

NÄKEMYKSIÄ JULKISEN,  
YKSITYISEN JA KOLMANNEN SEKTORIN  
VÄLISISTÄ VERKOSTOISTA

Minna Sunnari  
Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestintätieteiden laitos  
Jyväskylän yliopisto  
Syksy 2015

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Humanistinen	Laitos – Department Viestintätieteiden laitos
Tekijä – Author Minna Sunnari	
Työn nimi – Title Näkemyksiä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisistä verkostoista	
Oppiaine – Subject Yhteisöviestintä	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Lokakuu 2015	Sivumäärä – Number of pages 84 + liitteet
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Tässä tutkimuksessa selvitetään toimijoiden näkemyksiä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisistä verkostoista. Tutkimuksella haetaan vastauksia siihen, millaisena kentän toimijat ja sektorit nähdään, millaisia verkostot ovat ja millaista sosiaalista pääomaa näissä verkostoissa ilmenee. Tutkimusympäristönä on sosiaali- ja terveysalan julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kenttä Kuopion alueella.</p> <p>Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla jokaiselta sektorilta kahta henkilöä. Aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu haastattelu, jossa samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville, mutta he vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä avointen kysymysten osalta. Verkostojen hahmottamisen apuna hyödynnettiin myös taulukointia. Tutkimuksen teoria koostuu verkostoihin ja sosiaaliseen pääomaan liittyvästä kirjallisuudesta ja tutkimuksesta. Lisäksi on esitelty tutkimusympäristönä toimivaa sosiaali- ja terveysalan kenttää yleisesti.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmenee tutkittujen verkostojen vahva nivoutuminen sosiaali- ja terveysalalla tehtävään asiakastyöhön ja siihen liittyviin palveluihin. Tutkitut verkostot ovat melko pitkäaikaisia ja organisaatiolähtöisiä. Verkostot ovat myös melko ryhmittyneitä: julkisella sektorilla korostui organisaatioiden sisäiset verkostot, yksityisellä sektorilla taas kumppanuussuhde julkisen sektorin kanssa ja kolmannella sektorilla keskinäiset verkostot joko oman tai julkisen sektorin kanssa. Tutkituissa verkostoissa ilmenee sosiaalista pääomaa. Tiedon kulun sujuvuus koetaan merkittäväksi tekijäksi verkoston toiminnalle. Tiedon hakeminen ja sen välittäminen keskittyy kuitenkin pitkälti oman organisaation sisälle. Myös verkostossa toimivien välille syntynyt luottamus koetaan tärkeäksi verkoston yhteistyön sujuvuudelle. Tässä tutkimuksessa ei tullut esille kaikki sektorit yhdistäviä vakiintuneita verkostoja, vaikka yhteistyö eri sektoreiden välillä tuleekin esiin.</p> <p>Tämän tutkimuksen tulokset antavat kuvaa tutkimusympäristössä olevista verkostoista. Jatko-tutkimusta tarvitaan esimerkiksi yksityisen ja kolmannen sektorin välisten verkostojen muodostumisesta ja sosiaali- ja terveysalan monialaisista verkostoista.</p>	
Asiasanat – Keywords julkinen sektori, kolmas sektori, sosiaalinen pääoma, verkostot, yksityinen sektori	
Säilytyspaikka – Depository Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja – Additional information	

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	VERKOSTOJEN JA SOSIAALISEN PÄÄOMAN JUURILLA.....	4
	2.1 Verkostojen tutkimuksen taustaa .....	4
	2.2 Heikkoja siteitä ja rakenteellisia aukkoja.....	6
	2.3 Sosiaalisen pääoman tutkimuksen taustaa .....	9
3	VERKOSTOISTA TUTKITTUA.....	13
	3.1 Verkoston käsitteen määrittelyä .....	13
	3.2 Verkostojen rakenteellista tarkastelua .....	15
	3.3 Roolit ja asemat verkostoissa.....	17
	3.4 Toiminta ja sosiaalinen pääoma verkostoissa.....	18
4	TUTKIMUSYMPÄRISTÖ .....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
	5.1 Eettiset kysymykset .....	28
	5.2 Aineistonkeruu.....	30
	5.3 Aineiston käsittely ja analyysi.....	34
6	TULOKSET .....	37
	6.1 Millaisina kentän eri toimijat ja sektorit nähdään? .....	37
	6.2 Millaisia verkostot ovat? .....	45
	6.3 Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on? .....	62
7	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	70
	KIRJALLISUUS .....	80
	LIITTEET .....	85

# 1 JOHDANTO

Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välistä yhteistyötä korostetaan entistä enemmän esimerkiksi palvelujen tuottamisessa ja hankerahoituksissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueella verkostojen kehittäminen on ajankohtainen kysymys (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 3). Sektoreiden välinen palvelukumppanuus on usein nostettu myös kunnan strategiseksi tavoitteeksi (esim. Kuopion kaupunki 2012).

Sosiaali- ja terveysalalla sektoreiden välinen yhteistyö ei sinänsä ole uusi asia. Ihmisläheinen työ on sisältänyt moniammatillisia, sektorirajojakin ylittäviä työtapoja palveluiden käyttäjien (asiakkaiden) tilanteiden edistämiseksi. Myös palveluiden järjestämistä on toteutettu kuntien ja kolmannen sektorin yhteistyönä jo pitkään. Enenevästi myös sosiaali- ja terveysalalla toimivia yrityksiä on tullut mukaan palvelutuotantoon. Sektoreiden välisessä yhteistyössä on kuitenkin leimallista taloudellinen puoli; kunta hankkii palveluita muiden sektoreiden toimijoilta kilpailutusten, ostopalveluiden tai toiminta-avustusten muodossa.

Sosiaalisiin verkostoihin liittyvien julkaistujen tieteellisten artikkeleiden määrään kasvu 2000-luvulla ilmentää verkostojen tutkimuksen voimistumista. Sosiaalisten verkostojen teorian (Social network theory SNT) käyttö on kasvanut hieman, mutta erityisesti sosiaalisen verkostonalyysin hyödyntäminen on lisääntynyt voimakkaasti. (Borgatti & Halgin 2011, 1168; Knoke & Yang 2008, 1; Schultz-Jones 2009, 601.) Siirtymä suhteita ja tilanteita korostaviin näkökulmiin on johtanut myös verkostoihin liittyvän tutkimuksen lisääntymiseen viimeisten vuosikymmenten aikana (Borgatti & Foster 2003, 991).

Tutkimuksen teorettinen tausta muodostuu verkostojen tutkimusta ja sosiaalista pääomaa koskevasta kirjallisuudesta ja tutkimustiedosta. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös verkostojen tutkimuksen ja sosiaalisen pääoman taustaa. Tutkimusaiheeseen liittyvät esimerkiksi Ronald Burtin rakenteellisten aukkojen (*structural holes*) ja Mark Granovetterin heikkojen siteiden (*weak ties*) teoriat. Sosiaalisen pääoman teoria toimii taustateoriana tutkimuksen aiheeseen esimerkiksi verkostoissa tapahtuvan tiedonkulun ja niissä ilmenevän luottamuksen kautta. Myös tutkimusympäristöä tarkastellaan teoriaosuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kautta. Tutkimuksen toteutuksen yhteydessä pohditaan myös eettisiä kysymyksiä, joita tutkimuksen kuluessa voi herätä esimerkiksi sosiaalisten yhteyksien ja vuorovaikutussuhteiden esille tullessa. Tutkimukseen liittyviä pääkäsitteitä ovat verkostot (*networks*) ja sosiaalinen pääoma (*social capital*). Verkostot voivat olla niin sosiaalisia kuin organisaatioidenkin välisiä verkostoja. Sektorilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yhteiskunnan sektoreita, jotka tässä tutkimuksessa käsittävät julkisen, yksityisen (yritykset) ja kolmannen sektorin (yhdistykset, järjestöt ja säätiöt).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää näkemyksiä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisistä verkostoista. Tutkimus rajautuu sosiaali- ja terveysalan toimijoihin Kuopion alueella.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

Millaisina kentän eri toimijat ja sektorit nähdään?

Millaisia verkostot ovat?

Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on?

Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitetään näkemyksiä tutkittavan kentän toimijoista ja sektoreista. Toisen kysymyksen avulla selvitetään millaisia verkostot ovat. Tämän kysymyksen kohdalla pyritään selvittämään esimerkiksi sitä, ovatko verkostot pitkäaikaisia vai lyhytkestoisia, millainen on verkostojen rakenne ja miten verkoston ominaisuudet, kuten keskeiset toimijat, välittäjäasema ja ryhmittäminen, tulevat esille näissä verkostoissa. Kolmannen kysymyksen kautta pyritään selvittämään verkostoissa ilmenevää sosiaalista pääomaa, kuten tiedonkulkua ja luottamusta.

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä on puolistrukturoitu haastattelu, jolloin kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset. Haastateltavat ovat julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla sosiaali- ja terveysalalla toimivia henkilöitä. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa huomioidaan luottamuksellisuus ja nimettömyys. Tutkimuksen raportoinnista ei käy ilmi haastateltavien henkilöllisyyttä eikä aineistonkeruussa esille tulleiden henkilöiden, organisaatioiden tai verkostojen nimiä.

Julkisen sektorin osalta kaupunki, yliopistollinen sairaala ja sosiaali- ja terveysalan koulutusta tarjoavat oppilaitokset ovat keskeisiä organisaatioita. Yksityisellä sektorilla sosiaali- ja terveysalalla toimii yrityksiä, jotka tarjoavat erilaisia palveluita, kuten asumispalvelut tai lääkäripalvelut. Kolmannella sektorilla toimii lukuisia eri pohjilta toimivia yhdistyksiä, järjestöjä ja säätiöitä.

Tässä tutkimuksessa kyseessä ei ole minkään tahon suunnalta tullut toimeksianto. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan oma viestinnän ja yhteiskuntatieteiden opintojen sekä alan työkokemuksen kautta syntynyt kiinnostus eri sektoreiden välisiin ja sosiaali- ja terveysalalla toimiviin verkostoihin ilmiönä.

Tutkimuksen avulla voidaan saada kuvaa tutkimusympäristössä olevista julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisistä verkostoista. Tutkimuksessa voi tulla esille myös hyviä käytäntöjä ja kehittämishaasteita, joita voi mahdollisesti hyödyntää myös käytännön tason toiminnassa.

## **2 VERKOSTOJEN JA SOSIAALISEN PÄÄOMAN JUURILLA**

Tässä kappaleessa käydään läpi ensin läpi verkostojen tutkimuksen taustaa ja kehittymistä. Toisena käsitellään kahta keskeistä verkostojen tutkimukseen vaikuttanutta teoriaa eli Mark Granovetterin heikkojen siteiden teoriaa ja Ronald Burtin rakenteellisten aukkojen teoriaa. Lopuksi käydään läpi sosiaalisen pääoman tutkimuksen keskeisiä vaiheita ja näkökulmia.

### **2.1 Verkostojen tutkimuksen taustaa**

Verkostojen tutkimuksen kehityskaari on vaiheikas. Erilaisiin verkostoihin liittyvää tutkimusta on tehty useilla tieteen aloilla, kuten yhteiskuntatieteissä ja organisaatiotutkimuksessa. Sosiaalisten verkostojen tutkimus pohjaa yksilön ja yhteisön suhdetta tarkasteleviin sosiologisiin tutkimuksiin. Sosiologi Émile Durkheim tutki sosiaalisen siteen ongelmaa modernissa yhteiskunnassa. Ratkaisuna hän näki muun muassa yhteistoiminnan kautta van ”spontaanin yhteisyyden” tunteen. Pelkästään taloudelliset intressit ilman sosiaalisia siteitä voivat pitää yllä solidaarisuutta vain tilapäisesti, toisaalta työnjako tuo moderniin yhteiskuntaan tarvittavaa kiinteyttä. (Durkheim 1895/1990; Töttö 1996, 180- 182.) Sosiologi Ferdinand Tönnies (1887) taas esitti, että on olemassa kaksi sosiaalisten suhteiden perustyyppiä: Gemeinschaft ja Gesellschaft. Gemeinschaft-suhteet ovat yhteisöllisesti rakentuneita ja itsessään arvokkaana pidettyjä ihmisten paikallisia yhteenliittymiä, kuten perhe, kylä tai kaupunki. Jos taas ensisijaisempaa on suhteiden välineellinen merkitys jonkin tavoitteen saavuttamiseksi, vaikkakin yhdessä

toimien, on kyseessä Gesellschaft-tyyppiset suhteet. Tällaiset suhteet ovat laajemmalle levittyneitä, jolloin niiden elämänpiiriä kuvaa suurkaupunki, valtio tai maailma. (Tönnies 1887/1974, 48, 74; Töttö 1996, 154, 160–161.)

Jacob Moreno oli kiinnostunut ryhmän sosiaalisten suhteiden ja dynamiikan vaikutuksesta yksilön käyttäytymiseen. Hän esitti 1930-luvulla sosiometrisen menetelmänsä, jonka avulla voidaan tarkastella henkilöiden välisiä suhteita suljetussa ryhmässä. Ryhmän jäseniltä saatujen tietojen perusteella voidaan muodostaa sosiogrammi eli kartta sosiaalisista suhteista, joista pystytään toteamaan esimerkiksi ryhmän jakautumista pienempiin alaryhmiin ja henkilöiden saamien valintojen määriä. (Moreno 1934, 11.) Myöhemminkin on huomattu, että klassiset verkostomuodot toistuvat säännöllisesti. Ratasmainen rakenne (*core-periphery structure*) on yleinen pienissä, yhden henkilön johtamissa verkostoissa, kun taas rusettimainen rakenne (*bow tie structure*) on osoittautunut yleiseksi laajoissa verkostoissa (Krackhardt 2010, 818). Sosiogrammeja hyödynnettiin myös ns. Hawthorne-tutkimuksissa, joiden yhteydessä havaittiin jokaisen organisaation sisältävän virallisen lisäksi myös epämuodollisen sosiaalisen verkoston (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 16).

Sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1951) tutki kehittämänsä kenttäteorian avulla, miten toimintaympäristön dynamiikka vaikuttaa yksilön tai ryhmän tapahtumiin (Lewin 1951/1975). Hänen työnsä liittyy sosiaalisten verkostojen tutkimuksen kehitykseen niiden matemaattisten menetelmien kautta, joita hän käytti tutkiessaan sosiaalisia suhteita ja keskinäistä riippuvuutta. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 8). Fritz Heider (1946) edelleen kehitti Lewinin teorian pohjalta sosiaalisten suhteiden tarkasteluun soveltuvan balanssiteorian. Sen mukaan ryhmässä tasapaino syntyy, jos kaikkien toimijoiden suhde toisiinsa on positiivinen (jos A-B ja B-C välillä on positiivinen suhde, niin myös A-C-suhde tulee olla positiivinen). Sosiaalianthropologi John A. Barnes (1954) käytti kuitenkin ensimmäisenä sosiaalisen verkoston (*social network*) käsitettä tieteellisessä tutkimuksessaan. Barnes näki sosiaaliset suhteet ikään kuin viivojen yhdistämien pisteiden asetelmana, jonka avulla suhteiden koko verkosto muodostuu. (Barnes 1954, 43.)



1930-luvulla kehitetty graafiteoria (*graph theory*) muodosti teknisen apuvälineen verkostojen analysoinnille. Teoria muodostuu matemaattisista säännöistä, jotka koskevat pisteiden ja niitä yhdistävien viivojen suhteita. Ryhmä matemaatikkoja kehittäi ja operationalisoi 1950-luvulla graafiteorian sekä Morenon, Lewinin ja Heiderin käsitteiden pohjalta verkostoaalyysiä edelleen. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 8.) 1950-luvulla Manchesterissä toimineiden sosiaaliantropologien Elizabeth Bottin ja John Barnesin työssä eriteltiin sosiaalisten suhteiden muoto ja sisältö. Verkostojen tutkimus edistyi ja syventyi, kun graafiteorian käsitteitä jalostettiin sosiologisella näkökulmalla. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 10.)

Jeffrey Travers ja Stanley Milgram toteuttivat vuonna 1969 tunnetun pienen maailman (*small world*) -tutkimuksensa. Henkilöitä pyydettiin toimittamaan lähetys kohdehenkilölle joko suoraan tai välillisesti jonkun kohdehenkilön mahdollisesti tuntevan henkilön kautta. Toinen ryhmä käytti liiketuttaviaan ja toinen ystäviään tai tuttaviaan. Tutkimuksessa havaittiin, että lähetys eteni pitkälti tuttavien kautta ja myös lähetysketjut muodostuivat osin samoista henkilöistä. Tulos tuki siten sosiaalisten suhteiden tiheyden, ns. small world -ilmiön, olemassaoloa. (Travers & Milgram 1969, 428, 441.) Tutkimuksen merkitys sosiaalisten verkostojen tutkimukselle on siinä, että jatkossa painotuttiin enemmän suorien yhteyksien sijaan välillisten suhteiden analysointiin (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 12 – 13).

## 2.2 Heikkoja siteitä ja rakenteellisia aukkoja

Verkostojen tutkimukseen on voimakkaasti vaikuttanut kaksi teoriaa. Mark Granovetter esitteli vuonna 1973 heikkojen siteiden teoriansa (*theory of weak ties*) ja Ronald Burt teorian rakenteellisista aukkoista (*structural holes*) vuonna 1992.

Mark Granovetter osoitti tutkimuksessaan heikkojen siteiden (*weak ties*) merkityksen informaation kulkuun yhteisössä. Siteen vahvuus perustuu Granovetterin mukaan käytettyyn aikaan, emotionaaliseen tiiviyyteen, läheisyyteen ja vastavuoroihin palveluksiin (Granovetter 1973, 1361). Heikko side voidaan

nähdä epäsäännöllisesti tai harvoin toistuvana, lyhytkestoisena ja neutraalina yhteytenä. Vahvoja siteitä omaavilla on enemmän päällekkäisiä tuttavuuksia kuin niillä, joiden välillä on joko heikko side tai ei sidettä ollenkaan. Mitä vahvempi kahden henkilön välinen side on, sitä varmemmin heillä on myös yhteisiä siteitä muihin verkostoissaan oleviin henkilöihin. Nämä siteet ovat myös vahvoja. Vahvojen siteiden muodostumiselle tärkeitä tekijöitä ovat aika ja samankaltaisuus. Esimerkiksi A:n viettämä aika B:n ja C:n kanssa ja A:n side kummankin näiden kanssa, johtaa luultavasti myös heidät yhteen. Samankaltaisuuden perusteella muodostunut vahva side A:n ja B:n sekä A:n ja C:n välillä ennustaa, että myös B:n ja C:n välinen side perustuu samankaltaisuuteen. Taipumukseen muodostaa yhteyksiä samankaltaisiin toimijoihin viitataan homofilian käsitteellä. Näiden kolmen toimijan suhteisiin liittyvien oletusten kohdalla Granovetterin teoria kohtaa aikaisemmin esille tuodun Heiderin tasapainoteorian; myös ystävän ystävästä voi tulla ystävä. (Granovetter 1973, 1362.)

Toisena lähtökohtana heikkojen siteiden vahvuudelle Granovetter näkee sen, että heikko side toimii siltana. Tällaiset silloittavat siteet (*bridging ties*) yhdistävät sellaisiin henkilöihin, jotka eivät ole yhteydessä henkilön entuudestaan tuntemiin henkilöihin. Ainoastaan heikot siteet voivat olla paikallisia siltoja. Vahvoista siteistä taas harvoin muodostuu siltoja. Tämä on mahdollista vain erityisen pienissä ryhmissä, oikeastaan ainoastaan vain jos kummallakaan osapuolella ei ole mitään muita vahvoja siteitä. (Granovetter 1973, 1364.) Silloittavat siteet ovat tärkeä kanava tiedon vaihdon kannalta. Ne, joihin ollaan sidoksissa heikommin, liikkuvat erilaisissa ympyröissä, joten heillä on myös pääsy erilaisen tiedon äärelle. Paikalliset sillat ovat siten tärkeitä erityisesti uuden tiedon lähteenä, koska niiden kautta saadaan sellaista uutta tietoa, mikä ei liiku läheisten henkilöiden kesken. (Granovetter 1973, 1366, 1370–1371.)

Granovetterin teoria on ollut pohjana Ronald Burtin teorialle rakenteellisista aukoista (*structural holes*), joka on ollut yksi keskeisimmistä teorioista verkostoja tarkasteltaessa. Rakenteelliset aukot ovat sosiaalisessa rakenteessa olevia puuttuvia yhteyksiä, jotka tuovat kilpailuetua sille, jonka suhteet verkostossa ylittävät näitä aukkoja eli toimii välittäjän asemassa. Rakenteelliset aukot antavat välittäjäasemassa olevalle mahdollisuuden toisaalta välittää infor-

maatiota, ja toisaalta myös kontrolloida informaation kulkua rakenteellisen aukon eri laidoilla olevien toimijoiden kesken. (Burt 2000, 353.)

Rakenteellisten aukkojen syntymiseen vaikuttavat yhtenäisyys eli koheesio (*cohesion*) ja rakenteellinen samanlaisuus (*structural equivalence*). Vahvassa, yhtenäisessä suhteessa ei muodostu rakenteellisia aukkoja. Esimerkiksi jos ollaan tiiviissä yhteydessä kolmeen henkilöön ja kaikki ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa, kaikkien saama hyöty verkostosta on myös samanlainen. Rakenteellinen samankaltaisuus muodostuu kahden toimijan samoista yhteyksistä, riippumatta heidän keskinäisestä suhteestaan. Tiiviiden yhteyksien ohella voi toki olla myös yhteyksiä muihin laajempaan verkostoon kuuluviin. Kuitenkin, säännöllisen yhteydenpidon ja läheisyyden kokemuksen kautta nämäkin yhteydet muodostuvat osaksi tiiviimpää verkostoa. (Burt 1992, 18–19.)

Rakenteelliset aukot tarjoavat mahdollisuuden kontrolloida informaation kulkua verkoston muiden toimijoiden välillä. Tällaisessa välittäjäasemassa olevasta Burt käyttää Georg Simmeliä mukailen nimitystä *tertius gaudens*. Tertius-roolia voi hyödyntää kahdella tavalla: toimimalla kolmantena osapuolena kahden tai useamman toimijan välillä joko neuvottelu- tai kilpailutilanteessa. (Burt 1992, 30 – 32.)

Tiedon kulun kannalta rakenteellisista aukoista voi hyötyä eri tavoin. Välittäjäasemassa olevalla on pääsy hyödylliseen informaatioon, mutta toisaalta myös mahdollisuus suodattaa informaatiota. Ajoitus taas merkitsee yhteyksiä sellaisiin toimijoihin, joiden kautta voi saada ratkaisevaa tietoa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, mikä edistää kilpailuedun saavuttamista. Verkostossa olevat voivat myös etsiä muita toimijoita keskinäisen hyödyn saavuttamiseksi. Sopivien toimijoiden löytämiseksi ennen muita voi hyödyntää rakenteellisten aukkojen suomaa välittäjäasemaa. (Burt 1992, 33–34.)

Verkoston rakenteen ja verkostoaseman käsitteet muodostavat niin Granovetterin kuin Burtinkin teorioiden perustan. Granovetterin heikko side vastaa Burtin rakenteellista aukkoa. Toisena yhtäläisyytenä näissä teorioissa voidaan nähdä verkoston tehtävän tiedonkulun tai tiedon jakamisen välineenä. (Burt 1992, 27; Borgatti & Halgin 2011, 1172.)

## 2.3 Sosiaalisen pääoman tutkimuksen taustaa

Sosiaalisen pääoman käsitteellä tarkoitetaan usein sellaisia sosiaalisia rakenteita, jotka edistävät sosiaalista vuorovaikutusta, tavoitteiden toteuttamista ja jopa taloudellista toimintaa. Tällaisia rakenteita ovat esimerkiksi sosiaaliset verkostot, normit ja luottamus. (Ruuskanen 2001, 1.) Yksilön sosiaalisen pääoman tutkimuksessa on nähtävillä kaksi linjaa, jotka painottuvat toisaalta rakenteelliseen (*structural*) eli verkostossa olevien yhteyksien rakenteeseen (esim. Coleman 1990; Burt 1992), toisaalta taas yhteyksiä korostavaan (*connectionist*) näkemykseen (esim. Lin 2001), jossa korostetaan resurssien virtaamista (*flow*) sosiaalisten yhteyksien kautta (Borgatti & Foster 2003, 1002).

Sosiaalisen pääoman käsitteen juuret juontavat yleiseen pääomaa koskevaan talousteoriaan. Kaikille myöhemmille pääomaa koskeville teorioille on perustana Karl Marxin klassisessa teoriassaan esittelemä pääoman ilmenemistä koskeva keskeinen ajatus, jossa pääoman ajatellaan syntyvän resurssien sijoittamisesta tuottojen saamiseksi. (Marx 1867/2013). Sosiaalisen pääoman käsitteen systemaattisemman tarkastelun aloittivat 1980-luvulla Pierre Bourdieu ja James S. Coleman (Ruuskanen 2001, 2), joista Bourdieu'n sosiaalisen pääoman teoriaa on pidetty kaikista teoreettisesti kehittyneimpänä (Portes 1998, 3). Bourdieu'n (1986) ajattelussa pääoma voi olla taloudellista, kulttuurista tai sosiaalista. Taloudellinen pääoma sitoutuu rahaan ja omistajuuteen. Kulttuurinen pääoma on tiedollista ja ilmenee eri tavoin; institutionaalistuneessa muodossaan esimerkiksi oppiarvoissa. (Bourdieu 1986, 243.)

Sosiaalinen pääoma koostuu olemassa olevista tai mahdollisista resursseista, jotka ovat nivoutuneet kahdenväliseen tuttavuuteen tai arvostukseen perustuvien suhteiden muodostamaan kestäväan verkostoon. Tällainen ryhmän jäsenyys tarjoaa siihen osallisille yhteistä pääomaa, joka tuottaa luottoon perustuvia "suosituksia". Sosiaalisen pääoman määrä riippuu sekä suhdeverkon koosta ja mahdollisuudesta tehokkaasti hyödyntää sitä sekä siitä taloudellisen, kulttuurisen ja symbolisen pääoman määrästä, jonka suhdeverkosto voi tarjota. Suhteiden verkoston voi nähdä strategisena sijoituksena, jonka kautta luodaan ja lisätään kestäviä ja hyödyllisiä suhteita, joiden avulla taas voidaan turvata materiaalisia tai symbolisia tuottoja. (Bourdieu 1986, 248–249.)

