

Hankeverkoston toiminnan kehittäminen

Sami Ahonen

Opinnäytetyö, YAMK
Huhtikuu 2019
Tekniikan ja liikenteen ala
Verkostojohtaminen

Tekijä(t) Ahonen, Sami	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Huhtikuu 2019
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hankeverkoston toiminnan kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Sanna Nieminen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten hankeverkostojen toimintaa voidaan kehittää tulevaisuudessa. Tutkimustuloksista kerättiin tärkeimmät havainnot, joiden perusteella tehtiin johtopäätökset. Johtopäätöksiä hyödyntämällä tulevaisuudessa toteutettavat verkostohankkeena tapahtuvat kehittämistoimet ovat toiminnassaan tehokkaampia.</p> <p>Tutkimus tehtiin käyttäen kahta eri tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelminä käytettiin sekä puolistrukturoitua teemahaastattelua että sähköpostilla lähetettyä kyselytutkimusta. Puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää verkostohankkeen viidestätoista projektipäälliköstä. Kyselytutkimus lähetettiin 122 verkostohankkeessa toimivalle hankeasiantuntijalle. Kyselyyn saatiin 51 vastausta.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena verkostohankkeessa tulee kiinnittää erityistä huomiota koordinointiin, työnjakoon, vuorovaikutukseen ja viestintään. Verkoston koordinoinnissa tärkeimmäksi havainnoksi nousi tavoitteiden selkeä esiintuominen ja verkoston ohjaaminen niiden toteuttamiseksi. Vuorovaikutuksen merkitystä verkostotyössä korostettiin.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksessä korostui verkostohankkeen käynnistysvaiheen tärkeys. Käynnistysvaiheessa on tärkeää rakentaa luottamus verkoston toimijoiden kesken. Verkoston vuorovaikutus perustuu suurelta osin luottamukseen. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys verkostohankkeen onnistumiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Verkostojohtaminen, koordinaatio, hanketyö, vuorovaikutus		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Ahonen, Sami	Type of publication Master's thesis	Date April 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication Development of the project network		
Degree programme Business Network Management		
Supervisor(s) Nieminen, Sanna		
Assigned by Jyväskylä Educational Consortium Gradia		
Abstract <p>The aim of the Master's thesis was to investigate how the activities of the project networks can be developed in the future. The main findings from which the conclusions were drawn were collected. Taking advantage of the conclusions, future network development activities will be more effective in their operations.</p> <p>The research was conducted using two different research methods. The research method used was a semi-structured theme interview and a questionnaire sent by e-mail. In a semi-structured interview survey, a total of seven from fifteen network project managers were interviewed. The survey was sent to 122 project experts who work for the network project. total of 51 responses were received.</p> <p>As a result of the research, the network project must pay special attention to coordination, division of labor, interaction and communication. In the coordination of the network, the most important observation was the clear presentation of the objectives and the direction of the network to implement them. The importance of interaction in networking was emphasized.</p> <p>The conclusion of the research emphasized the importance of the start-up phase of the network project. In the start-up phase, it is important to build trust between network operators. Interaction in the network is largely based on trust. Interaction is a key factor for <u>successful network project</u>.</p>		
Keywords/tags (subjects) Network management, coordination, project work, interaction		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto.....	4
2	Parasta osaamista -verkostohanke.....	5
2.1	Parasta osaamista -verkostohankkeen osallistujat.....	5
2.2	Parasta osaamista -verkostohankkeen johtaminen	6
3	Verkostot ja johtaminen	8
3.1	Liiketoimintaverkostot.....	8
3.2	Johtaminen verkostossa	12
3.2.1	Koordinointi	13
3.2.2	Luottamus ja päätöksenteko	14
3.2.3	Luottamuksen rakentuminen	15
3.3	Etäjohtaminen	16
4	Sopiminen verkostoissa	18
4.1	Sopimuksen laatiminen	19
4.2	Sopimuksen sisältö	21
4.3	Budjetti	21
4.4	Psykologinen sopiminen	22
5	Vuorovaikutus	23
6	Tutkimuksen toteutus.....	28
6.1	Tutkimusmenetelmät	28
6.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	29
6.3	Kyselytutkimus.....	30
6.4	Aineiston analysointi	31
6.4.1	Haastatteluaineisto	31
6.4.2	Kyselyaineisto	31

6.4.3	Aineiston tulkinta.....	32
7	Tutkimustulokset	33
7.1	Haastattelujen tulokset	33
7.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	37
8	Johtopäätökset	43
8.1	Käynnistysvaihe	43
8.2	Koordinaatio	43
8.3	Työnjako	44
8.4	Vuorovaikutus.....	44
8.5	Viestintä ja avoimuus	44
9	Pohdinta	44
9.1	Teorian arviointi	45
9.2	Toteutus.....	45
9.3	Jatkokehittäminen	45
	Lähteet.....	47
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelulomake.....	50
	Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset	51
	Liite 3. Haastattelun vastaukset	53

Kuviot

Kuvio 1. Hankkeen johtaminen	7
Kuvio 2. Verkostoroolit.....	9
Kuvio 3. Yhdessä tekemisen piirteet verkostomaisessa liiketoiminnassa	10
Kuvio 4. Verkoston kypsyys ja ohjauksen voimakkuus	15
Kuvio 5. Vuorovaikutusosaamisen malli.....	24
Kuvio 6. Tulkintojen moninkertaisuus	32
Kuvio 7. Sopimukset ja vuorovaikutus.....	38
Kuvio 8. Tavoitteiden avaaminen	39
Kuvio 9. Verkoston kokoonpanon onnistuminen	40
Kuvio 10. Verkoston työnjaon onnistuminen.....	41
Kuvio 11. Tiedonkulku ja avoimuus	42

Taulukot

Taulukko 1. Parasta osaamista -verkostohankkeen toimijat.....	6
Taulukko 2. Johtajan merkitys tiimiin identifioitumisessa	17
Taulukko 3. Sopimuksen elinkaari	19
Taulukko 4. Työviestinnän kanavat	26
Taulukko 5. Kysymykset	30
Taulukko 6. Kyselytutkimuksen tulokset.....	37
Taulukko 7. Kehittämissuhteet.....	42

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia erilaisia hankeverkostojen johtamisen tapoja. Toimin Gradia Jyväskylässä Parasta osaamista -verkostohankkeen koordinoinnissa projektipäällikkönä yhdessä toisen projektipäällikön kanssa. Minun vastuualueenani on operatiivinen toiminta. Kollegani vastuulla on hankkeen hallinnollinen toiminta, taloudesta vastaamme yhdessä. Verkostotyön hallinnoiminen on aina haastavaa, varsinkin, kun jokainen toimija toimii verkostossa omien intressien mukaisesti.

Gradia Jyväskylä on pääosin Keski-Suomen alueella toimiva toisen asteen oppilaitos. Gradia Jyväskylästä löytyy ratkaisu kaikenikäisten opiskelijoiden ammatillisiin koulutustarpeisiin. Gradia Jyväskylän tarjonnasta löytyvät: ammatillinen perustutkinto, ammattitutkinto, erikoisammattitutkinto, osatutkinnot, lyhytkurssit. Gradia Jyväskylässä oli vuonna 2018 yhteensä 13 837 tutkinto-opiskelijaa eri tutkinnoissa. Tämän lisäksi reilut 4000 opiskelijaa oli täydentämässä osaamistaan lyhyt- tai lisäkoulutuksissa. (Gradia Jyväskylä, 2018.)

Tarkoituksena oli tutkia ja analysoida Parasta osaamista -verkostohankkeen toiminnan tuloksia ja käytäntöjä sekä analysoida tulosten perusteella, mitkä ovat tärkeimmät asiat ja tavat verkostohankkeiden toiminnan kehittämiseksi. Tavoitteena oli koota tärkeimmät kohdat, joiden avulla voidaan tulevaisuudessa varmistaa vastaavien verkostohankkeiden tehokas koordinointi ja toiminta.

Verkostohankkeiden tehokkaalla toiminnalla varmistetaan koulutusalaalla muutosten vieni käytäntöön. Tehokkaasti toimivat verkostohankkeet ovat erittäin tärkeitä toimenpiteitä joilla Opetushallitus ja opetus- ja kulttuuriministeriö pyrkivät tukemaan koulutuksenjärjestäjiä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tehokkaasti toimivalla verkostohankkeella pystytään levittämään ja tukemaan jo kokeiltuja hyviä toisen asteen koulutuksen toimintamalleja kaikkien koulutustenjärjestäjien käyttöön.

Verkostohankkeiden toiminnassa mukana oleville organisaatioille verkostojen tehokas toiminta antaa mahdollisuuksia kehittää omaa osaamistaan. Verkostoista saatava osaamispääoman kasvu organisaatiolle tulee samalla, kun toimitaan yhdessä verkoston muiden toimijoiden kanssa tehokkaasti.

Verkostohankkeiden tehokas toiminta on tärkeää myös yhteiskunnan kannalta, ovathan verkostohankkeet rahoitettuja joko Opetushallituksen tai opetus- ja kulttuuriministeriön kautta, jotka saavat rahoituksensa suoraan verovaroista. Tehokkaasti toimivalla verkostohankkeilla varmistetaan, että toimintaan sijoitetuilla verorahoilla saadaan myös haluttuja vaikutuksia aikaiseksi.

2 Parasta osaamista -verkostohanke

Parasta osaamista -verkostohankkeen avulla tuetaan opetus- ja ohjaushenkilöstön työ- ja toimintatapojen uudistumista toimintaympäristön ja lainsäädännön muuttuessa. Hankkeessa kehitetään ja varmistetaan ammatillisen koulutuksen reformin tavoitteiden mukaista toimien valtakunnallista ja yhdenmukaista laatua sekä luodaan yhtenäisiä käytäntöjä. Lisäksi hankkeen avulla tuetaan erilaisten oppimisympäristöjen hyödyntämistä osaamisperusteisen ja asiakaskeksisen ammatillisen koulutuksen kehittämisessä ja toteuttamisessa yhdessä työelämän kanssa.

2.1 Parasta osaamista -verkostohankkeen osallistujat

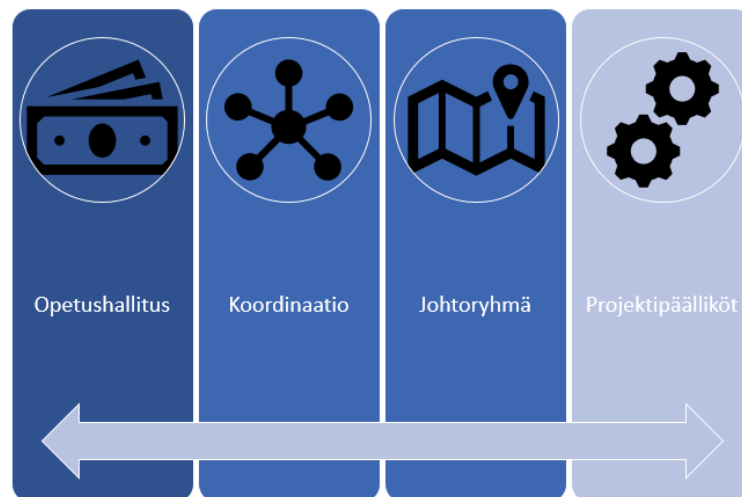
Parasta Osaamista -verkostohanke on osa Opetushallituksen rahoittamaa ammatillisen koulutuksen reformin tukitoimia. Parasta osaamista -verkostohankkeessa toimii kymmenen ammatillista koulutuksenjärjestäjää, Gradia mukaan lukien ja kaikki Suomen viisi ammatillista opettajakorkeakoulua (ks. taulukko 1). Gradia Jyväskylä toimii Parasta osaamista -verkostohankkeen koordinaattorina vastaten koko hankkeen kuluista. Hankkeen toiminta-aika on 1.1.2017- 31.12.2019. Hankkeen Opetushallituksen rahoitusosuus on 4,65 miljoonaa euroa. Tämän lisäksi tulee osallistuvien organisaatioiden 5 %:n omarahoitusosuus.

Taulukko 1. Parasta osaamista -verkostohankkeen toimijat

Ammatillisen koulutuksen järjestäjät:
Ammattiopisto Spesia
Espoon seudun koulutuskuntayhtymä Omnia
Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia
Kemi-Tornionlaakson koulutuskuntayhtymä Lappia
Koulutuskeskus Salpaus
Länsirannikon Koulutus Oy WinNova
Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä Riveria
Seinäjoen koulutuskuntayhtymä Sedu
Tampereen seudun ammattiopisto Tredu (Tampereen kaupunki)
Yrkesakademin i Österbotten
Ammatilliset opettajakorkeakoulut:
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Hämeen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Oulun ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Tampereen ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu

2.2 Parasta osaamista -verkostohankkeen johtaminen

Parasta osaamista- verkostohankkeen johtaminen on monitahoinen rakenne (ks. kuvio 1). Hankkeen rahoittajana toimii Opetushallitus, jonka määräykset ja asettamat tavoitteet rajaavat hankkeen toimintaa. Opetushallitus ja opetus- ja kulttuuriministeriö toimivat hankkeen ohjausryhmän vetäjinä. Ohjausryhmä nimensä mukaan ohjaa verkostohankkeen toimintaa. Ohjausryhmä ottaa kantaa hankkeen toiminnan pääsuuntaviivoihin ja on kiinnostunut myös toiminnan tuloksista.



Kuvio 1. Hankkeen johtaminen

Koordinaattori vastaa Parasta osaamista -verkostohankinnan käytännön toimien pyörittämisestä. Verkostohankkeen koordinaattorina toimii Gradia Jyväskylä, joka on nimennyt koordinaatioon kaksi projektipäällikköä. Koordinaattorin tehtävänä on vastata käytännön toiminnan organisoimisesta esim. työryhmien nimeämisestä ja niiden toiminnan tuloksellisuudesta huolehtiminen. Koordinaattori kerää osatoimijoiden toiminnan raportoinnin kahdesti vuodessa ja koostaa niistä kokonaisraportin Opetushallitukselle. Koordinaattori vastaa myös koko verkostohankkeen taloudesta. Jokaisella verkostohankkeen osatoimijalla on oma budjettinsa, jonka toteutumisesta he itse vastaavat. Koordinaattori kokoaa osatoimijoiden talousluvut kahdesti vuodessa ja raportoi ne Opetushallitukselle. Opetushallitus on myöntänyt valtionavustusrahan koordinaattorille ja verkostohankkeen muut toimijat laskuttavat koordinaattoria sovitun mukaisesti.

Johtoryhmän muodostavat kaikkien osallistuvien organisaatioiden kehityksestä vastaavat sekä koordinaattorin projektipäälliköt. Johtoryhmä kokoontuu noin joka toinen kuukausi. Kokoukset järjestävät koordinaattorin projektipäälliköt, jotka vastaavat kokouksien kutsumisesta ja toimivat kokouksien puheenjohtajina. Johtoryhmässä linjataan verkostohankkeen toiminnan päälinjoja koordinaattorin esityksen mukaan.

Johtoryhmä vastaan myös hankkeen talouden tunnuslukujen toteutumisesta ja tarvittaessa antaa koordinaatiolle luvan hakea muutosbudjettia rahoittajalta.

3 Verkostot ja johtaminen

Verkostot ovat syntyneet alun perin kahdenkeskisten yhteistyösuhteiden muuttumisesta strategisiksi verkoiksi. Japanilaiset kokoonpanoteollisuuden alat ovat olleet 1970-luvulta lähtien edelläkävijöitä tuotannollisien verkkojen rakentamisessa. Siellä isot yritykset, esim. Toyota ovat koordinoineet monikerroksisia toimittajaverkkoja keskeisten järjestelmätoimittajien kautta. Voimakkaasti kansainvälistyvät yritykset ovat verkottuneet asiakas- ja markkinapainotteisesti. Pääsyyn uusille markkinoille tarvitaan usein yhteyksien rakentamista monitasoisesti esim. rahoittajiin, viranomaisiin, yrityksiin, ammattiyhdistyksiin ja paikallisiin kauppakamareihin. (Möller, Rajala & Svahn 2002, 22.)

Tulevaisuuden tietoon perustuvassa liiketoiminnassa teollisella aikakaudella kehitetyt liiketoiminnan ajattelutavat, menetelmät ja välineet, ovat tehottomia. Tulevaisuuden uudistavassa verkostoyhteistyössä on seuraavia piirteitä: monenkeskeistä vuorovaikutusta ja yhteiskehittämisen prosesseja. (Valkokari, Salminen, Rajala, Koskela, Kauristo & Apilo 2014, 8.)

3.1 Liiketoimintaverkostot

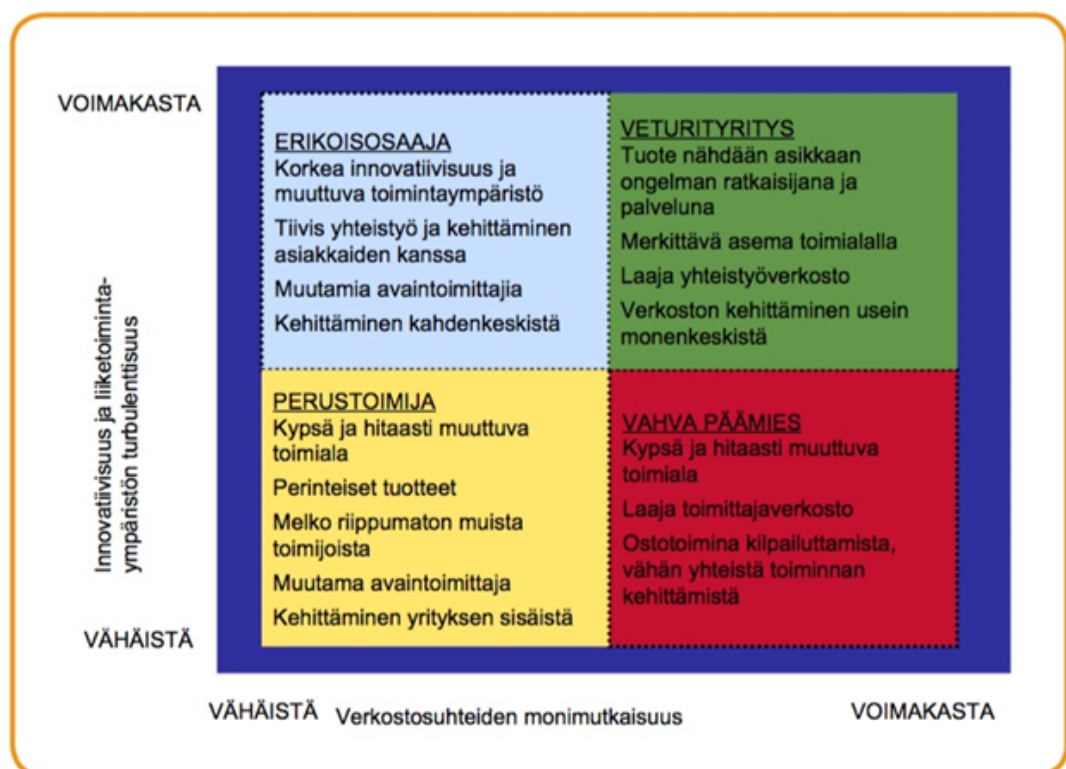
Organisaatioiden väliset suhteet ovat perusta verkostoille. Hyödyt verkostomaisista organisoitumismuodoista perustuvat tiedon jakamiseen, suhdesspesifeihin investointeihin ja yhteisen oppimisen käytäntöihin. Myös tehokas suhteiden hallinta, yritysten toisiaan täydentäminen ja yhteensopivuus tuovat hyötyä verkostomaisessa organisoitumisessa. (Saarnilehto, Vesalainen & Annola 2013, 19.)

