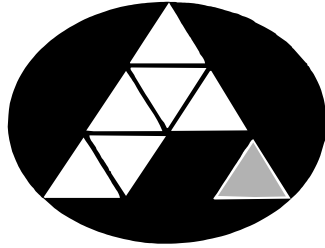


POHJOIS-KARJALAN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Timo Hartikainen

**TYÖNETSIJÄRINGIN KEHITTÄMISPROSESSI INNOVATIIVISEN
OSAAMISYHTEISÖN MALLIA HYÖDYNTÄEN**

Opinnäytetyö
Marraskuu 2011



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2011

Sosiaali- ja terveystalouden kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma

Tikkarinne 9, 80200 Joensuu
p. (013) 260 600

Tekijä

Timo Hartikainen

Nimeke

Työnetsijäryhmän kehittämisprosessi innovatiivisen osaamisyhteisön mallia hyödyntäen

Toimeksiantaja Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty Joensuun alueella verkostomaisesti toimivan työnetsijäryhmän kehittämisprosessia ja sen toteuttamista. Verkoston kehittäminen on prosessi, jossa tarvitaan jokaisen osallistujan osallistumista ja verkostajohtamista. Kehittämisprosessi toteutettiin innovatiivisen osaamisyhteisön periaatteiden mukaan, ja sen tavoitteena oli parantaa verkoston luottamuksen, aktiivisuuden ja vastavuoroisen toiminnan edellytyksiä ja tarkastella näitä käsitteitä verkostajohtamisen näkökulmasta.

Työelämälähtöisen kehittämisprosessin toteutuksessa määritettiin ensin kehittämistarve ja kehittämismenetelmä arviointiakvaariomenetelmällä. Tämän jälkeen puolistrukturoidulla osaamisen ja toimintakyvyn Webropol-kyselyllä selvitettiin jäsenten käsitystä verkoston nykytilasta ja fokusryhmäkeskustelulla monipuolistettiin saatua kuvaa. Fokusryhmäkeskustelun avulla kerätty aineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Verkoston toimintamallin ja rakenteen muuttuminen on kehittämisprosessin keskeisin tulos. Kehittämisprosessin kokemusten perusteella näyttää siltä, että verkoston luottamuksen rakentamisessa, aktiivisuuden ylläpitämisessä ja vastavuoroisen toiminnan synnyttämisessä tarvitaan verkostajohtamista. Verkostajohtamisella voi vaikuttaa verkoston toimintaan, kun se on keskusjohtoista, edistää verkoston jäsenten välistä viestintää, perehdyttää uudet jäsenet toimintaan ja pyrkii aktiivisesti ennaltaehkäisemään kilpailuasetelmien syntymistä.

Jatkokehittämisehdotuksena on työnetsijäryhmän verkostostrategian laatiminen yhdessä jäsenten kanssa.

Kieli
suomi

Sivuja 90
Liitteet 11
Liitesivumäärä 18

Asiasanat

Verkostot, verkostojen kehittäminen, verkostajohtaminen, innovatiivinen osaamisyhteisö



**NORTH KARELIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

THESIS

November 2011

**Degree Programme in Development
and Management of Social Services
and Health Care (Master's Degree)**

Tikkarinne 9, 80200 Joensuu
p. +358 13 260 600

Author
Timo Hartikainen

Title
The Development Process of Work Seekers by Using Innovative Know-How Community Model

Abstract

This thesis examines the development process and implementation of a network of work seekers in the Joensuu Region. Network development is a process that requires contribution and network management from each participant. The development process was carried out according to the principles of an innovative know-how community with the purpose of improving the prerequisites of the network in terms of trust, activeness and reciprocal activities as well as examining these concepts from the perspective of network management.

During the implementation of the work-based development process, the development need and method were first identified using the evaluation aquarium method. Following this, a semi-structured Webropol survey on know-how and functional ability was conducted to study the members' perception of the current state of the network. Focus group discussions were held to diversify the views provided. The data collected in the focus group discussions was analysed using theory-based content analysis.

The main outcome of the development process is the change of the operational model and structure of the network. Based on the experiences from the development process, it appears that network management is required to facilitate trust, maintain activeness and promote reciprocal activities in a network. Network management can influence network activities when it is centrally planned, facilitates communication between the members of the network, introduces new members to the activities and actively strives to prevent the formation of competitive positions.

A suggestion for further development is that a network strategy for work seekers is prepared together with the members.

Language
Finnish

Pages 90
Appendices 11
Pages of Appendices 18

Keywords
Networks, Networks Development, Network Management, Innovative Know-How Community

Sisältö

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	Johdanto	5
2	Opinnäytetyön taustaa	6
2.1	Pohjois-Karjalan työllisyystilanne	6
2.2	Välityömarkkinat ja työllistäminen	6
2.3	Toimijoiden roolit ja yhteistyön haasteet välityömarkkinoilla	8
2.4	Polkuja Yrityksiin II -projekti ja työnetsijärinki	12
2.5	Työnetsijäringin rakenne ja toimintamalli	13
3	Kehittämisen prosessin lähtökohdat	17
3.1	Innovatiivinen osaamisyhteisö	17
3.2	Verkostot ja verkostojohtaminen	20
3.3	Arviointiakvaariotyöskentely kehittämissuorissa	24
3.4	Työnetsijäringin toiminnan kehittäminen	26
3.5	Kehittämistehtävät ja tavoitteet	28
3.6	Kehittämisen prosessin aineiston keruu	31
4	Työnetsijäringin kehittämissuorssi	34
4.1	Tutkimuslupa	35
4.2	Webropol –kyselyn toteuttaminen ja tulokset	36
4.3	Fokusryhmäkeskustelulla yhteinen näkemys asioista	38
5	Kehittämisen prosessin tulokset	40
5.1	Verkoston rakenteen ja toimintamallin muuttuminen	40
5.2	Verkoston luottamus	42
5.3	Verkoston aktiivisuus	43
5.4	Vastavuoroinen toiminta	46
5.5	Työnetsijäringin heikot signaalit	49
6	Pohdinta	51
6.1	Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset	51
6.2	Sosiaalinen pääoma ja verkostot	57
6.3	Luotettavuus ja eettisyys	59
6.4	Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämissuorotukset	63
6.5	Lopuksi	66
	Lähteet	69

Liitteet

- Liite1 Arviointiakvaarion kehittämiskysymykset
- Liite 2 Arviointiakvaarion toteutusaikataulu Joensuussa 7.5.2011
- Liite 3 Aineiston keruu työnetsijäringin kehittämishankkeessa
- Liite 4 Analyysipolku
- Liite 5 Kehittämishankkeen aikataulu
- Liite 6 Tutkimuslupahakemus
- Liite 7 Webropol-kysely työnetsijäringille
- Liite 8 Sähköpostisaate Webropol-kyselyyn liittyen 17.11.2009
- Liite 9 Työnetsijäringin osaaminen ja toimintakyky-kyselyn tulokset 2009
- Liite 10 Fokusryhmäkeskustelun haastattelurunko 24.2.2010
- Liite 11 Työnetsijäringin toimintamalli 7.5.2010.

1 Johdanto

Verkostot ja verkostoituminen ovat nykyajan työelämän toimintamuotoja. Verkostoitumisella ja verkostojen rakentamisella on pyritty vastamaan myös väli-työmarkkinoiden työllistämisen haasteisiin. Yksi keskeisin työllistämisen haaste on palkkatukityöllistäminen yrityksiin. Yksi ratkaisuyritys tähän haasteeseen on Joensuun alueella verkostomaisesti toimiva ja eri organisaatioiden perustama työnetsijärinki. Sen tavoitteena on edistää eri organisaatioissa työskentelevien työnetsijöiden välistä yhteistyötä luomalla uusia toimintamuotoja ja välineitä työllistämistavoitteiden saavuttamiseksi.

Työnetsijäringin toiminta ei kuitenkaan lähtenyt käyntiin halutulla tavalla. Ongelmana oli se, ettei verkoston periaatteena ollut hajautettu ja autonominen toimintamalli toiminut käytännössä. Verkoston koordinaattorina tehtävänäni oli selvittää, mistä verkoston hankala alkutaival voisi johtua ja voitaisiinko verkostojoh-tamisen keinoilla vaikuttaa työnetsijäringin toimintaan.

Kehittämisosnessissa on sovellettu innovatiivisen osaamisyhteisön lähestymis-tapaa, jossa työnetsijärinki nähdään innovatiivisena osaamisympäristönä. (ks. Wenger 1998; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003.) Verkostotoimintaa on hahmotettu *luottamuksen, aktiivisuuden ja vastavuoroisen toiminnan* käsitteiden avulla. Kehittämisosnessin tavoitteena on jaetun, yhteisen verkoston kehittämi-nen, johon verkoston jäsenet osallistuvat.

Työnetsijäringin kehittämisosnessi eteni lineaarisesti vaiheittain. Arviointiakvaa-riomenetelmän tavoitteena oli selvittää, mitä työnetsijäringin toiminnassa tulisi kehittää ja miten se tulisi suorittaa. Kehittämisosnessin varsinaisessa toteutus-vaiheessa aineiston kerättiin kahdella eri menetelmällä: osaamisen ja toiminta-kyvyn kartoituskyselyllä ja fokusryhmähaastattelulla. Kyselyllä hahmotettiin työnetsijäringin jäsenten käsitystä työnetsijäringin sen hetkistä toiminnasta ja fokusryhmäkeskustelulla monipuolistettiin kyselystä saatua kuvaa.

2 Opinnäytetyön taustaa

2.1 Pohjois-Karjalan työllisyystilanne

Pohjois-Karjalan työttömyystilanne on eri tahojen yhteisistä ponnisteluista huolimatta edelleen vaikea. Helmikuun lopussa 2009 maakunnassa oli 12 094 työttöntä työnhakijaa. Työttömien osuus työvoimasta 16,3 prosenttia on maan korkein. Pitkäaikaistyöttömiä maakunnassa on yhteensä 2 102. Pohjois-Karjalan syrjäinen sijainti, negatiivinen muuttoliike ja epäedullinen huoltosuhde sekä alueen työttömyyden rakenteelliset ongelmat vaikeuttavat tilanteen korjaantumista. Erityisen vaikea tilanne on pitkäaikaistyöttömien kohdalla. Pitkäaikaistyöttömien määrä on hälyttävän korkea ja työllistyminen ilman tukityötä on vaikeaa. Taantumisen aikana maakunnan työttömyystilanne ei ainakaan tule helpottumaan. Helmikuussa 2009 oli 14,1 % enemmän työttömiä kuin vuoden 2008 helmikuussa. (vrt. Työvoimaosaston tiedote 24.3.2009.)

Työmarkkinoilla työikäisessä väestössä on henkilöitä, joiden työllistyminen normaalein keinoin ei onnistu. Vaikeassa työmarkkinatilanteessa olevien henkilöiden työpanos suhteessa tarjolla oleviin työmahdollisuuksiin on heikentynyt, ja näyttää siltä, että välityömarkkinoilla on syntymässä kaksi erilaista pitkäaikaistyöttömien ryhmää. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat ne pitkäaikaistyöttömät, jotka pystyvät siirtymään avoimille työmarkkinoille tukitoimien siivittämänä, ja toinen ryhmä ovat ne pitkäaikaistyöttömät, joiden työkyky ei riitä monipuolisista tukitoimista huolimatta avoimille työmarkkinoille. Näiden henkilöiden osalta välityömarkkinat ovat pysyvä vaihtoehto. (Särkelä & Eronen 2007, 118–119.)

2.2 Välityömarkkinat ja työllistäminen

Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmassa työvoimapolitiikan tavoitteeksi on asetettu mm. työttömien työllistymisen edistäminen avoimille työmarkkinoille, työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaaminen, uusien yritysten syntymisen edistäminen sekä työttömyyden vähentäminen ja syrjäytymisen estäminen. Työllisyysmäärärahoja tullaan jatkossa kohdistamaan siten, että niillä nykyistä paremmin

tuetaan työttömän henkilön työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Hallitusohjelmassa vaikuttavuuden tavoitteena on, että aktiivitoimien jälkeen työllistyminen nousee 40 %:iin toimenpiteen päättäneistä. Määrärahoja halutaan kohdentaa erityisesti yrityksissä tapahtuvaan tukityöllistämiseen. Yrityksiin kohdistuvan palkkatukityöllistämisen lisäksi keinoja ovat työharjoittelu, työkokeilut, palkkatuettutyö kolmannella sektorilla, sosiaalisten yritysten työllistäminen, erilaiset osuuskunnat, työpajatoiminta ja kuntouttava työtoiminta. (Pääministeri Matti Vanhasen II Hallituksen ohjelma 19.4.2007, 2007; Särkelä & Eronen 2007, 119.)

Työministeriön toimintakertomuksen (2006) mukaan välityömarkkinoilla tarkoitetaan työttömyyden ja avointen työmarkkinoiden väliin sijoittuvia työskentelymahdollisuuksia, joista työttömälle maksetaan korvaus. Välityömarkkinoiden toimijoita ovat rekisteröidyt yhdistykset, valmennus- ja sosiaalipalvelusäätiöt, työpajat ja muut yhteisöt, esimerkiksi sosiaaliset yritykset. Välityömarkkinoiden päätavoitteena on saada työvoimavarat tehokkaaseen käyttöön ja luoda nykyistä enemmän ja järjestelmällisemmin avoimille työmarkkinoille johtavia tuettuja työllistämispolkuja. Välityömarkkinoiden tavoitteena on tukea työelämään paluuta ja työhönsijoittumista työmarkkinatoimenpiteiden ja palkkatuen avulla ja toisaalta tavoitteena on henkilön toimintakyvyn ja elämänhallinnan kohentaminen, jotta edellytykset työllistymiselle paranisivat. (Työministeriö 2006.)

Välityömarkkinat jaetaan siirtymätyömarkkinoihin ja välittäviin työmarkkinoihin. Siirtymätyömarkkinoilla tarkoitetaan siirtymävaihetta esimerkiksi kolmannen sektorin järjestön tukityöstä kohti avoimille työmarkkinoille tapahtuvaa pysyvää työllistymistä. Siirtymätyötä käytetään apuna, kun selvitetään ihmisten työ- ja toimintakykyä sekä parannetaan heidän edellytyksiään työllistyä ja työmarkkinavalmiuksiaan. Välittävillä työmarkkinoilla tavoitteena on tarjota niille henkilöille, joiden työllistyminen avoimille työmarkkinoille on epätodennäköistä mahdollisuutta osallistua työtoimintaan. Lisäksi ovat sosiaalitoimen kuntouttavat palvelut. (Jolkkonen & Roivas 2008, 11.)

Tupo 2 -työryhmän mukaan (Väyliä työhön, 2006, 7-38) yhtenä keinona rakennetyöttömyyden purkamisessa on välityömarkkinoiden kehittäminen. Kehittämi-

sen kohteena ovat avointen työmarkkinoiden ja työttömyyden välissä olevat tuetut palvelut, aktiiviohjelmat ja työtilaisuudet niille, joiden tilanne on heikentynyt työttömyyden vuoksi. Välityömarkkinoilla parannettaisiin myös työkykyä ja osaamista. Välityömarkkinoiden kehittäminen ei kohdistu ainoastaan palvelurakenteisiin vaan työvoiman palvelukeskusten toimintaedellytyksiä ja niiden verkostoja kehitettäisiin nykyistä vahvemmaksi. Työvoiman palvelukeskukset toimivat välityömarkkinoita yhdistävänä palvelukokonaisuutena. Tarjolla olisi avointen työmarkkinoiden ja työttömyyden välissä olevat tuetut palvelut ja työtilaisuudet. (Jolkkonen & Roivas 2008, 10; Väyliä työhön 2006, 7–38.)

Työ- ja elinkeinoministeriön (2010, 2-3) mukaan välityömarkkinoiden kehittäminen on tärkeää eri syistä. Yksittäisen työnhakijan näkökulmasta kysymys on työllistymisen edistämisestä ja osallisuuden lisäämisestä. Hallitusohjelman mukaan välityömarkkinoilla voidaan tukea erityisesti pitkäaikais- ja toistuvaistyöttömien työnhakijoiden työelämävalmiuksien ja osaamisen kehittämistä ja avoimille työmarkkinoille siirtymistä. Työmarkkinoiden toimivuuden näkökulmasta kysymys on työvoiman saatavuuden turvaamisesta, koska olemme siirtymässä tilanteeseen, jossa tulevat ikäluokat ovat pienempiä kuin eläkkeelle siirtyvät ikäluokat. Välityömarkkinoiden kehittäminen liittyy myös työurien pidentämiseen. Työurien pidentäminen edellyttää työllisyysasteen nostamista. Tästä syystä kaikki työvoimareservit on saatava käyttöön.

2.3 Toimijoiden roolit ja yhteistyön haasteet välityömarkkinoilla

Koska välityömarkkinoilla toimii useita eri organisaatioita, on hyvä avata toimijoiden eri tehtäviä, rooleja ja yhteistyön haasteita välityömarkkinoilla. Välityömarkkinoilla toimii edustajia työhallinnosta (työ- ja elinkeinotoimistot ja työvoimapalvelukeskukset), kunnista ja järjestöistä. Yritykset eivät kuulu välityömarkkinoille, mutta ne tarjoavat työpaikkoja välityömarkkinoiden asiakkaille.

Työ- ja elinkeinotoimiston keskeisin tehtävä on edistää ensisijaisesti työllistymistä avoimille työmarkkinoille joko suoraan tai koulutuksen avulla. Toiseksi työ- ja elinkeinotoimistot tukevat työllistymistä käyttämällä työllisyysmääräraho-

ja. **Työvoimanpalvelukeskusten** rooli on pääsääntöisesti välityömarkkinoille suuntautuva. Työvoimanpalvelukeskukset ovat kunnan, työ- ja elinkeinotoimistojen ja KELAn ylläpitämiä palveluyksiköitä, joissa asiakkaan ympärillä on eri palvelutuottajien muodostama asiantuntija- ja palveluverkosto. Työvoimanpalvelukeskusten asiakastyössä on mahdollista tehdä pitkäkestoisia, vaiheittain eteneviä asiakaspalveluprosesseja. Tämä mahdollistaa monien eri palvelujen ja palvelutuottajien käyttämisen asiakkaan tarpeen ja tilanteen mukaan. (Jolkkonen & Roivas 2008, 65–69)

Sosiaali- ja terveysviestissä (2009, 16) kerrottiin, että työ- ja elinkeinotoimistot suuntaavat palvelujaan entistä enemmän yritysten ja työnantajien suuntaan. Vaarana on, että kaikkein vaikeimmassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden asema voi heikentyä työhallinnon palveluissa. Työ- ja elinkeinotoimistojen asema ei ole helppo jatkossakaan. Tilannetta helpota myöskään toukokuussa 2010 voimaan astuva laki, jonka myötä Suomen palkkatuen myöntämisedellytykset yhtenäistyvät EU:n valtiosäännösten mukaisiksi. (Hallituksen esitys 274/2009.)

Kuntien lakisääteinen työllistämisvastuu on rajattu, mutta ne ovat aktiivisesti mukana työllisyysasioiden hoidossa. Kunnat osallistuvat työvoiman palvelukeskusten ja palvelupisteiden toimintaan, työttömien kuntouttamisen ja aktivoinnin edistämiseen mm. tarjoamalla palkkatukipaikkoja, järjestämällä kuntouttavaa työtoimintaa, rahoittamalla työpajoja ja järjestöjen työllisyshankkeita. Vaikka kunnat ovat vahvasti mukana kuntouttavan työtoiminnan järjestämisessä, entistä enemmän kuntien edustajien katseet ovat kääntyneet rakennetyöttömyyden alentamiseen ja vaikeasti työllistyvien työllistämisedellytyksien parantamiseen. (Jolkkonen & Roivas 2008, 70–71.)

Kunnille välityömarkkinoiden kehittämisellä on sekä taloudellinen että toiminnan uudelleen organisoinnin merkitys. Työmarkkinatukiuudistus vuonna 2006 toi kunnille uudenlaisen haasteen, joka velvoittaa ne osallistumaan yli 500 päivää passiivisesti työmarkkinatukea saaneiden henkilöiden työmarkkinatukikustannuksiin. Työmarkkinatukiuudistuksella tähdätään pitkäaikaistyöttömyyden

vähentämiseen ja kuntien vastuun tehostamiseen. Kapasen (2008, 21) mukaan työmarkkinatukiudistuksen jälkeen kaikissa Pohjois-Karjalan kunnissa on aktivoitu työllistämistoimissa ja niitä on alettu kohdistaa ensisijaisesti 500 päivää työttömänä olleisiin. Kunnat ovat lisänneet työllistämisen toimenpiteitä kuten työharjoittelupaikkoja, työelämävalmennuspaikkoja, kuntouttavaa työtoimintaa ja tukityöpaikkoja vaikeasti työllistyville henkilöille. (Kapanen 2008, 21.)

Taloudellisten intressien vuoksi kunnat ovat tiivistäneet yhteistyötä **järjestöjen** kanssa rahoittamalla erilaisia työllisyshankkeita. Myös työhallinto tukee järjestöjen organisoimaa työllistämistä myöntämällä palkkatuen työsuhteeseen. Voidaan siis sanoa, että järjestöjen asema välityömarkkinoilla on keskeinen. Työllistävät järjestöt jaetaan Jolkkosen ja Roivaksen mukaan (2008, 75) kolmeen päätyyppiin:

- kansalaisten hyvinvointia ja työllistymistä edistävät järjestöt, joiden keskeinen toimintamalli on työpajat.
- työttömien yhdistystoiminta, joiden keskeisiä toimintoja ovat mm. kierrätys, ruokala- ja harrastustoiminta.
- järjestöt, joiden keskeinen tavoite ei ole työllistämässä, mutta se on osa niiden toimintaa, humanitaarisia tai aatteellisia lähtökohtia.

Näillä eri päätyypeihin kuuluvilla järjestöillä voi olla erilaisia intressejä: pyrkiä ohjata avoimille työmarkkinoille, tarjota matalan kynnyksen työpaikkoja tai ylläpitää omaa toimintaa. Järjestöt edistävät osaltaan työnhakijoiden työllistämismahdollisuuksia tarjoamalla osallistumis- ja vaikuttamis- sekä itsensä toteuttamismahdollisuuksia toimijoilleen. Järjestöjen työllistämistoiminta nähdään myös yhtenä ratkaisuna työvoiman saatavuuden, työ- ja toimintakyvyn kasvattamisen sekä sen ylläpidon näkökulmasta (TEM 13/2010, 67).

Järjestöjen, kuntien ja työnhallinnon yhteistyö voi edellä esitettyjen intressien valossa olla ristiriitaista. Työllisyshankkeet tavoittelevat pysyviä ratkaisuja vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville asiakkailleen, ja työhallinto ja kunnat vaativat hankkeilta vaikuttavuutta eli vastinetta rahoilleen. Työllisyshankkeiden vaikuttavuutta arvioidaan lähinnä työttömien osalta työllistymisenä tai koulutuk-

seen ohjautumisena kolmen kuukauden päästä työllistämiskampanian päätyttyä (Rautiainen 2005,13).

Työllisyyskehittämissuunnitelman rahoittajan vaateet ovat vaikuttaneet kahdella tavalla. Ensiksi toimijoiden on koko ajan tavoitteellisesti kehitettävä toimintaansa niin, että ne vastaavat entistä paremmin nykyisiä työmarkkinoita. Toiseksi palkkatukityöntekijöiden ohjaamista avoimille markkinoille on tehostettava ja erilaisten räätälöityjen yksilökohtaisten koulutusten määrää ja laajuutta on kasvatettava. Myös verkostoitumista ja erikoistumista on lisättävä. Alati muuttuva toimintaympäristö, rahoituksen ja asiakaskunnan muutokset asettavat oman haasteensa kolmannen sektorin työllistäjille.

Välityömarkkinoiden haasteena on se, että kaikkien toimijoiden intressit saadaan kohtaamaan ja asiakkaan etu otetaan huomioon. Näyttää siltä, että työllistämiskentällä on siirrytty monitoimijamalliin, jossa suositaan verkostomaista yhteistyötä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välillä. Tämän pluralistisen hyvinvointiyhteiskunta-ajattelun taustalla on näkemys, että toteutusvastuu eriytyy monille eri toimijoille. Tällöin valtion tehtävänä on tuottaa tiedollista ja taloudellista panosta ja paikallisten toimijoiden vastuulla on uusien toimintatapojen kehittäminen. Kuntien sekä kuntien ja järjestöjen välinen yhteistyö nousee keskeiseen asemaan ja asettaa uusia vaatimuksia eri toimijatahoille välityömarkkinoilla. Verkostotyön merkitys korostuu tällaisten muutospaineiden alla. (Järvenivu, Nykänen & Rajala 2010, 10; Kapanen 2009, 4; Möttönen & Niemelä 2005, 47.)

Pohjois-Karjalan maakuntaliiton (2005, 7) mukaan Pohjois-Karjalan työllisyysstrategia perustuu yhteistyömalliin, jossa mukana ovat niin julkisen, yksityisen kuin kolmannen sektorin toimijat. Tavoitteena on saada aikaan toimijoiden yhteinen näkemys ja tahto toimia yhdessä alueen työllisyyden hyväksi. Keskeistä on yhteistyömahdollisuuksien parantaminen sekä parhaiden käytäntöjen etsiminen ja soveltaminen Pohjois-Karjalan työllisyystilanteen parantamiseksi.

2.4 Polkuja Yrityksiin II -projekti ja työnetsijärinki

Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen Polkuja Yrityksiin -projekti on tukenut työnhakijoiden siirtymistä välityömarkkinoilta avoimille työmarkkinoille. Polkuja Yrityksiin II -projektin tavoitteena oli työllisyshankkeiden työllistämisen vaikuttavuuden lisääminen tukemalla projekteja vaikeasti työllistyvien henkilöiden edelleensijoittamisessa ja jatkotyöllistämisessä yrityksiin. Toisena tavoitteena oli kehittää eri organisaatioissa työskentelevien työnetsijöiden välistä yhteistyötä. Kolmantena tavoitteena oli tiedottaa palkkatuesta maakunnan yrityksille työllistämisen edistämiseksi. Projekti toteutettiin 11.2.2008 - 31.12.2010 välisenä aikana.