Sosiaalisen pääoman käsite koostuu siten kahdesta osasta. Ensinnäkin, resurssit nivoutuvat ennemminkin sosiaalisiin suhteisiin kuin yksilöihin. Toiseksi, toimijat pääsevät kiinni mahdollisiin resursseihin ja voivat käyttää niitä. Toisaalta, vain jos yksilö on tietoinen sosiaalisten suhteiden ja verkostojen sekä niihin nivoutuneiden resurssien olemassaolosta, näitä voidaan pitää ja hyödyntää pääomana. (Lin 2001, 25.) Vaikka resursseja ei tietoisesti hyödyntäisikään, on niillä kuitenkin symbolista arvoa sosiaalisessa verkostossa: se, että toiset huomaavat henkilön sosiaalisen pääoman, edistää samalla henkilön omaa sosiaalista asemaa. Tämä perustuu niihin mahdollisuuksiin esimerkiksi valtaan tai tietoon, joka henkilöllä on potentiaalisesti käytössään, jolloin hän voi ottaa suhteensa ja niiden sisältämät resurssit käyttöönsä tarvittaessa. Samalla sosiaalisessa verkostossa olevien toisten kautta myös henkilön oma asema ja muiden antama arvostus voi vahvistua. (Lin 2001, 44.)

Burtin sanoin, kilpailuareenalla pelaaja tuo ja ottaa mukaansa pääomaa. Areenalle voi tuoda kolmenlaista pääomaa. Ensinnäkin on mahdollista tuoda taloudellista pääomaa, esimerkiksi käteisen tai tulevien investointien myötä. Toiseksi, areenalle voi tuoda kunkin pelaajan luontaisten ominaisuuksien ja osaamisen muodostamaa inhimillistä pääomaa. Kolmanneksi, pelaajalla on suhteita muihin pelaajiin, ystäviä, kollegoita tai muita kontakteja, joiden kautta voi saavuttaa mahdollisuuksia käyttää omaa taloudellista ja inhimillistä pääomaansa. Organisaation sosiaalinen pääoma koostuu eri yksilöiden sosiaalisesta pääomasta. (Burt 1992, 8–9.)

Myös Coleman on erottanut erilaisia sosiaalisen pääoman muotoja. Sosiaaliin rakenteeseen liittyy vastavuoroisuuden velvoite ja odotukset vastavuoroisuudesta. Tärkeänä tekijänä vaikuttaa luottamus vastavuoroisuuden toteutumisesta tulevaisuudessa. Sosiaalisiin suhteisiin taas liittyy informaation kulku. Tärkeitä tavoitteita tukevalle informaation saannille on jatkuvat kontaktit muihin toimijoihin, joiden kautta on mahdollista saada itselle hyödyllistä tietoa. Näissä verkostoissa oleva sosiaalinen pääoma toimii siten informaatiokanavana. Normit ovat myös yksi sosiaalisen pääoman muoto. Normien ylläpitäminen vaatii tiheää sosiaalista verkostoa, jossa sosiaalinen rakenne on sulkeutunut (*social closure*). Tämä osaltaan mahdollistaa myös sanktiot normeista poikkeamisesta, mikä edistää normien ylläpitoa ja estää oman edun tavoittelua lyhyellä aikavälillä. (Coleman 1988, 102 – 105.)

Colemanin näkemys tiheästä sosiaalisesta verkostosta informaatiokanavana, josta voi saada uutta tietoa, on ristiriidassa muiden näkemysten kanssa. Granovetterin (1973) mukaan nimenomaan heikkojen siteiden kautta voidaan saada uutta tietoa. Myös Burtin (1992) mielestä verkostossa olevat rakenteelliset aukot voivat toimia hyödyllisenä kilpailuetuna välittäjäasemassa olevalle. (Ruuskanen 2001, 18, 20.)

1990-luvulle tultaessa Robert Putnam nousi esille sosiaalisen pääoman tutkimuksillaan. Putnam näkee sosiaalisen pääoman liittyvän yksilöiden välillä oleviin suhteisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Edelleen sosiaaliseen pääomaan liittyy verkostoissa syntyvä vastavuoroisuus, normit ja luottamus. (Putnam 1993, 170; Putnam 2000, 19.) Luottamus on tärkeä tekijä sosiaalisen pääoman muodostumiselle. Se toimii ikään kuin yhteistyön ”voiteluaineena”; mitä enemmän yhteisöstä löytyy luottamusta, sitä suurempi on yhteistyön todennäköisyyskin. Toisaalta taas yhteistyö lisää luottamusta. (Putnam 1993, 170–171)

Sosiaalisella pääomalla Putnam viittaa sosiaalisen organisaation ominaisuuksiin, joihin kuuluvat luottamus, normit ja verkostot. Olemassa oleva sosiaalinen pääoma helpottaa spontaanin yhteistyön aloittamista. (Putnam 1993, 167.) Olipa vertikaalinen verkosto kuinka tiivis tai tärkeä osallisilleen, se ei voi pitää yllä sosiaalista luottamusta tai yhteistyötä. Vertikaalisen verkoston kautta saatua informaatiota ei pidetä yhtä uskottavana verrattuna horisontaalisten, esimerkiksi vertaisverkostojen, kautta tulleeseen tietoon. Myös vastavuoroisuuden normeihin liittyviä sanktioita otetaan helpommin vastaan horisontaalisesti. (Putnam 1993, 174.)

Putnam otti käyttöönsä Gittellin ja Vidalin (1998) mukaisen sosiaalisen pääoman jaottelun sitovaan (*bonding*) ja silloittavaan (*bridging*) ulottuvuuteen. Sitovat verkostot ovat entuudestaan toisilleen tuttujen, siten usein myös samankaltaisten henkilöiden välisiä tiiviitä verkostoja. Silloittavat verkostot puolestaan ovat eri ihmisten tai ihmisryhmien välillä olevia verkostoja yhteiskunnassa. (Putnam 2000, 22 – 23.) Jaottelu tuo muistutuksen Granovetterin (1973) teoriaan, jonka mukaan hän vastaavasti jakaa ihmisten väliset siteet vahvoihin (*strong ties*) ja heikkoihin (*weak ties*). Myös yhtymäkohtia Tönniesin (1889) kahdentyyppisiin yhteisöihin on nähtävissä. Myöhemmin

Woolcock ja Szreter (2004) ovat lisänneet edellisiin vielä kytkevän (*linking*) sosiaalisen pääoman, joka liittyy vertikaalisesti eri asemissa olevien välisiin verkostoihin.

Nahapiet ja Ghoshal (1998) ovat jakaneet sosiaalisen pääoman kolmeen osaluueeseen: rakenteellinen, relationaalinen ja kognitiivinen. He käsittelevät sosiaalista pääoman organisaatiotason ilmiönä ja analysoinnin keskiössä on sosiaalinen pääoma tiedon jakamisen edistäjänä. Rakenteellinen pääoma liittyy sosiaalisen verkoston rakenteeseen ja toimijan asemaan siinä. Näkökulma on siten lähellä verkostoanalyttistä näkökulmaa. Rakenteellisen pääomaan liittyy ajatus siitä, että toimijan menestyminen riippuu ensinnäkin pääsystä muiden toimijoiden resursseihin sekä näiden resurssien määrästä ja laadusta. Relationaaliseen sosiaaliseen pääomaan kuuluvat luottamus, normit ja velvollisuudet. Kolmantena he erottavat vielä kognitiivisen sosiaalisen pääoman, johon liittyvät yhteinen kieli sekä yhteiset käsitykset ja toimintatavat. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 243 – 244.)

### **3 VERKOSTOISTA TUTKITTUA**

Tässä kappaleessa määritellään aluksi verkoston käsitettä. Sen jälkeen tarkastellaan ensin verkostoissa ilmeneviä rakenteita, sitten rooleja ja asemia sekä lopuksi verkoston toimintaan ja sosiaaliseen pääomaan kytkeytyviä tekijöitä.

#### **3.1 Verkoston käsitteen määrittelyä**

Yleisesti käytössä olevan määritelmän mukaan verkoston nähdään koostuvan toimijoista, jotka ovat liittyneinä toisiinsa erilaisin sitein. Verkoston solmukohtat eli toimijat voivat olla henkilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka linkittyvät toisiinsa joko suoraan tai välillisin sitein. (Borgatti & Foster 2003, 992.) Verrattuna esimerkiksi ryhmiin tai yhteisöihin verkosto eroaa kuitenkin siinä, ettei sillä ole selkeitä rajoja (Borgatti & Halgin 2011, 1169). Toisen määritelmän mukaan verkosto voidaan yritysnäkökulmasta nähdä niiden ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamaksi ja toimialoja ylittäväksi, periaatteessa rajattomaksi kudokseksi (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 13). Verkostojen syntymisen taustalta löytyy usein toimijoiden halu yhdistää niiden resursseja, kuten osaamista ja tietoa, yhteisesti määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseksi (Nordin & Jalonen 2015, 126). Verkoston käsite on yhä edelleen monivivahteinen, osittain epämääräinenkin. Huolimatta runsaasta verkostoihin liittyvästä tutkimuksesta, verkostoja koskeva teoriassa on edelleen sekavuutta. (Borgatti & Halgin 2011, 1168.)



Organisaatiot koostuvat yksilöistä. Yksilöiden välinen verkostoituminen muodostaa perustan myös organisaatioiden välisten verkostojen syntymiselle. Yksittäinen henkilö toimii verkostossa usein edustaen taustaorganisaatioita. Samalla hän toimii myös osana kommunikaatioverkostoa tai sosiaalista verkostoa. (Nordin & Jalonen 2015, 126.) Airan (2012, 111–112) selvennyksen mukaan ihmisten välille muodostuvien verkostojen kohdalla voidaan puhua sosiaalisista tai interpersonaalisista verkostoista (*social/interpersonal networks*). Ihmisten välisen vuorovaikutuksen ollessa keskipisteenä voidaan puhua myös viestintä- tai kommunikaatioverkostoista (*communication networks*). Monge ja Contractor (2003, 3) luonnehtivat viestintäverkostojen muodostuvan viestijöiden lähettämien viestien virtana. Viestinä tässä voi käsittää informaation, tiedon tai minkä tahansa muun symbolisen muodon, joka voi liikkua verkostossa, jossa voi toimia niin henkilöitä kuin organisaatioitakin.

Verkosto voidaan nähdä myös toimintamallina. Verkostoon liitettyjä piirteitä ovat yhteistyö ja yhteiset tavoitteet, vuorovaikutussuhteet ja oppiminen sekä luottamus. Verkoston rinnalla muita vaihtoehtoisia toimintamalleja ovat markkinat ja hierarkiat. Markkinamalliin liittyy vahvasti kilpailu, kun taas hierarkiaa leimaavat auktoriteetti, selkeä rakenne ja päätöksenteko sekä kontrolloidut suhteet. (Valkokari ym. 2009, 12.) Tässä määritelmässä voidaan nähdä yhtymäkohtia myös eri sektoreiden eroihin niiden toiminnan luonteessa. Julkista sektoria leimaa hierarkkisuus sen rakenteissa ja toimintatavoissa. Yksityisen sektorin toimintaan taas vaikuttavat markkinat ja siihen liittyvä kilpailu. Kolmannen sektorin toiminnan voi nähdä lähtökohtaisesti verkostomaisimpana luonteeltaan siihen liittyvien sosiaalisten suhteiden ja yhteistyön kautta.

Sekä verkoston että sosiaalisen pääoman käsitteiden laajuuden ja monikäyttöisyyden voi havaita käsitettä hyödyntävää tutkimusta tarkastellessa. Viime vuosien suomalaisissa tutkimuksissa verkostoja on tutkittu monesta näkökulmasta. Esimerkiksi Annaleena Aira (2012) on tutkinut vuorovaikutusta työelämän yhteistyössä, tiimeissä ja verkostoissa, Siru Korkala (2010) alueellisissa yhteistyöverkostoissa ilmenevää luottamusta ja Riitta Vanhatalo (2014) vuorovaikutuksen yhteyttä verkoston rakenteeseen ja toimintaan.

## 3.2 Verkostojen rakenteellista tarkastelua

Verkostoanalyysissä voidaan tutkia mikro- ja makrotasoisia sosiaalisia verkostoja. Egosentrinen verkosto muodostuu yksinkertaisesti yhden toimijan suhteista muihin toimijoihin. Toisella tasolla, kahdenvälinen (*dyadic*) verkosto taas muodostuu toimijapareista. Toimijoiden välisistä siteistä voidaan analysoida esimerkiksi niiden säännöllisyyttä ja kestoa. Kolmannella tasolla ovat kolmenväliset (*triadic*) verkostot, joista usein tutkitaan esimerkiksi ystävyys-suhteita. Kolmen toimijan verkostoja tutkittaessa kiinnostus kohdistuu usein myös niiden suhteiden tasapainoon (jos A valitsee B:n ja B valitsee C:n niin valitseeko A silloin myös C:n?). Edellä mainittujen mikrotason verkostojen lisäksi voi tutkittu verkosto olla myös makrotasoinen. Tällaiseen kokonaisverkostoon (*complete network*) kuuluvat kaikki verkostossa olevat toimijat ja niiden väliset suhteet. (Knoke & Yang 2008, 13 – 15.)

Kahdenvälisen (dyadi) suhteiden syntymiseen vaikuttaa ensinnäkin samanlaisuus eli taipumus hakeutua vuorovaikutukseen itsensä kanssa samankaltaisten henkilöiden kanssa, joilla on samanlaisia ominaisuuksia tai yhteneviä uskomuksia ja käsityksiä asioista. Toiseksi suhteiden muodostumista edistää läheisyys, vaikkapa fyysisesti jaettu paikka. Kolmantena tekijänä suhteiden syntymiselle on halukkuus olla vuorovaikutuksessa niiden kanssa, joista pitää. (Krackhardt 2010, 820.)

Sosiaalisten verkostojen analyysin merkitys perustuu Knoke ja Yangin (2008, 4–6) mukaan kolmeen oletukseen suhteista ja niiden vaikutuksista. Rakenteelliset suhteet ovat usein tärkeämpiä havaitun käyttäytymisen ymmärtämiseksi verrattuna esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai arvoihin. Sosiaaliset verkostot vaikuttavat käsityksiin, uskomuksiin ja toimintaan erilaisten sosiaalisesti rakentuneiden mekanismien kautta. Esimerkiksi suorien kontaktien kautta saadaan tietoa ja vaikutetaan molemminpuolisesti toisiin. Rakenteelliset suhteet voidaankin siten nähdä dynaamisina prosesseina. Verkostot eivät ole staattisia, vaan muuttuvat jatkuvasti vuorovaikutuksen kautta.

Toimija tuo mukanaan verkostoon oman osaamisensa, mutta myös hänen asemansa verkostossa tuo etuja sekä hänelle itselleen että muille verkoston jäsenille. Verkostoasemasta analysoitavia ominaisuuksia ovat keskeisyys

(*centrality*), läheisyys (*closeness*) ja välittäjyys (*betweenness*). Keskeisyyden kohdalta keskeisyyden aste (*degree*) eli yhteyksien tiiviys verkoston muihin toimijoihin nähden on tärkeä aseman määrittäjänä. Usein niitä, keillä on runsaasti yhteyksiä verkostossa, pidetään myös ryhmän epävirallisina johtajina. Läheisyys taas kertoo, kuinka nopeasti tavoitetaan muut verkostossa olevat tai kuinka tehokasta tiedonkulku verkostossa voi olla. Mitä läheisemmässä asemassa toimija on suhteessa verkoston muihin toimijoihin, sitä tehokkaampaa on tiedon jakaminen, ja yhtä lailla myös verkoston kautta saatavan tiedon vastaanottaminen. (Krackhardt 2010, 819.)

Verkostoissa ilmeneviä siteitä voidaan jakaa tiloihin (*state*) ja tapahtumiin (*event*). Tilat ovat ajallisesti jatkuvia, toistaiseksi voimassaolevia siteitä, joita voidaan analysoida vahvuuden (*strength*), intensiteetin (*intensity*) tai keston (*duration*) perusteella. Esimerkkeinä tämän tyyppisistä siteistä ovat sukulaisuus, rooliin perustuvat suhteet (esim. ystävyys, esimies-alaisuus), kognitioon tai havaintoon perustuvat suhteet (esim. tunnustetaan tai tiedetään jonkun osaaminen) ja tunnesuhteet (esim. ”pitää” tai ”vihaa”). Tapahtumasiteet ovat irrallisia, tilapäisiä ja ne ovat voimassa jonkun tietyn tapahtuman ajan. Esimerkkeinä näistä siteistä ovat esimerkiksi sähköpostiviestien vaihto, puhelinkeskustelu tai vaikkapa myyntitapahtuma. Ajan kuluessa tapahtumasiteitä voidaan arvioida tapahtumien säännöllisyydellä. (Borgatti & Halgin 2011, 1170.)

Jokaisella verkostossa olevalla on oma käsityksensä verkostosta ja siinä olevista yhteyksistä eli kognitiivinen kuva verkoston sosiaalisesta rakenteesta (*cognitive social structure*). Käsitys voi vaikuttaa suoraan henkilön käyttäytymiseen verkostossa ja toisaalta tarkka kuva verkostosta auttaa toimijan tavoitteiden toteuttamisessa. Pienenkin sosiaalisen verkoston hahmottaminen voi kuitenkin olla haasteellista. Tämän vuoksi ihmiset usein yksinkertaistavat tai liioittelevat joitain verkoston ominaisuuksia verkoston hahmottamiseksi. (Krackhardt 2010, 820.)

On myös todettu, että yksilön hänen sosiaalista verkostoaan koskevassa kognitiivisessa kartassa näkyy vahvempaa ryhmittymistä (*clustering*) kuin todellisessa verkostossa. Myös verkoston suosituimmat ja välittäjärooleissa olevat henkilöt nähdään usein todellisuutta merkityksellisemmässä roolissa. Yksi-

lön kognitiivinen kartta ilmaisee siten myös ryhmittymistä ja keskeisten henkilöiden asemaa vahvemmin, kuin miten ne näyttäytyvät todellisessa verkostossa. (Kilduff, Crossland, Tsai & Krackhardt 2008, 19, 24.)

### 3.3 Roolit ja asemat verkostoissa

Varsinkin pysyvämmissä verkostoissa on usein määritelty työnjakoa ja tehtäviä, joiden kautta verkostossa oleville henkilöille muodostuu erilaisia asemaa. Verkostossa henkilöllä, ryhmällä tai organisaatiolla voi olla monia eri rooleja ja vastuita. Eri verkostoissa toimija saattaa olla aivan erilaisissa rooleissa. Monimuotoiset roolit voivat tuottaa monimutkaisuutta verkostojen hallintaan, mutta ne voidaan nähdä myös tärkeänä erilaisten osaamisten kohtaamisen mahdollistajana ja kehittämistyön edistäjänä. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 38 – 39.) Organisaatioiden välisen verkostoyhteistyön on huomattu tuottavan myös erilaisia aineettomia tuotoksia, joita voivat olla esimerkiksi uudet ratkaisumallit, oppiminen, tiedonvaihto ja sosiaalinen pääoma (Huxham & Vangen 2005, 6–7).

Virallisten roolien lisäksi verkostoista voidaan havaita myös erilaisia epävirallisia rooleja. Keskeinen yhdistäjä (*central connector*) yhdistää monia toimijoita, sillanrakentaja (*boundary spanner*) taas yhdistää epävirallisia ja virallisia verkostoja toisiinsa. Informaation välittäjä (*information broker*) edistää informaation siirtoa ja vaihtoa verkostoissa. Myös taka-alalla toimivat asiantuntijat (*peripheral specialist*) voivat tarjota tärkeää erityisasiantuntemustaan verkostolle, vaikka he eivät olekaan keskeisessä asemassa verkostossa. (Toni de & Nonino 2010, 88.) Vanhatalo (2014) hahmotti tutkimistaan verkostoista 11 erilaista verkostoroolia, jotka kuvaavat samalla myös monia erilaisia tapoja olla mukana verkoston toiminnassa. Roolit jakautuivat verkoston toimintaan osallistumisen mukaan verkoston ytimeen, keski- tai ulkokehälle. Ytimessä toimivat verkoston johtajat ja päätöksentekijät, ulkokehällä taas tarkkailijat ja vetäytyjät. Lisäksi verkostoissa oli sekarooleja, joihin lukeutuivat muun muassa asiantuntijat ja informaation välittäjät. Tutkimuksessa havaittiin myös, että päätöksentekotilanteessa verkoston ydinroolit vahvistuivat ja muista rooleista osa hiipui kokonaan. Päätöksenteon keskittyminen toi verkostoon

hierarkkisuutta, vaikka verkostoja yleisesti pidetään tasavertaisina organisoinnin muotoina. (Vanhatalo 2014, 144.)

Nordinin ja Jalosen (2005, 132) tutkimuksen mukaan sillanrakentajina toimivat erityisesti verkostossa pitkään mukana olleet yksittäiset ihmiset. Myös laajemman verkoston toimivuus edellytti avainhenkilöiden mukanaoloa ja he myös toimivat niin muodollisen kuin epämuodollisenkin asemansa perusteella myös sillanrakentajina verkostossa. Valtaosin sillanrakentajat edustivat ylimpää johtoa, mutta rooli sillanrakentajana ei sitoudu välttämättä yksilön asemaan organisaatiokaaviossa. Sillanrakentajat voidaan nähdä verkoston solmuina, joten heidän poisjääntinsä verkostosta voi lisätä verkoston toimintaan vaikuttavia tai jopa sitä haittaavia rakenteellisia aukkoja. Tutkituissa verkostoissa oli koettu vaihtuvuuden aiheuttamaa haavoittuvuutta, koska ihmisten mukana lähtee usein verkoston sisäisiä tai ulkoisia yhteyksiä. (Nordin & Jalonen 2015, 132–133.)

Organisaation verkostoaseman vaikutuksesta niiden innovaatiotuotantoon on havaittu, että yhteistyö mahdollistaa resurssien jakamista. Ensisijaisesti tämä liittyi tieto-aidon ja fyysisten etujen vaihtoon ja jakamiseen, mitä vahvat suorat yhteydet erityisesti näyttävät tukevan. Heijastusvaikutukset tietämykseen taas liittyvät merkittävään informaatioon, jota on mahdollista saada epäsuorien yhteyksien kautta, mitkä eivät myöskään aiheuta yritykselle tuntevia ylläpitokustannuksia. Tuloksena oli, että suorat ja epäsuorat yhteydet vaikuttivat suotuisasti innovaatiotuotannon kehitykseen, kun taas kasvavat rakenteelliset aukot vähensivät innovaatioiden syntyä. (Ahuja 2000, 428, 448.) Yritysten toimintaympäristön rakenteen ja yritysten toiminnan välistä suhdetta koskevassa tutkimuksessa taas on havaittu, että runsaasti rakenteellisia aukkoja sisältävä verkosto on edullisempi yritykselle kuin tiivis verkosto (Zaheer & Bell 2005, 920).

### **3.4 Toiminta ja sosiaalinen pääoma verkostoissa**

Kun ihmiset tekevät yhteistyötä, he samalla luovat ja ylläpitävät vuorovaikutussuhteita, tiimejä ja verkostoja. On havaittu, verkostossakin yhteistyö käytännössä tapahtuu pienemmissä yksiköissä, kuten tiimeissä tai ihmisten väli-

sessä vuorovaikutuksessa. Myös yhteistyön on havaittu olevan tuloksellisinta kahden tai kolmen ihmisen välisissä suhteissa, mikä toki vaatii enemmän resursseja. Verkostonäkökulman kautta yhteistyö voidaan liittää laajemmin toimijoiden ja sidosryhmien muodostamaan toimintaympäristöön. (Aira 2012, 129.) Kysymys on myös toimijoiden välisillä rajapinnoilla olevista vuorovaikutusta mahdollistavista tekijöistä ja käytänteistä. Niiden toimivuus vaikuttaa mahdollisuuksiin hyödyntää verkoston sisällä tai sen ulkopuolella olevaa tietoa verkoston toiminnan hyväksi. (Nordin & Jalonen 2015, 132.) Vuorovaikutus lisääntyy hitaasti alkaen samanlaisia resursseja omaavista toimijoista ja laajentuen sitten nopeasti yhä suurempaan toimijajoukkoon, jotka omaavat parempia ja erilaisia resursseja (Lin 2001, 135). Airan tutkimissa työelämän vuorovaikutussuhteissa vuorovaikutus näytti olevan monipuolista sisältäen tiedonvaihtoa, yhdessä ideointia, tuen saamista ja ongelmanratkaisua. (Aira 2012, 136). Myös Korkala (2010, 161) havaitsi tutkimistaan verkostoistaan niihin kertyneen eritoten aineetonta pääomaa, esimerkiksi yhteistyösuhteiden ja osaamisen muodossa.

Tiiviin yhteydenpidon ja yhteistyön tuloksellisuuden välillä on havaittu selkeä yhteys. Tiivis vuorovaikutus verkostossa olevien toimijoiden kesken edistää yhteisen ymmärryksen löytämistä, mikä taas edelleen johtaa yhteistyöstä saatavaan tuloksellisuuteen. (Aira 2012, 126.) Sosiaaliin verkostoihin kytkeytyvät voimavarat voivat parantaa toiminnan tuloksia neljästä syystä, joita ovat Linin (2001, 19–20) mukaan seuraavat:

- 1) tiedonkulku (*flow of information*), jolloin strategisesti sopivasti sijoituneet sosiaaliset suhteet tai asema hierarkisessa rakenteessa voivat tarjota pääsyn sellaisen informaation lähteelle, mihin ei muuten olisi mahdollisuutta, suhteiden kautta voidaan myös saada tietoa toimijoista, yksilöistä tai organisaatioista esimerkiksi sopivien henkilöiden rekrytoimiseksi organisaatioon

- 2) vaikutusvalta (*influence*) eli mahdollisuus suhteiden kautta vaikuttaa niihin, jotka tekevät päätöksiä organisaatioissa, lisäksi jotkut suhteet voivat olla arvokkaampia ja sisältää enemmän valtaa johtuen esimerkiksi strategisesta asemasta suhdeverkostossa (esimerkiksi rakenteellinen aukko tai auktoriteetti)

- 3) henkilön suosituksena, suosittelijoina toimivat tunnustetut sosiaaliset suhteet (*social credentials*) esimerkiksi rekrytointitilanteessa, jolloin suhteet

voivat kuvastaa henkilön pääsyä resursseihin tämän sosiaalisen verkoston ja suhteiden kautta so. sosiaalista pääomaa

4) vahvistuminen (*reinforcement*) eli arvostus yksilönä on tärkeää oman identiteetin vuoksi ja ryhmän jäsenenä oleminen ei tuo vain sosiaalista tukea, mutta mahdollistaa myös sosiaalisen pääoman osoittamisen muillekin sosiaalisen verkoston näkyvyyden kautta.

