



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Oscar Mäkinen

Monialaisen verkoston johtaminen

Case Vaasan kaupungin työllisyyden ekosysteemin monialainen verkosto

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Mäkinen Oscar		
Tutkielman nimi:	Monialaisen verkoston johtaminen: Case Vaasan kaupungin työllisyyden ekosysteemin monialainen verkosto		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Esa Hyyryläinen		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Työllisyyden merkitys yksilön elämässä on suuri. Työllisyyden lisäämistä ja työttömyyden poistamista toteutetaan eri toimielimissä Vaasan kaupungin alueella. Asiakkaan yhteisen polun luomiseen ja pompottelun välttämiseksi palveluiden välillä Vaasan kaupungin alueella on syntynyt verkostoja, joiden avulla pyritään parantamaan asiakkaan tilannetta. Pyritään poistaa asiakkaan pompottelu ja löytämään asiakkaalle oikea-aikaista ja oikeaa palvelua. Vaasan työllisyyden ekosysteemin alla työskentelee useita eri organisaatioita, julkiselta-, yksityiseltä- ja kolmannelta sektorilta. Vaasan työllisyyden ekosysteemi parantaa asiakkaiden asemaa ja luoden lisäarvoa heidän elämiinsä ja saada heidät takaisin palveluiden piiriin ja lopulta takaisin työelämään.

Tämä pro gradu -tutkielma tarkastelee Vaasan työllisyyden ekosysteemin monialaista verkostoa ja etsii keinoja, miten verkostotoimintaa voidaan kehittää parhaiten ja miten sitä tulisi johtaa. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan verkostoja ja erilaisia verkoston piirteitä. Tutkimuskirjallisuudessa käydään myös läpi erilaisia verkoston johtamiseen liittyviä teemoja, miten verkostoja tulisi johtaa ja mitä asioita on tärkeä huomioida. Tutkimuksessa toteutettiin kysely sekä haastattelu, eli tutkimuksessa hyödynnettiin määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Monimenetelmä tutkimuksen lisäksi saatuja tuloksia vertailtiin Keski-Uudellamaalla toteutettuun kyselyyn, jonka avulla saataisiin selville alueellisia eroavaisuuksia. Tutkimuksessa järjestettyyn kyselyyn vastasi 32 henkilöä, haastatteluihin osallistui 15 henkilöä ja vertailuaineiston kyselyyn oli vastannut 22 henkilöä.

Tutkimustuloksien perusteella tutkija kasasi verkostotoiminnan tukipilarit, jotka esittävät aineiston ja tutkimusmateriaalin perusteella keskeiset huomiot verkoston kehittämisen ja johtamisen kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella roolien selkeys, osallistava johtaminen ja yhteinen halu tehdä töitä ovat keskeisiä asioita, miten verkostoa voisi kehittää ja johtaa parhaiten. Tuloksista nousi esille myös vahva asiakaslähtöisyys kaikessa tekemisessä. Verkostolla on vahva sisäinen konsensus siitä, että asiakas on toiminnan keskiössä ja vastaa siihen kysymykseen miksi verkostotoimintaa tehdään. Johtopäätöksenä tutkimuksessa todetaan Vaasan työllisyyden ekosysteemillä olevan yhteinen halu kehittää verkostotoimintaa ja parantaa verkoston johtamista, jossa asiakas on keskiössä. Tutkimuksessa kasattuja verkostotoiminnan tukipilareita voidaan hyödyntää verkoston kehittämisessä ja johtamisen parantamisessa.

AVAINSANAT: verkostot, verkostojen johtaminen, monialaisuus, kompleksisuus, asiakas

Sisällys

1. Johdanto	6
1.1. Tutkimuksen taustaa	7
1.2. Tutkimuksen rakenne	7
2. Verkostot ja niiden johtaminen	9
2.1. Verkostojen teoriapohjaa	9
2.1.1. Verkostojen kompleksisuus	11
2.1.2. Verkostojen rakenne	15
2.1.3. Monialaiset verkostot	17
2.2. Toimivan verkoston edellytykset	19
2.2.1. Luottamuksen merkitys verkostoissa	20
2.2.2. Verkoston yhteinen näkemys	23
2.3. Verkostojen johtaminen	24
3. Tutkimuksen toteutustapa	30
3.1. Tutkimuskohteen kuvaaminen	30
3.2. Aineiston keruu	32
3.3. Tutkimusmenetelmä	33
3.3.1. Määrällinen tutkimusaineisto	34
3.3.2. Laadullinen tutkimusaineisto	36
3.3.3. Vertailussa käytetty tutkimusaineisto	37
3.4. Tutkimuksen analyysimenetelmä	38
4. Tutkimuksen tulokset	39
4.1. Kyselyn tulokset	39
4.2. Ryhmähaastattelut	46
4.2.1. Verkoston kehittäminen	47
4.2.2. Verkoston johtaminen	50
4.2.3. Verkoston pelisäännöt	51
4.2.4. Asiakas	53
4.3. Vertaillaan verkostojen tilannetta Vaasa – Keski-Uusimaa	55

5. Johtopäätökset	58
5.1. Tutkimustulosten tarkastelu	58
5.2. Tutkimuksen laadun tarkastelu ja luotettavuus	63
5.3. Käytännön ohjeistukset verkostotoimijoille	64
5.4. Jatkotutkimusehdotukset	67
Lähteet	68
Liitteet	76

Kuviot

Kuvio 1. Tutkielman rakenne.	8
Kuvio 2. Luottamuksen rakentamisen kehä.	22
Kuvio 3. Verkoston johtamisen keinoja.	27
Kuvio 4. Verkostotyön edellytykset.	35
Kuvio 5. Verkostotyön edellytykset kyselyn vastaajien mukaan.	40
Kuvio 6. Miten kyselyyn vastaavat toivovat verkostoa johdettavan.	41
Kuvio 7. Verkoston toimivuuden edellytykset kyselyyn vastanneiden mukaan.	42
Kuvio 8. Miten kyselyyn vastaajat kokevat verkoston vastuunjaon ja roolituksen.	42
Kuvio 9. Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo.	43
Kuvio 10. Missä kyselyyn vastanneet kokevat verkoston olevan tällä hetkellä.	44
Kuvio 11. Haluaako vastanneet, että verkosto osallistaa enemmän.	46
Kuvio 12. Verkostotoiminnan tukipilarit.	61

1. Johdanto

Tutkielma on toteutettu toimeksiantona Vaasan kaupungin työllisyyspalveluille. Vaasan kaupunki toivoo selvittävänsä, miten verkostoa johdetaan mahdollisimman tehokkaasti ja kuinka verkosto toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Monialainen verkosto on kompleksinen kokonaisuus koostuen monista yksittäisistä toimijoista ja organisaatioista sekä niiden omista ja yhteisistä tavoitteista (Niiranen, 2012, luku 6.)

Hyvinvointialueiden siirtyminen omaksi kokonaisuudeksi, muokkaa kuntien verkostoja voimakkaasti, jättäen suuren aukon toimintakulttuuriin. Nyt on hyvä murroskohta selvittää, miten monialaiset verkostot toimivat mahdollisimman tehokkaasti juuri Vaasan kaupungissa. Tutkimuskysymykset keskittyvät seuraaviin teemoihin: Miten verkostoja voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, miten asiakasta voidaan tukea monialaisesti yhteistyössä toisten toimijoiden kanssa, mitä verkostojen johtamisessa pitää huomioida. Nämä teemat on kasattu kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten monialaista verkostoa voidaan kehittää parhaiten?
2. Miten monialaista verkostoa tulisi johtaa?

Vastaamalla näihin tutkimuskysymyksiin voidaan auttaa verkostoja toimimaan paremmin tässä verkostoituvassa maailmassa. Myös Järvensivun (2019, s. 37–44) tutkimuksia verkostoista voidaan kiteyttää niin, että verkostoja tarvitaan, kun halutaan oppia, kehittää uutta, toimia joustavammin ja vastata asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisesti. Verkostojen toimivuus auttaa asiakasta, joka voisi pudota palveluiden piiristä pois. Verkostojen toimivuudella voidaan suoraan vaikuttaa siihen, miten asiakas saadaan takaisin palveluiden piiriin. Tämä muutos on sama ympäri Suomea eikä pelkästään Vaasan alueella. Näin aihe on vaikuttava myös yhteiskunnallisella tasolla.

Aineisto keskittyy tarkastelemaan verkoston sisäisten toimijoiden, yksityisten-, kolmannen- ja julkisen sektorin välisiä suhteita. Monialaista verkostoa tutkiessa on tärkeä ottaa mukaan kaikista eri lähtökohdista tulevia toimijoita mukaan tutkittavaan aineistoon. Tutkimuksen aineiston keräämiseen käytettiin kyselylomaketta sekä teemahaastattelua. (Muotio, 2022)

1.1. Tutkimuksen taustaa

Tutkija toimi TEO-hankeella harjoittelussa vuosien 2021 ja 2022 aikana, missä hän pilotoi tietoturvallisen verkkoalustan toimivuutta. TEO-hanke – Työkuntoa ja elinvoimaa osallisuudesta kuului Suomen rakennerahasto-ohjelman, kestäväää kasvua ja työtä hankekokonaisuuteen. Vaasan kaupunki on osallistunut hankkeeseen yhteistyössä SPR-kirpputorin ja EduVamian kanssa. Harjoittelun aikana tutkija pääsi tutustumaan minkälaisia toimintatapoja verkostolla on. Harjoittelussa lähdettiin kuvaamaan verkostoa, ja selvittämään ketkä toimijat ovat mukana verkostossa ja ketkä työskentelevät yhteisen asiakkaan kanssa.

Työkuntoa ja elinvoimaa osallisuudesta muodostavat TEO-hankkeen pohjan sille, mihin koko hanke pyrkii. Tavoitteena on parantaa kaikista heikoimmassa asemassa olevien alueen henkilöiden työkuntoa ja elinvoimaa, osallisuuden avulla. Osallistamisen kautta tarkoituksena on edistää henkilöiden oman elämän hallintaa ja avustaa heitä kohti jokaisen omaa hyvää elämää. Hanke kannustaa ja tukee henkilöitä löytämään omat vahvuutensa ja lähtemään kehittämään niitä, minkä avulla henkilö saa arkeensa lisää elämää ja sisältöä, mikä parantaa henkilön omaa elämänlaatua.

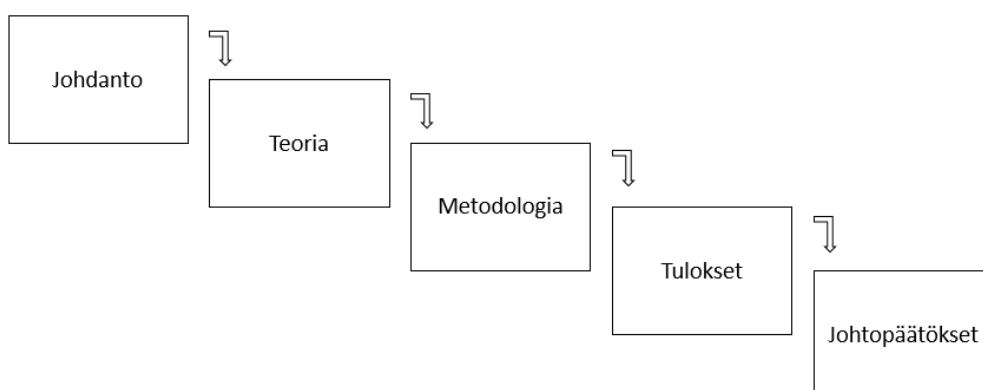
1.2. Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 kuvataan tutkielman rakennetta. Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta sekä niiden alaluvuista. Tutkielman ensimmäinen pääluku on johdanto, missä tarkastellaan

tutkimuksen tavoitteita, tutkimuskysymyksiä, rakennetta ja yleisesti esitellään tutkimuksen kohde. Toisessa pääluvussa tarkastellaan verkostoja ja luodaan tutkimukselle sen teoreettinen viitekehys ja tarkastellaan tarkemmin verkostojen merkitystä, niiden kompleksisuutta sekä tutkija käy läpi monialaisten verkostojen piirteitä. Lisäksi toisessa pääluvussa luodaan teoriapohjaa verkostojen johtamiseen, mitkä ovat verkoston edellytyksiä sekä tarvitseeko verkosto yhteisiä tavoitteita.

Kolmannessa pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen toteutustapaa, mitä metodologisia päätöksiä tutkimuksessa on tehty. Pääluvussa käydään läpi kohdetta tarkemmin; miten aineisto on kerätty, mitä tutkimusmenetelmää ja aineiston analyysiä on käytetty. Neljännessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset ensin määrälliset ja sitten laadulliset tutkimustulokset. Lopuksi tulokset vedetään yhteen ja vertaillaan Keski-Uudellamaalla tehtyyn tutkimukseen.

Viimeisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Tässä tarkastellaan tutkimuksen johtopäätöksiä ensin tutkimuskysymysten pohjalta, jonka jälkeen niitä tarkastellaan teoreettisesta viitekehuksesta. Tämän jälkeen tutkija tarkastelee tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Lopuksi tutkija antaa konkreettisia ohjeita tutkimuskohde organisaatiolle sekä esittää mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2. Verkostot ja niiden johtaminen

Tässä luvussa luodaan tutkielman teoriapohja. Luvussa tarkastellaan verkostojen merkitystä, niiden kompleksisuutta ja mitä ominaisuuksia monialaisissa verkostoissa on. Näiden lisäksi tutkija nostaa esille muutamia keskeisiä asioita, mitkä mahdollistavat toimivan verkoston ja mihin asioihin tulee keskittyä, kun halutaan parantaa verkostojen toimivuutta. Verkostojen tarkastelun jälkeen käydään läpi verkostojen johtamiseen liittyvää tematiikkaa sekä miten luottamus, sitoutuminen ja tunteminen tukee verkostojen johtamista.

2.1. Verkostojen teoriapohjaa

Provan, Fish ja Sydow (2007, s. 482) toteavat useiden verkostotutkijoiden, kuten Faulkner & de Rond, Galaskiewicz, Kilduff & Tsai ja Monge & Contractor tulleen samaan lopputulokseen siitä, ettei ole yhtä teoriaa, mikä kattaa kaiken asian verkostoista. Näin ollen monia erilaisia tutkimuksia on kehittynyt verkostoista ja niitä on tutkittu erilaisista näkökulmista ja viitekehyksistä katsoen. Hollantilaiset tutkijat Kljin ja Koppejaan (2012, s. 4) tekivät tutkimusta hallinnon verkostoteoriasta GNT (Governance Network Theory). GNT nojautuu laajalalti NPG:een, (New Public Governance) mikä taas on ajamassa nyt vaihtoehtoiseksi hallintotavaksi vanhempien PAM:in (Public Administration model) ja NPM:in (New Public Management) tilalle. Kun tarkastellaan GNT:ä ja NPG:a pitää todeta, että molemmat hallinnon tavat omaavat samoja piirteitä ja tämä tilanne pakottaa uusien hybridien muodostumiseen mahdollisesti tulevaisuudessa. Tässä tutkielmassa tarkastelen lähemmin Governance Network Theory:ä unohtamatta New Public Governancea. GNT on tällä hetkellä murroksessa, kun sen tulisi löytää uusia tapoja toimia ja uusia hybridimalleja, jottei siitä tulisi vain yleispätevää ohjeistusta verkostoille.

New Public Governance pohjautuu luonteeltaan verkostomaiseen ja kompleksisiin ympäristöihin. NPG:ssä tarkastellaan paljon eri organisaatioiden ympäristöjä sekä eri

organisaatioiden välisiä suhteita. Resursseja jaetaan verkostopohjaisesti ja NPG:n teoreettiset juuret sijoittuvat instituaali- ja verkostoteorioihin. (Osborne, S, 2009, s. 10)

Keast (2014, s. 22) nostaa artikkelissaan esille myös Governance Network Theoryn merkityksen. Hallinto on käymässä suurta muutosta läpi ja siirtymässä yhä kauemmaksi ylhäältä alaspäin johdettavasta hallintotavasta kohti horisontaalista itseorganisoituvaa verkostomallia. Considine (2005, s. 127) tunnisti tutkimuksessaan, että yksi tärkeimmistä asioista verkostoimaisempaan hallintoon siirtyessä on ollut laajojen ongelmien ratkaiseminen monialaisesti. Lisäksi kommunikaatiota voidaan harrastaa erittäin tehokkaasti eri verkoston osien välillä. Keast (2014, s. 23) nostaa tutkimuksessaan esiin tutkijoiden Kljin:in ja Koppenjan:in kaksi keskeistä tehtävää verkostojen johtajille, jotka ovat toiminnan johtaminen sekä verkoston ohjeiden päivittäminen. Toiminnan johtamisella tarkoitetaan laadukkaiden kohtaamisten ja kanssakäymisten luomista verkoston jäsenten välille. Ohjeiden päivittämisellä tarkoitetaan sääntöjen ja ohjeiden päivittämistä verkoston sisällä, kuinka osallistujat esimerkiksi toimivat verkostossa. Keast (2014, s. 23) kiteyttää GNT:n keskittyvän verkoston johtoon ja niihin toimijoihin jotka vievät verkostoa eteenpäin. Nämä henkilöt ovat aktiivisesti verkoston toiminnassa mukana ja tuottamassa tulosta verkostolle.

Kljin ja Koppejaan (2012, s. 3) ovat tutkineet GNT:n historiaa ja tarkastelleet mistä se on tullut ja minkälaiseksi se on muodostumassa. Kljin ja Koppenjanin (2012, s. 3–4) teoksessa lainaavat Kljinin aikaisempia tutkimuksia, missä hän jakaa Governance Network Theoryn kolmeen osioon, mitä on voitu jokseenkin selkeästi erottaa viimeisen reilun 50 vuoden aikana. Nämä kolme osaa ovat: poliittiset verkostot, tuki ja toteutus verkostot sekä hallinto verkostot. Jokainen näistä verkostotyypeistä keskittyy erilaisiin verkostoihin. Poliittiset verkostot keskittyvät enemmän siihen, miten valtion ja sen potentiaaliset yhteistyötahot toimivat keskenään. Tuki ja toteutus verkostoilla keskittyminen on enemmän käytännön toimintaan, keskitytään enemmän siihen, miten organisaatiot voivat tukea toisiaan verkostoissa esimerkiksi fyysisten hyödykkeiden kautta. Hallinto verkosto sen sijaan keskittyy ratkaisemaan kompleksisia ongelmia

verkostomaisen ja horisontaalisen keskustelun kautta. Kuitenkin erilaisuuksien kautta kaikki verkostotyypit käyttävät verkosto-sanaa tarkoittaen yhteistyöhön eri organisaatioiden tai toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Kaikilla tähän GNT mallin mukaiseen toimintaan osallistuvilla jäsenillä on sama ajatus siitä, että he jakavat yhteisen kiinnostuksen, jonkun yhteisen tavoitteen, jonka saavuttaminen on helpompaa kaikilla, mikäli tehdään yhteistyötä verkostossa.

Monet teoriat ja ajatukset, mitkä keskittyvät yksilöön tai yhteen organisaatioon ovat ohjanneet laajasti sitä tutkimusta ja tietoa, mitä osataan sanoa verkostoista. Nämä tutkimukset yleensä keskittyvät selittämään yksilöiden tai tiettyjen organisaatioiden vaikutuksia verkostossa ja kuinka paljon pienillä muuttujilla voi olla vaikutusta isossa kuvassa. (Fish, Provan & Sydow, 2007, s. 480)

2.1.1. Verkostojen kompleksisuus

Weber ja Khademian (2008, s. 334) ovat tarkastelleet monia tutkijoita, jotka pitävät verkostoja erityisesti keinoina organisoida, käsitellä kompleksisia ongelmia, jakaa vähäisiä resursseja verkoston sisällä ja saavuttaa yhteisiä tavoitteita. Tutkijat ketkä ovat tulleet tällaisiin tuloksiin ovat esimerkiksi Kickert, Klijn, ja Koppenjan, Peters, Podolny ja Page, Powell, Kopet, Smith-Doerr ja Hall. Verkostoja kuvataan jatkuvan yhteistyön kautta ja kuinka eri organisaatiot, ryhmät ja yksilöt ovat luoneet suhteita toistensa välille luoden samalla verkoston. Verkostot voi syntyä luonnollisesti yhteistyön ja suhteiden kautta, tai verkostoa voidaan myös yrittää luoda esihenkilöiden toimesta, jotta pystyttäisiin kehittämään yhteistyötä jakamaan resursseja paremmin ja kehittämään toiminnan tehokkuutta (Bardach, 1998, s. 275). Verkostojen ajatellaan omaavan useita haluttuja ominaisuuksia suorittaakseen kompleksisia tehtäviä. Näihin ominaisuuksiin kuuluu muun muassa joustavuus, tehokkuus, innovaativuus sekä taito saada osallistujat saavuttamaan jotain yhdessä, mitä he eivät olisi yksin saavuttaneet. (Powell, 1998, s. 334). Verkostoilla on potentiaalia luoda arvoa (Büchel ja Raub 2002, s. 587) sekä hankkia itselleen kriittisiä resursseja ja valtaa. (Pfeffer ja Salancik, 1978, s. 247) Kun tehokkuus

on sidottu kykyyn välittää informaatiota mahdollisimman monen henkilön välillä sekä kysyä ja oppia tästä informaatiosta jotain, niin verkostot nähdään toimivana, kun verrataan muihin malleihin jakaa tietoa ja kouluttaa isoja määriä ihmisiä. Monet eri organisaatiot ja tutkijat, kuten Markle Foundation, Powel, Kopet ja Smith-Doerr ovat nähneet juuri verkostot ratkaisuna tähän (Weber ja Khademian, 2008, s. 334).

Järvensivu (2019, s. 13) määrittelee verkostotyön käsitteen niin, että se on luottamusperusteista ja vastavuoroista yhteistyötä vapaiden toimijoiden välillä. Verkostoyhteistyötä tehdään siis silloin, kun tehdään vapaaehtoisesti, luottamukseen perustuen ja vastavuoroisesti yhdessä töitä. Järvensivu (2019, s. 21–23) listaa kirjassaan useita näkökulmia tarkastella verkostoja, monet erilaiset näkökulmat ja opit yhteistyöstä kuuluvat verkostoihin. Powell (1990, s. 303–305) määrittelee verkostotyötä autonomisten toimijoiden väliseksi vastavuoroiseksi ja pitkään jatkuvaan luottamukseen perustuvaan yhteistyöhön.