Verkostomainen toiminta edellyttää vahvaa luottamusta osapuolten välillä, sekä uskoa, että yhdessä saadaan enemmän aikaan. Se aiheuttaa myös haasteita toimintaan. Verkostomaisessa toiminnassa pitäisi keskittyä siihen, miten saadaan aikaan yhdessä tuotettua enemmän lisäarvoa kuin siihen, miten tuotettu lisäarvo jaetaan. Helderin, Kujalan, Laineman ja Pennasen (2013, 15) mukaan ”kakun jakamisen sijaan pitää siis miettiä sitä, miten yhdessä pystytään leipomaan uusi, isompi kakku.”

Strategisilla liiketoimintaverkoilla on mahdollista tavoitella sellaista markkina-asemaa, tulosta tai muita etuja, joiden saavuttamiseen eivät liiketoimintaverkoston yritykset yksin pystyisi. Roolit ja vastuut liiketoiminnan toteuttamiseksi verkostossa ovat sovittu verkoston jäsenten kesken. Yleisesti verkostot ovat koordinoituja veturi- tai kärkiyrityksen toimesta, mutta on myös monenkeskeisesti johdettuja verkostoja. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 64.)

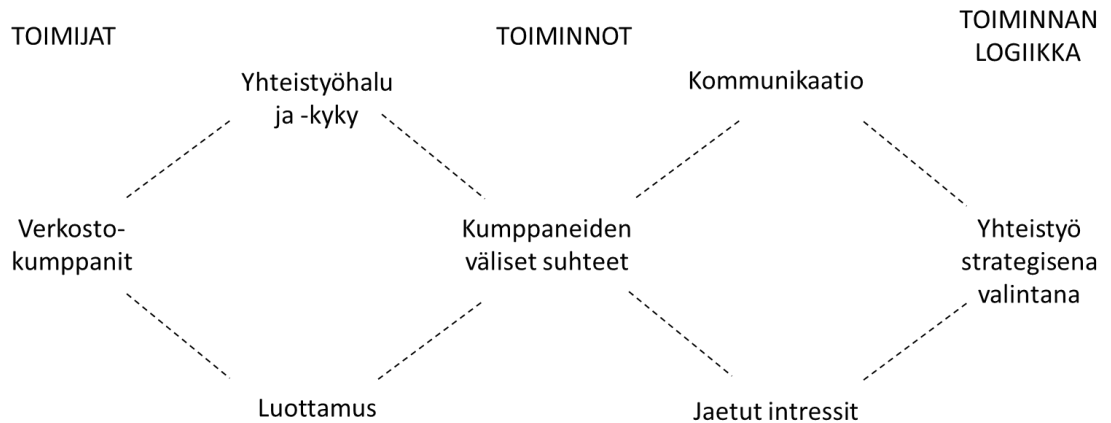
Yritykset yrittävät valvoa ympäröivää verkkoa ja hallita suhteitaan omien tavoitteidensa saavuttamiseen. Tämä päämäärä on yksi verkostojen kehittymisen keskeisistä voimista. Mitä enemmän yksi yhtiö ottaa verkoston valvontaansa, sitä vähemmän tehokas ja innovatiivinen verkostosta tulee. (Håkansson, Ford, Gadde, Snehota & Waluszewski 2009, 192.)

Kuviossa 2 nähdään verkostotoimijoiden roolien vaikutus verkostosuhteiden monimutkaisuuteen.



Kuvio 2. Verkstoroolit (Valkokari, Hakanen & Airola, 2007, 34)

Yhteisten päämäärien ja tavoitteiden määrittämisessä avoin keskustelu ja yhteinen tekeminen toimivat työkaluina. Strategisella tasolla yhteistyöhön ja sen edistämiseen sitoutumiseen on ponnisteltava yhdessä jaettujen tavoitteiden toteutumiseksi. Yhdessä tekeminen vaatii kumppaneiden välistä luottamusta ja yhteistyöhalua kuvion 3 mukaisesti. (Helander ym. 2013, 20.)



Kuvio 3. Yhdessä tekemisen piirteet verkostomaisessa liiketoiminnassa. (Helander ym 2013, 21 muokattu)

Verkoston jäsenistö ja rakenne voivat olla dynaamisesti eli jatkuvasti muuttuvia. Vaihtuvuus on verkostolle sekä mahdollisuus että uhka. Uusia ajatuksia saadaan verkostoon uusien toimijoiden kautta, mutta toisaalta suuri vaihtuvuus voi vaikuttaa verkoston luottamukseen ja sitoutumiseen. Verkoston rajoja voi olla hankala määrittellä johtuen dynaamisuudesta. Verkoston ulkopuoliset toimijat on huomioitava myös verkostossa. Nämä toimijat eivät kuulu suoraan verkostoon, vaan heillä on yhteyksiä verkoston toimintaan. Kuvauksessa voidaankin lähteä ydinverkostosta ja tämän ulkopuolella olevista vähemmän strategisista kumppaneista. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 45.)

Yritykset toimivat verkostoissa enemmän ja enemmän ja osa toiminnasta tapahtuu jopa huomaamatta. Verkostoissa toimiminen alkaa olemaan yksi toiminnan perusteista nykyään. Verkostomaisella toiminnalla pystytään keskittymään omaan ydinosaamiseen ja verkostoitua yritysten ja yhteisöjen kanssa, jotka tukevat ja vahvistavat omaa toimintaa.

Parviäly

Parviäly voidaan määritellä itseorganisoituvien hyönteisten kautta, jotka toimivat ilman valvontaa. Niiden ryhmätyö on suurelta osin itseorganisoitua ja koordinointi syntyy erilaisista yksilöiden välisistä vuorovaikutuksista yhteisössä. Vaikka nämä vuorovaikutukset saattavat olla alkeellisia (esim. Yksi muurahainen seuraa polkua, toisen jättämän jäljen perusteella), ne aikaansaavat tehokkaita ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin. (Bonabeau & Meyer 2001, 111.)

Kun yksilön tai yhteisön ongelmaa ratkaisemaan kerätään suuri joukko ihmisiä, puhutaan parviälystä. Parviksi kutsutaan itseorganisoituvia nopeatempoisia verkostoja, jotka muodostuvat yhteisen mielenkiinnon ympärille omien valintojen ja osaamisen perusteella. Parviällyssä opitaan toisilta ja siihen tuodaan oma osaaminen. Ryhmässä osaamista ja tietoa jalostetaan. Ryhmässä tuodaan esiin myös ns. hiljaista tietoa. Parviällyä käytetään myös tietoverkoissa, esim. Google ja Wikipedia perustuvat massojen yhteistyöhön ja avoimeen vertaistyöskentelyyn. (Kukkola, 2016.)

Pohjimmiltaan uskomme, että syy miksi yhteistoiminnalliset hyönteiset ovat olleet niin menestyviä - nehän ovat lähes kaikkialla ekosfäärissä - kolmen ominaisuuden vuoksi:

- joustavuus (yhdyiskunta voi sopeutua muuttuvaan ympäristöön);
- kestävyys (vaikka yksi tai useampi yksilö epäonnistuisi, ryhmä voi edelleen hoitaa tehtäviään)
- itseorganisointi (toiminta ei ole keskitetysti hallittua eikä paikallisesti valvottua).

Liiketoiminnassa avainhenkilöt tunnistavat helposti kaksi ensimmäistä ominaisuutta, mutta harvoin he usein tukevat kolmatta ominaisuutta, mikä on kenties kaikkein kiehtovin. Itseorganisoinnin kautta ryhmän käyttäytyminen syntyy kaikkien yksilöiden yhteisestä vuorovaikutuksesta. Itse asiassa tärkeä toistuva teema on se, että vaikka henkilöt noudattaisivat yksinkertaisia sääntöjä, siitä syntynyt ryhmäkäyttäytymisen muoto voi olla yllättävän monimutkainen ja erittäin tehokas. Suurelta osin joustavuus ja kestävyys johtuvat itseorganisoitumisesta. (Bonabeau & Meyer 2001, 108.)

3.2 Johtaminen verkostossa

Verkoston johtaminen on moniulotteista työtä, on huolehdittava verkoston toiminnasta, päämäärän toteutumisesta, verkoston yhteistyön sujuvuudesta ja verkoston viestinnästä.

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen (2004, 85) tekemän tutkimuksen mukaan johtaminen hajautetussa organisaatiossa eli verkostossa vaatii jämäkkää ja määrätietoista, tulosorientoitunutta johtamistyyliä. Hajautettu kokonaisuus on oltava hallussa ryhmän johtajalla. Ryhmän jäseniä johtajan tulee ohjata kohti tavoitetta vakaasti. Verkostossa työskennellessä on ryhmän tavoitteiden kirkastaminen ja vahvistaminen varmistettava useammin, kuin paikallisessa yhteistyössä, jossa tavoite ja tarkoitus pysyvät helpommin samana. Verkostossa yksittäisen tekijän työn tavoite ja päämäärä helposti hämärtyy ja ne eivät pysy samoina kaikkien toimijoiden kesken, ilman koordinaointia.

Verkoston johtamisessa korostuu tiedon johtaminen, joten johtaminen perustuu erilaiseen kyvykkyyksiin, kuin perinteinen johtaminen. Verkostojohdallisessa mahdollistetaan luottamuksen rakentuminen alustavasta luottamuksen tasosta varsinaisen luottamuksen tasolle sekä varmistaa luottamuksen pitäminen koko verkostoitumisen prosessin ajan. Verkostoitumisen prosessin ytimessä on toimijoiden keskinäinen riippuvuus ja siirtyminen verkstoroleihin organisaatiosta perityistä rooleista. Tämä on mahdollista saavuttaa verkostossa johtamisen avulla. (Jyrämä & Mattelmäki 2015, 140.)

Luottamus ei vaadi yhteistä näkemystä, vaan se on veloitetta ja odotuksia. Lisäksi johtajan on oltava pätevä ja tietoinen siitä, miten ja mihin tarvittavia resursseja käytetään. Yhteistyökykyisten johtajien on huolehdittava siitä, että he eivät petä luottamusta ja osoittavat kunnioitusta ja oikeudenmukaisuutta yhteistyöhön osallistuville. (Agranoff & McGuire 2003, 182.)

Niemisen (2018) mukaan henkilöstön motivaatio on tärkeimpiä tekijöitä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Yhteistyö tapahtuu tai on tapahtumatta pääosin henkilöiden välillä. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun yrityksestä valitaan motivoitunut ja osaava henkilöstö yhteistyöhön.

Verkoston johtaminen perustuu sekä sopimukseen että vuorovaikutukseen. Sopimuksella voidaan sopia verkostolle tavoitteita ja resursseja. Vuorovaikutuksella verkosto saadaan puhaltamaan yhteen hiileen ja siihen tarvitaan hyvät sopimukset taustalle sekä asiansa osaava koordinaattori.

3.2.1 Koordinointi

Jokainen verkosto tarvitsee koordinoinnin, joka vastaa verkoston toimintojen eteenpäin viennistä. Koordinaattori voi olla verkostoon valittu toimija tai sitten koordinaattori on verkoston veturiyritys, joka toiminnallaan käyttää määräysvaltaa verkostossa.

Systemaattisella verkoston koordinoinnilla varmistetaan verkoston jäsenten välisen keskustelun onnistuminen. Koordinoinnilla varmistetaan, että verkoston toimijoiden on mahdollista kohdata oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Toimijoiden saattaminen yhteen auktoriteetilla ei ole koordinoimista. (Järvensivu ym. 2010, 47.)

Koordinaattori edistää yhteisen näkemyksen luomista ottaen huomioon kunkin yrityksen omat intressit, edistämällä vuorovaikutusta verkostotoimijoiden välillä (Hyötyläinen & Nuutinen 2010, 137).

Järvensivun ja muiden (2010, 47) mukaan verkostossa voi olla puhtaasti substanssi osajia ja koordinaattori voi olla pelkästään koordinoijan/fasilitoijan roolissa. Substanssin tuntemusta ei välttämättä vaadita koordinoinnissa onnistumiseen, mutta useasti substanssin tuntemisesta on paljon hyötyä.

Verkoston strategisten tavoitteiden asettamiseen ja strategiseen johtamiseen on verkostossa oltava toimija, joka on kykenevä koordinoimaan niitä. Koordinaattorin vastuulla on, että verkoston tavoitteet ovat yhtä lailla ymmärretyt ja osapuolten intressit kohtaavat. Verkostossa on myös huolehdittava, että muut intressit mitkä osapuolilla ovat, eivät vaaranna verkoston toimintaa. (Helander ym. 2013, 70.)

Reinan (2015) mukaan suomalaisia projekteja johdetaan liian vähän ja oletetaan, että kaikki osaavat toimia vetäjänä. Tästä seuraa muun muassa se, että projektipäällikkö ei hahmota selkeästi omaa rooliaan ja merkitystään sekä projektin toimintojen, että ihmisten johtajana.

Verkostoissa on yleistä, että verkoston koordinaattorin oletetaan tekevän myös osan verkoston varsinaisesta työstä. Tämä on varma tie ongelmiin. Jos työskentely on aitoa verkostotyötä, koordinaattori joutuu välikäteen, missä hänen osaltaan pitäisi tehdä osa verkoston työstä ja samalla johtaa verkostoa. Tietenkin työ on tehtävä, jotta verkoston tavoitteen aikataulu ei veny. Tämä tarkoittaa sitä, että verkoston koordinointi jää taustalle. Koordinaattori toivoo, että verkosto olisi itseohjautuva, mutta se ei yleensä ole. Jos näin olisi, eihän verkostossa tarvitsisi olla koordinaattoria ollenkaan. (Headney 2015, 7.)

Järvisen (2016) mukaan verkostossa toimiville tekijöille ei välttämättä ole selvillä, kuinka paljon verkoston vetäjät tekevät töitä siihen että, verkostolla olisi riittävät edellytykset ja resurssit menestyksekkäälle ja tuloksekkaalle työskentelylle.

Verkoston koordinointi on haasteellista työtä. On huolehdittava jatkuvasti, että verkoston päämäärä pysyy kirkkaana ja että verkosto noudattaa sopimuksella sovittuja tavoitteita. Myös sopimuksella sovittujen resurssien käytöstä on koordinaation jatkuvasti pidettävä huolta. Koordinaation on huolehdittava, että verkostolla on käytettävissä tarvittavat resurssit oikeaan aikaan sekä ettei resursseja käytetä liikaa käytettävissä olevaan budjettiin nähden.

3.2.2 Luottamus ja päätöksenteko

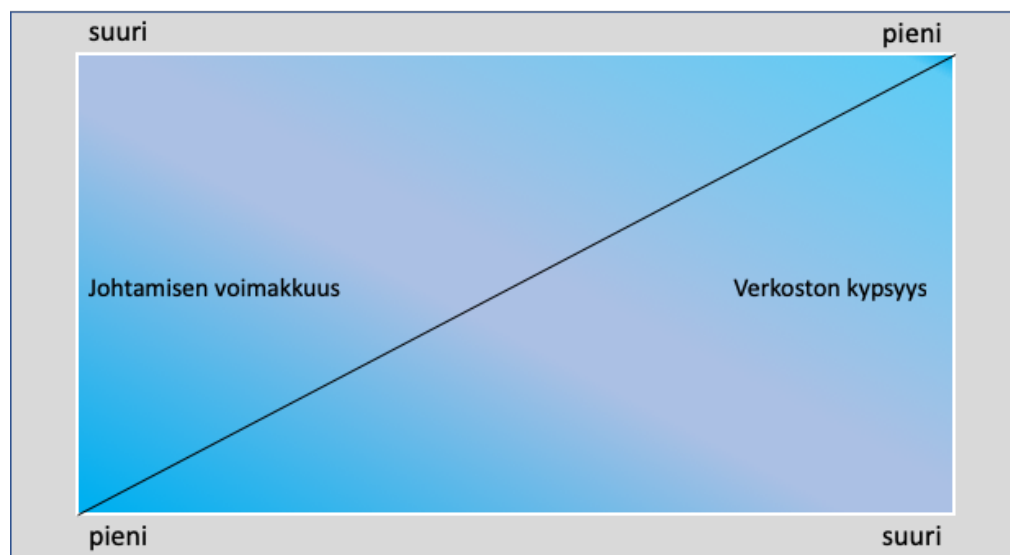
Työelämässä tullaan toimimaan oikeudenmukaisuuden, luottamuksen, inhimillisyyden ja etiikan piirissä tulevaisuudessa. Ihmisten työkuorma on piilotettu tehokkuus- ja tuottavuus- käsitteiden alle ja ymmärrystä siitä mitä luottamus oikeasti tarkoittaa ei ole viedä edes oikeasti ymmärretty. (Humala 2007, 158.)

Päätöksiä tehdään verkostoissa päivittäin. Niitä ei ole mahdollista eikä tarvettakaan viedä aina koordinaation päätettäväksi. Päätöksenteossa verkoston toiminnan tuntemus korostuu. Kun verkostossa toimivilla henkilöillä on hyvä tuntemus kohdealueesta, on itsenäinen päätöksenteko helpompaa, verrattuna siihen, kun tuntemus kohdealueesta on heikkoa. Joissain tapauksissa omille näkemyksille halutaan varmistus verkoston ohjausryhmältä tai projektipäälliköltä varmuuden vuoksi. Tämä voi aiheuttaa toiminnan hidastumista päätöksentekoprosessissa tai projektipäälliköiden ylikuormittumista. (Ruuska 2007, 170.)

