden rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *kartoittaja, hankkeistaja, kokonaisuuksien näkijä, kokoaja, virkamies, aktivoija, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyön-*

tekijä, delegoija, narulla työntäjä, *luottamuksen nauttija*, analyytikko ja ei-päätöksentekijä. Näistä tutkimuksesta esiin nousseista *vinokirjaimisista* roolikäsityksistä voidaan osa yhdistää julkistoimijoiden aikaisempiin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: *kartoittaja* (verkostomeklari), *hankkeistaja* (hankkeistaja), *kokoaja* (muutosagentti), *aktivoija* (aktivaattori) ja *luottamuksen nauttija* (luottamuksen nauttija). Julkistoimijoiden käsityksinä verkostoaktivaattoreiden *uusina* rooleina nousi esiin sellaisia rooleja kuten kokonaisuuksien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja, sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyontekijä, delegoija, narulla työntäjä, analyytikko ja ei-päätöksentekijä. Näistä yhteisiä roolikäsityksiä ovat kokonaisuuksien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja ja yksittäisinä roolikäsityksinä sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyontekijä, delegoija, narulla työntäjä, analyytikko ja ei-päätöksentekijä.

Konsulttien perinteisistä rooleista esiin nostetaan esimerkkeinä oheiset roolit. Konsultti toimii joko aina samassa tai toimeksiannon luonteesta johtuen kulloinkin valitsemassaan roolissa. Hän toimi joko asiantuntijan tai muutoskonsultin roolissa. (PKT-säätiö 2001, 18-19) Kitayn ja Wrightin mukaan konsultti *neuvonantajan* roolissa väittää tietonsa olevan esoteerista ja kehittää asiakassuhteen taloudellisten vaihtojen pohjalta. *Partnerilla* esoteeriseen tietoon lisätään sosiaaliset siteet, jolloin rakentuu syvempi luottamuksellinen vuorovaikutus asiakkaan ja konsultin välillä. *Palvelun tarjoajan* rooli pohjautuu tekniseen tietoon, lyhytaikaiseen ja suhteellisen vähäiseen vuorovaikutukseen konsultin ja asiakkaan välillä. *Toteuttajan* roolissa konsultti käyttää niin ikään teknistä tietoa, mutta ottaa sisäpiiriläisen näkökulman, jolloin konsultti ymmärtää syvällisemmin asiakkaan liikeasioita ja asiakas on mukana koko prosessissa. (Kitay ja Wright 2003) Konsultin roolin *projektin käynnistäjänä ja neuvojana* voidaan katsoa koostuvan seuraavista rooleista: kreatiivinen ideageneraattori, hankalien kysymysten esittäjä, systemaattikko, meklari, verkostojen rakentaja ja katalysaattori. (PKT-säätiö 2001, 18-19)

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä konsulttien rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *kutoja*, *osaava vetäjä*, *senssien järjestäjä*, *kartoittaja*, hillitsijä, ilmaistyontekijä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, *suurten auttaja*, *herättelijä*, sosiaalinen osaaja ja ei-päätöksentekijä. Näistä tutkimuksesta esiin nousseista rooleista voidaan osa yhdistää konsulttien aikaisempiin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: *kartoittaja* (prosessikonsultti), *senssien järjestäjä* (katalysaattorina), *kutoja* (verkostojen rakentajana), *osaava vetäjä* (verkostojen rakentaja), *suurten auttaja* (suurten auttaja), *herättelijä* (systemaattikko). Konsulttien käsityksinä verkostoaktivaattoreiden rooleista nousi esiin *uusina* käsityksinä sellaisia rooleja kuten hillitsijä, ilmaistyontekijä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaja ja ei-päätöksentekijä. Näistä yhteisiä roolikäsityksiä ovat hillitsijä ja ilmaistyontekijä sekä yksittäisinä roolikäsityksinä onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaja ja ei-päätöksentekijä.

Toimitusjohtajien rooleja voidaan nostaa esiin esimerkkinä Mintzbergin johtajuustutkimuksen tuloksista, jossa rooleiksi saatiin informaation välittäjän,

päätöksentekijän ja johtajan roolit (Mintzberg 1992). Wahlgrenin on tutkimuksessaan löytänyt kolmetoista erilaista toimitusjohtajan roolia; yrittäjä, yleispuhaja, kaupallinen linkki, keulakuva, verkostojohtaja, puhemies, tasapainottaja, verkonkutoja, myyntimies, häiriöiden johtaja, valmentaja, tiedonetsijä ja katalysaattori (Wahlgren 1995). Näissä perinteisissä toimitusjohtajien roolikuvauksissa löytyy viitteitä verkostoissa toimivien toimitusjohtajien rooleista kuten verkonkutoja, verkostojohtaja, katalysaattori ja välittäjä. Luthans, Hodgetts & Rosenkrantz (1988) luokitteli, että liikkeenjohtajien aktiviteetteihin kuuluu mm. verkostoituminen sekä suhdetoiminta ulkopuolisiin että sosiaalisten ja poliittisten suhteiden hoitaminen. Kotter korostaa, että liikkeenjohtajan avainhaasteita ovat sekä ihmisten välisten verkostojen suhde että niiden tulos (Willmott 1984; Sayles 1964; Stewart 1976, 1982). Verkoston osalta Kotter erottaa toisistaan niiden rakentamisen ja hyödyntämisen suunnitelmien toteutuessa, jolloin agendojen toimeenpanossa johtajat käyttivät lobbailua, pelaamista ja politikointia (Willmott 1987, 252; Kotter 1982).

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä toimitusjohtajien rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *käynnistäjä*, tunnistaja, *päätöksentekijä*, *ylläpitäjä*, *masinoija*, ei-patruuna, aloitteentekijä, *yhteydenpitäjä*, elvyttävä ja *arkkitehti*. Näistä tutkimuksesta esiin nousseita roolikäsityksiä voidaan osa yhdistää toimitusjohtajien aikaisempiin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: *käynnistäjä* (verkonkutoja), *päätöksentekijä* (päätöksentekijä), *ylläpitäjä* (ylläpitäjä), *masinoija* (katalysaattori), *yhteydenpitäjä* (ylläpitäjä) ja *arkkitehti* (arkkitehti). Toimitusjohtajien käsityksinä verkostoaktivaattoreiden rooleista nousi esiin *uusina* käsityksinä sellaisia rooleja kuten tunnistaja, ei-patruuna, aloitteentekijä, elvyttävä. Näistä yhteisiä roolikäsityksiä oli vain yksi eli tunnistaja ja yksittäisinä roolikäsityksinä olivat ei-patruuna, aloitteentekijä, elvyttävä.

Kärki- ja alihankintayrittäjän rooli koetaan mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana. Yrittäjä hyödyntää sosiaalista pääomaa yritystoimintansa kehittämisessä ja toimii tiiviissä yhteistyössä muiden yrittäjien ja yritysten kanssa. (Timmons 1999, 37-38) Vesalaisen mukaan yrittäjyydessä yhdistyvät pääoman sijoittajan taloudellinen, henkilökohtaisen riskin hyväksyvä rooli, yritystoiminnan organisoijan ja resurssien allokoijan johtajuusrooli sekä innovaattorin, visionäärin ja markkinainformaation hyödyntäjän uutta luova rooli (Vesalainen 2001). Verkostot ovat välineitä, jotka edellyttävät koordinoitua ja muutosagenttia, uudenlaista yrittäjää (Nijkamp 2003). Verkostotaloudessa yrittäjyys tarkoittaa myös yritysverkostojen johtamista, jolloin edellytetään kykyä yhteistyöhön ja avoimuuteen, luottamuksen rakentamiseen. Yrittäjän on tarpeen hallita sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta, mutta verkostojen kautta yritys voi kehittyä niukoillakin resursseilla yrittäjämäiseksi yritykseksi. Yrittäjästä tulee verkostomestari ja verkosto-osaaaja. (Koiranen 1993; Johannisson 2003; Toivola 2005, 94)

Verkostoaktivaattoreiden käsityksinä kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *verkostonluoja*, *mukaanmenijä*, *hankkeistaja*, *ylläpitäjä*, *oikeiden henkilöiden valitsija*,

haistelija, auttaja, ei-tunnistaja, *osaava vetäjä*, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, *hillitsijä*, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaja ja *tulevaisuuden verkottaja*. Näistä tutkimuksesta esiin nousseista roolikäsityksistä voidaan osa yhdistää kärki- ja alihankintayrittäjien aikaisempiin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: verkostonluoja (verkostojen rakentaja), mukaanmenijä (verkostojen rakentaja), hankkeistaja (resurssien hankkija), oikeiden henkilöiden valitsija (kontaktien löytäjä), osaava vetäjä (verkostojen rakentaja), hillitsijä (vakiinnuttaja) ja tulevaisuuden verkottaja (mahdollisuuksien näkijä). Kärki- ja alihankintayrittäjien erilaista rooleista nousi esiin 19 roolikäsitystä, joista kahtatoista *uutta* roolia ei voitu yhdistää aikaisempaan teoriakirjallisuuteen: ylläpitäjä, haistelija, auttaja, ei-tunnistaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaja. Näistä yhteisiä roolikäsityksiä olivat ylläpitäjä, haistelija ja auttaja sekä yksittäisinä roolikäsityksinä ei-tunnistaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaja.

Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa on todettu niin *verkostoyrittäjyyden* yrittäjyys-prosessissa yhdistyy myös yrittäjän rooli; mahdollisuuksien näkijänä, resurssien hankkijana, innovaattorina ja johtajana (Timmons 1999, 37-38). Moderni yrittäjä on pitkälti "verkostomestari" ja networking man eli verkostoyksilö (Johannisson 1988). Koiranen (1993, 162) kuvailee verkostoyrittäjyyden yrittäjää verkonkutojaksi, kontaktien löytäjäksi ja vakiinnuttajaksi. Cuevasin (1994, 78) mukaan verkostoyrittäjä toimii johtamisen innovaattorina ja aktiivaattorina. Verkostoyrittäjää voidaan kutsua muutosagentiksi, joka etsii aktiivisesti uusia mahdollisuuksia liittoutumalla ja joka näkee muut yritykset omaa liiketoimintaansa tukevinä (Bateman & Crant 1993; Kickul & Grundry 2002; Nijkamp 2003; Johannisson 2003). Toivolan mukaan verkostoyrittäjällä on uudenlaisia rooleja yritystoimintaa johtaessa, koska hän toimii sekä oman yrityksensä puitteissa että koordinaattorina ja osana yritysketjuja (Toivola 2005, 194). Verkostoyrittäjyys tuo uudenlaisia rooleja, jolloin yrittäjyys muuttuu kollektiivisemmaksi ja sosiaalisemmaksi. Verkostoissa toimiminen edellyttää vahvaa erikoisosaamista, jonka avulla pystyy rakentamaan kumppanuutta ja luottamusta. Veturiyrittäjä voi olla sekä veturin roolissa että toimia ketjuyrittäjänä toiselle yritykselle. (Toivola 2005, 199)

Verkostoaktiivaattoreiden käsityksinä verkostoyrittäjien rooleista tässä tutkimuksessa nousi esiin seuraavanlaisia roolikäsityksiä kuten *hankkeistaja*, *päätöksentekijä*, *osaava vetäjä*, *tasapainottaja*, *aktivoija*, *uranuurtaja*, *ei-siivestäjä*, *eikurittaja*, *kokija*, *ylläpitäjä*, synnyttäjä, ei-tunnistaja ja kartoittaja. Tutkimuksesta erottuneista roolikäsityksistä voidaan osa yhdistää verkostoyrittäjien aikaisempiin kirjallisuudessa esiintyneisiin roolikäsityksiin: hankkeistaja (resurssien hankkija), päätöksentekijä (pätöksentekijä), osaava vetäjä (verkostojen rakentaja), tasapainottaja (vakiinnuttaja), ei-siivestäjä (vapaamatkustaja), aktivoija (verkostoaktiivaattori), uranuurtaja (mahdollisuuksien etsijä), kokija (innovaattori) ja ylläpitäjä (ylläpitäjä). Verkostoyrittäjien käsityksinä verkostoaktiivaattoreiden rooleista nousi esiin *uusina* käsityksinä sellaisia rooleja kuten ei-

kurittaja, synnyttäjä, ei-tunnistaja ja kartoittaja. Näissä yhteisiä roolikäsityksiä ei ollut yhtään ja vaan kaikki olivat yksittäisinä roolikäsityksinä kuten eikurittaja, synnyttäjä, ei-tunnistaja ja kartoittaja. Seuraavassa taulukossa 12 on esitelty yhteenvedo verkostoaktivaattoreiden uutuusrooleista sekä yhteisien että yksittäisien roolikäsityksien avulla.

TAULUKKO 12 Yhteenvedo verkostoaktivaattoreiden uutuusrooleista

	Julkistoimija	Konsultti	Toimitusjohtaja	Kärki- ja alihankintayrittäjä	Verkostoyrittäjä
Yhteisinä roolikäsityksinä	kokonaisuuksien näkijä, virkamies, onnistumisien esiintuoja	hillitsijä, ilmaistyöntekijä	tunnistaja	ylläpitäjä, haastelija, auttaja	
Yksittäisinä roolikäsityksinä	sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, näpertelijä, ilmaistyöntekijä , delegoija, narulla työntäjä , ei-päätöksentekijä , kiihdyttäjä, analyytikko	onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä , sosiaalinen osaaja, ei päätöksentekijä	ei-patruuna, aloitteentekijä, elvyttäjä	ei-tunnistaja , kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja, ydinosaaja	eikurittaja, synnyttäjä, ei-tunnistaja , kartoittaja

Taulukosta 12 voidaan verkostoaktivaattoreiden uusista rooleista päätellä, että roolikäsityksistä löytyi yhtäläisyyksiä sekä julkistoimijoiden että konsulttien kanssa seuraavista rooleista: *ilmaistyöntekijä*, *narulla työntäjä* ja *ei-päätöksentekijä*. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ilmaistyöntekijä, narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä roolit ovat yrityksen ulkoisten verkostoaktivaattorien rooleja, jonka vuoksi julkistoimijan ja konsultin odotetaan olevan ilmaistyöntekijän ja narulla työntäjän muttei päätöksentekijän roolissa. Roolikäsityksistä löytyi yhtäläisyyksiä myös kärki- ja alihankintayrittäjien sekä verkostoyrittäjien rooleista, sillä *ei-tunnistaja*-rooli esiintyi molempien luokituksessa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sekä kärki- ja alihankintayrittäjä että verkostoyrittäjä kokevat, etteivät osaa tunnistaa mahdollisia potentiaalisia uusi verkosto toiminnasta kiinnostuneita yrittäjiä.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että *julkistoimijoiden* uusiksi yhteisiksi rooleiksi nousivat kokonaisuuksien näkijä, virkamies ja onnistumisien esiintuoja ja yksittäisiksi rooleiksi sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyöntekijä, delegoija, narulla työntäjä, analyytikko ja ei-päätöksentekijä. Yhteenvedona julkistoimija on virkamies, jonka pitäisi nähdä kokonaisuuksia ja esitellä onnistumisia uusille potentiaalisille verkostoitumisesta kiinnostuneille yrittäjille. Julkistoimijaa pidetään sosiaalisena verkottajana, joka ei

ole päätöksentekijä vaan delegoija tai analyytikko, mutta toisaalta hän on näpertelijä, ilmaistyontekijä, narulla työntäjä joko jarruttaja tai kiihdyttävä.

Konsulttien uusiksi yhteisiksi rooleiksi nousivat hillitsijä ja ilmaistyontekijä sekä yksittäisiksi rooleiksi onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaaja ja ei-päätöksentekijä. Yhteenvetona konsultti on verkostoitumisprosessien hillitsijä ja samalla ilmaistyontekijä, mutta myös häntä pidetään sosiaalisena osaaajana, joka toimii onnistumisien esiintuojana ja joka kuitenkin samanaikaisesti on narulla työntäjä ilman päätöksentekijän roolia.

Toimitusjohtajien uusiksi yhteisiksi rooleiksi nousi tunnistaja ja yksittäisiksi rooleiksi ei-patruuna, aloitteentekijä ja elvyttävä. Yhteenvetona toimitusjohtaja on verkostoitumisroolissaan tunnistaja, mutta samalla häntä pidetään aloitteentekijänä ja elvyttäjänä, joka ei kuitenkaan saisi esiintyä patruunanroolissa.

Kärki- ja alihankintayrittäjien uusiksi yhteisiksi rooleiksi nousivat ylläpitävä, haistelija ja auttaja sekä yksittäisiksi rooleiksi ei-tunnistaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kätilö, tasapainottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaaaja. Yhteenvetona kärki- ja alihankintayrittäjä on verkostoitumisroolissaan sekä haistelija että auttaja samanaikaisesti verkostoitumisprosessin ylläpitävä, mutta samalla häntä pidetään yhteisomistajana, tasapainottajana ja seulojana. Lisäksi häntä pidetään ydinosaaajana, kokijana ja edelläkävijänä, joka toimii onnistumisien esiintuojana ja joka kuitenkin tarvitsee ulkopuolisen kätilön tai julkistoimijan kaveriksi, koska hänellä itsellään ei ole tunnistan-roolia.

Verkostoyrittäjien uusiksi yhteisiksi rooleiksi ei esiinnoussut lainkaan roolikategorioita, mutta yksittäisiksi rooleiksi erottui ei-kurittaja, synnyttävä, kartoittaja ja ei-tunnistaja. Yhteenvetona verkostoyrittäjää pidetään verkostoitumisroolissaan kartoittajana ja synnyttäjänä, mutta rooliin ei kuulu olla samalla kurittajana eikä tunnistajana.

7.2.2 Verkostoaktivaattoreiden uutuusroolit

Tämän tutkimuksen uutuusarvo on se, että verkostoaktivaattoreiden roolikäsityksinä otetaan huomioon Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta Fondaksen kritiikki. Tässä tutkimuksessa nostetaan yläkategorioiksi vain sellaiset verkostoaktivaattoreiden roolikäsitykset, jotka ovat lähettäjän ja vastaanottajan kokemuksina tai odotuksina samanlaisia.

Kun *julkistoimijoiden* ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksiä samanlaisista rooleistaan tarkastellaan Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja huomioidaan kritiikin nousi esiin vain yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin: *kartoittajan rooli*. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *hankkeistaja, onnistumisien esiintuoja, kokoaja, kokonaisuuksien näkijä, virkamies ja aktivoija*. Näistä kartoittaja-, hankkeistaja-, kokoaja- ja aktivoija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta mitään uutta, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Sellaiset roolit kuten *onnistumisien esiintuoja, kokonaisuuksien näkijä ja virkamies*, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin julkistoimijoiden uusina saman-

laisina rooleina. Samalla voidaan todeta, että nämä mainitut roolit ovat uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavimpia julkistoimijoista esitettyjä roolikäsityksiä, koska kartoittaja-roolia oli jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa.

Konsulttien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin vain kaksi roolikäsitystä, jotka täyttävät kaikilta osin myös kritiikin: *kutoja ja osaava vetäjä*. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyontekijä*. Näistä kutojan, osaava vetäjän, senssien järjestäjän ja kartoittajan roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta mitään uutta tietoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Roolit; hillitsijä ja ilmaistyontekijä, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen myötä, koska nämä nousivat esiin konsulttien uusina samanlaisina rooleina. Samalla voidaan todeta, että nämä roolit, *hillitsijä ja ilmaistyontekijä*, ovat uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavimpia konsulteista esitettyjä roolikäsityksiä, koska kutoja ja osaava vetäjä-roolit olivat jo aiemmin olleet esillä teoriakirjallisuudessa.

Kun *toimitusjohtajien* ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksiä samanlaisista rooleistaan tarkastellaan Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikki huomioiden nousi esiin yksi roolikäsitys, joka täyttää kaikilta osin myös kritiikin: *käynnistäjä*. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *tunnistaja, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija*. Näistä käynnistäjän, päätöksentekijän, ylläpitäjän ja masinoijan roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutta tietoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Rooli; tunnistaja, tuo uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska se nousi esiin toimitusjohtajan uutena samanlaisena roolina. Samalla voidaan todeta, että näistä rooleista, käynnistäjä, olisi ollut uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavin toimitusjohtajista esitetyistä roolikäsityksistä, mutta koska käynnistäjä-roolia oli jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa niin luotettavimmaksi jää *tunnistaja*-rooli.

Kun *kärki- ja alihankintayrittäjien* ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksiä samanlaisista rooleistaan tarkastellaan Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja huomioiden kritiikki niin ei nousut esiin yhtään roolikäsitys, joka täyttäisi kaikilta osin myös kritiikin. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat *verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja*. Näistä verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, oikeiden henkilöiden valitsija-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutta tietoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Roolit; ylläpitäjä, haistelija ja auttaja, tuovat uutuusarvoa tämän tutkimuksen osalta, koska nämä nousivat esiin julkistoimijoiden uusina samanlaisina rooleina. Samalla voidaan todeta, että nämä roolit, *ylläpitäjä, haistelija ja auttaja*, ovat uutuusarvoltaan tämän tutkimuksen kannalta luotettavimpia kärki- ja alihankintayrittäjistä esitettyjä roolikäsityksiä, koska yksikään rooli ei yltänyt tähän täydellisen kritiikin täyttävään rooliin.

Kun *verkostoyrittäjien* ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksiä samanlaisista rooleistaan tarkastellaan Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden ei esiin noussut yhtään roolikäsitystä, joka täyttää

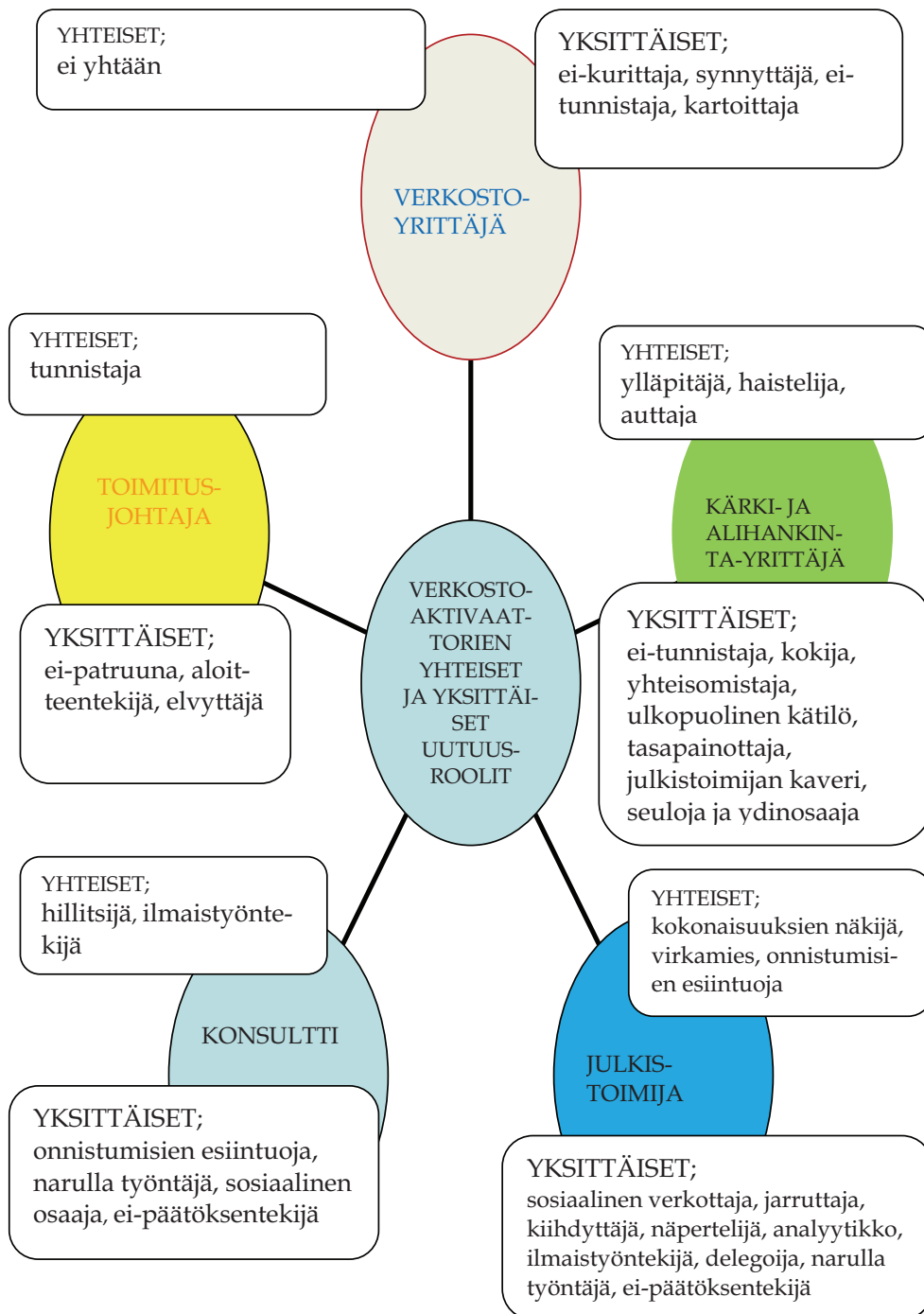
kaikilta osin myös kritiikin. Lähes kritiikin täyttäviä rooleja ovat hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä. Näistä hankkeistajan, päätöksentekijän, osaan vetäjän-roolit eivät tuo tämän tutkimuksen kannalta uutuusarvoa, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa. Samalla voidaan todeta, että mikään verkostoyrittäjän rooli ei tuo uutuusarvoa tämän tutkimuksen kannalta, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa ja koska yksikään rooli ei yltänyt tähän täydellisen kritiikin täyttävään rooliin.

TAULUKKO 13 Yhteenveto verkostoaktivaattoreiden uutuusrooleista Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta huomioiden Fondaksen kritiikki

	Julkistoimija	Konsultti	Toimitusjohtaja	Kärki- ja alihankintayrittäjä	Verkostoyrittäjä
Täysin Fondaksen kritiikin täyttävät roolit	kartoittaja	kutoja ja osaava vetäjä	käynnistäjä		
Osittain Fondaksen kritiikin täyttävät roolit	hankkeistaja, onnistumisien esiintuoja , kookoaja, kokonaisuuksien näkijä, virkamies ja aktivoija	senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyon-tekijä	tunnistaja , päätöksentekijä, ylläpitäjä ja masinoija	verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä , oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja auttaja	hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä
Katzin ja Kahnin rooliteorian mukaiset uutuusroolit	onnistumisien esiintuoja, kokonaisuuksien näkijä ja virkamies	hillitsijä ja ilmaistyon-tekijä	tunnistaja	ylläpitäjä, haistelija ja auttaja	

Vertailtaessa verkostoaktivaattoreiden uusia rooleja Katzin ja Kahnin rooliteorian näkökannalta taulukon 13 pohjalta voidaan johtopäätöksinä todeta, että täysin Fondaksen kritiikin täyttävistä rooleista; kartoittaja, kutoja, osaava vetäjä ja käynnistäjä, mikään ei tuo tämän tutkimuksen kannalta uutta tietoa roolikeskusteluun, koska niitä on jo aiemmin käsitelty teoriakirjallisuudessa.

Johtopäätöksenä voidaan kuvion 38, yhdistetty taulukkojen 12 ja 13 tiedot, pohjalta todeta, että tämä tutkimuksen uusista rooleista *ei* esiinnoussut **yhtään täysin samanlaista Fondaksen kritiikin täyttävää** eri verkostoaktivaattoreiden uutuusroolia vaan kaikki uutuusroolit olivat Fondaksen kritiikin osittain täyttäviä samanlaisia rooleja. Julkistoimijan uutuusroolit olivat **onnistumisien esiintuoja, kokonaisuuksien näkijä ja virkamies**. Konsultin uutuusroolit olivat **hillitsijä ja ilmaistyon-tekijä**. Toimitusjohtajan uutuusrooli oli **tunnistaja**. Kärki- ja alihankintayrittäjän uutuusroolit olivat **ylläpitäjä, haistelija ja auttaja**. Verkostoyrittäjän osalta *ei* löydy **yhtään** uutuusroolia.



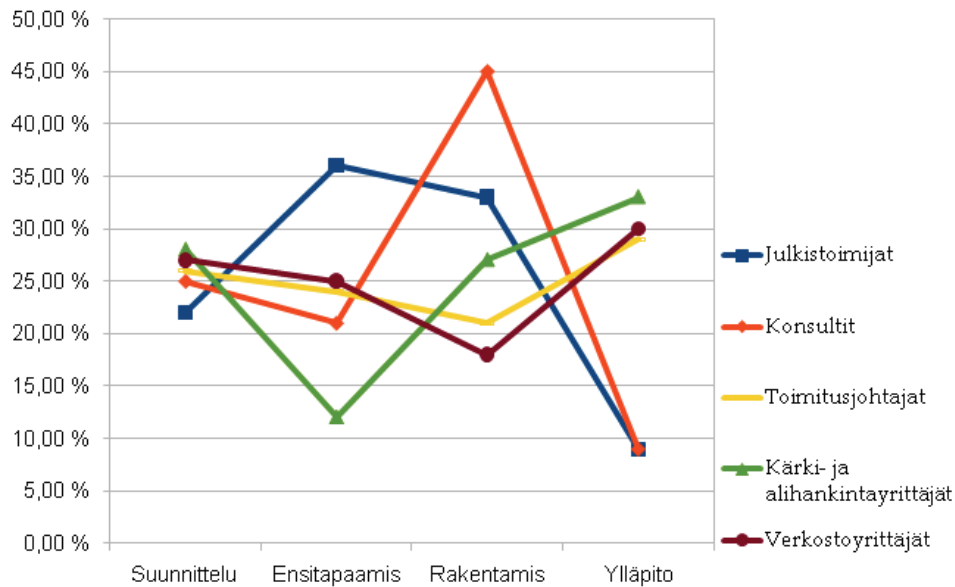
KUVIO 38 Verkostoaktivaattorien yhteiset ja yksittäiset uutuuksit

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että julkistoimijoiden yksittäisiksi uutuusrooleiksi esiin nousi *sosiaalinen verkottaja, jarruttaja, kiihdyttäjä, näpertelijä, ilmaistyohtekijä, delegoija, narulla työntäjä, analyytikko ja ei-päätöksentekijä*. Konsulttien yksittäisiksi uutuusrooleiksi erottui *onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, sosiaalinen osaaja ja ei-päätöksentekijä*. Toimitusjohtajien yksittäisiksi uutuusrooleiksi esiin nousi *ei-patruuna, aloitteentekijä ja elvyttäjä*. Kärki- ja alihankintayrittäjien yksittäisiksi uutuusrooleiksi esiin nousi *ei-tunnistaja, kokija, edelläkävijä, yhteisomistaja, ulkopuolinen kättilö, tasa-painottaja, julkistoimijan kaveri, seuloja ja ydinosaaja*. Verkostoyrittäjien yksittäisiksi uutuusrooleiksi erottui *ei-kurittaja, synnyttäjä, kartoittaja ja ei-tunnistaja*.

7.2.3 Verkostoaktivaattoreiden roolien vertailua verkostoitumisprosessien yhteydessä

Snow, Miles & Colemanin mukaan *arkkitehti* on henkilö, joilla on visio verkoston toiminnasta, mutta harvoin selkeää kokonaiskuvaa siitä, millaisia eri yksilöitä hän verkostoonsa tarvitsee. *Organisoija* muuttaa arkkitehdin näkemän vision todellisuudeksi ja yhdistää yritykset toimiviksi verkostoiksi. *Huolehtija tai ylläpitäjä* on johtaja, joka keskittyy verkoston ylläpitoon. (Snow, Miles & Coleman 1992, 15-17) Edellisessä pääluvussa 6.6.3. taulukossa 10 jaettiin roolit Snow, Miles & Colemanin mukaiseen prosessivaiheluokitukseen. Tuloksista voidaan lukumäärien perusteella todeta, että arkkitehdin ja organisoijan roolien havaintolukumäärät painottuvat julkistoimijoiden ja konsulttien rooleihin, kun taas toimitusjohtajien, kärki- ja alihankinta- sekä verkostoyrittäjien roolit hajaantuvat tässä luokittelussa organisoijan ja ylläpitäjän rooleihin. Tämän tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että julkistoimijoilla ja konsulteilla on enemmän havaintorooleja yritysten verkostoitumisen arkkitehdin ja organisoijan rooleissa, kun taas toimitusjohtajilla sekä kärki- ja alihankintayrittäjillä on suurempi painoarvo verkostoitumisprosessin organisoijan ja ylläpitäjän rooleissa. Verkostoyrittäjien suurin merkitys näkyy verkostoitumisprosessin ylläpitäjärooleissa.