Tiiviit verkostot mahdollistavat paremmin resurssien saavuttamista, mutta kuitenkin uusi tieto kulkee heikommin sitoutuneissa verkostoissa (Lin 2001, 25–27). Samoin on havaittu, että myös muutokset lähtevät heikoista yhteyksistä. Tämä ilmenee notkeiden verkostojen (*viscosity network*) teoriasta, joka tarkastelee verkostoja niissä tapahtuvien muutosten kautta. (Mcgrath & Krackhardt 2003, 330.)

Organisaatiot ja verkostot ovat sosiaalisia rakenteita. Niiden rakenteet, järjestelmät, strategiat ja tavoitteet vaikuttavat yksilöiden käyttäytymiseen siten, että tuloksena on koordinoitua toimintaa. Tärkeää on se, miten ihmiset sitoutuvat, motivoituvat ja käyttäytyvät rakenteellisissa puitteissa. Verkostoissa ja etenkin niissä olevissa kahdenvälisissä suhteissa keskeisiä elementtejä ovat luottamus, vuorovaikutus, oppiminen ja yhteisen näkemyksen luominen. Yhteistyö voi kehittyä sitä paremmaksi, mitä kehittyneempää luottamus henkilöiden ja organisaatioiden välillä on, mitä tiiviimpää on heidän vuorovaikutuksensa ja mitä selkeämmin he tiedostavat oppimistakin edistävän yhteisen ymmärryksen. (Vesalainen 2006, 51, 56.)

Luottamus rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa, vaikka henkilöt olisivatkin osa verkostoa. Verkoston tasolla voi aluksi muodostua yhteistyön alkamiseksi tärkeää nk. pikaluottamusta. Ajan myötä, kun ollaan säännöllisesti vuorovaikutuksessa, pikaluottamusta kuitenkin korvaa vuorovaikutussuhteissa syntyvä kestävämpi luottamus. (Aira 2012, 132.) Myös Nordin ja Jalonen (2015, 134) löysivät kaksi tekijää, jotka edistävät verkostojen luomista ja yhteisten näkemysten löytämistä: luottamus ja autonomian kunnioittaminen. Luottamus oli tärkeää niin ihmisten välillä kuin systeemisellä luottamuksena, joka kohdistuu verkoston toimintatapoihin. Erityisesti toimintaa ja päätöksentekoa koskeva läpinäkyvyys koettiin tärkeänä yleisemmän luottamuksen syntymiselle. Tämä luottamuksen jaottelu pohjaa Niklas Luhmannin (1979) näkemykseen henkilöihin kohdistuvasta luotta-

muksesta (*trust*) ja systeemeihin kohdistuvasta abstraktista luottavaisuudesta (*confidence*). Tiedonkulku on havaittu merkittäväksi sosiaalisen pääoman edistäjäksi. Korkala havaitsi tutkimuksessaan myös verkoston rakenteen merkityksen tiedon kulun ja systeemisen luottamuksen välillä olevalle yhteydelle. Mitä vähemmän keskittynyt verkosto oli, sitä paremmin tieto kulkee ja sitä korkeampi oli luottamus verkostoon. (Korkala 2010, 162.) Luottamus edistää eri taustoista tulevien osapuolten välisen yhteistyön syntymistä. Myös eri sektoreiden eli julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijat, tulevat yhteistyöhön omista taustoistaan. Luottamuksen merkitys verkoston toiminnassa on siinä, että se lisää yhteistä toimintaa ja kommunikaatiota, mikä edelleen rakentaa luottamusta toimijoiden kesken. (Nordin & Jalonen 2015, 128.)

Organisaatioiden välisten suhteiden muotoutumisessa on todettu useiden tekijöiden merkitys yhteistyösuhteiden muodostumiselle. Samanlaisuudella on merkittävä vaikutus yhteistyökumppanien valintaan, koska sen ajatellaan helpottavan kommunikointia, lisäävän käyttäytymisen ennakoitavuutta sekä edistävän luottamusta ja vastavuoroisuutta (Monge & Contractor 2003, 223). Vastavuoroisuuden, transitiivisuuden ja keskittyneisyyden merkitys organisaatioiden välisen yhteistyön syntymiselle nousi esille esimerkiksi kansainvälisiä valtiollisia ja kansalaisjärjestöjä koskeneessa tutkimuksessa. Yhteistyöhön hakeuduttiin samantyyppisten organisaatioiden kanssa. Myös samanlaisella rahoituksella toimivat organisaatiot hakeutuivat yhteistyöhön toistensa kanssa. (Atouba & Shumate 2010, 304–305.) Monesti organisaatioiden väliset verkostot ovat pysyviä ja pitkäaikaisia, huolimatta niissä tapahtuneista henkilövaihdoksista, kuten Korkala (2010, 160) totesi tutkimistaan verkostoista. Organisaatiolähtöisesti toimiminen on yhteistyön osapuolille tutuinta ja helpointa, kuitenkin toimiva ja tulokellinen yhteistyö vaatii myös yhteistyöhakuisuutta (Aira 2012, 116). Verkostoissa toimivien verkostoitumishalukkuus on osoittautunut myös verkoston rakenteeseen vaikuttavaksi tekijäksi (Korkala 2010, 163).

Usean organisaation välisiä verkostoja ja niissä tapahtuvaa yhteistyötä tutkittaessa on havaittu, että toimivaan yhteistyöhön liittyvät sekä vuorovaikutussuhteen, tiimin prosessin että verkoston hallinta. Ihmisten välille rakentuvien vuorovaikutussuhteisiin liittyvät luottamuksen rakentaminen, suhteiden yl-



läpittäminen sekä tasapainon löytäminen etäisyyden ja läheisyyden välille. Toimivaan tiimityöskentelyyn taas liittyy tiimin muodostumisen, vuorovai-  
kutuksen käytänteiden ja johtajuuden huomiointi. (Aira 2012, 130–131.) Esi-  
merkiksi Nordinin ja Jalosen tutkimissa verkostoissa oli aluksi mukana niin  
julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin edustajia. Aikaa myöten  
verkostoissa olleet yritykset olivat joko vaihtuneet tai kokonaan poistuneet.  
Yhteistyön aloittaminen ja yhteisen kielen löytäminen olivat tekijöitä, jotka  
koettiin vaikeiksi verkostossa toimimisessa. (Nordin & Jalonen 2015, 134.)

Tutkimuksessa tärkeiksi ilmiöiksi verkoston toiminnassa on osoittautunut  
keskinäisen kilpailun hallinta, erilaisuuden hyödyntäminen ja eteneminen  
suunnittelusta toteutusvaiheeseen (Aira 2012, 115). Esimerkiksi Luo (2005, 72)  
on käyttänyt termiä *co-opetition* yhteistyöhön liittyvästä tilanteesta, jossa on  
läsnä samanaikaisesti yhteistoimintaa (*co-operation*) ja kilpailua (*competition*).  
Nordinin ja Jalosen (2015, 131) tutkimuksen mukaan valtaa verkostoissa ko-  
ettiin olevan niillä toimijoilla, jotka pystyvät luomaan uutta ja edistämään  
sovittujen toimenpiteiden toteuttamista. Verkostoissa valtaa pystyi saavut-  
tamaan myös aktiivisen kommunikoinnin ja tiedon jakamisen kautta. Epä-  
muodollinen yhteydenpito koettiin tärkeäksi myös uusien ratkaisujen käyt-  
töönnotossa. Ylipäättään verkoston toiminta olisi muodostunut jäykemmäksi ja  
asioiden edistyminen hitaammaksi ilman epämuodollisten kohtaamisten  
olemassaoloa.

Verkostomuodot kehittyvät jatkuvasti monimuotoisemmiksi. Valkokari ym.  
(2009, 217) ovatkin tyypitelleet niitä vertikaalisiin ja horisontaalisiin. Verti-  
kaalinen verkosto rakentuu asiakkaan ja toimittajan välisen vaihdantasuh-  
teen kautta. Horisontaalisissa verkostoissa keskeistä on jokin yhteinen intres-  
si, joka kannustaa yhteistyöhön toisten toimijoiden kanssa. Kolmantena ver-  
kostomuotona voidaan nähdä moniulotteiset verkostot. Ne perustuvat erilai-  
siin yhteistyön muotoihin ja voivat olla hyvinkin avoimia ja löyhiä verkostoja,  
jotka muodostuvat intressien ja tarpeen mukaan. Ssosiaalisia verkostoja tar-  
kasteltaessa alettu puhumaan myös parviverkostoista, joiden otaksutaan li-  
sääntyvän tulevaisuudessa. Parvi on nopeasti ja hetkellisesti toimijoiden  
vuorovaikutuksen perusteella organisaatioista syntyvä ryhmä, joka kokoon-  
tuu yhteisten kiinnostuksen kohteiden ja intressien ympärille. (Valkokari,  
Salminen, Rajala, Koskela, Kaunisto & Apilo 2014.) Tämän tutkimuksen tut-

kimusympäristöön liittyen on julkishallinnon toimintamallina ollut nähtävillä lisääntynyt julkisen ja yksityisen välinen verkostoituminen. Tämä on osaltaan kehittänyt toimintaa hierarkioista uudenmallisten julkis-yksityisten verkostojen suuntaan. Tällaisissa uusissa verkostoissa virallisia hallintorakenteita ei välttämättä ole, mikä tekee niiden toiminnasta joustavaa. Myös pyrkimys kustannustehokkaampaan toimintaan julkisella sektorilla, esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla, on lisännyt kiinnostusta myös uudenaikaiseen verkostoitumiseen. (Nordin & Jalonen 2015, 123, 132.)

Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyvistä verkostoista tutkitaan seuraavia asioita:

- Ovatko verkostot henkilökohtaisia vai organisaatiovetoisia?
- Ovatko verkostot pitkäaikaisia vai lyhytkestoisia?
- Millaisia ovat verkostojen tehtävät tai tavoitteet?
- Miten verkostot ovat kehittyneet tai muuttuneet?
- Miten keskeiset organisaatiot ja henkilöt ilmenevät verkostoissa (keskeisyys)?
- Miten välittäjäasema/solmut/sillanrakentajat näkyvät verkostoissa?
- Ovatko verkostot ryhmittyneitä (klusterit)?
- Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on (tiedon kulku, luottamus)?

## 4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Tässä tutkimuksessa selvitetään julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisiä verkostoja ja kontekstina on Kuopion alueen sosiaali- ja terveysalan kenttä. Tämä kenttä muodostuu erilaisista toimijoista ja palveluista, joita tarkastellaan seuraavaksi.

Sosiaali- ja terveyspalveluissa monimuotoiset verkostot ovat yleistyneet jatkuvasti. Sosiaali- ja terveysalankin verkostoja yhdistää jokin asia, tavoite tai kohde. Usein verkostoissa yhdistyy eri organisaatioihin kuuluvien erilaisten ammattiryhmien työ. Toisaalta, verkosto voi rakentua myös eri organisaatioiden paikallisesti ja ajallisesti riippumattomasta työstä, kuten usein tapahtuu esimerkiksi julkisen, yksityisen ja järjestöjen verkostoissa. Tällöin verkoston tehtävänä on eri palvelujen muodostama kokonaisuus tai prosessi, jossa eri ammattialojen osaamiset yhdistyvät. Esimerkkinä tällaisista verkostoista sosiaali- ja terveyspalveluissa voidaan ajatella vaikkapa vanhuspalvelut, jonka tuottamiseen liittyvään verkostoon voi kuulua esimerkiksi kunnan omat vanhuspalvelut, yksityiset asumispalvelut, eläkeläisjärjestön ryhmät ja seurakunnan tarjoama vanhusten päivätoiminta. Näiden erilaisten paikallisten toimijoiden lisäksi palveluprosessissa voi olla mukana myös alueellisia ja valtakunnallisiakin toimijoita. (Niiranen 2011, 130.) Verkostoon kuuluvien organisaatioiden yhteiskunnallinen ja taloudellinen perustehtävä sekä tavoitteet voivat siten olla hyvinkin erilaisia (Niiranen 2011, 136).

Yhteiskunnallisten ongelmien ja toimintaympäristön muuttuessa myös Mötönen ja Niemelä (2005, 54–55) ovat havainneet eri sektoreiden välisen yhteistyön lisääntymisen. Kuntakeskeisyyden sijasta yhteistyö ja verkostot perus-

tuvat enenevästi monitoimijamalleihin, joissa palveluntarjoajiin lukeutuvat niin kunnat kuin yritykset, järjestöt, yhdistykset, oppilaitokset ja seurakunta. hyödynnetään paikallisia resursseja ja osaamista sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamisessa. Monitoimijamalleissa huomioidaan myös kansalaislähtöinen toiminta ja osallisuuden tukeminen, vapaaehtoistyö ja vertaistuki.

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä perustuu kunnalliseen sosiaali- ja terveydenhuoltoon, jota toteutetaan valtion tuella. Laki määrittelee kunnan järjestämisvastuulla olevat keskeiset palvelut, mutta useimmiten palveluiden laajuudesta, sisällöstä ja järjestämistavasta yksityiskohtaisemmin päätetään kunnittain. Kunnan asioista päättää vaaleilla valittava kunnanvaltuusto. Erikoissairaanhoidon järjestämisestä huolehtii sairaanhoitopiirit. Sosiaali- ja terveysministeriön tehtävään kuuluu muun muassa valmistella lainsäädäntöä ja ohjata sen toteutumista sekä johtaa ja ohjata esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden kehittämistä. Ministeriön hallinnon alaan kuuluu erilaisia tutkimuksesta ja kehittämisestä vastaavia virastoja ja laitoksia, kuten Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran vastuulla taas esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon lupa-asioiden ohjaus ja valvonta. Alueellisesti aluehallintoviraston (AVI) tehtävänä on kunnallisen ja yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus ja valvonta sekä peruspalveluiden arviointi. Aluehallintovirasto myöntää myös yksityisten palveluntuottajien toimiluvat alueella. (STM 2015.)

Kunnalla on sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvelvollisuus. Kunta voi tuottaa palvelut itse tai kuntayhtymien kautta tai ostaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita esimerkiksi yksityisiltä palveluntuottajilta. Yksityisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajien, kuten yritysten, järjestöjen ja säätiöiden, osuus palvelutuotannosta on kasvanut alati kuluvan vuosikymmenen aikana. Erilaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tarvetta lisää myös esimerkiksi väestön ikääntyminen. (STM 2015.)

Sosiaalipalveluihin lukeutuvat sosiaalityö ja -ohjaus, sosiaalipäivystys, kotipalvelu ja -hoito, omaishoidon tuki, asumispalvelut, laitoshoido, perhehoito, sosiaalinen kuntoutus sekä mielenterveys- ja päihdetyö. Yksityisen sektorin

toimijat tuottavat näistä yleisimmin ikääntyneiden asumispalveluita, ikääntyneiden ja vammaisten kotipalveluita, lasten ja nuorten laitos- ja perhehoitoa sekä lasten päivähoitoa. (STM 2015.)

Sosiaalipalveluissa toimivat yritykset suurimmalta osin pieniä. Aiemmin sosiaalipalveluyritykset toimivat etupäässä lasten ja nuorten palveluissa, kun taas 1990-luvulta lähtien on näkynyt vanhusten sekä mielenterveys- ja päihdehuollon palveluiden tuottamiseen keskittyneiden yritysten lisääntyminen. Suuntauksena on kuitenkin yrityskoon kasvaminen, mikä johtuu pääosin asumispalveluja tuottavien yritysten toimipaikkojen lisääntymisenä. Tähän vaikuttaa myös se, että useat järjestöt ovat myös yhtiöittäneet palvelutuotantonsa. Suuri osa sosiaalipalveluyritysten liikevaihdosta tulee kunnilta, samalla kun kuntien sosiaalipalveluiden ostot ja kilpailutukset ovat lisääntyneet. Tähän taas ovat vaikuttaneet palvelutarpeiden nousu ja kuntatalouden tiukentuminen. (Hartman 2012, 13, 24.)

Terveyspalvelut voidaan jakaa perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon palveluihin. Terveyskeskuksissa toteutettavaan perusterveydenhuoltoon kuuluu palveluiden lisäksi myös esimerkiksi väestön terveyden seuranta ja terveyden edistäminen. Erikoissairaanhoidon tapahtuu sairaaloissa, joiden toiminnasta vastaa kunnan, kuntayhtymä tai sairaanhoitopiiri keskussairaaloiden osalta. Yksityisesti näistä tuotetaan etupäässä fysioterapian, lääkärin ja hammaslääkärin sekä työterveyshuollon palveluita. (STM 2015.)

Pääosin terveyspalveluja tuotetaan edelleen paikallisesti ja alueellisesti, vaikka jotkut suuret toimijat ovat viime vuosina laajentuneet valtakunnalliseksi toimijoiksi. Tällaisten suurten terveyspalveluyritysten toimialaa ovat erityisesti lääkäripalvelut ja yksityissairaalatoiminta. Suurilla toimijoilla on etunaan esimerkiksi mahdollisuus käyttää yhtenäisiä toimintamalleja, hyödyntämään brändiään sekä osallistuminen kilpailutuksiin hyvin resurssein. (Hartman 2011, 26.)

Niin sosiaali- kuin terveyspalveluidenkin yksityisten tuottajien kohdalla nousee esille verkostomaisen ja sektoreiden välisen yhteistyön, uusien toimintamallien ja kumppanuuden edelleen kehittäminen. (Hartman 2012, 42; Hartman 2011, 46) Ajankohtaisesti on ollut esillä myös sosiaali- ja terveys-

palveluiden uudistus, jonka tavoitteena on sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden kestävä kehitys niin asiakas- kuin talousnäkökulmista. Tavoitteena on myös sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden laadukkuus, vaikuttavuus ja oikea-aikaisuus. Uudistuksella pyritään kuntatalouden vakauden ja kestävyuden lisäämiseen. (STM 2015.)

Moniammatillista yhteistyötä sosiaali- ja terveystalouden ympäristöissä voi tarkastella moniammatillisen työryhmän muodostavien työntekijöiden tai eri organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden kesken. Moniammatillisessa tiimissä on eri alojen asiantuntijoita, joiden tavoitteena on saavuttaa yhteinen päämäärä, johon jokainen tiimiin kuuluva tuo mukaan ammatillisen osaamisensa. (Rekola 2008, 15–16.) Sekä moniammatillisuus yleensä että moniammatillinen yhteistyö ovat kuitenkin monimerkityksiä käsitteitä ja niiden määrittelykin riippuu näkökulmasta. Arjen työelämän tilanteissa voidaan usein puhua moniammatillisesta yhteistyöstä tai tiimityöstä, kuitenkin tarkempi selvitys voi osoittaa, että ennemminkin kyse on perinteisestä ammattilaisten rinnakkain tapahtuvasta työskentelystä. (Isoherranen 2012, 11.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää toimijakenttää edustavien haastateltavien näkemyksiä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välisistä verkostoista. Tutkimusympäristönä on sosiaali- ja terveysalan kenttä Kuopion alueella.

Tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- Millaisina kentän eri toimijat ja sektorit nähdään?
- Millaisia verkostot ovat?
- Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on?

Tutkimuksessa selvitetään haastateltavien ja heidän organisaatioidensa kuulumista erilaisiin verkostoihin, joten eettisten näkökohtien huomiointi tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheissa on tärkeää. Vaikka tässä tutkimuksessa ei tehdä varsinaista verkostanalyysiä, tarjoaa siihen liittyvien eettisten kysymysten pohdinta pohjaa myös tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Eettisten kysymysten jälkeen käydään läpi ensin aineistonkeruu ja sitten aineiston käsittely ja analysointi.

### 5.1 Eettiset kysymykset

Sosiaalisia verkostoja ja tutkittavien välistä vuorovaikutusta koskevaan tutkimukseen liittyy aina eettisiä näkökohtia, jotka on tiedostettava ja joita on

pohdittava ennen tutkimustyön aloittamista (Schultz-Jones 2009, 621). Tämä juontaa siitä, että tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja erityisesti heidän väliset suhteensa (Borgatti & Molina 2003, 339).

Sosiaalisten verkostojen tutkimuksessa luottamuksellisuus on erittäin tärkeää. Tämä liittyy usein siihen, kuka datan voi nähdä ja siihen, mitä mahdollisesti voisi seurata siitä, että joku näkisi vastaukset. Toisaalta, kuten Borgatti ja Molina (2003, 339) edelleen tuovat esille, verkostoanalyysin aineistonkeruuvaiheessa ei voida toteuttaa anonymiteettia eli nimettömyyttä, koska silloin data olisi merkityksetöntä verkoston analysoinnin kannalta, koska tutkimuksellisesti tärkeää on nimenomaan kuvata verkoston keskeiset toimijat. Osallistumatta jättäminen tutkimukseen ei välttämättä tarkoita sitä, etteikö henkilö kuuluisi tutkimuskohteeseen. Henkilöitä voi mahdollisesti jättää kokonaan pois tutkimuksesta, vaikka muut vastaajat olisivatkin heidät maininneet verkostoonsa, mutta toisaalta tämä taas useimmiten vääristää kuvaa verkostosta ja herättää kysymyksen myös koko verkostokartan käyttökelpoisuudesta. Kaiken kaikkiaan kuitenkin verkoston tutkimus kohdistuu aina toisiin henkilöihin, tutkimukseen ja näin ollen tulevat osaksi tutkimusta. (Borgatti & Molina 2003, 339.)

Sosiaalisten verkostojen tutkimisen yhteydessä on myös pohdittava, miten kerätty data esitetään eettiset näkökohdat huomioivasti. Yleensä tutkimustulokset raportoidaan nimettömästi, että tutkittavien anonymiteetti pysyy suojattuna. Kuitenkin verkostoanalyysi on perinteisesti esitetty niin, että verkostoon kuuluvien nimet ovat esillä ja siten heidän välisensä suhteet näkyvillä. Kun tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu laajempaan verkostoon, eikä yksilöihin, voi tulla kyseeseen käyttää kuvioissa vain esimerkiksi organisaatioiden tai yksiköiden nimiä. Kuitenkin tässäkin on huomioitava, että varsinkin pienissä organisaatioissa tai yksiköissä henkilöllisyydet voivat olla melko helpostikin pääteltävissä, tutkittava voi tunnistaa itsensä yksinkertaisesti vaikka ilmoitettujen suhteiden lukumäärän perusteella. (Borgatti & Molina 2003, 341.) Tämän tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheissa huomioidaan luottamuksellisuus haastateltavia kohtaan ja taataan heidän nimettömyytensä.



On tärkeää myös huomioida se, että vastaajille melko varmasti herää kysymyksiä ja ajatuksia koskien tutkimukseen osallistumisen seurauksia, vaikka tutkimukseen osallistumiseksi olisikin allekirjoitettu suostumus, jossa ilmenee myös tutkimuksen luottamuksellisuuteen ja anonymiteettiin liittyvät toimenpiteet. Kun tutkimuksen tuloksia esitetään, ja etenkin jos ne esitetään tutkittavalle ryhmälle tai verkostolle, voi herätä epäilyksiä siitä, mitä seuraa jos tulokset, verkostoaanalyysin ollessa kyseessä verkostokartta, paljastaa henkilöiden asemia tai suhteita verkostossa. Välttämättä myöskään verkostoaanalyysissä käytetty terminologia ei ole ennalta tuttuja tutkimukseen osallistujille, mikä voi osaltaan aiheuttaa ajatuksia tutkimukseen osallistumisen seurauksista. (Borgatti & Molina 2003, 341.)

Ovatpa kysymykset avoimia tai strukturoituja, on todennäköistä, että vastaajat nimeävät verkostoonsa kuuluvia henkilöitä, jotka eivät ole antaneet omaa suostumustaan tutkimukseen osallistumisesta. Jos kuitenkin ajatellaan, että kyse on vastaajien näkemyksistä heidän suhteistaan, kuten Borgatti ja Molina (2003, 343) ehdottavat, ei tämän tulisi estää tutkimusta lainkaan. Päinvastoin, mikäli tutkimuksesta karsitaan pois kaikki mainitut henkilöt, joihin vastaajilla on siteitä, tulee kuva verkostosta väistämättä olemaan rikkonainen eikä siten vastaa todellisuutta. Tässä tutkimuksessa kaikkien tutkimuksessa mainittujen muiden henkilöiden, organisaatioiden ja verkostojen kohdalla huomioidaan nimettömyys. Ylipäättäänkin tutkimuksen kiinnostus kohdistuu verkostoihin laajempaan ilmiönä, eikä sinänsä yksittäisten henkilöiden väliin suhteisiin.

## 5.2 Aineistonkeruu

Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla eri sektoreilla toimivia henkilöitä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja sanamuodossa. Valmiita vastausvaihtoehtoja ei kuitenkaan ole, vaan jokainen haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on kuvata, ymmärtää ja tulkita tutkittavaa ilmiötä, ei tehdä tilastollisesti päteviä yleistyksiä. Tämänkin vuoksi on tärkeää, että haastateltavilla on tietoa, näkemystä ja kokemusta tutkittavasta asiasta. Haastateltavien va-

linnassa tulee siten käyttää myös harkintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 85–86.) Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska halutaan kartoittaa haastateltavan ja hänen organisaationsa verkostoja. Haastattelun etuna on myös se, että haastattelija voi tarvittaessa esittää tarkentavia kysymyksiä, jotka toisaalta tuovat lisäselvyyttä haastateltavan vastaukseen ja toisaalta auttaa myös eteenpäin tilanteessa, jos jutun juuri tahtoo loppua.

Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuskysymysten ja teoretiedon avulla. Haastateltavaa työhistoriaa koskevien taustakysymysten jälkeen selvitettiin eläinmetaforien kautta haastateltavien näkemyksiä eri sektoreiden toimijoista. Esimerkiksi Lakoffin ja Johnsonin (1980, 3, 56) mukaan koko käsite- ja ajatusrakenteemme on metaforinen, jolloin varsinkin abstraktit tai uudet asiat ymmärretään toiseen asiaan liittyvien käsitteiden kautta. Nämä kysymykset toimivat samalla myös pehmeänä johdantona verkostojä koskeviin kysymyksiin. Haastateltavilta kysyttiin heidän omasta sekä heidän organisaationsa kuulumisesta erilaisiin verkostoihin, joista heitä pyydetään nimeämään tärkeimmiksi kokemansa. Näitä nimettyjä verkostoja koskien esitettiin verkostokohtaisia lisäkysymyksiä. Seuraavaksi laajennettiin näkökulmaa koko tutkittavaan ympäristöön eli sosiaali- ja terveysalan kenttään Kuopion alueella selvittäen, mitkä toimijat koetaan kentällä vahvoiksi toimijoiksi ja toisaalta, keiden äänen pitäisi haastateltavien mielestä tulla paremmin esille. Lopuksi selvitettiin tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen liittyviä asioita haastateltavien näkökulmasta.