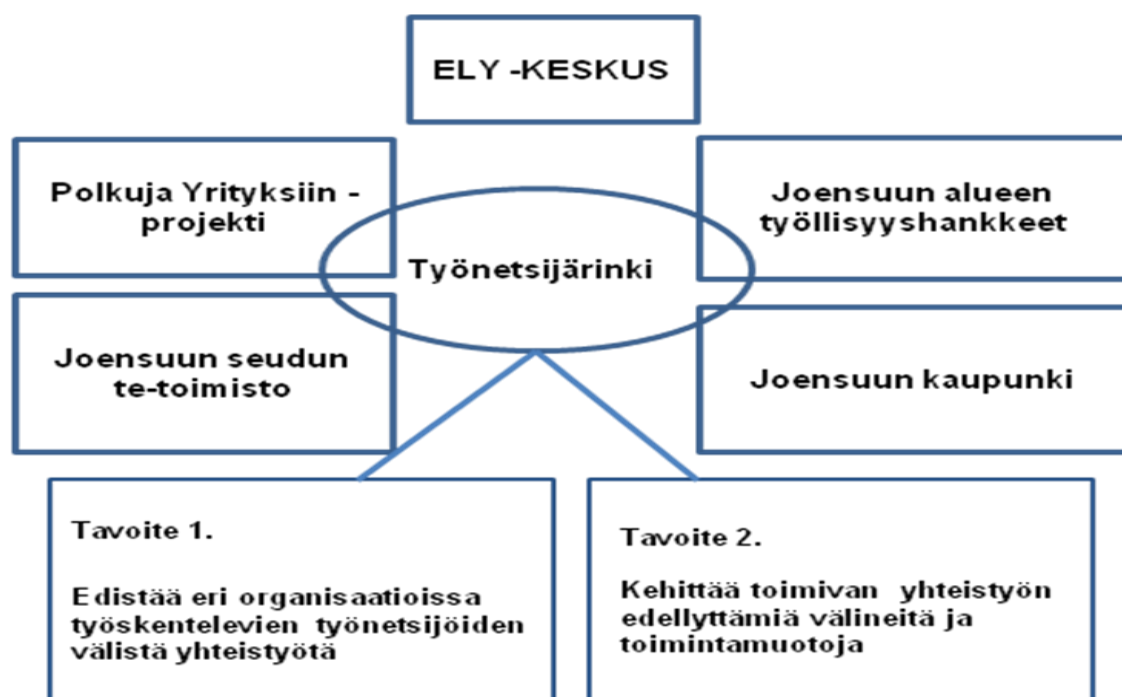
Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistyksen vuonna 2005 tekemässä selvityksessä työllisyshankkeiden vetäjät kokivat haasteellisenä työllistyneiden henkilöiden jatkopolkujen löytämisen ja yhteistyön yritysten kanssa. Selvityksessä tuli ilmi, että monessa työllisyshankkeessa tehdään aktivointihaastatteluja työllistetyille ja ne työntekijät jotka näiden haastattelujen kautta olisivat halukkaita työllistymään avoimille työmarkkinoille, tulisi ohjata eteenpäin (Rautiainen 2005.)

Vaikeasti työllistyvien henkilöiden markkinoiminen avoimille työmarkkinoille ja työn etsiminen yrityksistä vaatii erityistä osaamista ja aikaresursseja. Polkuja Yrityksiin -projektista tehtiin puhelinkysely työn etsintää tekeville henkilöille lokakuussa 2007 ja kysyttiin suoraan halukkuutta tiiviimmän yhteistyön käynnistämiseksi. Kaikki kuusi henkilöä olivat samaa mieltä siitä, että yhteistyön käynnistäminen ja yhteisten toimintamuotojen kehittäminen olisi tarpeellista. Syntyi ajatus verkostomaisesta työnetsijäringistä, jonka tavoitteena on edistää eri organisaatioissa työskentelevien työnetsijöiden välistä yhteistyötä ja kehittää toimivan yhteistyön edellyttämiä välineitä ja toimintamuotoja. (Projektisuunnitelma 2008–2010.)

2.5 Työnetsijäringin rakenne ja toimintamalli

Työnetsijärinkiä voisi Suomisen, Aaltosen, Ikävalkon, Hämäläisen ja Mantereen (2007, 17–18) mukaan luonnehtia sellaiseksi verkostoksi, joka on suunnattu työnetsintää tekeville henkilöille (*toimiala*), jotka toimivat pääasiassa Joensuun seudulla (*alueellinen*). Verkoston luonteeseen kuuluu se, ettei toimintaan mukaan haluvia suljeta ulkopuolelle, jos kohderyhmä on sama kuin kaikilla muillakin (*koko*). Verkosto on myös hyvin heterogeeninen, koska siihen voi kuulua niin julkishallinnon kuin järjestösektorin erikokoisia toimijoita (*erilaisuus*).

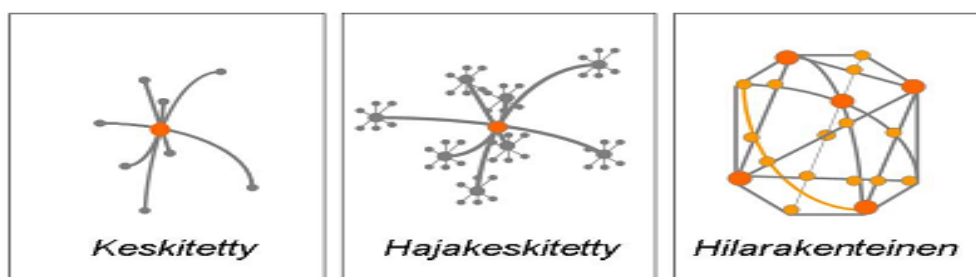
Työnetsijäringin toiminnan koordinointi ja kehittämistehtävä on annettu Polkuja Yrityksiin -projektille kahdelta eri taholta; rahoittajilta (ELY-keskus, Joensuun kaupunki) sekä verkoston toimijoilta. Työnetsijäringin toimintaympäristön muodostavat Joensuun alueen työllisyyshankkeet, joissa tehdään työnetsintää asiakkaille, Joensuun seudun Te- toimisto ja Joensuun kaupungin työllistämisyksikkö. Toimintaympäristöön liittyy myös Pohjois-Karjalan Elinkeino, -liikenne ja ympäristökeskus hankkeiden rahoittajan roolissa. Kuviossa 1 on työnetsijäringin toimintaympäristö ja työnetsijäringin tavoitteet.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen toimintaympäristö ja työnetsijäringin tavoitteet.

Verkoston rakenne vaikuttaa sen toimivuuteen ja päinvastoin. Verkoston toiminta määrittyy siihen osallistuvien toimijoiden lähtökohdista ja heidän intresseistään. Verkostoilla on erilaisia muotoja, riippuen siitä mitä verkostoon osallistuvat henkilöt siltä odottavat saavansa. Verkosto koostuu solmukohtista ja niitä yhdistävistä linkeistä. Solmukohtien välistä dynamiikkaa, hierarkiaa ja sijaintia voi hahmottaa erilaisilla rakennemalleilla. Kilpailukykyyn tähtäävät ja arjen selviytymistä edistävät, vuorovaikutteiseen suunnitteluun perustuvat verkostot pyrkivät luomaan houkuttelevan ”navan”. Se on verkoston avaintekijöitä. (Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 2009, 15.)

Verkostojen erilaisia toiminnallisia rakenteita ovat Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2007, 137–138) mukaan keskitetty verkosto, monikeskinen verkosto ja hajautettu verkosto. Kuvassa 1 on esitetty erilaisia verkostojen toiminnallisia rakenteita Barabàsin (2002) mukaan:



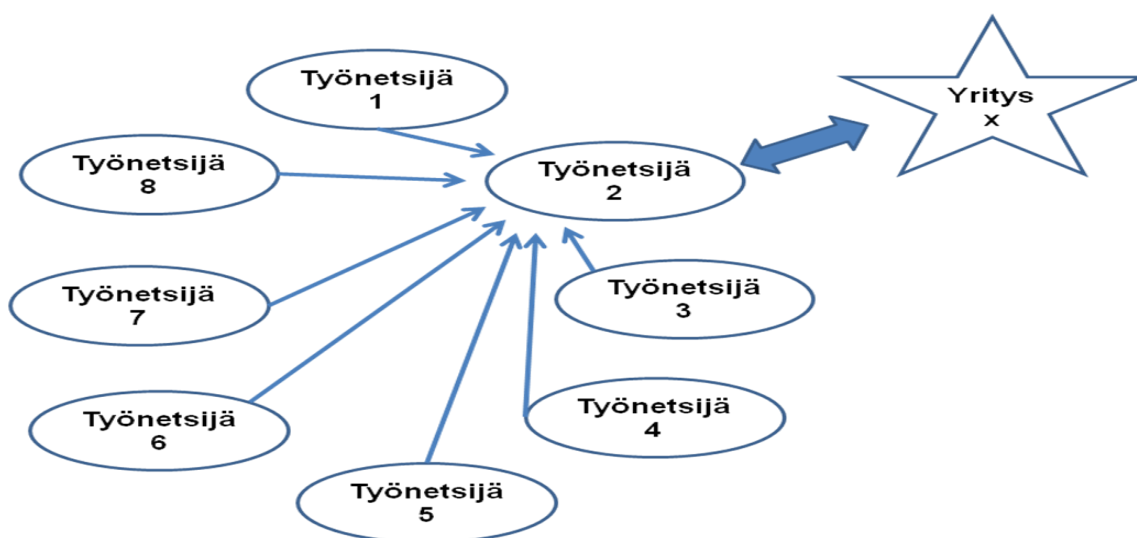
Kuva 1. Verkostojen toiminnallisia rakenteita. (Barabàsi 2002, 144; Möller ym. 2007, 137–138)

Keskitetyssä verkostossa tieto on samanlaista ja rakenne on sellainen, että se rajoittaa jäsenten tiedonvaihtoa. Verkostolla on keskusorganisaatio, joka ikään kuin pitää lankoja käsissään. Keskitetty verkosto on toimittajaverkko, jonka jokainen yksittäinen toimija on huippuosaaja ja oman roolinsa toteuttaja. **Monikeskinen verkosto (Hajakeskitetty)** on useista alaverkoista koostuva verkosto, jonka ydintoimijat ovat linkkinä muihin eri organisaatioiden ydintoimijoihin. Tietoa, osaamista sekä muita verkostossa tarvittavia resursseja on enemmän kuin keskitetyssä verkostossa, koska alaverkostot on linkitetty ydinorganisaatioon ja ydin organisaatio muihin ydinorganisaatioihin. **Hajautetun verkoston (Hilarakenteinen)** perusidea on se, että kaikki toimijat ovat samalla tasolla

ja, jossa verkoston keskeiset toimijat ovat rajoittamattomassa vuorovaikutuksessa keskenään. Usein tällä rakenteella kuvataan yleensä pieniä tiede- ja teknologiatoimijoiden verkkoja. (Barabàsi 2002; Möller ym. 2007, 137–138.)

Työnetsijäringin toimintamallia voisi kuvata Barabàsin (2002, 144) ja Möllerin ym. (2007 137–138) mukaan hajautetuksi verkostoksi, jossa kaikki työnetsijät ovat samalla tasolla. Työnetsijäringin verkosto rakenteesta (ks. kuvio 2) on riittänyt toimijoiden väliset linkit ja solmukohdat eri toimijoiden välillä, koska tavoitteena oli kuvata, verkoston toiminnan kannalta keskeinen prosessi, työllistämiseen johtava tilanne. Toimintamallin ideaalitalanteessa kaikki jäsenet ovat rajoittamattomassa vuorovaikutuksessa keskenään, voivat olla yhteydessä yrityksiin ja hoitavat ”omat” yritysytteytensä alusta loppuun.

Verkostonrakenteen visualisointi auttaa hahmottamaan yhteistä verkostoa, toimintaa siinä ja linkkejä eri toimijoiden välillä. Kuviossa 2 on kuvattu työnetsijäringin rakenne ja toimintamalli työnetsijäringin alkutaipaleelta keväältä 2008.



Kuvio 2. Työnetsijäringin toimintamalli ja rakenne 2008. (Hartikainen 2008.)

Tässä toimintamallissa verkoston jäsenen tehtävänä oli yritystyöpaikan löytäminen, lähettää sopivia asiakkaita toiselle työnetsijälle, joka puolestaan esitteli ja hoiti työllistämistyön yritykseen päin. Tiedottamisvastuu oli jokaisella toimijalla.

Verkostolla ei ollut ”napaa”, joka olisi ollut mukana jokaisessa asiakasprosessissa. (Työnetsijäringin työkokous 5.5.2010.)

Työnetsijäringin toimijat verkostoituvat yhteiseen toimintarakenteeseen tukemaan niin asiakasprosessin etenemistä, yhteisen työn kehittämistä sekä yrityksiin työllistämistä. Eri organisaatioiden työnetsijöiden välisellä yhteistyöllä ja näin muotoutuvalle verkostolle tavoitellaan verkoston kokonaishyödyn lisäämistä. Verkosto tuottaa enemmän hyötyä verrattuna tilanteeseen, jossa työnetsijät toimisivat yksinään. Verkoston toiminta tuottaa lisäarvoa työnhakija-asiakkaille, yrityksille ja ringin jäsenille. Työnetsijärinki tuo esille piilotyöpaikkoja ja pyrkii täyttämään ne verkoston osallistujien ohjaamalla työnhakijoilla. Ideaalitalanteessa työnetsijöiden toiminnan avulla hankkeessa työssä ollut työllistetty saa työtä yrityksestä, työntekijää etsinyt yritys työntekijän ja hankkeiden työnetsijät ELY-keskuksen vaikuttavuustavoitteen mukaisen tuloksen. (Lehtonen & Puhto 2002, 53–54.)

Kun etsitään henkilöä omista verkostoista potentiaalisten työllistettävien määrä ja todennäköisyys sopivan työllistettävän löytymiseksi kasvaa. Verkoston asiakkuudet ovat sopimussidonnaisia ja työntekijää etsitään yhdessä työnantajalle. Sopimuksessa on määritelty millaisesta työpaikasta on kyse, millaisia valmiuksia työntekijältä odotetaan ja millaisilla ehdoilla työpaikka täytetään. Sopimuksen avulla verkosto (*työllisyys Hankkeet, muut Työnetsijät, Työhallinto, Kunnan edustajat*) pyrkii käyttäjäorganisaation (*Yritys*) palvelutarpeiden (*työntekijän*) täyttämiseen. (Lehtonen & Puhto 2002, 54; Projektisuunnitelma 2008–2010.)

Tarve yhteistyöhön syntyy, kun halutaan parantaa omia palveluja tai asiakastyötä eikä oma asiantuntijuus enää riitä. Verkostotyöllä tähdätään toiminnan hallittuun muutokseen ja palvelujen tuotteiden laadulliseen kehittämiseen. Muun muassa avunanto, tuki, erilaisuuden hyväksyminen ja yhteisöllisyys ovat inhimillisen toiminnan ja yhteistyön kannalta ensiarvoisen tärkeitä sosiaalisen pääoman muotoja. (Korhonen 2005, 220.)

3 Kehittämisprosessin lähtökohdat

3.1 Innovatiivinen osaamisyhteisö

Sovellan työnetsijäringin kehittämisprosessissa innovatiivisen osaamisyhteisön mallia, joka pohjautuu Wengerin (1998) teoriaan käytäntöyhteisöistä. Wengerin (1998) mukaan käytäntöyhteisöt edustavat pienissä ja tiiviisti toimivissa yhteisöissä syntyviä paikallisia tapoja sopeutua toimintaympäristön vaatimuksiin ja ongelmiin. Samalla yhteisö yrittää selviytyä niistä kohtuullisten ponnistusten avulla. Käytäntöyhteisöt säätelevät älyllisiä voimavaroja ja välttävät toiminnan liian voimakasta ulkoista kontrollia. Käytäntöyhteisön käsitteellä voidaan kuvata tietyllä alalla toimivien erityistä asiantuntijuutta edustavia ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa saavuttaakseen yhteisiä tietoon liittyviä tavoitteita. (Wenger 1998; Hakkarainen, Paavola & Lipponen 2003, 5.)

Käytäntöyhteisön lähtökohtana on yhteisen **kehittämisprosessin** toteuttaminen, josta on sovittu ja jokainen jäsen ottaa siitä vastavuoroisesti vastuuta. Yhteisöön osallistuminen merkitsee sitoutumista yhteisen hankkeen toteuttamiseen. **Yhteinen arviointi** sitoo jäseniä yhteen, vaikka vuorovaikusta jokaisen yksittäisten jäsenen välillä ei olisikaan. Käytäntöyhteisön toiminnan ylläpitäminen on oltava tietoista, jotta se pysyy koossa. Käytäntöyhteisö tuottaa **jaettua toiminnan välineistöä**, joka voi olla työvälineiden, käsitteiden ja tarinoiden muodossa. Käytäntöyhteisöt voivat toimia ihmisen kasvun ja kehityksen alustana, mutta voivat toimia myös tavoitteiden vastaisesti vanhoihin käytäntöihin tarttumisena. (Wenger 1998; Hakkarainen ym. 2003, 5.)

Käytäntöyhteisöjen teoria ei tarjoa kuitenkaan riittävää mallia yhteisöjen ymmärtämiselle. Teoria on alun perin luotu hahmottamaan suhteellisen pysyviä ja muuttumattomia alkuperäisyhteisöjä. Käytäntöyhteisöissä pääosa tiedosta on vakiintunut käytäntöön, työvälineisiin ja toimintakulttuuriin. Tällaiset yhteisöt muuttuvat hitaasti, eivätkä ne salli kovin paljon uusien ajatusten tutkimista.

Muutos koetaan uhkaavana, koska se pakottaa muuttamaan toimintatapoja. (Hakkarainen ym. 2003, 5.)

Hakkarainen ym. (2003, 6–8) nostavatkin käytäntöyhteisöjen rinnalle kehittyneemmän *innovatiivisen osaamisyhteisön mallin*. Innovatiivisessa osaamisyhteisön käsitteessä yhdistyvät Nonakan ja Takeuchin (1995) tietoa luovan organisaation malli, Engeströmin (2004) ekspansiivisen oppimisen malli ja Bereiterin (2002) tiedonrakentelu yhteisön malli. Nämä teoreettiset mallit tarjoavat opastusta siihen, miten työelämää muutetaan enemmän innovatiivisten tietoyhteisöjen kaltaisiksi.

Nonakan ja Takeuchin mukaan (1995, 59) tieto voidaan jakaa eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen tieto on selväsanaista, käsitteellistä ja täsmällistä ja koodattua tietoa. Eksplisiittistä tietoa voidaan siirtää muodollisella, systemaattisella kielellä, kuten esimerkiksi matemaattisilla ilmaisuilla tai määritelmillä. Tätä tietoa voidaan siirtää ihmiseltä toiselle kaavamaisesti ja melko helposti. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan yksilöiden ja yhteisöjen kokemukseen hitsautuneita henkilökohtaisia vaikutelmia, intuitiivisia käsityksiä, arvostuksia ja uskomuksia. (Nonaka & Takeuchi 1995,8, 59; Hakkarainen ym. 2003, 6.)

Hiljainen tieto voi olla teknistä, joka voidaan käsittää myös taitotietona ja kognitiivista, joka sisältää psyykkiset mallit, uskomukset, aistimukset ja havainnot, jotka otamme itsestäänselvyyksinä. Nämä muodostavat meille kuvan siitä, minäläinen maailma on ja, miten se toimii. Hiljaista tietoa on vaikea määritellä ja ilmaista täsmällisesti. Myös sen kommunikointi toisille on hankalaa. Hiljainen tieto ja eksplisiittinen tiedon vuorovaikutuksessa yksilöiden hiljainen tieto pyritään saamaan ryhmän käyttöön ja edelleen organisaation käyttöön. Parhaimmillaan hiljainen tieto siirtyy eri organisaatioiden hyödyksi. Organisaation ja ryhmän tieto siirtyy yksilöille sisäistämisen kautta. (Nonaka & Takeuchi 1995,8, 59; Hakkarainen ym. 2003, 6.)

Työyhteisöjen *ekspansiivisella oppimisella* tarkoitetaan oppimiskehää, jossa kyseenalaistamalla ja analysoimalla olemassa olevia käytäntöjä pyritään löytä-

mään uusia malleja aiempien käytäntöjen ongelmien ratkaisemiseksi. Näitä malleja toteutetaan ja arvioidaan käytännössä. Ekspansiivisen kehän aikana toimijat käsitteellistävät oman toimintajärjestelmänsä suhteessa annettuihin toiminnan käsitteisiin. Toimintajärjestelmät ovat kollektiivisia, joissa kehitys nähdään sosiaalisena ja yhteistoiminnallisena prosessina. Toimintajärjestelmä voi muuttua ja kehittyä, kun siinä ja sen ulkoisissa suhteissa kehittyy ristiriitoja ja niitä ratkaistaan muutamalla toimintajärjestelmän osia. Ekspansiivinen oppiminen merkitsee ristiriidan voittamista tulkitsemalla toiminnan kohde ja siinä tuotettu käyttöarvo uudella, laajemmalla tavalla sekä luomalla tätä uutta kohteen käsitettä vastaavat uudet välineet, yhteistyösuhteet, työnjakoratkaisut ja säännöt. (Engeström, 2004, 19; Hakkarainen ym. 2003, 6.)

Ekspansiivinen oppiminen perustuu toiminnan teoriaan. Toiminnan teorian mukaan. Verkostoissa ei ole kiinnostavaa pelkästään verkoston muodostaminen ja sen vakiinnuttaminen vaan sen ylläpito, horjuttaminen ja mureneminen. Toinen näkökulma on se, että viralliset ja vakiintuneet verkostoyhteydet ovat eri organisaatioiden näkyvää rakennetta ja uutta verkkoa rakentavat ja vanhaa purkavat prosessit sen näkymätöntä alamaailmaa. Verkostoissa on ristiriitaisia toimintajärjestelmiä, ennakoimatonta dynamiikkaa ja yllätyksellisiä käänteitä. Näiden tekijöiden ymmärtäminen on verkostotoiminnan edellytys. (Engeström 2004, 85.)

Bereiterin (2002) *tiedonrakentelu mallin* mukaan tieto on tietoisien kehitystyön ja luomisen kohde eli asia, jota yhteisön jäsenet järjestelmällisesti tuottavat ja jakavat keskenään. Tässä mallissa tehdään käsitteellinen erottelu pelkän oppimisen ja tiedonrakentelun välillä. Oppiminen on yksilön sisäinen asia ja tiedonrakentelu on yhteisesti kehitettävä, julkinen asia. Asiantuntijuus nähdään tässä mallissa yhteisöllisenä, ongelmanratkaisut ovat kokeilevia ja yhteisön pyrkimyksenä on ylittää jo saavutettu osaamistaso. Tiedonrakentelu on kollektiivista työtä, joka kohdistuu *käsitteellisten artefaktien* eli ideoiden, mallien ja erilaisten suunnitelmien kehittämiseen ja muokkaamiseen. (Hakkarainen ym. 2003, 6.)

Nämä kolme eri teoreettista mallia täydentävät toisiaan, koska kaikkien peruslähtökohtana on uuden tiedon ja uusien käytäntöjen kehittäminen. Innovatiiviset osaamisyhteisöt toimivat yhteisöllisesti, jakavat työvälineet, käytännön, luovat menetelmien varastoja ja jakavat yhteisen tarinan ja ymmärryksen todellisuudesta. Keskeistä on yhteisöjen ja sosiaalisten käytäntöjen merkitys, unohtamatta yksilöiden keskeistä panosta uusien ideoiden ja näkökulmien kehittämisessä. Tämä näkyy siinä, että innovatiiviset yhteisöt kohtaavat ongelmia, joihin kukaan yhteisön jäsen ei ole ennen törmännyt. Tietämyksen ja osaamisen jakaminen on vastavuoroisempaa kuin perinteisissä yhteisöissä. Innovatiivisissa tietoyhteisöissä osallistujien asiantuntijuutta käytetään kollektiivisen toiminnan tukemiseen ja muuttuneita käytäntöjä osallistujien askelmina uuden oppimiseen. (Hakkarainen ym. 2003, 9.)

3.2 Verkostot ja verkostojohtaminen

Erilaiset verkostot ja verkostoituminen ovat yksi nykyajan työelämän toimintamuotoja. Yhteiskunta elää verkostoituvassa taloudessa. Yritysten, julkisten organisaatioiden ja kolmannen sektorin rakentamat verkostot, niiden päämäärä ja monimuotoisuus ovat nopeasti lisääntyneet. Erilaisten verkkojen kokonaisuutta on vaikea jäsentää. Niiden kehitystä on edesauttaneet poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät. Käsitteenä verkosto on kuva monimutkaisista ja hajautetuista järjestelmistä. Verkosto koostuu toimijoista, jotka voivat olla joko ihmisiä tai organisaatioita sekä näiden välisiä yhteyksiä. Verkostoituminen ja verkostossa toimiminen on alati eriytyvässä yhteiskunnassa vastaus toimintaympäristön muutoksiin. Verkostojen vahvuuksina nähdään, että ne ovat joustavia, nopeita ja usein innovatiivisia. Verkoston toimijoiden välillä ei ole välttämättä hierarkia rakenteita eikä sen toimintaa yleensä johdeta käskyttämällä. Verkoston kehittämistyössä verkostoa on kuitenkin johdettava ja koordinoitava yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Suominen ym. 2007, 10–11; Möller ym. 2006, 7–8.)

Verkostoa ja verkostotutkimusta voi ajatella sateenvarjoterminä, jonka alle mahtuu paljon erilaisia teoreettisia ja metodologisia lähtökohtia. Verkostoituminen voidaan määritellä monenkeskiseksi yhteistyöksi, jossa verkottuminen on lähinnä tietotekninen tai tietoverkkojen käyttöön keskittyvä. Toisen määritelmän mukaan verkosto on eriasteisesti ja eri tavoin määrittyviä sosiaalisia suhteita toisiinsa riippuvien toimijoiden välillä, joilla on yhteinen intressi. Verkostoja voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja sosiaalisiin verkostoihin. Fyysisiä verkostoja ovat asumiseen, palveluihin ja liikenne- ja kommunikointiväylien muodostamat perusrakenteet. Taloudellisilla rakenteilla käsitetään tuotannon ja taloudellisten organisaatioiden muodostamat verkostot. Sosiaaliset verkostot muodostuvat yksilöiden välille. Verkostoja voidaan jakaa myös fyysis-spatiaalisiin infrastruktuuriverkostoihin. Näihin kuuluvat sekä fyysiset verkostot että ei-materiaaliset verkostot ja organisaatioverkostot. Fyysis-spatiaalisiksi verkostoiksi käsitetään tavaroiden, ihmisten, informaation ja rahan virrat. Organisaatioverkostot määritellään yhteistyösuhteiksi toimivien organisaatioiden ja ihmisten välillä. (Sektoritutkimuksen neuvottelukunta 2009, 13.)

Peltomäki ja Kamppinen (1994, 124) toteavat, että verkostoon kuuluu aina kolme eri osaa: Koostumus, rakenne ja ympäristö. Koostumuksella tarkoitetaan verkon rakennusosia, ryhmä koostuu yksilöistä. Rakenteella puolestaan tarkoitetaan eri osien välisiä suhteita sekä suhteita infrastruktuuriin. Ympäristöllä tarkoitetaan niitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa verkoston kanssa, mutta eivät kuulu verkoston rakenteeseen.

Karjalaisen ja Lahden (2001, 25,39) mukaan verkostoivien välittäjä rakenteiden tarve ja synty on yksi osoitus palvelurakenteen muutoksesta. Hyvinvointipalvelut ovat sektoroituneita ja niiden välille kaivataan uudenlaisia eri ammattilaisten yhteistoimintarakenteita. Verkostoituminen mahdollistaa toimijoille uuden yhteistyörakenteen, erilaisen foorumin käydä vuoropuhelua ja yhdistellä erillään olevia voimavaroja. Toiminta antaa mahdollisuuden tarkastella asiakastilannetta uudesta yhteisiasiakkuuden näkökulmasta. Yhteiset foorumit edistävät myös osallistujien molemminpuolisen vuorovaikutuksen syventymistä. Dialogisuus on keskeistä, sillä verkostoituvan palvelun kehittäminen on yhteydessä yhteistyö-

verkoston sisäiseen vuorovaikutukseen. Verkostoyhteistyön haasteena usein onkin se, kuinka tuotetaan avointa, erilaisia näkökulmia kunnioittavaa ja yhteisiä tavoitteita palvelevaa vuorovaikutusta.