Churchillin prosessivaiheluokittelua mukaellen verkostoaktivaattoreiden roolijakaumaksi muodostui kuvion 39 mukaiset prosentuaaliset tulokset. Tuloksista voidaan todeta, että ulkoisten verkostoaktivaattoreiden, julkistoimijoiden ja konsulttien, roolien luokitteluprosentit ovat suurimmillaan verkostoitumisprosessien suunnittelu-, ensitapaamis- ja rakentamisvaiheissa. Sisäisten verkostoaktivaattoreiden, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien, roolihavaintojen prosenttijakaumat ovat painottuneet verkostoitumisprosessin loppuvaiheisiin, rakentamis- ja ylläpitovaiheisiin, jolloin julkistoimijoiden ja konsulttien roolihavaintojen prosenttijakaumat ovat pienimmillään erityisesti ylläpitovaiheessa.



KUVIO 39 Verkostoaktivaattoreiden aineistolähtöinen roolijakauma verkostoitumisen prosessivaiheittain

Tämän aineiston taulukosta 10 ja kuviosta 39 voidaan nostaa esiin tulkinta, että tulokset ovat lähes samansuuntaiset molemmissa rooliluokituksissa. Julkistoimijoiden ja konsulttien vaikutus ylittää verkostoitumisprosessin alkuvaiheeseen, jolloin roolin vaikutus on suurimmillaan sekä suunnittelu-, ensitapaamis- ja rakentamisvaiheissa kuten oli myös arkkitehdin ja organisoijan rooleissa, mutta vähäisimmillään ylläpitovaiheessa kuten oli myös ylläpitäjäroolissa. Toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien ja verkostoyrittäjien roolit ovat jakaantuneet melko tasaisesti eri prosessiluokkiin.

Verkostoyrittäjällä on suurehko havaintolukumäärä Snow, Miles & Colemanin ylläpitäjäroolissa ja kaikilla toimitusjohtajilla, kärki- ja alihankintayrittäjillä sekä verkostoyrittäjillä myös Churchillin ylläpitovaiheessa, kun taas julkistoimijoilla ja konsulteilla on vähäisimmät havainnot. Tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, sillä fenomenografiassa määrällisellä tutkimuksella ei ole välttämättä suurta merkitystä, koska yksittäistapaukset saattavat olla tutkimustulosten merkittävin tulos. Esiinnostettujen roolilukumäärien perusteella ei voida tehdä pitkälle meneviä tulkintoja, vaan tuloksiin pitää suhtautua hyvin varauksellisesti.

7.3 Tutkimuksen arviointia

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa oletetaan, että totuus on moniulotteinen ja monikerroksinen. Tutkimus ei tuota objektiivista totuutta vaan tietyn näkökulman

ilmiöstä, koska totuus on riippuvainen tutkijan esiyymmärryksestä ja kokemustaustasta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten osalta on aina riski olemassa. Fenomenografinen tutkimus on usein suuritöinen ja vaatii tutkijalta monen asian yhtäaikaista hallintaa. Haastattelutilanteessa rakennettiin luottamus haastateltavaan, jotta saataisiin haastateltavan käsitykset esiin kokonaisina ja aitoina. Tämän tutkimuksen intersubjektiviivista luottamusta parannettiin siten, että alussa yleisimmin keskusteltiin verkostoitumiseen liittyvistä käsitteistä ja pyrittiin hakemaan olotilaa, jossa sekä haastattelija että haastateltava puhuisivat samaa kieltä. Myös luottamusta pyrittiin parantamaan siten, että haastateltavan kanssa sovittiin etukäteen teemat ja että haastattelut nauhoitetaan. Täten haastattelijalle jäi aikaa aktiiviseen kuunteluun ja mahdollisuus tehdä tarvittavia lisäkysymyksiä. Lisäksi luottamusta rakennettiin haastateltaviin siten, että sovittiin haastatteluaikat etukäteen. Tutkimus tehtiin puolistrukturoidulla syvähaastattelumenetelmällä ja pyrittiin aloittamaan samantyyppisillä teeman avainkysymyksillä.

Tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta olennaista on, olenko tutkijana osannut tehdä oikeita koodauksia haastateltujen käsitteistä, luoda niistä merkityskategorioita sekä tulkita ylätasoon merkityskategoriat synteessissä oikeiksi ydinkategorioiksi. Tutkimuksen tuloksena nousi esiin erilaisia merkityskategorioita haastatelluiksi valittujen verkostoaktivaattoreiden; verkostoyrittäjien, toimitusjohtajien, kärki- ja alihankintayrittäjien, konsulttien ja julkistoimijoiden *käsityksinä eli arkipäivän kokemuksia ja odotuksia verkostotoimijoiden erilaisista rooleista*. Tavoitteena oli luoda kuva siitä, millaisina haastateltavat verkostoaktivaattorit itse näkevät verkostotoimijoiden roolit heidän arkipäivässään. Arvioitaessa tutkimustuloksia, voidaan nostaa esiin ajatus siitä, miten avoimesti verkostoaktivaattorit ovat tuoneet esille sekä heidän omia kokemuksiaan että odotuksiaan verkostotoimijoiden rooleista. Haastatettavien aineistossa ei myöskään kovin paljon tullut esiin kriittistä suhtautumista verkostoihin yleensä. Tutkimustuloksiin vaikuttaa se, että haastateltavaksi valittiin lumipallo-otannalla 18 sellaista aktiivista henkilöä, jotka olivat erilaisissa toimintaympäristöissä hankineet joko sisäisinä tai ulkoisina verkostoaktivaattoreina verkostoitumiskokemusta. Haastatteluryhmien välillä nousi esiin eroja verkostotoimijoiden erilaisiin rooleihin liittyvistä kokemuksista ja odotuksista. Erityisesti muiden kokemukset ja odotukset verkostoyrittäjistä olivat osittain havaintomääriltään niukempia. Fenomenografisessa tutkimuksessa validiteettiongelma nousee keskeisesti esille, eli toisin sanoen se, puhuvatko haastattelija ja haastateltava samasta ilmiöstä. Käsitteenä verkostoyrittäjä ei ole vielä täysin vakiintunut, mikä saattaa heijastua havaintomäärien vähäisyyteenä ja siten heikentää osittain tuloksien luotettavuutta.

Fenomenografisessa tutkimuksessa keskeinen tulos ovat merkityskategoriat, jotka nousevat tutkimusaineistosta. Kategorioiden muodostamisessa tuli esiin ongelmia. Tutkijan pelkkä teoreettinen perehtyneisyys ja tutkittavan ilmaisun yhteyksien tunteminen eivät riitä, vaan hänen tulee harjaantua erottamaan ilmaisujen vivahteita. Siksi laadulliseen tutkimukseen ei voi rynnätä tehoaikataulu kädessään, vaan tutkijan tulee antaa itselleen aikaa mieltää tutkitavat asiat. Laadullisuusvaatimus tarkoittaa sitä, että tutkimusaineiston tulkinta

ei ole mikään kertasuoritus, vaan tutkijan on hyvä painiskella aineistonsa kanssa jatkuvasti. Tässä tutkimuksessa olen seurustellut aineiston kanssa kymmenisen vuotta. Kriittisesti voidaan arvioida, onko tutkimusaika ollut jo liian pitkä. Fenomenografiseen aineistoon perehtyminen ottaa työn ohessa aikansa. Tutkimuksessa on käytetty sekä manuaalilitterointia että tietokoneavusteista atlas.ti4-analyysiohjelmaa. Merkityksien tulkinta ja aineiston luokittelu on tehty useampia kertoja koko tutkimusaineistosta, ja samalla luotettavuuden parantamiseksi on luokittelujen välissä ollut selvä vuosien aikaväli. Tässä tutkimuksessa teoria on kehittynyt tutkimuksen edistymisen myötä, joten uutta teoriaa on ollut jatkuvasti mukana aineiston tulkinnassa ja alkuperäinen teoreettinen viitekehys on kirjoitettu osittain uusiksi tutkimuksen aikana. Aineistolähtöisyys on ohjannut tämän tutkimuksen teoreettista viitekehystä, koska olen pitäytynyt siinä, että tämän tutkimuksen teoria rakentuu empirian kautta.

Laadullisessa tutkimuksessa yksi luotettavuuskriteeri on aineiston arvioitavuus ja toistettavuus (Mäkelä 1990, 47-48). Fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston luokitteluprosessi ja siitä koottavat kuvaukset ovat arvioinnin kohteena (Järvinen & Karttunen 1998). Laadullista tutkimusta ei kannatakaan hahmottaa sen paremmin induktiiviseksi eli aineistolähtöiseksi kuin deduktiiviseksi eli teorialähtöiseksi prosessiksi vaan näiden sijasta se kannattaa nähdä abduktiona, päättelyprosessina, jossa teorian ja käytännön näkökulmat vuorottelevat johtopäätösten muodostamisessa. Tulkinnallisessa lähestymistavassa heti alusta lähtien on tutkijalla jokin esikäsitys siitä, mitä kokonaisuuden palanen merkitsee. (Anttila 2006, 282) Tässä tutkimuksessa on tämä esiymmärrys, kategorioiden luonti ja koko päättelyprosessi on tuotu laajasti esille, jolloin tutkimus asetetaan alttiiksi kriittiselle tarkastelulle. Työn laajuus heikentää luotettavuutta, mutta samanaikaisesti parantaa työn arvioitavuutta, jolloin aineistosta nostettujen kategorioiden (sekä ala- että yläkategorioiden) loogisuutta ja objektiivisuutta voidaan lukijan näkökannalta paremmin arvioida. Kategoriat muodostuivat vähitellen, koska aineiston analyysi oli monivaiheinen prosessi abduktiivisen tulkinnan mukaisesti aineistosta teoriaa ja uudelleen aineistosta teoriaan toistui eri roolien kohdalla useita kertoja. Aineiston luokittelu ja tulkintasäännöt on esitetty tutkimuksen menetelmäosuudessa.

Fenomenografiassa luotettavuuskriteerit koskevat sekä aineiston että kategorioiden validiteettia. Kriteerit koskevat siten kahta tutkimusvaihetta, sekä aineiston hankintaa että kategorioiden muodostamista, aitouden ja relevanssin tasolla. Koska laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voi tarkistaa tutkimusta toistamalla, on tässä tutkimuksessa lukijalle pyritty antamaan tarpeeksi seikkaperäinen kuvaus prosessista, jota taustaa vasten lukija voi arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta.

Käsitysten ja merkityskategorioiden pohjalta kootut verkostoaktivaattoreiden roolien kuvaukset on pyritty muodostamaan siten, että kuvauksista muodostuisi mahdollisimman kattava harvojen käsitteiden avulla ilmaistuna. Tätä esitystapaa tukee laadullisen aineiston arviointikriteeri, jonka perusteella analyysissä pitäisi pyrkiä taloudellisuuteen ja kattavaan kuvaukseen mahdollisimman harvojen käsitteiden avulla (Nieminen 1998, 220).

Verkostoaktivaattoreiden rooleista on käsityksinä paitsi eroavaisuuksia myös paljon samankaltaisuuksia, joten voidaanko siis tämän tutkimuksen perusteella esittää verkostoaktivaattoreiden rooleista uudenlaisia luokituksia? Samanlaisten roolien luokittelussa tukeuduin Katzin ja Kahnin rooliteoriaan, jolloin huomioitiin Fondaksen kritiikki eli roolin lähettäjän ja vastaanottajan odotukset ja kokemukset olisivat yhtäläisiä. Tätä tutkimuksen kohtaan voidaan esittää kriittinen arvio, onko lumipallo-otannalla kolmesta viiteen henkilön valittu ryhmäkoko oikean suuruinen, että saadaan roolit luokiteltua Fondaksen kritiikki huomioiden.

Tarkoituksena oli nostaa esiin erilaisia käsityksiä verkostoaktivaattoreiden rooleista. Tämän tutkimuksen päätutkimusongelma oli: *Millaiset verkostoaktivaattorien roolit ovat yritysten verkostoituessa?* Tästä tutkimusaineistosta löytyi vastaus uusista verkostoaktivaattoreiden eri- ja samanlaisista rooleista, mutta tutkimustuloksien pohjalta ei voida kuitenkaan esittää kovin vahvoja väitteitä uusien verkostoaktivaattoriroolien olemassaolosta vaan pitäydytään tästä aineistosta nousseiden uusien roolien esittelyyn. Tutkijana minua kiinnosti merkitysten laadullinen erilaisuus eikä niiden määrä tai edustavuus jossain joukossa. Joskus kategoriaa tuki aineistossa vain yksi ilmaisu merkityksineen, joskus hyvinkin monta. Pyrin löytämään mahdollisimman paljon relevantteja merkitysluokkia kuvaamaan tutkimushenkilöiden käsityksiä. Teoreettisesti kiinnostavin merkityskategoria saattoi olla tutkittavien joukossa hyvinkin marginaalinen. Marginaalinen ilmaisu paljastaa usein oleellisen teoreettisen ulottuvuuden tutkittavassa asiassa. Sitä edusti ehkä vain yksi henkilö, mutta sen kiinnostavuus perustuu laadulliseen sisältöön. Myös marginaalinen ilmaisu saattoi tuoda ilmiötä esiin jonkin sellaisen uuden teoreettisen ulottuvuuden, jolla on tutkimuksen kannalta suuri laadullinen relevanssi.

Tutkijan tehtävänä on olla uskollinen aineistosta esiin tulleille käsityksille, mutta se vaatii vivahteiden mieltämistä ja jatkuvaa seurustelua aineiston kanssa. Tämän vuoksi tulkintaprosessi on kohtuullisen työläs ja paljon aikaa vievä. Tutkijana kokosin aineiston avulla teoriaa ilmiöstä, mutta myös toisin päin eli teoria vaikutti aineiston tulkintaan. Toimin tässä tutkimuksessa tutkimusinstrumenttina, ja sen tähden minulla tutkijana oli oltava riittävä esiyymmärrys verkostoitumisprosesseista. Osaan tehdä syventäviä jatkokysymyksiä itselleni ja pohdiskella, miten osaan rakentaa teoriaa haastateltujen käsityksistä sekä pitää omat käsitykseni sellaisella tulkintatasolla, etteivät ne näyttäytyä tehdyissä tulkinnoissa liian voimakkaana. Tutkijana on paras tiedostaa omat lähtökohtansa, tunnustaa se, että tutkijan aikaisemmat tiedot ja odotukset vaikuttavat aineiston hankintaan, tulkintaan ja johtopäätösten tekoon. Tutkijana olen pohtinut sitä, jääkö tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys liian pinnalliseksi? Olen ollut uskollinen fenomenografiselle tutkimusmenetelmälle ja vienyt tutkimusta eteenpäin aineistolähtöisesti, laajentanut teoreettista viitekehystä aineistosta esiin tulleiden merkityskategorioiden kautta.

7.4 Tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen tuloksina esiin nousseita erilaisia verkostoaktivaattoreiden uusia rooleja voidaan hyödyntää tulevaisuudessa ainakin kolmelta eri näkökannalta: yritysten sisäisten verkostojen kehittämisessä, yritysverkostoja tukevien julkis- ja palveluorganisaatioiden toiminnan tehostamisessa sekä verkostoitumista kouluttavien organisaatioiden asiantuntemuksen syventämisessä. Ensimmäisenä yritysten sisäisten verkostojen kehittämisessä eri verkostoaktivaattoreiden uusien roolien tunnistamiseen voitaisiin kehittää malli yritysten välisen yhteistyön kehittämisen näkökulmasta. Mallissa hyödynnettäisiin tutkimuksen tuloksena saatuja eri verkostoaktivaattoreiden rooleja. Yrityksissä tehtäisiin henkilöstölle verkstoroolitesti, jonka avulla löydettyjä erilaisia rooleja voitaisiin hyödyntää yrityksen verkostoitusprosessien suunnittelussa.

Toiseksi yritysverkostoja tukevien julkis- ja palveluorganisaatioiden toiminnan tehostamiseksi voitaisiin kartoittaa näiden organisaatioiden henkilöstön verkostoitumishalua ja -kykyä. Pohdittaisiin organisaatiokohtaisesti, miten verkostoaktivaattoreiden roolituksella voitaisiin tukea yritysten verkostoitumista. Samalla selkeytettäisiin Suomessa hajanaista yrityksille verkostoneuvontaa antavien julkis- ja palveluorganisaatioiden rooleja yritysten verkostoaktivaattoreina. Kolmantena verkostoitumista kouluttavien organisaatioiden asiantuntemusta voitaisiin syventää ja laajentaa siten, että verkostoyrittäjyys ja verkostoaktivaattoreiden uutuusroolit nostettaisiin koulutusorganisaatioissa tunnetuksi. Verkstoroolitukset lisättäisiin opetukseen samalla tavalla kuin tiimikoulutus on mukana johtamiskoulutuksessa.

Tämä tutkimus herättää joukon mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita. Ensimmäisenä, koska eri kouluasteiden koulutusprosessit ovat muuttuneet yksinopiskelusta tiimiopiskeluksi, olisi tutkittava, miten verkosto- tai kimppayrittäjyys on toteutettavissa jatkossa myös niin että yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen korkeasti koulutetut henkilöt ryhtyisivät nopeaa kasvua tavoitteleviksi yrittäjiksi ja onko se ylipäättään mahdollista? Toisena aiheena voitaisiin tutkia, miten Suomessa toimivien yritysten verkostoitumiseen erikoistuneiden neuvontapalveluorganisaatioiden toimintaa ja roolitusta voitaisiin selkeyttää ja tehostaa? Kolmantena jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia, mitkä ovat verkostoitusprosesseja rakentavien henkilöiden osaamisvaatimukset sekä yritysten että yritystoimintaa palvelevien organisaatioiden näkökannalta? Neljäntenä haastavana kiinnostuksen kohteena olisi tutkia, miten verkostoaktivaattoreiden roolitusta hyödynnetään kansainvälisessä toimintaympäristössä?

SUMMARY

It was the high complexity but concurrently high proximity with people of the network business structure that sparked my interest as a researcher in business networking. The way of functioning seemed to remind me of intra-business team work. The functionality and success of a networking business could be evaluated by the multiple roles of the key persons or the roles and characteristics of these key persons. This is how the phenomenon became visible for me, an external decision maker for financing who was observing and evaluating the success factors of businesses. Was this the real state of the situation? I kept pondering this topic in the back of my head. My role enabled continuous collaboration with different types of businesses while I operated as a contact person for several businesses. This enabled me to see and experience various types of network business models in real life.

During 1997-1999 I had the opportunity to work in the University of Jyväskylä, Chydenius Institute YVEK-project, for the development of networking potential of Central Ostrobothnian businesses. This project was financed by the EU, University of Jyväskylä and Central Ostrobothnia University of Applied Sciences. Involvement in this project raised my awareness about how results can be reached in inter-business networking by the collaboration of businesses and organizations, but also about how the roles of the business and organization representatives affect this process. The research study about this topic that I conducted previously is reported in my licentiate thesis (Nokso-Koivisto 2002). It builds the foundation and awareness of this topic. In this previous study, the thoughts and perceptions of the respondents, all involved in various networks, on public network actors, are presented.

Theoretical framework

The framework of this study is built around three central concepts. The Network activator (Nokso-Koivisto 2002) is the most central and covers Katz & Kahn's (1978) role concept modified with Snow, Miles & Coleman's (1992, 15-17) as well Churchill's (1983) networking process stages. According to Miles, an essential part of successful networking is the person, an actor working either inside the company or outside as a so-called boundary person (Miles 1980, 318). Roles are a manifold of expectations and norms that people possess. Roles can be sent and received (Biddle 1979). From the role expectations and role experiences of network activators, significant categories that describe the desired roles for activators, are created. The theoretical part of this report discusses the terminology used in literature on network activators/network actors. The basis for this study are the people acting in the borderlines of networking companies and organizations supporting entrepreneurship. This research aims to examine the respondents' networking perceptions on those network actors that are aimed to promote business networking inside or

outside the firm. These respondents, interviewed in this study, are called network activators. Networking is often a phenomenon with multiple layers, and thus the organization in the background might be affecting the individual network activator's actions in the networking process. Therefore, the organization as the framework of the network activator is also considered in the depiction of this phenomenon.

Research problem, objectives and limitations

The main objective of this study was to provide understanding about the internal and external roles of network activators in the different stages of business networking. The main research question in this study was: What roles do the network activators have in the process of business networking? Furthermore, two more specific sub-questions were generated to provide some further answers: What kind of experiences the network activators have of the network actors? What type of expectations do the network activators have when it comes to network actors? This research is limited to the views on the roles of network activators based on the experiences and expectations of the public agents, consultants, managing directors, leading and subcontractor entrepreneurs as well as netpreneurs selected for the interviews.

Methods of the research

Phenomenographical research is interdisciplinary. Instead of creating fundamental assumptions of research based on previous research and theoretical formulations, the fundamental assumptions are formed based on the interpretation of the researcher's own material (Ahonen 1994, 122-123). Marton differentiates the first and second degree research perspectives, both being important. This research uses the second degree research point of study to investigate the assumptions of the role phenomenon of network activators/actors (Marton 1981, 178, Anttila 2006). The research problem of this study is supported by phenomenography. It is a useful tool for processing the research problem with logical reasoning. Phenomenography befits the material based research of networking phenomenon as well as interpretation of both similar and dissimilar and individual concepts.

Research approach and findings

The research was carried out with in-depth interviews of 18 network activators and the results were analyzed using the phenomenographical research strategy. The respondents included public agents, consultants, CEOs, leading and subcontractor entrepreneurs as well as netpreneurs. The results are based on the perceptions of the respondents about the different roles of network activators within the networking process as well as the role descriptions gathered from the respondents. Based on this research, a description of the roles of network activators was formed, but also of factors in which there are differences between the roles of the network activators in different groups interviewed.

The novelty value of this research is to take the Fonda's criticism into consideration when viewing the network activators' roles from the perspective of the Katz and Kahn (1978) role theory. In this research, only such role conceptions are raised that are similar in both the role conceptions of the role sender and the role behavior of the role receiver.

When viewing the public agents' and other network activators' conceptions of their similar roles from the perspective of the Katz and Kahn (1978) role theory the roles that almost meet the criticism are: the public getting-going organizer, the presenter of successes, *the assembler, the overall perception manager, the authority and the activator*. The roles of *the consultants* are: *the organizer of contacts, the mapper, the moderator, and the free-worker*. The roles of the CEOs are *the recognizer, the decision maker, the caretaker and the machinist*. The roles of *the leading and subcontractor entrepreneurs* are: *the network creator, the active participant, the public getting-going organizer, the administrator, the finder of correct persons, the senser of possibilities and the supporter* whereas the roles of *the netpreneurs* are *the public getting-going organizer, the decision maker and the skillful leader*.

Discussion

The new roles as well as the role comparison of the network activators in the networking process are presented in the discussion of this research. Table 1 summarises the new roles of network activators with the help of both the common and individual role expectations.

TABLE 1 Summary of the new roles of network activators

	Public agent	Consultant	CEO	Leading and subcontractor entrepreneur	Netpreneurs
Similar role conceptions	overall perception manager, authority, presenter of successes	moderator, free-worker	recognizer	caretaker, senser of possibilities and supporter	
Individual role conceptions	social networker, slower down, tinkerer, free-worker, delegator thrust-by-string, non-decision maker, analyst, hastener	presenter of successes, thrust-by-string, social expert non-decision maker	no-captain-of-industry, initiator, revivifyer	non-recognizer, experiencer, leader-of-the-way, joint owner, an external "midwife", balancer, a friend of the public agent, screener and core expert	non-punisher, generator, non-recognizer, mapper

The table portrays the new roles of the network activators that as to the role conceptions were found similar for both the public agents and the consultants in the following roles: *the free-worker*, *the thrust-by-string* and *the non-decision maker*. It can be concluded that the roles of *the free-worker*, *the thrust-by-string* and *the non-decision maker* are the roles of a company's external network activators, due to the fact that the public agents and consultants are expected to be in the roles of *the free-worker* and *the thrust-by-string* but not in the role of *the decision maker*. Similarities in the role conceptions were found also in the leading and subcontractor entrepreneur and netpreneurs' roles because the *non-recognizer* role existed in both categories. The conclusion is that both the leading and subcontractor entrepreneurs and netpreneurs find it difficult to recognize the possible and potential entrepreneurs interested in networking.

Among the different network activators, several individual roles were found. The new individual roles for network activators that emerged were the following: From the public actor's part, the social networker, the slower-down, the tinkerer, the **free-worker**, the analyst, the hastener, the delegator, the **thrust-by-string**, and the **non-decision maker**. From the consultant's part: presenter of successes, **thrust-by-string**, social expert, **non-decision maker**. From the CEO's part: no-captain-of-industry, initiator, revivifyer. From the leading and subcontractor entrepreneurs part: **non-recognizer**, experiencer, leader-of-the-way, joint owner, an external "midwife", balancer, a friend of the public agent, screener and core expert. From the netpreneurs part: non-punisher, generator, **non-recognizer** and mapper.

The influence of public agents and consultants reaches the initial stage of the network process when the impact of the role is the greatest, and in the planning, initial meeting and building stages, thus confirming the roles of the architect and organisator proposed by Snow, Miles and Coleman (1992, 15-17), but the lowest in the maintenance stage as well as in the maintenance role. The roles of CEOs, leading contractors, subcontractors, and netpreneurs were divided quite evenly across the different process categories.

There is a considerable number of conceptions by and of network entrepreneurs according to Snow et al. (1992) in the maintenance role, and also by and of CEOs, leading contractors and subcontractor entrepreneurs and netpreneurs in Churchill's' (1983) maintenance stage, whereas public actors and consultants occur the most infrequently. These results are presented as tentative because in phenomenography, quantitative research data do not necessarily have great weight since single cases can be the most important in the research findings. Long-term interpretations cannot be made by the quantity of roles that come up but the interpretation the results must be done with considerable reservation. Totally new similar or individual roles, which have not been discussed in the literature, emerge in this study, contributing to the role discussion of the network activators. According to the Katz and Kahn (1978) role theory, there are also roles that are found similar both in case of the message sender and the message receiver. When comparing the networking processes to Snow et al. (1992) or Churchill (1983) by stages, it can be noticed

that different networking activators have different role expectations in different stages of the networking processes.

When the conceptions of public agents and other network activators of similar roles are viewed from the perspective of the Katz and Kahn (1978) role theory and their criticism is taken into account, only one role conception emerges that also meets the criticism for all parts, namely, the role of the *mapper* (see Table 2 for a summary of this finding). From the consultants' part, two role conceptions emerge: *the weaver* and *the skilful leader*. From the CEOs part, one role conception emerges, namely, the *activator*. From the leading and subcontractor entrepreneurs' and netpreneurs' part, no role conceptions emerge.

TABLE 2 A summary of the new roles of the network activators from perspective of the Katz and Kahn role theory

	Public agent	Consultant	CEO	Leading and subcontractor entrepreneurs	Netpreneurs
Fulfills from all parts the Fonda's criticism	<i>mapper</i>	weaver and <i>skilful leader</i>	<i>activator</i>		
Roles that partly fulfill the Fonda's criticism	public getting-going organizer, <i>presenter of successes, assembler, an overall perception manager, authority</i> and <i>activator</i>	organizer of contacts, <i>mapper, moderator</i> and <i>free-worker</i>	<i>recogniser, decision maker, caretaker</i> and machinist	<i>network creator, active participant, public getting-going organizer, caretaker, finder of correct persons, senser of possibilities</i> and <i>supporter</i>	public getting-going organizer, <i>decision maker, skilful leader</i>
The totally new roles in accordance with Katz and Kahn role theory	<i>presenter of successes, an overall perception manager</i> and <i>authority</i>	<i>moderator</i> and <i>free-worker</i>	<i>recogniser</i>	<i>caretaker, senser of possibilities</i> and <i>supporter</i>	

Based on the findings of this study, similar roles emerge that are of a novel type and formerly unknown to the role discussion of network activators. These new role conceptions are the role conceptions of *the presenter of success, the overall perception manager* and *the authority* from the public agent's part; the role conceptions of *the moderator* and *the free-worker* from the consultant's part; the role conception of *the recogniser* from the CEO's part, and the role conceptions

of *the administrator, the senser of possibilities, and the supporter* from the leading and subcontractor entrepreneurs part. No new role conceptions emerge from the netpreneurs part.

The new roles of the network activators that were found in this study can in the future be utilized for at least three different purposes: developing the internal networks of the company, intensifying the public and service networks that support the business networks, as well as in deepening the expertise of organizations that provide education and training on networking.

LÄHTEET

- Aaltola, J. 1998. Oppiminen, tieto ja todellisuus? Teoksessa O. Luukkainen (toim.) *Tulevaisuuden tekijät*. Juva: Atena Kustannus, 41-65.
- Abrams, D. & Hogg, M.A. 1990. *Social identity theory : constructive and critical advances*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Adams, J. 1976. The Structure and Dynamics of Behavior in Organizational Boundary Roles. In M. Dunnette (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago.
- Ahonen, S. 1994. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 113-160.
- Ahonen, S. 1996. Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy, 114-160.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.
- Alasoini, T. 1998. Verkostoituminen pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten kehittämisen tukena. Teoksessa T. Alasoini & M. Kyllönen (toim.) *Aallon harjalla. Työministeriö. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja 4*. Helsinki, 81-100.
- Alasoini, T., Hyötyläinen, R., Kasvio, A., Kiviniitty, J., Klemola, S., Ruuhilehto, K., Seppälä, P., Toikka, K. & Tuominen, E. 1994. *Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia -tutkimusprojektin väliraportti*. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Työraportteja 44.
- Alasoini, T., Hyötyläinen, R., Klemola, S., Seppälä, P., Toikka, K. & Kiviniitty, J. 1995. *Verkostosolu – uusi näkökulma solutuotantoon*. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Alasoini, T & Kyllönen, M. 1997. *Aallon harjalla*. Helsinki: Varastokirjasto.
- Alasuutari, P. 1993. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari, P. 2007. *Laadullinen tutkimus*. (3.painos) Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aldrich, H. 1999. *Organisations evolving*. London: Sage.
- Aldrich, H. & Zimmer, C. 1986. Entrepreneurship through social networks. In D.L. Sexton & R.W. Smilor (Eds.) *The Art and Science of Entrepreneurship*. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 3-23.
- Aldrich, H.B. & Martinez, M. A. 2001. Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship, Theory and Practice* (Summer), 41-56.
- Allardt, E. 1987. *Sosiologia*. Porvoo: WSOY.
- Amin, A. & Thrift, N. 1995. Globalisation, Institutional "Thickness" and the Local Economy. In P. Healey, S. Cameron, S. Graham & A. Madani-Pour (Eds.) *Managing Cities: The New Urban Context*. John Wiley & Sons Ltd, 91-108.

- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Anttila, P. 2001. www.metodix.com/ Pirkko Anttila (luettu 15.05.2001)
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy, AS Pakett.
- Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatiot oppivan verkoston tuottamina. Jyväskylä studies in business and economics 59. University of Jyväskylä.
- Arnold, J., Robertson, I.T. & Cooper, C.L. 1992. Work psychology. Understanding human behaviour in the workplace. Lontoo: Pitman.
- Bao, E.Q. & Siu, W-S. 2004. Research into Entrepreneurial Network Competence: An Interplay of Network Relationship, Structure and Governance. A paper presented in RENT XVIII, 24-26 November 2004, Copenhagen, Denmark.
- Bateman, T.S. & Crant, J.M. 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior* 14:2 (Mar), 103-118
- Berger, P.L. & Luckmann, T. 2002. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. (3. painos) Helsinki: Gaudeamus.
- Biddle, B.J. 1979. Role theory. Expectations, Identities and Behaviors. New York: Academic Press.
- Biddle, B.J. & Thomas, E.J. 1979. Role theory: concepts and research. New York: Robert E. Krieger Publishing co.
- Birchall, D. & Lyons, L. 1995. Creating Tomorrow's Organization: Unlocking the Benefits of Future Work. Lontoo: Pitman Publishing.
- Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 122, PhD Thesis. Lappeenranta University of Technology.
- Borch, O. J. & Arthur, M. B. 1995. Strategic Networks among small Firms: Implications for Strategy Research methodology. *Journal of Management Studies* 32:4, 419-441.
- Broderick, A.J. 1998. Role theory, role management and service performance. *Journal of Services Marketing*, Vol. 12 No. 5, 348-361.
- Burr, V. 2004. An Introduction to Social Constructionism. London/New York: Routledge.
- Burrell, G. & Morgan, G. 1994. Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life. Aldershot: Arena.
- Burt, R.S. 2004. Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, Vol.110, No.2, 349-399.
- Byrne, J. 1993. The Virtual Corporation. *Business Week*. Cover Story 8, 37- 41.
- Castells, M. 1996. The Rise of Network Society. Great Britain: Blackwell.
- Churchill, N. C. 1983. Entrepreneurs and their Enterprises: A Stage Model. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Proceedings of the 1983 Conference on Entrepreneurship at Babson College. Massachusetts.