Provan ja Kenis (2007, s. 231) määrittelevät verkoston käsitettä niin, että on vähintään kolme ryhmää, jotka tekevät yhteistyötä. Nämä ryhmät tai organisaatiot ovat autonomisia toimijoita ja pyrkivät saavuttamaan omien tavoitteiden lisäksi myös jotain yhteistä hyvää. Tällaista toimintaa voidaan määrittää verkostoksi. Kyseiset verkostot voivat muodostua itsestään, organisaatioiden henkilöiden toimesta tai niitä voidaan säätää sopimusten kautta. Tämän tarkastelun kautta Provan ja Kenis (2007, s. 231) toteavatkin monialaisten verkostojen mahdollisuuksista tulla todella monipuolisiksi ja kompleksisiksi kokonaisuuksiksi. Provanin ja Keniksen (2007, s. 231) määritelmä pohjautuu Kilduffin ja Tsain määritelmään tavoitekeskeisestä verkostosta. Nämä tavoitekeskeiset verkostot ovat todella toimiva tapa saavuttaa monipuolisia, monialaisesti vaikuttavia lopputuloksia, varsinkin julkisella ja kolmannella sektorilla missä yhteistyötä usein vaaditaan suurien ongelmien ratkaisemiseksi. Provan ja Kenis (2007, s. 231)

Verkostoja on pidetty uutena positiivisena tapana koordinoida toimintaa. Verkostoja on verrattu markkinoihin ja hierarkioihin. Jatkuva ajatus on yhä edelleen verkostojen ongelmista huolimatta se, että verkostoilla pystytään tuottamaan positiivista lisäarvoa, mitä ei voitaisi saavuttaa esimerkiksi markkina-asetelmassa tai hierakisessa organisaatiossa (Provan ja Kenis, 2007, s. 233).

Agranoff (2006, s. 56) Määrittelee verkoston käsitettä artikkelissaan yhteistyön (co-operation) kautta. Yhteistyöllä tässä tilanteessa Agranoff (2006, s. 56–57) tarkoittaa yhdessä tekemistä jonkun yhteisen ongelman eteen. Yhteistyö voi olla säännöllistä tai epäsäännöllistä ja se voi tapahtua organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Provan ja Kenis (2007, s. 245–246) käyvät läpi artikkelissaan Agranoffin ja McGuiren verkoston käsitettä ja he tiivistävät sen seuraavasti: Se on toimintaa, mikä fasilitoi ja ohjaa monia organisaatioita toimimaan yhdessä jonkun yhteisen ongelman ratkaisemiseksi mitä yksittäinen organisaatio ei voi helposti ratkaista.

Verkostoja on tutkittu kauan ja verkostoista on opittu paljon viimeisten vuosikymmenten aikana, kun verkostotutkimusta ("Network science") on tehty. Brandes (2013, s. 1) määrittelee artikkelissaan "What is network science" mitä hänen mielestään verkostotutkimukseen kuuluu. Hän pääväitteenään artikkelissaan toteaa, että he näkevät verkostotutkimuksen liittyvän täysin suhteelliseen dataan eri toimijoiden välillä. (Brandes, 2013, s. 2)

Brandes (2013, s. 2) toteaa artikkelissaan, että verkostoja on kaikkialla ja kyseistä toteamusta pääsee kuulemaan yhä enemmän. Verkostotutkimuksen edetessä on päästy oppimaan todella paljon erilaisten toimijoiden suhteesta. Toimijan ei tarvitse olla pelkästään yksittäinen toimija, kuten työntekijä. Verkostotutkimuksessa voidaan tarkastella tarkemmin kahden tai useamman organisaation välisiä suhteita, kokonaisen verkoston tai ekosysteemin välisiä suhteita. Toimijat voivat olla myös pelkästään verkossa, eikä fyysisiä toimijoita välttämättä tarvita. Verkostotutkimus tutkii siis kahden tai useamman toimijan välisiä suhteita. Verkostotoiminnan avulla voidaan myös tukea

aktiivisesti pienempien toimijoiden asemaa. Pienet toimijat tarvitsevat tukea muilta toimijoilta ja yhteistyön avulla toimintaa voidaan kasvattaa suuremmaksi. Pienemmät toimijat myös tukevat isompia toimijoita tarjotessaan esimerkiksi jotain tiettyä palvelua ja ammattitaitoa, mitä isommilla toimijoilla ei välttämättä ole. Samalla yhteistyö lisää legitimizeettiä eri toimijoiden välillä, kun luotetaan toisiin ja tehdään yhdessä töitä. (Human & Provan, 2000, s. 327–329)

O'Toole (1997, s. 48–49) lainaa tutkijoita Kettl 2002; O'Toole 1997; Roberts 2002, jotka toteavat verkostotyön ja verkostojen olevan kompleksisia kokonaisuuksia. Organisaatiot, julkiset- ja yksityiset toimijat ovat joutuneet keksimään erilaisia ratkaisuita kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi. Verkostotoiminnan lisäksi tutkimuksessa käsiteltävä työttömyys on erittäin monisyinen ongelma, mihin ei ole yhtä selkeää vastausta. Asian selvittäminen vaatii monien toimijoiden selkeää yhteistyötä. Lisäksi tietyt ratkaisut voivat auttaa työllistymisen tiettyihin osa-alueisiin, mutta samalla ratkaisut voi tuoda uusia ongelmia.

Koliba (2014, s 86–87) nostaa esille kirjassaan huomion, että vaikka verkostot ovat kompleksisia toimijoita, niin niitä kuitenkin hallinnoidaan tiettyyn pisteeseen asti. Verkostoja ohjataan verkoston yksittäisten päättäjien toimesta, lakien, ohjeiden ja säädösten kautta, toimimaan tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan. Monialaisia ja julkisia verkostoja ohjataan yleisen hyödyn mukaan. Verkostojen luonteen mukaan myös yksittäiset verkostotoimijat ohjaavat verkoston toimintaa, käyttäen horisontaalista johtamista ja ohjaten samalla miten verkosto toimii. Tietenkään yksittäisellä verkoston jäsenellä ei ole niin suurta vaikutusta verkoston toimintaa, kuin esimerkiksi yleisillä säädöksillä ja yleisen hyödyn tavoittelulla, mutta kuitenkin verkostoja ohjataan ja johdetaan horisontaalisti, jokaisen verkoston jäsenen toimesta.

Weber ja Khademian (2008, s. 336) kertovat kompleksisten ongelmien omaavan kolme keskeistä piirrettä. Ensiksi kompleksisilla ongelmilla ei ole selkeää muotoa, ongelmat eivät ole keskittyneet selkeästi yhteen tiettyyn paikkaan, joten niitä on todella vaikea

rajata tai mallintaa. Tämä lisää ongelman haastavuutta, koska ongelmaa ei voida niin helposti tunnistaa, mikä taas vähentää konsensusta siitä minkälainen ongelma on kyseessä ja miten sen voi ratkaista. Weber ja Khademian kertoo (2008, s. 336) Robertsinkin toteavan, että kompleksiset ongelmat koostuvat aina useammasta pienemmästä ongelmasta, mitkä ovat kietoutuneet keskenään yhdeksi isoksi ongelmaksi. Lisäksi kompleksiset ongelmat ovat levittäytyneet organisaation eri kerroksiin ja eri sidosryhmiin asti. Näiden syiden takia kompleksiset ongelmat ovat aina yhteydessä muihinkin ongelmiin ja haasteisiin, minkä kanssa joudutaan taistella. Weber ja Khademian (2008, s. 336) tiivistävät Weberin aikaisempia tutkimuksia ja toteavat kompleksisten ongelmien olevan todella kestäviä ja niitä ei voi ratkaista kerralla. Jos kompleksista ongelmaa lähdetään ratkaisemaan se vie paljon aikaa ja resursseja sekä sen ratkaisemisesta tulee rinnakkaisvaikutuksia toisiin organisaatioihin. Nämä edellä mainitut kompleksisten ongelmien piirteet korostavat selkeästi miksi verkostomaiset työyhteisöt ovat todennäköisempiä tahoja selvittämään näiden vaikeiden ongelmien tuomia haasteita, kun verrataan hierarkkiseen työyhteisöön. (Weber ja Khademian 2008, s. 337)

2.1.2. Verkostojen rakenne

Brass (2004, s. 795) kuvailee verkostoa solmujen (node) ja naruja (string) kautta. Verkoston väliset suhteet edustava naruja ja pienemmät verkostot solmuja. Jotkut solmut ovat löysempiä kuin toiset, edustaen ei niin tiiviitä verkostoja sekä jotkut narut ovat pidempiä kuvastaen, ettei suhteet toimijoiden välillä ole niin tiiviitä. Barringer ja Harrison (2000, s. 387–389) esittää verkostoja hieman eri tavalla. He määrittelevät erilaisia verkostoja hyvin tarkkaan, kertoen kuinka jokainen verkosto on erilainen toisistaan ja jokaisella verkostolla on omia piirteitä. Keskeinen teema, mikä yhdistää näitä verkostoja, ovat sosiaaliset suhteet verkoston toimijoiden välillä, eivätkä mitkään viralliset dokumentit. Keskeisintä on, että monet eri toimijat ovat tulleet yhteen ison

yhteisen haasteen edessä ja kaikilla tarkoitus löytää siihen vastauksia yhdessä. (Barringer & Harrison, 2000, s. 387–389)

Yhteisien lopputuloksien saavuttaminen on verkostotoiminnan keskiössä. Kokonaisten monialaisten verkostojen tutkiminen helpottaa ymmärrystä siitä miten kompleksisia ongelmia saadaan ratkaistua verkostojen avulla. (Browning, Beyer, & Shetler, 1995, s. 145) Lisäksi monialaisen verkoston kautta innovaatioita syntyy enemmän ja tietynlainen luottamuksen ja yhteistyön ilmapiiri kannustaa innovaatioiden syntymiseen. (Powell, White, Koput, & Owen-Smith, 2005, s. 1142)

Kaikki nämä mahdollistuvat verkostojen kautta. Se, että ymmärretään kokonaisia verkostoja, auttaa myös yksittäisiä toimijoita verkostojen ja organisaatioiden sisällä. Esimerkiksi verkostojen kehittyminen vaikuttaa suoraan yksilöihin sitä kautta, miten verkosto on parhaiten järjestäytynyt, jotta verkoston jäsenen etuja saadaan tavoiteltua parhaalla mahdollisella tavalla. Jos keskityttäisiin pelkästään verkoston mukana oleviin toimijoihin ja heidän henkilökohtaisiin suhteisiinsa näin yksittäisten organisaatioiden etu kasvaa ja verkoston yhteinen etu jää vähemmälle. Tämä taas laskee koko verkoston tehokkuutta ja lopputulos jää huonommaksi. (Provan, Fish & Sydow, 2007, s. 484–485)

Verkostolle ei voida tehdä valmiita raameja ja ohjeita etukäteen. Verkoston strategia ei ole verkostolle tehty strategia, vaan verkosto on yhdessä tehnyt sille strategian. Luottamuksen hankkiminen on yksi keskeinen asia verkoston toimivuuden kannalta. (Järvensivu, 2014, s. 13) Verkostoissa toimiessa ja niitä kehittäessä on tärkeä muistaa, ettei toimita liian nopeasti, annetaan verkostolle aikaa, eikä kiirehdiä kehityksen kanssa.

Sydänmaalakka (2015, luku 6.2.) tiivistää verkoston suljetusta yhteistyömuodosta kohti avointa systeemiä. Toimijat tekevät yhteistyötä ja ulkoistavat toimintojaan, jolloin syntyy löyhiä suhteita. Niiden vakiintuessa ja kasvaessa toiminta muuttuu kumppanuussuhteiksi ja kun näitä suhteita on tarpeeksi monta, voidaan alkaa puhua

verkostosta. Verkoston kasvaessa ja muuttuessa monipuolisemmaksi, voidaan sitä pitää ekosysteeminä.

2.1.3. Monialaiset verkostot

Monialaisia verkostoja on paljon ja niiden suosio kasvaa yhä edelleen. Ongelmat laajentuvat ja yhteistyön merkitys lisääntyy koko ajan. Kommunikaatio helpottuu jatkuvasti erilaisten viestintäkanavien ja alustojen kautta, mitä pitkin voi olla yhteydessä kehen vain, missä vain ja milloin vain. Tämä helpottaa yhteisien ongelmien ratkaisemista ja näin voidaan taklata hyvin kaikista kompleksisimpiakin ongelmia. Esimerkiksi työllisyystilanteen parantaminen, pitkäaikaistyöttömien saaminen takaisin palveluiden piiriin, tai työttömien palvelupolun selkeyttäminen. Näihin kaikkiin toimiin tarvitaan monialaisesti ammattilaisia eri organisaatioista, jotka auttavat omalla ammattitaidollaan yhteistä asiakasta. Monialaista toimintaa harrastetaan myös systemaattisesti ja lakiin on kirjattu yhteisiä toimintatapoja siitä, miten tällaista monialaista verkostotoimintaa toteutetaan systemaattisesti ja lakiin perustuen.

TYP eli työllistymistä edistävä monialainen yhteispalvelu on lakisääteinen yhteistoimintamalli, jossa työ- ja elinkeintotoimisto (TE-toimisto), kunnat ja Kansaneläkelaitos (Kela) arvioivat yhdessä työttömän palvelutarpeen ja suunnittelevat hänen oman tilanteensa kannalta oikeanlaiset palvelukokonaisuudet. Yhteistoimintamallissa säädetään laissa työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (1369/2014). Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta tuli voimaan 1.1.2015. Tähän palvelukokonaisuuteen sisältyy työttömän palvelutarpeen mukaisesti yhteensovittuna kokonaisuutena julkisia työvoimapalveluja, sosiaali- ja terveystoimintapalveluja, kuntoutuspalveluja sekä mahdollisesti muita työllistymistä edistäviä palveluja. Tämän kaltainen palvelu on tarkoitettu jo pidempään työttömänä olleille henkilöille kenen palveluntarve muodostuu yhteispalveluista. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015)

Monialaisen yhteispalvelun konkreettinen toiminta perustuu verkostoihin, verkostoyhteistyöhön sekä paikalliseen sopimiseen. Alueellisia TYP-verkostoja on yhteensä 31 kappaletta, minkä lisäksi TYP-lakia toimeenpannaan 25 kuntakokeilualueella osana kokeilua. TYP-laki ei määrittele yksityiskohtia toiminnasta, toimipisteistä, tarjottavista palveluista tai henkilöstöstä, vaan ne sovitaan yhteistyösopimuksessa, jonka verkostossa mukana olevat kunnat, TE-toimisto ja Kela laativat. Verkoston toiminnan organisoinnista säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksella (1377/2014). Yhteispalvelun toimintaa seuraa työ- ja elinkeinoministeriön asettama valtakunnallinen ohjausryhmä. Tämä ohjausryhmä asettaa yhteispalvelulle valtakunnalliset tavoitteet, seuraa ja arvioi yhteispalvelun toimeenpanoa ja ohjaa yhteispalvelun kehittämistä. Ohjausryhmän paikalliset johtoryhmät asettaa TE-toimisto sen jälkeen, kun se on neuvotellun oman alueensa kuuluvien hyvinvointialueiden ja kuntien sekä Kelan kanssa, säädetään TYP-laissa. Käytännön toimintaa johtaa verkostoissa mukana olevien kuntien nimeämät henkilöt. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015)

Lainsäädäntö määrittää yleiset ääriviivat monialaiselle yhteispalvelulle. Laki myös määrittelee sen asiakasryhmän, kenelle yhteispalvelut kuuluvat. Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta (1369/2014) määrittelee seuraavasti: Työttömällä on monialaisen yhteispalvelun tarve, jos hänen työllistymisensä edistäminen edellyttää työ- ja elinkeinotoimiston, kunnan ja Kansaneläkelaitoksen järjestämisvastuulle kuuluvien palvelujen yhteensovittamista. (2 §). Laki määrittelee, että arvio monialaisen yhteispalvelun tarpeesta tulee suorittaa, kun työtön on saanut vähintään 300 päivää työmarkkinatukea tai täyttänyt 25 vuotta ja ollut yhtäjaksoisesti työttömänä 12 kuukautta, tai henkilö on alle 25-vuotias ja ollut työttömänä yhtäjaksoisesti kuusi kuukautta. TYP-laki myös määrittelee asiakasprosessin vaiheet, kuitenkin prosessin yksityiskohdat sisällöstä, laajuudesta, menetelmistä muotoutuvat alueellisesti. (1369/2014)

Lakisääteinen TYP-verkosto onkin selkeä esimerkki siitä, miten monialainen verkosto voi toimia. Toki tästä on hyvä miettiä verkostotyön luonnetta. Verkostotyön tulisi olla

vapaaehtoista ja oma-aloitteista. Halu tehdä yhdessä töitä ja sitä kautta syntyä yhteisiä verkostoja ja malleja toimia. TYP-toiminta perustuukin lakiin ja sitä ohjataan ja sen onnistumista valvotaan.

Organisaatioiden välisen yhteistyön (IOR, Inter-Organizational Relations), mikä pohjautuu Oliver:in ja Ebers:in luomaan teoriaan. (Keast, 2014, s. 18) Näissä tutkimuksissa keskitytään verkoston sisäisten organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Monialaisessa verkostossa voidaan käyttää hyvin apuna organisaatioiden välisen yhteistyön teoriaa. Lisäksi hyvänä teoriana voidaan hyödyntää julkishallinnon verkostotutkimuksia (PNM, Public Network Management), missä tarkastellaan nimenomaan sektorirajojen ylittävää yhteistyötä, eli sitä, miten julkinen, yksityinen ja kolmannen sektorin välinen yhteistyö toimii. (Agranoff ja McGuire, 2001, s. 314–315) Laajassa verkostossa on myös mielenkiintoista tarkastella asiaa toimijaverkkoteorian kautta (ANT, Actor-Network Theory), jonka on kehittänyt tutkijat Latour, Law ja Callon. Teoriassa tutkitaan mikä tai kuka saa tietyn verkoston toimimaan sekä ketkä ja mitkä ovat verkoston toimijoita. Voidaan ajatella, että pelkät ihmiset voisivat olla toimijoita, mutta myös asioita ja esineitä voidaan pitää toimijoina. Vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi fyysiset ja virtuaaliset tilat sekä kaikki asiat, mitkä vaikuttavat jotenkin verkostoon. (Fenwick ja Edwards, 2010, s. 1–3)

2.2. Toimivan verkoston edellytykset

Järvensivu (2014, s. 60–61) listaa kirjassaan edellytyksiä sille, että verkosto voi toimia. Keskeisiä edellytyksiä verkoston toiminnalle ovat luottamus, sitoutuminen ja tunteminen. Luottamuksen merkitys verkostojen tehokkuuden ja kestävyiden osalta on tiedetty jo pitkään. Esimerkiksi Provan, Kenis (2007, s. 237–238) sekä Powell (1990, s. 306–310) ovat tutkineet luottamuksen merkitystä verkostoissa laajasti. Luottamus tunnustetaan keskeiseksi tekijäksi, kun kaksi erillistä toimijaa tekee yhteistyötä keskenään. Verkostojen osalla tärkeintä on tarkastella luottamuksen jakautumista

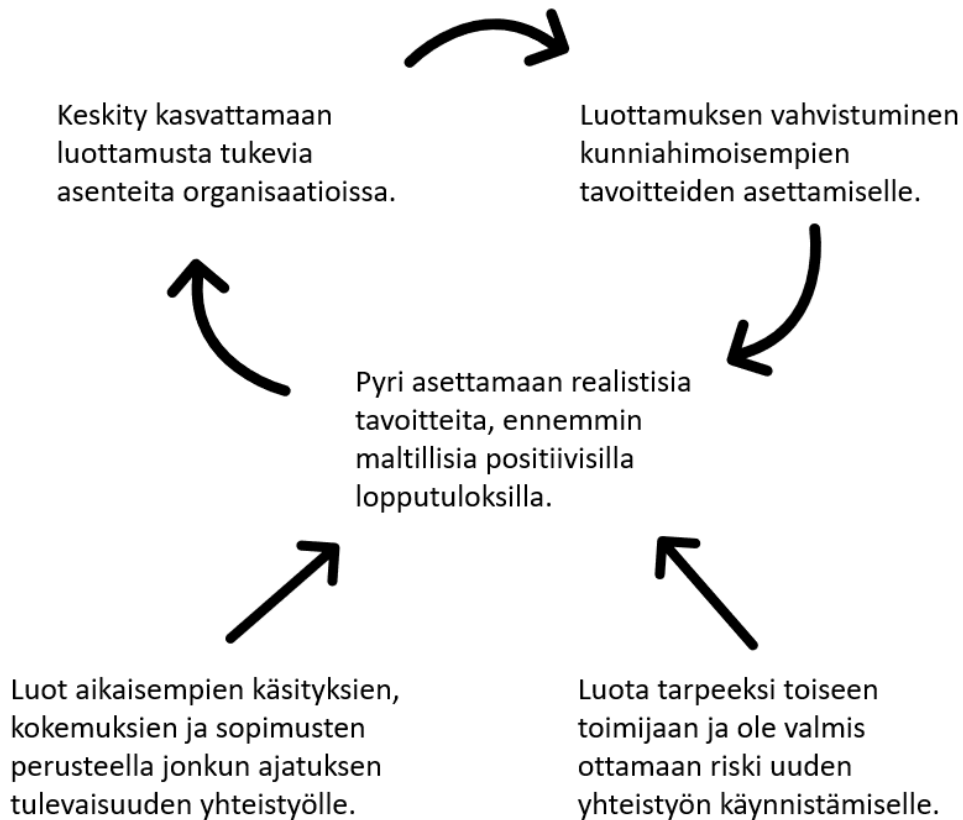
verkoston sisällä sekä varmistaa, että luottamus toimijoiden välillä on molemminpuolista. On kuitenkin hyvä kysyä, tarvitaanko luottamusta jokaisen organisaation välillä, vai riittääkö, jos keskeisillä toimijoilla on vahva luottamus keskenään. Tällä tarkoitetaan luottamussuhteiden keskittämistä (Centralization of trust relations) (Provan ja Kenis, 2007, s. 237–238). Jaettua johtajuutta on helpompi toteuttaa ja sen onnistuminen on varmempaa, kun luottamus on kokonaisvaltainen verkoston sisällä. Tätä jaettua johtajuutta tukee myös toimijoiden väliset luottamussuhteet yksilötasolla. Jos yksilöiden välillä on molemminpuolinen luottamus, jaettu johtajuus toimii paremmin. Luottamuksen ei välttämättä tarvitse olla syvää, mutta niin syvää, että tulee toimeen toisten kanssa. Koska jos luottamusta ei ole, yhteistyö on vähäistä, mikä hankaloittaa jaettua johtamista. Luottamuksen vähäisyys verkoston sisällä ei tarkoita sitä, etteikö verkosto voisi saavuttaa yhteisiä tavoitteita vaan se kertoo siitä, miten verkostoa tulisi ohjata. Jos luottamus on vähäistä jaettu johtajuus voi olla vähäistä ja fasilitointi tapahtuu tällöin esimerkiksi pääorganisaatioiden toimesta ja heidän välisistensä suhteista, mitkä ohjaavat verkostoa tiettyyn suuntaan. (Provan ja Kenis, 2007, s. 234)

2.2.1. Luottamuksen merkitys verkostoissa

Verkostotyö siis koostuu jatkuvasta vastavuoroisesta yhteistyöstä omaehtoisten toimijoiden välillä. Mikä sitten pitää verkoston kasassa, miksi verkostot toimivat? Morgan ja Hunt (1994, s. 23–25) pitävät luottamuksen olevan yksi keskeinen asia, mikä pitää verkostot kasassa ja toimivana. Myös Klijn ja Koppenjan (2012, s. 7) nostavat tutkimuksessaan luottamuksen tärkeyden verkostoissa. He toteavat, että luottamus poistaa strategista epävarmuutta, koska toimijat ottavat muiden kiinnostukset huomioon. Se vähentää myös tarvetta monimutkaisille sopimuksille ja kannustaa toimijoita jakamaan tietoa organisaatioiden välillä. Luottamuksen taso vaikuttaa suoraan verkoston tehokkuuteen. Klijn ja Koppenjan nostavat luottamuksen yhdeksi keskeiseksi asiaksi verkostojen toimivuudessa. (Klijn & Koppenjan, 2012, s. 7)

Vangen ja Huxham (2014, s. 56) käsittelevät artikkelissaan luottamuksen hallintaa. Luottamus katsotaan tärkeäksi osaksi yhteistyön ja verkostotyön onnistumiselle. Yhteistyötä tehdessä tärkeintä ei ole keskittyä itse luottamukseen, vaan sen hallintaan, eli miten luottamusta voidaan rakentaa, kehittää ja ylläpitää. Vangen ja Huxham (2014, s. 56) ovat kehittäneet luottamuksen rakentamisen jatkumon, millä yritetään havainnollistaa luottamuksen syntymistä ja sen kehittymistä. Luottamuksen syntymiseen kuvataan kaksi tekijää. Toinen tekijöistä pitävät sisällään ennako-oletukset yhteisestä tulevaisuudesta, siitä minkälaista yhteistyötä tulevaisuudessa tulee olemaan. Nämä oletukset perustuvat aikaisempiin kokemuksiin, tietoihin tai käyttäytymiseen, mitä toisella organisaatiolla on ollut tapana harrastaa.