Luottamusta verkostossa voidaan lisätä delegoimalla vastuuta tai ottamalla verkoston toimijoita mukaan päätöksen tekoon. Kun verkoston toimijoita otetaan mukaan päätöksentekoon, samalla lisääntyy heidän sitoutumisensa verkoston tavoitteisiin. Vastuun jakaminen ja päätösten delegointi kertovat koordinaattorin luottamuksesta toimijoihin ja heidän haluunsa ottaa vastuuta verkoston toiminnasta.

3.2.3 Luottamuksen rakentuminen

Ruuskan (2007,152) mukaan uuden verkoston aloittaessa toiminnan on aluksi luotava luottamus ryhmän jäsenten välillä, jolloin toimintamuodot selkeytyvät. Verkoston vetäjän on hyvä olla alkuvaiheessa määrätietoinen, jotta verkoston toiminta saadaan käynnistettyä. Verkoston vetäjän tulee huolehtia, että alkuvaiheen käynnistysvaikeudet saadaan selvitettyä ja varmistaa, että kaikki verkoston jäsenet toimivat yhteisen määränpään tavoittamiseksi. Verkoston yhteistyön syventyessä itseohjautuvuus lisääntyy ja eikä niin voimakasta ohjausta ei enää tarvita. Jos riittävän itseohjautuvan verkoston toimintaa yritetään johtaa liian voimakkaasti, se voidaan kokea negatiivisesta ja se vaikuttaa myös ryhmän sitoutumiseen. Kuviossa 4 esitetään johtamisen voimakkuuden ja verkoston kypsyyden kehitysprosessi.



Kuvio 4. Verkoston kypsyys ja ohjauksen voimakkuus (Ruuska 2007, 153 muokattu)

Kun verkoston luottamus on saatu rakennettua, muuttuu verkoston vetäjän rooli johtajuudesta resurssien huolehtijaksi ja tukijaksi. Monet johtajuuteen liittyvät tehtävät verkosto osaa hoitaa jo itsenäisesti. (Surakka & Laine 2011, 69.)

Verkoston käynnistäminen on sen toiminnan kriittisin aika. Käynnistettäessä on luotava se luottamus ja liima, joka pitää verkoston yhdessä. Verkoston ensimmäisessä tapaamisessa tutustutaan uusien verkostokumppaneiden luonteisiin ja työtapoihin sekä luodaan sosiaaliset suhteet. Verkostossa toimiessa yhteisen toimintavan löytäminen ja sen ylläpitäminen on hankalampaa, kuin tavallisessa työyhteisössä. Verkostoa luotaessa olisi hyvä luoda taloudellinen mahdollisuus siihen, että ensimmäinen tapaaminen olisi kasvokkain. Nykyaikaiset viestintävälineet ovat antaneet mahdollisuuden myös tapaamiseen verkossa, mutta varsinkin sosiaalinen ryhmädynamiikka on hankala luoda virtuaalisen kokouksen avulla. Ensimmäiseen tapaamiseen on verkoston toiminnan kannalta hyvä panostaa kunnolla. (Vartiainen ym. 2004, 131.)

3.3 Etäjohtaminen

Verkoston johtaminen tapahtuu yleisesti toisaalla kuin verkoston toiminta, ainakin osittain. Johtamisen tapana tällaisessa tilanteessa on etäjohtaminen. Verkostossa toimimisessa tarvitaan kasvokkain tapaamisia, vaikka suurin osa toiminnasta tapahtuukin etänä.

Keskeinen haaste hajautetun ryhmän vetäjälle on löytää sopivia palveluita ja teknologioita ja yhdistää ne ryhmän toimintaan ja kasvokkain pidettäviin tapaamisiin. Pelkkä sähköpostilla tapahtuva yhteydenpito ei riitä ryhmän tehokkaaseen toimintaan. Etäläsnäolon teknologioiden suurin haaste on luoda tunne tai illuusio siitä, miten jäsenet voivat kokea ja viestiä edes osan elekielen ja kasvokkain tapahtuvan tapaamisen viivahteista. Vahvimmat etäläsnäolon tunteet saavutetaan verkko- ja videokokouksilla. Kuvalla ja äänellä saadaan luotua ihmisille virtuaalinen työskentelytila, jossa ihmiset voivat kokea olevansa aidosti läsnä, eivätkä edes ajattele osallistuvansa virtuaaliseen kokoukseen. (Humala 2007, 88.)

Läsnäolo on välttämätöntä johtamisessa. Fyysiset kohtaamiset ovat harvinaisia etäjohtamisessa mutta läsnäolo on aina kuitenkin mahdollista. Virtuaalinen kanssakäyminen korvaa usein fyysinen kanssakäymisen tarkoituksenmukaisia viestintävälineitä

käyttäen. Kanssakäyminen virtuaalisilla välineillä lisää läsnäoloa ja mahdollistaa tekemisessä olemisen useamman henkilön kanssa työpäivän aikana. (Surakka & Laine 2001, 194.)

Sivusen (2007, 192) tutkimuksen mukaan jäsenet, jotka toimivat hajautetuissa tiimeissä kokevat, että tiimin identifioitumisen rakentamisessa ja ylläpitämisessä on tiimin johtajalla suuri merkitys. Haastateltaessa tiimin jäseniä korostuu näkemys että, tiimiin ei voida sitouttaa tekijöitä väkisin, vaan tiimiin identifioitumisen on lähdeittävä tiimin jäsenestä itsestään. Huolimatta tästä tiimin jäsenten mielestä on tiimin johtajalla merkittävä rooli jäsenten tiimiin identifioitumisessa kuudella tavalla (ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Johtajan merkitys tiimiin identifioitumisessa

1. Tiimin merkityksen ja oman identifioitumisensa esiintuomisella
2. Palkitsemalla
3. Tiimin jäseniä osallistamalla
4. Jäsenten oikeudenmukaisella kohtelulla
5. Tavoitteiden, roolien ja toimintatapojen selkiyttämällä
6. Tiimin yhteisiä tapaamisia ja koulutuksia järjestämällä

Laajan hajautetun verkoston johtaminen vaatii hyvää organisointi kykyä ja vuorovai-
kutustaitoja. On osattava reagoida oikea-aikaisesti verkostosta nouseviin signaaleihin
toiminnassa ilmeneviin asioihin. Verkoston johtajan on luotava verkostolle oma iden-
titeettinsä, johon verkoston tekijöiden on voitava myös itse vaikuttaa. Kun verkoston
jäseniä osallistetaan verkoston identiteetin rakentamiseen, sitoutuvat he verkoston
toimintaan paremmin. Kun verkoston toimijat on saatu sitoutettua verkoston toimin-
taan, on heidän toimintansa johtaminenkin helpompaa, vaikka päivittäisiä tai viikoit-
taisia kasvokkain tapaamisia ei olekaan.

4 Sopiminen verkostoissa

Sopimuksilla johdetaan myös verkostoja. Sopimukset ovat tärkeässä roolissa, kun määritellään kunkin toimijan velvollisuuksia ja vastuita verkostoissa.

Sopimuksen sitovuus on perinteinen lähestymistapa sopimiseen. Se on sääntö, josta ei yleensä poiketa. Sopimus kaivetaan usein esille siinä vaiheessa, kun syntyy riitoja, mutta lakimiehet ovat osanneet jo kauan kirjoittaa sopimukseen ehtoja, joiden avulla sopimus toimii myös muuttuneissa tilanteissa. Ehdot voivat olla sellaisia, että sovi-taan, kuinka sopimukset voidaan saattaa ajan tasalle muuttuneissa tilanteissa. Eh-doilla voidaan myös määrittää muutosten merkitys, esim. indeksiehdot. Sopimukselli-sen joustavuuden aikaansaamiseksi on voitu käyttää myös muunlaisia ehtoja. Perin-teisesti sopimukseen on pyritty kirjaamaan kaikki mahdolliset asiat mitä pidetään tar-peellisena sopimussuhteen aikana. Ehtojen määrä sopimuksissa on lisääntynyt ja so-pimusten kesto on pidentynyt. Ei välttämättä ole hyväksi yhteistyölle, että sopimuk-seen kirjoitetaan aina kaikki mahdollinen. (Hurmerinta, Kiskonen, Salminen, Saarni-lehto, Urho & Viljanen 2014, 71.)

Oikeudellisesti verkostoissa toimivien osapuolten suhteet voidaan määrittää sopi-muksellisuuden kautta. Verkostossa toimivien osapuolten väliset sopimukset vaihte-levat olennaisesti, samalla tavoin kuin verkoston väliset suhteetkin. Oikeusjärjestel-mässämme sopimus on yleisesti ajateltu kahdenvälisenä suhteena. Sopimuksella määritellään vastuita ja velvollisuuksia niille osapuolille, jotka ovat sopimuksen välit-tömiä tai nimenomaisia osapuolia. Yleensä oikeudet ja velvoitteet sopimuksissa ovat kahden henkilön välisiä, vaikka sopimukseen olisi konkreettisesti sitoutunut useita henkilöitä. (Saarnilehto ym. 2013, 49.)

Verkostoissa, joiden toiminta perustuu luottamukseen ei sopimusten tekeminen ole aina välttämätöntä. Sopimusoikeudellisesti verkostot ovat toiminnastaan vastuussa, oli niillä sopimuksia tehtynä tai tekemättä. Sopimussidonnaisuus voi syntyä erilaisista verkostoissa tapahtuvista sidoksista lähtien tai muokata olemassa olevia sopimuksia, kuin yhteistoiminnassa yleensäkin. (Saarnilehto ym. 2013, 52.)

Oikarisen ja Kauppisen (2002, 62) mukaan voidaan todeta yhteistyön olevan helpompaa ja tehokkaampaa, kun sopimusosapuolet voivat luottaa toistensa kykyyn ja haluun tehdä sopimuksen mukaista toimintaa. Näin toimien on yhteistyö myös tulokkaampaa. Toisaalta taas sopimusrikot ja tai tulkintaerot sopimuksen sisällöstä aiheuttavat rahan- ja ajanhukkaa toiminnan viivästyessä.

4.1 Sopimuksen laatiminen

Sopimuksen sitovuus on sopimusoikeuden lähtökohtana. Tämä tunnetaan myös *pacta sunt servanda*-periaatteena eli sopimuksesta ei vetäytyä tai peräytyä sopimuksen syntymisen jälkeen. Sopimuksen ehdot asettavat velvollisuuksia kaikille osapuolille ja antavat myös oikeuksia. Sopimus on mahdollista tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti. (Hietala, Järvensivu, Kaivanto & Kyläkallio 2010, 35-36.)

Hemmon (2004,15) mukaan sopimuksen muodolla ei ole erityistä merkitystä tehtäessä sopimusta ja suullinen ja kirjallinen sopimus ovat molemmat yhtä velvoittavia. Suulliseen sopimukseen ei tarvita ulkopuolisia todistajia, kuten ei kirjalliseenkaan. Hietalan ym. mukaan (2010, 36) kuitenkin kirjalliseen sopimukseen tulisi aina mahdollisuuksien mukaan pyrkiä, koska riitatilanteessa suullisen sopimuksen oikeuksien ja velvollisuuksien sisältöä on vaikea näyttää toteen. (Hietala, Järvensivu, Kaivanto & Kyläkallio 2010, 35-36.)

Taulukko 3. Sopimuksen elinkaari (Hietala ym. 2010, 36)

Sopimuksen elinkaari
1. Tarjousmenettely
2. Neuvotteluvaihe ja aiesopimus
3. Esisopimusvaihe
4. Sopimuksen syntyminen
5. Sopimuksen täyttäminen
6. Sopimuksen päättyminen
7. Sopimuksen päättymisen jälkeinen aika

Taulukossa 3 mainittuja sopimuksen elinkaaren vaiheita säädellään yleensä kirjallisessa sopimuksessa. Jos kirjallista sopimusta ei ole tehty, tukeudutaan riitatilanteessa sopimusta säätelevään toissijaiseen normistoon. Jos riidanalaisen kysymyksen osalta ei ole toissijaista normistoa, tukeudutaan sopimusoikeuden yleisiin periaatteisiin.

Verkostossa sopiminen muodostaa omat haasteensa joustavalle sopimiselle. Lähtökohdiksi sopimiseen voidaan ottaa Hurmerinnan ym. (2014, 73) mukaan esimerkiksi seuraavat edellytykset:

- Sopimus verkostosta ei saa muodostaa pullonkaulaa verkoston muodostamisprosessissa.
- Sopimuksen pitää olla riittävän selkeä, jotta osapuolet ymmärtävät, mistä on kysymys. Tämä pitää sisällään paitsi sopimusosapuolet myös ne, jotka riidan sattuessa joutuvat ulkopuolisina tulkitsemaan sopimusta, kuten tuomarit, välimiehet ja sovittelijat.
- Sopimuksen tulee sisältää keskeiset liiketoiminnalliset ja kaupalliset säännöt yhteistyölle.
- Sopimuksen tulee sisältää säännöt siitä, mitä tapahtuu yhteistoiminnan lopussa ja walk away- tilanteessa jonkin osapuolen yksipuoleisesti lopettaessa yhteistyön.
- Sopimuksen tulee sisältää vastuunjako esimerkiksi kolmannen osapuolen vaatimusten ja aiheutettujen vahinkojen osalta.

Sopimusten tekemistä verkostoissa vaikeuttavat samat asiat, mitkä vaikeuttavat myös muitakin sopimuksia. Verkostoissa osapuolten määrän kasvaessa lisääntyvät myös sopimiseen liittyvät vaikeudet. Sopimukseen tulisi saada myös joustavuutta, jotta myös olosuhteiden muuttuessa sopimus toimisi. Tärkeimpiä asioita sopimuksen joustavuuteen ovat esimerkiksi seuraavat: Verkoston muodostamisesta vastaavat henkilöt ovat mukana sopimuksen teossa, sopimusrakenne on sellainen, että muuttaminen on helppoa, verkostosopimukseen on kirjattu pelisäännöt, sopimuksessa korostetaan avoimuutta ja tiedonvaihtoa, verkostosta irrottautumisen mahdollisuus siten, että myös verkostokumppaneiden edut otetaan huomioon ja sopimukseen kirjaan määräajat minkä rajoissa verkosto toimii. (Hurmerinta ym. 2014, 74.)

4.2 Sopimuksen sisältö

Verkoston yhteistyösopimuksessa tulisi olla ainakin seuraava sisältö:

1. Osapuolet ja heidän edustajansa
2. Tarkoitus ja tavoite
3. Osapuolten tehtävät ja vastuut
4. Päätöksenteko ja hallinto
5. Organisaatio
6. Omistusoikeuden määrittäminen ja syntyvien oikeuksien määrittäminen
7. Hankinnat ja talous
8. Kustannukset ja maksuehdot
9. Irtisanominen ja purkaminen
10. Salassapito
11. Voimassaolo
12. Päättäminen ja sen vaikutukset
13. Vahingonkorvaus
14. Riitojen ratkaisu

Sopimuksessa sovittavia asioita on paljon ja jokaista kohtaa on tarkisteltava tarkoin sopimusta tehdessä. Lisäksi verkostossa toteutettava hanke voi asettaa erillisiä sovittavia yksityiskohtia. Tarkalla sopimuksella voidaan myös välttää tulevia riitoja, kun asioista on sovittu jo yhteistyön alussa. (Hietala ym. 2010, 544.)

Verkoston toiminnan helpottamiseksi olisi sopimukset laadittava tarpeeksi yksityiskohtaisesti heti toiminnan alussa ja sopimuksissa tulisi myös määritellä ajankohdat, milloin ja missä tilanteissa sen sisältöä voidaan tarvittaessa tarkentaa.

4.3 Budjetti

Verkostotyön budjetti on osa sopimusta. Sopimuksessa yleensä määritellään budjetti, jonka mukaan on kunkin toimijan toimittava. Riippuen verkoston toiminasta budjetti voidaan määrittää vuosittain tai vain jonkin tietyn projektin ajaksi.

Budjetin suunnittelussa on ennakoitava hankkeen tulot ja menot. Budjettia laadittaessa on mietittävä, mistä kustannukset syntyvät kuten: henkilöstökustannukset, matkustuskustannukset ja ostopalvelut. (Kymäläinen, Lakkala, Carver & Kamppari 2016, 31.)

Ruuskan mukaan (2007, 209) työn alussa on helpointa vaikuttaa kustannuksiin, koska suunnittelupäätökset, jotka vaikuttavat eniten kokonaiskustannuksiin tehdään silloin. Nämä päätökset määrittelevät projektin kustannusrakenteen ja lopputuotoksille saadaan hintalappu.

Budjetin tarkka laatiminen on verkostotyössä erittäin tärkeää. Hyvin laadittu budjetti helpottaa verkoston toimintaa, kun ei tarvitse jatkuvasti neuvotella, kenenkä vastuulla on minkäkin toiminnan rahoitus ja riittävätkö budjetissa määritellyt rahoituskohdat kuhunkin toimintaan. Budjettia laadittaessa olisi hyvä määritellä myös reunaehdot, miten esimerkiksi olemassa olevaa rahoitusta voidaan siirtää momentilta toisella tai toiselle toimijalle.

4.4 Psykologinen sopiminen

Työyhteisössä toimivien ihmisten välillä olevan vuorovaikutuksen kautta muodostuva luottamuksen ja toimintaan myönteisesti vaikuttavaa ilmiötä kutsutaan psykologiseksi sopimukseksi (Hämäläinen, Tiirinki, & Suhonen, 2014).

Vuorovaikutus, luottamus ja sen laatu sekä yhteisen näkemyksen luominen ja oppiminen ovat sosiaalisen sidosten inhimillisen tekijän osa-alueita (Saarnilehto ym. 2013, 53).

Psykologinen sopimus on sitoumus, koska se voidaan määritellä sen lupauksen mukaan, jonka työnantaja antaa ennen heidän saapumistaan organisaatioon. Psykologinen sopimus on implisiittinen siinä, että se on lausumaton, kirjoittamaton ja usein ilmeinen vain, kun sitä rikotaan. Psykologista sopimusta voidaan pitää ”joukkona keskinäisiä odotuksia ja tarpeita, jotka johtuvat organisaatiosta ja yksilöllisestä suhteesta” tai organisaation ja työntekijän keskinäisten odotusten summana. (George & George 2009, 4.)

Verkostossa tehdään myös psykologisia sopimuksia eri toimijoiden välillä, usein psykologiset sopimukset liittyvät verkoston toiminnassa vuorovaikutukseen ja luottamukseen.