Haastattelukysymykset testattiin yhden tutkittavassa ympäristössä toimivan henkilön avulla. Tämän pohjalta suurin muutos oli verkostokohtaisten lisäkysymysten kohdalla lisätty tärkeimmän verkoston valinta, jolla haastattelut pystyttiin pitämään ajankäytön suhteen kohtuullisina. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1.

Haastateltavien tavoittaminen puhelimitse vaati hieman aikaa ja sinnikkyyttä, mutta haastattelupyyntöihin suhtauduttiin yleisesti myönteisesti. Neljä haastateltavaksi pyydytyistä henkilöistä kieltäytyi, jolloin syynä oli paraikaa menossa oleva muu tutkimus, lyhyt sijaisuus työyksikössä, eläkkeellelähtö tai kokemus, ettei oman erilaisen työroolin kannalta pystyisi vastaamaan

verkostoja koskeviin kysymyksiin. Kahdessa tapauksessa organisaatiosta löytyi kuitenkin toinen haastateltava. Yhteydenottopuhelun yhteydessä haastateltaville kerrottiin lyhyesti haastattelun tarkoituksesta, sen arvioidusta kestosta ja tallentamisesta. Kaikki haastattelut pidettiin haastateltavien omissa työyksiköissä heidän valitsemissaan tiloissa. Tutkija oli varautunut myös siihen, että joku haastateltava olisi halunnut haastattelun tapahtuvan jossain muualla, esimerkiksi julkisessa tilassa. Myös mahdollisuus tarvittaessa puhelimitse tapahtuvaan haastatteluun oli olemassa.

Ensimmäisten haastateltavien löytämisessä käytettiin apuna Kuopion kaupungin yrityshakua, joka nimestään huolimatta sisältää myös julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita (Kuopion kaupunki 2015). Puolet haastateluista löydettiin hyödyntämällä lumipallo-otantaa. Lumipallo-otannassa (*snow ball sampling*) tutkimusaineiston koonti etenee henkilöstä toiseen siten, että alkuvaiheessa haastateltu avainhenkilö, joita voi olla useampiakin, ikään kuin johdattaa tutkijan tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisten muiden haastateltavien luo (Tuomi & Sarajärvi 2012, 86). Lumipallo-otannalla voidaan määritellä myös verkoston rajoja sen perusteella, keitä muita toimijoita haastatellut ovat nimenneet verkostoihinsa kuuluviksi. Tällä tavoin voidaan tunnistaa verkostoihin kuuluvia seuraavan tason toimijoita. Lumipallo-otannan ongelmana yleensä voi olla määritellä se kohta tai saturoitumispiste, joka useimmiten tapahtuu, kun uusia toimijoita tulee esille enää vähän tai ei ollenkaan. (Johanson, Mattila & Uusikylä 1995, 32.) Tässä tutkittavan kentän laajuudesta ja tutkimusresursseista johtuen näin saturoituneeseen tilanteeseen toimijoiden osalta oli kuitenkin mahdoton päästä. Haastateltavien valinnassa käytettiin myös harkintaa siten, että huomioitiin heidän edustavuus tasaisesti eri sektoreilta ja erilaisista organisaatioista. Haastateltavien valinnassa huomioitiin myös se, etteivät he olleet tutkijalle entuudestaan lähemminkin tuttuja henkilöitä.

Luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä on erittäin tärkeää. Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen vaikuttaa olennaisesti myös haastattelulla saatavaan aineistoon. Hyvä haastattelija voi saada haastattelutilanteen luotua luottamukselliseksi ja jouhevaksi niin, että haastateltavankin on helppo olla vapautunut ja avoin. (Eskola & Suoranta 2008, 93.) Tämän tutkimuksen haastatteluihin tutkija valmistautui etukäteen kertomalla tutkimuksen tarkoituk-

sesta ja luottamuksellisuudesta, huolehtimalla aikataulusta ja sujuvasta tallentamisesta sekä keskittymällä omaan rauhallisuuteen ja läsnäoloon haastattelutilanteessa.

Haastatteluita varten laadittiin tutkimuslupa-anomus (liite 2), jota käytettiin yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioiden kohdalla. Julkisen sektorin organisaatioiden kohdalla tutkimuslupa haettiin heidän omilla lomakkeillaan. Tutkimuslupien lisäksi laadittiin haastateltaville erillinen suostumuslomake (liite 3), joka allekirjoitettiin ennen haastattelun aloittamista. Tutkimuslupa- ja suostumuslomakkeet säilytettiin lukitussa paikassa, johon oli pääsy vain tutkimuksen tekijällä.

Haastattelut toteutettiin huhti–toukokuussa ja heinä–elokuun vaihteessa 2015. Ne olivat kestoltaan 13–53 minuuttia, keskimäärin noin 32 minuuttia. Tallentamiseen käytettiin MP3-tallenninta. Tallennetut haastattelut siirrettiin tallentimesta erilliseen ulkoiseen muistivälineeseen, joka säilytettiin lukitussa paikassa. Litteroinnin valmistuttua äänitallenteet poistettiin.

Tutkimuksessa haastateltiin lopulta kuusi (6) henkilöä, kaksi (2) henkilöä kultakin sektorilta. Haastatelluista käytetään raportoinnissa koodeja H1–H6. H1 ja H2 edustavat julkisen sektorin toimijoita. Haastatelluista H3 ja H4 taas ovat yksityiseltä sektorilta, mutta toimivat sosiaali- ja terveysalan eri alueilla. Kolmannen sektorin toimijoista H5 edustaa pitkälti vapaaehtoisuuteen pohjautuvia toimijoita, kun taas H6:n organisaatiolla on myös palvelutuotantoa.

Taulukkoon 1 on koottu tiedot haastateltujen taustoista. Haastateltavat ovat toimineet nykyisessä tehtävässään ja organisaatiossaan pääsääntöisesti 1–4 vuoden ajan, yksi haastatelluista 8 vuoden ajan. Suurin osa on toiminut tämänhetkisen sektorin lisäksi muillakin sektoreilla. Tämänhetkinen sektori on esitetty taulukossa lihavoituna. Puolet haastatelluista on toiminut kaikilla kolmella sektorilla työuransa aikana. Haastateltujen työurat sosiaali- ja terveysalan kentässä Kuopion alueella ovat kaiken kaikkiaan pitkiä, keskimäärin lähes 20 vuotta. Julkisella sektorilla työskentelevien haastateltavien työurat sosiaali- ja terveysalalla olivat selvästi pisimpiä, mutta myös muiden sektoreiden edustajille työvuosia alalla oli kertynyt runsaasti.

	Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä ja organisaatiossa?	Kuinka kauan olet toiminut sosiaali- ja terveysalan kentässä Kuopion alueella?	Millä sektoreilla olet toiminut työurasi aikana?		
			julkinen sektori	yksityinen sektori	kolmas sektori
H1	3 v	29 v	<b>X</b>		
H2	4 v	38 v	<b>X</b>		x
H3	8 kk	15 v	x	<b>X</b>	
H4	8 v	20 v	x	<b>X</b>	x
H5	1 v	7 v	x	x	<b>X</b>
H6	3 v	10 v	x	x	<b>X</b>

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

### 5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litterointi tehtiin sanasta sanaan. Lyhyet tauot merkittiin pilkulla ja pidemmät miettimistauot kolmella pisteellä. Litteroinnin yhteydessä haastattelut kuunneltiin läpi useaan kertaan, mikä auttoi luomaan myös kokonaiskuvaa aineiston sisällöstä tarkempaa analysointia varten. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 66 sivua.

Litteroinnin jälkeen aineistosta poimittiin jokaisen haastateltavan mainitsemat verkostot, organisaatiot ja henkilöt. Tiedot jäsennettiin taulukkomuotoon kysymyskohtaisesti.

Kaikki tutkimusaineistossa esiin tulleet verkostot, organisaatiot ja henkilöt saivat koodin, joka muodostui kirjaimista ja numeroista. Julkisen sektorin toimijat saivat koodin J, yksityisen sektorin Y ja kolmannen sektorin K. Selkeästi useampien organisaatioiden muodostamat, vakiintuneemmat verkostot saivat koodin V. Erikseen nimellä tai yksilöitävissä olevalla ammatinimikkeellä mainituille henkilöille tai työntekijöille annettiin koodi T. Eri verkostot, organisaatiot ja henkilöt erotettiin toisistaan numeroin (J1, J2 jne.). Siten esimerkiksi J1 on yksi julkisen sektorin organisaatio ja K4 kolmannen

sektorin toimija. Suurempien organisaatioiden kohdalla liitettiin koodin myös lisäkirjain, joka osoittaa tietyssä organisaatiossa olevaa tiettyä yksikköä, esimerkiksi J1A. Muut esille tulleet toimijat, joihin kuului paikalliset, mutta jollain muulla toimialalla kuin sosiaali- ja terveysalalla toimivat sekä valtakunnalliset toimijat, koodattiin kirjaimella M.

Haastatteluilla kerätystä aineistosta voidaan edetä analyysivaiheeseen eri reittejä. Aineisto voidaan aukikirjoittaa ja jatkaa siitä suoraan analyysiin tutkijan intuitioon luottaen. Toinen tapa on koodata kirjalliseksi purettu aineisto ennen analyysiä. Kolmas vaihtoehto on yhdistää aukikirjoitus- ja koodaamisvaiheita ennen analyysiin siirtymistä. (Eskola & Suoranta 2012, 150.) Tässä tapauksessa aukikirjoitettua aineistoa lähestyttiin pelkistämällä ja ryhmittelemällä sitä ennen analysointia.

Litteroitua aineistoa tiivistettiin ennen taulukointia poistamalla tekstistä taukomerkintöjä ja puheessa esiintyneitä tilkesanoja (esim. "niinku", "tota"). Alkuperäistä litteroitua tekstiä muotoiltiin raportointiin yleiskieliseksi asiasällön tai sanajärjestyksen kärsimättä. Verkostojen, organisaatioiden tai henkilöiden nimet korvattiin tässä tutkimuksessa käytetyin koodein. Myös kaikki mahdollisesti tunnistettavuutta lisäävät tiedot, kuten toimialamaininnat ja ammattinimikkeet, muutettiin yksilöimättömään muotoon. Myös kaikki erilaisiin asiakkaisiin liittyvät ja mahdollisesti tunnistettavuuteen vaikuttavat sanat on korvattu termillä "asiakas". Tutkijan tekemät muutokset näkyvät sisällönanalyysin aineistossa hakasulkeissa. Aineistosta poimittuja lainauksia käytettiin myös tutkimustulosten havainnollistamisessa.

Seuraavaksi aineistoa tarkasteltiin eteenpäin nostamalla esille pelkistettyjä ilmauksia, jotka olivat sisällöllisesti olennaisia. Sisällönanalyysissä litteroitua aineistoa pelkistetään (redusoidaan) kokoamalla siitä tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja karsimalla epäolennaista tietoa pois. Jäljelle jääneet pelkistetyt ilmaukset listataan esimerkiksi taulukkomuotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 109–110.)

Pelkistettyjen ilmausten löydyttyä aineistoa voidaan edelleen ryhmitellä (klusteroida). Tässä vaiheessa pelkistetyt ilmaukset käydään läpi ilmausten yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia tunnistamiseksi. Samaan asiaan liittyvät

ilmaukset ryhmitellään ja nimetään jollakin niiden sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Samalla aineisto tiivistyy, kun yksittäiset asiat liittyvät laajempiin, yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajarvi 2012, 110.)

Taulukossa 2 on esimerkkinä avointen kysymysten sisällönanalyysin etene- misestä myöhemmin Tulokset-kappaleessa taulukossa 18 koottujen ilmaus- ten pelkistämisen- ja ryhmittelyvaiheet.

<b>Pelkistäminen</b>	<b>Ryhmittely</b>
työnjako selkeyttänyt tuttuus helpottaa henkilöstömuutokset talous tiukentunut pieniä muutoksia koko ajan	<i>Henkilöihin, organisaatioihin ja verkostoihin liittyvät muutokset</i>  henkilöstömuutokset/kokoonpano vaihdellut organisaatiomuutokset työnjako selkeyttänyt/työtavat/sisällöt/suunnitelmallisuus/
virallisemmaksi kokoonpano vaihdellut työtavat sisällöt suunnitelmallisuus	virallisemmaksi läpinäkyvyyden, avoimuuden kehittyminen verkosto kasvaa/lisää toimijoita
kilpailutukset	<i>Talouteen ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset</i>
henkilömuutokset oma rooli verkostossa organisaatiomuutokset	talous tiukentunut kilpailutukset muutokset rahoituksessa
läpinäkyvyyden ja avoimuuden kehittyminen verkosto kasvaa, lisää	toimintaympäristön muutosten vaikutukset sisältöihin  <i>Verkoston henkilösuhteisiin liittyvä kehittyminen</i>
toimintaympäristön muutosten vaikutukset muutokset rahoituksessa ihmiset tulee tutummaksi, helpompi ottaa yhteyttä	tuttuus helpottaa/ihmiset tulee tutummaksi/ helpompi ottaa yhteyttä oma rooli verkostossa

Taulukko 2. Esimerkki aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä

Verkostokohtaisten lisäkysymysten kohdalla aineistoa koottiin yhteen sekä haastatellun henkilön että organisaation verkostoja koskevista vastauksista, koska suurelta osin mainitut verkostot osoittautuivat samoiksi. Toisaalta, tämän tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa oli laajemman ja yleisemmän ku- van saaminen tutkituista verkostoista eikä yksittäisten verkostojen tutkimi- nen sinänsä.

## 6 TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia tutkimuskysymyksittäin:

- Millaisina kentän eri toimijat ja sektorit nähdään?
- Millaisia verkostot ovat?
- Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on?

### 6.1 Millaisina kentän eri toimijat ja sektorit nähdään?

#### **Mielikuvia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista**

Tutkimuksessa selvitettiin eri sektoreilla toimivien haastateltavien näkemyksiä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista yleensä eläinmetaforien kautta haettujen mielikuvien avulla. Haastattelukysymyksillä selvitettiin myös heidän näkemyksiään sosiaali- ja terveysalan kentällä vahvoina näkyvistä toimijoista ja sellaisista toimijoista, joiden ääni voisi näkyä ja kuulua vahvemmin kentällä.

Haastateltujen mielikuvia julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista lähestyttiin eläinmetaforien kautta (taulukko 3). Taulukkoon 4 on koottu eläinmetaforien kautta esille tulleita ominaisuuksia kuvaavia adjektiiveja. Julkisen sektorin toimijoihin liitettiin yleisimmin suureen kokoon sekä hitaaseen ja rauhalliseen toimintaan viittaavia adjektiiveja. Yksityisen sektorin toimijoita koskevissa mielikuvissa korostui nopeaan ja ympäristöä aktiivises-



ti seuraavaan toimintatapaan liittyvät adjektiivit, kuten vikkellä ja reagoiva. Kolmannen sektorin toimijoita luonnehdittiin muuntautuviksi, sopeutuviksi ja suuntaa hakeviksi.

	julkinen sektori	yksityinen sektori	kolmas sektori
H1	kettu	orava	?
H2	virtahepo	ilves	(paimen)koira
H3	matelija	hirvi	kameleontti
H4	hirvi	orava	jänis
H5	kilpikonna	leopardi/gepard	virtahepo
H6	norsu	koira	kissa

Taulukko 3. "Jos julkisen/yksityisen/kolmannen sektorin toimija olisi eläin, niin mikä eläin se olisi?"

	julkinen sektori	yksityinen sektori	kolmas sektori
H1	ovela (talous)	ahkera (talous)	auttavainen, vapaaehtoinen, sopeutuvainen, sosiaalinen
H2	hidas, iso, määrätietoinen, etenevä	notkea, tarkkaileva, näkyvä, esille tuleva, toisia hyödyntävä	notkea, huolehtiva, hetkessä oleva, valpas
H3	hidas, suuri, muuttuu hitaasti	nopeakasvuinen, vikkellä, liikkuva, reagoiva	muuntautumiskykyinen
H4	rauhallinen, ei hötkyile	pienempi, paikkaansa hakeva, ennakoiva	pomppiva, suuntaa hakeva, ei vakautta
H5	vanhoillinen, hidas, hierarkkinen, byrokraattinen	vikkellä, yksinkertainen, pelkistävä, selkeä, konkreettinen	uudistuva, kehittyvä, murroksessa oleva
H6	suuri, kömpelö, hidas, ei ketterä, verkkainen	ketterä, vikkellä, reagoiva, seurallinen, verkostoituva	ketterä, sosiaalinen, itsenäinen, riippumaton

Taulukko 4. Kooste eri sektoreiden toimijoihin liitetystä adjektiiveistä

Taulukossa 5 julkista sektoria koskevissa mielikuvissa tuli esille seuraavia tekijöitä:

- suuruus
- byrokraatia/hitaus/paljon rakenteita
- talous
- muuttuu hitaasti

Julkisen sektorin toimijoihin liitettyjen mielikuvien perusteluna tulee vahvasti esille suuriin organisaatioihin liittyvät toiminnan rakenteet ja toimintatavat,

jotka aiheuttavat mielikuvissa näkyvän asioiden hitaan etenemisen ja tunteen, että asiat voivat joskus matkan varrella hukkuu rakenteisiin ainakin jollain muulla sektorilla toimivien näkökulmasta. Julkisella sektorilla itse toimivan haastatellun (H1) mielikuvissa painottui talouteen liittyvät asiat. (Taulukko 5.)

H1	julkisella sektorilla on siellä taustalla aina raha, pitää ajatella koko [organisaation] rahatilannetta, vaikka se onkin pirstoutunut eri sektoreille niin tarvitaan semmosta oveluutta, jotta saadaan asiat sujumaan ja rahat riittämään
H2	aika hidas väkisinkin byrokratian kiemuroista johtuen --- julkinen sektori on kuitenkin suuri toimija
H3	organisaatiot ovat niin suuria, että tavallaan siellä ei se toiminta niin nopeasti muutu, vaikka ehkä tarvetta olisi
H4	se on semmonen rauhallinen eteenpäin kulkija, joka tietyt päätökset tehdessään niin kulkee vain eteenpäin rauhassa, ei hötkyile välttämättä niin eestaas
H5	massiivinen, iso toimija, ei voi olla huomioimatta missään, kömpelö sen takia, että on paljon rakenteita ja monesti rakenteetkin saattavat estää edistymistä tai kehittämistä, on monta eri tasoa, mitä täytyy edetä ja täytyy edetä protokollan mukaan ja sitten varmaan juuri tämä aiheuttaa sen hitauden
H6	jotenkin minulla on semmonen mielikuva, että siellä mennään niinku askel kaks eteenpäin, yksi ehkä taaksepäin, että jotenkin ne asiat ei ne etene että jotenkin ne hukkuu sinne matkalle

Taulukko 5. Julkisen sektorin toimijoihin liitettyjen mielikuvien perusteluja

Taulukosta 6 yksityisen sektorin toimijoita koskevia mielikuvia voidaan kiteyttää seuraavasti:

- toimintaympäristöön reagointi
- toiminnan selkeät tavoitteet

Yksityisen sektorin toimijoita koskevissa mielikuvissa nousee esille toimintaympäristön tiivis seuraaminen ja ennakointi sekä kyky reagoida tapahtuviin muutoksiin. Kolmatta sektoria edustavan haastateltavan (H5) näkökulmasta yksityisellä sektorilla toimintaan liittyy myös selkeät tavoitteet. Yksityisen sektorin toiminnan ytimessä oleva taloudellisen tuottavuuden merkitys nousi esille julkisen sektorin edustajan (H1) mielikuvissa. (Taulukko 6.)

H1	siellä katsotaan sitä omaa rahapussia hyvin tiiviisti ja siinä pitää ahkerasti tehdä työtä, jotta saa sen saldon pysymään plusmerkkisenä
H2	se on notkea ja tarkkaileva --- yksityinen on hyvin näkyvä ja esille tuleva --- ja kuitenkin myöskin sitten toisia hyödyntävä, toisia yksityisiä
H3	kasvavat nopeasti, ovat isoja nykyisiä organisaatioita, mutta ovat kuitenkin vikkeliä ja liikkuvat, että pystyvät sitten reagoimaan tilanteisiin
H4	on vähän pienempi ja vähän joutuu joutuu hakemaan sitä omaa paikkaa sieltä täältä, joutuu vähän tekemään ennakkoon töitä, niinku oravat tekee, että talveksi joudutaan vähän varastoimaan niitä käpyjä
H5	asiat tehdään paljon yksinkertaisemmin, siellä osataan pelkistää, siellä on paljon konkreettisemmat ja selkeämmät tavoitteet, mitkä ihmiset sisäistää ja ymmärtää
H6	ei voi toimia niin yksityisesti, ettei linkittyis kehenkään vaan on hyvinkin paljon verkostoiduttava ja oltava siinä ympäristössä kiinni, että saa sitä palvelua tai tuotteita tehtyä ja sitä tavoittelevaa voittoa

Taulukko 6. Yksityisen sektorin toimijoihin liitettyjen mielikuvien perusteluja

Taulukossa 7 esitettyjä kolmannen sektorin toimijoita koskevia mielikuvia perustelevia kuvauksia voidaan koota seuraavasti:

- muutoksissa mukana pysyminen/uudistuminen
- vapaaehtoisuus/riippumattomuus

Kolmannen sektorin toimijoita koskevissa mielikuvissa korostuu muuntautuminen ja kehittyminen toimintaympäristön mukana, mikä voi näyttäytyä myös jonkinlaisena vakauden puuttumisena. Itse kolmannella sektorilla toimivien näkemyksistä nousee esille muutoksen mahdollisuudet vireämmän ja omannäköisen toiminnan suuntaan. Myös kolmanteen sektoriin vahvasti liittyvä vapaaehtoisuus tulee esille. (Taulukko 7.)

H1	vetoan siihen vapaaehtoisuuteen, niin siinä täytyy hyväksyä mikä vastaan tulee, siinä ei voida niinku valikoida tavallaan asiakkaita tai autettavia vaan vapaaehtoisuuteen perustuu se toiminta ja pitää osata toimia erilaisten ihmisten kanssa
H2	nopea ja asiakkaan tarpeet huomioiva, asiakkaista joiden etuja tai asioita haluaa ajaa erittäin hyvin huolehtiva ja semmoseen tavallaan lämpöiseen hoivaansa ottava
H3	muuntautumiskykyisihän ne on siellä, hekin pysyvät hyvin mukana tässä nykymuutoksessa
H4	se pomppii, suuntaa haetaan, mutta semmosta vakautta ei välttämättä ole, että omalla alalla toimijat varmasti toimii ja tekee hyvin, mutta sitten saattaa vähän tämän yhteiskunnan muutoksen myötä elää se toiminta
H5	on semmonen mielikuva, että yritetään painaa semmosta refresh-nappia, uudistaa ja kehittää sitä toimintaa, ehkä kolmannella sektorilla on omalla tapaa menossa semmonen murros, jonka kautta ehkä ollaan menossa tämmöseen vikkellämmän toiminnan suuntaan, mitä se ehkä aikaisemmin on ollut
H6	elinehto on varmaan toimintaympäristön kanssa hyvinkin aktiivisesti toimiminen, ei voi olla yksinäinen puurtaja, varmaan vähän samanlaista vainuakin siinä varmaan tarvitaan kuin yksityisellä puolella, että kolmas sektorikin vaatii jatkuvaa kehittymistä, ei oikein elä ilman, kolmas sektori voi tehdä muutakin kuin tuottaa voittoa, että siinä on mahdollisuus ehkä tehdä hyvinkin omannäköistä toimintaa ja siinä mielessä olla vähän riippumattomampi

Taulukko 7. Kolmannen sektorin toimijoihin liitettyjä mielikuvia

## Toimijat kentällä

Taulukkoon 8 on koottu vastaukset kysymyksiin, joiden kautta selvitettiin haastateltavien näkemystä kentän toimijoista. Vastausta haettiin siihen, mitkä toimijat näyttävät vahvoina kentällä ja toisaalta, keiden toimijoiden äänen pitäisi tulla vahvemmin esille. Osoittautui, että erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin toimijat näkyivät vahvoina kentällä. Myös yksi kolmannen sektorin toimija mainittiin tässä yhteydessä. Kolmannen sektorin toimijoiden äänen toivottiin kuuluvan vahvempana.

	Vahva toimija kentällä	Ääni kentällä vahvemaksi
H1	Y	K
H2	J, Y	K
H3	J1, Y	K
H4	J1, Y(Y3)	K (K1)
H5	K3	K
H6	J1, K4, V4	K

Taulukko 8. "Mitkä toimijat näyttäytyvät vahvoina kentällä?" ja "Keiden toimijoiden äänen pitäisi tulla vahvemmin esille?"

Taulukkoon 9 on koottuja tekijöitä, jotka vaikuttivat kentällä vahvana näkymiseen, voidaan koostaa seuraavasti:

- palveluiden järjestämisvelvollisuus (julkinen sektori)
- aktiivinen markkinointi ja verkostoituminen (yksityinen sektori)
- toimintaresurssit (kolmas sektori)

Vahvana näkymiseen kentällä vaikutti julkisen sektorin rooli, vastuu ja velvollisuudet, sosiaali- ja terveystalouden tuottamisesta. Yksityisen sektorin toimijat tuottavat ostopalveluna erilaisiin asiakastarpeisiin vastaavia palveluja julkisen palvelun tueksi. Yksityinen sektori näyttäytyi vahvana muiden sektoreiden haastatelluille myös aktiivisen markkinoinnin ja kumppaneiden tai verkostojen hakemisen kautta. Asiakastarpeiden löytämisen ja hankerahoitusten saamisen myötä myös K4 näyttäytyi kentällä vahvana ja monipuolisena toimijana.

Myös V4, johon kuuluu toimijoita niin julkisen kuin kolmannen sektorin puolelta nähtiin vahvana toimijana, minkä mahdollisti organisoitunut toiminta ja vahva talous. K3 nousi esille näkyvänä toimijana, jonka vahvuuteen nähtiin vaikuttavan talous- ja henkilöstöresurssien sekä asiantuntijaosaamisen.