Gulatin mukaan oletukset voivat myös muodostua yhteisiin sopimuksiin tai virallisiin asiakirjoihin, missä määritetään sitä, miltä yhteistyö näyttää tulevaisuudessa organisaatioiden kesken, Vangen ja Huxham tiivistävät. (2014, s. 56). Toinen tekijä, luottamuksen syntymiseksi on tietty rohkeus ottaa riski tehdä toisen osapuolen kanssa yhteistyötä. Luottamus on aina riskin ottamista ja riskin suuruus määräytyy luottamuksen määrästä. Gambettan tutkimuksen mukaan mitä enemmän luottamusta on kahden toimijan välillä, sitä pienempi riski toimijoiden on otettava. (Vangen & Huxham, 2014, s. 56). Kun nämä kaksi tekijää toteutuvat, eli luottamuksen taso on siinä pisteessä, että uskalletaan ottaa riski ja aloittaa yhteistyö sekä tulevaisuuden näkymät yhteistyölle ovat sellaiset, että sitä molempien osapuolien mielestä kannattaa aloittaa voi luottamuksen rakentamisen kehä saada alkunsa. (Vangen & Huxham, 2014, s. 57)



Kuvio 2. Luottamuksen rakentamisen kehä (Vangen & Huxham, 2014, s. 56).

Vangen ja Huxham (2014, s. 56) ovat luoneet luottamuksen rakentamisen kehän (The Trust-Building Loop). Tällä kuvaajalla Vangen ja Huxham esittävät, miten luottamus tuottaa lisää luottamusta. Luottamus ensin vaikuttaa yhteistyöhön niin, että kokemukset tai ajatukset toimijoista määrittelevät ennako-oletukset siitä mitä yhteistyötä voi odottaa. Luottamusta tulee olla, jotta toimijat uskaltavat heittäytyä ja luottaa toiseen, eli ottaa riski aloittaa yhteistyö. Näiden keskeisten asioiden jälkeen luottamuksen rakentaminen voi alkaa, mutta yhteistyötä tulee aloittaa realistisilla ja maltillisilla tehtävillä, mitkä tuottavat positiivisia lopputuloksia. Onnistumiset kasvattavat luottamusta toisiin toimijoihin, mikä taas rohkaisee uusiin haastavimpiin yhteistöihin. Näin luottamus tuottaa lisää luottamusta. Toki tämä luottamuksen rakentamisen kehä on hyvin optimistinen, sillä yhteistyön epäonnistuessa ja lopputuloksen ollessa negatiivinen, se tuo haasteita yhteistyölle ja yhteistyön jatkaminen voi hankaloitua. (Vangen & Huxham, 2014, s. 55–57)

Korhonen (2005, s. 203–205) nostaa esille artikkelissaan erilaisia näkökulmia sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja verkostojen välillä. Sosiaalinen pääoma on yksi keskeisistä tekijöistä toimivassa verkostotyössä. Sosiaalinen pääoma liittyy luotettavaan, oikeaan ja henkilöiden päätöksentekoa tukevaan tietoon; miten tietoa hankitaan, jaetaan tai uutta tietoa tuotetaan.

Miten sosiaalinen pääoma liittyy verkostoihin tai miten se tulee esille verkostoissa, on vaikea määritellä. Sosiaalinen pääoma voi esiintyä monenlaisena. Se voi olla itse verkostoon kietoutunutta tietoa, asiantuntijuutta, osaamista tai synergisyyttä. Sosiaalisessa pääomassa on juuri näistä inhimillisistä, kulttuurisista ja intellektuaalisista tiedon murusista, jotka muodostuvat verkoston sosiaalisten innovaatioiden kautta. Verkostojen toiminnan keskiössä on resurssien jakaminen ja yhdistäminen. Jaetaan omia resursseja ja hyödynnetään muilta saatuja resursseja, näin oma tietämys ja osaaminen kasvaa ja oppiminen lisääntyy. Näin syntyy sosiaalista pääomaa eri puolille verkostoa, mikä lähtökohtaisesti nostaa verkoston lisäarvoa, kasvattaa osaamista ja parantaa verkoston asiantuntijuutta. Luottamuksen rakentuminen toimii ehtona sosiaalisen pääoman syntymiselle sekä verkoston ja yhteistyökulttuurin kehittymiselle. (Räkköläinen, 2005, s. 73)

2.2.2. Verkoston yhteinen näkemys

Verkoston yhteisistä tavoitteista on tehty tutkimusta. Organisaatiotasolla tutkimusta on tehnyt Perrow vuonna 1961 sekä organisaatioiden välillä Van de Ven 1976 (Provan ja Kenis, 2007, s. 239). Yleinen argumentti tavoitteiden osalta on, että yhteiset tavoitteet mahdollistavat toimijoiden paremman päätöksenteon ongelmatilanteissa. Verkostoja tarkasteltaessa yhteisten tavoitteiden merkitys on tärkeä, koska verkoston jäsenten tulee pyrkiä tavoitella samaan aikaan oman organisaationsa tavoitteita sekä verkoston tavoitteita, mitkä voivat olla erilaisia toisistaan. Tilanteessa, missä yhteiset tavoitteet eivät kohtaa verkoston sisällä, tarvitaan pääorganisaatiolta enemmän vastuuta. Verkoston muut toimijat eivät pääse yhteisymmärrykseen tavoitteista, eikä löydä

yhteistä suuntaa, niin pääorganisaatioiden tulee ohjata verkostoa enemmän. Tällainen tilanne ei toimi pitkällä aikavälillä, mutta lyhyellä aikavälillä verkoston ollessa eksynyt pääorganisaatioiden tulee ohjata verkostoa oikeaan suuntaan.

Yhtenä vaihtoehtona on myös kasata erillinen verkoston hallinta organisaatio (Network Administrative organization) – NAO, mikä on muodostunut verkostossa mukana olevien organisaatioiden henkilöistä. Tällöin vastuu siirtyisi valitulle ryhmälle, mikä sen sijaan ohjaisi verkostoa tiettyyn suuntaan. Osallisuus nousee vahvasti myös tässä esiin, kun mietitään päätöksentekoa. Tässä tilanteessa verkoston hallinta organisaatiossa mukana olevat toimijat pääsevät tekemään päätöksentekoa verkoston puolesta ja selvittävät ongelmat, mitä ovat yhteisten tavoitteiden puuttumisesta muodostuneet. Täytyy muistaa, että vaikka erillinen toimielin perustettaisiin verkostolle, se ei takaa sitä, että selkeä yhteinen tavoite syntyy. Eikä se kerro miten eri organisaatioiden toimijoiden tulisi osallistua tavoitteen saavuttamiseen (Provan ja Kenis, 2007, s. 234–236).

Vangen ja Huxham (2014, s. 52–55) nostavat kirjassaan esille tavoitteiden hallinnan merkityksen verkostoissa. Yhteisymmärrys yhteisistä tavoitteista usein katsotaan vaatimukseksi verkoston toiminnan onnistumiselle. Se, että kaikilla osapuolilla on selkeä ajatus ja näkemys siitä, mitä ollaan tekemässä edesauttavat verkoston onnistumista. Vangen ja Huxham (2014, s. 52) lainaavat tutkijoita Agranoff & McGuire ja Ansell & Gansh, jotka ovat löytäneet yhdenmukaisuuden vaikuttavan verkoston tavoitteiden saavutettavuuteen. Mikäli yhteinen tavoite on selkeä ja tasapuolinen kaikille mukana oleville organisaatioille, yhteistyö on helpompaa. Sen eteen tehdään tehokkaammin töitä ja jaetaan helpommin tietoa organisaatiosta toiseen, kun kaikki toimijat haluavat päästä yhteiseen tavoitteeseen. (Vangen & Huxham, 2014, s. 52–53)

2.3. Verkostojen johtaminen

Crosby ja Bryson (2010, s. 211–212) puhuvat verkostojen johtamisesta käyttäen termiä horisontaalinen johtaminen. Horisontaalista johtamista kutsutaan myös

yhteisjohtamiseksi. Pohjimmainen ajatus horisontaalisessa johtamisessa on johtajuuden jakauttaminen. Johtajuuden jakamisella on tarkoitus korostaa verkoston tarpeita ja keskittyä enemmän ympäröiviin asioihin. Jaetulla johtajuudella halutaan kaikille osapuolille hyvää ja se soveltuu hyvin verkostomaisiin kokonaisuuksiin. Van Wart (2013, s. 559) lainaa Heifetz'in tutkimusta, jossa todetaan yhteisten asioiden eteen tekevissä organisaatioissa ja verkostoissa jaettu johtajuus on todennäköisempää ja toimivampaa. Yhteistyöjohtajilla on tahto rakentaa yhteisöjä ja halu tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa sekä ratkaista kompleksisia ongelmia (Van Wart, 2013, s. 559).

McGuire (2006, s. 38–40) esittää kriittisemmän tarkastelun koskien horisontaalista johtamista. Verkostot eivät tule poistamaan perinteistä hierarkista organisaatiomallia. Verkostomainen johtamistyyli horisontaalisesta johtamisesta ei sovellu kaikille organisaatioille, se voi pahimmassa tapauksessa laskea tehokkuutta, jos verkostoja ei johda tehokkaasti. Myös silloin, kun puhutaan jaetun johtajuuden tärkeydestä, unohdetaan sen tuomat haasteet. Jaetun johtajuuden onnistuminen on hyvin haasteellista useiden erilaisten rakenteiden ja kilpailevien motiivien ja osaamisten keskuudessa. Monet eri toimijat haluavat erilaisia asioita ja osaavat erilaisia tehtäviä, joten niiden yhteensovittaminen voi olla joskus hankalaa. (Crosby, Bryson, 2010, s. 222). On kuitenkin tärkeä muistaa, että verkostoja ei pelkästään johdeta horisontaalisesti ja tällaisia verkostoja, joita johdettaisiin pelkästään horisontaalisesti, on vaikea löytää. Sen sijaan verkostot ovat sekoituksia horisontaalisesta ja vertikaalisesta johtamisesta. (Koliba, 2014, s. 86).

Johtaminen on monen tekijän summa, kokonaisuus mikä koostuu useasta erilaisesta kompleksisesta asiasta. Kuitenkin kirjallisuudesta pystytään löytämään jatkuvasti malleja ja ohjeita johtamisesta ja miten johtamista voi tehdä toimivalla tavalla. Johtajilta tullaan odottamaan tulevaisuudessa yhä enemmän, ja yhtenä asiana Van Wart (2013, s. 555–558) mainitseekin kyvyn johtaa horisontaalisesti oman organisaation sisällä, mutta myös verkostoissa oman organisaation ulkopuolella. Johtajilta tullaan odottamaan laajaa monitietoisuutta tulevaisuudessa ja odotetaan, että horisontaalinen johtajuus on

hallussa, kun toimitaan monialaisissa verkostoissa. Maailma muuttuu jatkuvasti, ja nyt ehkä nopeammin kuin koskaan. Tällöin myös johtajien oppeja ja taitoja tulee tarkastella uudestaan, mitä taitoja johtajan on osattava nykypäivän maailmassa? (Van Wart, 2013, s. 555–558)

Verkostojen johtaminen eroaa huomattavasti normaalista organisaation johtamisesta. Suurimpana erona voidaan heti alussa pitää verkostojen johtamista ylipäättään. Monet tutkijat, kuten Provan ja Kenis, (2007, s. 230–233) toteavat verkostojen johtamistarve eroaa huomattavasti perinteisemmistä organisaatiomalleista. Pienimuotoista hallintaa voidaan todeta verkostoissakin olevan, kun tarkastellaan tavoitekeskeisiä verkostoja, missä käytettävissä olevat resurssit tulee käyttää mahdollisimman tehokkaasti. (Provan ja Kenis, 2007, s. 231). Monista johtamistyyleistä löytyy tiettyjä ominaisuuksia, mitkä sopivat verkostojohtamiseen hyvin. Lähtökohtana on, ettei hierarkkisia asetelmia löydy verkoston sisältä ja keskittyminen johtajan toiminnassa tulisi liittyä fasilitointiin, kannustamiseen ja mahdollistamiseen, eikä keskittyä pelkästään yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Vangen ja Huxham, 2014, s. 62)

Sydänmaalakka (2015, luku 6.2.) tarkastelee teoksessaan verkostojen ja ekosysteemien johtamista tarkemmin. Erilaiset verkkotyökalut ja sosiaalinen media mahdollistavat erilaisia läpimurtoja kaikilla sektoreilla. Verkostomainen toiminta ohjaa myös tapoja, miten organisoidumme ja miten organisaatioita johdetaan. Siirtymä perinteisistä tiukoista raameista ja kontrollista kohti itseorganisoitumista on alkanut. Tämän takia on tärkeä tietää, miten verkostot ja ekosysteemit toimivat ja miten niitä tulisi johtaa.

Johtaminen muuttuu ja siitä tulee haasteellisempaa, kun siirrytään suljetusta organisaatiosta kohti avointa ja monimuotoista verkostoa. Verkostoissa on useita toimijoita, jotka ovat tasa-arvoisia suhteessa toisiinsa ja tällöin perinteisen hierarkiaan perustuva käskyttäminen ei toimi. Verkostojen ja ekosysteemien johtamisessa tulee ottaa hierarkkisen ohjauksen lisäksi myös markkina-, sosiaalinen- ja strateginen ohjaus. Johtajan tulee huomioida nämä kaikki neljä johtamisen osa-aluetta ja löytää sen

verkoston johtamiseen sopiva yhdistelmä. Johtamisen tueksi tarvitaan erilaisia sääntöjä, sopimuksia, luottamusta toimijoiden välillä sekä yhteinen visio, strategia, arvot ja tavoitteet. (Sydänmaalakka, 2015, 6.2.)



Kuvio 3. Verkoston johtamisen keinoja (Sydänmaalakka, 2015, kuvio 6.2.).

Robert Agranoff (2006, s. 56) nostaa artikkelissaan ohjeita verkostojen johtamiseen. Yhtenä ohjeena hän nostaa mielenkiintoisen toteamuksen, että verkostot ovat erilaisia verraten organisaatioihin, mutta eivät täysin erilaisia. Agranoff (2006, s. 57–59) toteaa, että verkostot ovat todellakin erilaisia siinä mielessä, etteivät ne ole hierarkkisia. Jokainen osallistuja edustaa myös omaa organisaatiota, päätökset tehdään jonkun asteisella yhteisymmärryksellä sekä resurssit on hajautettu organisaatioiden kesken. Kuitenkaan organisaatiot ja verkostot eivät ole erilaisia siinä mielessä, että molemmat tarvitsevat ohjaamista, sääntöjä ja rutiineja. Monet verkostot voivat määrittää yhteisen mission tai tavoitteen. Agranoffin (2006, s. 58) tutkimuksessa kaikki 14 tutkittua verkostoa toimivat jonkun hallituksen tai tiimin kautta, minkä verkosto oli valinnut. Toimintaa oli jaettu myös pienempiin ryhmiin teemoittain, mitkä tekivät valmisteluita aina tietyn asian eteenpäin viemiseksi.

Voidaan siis todeta verkostojen johtamisessa vallitsevan pieni paradoksi. Paradoksiteorian mukaan organisaatioissa vaikuttavia vastakkaisuuksia hyödynnetään johtamisessa niiden aktiivisen poissulkemisen sijaan. (Hyyryläinen, Autioniemi & Lehto, 2022) Verkostojen johtamisessa voidaan nähdä paradoksi liittyen johtajan rooliin ja verkostojen luonteeseen. Kuin aikaisemmin todettu verkostojen johtamisessa tulisi antaa tilaa toimijoille ja pohjata johtaminen vapaaehtoisuuteen ja ohjailuun, eikä tiukkaan johtamiseen, joten mitä verkostojen johtaminen sitten lopulta on? Tarvitseeko verkostot johtamista ja minkälaista johtamisen tulisi olla parhaimman lopputuloksen saavuttamiseksi?

O'Toole (1997, s. 45–47) toteaa, että tulevaisuudessa verkostomaista toimintaa tarvitaan yhä enemmän julkisella puolella, mikä pätee myös yksityiseen ja monialaiseen toimintaan. Verkostomaisia ratkaisuja tullaan tarvitsemaan tulevaisuuden yhä kompleksisimmissä ongelmissa. O'Toole (1997, s. 47–48) myös kysyy keskeisen kysymyksen artikkelissaan: Mitä väliä? Mikä merkitys sillä, jos organisaatiot toimivat kompleksissa kokonaisuuksissa ja laajoissa sekalaisissa verkostoissa? Tämä vaikuttaa vahvasti käsitykseen johtamisesta. Verkostot ovat arvaamattomia kokonaisuuksia, eikä esimerkiksi sen toimivuudesta ja tehokkuudesta koskaan voida olla täysin varmoja. Tällaisen kokonaisuuden johtamisessa tulee tarkkana ja muokata johtamistyyliä perinteisestä hierarkkisesta johtamistyylistä pois. O'Toole:n (1997, s. 47–48) mukaan johtaminen hierarkiatyylin mukaisesti ei vain toimi vaan aiheuttaa negatiivisia lopputuloksia verkostossa.

O'Toole (1997, s. 47–48) kertoo miten monialaista verkostoa tulisi ohjata. Ensimmäinen askel on osallistaa verkoston jäseniä mukaan verkoston toimintaan ja sen jälkeen johtajan tulisi seurata muutamia keskeisiä pointteja: Esihenkilöiden ei tule uskotella itselleen omaavan yhtään auktoriteettia verkostossa työskennellessään. Valta-aseman esittäminen voi pahimmassa tapauksessa heikentää henkilön omaa vaikuttavuutta. Henkilöillä ketkä ohjaavat verkoston toimintaa ja fasilitoivat sitä tulisi olla hyvä ajatus siitä, ketä organisaatioita verkostoon kuuluu. Tätä olisi hyvä tehdä esimerkiksi kyselyiden

kautta verkostossa, koska itsellä voi olla eri käsitys verkoston koosta kuin muilla verkostossa mukana olevilla. Fasilitoijien tulisi etsiä mahdollisia keskustelualustoja ja pitää aktiivista keskustelua keskeisistä asioista mitä verkostossa tapahtuu. Herätellä toimintaa aktiivisuuden kautta.

Fasilitoijilla on O'Toole:n (1997, s. 48) mukaan kaksi vaihtoehtoa ohjata verkoston toimintaa. Joko verkoston sisältä ohjaten keskeisiä toimijoita oikeaan suuntaan ja antaen tärkeistä asioista tietoa kaikille verkoston osallistujille, jotta keskeinen ajatus olisi selkeä. Tärkeä huomioida osallisten tarpeet ja heidän omat intressinsä. Fasilitoijan keskeisiin tehtäviin kuuluu siis luoda luottamusta keskeisten verkostossa toimivien organisaatioiden kesken. Toinen vaihtoehto on lähteä muuttamaan verkoston rakennetta ja muotoa toimivammaksi kokonaisuudeksi. Fasilitoijien tulisi siis löytää verkoston keskeisiä toimijoita ja lähteä muokkaamaan verkostoa heidän kauttansa pitäen tavoitteet selkeinä. Muutoksessa on tärkeä keskittyä toimiviin kokonaisuuksiin välttämällä turhan monimutkaisuuden ja kompleksisuuden. Järvensivun mukaan mahdollista onnistua verkostojen johtamisessa, kun lähdetään rakentamaan perustaa luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. (Järvensivu, 2019, s. 26–27)

3. Tutkimuksen toteutustapa

Tässä luvussa tarkastellaan, miten tutkimus on toteutettu ja minkälaisia metodologisia lähestymistapoja tässä pro gradu- tutkielmassa on käytetty sekä käydään läpi, miten tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty. Lisäksi tässä luvussa tutustutaan tarkemmin tutkimuskohteeseen ja mihin asioihin tutkimuksella yritetään löytää vastauksia.

3.1. Tutkimuskohteen kuvaaminen

Vaasan kaupungin työllisyyden ekosysteemi ja TEO-hankkeen verkosto muodostui luonnolliseksi tutkimuskohteeksi tutkijan aikaisemman harjoittelun seurauksena. Tutkija oli toiminut hankkeessa aikaisemmin mukana ja pilotoinut verkoston tilannetta ja verkoston toimivuutta. Tutkimus oli verkostojen kehittämisen osalta jäänyt hyvin pintapuoliseksi ja keskittyminen oli ollut enemmän verkoston asiakkaisissa. Harjoittelusta oli noussut jatkotutkimusmahdollisuuksia tarkastella verkoston toimintaa ja tutustua lähemmin verkoston mukana toimiviin organisaatioihin ja niiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Lopulta tutkimukselle löydettiin tarkemmat raamit ja tutkimuskohde valikoitui Vaasan kaupungin alueelle toimivaan monialaiseen verkostokokonaisuuteen, Vaasan työllisyyden ekosysteemiin.

Tutkijalla oli yleiskäsitys verkostoista ja toimijoista ketkä olivat mukana verkostossa aikaisemman kokemuksen perusteella ja näki potentiaalin tutkittavassa kohteessa. Tutkijan mielestä monisyiset ihmisten ja organisaatioiden väliset vuorovaikutussuhteet ovat erittäin keskeisiä asioita toiminnan kehittämisen kannalta, ja niitä olisi tärkeä tutkia lisää. Tutkijalla oli vahva mielenkiinto tutkia tarkemmin verkostojen toimintaa ja selvittää miten toimintaa voidaan kehittää ja kasvattaa ymmärrystä mitä verkostotyö on.