- Cook, K. & Emerson, R. 1984. Exchange networks and the analysis of complex organizations. *Research in the Sociology of Organizations*. Vol.3, 1-30.
- Cousins, P.D. 2002. A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships, *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8, 71-82.
- Creswell, J.W. 2003. *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Second edition. Thousand Oaks: SAGE.
- Cuevas, J.G. 1994. Towards a taxonomy of entrepreneurial theories. *International Small Business Journal* 12:4 (Jul-Sep), 77-88.
- Davidow, W. & Malone, M. 1992. *The Virtual Corporation*. New York: The Harper Press.
- Davies, B. & Harre´ R. 1990. Positioning: The Social Construction of Selves', *Journal for the Theory of Social Behaviour* 20, 43-63.
- Deutsch, M. 1973. *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale University Press.
- Dey, I. 1993. *Qualitative Data Analysis. A User Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Dodgson, M. & Bessant, J. 1996. *Effective Innovation Policy*. International Thomson Business Press, London.
- Duijnhouwer, A. (Eds.) 1992. *Competitiveness, autonomy and business relationships- an international comparative study in eight European countries*. Research institute for small and medium-sized business, 22nd European Small Business Seminar.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol.51, I ss.2, April, 11-27.
- Dwyer, R., Dahlström, R. & DiNovo, T. 1995. Buyer-Seller Relationship - Theoretical Perspectives. In K. Möller & D. Wilson (Eds.) *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 71-109.
- Easton, G. 1992. Industrial networks: A Review. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks - A New View of Reality*. London: Routledge, 3-27.
- Easton, G. 1994. Industrial networks: A Review. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks - A New View of Reality*. London: Routledge, 1-27.
- Ebers, M. 1997. Explaining Inter-Organizational Network Formation. In M. Ebers (Eds.) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, 3 - 40.
- Edquist, C., Luukkonen, T. & Sotarauta, M. 2009. Broad-based Innovation Policy. In *Evaluation of the Finnish National Innovation System - Full Report*. Taloustieto Oy. Helsinki University Print.
- Eloranta, E., Ranta, J. & Ollus, M. 1994. *Uusi teollinen Suomi*. Porvoo - Helsinki - Juva: WSOY.
- Eräheimo, T. & Lahti, A. 1993. *Tanskalaisten kokemukset talouden verkottamisesta*. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Julkaisuja D-173.

- Eskola, A. 1971. *Sosiaalipsykologia*. Helsinki: Tammi.
- Fein, M.L. 1990. *Role change: a resocialization perspective*. New York: Praeger.
- Fondas, N. & Stewart, R. 1994. Enactment in Managerial Jobs: A role Analysis. *Journal of management Studies*, 31:1, 83-103.
- Forström, B., Kautonen, M. & Toivonen, J. 1997. Innovatiivisten pk-verkostojen menestystekijät. *Teknologiakatsaus 55/97*, Tekes, Helsinki.
- Freeman, J. 1978. The Unit of Analysis in Organizational Research. In M. Meyer (Eds.) *Environments and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust – The Social Virtues and Creation of Prosperity*. London: Penguin Books Ltd.
- Gartner, W.B., Mitchell, T.R. & Vesper, K.H. 1989. A taxonomy of new business ventures. *Journal of Business Venturing* 4, 169-186.
- Gertler, M.S. 2003. Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography* 3.
- Giddens, A. 1984. Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä. Keuruu: Otava.
- Giddens, A. 1988. *The Consequences of Modernity*. Cambridge & Oxford: Polity Press & Basil Blackwell.
- Glancey, K., Greig, M. & Pettigrew, M. 1998. Entrepreneurial dynamics in small business service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 4, 249-268.
- Glaser, B. & Strauss, A. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing.
- Glen, F. 1975. *The social psychology of organizations*. London.
- Goffman, E. 1971. *Arkielämän roolit*. Suomentaja Erkki Puranen. Harmondsworth: Penguin.
- Grabher, G. 1993. Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations. In G. Grabher (Eds.) *The Embedded Firm: On the Social Economics of Industrial Networks*. London: Routledge.
- Granovetter, M. 1985. Economic action and social structure: a theory of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Granovetter, M. 1992. "Problems of Explanation in Economic Sociology". In N. Nohria & R.G. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Greene, P.G. & Brown, T. E. 1997. Resource needs and the dynamic capitalism typology. *Journal of Business Venturing* 12, 161-173.
- Greve, A. & Salaff, J.W. 2003. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Fall), 1-22.
- Gröhn, T. 1993. Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa T. Gröhn & J. Jussila (toim.) *Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa*. Helsinki: Yliopistopaino, 1-32.
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 1986. *Johdatus tieteelliseen ajatteluun*. Helsingin yliopiston Filosofian laitos. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat - menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hales, C. 1986. What Do Managers Do? A critical review of the evidence. *Journal of management Studies*, 23:1, 88-115.
- Hales, C. 1993. *Managing through Organisation. The Management Process, Forms of Organisation and the Work of Managers*. London: Routledge.
- Hannus, J., Lindroos, J-E. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä - Strategian, kyvykkyyksien ja rakenteiden murros. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Hargadon, A. & Sutton, R. 1997. "Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm". *Administrative Science Quarterly* 42, 716-749.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 1995. *Luottamuspääoma, yrittäjyyden kolmas voima*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harland, C.M. & Knight, L.A. 1998. Barriers to supply network strategy implementation. *Proceedings of the 14th Annual IMP Group Conference, Turku, September 3-5, 435-443*.
- Harland, C.M. & Knight, L.A. 2001. Supply network strategy; Role and competence requirements. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 21 No. 4, 476-489.
- Heinämaa, S. 1992. Merkityksen ongelma tekoälyssä. *Ajatus* 48, 117-137.
- Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind, K. 1998. *Johdatus sosiaalipsykologiaan*. Helsinki: Edita.
- Hellman, P., Hovi, N. & Nieminen, J. 1993. Conceptualization of the terms used in interfirm cooperation research - special emphasis on strategic alliances and joint-ventures. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja keskusteluja ja raportteja 1*.
- Himanen, P. 2007. *Suomalainen unelma: Innovaatioraportti*. Teknologiainfo Teknova.
- Himanen, P. & Castells, M. 2004. Piilaakson ja Suomen yhteiskuntamallit. Teoksessa P. Himanen (toim.) *Globaali tietoyhteiskunta. Kehityssuuntia Piilaaksosta Singaporeen*. *Teknologiakatsaus* 155. Helsinki: Tekes, 35-52.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1993. *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Teemahaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoang, H. & Antoncic, B. 2003. Network-based research in entrepreneurship. A critical review. *Journal of Business Venturing* 18, 165-187.
- Hovi, N. 1995. *Outcomes of Interfirm Co-operation. A case study of four subcontractors*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series D-3.
- Håkansson, H. 1987. *Industrial Technological Development - A Network Approach*. London: Croom Helm.
- Håkansson, H. & Johanson, J. 1992. A model of industrial networks. In B. Axelson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks - A new view of reality*. London: Routledge.

- Håkansson, H. & Johanson, J. 1994. A model of industrial networks. In B. Axelson & G. Easton (Eds.) *Industrial Networks – A new view of reality*. London: Routledge, 28-36.
- Hyrsky, K. & Lipponen, H. 2004. *Yrittäjyyskatsaus 2004*. KTM Julkaisuja 18. Edita Publishing Oy.
- Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) *Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä?* Helsinki: Sitra 202, Taloustieto Oy.
- Häkkinen, K. 1996. Fenomenografisen tutkimuksen juuria etsimässä. Opetuksen perusteita ja käytänteitä 21. Jyväskylän Yliopisto opettajankoulutuslaitos.
- Hämäläinen, T. & Schienstock, G. 2000. *Innovation Networks and Networks Policies*. In Focus Group on Innovative Firms and Networks. Vienna, Austria: OECD.
- Jarillo, J. C. 1988. On Strategic Networks. *Strategic Management Journal* 9:1, 31-41.
- Jarillo, C. J. 1989. Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources. *Journal of Business Venturing* 4, 133-147.
- Johannisson, B. 1986. Network strategies: management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal*, 1, 19-30.
- Johannisson, B. 1987. Beyond Process and Structure: Social Exchange Networks. *Int. Studies of Mgt. & Org.* Vol. XVII, No. 1, 3-23.
- Johannisson, B. 1988. Business formation - a network approach. *Scandinavian Journal of Management* 4:3-4, 83-99.
- Johannisson, B. 2003. Entrepreneurship as a Collective Phenomenon. *Creació'n de Empresas-Entrepreneurship*, 87-109. In E. Genesca, D. Urbano, J. Capelleras, C. Guallarte & J. Verge's (Eds.) *Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona*, Barcelona.
- Johanson, J. & Mattsson, L-G. 1987. Interorganisational relations in industrial systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach. *International Studies of Management and Organisation*, 17 (1), 34-48.
- Johnston, R. & Lawrence, P. R. 1988. Beyond vertical integration, the rise of the value-adding partnership. *Harvard Business Review* July-August, 94-101.
- Järvenpää, E. & Immonen, S. 1998. *Verkostojen johtaminen ja hallinta*. Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) *Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella*. Helsinki: Sitra 201, Taloustieto Oy.
- Järvinen, A. & Karttunen, P. 1998. *Fenomenografia – käsitysten kirjon kuvaaja*. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.
- Kaipainen, M. 2000. *Atlas.ti-ohjelman käyttö*. Jyväskylän yliopisto. Julkaisematon luentomateriaali.

- Kakkuri-Knuutila, M-L. & Ylikoski, P. 2002. Merkitys ja tulkinta. Teoksessa M-L. Kakkuri-Knuutila (toim.) Argumentti ja kritiikki. (4. painos) Helsinki: Gaudeamus, 24-33.
- Kanter, R.M. 1984. The change masters: corporate entrepreneurs at work. London: Unwin.
- Kanter, R.M. 1994. When giants learn to dance: mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s. London: Routledge.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 3/1991. Vammala, 301-327.
- Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting Research. Journal of Management Accounting Research, Vol. 5, Fall 1993, 241-264.
- Katajamäki, A. 2004. "Bisnestä, elävää elämää ja yhteispeliä". Tutkimus verkostotoimijoiden verkostonäkemyksistä. Vaasan yliopisto, Johtamisen laitos, julkaisematon lisensiaattitutkimus.
- Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. The Social Psychology of Organization. New York: John Wileys & Sons.
- Kauppinen, T. 2008. Parhaat käytännöt ovat vaarallisia. Fakta 11.
- Kets De Vries, M. F. R. 1977. The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. Journal of Management Studies, 34-57.
- Kickul, J. & Gundry, L. K. 2002. Prospecting for strategy advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. Journal of Small Business Management 40:2, 85-97.
- Kirby, D.A. & Jones-Evans, D. 1997. Small technology-based professional consultancy services in the United Kingdom. The Service Industries Journal 17:1, 155-172.
- Kitay, J. & Wright, C. 2003. Expertise and organizational boundaries: The varying roles of Australian management consultants. Asia Pasific Business Review, 9, 21-40.
- Knight, L. & Harland, C. 2005. Managing Supply Networks: Organizational Roles in Network Management. European Journal Management Vol. 23, No. 3, 281-292.
- Koiranen, M. 1993. Ole yrittäjä. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koiranen, M. & Peltonen, M. 1995. Yrittäjyyskasvatus. Tampere: Konetuumat Oy.
- Koivisto, T. & Ahmaniemi, R. 2001. Verkostoperustainen yrityskäytäntöjen kehittäminen. Helsinki: Työministeriö.
- Koskelainen, T-M. 2007. Yrittäjyyskasvatusta ja alueellista verkostoitumista. Artikkelissa Yrittäjyyskasvatuksen tutkija- ja toimijatapaaminen Vaasan yliopistossa 9.-10.2.2007.
- Koski, P., Räsänen, P. & Schienstock, G. 1997. Kohti verkostomaisia toimintatapoja: tapaustutkimukset konetehtaasta ja mekatroniikka-tehtaasta. Työpoliittinen tutkimus No 175, Helsinki.

- Koskinen, A., Inkiläinen, A., Sjöström, M. & Tuominen, A. 1995. Yritysverkottumisella joustavuutta ja tehokkuutta. Suomen Benchmarking -yhdistys, SBY & Sähkö- ja elektroniikkateollisuuden liitto, Seteli. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Kotter, J. P. 1982. *The General Managers*. New York: The Free Press.
- KTM. 1990. Yhteistyöjaoston raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Pk-yritystoiminnan neuvottelukunta, Helsinki.
- Kuhn, T. S. 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Juva: Art House.
- Kuitunen, K., Räsänen, P., Mikkola, M. & Kuivanen, R. 1999. Kehittyvä yritysverkosto. Toimittajaverkostot kilpailukyvyn ja osaamisen lähteenä. VTT Tiedotteita - Meddelanden - Research notes 1976. Espoo.
- Kuisma, J. 1994. *Verkostotalous*. Kokemäki: Satakunnan painotuote Oy.
- Kuusi, O. & Schienstock, G. 1999. Transformation towards a learning economy : the challenge for the Finnish innovation system. Helsinki: Finnish National Fund for Research and Development.
- Kwiatkowski, R. 2003. Trends in organisations and selection: An introduction. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 18: 5, 382-395.
- Kyrö, P. 1998. *Yrittäjyden tarinaa kertomassa*. Juva: WSOY.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja kehittämiskeskus. Yrittäjyyskasvatuksen julkaisusarja 1.
- Lahti, A. 1994. *Verkostotalous*. Teoksessa I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopisto.
- Lainema, M. 1996. *Strategia verkossa*. S.A.M.I. Vuosikirja 1997.
- Larson, A. 1991. Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing* 6, 173-188.
- Larson, A. & Starr, J.A. 1993. A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Winter), 5-15.
- Larsson, S. 1986. *Kvalitativ analys - exemplet fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Laumann, E.O., Marsden, P.V. & Prensky, D. 1983. The Boundary Specification Problem in Network Analysis. In R. S. Burt & M. J. Minor (Eds.) *Applied Network Analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Leana, C. R. 1999. Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*.
- Lechner, C. & Dowling, M. 2003. Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development* 15, 1-26.
- Lemola, T. 1994. Yritysten välisen teknologiayhteistyön tausta ja muutoksen suuntaviivat. VTT Tiedotteita - Meddelanden - Research Notes 1540. Espoo.
- Leonard, D. 1998. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leskinen, J. 2000. Alueellisen yhteistyön kehittämishanke. Väliraportti 1.1. - 31.12.1999. Työhallinnon julkaisu. No 248. Helsinki: Työministeriö.

- Leskinen, P-L. 1999. Yrittäjällä on koko elämä kiinni yrityksessä. Opiskelijoiden yrittäjäyyskäsitteet ja niiden muutokset yritysprojektin aikana. *Acta Waasaensia*. No 71. Liiketaloustiede 27. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.
- Lillrank, P. 1999. Laatuajattelua. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Linkola, P. 1996. Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työpoliittinen tutkimus. No 125. Helsinki.
- Long, W. 1983. The meaning of entrepreneurship. *American Journal of Small Business*, VIII:2, (Oct-Dec), 47-56.
- Low, M. & McMillan, I. 1988. Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management* 14:2, 139-161.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M. & Rosenkrantz, S.A. 1988. *Real Managers*. Cambridge: Ballinger.
- Luukkainen, O. & Wuorinen, J. 2002. *Yrittävä elämänsäsenne*. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy.
- Malinen, P. 1998. Ostaa, myy, vaihtaa ja valmistaa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu. Sarja A-3.
- Malinen, P. 2001. Yrittäjäyysluento/Pasi Malinen. saatavissa: <http://www.yle.fi/asiaohjelmat> (luettu 30.11.2001)
- Manninen, J. & Linnakylä, T. 2007. Osaamisen kehittyminen asiantuntijaverkostoissa: hydrologis-meteorologisen Diploma-ohjelman vaikuttavuuden arviointi. Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, Työsuojelurahasto.
- Marton, F. 1981. Phenomenography - Describing Conceptions of the World around Us. *Instructional Science* 10, 177-220.
- Marton, F. 1984. Hur vi lär oss att se världen på olika sätt- en epilog. I F. Marton & C-G. Wenestam (Red.) *Att uppfatta sin omvärld*. Kristianstad: AWE/Gebers, 267-293.
- Marton, F. 1988. Phenomenography. A Research Approach to Investigating Different Understandings of Reality. In Sherman & Webb, *Qualitative Research in Education: Focus and Methods*. London : The Falmer Press, 141-161.
- Maula, M. 2006. *Organizations as Learning Systems: Living Composition as an Enabling Infrastructure*. Amsterdam.
- McHugh, P., Merli, G. & Wheelerill, W.A. 1995. *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holonic Enterprise*. Chichester - New York - Brisbane - Toronto - Singapore: Wiley.
- McCall, G.J. & Simmons, J.L. 1966. *Identities and interactions*. New York: Free Press.
- McGregor, D. 1960. *The impact of the social sciences on business*. New York: Certified Public Accountant (pre-1986).
- McKenna, E. 2000. *Business psychology and organizational behavior*. Hove: Psychology Press.
- Mead, G.H. & Strauss, A. 1956. *The social psychology*. University of Chicago Press.

- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. (2. painos) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Viro: International Methelp Ky.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteessä. (4. laitos) Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Michael, D. N. 1973. On Learning to Plan - and Planning to Learn: The Social Psychology of Changing Toward Future-Responsive Societal Learning. San Francisco.
- Miettinen, E. & Saarinen, E. 1990. Muutostekijä. Porvoo: WSOY.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1995. The New Network Firm: A Spherical Structure Build on a Human Investment Philosophy. *Organizational Dynamics* (Spring), 5-18.
- Miles, R. H. 1980. *Marco Organisational Behavior*. Glenview, Illinois: Harvard University, Scott, Foresman and Company.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. 1980. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Inc.
- Mintzberg, H. 1992. *Crafting Strategy*. In Quinn, J. B., Mintzberg, H. & James, R. M. (eds.) *The Strategy Process - Concepts, Contexts and Cases*. Prentice-Hall International, 105-113.
- Moilanen, T. & Ropponen, S. 1994. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi atlas.ti-ohjelman avulla. Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 2*. Helsinki: Kuluttaja-tutkimuskeskus.
- Montgomery, J. 1998. Towards a role-theoretic conception of embeddedness. *American Journal of Sociology*. Vol.104. No.1, 92-125
- Muhr, T. 1991. *ATLAS.ti. A Prototype for the Support of Text Interpretation*. Forschungsbericht Nr. 91-4. Berlin.
- Muhr, T. 1993. *ATLAS.ti. User's Manual*. Berlin.
- Muhr, T. 1997. *ATLAS.ti. User's Manual*. Berlin.
- Murto-Koivisto, E. & Vesalainen, J. 1995. *Pkt-yritysyhteistyön kehittyminen ja tuloksellisuus - seuranta tutkimus yhdeksästä yhteistyöryhmästä*. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Tutkimuksia ja raportteja 105. Painatuskeskus Oy.
- Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet*. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus, 42-61.
- Möller, K. 1992. *Research traditions in marketing: Theoretical notes*. I *Ekonomi och marknadförening. Festsskrift till G. Mickwitz, Publications of Swedish School of Economics and Business Administration*, No. 48. Helsinki, 197-218.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johdaminen ja arvonluonti. Teknoliateollisuus ry*. Tampere: Teknova Oy.
- Naisbitt, J. 1984. *Megatrends-Ten New Directions Transforming Our Lives*. London: Futura.

- Neilimo, K. & Näsi, J. 1980. Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede. Tampereen yliopisto.
- New, S. & Mitropoulos, I. 1995. Strategic networks: Morphology, epistemology and praxis. *International Journal of Operations & Production Management* 15 (11) 53.
- Niemelä, T. 2002. Inter-Firm Co-operation Capability in the Context of Networking Family Firms: Conceptual Analysis and Theoretical Framework. Reports from the school of business and economics No 28. University of Jyväskylä.
- Nieminen, H. 1998. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa: Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Teoksessa M. Paunonen & K. Vehviläinen-Julkunen. Juva: WSOY
- Niemistö, R. 1999. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere.
- Niiniluoto, I. 1980. Johdatus tieteen filosofiaan. Keuruu: Otava.
- Niiniluoto, I. 1999. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus. (2. painos) Keuruu: Otava.
- Niinimäki, K., Pihkala, T., Varamäki, E. & Vesalainen, J. 2000. Yliopisto pk-yritysyhteistyön edistäjänä. Vaasan yliopiston julkaisuja: Selvityksiä ja raportteja 55.
- Nijkamp, P. 2003. Entrepreneurship in a modern network economy. *Regional Studies* 37:4, 395-405.
- Nivala, K. 1995. Oppilaitosten ja pkt-yritysten innovaatioyhteistyö. Opetushallitus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nohria, N. & Eccles, R.G. (Eds.) 1992. *Networks and organizations: Structure, Form and Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nohria, N. & Eccles, R. 1996. Face-to-Face: Making Network Organization Work. In N. Nohria & R. Eccles (Eds.) *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 288-308.
- Nokso-Koivisto, P. 2002. Julkiset toimijat verkostoitumisessa erilaisten verkostoaktivaattoreiden kokemina. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta. Julkaisuja N:o 133.
- Nonaka, J. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York - Oxford: Oxford University Press.
- Nummela, N. 1998. Vientiyhteistyön onnistuminen. Tutkimus Suomen Ulkomaankauppaliiton vientirengastoiminnasta. Publications of Turku School of Economics and Business Administration, Business Research and Development Centre, Series B1.
- Nummenmaa, A.R. & Nummenmaa, T. 2002. Toisen asteen näkökulma. Teoksessa M.-L. Julkunen (toim.) *Opetus, oppiminen, vuorovaikutus*. (2. painos). Vantaa: WSOY, 66-76.
- Nurmi, K. E. 1995. Johdatus kasvatuksen filosofisiin ja historiallisiin perusteisiin. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Jyväskylä: Gummerus.

- Näsi, J. 1983. Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, hallinto; Viitekehyksen konstruointi ja historiallis-paradigmaattinen analyysi. Sarja A2: Tutkielmia 24, Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja.
- Näsi, J. 1988. Liikkeenjohdon viisastenkivet. Espoo: Weilin & Göös.
- Ollus, M., Lovio, R., Mieskonen, J., Vuorinen, P., Karko, J., Vuori, S. & Ylä-Anttila, P. 1990. Joustava tuotanto ja verkostotalous – tekniikan talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla. SITRA nro 109. Helsinki.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998a. Verkostojen vallankumous, Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 202. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998b. Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Sitra 201. Vantaa: Taloustieto Oy.
- Paasche, T., Pettersen, A. & Solem, O. 1993. Network Theory – a Critical Review. In M. Virtanen (Eds.) Proceedings of the Conference on the Developments and the Strategies of SME's in 1990's. Vol.1, 175-184.
- Parrila, S. 2002. Perhepäivähoito osana suomalaista perhepäivähoitojärjestelmää: Näkökulma perhepäivähoidon laatuun ja sen kehittämiseen. Oulun yliopisto. Saatavissa: <http://herkules oulu.fi>
- Pekkanen, J., Riipinen, T. & Leminen, S. 2004. Innovaatio investointina, osa 2: Tekesin rahoituksen vaikutukset yritysten t&k-toimintaan – kyselytutkimuksen tulokset. Helsinki: Tekesin teknologiakatsaus 161.
- Perttula, S. 1997. Tiedonkäytön tutkiminen: Fenomenografinen näkökulma. Esitelmä Regis-ryhmän tapaamisessa 22.5.1997.
- Pfeffer, C. & Salancik, G. 1978. The external control of organizations. A resource dependence perspective. New York.
- Pietiläinen, T., Lehtimäki, H. & Keso, H. 2005. Liiketoimintaosaamisen lähtökohdat innovatiivinen ja verkostomainen yrittäjyys. Teknologiakatsaus 175. Helsinki: TEKES.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: WSOY.
- PKT-Säätiö, 1996. Nordisk Industrifond/Smb-Forum.
- PKT-säätiö, 2001. Partner laatuverkosto, työkirja, PKT-säätiö, Consulting Union Ltd, Kuopion Konsulttiverkko.
- Polanyi, M. 1983. The Tacit Dimension. (published originally 1966) Gloucester, Mass: Peter Smith.
- Porter, M.E. 1980. Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press.
- Porter, M.E. 1991. Kansakuntien kilpailuetu. Keuruu: Otava.
- Powell, W.W. 1990. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. In B. M. Staw & L.L. Gummings (Eds.) Research in organizational behavior, vol.12. Greenwich: JAI Press, 295-336.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June, 79 - 91.

- Raatikainen, I. 1992. Alihankintaverkostojen kehittäminen pohjoissavolaisessa metalliteollisuudessa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 1.
- Raatikainen, I. 1994. CO`n Verkkoutumisprosessimalli. CO`n network process modell. Teoksessa I. Raatikainen & J. Ahopelto (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21, 19-38.
- Ranta, J. 1993. On the dynamics and evolution of production paradigms: a study of the shifting rationality and advantages in the manufacturing industries. Helsinki.
- Rapanen, J. 2006. Asiakasrajapinnan vaikutus uuden tiedon luomiseen tietointensiivisessä palveluyrityksessä. eBRC Research Reports 28. Tampere.
- Reddin, W.J. 1971. Managerial Effectiveness. New York.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A.H. 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review* 19: 1 (Jan), 90-118.
- Ropo, A. 1989. Leadership and organizational change. University of Tampere, Acta Universitatis Tamperensis, ser A Vol. 280.
- Rosenbjöijer, C-J. 1994. The Ghanging Relationships and Strategic Identities of Actors in an Industrial Distribution Channel. *Forsningsrapporter från Svenska Handelshögskolan* 31. Helsingfors.
- Routamaa, V., Hakuli, M. & Ryhänen, J. 1992. Johtamisen ja johdon tehtävät; Johtamisteoriapainotteinen lähestymistapa. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Ruohomäki, I., Koivisto, T., Huuhka, P. & Harkki, R. 2003. Yrityksen verkostoitumiskyvyn mittaaminen: verkostoreittaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia- ja raportteja 8.
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. SoPhi. Jyväskylän yliopisto.
- Sako, M. 1992. Prices, Quality and Trust. Cambridge: Cambridge University Press.
- Salmi, A. 1995. Institutionally changing business networks. An analysis of a finnish company's operations in exporting to the Soviet Union, Russia and the Baltic States. Helsinki School of Economics and Business Administration A-106.
- Salner, M. 1989. Validity in Human Science Research. In S. Kvale (Eds.) *Issues of Validity in Qualitative Research*. Lund: Studentlitteratur, 73-92.
- Sayles, L. 1964. Managerial Behavior. Administration in Complex Organizations. New York: McGraw-Hill.
- Schein, E. H. 1971. Organisaatiopsykologia. Suomentaja Pirkko Talvio. Jyväskylä: Gummerus.
- Schein, E. H. 1988. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentaja Ritva Liljamo & Asko Miettinen. Espoo: Weilin + Göös.
- Schienstock, G. & Hämäläinen, T. 2001. Transformation of the Finnish innovation system: A network approach. Sitra Reports Series 7. Helsinki: Hakapaino Oy.

- Scott, W.R. 2003. *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. (5. painos). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25:1 (Jan), 217-226.
- Shivers-Blackwell, S.L. 2004. Using Role Theory to Examine Determinants of Transformational and Transactional Leader Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 10. No. 3, 41-50.
- Silen, T. 1998. *Laatujohdantaminen - Menetelmiä kilpailukykyyn vahvistamiseksi*. Porvoo: WSOY.
- Simoila, R. 1993. Femenografia laadullisena tutkimusotteena. *Hoitotiede*. Vol. 5. No. 1.
- Snell, R. 1990. Managers` Development of Ethical Awareness and Personal Morality. *Personnel Review* 19: 1, 13-20.
- Snow, C.C., Miles, R.E. & Coleman, H.J. Jr. 1992. Managing 21 st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics* (Winter), 5-20.
- Sotarauta, M. 1997. Paradoksien partaalla. Viestejä Suomen kunnille niiden matkalla tulevaisuuteen. Teoksessa *Suomi 80: Kuokasta kännykkään*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 113-129.
- Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2001. Alueiden kilpailukykyyn kahdeksan elementtiä. *Suomen Kuntaliitto Acta-sarja nro. 137*. Helsinki.
- Starbuck, W.H. 1976. Organizations and their environments. In M.D. Dunnette (Eds.) *Handbook of industrial and organizational behavior*. Chicago: Rand McNally.
- Starrin, B. 1991. *Från upptäckt till presentation: om kvalitativ metod och teori-generering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Stewart, R. 1976. *Contrasts in management*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus - avain uudistuskykyyn ja ylivoimaan*. Porvoo.
- Strauss, A. & Corbin, J. 1990. *Basics of Qualitative Research . Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Stuart, I., Deckert, P., McCutcheon, D. & Kunst, R. 1998. Case study. A leveraged learning network. *Sloan Management Review* (Summer), 81-93.
- Sulkunen, P. 1987. *Johdatus sosiologiaan*. Porvoo: WSOY.
- Svensson, L. 1984. *Människobilden i INOM-gruppens forskning: den lärande människan*. Göteborgs universitet. Pedagogisk institution, rapporter 16.
- Szarka, J. 1990. Networking and small firms. *International Small Business Journal* 2, (Jan-March), 10-22.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Säljö, R. 1994. Minding action. Conceiving of the world versus participating in cultural practices. *Nordisk Pedagogik* 2, 71-80.
- Tainio, R. & Valpola, A. 1996. *Johtajana muutoksissa: kokemuksia ja näkemyksiä liike-elämästä*. Porvoo: Helsinki: Juva: WSOY.
- Tajfel, H. 1981. *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Tapscott, D. 1996. *The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Tekes 2005. *Tekesin teknologiaraportti*.
- Tenhunen, L. 2007. *Public-Private Partnership (PPP) toimintamallit alueellisessa elinkeinostrategiassa. Case Innosteel*. Yrityssanoma Oy. Multiprint Oy.
- Thompson, J. D. 1962. *Organizations and Output Transactions*. *The American Journal of Sociology*. Vol. 68(3), 309-324.
- Timmons, J.A. 1999. *New Venture Creation. Entrepreneurship for the 21st Century*. Singapore: McGraw-Hill.
- Toivola, T. 2005. *Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan*. *Acta Wasaensia No 144. Liiketaloustiede 60. Vaasan yliopistopaino*.
- Trost, J. & Levin, I. 1996. *Att förstå vardagen: med ett symbolisk interaktionistisk perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila P. 2004. *Yrityksen liiketoimintasuhteet. Elinkeinoelämän keskusliitto. Katsauksia 6*. Helsinki.
- Tuomi, I. 1994. *Verkostojen universaalisuus*. Teoksessa J. Kuisma (toim.) *Verkostotalous. Kokemäki: Satakunnan painotuote Oy*.
- Uljens, M. 1989. *Fenomenografi - forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.
- Uljens, M. 1992. *Phenomenological Features of Phenomenography*. University of Göteborg. Reports from the Dept. of Education and Educational Research.
- Uljens, M. 1993. *The essence and existence of phenomenography*. *Nordisk Pedagogik 3*, 134-147.
- Varamäki, E. 1996. *The Development Progress of Interfirm cooperation of SMEs*. Licentiate Thesis in Management and Organization. University of Vaasa.
- Varamäki, E. 1997. *A Cube Model for Analyzing Holistically Interfirm Cooperation*. *Academy of Entrepreneurship. International Journal of Entrepreneurship*, 1:1, 67-88.
- Varamäki, E. 2001. *Essays on Multilateral Cooperation between SMEs - The Prerequisites for Successful Development and Different Models of Interfirm Cooperation*. *Acta Wasaensia No 92*.
- Varto, J. 1992. *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Tampere: Kirjayhtymä.
- Vesalainen, J. 1996. *Yritysyhteistyön malleja - käsikirja yhteistyön edistäjille*, Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia 18.
- Vesalainen, J. 2001. *Partnership on yksi verkostoitumisen muodoista*. *Puumies lehti*, 7/2001.
- Vesalainen, J. 2002. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. MET-julkaisuja 9. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Vesalainen, J. 2004. *Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas toimittaja-suhteessa*. *Teknologiategollisuus 3*. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy.