H1	mainonta, he tuovat itseään hyvin aktiivisesti esille julkisessa mediassa ja myös meille tänne, sähköpostilla ja muullakin postilla
H2	julkinen järjestämisvelvollisuutensa ja toisaalta myös suuruutensa ja laajuutensa takia; yksityiset yritykset näyttävät vahvoina, se tulee sitä sitä kautta, että markkinoivat itseään kuten yrittämiseen kuuluu ja toisaalta ovat myöskin hyvin valveutuneita ja huolehtivat omista eduistaan ja oikeuksistaan -- ja sen takia, että kunnat paljon nykyisellään ostavat palveluja yksityisiltä
H3	molempia tarvitaan, ihmiset tarvitsevat myös yksityissektoria tukemaan julkisten palveluiden toimintaa
H4	[J1] hoitaa ensisijaisesti sosiaali- ja terveydenhuollon menot, että sen takia se ite pidän sitä tärkeänä ja se oma rooli pitää yrittäjänä ymmärtää, että [J1] on omat [palvelut], jotka pitää olla täynnä ennen kuin laitetaan muihin
H5	[K3] varmaan on sitä resurssia, kapasiteettia ja volyymia tehdä sitä työtä, siellä on ammattitaitoisia henkilöitä; taas jos aattelee yksityistä puolta hekin varmaan hakevat niitä uusia kumppaneita ja verkostoja ja ehkä toisaalta tämä taloudellinen tilannekin pakottaa miettimään uusia ratkaisuja ja löytämään uusia keinoja tehdä verkostoja ja sen takia varmaan tämä yksityinen puoli on hyvin aktiivisesti nyt liikkeellä
H6	[J1] siksi, että heillä on valta ja heillä on sitten myöskin velvollisuudet; [V4] on vahva, kun siinä on luotu organisaatio, vahva taluspohja; [Y] ovat kasvaneet vahvoiksi toimijoiksi, on asiakastarve ollut ja on ollut ostaja; [K4] sitten taas ovat onnistuneet kaivamaan esille asiakastarpeita, johon ovat hyvin onnistuneet saamaan rahoituksia, että sekin on musta ansiokasta; jos aattelee miten monimuotoista toimintaa heilläkin on ollut ja on, niin he on onnistuneet hyvin tuomaan asiakasäänien esille

Taulukko 9. Mitkä tekijät siihen vaikuttavat siihen, että mainitut toimijat näyttävät vahvoina kentällä?

Taulukkoon 10 on koottu näkemyksiä siitä, miksi edellä mainittujen toimijoiden äänen kuuluminen vahvemmin kentällä koettiin tärkeäksi. Seuraavat kaksi seikkaa osoittautuivat tärkeiksi:

- uusien palveluiden tarjonta
- vapaaehtoistyö näkyville/erilaisten asiakkaiden ääni kuuluville

Julkisella ja yksityisellä sektorilla toimivien haastateltavien näkökulmasta kolmannen sektorin vahvempi näkyminen olisi tärkeää erilaisten palveluiden tarjoajana julkisten palvelujen rinnalla. Esiin nousi kolmannen sektorin edullisuus palveluiden tuottamisessa. (Taulukko 10.)

H1	vapaaehtoisjärjestöt pystyvät tarjoamaan niitä palvelujaan edullisemmin ja esimerkiksi sellaista palvelua, mitä [J1] esimerkiksi ei pysty tarjoamaan; he voivat tarjota sellaista apua, mitä ei ole mahdollisuus tarjota... on mahdollisuus tarjota yksityisenkin, mutta se maksaa, että se on liian kallista asiakkaalle
H2	jos nyt aattelee [tätä työtä] ja asiakasläheistä toimimista niin järjestöjen pitäisi minun mielestä olla entistä vahvemmin mukana ja myöskin meidän julkisella työskentelevien muistaa se, että järjestöt ovat tärkeä osa tätä kokonaisuutta, järjestöt ovat myöskin hyvin notkeita luomaan uusia palveluja, silloin kun tarpeet muuttuu, jos lainsäädäntö on muuttumassa tai jotain uutta on ilmassa, niin järjestöt ovat yleensä hyvin ketterästi siinä uudessa ja ajan hermolla mukana
H3	ne toimii sillä lailla eri tavalla; pohjautuu siihen vapaaehtoisuuteen ja sieltä tuodaan sitten lisää, kun tavallaan [J1] resurssit eivät riitä ihan kaikkeen, ne ois tukemassa tavallaan sitä [J1] toimintaa sillä vapaaehtoisuudella ja edullisuudellaan
H4	jos mietitään työn laatua ja hyvin paljon perustuu työskentely siihen, että luotetaan siihen toimijaan ja annetaan hyvinkin pitkällekin vapaita käsiä siihen toiminnan tekemiseen, silloin kun sillä toiminnalla on kasvot niin kyllä toiminnalla ois hyvä olla se paikallisuus, se tietää hyvin paljon enemmän kuin ulkopuolinen toimija jostain muualta
H5	havahduttais tavallaan siihen, miten paljon järjestöjen kentässä on jäsenistöä ja miten paljon siellä tehdään vapaaehtoistyötä ja millaisia vaikutuksia erilaisilla päätöksillä ja muilla sitten asioihin on, ehkä myös sitä, että minkälaista ammattitaitoa, tietotaitoa ja osaamista siellä on ja että saatais paremmin näkyviin ja saatais tehtyä sitä tunnetuksi; mitä kaikkea saavutetaan, jos ajatellaan ihan terveyden edistämisen ja kuntouttamisen ja monen muun asian näkökulmasta
H6	varmaan juuri se asiakasääni sieltä, että se asiakkaan ääni ei huku...[K4] on mun mielestä onnistunut hirveen hyvin, siinä on aika moniääninen ääni [heillä], niin vastaavasti sitten näillä ei niin vahvoilla toimijoilla ois vastaavia ääniä, joiden kuuluisi ehkä kuulua yhtä hyvin

Taulukko 10. Miksi näiden toimijoiden vahvempi rooli olisi tärkeää?

Yksityiseltä sektorilta tuotiin esille myös paikallisten yksityisten toimijoiden tärkeyttä. Näkemys perustui tuttuuden kautta syntyneeseen luottamukseen ja kentässä olevaan paikalliseen tietämykseen, joiden katsottiin olevan osa työn laatua. (Taulukko 10.)

tykkään ideana siitä, että paikalliset toimijat olisi aina hyvä olla, koska silloin meillä on paikallinen tietous ja se luottamussuhde on tärkeänä ja sit siellä on myös se johto siinä toiminnassa --- minusta meillä on hyvät

paikalliset toimijat, että meillä on [Y3] esimerkiksi tekee laadukasta työtä --- se tosiasia, että nyt [meidän toiminta-alueen] kentässä esimerkiksi kilpailutus, mikä tuo koko ajan isoja toimijoita tähän mukaan, niin se pelottaa vähän, että tulee ko siitä kasvotonta, ja se on markkinatalouteen perustuvaa hyvin pitkälle se toiminta (H4)

Erityisesti kolmannella sektorilla itse tällä hetkellä toimivien haastateltavien mielestä heidän edustamansa sektorin vapaaehtoisten tekemää työtä tulisi saada näkyvämmäksi ja asiakkaiden ääntä kuuluvammaksi. Kolmannella sektorilla erilaisissa järjestöissä ja yhdistyksissä olevan tietotaidon ja osaamisen sekä vapaaehtoistyön kautta saavutettavien esimerkiksi sosiaalisten ja terveydellisten vaikutusten saaminen näkyville koettiin tärkeäksi. (Taulukko 10.) Myös yksityisen sektorin näkökulmasta kolmannelta sektorilta voi löytyä merkittäviä toimijoita, minkä kuitenkin katsottiin edellyttävän pidempi-aikaista jatkuvuutta toimintaan.

sit meillä on se kolmas sektori, joka meillä täällä Kuopiossa on aika hajanainen ja jolla olis mahdollisuuksia vaikka mihin, mutta ei minun mielestä kolmas sektori oo päässyt vielä näyttämään niitä kykyjä mitä on --- ja minun mielestä niillä ois hyvä voima saada vähän yhdistettyä ehkä toimintoja ja sitten sen kun saisivat sen rahoituksen silleen, että ne ei ois pelkkiä projekteja, vaan että ne ois vähän pidempiaikaisia (H4)

## 6.2 Millaisia verkostot ovat?

Tämän tutkimuksen aineistossa esiintyvistä verkostoista tutkittiin seuraavia asioita, joihin liittyviä tuloksia esitellään seuraavaksi:

- Ovatko verkostot henkilö- vai organisaatiolähtöisiä?
- Ovatko verkostot pitkäaikaisia vai lyhytkestoisia?
- Millaisia ovat verkostojen tehtävät tai tavoitteet?
- Miten verkostot ovat kehittyneet tai muuttuneet?
- Miten keskeiset organisaatiot ja henkilöt ilmenevät verkostoissa (keskeisyys)?
- Miten välittäjäasema/solmut/sillanrakentajat näkyvät verkostoissa?
- Ovatko verkostot ryhmittyneitä (klusterit)?



## Ovatko verkostot henkilö- vai organisaatiolähtöisiä?

Haastateltavilta kysyttiin heidän itsensä ja organisaationsa kuulumisesta erilaisiin verkostoihin. Verkostoja koskevia tarkentavia lisäkysymyksiä varten haastateltavia pyydettiin mainitsemaan se verkosto, jonka he kokevat itselleen tai organisaatiolleen tärkeimmäksi. Keskeisenä piirteenä haastateltavien mainitsemien tärkeimpien verkostojen kesken näkyy niiden yhdenmukaisuus. Puolella haastatelluista tärkeimmäksi koetut verkostot, joihin itse tai organisaatio kuuluu, ovat samoja. (Taulukko 11.)

	Henkilökohtainen verkosto	Organisaation verkosto
H1	V6	J1 (palvelualue)
H2	V7	V8
H3	J1A	J1A
H4	J1B	J1B
H5	V1	V1
H6	V2	V3

Taulukko 11. Tärkeimmiksi koetut henkilökohtaiset ja organisaation verkostot

Julkisen sektorin toimijoiden vastausten perusteella näyttäisi siltä, että verkostot liittyvät hyvin läheisesti asiakastyöhön ja siihen liittyvään moniammatilliseen yhteistyöhön. Verkosto V6 koostuu eri sektoreiden toimijoista, joiden työ liittyy asiakkaan palveluketjun eri vaiheisiin. Voidaan ajatella, että isot, julkiset organisaatiot muodostavat jo itsessään laajan verkoston, johon sisältyy useita toimintasektoreita ja palvelualueita. J1P on tällainen haastatellun edustaman organisaation sisällä oleva toinen palvelualue sisältäen siihen liittyviä eri yksiköitä.

kun me tehdään tämmöstä moniammatillista työtä, eli on eri alan toimijoita, joiden kanssa toimitaan jo itse tämän oman organisaation sisällä, mut sitten yhteistyökumppaneita jos ajatellaan, niin sehän on todella laaja, että on [eri sektoreiden toimijoita], että se on todella laaja se verkosto mihin me ollaan yhteyksissä (H1)

[tätä] työtä ei ilman verkostoitumista ja monialaisuutta oikeestaan voisi tehdäkään --- tätä [julkista] välttämättömällä tavalla täydentää just nämä yksityiset, ihan yritykset ja toisaalta sitten järjestöt että kaikilla on oma roolinsa siinä verkostossa; laki osittain nämä yhteistyökumppanit

kin määritteleekin, että kenen kanssa kuuluu tehdä ja pitää tehdä yhteistyötä ja toisaalta he ovat taas niitä tiedontuottajia meillemme [asiakasasioissa] (H2)

Yksityisen sektorin toimijoiden tärkeimmiksi verkostoiksi osoittautuivat yhteistyösuhteet julkisella sektorilla toimiviin yksiköihin, jotka liittyvät vahvasti asiakastyöhön tiettyjen asiakasryhmien kautta. Myös kolmannelta sektorilta oli löytynyt verkostoja.

meidän asiakkaiden kautta meillä on tärkeitä verkostoja myös --- tää on tämmönen henkilösuhteeseen perustuva tämä meidän verkosto, mutta että niin kyllä siellä [J1B] on [eri alojen] henkilöstöä siinä verkostossa, että siinä käytetään monenlaisia aina vähän asiakastilanteen mukaan --- [K2] on paikallinen toimija, joka on toiminut pitkän ajan, niin niiden kanssa semmonen luottamussuhde ja kumppanuus on ollut ihan luonnollista tullakin (H4)

Kolmannen sektorin toimijoilla tärkeimmiksi koetuissa verkostoissa oli eroavaisuuksia. Toisaalta tärkein verkosto koostui muista kolmannen sektorin toimijoista (V1), kun taas verkostoissa V2 ja V3 oli mukana toimijoita niin julkiselta, yksityiseltä kuin kolmanneltakin sektorilta. Verkostoon V3 kuului myös valtakunnallisia toimijoita paikallisten lisäksi. Eräs haastateltava kuvaasi organisaationsa verkostoja seuraavasti:

kun me ollaan verkostotoimija, me ollaan jotenkin niin moniulotteinen, tuntuu aina välillä, että me ollaan niinku mustekala, jolla on lonkerot vähän joka paikkaan (H5)

### **Valittujen verkostojen tärkeäksi kokemiseen vaikuttavat tekijät**

Taulukossa 12 on koottu perusteluja siihen, miksi haastateltavat valitsivat tiettyjä verkostoja tärkeimmiksi. Näiden verkostojen tärkeydelle keskeisiksi tekijöiksi osoittautuivat seuraavat:

- asiakasyhteistyöhön liittyvien palveluiden tarjonta
- yhdessä vaikuttaminen

Tärkeimmiksi koettujen verkostojen tärkeydessä ensisijaisesti nousee näkyviin toisaalta asiakastyöhön liittyvä tiivis yhteistyö, toisaalta palveluiden tuo-

tanto ja myynti. Haastattelun H5 tärkeimmäksi nostama verkosto V1 koostuu muista kolmannen sektorin toimijoista, jotka voivat ”yhdessä olla enemmän” yhteistoiminnan ja yhteisen vaikuttamisen kautta. Verkoston V2 tärkeydessä näkyy myös osaamisen ja asiantuntemuksen merkitys verkoston vahvuutena.

H1	kaikkien [V6 kuuluvien toimijoiden] kanssa ollaan yhteistyössä, kaikki jotka ovat osallistuneet asiakkaan hoitoon, sen takia niitä ei voi erotella kuka niistä on vahvin, ihan tämän taloudellisen tilanteen takia ajattelisin, että kun siinä kuitenkin kokonaisuutta katsotaan, että miten tätä työtä kehitetään ja mihin rahat riittää [J1P]
H2	[tämä työ on] lakisääteisesti määriteltyä niin kyllä ne kaikkein keskeisimmät yhteistyötahot löytyy sitten täältä [J1] omista toimijoista; koen, että semmonen kaikkein eniten näköalapaikalla oleva ryhmä on [V8], koska se kokoaa niin monen eri alan ammattilaiset yhteen
H3	koska meille tulee [asiakkaat] sieltä
H4	tärkein [verkosto] palvelun myymisessä ja siinä yhteistyössä kun [asiakkaiden] asioita tehdään niin siinä mielessä [J1B] on meille se ykkönen, se yhteistyö on niin päivittäistä, että sen kans ollaan jo sitäkin kautta niin sanotusti naimisissa
H5	yhdessä olemme enemmän, toimitaan [V1:n]tarpeista ja lähtökohdista käsin, että kartoitetaan tarpeet ja sen pohjalta laaditaan aina seuraavien vuosien toimintasuunnitelma
H6	[V2 verkostoon kuuluva J1H] on käytännössä meille se taho, joka käytännössä niinku ostaa meiltä [palvelua], [V2] on sen verran niinku muutostilanteessa, että tuleeko sieltä sitten jotain impulsseja meille päin että tulisiko meidän vastata johonkin asiaan, jos meillä tapahtuu muutoksia ja heillä tapahtuu muutoksia, niin mitä se tarkoittaa asiakkaalle, [aiheeseen] liittyvää osaamista ei olisi pääkaupunkiseudun ulkopuolella, siitä on hankittu asiantuntemusta ja saatu osaamista ja sitä täytyy edelleen jatkokehittää

Taulukko 12. Valittujen verkostojen tärkeiksi kokemisen perustelut

Haastatteluhetkellä tärkeimmiksi valitsemiensa verkostojen lisäksi haastateltavat mainitsivat muitakin verkostoja, joihin he itse tai heidän organisaationsa kuuluivat. Tätä eräs haastateltavista pohti seuraavasti:

Minä kuulun hyvin monenlaisiin verkostoihin, julkisella kuulun sekä [J1] sisäisiin verkostoihin, eri toimijoiden monialaisiin verkostoihin että sitten myöskin esimerkiksi terveydenhuollon puolen erikoissairaanhoidon liittyviin verkostoihin kuulun useampiinkin, sitten kuulun monia-

laisiin verkostoihin, joissa on sekä julkisen että yksityisen toimijoita, myöskin valtion toimijoiden kanssa on verkostoitumista (H2)

Esille tuli myös vertaisverkostot, joiden kautta voidaan saada esimerkiksi omaa työtä edistävää kollegiaalista ja sosiaalista tukea.

sitten taas tuolla taustalla olevat niinku yrittäjäkaverit ja sitä kautta ovat taas siellä henkisellä puolella aika tärkeitä, niitten kanssa voi vähän miettiä sitä, että mitä tämä yrittäminen ylipäätään on (H4)

nää meidän asiantuntijat liikkuu sitten niissä omissa asiantuntijaverkostoissaan ja minulla on sitten niin vahvasti tällainen hallinnollinen rooli, niin se on aika vähän missä minä liikun, että se on tosiaan sitten niinku vertaisverkosto on se [valtakunnallinen verkosto] sitten (H6)

Myös oman organisaation sisällä olevat verkostot nousivat esille. Toisaalta oma organisaatio voidaan kokea hyvin tukevaksi erityisesti päivittäisasioiden hoidossa, mutta toisaalta välttämättä tietoa tai tukea ei saada omasta organisaatiosta. Molemmat näkökulmat koskevat melko suuria, valtakunnallisesti toimivia organisaatioita.

sit totta kai sisäinen koska sieltähän tulee kaikki apu ja tämmönen, koska ollaan näin iso yritys (H3)

monesti olen kohdannut semmosen asian, että jos olen yrittänyt saada omaan työhöni liittyvää ohjeistusta esimerkiksi omasta [valtakunnallisesta taustaorganisaatiosta], niin en välttämättä ole sitä sieltä saanut (H6)

Haastateltavien organisaatioissa oli myös muita henkilöitä ja työntekijöitä, jotka kuuluivat oman työkentän ja asiantuntemuksensa mukaisiin verkostoihin. Tuon nekin tässä sivuten esille, vaikkei niitä verkostoina tässä tutkimuksessa tarkemmin tutkita. Kuitenkin on hyvä havaita, että organisaatioissa on monia henkilöitä ja siten myös monenlaisia verkostoja niiden lisäksi, joihin haastateltavat itse ovat kiinnittyneet.

ne on juuri näitä meidän työntekijöitä, jotka oman osaamisalueensa asiantuntijoita, että niitä verkostoja on varmaan enemmänkin --- koen itseni orvoksi siellä, koska sielläkin ihmiset on sitten enemmän siinä asiakastyössä kiinni --- niin minun hallinnollinen on vähän väärä sitten

--- satunnaisesti käyn, jos siellä on jotakin näyttää että minun olis organisaation näkökulmasta hyvä tietää, mutta mitä lähemmäksi se menee sitä asiakasta, niin sitten sinne on parempi mennä joku meidän asiantuntijoista (H6)

kaikki varmaan on niinku sisällöllisesti tärkeitä, ja ne ois täysin sitä meidän toimialaa, missä meidän kuuluukin toimia ja sit ainut tapa, jos pitää valita tärkein on valita sieltä strategisesti tärkein, jos strategisesti järjestöpuolella monesti tarkoittaa tässä tilanteessa niin ei välttämättä sitä, mihin on suuri asiakastarve vaan se mihin tarvitaan lisää resursseja, että sitä ylipäänsä voidaan edes tehdä (H6)

on pyritty niinku perehdyttämään ja toteuttamaan sitä, että yhteistyökumppanina se [J1B] on meille tärkein ja perehdytetty ihmiset käymään ja toimimaan [J1B] kanssa ja tehty yhteistyötä lisää nyt siihen (H4)

Henkilökohtaiset tai vapaa-ajan sosiaaliset verkostot taas eivät merkittävästi nousseet esiin tässä aineistossa. Vain yksi haastateltavista mainitsi harrastusten kautta syntyneitä vapaa-ajan verkostoja, joissa hän on mukana. Nämä verkostot eivät kuitenkaan liittyneet työelämän verkostoihin lainkaan.

Sen sijaan yhteistyöhalukkuutta näyttäisi olevan uusien verkostojen luomiseen muiden toimijoiden ja sektoreiden suuntaan. Etenkin kolmannella sektorilla toimivat haastateltavat toivat esille aktiivisen verkostoitumisen suuntia. Esimerkiksi yhteistyöhalukkuutta yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kesken oli havaittu.

tuonne yksityissektorin suuntaan pitäis saada luotua uusia verkostoja ja tehdä heidän kanssaan yhteistyötä, myös sieltä on kova semmonen positiivinen draivi tai kova halu avata ja miettiä keinoja millä tehdä yhteistyötä järjestöjen kanssa --- jos sinne saisi luotua hyvät suhteet ja verkostot, niin siellä olis semmosta uutta kasvavaa potentiaalia yhteistyöhön ja varmasti myös synergiahyötyä puolin ja toisin (H5)

Siinä varmaan olisi pikemminkin kehittämispaikka, että pitäis varmaan liittyä uusiin verkostoihin --- etenkin sosiaalipuolelle --- sitten ylipäänsä varmaan niinku tää [K3] löytyiskö sieltä sitten jotakin sellaisia uusia avauksia tai sitten esimerkiksi tää [T1], jolla on sitten paljon tietoa erilaisista hankerahoituksista ja muista --- tämän tyyppisiä vois olla ne mitä pitäisi aukaista, ja ne vois olla tärkeämpiä kuin tämänhetkiset (H6)

Verkostoihin kuulumista koskevien kysymysten yhteydessä kommentoitiin myös käsitteistön moniulotteisuutta.

mua häiritsee hirveesti tuo sana verkosto, kun se tavallaan tässä työssä ei olla sitä nimeä niinku käytetty (Haastattelija: Mitä termiä olette käyttäneet?) ne on meidän yhteistyökumppaneita --- oli todella vaikea hahmottaa, kun nämä termit, joista tässä puhuttiin niin ne oli vaikee saada tähän meidän työhön sisällytettyä, että mitä tarkotetaan, kun me puhutaan vähän eri termeillä täällä (H1)

Huolimatta käsitteistön erilaisuudesta verkostoissa tehtävä yhteistyö ei sinänsä ole vierasta.

[tämän] työn luonne on semmonen että tosiaan ilman verkostoja ei voida toimia, että se verkostotyö on organisaatiotasolla missä tahansa olemmekin niin kaikkien meidän jokapäiväistä työtä, että se sillä tavalla on tuttuja ja ehkä ei osata aina edes mieltääkään, että tämä on verkostossa toimimista, kun se on niin arkista [H2]

Verkostoja tarkemmin kartoittavat lisäkysymykset koskivat haastateltavien tärkeimmiksi mainitsemia verkostoja. Lisäkysymysten avulla selvitettiin haastateltavien mainitsemiin tärkeimmiksi kokemuinsa verkostoihin liittyviä asioita.

### **Ovatko verkostot pitkäaikaisia vai lyhytkestoisia?**

Haastateltujen tärkeimmiksi mainitsemat verkostot ovat olleet toiminnassa vuosien ajan, kuten taulukosta 13 voidaan havaita. Usein verkosto on ollut olemassa jo ennen kuin haastateltava on tullut nykyiseen tehtäväänsä ja organisaatioonsa (H2-H5). Verkosto on saattanut muotoutua organisaatiomuutoksen myötä, jolloin myös haastateltavan omat tehtävät ovat muuttuneet (H1).

	Henkilökohtainen	Organisaation verkosto
H1	3	3
H2	38	6
H3	6	6
H4	20	8
H5	20	20
H6	3	8

Taulukko 13. "Kuinka kauan verkosto on toiminut? "

Mielenkiintoinen seikka nousi esille yhden haastateltavan kohdalla, jonka henkilökohtaiset suhteet nykyiseen tärkeäksi koettuun verkostoon ovat rakentuneet työuran aikana eri työtehtävissä toimiessa.

no henkilökohtaisesti tietysti, mulla on työura alkanut -95, niin sieltä käsinhän minä tämän verkoston oon tuntenut eli meillä on melkein samat [verkoston J1B työntekijät], mitkä on silloin aikanaan ollut töissä, niin sieltä kun olin [J1] töissä niin tutustunut, sama verkosto on jatkunut mulla, sitten kun olin välissä yhdistystoiminnassa, sama verkosto jatkui , ja nyt kun yritystoiminnassa, niin sama verkosto on ympärillä (H4)

### Millaisia ovat verkostojen tehtävät tai tavoitteet?

Taulukossa 14 esitetyt verkostojen tehtävät ja tavoitteet vaihtelevat jonkin verran sektorista riippuen. Näitä voidaan kiteyttää seuraavasti:

- asiakkaan palvelut (julkinen ja yksityinen sektori)
- yhteistyö ja tiedottaminen (kolmas sektori)

Erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin haastateltavien näkemyksissä verkoston tärkein tehtävä tai tavoite kietoutuu vahvasti asiakastyön ja asiakkaille suunnattujen palveluiden tuottamiseen. Tämä näkyi myös verkoston V3 toimintana asiakkaalle koituvien haittojen ehkäisemiseksi. Kolmannen sektorin toimijoiden muissa verkostoissa taas painottui tiivis yhteistyö, johon kuului esimerkiksi verkoston yhteinen tiedottaminen palveluista, koulutuksen järjestäminen ja verkostojen rakentaminen.