Vuonna 2020 työllisyyden ekosysteemin rakentaminen alkoi. Työllisyyden ekosysteemiverkoston tarkoituksena on parantaa alueellista yhteistyötä ja saada kuntalaiset takaisin palveluiden piiriin ja työllistymään. Yhteinen verkostomainen

toimintamalli tukee paremmin kaikkia toimijoita sekä helpottaa työnhakijan polun muodostumista kohti potentiaalista työllistymistä. Työllisyyden ekosysteemissä on mukana monia toimijoita pohjanmaan alueelta niin yksityisen, julkisen kuin kolmannen sektorin toimijoita. (ELY-keskus, 2021) Aikaisemmin mainittu TEO-hanke, on vaikuttanut työllisyyden ekosysteemin rakentumiseen ja hankkeen pilotoinneista saatuja tuloksia on hyödynnetty ekosysteemin verkoston kehittämisessä.

Työllisyys tuo paljon positiivisia asioita elämään, kun taas työttömyys tuo puolestaan negatiivisia asioita. Työttömyyden pitkittyessä se altistaa negatiivisille vaikutteille. Työllisyyden ekosysteemin avulla yritetään auttaa ihmisiä ketkä ovat olleet työelämän ulkopuolella jo pidempään ja oma palveluntarve on kasvanut työttömyyden lisäksi.

Työllisyys tuo yksilöille paljon sisältöä elämään. Työn kautta henkilön on mahdollista tienata rahaa, mikä mahdollistaa oman elämän laadun parantamisen. Välttämättömyyksien hoitamisen ja mahdollisuus lähteä kerryttämään varallisuutta. Työ antaa paljon muutakin, kuin pelkkää rahaa. Merkityksellisyyden tunnetta, osallisuutta johonkin ryhmään, ja sitä kautta parantaa elämänlaatua. Mahdollisuus tehdä jotain mistä nauttii, kuuluu elämään. Maslow:n (1943) tarvehierarkia määrittelee pohjan ihmisen tarpeista. Hierarkia on kasattu kuuteen eri kategoriaan, niistä tärkein on ihmisen fyysiset tarpeet ja seuraavaksi tärkein on turvallisuuden tarve. Turvallisuuden tarpeella Maslow (1943) tarkoittaa oman henkilökohtaisen turvallisuuden lisäksi työllistä turvaa, vakaata taloutta ja kodin turvallisuutta. Mikäli alempi taso on epätasapainossa, ei ylemmät tasot pysty rakentumaan tukevan pohjan päälle ja ne voivat alkaa heikentyä. Turvallisuuden päälle kasaantuu esimerkiksi ystävyysuhteet ja välittämisen tunteet, oman itsensä tunteminen ja itsensä löytäminen. Turvallisuuden merkitys ihmisen yksilöllisessä elämässä on suuri, luoden pohjaa muille tärkeille osille elämässä. Mitä ihminen tarvitsee hyvän elämän saavuttamiseksi, on yksilöllinen, mutta yleisellä tasolla työ kuuluu yhdeksi vahvaksi kulmakiveksi jokaisen henkilökohtaiseen hyvinvointiin. (Maslow, 1943)

3.2. Aineiston keruu

Tutkija lähti kasaamaan haastattelurunkoa vertailun kautta. Tutkija etsi tuoreita vastaavia aiheita ja kyselyitä, jotka käsittelisivät monialaisia verkostoja ja niiden toimintaa. Tutkija löysi marraskuussa 2022 tehdyn kyselyn Keski-Uudenmaan TYP-alueelta, joka käsitteli monialaisia verkostoja ja ajatuksia verkostotoiminnan nykytilasta sekä tulevista muutoksista. Tutkija käytti löytämäänsä kyselyä oman tutkimuksensa haastattelurungon inspiraationa, jotta haastatteluista saatavia vastauksia voitaisiin vertailla keskiuudenmaan alueen kyselyn tuloksiin. Haastateltaviksi henkilöiksi valikoitui Vaasan työllisyyden ekosysteemissä toimivia henkilöitä, jotka tekevät töitä monialaisissa verkostoissa. Tutkija piti tärkeänä, että toimijat ovat mukana monialaisessa toiminnassa ja TYP-työtä tekevät henkilöt ovat aktiivisesti mukana monialaisessa toiminnassa. Haastateltavina henkilöitä toimi TYP-verkostossa mukana olevia henkilöitä niin TE-toimiston, Kelan, hyvinvointialueen ja kunnan edustajia. Haastateltavat toimivat eri rooleissa näissä organisaatioissa niin asiantuntijana, esihenkilö kuin johtotason tehtävissä.

Haastattelut oli jaettu kahteen osaan, alkupuolella käsiteltiin enemmän TYP-verkoston toimintaa, sen nykytilaa ja tulevaisuutta. Loppupuolella haastattelun painopiste siirtyi enemmän TYP-verkostosta yleisesti monialaiseen verkostotyöhön ja Vaasan työllisyyden ekosysteemiin ja TEO-verkostoon. Haastattelut järjestettiin kesä-heinäkuun taitteessa, haastatteluja järjestettiin yhteensä yhdeksän kappaletta ja haastatteluihin osallistui yhteensä 15 henkilöä. Haastattelut järjestettiin anonyymisti. Haastatteluiden alussa tutkija kertoi haastateltaville, että haastattelut nauhoitetaan, ja pyysi kaikilta suostumuksen nauhoittamiselle. Ryhmähaastatteluissa syntyi keskustelua eri organisaatioiden edustajien kesken ja pienemmissä haastatteluissa oli aikaa keskustella hieman tarkemmin ja syvällisemmin jokaisesta kysymyksestä. Haastatteluihin oli varattu aikaa yksi tunti per haastattelu.

Haastatteluiden jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin ja jaettiin keskeisiin teemoihin, jotka vastasivat parhaiten tutkimuskysymyksiin: verkoston kehittäminen, verkoston

johtaminen, verkoston pelisäännöt ja asiakas. Teemoittelun jälkeen tutkija poimi konkreettisia kehitysideoita, kommentteja tai huomioita, mitkä nousivat esille tietyn teeman alle.

Tutkija koki, että haastatteluiden järjestäminen onnistui hyvin haastattelun järjestämisaikajankohdasta riippumatta. Moni oli lähtenyt viettämään juhannusta tai muuten kesälomalla. Kiinnostusta haastatteluista kohtaan oli ja haastatteluista saatiin kiitettävästi järjestettyä. Tutkija huomasi ensimmäisten haastatteluiden jälkeen, että kysymykset toimivat ja synnyttivät paljon keskustelua ja ajatuksia aiheiden ympärille. Lisäksi aiheet saivat paljon kiitoksia ja ne koettiin tärkeäksi. Haastattelutilanteissa pystyi huomata, kuinka kysymyksiin vastattiin lähtökohtaisesti aina oman organisaation näkökulmasta. Lisäksi haastatteluista välittyi vahva yhteinen halu tehdä yhdessä töitä.

3.3. Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen tutkimustapaan, määrällisiin ja laadullisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2.5.) Yhtenä vaihtoehtona on myös yhdistellä näitä kahta tutkimustapaa, jota kutsutaan monimenetelmätutkimukseksi. Monimenetelmätutkimuksessa yhdistellään määrällisen ja laadullisen tutkimustapojen piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2.5.) Määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät eroavat toisistaan, ja niiden avulla saadaan tietoa erilaisista näkökulmista. Näitä yhdistelemällä pystytään saamaan laajempi näkemys jostain tietystä ilmiöstä. (Metsämuuronen, 2005, s. 202–204).

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän eroja ovat ne, mitä tutkimustapa yrittää selittää. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä yrittää selittää jotain tiettyä ilmiötä laadullisesti laadullisen aineiston perusteella. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistoa tutkitaan ja tarkastellaan numeerisesti ja käytetään aineistona numeerista aineistoa. (Muijs, 2010, s. 2) Tavallisia määrällisen tutkimuksen tiedonkeruutapoja ovat esimerkiksi arviointiasteikot, mittaukset tai lomakekysely. Laadullisia tutkimuksia

tyypillisiä tapoja ovat esimerkiksi havainnointi tai haastattelu. (Järvikoski & Härkäpää, 2011, s. 277)

Tutkija päätyi hyödyntämään monimenetelmätutkimusta, koska oli tarkoitus luoda mahdollisimman laaja ja todenmukainen käsitys siitä mitä ajatuksia verkoston toimijoilla on. (Holopainen & Pulkkinen, 2013, s. 30) Sen lisäksi, että monimenetelmätutkimuksella voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta, pystytään todellista verkoston kuvaa luomaan paremmin, kun päästään hyödyntämään laajempaa otantaa määrällisellä tutkimusmenetelmällä ja päästään tarkastelemaan syvemmin aiheita laadullisella tutkimusmenetelmällä. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, luku 2.5.).

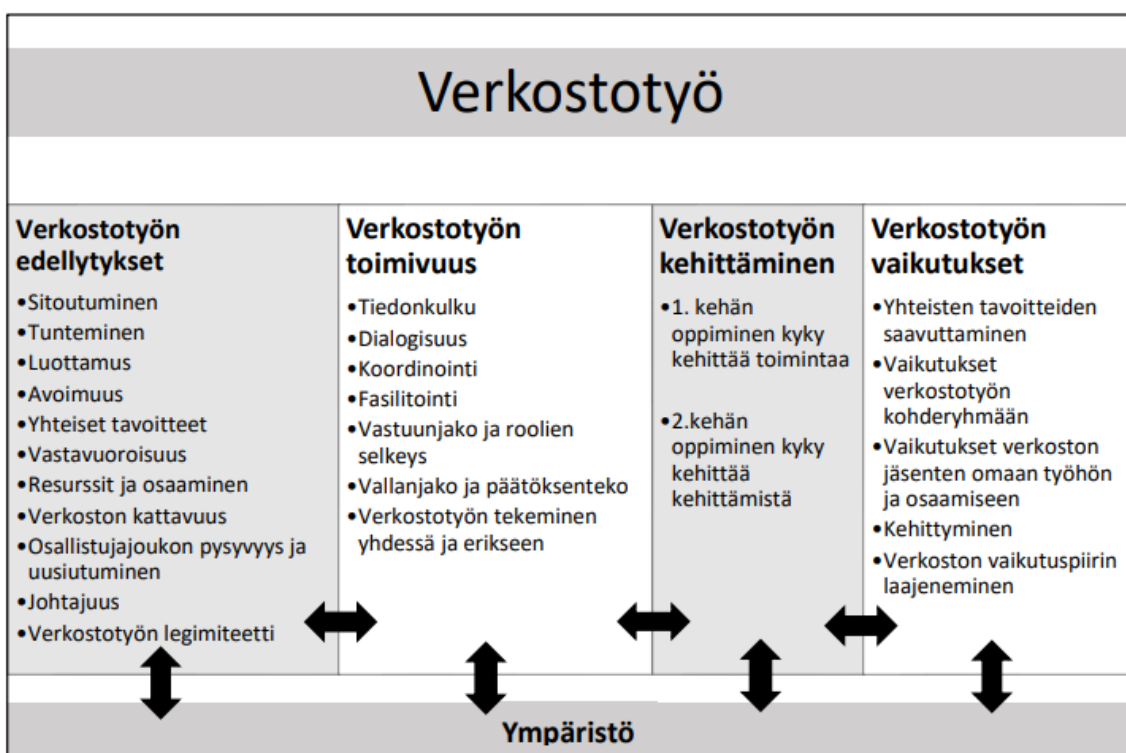
3.3.1. Määrällinen tutkimusaineisto

Tutkimuksen määrällinen tutkimusaineiston keruu toteutettiin vuoden 2023 alkupuolella. Aineiston keruu tapahtui puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla. Tutkijan olettamuksien mukaan verkoston laajempi ääni saadaan kuuluviin paremmin helpolla kyselytutkimuksella. Kyselyn arvioitu kesto oli 10 minuuttia ja kysely koostui yhteensä 14 kysymyksestä, joista kaksi keskittyi taustatietojen selvittämiseen. Lopuista kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä tai lyhyitä avoimia kysymyksiä, jotka liittyivät monivalintakysymyksiin. Näillä avoimilla kysymyksillä saadaan parempi käsitys vastaajien ajatuksista. (Metsämuuronen, 2005, s. 245)

Kysely toteutettiin Webropol kyselynä, jonka linkki lähetettiin kaikille TEO-hankkeen verkostossa mukana oleville henkilöille sähköpostitse, sähköpostin lisäksi haastatteluun vastaajille lähetettiin saateviesti (ks. liite 1). Kysely oli avoinna 01.02.2023 – 17.02.2023. Kysely oli avoinna 3 viikkoa, jonka aikana kyselystä lähetettiin joka viikko yksi muistutusviesti.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää minkälaisilla ajatuksilla toimintaa tullaan jatkamaan tulevaisuudessa. Kysely löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen lopusta (ks. liite 2).

Kyselyyn vastasi yhteensä 32 verkoston jäsentä, vastaajista 25 toimi julkisella sektorilla, yksi yksityisellä sektorilla ja kuusi kolmannella sektorilla. Vastaajista 17 tekee töitä asiakkaiden kanssa, 11 vastaajista esihenkilö tai johtotehtävissä ja 14 henkilöä tekee asiantuntija tai koordinaatiotehtäviä. Vastaajat pystyivät valita useamman vaihtoehdon, kuvaamaan minkälaisia työtehtäviä kukin tekee. Kysely pohjautui Järvensivun (2019, s. 228) tekemään taulukkoon kehittyvästä verkostosta ja sen edellytyksistä.



Kuvio 4. Verkostotyön edellytykset (Järvensivu, 2019, s. 228).

Kysely koostui taustakysymyksistä, kysymyksistä verkoston tilanteesta ja kysymyksistä miten verkostoa voidaan kehittää. Kysely oli anonymi ja vastaajia ei pysty erottelemaan vastauksista. Kysymyksessä seitsemän käytettiin Likert asteikkoa, millä yritettiin saada vastaajien eri tuntemuksia. Kysymyksellä selvitettiin, miten vastaaja kokee verkoston vastuunjaon ja roolituksen. Vastaajille oli annettu neljä vaihtoehtoa: todella selkeäksi, kohtuullisen selkeäksi, hieman epäselväksi tai todella epäselväksi.

3.3.2. Laadullinen tutkimusaineisto

Laadullinen tutkimusaineiston keruu tapahtui puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Tällä aineistonkeruutavalla tarkoitetaan, että haastattelut etenevät tiettyjen teemojen ja kysymysten mukaan. Kysymysten asettelua voi tarvittaessa mukaila, eikä niitä tarvitse käydä sanasta sanaan läpi. Haastattelu voi olla enemmän keskustelelevampi, mikä auttaa ymmärtämään ihmisten tunteita ja kokemuksia aiheeseen liittyen. Tutkija teki haastatteluihin teemahaastattelurungon, mikä jakautui kahteen pääteemaan: monialainen verkostotyö ja monialaisen verkostotyön kehittäminen.

Kvalitatiivisen aineiston perusteella yritettiin saada verkoston mukana olevien henkilöiden oikeita ajatuksia ja kokemuksia paremmin esille. Ymmärtää syvällisempiä asioita ja tunteita mitä verkostotyö herättää. Teemahaastattelut järjestettiin yksilö tai ryhmähaastatteluina. Haastatteluihin osallistui 1–3 henkilöä ja haastattelut kestivät noin tunnin. Haastatteluiden pohjana oli saada selville todelliset näkemykset tutkittavasta ilmiöstä, mitä mieltä toimijat ovat verkostoista. Tutkija koki, että kun tutkitaan ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita, on erittäin tärkeä oppia ymmärtämään ihmisten todelliset tunteet ja kokemukset. Mitä ajatuksia herää, kun keskustellaan verkostoista. Laadullisesti tutkittava aineisto sopii tähän tarkoituksiin hyvin. Vaikka määrällisessä aineistossa oli annettu vastaajien vastata avoimiin kysymyksiin, voi haastatteluissa toimia joustavammin ja haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää vastaajaa kertomaan lisää, jostain aiheesta mitkä ovat tutkimukselle olennaisia asioita. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. luku 3.1.)

Tutkimusjoukko laadullisen aineiston keräämiseen kasattiin Vaasan kaupungin alueella toimivista TYP-toimijoista. Näin pystyttiin varmistamaan vahva monialaisuus. Potentiaalisia haastateltavia lähdettiin kyselemään eri organisaatioiden yhteyshenkilöiltä, näin saatiin haastatteluun parhaiten sopivat henkilöt Kelalta, TE-toimistolta, hyvinvointialueelta ja kaupungin edustajia. Haastattelut järjestettiin kesä-heinäkuun taitteessa Teams- haastatteluina. Haastateltaville lähetettiin kysymykset haastatteluun etukäteen ja heillä oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennen

haastattelua. Jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, että haastattelu tullaan pitämään anonyyminä ja se nauhoitetaan litteroinnin helpottamiseksi.

Haastattelutilanteet etenivät luonnollisesti, ensin kaikki haastatteluihin osallistuvat esittelivät itsensä ja taustansa, jotta keskusteluympäristö muuttuisi hieman rennommaksi. Tämän jälkeen tutkija kertoi omasta tutkimusprosessistaan sekä hieman lisää itse tutkimuksesta ja mihin tutkimuksessa keskitytään. Tämän jälkeen tutki ja varmisti kaikilta luvan puhelun nauhoittamiselle, jonka jälkeen tutkija lähti käymään läpi haastattelurunkoa. Jokaisen haastattelun runko toteutettiin samalla tavalla, ensin keskityttiin enemmän monialaiseen TYP-työhön, jonka jälkeen siirrettiin painopistettä monialaisen verkostojen kehittämiseen.

3.3.3. Vertailussa käytetty tutkimusaineisto

Tutkimuksen lopussa tarkastellaan Keski-Uudellamaalla tehtyä kyselyä koskien monialaisen verkoston toimintaa ja TYP-verkoston toimintaa tässä hetkessä sekä ajatuksia tulevasta TE24 -uudistuksesta. Kysely oli toteutettu syksyllä 2022, mikä tekee kyselystä relevantin alueitten välisen vertailukohteen. Tämän kyselyn ansiosta tässä tutkimuksessa pystytään vertailemaan kahden eri alueen verkoston tilannetta ja vertailemaan saatuja tuloksia keskenään. Täysin samaa kyselyä tai haastattelua ei järjestetty molemmilla alueilla, joten vertailuista voi poimia yleisellä tasolla eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Näin kuitenkin voidaan saada yleisiä ajatuksia ja suurimpia eroja tai samankaltaisuuksia, mitä voi tarvittaessa tutkia lisää. Mistä mahdolliset eroavaisuuden johtuu, mitä asioita tehdään eri tavalla mistä eroavaisuudet voivat johtua.

Kyselyyn oli vastannut 22 monialaisen verkoston edustajaa eri organisaatioista. Kysely keskittyi mitkä asiat toimivat verkostoissa ja mitä tunnistettuja kehittämiskohteita oli löydetty. Kehittämiskohteiden jälkeen kyselyssä selvitettiin erilaisia ratkaisuehdotuksia näihin tunnistettuihin haasteisiin. Kysely toimitettiin Keski-Uudenmaan monialaisten

palvelujen työryhmälle ja kysely järjestettiin anonyymisti. Aineisto saatiin käyttöön Keski-Uudenmaan TYP-johtajalta, jonka kanssa käytiin keskustelua tutkimuksesta ja mahdollisesta aineiston vertailusta Vaasan aineiston välillä.

3.4. Tutkimuksen analyysimenetelmä

Tutkija käytti tutkimuksen laadullisen aineiston analyysissä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 2.5.) Tutkimuksen määrällisen aineiston analysointiin tutkija käytti Webropol kyselyn mukana tulevia työkaluja, kaavioita ja kuvaajia. Kyselylomakkeen laadullisia kysymyksiä analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä.

Tutkija lähti suorittamaan sisällönanalyysiä käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen tutkija muodosti laadulliselle aineistolle yläluokkia, jotka liittyivät tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä kyselystä saatuihin tuloksiin. Kyselyistä saatu aineisto loi pohjan haastatteluissa tarkasteltaviin asioihin yhdessä Keski-Uudenmaan alueella kerätyn aineiston kanssa. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 96–97)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita ovat aineiston pelkistäminen, ryhmittely sekä ala- ja yläkategorioiden laatiminen. Kyselytutkimus missä kerättiin tutkimuksen määrällinen ja osa laadullisesta materiaalista kerättiin vuoden 2023 alkupuolella maaliskuun, huhtikuun taitteessa. Kyselytutkimuksesta saatua materiaalia hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen teemahaastattelun luomiseen, mikä pidettiin kokonaisuudessaan kesä-, heinäkuun taitteessa. Haastatteluiden järjestämisen ja laadullisen aineiston keräämisen jälkeen nauhoitettu aineisto litteroitiin, muuttaen tekstin sanasta sanaan puheesta tekstiksi. Litteroitua materiaalia kertyi yhteensä Calibri fontilla kirjaisinkoolla 11 rivivälillä 1,0 yhteensä 68 tekstisivua. Litteroinnin jälkeen tutkija loi tutkimuskysymysten pohjalta neljä luokkaa mihin haastattelut haluttiin rajata. Nämä luokat olivat: verkoston kehittämien, verkoston johtaminen, verkoston pelisäännöt sekä asiakas.

4. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkielman tulokset. Ensin tarkastellaan tarkemmin kyselyä ja sen tuloksia, jonka jälkeen siirrytään tutkielman laadulliseen osuuteen ja käydään läpi haastatteluiden tuloksia. Tämän jälkeen käydään yleisesti läpi Keski-Uudenmaalla järjestetyn kyselyn tuloksia ja vertaillaan niitä tästä tutkimuksessa saatuihin vastauksiin. Lopuksi tehdään yhteenveto kyselyistä ja haastattelusta saaduista tuloksista.

Tutkielman empiiristä osuutta lähdettiin toteuttamaan jo tammi-helmikuun taitteessa. Hypoteeseja verkoston tilanteesta oli vuoden takaisesta loppuraportista, missä pyrittiin selvittämään verkoston silloinen tilanne ja päättyneen pilotoinnin onnistumista. Nyt vuoden 2023 alussa haluttiin yhdessä kaupungin kanssa lähteä tekemään kyselyä verkoston tämänhetkisestä tilanteesta, jotta osataan paremmin lähteä kehittämään verkoston toimintaa. Kun ymmärretään verkoston tilanne ja miten siinä toimivat henkilöt näkevät ja kokevat verkoston toiminnan pystytään sitä viemään määrätietoisemmin eteenpäin. Kyselyn pohjalta järjestettiin haastatteluita, minkä kysymykset luotiin kyselystä saatujen vastausten pohjalta. Tästä syystä verkostoja on syytä arvioida säännöllisesti, jotta voidaan varmistaa verkoston todellinen tila.

4.1. Kyselyn tulokset

Taustamuuttujakysymysten jälkeen kysely aloitettiin selvittämällä verkostotoimijoiden ajatuksia ja sitä, mitkä ovat tärkeimmät edellytykset verkostotyölle. Jokaisesta sarakkeesta pyydettiin valitsemaan kaksi vastaajalle tärkeintä vaihtoehtoa ja sitä kautta selvittää löytyykö verkostosta yhteistä konsensusta.

Jokaisen monivalintakysymyksen jälkeen esitettiin aina avoin kysymys, mikä liittyi jollain tavoin edelliseen kysymykseen. Tällä haluttiin päästä hieman syvemmälle, ja kannustaa vastaajia miettimään syvällisemmin verkoston tilannetta ja mitä siltä toivovat.