- Vesalainen, J. & Asikainen, P. 1993. Yhteisyritykset ja yhteistyösuhteiden luonne suomalaisella pkt-sektorilla. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia No 166.
- Vesalainen, J. & Murto-Koivisto, E. 1994. Yhteistyön edellytykset pkt-yrityksessä. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 45.
- Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisen suhteiden rakentumisesta kärkiyritys-kontekstissa. Acta Wasaensia No 150. Vaasa.
- Wahlgrén, A. 1995. Toimitusjohtajan ulkoinen työkäyttäytyminen. Rooliteoreettinen näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos, julkaisuja No 98.
- Weick, K.E. 1969. The Social Psychology of Organizing. New York.
- Wenestam, C-G. 1984. Hur vi skapar mening i det vi erfar – en introduktion. I F. Marton & C-G. Wenestam (Red.) Att uppfatta sin omvärld. Kristianstad: AWE/Gebbers, 17-51.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal 5, 171-180.
- Wigand, R., Picot, A. & Reichwald, R. 1997. Information, Organization and Management: Expanding Markets and Corporate Boundaries. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Williamson, O. E. 1975. Markets and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implications. New York: The Free Press.
- Willmott, H. 1984. Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. Journal of Management Studies, 21:2, 349-368.
- Willmott, H. 1987. Studying managerial work: a critique and a proposal. Journal of Management Studies 24, 249-170.
- Wilson, D.T. & Mummeleni, V. 1986. Bonding and commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization. Journal of Industrial marketing and Purchasing. Vol. 1. No. 3, 44-58.
- WCLC, 2001. World Congress on local clusters proceedings: Local Networks of enterprises in the world economy. Paris 23-24.01.2001. DATAR-OECD.
- Wynstra, F., Van Weele, A. & Axelsson, B. 1999. Purchasing involvement in product development: a framework. European Journal of Purchasing and Supply management. Vol. 5, 129-141.
- Ylä-Anttila, P. 1998. Yhteenveto – verkostojen vallankumous? Teoksessa M. Ollus, J. Ranta & P. Ylä-Anttila (toim.) Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. SITRA 201. Vantaa: Taloustieto Oy.
- YVEK 2000. Yrittäjyyden ja verkostumisen edistäminen Keski-Pohjanmaalla. Loppuraportti 14.11.2000. Chydenius-Instituutti.
- Äyväri, A. 2002. Verkottuneen pienyrityksen markkinointikyvykkyys. Helsingin Kauppakorkeakoulu. Julkaisuja B-41.

LIITE 1: Yksityskohtainen fenomenografinen analyysi verkostoaktivaattorien rooleista

Sisällysluettelo

- 6.1. Julkistoimijan roolit
(Kuviot yhteenvetoiheen)
- 6.2. Konsultin roolit
 - 6.2.1a. Muiden kokemukset konsultista
 - 6.2.1.1a. Käsitukset konsulteista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa
 - 6.2.1.2a. Käsitukset konsulteista ensitapaamisvaiheessa
 - 6.2.1.3a. Käsitukset konsulteista verkoston rakentamisvaiheessa
 - 6.2.1.4a. Käsitukset konsulteista verkoston ylläpitovaiheessa
 - 6.2.1.5a. Yhteenveto konsulttien rooleista muiden verkostoaktivaattorien kokemina
 - 6.2.2a. Muiden odotukset konsulteille
 - 6.2.2.1a. Käsitukset konsulteista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa
 - 6.2.2.2a. Käsitukset konsulteista ensitapaamisvaiheessa
 - 6.2.2.3a. Käsitukset konsulteista verkoston rakentamisvaiheessa
 - 6.2.2.4a. Käsitukset konsulteista verkoston ylläpitovaiheessa
 - 6.2.2.5a. Yhteenveto konsulttien rooleista muiden verkostoaktivaattorien kokemina
 - 6.2.3a. Konsulttien omat kokemukset rooleistaan
 - 6.2.3.1a. Käsitukset konsulttien omista rooleista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa
 - 6.2.3.2a. Käsitukset konsulteista omista rooleista ensitapaamisvaiheessa
 - 6.2.3.3a. Käsitukset konsulteista omista rooleista verkoston rakentamisvaiheessa
 - 6.2.3.4a. Käsitukset konsulteista omista rooleista verkoston ylläpitovaiheessa
 - 6.2.3.5a. Yhteenveto konsulttien omista roolikokemuksista
 - 6.2.4a. Konsulttien omat odotukset rooleistaan
 - 6.2.4.1a. Käsitukset konsulttien omista rooleista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa
 - 6.2.4.2a. Käsitukset konsulteista omista rooleista ensitapaamisvaiheessa
 - 6.2.4.3a. Käsitukset konsulteista omista rooleista verkoston rakentamisvaiheessa
 - 6.2.4.4a. Käsitukset konsulteista omista rooleista verkoston ylläpitovaiheessa
 - 6.2.4.5a. Yhteenveto konsulttien omista roolikokemuksista
 - 6.2.5a. Yhteenveto konsulttien omia käsityksiä omista rooleistaan ja muiden käsityksiä konsulttien rooleista lukumäärien perusteella
 - 6.2.5.1a. Konsulttien omia käsityksiä omista rooleistaan ja muiden käsityksiä konsulttien rooleista
 - 6.2.5.2a. Konsulttien rooleista muiden ja omina käsityksinä verkostoitumisprosessin eri vaiheissa lukumäärien perusteella
 - 6.2.6a. Muutokset yläkategorioissa konsulttien rooleissa tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta
 - 6.2.6.1a. Muutokset yläkategorioissa muiden käsityksinä konsulttien rooleista
 - 6.2.6.2a. Muutokset yläkategorioissa konsulttien omina käsityksinä omista rooleistaan
 - 6.2.6.3a. Yhteenveto muiden verkostoaktivaattorien ja konsulttien omina kokemuksina ja odotuksina konsulttien muuttuneista rooleista
 - 6.2.7a. Konsultteihin liittyvät samanlaiset ja erilaiset roolit
 - 6.2.7.1a. Konsultteihin liittyvät samanlaiset roolit tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta
 - 6.2.7.2a. Konsultteihin liittyvät yksittäiset tai erilaiset roolit
- 6.3. Toimitusjohtajan roolit
(Kuviot yhteenvetoiheen)
- 6.4. Kärki- ja alihankintayrittäjien roolit
(Kuviot yhteenvetoiheen)
- 6.5. Verkostoyrittäjän roolit
(Kuviot yhteenvetoiheen)

Luku Nimi	Sisältö	Tarkoitus ja tavoite	
6	6.2.1a - 6.2.7a Kon- sultti	Muiden ja omat kokemukset ja odo- tukset suunnittelu-, ensitapaamis-, rakentamis- ja ylläpitovaiheessa. Verkostoitumisroolit prosessivaiheit- tain ja lukumäärin. Samanlaiset ja erilaiset roolit.	Yläkategorioiden muodostumi- nen siten, että yhteenvedo kaik- kien verkostoaktivaattoreiden rooleista esitellään tekstissä luvussa 6.2. 8. -6.2.9.

6.1. JULKISTOIMIJAN ROOLIT

Julkistoimijalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka on julkisorganisaation tai julkisorganisaation omistaman yrityspalveluyhtiön palveluksessa ja jota usein kutsutaan virkamieheksi. Julkistoimijoiden roolejahan on jo aikaisemmin esitelty tästä aineistosta tehdyssä lisensiaatintyössäni.

Tämän osion julkistoimijoiden erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Julkistoimijoiden osiosta ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikerroksesta esitellään tässä liitteessä vain kohdissa (6.1.1a.-6.1.5a.) esiinnoitettavat taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet julkistoimijoiden roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään luvussa 6.1. Ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysikerroksessa nousi esiin seuraavanlaisia rooleja. Taulukosta 6.1.1.5 selviää, kenen (P14 viittaa haastateltavaan 14) haastateltavan käsityksestä/käsityksistä yläkategoria on muodostunut.

Taulukko 6.1.1.5 Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia julkistoimijoiden rooleista yläkategorioiden muodostuminen; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Avustaja P14	Senssien järjestäjä P2,P3,P3	Kokonaisuuksien näkijä P8	Jarruttaja P3
Näpertelijä P4	Vinkinantaja P8	Hankkeistaja P16	
Meklari P2	Verkottaja P2	Tunnistaja P15	
		Virkamies P18	

Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina julkistoimijoiden rooleista nousi esiin yksitoista roolia: avustaja, näpertelijä, meklari, senssien järjestäjä, vinkinantaja, verkottaja, kokonaisuuksien näkijä, hankkeistaja, tunnistaja, virkamies, jarruttaja. Luvussa 6.1.9 on selvitetty tarkemmin yläkategorioiden sisältöä. Taulukon mukaan lukumääräisesti useampia havaintoja julkistoimijoiden rooleista sai vain **senssien järjestäjä**, joka käsitys nousi esiin kolme kertaa. Korostettakoon, että fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä vaan yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta merkittävyyttä.

Taulukon 6.1.2.5 mukaan ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysissä muiden verkostoaktivaattorien odotuksina julkistoimijoiden rooleista löytyi yhteensä kaksitoista roolia: kartoittaja, meklari, herättelijä, valmistelija, pelinrakentaja, onnistumisen esiintuoja, näpertelijä, aktivoija, kiihdyttävä, senssien järjestäjä, hankkeistaja ja sisäänajaja. Lukumääräisesti useampia havaintoja julkistoimijoiden rooleista sai **senssien järjestäjä** viisi kertaa ja **hankkeistaja** kaksi kertaa. Taulukkojen 6.1.1.5 ja 6.1.2.5 yhdistämisellä saatiin *muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina* esiin nostettua 19 erilaista roolia julkistoimijoille: avustaja, näpertelijä, meklari, senssien järjestäjä, vinkinantaja, verkottaja, kokonaisuuksien näkijä, hankkeistaja, tunnistaja, virkamies, jarruttaja, kartoittaja, herättelijä, valmistelija, pelinrakentaja, onnistumisen esiintuoja, aktivoija, kiihdyttävä ja sisäänajaja.

Taulukko 6.1.2.5 Muiden verkostoaktivaattorien odotuksia julkistoimijoiden rooleista yläkategorioiden muodostuminen; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Valmistelija P7	Näpertelijä P11	Sisäänajaja P17	Hankkeistaja P18
Meklari P3	Hankkeistaja P16		Aktivoija P3
Herättelijä P5	Senssien järjestäjä P3,P3,P3,P14,P15		
Pelinrakentaja P10	Aktivoija P3		
Kartoittaja P2	Kiihdyttäjä P7		
	Onnistumisien esiintuoja P2		

Taulukon 6.1.5.1a perusteella lukumääräisesti useampia havaintoja kuin kaksi oli muiden käsityksinä julkistoimijoiden sekä rooliodotuksina että -kokemuksina vain **senssien järjestäjänä**, joka käsitys nousi esiin kahdeksan kertaa.

Taulukko 6.1.5.1a Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia julkistoimijoiden rooleista

Avustaja P14	Senssien järjestäjä P2,P3,P3	Kokonaisuuksien näki- jä P8	Jarruttaja P3
Näpertelijä P4	Vinkinantaja P8	Hankkeistaja P16	
Meklari P2	Verkottaja P2	Tunnistaja P15	
		Virkamies P18	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Valmistelija P7	Näpertelijä P11	Sisäänajaja P17	Hankkeistaja P18
Meklari P3	Hankkeistaja P16		Aktivoija P3
Herättelijä P5	Senssien Järjestäjä P3,P3,P3,P14,P15		
Pelinrakentaja P10	Aktivoija P3		
Kartoittaja P2	Kiihdyttäjä P7		
	Onnistumisien esiin- tuoja P2		

Taulukon 6.1.3.5 mukaan julkistoimijoiden omina kokemuksina nousi esiin yhdeksän roolia: ilmaistyöntekijä, kartoittaja, onnistumisien esiintuoja, delegoija, hankkeistaja, tunnistaja, meklari, narulla työntäjä ja ei-päätöksentekijä. Lukumääräisesti useampia havaintoja (*) julkistoimijoiden rooleista sai **hankkeistaja** neljä kertaa sekä **onnistumisien esiintuoja** että **ilmaistyöntekijä** kolme kertaa.

Taulukko 6.1.3.5 Julkistoimijoiden kokemukset omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kartoittaja *	Onnistumisien esiintuoja * * *	Hankkeistaja * * * *	Ei- päätöksentekijä *
Ilmaistyöntekijä *	Delegoija *	Ilmaistyöntekijä * *	
		Tunnistaja *	
		Narulla työntäjä *	
		Meklari *	

Taulukon 6.1.4.5 perusteella julkistoimijoiden omina odotuksina nousi esiin yhdeksän roolia: kartoittaja, kokoaja, vinkin välittäjä, virkamies, aktivoija, luottamuksen nauttija, analyytikko, kokonaisuusien näkijä ja ei-päätöksentekijä.

Taulukko 6.1.4.5 Julkistoimijoiden odotukset omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kartoittaja *	Aktivoija *	Luottamuksen nauttija *	Ei- päätöksentekijä *
Vinkin välittäjä *	Virkamies *	Virkamies * *	
Kokooja *		Kokonaisuusien näkijä *	
		Analyytikko *	

Julkistoimijoiden omina odotuksina oli kolme havaintoa, joissa julkistoimijan rooli olisi *virkamies*.

Taulukon 6.1.5.1b perusteella useimpia käsityksiä julkistoimijoiden omina roolikokemuksina on toimia **onnistumisien esiintuojina, hankkeistajana ja ilmaistyöntekijänä**. Julkistoimijoiden rooliodotuksina nousi esiin rooli, jossa julkistoimijan rooliodotuksen mukaan olisi toimia **virkamiehenä**.

Yhteenvetona ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin julkistoimijoiden omina kokemuksina ja odotuksina 16 erilaista roolia julkistoimijoille: ilmaistyöntekijä, kartoittaja, onnistumisien esiintuoja, delegoija, hankkeistaja, tunnistaja, meklari, narulla työntäjä, kokoaja, vinkin välittäjä, virkamies, aktivoija, luottamuksen nauttija, analyytikko, kokonaisuusien näkijä ja ei-päätöksentekijä. Yhdistettynä kaikki aineistolähtöiset julkistoimijan roolit nousi esiin yhteensä kaksikymmentäkahdeksan eri roolia: avustaja, näpertelijä, meklari, senssien järjestäjä, vinkinantaja, verkottaja, kokonaisuusien näkijä, hankkeistaja, tunnistaja, virkamies, jarruttaja, kartoittaja, herättelijä, valmistelija, pelinrakentaja, onnistumisien esiintuoja, aktivoija, kiihdyttäjä, sisäänajaja, ilmaistyöntekijä, onnistumisien esiintuoja, delegoija, narulla työntäjä, kokoaja, vinkin välittäjä, luottamuksen nauttija, analyytikko ja ei-päätöksentekijä. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että rooleista kahdeksan oli yhteisiä: kartoittaja, hankkeistaja, tunnistaja, meklari, virkamies, aktivoija ja kokonaisuusien näkijä.

Taulukko 6.1.5.1b Julkistoimijoiden kokemuksia ja odotuksia omista rooleista

Kartoittaja *	Onnistumisien esiin- tuoja * * *	Hankkeistaja * * * *	Ei- päätöksentekijä *
Ilmaistyöntekijä *	Delegoija *	Ilmaistyöntekijä * *	
		Tunnistaja *	
		Narulla työntäjä *	
		Meklari *	
Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Kartoittaja *	Aktivoija *	Luottamuksen nauttija *	Ei-päätöksentekijä *
Vinkin välittäjä *	Virkamies *	Virkamies * *	
Kokooja *		Kokonaisuuksien näkijä *	
		Analyytikko *	

Aineistolähtöisen taulukon 6.1.5.2c mukaan julkistoimijoiden roolit ovat jakaantuneet havaintolukumäärien perusteella (n=58); suunnitteluvaiheeseen 22%, ensitapaamisvaiheeseen 36%, rakentamisvaiheeseen 33% ja ylläpitovaiheeseen 9%.

Taulukko 6.1.5.2c Yhteenvedona tämän tutkimusjoukon yleisimpien käsityksien mukaan julkistoimijan rooleista verkostoitumisprosessin eri vaiheisiin luokiteltuna roolien lukumäärät.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>	<i>Yhteensä</i>
8 kpl	15 kpl	5 kpl	3 kpl	31 kpl
5 kpl	6 kpl	14 kpl	2 kpl	27 kpl
<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>
13 kpl	21 kpl	19 kpl	5 kpl	58 kpl
22 %	36 %	33 %	9 %	100 %

Aineistolähtöisen luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella julkistoimijan rooleilla on suurin merkitys ensitapaamisvaiheessa ja toiseksi suurin merkitys rakentamisvaiheessa, kun taas roolien merkitys on vähäisempi suunnitteluvaiheessa ja vähäisin siirryttäessä ylläpitovaiheeseen. Käsitystä tukee alihankkijayrittäjän kokemus julkistoimijasta, että yritysverkon alkuunsaattamisvaiheessa ja sen pystyynnostamisvaiheessa kehitysyhtiön osuus on voimakkaampi kuin verkonrakentamisen loppuvaiheessa. Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet julkistoimijoiden roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tekstiosiossa luvussa 6.1.

6.2 KONSULTIN ROOLIT

Konsultilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä joko liikkeenjohdon konsulttia tai yritys-konsulttia, joka toimii yrityksessä ulkopuolisena asiantuntijana. Liikkeenjohdon konsultti voi olla ulkopuolinen, yritystoimintaan ja sen muutosprosesseihin vankasti perehtynyt asiantuntija, jolla on monipuolinen liikkeenjohdon kokemus ja koulutus. Konsultti työskentelee yritysjohton apuna yrityksen johtamiseen ja erityisesti sen kehittämiseen liittyvissä kysymyksissä, joten liikkeenjohdon konsultti voi täydentää sitä osaamista, mitä yrityksessä jo on. Toisin sanoen kon-

sultti voi tuoda yritykseltä puuttuvaa tietoa, taitoa tai aikaa, joten konsultoinnin luonne vaihtelee yrityksen tarpeen mukaan.

6.2.1a. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia konsulteista

Tässä tutkimuksessa muiden kokemukset konsulteista tarkoittaa sitä, että kaikista kahdeksastoista verkostoaktivaattorista muut paitsi kolmea konsultiksi luokiteltua haastateltavaa ovat esiin nostaneet käsityksiä konsultteihin liittyvistä kokemuksista.

6.2.1.1a. Käsityksiä konsulteista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa

Tässä verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa ei noussut esiin sellaisia käsityksiä, joista muiden kokemuksina konsulttien toiminnasta olisi voitu rakentaa alakategorioita.

6.2.1.2a. Käsitykset konsulteista ensitapaamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, ensitapaamisvaiheessa, nousee esiin käsityksiä konsulttien toiminnasta.

”ollaan tehty toisemme tutuiksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdetty” P 3

” edellyttäisi tällaista ulkopuolista verkostomeklaria joka tuo niitä tilaisuuksia, esimerkkejä onnistuneista yritysysteistyöstä ja muusta niille tiedoksi” P 6

” kolmasosa pienemmät kustannukset. -Ne pitää olla niin konkreettisia ... mun mielestä ennenkuin ne tarttuu ja oivaltaa ” P 6

”konsultti...sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin” P11

” yksittäinen konsultti kokos tämän ryhmän ja kävi niissä yrityksissä ja mä menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme, jostain syystä vaan sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin ” P12

Yhteenvetona verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa tulee esiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina konsultin rooleista. Verkostoyrittäjän kokee, että ”ennen verkostoitumisen aloittamista ollaan tehty toisemme tutuiksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdetty yhteistyöhön. Julkistoimija edellyttäisi ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysysteistyöstä ja muuta yrittäjille tiedoksi ... kolmasosa pienemmät kustannukset. Tulokset pitää olla niin konkreettisia, että sen jälkeen kun se on kerran tehty niin sitten ne oivaltaa, että hieno homma nyt tätä jatketaan. Toimitusjohtajan kokemana konsultti sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin. Julkistoimija kokee, että yksittäinen konsultti kokosi ryhmän ja kävi niissä yrityksissä. Sitten menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme jostain syystä. Sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin”.

Yläkategorioiden muodostuminen;

KUTOJA

”konsultti...sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin” P11

SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ

”ollaan tehty toisemme tutuiksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdetty” P 3

ONNISTUMISIEN ESIINTUOJA

” kolmasosa pienemmät kustannukset. -Ne pitää olla niin konkreettisia ... mun mielestä ennenkuin ne tarttuu ja oivaltaa ” P 6

KOKOAJA

” yksittäinen konsultti kokos tämän ryhmän ja kävi niissä yrityksissä ja mä menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme, jostain syystä vaan sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin ” P12

MEKLARI

” edellyttäisi tällaista ulkopuolista verkostomeklaria joka tuo niitä tilaisuuksia, esimerkkejä onnistuneista yritysysteistyöstä ja muusta niille tiedoksi” P 6

6.2.1.3a. Käsitukset konsulteista verkoston rakentamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston rakentamisvaiheessa, nousee esiin käsityksinä, että muiden kokemukset konsulttien toiminnasta.

"verkostomeklarihuumassa kyllä kehitettiin tukimuotoja tämmöisen näitten verkstohommien käynnistämässä tuli kaikenlaista porukkaa, ihan hyvääkin porukkaa, mutta hyvin harvat tämmöiset ulkopuoliset onnistuivat" P 1

"meilläkin on kokemuksia yksityisien ... konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkstoraakentamiseen ... tapahtunut näitten meidän yhteisten kehittämiprojektien puitteissa" P 6

"No se on nyt ihan konsultista kiinni. Isoissa firmoissa konsultin rooli on keskeisempi" P11

"tällainen meklari ... niin se on enempi tai vähempi narulla työntämistä" P12

"Ja siinä oli sitten ulkopuolinen konsultti vielä mukana ja me kahdessa kolmessa kuukaudessa käytiin tää koko projekti läpi. -Ja nyt me sitten keskityttiin niin että yksi markkinoi näitten kolmen koneita ja ne jaettiin periaatteessa toimitusverkkoon" P12

"meillä on ollut hyvä kättilö ... konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua" P15

Yhteenvetona verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa tulee esiin muiden verkstoaktivaattorien kokemuksina konsultin rooleista. Julkistoimijan kokemuksen mukaan "verkstomeklarihuumassa kyllä kehitettiin tukimuotoja tämmöisen näitten verkstohommien käynnistämässä tuli kaikenlaista porukkaa, ihan hyvääkin porukkaa, mutta hyvin harvat tämmöiset ulkopuoliset onnistuivat. Meilläkin on kokemuksia yksityisen konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkstoraakentamiseen meidän yhteisten kehittämiprojektien puitteissa. Ja siinä oli sitten ulkopuolinen konsultti vielä mukana ja me kahdessa kolmessa kuukaudessa käytiin tämä koko projekti läpi. Ja nyt me sitten keskityttiin niin, että yksi markkinoi näitten kolmen koneita ja ne jaettiin periaatteessa toimitusverkkoon. Julkistoimijan kokee, että tällainen meklari niin "se on enempi tai vähempi narulla työntämistä". Toimitusjohtajan kokemuksella se on nyt ihan konsultista kiinni. Isoissa firmoissa konsultin rooli on keskeisempi. Kärkiyrittäjän kokemuksena meillä on ollut hyvä kättilö tai konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua".

Yläkategorioiden muodostuminen;

OSAAVA KÄTILÖ

"meillä on ollut hyvä kättilö ... konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua" P15

HANKKEISTAJA

"meilläkin on kokemuksia yksityisien ... konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkstoraakentamiseen ... tapahtunut näitten meidän yhteisten kehittämiprojektien puitteissa" P 6

NARULLA TYÖNTÄJÄ

"tällainen meklari ... niin se on enempi tai vähempi narulla työntämistä" P12

SUURTEN AUTTAJA

"No se on nyt ihan konsultista kiinni. Isoissa firmoissa konsultin rooli on keskeisempi" P11

MEKLARI

"verkstomeklarihuumassa kyllä kehitettiin tukimuotoja tämmöisen näitten verkstohommien käynnistämässä tuli kaikenlaista porukkaa, ihan hyvääkin porukkaa, mutta hyvin harvat tämmöiset ulkopuoliset onnistuivat" P 1

6.2.1.4a. Käsitukset konsulteista verkoston ylläpitovaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston ylläpitovaiheessa, nousee esiin käsityksinä muiden kokemukset konsulttien toiminnasta.

"oon saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön, ja ehdottomasti nyt kun jatkan vielä tässä työssä niin sen ylläpitäjän rooli kuuluu automaattisesti sitten vielä tähän" P15

Yhteenvetona verkostoitumisen ylläpitovaiheessa tulee esiin muiden verkstoaktivaattorien kokemuksina konsultin rooleista. "Kärkiyrittäjänä olen saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön".

Yläkategorioiden muodostuminen;

OSAAMISEN TARJOAJA

"oon saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön..." P15

6.2.1.5a. Yhteenveto konsulttien roolikokemuksista

Taulukko 6.2.1.5 Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia konsulttien rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
	Kokoaja P12	Hankkeistaja P6	Osaamisen tarjoaja P15
	Onnistumisien esiin- tuoja P6	Osaava kätilö P15	
	Senssien järjestäjä P3	Meklari P1	
	Kutoja P11	Narulla työntäjä P12	
	Meklari P6	Suurten auttaja P11	

Yhteenvetona aineistolähtöisen tarkastelun pohjalta taulukosta 6.2.1.5 selviää kenen haastateltavan käsityksestä/käsityksistä yläkategoria on muodostunut, mutta myöhemmissä luvuissa on selvitetty tarkemmin yläkategorioiden sisältöä. Taulukon mukaan lukumääräisesti useampia havaintoja konsulttien rooleista ei esiin noussut, jolloin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina konsulttien roolit hajaantuivat yksittäisrooleiksi. Korostettakoon, että fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä vaan yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta merkittävyyttä.

6.2.2a. Muiden odotukset konsulteille

Tässä tutkimuksessa muiden kokemukset konsulteista tarkoittaa sitä, että kaikista kahdeksastoista verkostoaktivaattorista muut paitsi kolme konsulteiksi luokiteltua haastateltavaa ovat esiin nostaneet käsityksiä konsulteihin liittyvistä odotuksista.

6.2.2.1a. Käsitykset konsulteista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa, tulee esiin muiden odotukset konsulttien toiminnasta.

"kokoamaan niinkun nämä yritykset" P 3

"tavallaan saattaisi alkuun näitä verkostoja" P 3

" tuotetta, joka vois olla tämmönen tuote, jossa olis kokoonjuoksija-konsultti joka keräis yrityksessä ...menis tekemään esityksen vaikkapa KTM:lle, jotta tehtäisiin tällainen kokoontuminen" P 6

"tekee kovasti töitä eikä laskuta heti aluksi" P12

Yhteenvetona verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa tulee esiin muiden verkostoaktivaattorien odotuksina konsultin rooleista. Verkostoyrittäjä odottaa, että "konsultti kokoaisi ja välittäisi yrittäjiä yhteistoimintaan. Julkistoimija odottaa, että konsultti toimisi kokoonjuoksija-konsulttina siten, että hän saattaisi alkuun ja kasaisi näitä verkostoja yhteistyössä julkistoimijan kanssa. Julkistoimija odottaa, että konsultti on valmis alkuun tekemään työtä ilman erillistä korvausta".

Yläkategorioiden muodostuminen;

KOKOAJA

"kokoamaan niinkuin nämä yritykset" P 3

" tuotetta, joka vois olla tämmönen tuote, jossa olisi kokoonjuoksija-konsultti joka keräisi yrityksessä ...menisi tekemään esityksen vaikkapa KTM:lle, jotta tehtäisiin tällainen kokoontuminen" P 6

"tavallaan saattaisi alkuun näitä verkostoja" P 3

ILMAISTYÖNTEKIJÄ

"tekee kovasti töitä eikä laskuta heti aluksi" P12

6.2.2.2a. Käsitukset konsulteista ensitapaamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, ensitapaamisvaiheessa, tulee esiin käsityksinä, että muut odottavat konsulttien toimivan seuraavanlaisesti.

"verkoston synnyttämisessä ... nehän on yleisiä asioita tietyt raamit tietyt yhteistyökumppanit etsitään" P 1

"suuremmista markkina-alueista, elikkä sellaisten esilletuonti, ja jonkun sopivan tilaisuuden järjestäminen, mikäli asiantuntijoita joltain tommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa" P3

"saattaa tällaisia alihankintayrityksiä ja tietämyksiä yhteen... mutta kyllä tällaisia henkilöitä varmasti pitäisi olla, jotka tuntee. -Se on paha kun pitäisi tuntea se talo niin hyvin, että osaisi sanoa ne oikeat henkilöt ja kenen kanssa kannattaisi sitten lähteä" P 7

Yhteenvetona verkoston ensitapaamisvaiheessa tulee esiin muiden verkostoaktivaattorien odotuksina konsultin rooleista. Julkistoimija odottaa, että "konsultilla on yhteistyön synnyttämisessä tietyt raamit, jolla tietyt yhteistyökumppanit etsitään. Verkostoyrittäjä odottaa konsultilta jonkun sopivan tilaisuuden järjestämisestä markkinointiyhteistyön puitteissa, mikäli asiantuntijoita joltain tommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa. Toimitusjohtaja odottaa, että konsultti saattaa tällaisia alihankintayrityksiä ja tietämyksiä yhteen. Kyllä tällaisia henkilöitä varmasti pitäisi olla, jotka tuntee eri yrityksiä. Se on paha, kun pitäisi tuntea talo niin hyvin, että osaisi sanoa ne oikeat henkilöt, joiden kanssa kannattaisi sitten lähteä yhteistyöhön".

Yläkategorioiden muodostuminen;

TUNNISTAJA

"saattaa tällaisia alihankintayrityksiä ja tietämyksiä yhteen... mutta kyllä tällaisia henkilöitä varmasti pitäisi olla, jotka tuntee. -Se on paha kun pitäisi tuntea se talo niin hyvin, että osaisi sanoa ne oikeat henkilöt ja kenen kanssa kannattaisi sitten lähteä" P 7

SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ

"suuremmista markkina-alueista, elikkä sellaisten esilletuonti, ja jonkun sopivan tilaisuuden järjestäminen, mikäli asiantuntijoita joltain tommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa" P3

6.2.2.3a. Käsitukset konsulteista verkoston rakentamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston rakentamisvaiheessa, tulee esiin muiden käsityksinä konsulttien rooliodotuksista.