5 Vuorovaikutus

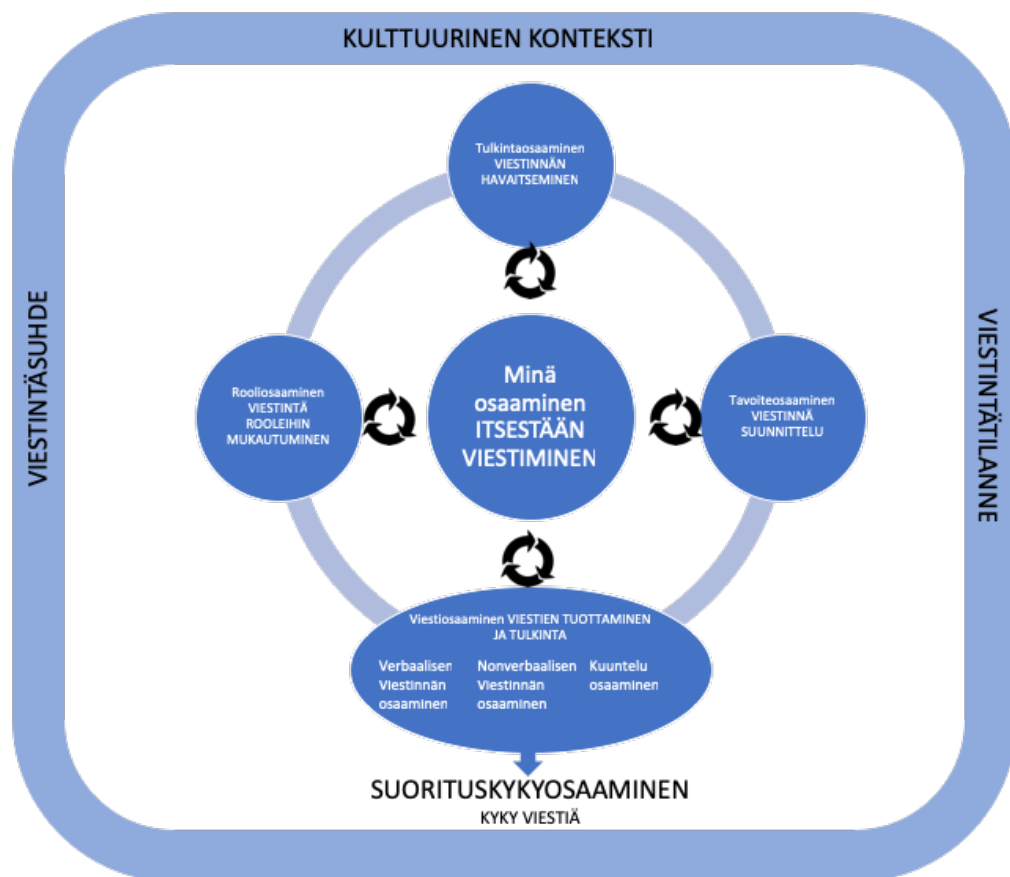
Ihmisten välillä tapahtuva sanallinen ja sanaton viestintä on vuorovaikutusta. Viestintään kuuluu viestin vaihtoa eli konkreettista viestintäkäyttäytymistä, joka yleensä on puhumista ja kuuntelua. Viestit voivat sisältää puhetta, sanoja, ilmeitä, hiljaisuutta, asentoja, eleitä, äänenkäyttöä sekä asettautumista tilaan, kun viestitään kasvokkain. Kuuntelu ja sanattomien viestien havaitseminen on viestien vastaanottamista. Täten vuorovaikutuksen tulee kuulua, näkyä ja olla havaittavissa. (Isotalus & Rajalahti 2017, 14.)

Talvio ja Klemola (2017, 12) määrittelevät vuorovaikutuksen aina vastavuoroiseksi. Vuorovaikutuksessa olevat osapuolet tuovat tilanteeseen molempiin vaikuttavia seikkoja. Kaikkien vuorovaikutukseen osallistuvien panosta tarvitaan vuorovaikutustilanteissa ja se on myös otettava huomioon, jotta vuorovaikutustilanteesta tulee positiivinen. Negatiivinen tunnekokemus voi vaikuttaa myös vuorovaikutustilanteen onnistumiseen. Vuorovaikutustilanteen onnistuessa ihmiset tuntevat ymmärtävänsä toisiaan ja olevansa samalla aaltopituudella.

Verkostoissa toimiessa nousee vuorovaikutus suureen rooliin. Nykyaikaisessa monimuotoisessa maailmassa korostuvat vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutuksen perustaitoja ovat esim. erilaisuuden ja erilaisten ihmisten ymmärtäminen, itsetuntemus, selkeä kirjallinen ja suullinen ilmaisu, oman tietämyksen jakaminen, kyky innostaa muita sekä kysymysten esittämisen taito. Ajatus siitä, että töitä jaetaan minun ja sinun töihisi on mennyttä aikaa, nyt ja tulevaisuudessa ne ovat meidän töitämme. Verkostotyössä kokonaisuuteen vaikuttavat kaikkien työt, joten verkostossa onnistumisen ja menestymisen edellytyksenä on hyvä tiedonkulku ja viestintä. (Heimonen & Nurmiluoto 2017, 118.)

Vuorovaikutuksesta vastuun kantaa verkoston vetäjä, vaikka jokaisella yksittäiselläkin toimijalla on oma vastuunsa. Kiinnostunut, avoin ja myönteinen suhtautuminen erilaisiin ihmisiin ja sosiaalisiin tilanteisiin toimii lähtökohtana. Huolehtiminen siitä, että asiat selviävät ja sosiaaliset tilanteet sujuvat on verkoston vetäjällä. Oman toiminnan vaikutuksen toisiin ymmärtäminen on hyvän vuorovaikutuksen perusta. Toisten huomioon ottaminen ja omien ja toisten tunteiden tunnistaminen auttavat siinä. (Kuusela 2013).

Viestinnän mahdollistajana toimii vuorovaikutus. Verkostossa työskentelyn keskeisiä tekijöitä on vuorovaikutus, joko kasvokkain tai välittyneesti tapahtuvan kanssakäynnin tiheyttä sekä kanssakäynnin sisältöä ja välineitä. Yksinkertaisen rutiinitehtävän hoitamiseen verkostossa riittää yksisuuntainen viesti. Tehtävien työtehtävien kompleksisuuden lisääntyminen vaikuttaa myös tarvittavaan vuorovaikutuksen määrään, että välineiden monipuolisuuteen. Yhdessä paikassa työskentelevillä on mahdollisuus keskustella ideoista ja pohtia niitä muiden samassa tilassa olevien kanssa, mutta eri paikoissa työskentelevillä ei ole tätä mahdollisuutta vaan viestintä tapahtuu välittyneesti eli virtuaalisesti. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 47.)



Kuvio 5. Vuorovaikutusosaamisen malli (Isotalus & Rajalahti 2017, 31 muokattu)

Kuviossa 5 Isotalus ja Rajalahti (2017,31) kuvaavat vuorovaikutuksen mallia ja sitä miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutuksessa kaikki osa-alueet vaikuttavat toinen toisiinsa. Osa-alueet kertovat vastauksen, mitä henkilön tulisi tietää vies-

tiäkseen tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Pitää muistaa, että jokainen vuorovaikutustilanne määrittää viestintäosaamista ja myöskin viestijöiden välinen suhde tai viestintäväline vaikuttavat vuorovaikutukseen.

Kuuselan (2013) mukaan sujuvan vuorovaikutuksen päätekijät ovat asiallinen ilma-
piiri ja se, että kaikilla on mahdollisuus puhua, tulla kuulluksi ja ottaa kantaa. Jos toi-
nen osapuoli välttelee vuorovaikutusta, vaihtaa puheenaihetta jatkuvasti itselleen
mieluisaan, kritisoi, kiertelee, on epäystävällinen tai välinpitämätön, johtaa tilanne
siihen, että yhteistyön tekeminenkään tuskin onnistuu. Kuusela (2013) on listannut
vuorovaikutustaidot seuraavasti:

Vuorovaikutustaidot (Kuusela, 2013)

- Arvostaa muita ja haluaa tehdä yhteistyötä
- Kuuntelee ja haluaa ymmärtää
- Ilmaisee omia ajatuksiaan ja tunteitaan loukkaamatta muita
- Haluaa keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia
- Havainnoi tunteita ja tapahtumia ja ottaa ne huomioon
- Hyväksyy erilaisia mielipiteitä
- On valmis joustamaan.

Viestintä

Organisaation jäsenten välillä tapahtuva viestinnän ja yhteydenpidon toimivuus ko-
rostuu hajautetussa yhteistyössä. Toimijoiden välillä oleva vastavuoroinen yhteys on
monimutkaisen osaamisen edellytys. Yhteyden avulla asioita voidaan tarvittaessa tar-
kentaa. Tiedottaminen ja vuorovaikutus ovat viestinnän kaksi päätehtävää. Tiedon
kulkeminen organisaatiossa kaikille varmistetaan tiedottamisella. Keskustelun, yh-
dessä suunnittelun, osallistumisen ongelmien ratkomisen, päätöksenteon kannusta-
misen sekä ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen mahdollistaja on vuorovaikutus.
(Hurmala 2007, 93.)

Viestintään käytettävien kanavien määrä on kasvanut viime aikoina. Viestintäkanavia
onkin käytettävä monipuolisesti. Pääsääntöisesti ne voidaan jakaa vuorovaikutuksen
ja tiedottamisen kanssa seuraavasti: tiedottamisen kannalta parhaat kanavat ovat
sähköiset ja kirjalliset kanavat, kun taas vuorovaikutukseen suulliset viestintäkanavat
ovat paremmin soveltuvia. Kanavia käyttävien johtajien ja esimiesten on onnistuak-
seen käytettävä kanavia monipuolisesti ja oikein. Viestinnässä ja tiedottamisessa on

myös mietittävä, millä viestintäkanavalla tavoitetaan kohdehenkilö parhaiten ja varmin. (Hurmala 2007, 94.)

Verkostomainen toiminta luo omat haasteensa tiimeille ja projekteille. Tällaisten ryhmien vetäjiltä vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja ymmärtämään ryhmäläisten ei-kielellisiä viestejä näkemättä niitä. Kun tehdään paljon virtuaalista yhteistyötä, henkilöiden tuntemukset käyvät ilmi etupäässä sähköisen viestinnän kautta ja niiden harvojen tapaamisten kautta, joita esimerkiksi johdolla ja verkoston jäsenillä on. Kun ryhmä on hajautettu, sen jäsenet saattavat tuntea itsensä eristäytyneeksi, koska näkevät toisiaan harvoin. Ryhmähenki voi tällöin jäädä heikoksi. Johdolle päin tämä voi näkyä niin, että verkoston jäsenet varmentavat sähköisesti tavoitteita ja toimintaa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 85.)

Ruuskan (2007, 87) mukaan työyhteisön jäsenet tarvitsevat työviestintää eli operatiivista viestintää voidakseen hoitaa omat työnsä. Suora yhteydenpito ja välitetty viestintä ovat työviestinnän kanavia (ks. taulukko 4).

Taulukko 4. Työviestinnän kanavat (Ruuska 2007, 87)

Suora yhteydenpito	Välitetty viestintä
Suullinen viestintä	Dokumentit ja ohjeet
Kokoukset	Raportit
Tietoiskut	Muistiot
Henkilöiden väliset tapaamiset	Kirjalliset ohjeet
	Sähköposti
	Verkkosivut

Yli-Kokon (2005, 68) mukaan kahdenkeskiset keskustelut ja pienryhmäpalaverit sekä käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut ovat kaikkein vahvimpia verkostoyhteyksiä ja rikkaimpia viestintäkanavia. Toiseksi rikkaimmiksi viestintäkanaviksi voidaan lukea verkossa tapahtuvat verkko- ja videoneuvottelut, puhelinkeskustelut ja osittain paperipostikin. Sähköposti tulee viestintäkanavana vasta näiden jälkeen. Kirjalliset massakanavat, kuten lehdet, esitteet, raportit ja muistiot ovat köyhimpiä viestintävälineitä. Niihin voi palata tarvittaessa, joten niitäkin tarvitaan. Vuorovaikutukseen sopivat par-

haiten rikkaat kanavat ja tiedottamiseen köyhät. Uusien, vaikeiden, henkilökohtaisten tai monimutkaisten asioiden viestintään kannattaa käyttää rikkaimpia kanavia. Ennestään tutun, yleisen ja yksiselitteisen asian viestintään riittää köyhempikin kanava.

Verkoston vetäjän on käytävä jatkuvasti keskustelua verkoston toimijoiden kanssa tukien heitä työhön liittyvien epäselvyyksien, ongelmien ja puutteiden ratkaisussa. Verkoston yhteiset säännölliset palaverit voivat jäädä verkoston vetäjällä helposti liian vähälle huomiolle. Verkoston vetäjä ei välttämättä osaa huomioida niiden tarpeellisuutta verkoston toimijoille. Verkoston toimijat haluavat tietää mitä verkostossa on milloinkin tapahtumassa ja mitä on suunniteltu tehtäväksi. Tämän vuoksi verkostossa järjestettävät tilannekatsaukset, tiedotustilaisuudet ja infot ovat erittäin tärkeitä viestinnän välineitä verkoston toiminta kulttuurissa. Näitä tilaisuuksia ei pystytä korvaamaan pelkällä sähköposti tiedotuksella vaan yhteiset tilaisuudet ovat viestinnän onnistumisen kannalta tärkeitä. (Järvinen, 2016.)

Viestintäsuunnitelmalla voi verkoston vetäjä parantaa viestintää verkostossa. Lisäksi suunnitelmallisilla kasvokkain tapaamisilla, järjestämällä video- ja verkkokokouksia, vaatimalla aikataulussa pysymistä, hoitamalla asioita tehokkaasti sähköpostilla ja puhelimella sekä omien viestintätaitojen kehittämällä. Suunnitelmalla voidaan myös varmistaa kokousten välisen kommunikoinnin laatu sekä varmistaa raportoinnissa että jokainen tietää milloin, miten ja missä raportointi on tehtävä. Seuraavassa luettelussa esitetään suosituksia hyvää verkkoviestintään. (Hurmala 2007, 97.)

Hyvän verkkoviestinnän suositukset (Hurmala 2007, 98)

- Mieti, milloin on syytä käyttää sähköpostia, milloin taas muita viestinnän muotoja.
- Ole vuorovaikutteinen myös verkossa.
- Mieti esitystapaa.
- Ajattele vielä kerran ennen kuin lähetät.
- Rytmitä verkkoviestintäsi osaksi päivittäistä toimintaa ja varaa siihen aikaa.
- Arkistoi tärkeät viestit vuotuisesti ja teema-alueittain.
- Noudata työyhteisösi netikettiä.

Verkostossa tapahtuva viestintä on hyvän yhteistyön kulmakiviä. Viestinnän toimissa hyvin, myös verkostossa tapahtuva työ etenee hyvin. Viestinnässä tulee kiin-

nittää huomiota kaikkien verkoston jäsenten huomioimiseen. Hyvä viestintä luo luotamusta toimijoiden välille, vaikka yhteisiä tilaisuuksia ei olekaan usein. Verkoston tulosten kannalta viestinnän toiminta on hyviin krittistä, ilman toimivaa viestintää ei verkoston toiminta yleensä ole edes mahdollista.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen: Mitkä ovat verkostohankkeen koordinoinnin haasteet. Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa, ensin tehtiin haastattelututkimus verkostohankkeessa toimiville projektipäälliköille. Projektipäälliköitä haastateltiin 7 kpl, jotta päästiin riittävään kattavuuteen. Toisessa vaiheessa tehtiin kaikille projektissa toimiville projektiasiantuntijoille kyselytutkimus käyttäen Microsoft Forms -työkalua.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen ovat tutkimusmenetelmien lähestymistapoja ja käytännössä niiden erottaminen toisistaan voi olla hankalaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 132-133). Tässä tutkimuksessa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, kuitenkin keskittyen menetelmistä kvalitatiiviseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset tukevat kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia.

Puusan ja Juutin (2011, 31) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkeys tulee esiin sillä että, monet tutkimuskohteet voivat olla näkymättömiä, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä, jotka ovat syntyneet ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Matemaattisilla kaavoilla ei pystytä selittämään ihmisten käyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä.

Vilkan (2009, 109) mukaan tutkimusaineistoa voidaan kerätä monilla tavoin kvalitatiivisen tutkimukseen. Tutkimusaineistona käytetään usein haastatteluja, jossa kerätään ihmisten kokemuksia puheen muodossa.

Tutkimuskysymyksiin saatiin haastatteluiden avulla joustavasti vastauksia, Haastattelut mahdollistivat haastatteluiden kulun mukailun ja samalla pystyi pyytämään tarkemmin perusteluita vastauksille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 199-201).

Sarajärven ja Tuomen (2013, 73) mukaan haastattelututkimuksessa voidaan kysyä kysymyksiä uudelleen, mitä sähköisessä kyselyssä ei voida tehdä. Toimiminen samalla havainnoitsijana ja kirjoittamalla muistiin, kuinka haastateltavat ilmaisivat asiat, on myös etuna haastatteluissa.

Tutkimusaineistoa kvantitatiiviseen tutkimukseen on mahdollista kerätä usealla eri tavalla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat tutkimuskysymykset kaikille täysin samanlaiset. Tarkoituksena kysymysten muotoilussa on se, että kaikki ymmärtävät kysymykset täysin samalla tavalla. Tämä saadaan aikaiseksi sillä, että kysymysten muoto on vakioitu. (Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja aineiston hankinta 2017.)

Heikkilän mukaan (2014, 15) mukaan numeerisia suureita voidaan käyttää tulosten kuvaamiseen sekä tuloksista voidaan tehdä havainnollisempia käyttämällä kuvioita ja taulukoita. Kvantitatiivista tutkimuksella on mahdollista saada hyvin kartoitettua olemassa oleva tilanne tai asetelma.

6.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Puolistrukturoitu teemahaastattelu tehtiin osittain avoimien kysymysten pohjalta. Avoimella haastattelulla haettiin tarkempia kuvauksia, mitä vastausten takana oli sekä miten vastaaja itse näki haasteet, mitä kysymyksistä nousee. Tutkimushaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, koska haluttiin antaa tilaa jokaisen henkilökohtaisille ajatuksille verkoston toiminnasta.

Haastattelukysymykset olivat valmiina ennen haastatteluja ja niitä oli tarkoitus muokata vielä ensimmäisten haastattelujen jälkeen. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen kuitenkin todettiin, että on hyvä haastatella kaikki vastaajat samoilla kysymyksillä. Haastateltaville annettiin kysymykset luettavaksi vasta juuri ennen haastatteluja, koska haluttiin saada heiltä etukäteen suunnittelemattomat vastaukset. Haastattelut tehtiin osalle verkostohankkeen projektipäälliköistä. Viidestätoista projektipäälliköstä haastateltiin seitsemän, näin saavutettiin riittävä kattavuus ja saturaatiopiste.