Järvensivu (2019, s. 228) nostaa taulukossaan kahdeksan tärkeintä edellytystä verkostotyölle. Kyselyyn vastanneista 16 piti sitoutumista tärkeimpänä edellytyksenä verkostotyölle ja 14 vastaajista piti yhteisiä tavoitteita tärkeimpänä edellytyksenä. Seuraavana kysymyksenä haluttiin selvittää verkoston ajatuksia siitä, miten nämä edellytykset saavutetaan. Teemat mitä avoimista vastauksista nousi esiin: Pitkäjänteisen yhteistyön rakentaminen, Laadukkaalla koordinoimisella ja fasilitoimisella, Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen kautta, Konkreettinen yhdessä tekeminen, Viestinnän aktivoituminen, vastavuoroisuuden tärkeys ja lopuksi ettei saa unohtaa itsestänselvyyksiä, kuten oma motivaatio verkostoa kohtaan, halu tehdä yhdessä ja verkoston kehittäminen ottaa aikaa.

	n	Prosentti
Tunteminen	7	21,9%
Luottamus	7	21,9%
Sitoutuminen	16	50,0%
Avoimuus	3	9,4%
Yhteiset tavoitteet	14	43,8%
Vastavuoroisuus	8	25,0%
Resurssit ja osaaminen	5	15,6%
Verkoston kattavuus	2	6,3%
Osallistujajoukon pysyvyys ja uusiutuminen	1	3,1%
Johtajuus	1	3,1%
Verkostotyön legitimitetti	0	0,0%

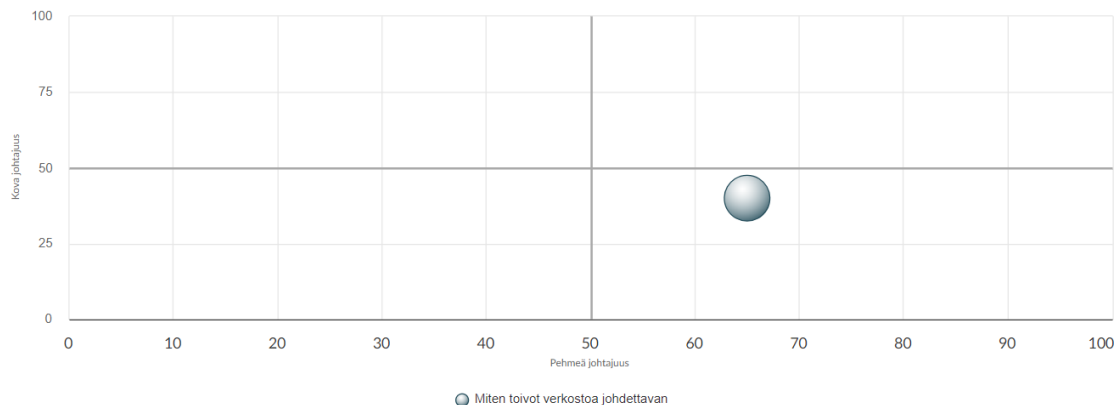
Kuvio 5. Verkostotyön edellytykset kyselyn vastaajien mukaan.

Viides kysymys kosketti johtamista, ja sitä, miten verkostoa toivotaan johdettavan. Ajatus kuitenkin siitä, että verkostoa tulee ohjata ja johtaa oikeaan suuntaan ihan kaikkien toimesta. Tutkija käytti Viitalan ja Järnlströmin (2014, s. 4–39) tutkimusta, missä he

tutkivat tutkijoiden Truss ja Legge näkemyksiä kovasta ja pehmeästä johtamisesta. Tällä kysymyksellä tutkija halusi selvittää minkälaisella otteella verkosto toivoo sitä vietävän eteenpäin. Sijoitin kovan ja pehmeän johtamisen nelikenttään, ja vastaukset ovat selkeästi painottuneet pehmeän johtamisen ruutuun, keskiarvona 65 % pehmeää johtamista ja 40 % kovaa johtamista. Tämä vastaa O’Toole:n (1997, s. 47–48) tutkimukseen, miten verkostoja tulisi ohjata. Verkostoa toivotaan ohjattavan ymmärtäväisellä ja keskustelevalle otteella enemmän, kuin auktoriteetilla. O’Toole:n (1997, s. 47–48) tutkimuksessa mainitaan, että mikäli verkostoa yritetään johtaa auktoriteetilla niin se voi pahimmassa tapauksessa heikentää verkoston tilannetta.

Kova johtajuus & Pehmeä johtajuus

Vastaajien määrä: 32



Kuvio 6. Miten kyselyyn vastaavat toivovat verkostoa johdettavan.

Seuraavana kysymyksenä kysyttiin verkoston toimivuuden edellytyksistä. Vastaukset hajaantuivat hieman enemmän verrattuna muihin kysymyksiin. 18 vastaajaa piti tiedonkulkua toimivuuden edellytyksenä, 16 vastaajaa piti vastuunjaon ja roolien selkeyttä edellytyksenä, 13 vastaajaa näki koordinoinnin olevan toimivuuden edellytys ja 10 vastaajaa näki yhdessä tekemisen tärkeäksi toimivuuden edellytykseksi.

	n	Prosentti
Tiedonkulku	18	56,3%
Dialogisuus	8	25,0%
Koordinointi	13	40,6%
Fasilitointi	0	0,0%
Vastuunjako ja roolien selkeys	16	50,0%
Vallanjako ja päätöksenteko	0	0,0%
Verkostotyön tekeminen yhdessä ja erikseen	10	31,3%

Kuvio 7. Verkoston toimivuuden edellytykset kyselyyn vastanneiden mukaan.

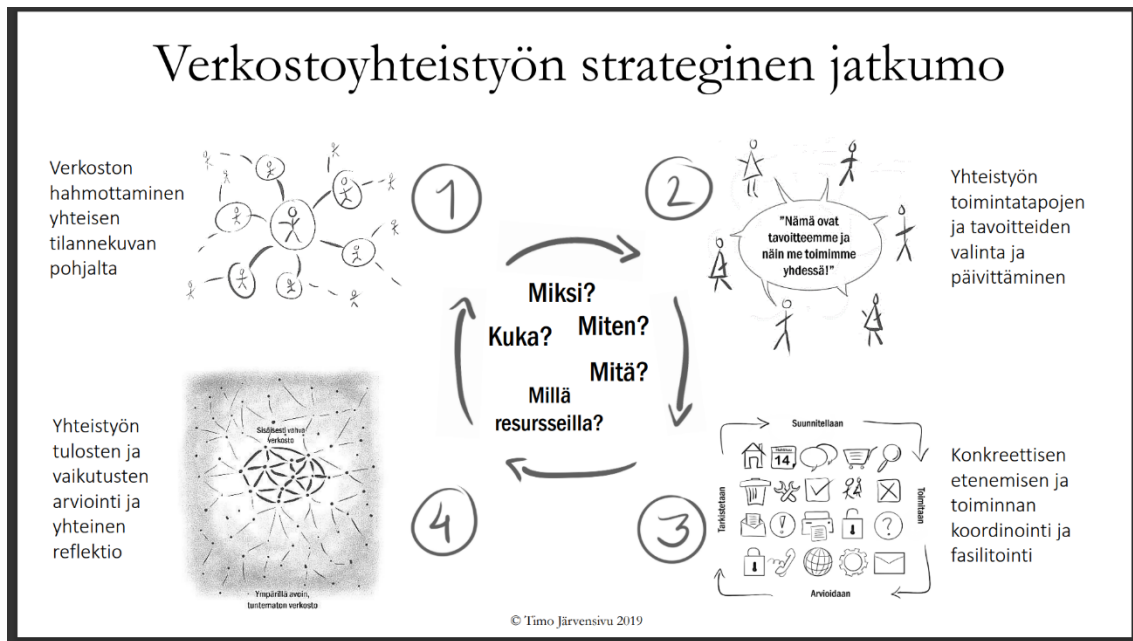
Kysymyksessä numero seitsemän selvitettiin, miten selkeäksi verkostossa koetaan vastuunjako ja roolitus. Kysymys esitettiin likert-asteikolla missä annettiin 4 vastausvaihtoehtoa. Vastuunjaon ja roolituksen yksi henkilö koki todella selkeäksi, 19 henkeä koki sen kohtuullisen selkeäksi ja 11 henkilöä koki hieman epäselväksi ja kukaan vastaajista ei koe roolitusta ja vastuunjakoa todella epäselväksi.

	Todella selkeäksi	Kohtuullisen selkeäksi	Hieman epäselväksi	Todella epäselväksi	Keskiarvo	Mediaani
Vastuunjako ja roolitus	3,2%	54,9%	41,9%	0,0%	2,4	2,0

Kuvio 8. Miten kyselyyn vastaajat kokevat verkoston vastuunjaon ja roolituksen.

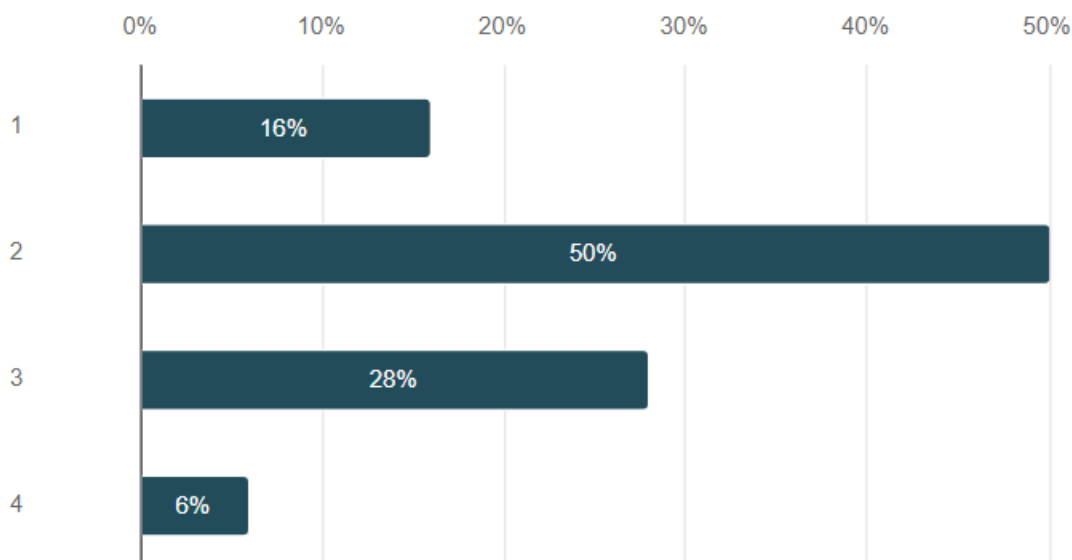
Seuraavana kysymyksenä selvitettiin, miten verkoston jäsenet kokevat oman organisaationsa roolin verkostossa. Nämä vastaukset jaettiin vielä tarkemmin kolmeen yläluokkaan avointen vastausten perusteella. Vetureihin, aktiivisiin toimijoihin ja mukanaolijoihin. Veturit edustavat sitä porukkaa, mitkä ohjaavat vahvasti verkoston suuntaa ja ottavat vastuuta yhteisistä asioista. Aktiiviset toimijat ovat tiiviisti mukana verkoston toiminnassa, mutta ei välttämättä vie verkostoa niin vahvasti eteenpäin ja kehitä sitä, kuin veturit. Mukanaolijat ovat enemmänkin tarvittaessa paikalle tulijoita, sivusta seuraajia ja kuuntelijoita, mutta kuitenkin kiinnostuneita verkoston toiminnasta.

Toinen kuvaaja mikä esitettiin kyselyssä, oli Järvensivun (2019, s. 171) Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo, missä yritetään selvittää sitä missä kohdassa verkoston jäsenet näkevät verkoston etenevän.



Kuvio 9. Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo (Järvensivu, 2019, s. 171).

Vastaukset olivat hieman hajaantuneet, mutta enemmistö vastauksista oli vaihtoehdoissa kaksi ja kolme. Vastaajista viisi oli valinnut kohdan yksi ja perustelleet vastausta, että ollaan vahvasti suuntaamassa kohti vaihtoehtoa numero kaksi sekä maininneet, että tavoitteet ja rakenne hieman epäselvä ja niitä tulisi vielä selkeyttää. 16 vastaajaa oli valinnut vaihtoehdon kaksi, missä perusteltiin vastausta, että nyt mietitään niitä konkreettisia tekemisiä, mitä verkosto voisi toteuttaa ja koettiin, että verkoston sisällä on erilaisia näkemyksiä verkoston tilanteesta. Yhdeksän vastaajaa oli kohdassa kolme, missä vastaajat kokivat, että konkreettisia asioita tulisi tehdä vieläkin enemmän ja yhteisiä toimintatapoja tulisi ottaa käyttöön. Lopuksi kohdassa neljä oli kaksi vastausta, missä nähtiin, että verkostoa halutaan kehittää ja laajentaa entisestään.



Kuvio 10. Missä kyselyyn vastanneet kokevat verkoston olevan tällä hetkellä.

10 kysymys koski verkostotyön kehittämisen edellytyksiä. Tähän kysymykseen ei annettu valmiita vaihtoehtoja vaan tarkoitus oli selvittää verkoston omia ajatuksia. Vastaukset pystyttiin jakamaan taas kolmeen pääteemaan. Ensimmäinen teema, selkeät yhteiset tavoitteet, joita tavoitellaan yhdessä. Eli tehdään yhdessä avoimesti töitä kohti yhteisiä tavoitteita, toimijat sitoutuvat ja halutaan tehdä yhdessä verkostotyötä. Toinen teema, kommunikaatio, dialogin jatkuva käyminen ja sen kehittyminen. Halutaan keskustella ja vaihtaa ajatuksia verkoston toimijoiden kesken. Hyödynnetään verkoston osaamista ja annetaan verkostolle omaa osaamista. Tunnetaan verkoston toimijoita ja osallistetaan verkoston jäseniä aktiivisesti mukaan keskusteluun. Vuorovaikutuksen ja vastavuoroisuuden merkitys korostuu. Kolmantena teemana oli johtaminen ja verkoston toiminnan koordinointi. Selkeästi ohjataan verkostoa oikeaan suuntaan osallistavalla ja pehmeällä johtamisella. Keskustellaan, kuunnellaan ja tehdään konkreettista työtä. Selkeytetään verkoston tehtäviä ja pyritään poistamaan turhia verkoston sisäisiä päällekkäisyyksiä.

Kysymyksessä numero 11 selvitettiin verkoston tärkeimpiä kohderyhmiä. Kysymys oli avoin kysymys ja vastaajien kesken pääkohderyhmät pystyttiin jakamaan seuraaviin kohderyhmiin:

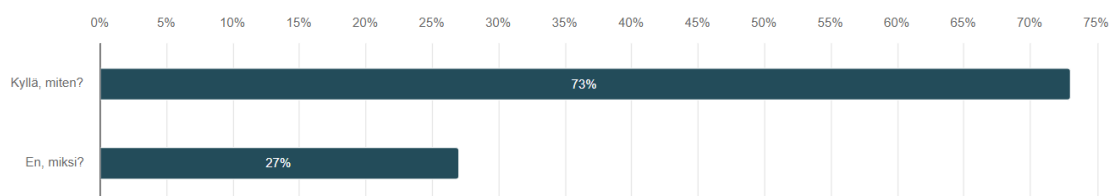
1. Nuoret 11
2. Yleisesti työnhakijat 9
3. Pitkäaikaistyöttömät 8
4. Osatyökykyiset ja elinkeinoelämä 7
5. Syrjäytynyt tai mahdollisesti syrjäytyvä henkilö 6
6. Maahanmuuttajat 5

Kysymyksessä numero 12 yritettiin selvittää, verkoston ajatuksia mitä hyötyä verkosto tuottaa näille kohderyhmille. Taas vastauksista löytyi yhteistä konsensusta ja vastaukset onnistuttiin jakamaan kolmeen teemaan. Ensimmäinen teema, monialaisia oikea-aikaisia palveluita. Pystytään tuottamaan kattavaa palveluohjausta eri kohderyhmille ja eri tilanteissa oleville henkilöille. Osataan ohjata yhteinen asiakas oikeaan paikkaan verkoston avulla. Toinen teema Työllistymiseen entistä parempaa tukea, konkreettisesti uudistetaan toimintatapoja millä saadaan työntekijät helpommin töihin ja työpaikoille työntekijöitä. Pitkäaikaistyöttömät pääsevät työelämään kiinni ja rohkaistaan henkilöitä entistä helpommin työnhakuun. Monialainen yhteistyöverkosto edistää asiakkaiden työllisyysmahdollisuuksia. Kolmas teema, yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa, jaetaan tietoa ja tutustutaan eri elinkeinoelämän toimijoihin. Tarjotaan myös muita elämäntaloutta parantavia palveluita. Aktivoidaan asiakasta ja saadaan omanarvon tunnetta. Ohjataan osaava ja motivoitunut henkilöstö työpaikoille ja käydään aktiivisesti dialogia elinkeinoelämän toimijoiden kanssa.

13 kysymys käsittelee verkoston osallistamista, onko verkoston toimijoilla halua tehdä verkostossa töitä ja antaa omaa aikaa sen toimintaan. 22 vastanneista haluaa, että osallistetaan enemmän ja 8 vastaajista ei halua lisää osallistamista. Henkilöt ketkä haluavat lisää osallistamista, haluavat esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja tehdä

yhteistyötä, erilaisia yhteistyöpalavereja kehittämiseen liittyen, live-tapaamisia ja työpajoja. Nähdään, että toiminnan juurruttaminen vaatii lisää osallistamista ja siihen verkostolla on halua. Nähdään myös, että suuret ja keskeiset organisaatiot verkostotyön kannalta halutaan vahvemmin mukaan sekä elinkeinoelämän työllistäviä tahoja tarvitaan vahvemmin mukaan. Ne ketkä eivät halua nyt lisää osallistamista perustelivat vastaustaan vähäisillä resursseilla tai muuten tyytyväisiä tämänhetkiseen osallistamiseen. Osa vastaajista myös näkee, ettei nyt ole oikea aika osallistaa, mutta kuitenkin näkee, että tulevaisuudessa olisi tärkeä osallistaa lisää.

Haluaisitko, että verkosto osallistaa mukana olevia organisaatioita enemmän?
Vastaajien määrä: 30



Kuvio 11. Haluaako vastanneet, että verkosto osallistaa enemmän.

Viimeisenä kysymyksenä lähdettiin selvittämään, onko verkostolla selkeät yhteiset tavoitteet. Kysymys oli avoin ja jokainen sai vastata oman näkemyksensä mukaisesti. Vastauksien perusteella yhteiset tavoitteet saatiin tiivistämään seuraavaan lauseeseen: Luoda asiakaskeskeinen monialainen aktiivinen verkosto, mikä toimii ja konkreettisesti parantaa heikoimmassa asemassa olevien työllisyystilannetta. Tehdään yhteistyötä asiakkaan hyväksi, opitaan tuntemaan alueen toimijat ja palvelut, jotta asiakasta voi ohjata paremmin. Tuotetaan monialaisia palveluita laadukkaasti niitä tarvitseville. Pyrkimys hyvinvoinnin kasvattamiseen auttamalla ihmisiä eteenpäin.

4.2. Ryhmähaastattelut

Laadullisessa osiossa järjestettiin teemahaastatteluita joko pienissä ryhmissä tai yksin TYP-verkostossa toimijoiden kesken. Haastatteluiden keskiössä tullaan käsittelemään

Vaasan kaupungin alueella toimivan TYP-verkoston yhteisiä toimintatapoja ja haastateltavien ajatuksia siitä, miten verkostotoimintaa voidaan kehittää.

Haastattelut etenivät johdonmukaisesti eteenpäin. Haastatteluissa keskusteltiin yleisesti työllistymisen edistämisestä sekä monialaisten verkostojen ja verkostotyön kehittämisestä. Työllistyminen koettiin haastatteluissa todella tärkeäksi asiaksi yksilön kannalta. Verkostotyö nähtiin edistävät yksilöiden työllistymistä ja parantavan asiakkaan tilannetta tarjoamalla monialaisesti erilaisia palveluita. Tässä työllistymisprosessissa keskeisten toimijoiden rooli korostuu. Haastateltavat näkivät TYP-toimijat keskeisinä toimijoina. Vaikka asiakas ei olisikaan TYP-asiakas, sillä voi olla asiakkuuksia yhdessä tai kahdessa TYP-toimijoiden palveluista.

Yhteistyön merkitys verkostotyön kehittämisessä on keskeisenä tekijänä. Se, että toimijat ja organisaatiot ensin voivat tehdä yhteistyötä on ehdottoman tärkeää, ja että yhteistyötä kehitetään organisaatioiden välillä, tulee muistaa verkostotyötä tehtäessä. Yhteistyötä tulee tehdä pitkäjänteisellä asenteella arvioiden toimintaa jatkuvasti. Yritetään löytää sopivia toimintatapoja, jotka ovat kaikille selkeitä. Jaetaan rooleja ja vastuita verkoston sisällä ja käydään aktiivista keskustelua verkoston sisällä.

Haastatteluista kerätty aineisto jaettiin neljään yläluokkaan, luokkien avulla haluttiin vastata kysymykseen mistä verkostoissa on kysymys, miten verkostoa johdetaan, kenen vastuulla on mitään ja miksi tätä tehdään: verkoston kehittäminen, verkoston johtaminen, verkoston pelisäännöt sekä asiakas.

4.2.1. Verkoston kehittäminen

Verkoston kehittämistä käsiteltiin laajasti haastatteluissa. Yhteinen monialainen verkosto nähtiin tärkeänä työkaluna työllistämisen kentässä. Yhteisen asiakkaan auttamista monialaisesti, ilman turhaa pompottamista palvelukentällä, pidettiin tärkeänä. Haastatteluista nousi esiin yhteinen halu kehittää toimintaa entisestään.

Keskeisinä tekijöinä tässä pidettiin yhteisten tavoitteiden ja toimintamallien luomista sekä yhteisen näkemyksen löytämistä. Lisäksi kommunikaation toimivuus, säännöllinen tiedonkulku ja vastavuoroinen keskustelukulttuuri koettiin tärkeiksi asioiksi, kun halutaan kehittää yhteistä verkostoa.

- (1) kun mietitään näitä yhteisiä toimintatapoja, niin ne voi olla joillekin selvät, mutta siitä ei välttämättä kaikille ja hyvä aina käydä vähän läpi, että no muutetaan jotain toimintatapoja ja sovitaan miten me tästä eteenpäin toimitaan.
- (2) se olisi tärkeää, että se verkosto itse päättäisi sen.

Esimerkistä (1) nähdään hyvin se, että toimintatapoja on tärkeä käydä läpi verkoston kehittyessä, koska muutoksia tulee myös omiin toimintatapoihin. Jotta kaikki ovat perillä mitä tapahtuu, vaaditaan säännöllistä tiedonkulkua. Lisäksi esimerkissä (2) nostetaan esille verkoston yhteinen tekeminen, minkälaisia tahansa päätöksiä ollaan tekemässä niin on tärkeää, että verkosto itse tekee päätöksiä ja muutoksia. Näin toiminta pysyy legitiiminä, kun toimijat itse ovat tehneet yhdessä päätöksiä. Tämä esimerkki nousee esille tutkijoiden Humanin ja Provanin (2000, s. 327–329) tutkimuksessa, missä korostetaan yhdessä tekemistä ja yhdessä asioista päättämistä, joka kasvattaa toiminnan legitimitettä.