H1	saada asiakas oikean tasoiseen palveluun; turvata tasavertaisia palveluja
H2	se on se asiakkaan asian eteenpäin vieminen ja riittävän kokonaiskuvan saaminen siitä asiakkaan asiasta; nostetaan [verkkoston aiheeseen] liittyviä asioita yhteiseen monialaiseen keskusteluun ja sitten sovitaan siitä, että miten niitä asioita lähdetään viemään eteenpäin
H3	meidän kannalta se, että saadaan[asiakkaita]tänne meille, [asiakkaiden] hyvä hoito ja järjestää [palvelua]heille
H4	meillä se tärkein tavoite on, että [asiakkaita] autetaan, että pyritään ratkaisemaan niitä [asiakkaan tilanteeseen liittyviä] ongelmia; tuottaa keinoja ja toimintoja, joilla saadaan saadaan mahdollisimman hyvä tulos siihen [tehtäväalueen] kenttään
H5	järjestetään koulutusta, tehdään viestintä- ja tiedotustyötä, yhdessä kehitetään järjestötoimintaa ja yhdessä rakennetaan niitä verkostoja; se yhdessä tekeminen, se että me ensin yhdessä verkostoidumme ja sitten lähdemme porukalla verkostoitumaan ja vaikuttamaan asioihin; edistää ja vahvistaa [V1] kuuluvien toimintaa
H6	pitää yllä säännöllistä kontaktia, tiedottaa muutoksista heti jos niitä on, yhteinen esimerkiksi tiedottaminen palveluista; [verkkoston V3 aiheeseen] liittyvien [asiakas]haittojen vähentäminen

Taulukko 14. "Mikä on verkoston tärkein tehtävä tai tavoite?"

Verkostojen tehtävät ja tavoitteet nivoutuivat vahvasti asiakastyön ympärille. Tämän lisäksi aineistosta ilmeni myös muihin tehtäviin liittyviä verkostoja. Näitä olivat laajemmin sosiaali- ja terveysalan palveluita sekä verkostojen toimintaa kehittävät verkostot.

[V8] ei ole asiakasasiaverkosto vaan tämmönen isompien kokonaisuuk-sien verkosto ja sinne sitten toki kutsutaan kokouksiin myöskin näitä eri toimijoita, esimerkiksi järjestöjä tai yksityisiä palveluntuottajia tai muuta riippuen siitä, mitä asioita siellä kulloinkin on käsiteltävänä [H2]

sitten tuon yhden hankkeen kautta --- on paljonkin verkostoja, se on nimenomaan semmonen verkostossa toimiva hanke, jossa kehitetään verkostojen toimintaa, ei suoraan ikään kuin olla asiakastyössä millään tavalla (H6)

Vaikka verkostot osoittautuivat melko pitkäkestoisiksi, niin lyhytkestoisuutta voi kuitenkin ilmetä verkoston toiminnassa. Verkostot voivat myös koontua yhteisen asian ympärille tarpeen mukaan.



aina on joku tämmöinen yhteinen yhdistävä tekijä tai asia, kysymys, ongelma, haaste, mikä se nyt onkaan, minkä ympärillä on sitten luonnollista kokoontua ja yhdistää voimavarat (H5)

toki ne [verkostojen] muodot vaihtelee sitten aina vähän ajasta ja ajankohdasta ja asiasta riippuen --- osa on tämmösiä kiinteitä työryhmiä tai muita, mutta osa sitten taas on johonkin tiettyyn asiaan ja hetkeen liittyviä (H2)

### **Miten verkostot ovat kehittyneet tai muuttuneet?**

Taulukossa 18 kuvattuja verkostojen kehittymiseen ja muuttumiseen vaikuttaneita tekijöitä voidaan jakaa seuraavasti:

- henkilöihin, organisaatioihin ja verkostoihin liittyvät muutokset
- talouteen ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset
- verkoston henkilösuhteisiin liittyvä kehittyminen

Henkilö- ja organisaatiomuutoksia oli tutkittavissa verkostoissa ollut jonkin verran. Verkostoihin vaikuttaneita suurempia muutoksia oli ollut julkisen sektorin puolella. Haastatellut toivat esille, että joko heidän oma organisaationsa tai tärkeä verkostonsa oli muuttunut kasvamalla uusien työntekijöiden tai uusien verkoston toimijoiden myötä. Toisaalta, organisaatiomuutoksista on voinut seurata myös työnjaon selkeytymistä. Myös henkilön rooli verkostossa voi muuttua työtehtävien tai organisaation vaihtumisen yhteydessä.

monesti on niin, että jos sitten tapahtuu sitä henkilöstövaihdosta, niin saattaa joku toimintamallikin katketa, koska se tieto on ollut sillä yhdellä ihmisellä ja vaikka tulee sijainen, niin hän ei sitä tietoa muista tai ei ole ikinä saanutkaan ja sitten se sovittu malli saattaa vaikka kokonaan sitten jäädä vaikka tekemättä (H6)

sekin, että jos on verkosto ja siellä paljon porukka vaihtuu niin kuin vois ajatella tuolla sosiaalipuolella esimerkiksi niin sinne se verkostoituminen voi olla jo aina haasteellisempaa, jos henkilö vaihtuu, niin aina täytyy käydä kertomassa sitä samaa asiaa, että sen takia mä luulen että sinne pitäis lisätä lisätä sitä tiedottamista (H6)

H1	tämä on selkeytynyt, eli työ on keskitetty samoille henkilöille, he tuntevat nämä yhteistyökumppanit, se tämä tuttuus, asiakkaan tunteminen, helpottaa sitä oikeanlaista lopputulosta ja siihen pääsemistä, pieniä muutoksia tapahtuu kaiken aikaa ja aika nopeallakin aikavälillä, myöskin johto on muuttunut ja työntekijät eli henkilöstömuutokset, sitten varmaan niinku se taloudellinen puoli on myöskin tiukentunut ja tehtäviä on lakkautettu sen takia
H2	jotenkin ne on niinku muuttunut virallisemmiksi ne verkostot; kokoonpanokin on varmaan tässä matkan varrella vaihdellut ja muuttunut ja toisaalta se, miten se käsittelee niitä asioita ja mitä asioita sinne viedään niin sitä on linjattu ja rajattu ja toisaalta myöskin tämmöstä suunnitelmaa tehty siitä että se toimisi mahdollisimman linjakkaasti ja toisaalta sitten saataisiin ne asiat jouhevalla tavalla etenemään sieltä työryhmästä eteenpäin
H3	muutoksiahan tulee aina sitten kun on kilpailutuksia, niin muutokset tulee sitä kautta oikeestaan , kahden vuoden välein aina muuttuu että minkälaisia [asiakkaita] tulee ja kuinka paljon
H4	yksittäisiä työntekijämuutoksia tai henkilömuutoksia tietyksi on, oma rooli on muuttunut, että välillä on ollut [julkisella sektorilla] työntekijä ja sitten [kolmannella sektorilla] työntekijä ja nyt [yksityisellä sektorilla], organisaatiomuutoksia on tuolla [J1] puolella tullut, meidän organisaatio on kasvanut
H5	meillä on tarkoitus kehittää [toimintaamme], että saataisiin meidän toimintaan enemmän tämmöstä läpinäkyvyyttä ja meidän suuntaan olisi helpompi ottaa yhteyttä ja lähestyä meitä, avoimempaa ja läpinäkyvämpää toimintaa on pyrkimyksenä saada aikaiseksi, ei välttämättä ole aina niin tiedetty että mitä täällä tehdään; tulee lisää uusia toimijoita, kasvaa se verkosto koko ajan
H6	toimintaympäristön muutokset, [V3] alun perin keskittynyt enemmän [aiemmin ajankohtaiseen aiheeseen] ja nyt kehityksen myötä se elää täysin ympäristöönsä reagoiden, ollaan tietoisia ja seurataan sitä globaalimpaa kenttää, mitä siellä tapahtuu ja mitä lakitasolla tapahtuu ja mitä se tarkoittaa asiakkaan arkeen, [V2:ssa] yllättävän vähän henkilövaihdoksia, mutta esimerkiksi tämä, että jollakin muuttuu vaikka rahoituspohja, niin mitä se vaikuttaa, sitten varmaan se, että ihmiset tulee tutummaksi ja on entistä helpompi ottaa yhteyttä, ei ehkä sinällään niinku muodoltaan

Taulukko 13. "Kuinka verkosto on kehittynyt tai muuttunut?"

Verkostoissa ja organisaatioissa tapahtuu "pieniä muutoksia kaiken aikaa ja nopeallakin aikavälillä" (H1), samoin kuin yksi haastateltavista kuvasi kolmannen sektorin toimijoista koostuvan verkoston toiminnassa näkyneitä syklisiä seuraavasti:

jos nyt aatellaan [verkostoa V1] niin tavallaan semmosta omaa elinkaartansa elää, että sitten kun tulee uusia toimijoita, niin tavallaan he ottaa vähän enemmän vastuuta ja ovat innokkaampia ja osa ehkä vähän hiipuu taka-alalle ja sitten taas sieltä tulee vastaavasti, semmosta sykliä mennään (H5)

Talouteen ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset voivat vaikuttaa myös verkostojen toimintaan. Tiukentunut taloustilanne nousi esille erityisesti julkisen sektorin, kilpailutusten aiheuttamat muutokset yksityisen sektorin ja rahoitukseen liittyvät muutokset kolmannen sektorin haastatelluilta. Toimintaympäristöön muutoksilla voi olla vaikutusta verkoston sisällölliseen toimintaan esimerkiksi koskien erilaisia asiakastarpeita.

Vastauksissa verkoston muuttumisesta tai kehittämisestä nousi vahvasti esille myös tuttuuden lisääntymisen merkitys. Toisiin henkilöihin ja toimijoihin on helpompi ottaa yhteyttä, kun he ovat tulleet tutuksi. Myös yhden haastatellun esille tuoma toiminnan läpinäkyvyyden ja avoimuuden kehittäminen voi osaltaan lisätä tuttuuden tunnetta, joka madaltaa yhteyden ottamisen kynnystä.

Pitkän työuran omaava haastateltava kuvaili verkostojen toiminnan muuttumista pitemmällä aikavälillä seuraavasti:

jos nyt aattelee sitä 70-lukua ja peilaa tännepäin tähän päivään niin jotenkin ne [verkostot] on muuttunut virallisemmiksi ja yhteistyön tekeminen ei ole yhtään yksinkertaista ja luontevaa ja helppoa kaikissa tilanteissa, osin se johtuu ihan lainsäädännöstä, esimerkiksi nämä salassapito- ja tietosuojasiat on paljon muuttuneet tässä vuosikymmenien varrella, mutta toisaalta sitten myös siitä että kun organisaatiot kasvavat niin jotenkin tämä byrokraattisuus ja muodollisuus ja kaikki tämän enemmän ja enemmän näyttäytyy että työryhmät nimetään virallisesti eikä toiminta ihan vaan aidosti siinä hetkessä ja tarpeesta lähtien [H2]

### **Keskeiset organisaatiot ja henkilöt verkostoissa**

Taulukkoon 15 on koottu mainittuihin verkostoihin liittyvät keskeiset organisaatiot ja henkilöt. Haastateltujen esille tuomat julkisen puolen verkostot

liittyvät kiinteästi kyseisen toimijan tekemään asiakastyöhön. Verkostoon V6 kuuluu niin julkisen kuin yksityisenkin puolen toimijoita liittyen asiakkaan palveluprosessin eri vaiheisiin. V7 koostuu julkisen sektorin toimijoista ja V4:n kautta siihen liittyy myös kolmannen sektorin toimijoita. J1P ja J1 taas sisältävät julkisen sektorin sisäisiä, eri palvelualueiden toimijoita, joiden työ linkittyy asiakastyöhön.

	Verkosto	Keskeiset organisaatiot	Keskeiset henkilöt
H1	V6	J,Y, J1A	työntekijät (J)
	J1P	J1P, J1A	työntekijät (J)
H2	V7	J1F, J1G, J1H, J1I, J1J, V4	esimiehet, työntekijät (J, K, M)
	V8	J1 (monialainen)	puheenjohtajat
H3	J1A	J1A, Y1	T3, työntekijät (J, Y)
H4	J1B	J1B, Y2	työntekijät (J, Y)
H5	V1	V1, K1	puheenjohtajat ja hallitusten jäsenet
H6	V2	J1D, J1E, J1F, J4, J2C, K2	eri tahojen edustajat
	V3	Y, K2, V4, M	eri tahojen edustajat

Taulukko 14. Mitkä organisaatiot/henkilöt ovat verkostossa keskeisiä?

Yksityisen sektorin haastateltujen nimeämissä verkostoissa näkyy selkeästi yhteistyö julkisen sektorin kanssa. Itse asiassa, nämä kahden toimijan muodostamat verkostot edustavat voisi ajatella organisaatioiden kahdenvälisenä yhteistyönä, mutta verkostomaisuutta tosin voi tuoda samassa organisaatiossa toimivat useammat työntekijät, joiden kanssa toimitaan yhteistyössä. (Taulukko 15.)

Kolmannen sektorin haastateltujen tärkeimmät verkostot erosivat toisistaan. Verkosto V1 koostuu useista järjestö- ja yhdistystoimijoista, kun taas verkostoissa V2 ja V3 on vahvemmin nähtävillä sektorirajoja ylittävää verkostoitumista. V2-verkostossa on kolmannen sektorin toimijan lisäksi joukko julkisen sektorin eri toimijoita. V3-verkostossa sektorirajoja ylitetään kaikkien sektorien välillä; siinä on toimijoina niin yksityisen ja kolmannen sektorin kuin verkoston V4 kautta myös julkisen sektorin toimijoita. Lisäksi verkostossa on valtakunnallisia toimijoita, jotka on niputettu koodin M (= muu toimija) alle. (Taulukko 15.)

Kysyttäessä verkostoissa keskeisistä henkilöistä, tuli useimmiten esille erilaisia henkilö- tai työntekijäryhmiä ammatti- ja toiminimikkeillä. Vain yksi selkeästi nimetty henkilö mainittiin keskeiseksi verkostossa. Tämä voi johtua siitä, että arkityössä toimitaan useiden samaa ammattiryhmää edustavan henkilön kanssa, eikä yksittäisen henkilön merkitys täten nouse muiden yläpuolelle, vaan työskentelyssä asiakkaan asioiden hoitaminen on olennaisempaa. Toki henkilöiden vähäinen nimeäminen voi johtua myös siitä, etteivät haastateltavat halunneet nimetä ketään verkostoihin kuuluvia henkilöitä erityisesti. Asiakastyötä tekevät työntekijät koettiin keskeisinä henkilöinä verkostoissa. Myös verkostoissa toimivat, eri organisaatioita edustavat henkilöt olivat keskeisiä toimijoita verkostoissa. (Taulukko 15.)

heidän [puheenjohtajien] kautta ne asiat sitten lähtevät etenemään ja ne asiat voidaan huomioida esimerkiksi taloussuunnittelussa (H2)

järjestetään näitä mahdollisuuksia ja jännevöitetään sitä yhteistyötä ja koitetaan tehdä rakenteita mahdollisimman asiakaslähtöisiksi --- siihen tarvitaan myös johdon myötävaikutusta, että ne asiat toimivat sitten (H2)

Koska tämän aineiston sosiaali- ja terveysalan verkostot liittyvät pitkälti asiakastyöhön ja asiakkaiden palveluiden tuottamiseen, toi yksi haastateltavista esille myös tämän tärkeän verkostolle tärkeän henkilön eli asiakkaan.

verkostossa niin asiakashan on itse siinä aina mukana ilman muuta, mitään verkostoa ei voi ollakaan olemassa ilman että asiakaskin on aina siinä osana sitä (H2)

### **Toimijoiden keskeiseksi kokemiseen vaikuttavat tekijät**

Organisaatioiden keskeisyyteen verkoston toimijoina vaikuttivat seuraavat tekijät:

- asiakasyhteistyö ja siihen liittyvien palveluiden tarjonta
- yhteistoiminnan organisointi verkostossa
- tiedonsaanti asiakkaan tilanteesta
- asiantuntemus

Verkostoon kuuluvat organisaatiot koettiin keskeiseksi juuri yhteistyössä tehtävän asiakastyön kautta. Yhteistyö rakentuu usein samanlaisen asiakasrajapinnan myötä. Tiedon saanti asiakkaan tilanteesta ja palveluiden suunnittelu nousivat jälleen esille. Verkosto mahdollisti laajan tiedon ja näkemysten vaihdon asiakkaan tilanteesta. Tällaiseen moniammatilliseen yhteistyöhön liittyi tiiviin yhteistyön seurauksena läheiset yhteistyösuhteet ja luottamus verkoston toimijoiden kesken. Kolmannen sektorin toimijoista koostuvan verkoston kohdalla korostui verkoston toiminnan organisointi ja yhteisen työpanoksen hyödyntäminen, mikä oli merkittävää vapaaehtoistoimijoille, joilla ei muuten olisi niin laajasti resursseja käytössään. (Taulukko 16.)

H1	koska heiltä saadaan meidän tarvitsema tieto asiakkaan [tilanteesta]; heidän kanssaan tehdään niin paljon yhteistyötä asiakkaaseen liittyen
H2	meillä on yhteisiä asiakkuuksia eli samat [asiakkaat] asioivat kaikissa tai osassa näistä ja aina kun [asiakkaan] asiaa käsitellään niin sitten myös ne tahot, joilla [asiakkaan lähipiirissä oleva henkilö] on asiakkuudessa niin kehkeytyvät ja koituvat meidän yhteistyötahoiksi ja verkostotoimijoiksi; jos nyt ajatellaan [J1] palvelutuotantoa ja sitä strategian mukaisesti yhdessä kehitetään ja linjauksia tehdään monialaisesti yhteistyössä niin sen takia tarvitaan yhteistyöelin, jossa päästään yhteistä keskustelua käymään
H3	he suunnittelevat sen, että minkälaisia [asiakkaita] he meille antaa ja mitä ne haluaa meiltä
H4	siinä on se moniammatillisuus kun tulee, [asiakkaiden] kanssa kun toimitaan tarvitaan mahdollisimman laajasti sitä tietoa ja näkemystä, ja sitten on semmonen luottamussuhde kun on ihmisiin, niin sitten tiedetään, kenen kanssa käydään aina tietyn [asiakkaan] asioita läpi; se on se tiiviys, että ollaan läheisissä suhteissa ja pyritään monelta kannalta katsomaan ja siellä on moniammatillinen työryhmä [asiakkaan hyvinvoinnin miettimiseen]
H5	[K1] organisaattori, joka kokoaa yhteen, tiedottaa ja viestii ja ehkä myös sitten tavallaan se että kun suurin osa näistä yhdistyksistä kenen kanssa me tehdään yhteistyötä niin ne toimii tavallaan vapaaehtois pohjalta eli heillä ei ole palkattua henkilökuntaa niin he saavat tavallaan työpanoksen osittain, kun me toimitaan sillä [rahoittajan] tuella
H6	liikutaan samassa rajapinnassa, samoissa asiakastilanteissa; [aiheeseen liittyvää] asiantuntemusta ei ole monella organisaatiolla pääkaupunkiseudun ulkopuolella

Taulukko 15. "Miksi nämä organisaatiot ovat keskeisiä?"

Verkostoihin on voitu koota myös edustajia strategisesti tai osaamisensa puolesta tärkeiksi koetuista organisaatioista.

kaikista strategisesti merkittävistä paikoista on pyritty saamaan siihen ohjausryhmään myös sitten edustusta (H5)

valtakunnalliset on tärkeitä sen takia, että heillä on kanssa sitä omaa erittäin vankkaa osaamista ja tutkimustietoa, mitä ei paikallisesti kyllä pystytä tuottamaan (H6)

Myös mahdollinen verkostoissa toimivien organisaatioiden välinen kilpailu tuli esille keskeisten organisaatioiden yhteydessä.

sitten, mä en tiedä, olisiko siellä jopa, en tiedä, onko päällekkäistä toimintaa, ehkä ei, mutta et onko syntynyt jo vähän kilpailua sitten jo vähäsen, että kuka mitäkin pääsee tekemään. (H6)

Henkilöiden keskeiseksi kokemiseen verkostossa liitettiin seuraavat tekijöitä:

- organisaationsa edustaja/asioiden eteenpäin vieni
- tiedonsaanti asiakkaan tilanteesta
- asiakasyhteistyö ja siihen liittyvien palveluiden tarjonta
- luottamus

Myös verkostoon kuuluvien henkilöiden keskeisyyden kohdalla asiakastyön toteuttaminen tuli vahvasti esille (Taulukko 17.) Verkostoon kuuluvat eri ammattialoja edustavat henkilöt työskentelevät tiiviisti asiakkaiden arjessa, joten heillä oli tietoa asiakkaan sen hetkisestä tilanteesta. Säännöllinen, tiivis ja pitkäaikainen yhteistyö verkostoon kuuluvien henkilöiden kanssa lisäsivät luottamusta ja sitä kautta avoimuutta vuorovaikutuksessa asiakastyössä.

H1	he ovat osallistuneet tähän asiakkaan [palveluun], ovat hoitaneet asiakkaan asioita ja tuntevat asiakkaan parhaiten, tietävät asiakkaan nykytilanteen
H2	keskeisiä [ovat] nämä toimijat jotka tekevät sen asiakkaan kanssa yhdessä töitä ja osallistavat asiakkaankin tähän osaksi tätä verkostoa, sitten esimiesporras on tärkeä, että se mahdollistetaan se mahdollisimman asiakasläheinen työskentely ja annetaan sille resurssit ja aikaa ja tilaa; heillä on suora yhteys [J1] taloussuunnitteluun ja myöskin [johtoon] --- niin heillä on mahdollisuus sitten viedä niitä [V8] käsiteltyjä asioita eteenpäin --- että päästään niihin tavoitteisiin joita on siellä [V8] on asetettu
H3	heidän kanssaan suunnitellaan sitä [asiakkaan palvelua] ja sitä mitä he haluavat, että me tarjotaan
H4	yhteinen tekeminen on viikoittaista ja sitä myötä pitkä tuttavuus ja se luottamus, joka on syntynyt, niin sitä kautta tulee se tärkeys siihen, että tietää ihmiset kelle soittaa ja kaikki on naamatuttuja, suurin osa hyvin läheisiäkin tuttuja, niiden kanssa pystyy hyvin avoimesti keskustelemaan ja pohtimaan [asiakkaiden] tilannetta
H5	he edustavat sitä omaa [organisaatiotaan] ja ovat yhteistyölinkki, he toimivat tavallaan jäänmurtajana tai oven avaajana sinne oman organisaationsa suuntaan ja tavallaan sitten myös kehittää sitä yhteistyötä siinä meidän verkostossa
H6	kaikki nämä henkilöt pystyy aika laaja-alaisesti puhumaan siitä omasta organisaatiostaan, ja sitten jos siellä on päällikötasoisia ihmisiä, niin pystyvät tekemään päätöksiä saman tien kokoontumisessa tai lähtevät viemään sitä eteenpäin, että asiat eivät jää suunnitteluasteella vaan ne oikeesti etenee

Taulukko 16. "Miksi nämä henkilöt ovat keskeisiä?"

### Miten välittäjäasema/solmut/sillanrakentajat näkyvät verkostoissa?

Erityisesti kolmannella sektorilla toimivien haastateltavien näkemyksissä verkoston keskeiset henkilöt koettiin omien organisaatioidensa edustajina verkostossa. Heidän roolinsa verkoston asioiden eteenpäin viejinä omissa organisaatioissaan koettiin kehittävän verkoston yhteistyötä. Myös yksityisen sektorin haastateltavan mainitsevat yhteyshenkilöt voidaan nähdä sillanrakentajina organisaatioiden välillä, vaikka he eivät mainittuihin verkostoihin kuuluneetkaan. (Taulukko 17.)

kaikki ne, jotka sitä omaa tahoaan edustaa, et siellä että ovat joko päällikötasoisia tai sitten ovat ihan niinku niin sanotusti rivityöntekijöitä, että asemalla ei niinkään ole siinä merkitystä (H6)



kyllä meillä joka paikassa semmonen yhteyshenkilö on, joiden kanssa ollaan hyvin tiiviisti yhteydessä (H4)

### **Ovatko verkostot ryhmittyneitä (klusterit)?**

Verkostojen ryhmittyneisyyttä voidaan tarkastella aikaisemmin taulukoissa 11 ja 15 esitettyjen tietojen pohjalta. Taulukkoon 11 on koottu ne verkostot, jotka haastateltavat kokivat joko henkilökohtaisesti tai organisaatiolleen tärkeimpinä. Taulukossa 15 taas on koottuna mainittuihin verkostoihin liittyviä keskeisiä organisaatioita ja henkilöitä. Voidaan havaita, että julkisen sektorin organisaatioita on runsaasti edustettuna mainituissa verkostoissa. Sisällöllisesti verkostot liittyvät vahvasti asiakastyöhön. Mainitut verkostot ovat toisistaan erillisiä eikä niissä juurikaan ole samoja toimijoita, haastateltavien omia organisaatioita lukuun ottamatta.

## **6.3 Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on?**

### **Vaihtuvuuden vaikutukset verkostoissa**

Sosiaalisen pääoman ilmenemistä verkostoissa selvitettiin kysymyksellä siitä, miten verkostoon vaikuttaisi jonkun toimijan poisjäänti. Kysymyksen avulla pyrittiin saamaan selville toimijan poisjäännin myötä aiheutuneen vajeen kautta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että jonkun toimijan poisjäännillä verkostosta voi olla vaikutusta seuraaviin asioihin:

- tiedonkulku
- asiakkaan palvelut
- asiantuntemus
- luottamussuhde

Jonkun toimijan poisjäänti verkostosta näyttäisi aineiston perusteella vaikuttavan erityisesti tiedon kulkuun (Taulukko 19). Tiedon kulku katkeaisi, tiedon saanti viivästyisi tai tiedon jakaminen verkoston toimijoiden kautta heidän organisaatioihinsa vaikeutuisi. Verkoston tiedon kulussa tapahtuvat

muutokset voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakastyön sujuvuuteen tai asiakkaiden palveluprosesseihin ja viivästyksset vaikuttavat taas asioiden etenemiseen ja päätöksentekoon.

Mahdollisimman vähäistä toimijoiden vaihtuvuutta pidetäänkin tärkeänä. Yhteyden luominen ja yhteistyön kautta syntyvän luottamuksen rakentuminen vie aikaa. Tilanteessa voi mietittyä, miten yhteys ja luottamus uusien toimijoiden kanssa saavutetaan. Tämä vaikuttaa osaltaan pysyvyyteen liittyvään selkeyteen. Yksittäisten henkilöiden pois jäännin tai henkilövaihdosten ei koettu välttämättä vaikuttavan verkoston toimintaan eikä niillä koettu olevan yksittäisen organisaation kannalta merkitystä. Tässä tapauksessa verkosto oli kahden organisaation muodostama ja siihen kuului molemmista organisaatioista useita henkilöitä. Kuitenkin, vaihtuvuuden myötä verkostosta voi hävitä osaamista. Kahden organisaation muodostamassa verkostossa toisen mahdollinen pois jäänti tosin olisi merkittävä muutos. (Taulukko 19.)