Puolistrukturoidut teemahaastattelut tehtiin joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 aikana tapahtuvissa verkostohankkeen yhteisissä tilaisuuksissa. Yhden haastattelun tekeminen kesti kolmestakymmenestä minuutista neljääkymmeneen minuuttiin. Kaksi haastattelusta tehtiin käyttämällä Skypeä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin käyttämällä matkapuhelinta. Kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelun kulku ja haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen.

6.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen kysymykset muotoiltiin haastattelujen kysymysten perusteella. Kyselytutkimuksella haluttiin tarkentaa haastatteluilla saatuja tuloksia ja toisaalta saada isompi joukko verkostohankkeen toimijoita tutkimuksen vastaajiksi.

Kyselytutkimus tehtiin lähettämällä sähköinen kyselylomake kaikille Parasta osaamista -verkostohankkeessa toimiville sähköpostitse. Kyselytutkimus tehtiin puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymysten pohjalta. Sähköpostituslista saatiin verkostohankkeen koordinoinnista, jossa se on kerättyä. Kysely lähti 122 verkostossa toimivalle projektiasiantuntijalle. Kyselyyn saatiin 51 vastausta. Kysymykset ja asteikko ovat taulukossa 5.

Taulukko 5. Kysymykset

Kysymys	Asteikko
Verkostojen toiminta perustuu sopimukseen ja vuorovaikutukseen. Kumpaan koet Parasta osaamista -verkostohankkeen toiminnan perustuvan?	1-5
Miten hyvin Parasta osaamista -verkostohankkeen tavoitteet on avattu sinulle?	1-5
Miten koet verkoston kokoonpanon onnistuneen?	1-5
Miten arvioisit verkoston työnjaon onnistuneen?	1-5
Miten koet verkoston tiedonkulun ja avoimuuden toimineen?	1-5
Mitä kehittäisit verkostoyhteistyössä, jotta vastaavat verkostohankkeet toimisivat tehokkaammin tulevaisuudessa?	Avoin

Kyselylomake kyselytutkimukseen tehtiin käyttämällä Microsoft O365 ohjelmistopaketa löytyvällä Forms – ohjelmistolla, jolla kyselylomakkeen teko oli helppoa. Linkki kyselyyn lähetettiin sähköpostilla vastaanottajille. Koska kysely on anonyymi, yksittäisten henkilöiden osalta ei voida tarkistella onko kyselyyn vastattu vai ei.

Tietovarastotaulukko

Tietovarastotaulukko			
Tietotyyppi	Määrä	Tietolähde	Tiedonkohderyhmä/käyttötarkoitus
Haastattelut	7	Haastateltavat	Opinäytetyön tutkimus
Haastattelu muistiot, litteroidut	7	Tutkija	Opinäytetyön tutkimus
Haastattelu nauhoitukset	7, 3 h 24 min	Haastateltavat	Opinäytetyön tutkimus
Kysely	51	Kyselyn vastaajat	Opinäytetyön tutkimus
Kyselyn tulokset	51	Tutkija	Opinäytetyön tutkimus

6.4 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi tehtiin tutkimuksellisen osuuden valmistuttua. Analyysissa keskityttiin löytämään aineistosta ydinasiat, joista voitiin koostaa verkostohankkeen nykytila ja synteesinä tulevaisuuden kehittämiskohteet.

6.4.1 Haastatteluaineisto

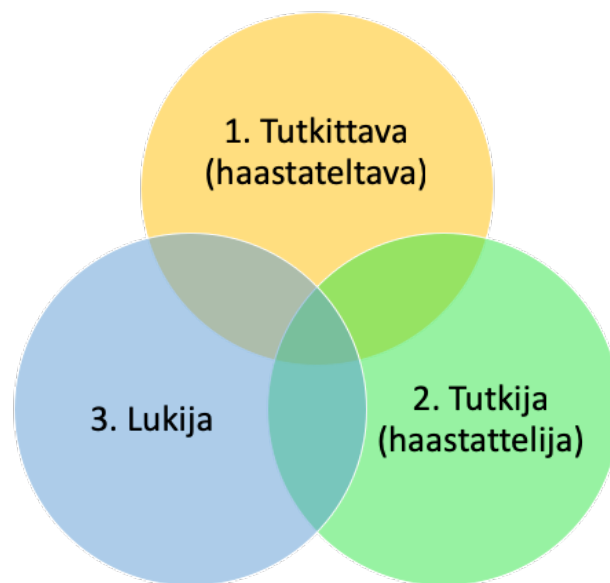
Haastattelu aineisto kuunneltiin ja litteroitiin muistioiksi. Muistiot käytiin läpi ja tarvittaessa kuunneltiin haastattelut uudelleen vastausten tarkentamiseksi. Vastaukset on sitten jaoteltava otsikoiden alle ja tehdä vastauksista muodostuvat profiilit (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2008).

6.4.2 Kyselyaineisto

Kyselyaineistosta luodaan taulukot Exceliin, mistä nähdään tulokset. KvantiMOTVin (2016) mukaan taulukosta voidaan laskea muuttujien jakaumat ja analysoida, miten se korreloi haastattelun tuloksiin. Kyselyaineiston avoimen kyselyn tuloksia tulee myös verrata haastatteluaineistosta nousseisiin tuloksiin.

6.4.3 Aineiston tulkinta

Tutkimus ei ole vielä valmis tulosten analysoinnin jälkeen. Tuloksia on selitettävä ja tulkittava eikä vain jättää lukijoille erilaisina korrelaatioina ja jakaumina. Kuvio 6 havainnollistaa tutkimusselosteeseen liittyviä moninkertaisia tutkintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 229.)



Kuvio 6. Tulkintojen moninkertaisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 229. muokattu)

Tutkimus toteutettiin kahdessa vaiheessa, ensin tehtiin haastattelututkimus verkostohankkeessa toimiville projektipäälliköille. Projektipäälliköitä haastateltiin 7 kpl, jotta päästiin riittävään kattavuuteen. Toisessa vaiheessa tehtiin kaikille projektissa toimiville projektiasiantuntijoille kyselytutkimus käyttäen Microsoft Forms -työkalua. Tutkimuksessa haettiin vastausta kysymykseen: Mitkä ovat verkostohankkeen koordinoinnin haasteet.

7 Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään erikseen haastatteluista ja kyselytutkimuksesta.

Haastelujen tulokset on ensin taulukoitu ja sitten luokiteltu vastauksien samankaltaisuuksien mukaisesti. Tämän jälkeen niistä on koostettu yhteenveto. Kyselytutkimuksen tulokset on taulukoitu ja niistä on luotu kuviot. Avoimen kysymyksen vastaukset on luokiteltu samankaltaisuuksien mukaisesti ja niiden perusteella tehty yhteenveto.

7.1 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tulokset esitellään tässä kappaleessa siten, että niistä on kerätty vastauksista ydinasiat seuraaviin kohtiin. Kaikki vastaukset löytyvät liitteestä 3.

Verkostojen toiminta perustuu sopimukseen ja vuorovaikutukseen.

Kumpaan koet Parasta osaamista -verkostohankkeen toiminnan perustuvan?

Tuloksista nousi toiminnan perustuminen molempiin. Alkuaikoina toiminnan koettiin perustuvan enemmän sopimukseen, kuin vuorovaikutukseen. Toiminnan vakiintuessa ja kun luottamus toimijoiden kesken oli saatu rakennettua, koettiin toiminnan alkavan perustua enemmän vuorovaikutukseen.

”Jos olisit kysynyt tätä vuosi sitten, tässä vaiheessa voin sanoa, että perustuu aika-paljon enemmän vuorovaikutukseen. Sopimukset taustalla.”

”Kaikki hyvä yhteistyö verkostotoiminta perustuu aina tietysti toimivaan ja hyvään vuorovaikutukseen ihmisten kesken.”

Miten Parasta osaamista -verkostohankkeen tavoitteet on avattu sinulle?

Entä sopimukset ja strateginen yhteistyö?

Vastauksista nousee, että suurimmalle osalle tavoitteet on avattu hyvin. Osalla taas tavoitteiden selkiämiseen on mennyt pidempi aika. Selkeästi tavoitteiden aukeamisesta nousee esiin se, että tavoitteet ovat eläneet jonkin verran rahoittajan suunnasta ja se on hankaloittanut tavoitteiden hahmottamista. Sopimukset ja strateginen yhteistyö on ollut selkeää vastausten perusteella

"Tavoitteet on avattu todella hyvin ja useammasta tulokulmasta."

"Strateginen yhteistyö on kaiken perusta."

Onko verkoston päätöksenteko toiminut?

Millaiseksi koet vaikutusmahdollisuutesi päätöksiin?

Päätöksen teosta vastauksista nousee esille se, että moni kokee sen, että on ollut mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon. Varsinkin työryhmätyöskentelyssä koettiin olevan mahdollisuuksia päätöksentekoon vaikuttamiseen. Osa on kokenut päätöksen teossakin sen, että tavoitteiden selkiintyminen on selkiyttänyt päätöksen tekoakin. Koordinaattorin tekemää työtä isossa organisaatiossa arvostetaan, vaikkakin osaltaan huomioidaan rahoittajan tiukan ohjeistuksen vaikutus myös koordinaation toimintaan.

"Minusta voin sanoa, että vaikutusmahdollisuuksia on."

"Koordinaattori on tehnyt valtavan työn, että on saanut kaikki 14 partneria mukaan."

Miten koet verkoston kokoonpanon ja verkostosuhteiden onnistuneen?

Mitä luottamus tarkoittaa verkostotyössä?

Verkoston kokoonpano koettiin hyväksi. Erittäin positiivisena nähtiin se, että verkostossa on mukana 10 ammatillista koulutuksenjärjestäjää ja kaikki 5 ammatillista opettajakorkeakoulua. Hyväksi koettiin myös se, että eri työryhmiin oli mahdollisuus asettaa toimija jokaisesta mukana olevasta organisaatiosta.

"Verkoston suola on se, että mukana on 5 AOKKia."

Luottamuksen koettiin rakentuneen verkoston toiminnassa hyväksi. Luottamusta kuvattiin siten että, jos joku lupaa verkostossa tehdä jonkin asian, se myös tehdään. Luottamus koettiin myös siten, että omia ideoitaan saa tuoda esille ja niitä kuunnellaan. Vastaajien mukaan verkostossa tuettiin antamalla onnistumista kiitosta ja epäonnistumisiakin ymmärrettiin ja opittiin niistä yhdessä.

"Ihmiset luottavat toisiinsa ja uskaltavat tuoda omia mielipiteitä esille."

"Tässä on ollut mukavasti ollut ketterää ja tiimimäistä verkostotyötä."

Onko verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus olleet toimivia?

Vastauksista nousee esille, että alussa on ollut epäselvää eri työryhmien välinen työnjako. Kun työn jako on selvinnyt, on toimintakin lähtenyt paremmin käyntiin ja verkoston osaaminen on täysimääräisesti käyttöön. Verkostossa koetaan olevan valtava määrä osaamista, jota ei yksittäisellä tekijällä koeta voivan olla. Innovatiivisuuden verkostossa koetaan oleman enemmän pieniä tekoja tai toimintatapoja, kuin isoja innovaatioita.

"Osaaminen on ollut toimivaa, hankkeessa on ollut 200 toimijaa, joiden osaaminen on kasvanut samalla näkymättömänä tuloksena."

"Innovatiivisuus on ollut pieniä tekoja, toimintatapoja."

Miten verkoston yhteinen kehittäminen on toiminut?

Vastauksien mukaan yhteinen kehittäminen verkostossa on alkanut toimimaan hyvin alun vaikeuksien jälkeen. Verkostossa koetaan, että kaikki ovat olleet yhteisessä kehittämisessä mukana. Vastauksista nousee esille myös, että eri osallistujien panos ei välttämättä ole ollut aina saman tasoista. Esille nousee myös seikka, että yhdessä kehittämällä saadaan paljon hyviä tuloksia aikaiseksi. Myöskin pilottien on huomattu tukevan toimintaa.

"Keskustelu vie asiat eteenpäin, että kohtaa erilaiset näkemykset ja sillä tavalla osaaminen kehittyy, myös koko ryhmän osaaminen kehittyy."

"Yhteiskehittäminen menee edellä ja oma organisaatio kehittyy siinä samalla."

Millaiseksi koet verkoston tiedonkulun ja avoimuuden?

Verkoston tiedonkulku todettiin vastauksissa hyväksi. Tieto on ollut kaikkien verkostossa toimivien saatavilla ja avointa. Toisaalta tiedon jakamiseen tarkoitettu Sharepointin todettiin välillä olevan sekava, johtuen suuresta tiedon määrästä siellä. Samalla toivottiin, että Sharepoint olisi selkeämmin toteutettu.

"Tämä on ollut malli esimerkki tiedonkulusta, kaikki muistioidet ja kaikki esityslistat sähköisesti kaikkien saatavilla."

"Jos asia ei kosketa itseään niin aika helposti tahtoo unohtua."

Miten koet yhteistyön verkoston toimijoiden välillä toimineen?

Yhteistyön verkostojen toimijoiden välillä koettiin toimivan hyvin. Tavoitteiden selkeytyminen verkostotyön edetessä on auttanut yhteistyön rakentumista. Koulutuksenjärjestäjien näkökulmasta ammatilliset opettajakorkeakoulut näyttivät jäykemmillä yhteistyöhän alussa, mutta verkostotyön edetessä yhteistyö on avautunut. Koulutuksenjärjestäjien ja ammatillisten opettajakorkeakoulujen yhteistyö koettiin yhdeksi hankkeen parhaimmaksi tulokseksi.

"Verkoston toimijoiden välinen yhteistyö on ollut toimivaa."

"Ammatilliset opettajakorkeakoulut ovat tuoneet pedagogista näkemystä työryhmiin."

Onko hankeverkoston talous hoidettu mielestäsi hyvin?

Verkoston talous koettiin hyvin hoidetuksi, huolimatta verkoston suuresta koosta. Koordinaattorin Sharepointtiin tekemät taulukot todettiin hyviksi ja samalla sen koettiin lisäävään verkoston avoimuutta, kun taulukot ovat avoimesti toimijoiden näkyvillä. Taloudessa nähtiin ongelmana se, että uuden ammatillisen koulutuksen toteuttaminen organisaatiossa on sitonut resursseja niin paljon, että niitä on ollut hankala irrottaa verkostohankkeen käyttöön. Tämä on tarkoittanut, että rahaa mitä on varattu käyttöön ei ole täysimääräisesti saatu käytettyä.

"Niin selkeätä, kuin näin isossa hankkeessa voi olla."

"Reformin tuomat muutokset ovat hankaloittaneet ihmisten irrottamista verkoston toimintaan."

Mitä kehittäisit verkostoyhteistyössä, jotta vastaavat verkostohankkeet toimisivat tehokkaammin tulevaisuudessa?

Vastauksista nousi esille isoimpana kehittämisehdotuksena se, että alussa ihmiset pitää saada tutustumaan toisiin verkoston tekijöihin heti alkuvaiheessa. Samalla saadaan rakennettua luottamus tekijöiden välille. Tärkeänä nähtiin myös, että heti alussa on saatava tavoite selville kaikille tekijöille ja yhteinen näkemys siitä, miten tavoitteeseen päästään. Vuorovaikutusta edistävään toimintaan toivottiin panostusta heti alusta saakka. Todettiin myös, että kasvokkain tapaamiset ja Skype-tapaamiset pitää jaksottaa sopivasti. Koordinaattorin toiminnan tärkeyden merkitys, nousi vastauksissa myös esille. Koordinoinnilla on pidettävä toiminta sovittujen raamien sisällä. Rahoittajan osuudesta oltiin sitä mieltä, että tulevaisuudessa toimintaa pitäisi pystyä myös muuttamaan matkan varrella, eikä pysyä tiukasti alkuperäisessä suunnitelmassa.

"Kun ihmiset osallistetaan, he myös sitoutuvat toimintaan."

"Pitää suunnitella toimintaa niin, että on kasvokkain tapaamisia ja Skype-tapaamisia sopivin välein."

"Ketterä kehittäminen toimii hyvin tämän tyyppisessä hankkeessa."

7.2 Kyselytutkimuksen tulokset

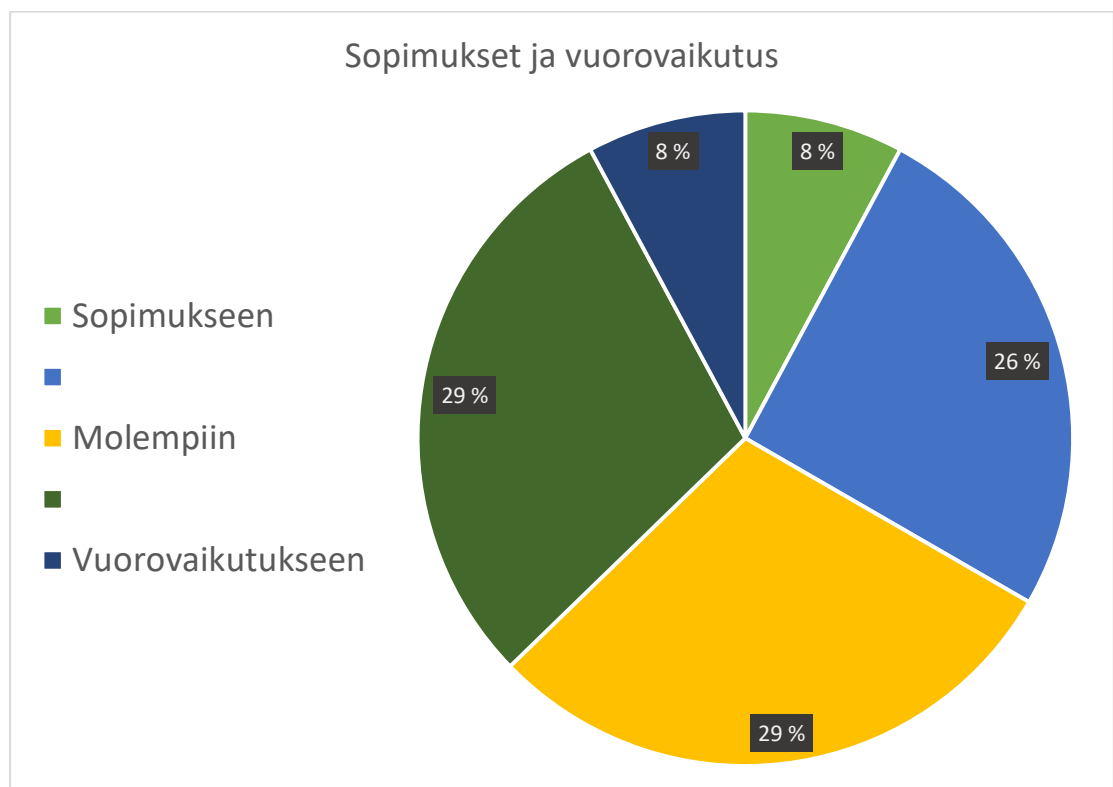
Kyselytutkimukseen tuli yhteensä 51 vastausta. Kysymykseen 6, eli avoimeen kysymykseen tuli 29 vastausta. Alla taulukossa 6 on kyselytutkimuksen tulosten keskiarvot ja keskihajonnat.