- (3) Mun mielestä tärkeää on se osaaminen, että jokainen tuo sen oman osaamisen siihen yhteistyöhön tavallaan. Mä en voi tietää Kelan palveluista, mä en voi tietää TE-hallinnonpalveluista, mitä se pystyy tarjoamaan asiakkaalle, mutta sitten kun me kokoonnutaan yhdessä, niin se rikastuttaa sitä työskentelyä ja se on mun mielestä se lisäarvo tässä verkostotyössä.
- (4) mä sanoisin näin, että siihen tuntemiseen siten, että sä osaat sen oikean ohjauksen myös sen asiakkaan kannalta ja myös että sä osaat ottaa yhteyttä oikeaan tahoon,

Tässä esimerkissä (3) nousee esille hyvin halu tehdä yhteistyötä ja ne tärkeät asiat, mitä toimijat kokevat saavansa verkostotyöstä. Toimijoiden ei tarvitse tietää kaikista

palveluista kaikkea. Kun yhteistyötä tehdään verkostossa, tiedetään kenelle voi laittaa viestiä, mikä auttaa asiakasta parhaiten. Esimerkissä (4) nostetaan esille verkoston toimijoiden tunteminen. Sen lisäksi, että osataan ohjata asiakasta eteenpäin oikealla polulla, osataan myös olla yhteydessä oikeisiin henkilöihin. Toisten tunteminen taas helpottaa yhteydenottoa ja madaltaa kynnystä pyytää apua.

Haastatteluissa nousi esille myös haasteita verkoston kehittämisessä. Esimerkeissä (5) ja (6) nostetaan esille ne mahdolliset kompastuskivet, mitä verkoston kehittämiseen voi liittyä. Kuitenkin nämä haasteet nähtiin positiivisessa valossa. Haastateltavat pyrkivät näkemään ongelmat haasteina sekä tunnistamaan ne, jotta niihin voidaan keskittyä ja päihittää nämä haasteet verkoston kehittämisessä.

- (5) Niitä yhteistyöntapoja ja toimintatapoja, miten tehdään sitä yhteistä työtä, niin se alku on siinä aina se hankalin osuus. Mutta sitten sen jälkeen kun löydetään, että okei, nyt mä annoin vähän niitä omia resursseista, omaa aikaa tälle, niin se alkaa sitten sen jälkeen antaa takaisin taas todella paljon, kun sulla on niitä kontakteja ja sä saat sieltä niitä oppeja ja tietoja ja pystyt keskustella, sulla tulee joku kysymys, mihin sä et ehkä tiedä vastausta, mutta sä pystyt kysyä siltä verkoston toiselta kaverilta sitten vähän tarkemmin jotain lisätietoja esimerkiksi johonkin asiaan. Jotenkin just se uskallus siihen, että halutaan lähteä kokeilemaan sitä yhteistyötä, että sitä ei ikinä tiedä, mitä kaikkea se antaa takaisin tulevaisuudessa.
- (6) Niin se, että me saadaan ne ihmiset innostumaan ja pidettyä innostuneina mukana kehittämässä sitä yhteistyömallia meidän kanssa yhdessä, koska me tiedetään, että me saadaan kuitenkin tosi paljon palautetta myös siitä, että jotkut asiat eivät toimi nykyisissä malleissa, jolloin kyllähän meidän tahtotila on tehdä parempaa. Ja mä ajattelen, että myöskään eihän me tavoitella sellaiset mallia, että ne muut sanovat, että tämä ei toimi, keksikää parempi, vaan me halutaan kehittää sitä yhdessä.

Kuten esimerkistä (5) nousee esille, halutaan luoda uskallusta ja luottamusta verkostoon ja toisiin toimijoihin, jotta yhteistä toimintaa voidaan kehittää. Kuitenkin haastatteluissa (7) nähdään sitä, että vielä toimitaan aika siiloutuneesti. Halutaan päästä pystysuuntaisesta ajattelusta enemmän horisontaaliseen toimintaa, halutaan tehdä

yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa, halutaan tehdä enemmän yli organisaatorajojen yhteistyötä (8).

- (7) On hyvä, että ollaan asiakkaan puolella, asiakkaan asiaa edetään, mutta siitä omasta sillosta pitäisi päästä siihen helikopterikuvaan. Että asiakas menestyy paremmin, jos sen polku jatkuu tuolla, jos se on tehty, palautetaan tonne tai tehdään nämä temput meillä täällä.
- (8) Se on myös osaamiskysymys ja monialaisuudessa on se hieno, kun tuodaan toimijat yhteen, kaikki oppii toistensa palveluista. Me ei olla siellä silloissa.

4.2.2. Verkoston johtaminen

Johdon selkeä rooli verkostotyössä on todella tärkeää verkoston toiminnan kannalta. Verkoston sisällä tulee olla selkeät vastuut ja roolit, toimijat ketkä ohjaavat verkoston toimintaa tiettyyn suuntaan ja pitävät toiminnan jatkuvuudesta huolta. Kun toimitaan monialaisessa verkostossa, tulee jokaisen oman organisaation johdon mahdollistaa verkoston toimintaan osallistuminen ja kannustaa yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Johdon sitoutuminen verkostotoimintaan on siis ehdottoman tärkeää verkoston toiminnan kannalta. Mikäli oman organisaation johto ei mahdollista verkostotoimintaan osallistumista, verkoston toiminta kärsii. Tästä syystä esimerkiksi kommunikaation tärkeys verkoston sisällä on niin merkittävä. Johdon on oltava tietoisia verkostoista ja niistä hyödyistä mitä verkostotyö tuo mukanaan.

Verkoston johtamisessa on tärkeä muistaa yhteiset selvät tavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta. Verkoston toimintaa tulee arvioida jatkuvasti ja pitää toimijat tietoisina mitä ollaan tekemässä. Tavoitteiden lisäksi myös toimintaa tulee arvioida ja oppia tekemisestä lisää. Mitä tehdään yhdessä ja millä tavalla, ja miten sitä voisi tehdä paremmin. Haastatteluista nousseiden huomioiden perusteella voidaan todeta johtamisen olevan merkittävässä roolissa verkoston toiminnan kannalta. Johtamisella

tulee ohjata verkoston sisäistä yhteistyötä, olla vastuussa viestinnästä ja varmistaa selkeät ja yhteiset toimintatavat verkoston sisällä.

Haastatteluissa nousi esille myös verkoston johtajuuden puutetta. Koettiin hyväksi, että verkosto toimii itseohjautuvana, mutta verkosto tarvitsee pientä ohjausta ja johtajuutta. Tämä nousee hyvin esille esimerkissä (9), jossa pohditaan kenen tehtävänä on ohjata verkostoa. Tämä esimerkki vastaa täysin Robert Agranoffin (2006, s 56) tutkimuksia siitä, että verkostoja tulee ohjata jotenkin ja johonkin suuntaa. Tässä tilanteessa voidaan todeta, että verkostoa tulisi ohjata jämäkämmin.

- (9) Että siinä ehkä johtamisen pitäisi olla jämäkämpää, typ koordinaattori tai kenen se onkaan se rooli ohjata verkostoa.

1.

- (10) Eli nyt on mun mielestä keskeistä sen, että se toimijat aktivoidaan ja johdolle kerrotaan vaan, että hei, että silloin sitouduitte tähän ja nyt me ollaan menossa siihen kohtaan, että hanke päättyy ja teidän rooliksenne tulee tämä ja tämä. Ja lähinnäkin se rooli on ylläpitää niitä oman organisaation palvelutarjotinta ja niitä tietoja. Siihen tarvitaan se johdon sitoutuminen, että johto antaa siihen resurssia ja siksi minusta sen digialustan täytyy olla asiakasystävällinen, että se ei ole mikään hirveän vaikea.

- (11) kenellä se vetovastuu siinä on, tai miten se päätetään, tai miten se löydetään, että kuka ottaa koppia? Tietysti ajattelen, että meillä on typ koordinaattori, muualla päin on ehkä typ johtaja nimikkeellä, ja sitten ne tehtävät on varmaan vaihdellut, mitä kaikkea se voi sisältää sitten riippuen siitä, miten se on järjestetty se rooli. Tämä on varmaan yksi semmoinen, ja minä uskon, että hyvinvointialueilla ne tekevätkin tämän jäsentämistä, että mitä tähän nykyiseen rooliin sitten kuuluu. Mutta sehän heijastuu väistämättä siihen, että minkälaista itseohjautuvuutta odotetaan sitten tiimin jäseniltä, onko koordinaattorin roolissa jotain asiakastyöhön liittyvää syvällisemmin vai onko se enemmän johtamista.

4.2.3. Verkoston pelisäännöt

Verkoston rooleista kerättiin aineistoa myös määrällisessä aineistossa, mutta myös haastatteluissa käytiin laajaa keskustelua verkoston sisäisistä rooleista ja vastuista.

Haastatteluissa nousi usein esille yksittäisten toimijoiden roolit verkostossa ja organisaatioiden roolit verkostossa. Mikä organisaatio keskittyy mihin asioihin ja minkälaisia asioita tietyt toimijat tekevät. Roolien ja vastuiden merkitys koettiin todella tärkeäksi verkoston toimivuuden kannalta esimerkiksi (12) nostetaan esille laadun kärsimisestä, kun kaikki toimijat tekevät asioita omalla tavalla, eikä ole selkeitä rooleja ja tapoja tehdä töitä.

- (12) Koska nyt musta tuntuu, että meidän laatu vähän kärsii jotenkin, kun jokainen tekee vähän omalla tavalla, ja meillä on sitä strukturoitua rakennetta sen työn tekemiseen, mitä ainakin jossakin vaiheessa pitäisi olla, että se verkostomainen työskentely toimisi ideaalisti.

Yksittäisten toimijoiden roolin selkeyttämisen lisäksi odotetaan organisaatioiden roolien muuttumista esimerkiksi TE24- uudistuksen myötä. Kunnan rooli tulee muuttumaan tämän uudistuksen myötä, kun valtion rooli pienenee (13) ja (14).

- (13) meillähän vähenee valtiotoimia tästä, eli entistä enemmän kunnan rooli vahvistuu näissä, joka on hyvä asia, että se voi myös selkeyttää. Ehkä pitkällä aikavälillä, mutta tässä hetkessä tuntuu, että tulevaisuudessa tässä tavoite on selkeyttää asioita, ja roolin kantajat vähenevät, organisaatiotaustat vähenevät, mutta tällä hetkellä se näyttäytyy siltä, että tässä on tosi iso työ, että nämä palikat saadaan kohdalleen. Ja kun me tiedetään verraten vaikka hyvinvointialueuudistuksesta, että se ei todellakaan tapahdu parissa vuodessa, että jokainen löytää sen paikkansa ja sen perustehtävänsä.

- (14) Sillä tavalla tietenkin, että sittenhän kunta saa taas uudelleen sellaisen vahvan roolin siinä. Eli nythän ollaan sellaisessa tilanteessa, että kunta ei pääse mihinkään järjestelmään, ei typpiin, ei uraan, mutta silti kunta toimii maksajana, ja ne asiakkaat on vain nimiä, ilman erillistä kontaktia niin eihän se voi olla hyvä tilanne.

Haastatteluissa nousi myös vahvasti esille Kelan roolin kasvattaminen tässä monialaisessa verkostossa. Tämä näkemys esiintyi useissa haastatteluissa (15) ja (16).

- (15) Olisi hyvä, kun yhteistyötä kelan kanssa olisi enemmän, sillä nyt kelan rooli on ollut, että kela on mukana tarvittaessa tai kysyttäessä tai pyydettyäessä.
- (16) sitten jotenkin niin kuin Kelan rooli on ollut meillä vähän niin kuin sumea tai hämärällä. Eli nyt Kelan pitää saada enemmän mukaan ja kun siinä on kyse monialaisista palvelusta, ne jotka on asiakkaan kanssa keskusteluissa, ne ketkä palvelut tuottaa, niin kaikkien pitäisi olla paikalla.

4.2.4. Asiakas

Kaikissa haastatteluissa asiakas oli vahvasti keskiössä. Litteroidussa haastatteluaineistosta löytyi 71 tulosta sanalle ”asiakkaan” ja 138 tulosta sanalle ”asiakas”. Kaikessa toiminnassa otettiin aina mukaan asiakaslähtöisyys ja tarkasteltiin asiaa asiakkaan näkökulmasta. Verkostoa kehittäessä ja rooleja jakaessa muistettiin aina, miksi verkosta halutaan kehittää ja miksi verkostoa on tärkeä johtaa mahdollisimman hyvin, yhteisen asiakkaan auttamiseksi. Yhteisiä tapaamisia arvostettiin verkoston sisällä niin etäyhteydellä kuin fyysisestikin (17), (18).

- (17) parhaimmillaan on se semmoinen asiakkaan kanssa, kun yhdessä tavataan. Niitä ei tarvitse pitää kauhean usein, mutta silloin tällöin siitä taas nähdään, että hetkinen, mihin suuntaan nyt ja kenellä pallo nyt on, onko se enemmän TE -toimistolla Kelalla vai sosiaalitoimella, kun kenellä on se tavallaan päävastuu sillä hetkellä sitten taas jatkaa asiakkaan kanssa siihen seuraavaan vaiheeseen.
- (18) jos katsotaan sitä asiakkaan näkökulmaa, että se asiakkaalle tuo sellaista lisäarvoa, että kaikki pääsee siihen samaan tilaan, ja käydään näin. Ja sitten kaikki just samalla kertaa läpi, tai niin paljon kun pystytään

Yhteisen asiakkaan takia on tärkeä luoda vahvat verkostoyhteydet toisten toimijoiden välille. Näin pystytään yhdessä varmistamaan asiakkaalle oikeat palvelut oikea-aikaisesti. Mikäli palvelumuodosta tai oikea-aikaisuudesta ei olla varmoja voi asiakkaalla mennä hukkaan tärkeää aikaa palveluiden piiriin pääsemisellä. Haastatteluissa nousi esimerkkejä palveluiden oikea-aikaisuudesta (19) ja (20).

(19) Asiakkaan prosessiakin eteenpäin, tavallaan asiakkaan prosessikin, siinä pystytään katsoa ehkä se oikea-aikaisuus. Jos me nähdään sosiaalipuolella, että ahaa tällä henkilöllä onkin nyt akuuttipäihdeongelma, niin me lähdetään häntä viemään sitten mihinkään teetoimiston palveluihin, vaan mietitään niitä kuntoutuspalveluja, päihdepalveluita ensisijaisesti, että siitä asiakaskin hyötyy sitten, että ei tarjota hänelle jotakin sellaista, mihin hän ei siinä hetkellä ole kykenevä

2.

(20) turhaa työtä, että jos nyt otetaan vaikka se työkyvyttömyyseläkepolku, niin jos se valitaan, että se ei olekaan se asiakkaan polku, mutta sinne ollaan menty ja se mennään loppuun asti, niin siinä tehdään valtavasti työtä turhaan. Että jos olisikin jo varhaisemmassa vaiheessa havaittu, että okei, se ei ole se asiakkaan oikea polku.

Luottamuksen ja tuntemisen merkitys esiintyi haastatteluissa tärkeänä osana. Kun tunnetaan toiset toimijat ja luotetaan toisiin toimijoihin, yhteisestä asiakkaasta pidetään parempaa huolta. Jos toimijat katsovat pelkästään omia organisaatioita ja omia listoja, eikä ajatella asiakkaan kokonaispolkua, toiminta ei kehity. Luodaan yhdessä verkoston muiden toimijoiden kanssa selkeät polut asiakkaille, mitä pitkin asiakas voi edetä. Tällöin välttään siltä, että asiakas ei putoa palveluiden väliin. Lisäksi voidaan varmistaa, ettei asiakas palaakaan takaisin saman palvelun piiriin vain, koska se on saatu eteenpäin johonkin toiseen palveluun, mikä ei välttämättä ole hänen tilanteellensa se paras vaihtoehto (21) ja (22).

(21) että siihen tuntemiseen siten, että sä osaat sen oikean ohjauksen myös sen asiakkaan kannalta ja myös että sä osaat ottaa yhteyttä oikeaan tahoon.

3.

(22) monialainen työn siellä asiakkaan kanssa, niin se kun saadaan sujuvaksi, jumiutumattomaksi, eikä sitä hoideta sillä lailla, että ohjataan asiakas ulos omista palveluista, vaan että sillä on oikeasti yhdessä mietitty se polku ja prosessit, ja se, että ei vain ole se, että saa itselle sinne sen tämän, että tämä asiakas on hoidettu, se on jollain muulla listalla. Sillä olisi joku reitti ja polku, että ohjaat sen seuraavaan steppiin, eikä vain, että saat sen pois johonkin

4.3. Vertaillaan verkostojen tilannetta Vaasa – Keski-Uusimaa

Keski-Uudenmaan kyselyssä nousi esille keskeisiä asioita, jotka toimivat verkostossa. Näitä olivat esimerkiksi yhteistyön toimiminen, on yhteisiä tapaamisia ja tiedetään toiset toimijat, joilta voi kysyä tarvittaessa apua. Osa toimijoista kokee, että TYP-palveluille on resursoitu hyvin, mikä mahdollistaa monialaisen työotteen kehittämisen ja ylläpitämisen, myös Vaasassa nähdään tämä toimivana asiana. Toisaalta kaikki toimijat eivät nähneet asiaa samalla tavalla vaan poikkeuksia nousi myös esille Keski-Uudellamaalla, mikä välittyy hyvin esimerkistä (23).

- (23) Kaikissa palveluissa ei suosita verkostotyötä rakenteissa tai johtamisessa. Työaika ei mahdollista verkostotyötä riittävästi.

Kyselystä nousi esiin seitsemän teemaa mitkä ovat edellytyksiä toimivalle verkostotyölle: Etäyhteydet ovat helppo ja nopea tapa saada verkosto koolle, ratkaisukeskeinen lähestymistapa, toimiminen samassa fyysisessä tilassa, toisten verkostotoimijoiden ja asiakaskunnan tunteminen, halu tehdä yhdessä työtä ja verkostoitua, asiakkaan osallistaminen ja verkostokumppaneiden selkeät roolit. Samoja teemoja nousee esille Keski-Uudenmaan kyselystä, kuin Vaasan alueella tehdyssä kyselyssä. Vaasan alueella keskeisiksi edellytyksiksi oli nostettu: tiedonkulku, roolien selkeys, koordinointi ja verkostotyön tekeminen yhdessä.

Keski-Uudellamaalla tunnistettuja verkostotyön haasteita, mitä nousi esiin kyselystä. Tietosuojattu tiedonvaihto on koettu hankalaksi, kun ei ole selkeää alustaa vaihtaa tietoturvallisesti tietoa. Nähdään tarve kasvattaa samankaltaisia palveluita tuottaville organisaatioille vahvempi yhteistyö esimerkiksi oppilaitoksien ja eri asiakaspalvelupisteiden välille. Lisäksi Keski-Uudellamaalla tunnistetaan haasteita palveluiden piiristä putoamisessa, jos ei saateta asiakasta seuraavaan niin asiakkaalla riski pudota palvelun piiristä pois. Toiminnassa on tärkeää varmistaa asiakkaan pääsy seuraavaan palveluun eikä lopeteta seuranta siitä, kun asiakas siirtyy pois omasta järjestelmästä. Tämä nousee esille myös Vaasan haastatatteluaineistosta. (24) Lisäksi

Keski-Uudellamaalla keskitytään liikaa omaan toimintaan eikä anneta tarvittavaa aikaa yhteiskehittämiselle. (25)

- (24) eikä sitä hoideta sillä lailla, että ohjataan asiakas ulos omista palveluista, vaan että sillä on oikeasti yhdessä mietitty se polku ja prosessit, ja se, että ei vain ole se, että saa itselle sinne sen tämän, että tämä asiakas on hoidettu, se on jollain muulla listalla. Sillä olisi joku reitti ja polku, että ohjaat sen seuraavaan steppiin, eikä vain, että saat sen pois johonkin.
- (25) Tehtävien raja-pinnat vaatii paljon yhteiskehittämistä ja siihen tulisi satsata aikaa. Yhteiskehittäminen ei ole kerrontaa, kuinka hyvin ja paljon me tehdään. Kokonaisuuksia tulisi tutkia enemmän. Nyt painottuu ”oman tontin” toimivuuteen.

Tuloksista pystyttiin todeta, että Vaasassa on yhteinen halu kehittää verkostotyötä. Keski-Uudellamaalla on myös halu kehittää ja sen lisäksi vastuksissa tunnistetaan myös verkostotyön haasteita. Verkoston eri toimijoilla on erilaiset käytännöt, ohjeet ja toimintatavat, mikä luo haasteita verkoston sisällä. Tuloksien mukaan verkostotyöllä halutaan poistaa päällekkäistä työtä. Koetaan, että on vaikea sopia yhteisiä tapaamisia, kun ei ole yhteisiä kalentereita ja kalenterit täynnä. Keski-Uudellamaalla halutaan poistaa ilmiö, joissa ammattilaisten jääminen koppeihinsa ja ruudun taakse. Keski-Uudenmaan kyselyssä kannustetaan jalkautumaan ja luodaan aitoa monialaista yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa. Yhteisissä tapaamisissa tutustuu ja aito yhteistyö syntyy. Lisäksi molemmilla alueilla nousee samankaltainen ongelma esiin, kun samat asiakkaat kiertävät samoissa palveluissa. Keski-uudenmaan kyselystä nousee kommentti (26)

- (26) Samat asiakkaat pyörivät monella toimijalla, mutta kukaan ei tiedä kenellä on lankavyyhti kädessään. Tai jos sen kopin asiakkaan tilanteesta ottaa, muut sanoutuvat irti yhteistyöstä.

Muita samankaltaisia haasteita molemmilla tarkasteltavilla alueilla nähdään esimerkiksi koordinoinnin puutteessa ja verkostot toivovat jämäkämpää johtamisotetta, verkostoa tarvitsisi ohjata selkeämmin. Keski-Uudellamaalla kuvaillaan toimintaa näin (27).

- (27) Monialainen työ pitäisi olla paremmin organisoitu ja johdettu, puuttuu yhtenevä viestintä koordinaatiosta ja järjestelyistä. Työllisyydenhoidon tahot liian hajanainen, sekava kokonaisuus. Tarve selkeyttää työnjako, roolit, vastuut ja tavoitteet.