"sellaiset henkilöt, jotka toimivat ... aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua" P 1

"se liittyy kaikkeen konsultointiin se on vuosien työ ennenkuin saat luottamuksen yrityksiin" P1

"konsultti voi alkaa toimimaan tehokasti niin sen ois pitänyt edeltä tietää ja tuntea ja kiertää kaikki yritykset ja perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegoimaan ja tekemään sitä työtä" P 7

"mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta" P 8

"meklari se kokoonjuoksija toimii jonkin projektin puitteissa elikkä hänen palkkansa ja muut kulunsa maksaa jokin muu kuin .." P 12

"en minä tunne kaikkia... se etsii ne tuntemattomatkin tahot joista tulee sen verkon osia ... tämän tyypistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan" P 15

"Mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä" P 16

"tää aktivaattori kehittää ... tämmösen paketin paloturvallisuus asukokonaisuus, niin siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nää yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan" " P 16

Yhteenvetona verkoston rakentamisvaiheessa tulee esiin muiden verkostoaktivaattorien odotuksina konsultin rooleista. Julkistoimijat odottavat "konsulttien toimivan siten, että aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua. Se liittyy kaikkeen konsultointiin. Se on vuosien työ ennenkuin saat luottamuksen yrityksiin. Julkistoimijan odotuksena on, että "meklari, se kokoonjuoksija, toimii jonkin projektin puitteissa elikkä hänen palkkansa ja muut

kulunsa maksaa jokin muu kuin ..” Toimitusjohtaja odottaa, että jos konsultti voi alkaa toimimaan tehokkaasti, niin sen olisi pitänyt edeltä tietää ja tuntea sekä kiertää kaikki yritykset. Sitteen perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegeoimaan ja tekemään sitä työtä. Alihankkijayrittäjä odottaa, että mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta. Kärkiyrittäjänä en minä tunne kaikkia, joten konsultti etsii ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee sen verkon osia, joten tämän tyyppistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan. Verkostoyrittäjä odottaa, että mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä. Toisaalta tämä aktivaattori kehittää tällaisen paketin paloturvallisuuden asukokonaisuuden siten, että siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nämä yhteistyöyritykset, jotka lähtevät mukaan”.

Yläkategorioiden muodostuminen;

KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ

”en minä tunne kaikkia... se etsii ne tuntemattomatkin tahot joista tulee sen verkon osia ... tän tyyppistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan” P 15

KOKOAJA

” konsultti voi alkaa toimimaan tehokasti niin sen ois pitänyt edeltä tietää ja tuntea ja kiertää kaikki yritykset ja perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegeoimaan ja tekemään sitä työtä” P 7

”mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta” P 8

OSAAVA VETÄJÄ

”Mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä” P 16

ILMAISTYÖNTEKIJÄ

”mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta” P 8

HILLITSIJÄ

”sellaiset henkilöt, jotka toimivat ... aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua” P 1

HANKKEISTAJA

”tää aktivaattori kehittää ... tällaisen paketin paloturvallisuus asukokonaisuus, niin siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nää yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan” ” P 16

6.2.2.4a. Käsitukset konsulteista verkoston ylläpitovaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston ylläpitovaiheessa, tulee esiin muiden odotuksina konsulteista. ”tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty” P17

Yhteenvetona verkoston ylläpitovaiheessa tulee esiin muiden verkostoaktivaattorien odotuksina konsultin rooleista. Kärkiyrittäjä odottaa ”konsulttien toimivan siten, että tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita, jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty”.

Yläkategorioiden muodostuminen;

OSAAVA VETÄJÄ

”tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty” P17

6.2.2.5a. Yhteenveto konsulttien rooleista muiden verkostoaktivaattorien rooliodotuksina

Taulukko 6.2.2.5 Muiden verkostoaktivaattorien rooliodotuksia konsulteille yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kutoja/Kokoaja/ Kokoonjuoksija- konsultti P3,P3,P6	Tunnistaja P7	Kokonaisuuksien nä- kijä P15	Osaava vetäjä P17
Ilmaistyöntekijä P12	Senssien järjestäjä P3	Kokoaja P7,P8 Osaava vetäjä P16	
		Ilmaistyöntekijä P8	
		Hillitsijä P1	
		Hankkeistaja P16	

Yhteenvetona aineistolähtöisen tarkastelun pohjalta taulukon 6.2.2.5 mukaan lukumääräisesti useampia havaintoja konsulttien rooleista sai *kutoja, kokoaja, ilmaistyöntekijä ja osaava vetäjä*. Korostettakoon, että fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä vaan yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta merkittävyyttä.

6.2.3a. Konsulttien omat kokemukset rooleistaan

Tässä tutkimuksessa konsulttien omat kokemukset tarkoittaa sitä, että kaikista kahdeksastatoista verkostoaktivaattorista vain kolme konsultiksi luokiteltua haastateltavaa ovat esiin nostaneet käsityksiä konsulteihin liittyvistä omista kokemuksista.

6.2.3.1a. Käsitykset konsulttien omista rooleista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa, konsulttien omien kokemusten mukaan.

”suurempaa kokonaisuutta niillä, ne ei tunne yrityksiä riittävästi”

”se ei synny yritysten sisällä, ei sanotaan vapaaehtoisesti yritysten kesken. Se vaatii aina tämmöisen jonkun näköisen ulkopuolisen herättäjän siihen joukkoon”

”itse kehitettyyn kaavaan.... aina ensimmäisenä on ollut kartoitus”

”Paljon ... kokemusta ja se niinkun helpottaa sen ryhmän muodostamista”

”samassa ryhmässä yritysten kokoluokka pitää olla suht koht sama”

”olennainen tekijä myös että henkilökemia toimii, sen tsekkaaminen on tietty vähän vaikeampi tehtävä”

”selkee tavoite tolla päähankkijapuolella, että miten se homma niinkun lähtee”

”jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katotaan se hyöty mitä minusta on ja sen jälkeen katotaan ne korvaukset”

”muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle”

Yhteenvetona konsultin omina kokemuksina ”yrittäjät eivät tunne ulkopuolisia yrityksiä riittävästi, eivätkä suurempaa kokonaisuutta. Verkosto ei synny yritysten sisällä, ei sanotaan vapaaehtoisesti yritysten kesken. Se vaatii aina tämmöisen jonkun näköisen ulkopuolisen herät-

täjän siihen joukkoon. Toiminta perustuu itse kehitettyyn kaavaan, jossa aina ensimmäisenä on ollut kartoitus, jos paljon kokemusta niin se helpottaa sen ryhmän muodostamista. Muodostumisedellytyksiä on, että samassa ryhmässä yritysten kokoluokka pitää olla "suht koht sama". Olennainen tekijä on myös, että henkilökemia toimii, sen tsekkaaminen on tietty vähän vaikeampi tehtävä. Selkeä tavoite tuolla päähankkijapuolella, että miten se homma niinkun lähtee. Olen ollut jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katsotaan se hyöty mitä minusta on ja sen jälkeen katsotaan ne korvaukset. Muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle".

Yläkategorioiden muodostuminen;

KUTOJA

"muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle"

KARTOITTAJA

"itse kehitettyyn kaavaan.... aina ensimmäisenä on ollut kartoitus"

KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ

"suurempaa kokonaisuutta niillä, ne ei tunne yrityksiä riittävästi"

HERÄTTELIJÄ

"se ei synny yritysten sisällä, ei sanotaan vapaaehtoisesti yritysten kesken. Se vaatii aina tämänmoisen jonkun näköisen ulkopuolisen herättäjän siihen joukkoon"

ILMAISTYÖNTEKIJÄ

"jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katotaan se hyöty mitä minusta on ja sen jälkeen katotaan ne korvaukset"

6.2.3.2a. Käsitukset konsulttien omista rooleista ensitapaamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, ensitapaamisvaiheessa, konsulttien omien kokemusten mukaan.

"olen kerran järjestänyt jopa tämmöisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitte sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi"

"konsultin roolia aktivaattorirooliksi vaan enemmän tämmöiseksi herättäjärooliksi joka niinku avaa siellä yrityksen sisällä silmiä ja avaa uudenlaisia ajatuksia"

"Tietyt reunaehdot siihen, mitkä asetetaan yrityksille että ne voivat toimia yhdessä, ensinnäkin yrityksillä täytyy olla sama asiakasryhmä, tuotteet ei kilpaile keskenään, yhteistyöstä täytyy syntyä ... lisää, muuten ei yhteistyöhön kannata ryhtyä, 1+1 täytyy olla kolme, ja se täytyy olla perusteltavissa yritykselle"

"sen yrityskulttuurin hiominen siinä pitää vielä tehdä koko ajan ja siinäkään ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskurssille silloin eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta"

Yhteenvetona konsultin omat kokemukset ensitapaamisvaiheessa, "verkostokonsulttien omien kokemusten mukaan olen kerran järjestänyt jopa tämmöisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitten sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi. Konsultin roolia aktivaattorirooliksi vaan enemmän tämmöiseksi herättäjärooliksi joka niin kuin avaa siellä yrityksen sisällä silmiä ja avaa uudenlaisia ajatuksia. Tietyt reunaehdot siihen, mitkä asetetaan yrityksille että ne voivat toimia yhdessä, ensinnäkin yrityksillä täytyy olla sama asiakasryhmä, tuotteet ei kilpaile keskenään, yhteistyöstä täytyy syntyä ... lisää, muuten ei yhteistyöhön kannata ryhtyä, 1+1 täytyy olla kolme, ja se täytyy olla perusteltavissa yritykselle. Verkostoitumisessa yrityskulttuurin hiomisessa pitää tehdä koko ajan töitä ja siinäkään ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskurssille eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta".

Yläkategorioiden muodostuminen;

HERÄTTELIJÄ

"konsultin roolia aktivaattorirooliksi vaan enemmän tämmöiseksi herättäjärooliksi joka niinku avaa siellä yrityksen sisällä silmiä ja avaa uudenlaisia ajatuksia"

SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ

"olen kerran järjestänyt jopa tämmöisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitte sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi"

HILLITSIJÄ

”sen yrityskulttuurin hiominen siinä pitää vielä tehdä koko ajan ja siinäkään ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskurssille silloin eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta”

6.2.3.3a. Käsitukset konsulttien omista rooleista verkoston rakentamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston rakentamisvaiheessa, verkostokonsulttien omien kokemusten mukaan.

”olemme yhdistäneet omaa osaamistamme, hänen markkinoinnin ja minun johtamisen puolella ... se on vaatinut mun mielestä myöskin sen sosiaalisen kanssakäymisen osaamista”

”koska eivät saa ihmisiä siihen, niin ei niillä olisi voimavaroja tehdä kaikkia itse, niin silloin ne on verkottuneet vahvojen osaajien kanssa”

”Julkinen taho ... saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään ja sitä lähti vetämään joku ulkopuolinen ... Hänen osaamisestaan ja hänen kiinnostuksestaan on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy”

”En yhtään toimitusjohtajakurssia nähnyt, etteikö sen jälkeen kaksi tai kolme yritystä lähde tekemään tiiviimpää yhteistyötä ja siihen otetaan joku konsultti mukaan. Sitä konsultin roolia mä en koe aktivaattorin rooliksi. Koska mä koen että verkostoitumisen täytyy lähteä sieltä yrityksen sisältä ja yrityksen tarpeista, ei sitä ulkopuolelle voi mennä sanomaan että noin ja noin”

”silloin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, että miltä tää näyttää, ... korjataan siinä palaverissa, ja sitten yritykset saa niinkun miettimisaikaa siihen, että lähtekö ne mukaan vai ei”

”se hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa ... mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle”

”Eli selvitän vuosien ajan sitä taustaa ja mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee niinku luonnolliselta pohjalta. Ja siinä ei oo semmosia hirveitä käynnistämistuksia, ... Eli pyritään jo ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdössä”

”teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta ja jos sä oot tehnyt sen tarjouksen sen viikon perusteella että sä saat sen tehtäväksi niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon. silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta ... kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei oo raha sidoksissa vaan silloin mä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta se asia”

” Kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, elikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat ”

Yhteenvetona konsultin omina kokemuksina olemme ”yhdistäneet omaa osaamistamme, markkinoinnin ja johtamisen puolella ja se on vaatinut mun mielestä myöskin sen sosiaalisen kanssakäymisen osaamista. Koska eivät saa ihmisiä siihen, niin ei niillä olisi voimavaroja tehdä kaikkia itse, niin silloin ne on verkottuneet vahvojen osaajien kanssa. Julkinen taho saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään, jota vetämään joku ulkopuolinen. Hänen osaamisestaan ja hänen kiinnostuksestaan on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy. Kukaan ei ulkopuolelta voi tulla sanomaan että sinun täytyy nyt jo mennä tuon kaverin kanssa samalle hiekkalaatikolle. Silloin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, että miltä tämä näyttää, ... korjataan siinä palaverissa, ja sitten yritykset saa niin kuin miettimisaikaa siihen, että lähtekö ne mukaan vai ei. Se hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa, mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle. Eli selvitän vuosien ajan sitä taustaa ja mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee niinku luonnolliselta pohjalta. Ja siinä ei ole semmosia hirveitä käynnistämistuksia, enempi tulee sitten sieltä ulkopuolelta paineita, sivusta kun ei pääsekään mukaan tai jotain muuta joka ei soveltunut siihen projektiin. Eli pyritään jo ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdössä. Teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta, jos olet tehnyt sen tarjouksen viikon perusteella ja saat sen tehtäväksi, niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon. Silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta. Ja silloin kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei ole raha sidoksissa vaan silloin minä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta se asia. Kyllä kokoonjuoksijoita

tarvitaan, elikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat”.

Yläkategorioiden muodostuminen;

KUTOJA

”silloin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, että miltä tää näyttää, ... korjataan siinä palaverissa, ja sitten yritykset saa niinkun miettimisaikaa siihen, että lähtekö ne mukaan vai ei”

ASIAANTUNTIJA

” kaksi tai kolme yritystä lähde tekemään tiiviimpää yhteistyötä ja siihen otetaan joku konsultti mukaan. Sitä konsultin roolia mä en koe aktivaattorin rooliksi. Koska mä koen että verkostoitumisen täytyy lähteä sieltä yrityksen sisältä ja yrityksen tarpeista, ei sitä ulkopuolelle voi mennä sanomaan että noin ja noin”

KARTOITTAJA

”Eli selvitän vuosien ajan sitä taustaa ja mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee niinku luonnolliselta pohjalta. Ja siinä ei oo semmosia hirveitä käynnistämistuskia, ... Eli pyritään jo ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdessä”

SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ

”Julkinen taho ... saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään ja sitä lähti vetämään joku ulkopuolinen ... Hänen osaamisestaan ja hänen kiinnostuksestaan on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy”

SOSIAALINEN OSAAJA

” olemme yhdistäneet omaa osaamistamme, hänen markkinoinnin ja minun johtamisen puolella ... se on vaatinut mun mielestä myöskin sen sosiaalisen kanssakäymisen osaamista”

VAHVA OSAAJA

”koska eivät saa ihmisiä siihen, niin ei niillä olis voimavaroja tehdä kaikkia itse, niin silloin ne on verkottuneet vahvojen osaajien kanssa”

OSAAVA VETÄJÄ

”se hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa ... mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle”

” Kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, elikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat ”

HILLITSIJÄ

”teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta ja jos sä oot tehnyt sen tarjouksen sen viikon perusteella että sä saat sen tehtäväksi niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon. silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta ... kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei oo raha sidoksissa vaan silloin mä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta se asia”

6.2.3.4a. Käsitukset konsulttien omista rooleista verkoston ylläpitovaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston ylläpitovaiheessa, verkostokonsulttien omien kokemusten mukaan.

”yhteistyösopimuksessa on todettu että ne pitää kuukausittain palavereita, niin mä oon vuoden päivät ollut tän ryhmän mukana näissä palavereissa, että pystyy antamaan oman osaamisena siihen”

”yksi olennainen tekijä tietysti että ... löytynyt vaikka oikee vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää”

”yllättävän tärkeä se että siinä on itse mukana siinä käytännön hommassa vielä, kun ... yritykset on vähän laiskoja niillä on helvetin paljon muita hommia, että pitää potkia päähän”

”luottamus ja ... keskinäinen kaupankäynti on lisääntynyt aivan olennaisesti, ei tarvi kysellä mitään tarjouspyyntöjä, tietää jo toistensa hinnat ja sitten ne ovat lähteneet siitä että omalle ryhmälle toimitetaan ajoissa ...”

”Mulla on ollut näitä kuuden-seitsemän yrityksen ryhmiä, mutta kun on vuosi kulunut, niin siinä on ollut sitten kolmen-neljän yrityksen sisärengas, joka toimii ja toiset ulkorengaassa sitten vaan seuraa”

”aidosti kerrotaan kaikki tavoitteet, asiat niin huonot kuin hyvätkin ja vain silloin pystyy tekemään ulkopuolelta tulleena oikeat johtopäätökset. Jos siihen jää pienikin asia, jota ei kerrota se saattaa vaikuttaa niiden asioihin ja suuntiin ja se menee vikaan. Eli semmoinen täysi avoimuus ja hyväksyntä pitää olla siinä mukana”

Yhteenvetona konsulttien omista kokemuksista ”verkoston ylläpitovaiheessa voidaan todeta, että olen vuoden päivät ollut tämän ryhmän mukana näissä palavereissa, että pystyy antamaan oman osaamisena siihen. Yksi olennainen tekijä tietysti että ... löytnyt vaikka oikea vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää. Yllättävän tärkeä se, että siinä on itse mukana siinä käytännön hommassa vielä, kun ... yritykset on vähän laiskoja, koska niillä on helvetin paljon muita hommia, että pitää potkia päähän. Luottamus ja keskinäinen kaupankäynti on lisääntynyt aivan olennaisesti, ei tarvitse kysellä mitään tarjouspyyntöjä, tietää jo toistensa hinnat ja sitten ne ovat lähteneet siitä että omalle ryhmälle toimitetaan ajoissa. Mulla on ollut näitä kuuden-seitsemän yrityksen ryhmiä, mutta kun on vuosi kulunut, niin siinä on ollut sitten kolmen-neljän yrityksen sisärengas, joka toimii ja toiset ulkorengaassa sitten vaan seuraa. Aidosti kerrotaan kaikki tavoitteet, asiat niin huonot kuin hyvätkin ja vain silloin pystyy tekemään ulkopuolelta tulleena oikeat johtopäätökset. Jos siihen jää pienikin asia, jota ei kerrota se saattaa vaikuttaa niiden asioihin ja suuntiin ja se menee vikaan. Eli semmoinen täysi avoimuus ja hyväksyntä pitää olla siinä mukana”.

Yläkategorioiden muodostuminen;

HERÄTTELIJÄ

”yllättävän tärkeä se että siinä on itse mukana siinä käytännön hommassa vielä, kun ... yritykset on vähän laiskoja niillä on helvetin paljon muita hommia, että pitää potkia päähän”

OSAAVA VETÄJÄ

”yksi olennainen tekijä tietysti että ... löytnyt vaikka oikee vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää”

6.2.3.5a. Yhteenvedo konsulttien omista roolikokemuksista

Taulukko 6.2.3.5 Konsulttien kokemukset omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kartoittaja *	Herättelijä *	Kartoittaja *	Osaava vetäjä *
Kutoja *	Hillitsijä *	Osaava vetäjä ** Vahva osaaja * Sosiaalinen osaaja *	Herättelijä *
Kokonaisuuksien näki- jä *	Senssien järjestäjä *	Kutoja * Senssien järjestäjä *	
Herättelijä *		Asiantuntija *	
Ilmaistyöntekijä *		Hillitsijä *	

Yhteenvetona konsulttien omista roolikokemuksista lukumääräisesti useampia havaintoja (*) konsulttien rooleista taulukon 6.2.3.5 mukaan sai *herättelijä, osaava vetäjä, kartoittaja ja hillitsijä*. Fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä vaan yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta merkittävyyttä.

6.2.4a. Konsulttien omat odotukset rooleistaan

Tässä tutkimuksessa konsulttien omat odotukset tarkoittavat sitä, että kaikista kahdeksastatoista verkostoaktivaattorista vain kolme konsulteiksi luokiteltua haastateltavaa ovat esiin nostaneet käsityksiä konsultteihin liittyvistä omista odotuksista.

6.2.4.1a. Käsitteet konsulttien omista rooleista verkostoitumisen suunnitteluvaiheessa

Tässä alakategoriassa nousee esiin konsultin odotus omasta verkostoitumisroolista.

"Konsultin rooli on sen jälkeen niinkuin katsoa ne liiketoiminnot yhteen ja katsoa millä tavalla ne voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän"

"Jos se lähtis rakentamaan niin se purkautuis välittömästi se verkko sen jälkeen kun sen konsultin rooli jää siinä vähemmäksi"

"aika fiksullakin tavalla tekemään niin että pikkuhiljaa tulee yhteistyötä"

"ympäri on kerättävä uutta osaamista"

"tähän alkutyöhön paneutua hyvinkin syvälle"

"toimitusjohtajan ehdoton hyväksyntä"

"väkisten ei pidä synnyttää"

Yhteenvetona konsultin omat odotukset "verkostoitumisen suunnitteluvaiheesta, että tähän alkutyöhön paneudutaan hyvinkin syvälle ja analysoida kunnolla, miten tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän. Väkisten ei pidä synnyttää, vaan pitää pystyä aika fiksullakin tavalla tekemään niin, että yritykset pikkuhiljaa alkavat tekemään yhteistyötä. Myöskin yritys hyvin nopeasti havaitsee sen, että ympärille on kerättävä uutta osaamista. Toimitusjohtajan ehdoton hyväksyntä verkostoitumisprosessin aloitukselle, mutta jos konsultti lähtisi rakentamaan, niin verkko purkautuis välittömästi sen jälkeen, kun sen konsultin rooli jää siinä vähemmäksi".

Yläkategorioiden muodostuminen;

KUTOJA

"Konsultin rooli on sen jälkeen niinkuin katsoa ne liiketoiminnot yhteen ja katsoa millä tavalla ne voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän"

KARTOITTAJA

"tähän alkutyöhön paneutua hyvinkin syvälle"

EI-PÄÄTÖKSENTEKIJÄ

"toimitusjohtajan ehdoton hyväksyntä"

HILLITSIJÄ

"aika fiksullakin tavalla tekemään niin että pikkuhiljaa tulee yhteistyötä"

6.2.4.2a. Käsitteet konsulttien omista rooleista ensitapaamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, ensitapaamisvaiheessa, nousee esiin konsultin käsitys omasta verkostoitumistoimintaodotuksesta.

"lähtee siitä toimitusjohtajan ideasta ... selvitystyö pitäisi lähteäkin siitä että mitä osaamisvahvuuksia siellä yrityksessä on sen toimitusjohtajan lisäksi. Silloin osataan ottaa sieltä ne oikeat henkilöt mukaan kun tällaista verkkoa rakennetaan"

Yhteenvetona konsultin omat odotukset "ensitapaamisvaiheessa siten, että verkostoituminen lähtee siitä toimitusjohtajan ideasta ... selvitystyö pitäisi lähteäkin siitä että mitä osaamisvahvuuksia siellä yrityksessä on sen toimitusjohtajan lisäksi. Silloin osataan ottaa sieltä ne oikeat henkilöt mukaan kun tällaista verkkoa rakennetaan".

Yläkategorioiden muodostuminen;

EI-PÄÄTÖKSENTEKIJÄ

"lähtee siitä toimitusjohtajan ideasta ... selvitystyö pitäisi lähteäkin siitä että mitä osaamisvahvuuksia siellä yrityksessä on sen toimitusjohtajan lisäksi. Silloin osataan ottaa sieltä ne oikeat henkilöt mukaan kun tällaista verkkoa rakennetaan"

6.2.4.3a. Käsitukset konsulttien omista rooleista verkoston rakentamisvaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston rakentamisvaiheessa, nousee esiin konsultin käsitys omasta verkostoitumistoimintaodotuksesta.

"Itse olen käyttänyt joskus sellaista termiä verkottamisen konsultoinnissa että yritykset pitäisi saada kääntymään

kamppailusta kumppanuuteen"

"yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyi sen, mä olin hakenut sen vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan"

"Eli meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tää pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntee tämän alueen yritykset"

Yhteenvetona konsultin omat odotukset ovat "verkoston rakentamisvaiheessa. Konsultina olen käyttänyt joskus sellaista termiä verkottamisen konsultoinnissa, että yritykset pitäisi saada kääntymään kamppailusta kumppanuuteen. Yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyivät esitykseni, johon olin hakenut vetäjän vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan. Eli meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tämä pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntee tämän alueen yritykset".

Yläkategorioiden muodostuminen;

OSAAVA VETÄJÄ

"yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyi sen, mä olin hakenut sen vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan"

"Eli meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tää pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntee tämän alueen yritykset"

6.2.4.4a. Käsitukset konsulttien omista rooleista verkoston ylläpitovaiheessa

Tässä alakategoriassa, verkoston ylläpitovaiheessa, nousee esiin konsultin käsitys omasta verkostoitumisroolista.

"sovitut pelisäännöt ja tapaamiset niinku pitää ... isompaan yritykseen niin sitten pitäis olla niissä palavereissa mukana aina ne vastuuhenkilöt joille se siellä yrityksissä on alistettu"

Yhteenvetona konsultin omat odotukset "verkoston ylläpitovaiheessa konsultin käsitys omasta verkostoitumistoimintaodotuksesta siten, että sovitut pelisäännöt ja tapaamiset niin kuin pitää. Isompaan yritykseen niin sitten pitäisi olla niissä palavereissa mukana aina ne vastuuhenkilöt, joille se siellä yrityksissä on alistettu".

Yläkategorioiden muodostuminen;

EI-PÄÄTÖKSENTEKIJÄ

"sovitut pelisäännöt ja tapaamiset niinku pitää ... isompaan yritykseen niin sitten pitäis olla niissä palavereissa mukana aina ne vastuuhenkilöt joille se siellä yrityksissä on alistettu"

6.2.4.5a. Yhteenvedo konsulttien omista rooliodotuksista

Taulukko 6.2.4.5 Konsulttien odotukset omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kartoittaja *	Ei-päätöksentekijä *	Osaava vetäjä **	Ei-päätöksentekijä *
Kutoja *			
Ei-päätöksentekijä *			
Hillitsijä *			

Yhteenvedon konsulttien omista rooliodotuksista voidaan todeta, että konsultit odottavat, ettei heidän tarvitse olla päätöksentekijöitä vaan osaavia vetäjiä, sillä lukumääräisesti taulukon 6.2.4.5 mukaan useampia havaintoja kuin yksi oli yläkategoriarooleilla osaava vetäjä ja ei-päätöksentekijä.

6.2.5a. Yhteenvedon konsulttien omia käsityksiä omista rooleistaan ja muiden käsityksiä konsulttien rooleista lukumäärien perusteella

6.2.5.1a. Yhteenvedon konsulttien omia käsityksiä omista rooleistaan ja muiden käsityksiä konsulttien rooleista lukumäärien perusteella

Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin 16 erilaista roolia konsultille; kokoaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, meklari, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, osaava kätilö, narulla työntäjä, suurten auttaja, osaamisen tarjoaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnistaja, kokonaisuuden näkijä ja hillitsijä. Taulukon 6.2.5.1a perusteella lukumääräisesti useampia havaintoja kuin kaksi olisi muiden käsityksinä konsulttien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina **kokoaja**, joka käsitys nousi esiin neljä kertaa. Kuten aikaisemminkin on todettu fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä vaan yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta suuri merkitys.

Taulukko 6.2.5.1a Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia konsulttien rooleista

	Kokoaja P12	Hankkeistaja P6	Osaamisen Tarjoaja P15
	Onnistumisien esiintuoja P6	Osaava kätilö P15	
	Senssien järjestäjä P3	Meklari P1	
	Kutoja P11	Narulla työntäjä P12	
	Meklari P6	Suurten auttaja P11	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kutoja P3	Tunnistaja P7	Kokonaisuuksien näkijä P15	Osaava vetäjä P17
Kokoaja P3	Senssien järjestäjä P3	Kokoaja P7,P8 Osaava vetäjä P16	
Kokoonjuoksijakonsultti P6		Ilmaistyöntekijä P8	
Ilmais-Työntekijä P12		Hillitsijä P1	
		Hankkeistaja P16	

Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin 12 erilaista roolia konsultille; osaava vetäjä, kartoittaja, kutoja, hillitsijä, herättelijä, ei-päätöksentekijä, kokonaisuuden näkijä, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija.

Taulukon 6.2.5.1b perusteella lukumääräisesti useampia havaintoja kuin kaksi olisi konsulttien omina rooliodotuksina että -kokemuksina toimia osaavana vetäjänä, joka käsitys nousi esiin viisi kertaa sekä kolme kertaa toimia kartoittajana, kutojana ja hillitsijänä. Kun taas kolme kertaa nousi esiin konsulttien omina roolikokemuksina toimia herättelijänä ja omina rooliodotuksina, ettei tarvitsisi toimia päätöksentekijänä.

Taulukko 6.2.5.1b Konsulttien kokemuksia ja odotuksia omista rooleista

Kartoittaja *	Herättelijä *	Kartoittaja *	Osaava vetäjä *
Kutoja *	Hillitsijä *	Osaava vetäjä ** Vahva osaaja * Sosiaalinen osaaja *	Herättelijä *
Kokonaisuuksien näkijä *	Senssien järjestäjä *	Kutoja * Senssien järjestäjä *	
Herättelijä *		Asiantuntija *	
Ilmaistyöntekijä *		Hillitsijä *	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kartoittaja *	Ei-päätöksentekijä *	Osaava vetäjä **	Ei-päätöksentekijä *
Kutoja *			
Ei-päätöksentekijä *			
Hillitsijä *			

Yhteenvetona ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden käsityksinä konsulttien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina sekä konsulttien omina rooliodotuksina että -kokemuksina yhdistettynä saatiin yhteensä 22 erilaista roolia konsultille; kokoaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, meklari, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, osaava kätilö, narulla työntäjä, suurten auttaja, osaamisen tarjoaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnistaja, kokonaisuuden näkijä, hillitsijä, kartoittaja, herättelijä, ei-päätöksentekijä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija.

Yhteenvetona tämän tutkimusjoukon yleisimpien käsityksien mukaan konsulttien roolina on toimia osaavana vetäjänä sekä kartoittajana, kutojana että hillitsijänä.

6.2.5.2a. Konsulttien rooleista muiden ja omina käsityksinä verkostoitumisprosessin eri vaiheissa lukumäärien perusteella

Yhteenveto muiden käsityksiä konsulttien rooleista verkostoitumisprosessin eri vaiheissa lukumäärien perusteella taulukon 6.2.5.1a pohjalta. Taulukon 6.2.5.2a perusteella muiden käsityksiä konsulttien rooleista havaintolukumäärien perusteella (n=26); suunnitteluvaiheessa 15%, ensitapaamisvaiheessa 27%, rakentamisvaiheessa 50% ja ylläpitovaiheessa 8%.

Muiden käsityksinä havaintolukumäärien perusteella konsulttien rooleilla on suurin merkitys rakentamisvaiheessa ja toiseksi suurin merkitys ensitapaamisvaiheessa, kun taas

Taulukko 6.2.5.2a Rooleja yhteensä muiden käsityksiä konsulttien rooleista lukumäärien perusteella roolin merkitys lukumääräisesti vähenee, kun ollaan suunnittelu- ja ylläpitovaiheessa.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpito-</i> <i>vaiheessa</i>	<i>Yhteensä</i>
4 kpl	7 kpl	13 kpl	2 kpl	26 kpl
15 %	27 %	50 %	8 %	100 %

Yhteenvedo konsulttien omia käsityksiä rooleista verkostoitumisprosessin eri vaiheissa lukumäärien perusteella taulukon 6.2.5.1.b pohjalta.

Taulukko 6.2.5.2b Rooleja yhteensä konsulttien omista rooleista lukumäärien perusteella.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpito-</i> <i>vaiheessa</i>	<i>Yhteensä</i>
9 kpl	4 kpl	11 kpl	3 kpl	27 kpl
33 %	15 %	41 %	11 %	100 %

Taulukon 6.2.5.2b perusteella konsulttien rooleista omia käsityksiä havaintolukumäärien perusteella; suunnitteluvaiheessa 33%, ensitapaamisvaiheessa 15%, rakentamisvaiheessa 41% ja ylläpitovaiheessa 11%.

Havaintolukumäärien perusteella konsulttien omilla rooleilla on suurin merkitys rakentamisvaiheessa ja toiseksi suurin merkitys suunnitteluvaiheessa, kun taas rooli on vähäisin ensitapaamis- ja ylläpitovaiheessa.