Taulukko 6. Kyselytutkimuksen tulokset

	Sopimukset ja vuorovaikutus	Tavoitteiden avaaminen	Kokoonpano	Työnjako	Tiedonkulku
Keskiarvo	3,0	3,5	3,4	3,1	3,4
Keskihajonta	1,1	1,0	0,9	1,0	1,1

Sopimukset ja vuorovaikutus

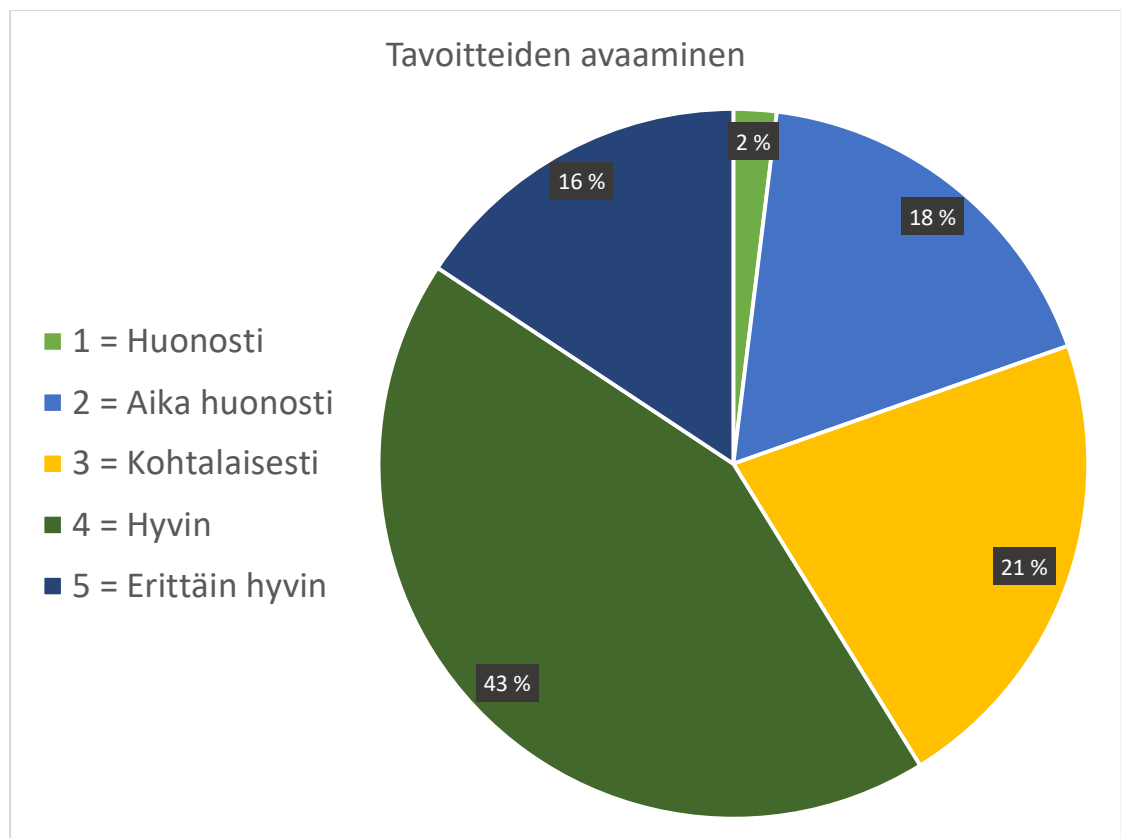
Vastauksista 8 % oli sitä mieltä, että verkoston toiminta perustuu täysin sopimukseen. Täysin vuorovaikutukseen perustuvaksi toiminnaksi arvioi 8 % vastaajista. Enemmän vuorovaikutuksen, kuin sopimukseen perustuvaksi arvioi 29 % vastaajista. Enemmän sopimukseen nojaavaksi toiminnaksi arvioi 26 % vastaajista. Molempiin yhtä vahvasti perustuvaan toimintaan arvioi 29 % vastaajista. Vastausten keskiarvo on hiukan (3.04) vuorovaikutuksen puolella. (ks. kuvio 7.)



Kuvio 7. Sopimukset ja vuorovaikutus

Tavoitteiden avaaminen

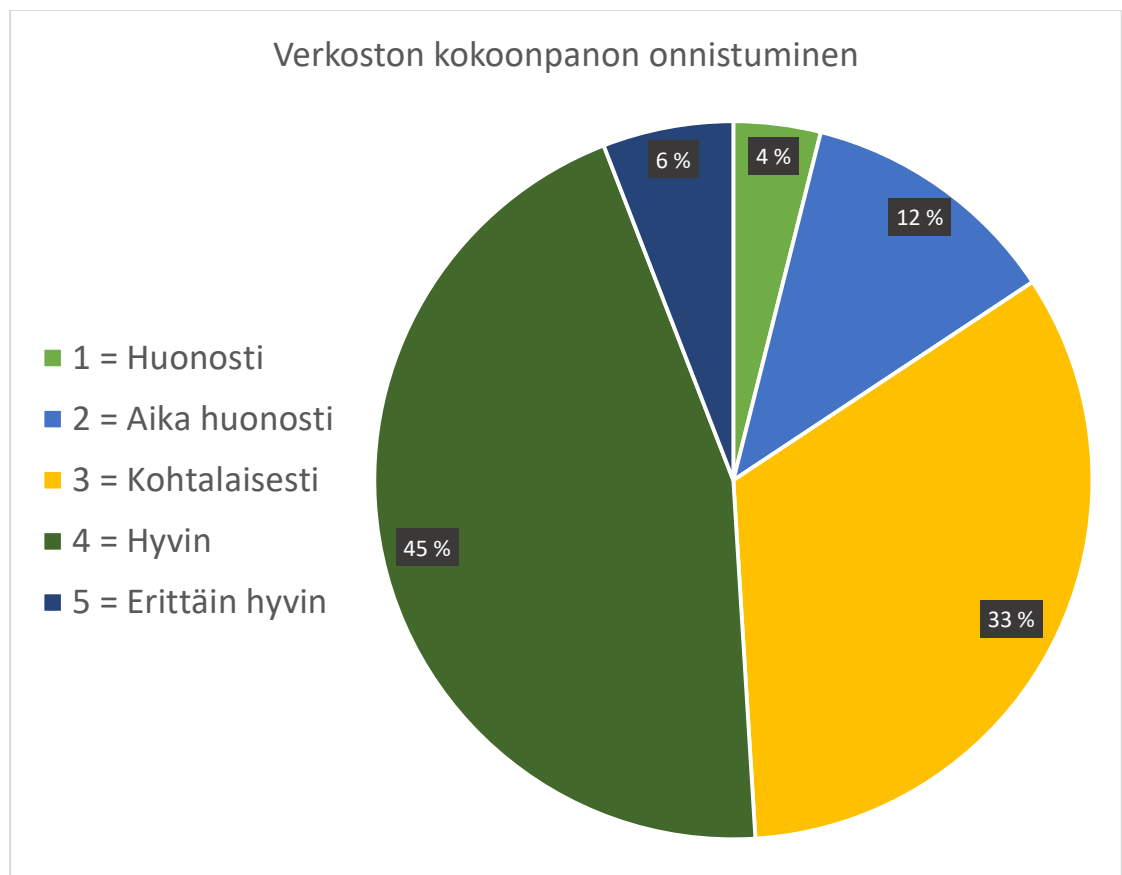
Tavoitteiden avaamisesta 2 % oli sitä mieltä, että ne olivat avattu huonosti. 18 % vastaajista oli sitä mieltä, että tavoitteet oli avattu aika huonosti. Vastaajista 21 % arvioi tavoitteiden avaamisen olleen kohtalaisesta. 41 % vastaajista vastasi, että heidän mielestään tavoitteet oli avattu hyvin. Erittäin hyvin tavoitteet oli avattu 16 %:n vastaajan mielestä. (ks. kuvio 8.)



Kuvio 8. Tavoitteiden avaaminen

Verkoston kokoonpano onnistuminen

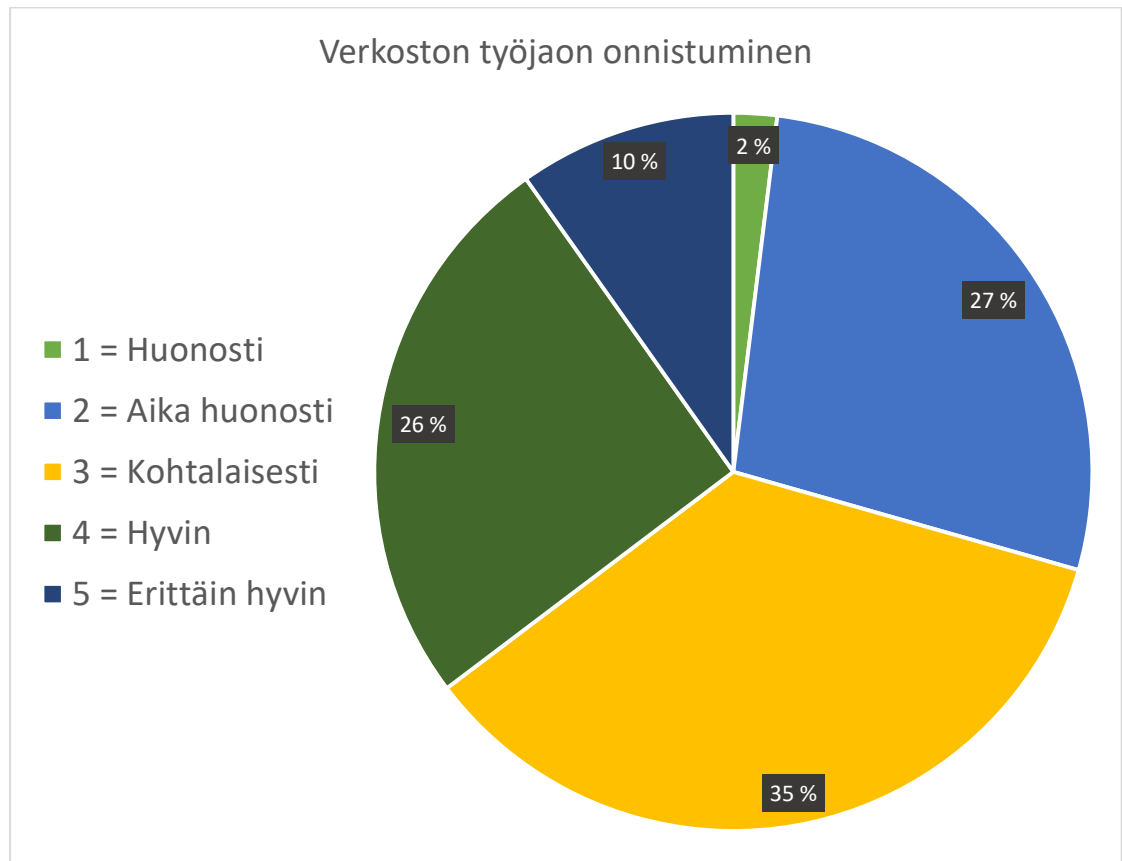
Verkoston kokoonpanon onnistumisen erittäin hyväksi arvioi 6 % vastaajista. Hyvin onnistuneeksi sen arvioi 45 % vastaajista. Vastaajista 33 % koki verkoston kokoonpanon onnistuneen kohtalaisesti. 12 % vastaajista koki verkoston kokoonpanon onnistuneen aika huonosti. Verkoston kokoonpanon onnistumisen huonosti arvioi 4 % vastaajista. (ks. kuvio 9.)



Kuvio 9. Verkoston kokoonpanon onnistuminen

Verkoston työjaon onnistuminen

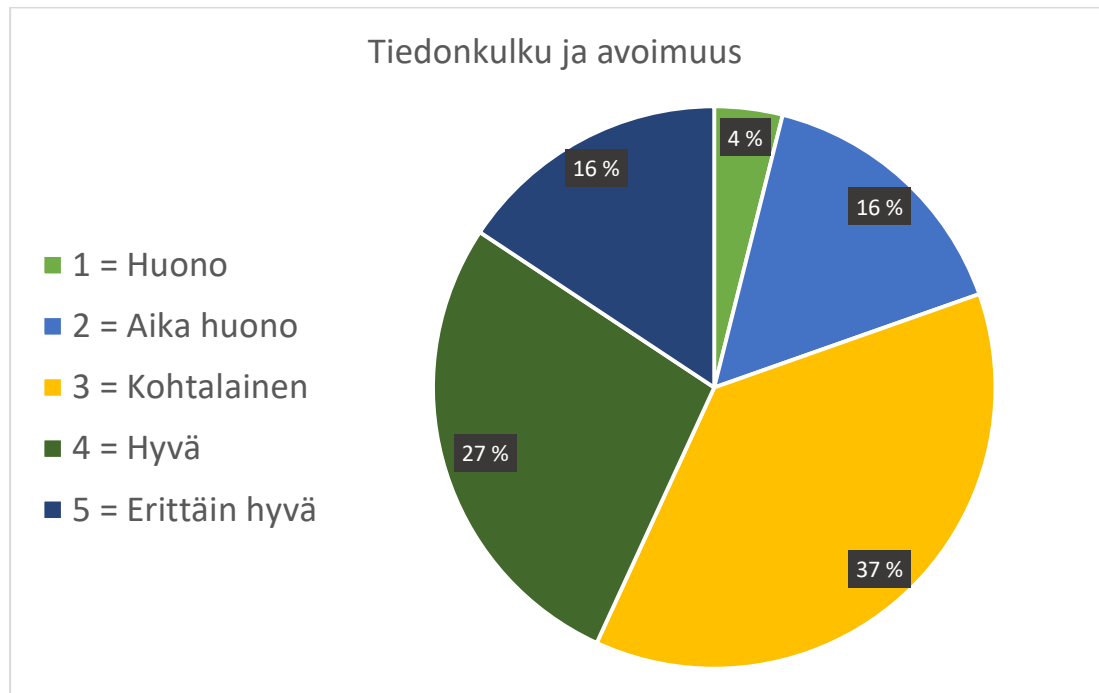
Verkoston työnjaon verkostossa toimivien kesken arvioi huonosti toimivaksi 2 %. Erittäin hyvin toimivaksi työnjaon arvioi 10 % vastaajista. 26 % vastaajista koki, että työjako onnistui hyvin. Vastaajista 35 % koki työnjaon onnistuneen kohtalaisesti. 27 % vastaajista koki työnjaon onnistuneen aika huonosti. (ks. kuvio 10.)



Kuvio 10. Verkoston työnjaon onnistuminen

Tiedonkulku ja avoimuus

Erittäin hyväksi tiedonkulun verkostossa arvioi 16 % vastaajista. 27 % vastaajista koki tiedonkulun verkostossa hyväksi. 37 % vastaajista koki tiedonkulun kohtalaiseksi. Aika huonoksi tiedonkulun koki 16 % vastaajista ja huonoksi 4 % vastaajista. (ks. kuvio 11.)



Kuvio 11. Tiedonkulku ja avoimuus

Verkostotyön kehittäminen

Verkostotyön kehittämiseksi jatkossa tuli 29 vastausta. Taulukossa 7 niistä on koostettu kahdeksan eri esille nousutta kehittämiskohdetta.

Taulukko 7. Kehittämisehdotukset

Osallistava suunnittelu ja hankkeen tavoitteiden kirkastaminen jo alkuvaiheessa
Verkoston vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentaminen heti alussa ja sen ylläpito
Verkoston koordinoimisen tärkeys ja asiantuntijoiden johtamisen huomioonottaminen
Olisiko verkostohankkeessa voinut olla enemmän joustavuutta tavoitteiden suhteen
Lähitapaamisten tärkeys luottamuksen rakentamisessa
Työryhmyöskentelyssä Skype toimii, kun siihen on yhdistetty sopivasti myös lähitapaamisia
Alueellisten eroavaisuuksien huomioiminen
Sharepoint ja työskentely alusta saisivat olla selkeämpiä

8 Johtopäätökset

Tutkimusten perusteella löytyi Parasta osaamista -verkostohankkeen toiminnasta kriittiset pisteet, joiden perusteella voidaan kehittää verkostohankkeiden toimintaa.

8.1 Käynnistysvaihe

Verkostohankkeen käynnistyksessä on tärkeää järjestää riittävästi lähitapaamisia toiminnan alkaessa. Lähitapaamisissa saadaan rakennettua luottamus toimijoiden välille, jolloin jatkossa toiminta on luontevampaa ja tehokkaampaa myös sähköisten välineiden avulla. Käynnistysvaiheen lähitapaamisissa on myös tärkeää asettaa tavoitteet yhdessä ja määritellä, kuinka tavoitteisiin päästään. Käynnistysvaiheen tärkeys ja siinä tehtävät toimenpiteet korreloivat hyvin kirjallisuuden sekä aiempien tutkimustulosten ja opinnäytetyössä saavutettujen tulosten kanssa.

8.2 Koordinaatio

Koordinaation osuutta verkostohankkeen työskentelyssä pidettiin hyvin tärkeänä. Koordinoinnin onnistumisesta riippuu myös verkostohankkeen onnistuminen. Koordinaation pitää olla riittävän jämäkkä ja oikeaan suuntaan ohjaavaa. Koordinoinnin tulee pitää huolta jatkuvasti, että toiminnan tavoitteet pysyvät selkeänä kaikkien toimijoiden välillä. Tavoitteita tulee kuitenkin tarvittaessa tarkentaa myös koko verkoston kesken, jos näyttää siltä, että alkuperäiset tavoitteet eivät olekaan oikean suuntaiset. Koordinaation tulee myös hoitaa suhteet rahoittajaan siten, että heidän asettamansa tavoitteet saavutetaan ja tarvittaessa neuvotellaan tavoitteiden tarkentamisesta. Isoissa verkostohankkeissa myös talouden seuranta on koordinaation osalta tärkeä toimenpide.