Luottamuksen, yhteistyön ja yhteisen oppimisen rakentaminen eri organisaatioiden kesken on haasteellinen tehtävä verkostojohtajalle. Verkostojen johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jolla pyritään vuorovaikutusprosessien edistämiseen, erilaisten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa välittäjänä toimimiseen ja toiminnan suuntaamiseen kohti päämäärien etsintää. Verkostot ovat usein monimutkaisia kokonaisuuksia, joiden koordinointi ja tavoitteen suuntaisen toiminta ja tiedon välittäminen ei onnistu ilman johtamista. Verkostojohtamisella on mahdollista saada uusia toimijoita mukaan toimintaan ja jo olemassa olevat toimijat aktivoitumaan. Aina tarvitaan joku toimija, joka kokoaa verkostoa, koordinoi kehittämistä ja toimii osaamisen kehittämisen ”priimus moottorina”. (Sotarauta & Linnamaa 2001, 112–113; Ojala 2008, 155.)

Ojalan (2008, 155) mukaan osaaminen voidaan jakaa kahteen osaamisalueeseen. Näistä ensimmäisen *Strategisen osaamisen kehittämisverkoston tavoitteena* ovat uudet ja innovatiiviset osaamiset, jossa verkoston jäsenet saavat uutta strategista osaamista. Perusajatuksena on, ettei kukaan saa samaa osaamista yksin. Verkoston toimijoilta odotetaan paljon läpinäkyvyyttä ja sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Strategisen verkoston epäonnistumisriski on suuri, koska tiedon jakaminen voi ontua. Toisena osaamisstrategian muotona ovat *operatiivisen osaamisen kehittämisverkostot*, joiden tunnuspiirteinä ovat geneeriset osaamiset, joita jokainen verkoston jäsen hakee verkoston ulkopuolelta. Tavoitteena ovat kustannussäästöt ja resurssien jakaminen. Näistä verkostoista on hyviä kokemuksia, koska verkoston hyöty nähdään välittömästi kustannuksissa sekä verkoston tuomana parantuneena ostovoimana.

Verkostojohtajan tehtävänä on vastavuoroisen toiminnan rakentaminen verkostoon. Verkoston toiminnan perusoletus on, ettei johtaja ota johtavaa asemaa toimijoiden keskuudessa. Tällöin verkostojohtaminen on epäsuoraa, koska jo-

kainen toimija edustaa omaa organisaatiotaan, eikä osallistujien välillä ole suoraa käskyvalta- tai omistussuhteita. Verkosto nähdään kokonaisuutena, jossa eri toimijat täydentävät toistensa osaamista ja tietoa. Tavoitteena verkostossa on hyödyntää eri organisaatioiden ydinosaa ja poistaa päällekkäisyyksiä. Vastavuoroisuus toimii parhaiten, kun yhteistyön tekeminen on välttämätöntä toiminnan ja siitä saatavan hyödyn kannalta. Oman toiminnan reunaehdoista joudutaan tinkimään, mutta yhteinen hyöty lisääntyy. Tästä johtuen menestyksellinen verkostajohtaminen edellyttää johtamistapaa, jossa ilman hierarkioita saadaan aikaan yhteinen tahtotila eri toimijoiden kesken. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 9, 34–35, 279; Raatikainen & Muurinen 1994, 66–68; Hyötyläinen & Simons 1998, 86; Sotarauta & Linnamaa 2001, 112.)

Johtamisen keinoilla tehdään näkyväksi verkostossa toimivien erilaisia tulkintoja, arvoja ja näkökulmia. Verkostajohtaminen on kuitenkin erilaista verrattuna yritysjohtamiseen, jossa on asemavalta johtotehtävään liittyen. Verkostossa tätä asemavaltaa ei ole usein määritelty tai sitä ei korosteta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikilla olisi yhtäläinen valta verkostossa. Vallan painoarvo vaihtelee kokemuksen, motivaation, käytössä olevien resurssien ja taitojen perusteella. Johtaminen ei kontrolloi vaan antaa tilaa ja vapautta toimijoilleen. Tällöin verkostajohtaminen perustuu luottamukseen. (Sotarauta & Linnamaa 2001, 112–113; Ståhle & Laento 2000, 98.)

Jotta luottamuksellinen, aktiivinen ja vastavuoroinen ilmapiiri voidaan rakentaa verkostossa, täytyy verkostajohtajan ymmärtää eri toimijoiden motiiveja (Silvennoinen 1999, 115–117.) Osallistujilla tulee olla mahdollisuus saada uusinta tietoa ja oppia koko ajan. Ståhlen ja Laennon (2000, 96–101) mukaan tietoyhteiskunnassa menestyminen edellyttää olemassa olevan tiedon tehokasta hyödyntämistä. Verkostajohtajan rooli on juuri uudistajan, innostajan ja tiedon välittäjän rooli. Uudistaja on ennakoluuloton ja luova persoona, joka rohkaisee yhteistyökumppaneitaan luovuuteen ja uuden tiedon käyttöön. Luottamuksen synnyn kannalta on tärkeää, että johtaja saa jäsenet sitoutettua toimintaan. Innostajan roolissa tärkeintä on yhteishengen luominen. Ristiriitojen käsitteleminen on helppompaa, jos ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja yhteishenki on vahva.

3.3 Arviointiakvaariotyöskentely kehittämisprosessissa

Työnetsijäringin koordinoijana tehtäväni oli selvittää, mistä työnetsijäringin nihkeä alkutaival voisi johtua. Kehittämistavoitteen määrittämiseksi osa työnetsijäringin jäsenistä osallistui arviointiakvaarioon, jonka tavoitteena oli selvittää mihin työnetsijäringin toiminnan kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota, jotta verkosto toimisi paremmin, ja miten kehittäminen tulisi käytännössä toteuttaa.

Arviointiakvaarion valitsin ensimmäiseksi työmenetelmäksi, koska se on osallistava menetelmä, jonka avulla on mahdollisuus tarkastella työnetsijärinkiä konkreettisena hankkeena. Arviointiakvaarion käyttämistä kehittämisprosessin jäseninä puoltaa myös se, että sen toteutus perustuu osallistujien esittämien kahden arviointiesimerkin käsittelyyn sekä muiden osallistujien ja vetäjien vuorovaikutteiseen konsultointiin. Pääsääntöisesti arviointiakvaariota on käytetty arvioinnin suunnittelun työmenetelmänä, mutta työnetsijäringin kehittämisessä se toimi kehittämiskysymysten selvittäjänä. (Aalto-Kallio, Saikkonen & Koskinen-Ollonqvist 2009, 84; Järvi-hanke 2009.)

Arviointiakvaariotyöskentelyn jälkeen oli mahdollista päättää varsinaiset kehittämiskysymykset. Ne nousevat verkoston jäseniltä, ja ne palvelevat koko työnetsijäringin käytännön toimintaa, auttavat hahmottamaan toiminnan ongelmakohtia sekä ydinkysymyksiä. Työnetsijäringin esimerkkitapauksen käsitteleminen alkoi siitä, että ensin esittelin työnetsijäringin toimintaa ja kehittämiskysymyksiä, joihin hain vastausta arviointiakvaariotyöskentelyllä. Kehittämiskysymykset osallistujille ovat liitteessä 1. (Aalto-Kallio ym. 2009, 84; JÄRVI-hanke 2009.)

Arviointiakvaarion käytännön järjestelyistä vastasivat JÄRVI-hankkeen projektityöntekijät. Osallistujat jaettiin sisä- ja ulkokehiin, joissa keskusteltiin ja esitettiin kysymyksiä tapausesimerkeille. Akvaarioon osallistuivat kahden eri projektin henkilöstön lisäksi fasilitaattorit ja kirjuri. Työnetsijäringistä sisäkehällä keskustelemassa oli yksi henkilö tapahtuman järjestäjistä sekä viisi ringin aktiivista

toimijaa. Ennen arviointiakvaariota lähetin jokaiselle osallistujalle lyhyen kutsun tilaisuuteen. Siinä kerroin tapahtuman etenemisestä sekä tavoitteesta. (Arviointiakvaarion toteutussuunnitelma 7.5.2009.)

Sisäkehälle valitsin sellaiset henkilöt, jotka olivat olleet mukana toiminnassa ringin perustamisesta lähtien. He myös tunsivat toiminnan sisällön ja toimintatavat. Sisäkehän osallistujien tehtävänä oli auttaa ja tukea arvioinnin suunnittelua. Vetäjien tehtävänä oli tarvittaessa aktivoida keskustelua, pitää keskustelu aiheessa ja rajata kommenttien pituutta. Tapausten esittelijöiden tehtävänä oli antaa oma esimerkki yhteisen kehittämisen kohteeksi ja vastata kysymyksiin, joita osallistujat esittävät. Arviointiakvaario eteni Joensuussa 7.5.2009 vaiheittain toteutussuunnitelman mukaan. (ks. Liite 2, Arviointiakvaarion toteutussuunnitelma 7.5.2009.)

Arviointiakvaarion jälkeen sain yhteenvedon keskustelun sisällöstä ja ehdotuksen siitä, mihin kehittämiskohteisiin tulisi jatkossa kiinnittää huomiota ja millä työmenetelmillä työnetsijärinkiä tulisi kehittää. Yhteenvedossa todettiin, että työnetsijärinki ei edellytä aina verkostoa, vaan toiminta voi olla myös kahdenvälistä kanssakäymistä. Työnetsijärinki on myös selkeä kokoonpano ihmisiä, joilla on yhteinen tehtävä ohjata työttömiä työhön. Hyvänä asiana verkoston hallittavuudesta todettiin se, että työnetsijärinki oli luonut ensimmäisenä toimintavuotena mallin ja säännöt, joilla toimia. Tämä edesauttaa uusien jäsenien osallistumista verkoston toimintaan. Verkoston määrittelemisen oli kuitenkin hankalaa, koska työnetsijärinki voidaan nähdä työtapana, organisaationa tai viestintäfoorumina. (Verkostojen arviointiakvaario 2009.)

Keskustelun perusteella työnetsijäringin yksi merkittävä tuotos on tieto siitä, että työnetsijät osaavat hyödyntää sitä tietoa, jota ringistä syntyy. Kehittämiskohteiksi osallistujat nostivat kaksi keskeistä teemaa: viestintä ja osaaminen. Viestinnän haasteiksi arviointiakvaarion keskustelun perusteella muodostui erityisesti seuraavia asioita:

- eri kielten ymmärtäminen; työnetsijöiden tulee osata lukea sekä työnantajaa että työntekijää siten, että näiden viestit kohtaavat.
- viestintä työllistämishankkeiden kanssa.
- viestintä työnetsijäverkostossa.

Toinen kehittämisteema on työnetsijäringin toiminta ja se millaista osaamista työnetsijöiltä vaaditaan. Yhteenvedossa suositeltiin verkoston osaamisen arviointiin laadittua erillistä työmenetelmää, jota voisi soveltaa työnetsijäringin kehittämisessä. (Verkoston arviointiakvaario 2009; Polkuja Yrityksiin II-projekti 31.12.2009.)

3.4 Työnetsijäringin toiminnan kehittäminen

Arviointiakvaario varmisti sen, että verkoston toiminnassa oli havaittavissa ongelmia, jotka heijastuivat käytännön toteutukseen. Vaikka seurannassa määrälliset tavoitteet ja tulokset voitiin osoittaa selvästi numeroin, oli työnetsijäringin jäseniä osallistettava yhteiseen kehittämiseen. Tällä voisi olla vaikutusta osallistumiseen, aktiivisuuteen ja vastavuoroisen toiminnan syntyymiseen. Tämä osaltaan voisi auttaa myös parantamaan verkoston toimintaa ja sen johtamista tulevaisuudessa.

Työnetsijäringin kehittämisen todellisuus rakentuu sosiaalisesti ja se ymmärretään monikerroksisesti. Todellisuus on jatkuvassa liikkeessä, johon ihmiset vaikuttavat eri tavoin. Konstruktivistiseen lähestymistapaan perustuvat kehittämistulokset ovat tapauskohtaisia, eikä toimintatapojen tai mallien siirtämistä pidetä usein mahdollisena. Toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa ovat mukana sellaiset osapuolet, joita koskevia asioita kehitetään. Verkostotoiminnan kehittämisen periaatteita ovat luottamus, sitoutuminen, yhteistyö ja avoimuus. Tiedonkeruu ja analysointimenetelmät itsessään edesauttavat demokraattisen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Aalto-Kallio ym. 2009, 33–34.)

Verkoston kehittämistuloksia saadaan ja aktiivisuutta lisätään, kun jokaisella verkoston jäsenellä on kehittämisvastuu. Jokaisella jäsenellä on oma rooli ja merkitys osana verkostoa. Verkoston kehittämissä verkostoa on kuitenkin koordinoitava yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Verkostotoimintaan liittyy olennaisesti oikean reitin, strategian etsiminen, jolla verkoston toiminta on kestävällä pohjalla. Verkoston rakentaminen perustuu siihen, että toimijoilla on yhteinen näkemys asioista ja niihin lähdetään etsimään yhteistä strategiaa toiminnan tasolla. Perusidea strategiselle verkostolle on yhteinen näkemys toiminnasta, palveluista sekä niiden kehittämisestä. Verkoston toiminta-ajatus määrittää sen, miksi verkosto on ylipäättään olemassa. Verkoston arvot määrittävät ne toimintaperiaatteet, joiden mukaan verkosto toimii. (Hakanen ym. 2007, 104; Raatikainen & Muurinen 1994, 65, 68; Suominen ym. 2007, 10–11; Möller ym. 2006, 7–8.)

Työnetsijäringin kehittämistoiminnassa otetaan kantaa neljään eri metodologiseen kysymykseen. Nämä ovat kehittämistoiminnan *todellisuus*, *tietokäsitys*, *intressi* ja *luonne*. Todellisuus työnetsijäringin kehittämisessä rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Todellisuus myös muuntuu ja täydentyy koko ajan. Todellisuutta tarkastellaan tulkinnallisena, jossa toimijoiden tapa hahmottaa työtä, sen tavoitteita ja sitä ohjaavia periaatteita ovat olennaista. Tieto työnetsijäringin kehittämistoiminnassa syntyy käytäntöyhteyksissä, jolloin se on käyttökelpoista. Kehittämistoiminnan intressinä on työnetsijäringin toiminnan näkyväksi tekeminen sen jäsenille sekä keskustelun avaaminen osallistujien kesken. Työnetsijäringin kehittämistoiminnan luonne on prosessimainen, jossa jokainen vaihe täydentää seuraavaa. (Toikko & Rantanen 2009, 54–55.)

Työnetsijäringin kehittämistavoitteiden määrittelemisen perustuu sekä ongelmanmäärittelyyn että yhteisen vision luomiseen. Toikko ja Rantanen (2009, 57) toteavat, että kehittämistoiminnan perusteluna voidaan pitää nykytilanteen ongelmaa ja samalla voidaan luoda visiota tulevaisuudesta. Usein kehittäminen rakentuu näiden molempien varaan. Ristiriidat työntävät ja vision vetävät kohti muutosta. Yhteisen kehittämisprosessin läpiviemisellä voitaisiin saada toisaalta tietoa työnetsijäringin toiminnan ongelmakohdista ja samalla pystyttäisiin yh-

dessä kehittämään työnetsijäringin toimintaa paremmaksi. Arviointiakvaariossa esille nousi monia kehittämisteemoja. Kehittämistavoitteet pitää rajata, vaikka kehittämistavoitteita voitaisiin määritellä useampiakin. Kaikkiin työnetsijäringin kehittämisteemoihin ei pystytä kerralla vastaamaan.

3.5 Kehittämistehtävät ja tavoitteet

Työnetsijäringin toiminnan käynnistyttyä kappaleessa 2 esitelty hajautettu ja autonominen toimintamalli ei toiminut. Verkoston toiminta ei lähtenyt käyntiin halutulla tavalla. Suominen ym. (2007, 65) toteavat, että verkostotoiminnan ”sudenkuoppia” ovat *passiivisuus, heikko luottamus ja vastavuoroisuuden puute*. Näiden kolmen ilmentyessä samaan aikaan verkoston toiminnassa on ongelmia. Käänteisesti ajateltuna toimivassa verkostossa jäsenet ovat aktiivisia, heidän välillään on luottamusta ja toiminta on vastavuoroista.

Työnetsijäringin *passiivisuus* näkyi siinä, ettei työpaikkoja tullut ringin osallistujilta. Työnetsijöiden keskinäinen vuorovaikutus oli vähäistä. Verkostotoiminnan alussa sovitussa työkokouksissa oli kuitenkin osallistujia, joten toimintaan oli kiinnostusta. Suominen ym. (2007, 65) toteavat, että viestinnän puute voi johtua siitä, että verkosto on ylhäältä päin johdettu kokonaisuus, jossa muut osallistujat luottavat siihen, että verkoston johtaja hoitaa kaiken. Vaarana on, että verkosto menettää resursseja, jotka olisivat toteutuessaan sen vahvuus. Ilman aktiivista sosiaalista vuorovaikutusta verkosto ei voi kehittyä.

Vastavuoroisuuden periaatteen mukaan sosiaalisen vuorovaikutuksen on oltava molemmin puolista. Kaikkien verkoston jäsenten on koettava, että he eivät ole pelkästään antamassa jotakin muille, vaan saavat myös muilta vastinetta panostamilleen resursseille. Työnetsijäringin alkuperäisen toimintamallin mukaan vastuu oli jaettu kaikille työnetsijöille tasapuolisesti. Polkuja Yrityksiin -projektin roolina oli koordinoida tätä toimintaan. Käytännössä näin ei kuitenkaan ollut. Verkoston koordinaattorin vastuulla olikin koko työnetsijäringin toiminnan ylläpitäminen; tapaamisten järjestäminen, teemojen alustaminen, kokousmuistioden

kirjoittaminen, toiminnan seurannan ylläpitäminen ja raportointi ELY -keskukselle. (vrt. Suominen ym. 2007, 65–66.)

Luottamuksen puuttuminen voi olla kohtalokasta verkostolle. Jos luottamusta ei ole, keskustelut, joita työnetsijäringin tapaamisissa käydään, voivat jäädä pinnallisiksi ja merkityksettömiksi. Tällöin työnetsijäringin jäsenet voivat kokea, että toiminta ei hyödytä heitä, eikä vastaa heidän tarpeisiin. Työnetsijäringin jäsenet ovat keskeisessä roolissa toiminnan hyötyjä tarkasteltaessa. Jotta verkoston luottamusta voidaan lisätä, tulisi sen jäseniä osallistaa enemmän yhteiseen kehittämiseen ja kuunnella heidän tarpeitaan. (Suominen ym. 2007, 65.)

Kehittämistoimintaa jäsenetään **innovatiivisen osaamisyhteisön mallilla**, jota sovelletaan ja täydennetään Suominen ym. (2007, 65) verkostotoiminnan käsitteiden avulla. Nämä ovat **luottamus, aktiivisuus ja vastavuoroinen toiminta**. Työnetsijäringin kaikki kehittämisteemat ovat sisällytettävissä verkoston kehittämisprosessiin ja näiden käsitteiden avulla on mahdollista hahmottaa työnetsijäringin ongelmia alkutaipaleella, analysoida kehittämisprosessin tuloksia ja hahmottaa tulevaisuuden kehittämiskohteita. Verkoston kehittämistä tarkastellaan näiden käsitteiden kautta, koska ne kuvaavat parhaiten toimivaa verkostoa.

Ensimmäiseksi kehittämistehtäväksi muodostui **työnetsijäringin toiminnan kehittäminen**, jossa alatavoitteena on selvittää, miten

- luottamusta voi lisätä verkostossa
- aktiivisuutta voi ylläpitää verkostossa ja
- mitä vastavuoroinen toiminta edellyttää verkostotoiminnassa

Jotta verkostossa saadaan aikaiseksi kehittämistuloksia, tarvitaan yhteisen kehittämisprosessin ja arviointivälineistön lisäksi jäsenten välistä **luottamusta, aktiivisuutta ja vastavuoroista toimintaa**. Näiden tekijöiden kehittäminen ei onnistu ilman verkoston johtamista. Verkoston johtajan tehtävänä on edistää

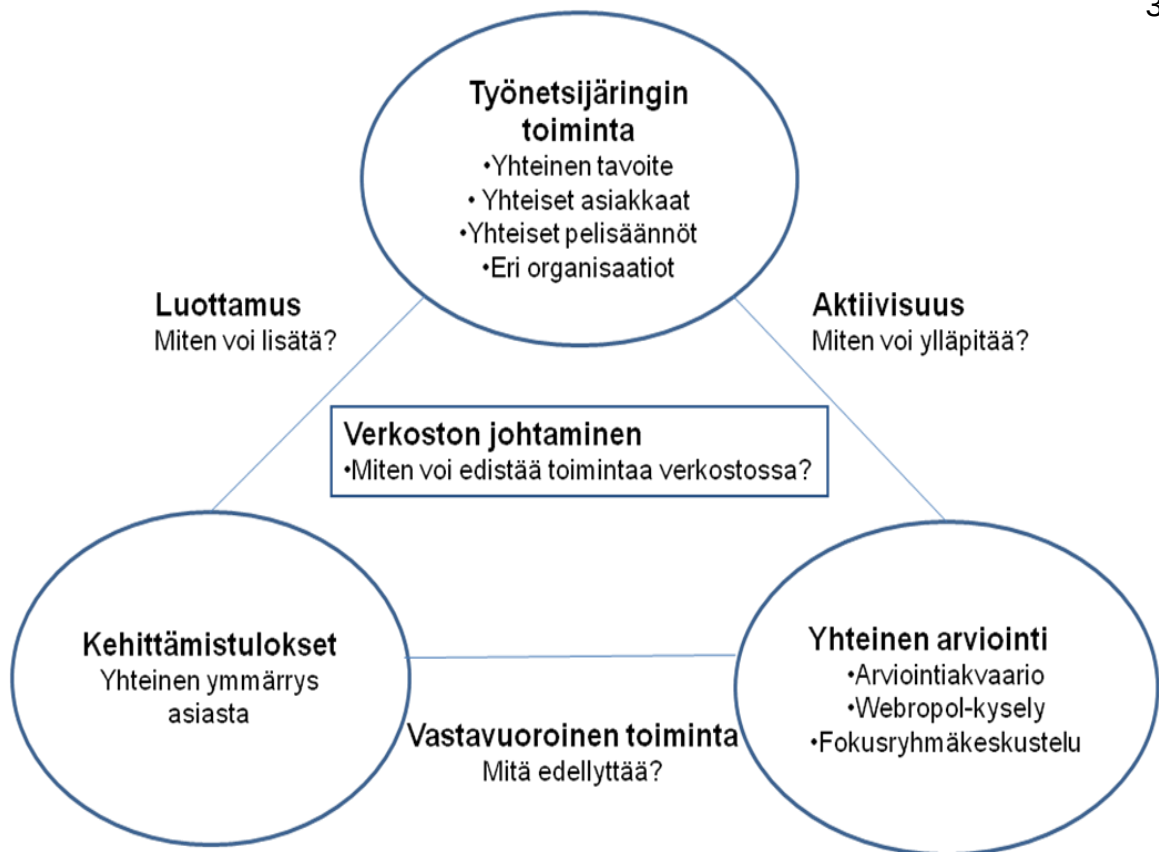
verkoston toimintaa ja mahdollistaa verkoston luottamuksen, aktiivisuuden ja vastavuoroisen toiminnan kehittyminen.

Järvensivun, Nykäsen, Rajalan (2010, 15–16) mukaan verkosto voi toimia tehotomasti. Verkoston perustehtävä on hukassa, eikä verkoston toimijat pysty kehittämään luovia ratkaisuvaihtoehtoja tai ryhdy ratkaisemaan niitä. Verkostojohdajan on tehtävä toimenpiteitä verkostotoiminnan edesauttamiseksi ja varmistaa, että verkostolla on tarvittavat resurssit haasteiden ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Verkostojohdajan on luotettava siihen, että verkoston toimijat hahmottavat toiminnan käytännön tasolla ja täten pystyvät tekemään ratkaisuja asioiden suhteen. Verkoston johtajan tulisi välttää tekemästä päätöksiä verkoston puolesta, koska paras osaaminen löytyy verkostolta.

Tähän sisältyy verkostojohdamisen paradoksi. Verkosto pystyy ymmärtämään toiminnan yksittäistä henkilöä kokonaisvaltaisemmin ja tuottamaan innovatiivisempia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmiin. Mahdollistamalla verkoston toimijoiden osallistumisen kehittämisprosessiin, johtaja voi saavuttaa parempia tuloksia kuin toimimalla omavaltaisesti. Verkoston jäsenten osallistuminen yhteisten asioiden käsittelyyn lisää toimijoiden sisäistä luottamusta verkostoitumiseen sekä toisiin verkostojäseniin ja mahdollistaa verkoston kehittymisen. (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010, 15–16)

Työnetsijäringissä ilmenneiden ongelmien taustalla voi olla yksinkertaisesti se, ettei verkostoa ole johdettu tarpeeksi hyvin. Työnetsijäringin koordinoijan vastuulla on arvioida myös sitä, olisiko verkostojohdamisen keinoilla mahdollista parantaa työnetsijäringin toimintaa luottamuksen, aktiivisuuden ja vastavuoroisuuden kehittämisen näkökulmasta. Verkostojohdaminen on yhteisen kehittämisprosessin keskiössä. Se koskettaa kaikkea sitä, mikä liittyy yhteiseen kehittämisprosessiin. Toinen kehittämistehtävä liittyy **verkoston johtamiseen**: miten verkostojohdamisella voidaan edistää työnetsijäringin toimintaa?

Kuvioissa 3 olen hahmottanut kehittämisprosessin kehittämistehtävät suhteessa innovatiivisen osaamisyhteisön teoriaan ja kuvaan kehittämisprosessin eri ulottuvuuksia.



Kuvio 3. Työnetsijäringin kehittämisprosessin kehittämistehtävät sovellettuna innovatiivisen osaamisyhteisön malliin. (ks. Wenger 1998; Hakkarainen ym. 2003, 5–11; Suominen ym. 2007, 65.)

3.6 Kehittämisprosessin aineiston keruu

Kehittämisprosessin aineiston keruussa on näkyvissä menetelmätriangulaatio, jossa kohdetta tutkitaan eri aineiston hankinta ja – tutkimusmenetelmillä. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden ja menetelmien käyttämistä samassa tutkimuksessa. Triangulaation käyttöä tämän kehittämistehtävän suorittamiseksi perustelen sillä, että yksittäisellä kyselyllä olisi vaikeaa saada kokonaiskuva verkoston toiminnasta. Toisaalta osallistujia osallistavat aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät ovat sellaisia, jotka edistävät eri toimijoiden demokraattisen osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. (Kivipelto 2008, 24.)

Kehittämisosessissa oli tarve saada erilaisia aineistoja sen eri vaiheissa. Liitteessä 3 on esitetty kehittämishankkeen aineiston keruu. Työnetsijäringin kehittämishankkeen käynnistävä toimenpide oli Sosiaali- ja terveysturvan keskusliiton ja Terveysturvan edistämisen keskuksen järjestämä verkostoarvioinnin suunnittelu *arviointiakvaariomenetelmällä* Joensuussa 7.5.2009. Arviointiakvaariotyökentely tuotti tietoa siitä, mitä työnetsijäringin toiminnassa tulisi kehittää ja miten se tulisi suorittaa. Arviointiakvaarion jälkeen sain kirjurin tekemät muistiinpanot käydystä keskustelusta.

Kehittämisosessin varsinaisessa toteutusvaiheessa aineiston keruu tapahtui kahdella eri menetelmällä, *osaamisen ja toimintakyvyn kartoituskyselyllä* ja *fokusryhmähaastattelulla*. Kyselyllä selvitettiin työnetsijäringin jäsenten käsitystä työnetsijäringin sen hetkistä toiminnasta ja fokusryhmäkeskustelulla monipuolistettiin kyselystä saatua kuvaa. (Eskola & Suoranta 1999, 69–71; Kivipelto 2008, 37.) Toteutin osaamisen ja toimintakyvyn kartoituskyselyn puolistrukturoituna sähköpostikyselynä Webropol-ohjelmistolla marraskuun 2009 ja tammikuun 2010 välisenä aikana. Kyselystä selvisi kolme kehittämisteemaa, joista fokusryhmässä keskusteltiin. Lisäksi fokusryhmässä nousi esille uusia asioita. Näitä esittelen tarkemmin kappaleessa neljä kehittämisosessin yhteydessä sekä kappaleessa viisi, jossa käsittelen osessin tuloksia.

Varsinainen aineisto kerättiin fokusryhmäkeskustelun avulla. Työnetsijäringin fokusryhmäkeskustelu videoitiin ja lisäksi keskustelulle oli varattu kirjuri. Tilaisuuden päätyttyä sain kirjurilta kirjallisen version käydystä keskustelusta videotallenteen tueksi. Keskustelun kirjaaminen toimi samalla keskustelun purkamisena yhdessä videon kanssa, joten tarvetta erilliselle litteroinnille ei ollut. Aineistona on siis kirjattu ja videoitu haastattelumateriaali, joka koostuu ryhmän osallistujien kommentista. Analyysin lähtökohtana on ryhmä, eivät yksittäiset osallistujat (Toikko & Rantanen 2009, 145–146).

Laadullisessa tutkimuksessa tapaukset ovat usein melko pieniä, mutta niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Aineiston tieteellinen kriteeri ei ole tällöin sen määrä vaan laatu, käsitteellistämisen kattavuus. Harkin-

nanvaraisessa otannassa rakennetaan ensin teoria, joka ohjaa kehittämissprosessin tiedontuotantoa. Teemoittelu on yksi varteen otettava vaihtoehto aineistoon lähestymiseksi, koska siinä on mahdollista nostaa esille kehittämiskohdetta valaisevia teemoja. Aineisto ryhmitellään teemoittain ja nostetaan tutkimusongelmaa valaisevista teemoista mielenkiintoisia sitaatteja tulkittavaksi. Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta ja se on suositeltava aineiston analysointitapa jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa. (Eskola & Suoranta 1999, 18, 175–179.)

Teemoittelun apuna pidin oppimispäiväkirjaa, johon kirjoitin kuhunkin teemaan kuuluvia asioita sekä omia tulkintoja, pohdintoja, ideoita ja kysymyksiä teemoihin liittyen. Samalla pystyin tiivistämään, järjestämään ja rajaamaan aineistoa niin, ettei mitään olennaista jää huomaamatta, eikä informaatiota ole liikaa. Ensimmäisen aineiston analyysin tein heti fokusryhmäkeskustelun jälkeen maaliskuuhuhtikuussa 2010. Palasin aineistoon vielä kesällä ja syksyllä 2011, jolloin kävin useaan kertaan läpi videotallenteen, kirjurin muistiinpanot keskustelusta ja oppimispäiväkirjan merkinnät.

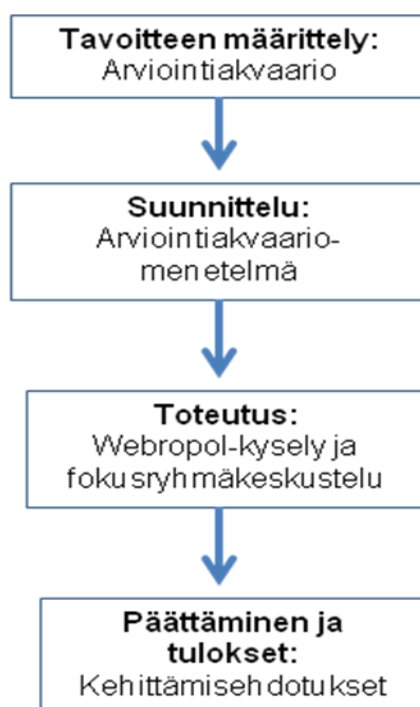
Fokusryhmäkeskustelun jälkeen analysoin aineistoa teemoittain. Innovatiivisen osaamisyhteisön teoria ohjaa aineiston analyysia. Aineiston analyysin teoreettiset käsitteet ovat siis valmiina. Nämä käsitteet ovat: *luottamus*, *aktiivisuus* ja *vastavuoroinen toiminta*. Sisällönanalyysilla järjestin aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysirunko on melko väljä. Näin aineistosta voi poimia asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon. Analyysirungon ulkopuolelle kerättiin asioita, jotka eivät kuulu kolmeen teemaan. Nämä asiat voivat olla johtamisen ja kehittämisen kannalta niin sanottuja *heikkoja signaaleja*. Kaikille aineiston analyysitavoille ei välttämättä tarvitse olla varsinaista nimeä. Sisällönanalyysiksi voi riittää uskottava kuvaus siitä, miten aineiston analyysi on tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116, 148.)

Käytin tätä menetelmää, koska se oli selkein tapa käydä aineistoa lävitse. Tämän avulla oli mahdollista muodostaa kokonaisuus, jossa yhdistyy fokusryh-

mässä keskustellut asiat innovatiivisen osaamisyhteisön teoriaan ja verkostojohtamisen näkökulmaan. Liitteessä 4 olen kuvannut analysointipolkuni.

4 Työnetsijäringin kehittämisprosessi

Työnetsijäringin kehittämisprosessia jäsentää lineaarinen malli, jota käytetään yleensä projektiluonteisten kehittämisprosessien hahmottamiseen. Kuviossa 4 kuvaan työnetsijäringin kehittämisprosessin toteuttamista toiminnallisena kehikona, jossa sovellan kehittämisprosessin lineaarista mallia. Mallin käyttämistä prosessinhallinnan kuvaajana puoltaa se, että siinä määritellään tavoite, joka perustuu tunnistettuun kehittämistarpeeseen, jolloin kehittäminen on mahdollista suunnitella tarkasti etukäteen. (ks. Toikko & Rantanen 2009, 64.)



Kuvio 4. Työnetsijäringin kehittämisprosessi lineaarista mallia soveltaen. (Toikko & Rantanen 2009, 64.)

Kehittämisprosessi eteni lineaarisina vaiheina, joita ovat tavoitteen määrittely, suunnittelu, toteutus sekä päättäminen ja arviointi (Toikko & Rantanen 2009,

64). Tavoitteen määrittelyvaiheessa työnetsijäringin kehittämishankkeelle määritellään tavoite ja tunnistetaan kehittämistyön tarvetta. Arviointiakvaariomenetelmä toimi verkoston kehittämisen suunnittelutyökaluna, ja sen tavoitteena oli löytää verkoston kehittämisen menetelmät toteutusvaiheeseen. Toteutusvaiheeseen kuuluivat verkoston osaamisen ja toimintakyvyn Webropol-kysely sekä kyselystä esiin tulleiden teemojen käsittely fokusryhmäkeskustelulla. Viimeisenä vaiheena oli kehittämishankkeen päättäminen ja arviointi, jossa käsitellään työnetsijäringin kehittämistulokset. Liitteessä 5 olen kuvannut kehittämishankkeen aikataulun.

4.1 Tutkimuslupa

Opinnäytetyön aiheen ja menetelmien valintaan liittyy eettisiä näkökohtia ja kysymyksiä. Verkoston toiminnan kehittäminen perustuu ennen kaikkea avoimuuteen, luottamukseen ja yhteistoiminnallisuuteen. Pidin tärkeänä sitä, että verkoston osallistujat ja projektin eri sidosryhmien jäsenet olivat tietoisia siitä, että käytännön kehittämistoiminta ja sen eri vaiheet kuuluivat ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöhöni. Halusin olla avoin ja rehellinen verkoston muille toimijoille kehittämistoiminnan henkilökohtaisten intressien suhteen. Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää, että tutkittavilta saadaan tutkimukseen osallistumisestaan asiaan perehtyneesti annettu suostumus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 23–27; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–27.)

Pyysin kaikilta työnetsijäringin kehittämistoimintaan osallistuneilta henkilöiltä tutkimusluvan. Tutkimusluvan antaminen oli osallistujilta vapaaehtoista. Soitin myös jokaiselle osallistujalle ja kerroin, mistä tutkimusluvan hakemisessa on kyse ja mihin tietoja käytetään. Nämä puhelut tein helmikuun alussa 2010. Rajasin tutkimuslupahakemuksen (ks. liite 6) koskemaan ainoastaan niitä henkilöitä, jotka ovat olleet verkoston kehittämistyössä alusta lähtien. Tutkimuslupa pyydettiin siis niiltä henkilöiltä, joiden mielipiteillä ja asiantuntijuudella on todellista merkitystä verkoston toiminnan kehittämiseksi. Tutkimusluvan pyysin yhteensä 18 henkilöltä. Osa henkilöistä oli jo siirtynyt muihin tehtäviin, joten aikaa meni melkoisesti näiden henkilöiden yhteystietojen etsimiseen. Tutkimuslupa-

hakemuksen ja liitteenä olevan opinnäytetyösuunnitelman lähetin postitse osallistujille allekirjoitettavaksi.

4.2 Webropol –kyselyn toteuttaminen ja tulokset

Arviointiakvaarion perusteella kehittämistehtäväksi muodostui työnetsijäringin toiminnan kehittäminen. Kehittämisen tueksi Järvi-hankkeessa on laadittu verkoston osaamisen ja toimintakyvyn menetelmä, jonka avulla hain vastausta siihen, miten hyvin verkoston ominaisuudet toteutuvat neljällä eri osa-alueella. Nämä ovat: *verkoston tehtävän tuntemus ja toimijoiden motivaatio, verkoston yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot, verkoston asiakas-/kohderyhmätuntemus, verkoston toiminnan kannalta tärkeä tekninen osaaminen.* (JÄRVI-hanke 2009.)

Päädyin tämän menetelmän käyttämiseen, koska kehittämisprosessin tässä vaiheessa piti hahmottaa työnetsijäringin jäsenten mielipiteitä verkoston tilasta. JÄRVI -hankkeen (2009) mukaan arviointiväline sopii hyvin silloin, kun verkosto on koottu ja verkosto on toiminut jo jonkin aikaa. Menetelmän käyttämistä puoltaa myös se, että sitä kannattaa käyttää tilanteissa, joissa verkostotoiminnassa on havaittu ongelmia tai toiminta ei ole tavoitteen suuntaista. Toisaalta menetelmää on helppo käyttää ja se tuottaa nopeasti tietoa siitä, mitkä asiat pitää nostaa esille verkoston toimintaa kehitettäessä. Menetelmä ei ole kontekstirajoitteinen, joten se sopii hyvin työnetsijäringin toiminnan arviointiin, koska osallistujina on niin julkisen sektorin, järjestöjen kuin hankkeiden toimijoita. (JÄRVI -hanke 2009.)

Kartoituskyselyn tekeminen pohjautuu Suomisen ym. (2007, 65–66) huomioon verkostotoiminnan kehittämisestä, joka perustuu ennen kaikkea avoimuuteen, luottamukseen ja yhteistoiminnallisuuteen. Verkoston johtajan tulee olla avoin ja rehellinen verkoston muille toimijoille. Samaa hän voi edellyttää myös verkoston toimijoilta. Verkoston johtajan luottaa siihen, että kyselyyn vastaajat ovat avoimia, rehellisiä ja kykenevät arvioimaan yhteistä työtä.

Kyselyn tavoitteena oli hahmottaa työnetsijäringin nykytilannetta ja saada selville, onko työnetsijäringin toiminnassa löydettävissä ristiriitaisuuksia, jotka haittaavat verkoston toimintaa. Kysely toimi esiselvityksenä fokusryhmäkeskustelulle, jossa verkoston toiminnan ristiriidat varsinaisesti käsitellään yhdessä. Eskola ja Suoranta (1999, 73) toteavat, että menetelmien yhteiskäytössä toimitaan yleensä niin, että kvantitatiivisilla menetelmillä (kyselylomakkeella) kerätään yleinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja sen jälkeen kvalitatiivisilla menetelmillä (fokusryhmähaastattelu) syvennetään saatua kuvaa. Työetsijäringin kehittämisen näkökulmasta metodien puhtasoppisuudella ei ole oikeastaan väliä, koska tiedontuotanto kehittämisprosessissa tulee olla nopeaa. Toiseksi kysely palvelee kehittämisprosessia tässä vaiheessa. Kolmanneksi kyselyn avulla voidaan herättää kriittistä keskustelua ja suunnata kehittämistoimintaa uudelleen. (Eskola & Suoranta 1999, 69–73; Kivipelto 2008, 37; Toikko & Rantanen 2009, 116.)

Osaamisen ja toimintakyvyn kartoituskyselyn (ks. liite 7) lähetin sähköpostilla 11 työnetsijäringin toimijalle marraskuussa 2009. Rajasin vastaajia siten, että organisaatiostaan yhdellä varsinaisella verkoston jäsenellä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyn alustuksena oli sähköpostiviesti, jossa kerroin lyhyesti kyselyn tavoitteista, päämääristä ja anonymiteetistä (ks. liite 8) Toteutin kyselyn puolistrukturoituna sähköpostikyselynä Webropol-ohjelmistolla. Päädyin Webropolin käyttöön kyselyn tekemisessä, koska se on nopea ja helppo käyttää. (vrt. Toikko & Rantanen 2009, 152.) Vastaukset pyysin marraskuun 2009 loppuun mennessä. Määräaikaan mennessä vastauksia oli tullut ainoastaan muutama, joten jouduin lähettämään Webropol-ohjelmistolla kyselyn uudelleen vastaamattomille vastaajille. Kyselyn lopulliset vastaukset sain tammikuussa 2010.

Kyselyyn vastasi 7 verkoston jäsentä. Tammikuussa 2010 käsittelin kyselyn tulokset Järvi -hankkeen tekemällä Excel-pohjaisella analysointityökalulla, joka on luotu osaamisen ja toimintakyky -kyselyn analysointiin. Lisäksi analysoinnin tukena oli Webropol-ohjelmiston peruserä. Näiden välineiden avulla oli mahdollista kätevästi hahmottaa ristiriitaisuuksia verkoston toiminnassa. Käytännössä kyselyaineiston analyysi oli yhtä nopeaa kuin sen kerääminenkin. Ensin etsin jokaisesta verkoston osa-alueesta heikoimman keskiarvon saaneen

kohdan ja pohdin oppimispäiväkirjaa hyödyntäen, mitä se tarkoittaa verkoston toiminnassa. Näin hahmotin sitä, mihin asioihin fokusryhmäkeskustelussa tulisi keskittyä. Kyselyn tulokset löytyvät liitteestä 8.

Kysely aineiston perusteella keskusteluun nostettavat teemat olivat:

1. Verkoston perustehtävä ja siinä onnistuminen sekä koen olevani tärkeä osa verkostoa
2. Ymmärretyksi tuleminen verkoston toiminnassa
3. Verkoston luottamus; Kilpailuasetelmat ja yksilölliset intressit

4.3 Fokusryhmäkeskustelulla yhteinen näkemys asioista

Koska sähköpostikyselyn aineisto antoi melko yleisluontoisen kuvan verkoston toiminnan ristiriidoista, oli tarkennettava kyselyn antamaa kuvaa fokusryhmäkeskustelulla. Kyselyn tulokset käsiteltiin fokusryhmäkeskustelulla työnetsijäringin työkokouksessa osallistujien kesken helmikuussa 2010.

Fokusryhmähaastattelu on ryhmähaastattelun menetelmä, joka sopii Eskolan ja Suorannan (1999, 96–97) mukaan osaaminen ja toimintakyky -kyselyn tulosten läpikäymiseen, koska haastateltavia yhdistää kuuluminen samaan ryhmään. Asiat, joista puhutaan yhteisesti, ovat kaikille tuttuja. Tällöin myös väärin ymmärtäminen ja unohtaminen on vähäisempää. Ryhmähaastattelu on tehokas menetelmä, koska sillä saadaan enemmän tietoa kyseisestä aiheesta ja yhdellä istunnolla haastateltua useita ihmisiä. Ryhmähaastattelu voi olla myös suhteellisen vapaamuotoinen, mutta kuitenkin asiassa pysyttelevä keskustelu. Vaikka ryhmähaastattelun järjestämiseen kuuluukin erinäisiä haasteita (mm. haastatteluajkojen sopiminen, haastattelusta kieltäytyminen, haastattelun tallentamiseen liittyvät ongelmat, haastattelun purkamisen ongelmat, litterointi) on sillä myös omat etunsa verkostotyöskentelyn kehittämisessä mm. ryhmäkontrolli, tehokkuus ja yhteinen kokemus asiasta. (Eskola & Suoranta 1999, 95–99.)

Verkoston toiminnan kehittämisen kannalta fokusryhmäkeskustelu tarkoitti sitä, että kaikki työnetsijäringin jäsenet kutsuttiin yhteiseen tilaisuuteen, jossa keskusteltiin osaaminen ja toimintakyky-kyselyn tuloksista ja sen herättämistä kysymyksistä ja mielikuvista liittyen verkoston toimintaan. Fokusryhmähaastattelulla on mahdollista saada selville ihmisten tarpeita, mieltymyksiä, subjektiivisia reaktioita, mutta myös ideoita tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Fokusryhmä tekniikkaan kuuluu myös ajatus keskusteluteeman fokusoimisesta. Keskustelutilaisuuden runko on melko yksinkertainen ja siinä muutamalla peruskysymyksellä, jotka on kuitenkin tarkkaan määriteltä, saadaan aineistoksi haastattelumateriaali, joka koostuu ryhmän kommentteista. Fokusryhmäkeskustelun kysymykset löytyvät liitteestä 10. (Toikko & Rantanen 2009, 145–146.)

Keskustelu eteni laaditun PowerPoint-esitykseni mukaan kysymyksittäin. Esittelin ensin osaaminen ja toimintakyky-kyselyn tulokset aihealueittain laatimaani yhteenvetoa hyödyntäen. Sen jälkeen perustelin kysymysasettelua aineiston pohjalta, ja johdin siitä kysymyksen yhteiseen keskusteluun osallistujien kesken. (Työnetsijäringin fokusryhmäkeskustelu 24.2.2010.) Tapahtumana fokusryhmäkeskustelu on Hussia (2003, 33–45) mukaillen tila, jossa kerättyä tietoa raportoidaan (osaamisen ja toimintakyky-kyselyn tulokset) ja samalla se on uuden tiedonmuodostuksen kenttä (yhteinen ymmärrys). Fokusryhmäkeskustelu voi olla prosessin käynnistämisen tiedonkeruumenetelmä ja samalla yhteisen tiedonjakaja.

Aivan ongelmitta fokusryhmäkeskustelun taltiointi ei mennyt. Videointi ei onnistunut koko ajalta, koska kameran akku loppui noin 20 minuuttia ennen keskustelun päättymistä. Tältä osin keskustelun dokumentointi on kirjurin ja omien muistiinpanojen varassa.

5 Kehittämisprosessin tulokset

5.1 Verkoston rakenteen ja toimintamallin muuttuminen

Kokemukset työnetsijäringin toiminnasta ovat olleet fokusryhmäkeskustelun perusteella pääsääntöisesti positiivisia. Vahvuuksina nähtiin se, että se on tuonut lisäarvoa jokaisen työhön työllistämisen ja tiedon jakamisen kautta verkoston jäsenten kesken. Tiedon jakaminen tapahtuu työpaikkatietojen, asiakkaiden ja eri palvelujen välillä. Tiedon jakaminen on yksi keino helpottaa eri hankkeiden tavoitteisiin pääsemistä ja ringin perustehtävän tekemistä. Hakkarainen ym. (2003, 9) huomauttavat, että innovatiivisissa yhteisöissä kehittäminen on osanottajien toiminnan kohde, jossa tietoisesti tuotetaan muutoksia toimintaan ja uutta tietoa jäsenille. Ringin perustehtävästä toi esille yksi jäsen olennaisen: *jos ajatellaan tätä, niin se on yksi työkalu päästä hankkeen tavoitteisiin.*

Fokusryhmäkeskustelussa pohdittiin verkoston perustehtävää. Pohdinnan tuloksena tuli esille tarve verkoston rakenteen muutoksesta, jotta perustehtävää voitaisiin toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on koko kehittämisprosessin keskeisin tulos. Työnetsijäringin alkuperäisestä hajautetusta verkostosta siirryttiin keskitettyyn verkostoon, jossa Polkuja Yrityksiin -projektilla on jatkossa enemmän vastuuta verkoston johtamisessa ja toiminnan koordinoinnissa, yrityskontakteissa ja asiakasohjauksessa. Uusi työnetsijöiden toimintamalli on kuvattu työnetsijäringin toimintamallissa (liite 11). Muut työnetsijät luottivat Polkuja Yrityksiin II -projektin kykyyn koordinoida verkoston toimintaa, tehdä yritysysteistyötä ja välittää työpaikkatietoja muille toimijoille. Työnetsijät kokivat, että keskittämällä toimintaa saadaan koko verkoston toimintaa selkeämmäksi. Yksi kommentti asiaan liittyen oli tällainen: *on hyvä, että kulkee teidän kautta, että ei mene siksakiksi koko homma.*

Ryhmän ehdottikin, että verkoston toimintamallin muutos voidaan päättää saman tien. Samalla kuitenkin puhuttiin siitä, että omia yrityskontakteja pitää edel-

leen tehdä, koska hankkeiden tavoitteisiin on määritelty yritysysteistyön tekeminen.

Ryhmä teki päätöksen myös verkoston uuden toimintamallin päivittämisestä, joka verkoston koordinaattorin tuli kirjoittaa valmiiksi seuraavaan tapaamiseen mennessä, jossa se voidaan yhdessä hyväksyä. Järvensivun ym. (2010, 16) mukaan verkoston johtajan tulisi välttää tekemästä päätöksiä verkoston puolesta, koska paras osaaminen löytyy verkostolta. Verkostojohtajan on luotettava siihen, että verkoston toimijat hahmottavat toiminnan käytännön tasolla ja täten pystyvät tekemään ratkaisuja asioiden suhteen. Fokusryhmäkesustelun aikana tehty päätös toimintamallin päivittämisestä kertoo niin verkostojohtajan kuin jäsentenkin keskinäisen luottamuksen parantumisesta. Työetsijöiden suoraviivaista tapaa käsitellä toimintamallin muuttamista kuvaa hyvin erään jäsenen lause: *muotoillaan muutama lause lisää siihen* [toimintamalliin].

Suomisen ym. (2007, 7) mukaan verkostot voivat muuttua ajan myötä keskusjohtoisesta itseohjautuviksi ja toisinpäin. Muutoksella voi olla hyvä tai huono vaikutus verkoston tulevaisuuden kehityssuuntiin. Keskitetyssä verkostossa tieto on samanlaista ja rakenne on sellainen, että se rajoittaa jäsenten tiedonvaihtoa. Verkostolla on keskusorganisaatio, joka ikään kuin pitää lankoja käsissään. Keskitetty verkosto on toimittajaverkko, jonka jokainen yksittäinen toimija on huippuosaaja ja oman roolinsa toteuttaja. Keskitetyn verkoston vaarana on kuitenkin se, että innovatiivisuus vähenee ja verkosto sulkeutuu liikaa. Toinen vaara tekijä on se, että verkoston toiminta passivoituu, jos jäsenet luottavat siihen, että verkoston johtaja hoitaa kaiken. Toisaalta keskitetyn verkoston johtaminen on helpompaa, koska koordinointi ja vastuu toiminnasta ja sen kehittämisestä on selkiytetty. (Barabàsi 2002; Möller ym. 2007, 137–138.)

Jaettu johtajuus on hyvän verkostoitumisen mahdollistamista ja on tärkeää, että sitä tehdään yhdessä tietoisesti. Verkostojohtamisen yksi näkökulma onkin se, että verkosto itse pääsee päättämään miten toimintaa johdetaan. Yhteisellä sopimisella on positiivisia vaikutuksia verkoston luottamukseen ja sitoutumiseen.

Verkostojohtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa verkosto yhteistyöllä ratkaisee esiin nousevia ongelmia. Tästä syystä verkostojohtaminen on kaikkien verkoston jäsenien tehtävä. (Järvensivu ym. 2010, 17.)

5.2 Verkoston luottamus

Verkoston toimintamallin tai rakenteen muuttuminen voi johtua siitä, että luottamus verkoston koordinointiin, yhteiseen toimintaan ja muihin toimijoihin on lisääntynyt. Työnetsijäringin jäsenet luottavat verkoston ”navan” Polkuja Yrityksiin -projektin kykyyn koordinoida ja kehittää ringin toimintaa. Sektoritutkimuksen neuvottelukunnan (2009, 15) mukaan kilpailukykyyn tähtäävät ja arjen selviytymistä edistävät, vuorovaikutteiseen suunnitteluun perustuvat verkostot pyrkivät luomaan houkuttelevan ”navan”. Se on verkoston avaintekijöitä. Luottamus näkyy etenkin siinä, että työnetsijäringin jäsenet tietävät, miten ringin avulla saavutetut tulokset määritellään ja kirjataan: *Se luottamus on kasvanut, se niin ku kenelle se [tulos] kirjataan. Rahoittaja näkee minne on mennyt.*

Ringin jäsenet kokivat yritysysteistyön haasteelliseksi käytännössä. Tähän toivottiin apua Polkuja Yrityksiin -projektilta. Verkoston jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että yrittäjät pitävät siitä, että he saavat kaikki palvelut yhdestä paikasta. Yhden luukun periaatteen kannattajat kommentoivat asiaa seuraavasti: *Luottamus yritykselle siitä, että joku osaa hoitaa asian varmasti.*

Yrityskontaktien keskittämistä puoltaa yhteinen huoli siitä, että yrittäjät kyllästyvät monien eri hankkeiden työnetsijöiden kontakteihin. Keskittämisestä on puhuttu jo vuosien ajan, mutta asialle ei ole tehty konkreettisia toimia. Tämä voi tulevaisuudessa pahimmillaan johtaa siihen, että yritykset kuormittuvat liian monen tahon yhteydenotoista ja lopulta eivät suostu yhteistyöhön. Huoleen yrityskentän mahdollisesta passivoitumisesta otettiin myös kantaa: *Jos ollaan kaikki, [soittamassa] niin yrittäjät kyllästyy.*

Suominen ym. (2007, 29) toteavat, että on olemassa kahdenlaista luottamusta; nopeaa ja pitkäaikaista, joustavaa luottamusta. Nopea luottamus näkyy verkoston sopimuksina ja sääntöinä. Joustava luottamus sen sijaan pohjautuu vastavuoroisuuteen ja toisen osapuolen tuntemiseen. Joustavan luottamuksen syntyminen vie aikaa ja se edellyttää ensin nopean luottamuksen synnyttämistä. Pitkäkestoisen luottamuksen syntyminen vie aikaa ja verkoston koordinaattori ei voi muodostaa sitä muiden puolesta. Nopeaan luottamukseen kuitenkin voidaan reagoida erilaisin sopimuksin ja säännöin. Pitkäkestoisen luottamuksen ylläpito perustuu yksinkertaisiin yhteistyön periaatteisiin: tehdään mitä luvataan, ollaan rehellisiä, eikä pyritä hyötymään verkoston muiden osallistujien kustannuksella.

Luottamus on kuin tulevaisuuden ennakkointia. Luotamme siihen, että yhteistyökumppanimme toimivat tietyllä, oletetulla tavalla, eikä aiheuta tahallista vahinkoa. Toisten toiminta on siis ennustettavaa, jota yhteisesti määritellyillä säännöillä ja ohjeilla kontrolloidaan. Toisaalta luottamus voi perustua jatkuvaan vuorovaikutukseen, jossa toimijat asettavat yhteiset tavoitteet oman edun edelle. Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sosiaalisen järjestelmän ja toisen osapuolen toiminnan ennustettavuutta voidaan sanoa luottamukseksi. Luottamus osaltaan vähentää satunnaisuutta ja monimutkaisuutta suhteessa sosiaalisiin suhteisiin ja helpottaa eri verkostotoimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Korkala & Mähönen 2006, 55–56.)

5.3 Verkoston aktiivisuus

Työnetsijäringin toiminnan kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi on luotu yhteinen kokouskäytäntö. Jokaisesta kokouksesta lähetetään etukäteen työkokouksen esityslista, jonka pohjalta asioita käsitellään. Jokaisella ringin jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa esityslistan sisältöön. Samalla jokaisen ääni tulee kuulluksi, jos jotakin tärkeää asiaa on yhteisesti jaettavaksi. Kokousmuistiot toimivat myös verkoston tiedontuotannon välineinä, asioiden muistioina sekä verkostotoiminnan arvioinnin ja prosessin seuraamisen välineenä.

Yhteiset työkokoukset nähtiin fokusryhmäkeskustelussa tärkeiksi, koska ne tarjoavat foorumin keskustella yhteisistä asioista ja tutustua toisiin samaa työtä tekeviin henkilöihin. Ringillä voi olla vertaistuellinen merkitys osallistujilleen ja samalla se synnyttää luottamusta työnetsijöiden välille sekä sitouttaa jäseniä verkoston toimintaan. Vertaistuen syntymiseen näyttää vaikuttavan etenkin se, että verkoston jäsenet tuntevat toisensa. Näin asiaa kommentoi eräs jäsen: *Tosi hyvä juttu, kun päässyt tutustumaan tarkemmin. Helppo toimia kun tuntee hyvin [muut jäsenet].*

Työkokouksissa keskitytään yhteiseen tavoitteeseen ja keskustellaan yhteisistä ajankohtaisista asioista. Samalla on mahdollista perehdyttää uusia jäseniä verkoston toimintaan ja tuoda uutta tietoa verkoston jäsenille sen ulkopuolelta. Verkoston jäsenet voivat auttaa toisiaan vaikeiden asioiden ratkaisemisessa. Yhteisen keskusteluareenan luominen on tärkeää myös verkoston johtamisen kannalta. Se on paikka, jossa verkoston toimintaa voidaan kehittää ja tehdä yhteisiä päätöksiä. Hankkeen vetäjät toimivat usein yksin ja työnetsijärinki toimii foorumina, jossa voi purkaa omia tuntojaan ja jakaa yhteisiä kokemuksia. Keskustelussa nousi esille se, että tällainen toiminta auttaa myös jaksamaan työssä. Jatkossa ringin tapaamisissa tulisi painopistettä siirtää fokusryhmäkeskustelun perusteella työllistämisestä yhteisten ajankohtaisten asioiden käsittelemiseen: *Työhyvinvointi,,,hankkeiden vetäminen raskasta yksin, pitäisi olla sellainen rinki, jossa puretaan.*

Verkoston johtajan tehtävänä on huolehtia, että löytyy yhteistä aikaa asioiden purkamiseen. Viitalan (2008, 341–346) mukaan erilaiset palaverit tuovat säännöllisyyttä toimintaan. Niiden avulla luodaan myös yhteisöllisyyttä ja sosiaalisia verkostoja toimijoiden välillä. Palaverien ensisijainen tavoite on suunnata toimijoiden huomio niihin asioihin, joista pitää keskustella ja tehdä päätöksiä. Keskustelujen kautta luodaan oppimista edistävää, luottamuksellista ilmapiiriä.

Järvensivu ym. (2010 14, 16) toteavat, että verkostonjäsenten ja eri organisaatioiden välille voi syntyä luottamusta ja sitoutumista vain, jos osapuolet tuntevat toisensa riittävän hyvin. Wengerin (1998) mukaan toisten ihmisten vahvuuksien

ja erityisosaamisen tunteminen hyödyttää koko yhteisöä. Verkostojohtamisella voidaan vaikuttaa ihmisten välisten hyvien suhteiden syntymiseen yhteistyön ja sitä tukevien rakenteiden avulla. Luottamus voi vahvistua tai heikentyä vain työnetsijäringin jäsenten toiminnan kautta, joten luottamuksessa ja sitoutumisessa on kyse ihmisten välisistä suhteista ja siitä, miten niissä toimitaan. Tähän myös fokusryhmässä kiinnitettiin huomiota: *Keskinäinen tuki ja toimintamalli helpottaa oloa, kun tietää, miten toimia.*

Työnetsijäringin toimintaan ja sen kehittämiseen osallistuu usean eri organisaation työnetsijöitä. Verkostomaisissa organisaatioissa työntekijät eivät kuulu enää vain yhteen tiimiin, vaan ovat useiden eri ryhmien jäseniä. Verkostopohjaiset organisaatiot ovat tyypillisiä asiantuntijaorganisaatioita. Verkostotyölle on ominaista yhteisen ymmärryksen luomisen lisäksi pyrkimys kompleksisen ja itseohjautuvan toiminnan tukemiseen. (Nummi 2007, Toikko & Rantanen 2009, 103–104 mukaan) Yhteistyörutiineilla voidaan lisätä luottamusta eri organisaatioiden välillä. Tämä tarkoittaa yhteisiä sääntöjä, tapaamiskäytäntöjä ja tapoja osoittaa keskinäistä kunnioitusta. (Järvensivu ym. 2010, 14, 16.) Fokusryhmäkeskustelun perusteella tämä voi vaikuttaa myös avoimeen vuorovaikutukseen: *Voi mennä suoraan asiaan, kun tunnemme toisemme... hirveesti eri aloilta ihmisiä, ja voi sanoa suoraan.*

Tiedonkulun edistäminen verkostossa on myös yksi toiminnan kulmakivistä. Verkoston toiminta perustuu kokemusten ja tiedon vaihtamiseen sekä sosiaaliin vuorovaikutukseen. Viestinnällä on mahdollista vaikuttaa osallistujien väliin vuorovaikutukseen. Verkostotoimintaa tukevan viestinnän pelisääntöjen tekeminen on kaikkien osallistujien tehtävä, mutta sen ylläpitäminen on koordinoijan vastuulla.

Fokusryhmäkeskustelussa kritisoitiin sitä, ettei verkostoa käytetä vielä tarpeeksi keskinäiseen ajatustenvaihtoon. Palonen, Hakkarainen, Talvitie ja Lehtinen toteavat (2003,25), että hyvin toimiva verkosto koostuu yksilön ja koko tiimin näkökulmasta katsoen monipuolisesta vuorovaikutussuhteiden verkostosta, jossa hankitaan tietoa jäsenille ja sitä jaetaan tehokkaasti. Tältä osin rinkiä olisi kehi-

tettävä, koska esimerkkejä sellaisista verkostoista on olemassa, joissa viestintä ja ajatustenvaihto pelaa erinomaisesti: *Ei vielä käytetä tarpeeksi (rinkiä), puhelimella pidettiin yhteyttä hankkeessa, jossa ihmiset eri puolilla Suomea*

Suomisen ym. (2007, 38) mukaan sujuvan vuorovaikutuksen mahdollistaminen osallistujien välillä palvelee verkoston toimintaa. Verkoston koordinoijan tehtävänä on löytää tiedottamistapa, joka palvelee verkoston toimintaa. Viestinnän toimintatapa, joka on kirjattu verkoston pelisääntöihin, hyödyttää jokaista osallistujaa tehokkaasti. Jokaisen verkoston jäsen on itse vastuussa siitä, mitä tietoa ja kokemuksia jakaa. Fokusryhmäkeskustelun perusteella kokemusten jakaminen ei tarvitse olla monimutkaista. Puhelimella voi soittaa ja saada apua ongelmatilanteisiin: *Puhelimella pidettiin yhteyttä, mikä auttoi jaksamaan.*

Järvensivun ym. (2010, 14) mukaan verkostotoiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että osallistujat tarjoavat sellaisia asioita, joita itse odottaa saavansa muilta verkoston jäseniltä. Verkoston koordinoijan vastuulla on tukea tätä viestintää. Sillä näyttäisi olevan vaikutusta ihmisten työssä jaksamiseen. Verkoston jäsenten avointa keskustelua ja tiedonsiirtoa ei synny ilman luottamusta ja sitoutumista, ja ilman luottamusta ja sitoutumista tieto ei liiku. Nämä ovat toisiaan vahvistavia tai heikentäviä elementtejä. Tiedonsiirto on samalla verkostoitumisen työkalu että verkostoitumisen tulos. Informaation lisääntyminen verkostossa voi tuottaa uutta tietoa ja mahdollistaa oppimisen. Palonen ym. (2003, 15) kuitenkin huomauttavat, ettei pelkkä informaation lisääntyminen takaa uuden oppimista.

5.4 Vastavuoroinen toiminta

Kehittämistoiminnassa nousi esille, että vastavuoroisuus on yksi kiinteästi verkostoihin liittyvä piirre. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki yhteistyön osapuolet osallistuvat tasapuolisesti verkoston työskentelyyn. Vastavuoroisessa verkostossa toimijat kokevat, että yhteistyöstä on heille oikeasti hyötyä. Vastavuoroisuuden synnyttäminen ja ylläpitäminen on verkoston johtajan erityishaaste, koska verkoston toimijoiden lähtökohdat voivat olla heterogeenisia. Toisilla voi olla esimerkiksi enemmän resursseja käytössä toimimiseen verkos-

ton hyväksi. Verkoston toimijoiden vastuulla on tehdä sopimus siitä, miten näitä resursseja arvotetaan. (Suominen ym. 2007, 34.)

Yritysyhteistyössä näkyy työnetsijäringin vastavuoroinen toiminta. Polkuja yrityksiin -projektin vastuulla on tiedottaa löytyneistä työpaikoista ja hoitaa yritysyhteistyö. Ringin jäsenten vastuulla on tarjota työpaikkoihin soveltuvia henkilöitä, joita verkoston koordinaattori voi esitellä yrityksiin. Yritysyhteistyö on kehittynyt työnetsijäringin kehittämisprosessin aikana. Vastavuoroiseen toimintaan liittyy luottamus siitä, että henkilöt, jotka esitellään yrityksiin, ovat soveltuvia. Tärkeää on jäsenten aktiivisuus ylipäättään esitellä henkilöitä verkoston koordinaattorille. Fokusryhmäkeskustelussa ryhmä koki, että he ovat kehittyneet lähinnä siinä, millaisia työntekijöitä ollaan etsimässä yritystyöpaikkaan ja siinä, miten koko työllistämisprosessi etenee: *kun aloitettiin, ihmisillä piti olla valmiudet kunnossa. Yhteiset keskustelut [asiakkaista] jäntevöittäneet selkeästi meidän toimintaa.*

Työnetsijäringin toiminnassa yritysyhteyksien hoitaminen keskitetysti on hyvä tapa toimia. Verkoston jäsenet luottavat fokusryhmäkeskustelun perusteella siihen, että Polkuja Yrityksiin -projektin henkilöstön kautta tulee ringin tietoon työpaikkoja. Tämä helpottaa myös jokaisen ringin jäsenen työtä, koska verkostosta tulevat ”ylimääräiset” työpaikat helpottavat jokaisen omaa yrityksiin suuntautuvaa työllistämistä. Hankkeiden perustyössä aikaa vie paljon henkilöstöasiat ja hankkeiden perustoimintojen johtaminen, joten aikaa omille yrityskontakteille ei jää. Yrityskontakteja kommentoitiin jäsenten toimesta näin: *Tieto siitä, että yrityskontakteja on, ja ne toimivat, ja niitä on paljon, se on semmonen lisäväylä yrityksiin päin. Periaatteessa aika ei riitä hirveästi lähteä etsimään yrityksiä.*

Vastavuoroinen toiminta perustuu luottamukseen ja avoimuuteen verkoston jäsenten välillä. Kilpailuasetelmat eri toimijoiden välillä voivat johtaa siihen, että luottamusta ei synny ja se vaikuttaa koko verkoston yhteistyökuvioihin (Suominen ym. 2007, 29–30). Järvensivu ym. (2010, 10) toteavat, että verkostossa syntyvät ongelmat tulisi ratkaista verkostossa. Vaikeiden asioiden käsittely yhdessä lisää luottamusta pitkällä aikavälillä. Engeströmin (2004, 63) mukaan ris-

tiriidat ovat oppimisen voimanlähde, jota ei nähdä pelkästään kielteisenä ilmiönä vaan elämän ja kehityksen ominaispiirteenä.

Yksi työnetsijäringin kipupisteistä on verkoston toimijoiden väliset kilpailuasetelmat. Fokusryhmäkeskustelussa verkoston kilpailuasetelma -teemaa käsiteltiin, koska eri toimijoiden vastakkainasettelu voi vaikuttaa haitallisesti koko verkoston toimintaan. Fokusryhmäkeskustelun perusteella rahoittajan asettamat tavoitteet vaikuttavat välityömarkkinoilla toimivien hankkeiden välisiin suhteisiin. Joissain tapauksissa ne aiheuttavat kilpailuasetelmia eri toimijoiden kesken. Työnetsijöiden mielestä kilpailua aiheuttaa myös se, että rahoittajan asettamat tavoitteet eivät ole realistisia. Kilpailusta todettiin fokusryhmäkeskustelussa näin: *Rahoittajat, kun tuijottavat lukuja, niin kilpailu tulee jossain mittakaavassa.* Samalla otettiin kantaa myös työllistämisen haasteellisuuteen: *minkä teen, kun työllistämisjaksot eivät tuota työllistämistä.*

Toimintaympäristössä tapahtuvat rakennemuutokset vaikuttavat myös työnetsijäringin toimijoiden välisiin kilpailuasetelmiin. Kuntien talouden tiukentuminen ja ESR-rahoituksen virtauksen väheneminen maakuntaan luo järjestökentälle tilanteen, jossa eri toimijat ovat samoilla rahoitusapajilla. Hankerahoituksen saamiseksi tavoitteet on asetettava korkealle. Asiakasryhmä on kuitenkin vaikea ja vaatii paljon ohjausresursseja. Tulokseksi pitäisi laskea keskustelun perusteella asiakkaan pienikin eteneminen: *Pitäisi antaa pisteitä, mitä matalammalta lähdetään.*

Kilpailuasetelmat verkostossa aiheuttavat toimintojen eriytymistä ja voivat muuttaa nykyistä melko avointa verkoston keskustelu ympäristöä. Suominen ym. (2007, 31) mukaan eri organisaatiot ovat huolissaan siitä, että heidän toimintoihin liittyvät luottamukselliset tiedot leviävät kilpailijoiden käsiin. Tämä aiheuttaa sen, että organisaatioiden välinen vuorovaikutus uusien innovaatioiden ja ideoiden kehittämisessä vähenee. Jäntin (2003, 50) mukaan uudet ajatukset ja innovaatiot mahdollistuvat yhteisön sosiaalisessa kanssakäymisessä, jossa hyödynnetään yhteisön erilaista osaamista. On tärkeää, että verkoston toimijoiden välillä on luottamusta siihen, että näissä kanssakäymisissä tuotettua tietoa ei

käytetä oman organisaation edun tavoitteluun. Verkoston kehittämisen kannalta eri taustojen ja näkökulmien avulla saavutettu osaaminen voi myös hidastua.

Verkoston johtamiselle kilpailuasetelmat ovat oma haasteensa. Verkostotyössä kilpaillemista tulisi luottamuksen menettämisen perusteella välttää kaikin keinoin. Kilpailu ei ole aina negatiivinen asia. Jäntti (2003, 53) toteaa, että erilaiset konfliktit voivat muuntua yhteisön luovaksi voimaksi, jos niitä käsitellään rakentavasti ja löytyy riittävästi luottamusta eri toimijoiden välillä. Verkostojohdajan on pystyttävä luomaan ilmapiiri, jossa on mahdollista käsitellä ongelmallisiakin asioita. Tällaisella konsensukseen pyrkivällä johtamisella on merkittävä vaikutus myös verkoston jäsenten sitoutumiseen. Fokusryhmäkeskustelun perusteella kilpailuasetelmiin oli tullut muutosta kehittyneen yhteistyön muodossa: *Muuttuu käsitys kilpailusta, kaikilla omia toimintamalleja ja käytetään kaikkia hyväksi.*

5.5 Työnetsijäringin heikot signaalit

Fokusryhmäkeskustelun aineistoa käsiteltäessä nousi esille myös teemoja, jotka eivät kiinnittyneet aiempiin kolmeen teemaan, vaan olivat täysin uusia. Nämä heikot signaalit kuitenkin kuuluivat olennaisesti työnetsijäringin toimintaan. Näin ollen uusia teemoja on tarpeellista tuoda esille tuloksia tarkasteltaessa. Fokusryhmähaastattelun perusteella uusia teemoja olivat vaihtuvuus verkostossa ja vertaistuki. Nämä asiat mainittiin keskustelussa, kun kysyttiin kokemuksia verkoston toiminnasta ja siitä, miten jäsenet tulisivat paremmin ymmärretyksi verkostossa. Ryhmäkeskustelun perusteella uudet jäsenet kokivat, etteivät he tulleet verkostossa ymmärretyksi, koska he eivät tunteneet verkoston toimintatapoja. Vaihtuvuudesta nousevia haasteita voidaan verkoston entisten jäsenien mukaan vähentää panostamalla **uusien jäsenien perehdyttämiseen**.

Ringissä on ollut paljon osallistujia, joita ei enää ole mukana toiminnassa. Työllisyshankkeille on ominaista, että ne toimivat projektimuotoisesti, jolloin niissä on suuri henkilöiden vaihtuvuus. Hankkeiden vetäjien vaihtuessa verkoston jäsenistökin muuttuu. (Järvensivu ym. 2010, 20.) Työnetsijäringin toimintaan tämä

vaikuttaa niin, ettei asiakkaita ja työpaikkatietoja tule ringin muiden jäsenten tietoon. Näin asiaan totesi eräs työnetsijä fokusryhmäkeskustelussa: *Kun vaihtuu vetäjät ja asiakaskunta vaikea, niin avoimiin paikkoihin ei tule (hakijoita), myöskään välitettäviä työpaikkoja ei ole.*

Hakkarainen ym. (2003, 10) toteavat, että innovatiivisissa yhteisöissä on pysyviä sosiaalisia rakenteita, mutta niihin liittyy myös osanottajien suuri vaihtuvuus. Vain muutama aktiivisesti toimivista yhteisön jäsenistä on tietoinen yhteisön koko historiasta. Samalla uudet jäsenet samaistuvat yhteisön jo olemassa oleviin käytäntöihin. Työnetsijäringin kannalta jatkossa tulisi huomiota kiinnittää juuri uusien jäsenien perehdyttämiseen. Keskustelussa esitettiin kannanottoja tämän puolesta: *kun tulee uusia, niin ei ole heti kärryllä...miten hyödyntää ja mitä annettavaa minulla.* Fokusryhmäkeskustelun perusteella verkostonjohtajan olisi reagoitava tähän tuen tarpeeseen, varsinkin uusien henkilöiden osalta: *Uusi tulija tarvitsee eniten tukea.*

Verkoston jäsenten vaihtuminen kehittämisprosessin aikana edellyttää sekä uusien jäsenien perehdyttämistä että yhteisten päämäärien tarkistamista (Järvensivu ym. 2010, 20). Kysymys on siis siitä, että ringin uudet jäsenet tulisi perehdyttää ringin toimintaan ja sitä pidettiin huomion arvoisena asiana tulevaisuuden toimintaa silmällä pitäen. Perehdyttäminen nähtiin toimintana, joka on verkoston koordinoijan vastuulla. Perehdyttämisen tulisi tapahtua henkilökohtaisesti tapaamalla verkoston uusi jäsen. Erään jäsenen mielipiteessä on suora toimintaohje verkoston johtajalle: *Ehkä se kannattaisi nokatusten käydä kertomassa, mikä tämä on.*

Perehdyttämistä ei ole huomioitu fokusryhmäkeskustelun perusteella tarpeeksi hyvin työnetsijäringin aiemmassa koordinoinnissa. Perustyössä uusien hankkeiden vetäjien kanssa pidetään aloituspalavereita yhteistyöhön liittyen, mutta näissä palavereissa ei ole huomioitu tarpeeksi työnetsijäringin toimintaan liittyviä asioita. Tähän kiinnitettiin huomiota fokusryhmässä: *Työntekijävaihdoksia ei ole huomioitu.*

6 Pohdinta

Opinnäytetyöni kuvaa työnetsijäringin kehittämisprosessin innovatiivisen osamisyhteisön mallia hyödyntäen. Tässä kappaleessa tarkastelen kehittämisprosessin tuloksia, teen niistä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia tulevaisuutta silmällä pitäen. Tässä kappaleessa arvioin myös opinnäytetyöni luotettavuutta, eettisyyttä ja hyödynnettävyyttä.

6.1 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Kuviossa 2 on tiivistetty työnetsijäringin kehittämisprosessin tulokset. Kuviossa on esitetty myös se, mitä verkostojohtamiselta edellytetään, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Siinä on myös hahmotettu kehittämistulosten sivutuotteena syntyneitä ns. heikkoja signaaleja sekä työnetsijäringin tulevaisuuden kehittämistyötä.



Kuvio 5. Yhteenveto työnetsijäringin kehittämisprosessin tuloksista.

Toimintamallin ja rakenteen muuttuminen on olennaisin kehittämisprosessin tulos. Engeström (2004, 59) toteaa, että verkosto on arvioinut uudelleen toimintansa arvoja ja normeja, jonka pohjalta uuden toimintamallin rakentaminen ja sen käyttöön ottaminen on tehty. Tämä taas kertoo siitä, että verkosto oppii jotakin uutta, mitä ei vielä ole ollut olemassa. Alkuperäisestä hajautetusta verkostosta siirryttiin keskitettyyn verkostoon, jossa Polkuja Yrityksiin -projektilla on jatkossa enemmän vastuuta verkoston johtamisen sekä toiminnan koordinoimisen, yrityskontaktien ja asiakasohjauksen tiimoilta. Muutoksella voi olla hyvä tai huono vaikutus verkoston tulevaisuuden kehityssuuntiin.

Verkoston johtamisen merkitys kasvaa jatkossa. Keskitetyn verkoston vaarana on, että innovatiivisuus vähenee ja verkosto sulkeutuu liikaa. (Möller ym. 2006, 137.) Verkoston tulisi jatkossa tietoisesti ja aktiivisesti ”hengittää” ulospäin. Jos tähän verkostoon lisätään toimijoiden keskinäistä vuorovaikutusta, verkko voi vahvistua ja oppiminen lisääntyä ja verkoston toiminta kehittyä edelleen. Verkoston johtajan on ylläpidettävä verkoston toimintaa, jolla tämä tavoite onnistuu. Samalla on löydettävä yhteinen reitti, jolla verkosto itsessään sekä sen osallistajat voivat kehittyä edelleen.

Verkoston toiminnassa voidaan nähdä myös ulkoapäin tulevia uhkia. Globaalit ongelmat rahoitusmarkkinoilla ovat vaikuttaneet myös työnetsijöiden työhön. Vuoden 2008 loppupuolella alkanut talouden taantuma vähensi työpaikkojen määrää yrityksissä. Työpaikkatietojen jakoon perustuvaa yhteistyötä oli hankala tehdä, koska työpaikkoja ei ole ollut yrityksissä tarjolla. Työnetsijöiden uudistettua toimintamallia päästiin kokeilemaan varsinaisesti vasta syksyllä 2010 vilkastuneen yritysten työvoimatarpeen myötä. Syksyllä 2010 työpaikkoja tuli enemmän ringin jäseniltä yhteiseen jakoon. Tulevaisuus näyttää onko keskitetyn verkoston toiminta perusteltua ja järkevää, kun kyseessä on toiminnan jatkuva kehittäminen.

Kehittämisprosessin tulosten perusteella työnetsijäringin jäsenten **aktiivisuutta** ja **osallistumista** voidaan lisätä pitämällä kiinni sovitusta kokouskäytännöistä.

Niiden merkitys koko verkoston toiminnalle on ilmeinen. Palaverit mahdollistavat yhteisen kokoontumisen yhteisten asioiden äärelle. Kokoontuminen antaa verkoston jäsenille mahdollisuuden osallistua verkostoa koskevien asioiden käsittelemiseen, tutustua muihin toimijoihin ja vaikuttaa yhteisiin päätöksiin. Verkoston jäsenen osallistuminen verkoston toimintaan konkretisoituu siis yhteisissä palaverissa. Suomisen ym. (2007, 36) mukaan osallistumisella on useita hyödyllisiä vaikutuksia verkoston toimintaan. Osallistumalla päätöksentekoon verkoston jäsenet ymmärtävät päätösten takana olevan ajattelun ja voivat motivoitua toimimaan yhdessä sovitulla tavalla. Verkoston jäsenten osallistumisella murretaan myös byrokraattisia organisaatiohierarkioita. Hierarkioiden murtaminen on ominaista verkostomaisesti toimivien yhteisöjen organisoitumiselle.

Jäsenten aktiivisuuteen vaikuttaa myös se, millainen verkoston **tiedonkulku** on palaverien ulkopuolella. Suominen ym. (2007, 66) toteavat, että verkostonjäsentä tulisi kannustaa olemaan yhteydessä myös sovittujen tapaamisten ulkopuolella. Tämä on asia, johon voi vaikuttaa ainoastaan sillä, että verkoston rakenne on sellainen, joka mahdollistaa yhteydenottojen syntymisen. Jatkossa on siis kiinnitettävä huomiota verkoston toimintaa tukevaan viestintään. Lehdon ja Valkokarin (2003, 38) mukaan tähän kuuluu mm. verkoston viestintävälineiden valinta ja tarjoaminen verkoston käyttöön, osallistujien yhteystietojen ylläpitäminen ja päivittäminen, yhteisen tiedon jakaminen ja yhteisen toimintaa koskevan tiedon ylläpitäminen ja päivittäminen. Möllerin ym. (2007, 119) mukaan verkostoilla on kyky levittää informaatiota nopeammin, inhimillisemmin ja energiaa säästävämmin. Tämän prosessin edesauttaminen on verkostajohtajan vastuulla.

Wengerin (1998) mukaan tasa-arvo, jakaminen ja vastavuoroisuus ovat yhteisön tunnuspiirteitä. Yhteistä näille yhteenliittymille on se, että niillä on yhteinen tavoite tai kohde. Onnistuakseen koko verkoston on työskenneltävä vastavuoroisesti tavoitteen suuntaisesti. Työnetsijäringin tulevaisuuden kannalta on tärkeää, että se pystyy toimimaan niin, että se tuottaa hyötyä osallistujilleen, ilman **kilpailullisia asetelmia**. Kilpailuasetelmat ovat aina uhka verkoston toiminnalle. Fokusryhmäkeskustelun perusteella työnetsijöiden välisiin kilpailuasetelmiin pitäisi hakea ratkaisua rahoittajan suunnalta. Yhtenä keinona on se, että työlli-

syyshankkeiden rahoitus, tavoitteet ja kohderyhmä olisivat tasapainossa. Kilpailuasetelmat vaikuttavat verkoston jäsenten välisen luottamuksen syntymiseen. Luottamuksen puuttuminen aiheuttaa sen, että verkoston osallistujien väliset keskustelut jäävät pintapuolisiksi ja samalla merkityksettömiksi. Vastavuoroisuus liittyy olennaisesti verkoston jäsenten sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Sosiaalisen vuorovaikutuksen on oltava molemminpuolista. Tällöin toiminnasta on hyötyä kaikille osapuolille niin työnhakijalle, työllisyshankkeelle kuin toiminnan rahoittajallekin. (Suominen ym. 2007, 66.)

Verkoston johtamisen kannalta **luottamuksen parantuminen** verkoston jäsenten kesken on erittäin hyvä asia. Luottamuksen parantuminen on monien eri asioiden summa. Ensinnäkin toimintaa on tehty näkyväksi erilaisin sopimuksin ja toimintamallein. Hakkarainen ym. (2003, 10) toteavat, että kaikki yhteisöt tarvitsevat toimintansa pohjaksi joukon vakiintuneita käytäntöjä ja hyvin toimivia ratkaisumalleja. Nämä voivat Suominen ym. (2007, 67) mukaan auttaa luottamuksellisten välien syntymiseen ja aktiivisen yhteydenpidon lisääntyessä, voidaan päästä aitoon vastavuoroiseen toimintaan.

Todellinen yhteistyö ja luottamus rakentuvat Silvennoisen (1999, 53) mukaan sille periaatteelle, että kaikki osapuolet **hyötyvät yhdessä toimimisesta**. Verkostosta saatava hyöty voi olla joko aineellista tai aineetonta. Aidossa yhteistyössä osapuolten väliset suhteet, tunnesävyt ja tavoiteltavat hyödyt ja tavoitteet ovat tasapainossa. Luottamuksen rakentuessa osapuolet saavat kokemusta siitä, että tulokset voivat olla parempia kuin yksin toimien. Kilpailuasetelmissa luottamus ei ole koskaan kokonaisvaltaista. Omiin päämääriin pääseminen keinolla millä hyvänsä ja voiton tavoittelu ruokkii epäluottamusta osapuolten välille. Toisen eduista piittaamaton toiminta voi johtaa kielteisiin seurauksiin. Luottamuksen uudelleen rakentaminen on vaikeaa, jos sen kerran on menettänyt. (Silvennoinen, 1999, 53–54.)

Hiljaisen tiedon esille nostamisen taustalla on huoli siitä, että asiantuntijuus on katoamassa eläkkeelle jäävien konkareiden tai taitavien työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa. Tietoa tai osaamista ei aina tiedosteta, ellei sitä pysähdytä

pohtimaan. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 7–9, 34.) Verkoston **toimijoiden vaihtuvuus** on aina haaste verkoston toiminnan kannalta. Hiljaista tietoa ja ammatillista osaamista häviää osallistujien poistuessa verkostosta. Varsinkin eri organisaatioiden projektiluonteisissa työtehtävissä työntekijöiden vaihtuvuus voi olla suurta. Verkostosta poistuminen ja toimijoiden vaihtuvuus voi olla joko hyödyllistä tai haitallista verkoston toiminnalle. Toimijoiden poistuminen voi avata mahdollisuuden uusille jäsenille osallistua toimintaan. Näin verkosto ”hengittää” ulospäin ja voi saada uutta osaamista toimintaansa. Verkostosta poistuminen voi olla haitallista, jos muut toimijat kokevat, että joku toimija voi hakea verkosta itselleen ainoastaan tarvitsemansa hyödyt. Tällöin on tärkeää, että verkostonjohtaja kertoo avoimesti muille osallistujille poistumisen syyt. Jos poistuja on avain-asemassa verkoston toiminnassa, voi toiminta näyttäytyä vähemmän kiinnostavana muille toimijoille. Vaarana tällöin on, että verkoston toiminta lakkaa kokonaan. (Suominen ym. 2007, 59–60.)

Verkostojohtamisella voidaan reagoida etukäteen verkoston toimijoiden vaihtuvuuteen. Ideaalitilanteessa verkostossa on määriteltä niin toimintatavat uuden jäsenen perehdyttämiseksi kuin vastuu sen toteuttamisesta. Etukäteen on myös hyvä käydä läpi perehdyttämiseen liittyvät asiat. Hyvällä perehdyttämisellä verkoston uudet työntekijät opastetaan nopeasti toimintaan mukaan. Näin verkoston toiminta jatkuu halutunlaisena, eikä vaihtuvuus vaikuta verkoston perustyöhön. Viestinnän merkitystä tässä tilanteessa ei ole syytä väheksyä. Viestinnän oikea-aikaisuus ja tarkkuus helpottavat aina perehdyttämistä. Viestinnän onnistumiseen voi vaikuttaa sillä, että luodaan aika ja paikka, jossa asioita käsitellään. (Suominen ym. 2007, 24–25.)

Työnetsijärinki on alun perin luotu yhteisen näkemyksen pohjalta ja sen on ajateltu olevan yhteisen työllistämistä edistävän toiminnan ilmentymä. Ilman osallistujien osallistumista verkostoa ei olisi olemassa. Uudistamisesta ja toimijoiden hyvistä käytännöistä keskustellaan säännöllisesti, jotta työnetsijöiden toimintaa voidaan yhdistää ja tehostaa. Samalla syntyy uutta tietoa kaikkien verkostonjäsenten käyttöön. Palosen ym. (2003, 15) mukaan tulokasjäsenet oppivat hiljaisen tiedon samalla, kun he oppivat toimintatavat, rutiinit ja käytettävät mene-

telmät. Verkoston hiljaista tietoa voidaan tehdä näkyväksi uusille jäsenille mm. mallintamalla ja kuvaamalla asiakastyötä tai selostamalla yrityskontaktin kulku käytännössä.

Otala (2008, 280) toteaa, että hiljainen tieto siirtyy vain, kun ympäristö on sellainen, jossa ihmiset uskaltavat jakaa näkemyksiään ja kokemuksiaan. Hiljaisen tiedon jakaminen on vaikeaa sen jakajalle ja tarvitaan hyvä syy hiljaisen tiedon jakamiselle. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan ennaltaehkäistä sisäistä kilpailua ja jakaa vastuuta monien ihmisten kesken. Avoimen ilmapiirin luominen on keskeinen tiedon jakamisen edistämistekijä.

Työnetsijäringin toimintaa voisi luonnehtia nykyään **strategiseksi verkostoksi**. Strateginen verkko on sellainen liittoutuma, jossa on keskusyksikkö, jonka rooli on keskeinen verkoston luomisessa ja kehittämisessä sekä verkoston toiminnan ylläpidossa. Verkostolla on solmukohta, ”napa”, johon työnetsijäringin koordinaattoria voisi verrata. Strategisessa verkostossa asiakas ja hänen kehitystarpeensa ovat toiminnan lähtökohtana. Verkoston jäsenet suunnittelevat toimintaprosessit yhdessä ja verkoston toimijat antavat kaikille jäsenille mahdollisuuden erikoistua niihin tehtäviin, jotka ovat verkoston kannalta hyödyllisiä. Verkostonjäsenet hyötyvät, koska verkosto on joustava ja yksittäinen toimijan ei tarvitse olla itse vastuussa ydinsaamisensa ulkopuolella. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa arvon lisääntymistä osapuolten välillä. Strategisen verkoston muo-
dostaminen ja johtaminen vaatii koordinaattorilta tai verkostonjohtajalta strategista kyvykkyyttä sekä kykyä luoda keskinäistä luottamusta ja avoimuutta. Verkoston osallistujilta edellytetään innovatiivisuutta, yhteisten arvojen omaksumista ja joustavuutta. (Barabàsi 2002, 62; Lehto & Valkokari 2003, 8–9; Möller ym. 2004, 219–220; Raatikainen & Muurinen 1994, 60–61.)

Yhteiskunta muuttuu koko ajan ympärillä, kuten työllistämisen pelisäännötkin. Verkoston johtajan on osattava ennakoida tulevaisuutta ja poimia se tieto, jota voi hyödyntää työnetsijärinkiä kehitettäessä. Tämä on verkoston strategiatyötä, johon verkoston kehittyessä vääjäämättä joudutaan. Verkoston johtajan vastuulla on luoda visio ja strategia tulevaisuutta silmällä pitäen. Verkosto toiminnassa

strategia laaditaan yhdessä verkostoon osallistujien kanssa. Ståhle ja Laento (2000, 98) toteavat, että verkoston strategia työskentelyssä valtaa on annettava verkoston toimijoille, jotta strategia voi ylipäättään onnistua. Seuraus vallan delegoinnista on luottamuksen lisääntyminen, joka puolestaan lisää merkittävästi verkoston joustavuutta ja vähentää sisäistä byrokratiaa.

6.2 Sosiaalinen pääoma ja verkostot

Pitkäjänteisessä asiakasprosessissa verkoston toiminta on tärkeässä asemassa. Vaikka verkostotyössä on omat haasteensa ja hyötynsä, on luotava ja kehitettävä myös erilaisia yhdessä oppimisen verkostoja, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Verkostojohtajan haasteena on ymmärtää se, että eri toimijoilla on eri motiiveja, ettei hierarkia rakenteita ole, eikä verkoston toimintaa johdeta käyttämällä. Verkoston toimivuuden edellytyksenä on rakentaa luottamuksellinen ja vastavuoroinen ilmapiiri verkostossa. Sosiaalisen ulottuvuuden merkitystä verkostotyössä tulee korostaa ja edistää. Muun muassa avunanto, tuki, erilaisuuden hyväksyminen ja yhteisöllisyys ovat inhimillisen toiminnan ja yhteistyön kannalta ensiarvoisen tärkeitä sosiaalisen pääoman muotoja. (Hakanen ym. 2007, 11; Korhonen 2005, 220, Suominen ym. 2007, 10–11.)

James Colemanin (1988, 98–102) mukaan sosiaalinen pääoma on sosiaalisen rakenteeseen yhteydessä oleva resurssi, joka helpottaa ihmisten tarkoituksellista toimintaa. Mitä paremmassa kunnossa yksilön sosiaaliset suhteet ovat, sitä paremmin hän niitä voi hyödyntää. Palvelus edellyttää vastavuoroisuutta ja vastapalvelusta. Tiiviissä sosiaalisissa verkostoissa normikontrolli estää verkoston kannalta haitallisen toiminnan. Coleman siis kiinnittää sosiaalisen pääoman myötä huomionsa sosiaalisten suhteiden kiinteyteen ja yhteisön kykyyn luottaa, pitää yllä normeja ja välittää informaatiota.

Sosiaalinen pääoma on käsite, jota ei voi ohittaa verkostoja käsiteltäessä. Sosiaalisen pääoman käsitteeseen kytkeytyy kolmenlaisia aineksia. Käsitteen muo-
dolla puolta edustavat sosiaaliset verkostot ja niiden organisoitumisen tavat.

Tämän lisäksi käsitteellä on sisällöllinen puolensa, sillä verkostojen ajatellaan pysyvän koossa niiden jäsenten toisiaan kohtaan tunteman luottamuksen ja siihen kytkeytyvien normatiivisten sääntöjen, vastavuoroisten odotusten pohjalta. Sosiaalisen verkoston ja siihen sisältyvien luottamussuhteiden ajatellaan muodostavan yhdessä verkoston jäsenten käyttöön resurssin, joka on verkoston jäsenten yhdessä tai erikseen liikuteltavissa. (Ilmonen 2000, 10–15.)

Sosiaalista pääomaa on mahdollista tarkastella erilaisissa yhteyksissä. On mahdollista katsoa yksilön asemaa sosiaalisten verkostojen rakenteessa, yhteisön sosiaalisten verkostojen tiivyyttä, yleistynyttä luottamusta ja sosiaalista vuorovaikutusta, sekä sosiaalisen pääoman ryhmäkuntaisuutta. (Ruuskanen 2002, 9.) Työnetsijäringin sosiaalinen pääoma näkyy eri organisaatioiden välisen verkostoitumisen yhteydessä, asiakkaan ja yrityksen parantuneena palveluna sekä yhdessä tekemisenä, yhdessä oppimisena ja toisten auttamisena. Poikela (2005, 25) korostaa, että sosiaalisen pääoman luomiseen liittyvät tekijät ovat aina konkreettisen toiminnan tasolla. Toimiakseen verkosto edellyttää yhteistoimintaa, joka puolestaan luo luottamusta osapuolten välillä. Luottamusta edellyttävässä tilanteessa täytyy sovittaa yhteen jokaisen osapuolen tavoitteet.

Ilmosen (2002, 22) mukaan kolmannen sektorin, yhdistystoiminnan ja uusien yhteiskunnallisten liikkeiden merkitys yksilöiden, valtion ja markkinoiden välissä on ilmeinen. Niiden on ajateltu muodostavan yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä luovan verkoston, joka on omiaan lisäämään sekä luottamusta että sosiaalista pääomaa. Kamoche (2001, 4) toteaa, että inhimillisen pääoman johtaminen nähdään mahdollisuuksien tarjoamisena ihmisille, mahdollisuuksia henkilökohlaiseen kasvuun, mielenkiintoisiin palkitsemisjärjestelmiin sekä käyttää ihmisen luovuutta. Siisiäinen (2000, 149–154) on korostanut järjestöllisen pääoman merkitystä sosiaalisen pääoman keskeisenä osatekijänä. Järjestöjen lisääntyvä työllistäminen on eräs mahdollisuus tähän uudistumiseen ja pääomien kasvatamiseen. Järjestöt edistävät osaltaan työnhakijoiden työllistämismahdollisuuksia tarjoamalla osallistumis-, vaikuttamis- sekä itsensä toteuttamismahdollisuuksia toimijoilleen.

6.3 Luotettavuus ja eettisyys

Työnetsijäringin **kehittämisprosessia** kuvasi lineaarinen malli. Työnetsijäringin kehittämisprosessin edetessä todellisuus oli kuitenkin monimutkaisempi kokonaisuus, jossa lineaarinen malli oli lähinnä tukemassa kehittämisprosessia, eikä kuvaamassa koko kehittämisprosessia. Lineaarinen malli on selkeä, mutta käyttämällä jotakin etukäteen suunniteltua prosessin kuvausta kehittämisprosessista menetetään dialoginen ja reflektiivinen luonne. Työnetsijäringin kehittämisprosessi ei edennyt aina dynaamisesti mallin mukaan vaan välillä se eteni sykäyksittäin ja välillä se pysähtyi kokonaan. Tästä syystä työnetsijäringin kehittämisprosessia on vaikea laittaa ajallisesti etenevään loogiseen jatkumoon. Lineaarista mallia onkin kritisoitu siitä, että se on liian suoraviivainen ja kehittämisprosessin todellisuus yksinkertaistuu liikaa ja tilaa tilannekohtaiselle kehittämiselle ei jää. (Toikko & Rantanen 2009, 64, 66, 69–70.)

Järvensivu, Nykänen ja Rajala toteavatkin (2010, 20), että usein verkostotyökentely on kuvattua prosessimallia monimuotoisempaa eikä kehittäminen välttämättä onnistu näin suoraviivaisesti. Kehittämisprosessin jäsentämisen apuna olisi voinut toimia paremmin esimerkiksi Toikon ja Rantasen (2009, 71) esittelemä spagettimainen prosessin kuvaus, joka perustuu lähtökohtaisesti avoimuudelle ja dialogisuudelle. Tiedonmuodostuksen prosessi ei ole looginen vaan dynaaminen, jossa yhdistyy niin yksilön kuin yhteisön ajattelu ja toiminta, julki lausuttu ja hiljainen tieto, makro- ja mikrotaso sekä järjestys ja kaaos. Asiat ja ilmiöt eivät ole ennaltamääriteltäviä.

Työnetsijäringin kehittämisprosessi on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Siihen liittyy tiiviisti ihmisten aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. Osallistujien osallistuminen kehittämistoiminnan prosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Virhe mahdollisuus kasvaa, jos osallistujat eivät osallistu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. (Toikko & Rantanen 2009, 89, 121–124, 159.)

Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että kaikkia verkoston jäseniä kohdeltiin tasanvertaisina, viestintä oli avointa ja yhteistyölle ei asetettu esteitä. Verkoston jäsenet ja sen eri sidosryhmät olivat tietoisia siitä, että käytännön kehittämistoiminta ja sen eri vaiheet olivat verkoston koordinoijan vastuulla. Kehittämistoiminta on todennettavissa erilaisista yhteisistä dokumenteista ja muistioista.

Työnetsijäringin kehittämisprosessissa ei ollut valmiita vastauksia, vaan tieto oli tuotettava osallistujien yhteistyöllä. Verkoston kehittämistyössä piti luottaa toimijoiden omaan haluun kehittää ja arvioida yhteistä työtä. Se oli ainoa keino luotata verkostotoimintaa parempiin tuloksiin. Verkostot mielletään helposti epävirallisiksi ja joustaviksi. Tästä johtuen sitouttaminen verkoston kehittämiseen voi olla hankalaa. Yksinkertaisimmillaan sitoutumista ja aktiivisuutta voidaan tarkastella kehittämisprosessin eri vaiheisiin osallistuneiden määrillä.

Arviointiakvaarioon osallistujien, kyselyyn vastanneiden ja fokusryhmään osallistuneiden määrä pysyi lähes samana koko kehittämisprosessin ajan. Verkoston kehittämiseen osallistui kerrallaan 6–8 verkoston aktiivista jäsentä. Jäljelle jäävät osallistuivat kyllä työnetsijäringin toimintaan, mutta eivät sen kehittämiseen. Mielenkiintoisen havainnosta tekee sen, että alun perin verkoston koamisvaiheessa oli kuusi aktiivista jäsentä. Näyttää siltä, että verkostolla on edelleen aktiivinen ydinjoukko, joka ottaa enemmän vastuuta yhteisestä kehittämisestä kuin muut. Työnetsijäringin kehittämisessä on jatkossa kiinnitettävä huomiota siihen, miten aktiivijoukon ulkopuolella toimivat verkoston jäsenet saadaan aktivoitua verkoston toimintaan.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnalla ei ole merkitystä, jos sen seurauksena ei synny jotain käyttökelpoista. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvän tiedon on oltava todennukaista ja hyödyllistä. Kehittämistoiminnan luotettavuuden kriteerit tulee täyttyä, jos siihen liittyy tutkimuksellisia asetelmia. Kehittämistoiminnan luotettavuus liittyy mittarien tutkimusasetelmien toimivuuteen. Toisena luotettavuuden ulottuvuutena on se, että kehittämisprosessin tutkimukselliset osiot voidaan toistaa. Luotettavuuteen liittyy myös samojen tulosten saaminen samanlaisilla tut-

kimusasetelmilla, jos tutkimuksellinen osio uusitaan. Sosiaalisten prosessien uusiminen ja toistettavuus on kuitenkin haasteellista, koska ryhmien prosessit ovat usein hyvinkin erilaiset. (Toikko & Rantanen 2009, 89, 121–124, 159.)

Toikko ja Rantanen (2009, 121) toteavat, että kehittämistoiminnan tutkimuksellisiin asetelmiin liittyy haasteita. Kehittämistoiminta on tilannesidonnaista ja aikaa perusteelliseen asetelman määrittelyyn tai aineistojen analyysiin ei ole. Ennen kaikkea aineistoilta edellytetään nopeita vastauksia kehittämiskysymyksiin. Tällöin tiedonkeruu ja analyysi tulee olla relevanttia kyseisen kehittämistoiminnan vaiheen kannalta. Kehittämistoiminnan aineistot usein ohjaavat kehittämisprosessia, jolloin aineistojen käsittelyltä edellytetään relevanttia tiedon keruun ja analyysin tapaa. Yleensä analyysi tulee olla nopeaa, jotta kehittämistoiminnan tiedontuotantoa voidaan hyödyntää kehittämisprosessin eteenpäin saattamisessa.

Opinnäytetyössäni pyrin siihen, että kehittäminen etenisi johdonmukaisesti ja siinä käytettävät kehittämismenetelmät keskittyisivät ainoastaan työnetsijäringin verkostomaisen toiminnan kehittämiseen. Tiedonkeruun menetelmät ovat olleet pääosin standardoituja ja niiden osalta eettiset ongelmakohdat ovat olleet enakoitavissa ja jopa etukäteen ratkaistavissa. Webropol-kyselyn perusteleminen oli kuitenkin ongelmallista, koska se tuotti määrällisen aineiston, josta piti saada laadullisia tuloksia.

Tämä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen kädenvääntö oli yksi kehittämisprosessin hankalimmista vaiheista ja se vaikuttaa luotettavuuteen. Kyseessä oli vapaamuotoisempi tiedonhankintatapa, jota on käytetty, ja hyväksi havaittu, järjestöjen arviointiin erikoistuneessa Järvi-hankkeessa. Tieteellisten perustelujen löytäminen kyseisen menetelmän käyttämiseen oli vaikeaa. Käytännössä Webropol-kysely tuotti nopeasti tietoa verkoston sen hetkisestä tilasta. Tästä syystä se soveltuu erinomaisesti verkoston kehittämistoimintaan.

On kuitenkin huomioitava, että pelkällä kyselyllä verkostosta sai melko yleisluontoisen kuvan. Tästä syystä kokoontumalla yhteen kyselyn jälkeen ja keskustelemalla johdetusti sen tuloksista, saatiin aikaan monipuolisempi ja rikkaampi kuva verkoston toiminnasta. Fokusryhmäkeskustelun järjestämiseen ja keskustelun analysointiin kului paljon aikaa. Eikä se mennyt aivan etukäteen suunnitellun käsikirjoituksen mukaan. Fokusryhmä toimi kuitenkin samalla aikaa kerätyn aineiston raportoijana ja uuden tiedonmuodostamisen kenttänä.

Verkoston johtajalla on tunnistettavissa eri rooleja työnetsijäringin kehittämisprosessin eri vaiheissa. Järvensivu ym. (2010, 47) toteavat, että keskustelujen onnistuminen vaatii systemaattista ja tietoista *koordinointia* ja *fasilitointia*. Työnetsijäringin kehittämisprosessissa koordinointi näkyi toimijoiden yhteensaattamisena, tiedonvälityksenä ja siinä, että kohtaaminen oli ylipäättään mahdollista ajan ja paikan suhteen. Fasilitointi oli puolestaan keskustelujen mahdollistamista järjestetyissä tapaamisissa, niiden sisällöllinen suunnittelu etukäteen ja purkaminen niiden jälkeen.

Työnetsijäringin kehittämisprosessissa fasilitoinnilla tarkoitetaan arviointiakvaarion sisällön suunnittelua yhdessä Järvi-hankkeen henkilöstön kanssa, Webropol-kyselyn suunnittelua ja toteuttamista sekä fokusryhmäkeskustelun teemojen jäsentämistä ja keskustelun johtamista. Fasilitoinnin tavoitteena on mahdollistaa rakentava keskustelu ristiriidoista ja ennakkoluuloista. Ilman fasilitointia verkostossa käytävät keskustelut voisivat jäädä ongelmankäsittelyn tasolle. (Järvensivu, ym. 2010, 47.)

Käytännössä rajan veto näiden kahden eri roolin välillä oli vaikeaa. Fokusryhmäkeskustelussa oli otettava huomioon koordinointiin liittyviä asioita, kuten rauhallisen ja riittävän tilan järjestäminen, kokousmateriaalien varaaminen ja videon tekninen toteuttaminen. Samaan aikaan fasilitoijan roolissa oli johdettava keskustelua niin, että se pysyi sisällöllisesti käsiteltävässä teemassa, kuunneltava mitä osallistujilla oli kyseisestä teemasta sanottavaa ja rakentaa keskustelua edelleen ryhmän mielipiteiden varassa. Verkostojohtamisen eri roolit voivat siis olla päällekkäisiä, sisäkkäisiä ja limittyä yhteen.

6.4 Opinnäytetyön hyödynnettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Opinnäytetyössäni olen kuvannut yhden verkostomaisesti toimivan, työnetsijäringin kehittämisprosessin. Kehittämisprosessin toteuttaminen samoilla menetelmillä uudelleen on mahdollista. Kehittäminen on kuitenkin aina tilannesidonnaista ja täysin samojen tulosten saaminen uudestaan voi olla vaikeaa. Kehittämisprosessin tulokset hyödyttävät tämän verkoston jatkokehittämistä ja sen johtamista tulevaisuudessa. Työnetsijäringin kehittämisprosessi teki kehittämis-teemat näkyviksi työnetsijäringin jäsenille. Niiden käsitteleminen yhdessä sekä toiminnan muuttaminen kehittämistulosten mukaan, voi johtaa entistä tehokkaampaan ja tuloksellisempaan verkostotyöhön.

Verkostot ovat erilaisia ja toimivat omien sääntöjen ja toimintamallien mukaan. Erilaisuus aiheuttaa sen, ettei verkostojen kehittämistä voi suunnitella etukäteen. Työnetsijäringin kehittämisprosessi voi toimia esimerkkinä siitä, että verkoston kehittämisen menetelmiä voi olla useita samassa kehittämisprosessissa ja nämä kehittämismenetelmät voivat tukea toisiaan ja toimia käytännössä. Myös kehittämistoiminnan aikaisia ongelmakohtia voi oppia ennakoimaan ja välttämään.

Työnetsijäringin kehittämisprosessille innovatiivisen osaamisyhteisön malli antoi hyvän viitekehyksen. Mallin etuna on se, että se muuntuu aina kehittämiskohteen mukaan. Innovatiivinen malli antaa mahdollisuuden tarkastella verkostoja moniulotteisesti, koska sen kivijalkana on teoria käytäntö yhteisöistä, jota kolmella innovatiivisella mallilla täydennetään. Varsinkin tulosten tarkastelemisessa erilaisten teorioiden lähtökohdat olivat monipuolistamassa kehittämismenetelmillä saatua kuvaa työnetsijäringin tilanteesta. Innovatiivisen osaamisyhteisön mallin parhaana puolena on se, että kehittämisprosessin tulokset toimivat lähtökohtana verkoston jatkokehittämiselle. Tärkeää on huomioida myös se, ettei heikkojen signaalien kehittämispotentiaalia tule unohtaa tulevaisuudessa. Niiden avulla voidaan ennakoida verkoston kehittämistehtäviä ja vastata välityömarkkinoiden toimijoiden tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin.

Yksi työllisyshankkeiden osaamisvaatimuksiin vaikuttava tekijä on Työ- ja elinkeinoministeriön selvityksessä (2010, 58–59) mainittu välityömarkkinoiden asiakkaiden palvelutarpeiden ja organisaatioiden tarjoamien palveluiden segmentointi, jota tehdään työ- ja elinkeinotoimistojen toimesta. Asiakkaiden segmentoinnilla tarkoitetaan sitä, että työhallinnon asiakkaista pyritään löytämään ne henkilöt, jotka tarvitsevat pidempikestoisia ja pysyvämpiä ratkaisuja. Tavoitteena on määrittää heidän palvelutarpeensa. Organisaatioiden segmentoinnilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että eri organisaatioiden vahvuudet ja erilaiset osaamisalueet selvitetään. Segmentoinnin vuoksi työllisyshankkeiden on organisoitava oma toimintansa uudelleen.

Työllisyshankkeiden on erikoistuttava ja syvennettävä osaamistaan omien vahvuksiensa kautta. Tämä palvelukentän pirstaloituminen, jossa eri organisaatioiden osaamisalueet on eriytetty aiheuttaa sen, että verkostotyön merkitys ja sen johtaminen välityömarkkinoilla korostuu. Työnetsijäringin toiminta voi olla yksi malli, jolla eri organisaatioita saatetaan yhteen ja yhteistä toimintaa kehitetään. Tämä voi osaltaan vaikuttaa myös välityömarkkinoille tarjottavien palvelujen kehittymiseen niin välityömarkkinoiden asiakkaille kuin palvelujen tilaajille.

Tulevaisuudessa työnetsijäringin kehittämistoimintaan liittyy olennaisena osana verkoston strategian laatiminen, sen oikean reitin etsiminen, jolla verkoston toiminta on kestäväällä pohjalla. Verkoston strategialla tarkoitetaan johonkin tiettyyn verkkoon kuuluvien organisaatioiden yhteistä strategiaa. Siinä verkkosuhde asemoidaan ympäristöön nähden, johon sisältyvät mm. kilpailuympäristö, erityisesti kilpailevat verkostot, asiakkaat ja toimittajat. Verkostolla on oma strategiansa, joka on samalla osa siihen osallistuvien muiden toimijoiden strategiaa. Verkostostrategian laatiminen etenee niin, että työnetsijäringin jäsenet katsovat ensin omaa toimintaansa sisältä käsin (kehittämiprosessi 2009–2011) ja vasta sitten ulos (strategiatyöskentely 2012). (Hakanen ym. 2007, 100–104.)

Strategiatyöskentelyn avulla voidaan päästä työnetsijäringin organisaatioiden väliseen strategiseen liittoutumaan, jolla tarkoitetaan kahden tai useamman organisaation välistä liittoutumista yhteisten etujen saavuttamiseksi. Strateginen

verkko on sellainen liittoutuma, jossa on keskusyksikkö, joka hoitaa ja kehittää verkkoa. Verkko antaa kaikille sen jäsenilleen mahdollisuuden erikoistua niihin tehtäviin, jotka ovat verkoston kannalta hyödyllisiä. Verkostonjäsenet hyötyvät, koska verkosto on joustava ja yksittäinen toimijan ei tarvitse olla itse vastuussa ydinsaamisensa ulkopuolella. Yhteistyöllä voidaan saavuttaa arvon lisääntymistä osapuolten välillä. (Jarillo 1998, Raatikaisen & Muurisen 1994, 60–61 mukaan; Möller ym. 2004, 219–220.)

Strategiatyöskentely voidaan aloittaa SWOT-analyysillä. Virtasen (2007, 189) mukaan SWOT-analyysi on helppokäyttöinen ja se on muunneltavissa kulloiseenkin tilanteeseen sopivaksi. SWOT-analyysi tehdään nelikentällä, jossa ovat nykyisen toiminnan vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristöstä kumpuavat tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nykytilanteen analyysin pohjalta on tärkeää, että SWOT-analyysin johtopäätökset konkretisoidaan kehittämistoimenpiteiksi.

Tämän jälkeen voi SWOT-analyysia soveltaen muodostaa neljä eri toimintastrategiaa, joiden avulla tulevaisuutta hahmotetaan. Toimintastrategiat ovat menestymisstrategia, kehittämisstrategia, varautumisstrategia ja selviytymisstrategia. Toimintastrategioiden yhteisten piirteiden pohjalta on mahdollista hahmottaa työnetsijäringin verkoston strategia. (vrt. Junttanen 2004, 5–9; Palmgren, 2006, 77–78.) Hakasen ym. (2007, 80) mukaan strategiatyön tavoitteita ovat oppiminen, osaamisen kehittäminen ja sitä kautta tulevaisuuden varmistaminen.

Rajala (2010) totesi luennollaan, *”kun rakennetaan tiettyä strategista verkkoa, rakennetaan arvojärjestelmää”*. Arvojärjestelmällä on myös jatkumo, joka jaetaan kolmeen osaan. Ensimmäisenä on perusarvontuotanto, joka on pysyvää ja sen toimijoiden liiketoiminta on tunnettua. Toisena on arvontuotannon uudistaminen, jossa verkoston erityisosaajien osaamista pyritään yhdistämään ja uutta tietoa syntyy. Kolmantena on uuden arvontuotantojärjestelmän synnyttäminen, jossa pyritään arvioimaan tulevaisuuden kehitystä, luomaan tulevaisuuden visio ja rakentamaan sitä palveleva kehitysagenda.

6.5 Lopuksi

Työnetsijärinki ei tarjoa pelkästään ratkaisua yhteistyön tekemiseen tai työllistettyjen työllistämiseen, vaan toimii myös laajempänä eri organisaatioiden yhteistyön mallintamisen ja arvioinnin välineenä. Virkkunen, Engeström ja Miettinen (2007, 31–32) korostavat siirtymistä projekteista konseptikehittämiseen. Organisaatioiden sisäisistä prosesseista, jotka ovat usein sidoksissa organisaatioiden rakenteisiin, siirrytään organisaatioiden rajojen ylittämiseen ja asiantuntijuuden verkostoitumiseen. Olennaista on tietylle alueelle syntyvät kehittämissyhteisöt, jotka luovat uusia tapoja toimia. Niiden kehittämistyö on pitkäjänteistä ja antavat mahdollisuuden myös nopeille ja suppeammille uudistuksille.

Verkostojohtamisen kannalta on tärkeää, että näitä erilaisia yhdessä oppimisen verkostoja luodaan ja kehitetään. Paikallaan on myös arvioida sitä millaisissa verkostoissa itse haluaa olla mukana. Tärkeää on tiedostaa se, että kehittämällä ainoastaan oman organisaation toimintaa ulkoiset ja tarpeelliset suhteet jäävät vähälle huomiolle. Silvennoisen (1999, 115) mukaan tällaista organisaatiota uhkaa ennen pitkää näivettyminen.

Johtamisen merkitys korostuu, kun toimitaan alueellisesti ja johtaminen on erotettava yksittäisen organisaation johtamisesta. Verkostonjohtaminen on epäsuoraa, koska jokainen toimija edustaa omaa organisaatiotaan, eikä osallistujien välillä ole suoraa käskyvalta- tai omistussuhteita. Verkostossa voi olla myös useita johtajia, jos johtaminen kohdistuu toisiin toimijoihin. Johtajan pitäisi pysyä asioiden ideointiin ja esille tuontiin. Yhteistyön kehittäminen on haasteellista, jos toimijat eivät tunnista verkostojohtamista. Menestyksellinen verkostojohtaminen edellyttää johtamistapaa, jossa ilman hierarkiaa saadaan aikaan yhteinen tahtotila eri toimijoiden kesken. Yhteisen tahtotilan saavuttaminen vaatii oppimista, antamista ja saamista sekä sen ymmärtämistä, että verkostoissa erilaisuus ei ole haitta vaan etu. (Hakanen ym. 2007, 34–35, 279.; Sotarauta & Linnamaa 2001, 112.)

Se, millaiseksi ringin toiminta rakentuu, on jokaisen jäsenen tehtävä, mutta etenkin verkostojohtajan vastuulla. Tulevaisuudessa on pidettävä huoli siitä, että verkoston kehittämistoiminta ei Sotarautaa ja Linnamaata (1999, 112) mukaillen pirstoudu liikaa vaan pysyy yksinkertaisena ja selkeänä. Silloin kehittäminen itsessään on verkoston toiminnan voimavara ja sen ylläpitäjä. Verkostomaiselle työlle ja niiden kehittämiselle on tarvetta jatkossakin. Niukkenevat resurssit luovat painetta entistä tehokkaammalle työlle myös välityömarkkinoilla. Verkostotyö voi olla yksi vastaus tähän vaatimukseen. Samalla se asettaa uudet haasteet yhteistyön tekemiselle ja verkostojen johtamiselle. Toimivat verkostot ja niiden jämäkkä ja tietoinen kehittäminen on edellytys hankkeille asetettujen tavoitteiden toteutumiselle tulevaisuudessa.

Verkostotoimintaa ei voi tai kannata suunnitella kovinkaan tarkasti etukäteen, eikä voi olettaa, että verkosto toimisi ennalta määrätyllä tavalla tai millaisia ratkaisuja verkosto tuottaa. (Järvensivu ym. 2010, 9.) Ståhle ja Laento (2000, 97) toteavat, että radikaali kehittämistoiminta syntyy vapaan ideoinnin ja kokeilun pohjalta. Innovaatiot tarvitsevat kaoottisuutta, hallitsemattomuutta ja paljon erilaisia mahdollisuuksia, joista on mahdollista poimia toteuttamiskelpoisia kehittämiskohteita. Joskus nämä kehittämiskohteet eivät ole näkyvissä vaan hiljaisina signaaleina toiminnan sisällä.

Järvensivun ym. (2010, 8) mukaan todellisten innovaatioiden syntyminen edellyttää hiljaisen tiedon liikkumista toimijoiden välillä. Tiedon liikkuminen puolestaan edellyttää toisten tuntemista, luottamusta toisiin ja sitoutumista yhteisten ratkaisujen hakemiseen. Verkoston johtajan on oltava valppaana ja pyrittävä löytämään keinot niiden esiin saattamiseksi. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa. Verkoston kehittämisprosessi menee koko ajan eteenpäin ja tieto, jota yhdessä tuotetaan voi vanhentua melko nopeasti. Tästä syystä tiedontuotanto on oltava nopeaa ja täsmällistä.

Verkostojohtamiseen kuuluu aina riski, jossa verkostotoimijoille annetaan vapaus toimia ja kehittää yhteistä työtä. Suunnitelmallisuus ja suunnittelemattomuus

voivat olla verkostojohtajan tiedostettuja valintoja, jotka sopivassa suhteessa voivat tuottaa enemmän tulosta. Lopulta yhteinen tahtotila vaikuttaa siihen, millaiseksi työnetsijäringin toiminta muotoutuu tulevaisuudessa.

Lähteet

- Aalto-Kallio, M., Saikkonen, P. & Koskinen-Ollonqvist, P. 2009. Arvioinnin kartalla. Matka teoriasta käytäntöön. Terveiden edistämisen keskuksen julkaisu 7/2009. Pori: Kehitys Oy.
- Arviointiakvaarion toteutus suunnitelma. 7.5.2009. Joensuu. JÄRVI-hanke. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto & Terveiden Edistämisen keskus. 28.4.2011.
- Barabási, A-L. 2002. Linkit. Verkostojen uusi teoria (suom.) Pietiläinen, K. Linked. The New Science of Networks. Helsinki: Terra Cognita.
- Bereiter, C. 2002. Education and Mind in the Knowledge Age. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers 2002.
- Coleman, J. 1988. Foundations of Social Theory. Cambridge: Belknap.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat, Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Juva: WS Bookwell Oy, 159–183.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino.
- Hakanen, M., Heinonen, U., Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat – menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hakkarainen, K., Paavola, S. & Lipponen, L. 2003. Käytäntöyhteisöistä innovatiivisiin tietoyhteisöihin. Aikuiskasvatus (1), Verkostoituminen ja oppiminen verkossa. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura ry. Kokemäki: Satakunnan Painotuote, 4–13.
- Hallituksen esitys 274/2009.
- Hartikainen, T. 2008. Työnetsijäringin alkuperäinen toimintamalli 2008. Esitys. 4.5.2011
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hussi, T. 2003. Sosiaalinen raportointi. Menetelmä asiakastyössä syntyneen tiedon prosessointiin. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä.2003:10.http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/3ab2d6804a176e1e9491fc3d8d1d4668/10_sosiaalinen_raportointi.pdf?MOD=AJPERES. 16.8.2010.
- Hyötyläinen, R. & Simons, M. 1998. Strategisen yritysverkoston johtaminen. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J., Ylä-Anttila, P.(toim.) Verkostojen Vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy, 68.
- Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. SoPhi. Jyväskylän Yliopisto.
- Jolkkonen, A. & Roivas, S. 2008. Välityömarkkinoiden laajuus ja kehittämistarve Pohjois-Karjalassa. Joensuun yliopisto. Karjalan tutkimuslaitoksen raportteja. N:o 2/2008.
- Junttanen, P. 2004. SWOT-analyysi. Oppiminen Turun ammattikorkeakoulussa. Hops työn perustaksi. PDF-tiedosto.17.3.2010.
- Jäntti, L. 2003. Yhteisöllisen ja tilannesidonnaisen oppimisen tukeminen yritysympäristössä. Työn Tuuli 2. 2003. <http://www.educons.fi/artikkeli.pdf> .

11.8.2011.

- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. 2010. Verkostojohtamisen opas: verkostojohtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen julkaisu. <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>. 16.8.2011.
- JÄRVI-hanke. Verkostoarviointi. http://www.jarjestoarviointi.fi/tukea_arviointiin/verkoston_arviointi/tyokalu/ 8.4.2011.
- Kamoche, K. 2001. Understanding human resource management. Open university Press. Philadelphia: Buckingham.
- Kapanen, A. 2009. Hyvinvointivastuu välityömarkkinoilla. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntapolitiikan progradu – tutkielma.
- Kapanen, A. 2008. Pohjois-Karjalan kunnat ja välityömarkkinat. Kartoitusta pitkäaikaistyöttömien työllistämisen käytännöistä, haasteista ja kehittämistarpeista kunnissa. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry. Raportti 5.3.2008.
- Karjalainen, V. & Lahti, T. 2001. Kokeilusta käytännöksi. Miten edistää pitkäaikaistyöttömien aktiivikäytäntöjen yleistymistä. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi. Johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Stakesin työpapereita 17/2008. <http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/tyopaperit/T17-2008-VERKKO.pdf> 14.4.2011.
- Korhonen, V. 2005. Työn ja oppimisen verkostot -näkökulmia sosiaalisen pääoman kehittymiseen. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 220.
- Korkala, S., Mähönen, E. 2006. Luottamus alueellisessa verkostoyhteistyössä. Teoksessa Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.) Tuntosarvia ja tulkkia. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Helsinki, 55-56.
- Lehto, T. & Valkokari, K. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. Verkoston kehittämisprojektin vaiheet - Kehittämisprojektin organisointi - uuden toimintamallin käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Helsinki: Työministeriö.
- Lehtonen, T., Puhto, J. 2002. Asiakkuuden hallinta toimitilapalveluympäristössä. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion raportteja 209. Espoo.
- Möller, K., Rajala, A & Svahn, S. 2007. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johdaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.
- Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J. & Lehtinen, E. 2003. Heikot ja vahvat verkostosidokset tiimiorganisaatiossa. Aikuiskasvatus 1. Verkostoituminen ja oppiminen verkossa. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura ry, Kokemäki: Satakunnan Painotuote.

- Palmgrèn, M. 2006. Kadonneiden opiskelijoiden arvoitus? Kansalais- ja aluelähtöinen kehittämishanke Kemi-Tornion ammattiopistossa. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Pdf-tiedosto.16.3.2010.
- Peltomäki, M. & Kamppinen, M. 1994. Verkostonäkökulma yritystutkimuksessa. Teoksessa Raatikainen I, Ahopelto J, (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopisto julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21, 124
- Pesonen, M., Muurinen, H. 1994. Markkinointi verkottuvassa yritystoiminnassa. Teoksessa Raatikainen I, Ahopelto J, (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopisto julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21, 124
- Pohjois-Karjalan työllisyysstrategia2005-2010. Pohjois-Karjalan Maakuntaliitto. Julkaisu 95/2005.
<http://www.pohjoiskarjala.fi/dman/Document.phx?documentId=xq32707120903781&cmd=download>. 4.5.2011
- Poikela, E. 2005. (toim.)Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Polkuja Yrityksiin II-projekti 2008–2010. Väliraportti maksatushakemuksen liitteeksi. 31.12.2009. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.
- Projektisuunnitelma 2008–2010. Polkuja Yrityksiin II -projekti. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.
- Pääministeri Matti Vanhasen II hallitusohjelma 19.4.2007. Helsinki: Prima Edita Oy.
- Raatikainen I, Muurinen H. 1994. Verkostoajattelun kehittäminen liiketoimintatieteissä, kilpailukeskeisyydestä yhteistyön korostamiseen. Teoksessa Raatikainen I, Ahopelto J, (toim.) Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopisto julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21, 65-68.
- Rajala, A. Liiketoimintaverkkojen arvonluonti ja johtaminen. Joensuu, 7.5.2010, Pohjois-Karjalan kesäyliopisto. Näkökulmia johtamiseen –luento.
- Rautiainen, A. 2005. Kolmannen sektorin työllisyysprojektit Pohjois-Karjalassa - selvitys projektien haasteista. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Ruuskanen, P. 2002. Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Sektoritutkimuksen Neuvottelukunta. Alue- ja yhdyskuntarakenteet ja infrastruktuurit. Verkottuneen aluerakenteen ominaisuudet esiselvitysraportti. 13/2009.
- Siisiäinen, M. 2000. Järjestöllinen pääoma Suomessa. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. 2000. SoPhi. Jyväskylän yliopisto, 149–154.
- Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa -toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Edita.
- Sosiaali- ja terveysviesti 1/2010. Vaikeimmin työllistyvät syrjään Te-toimistoissa.
- Ståhle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus: Avain uudistumiskykyyn ja elinvoimaan. Helsinki: Ekonomia.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. 1999. Johtajuus kaupunkiseudun kehittämisessä. Verkostojen johtamisen osa-alueet ja huomion kohteet. Teoksessa Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. (toim.) Alueiden kilpailukykyyn kahdeksan elementtiä, Acta nro.137. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 112–113.
- Suominen, K., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V. & Mantere, S. 2007. Voimaa Verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Helsin-

- ki.http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/03_tutkimus_ja_kehittaminen/02_tykes/05_aineistopankki/julkaisut/R56.pdf. 15.6.2011.
- Särkelä, R. & Eronen, A. (toim.) 2007. Perusturvan pulmat ja uudistamisen vaihtoehtot. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto ry.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47.vuosikirja. Kansanvalistusseura.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Kolmannen sektorin työ- ja elinkeinohallinnolle tuottamien palveluiden ja järjestettyjen työtilaisuuksien vaikutukset. 13/2010. http://www.tem.fi/files/26214/TEM_13_2010_netti.pdf 22.8.2011.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Raporttiluonnos 13.12.2010
- Työministeriö 2006. Manner-Suomen ESR-ohjelma-asiakirjaesitys 2007-2013. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinokeskus 24.3.2009. Työllisyyskatsaus 2/2009. Pohjois-Karjalan Te-Keskus.<http://www.update.te-keskus.fi/Public/?app=5¶m=T&area=7647&lang=1>. 6.10.11.
- Työnetsijäringin fokusryhmäkeskustelu. 24.2.2010. Joensuu.
- Työnetsijäringin työkokous 5.5.2010. Kirkkokadun kokoustila, Joensuu.
- Verkostojen arviointiakvaario. Koonti JÄRVI-hankkeen arviointiakvaariossa käydystä keskustelusta. Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto & Terveysturvan edistämisen keskus. 2009. 28.4.2011.
- Wenger, W. 1998. Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University Press.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.
- Virkkunen, J., Engeström, Y. & Miettinen, R. 2007. Sosiaalihuollon kehittämistoiminnan tulevaisuus. Projekteista konseptikehittämiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:49, Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö. http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1059281. 6.10.11.
- Välityömarkkinat - kehittämisstrategia –Epäedullisessa asemassa työmarkkinoilla olevien työnhakijoiden palvelujen kehittäminen. Raportti luonnos 13.12.2010. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Väyliä työhön, 2006. Työhallinnon julkaisuja 361. http://www.esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj36.pdf. 18.5.2011.
- Yhteenveto työnetsijäringin toiminnasta 2008-2010. Polkuja Yrityksiin II – projekti 2008-2010. Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.

Arviointiakvaarion kehittämiskysymykset

1. *Miten työnetsijäringin verkostomaisen toiminnan arvioinnin voisi toteuttaa ja millä työkaluilla?*
2. *Mitkä olisivat ne keskeiset kehittämisteemat, jotka työnetsijäringistä voisi nostaa arvioinnin kohteeksi?*

Ja lisäkysymyksinä :

- a) *Verkostotoiminnan välineet yhteistyön edesauttamiseksi?*
- b) *Viestinnän ja tiedonkulun parantaminen ja miten sitä voisi arvioida?*
- c) *Verkostoyhteistyön arvioiminen?*

Arviointiakvaarion toteutusaikataulu Joensuussa 7.5.2011

Vaihe 1: Yhteinen ymmärrys arvioinnin kohteesta ja arvioinnin kysymyksistä (10 min)

Sisäryhmä käy keskustellen arvioinnin kohteen läpi ja varmistaa, että kaikki ymmärtävät mistä on kysymys. Ulkoryhmä on hiljaa ja tarkkailee. Tavoitteena varmistaa, että kaikki tietävät minkälaisesta toiminnasta on kysymys ja minkälaista tukea esimerkkitapausta on hakemassa arviointiin. Tavoitteena on tarvittaessa selkiyttää toiminnan tavoitteita tms. niin, että arvioinnin suunnittelu ja mahdollisesti arvioinnin suunnittelu on ”mahdollista”.

Vaihe 2: Ulkoryhmän keskeytys (15 min)

Ulkoryhmä voi esittää lisäkysymyksiä, kommentteja tms. Sisäryhmästä tapausta edustavat henkilöt voivat kommentoida tai selittää asioita. Tapauksen esittelijät voivat myös vastata esim. ”emme ota tuota asiaa käsittelyyn nyt”, eli päättää mihin suuntaan asiaa viedään. Tavoitteena on, että kuuntelijoina olleet tuovat lisäarvoa keskusteluun tässä vaiheessa.

Vaihe 3: Arvioinnin kysymykset (30 min)

Sisäryhmä aloittaa keskustelun arviointiin liittyvistä kysymyksistä. Tavoite on auttaa esittelijöitä heidän osoittamissaan arvioinnin ongelmissa ja kysymyksissä. Ulkoryhmä on hiljaa ja tarkkailee.

Vaihe 4: Ulkoryhmän keskeytys (15 min)

Ulkoryhmä voi esittää lisäkysymyksiä, kommentteja tms. Tapausesimerkki vastaa kysymyksiin. Sisäryhmä on hiljaa.

Vaihe 5: ”Viimeinen mahdollisuus” (10 min)

Sisä- ja ulkoryhmä yhdessä. Viimeiset kommentit, kysymykset, ideat.

Keskustelun yhteenveto (Kirjuri)

Kirjuri kertoo ytimekkäästi tiivistelmän kirjauksesta molempien tapausten osalta (ranskalaiset viivat).

Arviointiakvaario työnetsijäringin osalta alkoi klo 14.10 ja päättyi klo 16.00.

Aineiston keruu työnetsijäringin kehittämishankkeessa

Tiedontuottaja	Menetelmät	Ajankohta
Arviointiakvaarioon osallistuneet työnetsijäringin jäsenet	Arviointiakvaario	07.05.09
Arviointiakvaarion vetäjät ja kirjuri	Koonti arviointiakvaarion keskustelusta	Toukokuu-kesäkuu 2009
Työnetsijäringin jäsenet	Verkoston osaaminen ja toimintakyky -kysely	27.11.-31.12.2009
Työnetsijäringin jäsenet	Fokusryhmäkeskustelu	24.02.10
Verkoston koordinaattori	Kyselyn ja fokusryhmäkeskustelun tulosten esitleminen työnetsijöille	05.05.11 Työnetsijäringin työkokous
Työnetsijäringin jäsenet	Kokousmuistiot	Koko hankkeen ajan
Polkuja yrityksiin -projekti	Projektin hankeraportit	Koko hankkeen ajan

ANALYYSIPOLKU

Luottamus, aktiivisuus ja vastavuoroinen toiminta –käsitteet analyysin lähtökohtana



Fokusryhmäkeskustelun videotallenteen, kirjurin muistiinpanojen, omien muistiinpanojen läpikäyminen



Fokusryhmäkeskustelun aineistosta löytyvät teemat:

1. Verkoston rakenteen ja toimintamallin muutos
2. Verkoston osallistujien vaihtuvuus
3. Vertaistuki
4. Verkoston kilpailuasetelmat



Fokusryhmäkeskustelun aineistosta löytyvien teemojen yhdistäminen kolmeen pääteemaan, jotka ovat:

- 1. Luottamus**
- 2. Aktiivisuus**
- 3. Vastavuoroinen toiminta**

ja aineistosta teemoihin sopimattomien **heikkojen signaalien** kerääminen



Verkostojohtamisen näkökulman käsitteleminen näiden kolmen pääteeman mukaan



Työnetsijäringin kehittämisprosessin tulokset ja johtopäätökset

Kehittämishankkeen aikataulu 1.5.09-31.12.2011

Aika	Tehtävä	Huomioita
Toukokuu 2009	Arviointiakvaario	Joensuussa 7.5.2009
Touko-lokakuu 2009	Arviointiakvaarion tulosten läpikäyminen	Materiaalina verkostojen arviointikavaarion koonti käydystä keskustelusta
Toukokuu 2009	Konsultointi osaaminen ja toimintakyky kyselyn toteuttamisesta sen laatijan kanssa	Pvm Timo Renfors Terveiden edistämisen keskus
Loka ja marraskuu 2009	Osaaminen ja toimintakyky kyselyn suunnitleminen ja kyselylomakkeen testaaminen	
Marraskuu-Joulukuu 2009	Osaaminen ja toimintakyky kyselyn toteuttaminen	17.11.-31.12.2009 kyselyyn vastaamisaika, Karhukirje sähköpostilla vastaajille
Tammikuu 2010	Osaaminen ja toimintakyky kyselyn tulosten analysointi excel työkalulla	
Helmikuu 2010	Fokusryhmä haastattelun suunnitleminen ja toteutus	Työnetsijäringin fokusryhmäkeskustelu 24.2.2010 Tutkimusluvan hankkiminen
Toukokuu 2010	Kyselyn ja fokusryhmäkeskustelun tulosten esitleminen työnetsijäringin jäsenille	5.5.201 Työnetsijäringin työkokous
Toukokuu 2010-maaliskuu 2011	Tauko kehittämistyössä	Uuden hankehakemuksen valmistelu, neuvottelut yhteistyökumppaneiden kanssa sekä uuden hankesuunnitelman kirjoittaminen
Huhtikuu 2011-toukokuu 2011	raportin kirjoittaminen	Opintovapaalla 1.4.-30.9.2011.
Huhtikuu 2011-Syyskuu 2011	Kehittämistehtävän raportin kirjoittamista, kehittämyön päättäminen	



POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Timo Hartikainen SJYS08 0800698

Haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimuksen. Jokaiselle tutkimukseen osallistuvalla lähetetään tutkimuslupahakemus, jonka he (luvan antaessaan) allekirjoittavat ja palauttavat.

Opinnäytetyön aihe: Työnetsijäringin verkostomaisen toiminnan kehittäminen – arviointi verkoston toiminnan kehittämisen ja johtamisen tukena.

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö: Työnetsijäringin verkosto/osallistujat, Toimeksianto Pohjois-Karjalan Sosiaaliturvayhdistys ry.

Tutkimuksen:

a) kohde/kohdejoukko: Työnetsijäringin verkoston osallistujat eri organisaatioista.

b) aineiston keruumenetelmä: Arviointiakvaario menetelmä arvioinnin suunnittelu- vaiheessa, Verkoston osaaminen ja toimintakyky – kysely sekä fokus/ryhmähaastattelu sekä tarvittaessa muita yhteistoiminnallisia menetelmiä, jotka edesauttavat yhteisen arvioinnin suorittamista. Aineistona käytetään myös kaikkea verkoston toiminnan aikana syntyneitä dokumentteja mm. työkokouksien muistiot, työpaperit ja mallinnukset sekä Polkuja Yrityksiin II – projektin dokumentit, raportit, muistiot ja kirjalliset tuotokset. Opinnäytetyöhön liittyvä aineistojen keruu toteutetaan niin, ettei yksittäisten vastaajien henkilöllisyys tai heidän edustamansa organisaatio ole tunnistettavissa, mutta opinnäytetyön tulokset ovat verkoston toimijoiden hyödynnettävissä ja käytettävissä.

c) aineiston keruun ajankohta: Aineisto kerätään siten, että Arviointiakvaario pidetään 7.5.2009, osaaminen ja toimintakyky -kysely toteutetaan 27.11.-31.12.2009, analysointi tammi/helmikuussa 2010, Fokusryhmähaastattelu/kyselyn tulosten läpikäyminen on 24.2.2010. Tulosten läpikäymisen jälkeen hyödynnetään esim. SWOT -analyysia strategioiden tarkastelun apuna. Opinnäytetyöprosessi päättyy viimeistään 31.5.2011 mennessä.

Opinnäytetyön ohjaaja/t:

Päivi Putkuri

Työelämäohjaaja:

Elina Pajula

____ / ____ 20 ____

Työnetsijäringin osallistuja:

____ / ____ 20 ____

LIITTEET: - Opinnäytetyösuunnitelma/Timo Hartikainen



Webropol –kysely työnetsijäringille

Verkoston tehtävän tuntemus ja verkoston toimijoiden motivaatio

Arvioi seuraavia väittämiä

	1=huonosti	2=tyydyttävästi	3=hyvin	4=erittäin hyvin	E O S
Tiedän verkoston toiminnan tavoitteet					
Tiedän verkoston tehtävät					
Tiedän, mitä minulta verkostossa odotetaan					
Koen, että verkosto onnistuu tehtävässä, jota varten se on perustettu					
Koen olevani tärkeä osa verkostoa					

Verkoston tehtävän tuntemuksen ja toimijoiden motivaation painoarvo verkoston toiminnalle

□□□ pieni □ □□ kohtalainen □ □□ suuri

Verkoston yhteistyö- ja vuorovaikutus

Arvioi seuraavia väittämiä

	1=huonosti	2=tyydyttävästi	3=hyvin	4=erittäin hyvin	E O S
Tuon omaa osaamista/tietoa/kokemusta verkoston käyttöön					
Hyödynnän verkostossa olevien osaamista/tietoa/kokemusta					
Tulen ymmärretyksi verkostossa					
Koen olevani tasavertainen verkostossa					

Osallistun yhteisesti sovittuihin tapaamisiin					
Tunnen verkoston jäsenten kilpailuasetelmat					
Noudatan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä					
Olen aktiivinen verkoston jäsen					

Verkoston yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen painoarvo verkoston toiminnalle

☐ ☐ pieni ☐ ☐ kohtalainen ☐ ☐ suuri

Verkoston asiakas/kohderyhmätuntemus

Arvioi seuraavia väittämiä

	1=huonosti	2=tydyttävästi	3=hyvin	4=erittäin hyvin	E O S
Tiedän verkoston asiakkaat/kohderyhmän					
Tiedän verkoston asiakkaiden/kohderyhmien tarpeet					
Tiedän, miten asiakkaat/kohderyhmä tavoitetaan					
Osaan vaikuttaa asiakkaisiin/kohderyhmään					

Verkoston asiakas/kohderyhmätuntemuksen painoarvo verkoston toiminnalle

☐ ☐ pieni ☐ ☐ kohtalainen ☐ ☐ suuri

Luottamus verkostossa

	1=huonosti	2=tydyttävästi	3=hyvin	4=erittäin hyvin	E O S
Verkostossa esiintyy häiritsevää kilpailua					
Yksilölliset intressit on tehty näkyviksi verkostossa					
Noudatan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä					

Luottamuksen painoarvo verkoston toiminnassa

☐ ☐ pieni ☐ ☐ kohtalainen ☐ ☐ suuri

Verkoston tekninen osaaminen

Arvioi seuraavia väittämiä

	1=huonosti	2=tyydyttävästi	3=hyvin	4=erittäin hyvin	E O S
Minulla on käytössä verkoston toiminnan kannalta keskeisimmät teknisen ylläpidon välineet					
Osaan käyttää verkoston toiminnan kannalta yleisimpiä teknisiä ylläpidon välineitä					

Verkoston teknisen osaamisen painoarvo verkoston toiminnalle

☐ ☐ pieni ☐ ☐ kohtalainen ☐ ☐ suuri

AVOKYSYMYKSET:

Millaista osaamista tuot verkostoon?

Millainen on tehtäväsi/roolisi osana verkostoa?

Puuttuuko verkostostasi jotakin osaamista? Mitä?

Tietävätkö muut verkoston jäsenet, mitä hyötyä verkostosta on taustaorganisaatiollesi?

Kyselyyn vastaaminen oli mielestäni teknisesti

- ☐ ☐ helppoa
☐ ☐ kohtalaista
☐ ☐ vaikeaa

Väittämiin vastaaminen oli mielestäni

- ☐ ☐ helppoa
☐ ☐ kohtalaista
☐ ☐ vaikeaa

Avoin palaute kyselyn tekijöille

Sähköpostisaate Webropol-kyselyyn liittyen 17.11.2009

Hei työnetsijät!

Tässä on kysely työnetsijäringin osaamiseen ja toimintakykyyn liittyen. Arviointi akvaariosta toukokuussa 2009 nousi yhtenä arvioinnin kohteena verkostomme osaaminen ja toimintakyky. Verkoston osaamisen ja toimintakyvyn arviointityöväline antaa osaltaan vastauksia siihen, miten hyvin verkoston ominaisuudet toteutuvat. Työvälineellä mitataan neljää eri osa-aluetta, jotka ovat:

1. Verkoston tehtävän tuntemusta ja verkoston toimijoiden motivaatiota.
2. Verkoston yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja.
3. Verkoston asiakas-/kohderyhmätuntemusta.
4. Verkoston toiminnan kannalta tärkeää teknistä osaamista.

Minä käsittelen kyselystä saadun aineiston ja teen siitä yhteenvedon, joka jaetaan henkilökohtaisesti kaikille vastaajille ja se käsitellään yhteisesti helmikuun 2010 tapaamisessa keskustellen. Tapaamisen aikataulu tarkentuu joulukuussa. Arvioinnista saatuja tuloksia käytetään ainoastaan työnetsijäringin kehittämiseen vuoden 2010 aikana sekä se on yksi osa ylemmän ammattikorkeakoulu tutkinnon opinnäytetyötäni, joka (toivottavasti) valmistuu vuonna 2011. Opinnäytetyössäni kuvaan työnetsijäringin verkostomaisen kehittämisprosessin kulun.

Kysely toteutetaan niin, ettei yksittäisten vastaajien henkilöllisyys tule esille vastauksissa. Webropol ohjelmisto takaa anonymiteetin. Kyselyyn vastaaminen vie n. 10-15 minuuttia. Toivon, että käytätte hieman aikaanne ja energiaanne yhteisen verkostomaisen työskentelymme arviointiin. Toivon, että voisitte vastata kyselyyn 27.11.2009 mennessä.

Kyselyyn pääsee viestin alla olevasta linkistä.

Verkostokehittämisterveisin,

Timo Hartikainen, Kehittäjä **p.050-5356919**, Polkuja Yrityksiin II -projekti 2008-2010.

Työnetsijäringin osaaminen ja toimintakyky –kyselyn tulokset 2009

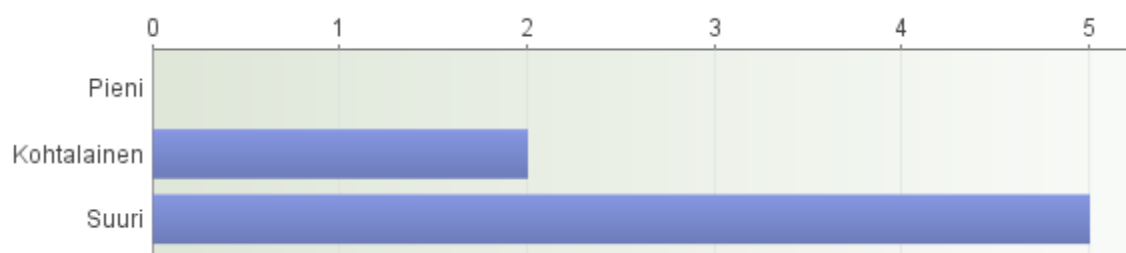
1. Verkoston tehtävän tuntemus ja verkoston toimijoiden motivaatio

Vastaajien määrä: 7

	1	2	3	4	EOS	Yhteensä	ka.
Tiedän verkoston toiminnan tavoitteet	0	0	3	4	0	7	3,57
Tiedän verkoston tehtävät	0	0	4	3	0	7	3,43
Tiedän, mitä minulta verkostossa odotetaan	0	2	3	2	0	7	3
Koen, että verkosto onnistuu tehtävässä, jota varten se on perustettu	1	3	3	0	0	7	2,29
Koen olevani tärkeä osa verkostoa	1	2	3	1	0	7	2,57
Olen aktiivinen jäsen	1	3	2	1	0	7	2,43

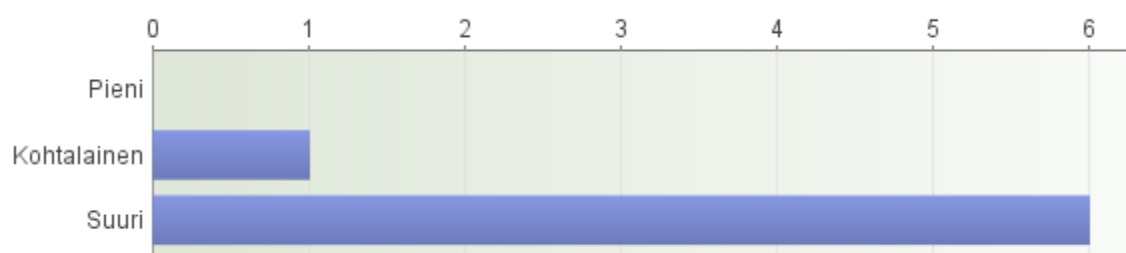
2. Kuinka tärkeä on verkoston tehtävän tunteminen verkoston toiminnalle?

Vastaajien määrä: 7



3. Kuinka tärkeä on toimijoiden motivaatio verkoston toiminnalle?

Vastaajien määrä: 7



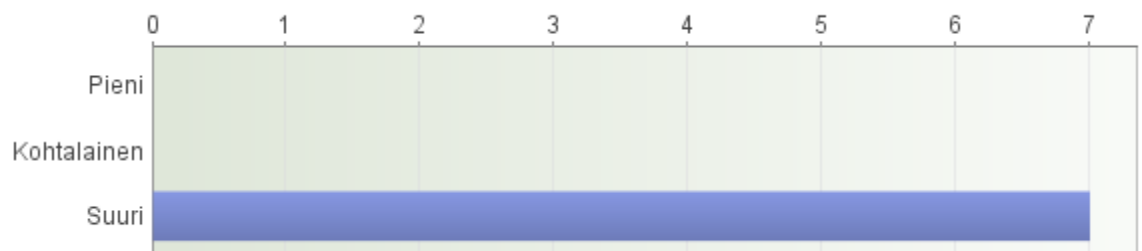
4. Verkoston yhteistyö- ja vuorovaikutus

Vastaajien määrä: 7

	1	2	3	4	EOS	Yhteensä	ka.
Tuon omaa osaamista/tietoa/kokemusta verkostoon	1	1	4	1	0	7	2,71
Hyödynnän verkostossa olevien osaamista/tietoa/taitoa	0	3	4	0	0	7	2,57
Tulen ymmärretyksi verkostossa	1	2	2	1	1	7	2,86
Koen olevani tasavertainen verkostossa	1	1	1	4	0	7	3,14
Osallistun yhteisesti sovittuihin tapaamisiin	1	1	2	3	0	7	3
Tunnen verkoston jäsenten kilpailuasetelmat	2	1	2	2	0	7	2,57
Noudatan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä	0	1	1	5	0	7	3,57
Olen aktiivinen verkoston jäsen	1	2	2	2	0	7	2,71

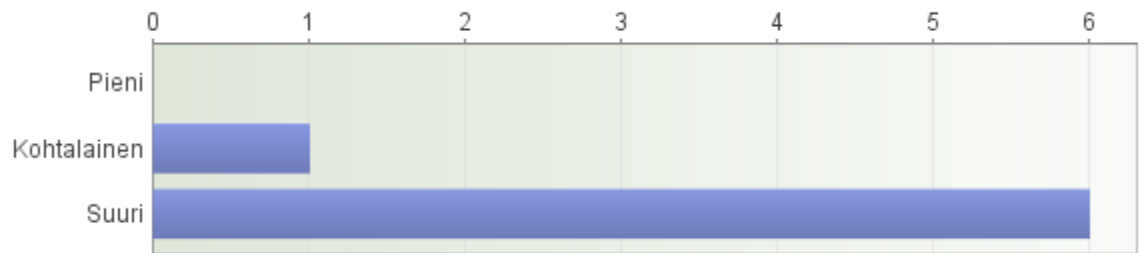
5. Kuinka tärkeä on verkoston yhteistyön painoarvo verkoston toiminnalle?

Vastaajien määrä: 7



6. Kuinka tärkeä on verkoston vuorovaikutustaitojen painoarvo verkoston toiminnalle?

Vastaajien määrä: 7



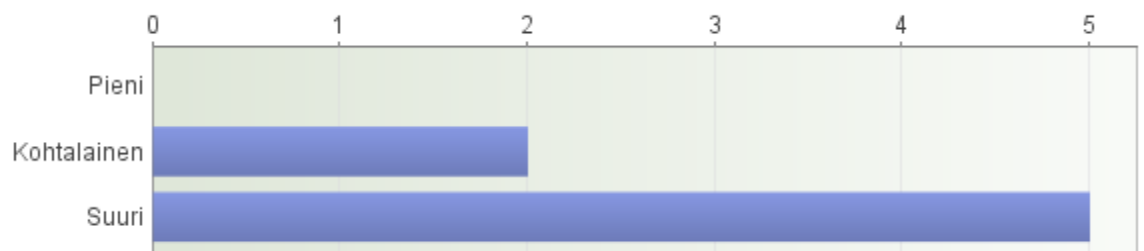
7. Verkoston asiakas/kohderyhmätuntemus

Vastaajien määrä: 7

	1	2	3	4	EOS	Yhteensä	ka.
Tiedän verkoston asiakkaat/kohderyhmän	0	1	4	2	0	7	3,14
Tiedän verkoston asiakkaiden/kohderyhmien tarpeet	0	1	6	0	0	7	2,86
Tiedän, miten asiakkaat/kohderyhmä tavoitetaan	0	0	5	2	0	7	3,29
Osaan vaikuttaa asiakkaisiin/kohderyhmään	0	2	5	0	0	7	2,71

8. Kuinka tärkeä on verkoston asiakas/kohderyhmätuntemuksen painoarvo verkoston toiminnalle?

Vastaajien määrä: 7



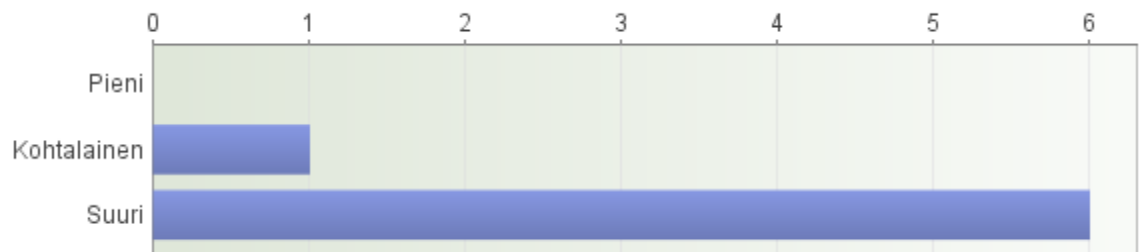
9. Luottamus verkostossa

Vastaajien määrä: 7

	1	2	3	4	EOS	Yhteensä	ka.
Verkostossa esiintyy häiritsevää kilpailua	1	2	2	0	2	7	3
Yksilölliset intressit on tehty näkyviksi verkostossa	1	1	4	0	1	7	2,86
Noudatan yhteisesti sovittuja pelisääntöjä	0	0	4	3	0	7	3,43

10. Kuinka tärkeä on luottamus verkoston toiminnassa?

Vastaajien määrä: 7



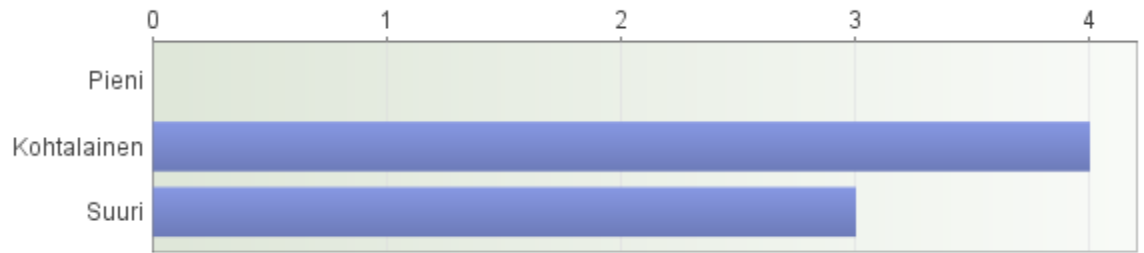
11. Verkoston tekninen osaaminen

Vastaajien määrä: 7

	1	2	3	4	EOS	Yhteensä	ka.
Minulla on käytössä verkoston toiminnan kannalta keskeisimmät teknisen ylläpidon välineet	0	1	0	6	0	7	3,71
Osaan käyttää verkoston toiminnan kannalta yleisimpiä teknisiä ylläpidon välineitä	0	1	3	2	1	7	3,43

12. Kuinka tärkeä on verkoston teknisen osaamisen painoarvo verkoston toiminnalle?

Vastaajien määrä: 7



13. Millaista osaamista tuot verkostoon?

Vastaajien määrä: 3

- Osaamisen sijasta puhun mieluummin tietämyksestä, eli tiedon välittämistä siiten miten vaikeasti työllistyvien tilanne kohenee/heikkenee, mitä sille tehdään ja miten ja saada yhteistyötä lisääntymään verkostossa toimijoiden kesken.
- Ehkäpä monipuolista työkokemusta, tietämystä yhteiskunnallisen päätöksenteon mekanismeista ja toimintaverkostosta.
- Lähinnä verkoston edelleen kehittämiseen liittyvää taitoa.

14. Millainen on tehtäväsi/roolisi osana verkostoa?

Vastaajien määrä: 3

- Rahoitusmahdollisuuksista tiedottaminen. Kunta-alan avoimista paikoista ja hyvistä työllistetyistä tiedottaminen. Vaikuttaminen sekä kaupungin että järjestöjen aktiiviseen työllistämiseen
- Ringin "polttoaineen" tuottaminen: uusien työpaikkojen kautta ihmisten hakeminen.
- Tuoda oman projektin kokemuksia verkoston käyttöön sekä olla omalta osalta tuoda työpaikkoja verkoston tietoisuuteen sekä etsiä avoimiin paikkoihin työntekijöitä

15. Puuttuuko verkostostasi jotakin osaamista? Mitä?

Vastaajien määrä: 2

- Puuttuu kenteis aikaresursseja, ei niinkään osaamista. Tämä on tullut ilmi alkuinnostuksen hiljenemisenä tai sitten siihen vaikuttaa yleinen taloustilanne, joka heijastuu työllistämiseen.
- Verkoston toimiessa tässä laajuudessa ei mielestäni puutu mitään osaamista.

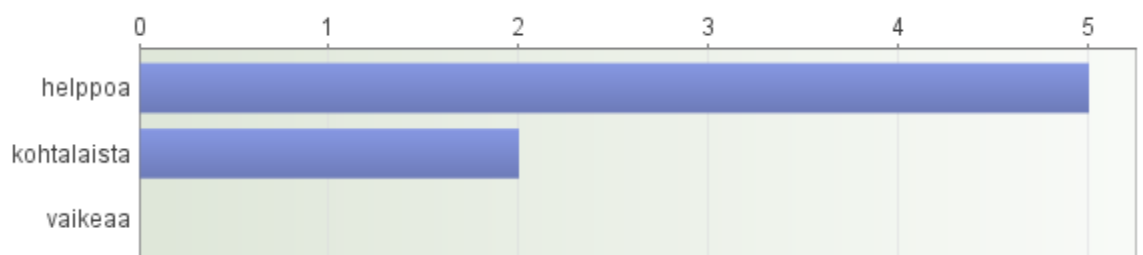
16. Tietävätkö muut verkoston jäsenet, mitä hyötyä verkostosta on taustaorganisaatiollesi?

Vastaajien määrä: 3

- Mielestäni tietävät.
- Kyllä heidän pitäisi tietää hyödyt. Yhteiskunnallisen tilanteen pistäsi saada verkoston jäsenet toimimaan toden teolla, mutta se taitaakin verottaa toimintaa. Vetäydytään tekemään omia töitä, eikä nähdä yhteistyön etuja.
- Uskoakseni tietävät, koska taustaorganisaationi on vahvasti mukana myös työllistämisessä

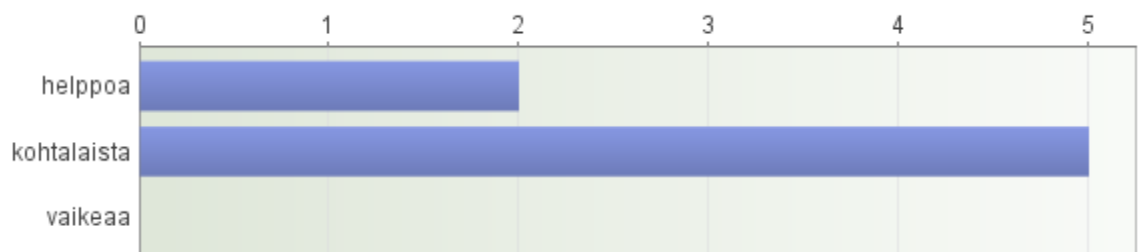
17. Kyselyyn vastaaminen oli mielestäni teknisesti

Vastaajien määrä: 7



18. Väittämiin vastaaminen oli mielestäni

Vastaajien määrä: 7



19. Avoin palaute kyselyn tekijälle

Vastaajien määrä: 1

- Odotin kysymystä tulevaisuudesta, johon vastaan seuraavasti.?

Verkoston toimii näin mainiosti tässä laajuudessa. Edelleen kehitettäessä olisi verkostolle hyvä saada hallinnoija toimivasta organisaatiosta ja näin siihen voisi tarvittaessa saada rahoitusta. Rahoituksen avulla voisi kehittää toimivat nettisivut sekä taustaorganisaatio voisi vastata niiden päivittämisestä. Verkoston aktiivinen toiminta on edelleen tärkeää sivuston toiminnalle, jotta saadaan hiljaiset työpaikat sivustolle.

Fokusryhmäkeskustelun haastattelurunko 24.2.2010

Fokusryhmäkeskustelun kysymykset olivat:

1. Millaisia kokemuksia osallistujilla on työnetsijäringin toiminnasta?
2. Mikä on työnetsijäringin perustehtävä?
3. Miten työnetsijäringin toimintaa tulisi kehittää, että verkoston jäsenet tulisivat paremmin ymmärretyksi?
4. Miten ringin toimintaa voitaisiin kehittää niin, että kilpailu vähenisi ja yksilölliset intressit tulisivat paremmin näkyviksi? Onko kilpailu verkoston ominaisuus? Mistä kilpailuasetelma voisi johtua?
5. Mitä voitaisiin tehdä työnetsijäringin toiminnan kehittämiseksi?
7. Onko jaetussa Webropol-aineistossa, jotakin mistä haluaisitte keskustella yhdessä?

Polkuja yrityksiin II- projekti 2008-2010

Työnetsijäringin toimintamalli 7.5.2010

Mikäli oman hankkeen asiakkaista ei löydy avoimiin työtehtäviin sopivaa hakijaa, niin hyödynnä työnetsijärinkiä ja laita tieto liikkumaan!

Tieto työnetsijärinkiin kuuluville ryhmäsähköpostina.

Työpaikkatiedot ilmoitetaan anonyymisti: ala, työtehtävä, vaatimukset koulutuksen ja henkilön suhteen, sijainti, työaika-asiat, hygieniä-/tulityö- yms. korttivaatimukset jne...

Harjoittelu- ja työelämävalmennuspaikkojen tietoja voi myös välittää.

Jos omassa hankkeessa on sopiva ehdokas avoimeen paikkaan, ota yhteys siihen työnetsijään, joka työpaikan on rinkiin ilmoittanut ja esitele ehdokas hänelle.

Innosta hankkeesi työnhakijaehdokas haastatteluun toisen hankkeen työnetsijälle tai pyydä, että saat välittää hänen tietonsa yhteydenottoa varten.

AIKAISEMPI VERSIO

Työpaikan rinkiin ilmoittanut työnetsijä haastattelee ehdokkaan

Työpaikan rinkiin ilmoittanut työnetsijä hoitaa kaikki kontaktit yritykseen

EHDOTUS (ed.ringin kokouksen mukaan)

Tietoon tulleet työpaikat, joihin ei ole oman projektin ehdokasta, ilmoitetaan Polkuja yrityksiin -projektille, joka hoitaa asiaa siitä eteenpäin: etsii avoimeen paikkaan työnhakijaehdokasta verkostosta ja hoitaa yritys – ja työnhakijakontaktit.

Samalla anonyymillä tavalla voi välittää myös hyvien työnhakijoiden tietoja hankkeesta toiseen

Myös tiedot erilaisten koulutuspaikkojen osalta ovat tervetulleita mm. peruutuspaikat, vajaaksi jääneet kurssihaut, tulevat koulutukset jne.

Työnetsijärinki kokoontuu verkostotapaamiseen kolme kertaa vuodessa työnhakusykleissä. Kokoontumiset ovat helmikuussa, kesäkuussa ja syyskuussa.