Taulukko 6.2.5.2c Yhteenvedona tämän tutkimusjoukon yleisimpien käsityksien mukaan konsulttien rooleista verkostoitumisprosessin eri vaiheisiin luokiteltuna roolien lukumäärät.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpito</i> <i>vaiheessa</i>	<i>Yhteensä</i>
4 kpl	7 kpl	13 kpl	2 kpl	26 kpl
9 kpl	4 kpl	11 kpl	3 kpl	27 kpl
<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>
13 kpl	11 kpl	24 kpl	5 kpl	53 kpl
25 %	21 %	45 %	9 %	100 %

Taulukon 6.2.5.2c perusteella konsulttien rooleista havaintolukumäärien perusteella; suunnitteluvaiheessa 25%, ensitapaamisvaiheessa 21%, rakentamisvaiheessa 45% ja ylläpitovaiheessa 9%. Aineistolähtöisen luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella konsulttien rooleilla on suurin merkitys rakentamisvaiheessa ja toiseksi suurin merkitys suunnitteluvaiheessa, kun taas roolien merkitys vähenee ensitapaamisvaiheessa ja vähäisin siirryttäessä ylläpitovaiheeseen.

6.2.6a. Muutokset yläkategorioissa konsulttien rooleissa tarkasteltuna kaikkien verkostoaktiivaattoriroolien kautta

Aineistolähtöisesti luokiteltiin eri verkostoaktiivaattoreiden roolikäsityksiä. Alla oleviin taulukoihin on kerätty aikaisemmissa luvuissa luokiteltuja alakategorioiden käsityksistä nostettuja yläkategorioita. Tässä luvussa käsitellään yläkategorioiksi nousseiden käsityksien sekä läheisyyttä että mahdollisia päällekkäisyyksiä, josta johtuen nostetaan esiin läpinäkyvästi uusia luontevia yläkategorioiden yhdistelymahdollisuuksia huomioiden luokittelun jälkeen esiinnousseet uudet alakategorioista nousseet yläkategoriat. (luuppi) Muutokset esitellään taulukoissa vanhan roolikäsityksien yliviivauksena ja uusi käsitys esitellään yliviivauksen alapuolella.

Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella muiden käsityksinä konsulttien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina sekä konsulttien omina rooliodotuksina että -kokemuksina saatiin yhteensä 22 erilaista roolia konsultille; kokoaja, kutoja, hankkeistaja, il-

maistyöntekijä, senssien järjestäjä, meklari, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, osaava kätilö, narulla työntäjä, suurten auttaja, osaamisen tarjoaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnistaja, kokonaisuuden näkijä, hillitsijä, kartoittaja, herättelijä, ei-päätöksentekijä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija.

6.2.6.1a. Muutokset yläkategorioissa muiden käsityksinä konsulttien rooleista

Seuraavassa taulukossa 6.2.6.1a muutokset muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina konsulttien rooleissa tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta.

Taulukko 6.2.6.1a Muutokset muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina konsulttien rooleissa tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
	Kokoaja	Hankkeistaja	Osaamisen tarjoaja Auttaja
	Onnistumisien esiintuoja	Osaava kätilö Kutoja	
	Senssien järjestäjä	Meklari	
	Kutoja	Narulla työntäjä	
	Meklari Senssien järjestäjä	Suurten auttaja	

~~MEKLARI~~ = SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ

" edellyttäisi tällaista ulkopuolista verkostomeklaria joka tuo niitä tilaisuuksia, esimerkkejä onnistuneista yritysysteistyöstä ja muusta niille tiedoksi" P 6

~~OSAAVA KÄTILÖ~~ = KUTOJA

"meillä on ollut hyvä kätilö ... konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua" P15

~~OSAAMISEN TARJOAJA~~ = AUTTAJA

" oon saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön...." P15

Taulukko 6.2.6.1b Uusi taulukko muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina konsulttien rooleista uusintatarkastelun jälkeen.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
	Kokoaja	Hankkeistaja	Auttaja
	Onnistumisien esiintuoja	Kutoja	
	Senssien järjestäjä	Meklari	
	Kutoja	Narulla työntäjä	
	Senssien järjestäjä	Suurten auttaja	

Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia konsulttien rooleista uusintatarkastelun jälkeen; meklari muuttui SENSSIEN JÄRJESTÄJÄksi, osaava kätilön roolimerkitys muuttui KUTOJAKsi ja osaamisen tarjoaja muuttui AUTTAJAKsi. Seuraavassa taulukossa 6.2.6.1c muutokset muiden verkostoaktivaattorien odotuksina konsulttien rooleissa tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta.

Taulukko 6.2.6.1c Muutokset muiden verkostoaktivaattorien odotuksina konsulttien rooleissa tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kokoaja	Tunnistaja	Kokonaisuuksien näkijä Tunnistaja	Osaava vetäjä
Ilmaistyöntekijä	Senssien järjestäjä	Kokoaja Kartoittaja	
Kutoja		Ilmaistyöntekijä	
Kokoaja		Hillitsijä	
		Osaava vetäjä Uskottava vetäjä	
		Hankkeistaja	

KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ = TUNNISTAJA

"en minä tunne kaikkia... se etsii ne tuntemattomatkin tahot joista tulee sen verkon osia ... tän tyyppistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan" P 15

KOKOAJA = KARTOITTAJA

" konsultti voi alkaa toimimaan tehokasti niin sen ois pitänyt edeltä tietää ja tuntea ja kiertää kaikki yritykset ja perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegoimaan ja tekemään sitä työtä" P 7

"mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta" P 8

OSAAVA VETÄJÄ = USKOTTAVA VETÄJÄ

"Mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä" P 16

Taulukko 6.2.6.1d Uusi taulukko muiden verkostoaktivaattorien odotuksina konsulttien rooleista uusintatarkastelun jälkeen.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kokoaja	Tunnistaja	Tunnistaja	Osaava vetäjä
Ilmaistyöntekijä	Senssien järjestäjä	Kartoittaja	
Kutoja		Ilmaistyöntekijä	
Kokoaja		Hillitsijä	
		Uskottava vetäjä	
		Hankkeistaja	

Muiden verkostoaktivaattorien odotuksia konsulttien rooleista uusintatarkastelun jälkeen; Kokonaisuuksien näkijä muuttui TUNNISTAJAKSI, osaava vetäjä roolimerkitys muuttui USKOTTAVAKSI VETÄJÄKSI ja kokoaja muuttui KARTOITTAJAKSI.

Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin jo aiemmin 16 erilaista roolia konsultille; kokoaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, meklari, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, osaava kättilö, narulla työntäjä, suurten auttaja, osaamisen tarjoaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnistaja, kokonaisuuden näkijä ja hillitsijä.

Yhteenvetona useamman aineistoanalyysin jälkeen tapahtui seuraavia muutoksia. Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia konsulttien rooleista uusintatarkastelun jälkeen; meklari muuttui SENSSIEN JÄRJESTÄJÄKSI, osaava kättilön roolimerkitys muuttui KUTOJAKSI ja osaamisen tarjoaja muuttui AUTTAJAKSI.

Muiden verkostoaktivaattorien odotuksia konsulttien rooleista uusintatarkastelun jälkeen; Kokonaisuuksien näkijä muuttui TUNNISTAJAKSI, osaava vetäjä roolimerkitys muuttui USKOTTAVAKSI VETÄJÄKSI ja kokoaja muuttui KARTOITTAJAKSI.

Useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella nousi esiin yhteensä 15 erilaista roolia konsultille; kokoaja, kartoittaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, uskottava vetäjä, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, auttaja, kokoonjuoksija konsultti, tunnistaja ja hillitsijä.

6.2.6.2a. Muutokset yläkategorioissa konsulttien omina käsityksinä omista rooleistaan

Seuraavassa taulukossa 6.2.6.2a muutokset rooleissa konsulttien omina kokemuksina tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta.

Taulukko 6.2.6.2a Muutokset rooleissa konsulttien omina kokemuksina tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kartoittaja	Herättelijä	Kartoittaja	Osaava vetäjä
Kutoja	Hillitsijä	Osaava vetäjä	Herättelijä
		Vahva osaaja	
		Sosiaalinen osaaja	
Kokonaisuuksien näkijä	Senssien järjestäjä	Senssien järjestäjä	
		Kutoja	
Herättelijä		Asiantuntija	
Ilmaistyöntekijä		Hillitsijä	

Muutostarpeita ei noussut esiin, joten taulukko pysyi alkuperäisenä.

Seuraavassa taulukossa 6.2.6.2b muutokset rooleissa konsulttien omina odotuksina tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta.

Taulukko 6.2.6.2b Muutokset rooleissa konsulttien omina odotuksina tarkasteltuna kaikkien verkostoaktivaattoriroolien kautta

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
Kartoittaja	Ei-päätöksentekijä	Osaava vetäjä	Ei-päätöksentekijä
Kutoja			
Ei-päätöksentekijä			
Hillitsijä			

Muutostarpeita ei noussut esiin, joten taulukko pysyi alkuperäisenä.

Ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin 12 erilaista roolia konsultille; osaava vetäjä, kartoittaja, kutoja, hillitsijä, herättelijä, ei-päätöksentekijä, kokonaisuuden näkijä, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija. Yhteenvetona useamman aineistoanalyysin jälkeen ei muutostarpeita esiin noussut. Useammankin aineistolähtöisen analyysin perusteella nousi esiin yhteensä 12 erilaista roolia konsultille; osaava vetäjä, kartoittaja, kutoja, hillitsijä, herättelijä, ei-päätöksentekijä, kokonaisuuden näkijä, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija.

Yhteenvetona useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella yhdistettynä muiden käsityksinä konsulttien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina sekä konsulttien omina rooliodotuksina että -kokemuksina yhdistettynä saatiin yhteensä 21 erilaista roolia konsultille; kokoaja, kartoittaja, kutoja, hankkeistaja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, uskottava vetäjä, osaava vetäjä, onnistumisien esiintuoja, narulla työntäjä, suurten auttaja, auttaja, kokoonjuoksi- ja konsultti, tunnistaja, hillitsijä, herättelijä, ei-päätöksentekijä, kokonaisuuden näkijä, vahva osaaja, sosiaalinen osaaja ja asiantuntija. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että rooleista kuusi oli yhteistä roolia; *kartoittaja, kutoja, ilmaistyöntekijä, senssien järjestäjä, osaava vetäjä ja hillitsijä*. *Nämä roolit ovat* useamman aineistolähtöisen analyysin perusteella yhteneväisiä muiden käsityksinä konsulttien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina sekä konsulttien omina rooliodotuksina että -kokemuksina.

6.2.6.3a. Yhteenveto muiden verkostoaktivaattorien ja konsulttien omina kokemuksina ja odotuksina konsulttien muuttuneista rooleista

Taulukko 6.2.6.3a Yhteenveto muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia konsulttien muuttuneista rooleista

	<u>Kokoaja</u>	<u>Hankkeistaja</u>	Auttaja
	Onnistumisien Esiintuoja	<u>Osaava vetäjä</u>	
	<u>Senssien järjestäjä</u>	Meklari	
	<u>Kutoja</u>	Narulla Työntäjä	
	<u>Senssien järjestäjä</u>	Suurten Auttaja	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
<u>Kokoaja</u>	Tunnistaja	Tunnistaja	<u>Osaava vetäjä</u>
<u>Ilmaistyontekijä</u>	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Kartoittaja</u>	
<u>Kutoja</u>		<u>Ilmaistyontekijä</u>	
<u>Kokoaja</u>		<u>Hillitsijä</u>	
		Uskottava vetäjä	
		<u>Hankkeistaja</u>	

Näissä konsulttien lopullisissa roolitulukoissa 6.2.6.3a ja 6.2.6.3b verrataan roolien samanlaisuuksia ja erilaisuuksia. Yksittäisiä ja erilaisia alleviivaamattomia rooleja käsitellään seuraavassa luvussa 6.2.7.2. ja ALLEVIIVATTUJA samanlaisia rooleja tämän luvun alussa.

Taulukko 6.2.6.3b Yhteenveto konsulttien omina kokemuksina ja odotuksina konsulttien muuttuneista rooleista

<u>Kartoittaja</u>	Herättelijä	<u>Kartoittaja</u>	<u>Osaava vetäjä</u>
<u>Kutoja</u>	<u>Hillitsijä</u>	<u>Osaava vetäjä</u>	Herättelijä
		Vahva osaaja	
		Sosiaalinen osaaja	
Kokonaisuuksien näki- jä	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Senssien järjestäjä</u>	
		<u>kutoja</u>	
Herättelijä		Asiantuntija	
<u>Ilmaistyontekijä</u>		<u>Hillitsijä</u>	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
<u>Kartoittaja</u>	Ei-päätöksentekijä	<u>Osaava vetäjä</u>	Ei-päätöksentekijä
<u>Kutoja</u>			
Ei-päätöksentekijä			
<u>Hillitsijä</u>			

Näissä konsulttien lopullisissa roolitulukoissa 6.2.6.3a ja 6.2.6.3b verrataan roolien samanlaisuuksia ja erilaisuuksia. Yksittäisiä ja erilaisia alleviivaamattomia rooleja käsitellään seuraavassa luvussa 6.2.7.2. ja ALLEVIIVATTUJA samanlaisia rooleja tämän luvun alussa. Seuraavana tutkitaan näistä konsulttien lopullisista roolitulukoista 6.2.6.3a ja 6.2.6.3b ALLEVIIVATTUJA samanlaisia rooleja, jotka ovat käsityksinä samanlaisia sekä muiden kokemuksina ja/tai odotuksina konsulteista että konsulttien omina kokemuksina ja/tai odotuksina.

Yhteenvetona yläkategorioista, joissa konsulttien omien kokemusten ja odotusten sekä muiden käsitykset konsulttien rooleista olivat samansuuntaiset.

KUTOJA

Toimitusjohtajan kokemus, että konsultti sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin.

”konsultti...sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin” P11

Konsultin kokemus, että konsultti "muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle".

"muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle"

Konsultin omina kokemuksina, että "siltoin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, että miltä tämä näyttää, ... korjataan siinä palaverissa, ja sitten yritykset saa niinkuin miettimisaikaa siihen, että lähtekö ne mukaan vai ei".

"siltoin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, että miltä tämä näyttää, ... korjataan siinä palaverissa, ja sitten yritykset saa niinkuin miettimisaikaa siihen, että lähtekö ne mukaan vai ei"

Konsultin omat odotukset, että "katsotaan ne liiketoiminnot yhteen ja katsoa, miten tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän".

"Konsultin rooli on sen jälkeen niinkuin katsoa ne liiketoiminnot yhteen ja katsoa millä tavalla ne voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän"

SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ

Verkostoyrittäjän kokee, että "ennen verkostoitumisen aloittamista ollaan tehty toisemme tutuiksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdeetty yhteistyöhön".

"ollaan tehty toisemme tutuiksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdeetty" P 3

Verkostoyrittäjä odottaa "konsultilta jonkun sopivan tilaisuuden järjestämisestä markkinointiyhteistyön puitteissa, mikäli asiantuntijoita joltain tuommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa".

"suuremmista markkina-alueista, elikkä sellaisten esilletuonti, ja jonkun sopivan tilaisuuden järjestäminen, mikäli asiantuntijoita joltain tuommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa" P3

Julkistoimija edellyttäisi "ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysyhteistyöstä ja muuta yrittäjille tiedoksi".

"edellyttäisi tällaista ulkopuolista verkostomeklaria joka tuo niitä tilaisuuksia, esimerkkejä onnistuneista yritysyhteistyöstä ja muusta niille tiedoksi" P 6

Konsultin omana kokemuksena, että "olen kerran järjestänyt jopa tällaisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitten sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi".

"olen kerran järjestänyt jopa tällaisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitte sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi"

Konsultin omana kokemuksena, että "julkinen taho saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään, jota vetämään joku ulkopuolinen. Hänen osaamisestaan ja hänen kiinnostuksestaan on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy".

"Julkinen taho ... saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään ja sitä lähti vetämään joku ulkopuolinen ... Hänen osaamisestaan ja hänen kiinnostuksestaan on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy"

ILMAISTYÖNTEKIJÄ

Julkistoimija odottaa, että "konsultti on valmis alkuun tekemään työtä ilman erillistä korvausta".

"tekee kovasti töitä eikä laskuta heti aluksi" P12

Alihankkijayrittäjä odottaa, että "mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta".

"mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta" P 8

Konsulttien omana kokemuksena, että "olen ollut jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katsotaan se hyöty, mitä minusta on ja sen jälkeen katsotaan ne korvaukset".

"jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katotaan se hyöty mitä minusta on ja sen jälkeen katotaan ne korvaukset"

KARTOITTAJA

Toimitusjohtaja odottaa, että "jos konsultti voi alkaa toimimaan tehokkaasti, niin sen olisi pitänyt edeltä tietää ja tuntea sekä kiertää kaikki yritykset. Sitten perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegoimaan ja tekemään sitä työtä".

"konsultti voi alkaa toimimaan tehokasti niin sen ois pitänyt edeltä tietää ja tuntea ja kiertää kaikki yritykset ja perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegoimaan ja tekemään sitä työtä" P 7

Alihankkijayrittäjä odottaa, että "mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta".

"mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta" P 8

Konsultin omina kokemuksina, että "toiminta perustuu itse kehitettyyn kaavaan, jossa aina ensimmäisenä on ollut kartoitus".

"itse kehitettyyn kaavaan... aina ensimmäisenä on ollut kartoitus"

Konsultin omina kokemuksina, että "selvitän vuosien ajan sitä taustaa ja mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee niinkuin luonnolliselta pohjalta. Ja siinä ei ole semmosia hirveitä käynnistämistuskia, enempi tulee sitten sieltä ulkopuolelta paineita, sivusta kun ei pääsekään mukaan tai jotain muuta joka ei soveltunut siihen projektiin. Eli pyritään jo ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdessä".

"Eli selvitän vuosien ajan sitä taustaa ja mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee niinku luonnolliselta pohjalta. Ja siinä ei oo semmosia hirveitä käynnistämistuskia, ... Eli pyritään jo ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdessä"

Konsultin omat odotukset, että "tähän alkutyöhön paneudutaan hyvinkin syvälle ja analysoida kunnolla".

"tähän alkutyöhön paneutua hyvinkin syvälle"

HILLITSIJÄ

Julkistoimijat odottavat "konsulttien toimivan siten, että aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua".

"sellaiset henkilöt, jotka toimivat aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua" P 1

Konsultin omina kokemuksina, että "verkostoitumisessa yrityskulttuurin hiomisessa pitää tehdä koko ajan töitä ja siinäkään ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskurssille eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta".

"sen yrityskulttuurin hiominen siinä pitää vielä tehdä koko ajan ja siinäkään ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskurssille silloin eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta"

Konsultin omina kokemuksina, että "kun teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta ja jos sä oot tehnyt sen tarjouksen sen viikon perusteella että sä saat sen tehtäväksi niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon. Silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta. Ja silloin kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei oo raha sidoksissa vaan silloin minä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta se asia".

"teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta ja jos sä oot tehnyt sen tarjouksen sen viikon perusteella että sä saat sen tehtäväksi niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon. silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta ... kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei oo raha sidoksissa vaan silloin mä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta se asia"

Konsultin omat odotukset, että "väkisten ei pidä synnyttää, vaan pitää pystyä aika fiksullakin tavalla tekemään niin, että yritykset pikkuhiljaa alkavat tekemään yhteistyötä".

"aika fiksullakin tavalla tekemään niin että pikkuhiljaa tulee yhteistyötä"

OSAAVA VETÄJÄ

Kärkiyrittäjän kokemuksena "meillä on ollut hyvä kättilö tai konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua".

"meillä on ollut hyvä kättilö ... konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua" P15

Kärkiyrittäjä odottaa konsulttien toimivan siten, että "tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita, jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty".

”tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty” P17

Konsultin omina kokemuksina, että ”se verkosto hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa, mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle”.

”se hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa ... mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle”

Konsultin omina kokemuksina, että ”kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, eliikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat”.

”Kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, eliikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat ”

Konsulttien omista kokemuksista voidaan todeta, että ”yksi olennainen tekijä tietysti että ... löytynyt vaikka oikea vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää”.

”yksi olennainen tekijä tietysti että ... löytynyt vaikka oikea vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää”

Konsultin omat odotukset, että ”konsulttina olen käyttänyt joskus sellaista termiä verkottamisen konsultoinnissa, että yritykset pitäisi saada kääntymään kamppailusta kumppanuuteen. Yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyivät esitykseni, johon olin hakenut vetäjän vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan”.

”yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyi sen, mä olin hakenut sen vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan”

Konsultin omat odotukset, että ”konsulttina meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tämä pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntee tämän alueen yritykset”.

”Eli meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tää pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntee tämän alueen yritykset”

Yhteenvetona konsulttien yhteiset samanlaiset roolit sekä muiden kokemuksina ja odotuksina konsulteista että konsulttien omia kokemuksia ja odotuksia nousi esiin seuraavat roolikäsitykset; KUTOJA, SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ, ILMAISTYÖNTEKIJÄ, HILLITSIJÄ, KARTOITTAJA ja OSAAVA VETÄJÄ. **Yläkategorioista**, joissa muiden käsitykset **konsulttien rooleista olivat vain osittain samansuuntaiset verrattuna konsulttien** omiin kokemuksiin ja odotuksiin.

Taulukko 6.2.6.3c Yhteenveto muiden kokemukset ja odotukset konsulttien rooleista

	<i>Kokoaja</i>	<i>Hankeistaja</i>	
	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Osaava vetäjä</u>	
	<u>Senssien järjestäjä</u>		
	<u>Kutoja</u>		
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
<i>Kokoaja</i>		<u>Kartoittaja</u>	<u>Osaava vetäjä</u>
<u>Ilmaistyneijä</u>	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Ilmaistyneijä</u>	
<u>Kutoja</u>		<u>Hillitsijä</u>	
<i>Kokoaja</i>		<i>Hankeistaja</i>	

Alleviivaamattomat ovat käsityksinä samanlaisia vain muiden kokemuksina että odotuksina konsulteista. **Yhteenvetona yläkategorioista**, joissa muiden käsitykset **konsulttien rooleista olivat samansuuntaiset**.

KOKOAJA

Verkostoyrittäjä odottaa, että ”konsultti kokoaisi ja välittäisi yrittäjiä yhteistoimintaan, että saataisiin alkuun näitä verkostoja”.

”kokoamaan niinkuin nämä yritykset” P 3

”tavallaan saataisiin alkuun näitä verkostoja” P 3

Julkistoimija odottaa, että ”konsultti toimisi kokoonjuoksija-konsulttina siten, että hän saattaisi alkuun ja kasaisi näitä verkostoja yhteistyössä julkistoimijan kanssa”.

” tuotetta, joka vois olla tämmöinen tuote, jossa olisi kokoonjuoksija-konsultti joka keräisi yrityksessä ...menisi tekemään esityksen vaikkapa KTM:lle, jotta tehtäisiin tällainen kokoontuminen” P 6

Julkistoimija kokee, että ”yksittäinen konsultti kokosi ryhmän ja kävi niissä yrityksissä. Sitten menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme jostain syystä. Sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin”.

” yksittäinen konsultti kokosi tämän ryhmän ja kävi niissä yrityksissä ja mä menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme, jostain syystä vaan sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin ” P12

HANKKEISTAJA

Julkistoimijan kokemuksen mukaan ”yksityisen konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkostorakentamiseen meidän yhteisten kehittämisprojektien puitteissa”.

”meilläkin on kokemuksia yksityisten ... konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkostorakentamiseen ... tapahtunut näitten meidän yhteisten kehittämisprojektien puitteissa” P 6

Verkostoyrittäjä odottaa, että ”tämä aktivaattori kehittää tämmöisen paketin paloturvallisuuden asukokonaisuuden siten, että siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nämä yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan”.

”tää aktivaattori kehittää ... tämmöisen paketin paloturvallisuus asukokonaisuus, niin siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nää yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan”P 16

Yläkategorioita, joissa muiden käsitykset **konsulttien** rooleista olivat vain osittain samansuuntaiset, oli kaksi roolia; KOKOAJA ja HANKKEISTAJA. **Yhteenvetona yläkategorioista, joissa konsulttien omien kokemusten ja odotusten sekä muiden käsitykset konsulttien rooleista olivat vain osittain samansuuntaiset.**

Taulukko 6.2.6.3d Yhteenveto konsulttien omina kokemuksina ja odotuksina konsulttien samanlaisista rooleista

<u>Kartoittaja</u>		<u>Kartoittaja</u>	<u>Osaava vetäjä</u>
<u>Kutoja</u>	<u>Hillitsijä</u>	<u>Osaava vetäjä</u>	
	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Senssien järjestäjä</u>	
		<u>Kutoja</u>	
<u>Ilmaistyon tekijä</u>		<u>Hillitsijä</u>	
<u>Suunnittelu-</u>	<u>Ensitapaamis-</u>	<u>Rakentamis-</u>	<u>Ylläpitovaiheessa</u>
<u>Kartoittaja</u>		<u>Osaava vetäjä</u>	
<u>Kutoja</u>			
<u>Hillitsijä</u>			

Alleiviivaamattomat ovat käsityksinä samanlaisia vain konsulttien omina kokemuksina että odotuksina. *Tällaisia yläkategorioita ei esiinnoussut.* Yhteenvetona **konsulttien** yhteiset samanlaiset roolit sekä muiden kokemuksina ja odotuksina **konsulteista että konsulttien** omia kokemuksia ja odotuksia nousi esiin seuraavat roolikäsitykset; KUTOJA, SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ, ILMAISTYÖNTEKIJÄ, HILLITSIJÄ, KARTOITTAJA, OSAAVA VETÄJÄ, mutta vain osittain samanlaisina KOKOAJA ja HANKKEISTAJA, jotka käsitellään jatkossa erilaisina ja yksittäisinä roolikäsityksinä kohdassa 6.2.7.2a.

6.2.7a. Konsultteihin liittyvät samanlaiset ja erilaiset roolit

6.2.7.1a. Konsultteihin liittyvät samanlaiset roolit tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

Tässä tutkimuksen Diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan kritiikki, jota johtajuustutkimuksen roolijaotteluun liittyi. Tässä tutkimuksessa verkostoaktivaattoreiden rooleissa otetaan huomioon Fondaksen kritiikki ja nostetaan yläkate-

gorioiksi vain sellaiset roolikäsitykset, jotka lähettäjän, muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnoitettavat roolikäsitykset, lähetetty rooli on samanlainen kuin roolin vastaanottajan, konsulttien kokemus tai odotus, roolikäyttäytyminen.

Tähän taulukkoon 6.2.7.1a nostetaan esiin vain sellaiset roolin lähettäjän, muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnoitettavat roolikäsitykset, lähetetty rooli, jotka ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, konsulttien omat kokemukset tai odotukset, roolikäyttäytyminen.

Taulukko 6.2.7.1a Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia konsulttien rooleista yläkategorioiden muodostumisessa tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.

	<i>Kokoaja</i>	<i>Hankkeistaja</i>	
	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Osaava vetäjä</u>	
	<u>Senssien järjestäjä</u>		
	<u>Kutoja</u>		
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
<i>Kokoaja</i>		<u>Kartoittaja</u>	<u>Osaava vetäjä</u>
<u>Ilmaistyöntekijä</u>	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Ilmaistyöntekijä</u>	
<u>Kutoja</u>		<u>Hillitsijä</u>	
<i>Kokoaja</i>		<i>Hankkeistaja</i>	

Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia konsulttien rooleista yläkategorioiden muodostuminen tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta. Roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnoitettavat roolikäsitykset, yläkategoriat ovat samat sekä kutojan, osaavan vetäjän että senssien järjestäjän osalta. *Alleviivaamattomat* ovat käsityksinä samanlaisia vain muiden kokemuksina että odotuksina konsulteista. *Yhteenvetona yläkategorioista*, joissa muiden käsitykset *konsulttien rooleista olivat samansuuntaiset*. Ylläolevassa taulukossa 6.2.7.1a ALLEVIIVATUT roolit tarkoittavat sitä, että näille rooleille löytyy vastinpari myös allaolevasta taulukosta 6.2.7.1b.

Taulukko 6.2.7.1b Konsulttien omat kokemukset ja odotukset rooleistaan yläkategorioiden muodostumisessa tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta.

<u>Kartoittaja</u>		<u>Kartoittaja</u>	<u>Osaava vetäjä</u>
<u>Kutoja</u>	<u>Hillitsijä</u>	<u>Osaava vetäjä</u>	
<u>Ilmaistyöntekijä</u>	<u>Senssien järjestäjä</u>	<u>Senssien järjestäjä</u>	
		<u>Kutoja</u>	
		<u>Hillitsijä</u>	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
<u>Kartoittaja</u>		<u>Osaava vetäjä</u>	
<u>Kutoja</u>			
<u>Hillitsijä</u>			

Konsulttien omat roolikokemukset ja -odotukset ovat yllä olevan taulukon 6.2.7.1b:n mukaan sellaiset, että roolin vastaanottajan, konsulttien omina kokemuksina tai odotuksina esiinnoitettavat roolikäsitykset, yläkategoriat ovat samat; kutojan, osaavan vetäjän, kartoittajan ja hillitsijän osalta. Edellisessä luvussa esitelty aineistolähtöinen luokittelu yläkategorioista, joissa konsulttien omien kokemusten ja odotusten sekä muiden käsitykset konsulttien rooleista olivat samansuuntaiset. Konsulttien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna aineistolähtöisyyden näkökannalta nousi esiin taulukossa 6.2.6.3c ja 6.2.6.3d seuraavat roolikäsitykset; *kutoja, osaava vetäjä, kartoittaja, senssien järjestäjä, hillitsijä, ilmaistyöntekijä, kokoaja ja hankkeistaja*.

Alleviivaamattomat roolit taulukoissa 6.2.7.1a ja 6.2.7.1b ovat käsityksinä samanlaisia sekä muiden kokemuksina että odotuksina konsultista eli *kokoaja ja hankkeistaja*. Nämä roolit, *kokoaja ja hankkeistaja*, eivät täytä Fondaksen kritiikkiä, joten näitä rooleja ei oteta mukaan jatkossa Katz ja Kahnin konsultteja koskevaan rooliteoreettiseen yläkategoriatarkasteluun.

Alleviivatut ovat käsityksinä samanlaisia sekä muiden kokemuksina että odotuksina konsultista verrattuna konsulttien käsityksiä omista kokemuksista ja odotuksista. Yhteiset sekä muiden kokemuksina ja odotuksina konsultista että konsulttien omia kokemuksia ja odotuksia nousi esiin seuraavat roolikäsitykset; *kutoja, osaava vetäjä, kartoittaja, senssien järjestäjä, hillitsijä, ilmaistyohtekijä*. Nämä täyttävät *Fondaksen kritiikin, joten nämä roolit otetaan mukaan jatkossa Katz ja Kahnin konsultteja koskevaan rooliteoreettiseen yläkategoriatarkasteluun*.

Seuraavana tarkastellaan tarkemmin näitä Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta valittuja rooleja; *kutoja, osaava vetäjä, kartoittaja, senssien järjestäjä, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä*.

Konsulttien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraava roolikäsitys sekä roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnousseet roolikäsitykset että roolin vastaanottajan, konsulttien omana kokemuksena ja odotuksina esiinnoussut roolikäsitys; kutoja, osaava vetäjä

kutoja

Toimitusjohtajan kokemus, että "konsultti sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin".

"konsultti...sitten hämähäkin lailla kutoo sen systeemin" P11

Kärkiyrittäjän kokemuksena "meillä on ollut hyvä kättilö tai konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua".

"meillä on ollut hyvä kättilö ... konsultti ja siitä on ollut hirveästi etua" P15

Konsultin kokemus, että "konsultti muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle".

"muodostaa sen osaamisalueen siinä yrityksessä ja sitten sitoa nämä lenkit yhteen eikä pidä heitä väkisten viedä sitten sen pidemmälle"

Konsultin omina kokemuksina, että "siltoin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, että miltä tämä näyttää, ... korjataan siinä palaverissa, ja sitten yritykset saa niinkuin miettimisaikaa siihen, että lähtekö ne mukaan vai ei".

"silloin siinä ensimmäisessä palaverissa on toisin sanoen konkreettiset asiat pöydällä, että miltä tämä näyttää, ... korjataan siinä palaverissa, ja sitten yritykset saa niinkuin miettimisaikaa siihen, että lähtekö ne mukaan vai ei"

Konsultin omat odotukset, että "katsotaan ne liiketoiminnot yhteen ja katsoa, miten tavalla yritykset voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän".

"Konsultin rooli on sen jälkeen niinkuin katsoa ne liiketoiminnot yhteen ja katsoa millä tavalla ne voisivat hyödyntää toinen toisiaan enemmän"

osaava vetäjä

Kärkiyrittäjä odottaa konsulttien toimivan siten, että "tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita, jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty".

"tällaisten projektipäälliköitten löytäminen, että on semmoisia kavereita jotka koko ajan juoksee ja pitää huolta siitä, että missä mikäkin osa on menossa missä vaiheessa ja onko se asiallisesti tehty" P17

Konsultin omina kokemuksina, että "se verkosto hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa, mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle".

"se hiotaan yhdessä sen vetäjän ja yritysten kanssa ... mutta kyllä se itse ryhmä on valmiiksi annettu hänelle"

Konsultin omina kokemuksina, että "kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, elikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat".

"Kyllä kokoonjuoksijoita tarvitaan, elikkä tähän on pelin rakentamistyötä, että toiset tekee maalit ja joku on se, joka juoksee nämä maalintekopaikat"

Konsulttien omista kokemuksista voidaan todeta, että "yksi olennainen tekijä tietysti että ... löytynyt vaikka oikea vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää".

"yksi olennainen tekijä tietysti että ... löytynyt vaikka oikea vetäjä, joka osaa, tietää hommansa, mutta näitten mukana olevien yritysten pitää olla tosissaan siinä mukana, auttaa sitä vetäjää"

Konsultin omat odotukset, että konsulttina olen käyttänyt joskus sellaista termiä verkottamisen konsultoinnissa, että yritykset pitäisi saada kääntymään kamppailusta kumppanuu-

teen. ”Yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyivät esitykseni, johon olin hakenut vetäjän vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan”.

”yhden kerran on ollut vetäjä totaalisesti väärä, yritykset hyväksyi sen, mä olin hakenut sen vissiin pitkällisen prosessin jälkeen. Siinä meni puoli vuotta aikaa hukkaan”

Konsultin omat odotukset, että konsulttina ”meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tämä pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntee tämän alueen yritykset”.

”Eli meidän pitää tällä alueella pystyä kasvattamaan oma osaajaverkosto ja tää pohjautuu pitkälle siihen, että tavallaan tämän alueen konsultit tuntee tämän alueen yritykset”

Seuraavana tarkastellaan roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnoituneet roolikäsitykset, yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, konsulttien omat kokemukset tai odotukset, roolikäyttäytyminen. Roolikäsitykset eroavat joltain osin joko kokemuksen tai odotuksen osalta toisistaan.

Roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnoituneet roolikäsitykset, yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, julkistoimijoiden omat kokemukset tai odotukset, roolikäyttäytyminen. *kutoja ja osaava vetäjä* -rooli täyttää kaikki roolin lähettäjälle ja vastaanottajalle asetetut tavoitteet.

Konsulttien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraavat roolikäsitykset sekä roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena ja odotuksina esiinnoituneet roolikäsitykset että roolin vastaanottajan, konsulttien omana kokemuksena esiinnoituneet roolikäsitykset; senssien järjestäjä

Verkostoyrittäjän kokee, että ennen verkostoitumisen aloittamista ”ollaani tehty toisemme tutuksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdeyhteistyöhön”.

”ollaani tehty toisemme tutuksi jollain lailla ennekuin ollaan lähdeyhteistyöhön” P 3

Verkostoyrittäjä odottaa konsultilta ”jonkun sopivan tilaisuuden järjestämisestä markkinointiyhteistyön puitteissa, mikäli asiantuntijoita joltain tuommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa”.

” suuremmista markkina-alueista, eli sellaista esilletuonti, ja jonkun sopivan tilaisuuden järjestäminen, mikäli asiantuntijoita joltain tuommoiselta alueelta on käytettävissä, niin se saattaa koota, herättää mielenkiintoa porukassa” P 3

Julkistoimija edellyttäisi ”ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysyrityksestä ja muuta yrittäjille tiedoksi”.

” edellyttäisi tällaista ulkopuolista verkostomeklaria joka tuo niitä tilaisuuksia, esimerkkejä onnistuneista yritysyrityksestä ja muusta niille tiedoksi” P 6

Konsultin omana kokemuksena, että ”olen kerran järjestänyt jopa tämmöisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitten sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi”.

”olen kerran järjestänyt jopa tämmöisen seminaarin joka sivusi tätä asiaa ja kutsuin sitte sopivia henkilöitä sen seminaarin osanottajiksi”

Konsultin omana kokemuksena, että ”julkisen taho saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään, jota vetämään joku ulkopuolinen. Hänen osaamisestaan ja hänen kiinnostuksestaan on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy”.

”Julkinen taho ... saattoi kerätä kiinnostuneet yritykset renkaaseen sisään ja sitä lähti vetämään joku ulkopuolinen ... Hänen osaamisestaan ja hänen kiinnostuksestaan on aika paljon kiinni se, että minkälainen verkko siitä renkaasta syntyy”

Konsulttien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraava roolikäsitys sekä roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien odotuksena esiinnoituneet roolikäsitykset että roolin vastaanottajan, konsulttien omana kokemuksena ja odotuksena esiinnoituneet roolikäsitykset; kartoittaja, hillitsijä kartoittaja

Toimitusjohtaja odottaa, että jos ”konsultti voi alkaa toimimaan tehokkaasti, niin sen olisi pitänyt edeltä tietää ja tuntee sekä kiertää kaikki yritykset. Sitten perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegoimaan ja tekemään sitä työtä”.

" konsultti voi alkaa toimimaan tehokasti niin sen ois pitänyt edeltä tietää ja tuntea ja kiertää kaikki yritykset ja perehtynyt niihin aika tarkkaan, jotta se pystyy delegeoimaan ja tekemään sitä työtä" P 7

Alihankkijayrittäjä odottaa, että "mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta".

"mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta" P 8

Konsultin omina kokemuksina, että "toiminta perustuu itse kehitettyyn kaavaan, jossa aina ensimmäisenä on ollut kartoitus".

"itse kehitettyyn kaavaan... aina ensimmäisenä on ollut kartoitus"

Konsultin omina kokemuksina, että "selvitän vuosien ajan sitä taustaa ja mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee niinkuin luonnolliselta pohjalta. Ja siinä ei ole semmosia hirveitä käynnistämistuskia, enempi tulee sitten sieltä ulkopuolelta paineita, sivusta kun ei pääsekään mukaan tai jotain muuta joka ei soveltunut siihen projektiin. Eli pyritään jo ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdössä".

"Eli selvitän vuosien ajan sitä taustaa ja mahdollisuuksia ja näitä kysymyksiä ja silloin tämä lähtee niinku luonnolliselta pohjalta. Ja siinä ei oo semmosia hirveitä käynnistämistuskia, ... Eli pyritään jo ne sudenkuopat eliminoimaan siinä liikkeellelähdössä"

Konsultin omat odotukset, että tähän alkutyöhön paneudutaan hyvinkin syvälle ja analysoida kunnolla.

"tähän alkutyöhön paneutua hyvinkin syvälle"

hillsijä

Julkistoimijat odottavat "konsulttien toimivan siten, että aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua".

"sellaiset henkilöt, jotka toimivat aktivaattoritehtävissä sillä ei saa olla kovin sidottua aikataulua" P1"

Konsultin omina kokemuksina, että "verkostoitumisessa yrityskulttuurin hiomisessa pitää tehdä koko ajan töitä ja siinä ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskurssille eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta".

"sen yrityskulttuurin hiominen siinä pitää vielä tehdä koko ajan ja siinä ei saa edetä liian nopeasti, koska se ajautuu aina törmäyskurssille silloin eli pitää synnyttää sekin luonnolliselta pohjalta"

Konsultin omina kokemuksina, että "kun teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta ja jos sä oot tehnyt sen tarjouksen sen viikon perusteella että sä saat sen tehtäväksi niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon. Silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta. Ja silloin kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei oo raha sidoksissa vaan silloin minä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta se asia".

"teet tarjouksen jostain verkoston rakentamisesta ja jos sä oot tehnyt sen tarjouksen sen viikon perusteella että sä saat sen tehtäväksi niin silloinhan se on runnattava siihen viikkoon. silloin se ei lähde luonnolliselta pohjalta vaan se lähtee sen konsultin näkemysten pohjalta ... kun se on näyttöpohjalta, niin silloin siinä ei oo raha sidoksissa vaan silloin mä voin käyttää sitä aikaa kauemman ja silloin se tulee luonnollisemmalta pohjalta se asia"

Konsultin omat odotukset, että "väkisten ei pidä synnyttää, vaan pitää pystyä aika fiksullakin tavalla tekemään niin, että yritykset pikkuhiljaa alkavat tekemään yhteistyötä".

"aika fiksullakin tavalla tekemään niin että pikkuhiljaa tulee yhteistyötä"

Konsulttien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraava roolikäsitys sekä roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien odotuksena esiinnoussut roolikäsitykset että roolin vastaanottajan, konsultin omana kokemuksena esiinnoussut roolikäsitys; ilmaistyöntekijä

ilmaistyöntekijä

Julkistoimija odottaa, että konsultti on "valmis alkuun tekemään työtä ilman erillistä korvausta".

"tekee kovasti töitä eikä laskuta heti aluksi" P12

Alihankkijayrittäjä odottaa, että "mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei ole mikään haitta".

”mitä isompi verkko, niin että siinä vaiheessa ... joku semmoinen ulkopuolinen taho ei oo mikään haitta” P 8

Konsulttien omana kokemuksena, että ”olen ollut jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katsotaan se hyöty, mitä minusta on ja sen jälkeen katsotaan ne korvaukset”.

”jopa kuukauden hommassa mukana ja sitten katotaan se hyöty mitä minusta on ja sen jälkeen katotaan ne korvaukset”

Tässä tutkimuksen Diskussiossa sovelletaan Mitzbergin johtajuustutkimusta, mutta samalla huomioidaan kritiikki, jota johtajuustutkimuksen roolijaotteluun liittyi. Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon Fondaksen kritiikki ja nostetaan yläkategorioiksi vain sellaiset roolikäsitykset, jotka lähettäjän, muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnousseet roolikäsitykset, lähetetty rooli on samanlainen kuin roolin vastaanottajan, konsulttien kokemus tai odotus, roolikäyttäytyminen. Konsulttien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja kritiikin huomioiden nousi esiin kaksi roolikäsitystä, jotka täyttävät kaikilta osin myös kritiikin; *kutoja ja osaava vetäjä*.

Yhteenvetona yläkategorioista nostetaan esiin vain sellaiset roolin lähettäjän (lähetetty rooli), muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnousseet roolikäsitykset, yläkategoriat ovat samanlaisia kuin roolin vastaanottajan, konsulttien omat kokemukset tai odotukset, roolikäyttäytyminen.

Konsulttien ja muiden verkostoaktivaattorien käsityksinä samanlaisista rooleistaan tarkasteltuna Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nousi esiin seuraavat roolikäsitykset; *kartoittaja, senssien järjestäjä, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä*.

Yhteenvetona tässä tutkimuksessa otetaan huomioon Fondaksen kritiikki ja nostetaan yläkategorioiksi vain sellaiset roolikäsitykset, jotka lähettäjän, muiden verkostoaktivaattorien kokemuksena tai odotuksina esiinnousseet roolikäsitykset, lähetetty rooli on samanlainen kuin roolin vastaanottajan, konsultin kokemus tai odotus, roolikäyttäytyminen. Tässä tutkimuksessa tällaisia Fondaksen kritiikin täyttäviä roolikäsityksiä, joissa roolin lähettäjän ja roolin vastaanottajan käsitykset olivat samanlaisia, esiinnousi seuraavat roolikäsitykset; *kutoja, osaava vetäjä, senssien järjestäjä, kartoittaja, hillitsijä ja ilmaistyohtekijä*.

6.2.7.2a. Konsultteihin liittyvät yksittäiset ja erilaiset roolit

Tässä luvussa yhteenveto yläkategorioista, joissa muiden verkostoaktivaattorien käsityksiä konsulttien rooleista, jotka olivat erisuuntaiset tai yksittäiset verrattuna konsulttien omiin kokemuksiin ja odotuksiin. Kuten aikaisemmin todettiin, että tässä tutkimuksessa otetaan

Taulukko 6.2.7.2a Yhteenveto muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia konsulttien yksittäisistä tai erilaisista rooleista huomioon Fondaksen kritiikki, joten roolikäsitykset, **KOKOAJA ja HANKKEISTAJA**, eivät täyttäneet Fondaksen kritiikkiä, joten nämä roolit esiin nostetaan uudelleen taulukkoon 6.2.7.2a sekä 6.2.7.2b ja käsitellään tässä luvussa erilaisina ja yksittäisinä roolikäsityksinä yläkategoriatarkastelussa.

	<i>Kokoaja</i>	<i>Hankkeistaja</i>	<i>Auttaja</i>
	Onnistumisien esiintuoja	<i>Meklari</i>	
		Narulla työntäjä	
		Suurten auttaja	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
<i>Kokoaja</i>	<i>Tunnistaja</i>	<i>Tunnistaja</i>	
<i>Kokoaja</i>		<i>Uskottava vetäjä</i>	
		<i>Hankkeistaja</i>	

Yhteenvetona yläkategorioista taulukoissa 6.2.7.2a ja 6.2.7.2b, joissa muiden verkostoaktivaattorien käsitykset **konsulttien** rooleista ovat erisuuntaiset tai yksittäiset verrattuna **konsulttien**

omiin kokemuksiin ja odotuksiin. **TUMMENNETUILLA KIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI** on nostettu yksittäisenä ja erilaisena lähempään yläkategoria tarkasteluun ja **ISOILLA TUMMENTAMATTOMILLA VINOKIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI** on yhdistetään aikaisemmin esiteltyihin lähellä oleviin yläkategoriaihin tai on samoja kuin taulukossa isoilla kirjaimilla esiintyvä rooli.

Tämän luvun alkuosassa näitä yksittäisiä ja erilaisia rooleja pyritään yhdistelemään vanhoihin roolikategorioihin siten, että näitä rooleja verrataan koko verkostoaktivaattoreiden materiaaleista nimettyihin rooliyläkategorioihin. Fenomenografiassa käsityksien lukumäärällä ei ole merkittävyyttä vaan yhdelläkin yksittäisellä käsityksellä saattaa olla tutkimuksen näkökannalta merkittävyyttä, joten tutkijan oikeudella nostan esiin näitä yksittäisiä erilaisia käsityksiä kuvaamaan konsulttien monipuolista roolia.

ISOILLA TUMMENNETUILLA KIRJAIMILLA ESIINTYVÄT ROOLIT; ONNISTUMISIEN ESIINTUOJA, NARULLA TYÖNTÄJÄ JA SUURTEN AUTTAJA, ON NOSTETTU YKSITÄISENÄ JA ERILAISENA LÄHEMPÄÄN YLÄKATEGORIA TARKASTELUUN.
ONNISTUMISIEN ESIINTUOJA

Julkistoimija edellyttäisi "ulkopuolista verkostomeklaria, joka tuo niissä tilaisuuksissa esimerkkejä onnistuneista yritysysteistä ja muuta yrittäjille tiedoksi ... kolmasosa pienemmät kustannukset. Tulokset pitää olla niin konkreettisia, että sen jälkeen kun se on kerran tehty niin sitten ne oivaltaa, että hieno homma nyt tätä jatketaan".

" kolmasosa pienemmät kustannukset. Ne pitää olla niin konkreettisia ... mun mielestä ennenkuin ne tarttuu ja oivaltaa " P 6

" edellyttäisi tällaista ulkopuolista verkostomeklaria joka tuo niitä tilaisuuksia, esimerkkejä onnistuneista yritysysteistä ja muusta niille tiedoksi" P 6

NARULLA TYÖNTÄJÄ

Julkistoimijan kokee, että tällainen "meklari niin - se on enempi tai vähempi narulla työntämistä".

"tällainen meklari ... niin se on enempi tai vähempi narulla työntämistä" P12

SUURTEN AUTTAJA

Toimitusjohtajan kokemuksella "se on nyt ihan konsultista kiinni. Isoissa firmoissa konsultin rooli on keskeisempi".

"No se on nyt ihan konsultista kiinni. Isoissa firmoissa konsultin rooli on keskeisempi" P11

Yhteenvetona yksittäiskäsityksiä isoilla kirjaimilla esiintyvä rooli; **ONNISTUMISIEN ESIINTUOJA, NARULLA TYÖNTÄJÄ, SUURTEN AUTTAJA**, on nostettu yksittäisenä ja erilaisena lähempään yläkategoria tarkasteluun.

ISOILLA TUMMENTAMATTOMILLA VINOKIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI yhdistetään lähellä oleviin aikaisemmin nimettyihin yläkategorioihin.

KUTOJA (KOKOAJA+ AUTTAJA+ MEKLARI)

KOKOAJA

Verkostoyrittäjä odottaa, että "konsultti kokoaisi ja välittäisi yrittäjiä yhteistoimintaan, että saataisiin alkuun näitä verkostoja".

"kokoamaan niinkuin nämä yritykset" P 3

"tavallaan saataisiin alkuun näitä verkostoja" P 3

Julkistoimija odottaa, että "konsultti toimisi kokoonjuoksija-konsulttina siten, että hän saataisiin alkuun ja kasaisi näitä verkostoja yhteistyössä julkistoimijan kanssa".

" tuotetta, joka vois olla tämmöinen tuote, jossa olisi kokoonjuoksija-konsultti joka keräisi yrityksessä ...menisi tekemään esityksen vaikkapa KTM:lle, jotta tehtäisiin tällainen kokoontuminen" P 6

Julkistoimija kokee, että "yksittäinen konsultti kokosi ryhmän ja kävi niissä yrityksissä. Sitten menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme jostain syystä. Sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin".

" yksittäinen konsultti kokos tämän ryhmän ja kävi niissä yrityksissä ja mä menin mukana paikalle ja pidettiin 4-5 kokousta ja me ei löydetty toisiamme, jostain syystä vaan sieltä ei löytynyt sellaista vahvaa yrittäjää ja me ei päästy siis eteenpäin " P12

AUTTAJA

Kärkiyrittäjänä olen "saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön".

" oon saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön...." P15

MEKLARI

Julkistoimijan kokemuksen mukaan ”verkostomeklarihuumassa kyllä kehitettiin tukimuotoja tämmöisen näitten verkostohommien käynnistämässä tuli kaikenlaista porukkaa, ihan hyväkin porukkaa, mutta hyvin harvat tämmöiset ulkopuoliset onnistuivat”.

”verkostomeklarihuumassa kyllä kehitettiin tukimuotoja tämmöisen näitten verkostohommien käynnistämässä tuli kaikenlaista porukkaa, ihan hyväkin porukkaa, mutta hyvin harvat tämmöiset ulkopuoliset onnistuivat” P 1

KARTOITTAJA (AUTTAJA + TUNNISTAJA)**AUTTAJA**

Kärkiyrittäjänä olen ”saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön”.

”oon saanut sitä apua sitten siltä ulkoiselta kyllä siihen työhön” P15

TUNNISTAJA

Toimitusjohtaja odottaa, että konsultti ”saattaa tällaisia alihankintayrityksiä ja tietämyksiä yhteen. Kyllä tällaisia henkilöitä varmasti pitäisi olla, jotka tuntee eri yrityksiä. Se on paha, kun pitäisi tuntea talo niin hyvin, että osaisi sanoa ne oikeat henkilöt, joiden kanssa kannattaisi siten lähteä yhteistyöhön”.

”saattaa tällaisia alihankintayrityksiä ja tietämyksiä yhteen... mutta kyllä tällaisia henkilöitä varmasti pitäisi olla, jotka tuntee. Se on paha kun pitäisi tuntea se talo niin hyvin, että osaisi sanoa ne oikeat henkilöt ja kenen kanssa kannattaisi sitten lähteä” P 7

Kärkiyrittäjänä ”en minä tunne kaikkia, joten konsultti etsii ne tuntemattomatkin tahot, joista tulee sen verkon osia ... tämän tyyppistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan”.

”en minä tunne kaikkia... se etsii ne tuntemattomatkin tahot joista tulee sen verkon osia ... tän tyyppistä ulkopuolista kättilöä tarvitaan” P 15

OSAAVA VETÄJÄ (USKOTTAVA VETÄJÄ)**USKOTTAVA VETÄJÄ**

Verkostoyrittäjä odottaa, että ”mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä”.

”Mitä raaempi idea on, sitä uskottavampi pitää olla se vetäjä” P 16

SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ (HANKKEISTAJA)**HANKKEISTAJA**

Julkistoimijan kokemuksen mukaan ”yksityisen konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkostorakentamiseen meidän yhteisten kehittämissuunnitelmien puitteissa”.

”meilläkin on kokemuksia yksityisten ... konsulttien osallistumisesta tällaiseen verkostorakentamiseen ... tapahtunut näitten meidän yhteisten kehittämissuunnitelmien puitteissa” P 6

Verkostoyrittäjä odottaa, että ”tämä aktivaattori kehittää tämmöisen paketin paloturvallisuuden asukokonaisuuden siten, että siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nämä yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan”.

”tää aktivaattori kehittää ... tämmöisen paketin paloturvallisuus asukokonaisuus, niin siihen löytyy tältä alueelta laajasti sitten nää yhteistyöyritykset, jotka lähtee mukaan” ” P 16

Yllämainitut yläkategoriat; *KOKOAJA*, *AUTTAJA* ja *MEKLARI* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn KUTOJA-rooliin. Samoin perusteella *AUTTAJA* ja *TUNNISTAJA* yhdistetään *KARTOITTAJA*-rooliin, *USKOTTAVA VETÄJÄ* yhdistetään rooliin *OSAAVA VETÄJÄ* sekä *HANKKEISTAJA* yhdistetään *SENSSIEN JÄRJESTÄJÄ*-rooliin. Samalla nämä yläkategoriat siirtyvät yksittäisistä samanlaisiin rooleihin.

Yhteenvetona yläkategorioista taulukosta 6.2.7.2b, joissa konsulttien käsitykset omista rooleista kokemuksina ja odotuksina olivat yksittäisiä tai erilaisia verrattuna muiden aktivaattorien käsityksiin konsultista.

Taulukko 6.2.7.2b Yhteenveto konsulttien omina kokemuksina ja odotuksina konsulttien yksittäisistä tai erilaisista rooleista

Kokonaisuuksien näkijä	Herättelijä	Vahva osaaja	
<i>Herättelijä</i>		Sosiaalinen osaaja	<i>Herättelijä</i>
		Asiantuntija	
<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>
<i>Ei-päätöksentekijä</i>	<i>Ei-päätöksentekijä</i>		Ei-päätöksentekijä

Yhteenvetona yläkategorioista taulukosta 6.2.7.2b, joissa konsulttien käsitykset omista rooleista kokemuksina ja odotuksina olivat yksittäisiä tai erilaisia verrattuna muiden aktivaattorien käsityksiin konsultista. **TUMMENNETUILLA KIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI** on nostettu yksittäisenä ja erilaisena lähempään yläkategoria tarkasteluun. **PIENILLÄ KIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI** on yhdistetty aikaisemmin esiteltyihin lähellä oleviin yläkategorioihin tai on samoja kuin taulukossa isoilla kirjaimilla esiintyvä rooli, mutta tällaisia roolikäsityksiä ei esiin noussut aineistosta.

ISOILLA TUMMENNETUILLA KIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI, **KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ, HERÄTTELIJÄ, VAHVA OSAAJA, SOSIAALINEN OSAAJA, ASiantuntija ja EI-PÄÄTÖKSENTEKIJÄ**, on nostettu yksittäisenä ja erilaisena lähempään yläkategoria tarkasteluun, joita käsitellään seuraavana tässä luvussa.

HERÄTTELIJÄ

Konsultin omat kokemukset, että ”verkosto ei synny yritysten sisällä, ei sanotaan vapaaehtoisesti yritysten kesken. Se vaatii aina tämmöisen jonkun näköisen ulkopuolisen herättäjän siihen joukkoon”.

”se ei synny yritysten sisällä, ei sanotaan vapaaehtoisesti yritysten kesken. Se vaatii aina tämmöisen jonkunnäköisen ulkopuolisen herättäjän siihen joukkoon”

Konsultin omat kokemukset, että ”en koe konsultin roolia aktivaattorirooliksi vaan enemmän tämmöiseksi herättäjärooliksi joka niinkuin avaa siellä yrityksen sisällä silmiä ja avaa uudenlaisia ajatuksia”.

”konsultin roolia aktivaattorirooliksi vaan enemmän tämmöiseksi herättäjärooliksi joka niinku avaa siellä yrityksen sisällä silmiä ja avaa uudenlaisia ajatuksia”

Konsultin omat kokemukset, että ”yllättävän tärkeä on se, että siinä on itse mukana siinä käytännön hommassa vielä, kun yritykset on vähän laiskoja, koska niillä on paljon muita hommia, että pitää potkia päähän”.

”yllättävän tärkeä se että siinä on itse mukana siinä käytännön hommassa vielä, kun ... yritykset on vähän laiskoja niillä on helvetin paljon muita hommia, että pitää potkia päähän”

SOSIAALINEN OSAAJA

Konsultin omat kokemukset, että ”olemme yhdistäneet omaa osaamistamme, markkinoinnin ja johtamisen puolella ja se on vaatinut minun mielestä myöskin sen sosiaalisen kanssakäymisen osaamista”.

”olemme yhdistäneet omaa osaamistamme, hänen markkinoinnin ja minun johtamisen puolella ... se on vaatinut mun mielestä myöskin sen sosiaalisen kanssakäymisen osaamista”

EI-PÄÄTÖKSENTEKIJÄ

Konsultin omat odotukset, että täytyy olla ”toimitusjohtajan ehdoton hyväksyntä verkostoitusprosessin aloitukselle, sillä jos konsultti lähtisi rakentamaan niin se purkautuisi välittömästi se verkko sen jälkeen, kun sen konsultin rooli jää siinä vähemmäksi”.

”toimitusjohtajan ehdoton hyväksyntä”

Konsultin omat odotukset, että ”sovitut pelisäännöt ja tapaamiset niin kuin pitää. Isommassa yrityksessä niin siellä pitäisi olla niissä palavereissa mukana aina ne vastuuhenkilöt, joille se asia siellä yrityksissä on alistettu”.

”sovitut pelisäännöt ja tapaamiset niinku pitää ... isompaan yritykseen niin sitten pitäisi olla niissä palavereissa mukana aina ne vastuuhenkilöt joillekka se siellä yrityksissä on alistettu”

Konsultin omat odotukset siten, että ”verkostoituminen lähtee siitä toimitusjohtajan ideasta ... selvitystyö pitäisi lähteäkin siitä että mitä osaamisvahvuuksia siellä yrityksessä on sen toimitusjohtajan lisäksi. Silloin osataan ottaa sieltä ne oikeat henkilöt mukaan kun tällaista verkkoa rakennetaan”.

”lähtee siitä toimitusjohtajan ideasta ... selvitystyö pitäisi lähteäkin siitä että mitä osaamisvahvuuksia siellä yrityksessä on sen toimitusjohtajan lisäksi. Silloin osataan ottaa sieltä ne oikeat henkilöt mukaan kun tällaista verkkoa rakennetaan”

Yhteenvetona YKSITTÄISKÄSITYKSIÄ ISOILLA KIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI; HERÄTTELIJÄ, SOSIAALINEN OSAAJA, EI-PÄÄTÖKSENTEKIJÄ, on nostettu yksittäisenä ja erilaisena lähempään yläkategoria tarkasteluun.

ISOILLA TUMMENTAMATTOMILLA VINOKIRJAIMILLA ESIINTYVÄ ROOLI yhdistetään lähellä oleviin aikaisemmin nimettyihin yläkategorioihin.

SULUISSA ESIINTYVÄ ROOLI (*VAHVA OSAAJA, ASIANTUNTIJA, KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ*) on yhdistetty aikaisemmin esiteltyihin lähellä oleviin yläkategorioihin.

KUTOJA (*VAHVA OSAAJA + ASIANTUNTIJA*)

VAHVA OSAAJA

Konsultin omat kokemukset, että ”yrittäjät eivät saa ihmisiä siihen verkostoon, eikä niillä olisi voimavaroja tehdä kaikkia itse, niin silloin ne on verkottuneet vahvojen osaajien kanssa”.

”koska eivät saa ihmisiä siihen, niin ei niillä olis voimavaroja tehdä kaikkia itse, niin silloin ne on verkottuneet vahvojen osaajien kanssa”

ASIANTUNTIJA

Konsultin omat kokemukset, että ”kukaan ei ulkopuolelta voi tulla sanomaan että sinun täytyy nyt jo mennä tuon kaverin kanssa samalle hiekkalaatikolle vaan konsultti on ei aktivaattori vaan asiantuntija”.

”En yhtään toimitusjohtajakurssia nähnyt, etteikö sen jälkeen kaksi tai kolme yritystä lähde tekemään tiiviimpää yhteistyötä ja siihen otetaan joku konsultti mukaan. Sitä konsultin roolia mä en koe aktivaattorin rooliksi. Koska mä koen että verkostoitumisen täytyy lähteä sieltä yrityksen sisältä ja yrityksen tarpeista, ei sitä ulkopuolelta voi mennä sanomaan että noin ja noin”

KARTOITTAJA (*KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ*)

KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ

Konsultin omina kokemuksina ”yrittäjät eivät tunne ulkopuolisia yrityksiä riittävästi, eivätkä suurempaa kokonaisuutta”.

” suurempaa kokonaisuutta niillä, ne ei tunne yrityksiä riittävästi”

Yllämainitut yläkategoriat; *VAHVA OSAAJA ja ASIANTUNTIJA* yhdistetään jo aikaisemmin Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta nimettyyn KUTOJA-rooliin. Samoin perustein *KOKONAISUUKSIEN NÄKIJÄ* yhdistetään KARTOITTAJA-rooliin. Samalla nämä yläkategoriat siirtyvät yksittäisistä samanlaisiin rooleihin. 6.2.8. – 6.2.9. Yhteenveto kaikkien konsulttien rooleista tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta ja Diskussio konsulttien teorian ja käytännön keskustelusta (tämä osiot 6.2.8. – 6.2.9. siirretty liitteestä tekstiin)

6.3. TOIMITUSJOHTAJAN ROOLIT

Toimitusjohtajilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii organisaation liiketoiminnan johtajana tai työntekijöiden esimiehenä. Lisäksi liikkeenjohtajan rooli yhdistetään asioiden johtamiseen (management), jolloin liikkeenjohtajan roolissa toimimisen tärkein tavoite on liikkeenjohdollinen tehokkuus. Esimiehen rooli yhdistetään usein ihmisten johtamiseen (leadership), jolla on kyvyn lisäksi myös halu toimia esimiehenä.

Tämän osion toimitusjohtajien erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Toimitusjohtajien osiosta ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikerroksesta esitellään tässä liitteessä vain kohdissa (6.3.1a-6.3.5a) esiinnousseet taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet toimitusjohtajien roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tekstissä luvussa 6.3.

6.3.8a. Toimitusjohtajien roolit tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

6.3.8.1a. Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet **toimitusjohtajien** roolit

Ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysikerroksessa nousi esiin seuraavanlaisia rooleja. Taulukosta 6.3.1.5 selviää kenen haastateltavan käsityksestä/käsityksistä yläkategoria on muodostunut.

Taulukko 6.3.1.5 Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia toimitusjohtajien rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Tunnistaja P7	Aloitteentekijä P10	Käynnistäjä P7	Päätöksentekijä P12
			Ylläpitäjä P12

Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina toimitusjohtajien rooleista nousi esiin viisi roolia: **tunnistajana, aloitteentekijä, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja käynnistäjä**. Myöhemmissä luvuissa 6.3.9 on selvitetty tarkemmin yläkategorioiden sisältöä. Taulukon mukaan lukumääräisesti useampia havaintoja toimitusjohtajien rooleista *ei esiin noussut lainkaan*.

Taulukon 6.3.2.5 mukaan ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysissä muiden verkostoaktivaattorien odotuksina toimitusjohtajien rooleista löytyi yhteensä kuusi roolia: **tunnistajana, aloitteentekijä, päätöksentekijä, hyväksyjä, masinoija ja käynnistäjä**.

Taulukko 6.3.2.5 Muiden verkostoaktivaattorien odotuksia toimitusjohtajien rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Tunnistaja P17, P18	Masinoija P15		
Hyväksyjä P5	Käynnistäjä P10		
Aloitteentekijä P3	Päätöksentekijä P3		

Lukumääräisesti vain kaksi havaintoa toimitusjohtajien rooleista sai **tunnistaja**.

Taulukko 6.3.5.1a Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia toimitusjohtajien rooleista

Tunnistaja P7	Aloitteentekijä P10	Käynnistäjä P7	Päätöksentekijä P12
			Ylläpitäjä P12
Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Tunnistaja P17, P18	Masinoija P15		
Hyväksyjä P5	Käynnistäjä P10		
Aloitteentekijä P3	Päätöksentekijä P3		

Taulukkojen 6.3.1.5 ja 6.3.2.5 yhdistämisellä saatiin *muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina* esiin nostettua 7 erilaista roolia toimitusjohtajille: **tunnistajana, aloitteentekijä, päätöksentekijä, hyväksyjä, masinoija, ylläpitäjä ja käynnistäjä**.

Taulukon 6.3.5.1a perusteella lukumääräisesti useampia havaintoja kuin kaksi olisi muiden käsityksinä toimitusjohtajien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina toimia **tunnistajana**, joka käsitys nousi esiin kolme kertaa. Kaksi kertaa nousi esiin **aloitteentekijä, päätöksentekijä ja käynnistäjä**. Taulukon 6.3.3.5 mukaan toimitusjohtajien omina kokemuksina nousi esiin seitsemän roolia: **arkkitehti, käynnistäjä, tunnistaja, elvyttäjä, masinoija, päätöksentekijä ja ylläpitäjä**.

Taulukko 6.3.3.5 Toimitusjohtajien kokemukset omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Tunnistaja **	Masinoija *	Käynnistäjä ***	Päätöksentekijä *
Arkkitehti *	Tunnistaja *	Arkkitehti *	Arkkitehti *
			Ylläpitäjä *
			Elvyttäjä *

Lukumääräisesti useampia havaintoja toimitusjohtajien rooleista sai **arkkitehti, käynnistäjä ja tunnistaja** kolme kertaa. Taulukon 6.3.4.5 perusteella toimitusjohtajien omina odotuksina nousi esiin viisi roolia: **arkkitehti, käynnistäjä, tunnistaja, yhteydenpitäjä ja ylläpitäjä**.

Taulukko 6.3.4.5 Toimitusjohtajien odotus omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Käynnistäjä *	Yhteydenpitäjä *	Yhteydenpitäjä *	Yhteydenpitäjä *
	Aktivoija *	Arkkitehti *	Ylläpitäjä ***

Toimitusjohtajien omina odotuksina oli kolme havaintoa, joissa toimitusjohtajan rooli olisi **yhteydenpitäjä ja ylläpitäjä**.

Taulukon 6.3.5.1b perusteella useimpia havaintoja toimitusjohtajien omina sekä rooliodotuksina että -kokemuksina on toimia *arkkitehtinä, käynnistäjänä ja ylläpitäjänä*, jotka käsitykset nousivat esiin neljä kertaa. Kun taas kolme kertaa nousi esiin toimitusjohtajien omina roolikokemuksina toimia *tunnistajana* sekä omina rooliodotuksina toimia *yhteydenpitäjänä*.

Yhteenvedona ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin toimitusjohtajien omina kokemuksina ja odotuksina 8 erilaista roolia toimitusjohtajille: arkkitehti, käynnistäjä, tunnistaja, elvyttäjä, masinoija, päätöksentekijä, yhteydenpitäjä ja ylläpitäjä. Yhdistettynä kaikki aineistolähtöiset toimitusjohtajan roolit nousi esiin yhteensä kymmenen eri roolia: tunnistajana, aloitteentekijä, päätöksentekijä, hyväksyjä, käynnistäjä, arkkitehti, elvyttäjä, masinoija, yhteydenpitäjä ja ylläpitäjä. Yhteenvedona tässä voidaan todeta, että rooleista viisi oli yhteisiä: **tunnistaja, masinoija, päätöksentekijä, ylläpitäjä ja käynnistäjä**.

Taulukko 6.3.5.1b Toimitusjohtajien kokemuksia ja odotuksia omista rooleista

Tunnistaja **	Masinoija *	Käynnistäjä ***	Päätöksentekijä *
Arkkitehti *	Tunnistaja *	Arkkitehti *	Arkkitehti *
			Ylläpitäjä *
			Elvyttäjä *
Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Käynnistäjä *	Yhteydenpitäjä *	Yhteydenpitäjä *	Yhteydenpitäjä *
	Aktivoija *	Arkkitehti *	Ylläpitäjä ***

Aineistolähtöisen taulukon 6.3.5.2c mukaan toimitusjohtajien roolit ovat jakaantuneet havaintolukumäärien perusteella (n=34); suunnitteluvaiheeseen 26%, ensitapaamisvaiheeseen 24%, rakentamisvaiheeseen 21% ja ylläpitovaiheeseen 29%.

Taulukko 6.3.5.2c Yhteenvedona tämän tutkimusjoukon yleisimpien käsityksien mukaan toimitusjohtajien rooleista verkostoitumisprosessin eri vaiheisiin luokiteltuna roolien lukumäärät.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpito-</i> <i>vaiheessa</i>	<i>Yhteensä</i>
5 kpl	4 kpl	1 kpl	2 kpl	12 kpl
4 kpl	4 kpl	6 kpl	8 kpl	22 kpl
<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>
9 kpl	8 kpl	7 kpl	10 kpl	34 kpl
26 %	24 %	21 %	29 %	100 %

Aineistolähtöisen luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella toimitusjohtajien rooleilla on suuri merkitys suunnittelu- ja ylläpitovaiheessa ja vähäisempi merkitys ensitapaamis- ja rakentamisvaiheessa. Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet toimitusjohtajien roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tekstiosiossa luvussa 6.3.

6.4. KÄRKI- JA ALIHANKINTAYRITTÄJÄN ROOLIT

Kärki- ja alihankintayrittäjillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöä, joka toimii usein tuotannollisessa yhteistyössä, jossa alihankkija tekee kärkiyrittäjälle osia tai työvaiheita määriteltyjen vaatimusten mukaisesti. Perinteinen yrittäjä, kärki- ja alihankintayrittäjä, toimii markkinataloudessa, kun taas verkostoyrittäjä toimii verkostotaloudessa.

Tämän osion kärki- ja alihankintayrittäjien erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Kärki- ja alihankintayrittäjien osiosta ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikierrroksesta esitellään tässä liitteessä vain kohdissa (6.4.1a.-6.4.5a.) esiinnousseet taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet kärki- ja alihankintayrittäjien roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tekstissä luvussa 6.4.

6.4.8a. Kärki- ja alihankintayrittäjien roolit tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

6.4.8.1a. Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet **kärki- ja alihankintayrittäjien** roolit Ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysikierroksessa nousi esiin seuraavanlaisia rooleja. Taulukosta 6.4.1.5 selviää kenen haastateltavan käsityksistä yläkategoria on muodostunut. Taulukko 6.4.1.5 Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia kärki- ja alihankintayrittäjän rooleista yläkategorioiden muodostuminen; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Verkostonluoja P1		Edelläkävijä P6	Kokija P1
Tunnistaja P5		Kokija P7	
Osaava vetäjä P16		Hankkeistaja P12	
Kokija P18			

Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista löytyi kuusi roolia: kokija, verkostonluoja, hankkeistaja, tunnistaja, osaava vetäjä ja edelläkävijä. Myö-

hemmissä luvuissa 6.4.9 on selvitetty tarkemmin yläkategorioiden sisältöä. Taulukon mukaan kolme havaintoa kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista nousi esiin kokija-roolina.

Taulukko 6.4.2.5 Muiden verkostoaktivaattorien odotuksia kärki- ja alihankintayrittäjän rooleista yläkategorioiden muodostuminen; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Oikeiden henkilöiden valitsija P7, P10	Ylläpitäjä P3	Käynnistäjä P12	Osaava vetäjä P5
Haistelija P10			Siivestäjä (-) P3

Taulukon 6.4.2.5 mukaan ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysissä muiden verkostoaktivaattorien odotuksina kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista löytyi yhteensä kuusi roolia: ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, osaava vetäjä, käynnistäjä ja siivestäjä. Lukumääräisesti kaksi havaintoa kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista sai oikeiden henkilöiden valitsija.

Taulukko 6.4.5.1a Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista

Verkostonluoja P1		Edelläkävijä P6	Kokija P1
Tunnistaja P5		Kokija P7	
Osaava vetäjä P16		Hankkeistaja P12	
Kokija P18			
Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Oikeiden henkilöiden valitsija P7, P10	Ylläpitäjä P3	Käynnistäjä P12	Osaava vetäjä P5
Haistelija P10			Siivestäjä (-) P3

Taulukkojen 6.4.1.5 ja 6.4.2.5 yhdistämisellä saatiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksiin ja odotuksina esiin nostettua 11 erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: kokija, verkostonluoja, hankkeistaja, tunnistaja, osaava vetäjä, edelläkävijä, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, käynnistäjä ja siivestäjä. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että rooleista yksi oli yhteinen rooli: osaava vetäjä. Taulukon 6.4.5.1a perusteella lukumääräisesti kaksi tai useampia havaintoja oli muiden käsityksinä kärki- ja alihankintayrittäjien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina vain toimia kokijana, joka käsitys nousi esiin kolme kertaa. Kaksi kertaa nousi esiin rooli toimia osaavana vetäjänä ja oikeiden henkilöiden valitsijana.

Taulukon 6.4.3.5 mukaan kärki- ja alihankintayrittäjien omina kokemuksiin nousi esiin neljätoista roolia: tasapainottaja, ei-tunnistaja, kartoittaja, verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, arkkitehti, auttaja, osaava vetäjä, hillitsijä ja julkistoimijan kaveri.

Taulukko 6.4.3.5 kärki- ja alihankintayrittäjän kokemus omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Haistelija *	Verkostonluoja *	Mukaanmenijä *	Tasapainottaja ****
Kartoittaja **	Hillitsijä *	Kokonaisuuksien tunnistaja apuna ****	Mukaanmenijä *
Arkkitehti *	Kartoittaja *	Verkostonluoja *	Hillitsijä *
Verkostonluoja *	Julkistoimija (+) *	Oikeiden henkilöiden valitsija *	Oikeiden henkilöiden valitsija *
Hankkeistaja *		Julkistoimija (+) **	Ylläpitäjä **
			Hankkeistaja *
			Auttaja *
			Hillitsijä *
			Osaava vetäjä *

Lukumääräisesti kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista sai neljä havaintoa tasapainottaja ja ei-tunnistaja sekä kolme havaintoa kartoittaja, verkostonluoja, hillitsijä ja julkistoimijan kaveri että kaksi havaintoa mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä ja oikeiden henkilöiden valitsija. Taulukon 6.4.4.5 perusteella kärki- ja alihankintayrittäjien omina odotuksina nousi esiin kaksi roolia: arkkitehti ja sensseihin osallistuja.

Taulukko 6.4.4.5 Kärki- ja alihankintayrittäjän odotus omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Arkkitehti *	Senssienosallistuja *		

Lukumääräisesti useampia havaintoja ei esiin noussut lainkaan kärki- ja alihankintayrittäjien omina odotuksina. Taulukkojen 6.4.3.5 ja 6.4.4.5 yhdistämisellä saatiin kärki- ja alihankintayrittäjien omina sekä rooliodotuksina että -kokemuksina esiin nostettua 15 erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: tasapainottaja, ei-tunnistaja, kartoittaja, verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, auttaja, osaava vetäjä, hillitsijä, julkistoimijan kaveri, arkkitehti ja sensseihin osallistuja. Yhteenvedonä tässä voidaan todeta, että rooleista yksi oli yhteinen rooli; **arkkitehti**.

Taulukko 6.2.5.1b Kärki- ja alihankintayrittäjien kokemuksia ja odotuksia omista rooleista

Haistelija *	Verkostonluoja *	Mukaanmenijä *	Tasapainottaja ****
Kartoittaja **	Hillitsijä *	Kokonaisuuksien tunnistaja apuna ****	Mukaanmenijä *
Arkkitehti	Kartoittaja	Verkostonluoja	Hillitsijä

*	*	*	*
Verkostonluoja *	Julkistoimija (+) *	Oikeiden henkilöiden valitsija *	Oikeiden henkilöiden valitsija *
Hankkeistaja *		Julkistoimija (+) **	Ylläpitäjä **
			Hankkeistaja *
			Auttaja *
			Hillitsijä *
			Osaava vetäjä *
Suunnittelu- *	Ensitapaamis- *	Rakentamis- *	Ylläpitovaiheessa
Arkkitehti *	Senssienosallistuja *		

Taulukon 6.4.5.1b perusteella lukumääräisesti kaksi tai useampia havaintoja oli kärki- ja alihankintayrittäjien omina sekä rooliodotuksina että -kokemuksina toimia tasapainottajana ja ei-tunnistajana neljä havaintoa sekä kolme havaintoa kartoittaja, verkostonluoja, hillitsijä ja julkistoimijan kaveri että kaksi havaintoa arkkitehti, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä ja oikeiden henkilöiden valitsija.

Yhteenvetona ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin kärki- ja alihankintayrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina 15 erilaista roolia kärki- ja alihankintayrittäjille: tasapainottaja, ei-tunnistaja, kartoittaja, verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, auttaja, osaava vetäjä, hillitsijä, julkistoimijan kaveri, arkkitehti ja sensseihin osallistuja. Yhdistettynä kaikki aineistolähtöiset kärki- ja alihankintayrittäjän roolit nousi esiin yhteensä kaksikymmentäkaksi eri roolia: kokija, verkostonluoja, hankkeistaja, tunnistaja, osaava vetäjä, edelläkävijä, ylläpitäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija, käynnistäjä, siivestäjä, tasapainottaja, ei-tunnistaja, kartoittaja, verkostonluoja, mukaanmenijä, hankkeistaja, auttaja, hillitsijä, julkistoimijan kaveri, arkkitehti ja sensseihin osallistuja. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että näistä rooleista neljä oli yhteisiä: **osaava vetäjä, oikeiden henkilöiden valitsija, haistelija ja ylläpitäjä.**

Taulukko 6.4.5.2c Yhteenvetona tämän tutkimusjoukon yleisimpien käsityksien mukaan kärki- ja alihankintayrittäjien rooleista verkostoitumisprosessin eri vaiheisiin luokiteltuna roolien lukumäärät.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpitovaiheessa</i>	<i>Yhteensä</i>
7 kpl	1 kpl	4 kpl	3 kpl	15 kpl
7 kpl	5 kpl	9 kpl	13 kpl	34 kpl
<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>
14 kpl	6 kpl	13 kpl	16 kpl	49 kpl
28 %	12 %	27 %	33 %	100 %

Aineistolähtöisen taulukon 6.4.5.2c mukaan kärki- ja alihankintayrittäjien roolit ovat jakaantuneet havaintolukumäärien perusteella (n=49); suunnitteluvaiheeseen 28%, ensitapaamisvaiheeseen 12%, rakentamisvaiheeseen 27% ja ylläpitovaiheeseen 33%.

Aineistolähtöisen luokittelun ja havaintolukumäärien perusteella kärki- ja alihankintayrittäjien rooleilla on suurin merkitys ylläpitovaiheessa, suunnittelu- ja rakentamisvaiheessa lähes samansuuruinen mutta hieman vähäisempi merkitys ja vähäisin merkitys ensitapaamisvaiheessa.

6.5. VERKOSTOYRITTÄJÄN ROOLIT

Perinteinen yrittäjä, kärki- ja alihankintayrittäjä, toimii markkinataloudessa, kun taas verkostoyrittäjä toimii verkostotaloudessa. Tämän osion verkostoyrittäjien erilaisien roolien muodostuminen on tapahtunut samalla tavalla kuin liitteessä kohdissa 6.2.1a-6.2.7a konsulttien roolien muodostuminen. Verkostoyrittäjien osiosta ensimmäisestä aineistolähtöisestä analyysikerroksesta esitellään tässä liitteessä vain kohdissa (6.5.1a.-6.5.5a.) esiinnousseet taulukot ja niiden yhteenvedot (alkuosa). Aineistolähtöinen analyysin tuloksena syntyneet verkostoyrittäjien roolien yhteenvedot (loppuosa) esitellään tekstissä luvussa 6.5.

6.5.8a. Verkostoyrittäjien roolit tarkasteltuna aineistolähtöisen ja Katz ja Kahnin rooliteorian näkökannalta

6.5.8.1a. Aineistolähtöisen analyysin tuloksena syntyneet verkostoyrittäjien roolit

Ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysikerroksessa nousi esiin seuraavanlaisia rooleja. Taulukosta 6.5.1.5 selviää kenen haastateltavan käsityksestä/käsityksistä yläkategoria on muodostunut.

Taulukko 6.5.1.5 Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia verkostoyrittäjien rooleista yläkategorioiden muodostuminen; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	ylläpitovaiheessa
Päätöksentekijä P1	Hankkeistaja P12		Päätöksentekijä P12

Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina verkostoyrittäjien rooleista nousi esiin kaksi roolia; hankkeistaja ja päätöksentekijä. Myöhemmissä luvuissa 6.5.9 on selvitetty tarkemmin yläkategorioiden sisältöä. Taulukon mukaan kaksi havaintoa verkostoyrittäjien rooleista nousi esiin päätöksentekijä-roolina. Taulukon 6.5.2.5 mukaan ensimmäisessä aineistolähtöisessä analyysissä muiden verkostoaktivaattorien odotuksina verkostoyrittäjien rooleista löytyi yhteensä kaksi roolia; hankkeistaja ja osaava vetäjä.

Taulukko 6.5.2.5 Muiden verkostoaktivaattorien odotuksia verkostoyrittäjän rooleista yläkategorioiden muodostuminen; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Hankkeistaja P17			Osaava vetäjä P5

Lukumääräisesti kahta havaintoa enempiä verkostoyrittäjien rooleista **ei esiin noussut lainkaan**. Taulukkojen 6.5.1.5 ja 6.5.2.5 yhdistämällä saatiin muiden verkostoaktivaattorien kokemuksina ja odotuksina esiin nostettua 3 erilaista roolia verkostoyrittäjille: hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että rooleista yksi oli yhteinen rooli: hankkeistaja.

Taulukko 6.5.5.1a Muiden verkostoaktivaattorien kokemuksia ja odotuksia verkostoyrittäjien rooleista

Päätöksentekijä P1	Hankkeistaja P12		Päätöksentekijä P12
Suunnittelu-	Ensitapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Hankkeistaja P17			Osaava vetäjä P5

Taulukon 6.5.5.1a perusteella lukumääräisesti kaksi tai useampia havaintoja oli muiden käsityksinä verkostoyrittäjien sekä rooliodotuksina että -kokemuksina toimia hankkeistajana ja päätöksentekijänä, jotka käsitykset nousivat esiin kaksi kertaa. Taulukon 6.5.3.5 mukaan verkostoyrittäjien omina kokemuksina nousi esiin kolmetoista roolia: päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttäjä, hämähäkki, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, kokija, tunnustaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija ja arkkitehti.

Taulukko 6.5.3.5 Verkostoyrittäjän kokemus omista rooleista yläkategorioiden muodostumisesta; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitaapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Synnyttäjä *	Päätöksentekijä *	Hämähäkki *	Kokija ***
Tunnustaja *	Arkkitehti *	Haistelija *	Hämähäkki *
Tasapainottaja *	Siivestäjä **	Synnyttäjä *	Tasapainottaja **
Aktivoija *	Verkostonluoja *	Käynnistäjä *	Julkistoimija (-) *
Osaava vetäjä *	Tunnustaja *	Kokija *	
Kokija *	Haistelija *	Osaava vetäjä *	

Lukumääräisesti verkostoyrittäjien rooleista sai viisi havaintoa kokija; kolme havaintoa tasapainottaja sekä kaksi havaintoa osaava vetäjä, tunnustaja, synnyttäjä, haistelija ja hämähäkki. Taulukon 6.5.4.5 perusteella verkostoyrittäjien omina odotuksina nousi esiin seitsemän roolia: hankkeistaja, synnyttäjä, hämähäkki, siivestäjä, ylläpitäjä, kartoittaja, tunnustaja ja tasapainottaja.

Taulukko 6.5.4.5 Verkostoyrittäjän odotus omista rooleista yläkategorioiden muodostumisessa lukumäärien perusteella; alakategoriasta yläkategoriaan

Suunnittelu-	Ensitaapaamis-	Rakentamis-	Ylläpitovaiheessa
Kartoittaja *	Kartoittaja *	Hankkeistaja *	Siivestäjä *
Tasapainottaja *	Hämähäkki *		Ylläpitäjä **
Synnyttäjä *	Tunnustaja *		

Verkostoyrittäjien omina odotuksina oli kaksi havaintoa, joissa verkostoyrittäjien rooli olisi ylläpitäjä ja kartoittaja. Taulukkojen 6.5.3.5 ja 6.5.4.5 yhdistämisellä saatiin verkostoyrittäjien omina sekä rooliodotuksina että -kokemuksina esiin nostettua 16 erilaista roolia verkostoyrittäjille: päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttäjä, hämähäkki, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, kokija, tunnustaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija, arkkitehti, hankkeistaja, ylläpitäjä ja kartoittaja.

Taulukko 6.5.5.1b Verkostoyrittäjien kokemuksia ja odotuksia omista rooleista

Synnyttäjä *	Päätöksentekijä *	Hämähäkki *	Kokija ***
Tunnustaja *	Arkkitehti *	Haistelija *	Hämähäkki *
Tasapainottaja	Siivestäjä	Synnyttäjä	Tasapainottaja

*	*	*	**
Aktivoija *	Verkostonluoja *	Käynnistäjä *	Julkistoimija (-) *
Osaava vetäjä *	Tunnistaja *	Kokija *	
Kokija *	Haistelija *	Osaava vetäjä *	
Suunnittelu- *	Ensitapaamis- *	Rakentamis- *	Ylläpitovaiheessa *
Kartoittaja *	Kartoittaja *	Hankkeistaja *	Siivestäjä *
Tasapainottaja *	Hämähäkki *		Ylläpitäjä **
Synnyttäjä *	Tunnistaja *		

Taulukon 6.5.5.1b perusteella lukumääräisesti useampia havaintoja kuin kaksi olisi verkostoyrittäjien omina rooliodotuksina että -kokemuksina toimia tunnistajana ja tasapainottajana, joka käsitys nousi esiin kolme kertaa. Kun taas viisi kertaa nousi esiin verkostoyrittäjien omina roolikokemuksina toimia kokijana ja verkostoyrittäjien omina rooliodotuksina toimia kartoittajana ja ylläpitäjänä kaksi kertaa. Taulukon 6.5.5.1b perusteella lukumääräisesti kaksi tai useampia havaintoja oli verkostoyrittäjien omina sekä rooliodotuksina että -kokemuksina toimia tasapainottajana neljä kertaa, tunnistajana, hämähäkinä ja synnyttäjänä kolme kertaa sekä siivestäjänä kaksi kertaa.

Yhteenvetona ensimmäisen aineistolähtöisen analyysin perusteella saatiin verkostoyrittäjien omina kokemuksina ja odotuksina 16 erilaista roolia verkostoyrittäjille: päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttäjä, hämähäkki, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, kokija, tunnistaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija, arkkitehti, hankkeistaja, ylläpitäjä ja kartoittaja. Yhdistettynä kaikki aineistolähtöiset verkostoyrittäjien roolit nousi esiin yhteensä kuusitoista eri roolia: hankkeistaja, päätöksentekijä, osaava vetäjä, synnyttäjä, hämähäkki, tasapainottaja, aktivoija, siivestäjä, kokija, tunnistaja, käynnistäjä, verkostonluoja, haistelija, arkkitehti, ylläpitäjä ja kartoittaja. Yhteenvetona tässä voidaan todeta, että näistä rooleista kolme oli yhteistä roolia: **hankkeistaja, päätöksentekijä ja osaava vetäjä.**

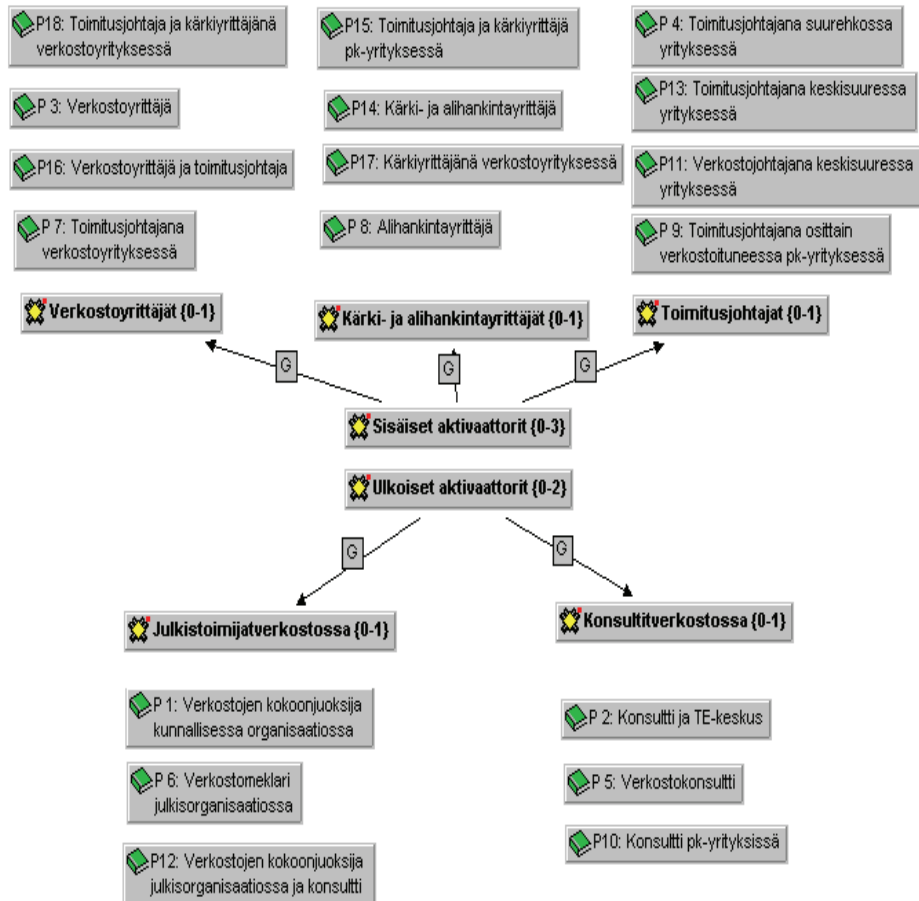
Aineistolähtöisen taulukon 6.5.5.2c mukaan verkostoyrittäjien roolit ovat jakaantuneet havaintolukumäärien perusteella (n=40); suunnitteluvaiheeseen 27%, ensitapaamisvaiheeseen 25%, rakentamisvaiheeseen 18% ja ylläpitovaiheeseen 30%.

Taulukko 6.5.5.2c Yhteenvetona tämän tutkimusjoukon yleisimpien käsityksien mukaan verkostoyrittäjien rooleista verkostoitumisprosessin eri vaiheisiin luokiteltuna roolien lukumäärät.

<i>Suunnittelu-</i>	<i>Ensitapaamis-</i>	<i>Rakentamis-</i>	<i>Ylläpito-vaiheessa</i>	<i>Yhteensä</i>
2 kpl	1 kpl	0 kpl	2 kpl	5 kpl
9 kpl	9 kpl	7 kpl	10 kpl	35 kpl
<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>	<i>yhteensä</i>
11 kpl	10 kpl	7 kpl	12 kpl	40 kpl
27 %	25 %	18 %	30 %	100 %

Havaintolukumäärien perusteella verkostoyrittäjien roolit ovat jakaantuneet tasaisesti, mutta kuitenkin suurin merkitys roolilla on ylläpitovaiheessa ja toiseksi suurin merkitys suunnitteluvaiheessa, kun taas rooli on lähes yhtä suuri ensitapaamisvaiheessa ja vähäisin siirryttäessä rakentamisvaiheeseen.

LIITE 2. Haastatellut luokiteltuina taustakokemuksen mukaisesti atlas.ti4-ohjelmalla



LIITE 3. Ote atlas.ti4-litteroinnista

ver101001

File Documents Quotations Codes Memos Networks Views Extras Help

P: 7: Toimitusjohtajana verkostoyhtyksessä 7:73 etteihän me voi olla yhteistyö. (45c) Aikaisemmin kokemusta ulkopuolinen al Toimitusjohtajana verkostoyhtyksessä (C)

0452 P: Sitten palataan vielä näihin yhteisiin organisaatioihin , jolla on oikeus, lupa,
0453 velvollisuus ajatella yleensä tai velvollisuus ajatella tällaisesta helikopteriperspektiivistä
0454 näitä yritysten välisiä verkottumisia ja yhteistyökuviota. Kenen velvollisuus? Vai miten sä
0455 koet, sulla on nyt tietysti kokemusta siitä vai miten sä koet? Onko nämä
0456 verkostorakentamisen mahdollisuudet nimenomaan bisnestä lisäävää vai sitten, että ne
0457 heikentää bisnestä?
0458 H7: Lisää nimenomaan, mutta suomalaisilla on se asenne väärä, koska nulta tulee heti
0459 etteihän me voi olla yhteistyössä koska me voidaan olla pikkusen kilpailijotta niin
0460 emmehän me voi olla yhteistyössä. -Kyllähän se on selvä, että valtaosa tänäpäivänä siitä
0461 verkottumisesta tapahtuu näitten yrittäjien toimesta, mutta kyllähän nyt on monesti ollut
0462 yhteenottoja. -Nimittäin Ossa on aika aktiivinen ollut tämä TE-keskus tiedät varmaan
0463 tämmösen näitähan on Suomessa -O. n kaverit on olu tosi aktiivisia ja ne on luonnut
0464 sellaisia ja mä oon käynyt kerran siellä ihan sen takia, kun mua kinnosti tää näitten
0465 verkostoajattelu. -Niitten idea on se, että ne kerää tämmöisiä ne katsoo täältä pohjoisen
0466 alueelta tällaisia yrityksiä yhteen määrättyllä sektorilla ja ne pyrkii myymään sitten ja niinku
0467 Venäjän kauppa on voimakas ajatus. -Kerätään tämmöinen porukka ja sitten rakennetaan
0468 organisaatio ja rakennetaan ja myynkänavat käyttää hyväkseen kaikkia mahdollisia ja
0469 saadaan tällaista kauppa sitten aikaiseksi. -Tulee tämmöinen niinku vahva organisaatio
0470 siihen, että yksin ei oo mikään mutta yhteisesti. -Mun mielestä nuo on terveellisiä
0471 tuommoiset ja kyllä mä huomaisin että milläkin on ollu ongelmaa.
0472 P: Joo, niillä on ollu myös ongelmia?
0473 H7: Joo kyllä siinä on ollut tiettyjä ja tietysti aina tuommoinen vaatii aina hyvät
0474 ulkomaanyhteydet ja sehän on eräänlainen verkko-uhminen sitten ja verkolla lähetään
0475 huone ja sehän vaatii aina tietysti rahaa. ... tuloksia hirveesti aina odotetaan liian
0476 nopeesti.
0477 P: Oliko se tää TE-keskus?
0478 H7: Justaan.
0479 P: Muistatko sä henkilön nimeä?
0480 H7: Mikähän se päällikön nimi oli...en mä sitä muista, se on mulla kyllä josakin yhäällä
0481 mutta en nyt muista.
0482 P: Joo mutt se oli kuitenkin tän.
0483 H7: Joo se oli tään työelämäkeskuksen ja niillähan on siellä en osastoja justinsa ja ne oli
0484 tehnyt siellä tämmöisiä projekteja. -Tää minkä takia minäkin olin siellä oli nimenomaan,
0485 että miten saatais tämmöinen niinku jäähalli ... ja saatais täältä P-Suomesta niinku
0486 porukka joka tekis tämmöisen verkoston.
0487 P: Eli sieltä vois ajatella tavallaan että siellä on tällainen julkisorganisaatio in ollut

Verkostoitumisesta liikebusiness

Asemne verkostoitumiseen

Julkisorganisaation rooli kehittämisessä

verkostoitumisen esteet

Julkisorganisaatiot mukaan verkoston rakentamiseen

Loaded PT: P: 7: Toimitusjohtajana verkostoyhtyksessä, D:\PEKAA\1\h7.txt ANSI 17:28