Keski-Uudenmaan kyselyn lopussa selvitettiin konkreettisia ratkaisuehdotuksia, mitä verkostoissa voidaan tehdä, jotta tunnistettuja haasteita voitaisiin ratkaista. Tässä muutamia teemoja, jotka nousivat vastauksissa esiin: Kannustetaan toimijoita monialaiseen yhteistyöhön konkreettisesti, käydään kolmikantakeskusteluita toimijoiden kanssa ja ratkotaan yhteisiä haasteita. Perehdytykseen tulee ottaa mukaan verkostojen merkitys sekä kerrotaan yhteistyökumppaneista ja sidosryhmistä oikeasti uudelle työntekijälle. Ei käydä läpi vain oman organisaation asioita vaan, jo perehdytys vaiheessa kerrotaan omat verkostosuhteet ja roolit missäkin verkostossa. Luodaan yhteiset foorumit mihin verkoston jäsenillä on avoin pääsy, kannustetaan tutustumaan toisiin ja luodaan avoin keskusteluilmapiiri keskustelufoorumissa. Varmistetaan organisaation ja johdon tuki tehdä monialaista verkostotyötä. Kasataan verkoston kanssa yhteiset pelisäännöt, selkeät roolit ja vastuut verkoston sisällä. Viimeiseksi pyritään luomaan vakituiset yhteistyörakenteet ja viestitään toiminnasta verkoston jäsenille yhteisesti ja avoimesti.

5. Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätökset teoreettisessa viitekehyksessä ja vastataan tutkimuksen tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen tutkija arvioi tutkimuksen laatua ja tutkimuksen luotettavuutta. Laaduntarkastelun jälkeen tutkija esittää käytännön toimia monialaisen verkostotoiminnan kehittämiseksi. Lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotukset tämän tutkimuksen perusteella.

5.1. Tutkimustulosten tarkastelu

Tällä tutkimuksella selvitettiin keinoja miten monialaisen verkoston toimintaa voi parantaa, mitkä asiat ovat verkostotoiminnan keskiössä ja mitä asioita verkoston johtamisessa tulee ottaa huomioon. Tutkimus toteutettiin case tutkimuksena Vaasan työllisyyden ekosysteemin monialaisessa verkostossa. Tutkimuksessa selvitettiin, miten Vaasan työllisyyden ekosysteemin toimintaa voitaisiin kehittää ja miten tässä verkostossa toimivat organisaatiot ja yksilöt kokevat verkoston ja mitä toimia tulisi tehdä tulevaisuudessa.

Tutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena, missä hyödynnettiin määrällistä tutkimusaineistoa kyselylomakkeen muodossa sekä laadullista tutkimusaineistoa teemahaastattelun avulla. Tutkimusprosessin alussa tutkija toteutti kyselyn, jossa selvitettiin verkoston tilaa ja toimijoiden näkemyksiä verkostosta. Kysely toteutettiin tutkimuksen alussa ja kyselyn tuloksia käytettiin teemahaastattelurungon kasaamisen tukena.

Kyselystä saatujen vastausten perusteella tutkija sai selkeämmän käsityksen verkoston tilanteesta sekä sainostettua esiin juuri Vaasan ekosysteemille tärkeitä asioita. Kyselytutkimuksen perusteella verkoston toimivuuden edellytyksiksi nousi tiedonkulku sekä vastuunjako ja roolien selkeys. Verkoston kehittymisen kannalta toimijoiden

sitoutuminen ja yhteiset tavoitteet nostettiin tärkeimmiksi arvoiksi. Nämä Järvensivun (2019) verkostotyön edellytykset koetaan eri organisaatioissa eri tavalla, joissain verkostoissa tietyt edellytykset nähdään selkeästi tärkeämpinä kuin toiset. Lisäksi yksi keskeisimmistä asioista, mitä kyselylomakkeesta nousi esille, oli kuviossa 11 esitetty kaavio osallistamisen lisäämistä. Kyselyyn vastaajista 73 % oli sitä mieltä, että verkoston tulisi osallistaa toimijoita enemmän mukaan toimintaan. Tämä osoittaa tärkeän osan toiminnan vakiinnuttamiselle, eli toimijoiden halun kehittää verkostoa ja osallistua sen toimintaan. Tämä myös antaa mahdollisuuden kasvattaa toiminnan legitimitettä. Niin kuin Human ja Provan (2000) toteavat tutkimuksessaan, yhteistyön ja yhdessä tekemisen lisäävän toiminnan legitimitettä.

Kyselylomakkeen toteuttamisen jälkeen tutkija pystyi rajaamaan toimijoille tärkeitä aiheita ja kasaamaan niistä teemahaastattelurungon. Runko kasattiin siten, että haluttiin keskittyä selkeästi monialaiseen verkostotoimintaan sekä verkoston kehittämiseen. Teemahaastatteluiden tulosten perusteella keskeiset teemat pystyttiin jakamaan neljään osaan; Verkoston kehittäminen, verkoston johtaminen, verkoston pelisäännöt ja asiakas. Yhteinen halu ja kiinnostus toimia verkostossa nousi esille jokaisesta haastatteluista. Halu vaikuttaa yhteisiin asioihin ja verkoston toimintaan välittyi haastateltavilta.

Kyselyn ja haastattelun tulosten perusteella yksi keskeinen tekijä verkoston kehittämiselle ja toiminnalle on joidenkin roolien ja vastuiden jakaminen. Täysin itseohjautuva organisoitumisen malli voi vaikuttaa vaikealta kokonaisuudelta monialaiselle ekosysteemille, missä on monia toimijoita erilaisista taustoista ja organisaatioista. Sydänmaalakka (2015) toteaa, että kohti itseohjautuvaa organisaatiomallia ollaan menossa, ja verkostoitumiselle on tärkeä löytää vapaa itseohjautuva malli, mutta vielä toimijat eivät ole siihen valmiita. Tämä vastaa Agroffin (2006) tutkimusta, missä verkostoilla oli tiimit tai johtoryhmät, mitkä vastasivat verkoston ohjaamisesta ja fasilitoinnista.

Tutkimuksessa nousi esiin jatkuvasti teema toisten toimijoiden tuntemisesta, toimintaan sitoutumisesta sekä toisiin luottamisesta. Voidaan tulosten perusteella todeta, että mitään erikoisia keinoja ei noussut esille, millä verkostoa voisi kehittää parhaiten tai miten sen johtaminen onnistuisi ilman ongelmia. Keskeiset asiat niin kyselyn tuloksista, kuin haastatteluista nojasivat aina perusasioihin. Vastavuoroinen kommunikaatio toimijoiden ja organisaatioiden välillä, osallistava johtaminen verkoston sisällä, hyvät käytöstavat ja keskustelukulttuuri verkoston keskustelualustoilla. Kaikki tärkeimmät asiat mitkä nousivat keskusteluissa esille. Löytyi niin sanottuja perusasioita. Haastattelunrunkoa rakentaessa tutkija keskittyi verkostoon ja sen johtamiseen. Kuitenkin haastatteluiden aikana yhteinen asiakas nousi aina mukaan keskusteluun ja miten toimintaa voidaan parantaa yhteisen asiakkaan takia.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset keskittyivät verkoston kehittämiseen ja verkoston johtamiseen. Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli: miten monialaista verkostoa voidaan kehittää parhaiten ja toisena tutkimuskysymyksenä oli miten monialaista verkostoa tulisi johtaa. Näihin kysymyksiin selvitettiin tutkimuksessa vastauksia. Tutkimuksen tulosten perusteella tutkija kasasi keskeisimmistä asioista yhteiset verkostotoiminnan tukipilarit.



Kuvio 12. Verkostotoiminnan tukipilarit.

Verkostotoiminnan tukipilarit koostuvat neljästä eri osasta: verkoston pelisäännöistä, verkoston johtamisesta, verkoston kehittämisestä ja yhteisestä asiakkaasta. Verkostotoiminnan tukipilarit sopivat Järvensivun (2019) verkostotoiminnan edellytysten kanssa yhteen. Verkoston pelisäännöt vastaavasti pitävät sisällä verkostotoimijat, yhdessä sovitut toimintatavat ja tavoitteet. Muistetaan verkoston tavoitteet ja oman organisaation tavoitteet. Kaikilla toimijoilla tulisi olla selvää oma rooli verkostossa ja kaikilla organisaatioilla tulisi olla selvää rooli verkostossa. Verkoston tulisi muistaa luoda yhdessä ohjeet ja säännöt, joita kaikki ovat valmiita noudattamaan.

Verkoston johtaminen keskittyy tiivistämään huomioitavia asioita verkoston johtamisesta. Vaasan työllisyyden ekosysteemi tarvitsee selkeämpää ohjaamista ja sen tulisi osallistaa toimijoita mukaan johtamiseen. Osallistava johtaminen pitää sisällään horisontaalisen johtamisen sekä vertikaalisen johtamisen. Kyselyn tuloksista voidaan nähdä, että toimijat haluavat osallistavan pehmeän johtamisen lisäksi selkeää kovaa johtamista. Keskeisten toimijoiden roolin vahvistaminen ja selkeä osallistaminen mukaan johtamiseen. Toimintaa tulee muistaa johtaa selkeästi yhdessä muiden kanssa. Auktoriteettimaisella käskyttämällä voi pahimmassa tapauksessa rikkoa luottamussuhteita verkoston sisällä.

Viimeisenä verkoston kehittämisen tukipilari keskittyy verkoston kehittämiseen liittyviin asioihin. Yhtenä keskeisenä asiana verkoston kehittämisen kanssa on kehittämiseen tarvittava aika ja luottamus lähteä kehittämään verkostoa yhdessä toisten toimijoiden kanssa. Räcköläisen (2005) mukaan keskeinen osa verkoston kehittämistä on sosiaalisen pääoman hyödyntäminen ja sen luominen. Resurssien jakaminen toisten verkostotoimijoiden kanssa luo sosiaalista pääomaa verkoston sisällä. Governance network theoryn mukaan Vaasan työllisyyden ekosysteemi sopii hyvin tuki- ja toteutusverkoston alle, mikä kannustaa aktiiviseen yhteiseen toimintaa verkoston toimijoiden välillä. Considinen (2005) tutkimuksen mukaan keskeisin asia verkostoimaisempaan hallintoon siirtymisessä on kommunikaation helpottuminen. Kehittymisen kannalta keskeistä on muistaa sen vastavuoroisuus. Lisäksi keskeisenä asiana verkoston kehittämisessä on halu viedä toimintaa eteenpäin ja pitää kehittämisessä yhteinen näkemys muiden toimijoiden kanssa.

Tukipilareiden keskiössä vastataan kysymykseen, miksi tätä toimintaa tehdään, miksi halutaan johtaa verkostoja paremmin. Vastaus, joka nousi kyselyn ja haastatteluiden vastauksissa aina uudestaan esiin. Yhteinen asiakas, yhteisen asiakkaan takia toimijat haluavat kehittyä ja kehittää toimintaa. Halutaan kehittyä, jotta yhteistä asiakasta voidaan tukea paremmin.

5.2. Tutkimuksen laadun tarkastelu ja luotettavuus

Tutkimusta toteuttaessa laadun ja luotettavuuden tarkastelu tutkimuksen monissa eri vaiheissa ovat keskiössä. Tutkimuksen tutkimuskysymysten laadinnassa, aineiston keräämisessä, analysoinnissa ja johtopäätöksiä tehtäessä on muistettava tutkimuksen luotettavuus. Reabiliteetti ja validiteetti ovat käsitteitä, joita käytetään tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa. Reabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka toistettava saatu tulos on. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksella on vastattu tutkimuskysymyksiin ja saatu tutkimustulos vastaa mitä on haluttu lähteä selvittämään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, luku 6.1.)

Validiteettia voidaan parantaa tutkimuksessa käyttämällä monimenetelmätutkimusta. Näin tutkittavan ilmiön ymmärtäminen parantuu ja kokonaisuudesta saa paremman käsityksen, kun käytetään määrällisen ja laadullisen tutkimuksen keinoja. (Hirsijärvi & Hurme, 2009, s. 189) Tämä tutkimus toteutettiin monimenetelmää käyttäen, jotta saatiin ensin kyselylomakkeen kautta ymmärrystä verkoston tilanteesta, jonka pohjalta haastattelurunko kasattiin. Näin pystyttiin paneutumaan juuri niihin keskeisiin kohtiin, jotka mietityttävät tutkittavaa kohdetta. Lisäksi haastatteluihin osallistui eri organisaatioista haastateltavia, jotta kaikkien monialaisten toimijoiden äänet saatiin kuuluviin.

Reabiliteetti pyrkii määrittämään sen, kuinka toistettava tutkimus on esimerkiksi kahden eri tutkijan tekemänä tai voidaanko tutkimus toteuttaa uudestaan samoilla tiedoilla. Kun mietitään laadullista tutkimusta tutkimuksen luotettavuuteen tulee mukaan aina vastaajien persoonat sekä tutkijan oma persoona, mikä vaikuttaa lopputulokseen. (Hirsijärvi & Hurme, 2009, s. 189) Tämän tutkimuksen metodologia tutkimuksen suorittamisesta on avattu ja käyty läpi, miten tutkimus on toteutettu. Lisäksi kyselyn ja haastattelun materiaalia on esitelty tutkimuksen tuloksissa. Suoria lainauksia käytettiin haastatteluiden ja vertailun materiaaleissa, mistä välittyy tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia.

Tutkimusta tehdessä tutkijalla voi olla jonkinlaisia ajatuksia tutkittavasta aiheesta. Omat kokemukset tai ennakkoluulot aiheesta pitää jättää pois ja tarkastella tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Aineistoa kerätessä tutkijan tulee rajoittaa omat esitiedot aiheesta aineiston keruuvaiheessa ja tarkastella asiaa keskittyen aiheeseen liittyviin tärkeisiin asioihin. (Hirsijärvi & Hurme, 2009 s. 189) Tutkijalla oli kokemusta tätä tutkimusta tehdessä verkostosta ja sen toimijoista. Tutkija kuitenkin tarkasteli verkostoa kriittisesti ja ei antanut vanhojen tietojen vaikuttaa omaan aineistonkeruuseen tai tutkimuksen tuloksien tekemiseen.

5.3. Käytännön ohjeistukset verkostotoimijoille

Tärkein asia verkostotoiminnan parantamisessa on halu lähteä kehittämään toimintaa. Tämän jälkeen voi lähteä keskittymään keskeisiin asioihin, mitkä nousivat esiin tutkimuksessa.

Selkeytetään verkstorakenteita ja vastuita verkoston sisällä toimijoiden kesken. Tunnistetaan yhdessä verkoston kanssa, ketkä ovat ne verkoston veturit ja ketkä lähtevät ottamaan enemmän vastuuta verkoston toiminnasta. Tämän jälkeen verkostossa enemmän vastuuta ottaneet henkilöt voivat lähteä jakamaan vastuita yhdessä verkoston kanssa.

Yhteistyön vahvistaminen tunnistettiin haastatteluiden perusteella tärkeäksi asiaksi, kun halutaan kehittää verkostotyötä. Perusasiat koettiin keskeisiksi; tunnetaan toiset toimijat, voidaan luottaa toisten toimijoiden tekemisiin ja sitoudutaan yhteiseen verkostotyöhön pidemmäksi aikaa. Haastatteluissa nousi esiin, että yhteistyön ja verkostotyön kehittäminen vie aikaa, joten sille tulisi antaa myös aikaa kehittyä ja muotoutua. Tapaamisten ja yhteisen tekemisen kautta yhteistyö lähtee kehittymään.

Tiedonkulku, kommunikaatio ja viestinnän rooli ovat kasvaneet yhä tärkeämmiksi asioiksi nykypäivän globaalissa ja verkostoituneessa yhteiskunnassa. Hyvä ja selkeä viestintä on avain verkostotyön onnistumiseen. Tietoa tulee jakaa avoimesti verkostosta ulospäin, mutta myös verkostossa toimivien organisaatioiden välillä. Se, että tietoa on saatavilla selkeissä kanavissa kaikille verkoston jäsenille on tärkeää.

Haastatteluiden perusteella nämä asiat nähdään keskeisiksi asioiksi, kun halutaan lähteä vahvistamaan verkostotyötä ja kehittämään yhteistyötä toimijoiden välillä ja auttaa yhteistä asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tulee muistaa, että verkostotyö ottaa aikaa ja sen kehittäminen vaatii sitoutumista ja luottamusta kaikilta toimijoilta. Yhteiset tavoitteet ja tavat tehdä työtä verkostoissa tuottavat tulosta pitkäjänteisellä ja kestäväällä kehitystyöllä.

Haastatteluissa nousi esiin tiettyjä teemoja, monialaiset verkostot koetaan tärkeiksi ja niiden merkitys nähdään keskeisenä yksilön työllistymisen kannalta. Verkostotyö koetaan työlääksi, mutta se tuo lisäarvoa omaan työhön. Yleinen ajatus oli hyvin asiakaslähtöinen ja koettiin, että toimivalla verkostotyöllä asiakasta pystytään auttamaan paremmin. Haastatteluiden perusteella pystyttiin huomaamaan koordinaation ja kommunikaation merkitys eri toimijoiden välillä. Miten tieto kulkee organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Lisäksi verkostotoimintaa tulee tehdä pitkäjänteisesti ja varmistaa yhteistyön jatkuvuus esimerkiksi perehdytyksien kautta. Yhteistyötä tulee arvioida säännöllisesti ja kehittää arvioinnin perusteella oikeaan suuntaan. Yhtenä keskeisenä löytönä nostettiin esille eri toimijoiden roolit ja vastuut. Mikä organisaatio vastaa mistäkin asioista verkostossa, kenen vastuulla on tehdä tiettyjä asioita. Tarpeellinen sopiminen tarpeellisista asioista, toimijoilla on tiedossa kuka tulee tekemään mitä ja milloin.

Haastatteluista nousseita asioita, joilla voidaan parantaa verkostotyötä: Yhteistyön yhteinen kehittäminen. Halu kehittää verkostotyötä eri toimijoiden välillä. Luodaan selkeitä yhteisiä tavoitteita ja toimintamalleja. Luodaan tietynlaista visiota ja ajatusta

verkostosta, miten ihmisten toivottaisiin ajattelevan verkostosta. Luottamus on tässä hyvin paljon läsnä. Yhteisien tapojen luomisen lisäksi yhteistyötä voidaan kehittää säännöllisellä tiedonkululla ja vuorovaikutuksella toimijoiden välillä. Nähdään säännöllisin väliajoin myös livenä, opitaan tuntemaan toisia toimijoita paremmin myös siellä kahvijonoissa. Sekä yhtenä keskeisenä asiana yhteistyönparantamiseksi on tehdä asioita. Luodaan verkostona jotain, luodaan tapahtumia ja suunnitellaan yhdessä tekemistä, se tuo toimijoita lähemmäs toisia.

Kuten aikaisemmin mainittu yhtenä keskeisimpänä teemana, mikä nousi esiin useassa haastattelussa, oli roolien ja vastuiden parempi selkeyttäminen. Toimijat toivovat verkostoissa hieman enemmän ohjeistusta ja vastuuta siitä, mitä asioita on milläkin organisaatiolla hoidettavana. Tämä on mielenkiintoinen paradoksi, kun tehdään verkostotyötä, voidaan ajatella hyvin paljon sitä, että toiminta on todella vapaata ja perustuu luottamukseen ja vapaaehtoisuuteen. Kuitenkin monialaisissa toimijaverkostoissa, missä on mukana paljon erilaisia toimijoita, isompia pienempiä julkiselta puolelta, yksityiseltä ja kolmannelta sektorilta on hyvä huomata, että ohjeistusta kaivataan hieman enemmän. Voidaan puhua monialaisen verkoston johtamisesta, ohjataan verkostoa tiettyyn suuntaan ja jaetaan roolituksia verkoston sisällä. Verkoston johtaja tai johtajat saavat legitimitetin verkostolta, jonka jälkeen he voivat yhdessä verkoston kanssa tehdä päätöksiä siitä millä organisaatioilla on tietynlaisia vastuita ja tehtäviä. Näin pystytään varmistamaan, että kaikki työt tulee tehdyksi ja tarvittava työ tulee tehdyksi sekä päällekkäiseltä työltä vältetään.

Verkostotyössä on myös aina tärkeä muistaa se, miksi jokainen verkosto on olemassa. Kun tarkastellaan TYP-verkostoa, TEO-verkostoa tai Vaasan työllisyyden ekosysteemiä näitä kaikkia yhdistää yksi asia, asiakas. Verkostot on perustettu yhteisen asiakkaan tilanteen parantamiseksi. Pyritään löytämään niitä keinoja, miten asiakkaan tilannetta saadaan parannettua. Vaikka puhutaan ylätasoon verkostoyhteistyöstä eri organisaatioiden välillä ei tule unohtaa yhteistä asiakasta, minkä takia toimintaa pyritään

kehittämään. Pidetään toiminta asiakaslähtöisenä ja kehitetään toimintaa siihen suuntaa, että asiakasta voidaan auttaa paremmin.

5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Verkostotoiminnan kehittämisestä voisi tehdä lisää tutkimusta vertailevalla otteella. Olisi mielenkiintoista seurata kahden verkoston kehittymistä pidemmällä aikavälillä ja prosessin edetessä seurata huomioita ja tapoja, mitkä ovat johdattaneet verkoston siihen pisteeseen. Tästä pystyttäisiin selvittämään millä toimilla olisi vaikutuksia mihinkin verkoston osa-alueeseen. Lisäksi pystyttäisiin paremmin vertailemaan syy-seuraussuhteita, kun verkostoja vertailisi samalla aikavälillä samanaikaisesti.

Verkostot ovat aina kompleksisia ja monisyisiä kokonaisuuksia, jotka pyrkivät saavuttamaan erilaisia lopputuloksia. Tulevaisuudessa tulee yhä kompleksisempia koettelemuksia, joihin voidaan käyttää verkostomaista organisoitumista. Niiden tutkiminen lisää ja selvittäminen parhaat tavat toimia ja johtaa ovat keskeisessä roolissa, kun eletään tässä murroksessa missä perinteisistä hierarkiamalleista siirrytään pois kohti itseohjautuvia verkostomalleja.

Tästä syystä verkostoja tulee tutkia lisää käytännön tasolla ja selvittää, miten verkostotoimintaa tulee oikeasti toteuttaa ja minkälaisia tapoja verkostoja on johtaa. Kun verrataan verkostoja keskenään, tulee muistaa monien muuttujien olevan erilaisia toisistaan. Jatkotutkimuksissa olisi tärkeä ottaa huomioon verkostojen toimijoiden merkityksiä. Kuinka paljon yksittäisillä toimijoilla on merkitystä verkoston toiminnalle, vai onko sillä ollenkaan merkitystä?

Lähteet

- Agranoff, R. (2010). Inside Collaborative Networks: Ten Lessons for Public Managers. *Public Administration Review*, vol. 66. Noudettu 9.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00666.x>
- Alter, C., & Hage, J. 1993. *Organizations working together*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bardach, E. (1998). *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftmanship*. Washington, DC. Brooking's institution press.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3): 367-403. Noudettu 10.5.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/014920630002600302>
- Borgatti, S.P. & Halgin, D.S. (2011) On Network Theory. *Organization Science* Vol. 22. No 5 September-October 2011, 1168—1180. Noudettu 10.6.2018 osoitteesta doi 10.1287/orsc.1110.0641
- Brandes, U., Robins, G., McCranie, A. & Wasserman, S. (2013). What Is Network Science? *Network Science* 1(1): 1-15.2013. Cambridge University Press 2013. Noudettu 9.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1017/nws.2013.2>
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multi-level perspective. *Academy of Management Journal*, 47: 795-817. Noudettu 10.5.2023 Osoitteesta: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-823-8>
- Browning, L. D., Beyer, J. M., & Shetler, J. C. (1995). Building cooperation in competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, 38: 113–151. Noudettu 10.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.2307/256730>
- Büchel, B. ja Raub, S. (2002). Building Knowledge-Creating Value Networks. *European Management Journal* 20 (6): 587–596. Noudettu 8.5.2023. Osoitteesta: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00110-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00110-X)
- Coleman, J. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Belknap.

- Considine, M. (2005). Making public policy: Institutions, actors, strategies. Polity.
- Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol 11. (3) Noudettu 12.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003504>
- Crosby, Barbara C., and John M. Bryson. (2010). Integrative Leadership and the Creation and Maintenance of Cross-Sector Collaborations. *Leadership Quarterly* 21 (2): 211–30 Noudettu 11.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>
- Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2021). Vaasan työllisyyden ekosysteemityön yhteistyö tiivistyy. Vaasan työllisyyden ekosysteemityön yhteistyö tiivistyy (Pohjanmaa) - ely - ELY-keskus
- Faulkner, D. O., & de Rond, M. 2000. Perspectives on cooperative strategy. In D. O. Faulkner & M. de Rond (Eds.), *Cooperative strategy*: 3-39. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fenwick, T. J., & Edwards, R. (2010). *Actor-network theory in education*. Routledge. Noudettu 12.5.2023 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=544021>.
- Galaskiewicz, J. 2007. Has a network theory of organizational behavior lived up to its promises? *Management and Organization Review*, 3: 1-18.
- Goodsell, Charles T. 2011. Mission Mystique: Strength at the Institutional Center. *American Review of Public Administration* 41(5): 475–94
- Grabher, G., & Powell, W. W. 2004. Introduction. In G. Grabher & W. W. Powell (Eds.), *Networks*, vol. 1: xi-xxxii. Cheltenham, UK: Elgar.
- Hall. 2004. Shaping Formal Networks through the Regulatory Process. *Administration & Society* 36 (2): 186 – 207.
- Heifetz, Ronald A. 1994. *Leadership without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. (2013). *Tilastolliset menetelmät*. Sanoma Pro Oy
- Hirsijärvi, S., & Hurme, H. (2009). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja*

käytäntö. Yliopistopaino.

- Human, S. E., & Provan, K. G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327–365. <https://doi.org/10.2307/2667074> Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise on JSTOR
- Hyyryläinen, E., Autioniemi, J. & Lehto, K. (2022). Paradoksit julkisen johtamisen uudelleenajattelun mahdollistajana. Teoksessa Hallinnon tutkimuksen tulevaisuus (toim.) Jäntti, A., Kork, A-A, Kurkela, K., Leponiemi, U., Paananen, H., Sinervo, L-M. & Tuurnas, S. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino Noudettu 18.8.2023 osoitteesta hallinnon_tutkimuksen_tulevaisuus_EPUB | Ellibs Lukuohjelma (ellibslibrary.com)
- Jones, Candace, William S. Hesterly, and Stephen P. Borgatti. 1997. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review* 22: 911–45.
- Järvensivu, T. (2019). Verkostojen Johtaminen: Opi Ja Etene Yhdessä. Helsinki, Suomi BoD - Books on Demand.
- Järvikoski, A. & Härkäpää, K. (2011). Kuntoutuksen perusteet. Näkökulmia kuntoutukseen ja kuntoutustieteeseen. WSOY pro
- Keast, R. (2014). Network theory tracks and trajectories. Where from, where to? Teoksessa R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff (toim.), *Network theory in the public sector Building new theoretical frameworks*. Routledge. ISBN: 978–0–415–84395–9 (hbk)
- Kettl, Donald F. 2002. *The Transformation of Governance: Public Administration for Twenty-First Century America*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Kickert, Walter, Erik-Hans Klijn, and Joop F. M. Koppenjan, eds. 1997. *Managing Complex Networks*. London: Sage Publications.
- Kilduff, M., & Tsai, W. 2003. *Social networks and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Klijin, E.H & Koppenjan, J.F.M. (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*. Vol 40 (4) (s. 187—206). Noudettu 5.5.2023 osoitteesta https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/47437391/Metis_180660.pdf
- Kogut, B. 2000. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, 21(3): 405-425.
- Koliba, C. (2014). Governance Network Performance. A Complex Adaptive Systems Approach. Teoksessa R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff (toim.), *Network theory in the public sector Building new theoretical frameworks*. Routledge. ISBN:978-0-415-84395-9 (hbk)
- Korhonen, V. (2005). Työn ja oppimisen verkostot. Sosiaalisen Pääoman kehkeytyminen verkostoissa. Poikela E. (toim.), *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma* (s. 201–223). Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Noudettu 12.5. osoitteesta https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_p%c3%a4%c3%a4oma_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laki työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1369/2014. Finlex. Noudettu 11.5.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141369>
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala ja H. Taskinen. (toim.), *Uudistuva Sosiaali- ja Terveysala*. (s. 151–178). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>
- Markle Foundation. 2003. *Creating a Trusted Information Network for Homeland Security (Second Report of the Markle Foundation Task Force)*. http://www.markletaskforce.org/Report2_Full_Report.pdf
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review* 66: 33–43. Noudettu 11.5.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>

- Metsämuuronen, J. (2005). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (3. laitos).
International Methelp
- Morgan, R. M & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Noudettu 10.5.2023 osoitteesta DOI: 10.2307/1252308
- Muijs, D. (2010). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS (Second Edition)*. SAGE Publications Ltd
- Muotio L. (2022, 19. Tammikuuta). Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. [muotoilu.info](http://www.muotoilu.info). <http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>
- Niiranen, V. (2012). Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa S. Rissanen (toim.), *Sosiaali- Ja Terveysjohtaminen Versio 1.0. (luku 6.)*. Sanoma Pro Oy. Sosiaali- ja terveysjohtaminen | Ellibs Library
- O`Toole, L. J. O. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public administration review*, 57(1), 45-52. Noudettu 11.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.2307/976691>
- Osborne, S. P. (Ed.). (2009). *The new public governance? : Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Taylor & Francis Group. Osoitteesta ProQuest Ebook Central - Book Details (uwasa.fi)
- Ostrom, E. 1990. *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. New York: Cambridge University Press
- Perrow, Charles. 1961. The analysis of goals in complex organizations. *American Sociological Review* 26:688–99
- Peters, B. Guy. 2001. *The Future of Governing*. Lawrence: University of Kansas Press
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York. Harper & Row. <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=735666&ppg=268>
- Podolny, Joe, and Karen Page. 1998. Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology* 24: 57–76

- Powell W, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In Reserach in organizational behavior. Muokannut. Barry M. Staw ja Cummings L. L., vol. 12, 295-336. Greenwich. JAI Press.
[https://www.researchgate.net/publication/301840604 Neither Market Nor Hierarchy Network Forms of Organization](https://www.researchgate.net/publication/301840604_Neither_Market_Nor_Hierarchy_Network_Forms_of_Organization)
- Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W., & Owen-Smith, J. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, 110 (4): 1132-1206. Noudettu 10.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1086/421508>
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. 1996. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 116-145.
- Powell, W. (1998). Learning from Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries. *California Management Review* 40 (3): 227–240
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 85 18(2), 229-252. Noudettu 10.2.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), (s. 479–516). Noudettu 8.5.2023 osoitteesta <https://doi.org/10.1177/0149206307302554> - Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks - Keith G. Provan, Amy Fish, Joerg Sydow, 2007 (sagepub.com)
- Roberts. (2000). Wicked Problems and Network Approaches to Resolution. *International Public Management Review* 1 (1):1–19
- Roberts. (2002). *The Transformative Power of Dialogue*. Boston: JAI Press.
- Räkköläinen, M. (2005). Kontrollista luottamukseen - tilivelvollisuus arvioinnissa. Luottamus sosiaalisen pääoman lähteenä. Poikela E. (toim.), *Oppiminen ja*

- sosiaalinen pääoma (s. 71–101). Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
 Noudettu 12.5.2023 osoitteesta
https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/68260/oppiminen_ja_sosiaalinen_p%c3%a4%c3%a4oma_2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs Julkinen Johtaminen: Miten Rakentaa älykäs Verkostoyhteiskunta? Talentum Pro. Älykäs julkinen johtaminen (uwasa.fi)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). TYP-toimintamalli sovittaa työttömän tarvitsemat palvelut yhteen. Noudettu 11.5.2023 osoitteesta <https://tem.fi/tyollistymista-edistava-monialainen-yhteispalvelu>
- Valtioneuvoston asetus työllistymistä edistävästä monialaisesta yhteispalvelusta 1377/2014. Finlex. Noudettu 11.5.2023 osoitteesta Valtioneuvoston asetus työllistymisestä 1377/2014 - Säädökset alkuperäisinä - FINLEX[®]
- Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public administration review* 73 (4): 553-565 Noudettu 11.5.2023 osoitteesta <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1111/puar.12069>
- Vangen, S. & Huxham, C. (2014). Building and Using the Theory of Collaborative Advantage. Teoksessa R. Keast, M. Mandell & R. Agranoff (toim.), *Network theory in the public sector Building new theoretical frameworks*. Routledge. ISBN:978-0-415-84395-9 (hbk)
- Viitala, R., & Järnlström, M. (2014). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto. Noudettu 12.5.2023 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Weber, E. P. & Khademian, A. M. (2008). Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public administration review*, 68(2), 334–349. Noudettu 19.11.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x>
- Weber, Edward P. (1998). *Pluralism by the Rules: Conflict and Cooperation in Environmental Regulation*. Washington, DC: Georgetown University Press.

Weber. 2003. Bringing Society Back In: Grassroots Ecosystem Management, Accountability, and Sustainable Communities. Cambridge, MA: MIT Press.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saateviesti

Olemme jo päässeet kunnolla liikkeelle vuoden 2023 osalta. Viime vuonna teimme yhdessä kovasti töitä työllistymistä edistävän toimijaverkoston kokoamisessa, pilotoinnissa TEO- hankkeessa ja työllistämisen ekosysteemissä. Pilotissa saatuja tuloksia on jo aloitettu juurruttamaan. Hankkeessa tullaan käyttämään paljon resursseja TEO-pilotin kehittämiskohteiden eteenpäinvientiin jäljellä olevan seitsemän (7) TEO:n hankekuukauden aikana. Hankkeen muut toiminnot jatkuvat asiakkaille kuten aiemminkin.

Ajatuksena on, että otamme pienen "timeoutin" ja tarkastelemme kriittisesti verkostoamme. Mietimme, miten sitä voisi kehittää ja uudistaa, sillä jatkuva parannus on tietenkin tavoittemme.

Lähetämme teille tämän kyselyn, johon vastaamiseen menee noin 5–10 minuuttia. Meille tähän kyselyyn vastaaminen on erittäin arvokasta ja pyydämme, että käytätte tämän lyhyen ajan vastaamiseen. TEO- hankkeen ja sen toteutumisen kannalta on tärkeää saada teiltä mielipiteenne. Tämän kyselyn tuloksia tullaan käyttämään Oscar Mäkisen pro gradu -tutkielman aineistona.

Liite 2. Kyselylomake

1. Millä sektorilla työskentelet?

- Julkisella sektorilla
- Yksityisellä sektorilla
- Kolmannella sektorilla

2. Missä työtehtävissä toimit omassa organisaatiossasi? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Asiakkaiden kanssa
 - Esihenkilönä
 - Johtotehtävissä
 - Jossain muissa tehtävissä, missä?
-

Verkostotyön ja verkostojen johtaminen

Timo Järvensivu (2019) on lähtenyt selkeyttämään verkostojen johtamista kehittämällä sille neljän sarakkeen viitekehyksen, minkä tarkoituksena on avata keskeisiä edellytyksiä verkoston toimimiselle ja sen johtamiselle. Nämä neljä (4) kohtaa ovat, verkostotyön edellytykset, toimivuus, kehittäminen ja vaikutukset.

Tämä kysely pohjautuu vahvasti Järvensivun (2019) viitekehykseen minkä avulla pyritään selvittämään tämän hetkinen verkoston tilanne. On tärkeä selvittää, että onko verkoston jäsenet samalla sivulla, jotta toiminta olisi mahdollisimman hyödyllistä eikä tehdä turhaa työtä.

3. Valitse mielestäsi kaksi (2) tärkeintä edellytystä verkostotyölle?

- Tunteminen
- Luottamus
- Sitoutuminen
- Avoimuus
- Yhteiset tavoitteet
- Vastavuoroisuus
- Resurssit ja osaaminen
- Verkoston kattavuus
- Osallistujajoukon pysyvyys ja uusiutuminen
- Johtajuus
- Verkostotyön legitimitetti

4. Miten valitsemasi verkostotyön edellytykset saavutetaan?

Seuraava kysymys käsittelee johtajuutta, minkälaista johtamista sinä toivot tällaisessa verkostomaisessa ympäristössä?

Nämä johtajuuden puolet kuvaavat äärimmäisyyksiä ja hyvä johtaja pystyy käyttämään molempia tyylejä omassa johtamistoiminnassaan. Jokainen tilanne on erilainen ja eri johtamistyyli sopivat eri tilanteeseen. Nyt seuraavassa kysymyksessä selvitetään miten lähtökohtaisesti toivot sinua johdettavan tällaisessa verkostomaisessa ympäristössä.

Kova johtajuus – Jämäkkä, selkeät päätökset, Lujuus, Kokonaisuudet, Valvonta, Etäisyys, Työnantajan edustaja

Pehmeä Johtajuus – Kuunteleminen, Ymmärtäminen, Pehmeys, Yksilökeskeinen, Luottamus, Läheisyys, Työkaveri

Viitala, Riitta, Maria Järnlström, Vaasan yliopisto, University of Vaasa, Johtaminen ja organisaatiot, ja Management and Organization. Henkilöstöjohtaminen Uuden Edessä: Henkilöstöbarometrin Nostamat Kehityshaasteet. Vaasan yliopisto, 2014.]

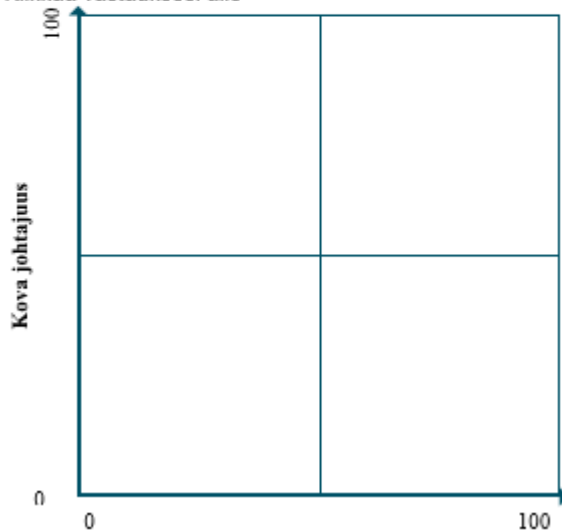
5. Kova johtajuus & Pehmeä johtajuus

1. Miten toivot verkostoa johdettavan

[Poista kaikki vaihtoehdot nelikentästä](#)

[Poista valittu vaihtoehto nelikentästä](#)

Klikkaa vastauksesi alle



6. Valitse mielestäsi kaksi (2) tärkeintä verkoston toimivuuden edellytystä.

- Tiedonkulku
- Dialogisuus
- Koordinointi
- Fasilitointi
- Vastuunjako ja roolien selkeys
- Vallanjako ja päätöksenteko
- Verkostotyön tekeminen yhdessä ja erikseen

7. Miten koet verkoston vastuunjaon ja roolituksen?

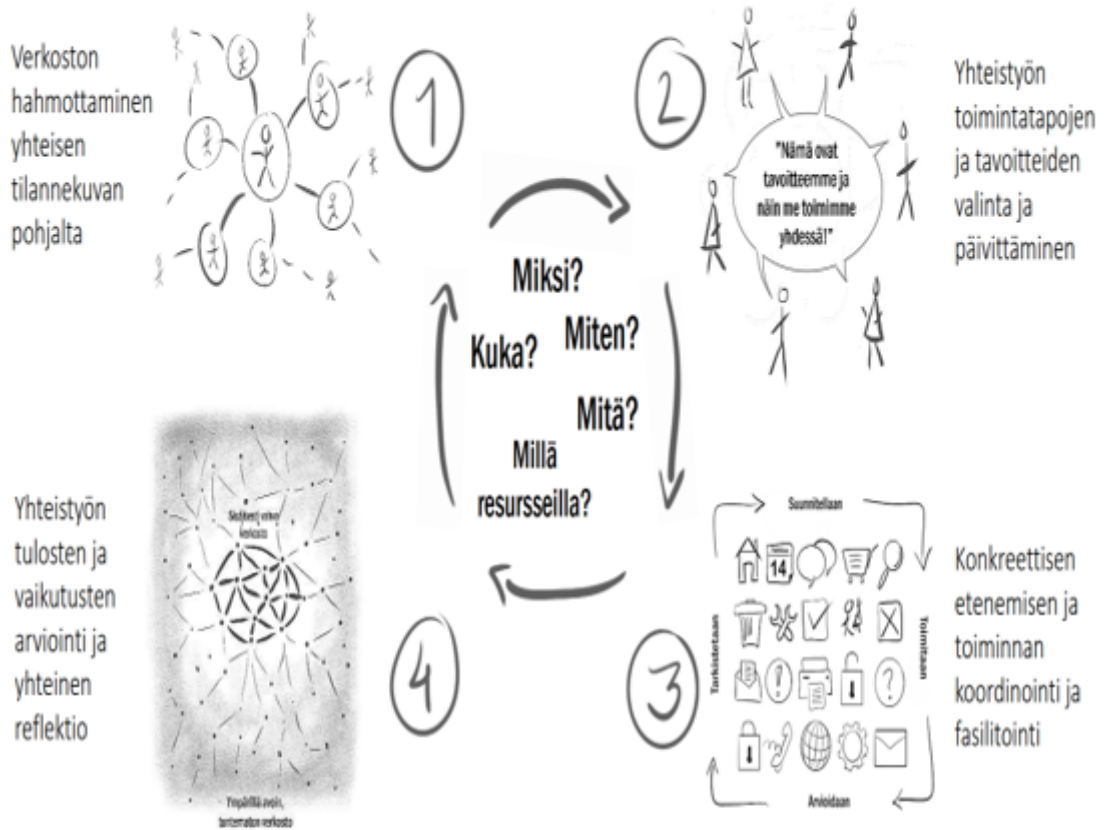
	Todella selkeäksi	Kohtuullisen selkeäksi	Hieman epäselväksi	Todella epäselväksi
Vastuunjako ja roolitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kerro mikä on mielestäsi oman organisaatiosi rooli verkostossa?

Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo

Timo Järvensivu (2019) kuvastaa verkostoyhteistyön kehittymistä ja jatkumoa neliosaisena. Ensimmäisessä osassa verkosto hahmottaa oman tialnteensa, toisessa osassa verkosto määrittelee sille sopivat toimintatavat ja asettaa tavoitteita. Kolmannessa kohdassa lähdetään konkreettisesti tekemään töitä verkostona ja neljäntenä kohtana arvioidaa tuloksia ja miten ollaan suoriuduttu. Tämän jälkeen kehä jatkuu uudestaan kohtaan yksi.

Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo



9. Yllä oleva kaavio esittää Järvensivun strategisen verkostoyhteistyön mallia. Tämä kaavio kuvastaa verkoston kehittymisen kaarta. Missä kohdassa koet meidän verkoston etenevän tällä hetkellä? Perustele valintasi.

1

2

3

4

10. Mitkä ovat mielestäsi kaksi (2) tärkeintä verkostotyön kehittämisen edellytystä?

11. Kerro mielestäsi kaksi (2) tärkeintä työllistymistä edistävän verkoston kohderyhmää.

12. Mitä hyötyä verkosto mielestäsi tuottaa näille kohderyhmille? Mainitse kaksi (2) asiaa.

13. Haluaisitko, että verkosto osallistaa mukana olevia organisaatioita enemmän?

Kyllä, miten?

En, miksi?

14. Kerro mielestäsi verkoston tärkeimmät tavoitteet.

Liite 3. Haastattelurunko

Haastattelukysymykset:

1. TYP-palvelun nykytila? (Mikä toimii/ei toimi)
2. Miltä TYP-palvelun tulevaisuus näyttää, mitä ajatuksia se sinussa herättää?
3. Miten viimeisten vuosien muutokset ovat vaikuttaneet omaan TYP-työhön? (Hyvivointialueet/Poma)
4. Minkälaisia ajatuksia TE24-uudistus herättää koskien monialaisten palvelujen yhteistyötä johtamista ja koordinointia?
5. Mikä nykyisissä tavoissa tehdä monialaista yhteistyötä tai verkostotyötä eri palveluiden kesken toimii erityisen hyvin? Kuvaile käytännön esimerkkien avulla.

Siirrytään kauemmas TYP-työstä -> Painopiste monialainen verkostotyö

6. Mikä nykyisissä verkostoissa edesauttaa yhteistyön tekemistä, mikä voisi entisestään edesauttaa sitä? Mikä taas estää tai hankaloittaa yhteistyön tekemistä, ja mistä ne käsityksesi mukaan saattavat johtua?
7. Minkä palveluiden välillä näet erityisen riskin katvealueiden syntymiseen? Miksi? Mitä muutoksia tulisi tapahtua, jotta yhteistyö toimisi paremmin?
8. Kun arvioit TEO- verkoston monialaisia palveluita, mitä asioita tulisi mielestäsi saada kuntoon seuraavan vuoden aikana? Mitkä ovat ne asiat mitä pitää kehittää?
9. Luottamus, Sitoutuminen ja Tunteminen
 - 9.1. Koetko, että TEO:n monialaisessa toimijaverkostossa vallitsee **luottamuksellinen** toimintakulttuuri? (kyllä/ei) -> Miten tämä tulee esille?
 - 9.2. Onko oman organisaatiosi esihenkilöt **sitoutuneet** verkostotyön tekemiseen ja sen kehittämiseen? (kyllä/ei) -> Miten tämä tulee esille?
 - 9.3. Onko TEO:n monialaisen toimijaverkoston toiminta **tuttua** ja **tunnetko** toisten organisaatioiden edustajia?
10. Onko yhteisen TEO- verkoston monialaiset toimintatavat selkeät? Koetko, että verkoston yhteinen tavoite on selkeä?

Liite 4. Keski-Uudenmaan kyselyrunko

Kysymykset

- 1) Mikä nykyisissä tavoissa tehdä **monialaista yhteistyötä tai verkostotyötä eri palveluiden kesken** toimii erityisen hyvin? Kuvaile käytännön esimerkkien avulla.
- 2) Mikä nykyisissä yhteistyörakenteissa estää tai hankaloittaa yhteistyön tekemistä ja mistä se käsityksesi mukaan johtuu?
- 3) Minkä palveluiden välillä näet erityisen riskin katvealueiden syntymiseen? Mitä muutoksia tulisi tapahtua, jotta yhteistyö toimisi paremmin?
- 4) Kun arvioit monialaisten palveluiden nykytilaa, mitä asioita tulisi mielestäsi saada kuntoon ennen TE2024-uudistuksen käynnistymistä?