Tutkimuksen tulokset ovat hyvin saman suuntaiset kuin kirjallisuuden perusteella voidaan olettaa. Teoriakin painottaa koordinaation jämäkkyyttä ja tavoitteiden kirkaana pitämistä.

8.3 Työnjako

Verkostoa kasattaessa on koordinaattorin jo luonnosteltava verkoston työnjakoa. Verkostossa työnjakoon tulee panostaa jo käynnistysvaiheessa, jotta verkoston työnjako saadaan tasaiseksi. Verkoston koordinaattorin on huomioita verkoston jäsenten osaamisalueet ja jaettava vastuuta myös osaamisten mukaan, jotta verkostosta saadaan paras mahdollinen tulos irti.

8.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus koettiin verkostohankkeen kulmakiveksi. Toimivalla vuorovaikutuksella saadaan verkostohankkeessa hyviä tuloksia aikaan. Jos vuorovaikutus ei toimi, ei tuloksiakaan tule. Vuorovaikutusta voidaan saada aikaiseksi työryhmätyöskentelyssä pitämällä sopivasti kasvokkain tapahtuvia työpajapäiviä sekä Skypea välityksellä pidettäviä etäpalavereita. Ilman kasvokkain tapahtuvaa tutustumista ja luottamuksen rakentamista on hankala rakentaa luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta.

8.5 Viestintä ja avoimuus

Tutkimuksen tulosten perusteella avoin viestintä koettiin tärkeäksi verkostohankkeen toiminnan onnistumisen varmistamiseksi. Viestintään käytettäviin kanaviin tulee kiinnittää huomiota, jotta ne ovat selkeitä ja tukevat avointa viestintää verkostossa toimivien osapuolten välillä. Viestinnän avoimuus koettiin nykyisessä toiminnassa hyväksi, vaikkakin välillä käytettävä Sharepoint-alusta todettiin hieman sekavaksi. Tulevissa verkostohankkeissa on mietittävä hyvin tarkkaan viestinnän merkitys verkostohankkeen onnistumisen varmistamiseksi.

9 Pohdinta

Opinnäytetyö oli oman työ kannalta erittäin kiinnostava, koska se kiinnittyi suoraan nykyiseen työhöni. Opinnäytetyö antoi hyvän kuvan siitä, missä tilanteessa on verkostohankkeiden toiminta toisen asteen koulutuksen kentällä. Parasta osaamista - verkostohanke toimii myös Opetushallituksen pilottina uudesta toimintatavasta,

jossa kehitetään toimintaa ensin verkostossa kaikille ja samalla oma organisaatio kehittyy. Tulosten peilaaminen tähän kontekstiin kertoo siitä, että toiminta on onnistunutta, mutta vaatii vielä ponnisteluja hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi verkostohankkeessa voidaan todeta vuorovaikutuksen mahdollistamisen ja toimijoiden sitouttamisen yhteiseen kehittämiseen.

9.1 Teorian arviointi

Teoreettinen viitekehys jakaantui verkostoihin ja niiden johtamiseen, sopimiseen verkostoissa ja vuorovaikutukseen. Oli mielenkiintoista havaita että, kirjallisuudesta ja tutkimuksista löytynyt tieto oli hyvin samansuuntaista opinnäytetyön tutkimustulosten kanssa. Kirjallisuudesta ei löytynyt yhtä suoraa yhteyttä verkostojen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen väliltä. Teoreettinen viitekehys kattoi varsin hyvin myös avoimista kysymyksistä tulleet vastaukset.

9.2 Toteutus

Tutkimuksen toteuttaminen onnistui varsin hyvin. Puolistrukturoituun haastattelu tutkimukseen osallistui seitsemän viidestätoista verkostohankkeen projektipäälliköistä. Tässä vaiheessa alkoi vastauksissa tulemaan jo toistoa, joten tuloksia voidaan pitää luotettavana. Kyselytutkimus lähetettiin 122 verkostohankkeessa toimivalle projektiasiantuntijalle, vastauksia saatiin 51 kappaletta, joka on varsin hyvä kattavuus. Toteuttamistavassa voisi tehdä kyselytutkimuksen ennen haastatteluja, jolloin haastatteluilla voisi tarkentaa käyttäen kyselytutkimuksessa nousseita asioita. Tutkimustulosten analysoinnista nousi hyvin vahvasti vuorovaikutuksen merkitys verkostohankkeen onnistumisen mahdollistajana.

9.3 Jatkokehittäminen

Tutkimuksesta nousi myös paljon hyviä kehittämiskohteita, mitkä on hyvä ottaa huomioon tulevaisuudessa vastaavia verkostohankkeita suunnitellessa. Vuorovaikutuksen merkitystä ja kehittämistä verkostohankkeiden ydinosaamisena tulisi tutkia tarkemmin. Vuorovaikutukseen olisi hyvä paneutua myös käytettävissä olevien erilais-

ten menetelmien ja välineiden kannalta. Jatkokehittämistä vaatisi myös käytössä olevat alustat, joita voidaan käyttää verkostohankkeessa tiedon jakamiseen ja käsittelemiseen. Nykypäivän ja tulevaisuuden mahdollisuuden alustoissa tulisi kartoittaa tutkimuksellisesti ja varsinkin ottaen huomioon, kuinka alustat ottavat huomioon ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollisuuden.

Lähteet

- Agranoff, R. & McGuire, M. 2003. Collaborative Public Management : New Strategies for Local Governments. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Bonabeau, E. & Meyer, C. 2001. Swarm intelligence: A Whole New Way to Think About Business. Harvard Business Review. Brighton, Ma: Harvard Business Publishing.
- George, C. & George, J. 2010. The Psychological Contract: Managing and Developing Professional Groups. Maidenhead: McGraw-Hill International (UK) Viitattu 3.2.2019. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com.ezproxy.jamk.fi:2048/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=557093>.
- Gradian talous tasapainossa. 22.3.2018. Gradia Jyväskylä. Mediatiedote. Viitattu 6.4.2018. <https://www.gradia.fi/gradian-talous-tasapainossa>.
- Headney, J. 2015. Fundamentals of Project Management. New York: Amacom Book.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. p., uudistettu painos. Helsinki: Edita publishing.
- Heimonen, R. & Nurmiluoto, T. 2017. Menestyvän projektin vuorovaikutus. Porvoo: Top Coaching.
- Hemmo, M. 2004. Velvoiteoikeuden perusteet. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen: uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. p. Helsinki: Tammi.
- Hurmala, I. 2007. Johda verkossa – Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: Bookwell.
- Hurmerinta, A., Kiskonen, A., Salminen, J., Saarnilehto, A., Urho, M. & Viljanen, M. 2014. Joustava sopiminen verkostossa. Julkaisussa Ekosystemit ja verkostojen parviäly. Toim. Espoo: VTT Technology. 70-77. Viitattu 2.2.2019. <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L., Snehota, I. & Waluszewski. 2009. Business in Networks. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy.
- Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen terveydenhuollon muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana – psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 51,3. Viitattu 21.10.2018. <https://journal.fi/sla/article/view/48320>.
- Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015. Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Aalto ARTS Books.

- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 19.1.2019. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent Pro.
- Kukkola, E. 2016. Asiantuntijaorganisaation johtaminen 4: Parviäly. Viitattu 21.10.2018. Eero Kukkolan blogikirjoitus. <https://peruspelijaoh-taja.com/2016/09/17/asiantuntijaorganisaation-johtaminen-4-parviaely/>.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 19.1.2019. <https://janet.finna.fi/>, Alma Talent Pro.
- Kymäläinen, H-R., Lakkala, M., Carver, E. & Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 26.12.2018. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/157964>.
- Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja aineiston hankinta. 2017. Monta tapaa: Tutkia ja Opettaa. Viitattu 17.2.2019. <http://tutkimusmentelmiattm.blogspot.com/2017/01/maarallinen-eli-quantitatiivinen.html>.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologainfo Teknova.
- Nieminen, S. 2018. Ihmiset ja hyvä yhteistyö hankinnan ytimessä. Toimittajasuhteiden hallinta – mistä aloittaa?. Jyväskylän ammattikorkeakoulun yliopettajan blogikirjoitus: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.12.2018. <https://blogit.jamk.fi/hankinnankansakynntilat/2018/11/29/ihmiset-ja-hyva-yhteistyö-hankinnan-ytimessa-toimittajasuhteiden-hallinta-mista-aloittaa/>.
- Oikarinen, M. & Kauppinen, P. 2002. Sopimusjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Toim. A. Puusa ja P. Juuti. Kirkkonummi: Johtamistaidon Opisto JTO.
- Reina, N. 2015. Projektijohtaminen vaatii strukturoitua maalaisjärkeä ja taitoa johtaa ihmisiä. Viitattu 29.12.2018 <https://www.peiliconsulting.fi/ajankohtaista/artikkelit/projektijohtaminen-vaatii-strukturoitua-maalaisjarkea-ja-taitoa-johtaa-ihmisia/>.
- Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. 2013. Monimuotoinen verkosto – Johtamista ja juridiikkaa. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. p., uud. p. Helsinki: Tammi.
- Sivunen A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 1.1.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Helsinki: VTT.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. 2009. Verkotot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.

Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Helsinki: VTT.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehittä. 3. p., uud. p. Helsinki: Tammi.

Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija johtaa. Kirjassa Asiantuntija viestii, ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä Oy. Toim. Karhu M. 62-91.

Liite 1. Haastattelulomake



Haastattelulomake

Nro
Liite

1 (1)

12.12.2018

**Taustaa**

Suoritan töiden ohessa verkostojohtamisen Insinööri YAMK-tutkintoa ja olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta "Hankeverkoston johtamisen käytännöt".

Haastatteluiden rakenne on puolistrukturoitu haastattelu, jossa on samat peruskysymykset kaikille ja vastauksista riippuen teen tarkentavia kysymyksiä. Haastattelujen kesto tulee olemaan n. 30-60 minuuttia.

Tulen äänittämään kaikki haastattelut ja äänitteiden perusteella puran haastatteluista muistiot. Haastatteluiden tuloksia tulen käsittelemään anonyymisti, eli muistioista ei näe kenen haastatteluun se perustuu. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisemisen jälkeen.

Kysymykset

1. Verkostojen toiminta perustuu sopimuksiin ja vuorovaikutukseen. Kumpaan koet parasta osaamista -verkostohankkeen toiminnan perustuvan?
2. Miten Parasta osaamista verkostohankkeen tavoitteet on avattu sinulle?
 - Entä sopimukset ja strateginen yhteistyö?
3. Onko verkoston päätöksenteko toiminut?
 - Millaiseksi koet vaikutusmahdollisuutesi päätöksiin?
4. Miten koet verkoston kokoonpanon ja verkostosuhteiden onnistuneen?
 - Mitä luottamus tarkoittaa verkostotyössä?
5. Onko verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus olleet toimivia?
6. Miten verkoston yhteinen kehittäminen on toiminut?
7. Millaiseksi koet verkoston tiedonkulun ja avoimuuden?
8. Miten koet yhteistyön verkoston toimijoiden välillä toimineen?
 - Entä ammatillisten koulutustenjärjestäjien ja ammatillisten opettajakorkeakoulujen välillä
9. Onko hankeverkoston talous hoidettu mielestäsi hyvin?
10. Mitä kehittäisit verkostoyhteistyössä, jotta vastaavat verkostohankkeet toimisivat tehokkaammin tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymys

Mitkä ovat hankeverkoston koordinoinnin haasteet



Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset

iellinen

Tietokone

Matkapuh



YAMK opinnäytetyön kysely - Parasta osaamista - verkostohankkeen toiminnasta

Kyselyn tuloksia tulen käsittelemään anonymisti, eli en näe vastauksista keneltä ne ovat tulleet. Tutkimusaineisto hävitetään opinnäytetyön hyväksymisen ja julkaisemisen jälkeen.

* Pakollinen

1. Verkostojen toiminta perustuu sopimukseen ja vuorovaikutukseen. Kumpaan koet Parasta osaamista -verkostohankkeen toiminnan perustuvan? 1 = sopimukseen 3 = tasaisesti molempiin 5 = vuorovaikutukseen

1 2 3 4 5


2. Miten hyvin Parasta osaamista -verkostohankkeen tavoitteet on avattu sinulle? 1 = huonosti 5 = erittäin hyvin *

1 2 3 4 5

3. Miten koet verkoston kokoonpanon onnistuneen? 1 = huonosti 5 = erittäin hyvin *

1 2 3 4 5

Jellinen

 Tietokone Matkapuhelin

3. Miten koet verkoston kokoonpanon onnistuneen? 1 = huonosti 5 = erittäin hyvin *

1 2 3 4 5

4. Miten arvioisit verkoston työnjaon onnistuneen? 1 = huonosti 5 = erittäin hyvin *

1 2 3 4 5

5. Miten koet verkoston tiedonkulun ja avoimuuden toimineen? 1 = huonosti 5 = erittäin hyvin *

1 2 3 4 5

6. Mitä kehittäisit verkostoyhteistyössä, jotta vastaavat verkostohankkeet toimisivat tehokkaammin tulevaisuudessa?

Kirjoita vastaus

Lähetä

Tämä on lomakkeen omistajan luomaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle. Älä koskaan kerro salasanaasi.

Palvelun tarjoaa Microsoft Forms Tietosuoja ja evästeet (<https://www.gradia.fi/tietosuoja-ja-tietoturva>)

Liite 3. Haastattelun vastaukset

1 **Verkostojen toiminta perustuu sopimuksiin ja vuorovaikutukseen. Kumpaan koet parasta osaamista -verkostohankkeen toiminnan perustuvan?**

Varmasti molempiin
Perustuu molempiin, pääpaino vuorovaikutuksessa.
Koen että se perustuu molempiin, sopimuksilla on tärkeä rooli.

"Alussa näyttäytyi sopimusperusteisena, vuorovaikutus tuli mukaan pikkuhiljaa toisen vuoden aikana"
Vuorovaikutuksen osuus lisääntyi, kun luottamus rakentui

"Jos olisit kysynyt tätä vuosi sitten, tässä vaiheessa voin sanoa, että perustuu aika-paljon enemmän vuorovaikutukseen. Sopimukset taustalla.
Minkä takia on lähtenyt eteenpäin, perustuu vuorovaikutukseen.
Nyt alkaa löytymään ydinporukka, joka tekee
"kaikki hyvä yhteistyö verkostotoiminta perustuu aina tietysti toimivaan ja hyvään vuorovaikutukseen ihmisten kesken"
"Vuorovaikutus on sopimusten lähtökohta"
Kun tunnen toimijat niin vuorovaikutus on korostunut
"Sopimukset on jees, mutta vuorovaikutus on se mikä saa tämän lentoon"
"Omasta näkökulmasta puhtaasti vuorovaikutusta"
Kun oppii tunnetemaan ja hanke etenee, niin vuorovaikutus nousee tärkeämmäksi
Vuorovaikutus korostuu
Vuorovaikutus on painavampi

Alussa tehtiin vaan sopimusten mukaan ja tulokset olivat huonoja
"Sopimuksilla tarkennetaan sivuplaanarit"
Sopimukset voi jäməköittää ja selkiyttää vuorovaikutusta
"Jos katsoo organisaation näkökulmasta lähtökohtana, on sopimus"
Yhteistyön pitää kanavoida ja hallita ja siinä tulee sopimukset enemmän esille
Talon sisällä on monta hanketyöntekijää, niin sopimus on hyvä perusta kaikkeen työhön
Sopimus on hyvä perusta ja se on avattu kaikille organisaatiomme työntekijöille
Perustuu molempiin, sopimuksen on tehty aikanaan. Tietyllä tavalla sopimuksia tehdään koko ajan esim. projektipäälliköiden kokouksissa
Aluetyöryhmissä vuorovaikutus oli alussa voimakkaampaa
Tässä on myös eroja organisaatioissa, miten vastuuta on jaettu.

2 **Miten Parasta osaamista verkostohankkeen tavoitteet on avattu sinulle?
Entä sopimukset ja strateginen yhteistyö?**

Hahmottuminen otti aikaa

Alkuun piti itse ottaa selvää ja lukea mitä sopimuksissa

alussa tavoitteet eivät ole selvät edes koordinaatiolle

Tavoitteet eivät alussa kirkastuneet konkreettiseksi tekemiseksi, mutta ne selkeytyivät matkalla

Pitänyt itse selvittää

Sopimuksia ei ole avattu, esimies pitänyt niistä huolen

Alussa sain excel taulukon missä on -verkostohankkeen tavoitteet

Tavoitteet on avattu todella hyvin ja useammasta tulokulmasta

Tavoitteet ovat selkeät

Tavoitteet on pidetty hyvin mukana, vaikka se olisikin jo toteutettu

Jokaisessa palaverissa käyty lävitse hankkeen tavoitteet

”olen tiedottanut tavoitteiden kautta”

Tavoitteet on ollut hyvin hallussa alusta asti

Tavoitteet on avattu minun mielestäni hyvin

matkan varrella tavoitteet ovat auenneet paremmin

Kun hanketta oli tehty vuosi, niin alkoi kirkastumaan mitä pitäisi tehdä

OKM:n mukaan maali elää, tavoitteet muuttuvat matkalla

Tavoitteissa ollut osaltaan liikkuva maali, joka on tuonut omat haasteensa. Tämä on taas antanut tiettyjä vapauksia tekemiseen, joka on luonut hyviä uusia mahdollisuuksia

OPH:n hakutiedoiteessa ei ollut kaikkia asioita avattu riittävästi, joka aiheutti pientä hankaluutta alussa. Modulaariset osaamiskokonaisuudet eivät avautuneet alussa

Strateginen yhteistyö on selkeää

Strateginen yhteistyö on kaiken perusta

Strategisen yhteistyön ulottuvuudet ja viestintä organisaatioiden eri tasoilla ei ole välttämättä toiminut.

Minulla on selkeä kuva sopimuksista ja strategisesta yhteistyöstä

3 Onko verkoston päätöksenteko toiminut?

Millaiseksi koet vaikutusmahdollisuutesi päätöksiin?

Kyllä on ollut vaikutusmahdollisuuksia

Olen päässyt vaikuttamaan, pääasiassa työryhmien kautta kollektiivisesti

"ihan riittävällä tavalla"

Minulla on ollut vaikutusmahdollisuuksia vaikuttaa

Projektipäällikkö ja johtoryhmän jäsen on sama mikä helpottaa tiedonkulkua organisaatiossa.

"Minusta voin sanoa, että vaikutusmahdollisuuksia on"

tavoitteiden selkeentyminen on helpottanut päätöksentekoa

On ollut vaikutusmahdollisuuksia ja mahdollisuuksia mennä välillä hieman omille raiteilleen

En ole miettinyt onko ollut vaikutusmahdollisuuksia

Mielipiteitä on kysytty

"ei ole ollut tarvetta edes osallistua"

"helpompi saada anteeksi kuin lupa"

Myös asian esittämistavalla on merkitystä

nyt on päässyt tosi hyvin vaikuttamaan työryhmien kautta

Työryhmissä on päässyt hyvin vaikuttamaan

koordinaattorin tuki on ollut hyvää

"Koordinaattori on tehnyt valtavan työn että on saanut kaikki 14 partneria mukaan"

Pitää olla aktiivinen, että saa viestin perille

Päätöksen teko on edennyt aktiivisesti

Isossa verkostohankkeessa on vaikea tehdä päätöksiä

Ymmärrän sen, että kun on näin iso hanke, sen koordinointi on iso haaste.

asioita on delegoitu,

Verkoston päätöksenteko on toiminut

Hankkeen vaativa rakenne huomioiden: Päätöksenteko on onnistunut suhteellisen hyvin

Välillä päätöksenteko on ollut hidasta, koska jouduttu kysymään vielä ylemmältä tasolta (OPH)

OPH on johtanut ja rahoittanut hanketta lukitusti

Tässä on ollut ajanjaksoja, milloin ei tiennyt kuka tekee päätökset

OKM/OPH ohjaus on ollut välillä hieman epäselvää ja ei olla tiedossa mihin suuntaan pitäisi mennä

4 Miten koet verkoston kokoonpanon ja verkostosuhteiden onnistuneen?

Mitä luottamus tarkoittaa verkostotyössä?

Verkostossa on 10 KJ ja 5 AOKK

Verkoston kokoon kutsumisesta ei ole tietoa vastaajalla

Tässä on hyvää, että AOKKIt ja KJ tekemässä yhdessä

"Verkoston suola on se, että mukana on 5 AOKKia"

Olen erittäin tyytyväinen verkoston rakenteeseen.

Tämä verkosto toimii hyvin. Huomaa että joku koulutuksenjärjestäjä on vähän pu-donnut pois. Eli ei

ole ihan 100% mukana, eli on vähän sivussa. Voi johtua myös siitä, että on vaihtunut henkilöitä

"Koordinaattori on tehnyt valtavan työn että on saanut kaikki 14 partneria mukaan"

Tämä on mielenkiintoinen, en ole ennen ollut tämän kokoisessa hankkeessa missä on toimijoita ympäri suomen.

KJ:llä on omat haasteensa mikä näkyy myös verkoston toiminnassa

Verkoston ulkopuoliset ovat kyseenalaistaneet, kun eivät ole päässeet mukaan.

Hyvä että myös ruotsinkieliset ovat mukana näkyvästi

Jos luvataan että tehdään, niin myös tehdään

Tähän on tullut parannusta ja yhteistyö on parantunut matkana varrella

opitaan toisiltamme

on eri asioiden ympärillä olevia tiimejä, jotka ovat osittain päällekkäin.

Todella järkevästi rakennettuja monitasoisia tiimejä.

Tavoitekohdissa annettu hyvin vapautta valita kiinnostavat kohdat

Hyvät että työryhmissä on edustajat kaikista, tai ainakin mahdollisuus osallistua

En ole kokenut, että kukaan ei ole vapaamatkustaja

mitä enemmän tapaa ihmisiä, sitä paremmin luottamus rakentuu

"ihmiset luottavat toisiinsa ja uskaltavat tuoda omia mielipiteitä esille"

verkostosuhteet onnistuneet henkilökohtaisella tasolla

onnistumisesta annetaan kiitosta ja mokiakin ymmäretään

Saa heittää ideoita ilmoille

"tässä on ollut mukavasti ollut ketterää ja tiimimäistä verkostotyötä"

Luottamusta on ollut, että homma hoitaa jos on sovittu

pääsääntöisesti mennyt hyvin ja sitoutuminen ollut hyvää

Verkostossa on hyvin osattu antaa vastuuta sellaiselle osaajalle, jolla on ollut ky-seisen alan/osion osaaminen

"Luottamus on verkostotyössä äärimmäisen tärkeää"

Luottamus on rakentunut halun kautta, eli on saanut valita missä työryhmässä on mukana

Jos luvataan jotain, niin myös tehdään se ja luvatussa aikataulussa

Luottamus kasvaa koko ajan verkoston toimiessa, henkilöiden vaihtuessa on luot-tamus rakennettava uudelleen

Yhdessä näkökulmassa luottamus on luottamus osaamiseen

Tehdään mitä on sovittu tehtäväksi

Luottamus on sitä, että ollaan avoimia, esim. mitä toimintatapoja on keksitty voidaan kertoa myös toisille.

Rahoittaja voi luottaa, että rahat mitä on annettu, käytetään oikeaan toimintaan

Luotan että joku muu lupaa tekevänsä, että näin tapahtuu

5 Onko verkoston työnjako, osaaminen ja innovatiivisuus olleet toimivia?

Alussa oli epäselvää mikä oli mikä on työnjako

Työnjako on ollut hyvää ja se on vaihdellut

alkuun työryhmiin kysyttiin vetäjät ja valinnat osuneet hyvin

Onko työnjako ollut tasaista? meille on tullut isoja nakkeja, onko kaikille tullut sa-malla lailla vetovastuita.

työnjako on ollut hyvää, osa on ollut aktiivisempia toimijoita. ei ole ollut niin kärjistettyä kuin yleensä hanketyössä. Kukaan ei ole ollut vapaamatkustaja.

Koordinaatio on hyvin "nakittanut" tasaisesti työtä

Työnjako on ollut toimivaa ja hyvin hoidettu

koulutuksenjärjestäjillä ja AOKKilla on hyviä mahdollisuuksia saada monta ihmistä hanketyötä.

"Osaaminen on ollut toimivaa, hankkeessa on ollut 200 toimijaa, joiden osaaminen on kasvanut samalla näkymättömänä tuloksena"

Tavoite 2 ja 3 välinen ristiinveto alussa huoletti.

varsinkin tavoitekohtien 2-3 rajapinta

AOKKien kanssa oli alussa kitkaa, kun ei tavoitteita ei ollut vielä kirkastettu

Kaikki ovat innokkaasti mukana ja otetaan huomioon toisen mielipiteet

osaamista on paljon ja matkan varrella on tullut enemmän esille

Verkostossa on valtava määrä osaamista, mitä ei yksittäisellä tekijällä voi olla

Verkostossa on hyödynnetty jokaisen osaamista

Syksyn aikana organisaatioiden henkilöt ovat vaihtuneet, joka on tuonut haasteita työjakoon.

Joskus huomannut, että jos koordinaattori ei ole ollut paikalla työryhmän tapaamisessa on työnteko välillä viivästynyt

koordinaattori on saanut useasti miettimään mitä uutta tässä on ja antanut uusia ajatuksia kehittämiseen

Innovatiivisuus riippuu siitä ketä on mukana

"Innovatiivisuus on ollut pieniä tekoja, toimintatapoja"

Kun on asiantuntijoita koolla, syntyy vaikka mitä. Kun ihmiset vielä innostuvat niin homma onnistuu

Innovatiivisuus on näkynyt hyvin, nähty omat kehittämiskohteet

6 Miten verkoston yhteinen kehittäminen on toiminut?

Yhteinen kehittäminen on toiminut

Välillä on tuntunut, että mennään vain kaksi askelta taaksepäin

Kaikki on ollut jonkinlaisella osuudella mukana, ei ole ihan tasaisesti jakautuneet. Mutta yhdessä on kaikki tehty.

Toiminut hyvin

nyt sujuu erittäin hyvin verrattuna alkuun

"Yhteiskehittäminen menee edellä ja oma organisaatio kehittyy siinä samalla"

Talojen välillä ei ole ollut kilpailuasetelmaa, annettu hyvin ulos omia tekemisiään jatkojalostettavaksi.

AOKKien välinen yhteiskehittäminen ei ole toiminut alussa, nyt on alkanut helpottamaan.

Työpajapäivät ovat ryhdyttäneet työryhmien toimintaa, on antanut kasvot Skypessä tapahtuvalle jatkokehittämiselle

Kehittäminen on tehty yhdessä, kaikkia kuunnellen.

Pohja otettu jostain ja jalostettu yhdessä eteenpäin

Otetaan joltain pohja, jota kehitetään yhdessä ja viedään parempana takaisin alkuperäiseen organisaatioon.

alueryhmät ovat hyvin onnistuneet, ei ole ollut keskinäistä kilpailua

Jokainen on tuonut hyvät toiminnot yhteen, mistä on rakentunut iso kokonaisuus

Ollut mielenkiintoista katsoa yhteistä kehittämistä ja huomannut itsekin muutosta.

"keskustelu vie asiat eteenpäin, että kohtaa erilaiset näkemykset ja sillä tavalla osaaminen kehittyy, myös koko ryhmän osaaminen kehittyy"

Yhdessä tekemällä tulee enemmän kuin vain omassa organisaatiossa toimien

Pilotit ovat tukeneet toimintaa

Alussa piti pysähtyä miettimään mitä on yhteinen kehittäminen

Ihan ei vielä ole kaikki kristallin kirkasta

Pikkuhiljaa alettu ymmärtää mitä ollaan tekemässä

Hanke on iso ja valtava ja yllättävän hyvin asioita on syntynyt

jotkut ovat olleet hieman irrallisia juttuja

Välillä tulee tunne, että onko toimijoiden välillä kilpailua, varsinkin AOKKien välillä

7 Millaiseksi koet verkoston tiedonkulun ja avoimuuden?

Tiedon kulku on ollut selkeää ja avointa
 Sivusto on auttanut tiedon kulkua
 Tietoa tulee ihan riittävästi ja tasaisesti ja sharepointista löytyy lisää
 Avoimuuteen hankala sanoa, en tiedä onko mitään salattu
 Se on ollut riittävä
 Kun työryhmät saatiin pystyyn ja kokoontumia on ollut kasvokkain ja Skypellä on
 ”ei ollut tunnetta, että ei löydä tai saa tietoa mitä tarvittu”
 On tullut uskallus kysyä muilta,
 ”Tämä on ollut malli esimerkki tiedonkulusta, kaikki muistiot ja kaikki esityslistat sähköisesti kaikkien
 saatavilla.”
 Sharepointissa on paljon tietoa, kutsuissa yleensä linkki suoraan materiaalissa
 Hankkeessa ei ole mitään salaisuuksia
 Tiedonkulku ja avoimuus on hyvä.
 ”sisäisen tiedonkulku toimii hyvin”
 ”Jos asia ei kosketa itseään niin aika helposti tahtoo unohtua”

Hyvin kerrottu projektipäälliköiden palaverissa mitä on keskusteltu ylemmällä tasolla.
 Materiaalit auttavat tiedon eteenpäin viemisessä.
 Sähköpostiketjut olleet teemoittain

Koen tiedonkulun avoimeksi.

Sharepointista on välillä haasteellista löytää tietoa, kun sitä on paljon tarjolla.
 Sharepoint olisi voinut olla selkeämmin toteutettu.
 Näen reaaliajassa mitä Sharepointissa tapahtuu, sähköpostiin tulee viesti, kun muutoksia tapahtuu
 Sharepointissa
 Tieto on avointa Sharepointissa

verkoston ulkopuolelle tiedonkulkuun pitää panostaa
 Myös ulkoiseen tiedottamiseen olen tyytyväinen

8 Miten koet yhteistyön verkoston toimijoiden välillä toimineen?

Entä ammatillisten koulutustenjärjestäjien ja ammatillisten opettajakorkea-koulujen välillä

Vaati tavoitteiden selkiyttämisen, että yhteistyö alkaa toimimaan

Yhteistyö muille alueille toimii projektipäälliköiden välityksellä

Todella antoisaa ja hyvää

Kun roolit selkeytyneet on yhteistyö ollut antoisaa

Hyvin toiminut

"Verkoston toimijoiden välinen yhteistyö on ollut toimivaa"

on kasvanut uusia verkostoja

Kun koordinaattori linjasi yhteistyön tasot, niin homma helpottui

Minusta se on ollut toimivaa

Aluetyöryhmien toiminta on ollut alussa epäselvää

tuntuu että voi ottaa yhteyttä kaikkiin KJ:n

Yhteistyö on luonnollista

Myös toimijoiden yhteistyön seuraaminen on ollut mielenkiintoista.

Selkeät profiilit toimijoiden välillä

Yhteistyö on ollut mielekästä

Kun perustehtävä on selkeä, yhteistyö toimii paremmin

Tavoitekohtien selkeytyminen auttoi yhteistyön avautumisen

On ollut mielenkiintoista katsoa sivusta, miten AOKKit toimivat keskenään

vastaukset keskittyvät enemmän AOKK / KJ yhteistyöhän

"Se on parantunut koko ajan"

Alussa oltiin omissa nurkissa

jokaiselle on löytynyt oma rooli, ei auennut sopimuksia lukemalla

AOKKit vielä pikkasen jäykempiä

Eri aluilla yhteistyö on ollut eritasoista AOKKien kanssa

"AOKKit ovat tuoneet pedagogista näkemystä työryhmiin"

AOKKit ja KJ:t elää kentällä jonkinmoisessa symbioosissa

Hankkeen parhaita tuloksia on ollut, kun on saanut tehdä yhteistyötä AOKKien kanssa

AOKKit ja koulutuksenjärjestäjät ovat päässeet lähemmäksi toisiaan.

AOKKit ovat saaneet kokea miten myös KJ saavat asioita kehitettyä

Meidän pitäisi tietää toisistamme enemmän KJ/AOKK

AOKK kohdalla teoreettinen näkökulma korostuu, pitäisi olla enemmän tietoa missä ammatillinen koulutus menee

AOKKien välillä ei yhteistyö ole aina ollut niin helppoa, johtuen että talot ovat kilpai-lijoita toisilleen

9 Onko hankeverkoston talous hoidettu mielestäsi hyvin?

Talous on hoidettu hyvin, rahaa on jäämässä
"Niin selkeätä kuin näin isossa hankkeessa voi olla"
Koordinaattorin tekemät taulukot ovat auttaneet talouden hahmottamisessa omassa organisaatiossa
Talous on hoidettu hyvin, näkökulmani mukaan
Sisäisesti meillä on erittäin luotettava ja pätevä taloushenkilö
Yleisesti ottaen, kun on näin suuri hanke, niin olen iloinen, miten talous on hoidettu.
Talous kestää tilintarkastuksen

On hyvä, että talous on ollut avoimesti kaikkien näkyvillä Sharepointissa
Toimijoita on paljon ja aikamoinen viidakko on talousseurannan taulukko.
Talous on hyvin hoidettu ja isossa verkostossa se voi olla hankalaa

Rahaa jää käyttämättä, se harmittaa
Talous on ok kunnossa, enemmän jää rahaa yli, kuin menee yli.
Rahaa on hyvin käytössä, rahaa jäi käyttämättä
"Reformin tuomat muutokset ovat hankaloittaneet ihmisten irrottamista verkoston toimintaa"

Talousvastaavat keskustelevat keskenään sähköpostilla.

Tiukat ohjeet OPH:lta
Hankala kun talous on jaettu 2/3 2017-2108 ja 1/3 2019
Segmentit kustannus aloittain, aiheuttaa ongelmia ennakoinnissa
Ennakointia hankaloittaa toimijoiden puute ja muut kiireet

10 **Mitä kehittäisit verkostoyhteistyössä, jotta vastaavat verkostohankkeet toimisivat tehokkaammin tulevaisuudessa?**

Mahdollisimman aikaisessa vaiheessa pääsisi vaikuttamaan toimintaan

Alussa pitää käyttää aikaa yhteiseen palaverointiin tavoitteen ja visioimiseen. Jotta kaikilla on alussa heti, kirkasta mitä tehdään. Saadaan toiminta käyntiin nopeammin.

Suunnitteluprosessiin voitaisiin käyttää enemmän aikaa

Oikea kick off alkuun, kaikkien toimijoiden edustajat ja toimijat paikalle, että hahmo-tetaan kokonaisuus ja suunta mihin eteenpäin.

Yhteisen lähtötilanteen luominen ja suunnittelu on tärkeää

Tutustuminen, luottamuksen rakentaminen ja kohtaaminen on tärkeää alussa

"kun ihmiset osallistetaan he myös sitoutuvat toimintaan"

Tekijöiden pitäisi tutustua tarkemmin sisäisesti hankkeeseen, varsinkin etukäteen, kun osallistuu tapahtumiin.

Jokaisella verkostokumppanilla pitää olla yksi toimija, joka on 100% hankkeelle, lisäksi voi olla muita. Vuorovaikutusta edistävää toimintaa, keskustelua ja tilaa kohtaamiselle

"Pitää suunnitella toimintaa niin että on kasvokkain tapaamisia ja Skype tapaamisia sopivin välein"

Hyvä että välillä on kasvotusten ja Skypellä

Hyviä asioita on että on riittävä määrä kasvokkain tapahtumia, myös koko porukalla

Työryhmätapaamiset ovat käytetyn ajan väärsti

Skypestä on tullut luonteva arkipäivän työkalu, varsinkin sen jälkeen, kun ihmisiin on tutustunut kasvokkain tapaamisessa.

Aluejakoa ei välttämättä tarvita, ensin yhdessä tekemään ja vasta levittämässä jaetaan. Olisi ollut alusta asti yhteisempää.

"minusta yleisraamit ja tyylit on toiminut hyvin" ja tiimit ovat toimineet hyvin.

"Ketterä kehittäminen toimii hyvin tämän tyyppisessä hankkeessa"

Koordinointi on erittäin tärkeää ja koordinaattori on hoitanut tämän hyvin, pitää muistuttaa, että missä raameissa pitää pysyä

"Koordinaattorin pitää olla hankkeen sisällä ja tietää exact missä mennään"

Ei ole selkeitä ongelmia alueita

En oikein osaa heittää tähän mitään

Pitää olla selkeät raamit, ei saa löysätä niitä, että saa tehdä mitä hyvänsä

Speksit annetaan ja kysytään ideoita

Rahoittajan edustajan olisi hyvä olla mukana lähtötilanteessa, selventämässä miten rahaa tulee kohdentaa

Joustavuutta ja pelivaraa lisää sopimuksiin

"Jos maali liikkuu niin sopimuksenkin pitäisi liikkua"

Aiheita pitäisi kysyä asiakkaalta, ei ylhäältä annettuna

Osaamistarve selvitys on jäänyt vanhaksi?