Kiinnostavaa on myös pohdinta siitä, missä vaiheessa verkoston toimijoiden pois jäännin osalta tulee eteen tilanne, että liian monen toimijan poistuminen verkostosta voi alkaa vaikuttamaan heikentävästi verkoston toimintaan.

jos [V1] joku keskeinen toimija [jäisi pois], kaikki on yhtä tärkeitä ja arvokkaita, silloin meitä olisi vain vähän vähemmän, määrällisesti vähemmän toimijoita, mutta missä siinä tulee se kriittinen piste, että kuinka monta merkittävää toimijaa pitää jäädä pois (H5)

H1	silloin meillä tiedonsaanti vaikeutuisi, tai sitten jos tilapäisesti jäisi pois niin sitten se asian hoitaminen viivästyisi tai sitä ei saataisi ollenkaan kenties, jouduttaisiin enemmän tekemään työtä siihen, että saataisiin kokonaiskuva asiakkaan tilanteesta
H2	kun aattelee asiakkaan näkökulmasta ne asiat joiden kanssa työskennellään säilyy samoina, sitten joudutaan jotain muuta kautta se sama lisäarvo etsimään tai tuottamaan, jonka se verkostossa mukana ollut toimija on tuottanut, mutta toki siinä se riski on, että asiantuntemus sitten vähenee ja asiakkaan asia ei tule yhtä hyvällä tavalla hoidetuksi; yksi palikka kokonaisuudesta puuttuisi, suora tiedonkulku ja vaikuttaminen ja riittävän kokonaisvaltainen näkemys siinä sitten vaarantuisi
H3	sehän merkittävästi muuttuisi sen jälkeen tämä asia, että varmaan meille tulisi [asiakkaita], mutta me ei tiedettäisi, että minkälaisia ja tämmönen selkeyshän tästä loppuisi siinä vaiheessa, mikä on tällä hetkellä ollut hyvin selkeää, kun on yhteistyökumppani ollut; siitä tulisi hyvin sekava, silloin ei kukaan tietäisi mitä tehdään ja kaikki tulisi vähän yllätyksenä siinä vaiheessa
H4	yksittäinen [työntekijä] välillä on jäänyt pois, niin kyllä siinä pikkasen aina miettii että kuka siihen tilalle tulee ja saako samanlaisen yhteyden luotua, mutta kumminkin se työ on aika lailla samanlaista ja on koulutetut ja hyvät [työntekijät], että ei tarvitse sitten miettiä, että siellä työn laatu vaikka heikkenisi, toivois että sitä työntekijöiden vaihtuvuutta olisi mahdollisimman vähän; organisaation kannalta yksittäinen toimija ei ole yhden kortin varassa, on vaan tärkeä, että sitä vaihtuvuutta ei ois hirveen paljon ja aina kun tulee uusia työntekijöitä, niin se yhteys pysyisi mahdollisimman hyvänä ja se luottamussuhde olisi molemminpuolinen
H5	jos [V1] joku keskeinen toimija [jäisi pois], kaikki on yhtä tärkeitä ja arvokkaita, silloin meitä olisi vain vähän vähemmän, määrällisesti vähemmän toimijoita, mutta missä siinä tulee se kriittinen piste, että kuinka monta merkittävää toimijaa pitää jäädä pois; jos ajatellaan [J2] tai [J1] suuntaan ja sieltä näiden [edustajia] niin aina heidän kauttaan on helpompi lähestyä asioita, että jos he jättäytyis pois, niin se taas olisi meille haasteellisempaa löytää yhdyshenkilöä, minkä kautta sitten aina viestittää asioita eteenpäin verkoston tarpeista ja toimijoista
H6	tietokatkos heti, asiakkaiden ohjautuvuus voisi olla, esimerkiksi jos ensimmäinen linkki pettää, asiakas ei saa tietoa koko sen verkoston eri palveluista, niin sitten hän ei ohjaudu mihinkään niistä; kyllähän siihen varmaan joku aukko jäis; käytännössä opittu, hankittu erilaisten kehittämishankkeiden kautta osaaminen, jos sieltä joku yksittäinen toimija jää pois tai yksittäinen organisaatio, niin kyllä tosi paljon osaamista häviää

Taulukko 17. "Miten vaikuttaisi verkostoon ja sen toimintaan, jos keskeinen toimija jäisi siitä pois?"

## Tiedon, asiantuntemuksen ja yhteistyön kanavat

Vastaukset kysymykseen ”Jos tarvitset tietoa omaan työhösi liittyvästä asiasta, keneen otat yhteyttä?” vaihtelivat. Tietoa omaan työhön liittyvistä asioista haetaan vastausten perusteella eri tahoilta riippuen haastateltavasta. Julkisella sektorilla toimiva haastateltava ottaa yhteyttä oman organisaation edustajiin, erityisesti esimieheen tai kollegoihin. Myös internet voi toimia välineenä tiedon hankinnassa. (Taulukko 20.)

	tieto	asiantuntemus	yhteistyö
H1	J1A	J1A	V6, J1P
H2	J1	J3, M9, J1	J1, K, Y
H3	J1A, Y1	J1A	T3/J1A
H4	J1B, T4/J1	J1B, T4/J1, J3, Y2	
H5	K3, K1	K3	K1
H6	M8	K2	J6, T2/K3, T1/J1

Taulukko 18. Tiedon, asiantuntemuksen ja yhteistyön etsimisessä käytettävät verkostot

nykyään tietysti, kun voi tuolta netin kautta saada tietoa, että sieltäkin hän sitä ja kollegoilta --- tiedetään, että mitkä asiat meidän kuuluu kysyä esimieheltä ja mistä voidaan saada tietoa sitten kollegojen tai netin välityksellä --- tai sitten [J1] ulkopuolelta jos tarvitaan tietoa, niin sitten netistä katotaan, että keneltä kannattaa kysyä (H1)

Yksityisen sektorin haastateltavat taas ottavat yhteyttä julkisella sektorilla toimiviin tärkeimmiksi ja läheisimmiksi nostamiinsa verkostoihin omaa työtään koskevan tiedon hankinnassa. Toinen haastateltavista sai tietoa omaan työhönsä myös omasta organisaation sisältä ja toinen nosti esille myös aikaisemmin mainitsemansa yhteyshenkilöt, joita heillä on eri yhteistyöorganisaatioissa. (Taulukko 20.)

riippuu vähän asiasta, mutta meillä on laaja yritys, että varmasti saan apua ja neuvoa ihan täältä yrityksen sisältä, muun muassa henkilöstöhallinnosta tosiaan ja tietoliikenteestä (H3)

Tietoa saadaan myös muilta toimijoilta (J3,M8), kun tiedon tarpeet liittyvät esimerkiksi työhön liittyviin työnantaja- tai talousasioihin. (Taulukko 20.)

yks melkein niinku tosi keskeinen kun minun rooli on hirveän hallinnollinen, niin työnantajarooli ja toinen on sitten tämä talousrooli, eli sitten talousasioissa niin jos tarvitsen neuvoa niin, no siinäpä se onkin sitten toinen pulma, ei ole hirveesti neuvoja --- sit se olisi paikallisesti se on ihan meidän tilitoimisto, kun ei ole muuta tämmöstä (H6)

Vastauksissa kysymykseen ”Jos tarvitset asiantuntemusta jossain erityisasiassa sosiaali- ja terveysalalla, keneen otat yhteyttä?” ilmeni enemmän yhdenmukaisuutta kuin tiedon hankintaa koskevien kysymysten kohdalla. Asiantuntemusta tarvitessaan haastateltavat kääntyvät usein oman organisaation ja sen muiden työntekijöiden puoleen. (Taulukko 20.)

jos se olis substanssipuolelta tai tuohon meidän asiakastyöhön liittyvää, niin silloin käännyn meidän työntekijöiden puoleen varmaan ensimmäisenä (H6)

Erityisesti yksityisen sektorin vastaajat hakevat asiantuntemusta tärkeimmiksi nimeämistään, asiakastyöhön liittyvistä verkostoistaan. Yksi haastatelluista, kolmannen sektorin edustaja, nimesi asiantuntemusta löytyvän kolmannen sektorin toimijalta (K3). (Taulukko 20.)

Kysymyksen ”Jos etsit sopivaa toimijaa yhteistyöhön, kuka on sellainen henkilö, joka osaa neuvoa keneen kannattaa ottaa yhteyttä?” vastausten kirjo vaihteli. Haastatellut H1 ja H3 lähtisivät hakemaan yhteistyömahdollisuuksia keskeisten, aikaisemmin tärkeiksi nimettyjen, verkostojen kautta. Toinen kolmannen sektorin toimijoista mainitsi omasta organisaatiostaan oman esimiehensä henkilöksi, jolta kannattaa kysyä neuvoa yhteistyötahon löytämisessä. Toinen taas hakisi tietoa asiasta useamman tahon kautta, riippuen asiasta. (Taulukko 20.)

niinku pykälä pykälältä varmaan eteenpäin, että ei tule ehkä semmosta suoraan, että nyt soitan, tuolta löytyy aina vastaus, ei ole semmosta sentraalisantraa, jolle jolla olis kaikki hallussa, vaan kyllä se varmaan ois sitten noiden verkostojen kautta että soitan ensimmäiselle ja jatkan kyselyä (H6)

Vastauksista ilmenee, ettei kentällä tämän aineiston valossa ole monia yksittäisiä henkilöitä tai toimijoita, jotka toimisivat selkeästi välittäjäroolissa. Tosin haastateltujen vastauksista nousi esille neljä nimettyä henkilöä, joiden

puoleen he kääntyisivät yhteistyöasioissa. (Taulukko 20.) Toinen yksityisen sektorin haastatelluista luottaisi kuitenkin suoraan toimintaan:

jos me kumppania haetaan, niin me soitetaan kumppanille suoraan, minä tykkään siitä suorasta kontaktista ja tapaamisesta ja sen jälkeen kun on kasvotuttu, niin on helppo toimia sen ihmisen kanssa (H4)

Myös sähköisiä välineitä, etenkin verkkoa, hyödynnetään tiedon haussa monellakin tapaa. Se voi toimia myös ensitiedon lähteenä uusia yhteistyötahoja etsittäessä.

tietysti netti on jo hirmusen hyvä väline nykyisin et sen tiedon voi löytää sieltä ettei sitä tartte lähteä keneltäkään kyselemään, että kehen pitäisi olla yhteydessä (H2)

### Tiedon kulku haastateltavien verkostoissa

Haastateltavat kokivat saavansa eniten tietoa omaan työhönsä liittyvistä asioista oman organisaation sisältä, kuten esimiehiltä tai vastaavassa asemassa olevilta kollegoilta. (Taulukko 21.)

yleensähan se tieto tulee meille esimiehiltä, se voi tulla joko ihan kasvotusten, mutta myöskin sähköpostilla --- sähköpostin välityksellä sitä meillä tulee paljon sitä tietoa (H1)

ainakin jos aattelee omaa esimiestäni niin hän on ollut järjestökentällä 30-40 vuotta niin on hyvin paljon tietotaitoa, mitä ei edes Googlasta löydy eikä mistään kirjoista (H5)

	tietoa saadaan	tietoa välitetään
H1	J1A	J1A,V6, J1P
H2	J1B, M3, M10	J1B, J1
H3	Y1	J1A
H4	J1B, Y, Y2	Y2, J1B, Y, J3
H5	V1, K1, M7	V1, J1, J2, M7
H6	K2	K2, V

Taulukko 19. "Keiltä saat eniten tietoa työhösi liittyvistä asioista?" ja "Keille itse välität tietoa?"

Myös työntekijöiden kautta saadaan esimerkiksi oman organisaation ulkopuolelta uutta tietoa, esimerkiksi koulutuksista hankittua ajankohtaista tietoa työhön liittyvistä asioista.

koulutuksessa käy ihmiset, jotka pitää viikoittain meille pientä sisäistä koulutusta siitä mitä on koulutuksessa opittu ja muuta että tälleen se pikkuhiljaa se tieto kerääntyy myös täällä meidän oman organisaation sisältä (H4)

Haastateltavista kaksi kertoi myös yhteistyökumppaneilta ja omilta verkostoilta saavansa tietoa omaan työhönsä.

kyllähän tietysti nyt istuu kaikki palaverit päivät pitkät yhteistyökumppaneiltahan sitä virtaa sitä kautta (H4)

Yhteydenpidossa tuli esille keinoina perinteinen puhelinsoitto, sähköposti sekä erilaiset tapaamiset ja palaverit eri asioiden tiimoilta. Sähköposti vaikutti olevan tämän aineiston valossa hyvin käytetty viestinnän väline, mutta myös nykyaikaisten, läpinäkyvää ja avointa viestintää tukevia kanavia on kentällä käytössä. Erityisesti julkisella sektorilla toimivat haastatellut toivat esille verkossa sähköisessä muodossa olevan tiedon merkitystä omissa tiedontarpeissaan.

meillä on käytössä sosiaalisen median kanavia, mistä me välitetään meidän tietoja, tekemistä ja olemista ja menemistä ja meillä on kattavat sähköpostilistat (H5)

eri organisaatioiden ja yhteistyöverkostojen pöytäkirjat ja muistiot on tärkeitä, samaten sitten ihan jos aattelee tätä substanssia [jonka parissa työskennellään] niin paljon löytyy tietoa ihan asiakastyöhön ja sen kehittämiseen liittyvää tuolta netistä, samaten [M10] sivut on tärkeitä ja [M3] sivut (H2)

Haastatellut välittävät tietoa eteenpäin erityisesti oman organisaation sisällä (taulukko 21).

omalle esimiehelleni ilman muuta ja sitten myöskin täällä [J1] organisaatiossa ylempänäkin oleville, mutta sitten taas ihan yhtä tärkeänä on se, että välitän tuolta noilta tahoilta tullutta tietoa omille alaisilleni ja sitten sitä kautta tai suoraan myöskin ihan asiakastyötä tekeville työn-

tekijöille, että semmonen hyvin tärkeä osa minun työtäni on nimenomaan tämä tiedonvälittäminen suuntaan ja toiseen (H2)

Tietoa viedään myös verkostoihin, joista erityisesti nousi esille aikaisemmin mainitut tärkeimmiksi nimetyt verkostot. Yksityisen ja kolmannen sektorin suunnasta tietoa välitetään myös nimetyille julkisen sektorin toimijoille, jotka eivät kuulu tärkeimpään verkostoon. Myös rahoittajalta saadaan ja sille välitetään tietoa (M7). (Taulukko 21.)



## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien näkemyksiä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista ja niiden välisistä verkostoista. Tutkimusalueena olivat verkostot sosiaali- ja terveysalan kentällä Kuopion alueella.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisina kentän eri toimijat ja sektorit nähdään?
- Millaisia verkostot ovat?
- Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on?

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla yhteensä kuutta (6) henkilöä, jotka toimivat julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektoreilla sosiaali- ja terveysalalla. Henkilöitä löydettiin etupäässä haastateltujen mainitsemien henkilöiden tai organisaatioiden perusteella. Kaikilla haastatteluihin osallistuneilla oli vuosien, jopa vuosikymmenten, kokemus työskentelystä sosiaali- ja terveysalan kentällä Kuopion alueella sekä toimimisesta erilaisissa verkostoissa. Puolella haastatelluista oli myös kokemusta toimimisesta niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannellakin sektorilla.

*Näkemyksiä eri toimijoista ja sektoreista*

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin haastateltujen näkemyksiä yleensä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden piirteistä. Julkisen sektorin toimijoihin liitettiin yleisesti mielikuvia suurista ja hitaasti muuttuvista

organisaatioista, jonka toimintaan vaikuttavat siinä olevat byrokraattiset rakenteet ja toimintatavat. Yksityisen sektorin toimijat nähtiin vahvasti toimintaympäristöä seuraavina ja ennakoivia, mikä osaltaan vaikuttaa myös niihin liitettyyn kykyyn reagoida muutoksiin nopeasti. Kolmannen sektorin toimijoiden nähtiin myös elävän toimintaympäristön muutoksissa ja muuntautuvan tarpeen mukaan. Toimintaympäristön muutokset voivat tosin aiheuttaa myös epävakautta, mikä näkyi esimerkiksi toiminnan jatkuvuudessa. Kolmannen sektorin toimijat itse näkivät kehittämissuunnan olevan yksityisen sektorin toimijoiden suuntaan entistä enemmän toimintaympäristön muutoksiin vastaavaksi.

Taustana verkostojen toiminnalle sosiaali- ja terveysalan kentällä tässä tutkimuksessa selvitettiin myös näkemyksiä siitä, mitkä toimijat näyttäytyvät vahvoina kentällä ja toisaalta, minkä toimijoiden vahvempi ääni ja näkyvyys olisi tärkeää. Tässä selkeästi vallitsi yksimielisyyttä siitä, että julkisen ja yksityisen sektorin toimijat näkyvät vahvasti kentällä. Julkisen sektorin osalta tähän vaikuttavana tekijänä nousi esille sen vastuu ja velvollisuudet liittyen sosiaali- ja terveysalan palveluiden tuottamiseen. Yksityisen sektorin näkyvyyden taas nähtiin johtuvan toimijoiden aktiivisuudesta ja markkinoinnista. Kolmannen sektorin toimijoiden toivottiin saavan enemmän ääntä kuuluville kentällä. Erityisesti järjestökentällä toimivien vapaaehtoisten ja jäsenistön kuuluvampaa ääntä kentällä pidettiin toivottavana. Myös ylipäätään paikallisten toimijoiden huomiointi koettiin tärkeäksi.

#### *Millaisia verkostot ovat?*

Tässä tutkimuksessa käsitellyissä verkostoissa asiakastyö on vahvasti keskiössä, jonka ympärille myös verkostot rakentuvat. Tämä tulee esille etenkin julkisen ja yksityisen sektorin toiminnassa, mutta myös kolmannella sektorilla, mikäli toimijalla on alan palvelutuotantoa. Vapaaehtoisuuteen pohjaavien kolmannen sektorin toimijoiden verkostojen kohdalla taas jäsenistön äänen kuuluviin saaminen näyttää olevan keskeistä. Yhtä kaikki, sosiaali- ja terveysalan luonteeseen varmasti kuuluukin se, että toiminnan keskiössä ovat ihmiset. Asiakastyö on siten keskeistä myös alan verkostoissa.

Toisaalta, asiakastyöhön perustuvat verkostot voivat toimia myös palveluketjun omaisesti, jolloin verkostoihin kuuluvat eri toimijat eivät välttämättä ole läsnä yhtäaikaisesti. Asiakastyöhön tai asiakkaan palvelujen tuotantoon sisällöllisesti liittymättömiä verkostoja tuli esille vain kaksi; toisessa verkostoista kehitetään itse verkoston toimintaa, toisessa taas keskitytään laajemman sisällöllisen asian kehittämiseen. Asiakastyön verkostojen ja verkostoista tärkeimmiksi koettujen lisäksi haastatellut tai heidän organisaationsa kuuluivat monenlaisiin muihinkin verkostoihin. Tärkeimmiksi tietyt verkostot nousivat niiden asiakastyöhön tai palveluiden tuotantoon liittyvän tiiviin yhteistyön johdosta erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin kohdalla. Kolmannen sektorin kohdalla verkostot koettiin tärkeiksi yhteisen vaikuttamisen tai asiantuntemuksen vuoksi.

Keskeisenä piirteenä tärkeimmiksi nostettujen henkilökohtaisten ja organisaation verkostojen kohdalla oli se, että ne olivat puolella haastatelluista samoja. Näiden verkostojen samuus voi selittyä sillä, että verkostot joka tapauksessa rakentuvat henkilöiden vuorovaikutuksen kautta, mikä muodostaa myös perustan organisaatioiden välisten verkostojen syntymiselle (Nordin & Jalonen 2015, 126). Henkilöiden omia, työelämän ulkopuolisia verkostoja ei kuitenkaan tullut esille tässä tutkimuksessa, mihin voi vaikuttaa esimerkiksi tutkimusaiheen vahva työelämäsidos, mutta toisaalta myöskään haastattelukysymykset eivät erityisesti ohjanneet vastaamista siihen suuntaan.

Tutkitut verkostot olivat sangen pysyviä. Verkostot olivat olleet olemassa 3–20 vuoteen, joten niitä voi jo pitää pitkäaikaisina ja vakiintuneinakin. Tilapäisiä tai lyhytkestoisia, jonkin asian tai tilanteen, ympärille rakentuneita lyhytaikaisia verkostoja tässä aineistossa löytynyt. Tosin vakiintuneessakin verkostossa asiat ja tilanteet vaihtelevat, vaikka verkosto ja sen osallistujat pysyisivät muuttumattomana. Myös Korkala (2010, 160) on todennut tutkiemiensa verkostojen pohjalta, että monesti organisaatioiden väliset verkostot ovat pysyviä ja pitkäaikaisia, niissä tapahtuneista henkilövaihdoistakin huolimatta.

Verkostojen tehtävissä ja tavoitteissa näkyi eroja sektorista riippuen. Julkisen ja yksityisen sektorin mainitsevat verkostot kietoutuivat erityisesti asiakastyön ja palvelutuotannon ympärille. Kolmannen sektorin toimijoiden verkostoissa taas painottui yhteistyö esimerkiksi yhteisen tiedottamisen muodossa.

Verkostot kehittyvät ja muuttuvat ajan myötä. Tässä tutkimuksessa löytyi muutoksiin kolmenlaisia syitä: henkilöihin, organisaatioihin ja verkostoihin liittyvät muutokset, talouteen ja toimintaympäristöön liittyvät muutokset ja verkoston henkilösuhteisiin liittyvät kehittyminen. Henkilömuutoksia ja jonkin verran myös organisaatiomuutoksia verkostoissa oli kohdattu niiden olemassaolon aikana. Myös toimintaympäristössä tapahtuneilla muutoksilla oli ollut vaikutusta myös verkostoiden toimintaan tai sisältöön. Tuloksista tuli ilmi, että verkostoissa olevien henkilöiden väliset suhteet olivat kehittyneet suotuisasti verkostossa toimimisen myötä. Tässä voidaan todeta säännöllisen vuorovaikutuksen mahdollistama tuttuuden lisääntyminen, minkä todettiin helpottavan niin verkostossa toimimista kuin yhteydenottamista henkilöihin muutenkin. Myös luottamuksen merkitys näkyi tässä. Verkostossa tapahtuvan tiiviin vuorovaikutuksen on havaittu edistävän yhteisen ymmärryksen löytymistä, mikä edelleen vaikuttaa yhteistyöstä saatavaan tuloksellisuuteen (Aira 2012, 126).

Varsinaisesti verkostanalyysissä käytettäviä verkostoa kuvaavia käsitteitä hyödynnettiin käsiteltyjen verkostojen rakenteellisessa hahmottamisessa, vaikka varsinaista verkostanalyysiä tässä tutkimuksessa ei tehty. Verkostanalyttisistä käsitteistä tarkasteltiin aineiston pohjalta verkostojen niiden keskeisiä toimijoita (organisaatioita tai henkilöitä), välittäjäasemia ja verkostojen ryhmittäisyyttä.

Keskeisiksi koettujen organisaatioiden määrä verkostoissa vaihteli ja silloinkin, jos verkostoon kuului useita toimijoita, niitä kaikkia pidettiin tärkeinä verkoston toiminnalle. Tutkitut verkostot olivat myös sikäli erillisiä, että samoja organisaatioita ei tärkeimmiksi koetuissa verkostoissa ollut. Pikemminkin verkostot rakentuivat vahvasti yhteisen intressin, tai voisi ehkä jopa yhteisen asiakaskohderyhmän, perusteella. Laajempi aineisto tai kaikkien aluksi mainittujen verkostojen tarkempi selvittäminen tosin olisi

saattanut tuoda esille myös haastateltujen tai heidän organisaatioiden kuulumista yhteisiin verkostoihin. Keskeisten organisaatioiden tärkeyttä verkostoille perusteltiin asiakasyhteistyöhön liittyvien palveluiden tarjonnan ja asiakkaan tilannetta koskevan tiedonsaannin kautta. Myös yhteistoiminnan organisointi ja asiantuntemus tekivät keskeisiksi mainituista organisaatioista tärkeitä verkoston toiminnalle.

Verkostoissa keskeisimpinä henkilöinä pidettiin yleisesti asiakastyön tekijöitä, mikä juontaa todennäköisesti verkostojen vahvasta asiakastyöhön ja siihen liittyvään palvelutuotantoon keskittymisestä. Asiakastyötä tekevien työntekijöiden merkitys nousi esille erityisesti julkisen ja yksityisen sektorin taholta ja heidän välisten verkostojen kautta. Kolmannen sektorin toimijoista koostuvassa verkostossa taas koettiin puheenjohtajien ja hallitusten jäsenten olevan keskeisimpiä. Julkisen ja kolmannen sektorin välisissä verkostoissa tuotiin esille verkostoissa toimivien eri tahojen edustajien merkitystä. Keskeisiksi mainittujen henkilöiden tärkeyteen verkostossa liitettiin henkilön toimiminen organisaationsa edustajana ja asioiden eteenpäin viejänä, asiakastyöhön liittyvä yhteistyö ja siihen liittyvien palveluiden tarjonta ja tiedonkulku asiakkaan tilanteesta. Myös luottamus osoittautui tärkeäksi tekijäksi keskeisiksi koettujen henkilöiden kohdalla.

Välittäjäasemia, ns. rakenteellisia aukkoja, ei tämän aineiston verkostoista suoraan voida hahmottaa, koska tutkitut verkostot olivat toisistaan erillisiä, saman organisaation sisällä toimivia tai kahden organisaation välisiä. Välittäviä henkilöitä tai organisaatioita voidaan tarkastella esimerkiksi yhteistyön hakemista koskeneen kysymyksen pohjalta. Vastausten yhteydessä kävi ilmi, että välittäjäasemassa olevia toimijoita ilmeni eri organisaatioissa olevien yhteyshenkilöiden ja verkostoissa olevien eri organisaatioiden edustajien muodossa. Näiden henkilöiden merkitys koettiin erityisesti tiedon kulun kannalta ja vaikuttamisen kannalta tärkeäksi. Näitä henkilöitä voidaan pitää sillanrakentajina verkoston solmukohdissa. Esimerkiksi Nordin ja Jalonen (2005, 132–133) ovat todenneet tutkimissaan verkostoissa sillanrakentajien olevan pitkäaikaisia toimijoita verkostoissa. Myös sillanrakentajien poisjäänti verkostosta voi vähentää verkoston sisäisiä tai ulkopuolelle ulottuvia yhteyksiä ja täten lisätä myös rakenteellisia aukkoja (Burt 1992). Tämän tutkimuksen aineiston perusteella ei kuitenkaan ole

saatavilla tarkentavaa tietoa näiden henkilöiden ominaisuuksista, kuten verkostossa toimimisen kestosta.

Tutkittuja verkostoja voidaan pitää melko ryhmittyneinä. Julkisen sektorin verkostoissa korostui niiden verkostot oman organisaation sisällä. Yksityisen sektorin verkostoissa oli käytännössä yksi julkisen sektorin kumppani. Kolmannen sektorin verkostoissa oli eniten hajontaa riippuen siitä, toimitaanko vapaaehtoistyön vai palvelutuotannon parissa. Verkostot olivat usean järjestötoimijan muodostamia tai pääasiassa julkisen sektorin tai valtakunnallisten toimijoiden kesken muodostettuja. Aikaisemmin esimerkiksi Atouba ja Shumate (2010, 304–305) ovat todenneet, että yhteistyöhön hakeudutaan samantyyppisten organisaatioiden ja samanlaisten rahoituspohjan perusteella. Tämän tutkimuksen tulosten valossa kuitenkin kyseessä on pitkälti erilaisten ja eri sektoreilla toimivien organisaatioiden verkostot, joissa toimijoiden kesken rahoituksessa voi olla toki yhtäläisyyttä julkisen rahoituksen osalta esimerkiksi ostopalveluiden tai toiminta-avustusten muodossa. Kaikki sektorirajat ylittäviä eli sekä julkisen, yksityisen että kolmannen sektorin toimijoita sisältäviä verkostoja ei tullut esille tässä tutkimuksessa tarkemmin tarkastelluissa verkostoissa. Toisaalta on myös todettu, että yksilöiden omia verkostojaan koskevissa kognitiivisissa kartoissa esimerkiksi ryhmittyminen voi näkyä vahvemmin kuin todellisissa verkostoissa. (Kilduff, Crossland, Tsai & Krackhardt 2008, 19, 24.) Tällaisen ilmiön toteamiseksi tulisi tämän tutkimuksen verkostoja tosin tutkia joko tarkemmin yksittäisestä verkostosta tai laajemmassa mitta-kaavassa, jolloin tulisi huomioida kentän eri toimijoita.

#### *Millaista sosiaalista pääomaa verkostoissa on?*

Tiedon hankintaa työhön liittyvistä asioista tai asiantuntemuksen ja erityisosaamisen hakua tehdään eri kanavista riippuen siitä millä sektorilla toimitaan. Yleinen piirre oli se, että sekä tietoa että asiantuntemusta haettiin ensisijaisesti usein oman organisaation sisällä toimivilta henkilöiltä. Kolmannen sektorin toimijoilta nousi esille myös yksi myöskin kolmannella sektorilla oleva toimija, jonka asiantuntemusta alaan liittyvissä asioissa pidettiin hyvänä. Tiedon ja asiantuntemuksen etsiminen oman organisaation sisältä on kiinnostavaa. Aikaisemman tiedon valossa näkemykset siitä,

millainen verkosto on toimivin uuden tiedon lähteenä vaihtelevat. Esimerkiksi Coleman (1988, 102–105) pitää tiheää verkostoa uutta tietoa välittävänä kanavana, kun taas Granovetterin (1973) mukaan uutta tietoa voidaan saada nimenomaan väljempien siteiden kautta. Organisaatioissakin voi olla erilaisia sisäisiä verkostoja. Esimerkiksi pienessä organisaatioissa ihmisten väliset siteet voivat olla hyvinkin tiiviitä verrattuna suuriin, jopa valtakunnallisiin organisaatioihin. Tämän tutkimuksen aineisto ei anna suoraa vastausta siihen, olisiko täysin uutta tietoa lähdetty enemmän hakemaankin joltain muilta tahoilta kuin oman organisaation sisältä. Yksityisellä sektorilla toimivat hakivat tietoa ensisijaisesti sen julkisen sektorin organisaation kautta, jonka kanssa he olivat tiiviisti verkostoituneet. Myös eri organisaatioissa olevat yhteyshenkilöt voivat toimia tietokanavana. Mitä enemmän hallinnollisia haastateltavan työtehtävät olivat, sitä enemmän tiedonhakukin kohdistui muihin julkisen sektorin alueellisiin tai valtakunnallisiin toimijoihin. Yhteistyömahdollisuuksia lähdetäisiin myös usein kartoittamaan oman organisaation sisällä toimivien henkilöiden kautta. Yksityiseltä sektorilta oltaisiin ensisijaisesti yhteydessä siihen julkisen sektorin organisaatioon, jonka kanssa toimittiin tiiviisti yhdessä.

Verkostoissa olevaa sosiaalista pääomaa voidaan tulkita myös sen kautta, miten jonkun toimijan poisjäännin koettiin vaikuttavan verkoston toimintaan. Tässä nousi erityisesti esille poisjäännin vaikutukset tiedon kulkuun verkoston toimijoiden välillä. Tiedon kulun katkeamisen tai viivästymisen todettiin vaikuttavan tiedon saannissa molemminpuolisesti, niin verkoston toimijoille päin kuin verkostosta toimijoille ja heidän organisaatioilleen päin. Koska verkostot liittyivät paljolti asiakastyöhön, vaikutukset tiedonkulkuun vaikuttaisivat lopulta asiakkaan palvelun sujuvuuteen. Vaihtuvuuden vuoksi verkostoista voi hävitä myös asiantuntemusta. Keskeisen toimijan poisjäännillä voi olla myös vaikutusta luottamuksen kokemiseen yhteistyötä helpottavan luodun luottamussuhteen katkeamisen vuoksi. Luottamus lisää yhteistä toimintaa ja kommunikaatiota, mikä edelleen lisää luottamusta toimijoiden kesken (Nordin & Jalonen 2015, 128; Putnam 1993, 170–171). Uusien luottamussuhteiden rakentamisen koettiin vievän oman aikansa. Merkittävämpänä tässä näyttäytyi henkilöihin kohdistuva luottamus organisaatioiden sijaan. Tämä liittyy Luhmannin (1979) jaotteluun henkilöihin kohdistuvasta luottamuksesta ja systeemeihin kohdistuvasta abstraktista

luottavaisuudesta. Omaa työskentelyä edistävää sosiaalista tukea taas koettiin saatavan vertaisverkostoista ja työkollegoilta.

Näyttäisi siltä, että tutkitussa kentässä uudenmalliset verkostomuodot, kuten Valkokarin ym. (2014) esittelemät parviverkostot, eivät ole ainakaan toistaiseksi yleisiä tutkitulla kentällä. Aineistosta kävi ilmi, että verkostojen luominen ja toiminta on voinut päinvastoin jopa ainakin julkisella sektorilla tulla virallisemmaksi ja byrokraattisemmaksi kuin aikaisemmin on ollut mahdollista. Julkisen sektorin ollessa edelleen suuri toimija, johon liittyvä byrokraatia haastateltujen näkemysten mukaan hidastaa usein asioiden etenemistä, voisi uudenlaisen verkostotoiminnan kuvitella nousevan käyttöön joko yksityisen tai kolmannen sektorin toimijoista käsin. Tosin esimerkiksi Nordin ja Jalonen (2015, 123, 132) ovat todenneet, että pyrkimys kustannustehokkaampaan toimintaan on lisännyt kiinnostusta myös uudenlaiseen verkostoitumiseen julkisella sektorilla, esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla. Valkokari ym. (2009, 217) taas ovat tuoneet esille moniulotteiset verkostot. Ne voivat olla hyvinkin avoimia ja löyhiä verkostoja, jotka muodostuvat erilaisten intressien ja tarpeiden mukaan.

Käsitteiden kirjoa eri toimijoiden kesken tuli esille tässä tutkimuksessa. Etenkin julkisen ja yksityisen sektorin osalta haastatteluissa nousi esille synonyymien kaltaisesti verkostojen lisäksi haastatteluissa tulivat esille käsitteet (moniammatillinen) yhteistyö ja (yhteistyö)kumppanuus erityisesti julkisen ja yksityisen sektoreilta haastateltujen puheessa. Moniammatillinen yhteistyöllä sosiaali- ja terveysalalla tarkoitetaan asiakastyöhön liittyviä, eri alojen asiantuntemusta yhdistäviä moniammatillisia työryhmiä tai tiimejä (Rekola 2008, 15–16). Kumppanuudella taas tarkoitetaan kahden yrityksen tai organisaation välistä, useimmiten myöskin virallistettua verkostosuhdetta, joka on vakiintunut ja tiivis. Kumppanuus perustuu luottamukselliseen suhteeseen ja siinä yhteistyötä toteutetaan pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77.) Erilaisten käsitteiden sisällöissä on näiden määritelmien valossa havaittavissa sisällöllisiä eroavaisuuksia, mutta toisaalta, ei myöskään verkosto ole käsitteenä yksiselitteinen, vaan sitä voidaan tulkita monin tavoin, kuten Borgatti & Halgin (2011, 1168) ovat todenneet.



Tutkijan olettamuksena oli, että kiinteitä, pitkäkestoisia useiden toimijoiden tai organisaatioiden muodostamia ja kaikki sektoreiden rajat ylittäviä verkostoja on vähän. Tuloksista odotettiin ilmenevän henkilötason verkostoitumista yli sektorirajojen. Aineistosta arveltiin tulevan esille myös sektorien erilaiset luonteet ja niiden väliset riippuvuussuhteet, kuten rahoitus ja kilpailu samoista resursseista.

Tämän aineiston valossa verkostot ovat nimenomaan ennemminkin pitempikkestoisia ja kiinteämpiä kuin lyhytkestoisia, esimerkiksi verkostoihin osallistujien pysyvyyden suhteen. Useiden henkilöiden ja organisaatioiden muodostamia verkostoja, myös sektorirajat ylittäviä verkostoja näytti olevan kentällä. Sen sijaan kaikkien sektoreiden välisiä, organisaatiotasoisia, kiinteämpiä verkostoja ei juuri tässä noussut esille. Kuitenkin, henkilötasolla verkostoituminen yli sektorirajojen tuli jonkin verran esille, erityisesti eri sektoreilla työskentelyn kautta muodostuneiden verkostojen kautta. Aineistosta tuli esille myös sektorien erilaiset luonteet, kuten olettamuksena olikin. Myös eri sektoreiden väliset riippuvuussuhteet, kuten talous nousi esille usein muodossa tai toisessa. Sen sijaan, esimerkiksi kilpailuasetelmia samoista resursseista ei ilmennyt merkittävästi tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta olisi voinut lisätä tutkimustyön eri vaiheissa tehtyjen ratkaisujen kautta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi triangulaatiota toteuttamalla ja teoriataustaa kehittämällä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 218). Tämänkin tutkimuksen kohdalla tutkimustuloksista olisi voinut saada enemmän irti käyttämällä erilaisia tapoja esimerkiksi aineistonkeruussa tai sen analysoinnissa. Verkostojen ja sosiaalisen pääoman tutkimuskenttä osoittautui myös välillä hämmentävänkin laajaksi. Selkeämmin rajattu teoriatausta olisi auttanut myös täsmällisempien tutkimuskysymysten ja sitä kautta tarkempien kysymysten luomisessa aineistonkeruuta varten. Tutkielman viimeistelyvaiheessa on havaittu myös teoriataustan tarkemman fokusoinnin merkitys tulosten antoisamman analysoinnin välineenä. Kokonainen tutkielmaprosessi on ollut ajallisesti pitkä, vaikka varsinainen tutkimustyö onkin sijoittunut lyhyemmälle ajalle. Tutkimuksen toteutus on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimuksen toistettavuus olisi tarvittaessa mahdollista. Tutkimuksen avulla

toivottiin saatavan kuvaa sektoreiden välisten verkostojen rakenteesta ja niihin kietoutuvasta sosiaalisesta pääomasta. Tutkimus on kohdistunut pieneen joukkoon kaikista alueen sosiaali- ja terveysalan toimijoista, joten yleispäteviä johtopäätöksiä ei tämän tutkimuksen aineiston nojalla voi tehdä. Tällä tutkimuksella saadut tulokset antavat kuitenkin suuntaa siihen, millaisia verkostoja julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välillä on olemassa.

Tutkimuksen tulokset herättävät useampiakin ajatuksia jatkotutkimuksen aiheiksi. Kiinnostavaa olisi tutkia tarkemmin esimerkiksi henkilökohtaisten verkostojen roolia organisaatioiden tai sektoreiden välisten verkostojen muodostumisessa ja sillanrakentajien roolia niin verkostojen toiminnassa. Tässä tutkimuksessa tuli esille selkeästi kahden organisaation välisiä verkostoja etenkin julkisen ja yksityisen sektorin välillä. Näitä verkostoja voidaan ajatella myös joko organisaatioiden välisinä verkostoina tai moniammatillisena yhteistyönä, jota on jo runsaasti tutkittu (esim. Isoherranen 2012). Sen sijaan esimerkiksi yksityisen ja kolmannen sektorin välisistä verkostoista voisi löytyä uusia tutkimusaiheita, koska tämän tutkimuksen aineiston valossa vaikuttaa siltä, että halukkuus näiden välisten sektoreiden välisten verkostojen luomiseen olisi entisestään lisääntymässä. Olisi kiinnostavaa myös tarkastella ja tutkia näiden verkostojen muotoutumista käytännön näkökulmasta. Myös monialaisten verkostojen tutkimista voisi jatkaa. Sosiaali- ja terveysalahan jo sinällään muodostuu kahdesta hieman erilaisesta alasta. Tämän tutkimuksen pienellä haastatteluotannalla terveysalan toimijoihin eivät haastattelut yltäneet lainkaan. Kuitenkin terveysalan toimijoita tuli esille aineistosta, joten tutkimusaiheita voisi löytyä jo pelkästään näidenkin alojen väliltä. Monialaisten verkostojen tutkimisessa ajankohtaista voisi olla sosiaali- ja terveysalan ja jonkin toisen alan väliset verkostot. Sosiaali- ja terveysalaa ajatellen esimerkiksi sen ja kulttuurialan väliset verkostot voisi olla kiinnostava tutkimusaihe paljon esillä olleen taiteen ja kulttuurin hyvinvointivaikutusten ja siihen liittyvän yhteistyön kautta.

## KIRJALLISUUS

Ahuja, G. 2000. Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly* 45, 425–455.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. *Jyväskylä Studies in Humanities* 179. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Atouba, Y. & Shumate, M. 2010. Interorganizational Networking Patterns Among Development Organizations. *Journal of Communications* 60, 293–317.

Barnes, J. 1954. Class and Committees in a Norwegian Island Parish. *Human Relations* 7, 39–58.

Borgatti, S.P. & Foster, P.C. 2003. The Network Paradigm in Organizational Research. A Review and Typology. *Journal of Management* 29(6), 991–1013.

Borgatti, S.P. & Halgin, D.S. 2011. On Network Theory. *Organization Science* 22 (5), 1168–1181.

Borgatti, S.P. & Molina, J.L. 2003. Ethical and Strategic Issues in Organizational Social Network Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science* 39 (3), 337–349.

Bourdieu, P. 1986. The Forms of Capital. Teoksessa Richardson, J.G. (ed.). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood, 241–258.

Burt, R.S. 1992. *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Coleman, J. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, vol. 94. Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure (1988), 95–120.

Durkheim, É. 1893/1990. *Sosiaalisesta työnjaosta*. Helsinki: Gaudeamus.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.

Gittel, R. & Vidal, A. 1998. Community Organizing. Building Social Capital as a Development Strategy. Thousand Oaks: Sage Publications.

Granovetter, M.S. 1973. The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology 78 (6), 1360–1380.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hartman, S. 2011. Terveyspalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti 10/2011.

Hartman, S. 2012. Sosiaalipalvelut. Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportti 5/2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huxham, C. & Vangen, S. 2005. Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage. London: Routledge.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Helsingin yliopisto, sosiaalitieteiden laitos.

Johanson, J., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. Johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.  
< <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf> >. Viitattu 25.2.2012.

Kilduff, M., Crossland, G., Tsai, W. & Krackhardt, D. 2008. Organizational Network Perceptions Versus Reality: A Small World After All? Organizational Behavior and Human Decision Processes 107, 15–28.

Knoke, D. & Yang, S. 2008. Social Network Analysis. London: Sage.

- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. *Annales Universitatis Turkuensis C* 298. Turun yliopisto, Sosiaalitieteiden laitos: Sosiologia.
- Krackhardt, D. 2010. Social Networks. Teoksessa Levine, J.M. & Hogg, M.A. (eds.) *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations*. Los Angeles: Sage, 817–821.
- Kuopion kaupunki. 2012. Kuopion kaupungin strategia 2020. <[http://www.kuopio.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d5916817-54e4-4149-a106-e59e3ffcd39d&groupId=12167](http://www.kuopio.fi/c/document_library/get_file?uuid=d5916817-54e4-4149-a106-e59e3ffcd39d&groupId=12167)>. Viitattu 7.3.2012.
- Kuopion kaupunki. 2015. Kuopion kaupungin yrityshaku. Kuopiossa toimivat yritykset. <<http://kalenteri.kuopio.fi/php/selaus/index.php>>. Viitattu 12.1.2015.
- Lakoff, G. & Johnson, M. 1980. *Metaphors We Live By*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lin, N. 2001. *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and Power*. New York: John Wiley and Sons.
- Luo, Y. 2005. Toward Coopetition Within a Multinational Enterprise. A Perspective from Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business* 40, 71–90.
- Marx, K. 1867/2013. *Pääoma (Das Kapital)*. Poliittisen taloustieteen arvostelua. Ensimmäinen kirja: pääoman tuotantoprosessi. Helsinki: TA-Tieto.
- McGrath, C. & Krackhardt, D. 2003. Network Conditions for Organizational Change. *Journal of Applied Behavioral Science* 39 (3), 324–336.
- Monge, P. & Contractor, N. 2003. *Theories of Communication Networks*. Oxford: Oxford University Press.
- Moreno, J. 1934. *Who Shall Survive. A New Approach to the Problem of Human Interrelations*. Washington, D. C.: Nervous and Mental Disease Publishing.
- Möttönen, S. & Niemelä, J. 2005. *Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot*. Keuruu: PS-Kustannus.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organization Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242–266.

Niiranen, V. 2011. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Risänen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Helsinki: WSOYpro Oy, 129–143.

Nordin, P. & Jalonen, H. 2015. Hyvinvointiverkosto institutionaalisenä yrittäjyytenä. Tapaustutkimus Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointiohjelman toteuttajaverkostoista. *Hallinnon tutkimus* 2, 123–142.

Portes, A. 1998. Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology* 24 (1998), 1–24.

Putnam, R.D. 1993. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. New Jersey: Princeton University Press.

Putnam, R.D. 2000. *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Rekola, L. 2008. Sosiaali- ja terveystoimintojen tuottamiseen vaikuttavia kehityssuuntia.. Teoksessa Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ruuskanen, P. 2001. *Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauksien ja mekanismit*. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. *KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 5.10.2015.

Schultz-Jones, B. 2009. Examining Information Behavior Through Social Networks: An Interdisciplinary Review. *Journal of Documentation* 65 (4), 592–631.

STM. 2015. *Sosiaali- ja terveystoiminta*. Sosiaali- ja terveystoiminta. <<http://stm.fi/sotepalvelut>>. Viitattu 5.4.2015.

Szreter, S. & Woolcock, M. 2004. Health by association? Social Capital, Social Theory, and the Political Economy of Public Health. *International Journal of Epidemiology* 33 (4), 650–667.

- Toni de, A.F. & Nonino, F. 2010. The Key Roles in the Informal Organization. A Network Analysis Perspective. *The Learning Organization* 17 (1), 86–103.
- Travers, J. & Milgram, S. 1969. An Experimental Study of the Small World Problem. *Sociometry* 32 (4), 425–443.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tönnies, F. 1887/1974. *Community and Association (Gemeinschaft Und Gesellschaft)*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Töttö, P. 1996. Émile Durkheim – kaikki on sosiaalista. Teoksessa Gronow, J., Noro, A. & Töttö, P. *Sosiologian klassikot*. Tampere: Gaudeamus, 173–212.
- Töttö, P. 1996. Ferdinand Tönnies – Gemeinschaft ja Gesellschaft. Teoksessa Gronow, J., Noro, A. & Töttö, P. *Sosiologian klassikot*. Tampere: Gaudeamus, 154–172.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.). 2009. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M. Kaunisto, K. & Apilo, T. (toim.). 2014. *Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntalinjoja*. Espoo: VTT.
- Vanhatalo, R. 2014. Vuorovaikutuksen yhteys verkoston rakenteeseen, toimintaan ja toimijoiden kokemuksiin. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1466. Tampere: Tampere University Press.
- Vesalainen, J. 2006. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen*. 2. painos. Vantaa: Teknologiateollisuus ry.
- Zaheer, A. & Bell, G.G. 2005. Benefiting from Network Position. *Firm Capabilities, Structural Holes and Performance*. *Strategic Management Journal* 26, 809–825.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Taustakysymykset

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä ja organisaatiossa?  
Kuinka kauan olet toiminut sosiaali- ja terveystieteiden kentässä Kuopion alueella?  
Millä sektoreilla (julkinen, yksityinen, kolmas sektori) olet toiminut työurasi aikana?

Mielikuvat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoista:

Jos julkisen sektorin toimija olisi eläin, niin mikä eläin se olisi?

Miksi?

Jos yksityisen sektorin toimija olisi eläin, niin mikä eläin se olisi?

Miksi?

Jos kolmannen sektorin toimija olisi eläin, niin mikä eläin se olisi?

Miksi?

Haastateltavan ja hänen organisaationsa kuuluminen erilaisiin verkostoihin:

Millaisiin verkostoihin itse kuulut?

Mitä näistä verkostoista pidät itsellesi tärkeimpänä?

Miksi?

Verkostokohtaiset lisäkysymykset:

Kuinka kauan verkosto on toiminut?

Mikä on verkoston tärkein tehtävä tai tavoite?

Kuinka verkosto on kehittynyt tai muuttunut?

Mitkä organisaatiot ovat verkostossa keskeisiä?

Miksi nämä organisaatiot ovat keskeisiä?

Ketkä henkilöt ovat verkostossa keskeisiä?

Miksi nämä henkilöt ovat keskeisiä?

Miten vaikuttaisi verkostoon ja sen toimintaan, jos keskeinen toimija jäisi siitä pois?

Millaisiin verkostoihin organisaatiosi kuuluu?

Mikä näistä verkostoista on organisaatiollesi tärkein?

Miksi?



Verkostokohtaiset lisäkysymykset:

Kuinka kauan verkosto on toiminut?

Mikä on verkoston tärkein tehtävä tai tavoite?

Kuinka verkosto on kehittynyt tai muuttunut?

Mitkä organisaatiot ovat verkostossa keskeisiä?

Miksi nämä organisaatiot ovat keskeisiä?

Ketkä henkilöt ovat verkostossa keskeisiä?

Miksi nämä henkilöt ovat keskeisiä?

Miten vaikuttaisi verkostoon ja sen toimintaan, jos keskeinen toimija jäisi siitä pois?

Kuva kentällä olevista toimijoista:

Kun ajattelet sosiaali- ja terveysalan kentällä olevia toimijoita yleensä...

Mitkä toimijat näyttävät vahvoina kentällä?

Mitkä tekijät siihen vaikuttavat?

Keiden toimijoiden äänen pitäisi tulla vahvemmin esille?

Miksi näiden toimijoiden vahvempi rooli olisi tärkeää?

Tiedon kulku ja vuorovaikutus verkostoissa:

Jos tarvitset tietoa omaan työhösi liittyvästä asiasta, keneen otat yhteyttä?

Jos tarvitset asiantuntemusta jossain erityisasiassa sosiaali- ja terveysalalla, keneen otat yhteyttä?

Jos etsit sopivaa toimijaa yhteistyöhön, kuka on sellainen henkilö, joka osaa neuvoa keneen kannattaa ottaa yhteyttä?

Keiltä saat eniten tietoa työhösi liittyvistä asioista?

Keille itse välität tietoa?

Mahdolliset lisäykset:

Haluaisitko lisätä vielä jotain edellä käsiteltyihin aiheisiin?

Liite 2. Tutkimuslupa-anomus

Minna Sunnari

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

[yhteystiedot]

xx.xx.2015

VASTAANOTTAJA

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS

Opiskelen Jyväskylän yliopiston humanistisessa tiedekunnassa pääaineenani yhteisöviestintä. Teen pro gradu -tutkielmaa, jossa tutkin julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin verkostoja sosiaali- ja terveysalan kentässä Kuopion alueella.

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu haastattelemalla eri sektoreilla toimivia henkilöitä. Haastattelut etenevät ns. lumipallomenetelmän avulla.

Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa huomioidaan luottamuksellisuus ja nimettömyys. Tutkimuksen raportoinnista ei käy ilmi haastateltavien henkilöllisyyttä eikä aineistonkeruussa esille tulleiden henkilöiden, organisaatioiden tai verkostojen nimiä.

Työtäni ohjaa professori Vilma Luoma-aho Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitokselta.

Tutkimukseni valmistuu kevään 2015 aikana. Vastaan mielelläni tutkimusta ja sen suorittamista koskeviin kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Minna Sunnari

## PÄÄTÖS TUTKIMUSLUVASTA

Organisaatio:

---

- Tutkimuslupa myönnetään
- Tutkimuslupaa ei myönnetä

Lisätietoja (tarvittaessa):

Päiväys \_\_\_ / \_\_\_ 2015

---

—  
Luvan myöntäjän allekirjoitus ja nimenselvennys

---

—  
Luvan myöntäjän asema organisaatiossa

### Liite 3. Suostumuslomake

#### SUOSTUMUS HAASTATTELUUN

Allekirjoittanut suostuu pro gradu –tutkimukseen kuuluvaan haastatteluun. Tutkimus koskee julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin verkostoja sosiaali- ja terveysalan kentässä Kuopion alueella.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Yksittäinen haastateltava ei ole tunnistettavissa tai yksilöitävissä. Tutkimuksen aikana tai raportoinnista ei käy myöskään ilmi aineistonkeruussa esille tulleiden henkilöiden, organisaatioiden tai verkostojen nimiä.

Haastattelu nauhoitetaan. Haastateltavalla on oikeus halutessaan keskeyttää haastattelu.

Haastattelun suorittaa pro gradu –tutkielman tekijä, yhteisöviestinnän opiskelija Minna Sunnari. Tutkielma liittyy Jyväskylän yliopiston yhteisöviestinnän maisteriopintoihin.

Kuopiossa \_\_\_ / \_\_\_ 2015

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys