



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Miia Hirvonen

# Verkostojohtamisen kehittäminen strategisessa liiketoimintaverkostossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Hankintatoimi

Opinnäytetyö

7.5.2021

Tekijä Otsikko	Miia Hirvonen Verkostojohtamisen kehittäminen strategisessa liiketoiminta- verkostossa
Sivumäärä Aika	107 sivua + 1 liitettä 7.5.2021
Tutkinto	Tradenomi, YAMK
Tutkinto-ohjelma	Hankintatoimen tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Hankintatoimi
Ohjaajat	Tutkintovastaava Hanna Harilainen Toimitusjohtaja Jannika Joutsenniemi
<p>Verkostomainen tapa tehdä töitä yleistyy maailman muuttuessa. Verkostoihin liitytään oppimaan uutta ja kehittymään sekä luomaan muiden verkoston jäsenten ja asiakkaiden kanssa yhdessä uusia palvelukokonaisuuksia. Verkostojen johtaminen on tasapainoilua erilaisten toiveiden ja odotusten keskellä monien perinteisten johtamisen keinojen puuttuessa. Verkostojohtajan tehtävä on saada oikeat ihmiset haluamaan toimia verkostossa toivotulla tavalla.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda kohdeverkostolle verkostoon liittymisen malli, joka tukee aiempaa mallia paremmin verkostoon sitoutumista ja on samalla taloudellisesti kestävä. Muutoksen avulla verkosto pystyy kasvamaan uuden toimintamallin myötä hallitusti ja nopeasti. Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena.</p> <p>Toimintatutkimuksen viitekehys rakentuu verkostojohtamiseen, sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvien teorioiden ja mallien hyödyntämisestä uuden liittymisprosessin suunnittelussa. Verkostojen ja verkostojohtamisen teorioiden avulla tunnistettiin kohdeverkoston luonne ja sen johtamisen kulmakivet luottamus, sitoutuminen ja motivaatio. Niihin liittyvien teorioiden avulla löydettiin liittymisprosessiin yksilöllisiä motivaatioon liittyviä tekijöitä avaavia analyysijä, joita testattiin ja joista sopivimmat valittiin.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena syntyi uusi liittymisprosessi verkoston käyttöön. Malli tukee aiempaa paremmin verkostoon liittymisen yhteydessä tapahtuvaa luottamuksen rakentamista, sitoutumista ja yksilöllisten motivaatioon vaikuttavien tekijöiden huomioimista. Samalla selvästi suurimman jäsenryhmän perusjäsenten liittymisprosessin kustannuksia saatiin pudotettua 80 %, jolloin kasvu on mahdollista toteuttaa taloudellisesti kestävästi.</p> <p>Kehittämistyön aikana saatiin kerättyä paljon kohdeverkoston kaltaisen verkoston johtamiseen liittyvää tietoa ja jatkossa hyödynnettävissä olevia verkostojohtamisen kehittämisen välineitä, jotka liittyvät niin liittymisprosessia edeltävään jäsenkriteerien määrittämiseen kuin liittymistä seuraavaan päivittäiseen verkoston toimintaan ja näitä on tarkoitus hyödyntää kohdeverkostossa myös.</p>	

Avainsanat	verkostojohtaminen, sitoutuminen, motivaatio
------------	--

Author Title	Miia Hirvonen Developing Network Management of a Strategic Business Network
Number of Pages Date	107 pages + 1 appendix 7 May 2021
Degree	Master of Business Administration, Procurement
Degree Programme	Procurement (Supply Chain Management)
Instructors	Hanna Harilainen, PhD, Principle Lecturer, Head of Degree Programme Jannika Joutsenniemi, CEO
<p>Networks are becoming a common way of working as the world changes. Companies join networks to learn new things, develop themselves, and co-create new service packages with other network members and clients. Leading networks means balancing between different wishes and expectations without many of the traditional leadership tools. The network leader needs to get the right people to want to work for the network in the way desired.</p> <p>The purpose of this Master's thesis is to create a new entry model that better supports commitment to the target network and is financially sustainable.</p> <p>The conceptual framework is based on theories and methodology of network management, as well as the topics of commitment and motivation which are important for planning the new entry process. Network and network management theories enable the identification of the type of network and the cornerstones of managing a network via trust, commitment and motivation. The conceptual framework also includes a suitable methodology for identifying individualistic motivational factors and the most suitable analysis methods chosen.</p> <p>The Thesis was carried out as a development project using Action research methodology. During the thesis process, a lot of data were gathered and various development tools were utilized for managing this type of a network.</p> <p>The outcome of the Thesis is a new entry model for the target network. The model supports the building of trust and commitment and taking into account the individualistic motivation factors during the entry process. Simultaneously the cost of the entry process for the largest member category, regular members, was cut by 80 %, which makes growing the network in an economically sustainable way possible. The new model will enable the network to grow fast in a controlled way.</p> <p>The thesis results can also be utilized in the future for developing both the phase of defining the membership criteria prior to the entry process and for the daily management of this network.</p>	
Keywords	Network management, commitment, motivation

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	HAPPYMOOR	2
2.1	HAPPYMOORin historia	2
2.2	HAPPYMOORin nykypäivä ja tulevaisuus	3
2.3	HAPPYMOOR Miehistö	3
2.4	HAPPYMOORin kulttuuri ja toimintaperiaatteet	5
2.5	Verkostojohtamisen kehittämistarve	5
2.5.1	Verkostoon liittymisen prosessin nykytila	6
3	Tutkimusasetelma	10
3.1	Tutkimuskysymykset	10
3.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja mittarit	11
3.2.1	Kehittämistyön mittarit	11
3.3	Tutkimusmenetelmät	12
3.3.1	Toimintatutkimus	12
3.4	Aineiston hankinta ja analysointi.	14
4	Verkostojohtamisen kehittäminen	20
4.1	Verkostot	21
4.1.1	Verkostoitumistutkimus	22
4.1.2	Verkostoitumisen syyt	25
4.1.3	Liiketoimintaverkostojen tyypit	26
4.1.4	Verkostojen arvonluonti	29
4.1.5	Kohdeverkosto HAPPYMOOR Miehistö	30
4.2	Liiketoimintaverkoston johtaminen	31
4.2.1	Kohdeverkoston johtaminen	37
4.3	Luottamus ja sitoutuminen verkostossa	40
4.3.1	Sitoutumisen kolmekomponenttimalli	41
4.3.2	Sitoutuminen verkostoissa	45
4.3.3	Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen verkostotyön ytimessä	48
4.3.4	Sitoutuminen kohdeverkostossa	53
4.4	Motivaatio	55
4.4.1	Sitoutuminen ja motivaatio	55
4.4.2	Itseohjautuvuusteoria ja neljäs perustarve	56
4.4.3	Johtaminen tukemassa sisäistä motivaatiota organisaatiossa	59
4.4.4	Motivaatio ja perustarpeet	61

4.4.5	Motivaatio ja HAPPYMOOR	65
4.5	Kehittämistehtävässä hyödynnettävä teoreettinen viitekehys	65
5	Kehittämistehtävän toteutus	68
5.1	Aikataulu ja toteutus	68
5.1.1	Tutkimusvaihe 1 toteutus ja tulokset	69
5.1.2	Tutkimusvaihe 2 toteutus ja tulokset	72
5.1.3	Tutkimusvaihe 3. Interventio	78
5.1.4	VIA-analyysin tausta	87
5.1.5	Sähköinen verkostoarviointi	89
6	Kehittämistehtävän tulokset	90
6.1	Uusi verkostoon liittymisen toimintamalli	91
6.2	Vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin	95
6.3	Tulokset mittareittain	97
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	98
7.1	Viitekehysten soveltuvuus kehittämistehtävään	99
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	100
7.3	Jatkotoimenpiteet	101
7.4	Itsearviointi	102
	Lähteet	104
	Liitteet	
	Liite 1. Verkostoarvioinnin kysymykset	

## 1 Johdanto

Verkostotyössä on kyse itsenäisten toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Toimijat ovat vapaaehtoisia päätöksentekijöitä, jotka päättävät itse omista tavoitteistaan, tavoistaan toimia, priorisoinneistaan sekä siitä, mihin verkostoihin osallistuvat ja miten. Kukaan ei koskaan ole kuitenkaan täysin riippumaton ja verkostotyössä onkin kyse nimenomaan vastavuoroisesta yhteistyöstä, joka perustuu antamiseen ja saamiseen. Yhteistyö ei perustu työsopimukseen tai hankintasopimukseen vaan luottamukseen siitä, että antaminen ja saaminen on hyödyllistä (Järvensivu 2019, 25).

Verkoston johtaminen ei ole helppoa, kun niin monet perinteiset johtamisen keinot puuttuvat. Erityisesti strategisen liiketoimintaverkoston on pystyttävä tarjoamaan jäsenilleen etua, jonka nämä katsovat arvokkaammaksi kuin suoraan oman yrityksen kautta tai jonkun toisen verkoston kautta toimiminen. On löydettävä verkostolle optimaalinen rooli jäsenten näkökulmasta niin, että he haluavat olla verkostossa ja että he myös tuottavat sille riittävästi arvoa. Tämä saattaa usein olla tasapainoilua ristiriitaisten odotusten ja toiveiden keskellä. Onkin tärkeää, että verkostoon osataan hakea oikean tyyppisiä jäseniä ja että kun heidät on löydetty, heidät saadaan mahdollisimman hyvin mukaan arvonnulomiseen asiakkaille, jotta heihin alkuun investoitava aika ja raha eivät valu hukkaan.

Se millaisia ihmisiä verkostoon haetaan, voi vaihdella sen mukaan, mitä toimintamallia tai toimeksiantoa varten häntä etsitään ja samoin tämän mukaan voi vaihdella se, mitä päivittäinen verkostotyö hänen osaltaan tarkoittaa. Mutta verkostoon liittyminen voi prosessina olla näistä riippumatta samantyyppinen aina. Ihmisen liittyessä verkostoon, on tärkeää panostaa häneen riittävästi, jotta hän kokee itsensä osaksi verkostoa ja ymmärtää, mitä häneltä toivotaan ja odotetaan. Samoin se on tärkeä mahdollisuus verkoston olemassa oleville jäsenille tutustua häneen ja valmistautua tekemään töitä hänen kanssaan.

Aikaa ei prosessiin ole käytettävissä rajattomasti, joten on tärkeää käyttää se oikeisiin asioihin eli sen varmistamiseen, että jäsen pääsee mukaan verkoston tekemiseen ja että hänelle osataan kohdistaa oikeanlaista tekemistä ja hänen kanssaan osataan toimia mahdollisimman hyvin.

Kehittämistehtäväni aiheena on strategisen liiketoimintaverkoston HAPPYMOOR Miehistön verkostoon liittymisen prosessin kehittäminen aiempaa sitouttavammaksi ja taloudellisesti kestäväksi. Olen toiminut itse verkostossa aktiivisesti sen perustamisesta vuonna 2017 syksyyn 2019 saakka ja ollut sen jälkeenkin vielä sen taustalla mukana eli organisaatio on minulle tuttu. Teoreettisen viitekehyksen avulla selvitetään, mitkä tekijät ovat tämänkaltaisen verkoston johtamisessa ja siihen sitoutumisessa tärkeimpiä ja miten niitä voitaisiin lisätä prosessiin samalla sen kustannuksia madaltaen. Verkosto on kiinnostavassa vaiheessa muuttamassa toimintamalliaan ja liittymisprosessissa entistä paremmin onnistuminen on kriittisen tärkeää.

## 2 HAPPYMOOR

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön kohdeorganisaatio HAPPYMOOR Miehistö ja kuvataan sen nykytila.

### 2.1 HAPPYMOORin historia

Vuoden 2017 syksyn aikana käynnistettiin HAPPYMOOR yhteistekemisen alustan ja liiketoimintaekosysteemin kehittäminen. Tämän yhteistekemisen moottorina ja koordinoijana toimii HAPPYMOOR Miehistö, joka koostuu yrittävistä luovan alan ja liiketoiminnan kehittämisen ammattilaisista. Alkuvaiheessa Miehistön toimintaa kuvattiin seuraavasti:

HAPPYMOOR Crew on B2B-palveluiden yrittäjistä koostuva osaajayhteisö, joka yhteiskehittää ja tuotteistaa käyttäjälähtöisiä palveluformaatteja, tekee omia tuotantoja ja toimeksiantoja sekä markkinoi, myy ja tuottaa palveluita uudella tavalla yhdessä. (HAPPYMOOR esittely 2017)

Ensimmäinen projekti toteutettiin Espoon kaupungin Ison Omenan kauppakeskuksen palvelutorille vuoden vaihteessa 2017-2018 nopean kokeilun muodossa. Jo tässä projektissa hyödynnettiin digitaalisia menetelmiä toiminnan fasilitointiin ja samalla testattiin HAPPYMOORin nopean kokeilemisen toimintamalli HAPPYMOOR Hack (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Seuraavaksi HAPPYMOOR toteutti Helsingin kaupungin liikelaitoksen Staran kanssa muutosjohtamisen hankkeen, joka jatkui alkuvaiheen jälkeen koko logistiikan osaston



muutosjohtamishankkeena ja päättyi syksyllä 2019. Tämän projektin aikana suunniteltiin, toteutettiin ja pilotoitiin HAPPYMOORin oman digitaalisen alustan Sataman beta-versio. Hankkeen aikana viimeisteltiin myös ajatus siitä, millainen HAPPYMOORin tulevaisuus on. Samaan aikaan on koko ajan toteutettu useita pienempiä toimeksiantoja (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Staran hankkeen päätyttyä tehtiin päätös, että toimeksiantojen tekeminen rajoitetaan minimiin ja panostukset laitetaan uuden toimintamallin viimeistelyyn ja käynnistämiseen. Osa toimeksiannoissa mukana olleista Miehistön jäsenistä jäi toiminnasta pois keskittymään enemmän omaan yrittäjätoimintaansa ja muutamia uusia tuli mukaan (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

## 2.2 HAPPYMOORin nykypäivä ja tulevaisuus

Tällä hetkellä HAPPYMOOR hakee rahoitusta ja sopivia kumppaneita uuteen toimintamalliinsa (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Visio on:

Synnytetään glokaali, taloudellisesti, ekologisesti, kulttuurisesti ja sosiaalisesti kestävä formaatti ja alusta yhteistehdä onnellisempia kaupunkeja (HAPPYMOOR esittely 2020).

Strategia on löytää alkuvaiheessa kolme pilottikaupunkia, joissa malli testataan ja verkoston ensimmäiset ns. kaupunkilaiturit (kaupunkikumppanit, joihin paikalliset yritykset, yhteisöt ja asukkaat digitaalisessa Satamassa kiinnittyvät) käynnistävät toimintansa. Tästä toimintaa laajennetaan vähitellen valtakunnalliseksi ja lopulta kansainväliseksi (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

## 2.3 HAPPYMOOR Miehistö

HAPPYMOORin Miehistö eli verkostoon kuuluvat B2B-yksinyrittäjät muodostavat osajayhteisön, jota tarvitaan Sataman toimintaa mahdollistamaan niin fyysisesti kuin digitaalisestikin. He tuottavat ja yhteiskehittävät palveluja Satamaan liittyville organisaatioille näiden liiketoiminnan kehittämiseen.

Verkoston rinnalla jäsenet voivat jatkaa omaa yritystoimintaa ja kuulua muihin verkostoihin ja yhteisöihin. Verkostoon liittyessä sitoudutaan sen toimintaperiaatteisiin ja pelisääntöihin. Miehistöön on kuulunut sen toiminnan aikana noin 40 eri alojen asiantuntijaa. Piilottien käynnistyminen nostaa Miehistönjäsenten lukumäärää nopeasti (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Uutta toimintamallia varten ollaan luomassa HAPPYMOORille Miehistön verkostojohtamisen malli, joka tukee verkoston toimintaa.

Tulevaisuuden toimintamallissa jäseniä tulee olemaan kolmenlaisia:

- Satamakonttori eli ydinryhmä (vetäjät, pieni ryhmä)
- Avainhenkilöt eli substanssiosaamisalueiden Head of -henkilöt, jotka vastaavat jostain osa-alueesta (kuten Head of Scripts) sekä kaupunki/aluekohtaiset Laituriluotsit, jotka vastaavat kaupunkien Laiturien toiminnan koordinoimisesta oman substanssiosa-alueen töiden lisäksi sekä
- Perusjäsenet, jotka kiinnittyvät omien kaupunkiansa/alueidensa Laitureihin Luotsien koordinoimiin alaverkostoihin ja toimivat myös osana glokaalia verkostoa (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a)

Ydinryhmän jäsenet ovat lähtökohtaisesti pysyvästi verkostoon kuuluvia henkilöitä. He vertautuvat monissa yrityksissä oleviin liiketoiminnan johtoryhmiin. Avainhenkilöt ovat uusi kerros verkoston organisaatiossa ja heille olisi tarkoitus delegoida vastuuta ja valtaa verkoston toiminnan koordinoimisessa ja johtamisessa, jotta verkoston kasvu on mahdollista. Perusjäsenistö vastaa asemaltaan pitkälti aiempaa miehistöä, mutta heidät on organisoitu kaupunki/aluelaiturien alle ja osiksi omien substanssiosaamistensa valtakunnallisia osaajaverkostoja (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

On selvää, että näiden kolmen ryhmän osalta myös verkostoon liittymisen prosessi on keskenään erilainen (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

## 2.4 HAPPYMOORin kulttuuri ja toimintaperiaatteet

HAPPYMOOR syntyi intohimosta liikuttaa ihmisiä niin tunteen tasolla kuin palaavina asiakkaina. HAPPYMOORin missio on onnellistaa maailmaa. Onnellisuus on keskeinen teema, joka näkyy jo organisaation nimessä. HAPPYMOOR SATAMA luo uuden sukupolven kokemuksia, bisnestä ja työtä (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Verkostoon liittyminen ja panostaminen on vapaaehtoista eli verkoston on kyettävä tarjoamaan jäsenilleen aitoa arvoa, jotta he sitoutuvat toimintaan tavalla, joka on verkoston toiminnan kannalta järkevää (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

## 2.5 Verkostojohtamisen kehittämistarve

Verkoston toimintamallin ollessa muuttumassa ja toiminnan samalla tavoitellessa nopeaa kasvua, on tärkeää pystyä verkostojohtamisen keinoin varmistamaan verkoston toimintakyky. Verkostotoiminnan keskeisin resurssi ovat olleet alusta alkaen verkoston jäsenet eli B2B-yksinyrittäjät, jotka tuottavat palveluja yhteisille asiakkaille. Tulevaisuudessa myös kaupunkikumppanien yhteyshenkilöt ja yksittäiset ihmiset niin kuntalaisina kuin palveluja itse ostavina asiakkainakin ovat niin ikään tärkeitä ryhmiä tässä yhteiskehittämisen ekosysteemissä. Tämän lisäksi ekosysteemiin kuuluu ja haetaan myös erilaisia ekosysteemikumppaneita, jotka luovat lisäarvoa Satamaan kiinnittyneiden yritysten ja yhteisöjen toimintaan. Näitäkin ryhmiä varten on luotava selkeät pelisäännöt ja menetelmät, mutta kehittäminen aloitetaan jo olemassa olevan resurssin eli Miehistön johtamisen kehittämisestä. Alkuvaiheessa kaupunkikumppanuuksia koordinoivat joka tapauksessa verkoston vetäjät, jolloin erillisiä pelisääntöjä heidän varalleen ei vielä ensivaiheessa ole tarpeellista olla olemassa. Kumppanien lisääntyessä tämäkin puoli on määriteltävä tarkemmin, jotta vastuuta voidaan delegoida verkoston sisällä esimerkiksi kaupunkikohtaisille laituriluotseille, jotka toimivat ennen kaikkea kaupunkiensa ja paikallisen yrittäjäverkostonsa välissä (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Ensisijainen kehittämistoimenpiteiden kohde on siis Miehistön johtaminen.

Miehistön osalta on tunnistettu tiettyjä haasteita, joihin halutaan löytää ratkaisuja. Nämä haasteet ovat liittyneet ennen kaikkea Miehistön jäsenten sitoutumiseen verkoston toimintaan ja pysymiseen osana verkostoa. Kokemus on ollut, että jäsenten verkostoon liittymiseen on panostettu paljon aikaa ja rahaa mahdollisimman onnistuneen liittymisen saavuttamiseksi, mutta tämä panostus on liian usein ollut tappiollinen, kun jäsen on lähtenyt verkostosta ehtimättä osallistua vielä verkoston arvonluontiin (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Verkostossa toimiessani olen keskustellut sieltä lähteneiden henkilöiden kanssa heidän lähtöjensä syistä, joita on ollut useita, kuten esimerkiksi oman liiketoiminnan ennakoitua enemmän vaatima aika, se ettei henkilö ole löytänyt oikein itselleen verkoston toiminnasta sopivaa roolia tai että verkosto on syystä tai toisesta jäänyt hieman etäiseksi. Näitä keskusteluja käydessäni en niitä systemaattisesti dokumentoinut tai analysoinut, koska en vielä tiennyt tarvitsevani niistä samaa tietoa myöhemmin. Tämän johdosta esitän nämä tiedot tässä kehittämistyössä lisätietoina tukemassa tutkimusprosessia.

Riitaisia lähtöjä ei ole ollut vaan henkilö ei vain ole syystä tai toisesta kiinnittynyt osaksi verkostoa molemmiin puoliin toivotulla tavalla ja tämä on johtanut vähitellen tapahtuneeseen vetäytymiseen toiminnasta tai se on päätetty yhteisestä sopimuksesta (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Verkosto pyrkii kehittämään tilannetta siten, että liiketoiminnallisesti kestävämpiä tappiollisia jäsenyyksiä olisi jatkossa mahdollisimman vähän ja tämä onkin kriittisen tärkeää nyt, kun verkosto tähtää nopeaan kasvuun. Tämän kehittämistehtävän kehittämiskohdeksi on valittu verkostoon liittymisen prosessi ja oleellista on kehittää prosessia uusi miehistörakenne huomioon ottaen. Verkostokumppanien valintaprosessia ja liittymisen jälkeistä verkostojohdamista kehitetään myös, mutta ne eivät sisälly tähän kehittämistehtävään.

### 2.5.1 Verkostoon liittymisen prosessin nykytila

Kun HAPPYMOOR käynnisti toimintansa, ajatus oli kerätä mukaan B2B yksinyrittäjiä, joita kiinnosti uudenlainen verkostomainen tapa toimia yhdessä, osaamista yhdistäen ja uutta kehittäen. Miehistöä haettiin verkoston vetäjien jo olemassa olevista verkostoista, joista monet löytyivätkin. Lisäksi haku avattiin julkisesti mm. tietyissä sosiaalisen median palveluissa, joissa yrittäjien tiedettiin olevan. Rekrytoinnissa lähdettiin liikkeelle ns.

Batch-ajattelulla eli tavoite oli rekrytoida useita uusia jäseniä samalla kertaa ja yhdistää tietyt liittymisprosessin osat heille yhteisiksi, sekä tutustumisen että kustannustehokkuuden vuoksi (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Liittymisprosessi eli lähtöselvitys eteni seuraavasti:

### **Sähköisen hakemuksen täyttäminen**

Kiinnostunut yrittäjä täytti sähköisen kyselylomakkeen, jossa kysyttiin normaalien työnhakuun liittyvien kysymysten (yhteystiedot, substanssi-, toimiala- ja järjestelmä- ja alustaosaamiset, kokemus, onnistumiset ja parhaat referenssit, tuntihinta) lisäksi nimenomaan verkostomaiseen toimintaan liittyen muun muassa milloin yrittäjä voisi tuottaa palveluita verkostolle, muut verkostot, joihin hän kuuluu, unelmien ammatillinen verkosto, miksi haluaa liittyä verkostoon ja mikä on henkilön motto (HAPPYMOOR Crew hakulomake 1, 2017)

### **Verkkotapaaminen ja haastattelu**

Hakemuksen jättämisen jälkeen järjestettiin noin tunnin kestävä verkkotapaaminen verkostonvetäjän kanssa. Tapaamisessa vetäjä esitteli kandidaatille HAPPYMOORin toimintaperiaatteet ja tavoitteet ja keskusteltiin puolin ja toisin yhteistyömahdollisuudesta (Joutsenniemi & Gustafsson, 2020a).

Verkostossa toimimisen kannalta keskityttiin pohtimaan erityisesti mikä sai henkilön kiinnostumaan verkostosta, mitä hän toivoo ja odottaa HAPPYMOORilta, mitä kolmea palvelua hän voisi tuottaa ja myydä HAPPYMOORin kautta, kuinka paljon hän olisi halukas panostamaan ajallisesti ja sisällöllisesti (ml. kehittäminen) HAPPYMOORiin, haluaako hän keskittyä tuottamaan valmiita palveluita vai kehittämään uudenlaisia muiden verkostojäsenten kanssa, kuinka tottunut hän on työskentelemään digitaalisessa ympäristössä ja kuinka paljon hän kaipaa fyysisiä tapaamisia yhteisön kanssa sekä kiinnostaisiko häntä tarvittaessa toimia kotikaupunkinsa Luotsina eli vastuuhenkilönä (luoda suhteita kaupunkiin ja paikallisiin yrittäjiin) (HAPPYMOOR Crew haastattelun kysymykset 2018).

Tapaamisen jälkeen päätettiin puolin ja toisin jatkuuko prosessi. Lähes kaikkien osalta sitä päätettiin jatkaa. Liittymispäätöksen jälkeen henkilö sai sähköisesti allekirjoitettavaksi HAPPYMOORin frame agreementin, jossa sovittiin yleisistä verkostossa toimimisen ehdoista. Samalla hän sai laskun liittymismaksusta kattamaan osan liittymisestä syntyvistä kustannuksista (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

### **Toimintatyöliianalyysi**

Henkilö sai kutsun täyttämään HAPPYMOORille räätälöidyn Extended DISC-toimintatyöliianalyysin, joka sisälsi useita eri osioita, jotka kuvasivat mm. hänen Extended DISC luontaista toimintatyöliiää, ryhmärooliaan sekä käyttäytymiskompetenssejaan kehittämisen, projektityön, myynnin ja asiakastyön, johdettavana olemisen sekä johtamisen saralla (HAPPYMOOR Extended DISC raporttipohja, 2.10.2017).

### **Perehdytys toimintatyöliianalyysiin ja henkilökohtainen purkukeskustelu**

Henkilö sai ennen henkilökohtaisen analyysinsa vastaanottamista n. tunnin kestävästä perehdytyksen analyysiin sertifioidulta Extended DISC-mallin valmentajalta. Tämän jälkeen hän sai oman analyysinsa sähköpostitse ja sopi valmentajan kanssa henkilökohtaisen puolen tunnin ajan käydä raportti läpi ja esittää mahdolliset siihen liittyvät kysymyksensä (HAPPYMOOR Extended DISC ONLINE ohje 2.10.2017).

### **Puolen päivän kick-off tapaaminen**

Henkilö kutsuttiin mukaan samoihin aikoihin mukaan lähteneiden muiden uusien miehistönjäsenten kanssa Kick-off tapaamiseen, johon osallistuttiin joko fyysisesti tai verkon välityksellä. Kick-off tapaamiset olivat puolen päivän pituisia tapaamisia, johon HAPPYMOOR hankki kevyet tarjoamiset ja virkistysjuomat. Alkuun määriteltiin tapaamisen tavoitteet, esittäydettiin ja käytiin läpi HAPPYMOOR basics eli verkoston tavoitteet, toimintaperiaatteet ja menetelmät. Tämän jälkeen yhteiskehitettiin pienryhmissä ja lopuksi purettiin aikaansaannokset ja käytiin loppukeskustelu (HAPPYMOOR Crew Batch II kick-off, 2018).

## Pääsy yhteisille alustoille ja yhteydenpito

Heti kun henkilö maksoi liittymismaksun, hänelle avattiin oma happymoor.com sähköpostiosoite ja pääsy yhteisille digitaalisille alustoille. Hänet alettiin kutsua myös mukaan säännöllisiin Crew Info sähköisiin tapaamisiin, fyysisiin Crew Meet tapaamisiin ja hän alkoi saamaan Kapteenin kirjeitä verkoston tapahtumista. Jäsentyrittäjä alkoi maksamaan tästä alkaen pientä kk-maksua, jolla katettiin suoria järjestelmäkustannuksia (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

## Muut panostukset jäseniin

HAPPYMOOR panosti aikaa ja rahaa jäsenyrittäjien osaajabrändin rakentamiseen ja markkinointiin mm. tilaamalla hänelle HAPPYMOORin käyntikortit, otattamalla hänestä valokuvat, tekemällä hänelle osajaesittelyt, HAPPYMOORin myyntiä tukemaan tarkoitettun CV:n, esittelemällä hänet verkoston osajasivuilla ja sosiaalisessa mediassa ym. HAPPYMOOR myös vastasi HM brändin rakentamisesta, markkinoinnista, uusasiakashankinnasta, myynnistä ja tarjousten valmistelusta, yhteiskehittämisen fasilitoinnista, sopimusneuvotteluista ja projektisuunnittelusta, joihin toki jäsen omalla substanssiosaamisellaan osallistui. HAPPYMOOR teki sopimukset asiakkaan kanssa eli otti vastuun projektien toteuttamisesta (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

HAPPYMOOR on laskenut tämän prosessin kustannukseksi verkostolle yhteensä vähintään noin 800 euroa/hlö. Eli tällä määrällä jokaiseen liittyneeseen jäseniin panostettiin ennen kuin oli varmaa tietoa heidän työstään verkostolle syntyvästä tulosta (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Vaihtuvuus vuosina 2017-2019 verkostojäsenissä oli seuraavanlainen:

Liittyneet, jotka ovat jääneet verkostoon	40%
Lähteneet, jotka osallistuivat tuotantoihin	33,3%
Lähteneet, jotka eivät osallistuneet	26,7%

Eli vaihtuvuus on ollut alkuvuosina 60 %. Koska toiminta on koko ajan muuttuvaa ja vaihtelevaa, ei korkealta tuntuva prosentti sinänsä ole välttämättä odottamaton tai huono

asia, mutta noin neljäsosa alkuaikoina liittyneistä jäsenistä lähti verkostosta tuottamatta verkostolle minkäänlaista tuloa eli heistä jokaisen aiheuttama kustannus verkostolle on vähintään tuo 800 euroa. Tätä yhtälöä on pystyttävä muuttamaan paremmaksi ja tämä voi tapahtua periaatteessa kahta kautta: pienentämällä rahallista alkuinvestointia liittymisprosessiin ja pienentämällä epätoivottujen lähtemisten osuutta eli parantamalla jäsenten sitoutumista verkostoon (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Kehittämiskohde on HAPPYMOORille tärkeä ja ajankohtainen uuden toimintamallin lanseerauksen lähestyessä ja jäsenmäärien mahdollisesti kasvaessa nopeasti voimakkaasti.

### 3 Tutkimusasetelma

HAPPYMOOR Miehistö pyrkii uudella toimintamallillaan nopeaan kasvuun ja tarvitsee verkostoon liittymisen prosessin, joka sitouttaa jäseniä verkostoon mahdollisimman hyvin ja on riittävän halpa. Nykyinen prosessi on liian kallis ja liian suuri osa jäsenistä on lähtenyt verkostosta ennen kuin he ovat ehtineet tuottaa verkostolle rahaa kattamaan tämän prosessin kustannukset.

#### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tämän kehittämishankkeen avulla kehitetään verkostoon liittymisen prosessia tutkitun tiedon avulla siten, että se on taloudellisesti kestäväällä pohjalla, mutta mahdollisimman hyvin verkostoon sitouttava.

Tutkimusongelma voidaan pelkistää seuraavan kysymyksen muotoon:

Millainen verkostoon liittymisen toimintamalli tukee parhaiten verkostoa?

Tutkimusongelman ratkaisemista autetaan seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä muutoksia nykyiseen liittymisprosessiin pitäisi tehdä, jotta se tukisi verkostoon sitoutumista kustannustehokkaalla tavalla?



- Miten liittymisprosessin tulisi erota eri jäsenyytyypeille?
- Miten varmistetaan uuden liittymisprosessin toimintamallin taloudellinen kestävyys?

### 3.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja mittarit

Kehittämistehtävän tavoite on luoda kohdeverkostolle verkostoon liittymisen toimintamalli, joka minimoi epätoivottujen lähtemisten osuutta sitouttamalla jäseniä verkostoon taloudellisesti kestäväällä tavalla.

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyy kuvaus uusien jäsenten verkostoon liittymiselle ja se muodostaa osan HAPPYMOORin verkostojohdamisen toimintamallista.

#### 3.2.1 Kehittämistyön mittarit

Kehittämistehtävän luonteesta ja sille asetettujen tavoitteiden luonteesta johtuen mitataan kehittämistyön onnistumista sekä määrällisellä eli kvantitatiivisella mittarilla että laadullisella eli kvalitatiivisella mittarilla. Niiden sisältö on tavoitteiden asettamisen yhteydessä sovittu yhdessä kohdeorganisaation kanssa.

Mittarit ovat:

- Uusien verkostojäsenten liittymisprosessi tukee verkostoon sitoutumista aiempaa paremmin (subjektiivinen arvio kohdeorganisaatiolta)
- Uusien verkostojäsenten liittymisprosesseille on luotu toimintamalli, joka on taloudellisesti kestävä ja huomioi erilaiset jäsenyytyypit (-70 % nykyisestä kustannustasosta perusjäsenistä)

Ensimmäisen mittarin osalta lähtötilanne on kappaleessa 2.5.1 kuvattu nykyinen liittymisprosessi ja sitoutumishaasteet. Muun muassa COVID-19 aiheuttaman tilanteen johdosta HAPPYMOOR toimintamallin muutos ei ole edennyt oletetussa aikataulussa eikä tietoa sen käynnistymisestä kuvatussa mallissa ole tämän työn valmistuessa vielä tietoa.

Mikäli uusi toimintamalli olisi saatu suunnitellusti lanseerattua vuoden 2020 aikana, olisi tähän työhön valittu mittariksi se, vaikuttaako liittymisprosessin muutos verkostoon sitoutumiseen, mutta nyt tämä ei ollut mahdollista. Tästä johtuen nyt kehitettävää liittymisprosessia verrataan kohdeorganisaation vetäjien Joutsenniemen ja Gustafssonin toimesta aiempaan prosessiin huomioiden teoreettisesta viitekehyksestä saatu tieto verkostoon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja interventiossa testatuista menetelmistä ja he antavat muutoksesta suullisen arvionsa kehittämistyön lopussa.

Toisen mittarin osalta alkutilanne laskettiin yhdessä 3.3.2020 (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a) ja kustannus per henkilö on 800 euroa. Lopuksi lasketaan uuden prosessin kustannus per perusjäsenet, joita suurin osa jäsenistä tulee olemaan.

### 3.3 Tutkimusmenetelmät

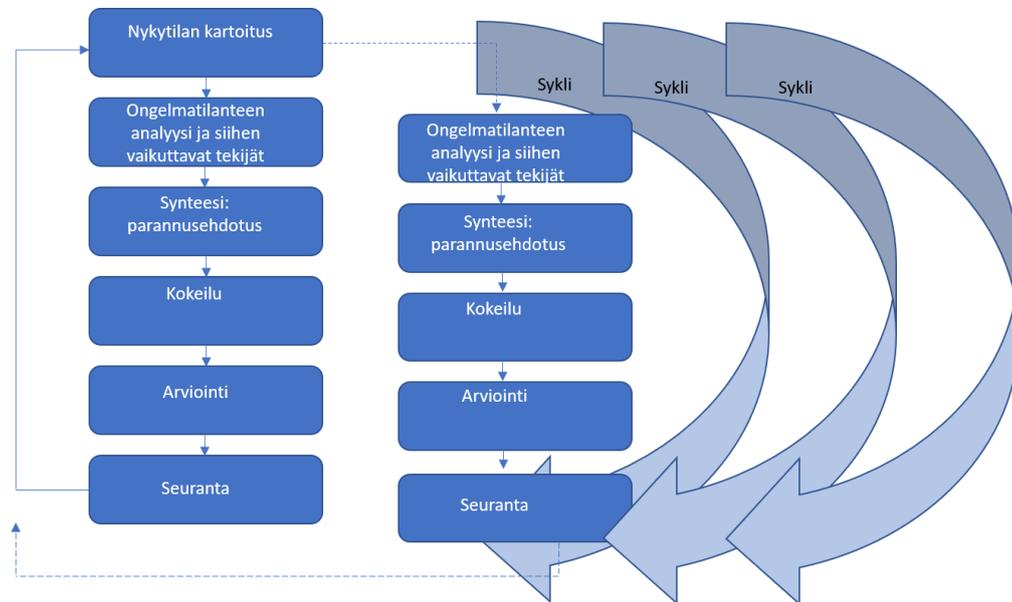
Tässä luvussa kuvataan kehittämistehtävän tutkimusmenetelmä ja aineiston valitut hankinta- ja analysointimenetelmät.

#### 3.3.1 Toimintatutkimus

Kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa tavoitteena on ratkaista ongelma. Sen sanotaan jatkuvan siitä, mihin laadullinen tutkimus loppuu. Kun laadullinen tutkimus yleensä päättyy jonkinlaiseen sisältöanalyysiin, jatkaa toimintatutkimus siitä eteenpäin ratkaisemaan ongelmaa ja kehittämään yhteisöä sekä evaluoimaan muutoksen onnistumista. Toimintatutkimus pyrkii ratkaisemaan tunnistetut ongelmat tässä ja nyt eikä pyri perustutkimuksen tapaan mahdollisimman laajaan teoreettiseen yleistämiseen (Kananen 2014, 26-27).

Perusero toimintatutkimuksen ja tapaus- eli case-tutkimuksen välillä on tutkijan roolissa prosessin aikana. Toimintatutkimuksessa tutkija on tutkittavan yhteisön jäsen, joka osallistuu aktiivisesti esittämiensä toimenpidesuosittelujen toteuttamiseen eli ns. interventioon. Tapaustutkimuksessa hän on ulkopuolinen havainnoija eikä osallistu itse tutkittavan ilmiön toimintaan. Tavoitteena niissä on ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen, kun se toimintatutkimuksessa puolestaan on ongelman ratkaisu ja muutos (Kananen 2014, 28-29).

Oheisessa kuvassa on toimintatutkimuksen vaihekaavio, josta näkyvät sen vaiheet eli ongelman määrittely, ongelman tutkiminen, sen syiden ja seurausten analysointi, ratkaisujen etsiminen, ratkaisun testaaminen, ratkaisun muokkaaminen testauksen pohjalta, uuden ratkaisun testaaminen ja johtopäätökset (Kananen 2014, 35).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli (Kananen, 2014, 34)

On tärkeää varata riittävästi aikaa tilanteen kartoitukseen ja ongelman määrittelyyn, ettei käy niin että todellinen ongelma ja siihen vaikuttavat tekijät jäävät analysoinniltaan pintapuolisiksi. Tutkimukselle pitää asettaa myös selvät mitattavat tavoitteet, jotta sen onnistumista kyetään arvioimaan (Kananen 2014, 35).

Toimintatutkimuksen tutkimuksellisen otteen takaavat sen syklivaiheet suunnittelu, toteutus ja arviointi. Opinnäytetyössä täytyy aina olla nimenomaan tutkimuksellinen lähestymistapa. Oheinen kaavio näyttää toimintatutkimuksen vaiheet ja niissä toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet (Kananen 2014, 55).



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet ja niissä toteutettavat tutkimukselliset toimenpiteet (Kananen 2014, 55)

Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus soveltuu tähän kehittämistyöhön erinomaisesti, koska tavoitteiden saavuttaminen edellyttää kohdeorganisaation riittävää tuntemusta ja aktiivista osallistumista interventioon. Aiheeseen perehtymistä helpottaa ja syventää kohdeorganisaation avainhenkilöiden, toimintaperiaatteiden, kulttuurin ja suunnitelmien ymmärrys. Tutkija on toiminut tutkimuksen aikana kohdeorganisaatiossa aktiivisena muutosagenttina. Tämän on mahdollistanut hänen intensiivinen mukanaolonsa verkostossa vuosina 2017-2019 ja osallisuutensa sen taustalla edelleen.

Kehittämishankkeen vaiheet ja tutkimukselliset toimenpiteet on kuvattu Kuvion 2 Kananen (2014, 55) mallin avulla kappaleessa 5.1. Tiedonkeruunäkökulmasta prosessi on kuvattu kappaleen 3.4. lopussa.

### 3.4 Aineiston hankinta ja analysointi.

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää samoja tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä kuin muissakin laadullisissa tutkimuksissa ja lisäksi voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Valittavat menetelmät riippuvat aina ongelmasta. Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat havainnointi, haastattelu, erilaiset kirjalliset lähteet ja kyselyt. Havainnoinnin mahdollisia muotoja ovat piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistuva ja osallistava havainnointi. Haastattelutyyppejä ovat strukturoidut ja puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut ja ne voivat olla muodoltaan syvähaastatteluja, yksilöhaastatteluja tai ryhmähaastatteluja (Kananen 2014, 77-78).

Haastatteluja voi hyödyntää, kun selvitetään ja täsmennetään kehittämistyön tutkimusongelmaa ja siihen vaikuttavia asioita ja esimerkiksi arvioitaessa intervention vaikutusta ja vaikuttavuutta. Teemahaastattelu on kahden ihmisen välistä keskustelua tutkijan enakkoon suunnittelemissa aiheista eli teemoista (Kananen 2014, 87).

Tässä kehittämistyössä aineiston hankinnan tutkimusmenetelminä on käytetty useita strukturoimattomia teemahaastatteluja, joita on hyödynnetty tutkimuksen alkukartoituksessa, tutkimusongelman määrittelyssä, intervention aikana sekä vaikuttavuuden arvioinnissa. Haastattelut ovat paras ja monen asian suhteen ainoa mahdollinen tapa kerätä tällaista aineistoa. Kyseessä on pieni organisaatio, jossa on rajattu määrä toimijoita ja dokumentaatiota. Toisaalta tutkija tuntee sekä verkoston että sen vetäjät niin hyvin, että strukturoimaton teemahaastattelu on soveltunut menetelmänä kahden- ja kolmenkeskisiin haastatteluihin, joita käytettiin prosessin aikana sen eri vaiheissa tämän kappaleen lopussa esitetyissä vaiheissa tiedonkeruuseen ja keskusteluun. Osittain koronaviruksen johdosta ja osittain kohdeorganisaation kulttuurin mukaisesti haastattelut toteutettiin sähköisin menetelmin puhelimitse ja internetin kautta.

Haastatteluja tehtiin prosessin kaikissa vaiheissa verkoston vetäjän Jannika Joutsenniemen kanssa (3 kpl maaliskuu 2020, 1 kpl huhtikuu 2020, 1 kpl toukokuu 2020, 2 kpl elokuu 2020, 1 kpl syyskuu 2020), yhteensä 8 eri pituista ja teemaista haastattelua. Näistä neljään osallistui myös verkoston toinen ydintiimin jäsen. Haastatteluista tutkija piti kenttämuistiinpanoja, koska henkilöt ja aiheet olivat valmiiksi tuttuja. Interventioon osallistuneista haastattelin myös lyhyesti kuutta henkilöä liittyen heidän kokemuksiinsa menetelmästä ja raportin paikkaansa pitävyydestä. Tarkemman aikataulun näkee työn toteutuksen yhteenvedosta tämän luvun lopusta.

Havainnointia voi hyödyntää menetelmänä tutkimuksen ongelman määrittelyn yhteydessä, muutoksen toteutusvaiheessa eli interventioissa sekä tulosten arvioinnissa ja sitä pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä toimintatutkimuksessa. Tutkijan rooli aktiivisena toimijana prosessissa saattaa vaikeuttaa hänen tiedonkerääjäroolinsa toteuttamista. Tutkijan tutkimusasetelman vaikutusta tutkittavaan ja sitä kautta tuloksiin kutsutaan reaktiivisuudeksi. Toimintatutkimuksessa kuitenkin reaktiivisuudella ei nähdä olevan merkitystä (Kananen 2014, 80-81).

Havainnointia voidaan luokitella suoraan ja epäsuoraan havainnointiin, strukturoituun ja strukturoimattomaan havainnointiin sekä inhimilliseen ja mekaaniseen havainnointiin.

Tutkija on paikan päällä suorassa havainnoinnissa ja toimijat näkevät, kun hän havainnoi. Toimijat eivät tiedä havainnoinnista, kun se on epäsuoraa. Strukturoidussa havainnoinnissa havainnoitsija tietää ennakkoon, mitä hän havainnoitavissaan seuraa ja hänellä voi olla valmis lomake, johon hän kirjaa havaintojaan. Strukturoimattomassa havainnoinnissa hänellä ei ole valmista pohjaa vaan hän kirjoittaa muistiin mahdollisimman paljon asioita (Kananen 2014, 80).

Havainnointi on osallistuvaa silloin, kun tutkija on fyysisesti paikalla tilanteessa ja usein osallistuu myös itse toimintaan. Mitä paremmin tutkija tuntee havainnoitavan työyhteisön, sen helpommin hän pääsee sisälle asioihin (Kananen 2014, 80).

Toisena menetelmänä tässä kehittämistyössä käytettiin osallistuvaa havainnointia kolmessa työpajassa, joita järjestettiin eri intervention vaiheissa ja vaikuttavuuden arvioinnissa huhtikuussa 2020. Näissä pajoissa tutkija toimi siis aktiivisena osallistajana. Ensimmäisessä työpajassa 1.4.2020 valmistauduttiin analyysimenetelmän testaukseen, toisessa (20.4.2020) käsiteltiin sen tuloksia. Kolmannessa työpajassa 11.5.2020 verkoston vetäjät (2 henkilöä) tekivät tutkijan fasilitoimana arvioinnin testatuista analyysimenetelmistä ja niiden käyttökelpoisuudesta verkostolle. Koska organisaatio on tutkijalle hyvin tuttu, pidin näistä pajoistakin vain lyhyitä kenttämuistiinpanoja. Työpajat järjestettiin mainituista syistä sähköisesti Google Hangout sovelluksen avulla. Havainnoinnin kannalta tämä tarkoitti, etten aktiivisena toimijana voinut tulosten esittelyn aikana nähdä muiden osallistujien kasvoja, mutta esittelyn jälkeisen keskustelun aikana näin kaikkien kasvot sovelluksen kautta.

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää tiedonkeruumenetelmänä myös kyselyä. Kyselyn voi toteuttaa haastattelun muodossa, postitse, puhelimitse tai sähköisenä kyselynä. Niiden välillä on merkittäviä eroja mm. hinnan, nopeuden, haastattelijan vaikutuksen, kontrollin, anonyymisyyden ja tiedon määrän osalta. Toimintatutkimuksessa kyselyjä toteutetaan tutkimuksen aikana, mutta varsinaisen tutkimusprosessin aikana niiden käyttäminen on harvinaista, koska toimijoita on usein rajallinen määrä (Kananen 2014, 102-103).

Tässä kehittämistyössä hyödynnettiin tiedonkeruumenetelmänä myös sähköistä kyselyä, joka perustuu teoreettisesta viitekehyksestä kehittämistyössä hyödynnettyyn Timo Järvensivun (2019, 162-167) verkostojohtamisen kehittämisen malliin ja sen yhteydessä

esitettyyn verkoston arviointimalliin. Kyselyssä henkilöt vastasivat 28 monivalintakysymykseen ja kolmeen avoimeen kysymykseen. Kyselyn kysymykset löytyvät kehittämistyön liitteestä 1.

Kysely päätettiin tehdä, jotta voitiin luotettavasti selvittää verkostossa jo pidempään toimineiden jäsenyrittäjien näkemystä verkostosta. Kysely oli anonyymi ja koski koko verkostojohtamista. Vastaajien alhaisen lukumäärän johdosta (4 hlöä) sen tuloksia käytettiin tässä kehittämistyössä vain sen verifioimiseen, että se vastasi muilla tutkimusmenetelmillä saatuja tuloksia.

Kirjallisilla tiedonlähteillä tarkoitetaan tutkimusprosessin aikana esimerkiksi havainnoinnin tai haastattelun aikana kertyneitä dokumentteja tai olemassa olevia dokumentteja, jotka liittyvät tutkimuksen kohteeseen. Yksi kirjallisten lähteiden ryhmä ovat tutkimuksen aihealueen kirjallisuus. Kirjallisuudella voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja niistä voidaan saada tukea eri vaiheissa tutkimusta tehtävillä ratkaisuille, koska kirjallisuuteen perehtyminen auttaa ymmärtävään tutkittavaa kohdetta paremmin (Kananen 2014, 97-99).

Haastattelujen, osallistuvan havainnoinnin ja sähköisen kyselyn lisäksi tässä kehittämistyössä on hyödynnetty kirjallisina lähteinä kohdeorganisaation omaan käyttöön tarkoitettuja dokumentteja verkoston toimintaan ja tavoitteisiin liittyen. Dokumentteja on käytetty sekä haastattelujen tukena ja täydentäjänä että sellaisenaan.

Kehittämistyön eri vaiheissa tutkija on perehtynyt varsin laajasti verkostojen ja niiden johtamiseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksen edetessä vielä sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvään kirjallisuuteen ja tieteellisiin artikkeleihin. Näistä tiedonlähteistä oli prosessille korvaamaton hyöty sen ohjaamisessa alkuvaiheesta kohti relevantteja interventioita ja tuloksia. Verkostojen ja niiden johtamisen teorioihin nostettiin mahdollisimman hyvin kohdeverkostoon soveltuvia ja mahdollisimman uusia teorioita, koska verkostot toimintamuotona ovat kehittyneet kovaa vauhtia. Sitoutumisen ja motivaation osalta valittiin verkostojohtamisen kannalta oleellisimpia malleja.

Kirjallista aineistoa syntyy myös interventioon sisältyvän menetelmätestauksen tuloksena ja järjestettyjen workshoppien tutkimusmuistiinpanojen muodossa. Näitä on hyödynnetty aktiivisesti viimeiseen työpajaan valmistautumisen yhteydessä analyysimenetelmiä arvioitaessa. Arviointitulokset on myös dokumentoitu kirjallisesti.

Aineiston kokonaismäärä ja -laatu oli tutkimuksessa sen verran rajattu organisaation koosta ja tuttuudesta johtuen, että tutkija toteutti sisältöanalyysin materiaalista litteroimalla sen propositiotasolla eli kirjaamalla ainoastaan sanoman tai havainnoin ydinsisällön ylös. Teoreettisen viitekehysten osalta tutkimuksen ensimmäisen syklin jälkeen tutkija teki kohdeorganisaation vetäjän kanssa analyysin, jossa teorioiden kautta saatua ymmärrystä verrattiin verkoston todellisuuteen. Tämä yhteenveto on esitelty tutkimuksen ensimmäisen vaiheen toteutusta käsittelevässä kappaleessa 5.1.1.

Oheisessa taulukossa näkyy koko kehittämisprosessi nimenomaan tiedonkeruumenetelmien näkökulmasta.



Menetelmä	Pvm	Osallistuja	Teemat/sisältö
<b>TUTKIMUSVAIHE 1</b>			
Teemahaastattelu 1/google hangout	3.3.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	HM tilannekatsaus: uusi toimintamalli, muutokset miehistörakenteeseen, rahoitushakemukset, verkostojohtamisen malli, liittymisprosessin oletetut haasteet ja kustannus. Nykyisen liittymisprosessin läpikäynti ja kustannusten laskeminen. Katsaus aiempien jäsenten liittymisiin ja lähtöihin ja niiden syihin.
Teorioihin perehtyminen 1	8.3.- 14.3.20	Tutkija	Verkostot, verkostojohtaminen, verkostoihin sitoutuminen
Teemahaastattelu 2/teoriakatsaus	15.3.20	Tutkija Joutsenniemi	Katsaus teorioista löytyneisiin verkostojohtamisen asioihin (kts kuvio 30) – sinetöidään valintana sitoutuminen, luottamus ja motivaatio.
<b>TUTKIMUSVAIHE 2</b>			
Teorioihin perehtyminen 2	15.3.- 23.3.20	Tutkija	Sitoutuminen, luottamus ja motivaatio
Teemahaastattelu 3/teoriakatsaus	24.3.20	Tutkija, Joutsenniemi, Gustafsson	Sitoutumisen, luottamuksen ja motivaation tekijöiden vertailu nykyiseen liittymisprosessiin (kts. Kuvio 32). Prosessin kehittämissideoiden listaus. Tarkempi katsaus aiempia lähtijöitä ja jääneitä yhdistäviin ja erottaviin tekijöihin. Vertailu kick-offeissa ilmoitettuihin odotuksiin ja toiveisiin. Motivaatiointerventiosta sopiminen.
Tutkimussuunnitelma	25.3.20	Tutkija	Tutkimussuunnitelman palautus Hanna Harilaiselle/Metropolia amk.
<b>TUTKIMUSVAIHE 3</b>			
Kutsu osallistujille interventioon	29.3.20	Joutsenniemi	Hankeesta informoiminen ja kysely halusta ilmoittautua (kts. Intervention sisältö tarkemmin kuvio 35)
Osallistava havainnointi/verkkotapaaminen	1.4.20	Tutkija, HM jäseniä	RMP teorian ja menetelmän esittely, keskustelu projektista
Intervention vastaamisaika	2.- 11.4.20	HM jäseniä	
Henkilökohtaiset purut ja haastattelut (6)	5.- 18.4.20	Tutkija HM jäsenet	Tutkija purki vastaajille heidän henkilökohtaiset raporttinsa ja kyseli niiden vastaavuudesta.
Osallistava havainnointi/verkkotapaaminen	20.4.20	Tutkija HM jäsenet	Työpaja, jossa käytiin läpi ryhmäprofiileita ja keskusteltiin niiden paikkaansa pitävyydestä ja hyödynnettävyydestä.
Teemahaastattelu 4/google hangouts	21.4.20	Tutkija Joutsenniemi	Teemana profiilien hyödynnettävyys käytännön työssä ja niiden hinta. Tutkijalle tehtäväksi löytää toinen halvempi menetelmä testattavaksi ja hyödynnettäväksi. Sovittiin arviointikriteerit ja rajaukset.
Teorioihin perehtyminen 3	22.4.- 9.5.20	Tutkija	Vaihtoehtoisen motivaatioon liittyvän menetelmän etsintä ja testaus, johtohenkilöille täytettäväksi lähettäminen ja vertailupajasta sopiminen.
Teemahaastattelu 5/google hangouts	10.5.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	VIA strengths profiilien eri versioiden läpikäynti ja keskustelu (VIA free, VIA Me, VIA Pro).
Osallistava havainnointi/valintapaja	11.5.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	Testattujen raporttien arviointi sovitulla kriteereillä ja valinnat prosessiin lisättäväksi henkilöryhmittäin.
Teemahaastattelu 6/puhelimitse	25.8.20	Tutkija Joutsenniemi	Sähköisestä verkstoarviointikyselystä sopiminen ja sen sisällöstä ja aikataulusta sopiminen
Sähköinen kysely/verkostojohtamisen arviointi	27.8.- 30.8.20	HM jäsenet (ei johto)	Vastausaika arviointikyselyyn
Teemahaastattelu 7/arvioinnin tulokset	30.8.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	Tutkimuksen tuloksista keskustelu.
Teemahaastattelu 8/uusi liittymisprosessi	20.9.20	Tutkija Joutsenniemi	Uuden liittymisprosessin viimeistely ja kustannusten laskeminen. Jatkotoimenpiteistä sopiminen (tämän kehittämistyön ulkopuolisia).

Kuvio 3. Kehittämistyön prosessi tiedonkeruumenetelmien näkökulmasta

## 4 Verkostojohtamisen kehittäminen

Teoreettisessa viitekehyksessä esitellään oman työn kannalta oleelliset teoriat, mallit ja tutkimukset, joihin halutaan omassa kehittämistyössä viitata. Tieteellinen työ vaatii aina muiden näkemysten esittelyä ja niistä osa hyväksytään omaan työhön ja osaa ei ja tämä valinta myös perustellaan. Pelkkä yhteenveto muiden ajatuksista ei ole työn viitekehys vaan se täytyy aina kytkeä omaan työhön (Kananen 2015, 115-116).

Oheisessa kuvassa näkyy se prosessi, millä tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys on askel askeleelta rakentunut. Kappaleessa 4.5. kuvaamme tämän saman polun siten, että kunkin vaiheen merkittävimmät vastaukset on listattu.



Kuvio 4. Teoreettisen viitekehksen rakentumisen vaiheet

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys on rakennettu siten, että se tukee kehittämistyön tutkimusongelman ratkaisua. Viitekehysten avulla tunnistetaan ensin kohdeverkon verkostotyyppi, koska tällä on merkitystä sen johtamiseen liittyvien kysymysten osalta. Verkostojohtamisen lisäksi käsitellään sitoutumista, myös nimenomaan verkostojen näkökulmasta, sekä lopuksi vielä motivaatiota ja siihen liittyvien tekijöiden tunnistamista, jotka liittyvät erityisesti empiirisen vaiheen interventioihin. Sitoutuminen ja motivaatio ovat valikoituneet viitekehukseen verkostojen johtamisen viitekehysten ja kehittämistyön nykytilakuvauksen perusteella.

#### 4.1 Verkostot

Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot ovat markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet (markkinat), suhde- ja verkostopohjaiset liiketoimintasuhteet (verkostot) sekä yrityksen kontrolloima liiketoiminta (hierarkia) (Möller, Rajala ja Svahn 2004, 16).

Eniten ovat lisääntyneet yhteistyöpohjaiset liiketoiminta- ja verkostosuhteet, jotka ovat vallanneet alaa sekä markkinoilta että hierarkioilta. Verkostoitumisen suosiolle on monia syitä. Yritysten on ollut globalisaation, teknologian ja laaja-alaistuneiden tuotteiden ja palveluiden kehittymisen myötä pakko keskittyä ydinkyvyyksiinsä hyödyntämiseen. Tämä on tarkoittanut, että niiden on täytynyt ulkoistaa toimintojaan ja yritys yhteistyö on lisääntynyt (Möller ym. 2004, 17).

Järvensivu (Järvensivu 2019, 30) esittää näiden kolmen vaihtoehdoisen toimintamuodon erot ja käyttötarkoitukset seuraavasti:

Muoto	Ominaispiirteet	Hyvä kun...	Huono jos...
Hierarkia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auktoriteetti</li> <li>Esimiehet ja alaiset</li> <li>Syvä tiedonvaihto</li> <li>Selkeä työnjako</li> <li>Selvät sopimukset</li> </ul>	... haluat hoitaa tehokkaasti suhteellisen monimutkaisia rutiineja	... maailma ympärillä muuttuu niin, ettei rutiinien tehokas hoitaminen riitä
Markkina	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailu</li> <li>Ostajat, myyjät, kilpailijat</li> <li>Kevyt tiedonvaihto</li> <li>Selkeä työnjako</li> <li>Selvät sopimukset</li> </ul>	... haluat hoitaa tehokkaasti suhteellisen yksinkertaisia rutiineja	... maailma ympärillä muuttuu niin, ettei rutiinien tehokas hoitaminen riitä
Verkosto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Luottamus</li> <li>Kumppanit</li> <li>Syvä tiedonvaihto</li> <li>Joustava työnjako</li> <li>Joustavat sitoumukset</li> </ul>	... haluat lisätä joustavuutta, luoda jotain uutta tai muuttaa olemassa olevaa	... maailma ympärillä tarvitsee tehokasta rutiinien hoitamista joustamisen tai uuden luomisen sijaan

Kuvio 5. Liiketoiminnan toteuttamisen perusmuodot (Järvensivu 2019, 30).

Järvensivu (2019) toteaa, että useimmat organisaatiot ovat jonkinlaisia sekamuotoja tai hybridejä näistä perusmuodoista. Verkostoituminen perustuu luottamukseen ja vastavuoroisuuteen, ei auktoriteettiin eikä kilpailuun. Verkostoissakin voidaan tehdä sopimuksia, mutta niissä ei luovuteta pois päätöksenteko- tai toimintavapauttavapautta pois (Järvensivu 2019, 30-31).

#### 4.1.1 Verkostoitumistutkimus

Merkittävin syy verkostotutkimuksen eksponentiaaliselle lisääntymiselle erityisesti 2000-luvun alkupuolella on sen monialaisuus. Kasvu on aiheuttanut tarpeen luokitella sitä (Borgatti & Foster, 2003, 991-992).

Vesalainen (2006, 29) luokittelee näkökulmat sosiaalipsykologisiin, talousteoreettisiin sekä liikkeenjohdollisiin tarkastelutapoihin.

##### 1. Sosiaalipsykologinen tarkastelutapa

Sosiaalipsykologisen tarkastelutavan ytimessä on ihminen ja verkostoituminen nähdään henkilösuhdekysymyksenä. Kolme tämän tarkastelutavan tunnistettavinta teoreettista näkökulmaa ovat sosiaalisen vaihdannan teoria, sosiaalisen pääoman teoria sekä oppiminen (Vesalainen 2006, 30).

Sosiaalisen vaihdannan teoria käsittelee vastavuoroisuutta, joka ilmenee siinä, miten tärkeänä kumppanilta saatava hyöty koetaan ja mikä mahdollisuus vastaava hyöty olisi saada muualta. Myös sosiaalisen pääoman näkökulma liittyy henkilöiden välisiin suhteisiin, joita tarkastellaan sekä rakenteellisesta, suhteiden luonnetta kuvaavista, että kognitiivisista ulottuvuuksista. Merkittävimpinä henkilöiden välisinä laadullisina tekijöinä pidetään luottamusta ja uskottavuutta (Vesalainen 2006, 30).

Oppimisen osalta ollaan kiinnostuneita erityisesti organisaation oppimisesta sosiaalipsykologisena ilmiönä. Verkostojen osalta voidaan erottaa verkostot oppijoina ja toisaalta oppimisfoorumeina. Ensimmäisessä käsitellään verkostojen oppimista samoin kuin organisaatioiden oppimista, jälkimmäinen keskittyy verkostoihin oppimisympäristöinä, jotka tarjoavat jäsenilleen hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen (Vesalainen 2006, 31).

## 2. Organisaatio- ja talousteoreettinen tarkastelutapa

Organisaatio- ja talousteoreettisiin tarkastelutapoihin kuuluu muun muassa resurssi-riippuvuusteoria, joka perustuu ajatukseen, että yritysten on pakko hankkia toimintaympäristöstään resursseja toimintaansa. Teoriana siinä on samankaltainen ajatus kuin sosiaalisen vaihdannankin teoriassa ja molemmissa on kysymys riippuvuudesta ja vallasta. Resurssiriippuvuusteoria tarkastelee riippuvuutta henkilötason sijaan organisaatiotasolla. Keskeinen käsite tässä teoriassa on vaihtokustannus eli ne kustannukset, jotka aiheutuvat yhteistyökumppanin vaihtamisesta. Eli mitä korkeampi tämä kustannus yritykselle on, sen suurempi on resurssiriippuvuus kumppanista (Vesalainen 2006, 31).

Transaktiokustannusteoria keskittyy ”ostaa vai valmistaa itse” -päätöksentekoon ja siinä yritys pyrkii rationaalisella tavalla päättämään oman toimintansa osalta kannattaako jotain valmistaa itse vai ostaa. Peliteoria puolestaan perustuu hyödyn jakamiseen ja sen keskeisiä käsitteitä ovat nollasummapelejä, win/win asetelma, win/lose asetelma ja muut neuvottelu- ja päätöksentekotilannetta määrittävät tilanteet. Keskeiset kysymykset ovat voivatko molemmat osapuolet voittaa, ja voivatko ne voittaa yhtä paljon (Vesalainen 2006, 31-32).

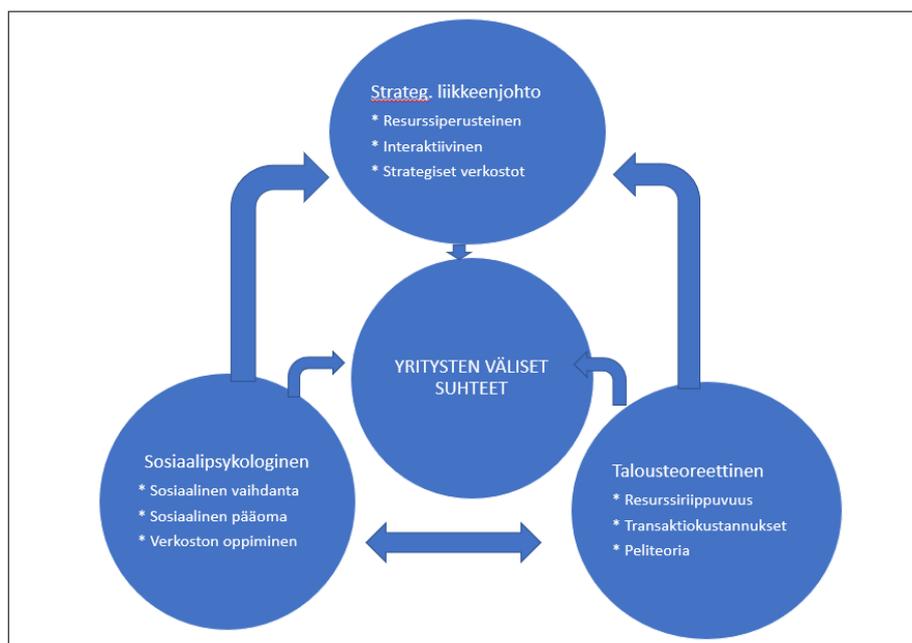
## 3. Strategisen liikkeenjohdon tarkastelutapa

Resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan lähtee yrityksen luomien ydinosaamisten ja -kompetenssien muodostamasta kilpailukyvyistä. Strategisiin alliansseihin liitytään luomaan kilpailuetua täydentämällä omia resursseja kumppanin resursseilla. Interaktiivisen lähestymistavan kautta taas hahmotetaan erilaisia toimittajien ja asiakkaiden toimintastrategioita kahdenvälisen suhteen kehittämisessä (Vesalainen 2006, 33).

Strategisilla verkostoilla puolestaan on jaettu visio, verkostostrategia ja yhteensovitettavat toimintatavat ja niissä on olennaista, että verkoston yritysten välille syntyy erilaisia koordinaatio- ja aktiviteettirakenteita kuten työpareja, tiimejä ja kokouskäytäntöjä (Vesalainen 2006, 34).

Näillä eri lähestymistavoilla on monitahoinen suhde, mutta verkostonäkökulmat perustuvat pääosin sosiaalipsykologiseen ja talousteoreettiseen näkökulmaan. Sosiaalipsykologia nostaa tarkasteluun luottamuksen, vuorovaikutuksen, ihmissuhteet, vastavuoroisuuden ja oppimisen eli ns. inhimillisen tekijän. Jälkimmäinen korostaa sellaisia elementtejä kuin taloudellinen hyöty, rationaalinen päätöksenteko, resurssiriippuvuus ja valta (Vesalainen 2006, 34).

Vesalainen (2006, 35) nivoo nämä teoreettiset näkökulmat verkostoihin yhteen:



Kuvio 6. Teoreettiset näkökulmat verkostojen tarkasteluun (Vesalainen 2006, 35 mukailten)

Järvensivu (2019, 11) nostaa esille myös verkostoihin liittyvän tutkimuksen moninaisuuden. Hän nimeää 20 näkökulmaa, mutta nostaa erityisesti esille Vesalaisen (2006, 31) kuvauksessakin edellä mainitun resurssiriippuvuusteorian, jonka katsoo olevan joko tietoisesti tai taustaoletuksena kaiken verkostotutkimuksen taustalla. Hän tiivistää tämän teorian seuraavasti: ”olemme kaikki riippuvaisia toistemme resursseista ja siksi kaikki toiminta edellyttää jonkinlaista vuorovaikutusta”. Resurssit voidaan tässä ymmärtää laajasti käsittämään niin taloudelliset, tuotannolliset, kaupallisesti kuin ihmisiin liittyvien voimavarojen, osaamisten, kykyjen ja ominaisuuksien osalta (Järvensivu 2019, 11-12).

#### 4.1.2 Verkostoitumisen syyt

Möller ym. (2004) tiivistää verkostoitumisen syyt seuraavasti:

1. Liiketoimintaympäristön jatkuva monimutkaistuminen: systeemiset tarjoomat eli loppuasiakkaille koostetut kokonaisuudet
2. Teknologia- ja kulutussykliä muutosnopeus: kasvavat T&K kustannukset, joustavuus, hyvät kanavasuhteet
3. Liiketoiminnan globalisaatio ja nopeutuminen: jatkuva kustannustehokkuuden lisääminen, tarve uusille markkina-alueille, internet, asiakasmarkkinoiden globalisoituminen (Möller ym. 2004, 18-20)

Nämä kolme syytä taustatekijöineen suosivat kaikki nimenomaan verkostomaista toimintamallia markkinoiden ja hierarkioiden sijaan (Möller ym. 2004, 20).

Vesalainen (2006) mainitsee verkostomaisen toiminnan taustasyiksi puolestaan pyrkimyksen jakaa riski, pääsyn uusille markkinoille, tarpeen omaksua uusia teknologioita, markkinoille pääsyajan lyhentämisen ja toisiaan täydentävän osaamisen yhdistämisen (Vesalainen 2006, 17). Hyvin samansuuntaiset syyt siis Möllerin ym. (2004, 18-20) kanssa.

Verkoilla tavoitellaan Möllerin ym. (2004) mukaan esimerkiksi toiminnallisen tehokkuuden lisäämistä läpimenoaikoja lyhentämällä tai kustannuksia laskemalla, toiminnallisen joustavuuden lisäämistä, suurempaa markkinavoimaa ja laajempaa markkina-alueita voimavaroja yhdistämällä, liiketoimintaprosessien ja tarjooman kehittämistä tietotaitoa

yhdistämällä sekä uusien teknologioiden tai uuden liiketoiminnan luomista. Näistä osa onnistuu olemassa olevia osaamisia yhdistämällä, jotkut edellyttävät uuden kehittämistä (Möller ym. 2004 25-26).

TT:n tutkimuksessa (2001) todettiin seuraavat viisi tärkeintä tavoitetta verkostoilla: hyödyntää kapasiteettia tehokkaammin, lisätä tuotantoprosessin joustavuutta ja muutosherkkyyttä, alentaa yksikkökustannuksia, lisätä prosessin toimintavarmuutta sekä pysyä tuotekehityksen kärjessä omaa osaamista lisäämällä (Vesalainen 2006, 18).

Lähes samanlainen lista kuin edellä, paitsi että Möllerin ym. (2004, 24-26) listauksessa nostettiin esiin tietotaidon yhdistäminen ja yhteisen tarjooman kehittäminen sekä uuden liiketoiminnan luonti, jotka vähintäänkin osittain puuttuvat Vesalaisen (2006, 18) mainitsemasta TT:n tutkimuksen listauksesta.

Kehittämistyön kohdeverkostossa HAPPYMOORissa jäsenyrittäjät voivat saada verkostosta toiminnallista joustavuutta työllistymällä verkoston kautta oman liiketoiminnan ja mahdollisten muiden verkostojen lisäksi. Verkosto on tehnyt voimavaroja yhdistämällä tarjouksia suuremmista kokonaisuuksista kuin mihin kukaan jäsenyrittäjästä olisi yksin pystynyt, mutta se on myös yhdistänyt jäsenyrittäjien tietotaitoa uudenlaisten palvelukokonaisuuksien luomiseksi. Kolmas merkittävä hyöty verkostosta on oppimisen mahdollisuus jäsenille.

#### 4.1.3 Liiketoimintaverkostojen tyypit

Liiketoimintaverkostot ovat perinteisen näkemyksen mukaan rajattomia, itseorganisoituvia järjestelmiä, jotka muodostuvat spontaanisti alhaalta ylöspäin. Sitten on myös todettu, että on olemassa myös tarkoituksella luotuja strategisia verkostoja tai arvoverkkoja, jotka sisältävät tietyn organisaatiokokoonpanon, jossa kaikilla on tietty sovittu roolinsa. Tämän näkemyksen edustajat ovat sitä mieltä, että tällaisia tarkoituksella perustettuja verkostoja, joissa jäsenillä on sovitut roolit ja yhteiset tavoitteet, tulee tehokkuuden saavuttamiseksi myös aktiivisesti johtaa. (Möller & Rajala 2007, 896).

Möller ym. (2004, 10) kutsuu verkostoiksi perinteisemmän näkemyksen mukaisia yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostamia verkostoja, jotka ovat



siis periaatteessa rajattomia ja verkoiksi tietyn yritysjoukon muodostamaa verkko-organisaatiota, joka on rakennettu tietoisesti ja tavoitehakuisesti ja jolla on tavoitteet, jotka ohjaavat sen toimintaa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit ja vastuut (Möller ym. 2004, 10).

Liiketoimintaverkolla täytyy Möllerin ym. (2004) mukaan olla seuraavat ominaisuudet tai ne ovat yleisiä yritysverkostoja: tietty vähintään kolmen yrityksen muodosta joukko muodostaa sen, se on tietoisesti ja tavoitehakuisesti rakennettu yhden tai useamman jäsenyrityksensä toimesta, sillä on toimintaa ohjaavat tavoitteet ja sen jäsenillä on sovitut roolit ja usein myös sopimukset riskinotosta ja ansaintaperiaatteista. Tällaiset liiketoimintaverkot ovat jäsenyrityksilleen strategisia ja niitä voidaan kutsua myös strategisiksi verkoiksi tai arvoverkoiksi (Möller ym. 2004, 29).

Kehittämistyön kohdeverkosto HAPPYMOOR Miehistö täyttää nämä kaikki edellytykset eli voimme todeta sen olevan strateginen liiketoimintaverkosto tai arvoverkosto.

Möller ym. (2004) erottavat toisistaan kolme liiketoimintaverkkojen perustyyppiä perustuen eroihin niiden arvojärjestelmien ominaisuuksissa: perusliiketoimintaverkko, liiketoimintaa uudistava verkko sekä uutta liiketoimintaa kehittävä verkko (Möller ym. 2004, 35).

Näiden liiketoimintaverkkojen pääpiirteet on tiivistetty oheiseen kuvaan:

<b>PERUSLIIKETOIMINTA-VERKKO</b>	<b>LIIKETOIMINNAN UUDISTAMISVERKKO</b>	<b>UUTTA LIIKETOIMINTAA KEHITTÄVÄ VERKKO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääpaino nykyisen osaamisen hyödyntämisellä</li> <li>• Tehokkaan toimintatavan tunnistaminen</li> <li>• Modularisointi</li> <li>• Tehokkuuden saavuttaminen edellyttää vahvaa koordinointia ja ohjausta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääpaino erityisosaamisen yhdistämisessä uudistamaan tuotteita ja/tai palveluita</li> <li>• Sisältää uuden tietämyksen kehittämistä</li> <li>• Edellyttää kykyä rakentaa rajat ylittäviä kehitystiimejä</li> <li>• Luottamuksen rakentaminen keskeistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pääpaino alalle ja asiakkaille uusien ratkaisujen kehittämisessä</li> <li>• Edellyttää kykyä arvioida tulevaisuutta ja luoda vahva kehitysagenda</li> <li>• Edellyttää luottamusta, joka tukee tietämyksen luontia ja jakamista, mutta vaatii myös vahvaa ohjausta ja koordinointia</li> </ul>

Kuvio 7. Liiketoimintaverkkotyypit (Möller ym. 2004, 39-40 mukaan)

Verkkoja voidaan jaotella eri tavoin (mm. maantieteellinen sijainti). Teoreettisesti suosittu tapa on rakenteen perusteella jaottelu vertikaalisiin, horisontaalisiin tai moniulotteisiin verkkoihin. Vertikaaliset verkot ovat toimittaja- tai kanavaverkkoja ja yleisin muoto. Horisontaalisissa verkoissa haetaan kilpailuetua yhdistämällä voimavarat rinnakkaisessa arvoketjussa toimivien tasavertaisten toimijoiden kanssa ja laajentamalla tarjoomaa. Moniulotteisissa verkoissa on sekä vertikaalisia että horisontaalisia jäsenyrityksiä (Möller ym. 2004, 30-32).

Kehittämistyön kohdeverkosto HAPPYMOOR on rakenteeltaan horisontaalinen. Eniten se muistuttaa Möllerin ym. (2004, 35) luokituksessa liiketoiminnan uudistamisverkkoa, koska se pyrkii nimenomaan yhdistämään jäsentensä erityisosaamisia ja rakentamaan niistä uudenlaisia palveluita asiakaslähtöisesti. Se ei kuitenkaan ole tuote- eikä prosessikehittämisen väliaikainen verkosto, kuten Möllerin mallin uudistamisverkot ovat eli tämä jaottelu ei toimi hyvin kohdeverkoston osalta. HAPPYMOOR pyrkii nimenomaan arvon yhteisluontiin asiakkaiden kanssa.

Etsiessäni paremmin HAPPYMOORin tyyppiselle verkostolle soveltuvaa viitekehystä, löysin paljon verkostoja tutkineen Valkokarin (et al. 2014) palveluverkoston kehittämisen mallin. Yksittäisten palvelujen sijasta asiakkaalle tarjotaan koventuneen kilpailun ja laajempien ja monimutkaisempia asiakastarpeiden vuoksi monipuolisempia integroituja palveluratkaisuja (2014, 6) ja tällaisen palveluverkoston asiakaspinnassa toimii erityinen palveluintegraattori, joka ohjaa verkostoa. Asiakkaan näkökulmasta arvo on osaamisten yhdistelmä, joka on helppo ostaa. Integraattori kokoaa osaamiset. Osallistujille verkosto tarjoaa mahdollisuuden päästä osaksi suurempaa kokonaisuutta ja päästä tekemään töitä uusille asiakkaille. Suomessakin pyritään yhä enemmän asiakaslähtöiseen kokonaisratkaisujen tarjoamiseen (Valkokari, Valjakka, Hakanen, Kupi ja Kaarela 2014, 7).

Keskeistä palveluintegraattorille on ymmärtää verkoston dynamiikkaa eli kuinka arvo muodostuu verkoston ja sen asiakkaiden yhteistyössä ja miten integraattorin tulee yhdistää osaamisia ja ohjata toimintaa. Usein kyseessä on moniverkostoympäristö, jossa on sekä vertikaalisia että horisontaalisia ulottuvuuksia. Koska jokaisella verkoston jäsenellä on omat liiketoiminnan tavoitteensa, on integraattorin keskeistä onnistua yhteisen kehitysagendan luomisessa, verkostoitumisen hyötyjen kuvaamisessa ja muiden toimijoiden arvomuodostumisen ymmärtämisessä. Sen tehtävänä on olemassa olevan verkoston toiminnan lisäksi uusien mahdollisuuksien ja kumppanuuksien löytäminen. (Valkokari ym. 2014, 8).

Valkokari ym. (2014, 9) jaottelevat verkostotyypit seuraavasti:

Toimittajaverkostot	Uudistavat verkostot	Innovaatioverkostot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuote-, tuotanto- ja toimitustietojen välittäminen ja toimitusketjun läpinäkyvyys</li> <li>• Haasteena rutiinien ja käytäntöjen kyseenalaistaminen</li> <li>• <u>Palveluintegraattorin</u> määrittelemät <u>pelisäännöt</u> ja toiminnan mittarit</li> <li>• Mukautuminen toimintaympäristön muutoksiin ja haasteisiin ja asiakastyytyvyyden ylläpito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteinen ongelmanratkaisu ja jatkuva parantaminen</li> <li>• Haasteena tasapaino uudistamisen ja toiminnan tehostamisen välillä</li> <li>• <u>Palveluintegraattorille</u> toiminnan koordinointi ja vuorovaikutuksen tukeminen keskeistä</li> <li>• Uutta tietoa muodostuu yhdistelemällä verkostoyritysten tietoa ja osaamista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrittäjähenkisyys, <u>emergentit</u> strategiat ja uusien verkostojen ilmaantuminen</li> <li>• Haasteena kilpailun ja yhteistyön rinnakkaisuus</li> <li>• Mahdollisuuksien aistiminen ja löyhä mutta riittävä osallistuminen</li> <li>• Epämuodollisuuden ja sosiaalisten verkostojen korostuminen</li> <li>• Rakenteelta hajautuneita ja jatkuvasti muuttuvia</li> </ul>

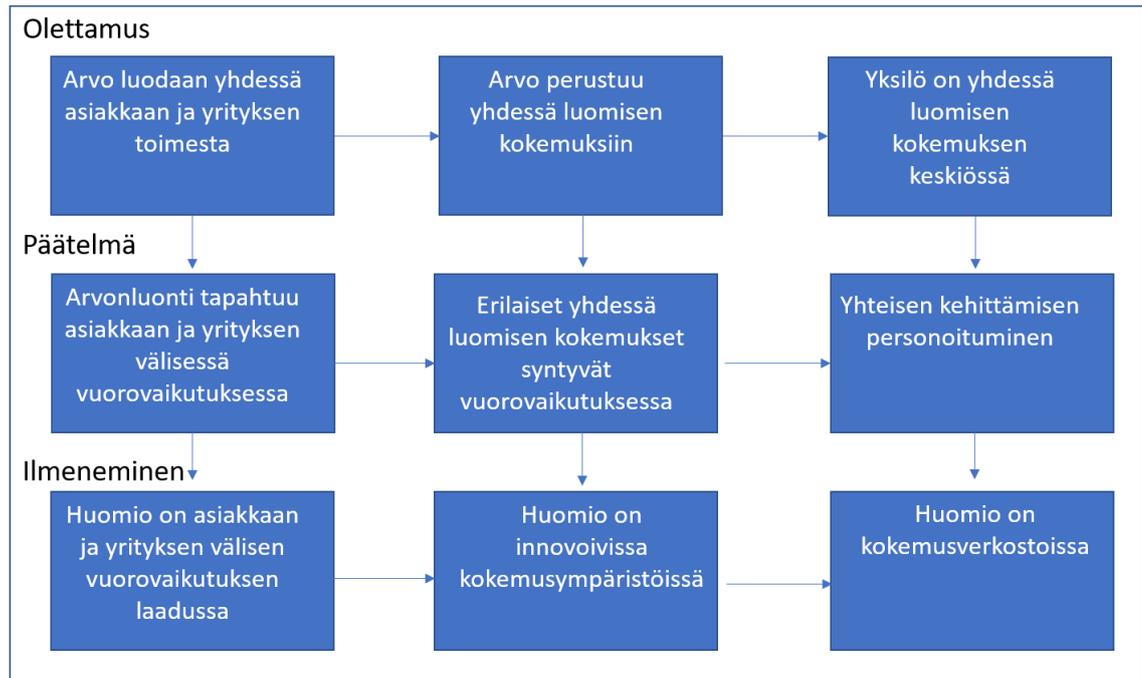
Kuvio 8. Verkostotyypit (Valkokari ym. 2014, 9)

Valkokarin ym. (2014) verkostotyypijaottelu on perusperiaatteiltaan melko samankaltainen kuin aiemmin esitelty Möllerin ym. (2004, 35) jaottelu. HAPPYMOOR on selkeästi Miehistössä Valkokarin ym. (2014) kuvaama palveluintegraattori.

#### 4.1.4 Verkostojen arvonluonti

Verkoston tuottama arvo koostuu sen tarjoaman arvosta asiakkaalle. Arvontuottamisjärjestelmä muodostuu yrityksistä ja niiden arvotoiminnoista, joilla ne kehittävät, tuottavat ja markkinoivat tuotteitaan ja palveluitaan loppuasiakkaille (Möller ym. 2004, 29).

Prahalad ja Ramaswamy (2004, 5) kuvasivat nykyaikaisen arvonluonnin viitekehyksen seuraavasti:



Kuvio 9. Arvonluonnin viitekehys (Prahalad & Ramaswamy, 2004, 5)

Yritykset eivät voi enää itsenäisesti suunnitella tuotteita, prosesseja, markkinointiviestintäänsä tai myyntiään, vaan asiakkaat haluavat enenevässä määrin olla mukana yhdessä luomassa arvoa. Yhdessä luomisen kokemuksesta tulee asiakkaan arvokokemuksen pohja. Jatkossa asiakas haluaa yhä personoidumpaa arvoa ja yritysten tulee luoda innovoivia kokemusympäristöjä, jotka mahdollistavat asiakkaille kokemusten yhdessä luomisen ja personoinnin, tehden samalla asiakkaasta ja yrityksestä enenevässä määrin yhtenäisen kokonaisuuden (Prahalad & Ramaswamy, 2004, 5-6).

Arvon yhteisluonti huomioi siis verkoston jäsenyritysten lisäksi sen toimittajat ja asiakkaat. Yhteistyötä tehdään mahdollisesti myös kilpailijoiden kanssa ja motivointi ja vuorovaikutus ovat tärkeitä tekijöitä onnistumisessa. Tämän näkemyksen mukaan arvonluonti on aina yhteinen prosessi asiakkaan kanssa (Galateanu & Avasilcai 2014, 170-171).

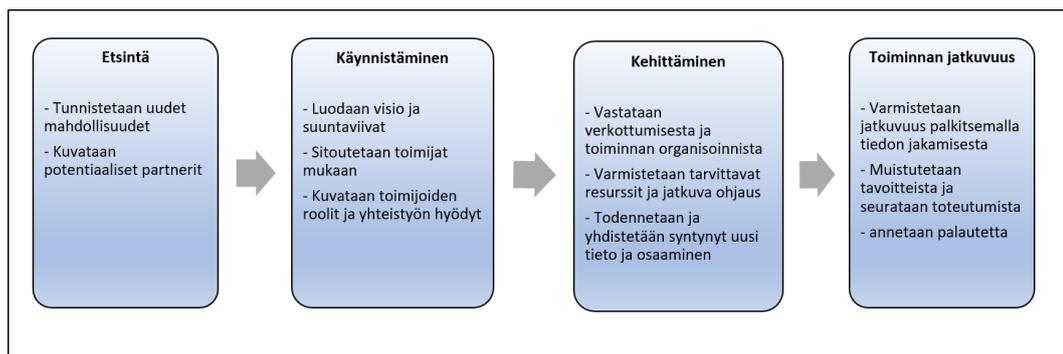
#### 4.1.5 Kohdeverkosto HAPPYMOOR Miehistö

Kehittämistyön kohdeverkosto HAPPYMOOR Miehistö sijoittuu Valkokarin ym. (2014) verkostotyypeistä uudistavien verkostojen ja innovaatioverkostojen välille. HAPPYMOOR on selkeästi verkoston palveluintegraattori.

Kohdeverkosto HAPPYMOOR Miehistö on edellä esitettyjen verkostotyyppittelyjen perusteella horisontaalinen strateginen uudistava ja innovoiva liiketoiminnan palveluverkosto. Arvonluonniltaan se muistuttaa vahvasti Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) kuvaamaa uudenaikaista yhdessä luomista asiakkaan kanssa ja pyrkii muodostamaan uudenlaisen liiketoiminnan ekosysteemin liittämällä yhdessä luomiseen mukaan kuntasektorin toimijat eli kaupungit. HAPPYMOOR HARBOUR eli Satama on nimenomaan yhteiskehittämisen ja arvonluomisen alusta, jossa kaupungit, asiakkaat (organisaatiot ja tulevaisuudessa yksilöt), Miehistön yksityrittäjät sekä mukaan jo liittyneet ekosysteemikumppanit yhdessä toimivat.

#### 4.2 Liiketoimintaverkoston johtaminen

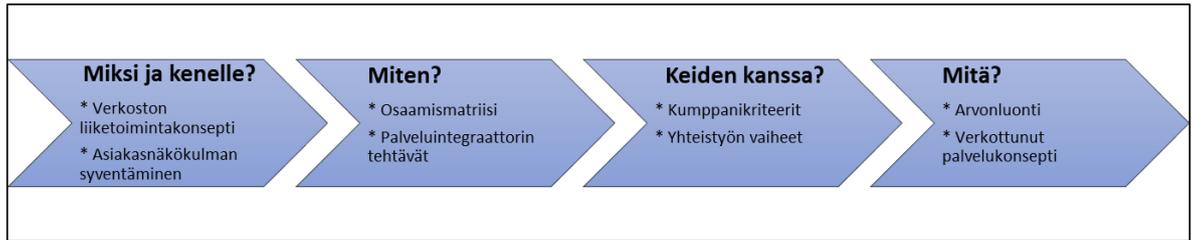
Valkokarin ym. (2014) mukaan verkoston johtamisen tehtävät ovat erilaisia verkoston elinkaaren eri vaiheissa. Hän kuvaa oleellimmat verkostojohtamisen tehtävät vaiheittain seuraavasti:



Kuvio 10. Palveluintegraattorin tehtävät verkoston elinkaaren eri vaiheissa (Valkokari ym. 2014, 12).

Avainkysymyksiä verkostolle ovat sen tavoite eli mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa, sen rakenne eli keitä on mukana ja miksi he haluavat olla mukana sekä verkoston hallinta ja vuorovaikutus eli se, miten tiivis tai löyhä verkosto on ja kuka sitä ohjaa ja hallitsee. Tärkeää on myös miettiä verkoston arvojärjestelmä eli se, kenelle, mitä ja miten verkosto tuottaa (Valkokari ym. 2014, 14):

Valkokari ym. (2014) esittää seuraavia työkaluja palveluintegraattorin verkostojohtamista tukemaan ja keskeisiin kysymyksiin vastaamaan:



Kuvio 11. Keskeiset kysymykset ja työkalut verkostojohtamisessa (Valkokari ym. 2014, 15)

Verkoston liiketoimintakonseptin yhteydessä määritellään sen tuotteet tai palvelut, jäsen-ten välinen työnjako sekä ansaintalogiikka. Asiakasnäkökulmaa syvennetään tunnistamalla asiakkaat ja se, mitä ne tarjoavat omille asiakkailleen sekä arvioimalla sitä, mitä itse voitaisiin tarjota asiakkaalle esim. verkoston jäsenten osaamista uudella tavalla yhdistelemällä. Osaamismatriisissa tunnistetaan ja kuvataan tarvittava osaaminen ja tunnistetaan sen mahdolliset kehittämistarpeet (Valkokari ym. 2014, 15-21).

Palveluintegraattorin tehtäviä on syytä tarkastella neljästä eri näkökulmasta eli asiakkaaseen liittyen, ratkaisuihin liittyen, toimintamalliin liittyen ja verkostoon liittyen (Valkokari ym. 2014, 27).

Olen kuvannut HAPPYMOORin roolia verkoston palveluintegraattorin Valkokari ym. (2014) tehtävälisäukseen perustuen:

Näkökulma	Asiakas	Ratkaisu	Toimintamalli	Verkosto
HAPPYMOORin tehtäviä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myynti ja uusasiakashankinta</li> <li>• Markkinatuntemus</li> <li>• Asiakassuhteiden ylläpito</li> <li>• Markkinointi ja brändin rakentaminen</li> <li>• Uusien liiketoiminta-alueiden ideointi</li> <li>• Täydentävien osaamisten integrointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ratkaisun kehittäminen ja kaupallistaminen</li> <li>• Ratkaisuportfolion hallinta</li> <li>• Verkoston kehittäminen</li> <li>• toiminnanohjaus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitysapu</li> <li>• Sopimukset</li> <li>• Ideointi ja ongelmanratkaisu</li> <li>• Palveluprosessit</li> <li>• Työkalut</li> <li>• Koulutus ja perehdytys</li> <li>• toimitusprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden tukeminen</li> <li>• Uusien kumppanien etsintä</li> <li>• Osaamisen yhdistäminen</li> <li>• Toiminnan arviointi</li> <li>• Tiedottaminen</li> <li>• Pelisäännöt</li> <li>• Roolitus</li> </ul>

Kuvio 12. HAPPYMOORin tehtäviä palveluintegraattorina (Valkokari ym. 2014, 28 perusteella)

Tärkeää on valita kriteerit kumppanuudelle siten, että ne tukevat tavoitteiden toteuttamista, sopivat arvomaailmaan ja edistävät toivottua imagoa. Kriteerit pisteytetään ja valinnat suoritetaan niiden pohjalta. Mahdollisia kriteereitä voisivat olla esimerkiksi liiketoiminnan tavoitteet ja niiden samansuuntaisuus, kehittäminen ja hyödyt molemmille, sitou-

tuminen verkostokumppanuuteen, muut kumppanit, yhteistyön toteutuminen käytännössä, riskit ja mahdollisuudet yhteistyössä, lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle, yhdessä tekemisen prosessi ja taloudelliset vaikutukset (Valkokari ym. 2014, 22-23).

Verkostossa tulee tunnistaa asiakasarvo ja yhteistyön arvo verkoston jäsenille ja arvioida hyödyt ja uhraukset sekä asiakkaan että verkostokumppanin osalta. Asiakkaan näkökulmasta arvioidaan esimerkiksi palvelun laatu, räätälöitävyys, tehokkuus, helppous ja innovatiivisuus sekä erilaiset kustannukset kuten etsintäkustannukset, hankintakustannukset, käyttö- ja ylläpitokustannukset sekä muut panostukset kuten aika, vaiva ja riskit. Verkostokumppanien osalta käydään läpi sen saamat hyödyt ja siihen kuluvat uhraukset eli kustannukset sekä muut panostukset (Valkokari ym. 2014, 24-25).

Verkostomaisessa palvelukonseptissa on tavoitteena luoda yhteinen näkemys palvelun sisällöstä, toteuttamistavasta ja arvosta asiakkaille (Valkokari ym. 2014, 26 mukailen Hakanen T. & Jaakkola, E 2012. Co-creating customer-focused solutions within business networks, Journal of service management, Vol 23, pp. 593-611).

Järvensivu (2019) puolestaan toteaa, että verkoston johtaminen tarkoittaa kaikkea sitä, mikä mahdollistaa verkostotyön onnistumisen. Hänen näkemyksensä mukaan verkostossa johtaminen muistuttaa luonteeltaan palvelevaa ja valmentavaa johtamista, jossa johtajan tehtävä on sparrata muuta organisaatiota - ei tehdä asioita organisaation puolesta (Järvensivu 2019,80).

Verkostotyöhön liittyy yleensä aina pohdinta siitä, olisiko verkostolla hyvä olla yksi selkeä johtaja, jonkinlainen johtoryhmä vai pitäisikö johtamisen olla enemmänkin jaettua. Keskitämisen hyvä puoli voi olla tehokkuus ja huono puoli hierarkkisuus. Johtoryhmän hyöty olisi johtajuuden jakautuminen mutta vaarana se, että verkostossa on sen jälkeen kahdenlaisia jäseniä eli johtajia ja johdettavia. (Järvensivu 2019, 83).

Johtamistyyli olisi valittava sen perusteella, onko verkostoituminen ollut tavoitteellista vai onko verkosto syntynyt luonnollisesti. Tavoitteellisella verkostolla on tietoisesti asetetut tavoitteet ja sitä voidaan johtaa hierarkkisesti ylhäältä alas. Strategiseksi tällaisen verkoston tekee juuri se, että sillä on tietoisesti asetetut tavoitteet. Luonnollisesti kehittyvässä verkostossa taas ei ole tietoisesti asettuja tavoitteita. Hierarkkisesti johdettu verkosto on paradoksi, sillä hierarkia on eri asia kuin verkosto, mutta toisaalta käytäntö

muodostuu erilaisista sekamuodoista. Hierarkkisuuden ja verkostomaisuuden dynamiikka voi myös ajan myötä muuttua (Järvensivu 2019, 84).

Verkoston yhteistyön johtamisen kaksi perustehtävää ovat koordinointi ja fasilitointi. Koordinointi tarkoittaa siitä huolehtimista, että oikeat resurssit ovat oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Koordinointia voi tukea esimerkiksi verkoston yhteinen vuosikello, ajankohtaisviestintä, erilaisten tapahtumien järjestäminen, sosiaalisen median ylläpito jne. Koordinointi varmistaa toimijoiden yhteen saattamisen (Järvensivu 2019, 90).

Fasilitointi puolestaan vastaa toimintona siitä, että kohtaamiset ovat laadukkaita. Laadun mittarina Järvensivu (2019) pitää sitä, kuinka hyvin toimijat oppivat toisiltaan ja kehittävät yhdessä uutta. Fasilitoinnissa on kyse tiedon ja osaamisen luomisesta yhdessä ohjatusti. Fasilitaattorin tehtävä on valmistella kysymykset ja työtavat, joilla oppimista edistetään ja hän huolehtii siitä, että kaikki toimijat pysyvät mukana prosessissa (2019, 90-91).

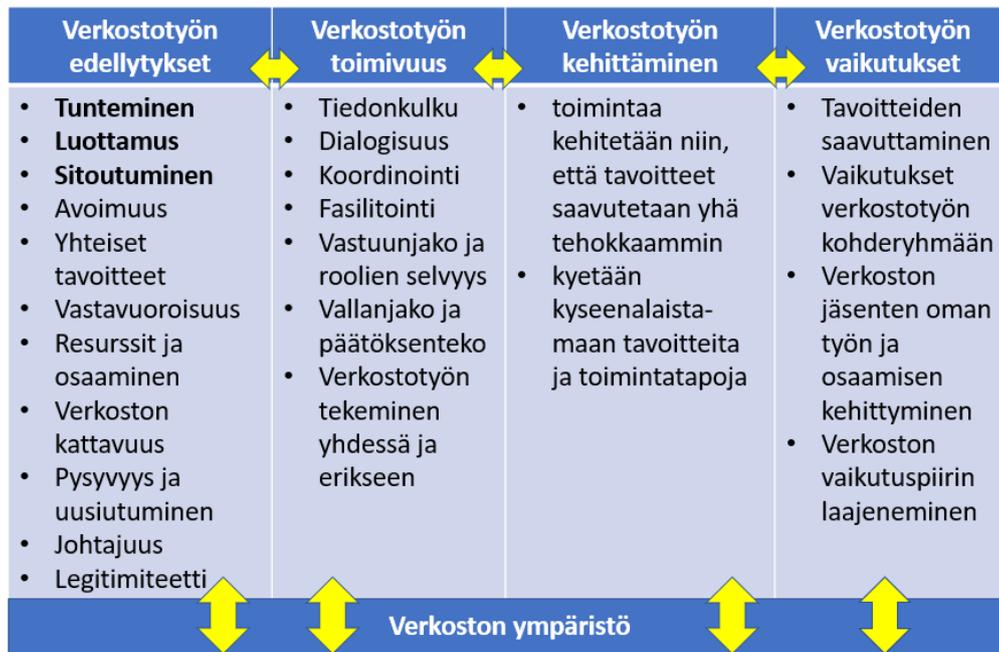
Päätöksenteko verkostossa voi tapahtua kolmella eri tavalla: ylhäältä alas eli joku tekee päätökset verkoston puolesta, ohjatusti eli yhteiset päätökset fasilitoidaan tai itseohjautuvasti eli kukin toimija päättää asioistaan vapaasti ja omaehtoisesti (Järvensivu 2019, 98).

Järvensivu (2019) on Valkokarin ym. (2014, 12) kanssa samaa mieltä siitä, että verkoston johtamistarpeet kehittyvät vaiheittain ja hänkin tunnistaa verkoston kehityskaaresta neljä vaihetta: verkoston kokoamisen, tavoitteiden ja toimintatapojen sopimisen, yhdessä etenemisen sekä vaikutusten arvioinnin ja levittämisen (Järvensivu 2019, 100-119).

Sisällöllisesti nämä vaiheet vastaavat hyvin Valkokarin ym. (2014) neljää vaihetta ja samat peruskysymykset tulevat esille.

Oheisessa kuvassa näkyy Järvensivun (2019) verkostotyön johtamisen viitekehys.





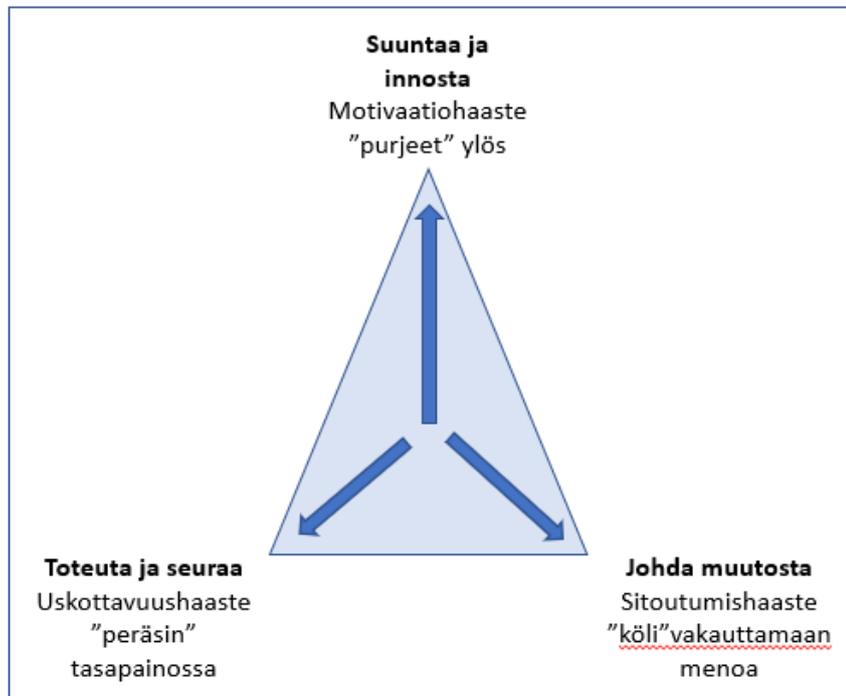
Kuvio 13. Verkoston johtamisen viitekehys (Järvensivu, 2019, 160)

Ilman listattuja edellytyksiä ei verkostotyöllä ole onnistumisen mahdollisuuksia, mutta ne eivät pelkästään riitä. Järvensivun (2019) mukaan verkostotyön onnistumisen elementtejä on tunnistettu eri tutkimuksissa kymmeniä tai satoja, mutta hänen näkemyksensä mukaan verkostotyön ytimessä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen (Järvensivu 2019,41).

Toimivuus edellyttää hyvää tiedonkulkua, dialogisuutta eli aitoa keskustelua, toimivaa koordinointia ja fasilitointia, selkeyttä vastuissa ja päätöksenteossa sekä yhdessä tekemistä. Verkostotyön kehittäminen liittyy oppimiseen, jota voi tapahtua kahdella tasolla – nykyisen toimintamallin tehostamisella ja uudenlaisten kehittämisellä. Lopuksi on syytä arvioida verkostotyön vaikutuksia neljästä näkökulmasta eli sen tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, sen aikaansaamista vaikutuksista sen kohderyhmiin, jäsenten työn ja osaamisen kehittymisen näkökulmasta sekä siitä onko verkoston vaikutuspiiri laajentunut odotetusti. Oleellista on tehdä tätä arviointityötä yhdessä. Verkostotyö on toimimista epävarmuudessa, jolloin epäonnistumisen tunne nyt voi tarkoittaa onnistumisia tulevaisuudessa. Luottamus yhteiseen tulevaisuuteen ja verkoston vaikuttavuuteen ovat tärkeitä. Ei pidä myöskään unohtaa verkoston ympäristön jatkuvaa vaikutusta sen toimintaan (Järvensivu 2019, 160-161).

Lipasti (2007) esittää verkostojohtamismallin, joka vastaa hänen tunnistamiinsa kolmeen verkostojohtamisen haasteeseen eli motivaatiohaasteeseen, sitoutumishaasteeseen ja uskottavuushaasteeseen. Motivaatiohaasteella hän viittaa siihen, että on tärkeää, että jokaiselle toimijalle löytyy vastaus kysymykseen ”miksi vaivautua?”. Uskottavuushaaste viittaa siihen, että kun ihmisissä on saatu aikaiseksi tahtotila, on tärkeää saada rationaalisen ajattelun keinoin aikaiseksi positiivista realismia. Sitoutumishaasteita Lipasti (2007) pitää vaikeimpina, koska todellista sitoutumista ei ole helppo havaita päällepäin. Hänen näkemyksensä mukaan todellinen sitoutuminen tarkoittaa myös muutoksen kielteisten piirteiden hyväksymistä osana kokonaisuutta (Lipasti 2007, 69-76).

Hyvä verkostojohtaminen vaatii sopivan tasapainon näille kolmelle johtamishaasteelle ja niiden ratkaisuille (Lipasti 2007, 77):



Kuvio 14. Lipastin (2007, 78) verkostojohtamisen malli

"Suuntaa ja innosta" -johtamisessa korostuvat ajatus, että muiden ajatuksissa on voimaa, ennakkoluuloton ihmisten hyväksyntä ja yhteinen tavoite. "Johda muutosta" -johtamisessa on kysymys muutosvoimien hallinnasta, muutosverkoston luomisesta, yhteisistä pelisäännöistä/arvoista sekä muutosesteiden raivaamisesta. "Toteuta ja seuraa"-johtamisessa fokuksessa ovat tavoitteet, tehtävät ja mittarit, johtamisprosessit ja vastuut sekä kyvykkyydet ja vaihtoehtoiset reitit (Lipasti 2007, 82-94).

Lipastin (2007) verkostajohtamisen mallissa toistuvat pitkälti samat teemat kuin esimerkiksi Järvensivun (2019) verkostajohtamisen ytimessä.

Mäkisaloon (2004) näkemys verkostossa toimimisen edellytyksistä korostaa ihmisten halua osallistua, korkeaa motivaatiota ja sitoutumista, asiallista käytöstä, yhteistä intressiä, toimivaa tiedonkulkua ja ihmisten osaamisen arvostamista ja hyödyntämistä (Mäkisalo 2004, 138).

Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007) nostavat esiin nimenomaan pk-palveluyritysten verkostojen kehityshankkeen, jonka tuloksena todettiin, että tämäntyyppisten verkostojen tärkeimmät menestystekijät olivat verkoston jäsenet (luottamus, yhteistyö, tiedonkulku, vuorovaikutus), yhteiset konkreettiset tavoitteet ja strategia sekä vahva johtajuus, selkeät pelisäännöt ja toimivat prosessit (Hakanen ym. 2007, 32-33).

Pienyritysten ja ammatinharjoittajien verkostot perustuvat usein keskinäiseen luottamukseen, yhteisen tarjooman rakentamiseen ja yhteismarkkinointiin. Nämä verkostot ovat yleensä tyypiltään strategisia (Hakanen ym. 2007, 75).

HAPPYMOOR Miehistö toimii juuri tämän Hakasen ym. (2007) pienyritysten verkostoille tyypillisen toimintatavan kuvauksen mukaisesti eli mainitun tutkimustuloksen perusteella sen tärkein menestystekijä ovat verkoston jäsenet ja heidän välisensä toiminta.

#### 4.2.1 Kohdeverkoston johtaminen

Kohdeverkoston ydinyritys HAPPYMOOR toimii selvästi Valkokarin ym. (2014) kuvailemana verkoston palveluintegraattorina. Verkosto on elinkaarellaan periaatteessa Valkokarin ym. (2014) kuvauksen perusteella kehittämisvaiheessa ja Järvensivun (2019) elinkaarimallissa yhdessä etenemisen vaiheessa, mutta se on luonteeltaan voimakkaasti kehittyvä ja muuttuva ja siinä mielessä tällä hetkellä sillä on meneillään myös uuden toimintamallin osalta etsintävaihe tai verkoston kokoamisen vaihe, kun se etsii sopivia kumppaneita ja rahoittajia mahdollistamaan valtakunnallisen HAPPYMOOR Sataman toteutuminen.

Verkosto on tarkoitettu pysyväksi, mutta tarpeiden mukaan muuttuvaksi organisaatioksi, jossa jäsenet sekä pysyvät että vaihtuvat sen mukaan, mitä verkosto milloinkin tekee.

Uuden toimintamallin myötä myös verkostajohtamisen ydinkysymyksiin mitä, kenelle, miten ja kenen kanssa vastataan myös uudelleen ja ne onkin hyvä kirkastaa olemassa oleville ja tuleville jäsenille. Tavallaan HAPPYMOOR Miehistön tyyppinen verkosto kulkee elinkaaren eri vaiheita sykleittäin aloittaen välillä ainakin osittain uudelleen alusta.

Verkoston tavoite on ennen kaikkea uusien resurssien hankinta ja uuden osaamisen luominen mutta jossain määrin myös parannusten tekeminen ja toiminnan uudistaminen. Verkoston rakennetta ollaan parhaillaan muuttamassa keskitetysti johdetusta pienemmästä verkostosta valtakunnalliseksi, laitur- eli kaupunkitasoisiksi alaverkostojen verkoksi, jolloin jäsenistö tulee jatkossa myös koostumaan erilaisista jäsenistä. Verkosto on ollut luonteeltaan tiivis ja voimakkaan keskusyritysvetoinen.

Järvensivun (2019, 84) verkostomäärittelyjen perusteella HAPPYMOOR on selvästi tavoitteellinen verkosto, ei luonnollisesti kehittyvä verkosto. Sillä on tietoiset tavoitteet ja selkeä johtajaorganisaatio. Päätöksenteko tapahtuu ylhäältä alas. Tavoite on, että valtaa voitaisiin jatkossa delegoida esimerkiksi laituriluotsien tasolle, jolloin päätöksenteko olisi jaetumpaa. Samassa yhteydessä on otettava kantaa siihen, onko verkoston ydinyritys HAPPYMOOR jatkossakin sopimuskumppani asiakkaiden suuntaan vai onko tätäkin syytä muuttaa. Verkostajohtamisen kirjallisuudessa otetaan aika vähän kantaa näihin varsin oleellisiin sopimussuhdekysymyksiin eli siihen, ketkä ovat sopimussuhteessa ja miten, jos verkosto esimerkiksi tarjoaa integroitua palveluratkaisua asiakkaalle. Jos tavoite on helpottaa asiakkaan ostamista, ei se toteudu optimaalisesti, jos asiakas tekee sopimukset kaikkien kanssa erikseen. Tällöin sopimuksen asiakkaan kanssa tekee ydinyritys, joka puolestaan tekee sopimukset projektiin osallistuvien jäsenyritysten kanssa.

Verkoston arvojärjestelmä on muuttanut muotoaan ja kehittynyt. Verkostossa edetään ketterän kehittämisen mallilla nopeasti kokeillen. Toteutetuissa hankkeissa hyötyjen ja kustannusten jakamisperusteet ja ansaintalogiikka on käyty yhdessä läpi avoimesti luottamuksen säilyttämiseksi. Nyt suunnitteilla oleva toimintamalli olisi aiempaa selkeämpi ja mahdollisesti pysyvämpi liiketoimintakonsepti, jota kehitettäisiin ketterästi iteroiden ja tietoa ja osaamista jakaen.

Valkokarin ym. (2014, 15) esittämistä verkostajohtamisen työkaluista useisiin verkostolta löytyy sisältö jo valmiina. Liiketoimintakonseptia uudistetaan ja tarkennetaan parhaillaan ja asiakasnäkökulmaa pyritään samalla syventämään. Osaamismatriisi on helposti muodostettavissa sähköisistä hakemuksista, joissa henkilöt arvioivat osaamistaan verkoston

kannalta merkityksellisissä tehtävissä. Järjestelmästä saa otettua yhteenvedon osaamisista henkilöittäin taulukkoon.

Merkittävä linjaus kumppanikriteerien osalta on ollut alusta saakka, että yritykset ovat yhden hengen yrityksiä. Tämä linjaus todettiin jo verkoston alkuaikoina tarpeelliseksi asioiden riittävän yksinkertaisuuden vuoksi (kilpailukieltolausekkeet jne.). Kriteereitä arvioidaan muiltakin osin uudelleen verkoston ydintiimin toimesta. Arvonluonti on hyvä kuvata uuden konseptin yhteydessä vielä uudelleen, samoin palvelukonseptin kirkastuksessa voisi hyödyntää Valkokarin ym. (2014, 15) työkaluja.

HAPPYMOORin tehtävät on hyvä määritellä aiempaa tarkemmin erityisesti verkoston rakenteen muuttuessa. Verkosto on ollut hyvin integraattorivetoinen ja tämä on tarkoitus muuttaa, koska se rajoittaa liikaa verkoston kasvumahdollisuuksia eikä skaalaudu toivottulla tavalla. Palveluintegraattori HAPPYMOOR on vastannut pitkälti yksin asiakas-, ratkaisu-, toimintamalli- ja verkostosuunnan tehtävistä (kts. kuvio 12 s.33), mikä on ollut pullonkaula verkostolle. Kumppanikriteereitä pohdittaessa on hyvä huomioida tarve delegoida näitä vastuita myös muualle verkostoon.

Delegointia on tarkoitus tehdä erityisesti kaupunkitason laitureille, joille tulisi siirtyä ainakin alueelliset vastuut asiakassuunnasta ja ratkaisuista, joita paikallisessa toiminnassa tehdään. Kaupunkisuhteiden hoitaminen jäisi kuitenkin jatkossakin ylätasolla palveluintegraattorin HAPPYMOORin vastuulle ja laituriluotsi hoitaisi käytännön päivittäistä yhteistyötä ja paikallisia asiakkaita ja palvelutuotantoa (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

Siinä missä alueellinen myynti ja uusasiakashankinta olisivat laituriluotsin vastuulla, hoidettaisiin verkoston ylätasoinen markkinointia ja brändin rakentamista palveluintegraattori HAPPYMOORin toimesta. Samoin HAPPYMOOR johtaa ratkaisujen kehittämistä ja kaupallistamista sekä kehitysagendan rakentamista valtakunnallisella tasolla ja vastaa sopimuskäytänteistä. Se järjestää työkalut ja järjestelmät sekä kouluttaa valtakunnallisella tasolla ja koordinoi laiturienvälistä koulutus- ja muuta aktiviteettia ainakin alkuvaiheessa. Toimintaa koordinoidaan sähköisellä Satama-alustalla, jonne eri laiturioorganisaatioilla on pääsy. Palveluintegraattori fasiltoi valtakunnallista verkostotoimintaa ja kehittämistä sekä antaa työkaluja ja välineitä laituriluotseille huolehtia omista paikallisverkostoistaan. Se koordinoi myös substanssiosaamiskohtaisten valtakunnallisten verkostojen syntyä,

jolloin parhaat käytännöt ja osaamiset leviävät kaikkien paikallisorganisaatioiden käyttöön ja tarvittaessa työtäkin voidaan jakaa laiturien kesken (Joutsenniemi & Gustafsson 2020a).

### 4.3 Luottamus ja sitoutuminen verkostossa

Luottamus ja sitoutuminen nousivat verkoston johtamisen onnistumisen edellytyksinä esiin edellä mainituissa verkostojohtamisen viitekehyksissä. Siksi erityisesti HAPPY-MOOR Miehistö strategisen liiketoimintaverkoston luonne huomioiden tuleekin tarkastella näitä tekijöitä tarkemmin. Verkostositoutumiselle ei ole tutkimuksemme perusteella olemassa organisaatiositoutumisen teorioista täysin irrallista mallia vaan löydetty mallit perustuvat vahvasti olemassa olevien organisaatiositoutumisen teorioiden soveltamiseen verkostokontekstiin ja tästä johtuen esittelen lyhyesti myös nämä taustalla olevalla teorialla ja nostan sitten esiin verkostositoutumiseen erityisesti liittyviä näkökulmia.

Organisaatiositoutumista on tutkittu paljon. Yksi tunnetuista lähestymistavoista on mm. Mowdayn ym. (1982) esittämä tapa jakaa sitoutuminen kahteen eri elementtiin: asenteelliseen ja käyttäytymiseen perustuvaan sitoutumiseen. Näistä asenteellinen sitoutuminen kuvaa sitä, miten ihminen kokee organisaation vastaavan hänen henkilökohtaisia arvojaan ja tavoitteitaan ja käyttäytymiseen perustuva asenne sitä prosessia, jolla ihminen lukittuu tiettyyn organisaatioon ja miten he käsittelevät asiaa (Meyer & Allen 1991, 62).

Nummelan (2003) mukaan tätä kahtiajakoa voi käyttää myös verkostositoutumisen tutkimuksessa, jolloin verkostoissa asenteellinen sitoutuminen viittaa positiiviseen asenteeseen, jolla tulevaan yhteistyöhön suhtaudutaan ja käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen syntyy puolestaan verkostokumppaneiden käyttäytymisen tuloksena. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen näkyy siinä, että partnerit jäävät yhteistyöhön sopimuksen mukaisesti, kun taas asenteellinen sitoutuminen tarkoittaa, että he katsovat pelkkien kustannus/hyöty analyysin ohitse tulevaan ja ovat valmiita tekemään lyhyen aikavälin uhrauksia pitkän aikavälin hyötyjen toivossa. Näiden kahden eri sitoutumistyyppin keskinäisestä suhteesta hän toteaa, että mitä yhteistyökykyisemmin verkostokumppanit käyttäytyvät toisiaan kohtaan, sitä positiivisemmaksi heidän asenteensa yhteistyötä kohtaan muuttuu eli käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen ruokkii asenteeseen perustuvaa sitoutumista (Nummela 2003, 138).

Nummelan (2003) tutkimus käsitteli erityisesti tuote/palvelukehitystä tekeviä verkostoja, jollainen HAPPYMOOR Miehistö osittain on.

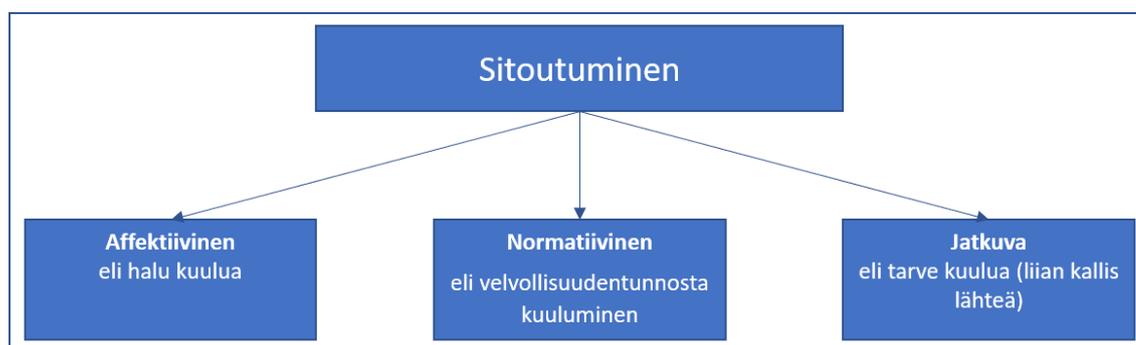
Yritysten välisestä sitoutumisesta puhuttaessa Nummela (2003) nostaa esiin myös sitoutumisen kolme tasoa eli henkilökohtaisen tason, kahden yrityksen välisen sitoutumisen sekä sitoutumisen useaan verkostokumppaniin. Hän huomauttaa, että näistä käytännössä henkilökohtainen sitoutuminen ratkaisee muut tasot eli yritys- ja verkostotason sitoutuminen on verkostoyhteistyöhön osallistuvien ihmisten sitoutumisen yhteenlaskettu määrä (Nummela 2003, 138).

HAPPYMOOR Miehistön osalta henkilötason sitoutuminen on ainoa relevantti arviointitaso, koska kaikki verkoston jäsenet ovat yksinyrittäjiä eli he edustavat koko yritystä.

#### 4.3.1 Sitoutumisen kolmekomponenttimalli

Johtava lähestymistapa organisaatiositoutumisen saralla on jo pitkään ollut Meyerin ja Allenin (1991) kehittämä kolmijakoinen malli. He kehittivät mallin edellä mainitun asenteellisen ja käytökseen perustuvan sitoutumisen mallin perusteella.

Heidän mielestään asenteellisuus oli liian kapea näkökulma psykologiseen mielentilaan ja he halusivat lisätä tarkasteluun mukaan arvojen ja tavoitteiden lisäksi halun, tarpeen ja velvollisuudentunnon. Heidän kehittämässään ns. kolmekomponenttimallissa sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen: affektiiviseen sitoutumiseen, normatiiviseen sitoutumiseen ja jatkuvaan sitoutumiseen (Meyer & Allen, 1991, 61).



Kuvio 15. Meyerin ja Allenin sitoutumisen kolmekomponenttimalli (Meyer & Allen 1991, 69-72 perusteella)

## Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa henkilön tunneperäistä sitoutumista organisaatioon ja sen taustalla vaikuttavat henkilökohtaiset piirteet, rakenteelliset ominaisuudet, työhön liittyvät ominaisuudet ja työkokemukset. Meyer ja Allen (1991) ovat käyneet läpi mittavan määrän näihin ominaisuuksiin liittyviä tutkimuksia ja todenneet, että monien näiden tekijöiden vaikutusta sitoutumiseen on vaikea näyttää kiistattomasti toteen ja lisätutkimus ja taksonomian kehittäminen on tarpeellista. Tästä johtuen he ovat todenneet, että käyttökelpoisin oletus on, että kun työntekijä toimii organisaatiossa, jossa hän kokee voivansa toimia tarpeidensa ja arvojensa mukaisesti, hänen sitoutumisensa organisaatioon lisääntyy. Tekijät, joilla tuntui löytyvän korrelaatiota sitoutumiseen, liittyivät henkilön kokemaan tunteeseen, että työskentely organisaatiossa on mukavaa/miellyttävää niin fyysisesti kuin psykologisestikin sekä siihen, että hän saa kokea itsensä työssään kyvykkääksi (Meyer & Allen 1991, 69-71).

Tekijöitä, jotka vaikuttavat mukavuuden/miellyttävyyden kokemiseen olivat mm. ennakko-odotusten mukaisuus, luotettavuus, tasapuolisuus palkitsemisessa, tuen saataavuus, roolin selkeys, konfliktien puuttuminen ja hyvä johtaminen. Kyvykkyyden tuntemuksiin yhdistettiin mm. saavutuksen tunne, itsenäisyys, suoritusten oikeudenmukainen arviointi, tehtävänkuva, etenemismahdollisuudet, itseilmaisun salliminen, päätöksentekoon osallistuminen ja henkilökohtainen merkitys organisaatiolle (Meyer & Allen 1991, 69-71).

## Jatkuva sitoutuminen

Jatkuvassa sitoutumisessa on kyse siis siitä, miten paljon kustannuksia henkilölle syntyy organisaatiosta lähtemisestä. Tämä voi olla Beckerin (1960) ns. side-bet teorian mukaisesti hänen investointinsa organisaatioon (esim. organisaatioon investoitu aika, osaaminen, ihmissuhteet) tai vaihtoehtojen olemassaolo tai niiden puute. Tämänkin teorian testaaminen on haastavaa, koska nämä kustannukset vaihtelevat ihmisestä riippuen eivätkä yritykset koittaa korreloida panostuksia ikään tai organisaatiossa kulutettuun aikaan nähden ole tuottaneet yksiselitteisiä tutkimustuloksia (Meyer & Allen 1991, 71-72).



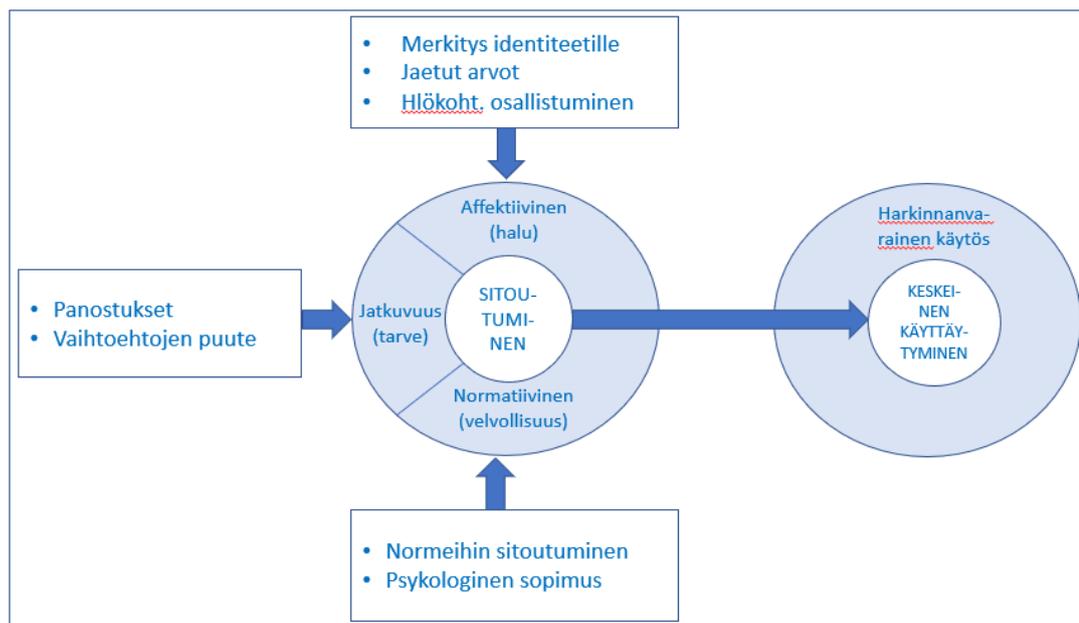
## Normatiivinen sitoutuminen

Normatiivinen sitoutuminen viittaa puolestaan henkilön kokemaan velvollisuudentunteeseen pysyä organisaatiossa. Tätä käsitettä Meyer ja Allen (1991) kuvailivat enemmän teoreettiseksi kuin empiiriseksi. Wiener (1982) esitti, että velvollisuudentunne pysyä organisaatiossa voi liittyä normatiivisen jäämisen paineen syntymisestä joko ennen liittymistä organisaatioon tai siellä työskentelyn aikana sosialisoitumisen kautta. Normatiivinen sitoutuminen voi myös syntyä tilanteissa, joissa organisaatio esimerkiksi kustantaa työntekijälle kalliin koulutuksen (Meyer & Allen 1991, 72).

Meyer, Stanley, Herscovitch ja Topolnytsky (2002) tekivät meta-analyysin kolmekomponenttimallista todeten, että affektiivisella sitoutumisella oli odotetusti voimakkain vaikutus henkilön toivottuun työkäyttäytymiseen (läsnäolo, suorituskyky, toimiminen organisaation jäsenenä). Jatkuvuussitoutumisen vaikutus toivottuun käyttäytymiseen organisaatiossa on joko negatiivinen tai sitä ei ole ja normatiivisen sitoutumisen taas positiivinen, mutta vain vähäinen affektiiviseen sitoutumiseen nähden (Meyer ym. 2002, 20).

Meyerin ja Allenin (1991) näkemyksen mukaan jokaisella henkilöllä on sitoutumisprofiili, jossa nämä kolme eri komponenttia esiintyvät vaihtelevassa määrin (Meyer & Allen 1991, 72).

Meyer ja Herscovitch (2001) kehittivät yleisen mallin työpaikkasitoutumiselle. Siinä lähdetään liikkeelle kolmekomponenttiteorian komponenteista ja niiden taustatekijöistä ja arvioidaan niiden vaikutusta työkäyttäytymiseen (Meyer & Herscovitch 2001, 317).



Kuvio 16. Meyerin ja Herscovitchin (2001, 317) sitoutumisen malli

Samat tutkijat jatkoivat mallin kehittämistä soveltamalla sitä mittaamaan ihmisten sitoutumista muutokseen ja tässä vaiheessa he loivat sitoutumisprofiilit, jotka ovat henkilökohtaisia yhdistelmiä kaikista kolmesta komponentista. Niiden yhdistelmä vaikuttaa tutkimuksen mukaan henkilön toimintaan muutostilanteissa (Herscovitch & Meyer 2002, 474).

Kahdessa eri testissä päädyttiin samaan kärkikolmikkoon ja samaan pohjakaksikkoon. Koostin kuvioon 17 näiden kahden testin tuloksista yhteenvedon.

Sitoutumistyyppi	Paras	Toiseksi paras	Kolmanneksi paras	Toiseksi huonoin	Huonoin
Affektiivinen	KORKEA	KORKEA	KORKEA	MATALA	MATALA
Jatkuva	MATALA	MATALA	KORKEA	KORKEA	MATALA
Normatiivinen	KORKEA	MATALA	KORKEA	MATALA	MATALA

Kuvio 17. Herscovitch ja Meyerin (2002, 482 ja 484) muutokseen sitoutumisen tutkimusten tulosten yhteenvedo

Kuten kuvion yhteenvedosta näkee, muutokseen sitoutumisen mittaukset osoittivat, että affektiivisen sitoutumisen merkitys on suurin ja parhaan sitoutumisen synnyttää sen ja

normatiivisen sitoutumisen yhdistelmä eli tilanne, jolloin henkilö haluaa sitoutua muutokseen ja kokee sen olevan velvollisuutensaakin, mutta ei ole sitoutunut koska hänen on pakko (jatkuva). HAPPYMOOR Miehistön kannalta tämä muutokseen suhtautuminen on sitoutumisen osa-alueena merkityksellinen tarkastelukohde, koska HAPPYMOOR Satama liiketoiminnan ekosysteemi kehittyy jatkuvasti eli verkostossa viihtyy parhaiten henkilö, joka suhtautuu sen kehittyvään ja muuttuvaan luonteeseen positiivisesti.

Sitoutumisprofiilitutkimusta on vienyt eteenpäin myöhemmin Wasti (2005) etsimällä empiirisiä todisteita niiden toimimisesta. Hän käytti tutkimuksessaan klusterimenetelmää ja päätyi kuuden sitoutumisprofiilin olemassaoloon: korkeasti sitoutunut, ei sitoutunut, neutraali, korkea affektiivinen, korkea jatkuva ja korkea sekä affektiivinen että normatiivinen. Näistä profiileista toivotuinta työkäyttäytymistä osoittivat henkilöt, joiden profiilit olivat korkeasti sitoutunut, korkeasti affektiivisesti ja normatiivisesti sitoutunut sekä korkeasti affektiivisesti sitoutunut. Eli tämäkin tutkimus osoitti, että affektiivinen sitoutuminen tuottaa parhaat tulokset erityisesti, mikäli jatkuvuussitoutuminen on samanaikaisesti matala (Wasti 2005, 290).

Kummissakaan tutkimuksissa ei saatu empiiristä näyttöä profiileista, joissa yhdistyisivät korkeat affektiivinen ja korkea jatkuva sitoutuminen matalaan normatiiviseen sitoutumiseen tai täysin puhdasta normatiivista profiilia. Wasti (2005) toteaa, että empiiristen tulosten perusteella korkea jatkuvuussitoutuminen ei vaikuta tuottavan toivottua työkäyttäytymistä (Wasti 2005, 304-305).

Tämä on hieman ristiriidassa Herscovitchin ja Meyerin (2002) tulokseen, että minkä tahansa sitoutumistyyppin esiintyminen voimakkaana vaikuttaisi työkäyttäytymiseen positiivisesti.

#### 4.3.2 Sitoutuminen verkostoissa

McElroy, Morrow ja Lacznjack (2001) toivat sitoutumistutkimukseen käsitteen EOC eli External Organizational Commitment, joka viittaa siihen, että henkilö voi sitoutua samanaikaisesti muihinkin kuin omaan organisaatioonsa. He esittelevät mallin tälle sitoutumiselle. Malli lähtee siitä, että tällaisen sitoutumisen syntymiseen ja voimakkuuteen vaikuttavat se millainen henkilön oma organisaatio on, millainen ulkopuolinen organisaatio on sekä millainen henkilö on yksilönä, jolloin myös hänen ammatillinen sitoutumisensa on yksi merkittävä tekijä siinä, miten syvästi hän sitoutuu ulkopuoliseen organisaatioon.

Mainittujen kolmen näkökulman lisäksi käytännön sitoutumiseen ulkopuoliseen organisaatioon vaikuttaa vielä kanssakäymisen luonne (rooli, vuorovaikutuksen määrä jne.). Tällaisella sitoutumisella voi olla positiivisia ja negatiivisia seurauksia niin omalle kuin ulkopuolisellekin organisaatiolle (McElroy ym. 2001, 239-240).

HAPPYMOOR Miehistön tapauksessa oma organisaatio on yrittäjä itse eli oman organisaation ja henkilön ominaisuudet ovat sama asia. Oleellista joka tapauksessa on, että tieteellisesti on osoitettu, että henkilö voi sitoutua ammatillisesti myös ulkopuoliseen organisaatioon eli esimerkiksi HAPPYMOOR Miehistöön ja että esimerkiksi vuorovaikutuksen määrä verkoston kanssa ja rooli verkostossa ovat merkittäviä tekijöitä siinä, millaiseksi sitoutuminen muodostuu. Tämä on näkökulma, joka HAPPYMOORin tulee huomioida verkostojohdamisessaan.

Clarke (2006) puolestaan on soveltanut Meyerin ja Herscovitchin mallia (2001, 317) nimenomaan verkostositoutumiseen. Hän toteaa, että affektiivinen verkostositoutuminen syntyy henkisestä kiinnittymisestä verkostoon, jatkuvuussitoutunut näkee verkostoon kiinnittymisen tarpeelliseksi vaihtoehtojen puuttuessa tai lähtökustannusten välttämiseksi ja normatiivisen sitoutumisen oletetaan perustuvan koetulle velvollisuudella osallistua verkoston toimintaan (Clarke 2006, 1185).

HAPPYMOOR Miehistön osalta on vaikea nähdä, että kenellekään jäsenellä olisi vaihtoehtojen puutteen tai lähtökustannusten välttämiseksi tarvetta sitoutua verkostoon eli jatkuvuussitoutumista tuskin merkittävästi esiintyy. Normatiivisen eli velvollisuudentunnon johtuva sitoutuminen on tällaisessa verkostossa myös epätodennäköistä ja voisi tulla kyseeseen ehkä korkeintaan ydintiimissä toimivan ja paljon aikaansa verkostossa toimimiseen käyttävän henkilön osalta. Tämäkin vaatisi todennäköisesti pidemmän jäsenyyden syntyäkseen. Verkostoon liittymisen ja siihen sitoutumisen kannalta selkeästi tärkein on juuri affektiivinen sitoutuminen eli halu kuulua verkostoon.

Clarcken (2006) tutkimuksissa päädyttiin näkemykseen, että sitoutumisella on merkittävä vaikutus erityisesti verkostojen suoriutumiskykyyn. Affektiivisella sitoutumisella koettiin olevan selvä merkitys positiivisiin tuloksiin ja tutkimus osoitti, että kolmekomponenttiallia voi käyttää pohjana verkostositoutumisen tutkimukselle (Clarke 2006, 1185).

Tekijät, joilla todettiin vahva linkki affektiivisen sitoutumisen kanssa ja sitä kautta myös verkoston suoriutumiseen olivat molemminpuolinen riippuvuus, yhteiset hyödyt, tehokas konfliktinratkaisu ja roolien selkeys (Clarke 2006, 1196).

Merkittävä korrelaatio affektiivisen sitoutumisen ja verkoston suoriutumisen kanssa löytyi puolestaan jaettujen arvojen, tavoitteiden yhdensuuntaisuuden, verkosto-organisaatioon kohdistuvan luottamuksen, päätöksentekoon osallistumisen ja palautteen väliltä (Clarke 2006, 1196).

Clarke (2006) toteaa, että vaikka tutkimuksessa luottamuksen osalta tunnistettiin vahvan linkin sijaan merkittävä korrelaatio, ovat lukemattomat muut tutkimukset todenneet luottamuksen ja sitoutumisen välillä vallitsevan vahvan linkin (Clarke 2006, 1197).

Kumar ja Das (2007) esittivät tutkimuksessaan strategisista liittoumista, että luottamusta pidempiaikaisempi menestymiseen vaikuttava tekijä on legitimizeetti, jonka he määrittelevät viittaavaan siihen, että verkostokumppanien arvot ovat samansuuntaiset, kun taas luottamus viittaa enemmän käyttäytymisen ennustettavuuteen. Tällä perusteella he pitävät legitimizeettiä laajempänä käsitteenä kuin luottamusta. Heidän mukaansa luottamus syntyy aiemmin kuin legitimizeetti ja luottamuksen syntyminen puolestaan tapahtuu verkostokumppaneiden vuorovaikuttamisen yhteydessä. Luottamusta tarvitaan yhteistyön fasilitoimiseen verkostossa, mutta legitimizeetin muodostuminen takaa pidempiaikaisen suhteen ja jaetut arvot muodostavat luonnollisen puskurin suojaamaan suhteita (Kumar & Das 2007, 1432-1433).

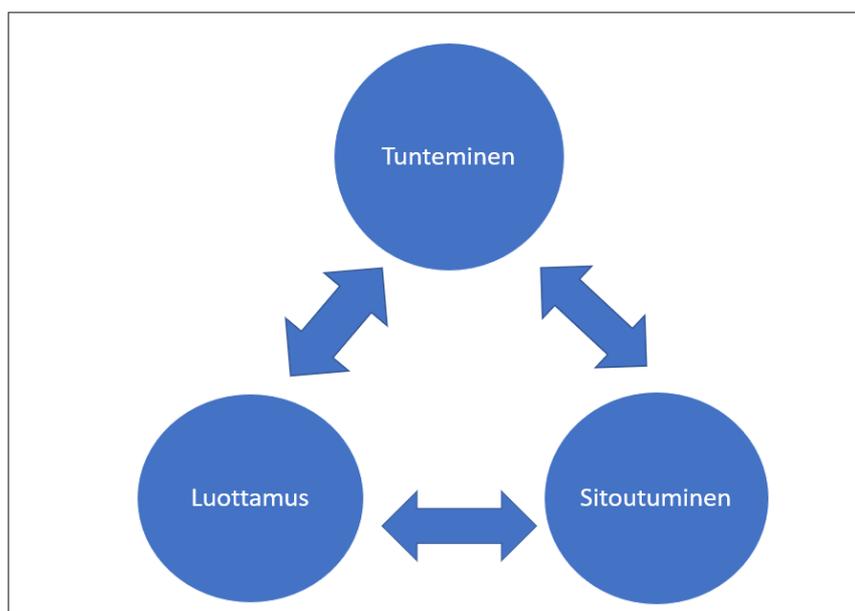
Clarke (2006) ei kyennyt kiistattomasti toteamaan vahvaa linkkiä jaettujen arvojen ja sitoutumisen ja sitä kautta verkoston suoriutumisen välillä, joskin merkittävä positiivinen korrelaatio oli havaittavissa. Hän huomautti, että sama suhde oli jäänyt todistamatta myös mm. Zeldinin ja Johnsonin (2000) tutkimuksessa, mutta sen sijaan he olivat havainneet merkittävän positiivisen suhteen yhteisten arvojen ja luottamuksen välillä ja että luottamuksella puolestaan oli positiivinen yhteys sitoutumiseen (Clarke 2006, 1197).

Tämä tukee Kumarin ja Dasin (2007) näkemystä siitä, että luottamus edeltää legitimizeetin syntymistä ja että jaetut arvot synnyttävät sekä luottamusta että pidemmällä tähtäimellä legitimizeetin.

HAPPYMOOR Miehistön kannalta on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota edellä mainittuihin asioihin, jotka linkittyvät vahvasti tai korreloivat merkittävästi sitoutumisen kanssa, sillä verkoston suorituskyky ja tuloksellisuus on tietysti tällaisen liiketoimintaverkoston perimmäinen tarkoitus.

#### 4.3.3 Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen verkostotyön ytimessä

Verkostotyön ytimessä ovat kaikista onnistumisen edellytyksistä tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Yhteistyö ei ole mahdollista, jos toimijat eivät tunne lainkaan toisiaan. Tunteminen ei kuitenkaan riitä, mikäli osapuolten välillä ei vallitse luottamus. Tiedon ja osaamisen jakamiseen on paremmat mahdollisuudet, kun luottamus on syvää. Tunteminen ja luottaminenkaan eivät vielä riitä yhteistyön syntymiseen, ellei osapuolilta löydy sitoutumista sen tekemiseen (Järvensivu 2019, 41).



Kuvio 18. Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen yhteydet (Järvensivu 2019, 41)

Kehä kuvaa sitä, että näistä kolmesta tekijästä voi muodostua toisiaan vahvistava kehä. Yleisintä lienee, että ensin tunnetaan, sitten syntyy luottamus ja sitä kautta sitoutuminen yhteiseen tekemiseen. Voi myös olla, että päätetään luottaa ennestään tuntemattomaan kumppaniin ja antaa yhteistyölle mahdollisuus ja yhteistyön kautta tutustutaan. Verkostotyötä lähdetään tekemään usein tilanteissa, joissa yhteinen win-win asetelma on vielä varsin epävarma ja vaaditaan tuntemista, luottamusta ja sitoutumista, jotta yhteinen tavoite löydetään (Järvensivu 2019, 41-42).

Yhteistyö tuntemattomien tahojen kanssa on haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Kun ei tiedetä mitä toinen osaa, ei osata pyytää. Tuntemisen laatu on oleellista, pintapuolinen tunteminen ei riitä (Järvensivu 2019, 44).

Tuntemista tulisi rakentaa ainakin seuraavasta neljästä näkökulmasta (Järvensivu 2019, 45-46):

<b>Tunteminen</b>
<b>Nimi, kasvot ja organisaatio</b> Pintataso, aloitus mutta ei riitä
<b>Osaaminen ja kyvyt</b> Oleellinen tieto – mitä henkilö pystyy tekemään
<b>Tarpeet ja odotukset</b> Erittäin oleellinen tieto – mitä henkilö tavoittelee ja toivoo verkostotyöltä
<b>Yhteinen historia</b> Voi olla sekä hyötyä että haittaa

Kuvio 19. Tuntemisen tarpeelliset tasot verkostotyön näkökulmasta (Järvensivu 2019, 46)

Luottamusta Järvensivu (2019) pitää keskeisimpänä käsitteenä verkostotyössä. Hänen mukaansa luottamuksessa on kyse ennen kaikkea siitä, että uskalletaan tehdä hyppy tuntemattomaan tietämättä ennakkoon varmuudella, mitä hypystä seuraa. Luotetaan siihen, että jotain hyvää. Luottamus on näin ollen yhteydessä riskiin – jos luottaa, on valmis ottamaan riskin. Usein se, onko joku luottamuksen arvoinen, selviää vain yhteistyötä hänen kanssaan tekemällä. Luottamisen vaikeus tai helppous liittyvätkin riskin suuruuteen – on helpompi luottaa silloin kun riski on pieni. Sopimuksilla voidaan riskiä koittaa hallita, mutta kun tehdään verkostotyötä uutta luovissa tilanteissa, ei riskiä voida kokonaan poistaa sopimusten avulla ja luottamus on ainoa vaihtoehto (Järvensivu 2019, 56).

Luottamuksen vahvistajat Järvensivu (2019, 56-65) määrittelee seuraavasti:

<b>Luottamus</b>
<b>Hyväntahtoisuus</b> Lähtökohtainen toiminnan motiivi
<b>Osaaminen ja kyvyt</b> Tarvittava osaaminen lisää luottamusta
<b>Haavoittuvuus</b> Uskallettava olla haavoittuvainen toisten edessä, vältettävä teflon-osaajakultin syntyminen
<b>Johdonmukaisuus</b> Vähentää epävarmuutta, tukee ihmisen luontaista taipumusta luottaa rutiineihin.

Kuvio 20. Luottamus verkostossa (Järvensivu 2019, 59-65)

Kolmas ulottuvuus verkostotyön ytimessä on sitoutuminen. Tunteminen ja luottamus eivät saa keskenään yhteistyötä aikaiseksi ilman sitoutumista – ilman että luvataan toimia ja pidetään lupauksista kiinni. Järvensivu (2019) listaa sitoutumisesta neljä keskeistä ulottuvuutta seuraavasti (Järvensivu 2019, 70):

<b>Sitoutuminen</b>
<b>Halu tehdä lupauksia</b> Omaehtoisuus, merkityksellisyys, kytkeytyneisyys
<b>Osaaminen ja kyvyt</b> Tarvittava osaaminen jolle verkostossa käyttöä
<b>Rakenteelliset tekijät</b> Estäjät ja mahdollistajat: byrokratia, sopimukset, toimintatavat, johtamiskulttuuri, aika, tilannetekijät
<b>Lupausten pitäminen</b> Hyväksytään virheet, mutta opitaan niistä. Autetaan pitämään lupaukset.

Kuvio 21. Sitoutumisen näkökulmat verkostotyöskentelyssä (Järvensivu 2019, 70)

Järvensivu (2019, 75) tarkastelee näitä kolmea tekijää myös rinnakkain ja ne muodostavat seuraavanlaisen riveittäin luettavissa olevan kokonaisuuden:



Tunteminen	Luottamus	Sitoutuminen
Nimi, kasvot ja organisaatio	Hyväntahtoisuus	Halu tehdä lupauksia
Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt
Tarpeet ja odotukset	Haavoittuvuus	Rakenteelliset tekijät
Yhteinen historia	Johdonmukaisuus	Lupausten pitäminen

Kuvio 22. Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen (Järvensivu 2019, 75)

Ylin rivi kertoo, että toiseen tutustuminen voi auttaa löytämään muista ihmisistä hyvän, mikä lisää halukkuutta sitoutua toimimaan yhdessä heidän kanssaan. Yhteinen arvonluonti vaatii, että toisten osaamiset ja kyvyt tunnetaan. Se mahdollistaa myös luottamuksen ja toimii sisäisen motivaation luoja ja sitoutumisen synnyttäjänä. Osaaminen ei riitä yhteistyön käynnistämiseen, vaan verkostossa työskentelyn tulee vastata myös henkilön tarpeisiin ja odotuksiin. Luottamus ei syvene, jos emme kykene olemaan haavoittuvaisia toistemme edessä ja rakenteellisten tekijöiden on mahdollistettava sitoutuminen, jotta yhtälö toimii. Viimeisellä rivillä yhteinen myönteinen historia voi syntyä, kun pidämme johdon mukaisesti kiinni antamistamme lupauksista (Järvensivu 2019, 74-75).

Tämän yhtälön toimiminen verkostossa mahdollistaa myös esimerkiksi yhdessä oppimisen. Vastavuoroisuuden mahdollisuus syntyy, kun tunnemme toisemme ja tiedämme mitä tarpeita ja odotuksia ja toisaalta osaamisia ja tietoja toisilla on. Luottamuksen myötä olemme valmiita jakamaan ja sitoutumaan (Järvensivu 2019, 76).

Möller ym. (2004) toteaa, että liiketoimintaa uudistavan strategisen yritysverkon johtamisen avainkyvykkyysiin kuuluu juuri yhdessä oppimisen ja kehittämisen mahdollistava yhteisöllisyyden, avoimuuden ja luottamuksen kehittymistä tukevan kulttuurin synnyttäminen ja ylläpitäminen. Hyvältä projektinjohtajalta edellytetään tämän tyyppisissä verkostoissa substanssiosaamisen lisäksi sosiaalisia taitoja ja johtamiskyvykkyyttä. Kehitysverkoissa on kyse vahvasti henkilöityneestä osaamisesta ja henkilöiden välisestä oppimisesta ja kehittämisestä, jolloin oikeat henkilövalinnat ovat tärkeitä. Kulttuurin on tuettava avointa yhteistyötä ja luottamusta (Möller ym. 2004, 206).

Valkokari ym. (2014) listaa yhteistyön mahdollistajat palveluverkostolle ja yhteisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden rinnalle hän nostaa tuntemisen ja sitoutumisen merkityksen peräti kolmella tavalla: päätöksentekijöiden sitoutumisen, yhteistyökumppanien tuntemisen ja ymmärtämisen sekä sitoutumisen yhteisten toimintatapojen kehittämiseen (Valkokari ym. 2014, 13).

Myös mahdollisista verkostokumppanien valintakriteereistä löytyy kohdat ”avainhenkilöiden sitoutuminen kumppanuuteen” sekä ”yhteistyön toteutuminen käytännössä: avoimuus, luottamus, työnjako, halukkuus osallistua yhteistyöneuvotteluihin, yhteiskehittämiseen jne.” (Valkokari ym. 2014, 23.)

Eli hyvin samansuuntaisia asioita, kuin Järvensivun mallissa (2019).

Rakennetun palveluverkoston toiminnan arvioinnin työkalun eli verkostotestin kahdeksasta ulottuvuudesta kahdesta arvioidaan sitoutumista verkostoon (verkoston visio ja verkoston strateginen yhteistyö) ja luottamuksen määrää verkostossa (tiedonkulku, avoimuus ja luottamus) (Valkokari ym. 2014, 30,37).

Vesalainen (2006) mainitsee Whiplen ja Frankelin vuonna 2000 tekemän tutkimuksen tuloksen, jonka mukaan tärkeimmät menestyksen kriteerit kumppanuussuhteessa ovat luottamus, ylimmän johdon tuki, osapuolten kyky saavuttaa odotukset, selkeät tavoitteet sekä kumppanien yhteensopivuus (Vesalainen 2006, 20).

Verkoston suorituskyvyn kannalta kaikkein tärkeintä on se, millä tavalla ihmiset sitoutuvat, motivoituvat ja käyttäytyvät. Keskeisiä tekijöitä ovat luottamus, vuorovaikutus ja sen dialogimaisuus, oppiminen ja yhteisen näkemyksen luominen (Vesalainen 2006, 51).

Vesalainen (2006) toteaa Schindleriä ja Thomasia lainaten (1993), että luottamus määritellään viiden ulottuvuuden kautta: rehellisyys, osaamiset, johdonmukaisuus, uskollisuus sekä avoimuus (Vesalainen 2006, 53).

Jos näitä ulottuvuuksia vertaa aiemmin tässä kappaleessa esiteltyihin Järvensivun (2019, 75) esittämiin tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen ulottuvuuksiin, on havaittavissa, että ne ovat hyvin samansisältöiset, vaikka jaottelu hieman eroaakin toisistaan.

Kamensky (2015) toteaa, että viime kädessä yksilöiden välinen vuorovaikutus ratkaisee yritysverkostojen hyödyllisyyden. Hän kutsuu tilaa verkottumiselle otolliseksi mielenmaisemaksi ja listaa tällaisen hyvää verkottumista ja vuorovaikutusta edesauttavan mielenmaiseman elementeiksi sosiaalisen pääoman merkityksen ymmärtämisen, yhteisen kielen, tunteiden merkityksen tiedostamisen ja tunnetason sitoutumisen. Hän korostaa vastavuoroisuuden tärkeyttä hyvien vuorovaikutussuhteiden ylläpitämisessä ja varoittaa empatiakyvyn puutteesta, joka johtaa helposti vain omien etujen perään katsomiseen. Myös kärsivällisyyttä ja pitkäjänteisyyttä tarvitaan (Kamensky 2015, 208-209).

Kaski ja Kiander (2005) esittelevät viisi osallisuuden maksimoinnin ulottuvuutta, joita voisi soveltaa varmasti myös verkoston johtamisessa sitouttamisen keinona.

Sosiaalisessa osallisuudessa yhteisö muodostaa suhdeverkoston, joka tyydyttää ihmisen liittymisen perustarvetta. Tiedollisessa osallisuudessa on kyse tiedon omaamisesta ja saamisesta käsittäen tietoa työstä, organisaatiosta, visioista ja tavoitteista. Päätöksentekoon osallistuminen tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa ja sen myötä vahvistuvaa merkityksellisyyden kokemusta ja hiljaisen tiedon jakamista. Jaettu vastuu tarkoittaa, että vastuu ei ole vain joidenkin harteilla. Ja lopuksi vielä osallisuus yhteiseen tarinaan eli tunne että on osa suurempaa kokonaisuutta ja että oma työpanos koetaan osaksi yhteisöä (Koski ja Kiander 2005, 138).

#### 4.3.4 Sitoutuminen kohdeverkostossa

HAPPYMOOR Miehistö on strateginen liiketoimintaverkosto B2B yksinyrittäjille. Tällaiseen verkostoon liittyminen ja siinä pysyminen perustuvat puhtaasti haluamiseen eli sitoutumisessa affektiivisen sitoutumisen tulisi olla korkealla tasolla. Pohditaan Clarken (2006, 1196) tutkimuksen mukaan affektiiviseen sitoutumiseen vahvasti linkittyviä tekijöitä HAPPYMOORin osalta:

a) molemminpuolinen riippuvuus ja yhteiset hyödyt:

Lähtökohtaisesti nämä toteutuvat melko hyvin, koska verkostossa toteutetaan paljon yhteisiä toimeksiantoja, joissa jokaisen työpanos on vain osa kokonaisuutta ja kokonaisuuden onnistuminen riippuu kaikista. Näissä tapauksissa jäsenyrittäjät pääsevät osallistumaan hankkeisiin, joihin eivät yksin pääsisi.

b) tehokas konfliktinratkaisu:

HAPPYMOOR Miehistö on yhden voimakkaan ydinyrityksen verkosto ja tämä tarkoittaa käytännössä varsin keskitettyä päätöksentekoa. Jäseniä kyllä kuullaan heidän substanssiosaamiseensa liittyvissä kysymyksissä ja he osallistuvat mm. tarjousten valmisteluun ja toimeksiantojen suunnitteluun aktiivisesti, mutta viime kädessä sopimus asiakkaan kanssa on ydinyrityksellä samoin kuin valta päättää verkoston asioista. Tämä tarkoittanee, että konfliktinratkaisu muistuttaa enemmän perinteisemmän hierarkian käytänteitä, koska jäsenet eivät ole tasavertaisessa asemassa. Konfliktit pyritään ratkaisemaan keskustelemalla ja kaikkia tyydyttävällä tavalla.

c) roolien selkeys

HAPPYMOOR Miehistö on ollut ketterästi kehittyvä ja pysyvästi muutoksessa elävä verkosto, mikä on ollut tietoinen valinta sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Roolien selkeys on pyritty varmistamaan varsinkin toimeksiantojen yhteydessä ja se on toiminut varmasti kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Muuten toiminnassa tämä on ollut haaste, johon pyritään vastaamaan nyt uuden toimintamallin myötä muuttamalla ja selkeyttämällä jäsenyrittäjien rooleja verkostotasolla.

Järvensivun (2019, 75) esittämä tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen yhteys soveltuu hyvin HAPPYMOOR Miehistön kaltaiseen verkostoon. Ensinnäkin HAPPYMOOR Miehistö on verkosto, johon on vuosien varrella liittynyt ihmisiä eri puolilta Suomea ja maailmaa ja näissä tapauksissa jo tunteminen on ollut usein heikkoa. Verkostonvetäjä on keskustellut liittyjien kanssa ja saanut käsityksen heidän osaamisistaan, kyvyistään ja tarpeistaan sekä odotuksistaan, mutta tämä tieto ei ole välttämättä välittynyt muille verkostonjäsenille varsinkaan, mikäli jäsenet eivät ole aktiivisesti osallistuneet yhteisiin sähköisiin tai fyysisiin kohtaamisiin. Jatkossa tähän aktiivisuuden tarpeeseen onkin syytä kiinnittää vielä aiempaa enemmän huomiota jo liittymisvaiheessa ja tässä kehittämistyössä ehdotettavassa mallissa tämä tulee näkymään.

Kun tuntemista ei ole ollut, eivät luottamus tai sitoutuminenkaan ole päässeet passiivemmiksi jääneiden jäsenten kohdalla syntymään riittävällä tasolla. Ja toisaalta jos henkilö on jäänyt itse passiiviseksi, ei hänen osaamistaan ole välttämättä tunnettu eikä häntä sen takia ole välttämättä aina osattu pyytää mukaan.

#### 4.4 Motivaatio

Kohdeverkosto HAPPYMOOR Miehistöön kuuluminen on vapaaehtoista ja vaatii sitoutumisen syntymistä. Ihmiset kuuluvat HAPPYMOOR Miehistöön, koska haluavat kuulua siihen. Mikään ei velvoita eikä varsinkaan pakota heitä kuulumaan siihen. Tästä näkökulmasta on selvää, että motivaatio on oleellinen tekijä HAPPYMOOR Miehistön toiminnassa – verkoston täytyy tarjota jäsenilleen jotain, mikä heitä motivoi toimimaan siinä mukana.

Motivaation ottaminen lähempään tarkasteluun tässä kehittämistyössä johtuu paitsi kohdeverkoston verkostotyyppistä niin myös siitä, että se mikä motivoi yhtä, ei välttämättä motivoi toista ja yhdessä toimiessa on mahdollista ja toivottavaa osata huomioida näitä yksilöllisiä eroja. Kun pystyt motivoimaan ihmistä, hän haluaa tehdä töitä kanssasi.

##### 4.4.1 Sitoutuminen ja motivaatio

Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ovat kiinnostaneet jo kauan tutkijoita, koska niihin on yhdistetty monia todistettuja hyötyjä. Ne ovat pysyneet kuitenkin varsin erillään toisistaan ja ensimmäinen selkeä yritys yhdistää niitä tapahtui Meyerin, Beckerin ja Vandenberghen toimesta vuonna 2004, kun he yhdistivät toisiinsa Locken (1997) motivaatioprosessimallin ja jo aiemmin tässäkin työssä esitellyn työpaikkasitoutumisen kolmekomponenttimallin. Saadakseen mallit yhdistettyä he lisäsivät siihen uuden konseptin, tavoitesääntelyn, joka perustuu Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan ja kuvaa motivaatioon liittyvää ajattelua siitä, miksi henkilö toimii tietyllä tavalla (sisäinen, ulkoinen jne.) (Meyer ym. 2004, 991-1001).

Esittelen Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteorian seuraavassa kappaleessa.

Meyerin ym. (2004) näkemyksen mukaan motivaatio on käsitteenä sitoutumista laajempi ja sitoutumisen voidaan katsoa olevan osa yleistä motivaatioprosessia ja eroteltavissa muista prosessin komponenteista. (Meyer ym. 2004, 991).

#### 4.4.2 Itseohjautuvuusteoria ja neljäs perustarve

Decin ja Ryanin Itseohjautuvuusteoria on tunnetuimpia motivaatioteorioita viime vuosikymmeniltä. Sen johtoajatus on, että ihminen on luonnostaan aktiivinen ja hakeudumme kohti itseämme kiinnostavia ihmisiä ja asioita. Teoriassa erotetaan toisistaan sisäinen ja ulkoinen motivaatio ja todetaan, että ulkoisen motivaation lähteet kuten vaikka palkkiot saattavat tutkitusti jopa heikentää voimakkaamman eli sisäisen motivaation tunteita ihmisessä (Martela 2015, 64-67).

Deci ja Ryan (2000) ilmaisevat näiden kahden eron seuraavasti: sisäinen motivaatio saa ihmisen toimimaan, koska hän pitää itse tekemistä kiinnostavana tai nautittavana kun taas kyseessä on ulkoinen motivaatio, kun hän tekee jotain saadakseen sen tekemällä jonkun haluamansa siitä irrallisen asian, esimerkiksi palkkion (Deci ja Ryan 2000, 55).

He kehittivät alateorian OIT (Orgaaninen Integraatioteoria) selittämään vielä tarkemmin ulkoisen motivaation eri tyyppisiä sen mukaan, kuinka paljon ne ovat lähtöisin henkilön ulkopuolelta (Deci ja Ryan 2000, 61).

Deci ja Ryan (2000) toteavat, että ihmiset ovat luonnostaan aktiivisia, uteliaita ja leikkisiä olentoja, jotka haluavat oppia ja tutkia asioita tarvitsematta ulkoista kannustintaa tähän (Deci ja Ryan 2000, 56).

Kritiikkiäkin on esitetty siitä, onko rahallinen palkitseminen tosiaan sisäisen motivaation vastaista ja sitä jopa heikentävää.

Ylikorkala, Hakonen, Hakonen ja Hulkko-Nyman (2018) toteaa, että viimeaikaisten tutkimusten mukaan tilanne ei ole näin rahallisen palkitsemisen osalta vaan tarvitaan autonomisen motivaation käsite, joka kattaa sisäisen motivaation lisäksi toiminnan, joka perustuu merkityksellisyyteen, vapaaehtoisuuteen tai valinnan vapauteen. Työtä tehdään, koska se koetaan merkitykselliseksi, jolloin henkilö toimii vapaaehtoisesti ja on hyvin suoriutuva ja tyytyväinen. Tällaista motivaatiota tukee myös palkka tai palkkio, kun se on hyvin hoidettu ja tuottaa oikeudenmukaisuuden kokemuksen (Ylikorkala ym. 2018, 48-50).

Oleellista on huomata, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat usein olemassa samaan aikaan eivätkä sulje toisiaan pois. Oheisessa taulukossa on Martelan ja Jarenkon (2015,

19-20) esittämä listaus ulkoisen ja sisäisen motivaation lähteistä, herättämistä tunteista sekä seurauksista:

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
<b>Lähde</b>	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiiviseen etsiytyminen
<b>Tuntuu</b>	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”keppi ja porkkana”	”leikki”
<b>Seuraus</b>	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Kuvio 23. Sisäinen ja ulkoisen motivaatio (Martela&Jarenko 2015, 19-20)

Decin ja Ryanin (2000b) tutkimukset ovat osoittaneet, että kun ihmisen tekeminen lähtee hänen omasta halustaan eikä ulkoisesta kontrolloidusta toiminnasta, se johtaa parempaan suoriutumiseen, sinnikkyuteen, luovuuteen, elinvoimaan, itsetuntoon ja yleiseen hyvinvointiin (Deci ja Ryan 2000b, 69).

Decin ja Ryanin itseohjautuvuusteoriassa on tunnistettu ihmisen kolme psykologista perustarvetta: vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja läheisyys. Lukuisissa tutkimuksissa teorian esittämisen jälkeen on vahvistettu, että nämä kolme tekijää selittävät huomattavan osan kokemistamme positiivisista tunteista sekä pitkäaikaisesta subjektiivisesta hyvinvoinnistamme. Niiden selitysvoima on todistettu myös työelämässä (Martela 2015, 66-67).

Martela (2015) määrittelee vapaaehtoisuuden perustarpeena seuraavasti:

”Itseilmaisua: mahdollisuutta tehdä asioita, joista on henkilökohtaisesti innostunut ja joita arvostaa.

Autonomiaa: omin ehdoin elämistä eli tunnetta siitä, että teen valintani itse omien kiinnostusteni pohjalta ilman ulkoista kontrollia.” (Martela 2015, 83)

Toinen psykologinen perustarve on kyvykkyys. Vapauden lisäksi on tärkeää, että ihminen saa asioita aikaa ja tuntee osaavansa. Keskeistä kyvykkyudessa ovat myös oppiminen ja kehittyminen (Martela 2015, 95).

Kyvykkyyteen liittyy läheisesti Csikszentmihalyin tunnetuksi tekemä Flow-käsite.

Kyvykkyys on tila, jossa ihmisen omat kyvyt ovat riittävät haasteen ratkaisuun tilanteessa, jossa päämäärät ja säännöt ovat tiedossa ja suoriutumista voidaan arvioida. Keskittyminen on niin intensiivistä, että itsetietoisuus häviää ja ajantaju heikkenee. Tehtävä asia on niin miellyttävä, että ihminen on valmis tekemään sitä ihan tekemisen ilosta eikä pohdi miten hyötyy siitä itse tai miten vaikea tai jopa vaarallista se mahdollisesti on (Csikszentmihalyi 1990, 71).

Luontevahvuudesta on työkalu. Luontevahvuudet ovat luonteeseen liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat henkilössä vahvoja ja tutkimusten mukaan niihin kannattaa panostaa, sillä sen on todistettu vahvistavan ihmisen hyvinvointia ja vähentävän masentuneisuutta jopa kuuden kuukauden päästä analyysin tekemisestä (Martela 2015, 100).

Palaamme tähän työkaluun tarkemmin kappaleessa 6.1.5.

Kolmas psykologinen perustarve on läheisyys. Ihmisillä on tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja tuntee, että joku välittää hänestä (Martela 2015, 108).

Läheisyys voi toteutua esimerkiksi pitkien ystävyysuhteiden kautta, mutta se voi toteutua myös jopa täysin tuntemattoman ihmisen kanssa pienissä jaetuissa mikrohetkissä, joita professori Barbara Fredrickson kutsuu rakkaudeksi (Martela 2015, 113-114).

Hyväntekeminen on Martelan (2015, 122) mukaan inhimillinen perustarve eli ihmiset voivat hyvin tuntiessaan, että heidän toimintansa auttaa muita ihmisiä. Martela esitti 2015, että hyväntekeminenkin on psykologinen perustarve. Se perustui tutkimuksiin, joiden mukaan ihminen voi hyvin tuntiessaan, että hänen toimintansa auttaa muita ihmisiä (Martela 2015, 122).



Hän tutki asiaa yhdessä Ryanin kanssa ja vuonna 2019 he julkaisivat testitulokset, jotka todistivat, että siinä missä hyväntekeminen täytti psykologisen perustarpeen kriteerin siinä, että se aiheutti parannusta hyvinvointiin, se ei täyttänyt toista kriteeriä eli hyväntekemisen puuttuminen ei välttämättä aiheuttanut huonoa vointia. Näin ollen hyväntekemisen todettiin olevan erillinen kolmesta psykologisesta perustarpeesta (Martela & Ryan, 2019, 116).

#### 4.4.3 Johtaminen tukemassa sisäistä motivaatiota organisaatiossa

Sisäistä motivaatiota voi ja ei voi johtaa organisaatiossa. Jos johtamisella pyritään luomaan ihmisille edellytykset tehdä työtä mahdollisimman hyvin ja innostusta herättävästi, sisäisen motivaation johtaminen on mahdollista (Martela ja Jarenko 2015, 113).

Vapaaehtoisuuden osalta työntekijän tulisi voida kokea pyrkivänsä päämääriin, joihin hän on aidosti valmis sitoutumaan ja joita hän haluaa aidosti edistää. Johtamisen kannalta oleellista on siis kyetä inspiroimaan ihmisiä kohti yhteistä tavoitetta. Toimintatapojen osalta vapaaehtoisuus tarkoittaa, että johtaja antaa työntekijälle mahdollisuuden valita järkevissä rajoissa, miten hän etenee kohti tavoitteita. Johtajan tulisi myös tunnistaa, mikä tekeminen on ihmisestä innostavaa ja pyrkiä antamaan hänelle mahdollisuus tehdä sitä mahdollisimman paljon (Martela ja Jarenko 2015, 47-50).

Organisaatioon kannattaa rekrytoida innostuneita ihmisiä, antaa heidän muokata työnsä kuvaansa näkemyksensä mukaan sekä antamalla ihmisille mahdollisuus vaikuttaa yrityksen päämääriin ja toimintatapoihin. Organisaation kannattaa myös minimoida byrokratia, säännöt ja kaikenlainen kyttääminen (Martela ja Jarenko, 50-61).

HAPPYMOOR Miehistön osalta vapaaehtoisuuden johtamista tapahtuu väistämättä sen osalta, mitä henkilö haluaa tehdä, koska koko toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Vaikka tavoitteet ovat yhteisiä on tärkeää antaa ihmisille vapaus määritellä mahdollisimman pitkälle itse, miten he tavoitteeseensa pyrkivät.

Kyvykkyyden kokemus muodostuu siitä, kun ihminen pääsee käyttämään osaamistaan, saa asioita aikaan ja oppii jatkuvasti uutta ja kehittyä (Martela ja Jarenko 2015, 69).

Kyvykkyyden kokemusta voi vahvistaa valmentavalla johtamisotteella eli tarjoamalla ihmisille selkeät tavoitteet, luomalla sparrauskulttuurin ja oppivan organisaation, nostamalla pienetkin edistysaskeleet näkyviin sekä antamalla jatkuvaa palautetta. Tärkeää on myös osata juhlia epäonnistumisia ja pitää tieto läpinäkyvänä (Martela ja Jarenko 2015, 75-81).

HAPPYMOOR Miehistössä pääsee omaa osaamistaan sekä käyttämään että kehittämään ja aikaansaamisen kokemus syntyy helposti esimerkiksi toimeksiantoihin osallistumisen yhteydessä.

Läheisyyden/yhteenkuuluvuuden johtaminen tapahtuu ryhmähenkeä luomalla, välittämistä ja arvostamista osoittamalla sekä toimimalla luotettavasti ja reilusti (Martela ja Jarenko 2015, 86).

Yhteenkuuluvuuden tunnetta voi lisätä organisaatioon panostamalla yksilöiden sijasta tiimeihin, tutustumalla ihmisiin, rakentamalla tiimejä vahvuuskeskeisesti, purkamalla hierarkiaa ja luomalla vahvaa kulttuuria sekä itseohjautuvia konfliktinratkaisutapoja (Martela ja Jarenko 2015, 88-96).

HAPPYMOOR Miehistössä on ylläpidettävä aktiivisesti ryhmähenkeä mm. säännöllisen yhteydenpidon kautta. Yhteiset hankkeet lisäävät yhteishenkeä ja siksi on tärkeää, että jo liittymisprosessiin kuuluu yhteiskehittämisen harjoituksia. Tasapuolinen kohtelu, välittäminen ja arvostaminen ovat tärkeitä asioita näyttää verkostossa.

Työelämä tulee yhä enenevässä määrin muuttumaan verkostomaiseksi, projektikohtaiseksi pätkätyöelämäksi. Toistaiseksi tämä on toteutunut Suomessa enemmän vasta luovilla aloilla, mutta asiantuntijat ovat sitä mieltä, että kehitys on väistämättömästi menossa tähän suuntaan myös muuten. Merkittäväksi voimavaraksi muodostuu tällaisessa työelämässä sisäinen motivaatio eli oman intohimon seuraaminen (Martela ja Jarenko 2015, 130).

HAPPYMOOR Miehistö edustaa tätä uudenlaista tapaa tehdä töitä. Se mahdollistaa sisäisen motivaation syntymisen niille, joita tällainen tapa toimii motivoi.

Hougaard, Kalajo ja Ora (2018) ovat kehittäneet moniulotteisen johtajuuden mallin (MSC). Tämän johtamistavan ytimessä ovat tietoisuus, pyyteettömyys ja myötätunto.

Heidän näkemyksensä on, että moniulotteinen johtajuus mahdollistaa sisäisen motivaation ja että tietoisuus saa ihmiset kokemaan, että heidät nähdään ja että heitä kuunnellaan (vapaaehtoisuus). Pyyteettömyys antaa ihmisille tilaa kehittyä ja tehdä sitä, mitä he tekevät parhaiten (kyvykkyys) ja myötätunto auttaa heidät tuntemaan itsensä turvallisiksi ja yhteenkuuluvaksi (läheisyys) (Hougaard ym. 2018, 101).

Hougaard ym. (2018) esittelevät useita konkreettisia harjoitteita, joilla voi kehittää itsessään tietoisuutta, pyyteettömyyttä ja myötätuntoa. Näistä voisi hyödyntää mahdollisesti jotain HAPPYMOOR Miehistön päivittäisen johtamisen mallissa.

Järvinen (2014) toteaa että paras tapa palkita ihmisiä on antaa heille vapaus tehdä haluamiaan töitä, panostaa osaamisensa kehittämiseen, saada ylimääräinen palkallinen lomaviikko tai vaikka parhaat työvälineet. Hän huomauttaa myös, että mielekkyyden kokemus jo itsessään on palkitsevaa ja johtaa usein pitkäaikaiseen työmotivaatioon. Hän neuvoo kysymään ihmiseltä, minkä tekemisestä tämä erityisesti nauttii (Järvinen 2014, 116-117).

Järvinen (2014) viittaa myös Daniel Pinkin näkemykseen, että motivaation kolme keskeistä rakennuspalikkaa ovat autonomia, mestarillisuus ja tarkoitus. Sisäinen motivaatio on paras tapa saada hyviä tuloksia (2014, 209-210).

Toisin sanoen myös palkitsemisen näkökulmasta päädytään samoihin motivaatiota tukeviin tekijöihin. HAPPYMOOR Miehistön jäsenillä on vapaus tehdä haluamiaan töitä ja panostaa osaamisensa kehittämiseen. Näillä lähtökohdilla mielekkyyden kokemukseen pitäisi olla hyvät mahdollisuudet.

#### 4.4.4 Motivaatio ja perustarpeet

Ajanko (2019) toteaa, että ihmiset motivoituvat eri tavoin eivätkä itseä motivoivat asiat motivoi välttämättä muita. Hänen mukaansa motivaatiotekijät voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tarve valtaan, tarve saada asioita aikaan ja tarve liittymiseen ja yhteyteen toisiin (Ajanko 2019, 89-91).

Tämä jaottelu vastaa selvästi itseohjautumisteorian kolmea käsitettä, vapaaehtoisuus vain on nimitetty vallaksi, mutta se tarkoittanee nimenomaan valtaa valita.

Ajanko (2019) ottaa esiin myös työtyylikysymykset, joiden kokee liittyvän motivaatiotekijöihin. Tällaisia ovat esimerkiksi se toivooko henkilö vapautta vai selkeitä ohjeita, haasteita vai tuttu ja turvallista, rutiineja vai vaihtelevuutta, yhteistyötä vai itsenäisyyttä. Ajanko kannustaa käymään motivaatiokeskusteluja (Ajanko 2019, 92)

Reiss (2013) loi kuudentoista perustarpeen teorian ja perustarveluettelon, jota pitää ensimmäisen tieteellisesti johdettuna ja validina universaalien tavoitteiden järjestelmänä. Hänen mukaansa kaikki ihmiset haluavat samoja asioita kuten hyväksyntää, ymmärtämistä, elannon, mutta eivät samassa määrin. Eli jokaisella ihmisellä on samat 16 perustarvetta, mutta jokainen asettaa ne omanlaiseensa tärkeysjärjestykseen. Reiss kehitti tämän järjestyksen selvittämiseksi Reiss Motivation Profile-työkalun (Reiss 2013, 15).

Reissin Motivaatioprofilissa ihmiset itse arvioivat kyselyyn vastaamalla, mikä heitä motivoi. Testin toimivuus on validoitu tieteellisesti ja todettu, että ihmisten oma arvioi korreloi hyvin sen suhteen, miten he todellisuudessa toimivat (Havercamp & Reiss, 2003, 123)

Perustarpeen Reiss (2013) määrittelee seuraavasti:

"tarkoittaa samaa kuin sisäinen motiivi. Käsittää sen, mitä haluamme (mikä on yhteistä kaikille) ja miten paljon (mikä riippuu yksilön ydinarvoista)." (Reiss 2013, 17)

Reissin mukaan sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen on paikkansa pitämätön (Reiss 2013,17).

Tämä on selkeä ero hänen ja Ryanin ja Decin näkemyksissä motivaatiosta.

Reissin näkemys on, ettei erillistä ulkoista motivaatiota ole olemassa. Reissin omien tutkimusten perusteella hän esittää, ettei ihminen koe ulkoisia kannustimia aina kontrolloimiseksi vaan esimerkiksi palkkioiden vaikutus sisäiseen motivaatioon riippuu palkkioiden käyttötavoista, sillä jotkut motivoituvat korkeammasta statuksesta ja paremmasta asemasta. Reiss katsoo myös, ettei jakoa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon ole myöskään neuropsykologisesti kyetty todistamaan, sillä ei ole luotettavia todisteita siitä, että sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyisivät eri osassa aivoja. Reiss päättelee, että kaikki motivaatio syntyy sisäisesti arvostetuista asioista. Hän huomauttaa myös, että monet muutkaan alan arvostetut teoreetikot kuten James, McDougall, Murray tai edes Maslow eivät ole erotelleet toisistaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota (Mayor ja Risku 2015, 35-36).

Tutkimustensa perusteella Reiss (2013) listaa ihmisen 16 perustarvetta seuraavasti:

Ihmisen 16 perustarvetta	Lyhyt kuvaus
Fyysinen aktiivisuus	Lihasten harjoittamisen tarve
Hyväksyntä	Positiivisen minäkäsityksen tarve
Idealismi	Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden tarve
Järjestys	Rakenteen tarve
Kerääminen/säästäminen	Keräämisen tarve
Kosto/voittaminen	Hyvityksen saamisen tarve
Kunnia	Lujan luonteen tarve
Mielenrauha	Turvallisuuden tarve
Perhe	Lasten hoivaamisen tarve ja tarve viettää aikaa sisarusten kanssa
Riippumattomuus	Itseensä luottamisen tarve
Estetiikka	kauneuden tarve
Sosiaaliset kontaktit	Vertaisten kumppanien seuran tarve
Status	Sosiaaliseen asemaan perustuvan kunnioituksen tarve
Syöminen	Ruuan tarve
Uteliaisuus	Ymmärtämisen tarve
Valta	Tarve vaikuttaa ja johtaa

Kuvio 24. Ihmisen 16 perustarvetta (Reiss 2013, 13)

Jos halutaan arvioida miten Reissin perustarpeet korreloivat Decin sisäisen motivaation osa-alueisiin, voidaan asia kuvata esimerkiksi näin:

Itseohjautuvuusteoria/sisäinen motivaatio	Vapaaehtoisuus	Kyvykkyys	yhteisöllisyys
<b>Reissin profiilin perustarpeet</b>	Valta, riippumattomuus	Uteliaisuus (ja moni muu tarve jossa haluaa olla hyvä, esim. aktiivisuus)	Riippumattomuus, sosiaaliset kontaktit, hyväksyntä, perhe, kunnia, idealismi

Kuvio 25. Itseohjautuvuusteorian ja Reissin motivaatioprofiilin korrelaatio (mukaillen Mayor ja Risku 2015, 36)

Reissin (2013) mukaan perustarpeilla on pääasiassa geneettinen alkuperä eivätkä ne sen johdosta muutu paljoa elämämme aikana. Ihmiset saattavat kuitenkin muuttaa tapaa, jolla he tyydyttävät jotain perustarvettaan (Reiss 2013, 37).

Perustarpeilla on siis kaksi ominaisuutta eli se mitä halutaan ja se, miten paljon sitä halutaan. Näistä vastaus kysymykseen mitä on universaalia ja se, miten paljon, on yksilökohtaista (Reiss 2013, 53).

Jos voisimme omiemme lisäksi ymmärtää muiden ihmisten motiiveja, vähenisivät väärinkäsitykset, kasvaisi yhteisymmärrys, helpottuisi johtaminen, lisääntyisi innostuminen ja paranisi innovaatiokyky (Mayor ja Risku 2015, 22). He määrittelevät tehokkaan yksilöllisen motivoinnin seuraavasti:

”Tehokas yksilöllinen motivointi on sitä, että tuntee sekä omat motiivinsa että muiden yksilölliset motiivit ja pystyy antamaan itselleen ja muille edellytykset toteuttaa mahdollisimman montaa vahvaa motiivia samanaikaisesti” (Mayor ja Risku 2015, 25).

Reissin motivaatioteoria sijoittuu positiivisen psykologian koulukuntaan. Tämä koulukunta keskittyy onnellisuuden, elämän tarkoituksen ja inhimillisten voimavarojen tutkimukseen (Mayor ja Risku 2015, 29).

Samaan koulukuntaan kuuluu myös mm. aiemmin mainittu Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria. Oheisessa taulukossa näkyy, mitä mikäkin perustarve vahvana tarkoittaa sen suhteen, mikä henkilöä motivoi (Mayor ja Risku 2015, 33):

Perustarve	Pyrkimys johonkin, tavoite; se mikä motivoi
Fyysinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen minä-kuva, perfektionismi, virheettömyys
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Kerääminen/säästäminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kosto/voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä kohtaan, periaatteet, moraali, etiikka
Mielenrauha/rauhallisuus	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi
Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Esteettisyys	Kauneus ja esteettisyys (bisnesversio romantiikasta)
Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit ja yhteydenpito
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen

Kuvio 26. Perustarpeet ja pyrkimykset (Mayor & Risku 2015, 33)

Reiss kehitti motivaatioprofiilinsa, jotta ihmisen motivaatitekijöitä ja niiden vaikutusta hänen käyttäytymiseensä voitaisiin luotettavalla tavalla arvioida ja ennakoida.

Jos vertaa Ajangon (2019) työtylipohdintaa ja Reissin (2013) perustarpeita, löytyy niistä tiettyä samankaltaisuutta (liikkuva ja fyysinen aktiivisuus, rutiinit ja järjestys, yhteistyö ja sosiaaliset kontaktit, itsenäisyys ja riippumattomuus, uuden aloittaminen ja uteliaisuus jne.).

#### 4.4.5 Motivaatio ja HAPPYMOOR

HAPPYMOOR Miehistö perustuu jäsenyrittäjien haluun toimia verkostossa ja yhdessä eli on selvää, että he toimivat näin pääasiassa sisäisen motivaation (vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys) johdosta. Kun kyseessä on vielä joukko yksinyrittäjiä, on odotettava, että heistä monet ovat vahvasti sisäistä motivaatiotaan vastaavassa työssä.

HAPPYMOOR Miehistö kokoaa osaajaryhmiä toteuttamaan erilaisia toimeksiantoja ja tehtäviä välillä nopeallakin aikataululla ja tiimin on kyettävä toimimaan yhdessä, vaikka kaikki eivät välttämättä ole koskaan edes tavanneet toisiaan eikä fyysisiä kohtaamisia välttämättä ole lainkaan. Tästä johtuen erilaiset menetelmät, joilla yhteistyötä ja ymmärrystä voi parantaa, ovat tarpeellisia. HAPPYMOOR Miehistöllä on ollut alusta alkaen käytössä toimintatyylisiä eli käyttäytymistyyleistä kertova Disc-analyysi ja se on koettu hyödylliseksi tavaksi tunnistaa ja ymmärtää yksilöiden välisiä eroja siinä, miten he reagoivat ulkopuolisiin ärsykkeisiin. Työkalulla on tehty myös esimerkiksi tiimikohtaisia profiileita ja pohdittu niiden merkitystä tiimityöskentelyssä. Yksilöllisten motivaatitekijöiden tunnistamista ei ole vielä tehty.

#### 4.5 Kehittämistehtävässä hyödynnettävä teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys tähän kehittämistyöhön eteni prosessinomaisesti siten, että edellinen vaihe tarvittiin määrittelemään seuraavan vaiheen aihepiiri. Oheisessa kuvassa näkyy, miten viitekehys eteni kysymyksestä toiseen sen mukaan, mitä edellisen perusteella saatiin selville.



Kuvio 27. Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen löydökset

Kun nykytila-analyysin kautta rajattiin aiheeksi verkostoon liittymisen prosessin kehittäminen sitouttavammaksi, oli lähdettävä asettamaan johtamista ensin kontekstiin eli selvittämään millainen verkosto HAPPYMOOR Miehistö oikein on. Viitekehyksen (Möller ym. 2004, Vesalainen 2006, Järvensivu 2019 ja Valkokari YM. 2014) perusteella selvisi, että kyseessä on horisontaalinen strateginen liiketoimintaverkosto/arverkosto, jota johdetaan keskitetysti ja joka sijoittuu verkostotyyppiltään liiketoimintaa uudistavan ja innovoivan verkoston välille. Ydinyritys HAPPYMOOR toimii verkostossa ns. palveluintegraattorina eli ohjaa ja integroi verkoston palveluita asiakkaille helposti ostettaviksi. Arvonluontiprosessiltaan se vastaa nykyaikaista yhteisluomista asiakkaiden kanssa (Prahalad ja Ramaswamy 2004).

Seuraavassa vaiheessa etsittiin viitekehyksestä tukea tällaisen verkoston johtamiselle. Valkokari ym. (2014) ja Järvensivu (2019) nostivat molemmat esiin johtamistarpeen muuttumisen verkoston elinkaaren vaiheen mukaan. HAPPYMOOR Miehistö asemoituu elinkaarilla periaatteessa kolmanteen vaiheeseen, mutta toimintamallimuutoksen myötä



johtamisen tarpeet ovat kuitenkin käytännössä uudestaan ensimmäisessä vaiheessa eli etsinnässä. Tämä korostaa liittymisprosessin kehittämisen ajankohtaisuutta. Lähdettiin määrittelemään tällaisen verkoston johtamisen menestystekijöitä ja mainittujen viitekehysten lisäksi perehdyttiin mm. Lipastin (2007), Mäkisalon (2004) ja Hakasen ym. (2007) näkemyksiin. Näistä kaikista löytyivät samat teemat sitoutuminen, motivaatio ja luottamus.

Kolmannessa vaiheessa lähdettiin perehtymään organisaatiositoutumiseen ja verkostoihin sitoutumiseen. Meyerin ja Allenin (1991) organisaatiositoutumisen kolmekomponenttimalli ja siitä jatkokehitetty Meyerin ja Herscovitchin (2001, 2002) malli ja erityisesti Clarcken (2006) tutkimus, jossa tämän mallin toimivuutta verkostositoutumiseen testattiin ja mahdolliseksi todettiin, osoittavat, että HAPPYMOOR Miehistön tyyppiseen verkostoon sitoudutaan koska halutaan sitoutua. McElroy ym. (2001) todistivat, että sitoutumista voi syntyä myös oman organisaation ulkopuoliseen organisaatioon eli esimerkiksi tällaiseen verkostoon. Clarcken (2006) tutkimustulokset osoittivat, että verkostositoutuminen tuottaa verkostolle hyvää suoriutumiskykyä.

Järvensivu (2019) esitti, että verkostajohtamisen ytimessä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen, jotka vahvistavat toisiaan. Samansuuntaisia tuloksia esittivät myös Möller ym. (2004), Valkokari ym. (2014), Vesalainen (2006) ja Kamensky (2015).

Meyer, Becker ja Vandenberghe (2004) tutkivat sitoutumisen ja motivaation suhdetta ja totesivat, että sitoutuminen on osa motivaatiota. He yhdistivät Locken (1997) motivaatio-prosessin ja Meyerin ja Allenin (1991) kolmekomponenttimallin ja lisäsivät niiden väliin Decin ja Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriasta itsesääntelyn toiminnon. Eli motivaatio on erittäin keskeinen tekijä sitoutumisessa.

Neljäntenä osana kehittämistyön teoreettista viitekehystä perehdyimme motivaatioon. Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoria jakaa motivaation sisäiseen ja ulkoiseen ja nimeää ihmisen kolmeksi psykologiseksi perustarpeeksi vapaaehtoisuuden/autonomian, kyvykkyyden ja läheisyyden/yhteisöllisyyden. Martela ja Jarenko (2015) listaavat sisäisen motivaation eli mainittujen psykologisten perustarpeiden johtamisen keinoja. Samat elementit löytyvät myös Hougaardin ym. (2018) moniulotteisen johtamisen mallista sekä Järvisen (2014) palkitsevuuden arvioinnista. Ajanko (2019) puhuu myös samoista tekijöistä ja työtyyliksi kutsumistaan näkökulmista.

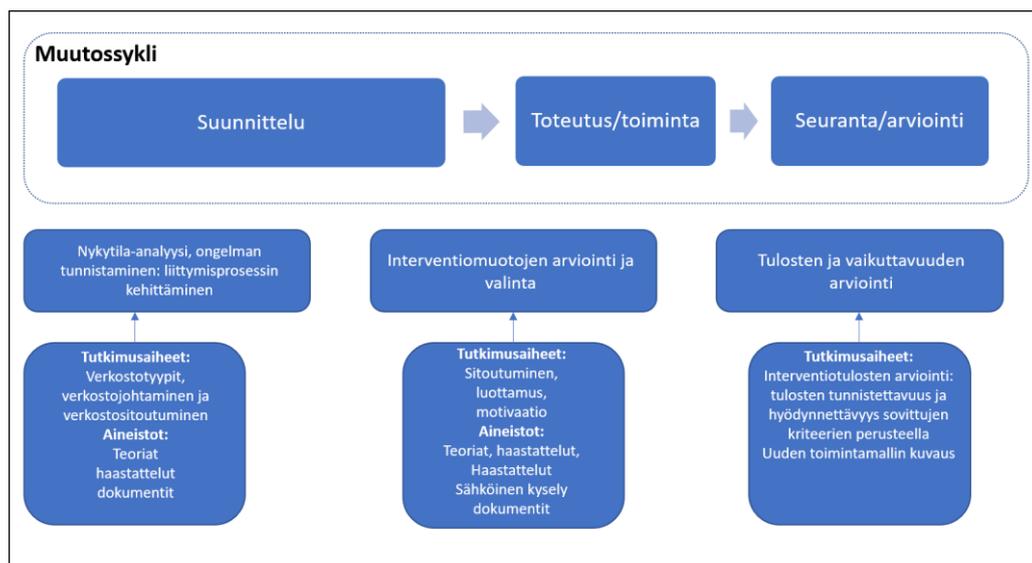
Reiss (2013) on sitä mieltä, että kaikki motivaatiotekijät ovat sisäisiä, eikä mikään tieteellinen näyttö tue erillisen ulkoisen motivaation olemassaoloa. Hän on luonut taksonomian perustarpeiksi nimittämilleen motivaatiotekijöille ja rakentanut niistä Reissin Motivaatioprofiilin, jolla jokaisen ihmisen yksilöllinen motivaatioprofiili on kyselyyn vastaamalla nähtävillä.

Teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisestä HAPPYMOOR Miehistö verkoston kehittämisessä kuvataan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

## 5 Kehittämistehtävän toteutus

### 5.1 Aikataulu ja toteutus

Tutkimus sijoittui ajanjaksolle 3/2020-9/2020. Aikataulullisesti hanke pysyi tavoitteessaan. Etenemistä helpotti merkittävästi se, että organisaatio oli tutkijalle valmiiksi erittäin tuttu samoin kuin tutkimuksen aihepiiri ja toinen interventiossa testatuista analyysimenetelmistä (Reissin Motivaatioprofiili). Etenemistä helpotti myös yhteisen historian kautta syntynyt vahva luottamussuhde tutkijan ja organisaation vetäjien välillä sekä organisaation tällä hetkellä varsin pieni koko henkilömäärällä mitattuna. Prosessi eteni oheisen toimintatutkimuksen vaiheita kuvaavan kaavion mukaan:



Kuvio 28. Toimintatutkimuksen eteneminen (mukaiillen Kananen 2014, 55)

### 5.1.1 Tutkimusvaihe 1 toteutus ja tulokset

Hankkeen käynnistyksen yhteydessä oli tiedossa, että verkostosta on lähdetty useaan kertaan pois ilman, että olisi ehditty tuottamaan verkostolle mitään tuloa ja että liittymisprosessi oli merkittävä rahallinen ja ajallinen investointi verkoston puolelta. Samoin tiedettiin, että verkostoa pyritään kasvattamaan voimakkaasti, jolloin haluttiin varmistaa, että liittymisprosessi toimii nykyistä paremmin. Prosessin nykytila-analyysi (kappaleessa 2.5) todettiin, että verkostoon liittymisen aiempi prosessi maksoi noin 800 euroa per henkilö ja noin neljäosan jäsenyrittäjistä kohdalla tuota rahaa vastaan ei saatu verkostoon lainkaan tuloa henkilön lähtöön mennessä. Tämä yhtälö todettiin kestävämmäksi tilanteessa, jossa verkosto kasvaa nopeasti kymmenillä henkilöillä. Prosessin hinnan lisäksi merkittävää on tietysti myös sen laatu ja sisältö. Todettiin, että on tutkittava verkostoihin, verkostojohtamiseen ja verkostoihin sitoutumisen teorioita, jotta tiedetään, miten liittymisprosessin osalta voidaan parhaiten tukea henkilön sitoutumista verkostoon.

Ensimmäisen tutkimusvaiheen eteneminen on kuvattu oheiseen kuvioon.

Menetelmä	Pvm	Osallistuja	Teemat/sisältö
<b>TUTKIMUSVAIHE 1</b>			
Teemahaastattelu 1 google hangout	3.3.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	HM tilannekatsaus: uusi toimintamalli, muutokset miehistörakenteeseen, rahoitushakemukset, verkostojohtamisen malli, liittymisprosessin oletetut haasteet ja kustannus. Nykyisen liittymisprosessin läpikäynti ja kustannusten laskeminen. Katsaus aiempien jäsenten liittymisiin ja lähtöihin ja niiden syihin.
Teorioihin perehtyminen 1	8.3.- 14.3.20	Tutkija	Verkostot, verkostojohtaminen, verkostoihin sitoutuminen
Teemahaastattelu 2/teoriakatsaus	15.3.20	Tutkija Joutsenniemi	Katsaus teorioista löytyneisiin verkostojohtamisen asioihin (kts kuvio 30) – sinetöidään valintana sitoutuminen, luottamus ja motivaatio.

Kuvio 29. Ensimmäinen tutkimusvaihe

Seuraavassa kuviossa on yhteenveto niistä verkostojohtamisen teemoista, joita teorioista nousi esille.

Näkökulma	Happy Moor	Tekijät	Vaihe
<b>1. VERKOSTON LUONNE</b>			
Miksi verkosto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajemman tarjooman luominen asiakkaille</li> <li>Joustavuuden lisääminen</li> <li>Oppimisen yhdistäminen, yhdessä oppiminen</li> <li>Parempi asiakaskokemus</li> </ul>	n/a	n/a
Verkostotyyppi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horisontaalinen, uudistava ja innovoiva strateginen palveluyritysten liiketoimintaverkosto</li> <li>Yksinyrittäjien verkosto, resurssi riippuvuus ja transaktiokustannusajattelu tukevat ydinosaisiin keskittymistä ja verkostoon liittymistä, henkilösuhteet korostuvat</li> <li>Jaettu visio, yhteiset toimintatavat, aktiiviteettirakenteet</li> </ul>	n/a	n/a
Miksi jäseneksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisää bisnestä, laajempia kokonaisuuksia, uusia asiakassuhteita, oppimismahdollisuuksia</li> </ul>	n/a	n/a
<b>2. VERKOSTON JOHTAMINEN</b>			
Elinkaaren vaihe?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uuden toimintamallin johdosta etsintä/rakentaminen</li> </ul>	n/a	n/a
Lähtökohdat?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tavoite: alustavasti tiedossa</li> <li>Rakenne, vastuut ja roolit: alustavasti tiedossa</li> <li>Kumppanien määrät ja roolit: alustavasti tiedossa</li> <li>Hyödyt: alustavasti tiedossa</li> <li>Tiivis vai löyhä verkosto? Sekä että, alustavasti tiedossa</li> <li>Kuka vetää? Keskusyrittäjävetoisesta monenkeskiseksi</li> <li>Ketkä ovat asiakkaita? Alustavasti tiedossa</li> <li>Mitä palveluja tuotetaan? Alustavasti tiedossa</li> <li>Osaamisen hallinta? Alustavasti tiedossa</li> <li>Kumppanikriteerit? Alustavasti tiedossa</li> <li>Ansaintalogiikka? Alustavasti tiedossa</li> <li>Kehittäminen? Alustavasti tiedossa</li> <li>Tiedonkulku? Alustavasti tiedossa</li> <li>Brändinrakennus, myynti ja markkinointi? Alustavasti tiedossa</li> <li>Palveluvalikoima? Alustavasti tiedossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydinryhmä</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydinryhmä</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> <li>Ydin+avainhlöt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li><b>Valmistelu</b></li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li><b>Valmistelu</b></li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> <li>Käynnistys</li> </ul>
Luottamus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten rakennetaan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ydinryhmä</li> </ul>	<b>Valmistelu</b>
Sitoutuminen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten synnytetään?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ydinryhmä</li> </ul>	<b>Valmistelu</b>
Motivaatio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miten tunnustetaan mikä motivoi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ydinryhmä</li> </ul>	<b>Valmistelu</b>

Kuvio 30. HAPPYMOOR verkoston verkostotyyppin ja johtamiseen liittyvien kysymysten arviointi teoreettisen viitekehyksen perusteella/tutkimusvaihe 1 (Joutsenniemi 2020b)

Teoriat korostivat yhdessä tekemisen ja päättämisen merkitystä verkostojäsenten sitoutumisessa ja HAPPYMOORissa on tarkoitus tulevaisuudessa olla kolmenlaisia jäseniä: ydinryhmä Satamakonttori, perusjäsenet ja avainhenkilöt, jotka koostuvat kaupunki/aluekohtaisista Laituriluotseista ja substanssiosaamisalueiden ns. Head of -henkilöistä.

Aiempi kokemus on osoittanut, että liian pieni ydinryhmä on este verkoston kasvattamiselle ja tehokkaalle toiminnalle ja tästä johtuen tämä muutos on päätetty tehdä. Kun verkostoihin ja verkostajohtamiseen liittyviä asioita teoreettisen viitekehyksen avulla arvioitiin, pohdittiin samalla sitä, oliko ko. asia pelkän ydinryhmän vai mahdollisesti ydinryhmän ja tulevien avainhenkilöiden yhdessä loppuun pohdittava asia. Samalla todettiin, että uuden toimintamallin osalta meneillään on tällä hetkellä valmisteluvaihe ja laiturien alkaessa liittymään ja avainhenkilöiden rekrytointien käynnistyessä vaihe muuttuu käynnistysvaiheeksi. Nämä vastuuhenkilölinjaukset ja vaihe jossa ko. asia viimeistellään, on myös merkitty taulukkoon. Suurimpaan osaan on olemassa jo joko aiemmin käytetty malli tai uudenlainen suunnitelma, mutta teoreettinen viitekehys korosti voimakkaasti sitoutumisen kannalta yhdessä päättämisen ja tekemisen tärkeyttä, joten HAPPYMOORissa päätettiin, että mahdollisimman moni noista asioista käydään läpi avainhenkilöiden kanssa ja kehitetään yhdessä loppuun. HAPPYMOORin toimintakulttuurin mukaisesti kaikkea kehitetään jatkuvasti ketterästi kokeilujen kautta, joten mallit kehittyvät varmasti tulevaisuudessakin eteenpäin.

Tämä teoriakatsaus käytiin läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa keskustellen. Ydinryhmälle jäi löydetyistä näkökulmista valmisteluvaiheeseen työstettäviksi:

- kumppanit: määrät, roolit, kriteerit
- sitoutuminen, luottamus ja motivaatio (Joutsenniemi 2020b)

Tässä yhteydessä kumppanikysymykseen on suunnitelma jo olemassa avainhenkilöiden osalta ja lopullinen roolitus halutaan vahvistaa heidän kanssaan yhdessä edellä mainituista syistä. Samoin halutaan heidän kanssaan yhdessä viimeistellä perusjäsenien osalta suunnitelma määristä, rooleista ja kriteereistä. Niinpä tähän osa-alueeseen ei keskitytä nyt tässä kehittämistyössä (Joutsenniemi 2020b).

Sen sijaan sitoutumisen, luottamuksen ja motivaation synnyttäminen ja tunnistaminen on ensisijaisen tärkeää jo avainhenkilöitä rekrytoitaessa eli kehittämistyössä keskitytään liittymisprosessin kehittämisen niiden osalta (Joutsenniemi 2020b).

### 5.1.2 Tutkimusvaihe 2 toteutus ja tulokset

Seuraavassa vaiheessa perehdyttiin teorioiden avulla sitoutumisen, luottamuksen ja motivaation käsitteisiin erityisesti verkostonäkökulmasta. Tämän jälkeen näitä löydöksiä verrattiin olemassa olevaan, nykytilan kuvauksessa esitettyyn liittymisprosessiin ja arvioitiin, mitkä osuudet siinä tukevat sitoutumisen, luottamuksen ja motivaation syntymistä tällä hetkellä.

Tutkimusvaiheen kuvaus on oheisessa kuvassa.

Menetelmä	Pvm	Osallistuja	Teemat/sisältö
<b>TUTKIMUSVAIHE 2</b>			
Teorioihin perehtyminen 2	15.3.-23.3.20	Tutkija	Sitoutuminen, luottamus ja motivaatio
Teemahaastattelu 3/teoriakatsaus	24.3.20	Tutkija, Joutsenniemi, Gustafsson	Sitoutumisen, luottamuksen ja motivaation tekijöiden vertailu nykyiseen liittymisprosessiin (kts. Kuvio 32). Prosessin kehittämisehdotusten listaus. Tarkempi katsaus aiempia lähtijöitä ja jääneitä yhdistäviin ja erottaviin tekijöihin. Vertailu kick-offeissa ilmoitettuihin odotuksiin ja toiveisiin. Motivaatiointerventiosta sopiminen.
Tutkimussuunnitelma amkille	25.3.20	Tutkija	Tutkimussuunnitelman palautus Hanna Harilaiselle/Metropolia amk.

Kuvio 31. Tutkimusvaihe 2 sisältö

Kehittämistyön tekijä valmisteli alustavan arvion, joka käsiteltiin verkoston vetäjien kanssa läpi yhteisen näkemyksen varmistamiseksi. Lopullinen yhteenveto näkyy seuraavassa kuviossa. Kommenttikenttään lisättiin myös keskustelussa esiin nousseet kehittämissuositukset taloudellisen kestävyuden lisäämiseksi (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).

Liittymisprosessin vaihe	Sitoutumista tukevat elementit	Luottamusta tukevat elementit	Motivaatiota tukevat elementit	Arvio ja kommentit
1. Hakemus	Osaamiset, toiveet ja odotukset	Alustavat tiedot	Vahvuudet, onnistumiset	Pakollinen aloitus, tärkeää että rekrytointi-ilmoitus antaa riittävät tiedot. Kustannus pieni.
2. Verkkotapaaminen	Tutustuminen, vuorovaikutus, toiveet, odotukset, osaamiset, tietoa verkoston toimintaperiaatteista, arvoista, pelisäännöistä ym., mahdollisuus kysyä	Tutustuminen, vuorovaikutus	Vahvuudet, onnistumiset, mahdollisuuksista kuuleminen ja keskustelu	Hyvä ja tarpeellinen, antaa mahdollisuuden tutustua puolin ja toisin, antaa verkoston toiminnasta riittävä kuva liittymispäätöksen tekemiseksi. Kustannus työaika.  <b>Tehostusmahdollisuus:</b> verkoston perusteista video, jonka kandidaatti voi katsoa ennakkoon, tapaamisessa keskittyminen tutustumiseen ja vuorovaikutukseen.
3. Toimintatyöliianalyysi ja 4. perehdytys toimintatyöliianalyysiin ja henkilökohtainen purkukeskustelu	Itsetuntemuksen lisääntyminen, tulevan yhteistyön tukeminen, uuden oppiminen	Itsetuntemuksen lisääntyminen, tutustuminen muihin, vuorovaikutuksen kehittäminen	Oman toimintatyöliianalyysin vahvuudet ja mahdollisuudet, kyvykkyyttä, sparraus, yhteenkuuluvuus	Koettu hyödylliseksi yhteistyön tekemisessä, koska lisää ymmärrystä toisen toimintatyöliianalyysistä. Kustannus kohtuullinen.  <b>Tehostamismahdollisuus:</b> perusjäsenille riittäisi ilmainen versio ja perehdytys videolla. Henkilökohtaisen purun tarve tällöin pienempi. Avainhenkilöstölle syytä ottaa laajempi roolin johdosta. Mahdollisuus? Tyylin kertominen Satamassa?
5. Kick-off tapaaminen ½pvä	Vuorovaikutus, tutustuminen muihin, verkoston tavoitteet, toimintatavat, pelisäännöt, arvot, ennakko-odotukset, tuki, roolit, mahdollisuus oppia, yhteiskehittämis kokemus	Tutustuminen, yhteisen historian synnyttäminen, vuorovaikutus, haavoittuvaisuuden näyttäminen	Oppimiskokemukset, läheisyys, mitä haluan tehdä, miten haluan tehdä, aikaansaamisen kokemus, sparrauskulttuuri, yhteiskehittäminen, kokeilukulttuuriin tutustuminen, ryhmähenki	Erittäin tarpeellinen osa liittymisprosessia, antaa paljon eväitä verkostossa toimimiseen ja mahdollisuuden tutustua muihin osallistujiin ja vetäjiin, tottua yhteiskehittämiseen jne.  <b>Kehittämismahdollisuus:</b> verkoston vetäjien ja aiemmin verkostoon liittyneet voisivat osallistua päivään ainakin sähköisesti, koska tämä lisäisi tuntemista ja luottamusta puolin ja toisin. Koko verkoston tapahtuma, alueelliset ja substanssiosaamisverkoston omat? Viimeistellään avainhenkilöiden kanssa.
6. Pääsy yhteisille alustoille, yhteydenpito	Pääsy yhteisiin tietoihin ja työvälineisiin, vuorovaikutus, osallistuminen, tiedonkulku, tutustuminen	Tutustuminen paremmin, yhteisen historian luominen, vuorovaikutus, johdonmukaisuus menetelmissä	Mahdollisuus valita tieto, ryhmähenki, tiimit, välittäminen, sparraus, oppimiskokemukset	Perusedellytys toimimiselle verkostossa. Säännölliset sähköiset tapaamiset, ajoittaiset fyysiset tapaamiset, viestikirjeet kaikki tarpeellisia.  <b>Kehittämismahdollisuus:</b> Uuden toimintamallin myötä suunniteltava uudelleen verkostotason ja paikallistason vastuut ja välineet.
7. Muut panostukset jäseneneen	Tuen saaminen, yhteiset hyödyt, osallisuuden kokemus	Tutustuminen, vuorovaikutus	Arvostuksen tunne, ryhmähenki, välittäminen, vahvuuskeskeisyys	Tämä vaihe kallein. Järkevä eriyttää jäsenryhmittäin ja portaistaa esim. valokuvat, käyntikortit jne. vasta kun kiinnitetty tekemiseen joka tuottaa tuloa.
<b>Yhteenveto näkökulmittain</b>	Kohtuullisen hyvällä tasolla, kun ehdotetut kehittämistoimet tehdään	Kohtuullisen hyvällä tasolla, kun ehdotetut kehittämistoimet tehdään	<b>Voisi hyötyä lisäpanostuksista yksilöllisyyden ja ymmärryksen lisäämiseksi</b>	<b>Motivaatiotekijät toteutuvat jollain tasolla, mutta yksilölliset motivaatiotekijät jäävät täällä hetkellä piiloon. Niiden tuntemisesta olisi hyötyä varsinkin avainhenkilöiden osalta ja hankkeissa keskeisissä rooleissa toimivien henkilöiden osalta.</b>

Kuvio 32. Nykyisen liittymisprosessin arviointi sitoutumisen, luottamuksen ja motivaation näkökulmista – kommentit ja kehittämissuositukset (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c)

Kokonaisarvio oli, että näistä kolmesta teorioiden kautta löydetystä näkökulmasta nykyinen liittymisprosessi on kattanut melko hyvin sitoutumista ja luottamusta lisääviä toimenpiteitä, mutta motivaation yksilökohtaiset erot ovat jääneet melko vähälle huomiolle (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).

Verkoston vetäjät (Joutsenniemi ja Gustafsson 2020c) kävivät arvioinnin yhteydessä läpi aiemmin ennen yhteisiin projekteihin osallistumista lähteneiden jäsenten lähtöjen syitä perustuen heidän kanssaan sähköisesti ja puhelimitse käytyihin keskusteluihin. Heistä puolilla muut työt veivät aikaa niin paljon, etteivät he kokeneet voivansa panostaa verkoston työhön tarpeeksi. Toinen puoli koki, ettei osannut löytää itselleen roolia verkostossa tai verkosto jäi etäiseksi. Havaittiin, että kaikkia heitä yhdisti toisiinsa muutama taustatekijä:

- he eivät osallistuneet liittymisvaiheessa aktiivisesti kick-off tilaisuuteen tai osallistuivat muista osallistujista poiketen sähköisesti
- he eivät myöskään osallistuneet juurikaan yhteisiin sähköisiin tapaamisiin tai fyysisiin vapaamuotoisempiin tapaamisiin
- he eivät tunteneet etukäteen juuri ketään verkostosta
- he asuivat fyysisesti etäällä Helsingistä
- heistä melko passiivisiksi jääneet henkilöt olivat yrittäjinä melko uusia tai sivutoimisia (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c)

Näitä seikkoja verrattiin verkostosta myöhemmässä vaiheessa lähteneisiin, jotka osallistuivat aktiivisesti verkoston toimintaan. Todettiin, että heistä kaikki olivat osallistuneet aktiivisesti kick-off vaiheeseen ja jota kuinkin aktiivisesti muihin tapaamisiin vähintäänkin sähköisesti. Heistäkään kaikki eivät tunteneet valmiiksi verkostosta ketään ja osa heistäkin asui fyysisesti etäämmällä Helsingistä (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).

Kun vielä vertailu tehtiin verkostossa edelleen oleviin henkilöihin, olivat hekin kaikki osallistuneet liittymisvaiheessa aktiivisesti kick-off tilaisuuteen ja muihin tapaamisiin. Heistäkään kaikki eivät tunteneet muita verkoston jäseniä ennakkoon ja osa heistäkin asuu etäällä Helsingistä (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).



Tämän vertailun perusteella näyttäisi siltä, että liittymisvaiheen aktiivinen osallistuminen ja osallistuminen yhteisiin tapaamisiin vähintään sähköisesti saattavat olla merkittäviä tekijöitä verkostoon sitoutumisen osalta. Otos toki on pieni ja aina asioihin voi vaikuttaa moni muukin asia, mutta tämä tarkastelu tukee omalta osaltaan liittymisprosessin ja aivan erityisesti kick-off tilaisuuden tärkeyttä. Oleellista voi jatkossa olla kumppanikriteereissä pohtia yrittäjäkokemuksen merkitystä aktiivisuudessa ja sitä, kuinka tottunut henkilö on aktiivisesti tuomaan esiin ja tuotteistamaan osaamistaan ja kykeneekö hän ennakoon pohtimaan, miten hänen osaamisensa voisi mahdollisesti yhdistää isompiin kokemuksiin.

Kick-off tilaisuudet ovat saaneet paljon positiivista palautetta osallistujilta. Sähköisesti osallistuneet uudet henkilöt ovat kokeneet osallistumisen muiden osalta fyysiseen tapaamiseen motivoivaksi, mutta ehkä hieman hankalammaksi. Jatkossa mikäli mukaan liittyy ihmisiä, jotka osallistuvat kick-offiin sähköisesti, voisi heille järjestää oman kick-offin, johon kaikki osallistuisivat nimenomaan sähköisesti. Yhdistelmä, jossa osa on paikan päällä ja osa sähköisesti, ei välttämättä parhaalla mahdollisella tavalla tue tutustumista.

### **Sisäisen motivaation tekijät liittymisen yhteydessä**

Päätimme tarkastella sitä, miten hyvin teoriaan perustuva oletuksemme siitä, että sisäinen motivaatio on merkittävä tekijä siihen, miksi ihmiset liittyvät verkostoon, pitää paikkaansa ja teimme tämän vertaamalla kick-off tilaisuuksissa annettuja vastauksia verkostoon liittyvistä toiveista ja odotuksista sisäisen motivaation kolmeen tekijään eli vapaaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja läheisyyteen/yhteenkuuluvuuteen. Tämä vertailu oli mahdollisuus arvioida näiden elementtien keskinäistä painottumista toisiinsa nähden. Yhteenveto tästä vertailusta näkyy seuraavassa kuvassa. Jotkut syyt olemme arvioineet liittyviksi sekä kyvykkyyteen että yhdessä tekemiseen eli yhteisöllisyyteen (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).

Vapaaehtoisuus	Kyvykkyys	Yhteisöllisyys/läheisyys
Mahdollisuus tehdä töitä omalla tavalla, yllätyksellisyys, joustavuus	Kansainvälinen verkosto, monipuolinen työnkuva, mielenkiintoisia projekteja, ammatillinen kehittyminen, uudenlainen toimintatapa, uusia ideoita, mukana kehittämässä uutta innovaatiota, jotain uutta, poikkitieteellisyys uutta, jatkuvuutta bisnekseen, uutta bisnestä, hyviä referenssejä	Kansainvälinen verkosto, inspiroivia ihmisiä, mukana kehittämässä uutta innovaatiota

Kuvio 33. HAPPYMOOR Miehistöön liittymisen syyt verrattuna psykologisiin perustekijöihin eli sisäiseen motivaatioon (Happy Moor Crew Batch I/ Odotukset ja toiveet. Listaus kick-off tapaamisesta syksyiltä 2017 perusteella)

Yleisin syy hakeutua verkostoon on ollut kyvykkyyteen liittyvä sisäinen motivaatio. Tämä on ymmärrettävää, sillä yksinyrittäjänä toimivilla ihmisillä vapaaehtoisuus toteutuu jo omassa yritystoiminnassa siinä määrin, ettei verkosto välttämättä heille sitä lisää kuin korkeintaan laajempia valinnan mahdollisuuksia tarjoamalla. Halu kehittää omaa osaamista ja oppia uutta on selvästi hyvin vahva motivaatiotekijä verkostoon liittymiseen.

Myöskään läheisyyden ja yhteenkuuluvuuden tarve ei ollut kovin merkittävä tekijä verkostoon liittyneille. He ovat valinneet vapaaehtoisesti yksinyrittäjyyden ja osa kuuluu moniin eri ammatillisiin verkostoihin eli tämä ei sen johdosta välttämättä ollut monille heistä niin kriittinen motivaatiotekijä.

Tämän tarkastelun pohjalta vaikuttaa todennäköiseltä, että HAPPYMOOR Miehistö verkostoon on liitytty ennen kaikkea oppimisen ja osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien takia. Tämä on varmasti piirre, jota verkoston kannattaa jatkossakin ylläpitää ja kehittää. Kick-off päivä on tarjonnut monia oppimiskokemuksia niin verkoston toimintatavoista ja menetelmistä kuin yhteiskehittämisestä ja lisännyt todennäköisesti luottamusta siihen, että yhteistyössä oppii uutta. Projekteihin osallistuneet henkilöt ovat myös osallistuneet uudenlaisten palveluiden kokoamiseen useiden jäsenten osaamisesta ja nauttineet tästä.

Nykyisen liittymisprosessin arvioinnissa päädyttiin siihen, että HAPPYMOOR Miehistön kaltaiselle verkostolle on keskeisen tärkeää, että ihmisten motivaatio olla mukana verkostossa on riittävän hyvä ja säilyy hyvällä tasolla (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).

Vertailimme sisäisen motivaation tekijöitä ja ihmisten ilmaisemia toiveita ja odotuksia verkostotyölle kick-off tilaisuuksissa ja saatoimme todeta, että sisäinen motivaatio oli vahva vaikutin ja että nimenomaan kyvykkyys nousi tärkeäksi motivaatiotekijäksi. Samalla kuitenkin havaitsimme, että motivaation lähteet vaihtelivat yksilöiden välillä merkittävästikin. Joillekin kyse oli puhtaasti mahdollisuudesta tehdä lisää töitä ja päästä uusien asiakkaiden ulottuville, kun taas osalle se oli juuri ensisijaisesti uuden oppiminen.

Toimintatyylianalyysin antamilla tiedoilla ja ymmärryksellä on katsottu olevan suotuista vaikutus yhteistyön tekemiseen varsinkin projekteissa, kun tietoa vaan on aktiivisesti hyödynnetty jo alkuvaiheessa. Toimintatyyli kertoo esimerkiksi, onko henkilö miten paljon ihmis- tai asiakaskeinen, nopeatahtinen vai rauhallinen, sopuisa vai voimakastahtoinen, tarkka vai suurpiirteinen jne. Kun toimintatyylit käydään läpi yhdessä, voidaan tunnistaa potentiaalisia konfliktin paikkoja ja kaikille syntyy myös yhteinen kieli, jolla asioista puhua ja tämän on koettu helpottavan yhteistyötä (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).

Sen sijaan Reissin (2013) motivaatioteoria herätti ymmärtämään sen, miten erilaisista asioista me saatamme motivoitua eli innostua. Kun motivaatio oli noussut keväällä 2020 esille analyysistä tekijänä, jonka tukemiseen kannattaisi jo liittymisprosessissa panostaa, oli HAPPYMOOR Miehistössä meneillään juuri toimeksianto, jossa tietty ryhmä oli tehnyt yhteistyötä jo jonkin aikaa. Heistä muutama oli rekrytoitu nimenomaan tuohon hankkeeseen eikä heistä ennakoon oltu tiedetty kuin osaamista ja referenssejä. Hankkeen aikana oli huomattu, että ihmisillä oli jonkin verran erilaisia käsityksiä siitä, mitkä asiat olivat tärkeimpiä ja innostavimpia. Päätettiin, että oli sopiva hetki yhdessä testata Reissin Motivaatioprofiilia menetelmänä selvittää yksilökohtaisia motivaatiotekijöitä ja katsoa, miten relevanteilta sen antamat tiedot yksilöiden motivaatiotekijöistä tehtyyn yhteistyöhön nähdessä vaikuttaisivat (Joutsenniemi & Gustafsson 2020c).

### 5.1.3 Tutkimusvaihe 3. Interventio

Tässä tutkimusvaiheessa oli aika siirtyä motivaatioon liittyvään interventioon. Reissin Motivaatioprofiili testattiin ja tämän jälkeen haluttiin vielä löytää toinen vaihtoehto henkilöstöryhmien erojen ja kustannusten johdosta ja tämä tuotti vielä yhden teoreettisen viitekehysten tarkastelun, jonka avulla löydettiin toinenkin menetelmä testaukseen.

Tämän tutkimusvaiheen tapahtumat on kirjattu oheiseen taulukkoon.

Menetelmä	Pvm	Osallistuja	Teemat/sisältö
<b>TUTKIMUSVAIHE 3</b>			
Kutsu osallistujille interventioon	29.3.20	Joutsenniemi	Hankkeesta informoiminen ja kysely halusta ilmoittautua (kts. Intervention sisältö tarkemmin kuvio 35)
Osallistava havainnointi/verkkotapaaminen	1.4.20	Tutkija, HM jäseniä	RMP teorian ja menetelmän esittely, keskustelu projektista
Intervention vastaamisaika	2.-11.4.20	HM jäseniä	
Henkilökohtaiset purut ja haastattelut (6)	5.-18.4.20	Tutkija HM jäsenet	Tutkija purki vastaajille heidän henkilökohtaiset raporttinsa ja kyseli niiden vastaavuudesta.
Osallistava havainnointi/verkkotapaaminen	20.4.20	Tutkija HM jäsenet	Työpaja, jossa käytiin läpi ryhmäprofiileita ja keskusteltiin niiden paikkaansa pitävyydestä ja hyödynnettävyydestä.
Teemahaastattelu 4/google hangouts	21.4.20	Tutkija Joutsenniemi	Teemana profiilien hyödynnettävyys käytännön työssä ja niiden hinta. Tutkijalle tehtäväksi löytää toinen halvempi menetelmä testattavaksi ja hyödynnettäväksi. Sovittiin arviointikriteerit ja rajaukset.
Teorioihin perehtyminen 3	22.4.-9.5.20	Tutkija	Vaihtoehtoisen motivaatioon liittyvän menetelmän etsintä ja testaus, johtohenkilöille täytettäväksi lähettäminen ja vertailupajasta sopiminen.
Teemahaastattelu5 /google hangouts	10.5.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	VIA strengths profiilien eri versioiden läpikäynti ja keskustelu (VIA free, VIA Me, VIA Pro).
Osallistava havainnointi/valintapaja	11.5.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	Testattujen raporttien arviointi sovitulla kriteereillä ja valinnat prosessiin lisättäväksi henkilöryhmittäin.
Teemahaastattelu 6/puhelimitse	25.8.20	Tutkija Joutsenniemi	Sähköisestä verkstoarviointikyselystä sopiminen ja sen sisällöstä ja aikataulusta sopiminen
Sähköinen kysely/verkstojohdamisen arviointi	27.8.-30.8.20	HM jäsenet (ei johto)	Vastausaika arviointikyselyyn
Teemahaastattelu 7/arvioinnin tulokset	30.8.20	Tutkija Joutsenniemi Gustafsson	Tutkimuksen tuloksista keskustelu.
Teemahaastattelu 8/uusi liittymisprosessi	20.9.20	Tutkija Joutsenniemi	Uuden liittymisprosessin viimeistely ja kustannusten laskeminen. Jatkotoimenpiteistä sopiminen (tämän kehittämistyön ulkopuolisia).

Kuvio 34. Tutkimusvaihe 3 prosessi

Reissin Motivaatioprofiiliin liittyvän intervention etenemisestä on vielä tehty tarkempi kuvaus, joka esitellään seuraavaksi kuviossa 35. Siinä avataan tarkemmin jokaisen intervention vaiheen tapahtumia.

Aika	Osallistujat	Tekeminen
29.3.2020	jäsenet	Verkoston vetäjä informoi kehittämishankkeesta miehistöä ja kertoo, että kehittämistyön tekijä esittelee kehittämishankkeen ja RMP Motivaatioprofiilin seuraavassa Crew Meetissä eli sähköisessä tapaamisessa. Alustava aikataulu ja sisältö kerrotaan jo kutsun yhteydessä. Osallistumisen kerrotan olevan luonnollisesti vapaaehtoista. Kehittämistyön tekijän oma RMP Motivaatioprofiili on viestissä liitteenä, jotta jäsenet voivat nähdä millainen raportti heidän on mahdollista itsestään saada ja sertifioidun RMP Motivaatiovalmentajan kanssa läpikäydä. Jäseniltä pyydetään vahvistus siitä haluavatko he osallistua. Yhtä lukuun ottamatta kaikki ilmoittautuvat.
1.4.2020	jäsenet	Kehittämistyön tekijä esittelee RMP Motivaatioteorian ja raportin tarkemmin. Projektista keskustellaan.
2.-11.4.2020	jäsenet	Jäsenet vastaavat testiin.
5.-18.4.2020	jäsenet yksitellen	Kehittämistyön tekijä/RMP motivaatiovalmentaja käy kaikkien osallistujien kanssa 30-45 minuutin purkukeskustelun heidän henkilökohtaisesta profiilistaan. Keskustelu käydään sähköisesti Google Hangout kokoussovelluksella. Henkilöt ovat saaneet omat profiilinsa itselleen ne täytettyään ja purun yhteydessä valmentaja kysyy kaikilta, miten hyvin he kokevat profiilin vastaavaan todellisuutta. Kaikki kokevat tunnistavansa itsensä raportista hyvin.
20.4.2020	jäsenet	Sähköinen ryhmäpaja, jossa ryhmätason raportit käydään yhdessä läpi. Henkilökohtaiset profiilit näkyvät yhteisraporteissa, mutta nimettöminä. Keskustellaan profiileista ja niiden vaikutuksesta työskentelyyn. Kehittämistyön tekijä esittelee esimerkkinä listauksen verkoston tyypillisistä tehtävistä, joihin on merkinnyt joihinkin kohtiin esimerkinomaisesti, millaisien motivaatioprofiilin tuloksia tuo tehtävä voisi hyödyntää.
21.4.2020	johtohlöt	Verkoston vetäjien kanssa käydään tarkempi keskustelu ryhmäprofiileista ja heidän kolmen profiileista ja niiden paikkaansa pitävyydestä. Kolmikko on työskennellyt pitkään yhdessä ja kykenee sen takia arvioimaan toistensa raporttien paikkaansa pitävyyttä työnäkökulmasta. Todetaan, että kaikki tunnistavat toistensa motivaatioprofiilin mukaiset piirteet ja että tällaisten tietojen saaminen ihmisestä voisi auttaa toimimaan hänen kanssaan. Sovitaan, että kehittämistyön tekijä etsii vaihtoehdoisen menetelmän, joka olisi kustannuksiltaan selvästi edullisempi, koska tulevaisuudessa verkostoa on tarkoitus kasvattaa nopeasti ja näin kattavan motivaatioprofiilin tekeminen jokaisen osalta on liian kallista. Sen sijaan avainhenkilöiden osalta käyttöä pidettäisiin hyvänä ideana. Avainhenkilöiksi määritellään tulevat luotsit sekä kriittisiin rooleihin yhteishankkeisiin otettavia henkilöitä. Sovittiin samalla, millä kriteereillä menetelmien vertailu tullaan tekemään.
22.4.-9.5.2020	johtohlöt	Kehittämistyön tekijä löysi vaihtoehdokseksi edulliseksi työkaluehdokkaaksi positiivisen psykologian koulukunnan johtavien teoreetikoiden Martin Seligmanin ja Christopher Petersonin kehittämän, kyvykkyyden tunnetta lisäävän luontevahvuuksien testin VIA (Values in Action), jonka voi täyttää ilmaiseksi, mutta jos kohtuullisella maksulla voi saada myös ryhmäraportteja. Hän pyysi johtohenkilöitä täyttämään omansa ja täytti itse omansa yhteistä tarkastelua ja vertailua varten.
10.5.2020	johtohlöt	VIA Strengths profiilien eri versioiden läpikäynti ja keskustelu niiden paikkansa pitävyydestä ja tunnistettavuudesta. Arviointi ristiin toisten profiileista.
11.5.2020	johtohlöt	Käytiin läpi sovitut valintakriteerit ja niille sovitut painotukset ja päädyttiin valitsemaan tulevalle toimintamallille käytettävät menetelmät.

Kuvio 35. RMP Testausprojektin eteneminen

Intervention toteutuksen jälkeen tutkija ja verkoston vetäjät kävivät läpi vielä tuloksia ja arvioivat toistensa profiileja ja niiden tunnistettavuutta, jonka todettiin olevan hyvä. Samalla päätettiin etsiä toinen hinnaltaan perusjäsenillekin soveltuva menetelmä ja päätettiin lopulliset valintakriteerit. Kriteereistä sovittiin, että vertailuun ei oteta mukaan lainkaan menetelmiä, jotka eivät ole tieteellisesti validoituja tai eivät ole käytettävissä vähintään suomen ja englannin kielillä (Joutsenniemi & Gustafsson 2020d).

Tieteellisellä validiteetilla haluttiin varmistaa, että menetelmä on tieteellisesti testattu ja toimivaksi havaittu, koska kenelläkään testaaajista ei ole riittävää pätevyyttä tällaista toteamaan. Kielitaitovaatimus johtuu siitä, että osa suomalaisista ei välttämättä osaa riittävästi englantia saadakseen raportistaan riittävästi hyötyä, mutta toisaalta haluttiin, että valittava menetelmä on käytettävissä myös kansainvälisesti (Joutsenniemi & Gustafsson 2020d).

Pisteitä kullekin raportille päätettiin antaa 1-3 siten, että 1 on heikoin ja 3 paras pistemäärä (Joutsenniemi & Gustafsson 2020d).

Kriteerit valittiin ja painotettiin seuraavasti:

KRITEERI	Painotus 1-3
1. Saatavan datan hyödynnettävyys	3,0
2. Helppous	2,0
3. Nopeus	1,5
4. Sopivuus Happymoor kulttuuriin	2,5
5. Kustannus	2,5

Kuvio 36. Testimenetelmien arvioinnin pisteytys ja painokertoimet (Joutsenniemi & Gustafsson 2020d)

Tutkija kävi läpi motivaatioon liittyviä teorioita ja tunnisti joitain vaihtoehtoisia analyyseja. Koska sisäisen motivaation oli kehittämistyön aiemmassa vaiheessa todettu olevan äärimmäisen keskeinen syy liittyä koko verkostoon, valittiin testattavaksi positiivisen psykologian koulukunnasta kyvykkyyteen ja sen hyödyntämiseen rakennettu VIA eli Values in Action analyysi, joka myös testattiin. Tästä analyysistä kerrotaan vielä tarkemmin kappaleessa 5.1.4.

Tutkija ja verkoston vetäjät tekivät VIA Strengths Profile testin ja tutkija teki lisäksi itseltään myös VIA Me maksullisen yksilöraportin ja VIA Pro maksullisen yksilöraportin, jotka

sisälsivät enemmän tietoja kuin maksuton VIA Strengths Profile. Näitä käytiin yhdessä läpi tutkijan ja vetäjien kanssa lyhyesti (Joutsenniemi & Gustafsson 2020e).

Arvioitavaksi otettiin kaiken kaikkiaan seuraavat raporttiversiot:

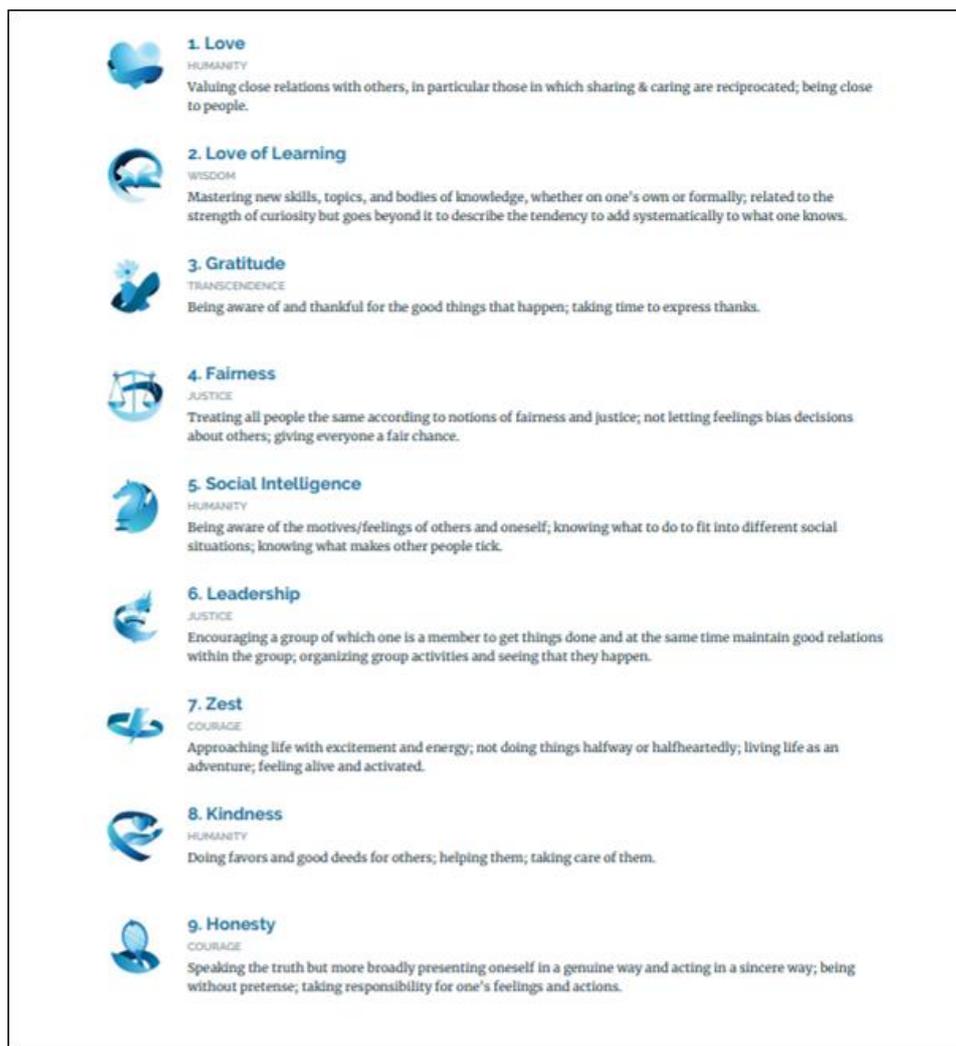
- VIA Strengths, VIA me, VIA pro ja VIA ryhmä
- RMP, RMP ryhmä ja ns. RMP kevyt

Seuraavaksi yhteisessä valintapajassa tutkija fasilitoi vetäjille valintaprosessin, jossa pisteytettiin VIA Strengths profile, ns. RMP kevytversio perusjäseniä varten erityisesti ja Reissin Motivaatioprofiili (RMP) yksilölle. Molemmista katsottiin myös esimerkit ryhmäraporteista.

Näistä valituiksi tulivat jäsenryhmittäin seuraavat raportit:

#### 1. Perusjäsenet

Valittiin VIA Strengths raportti (ja VIA ryhmä raportti). Tästä raportista päätettiin, että sen tekevät jatkossa kaikki jäsenet liittyessään ja myös nykyiset jäsenet jälkikäteen, koska se sopii niin hyvin HAPPYMOOR Miehistön kulttuuriin ja edustaa vahvuuslähtöistä ajattelua ja hyvinvointia. Sovittiin, että jokainen laittaa viisi ensimmäistä luontevahvuuttaan eli niin sanotut ydinvahvuutensa näkyviin HAPPYMOOR Sataman profiiliinsa. Seuraavassa kuvassa näkyy esimerkki tämän profiilin ensimmäisestä sivusta.

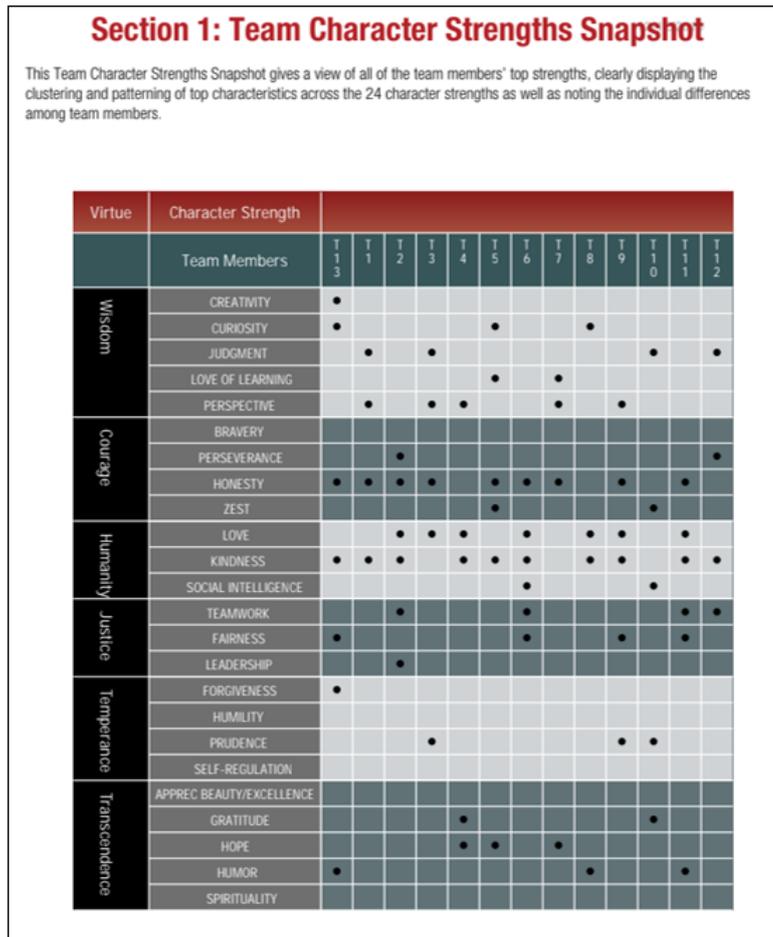


Kuvio 37. VIA Strengths Profiili raporttiesimerkki yksilölle

Tämä luontevahvuuksien testi tehdään siis myös kaikkien uusien jäsenten toimesta liittymisprosessin osana ja henkilö saa liittymisprosessin aikana linkin videoon, jossa analyysistä ja sen käyttötarkoituksesta HAPPYMOOR Miehistössä kerrotaan. Kick-off tilaisuudessa osana tutustumisvaihetta jokainen kertoo omat ydinvahvuutensa eli viisi vahvinta ominaisuuttaan ja ydinvahvuudet viedään myöhemmin jokaisen toimesta myös HAPPYMOOR SATAMA alustan omaan henkilöprofiiliin. Tämä tukee vahvuuslähtöistä toimintaa, avoimuutta ja kyvykkyyden kokemusta eli sisäistä motivaatiota.

Avainhenkilöt eli laiturei- ja substanssialueiden luotsit voivat saada myös tiimeistään käyttöönsä VIA team raportit, joista esimerkki seuraavassa kuvassa.





Kuvio 38. Esimerkkisivu VIA Team raportista

Tiimiraporttia voisi hyödyntää esimerkiksi tiiminrakentamisen ja tehtäväjakojen yhteydessä.

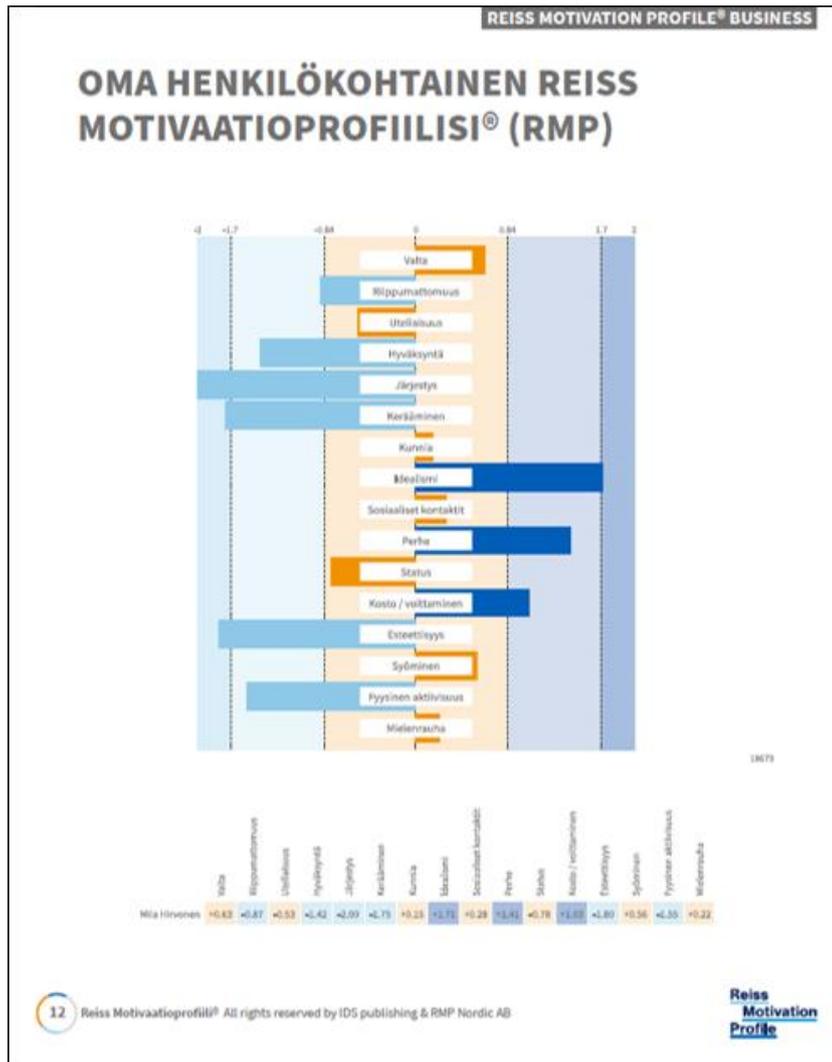
## 2. Avainhenkilöt ja ydinryhmä

Avainhenkilöiden ja ydinryhmän osalta päätettiin käyttöön valita maksullinen RMP Motivaatioprofiili sen johtamista ja työnjakoja konkreettisemmin tukevan sisällön johdosta. Katsottiin, että näiden jäsenryhmien osalta panostus on järkevä ja tarpeellinen, koska he ovat organisaatiossa avaintehtävissä ja heihin ja heidän valmentamiseensa on panostettava huomattavasti perusjäseniä enemmän. Profiilin antama lisätieto heidän motivaatiotekijöistään tukee heidän valmentamistaan ja heidän kanssaan yhdessä toimimista vahvuuslähtöisesti. Se mahdollistaa esimerkiksi motivaatiotekijöiden huomioimisen työnjakojen suunnittelussa.

Jos esimerkiksi henkilö motivoituu verkostoitumisesta (korkea intensiteetti sosiaalisissa kontakteissa), hän todennäköisesti osallistuu mielellään erilaisiin tilaisuuksiin ja verkostoituu aktiivisesti ja se motivoi häntä. Tai jos henkilöllä on korkea intensiteetti uteliaisuuden perustarpeessa, hän motivoituu tiedon etsimisestä ja uuden oppimisesta ja häntä kannattaa hyödyntää semmoisissa tehtävissä.

Tällaista käytännön hyödyntämistä tukemaan on HAPPYMOOR johdolla olemassa Mayorin ja Riskun (2015, 57-146) perusteella koostettu yhteenveto eri motivaatiotekijöiden omaavien henkilöiden johtamisesta motivaatiota tukevasti. Intervention aikana käynnistetty listaus tyypillisistä HAPPYMOOR Miehistö verkoston tehtävistä ja niihin yhdistyvistä motivaatiotekijöistä on tavoitteena tehdä valmiiksi lähitulevaisuudessa ydintiimin kanssa ja siitä tulee osa verkostojohtamisen mallia. Sen tekeminen vaatii yhteistä pohtimista ja työstöä motivaatiovalmentajan ja ydintiimin kesken. Tämä työstö toimii samalla hyvänä tapana oppia ymmärtämään motivaatiotekijöiden eli perustarpeiden vaikutusta henkilön motivaatioon.

Ohessa on kuva Reissin Motivaatioprofiilin yhteenvedosta perustarpeittain.



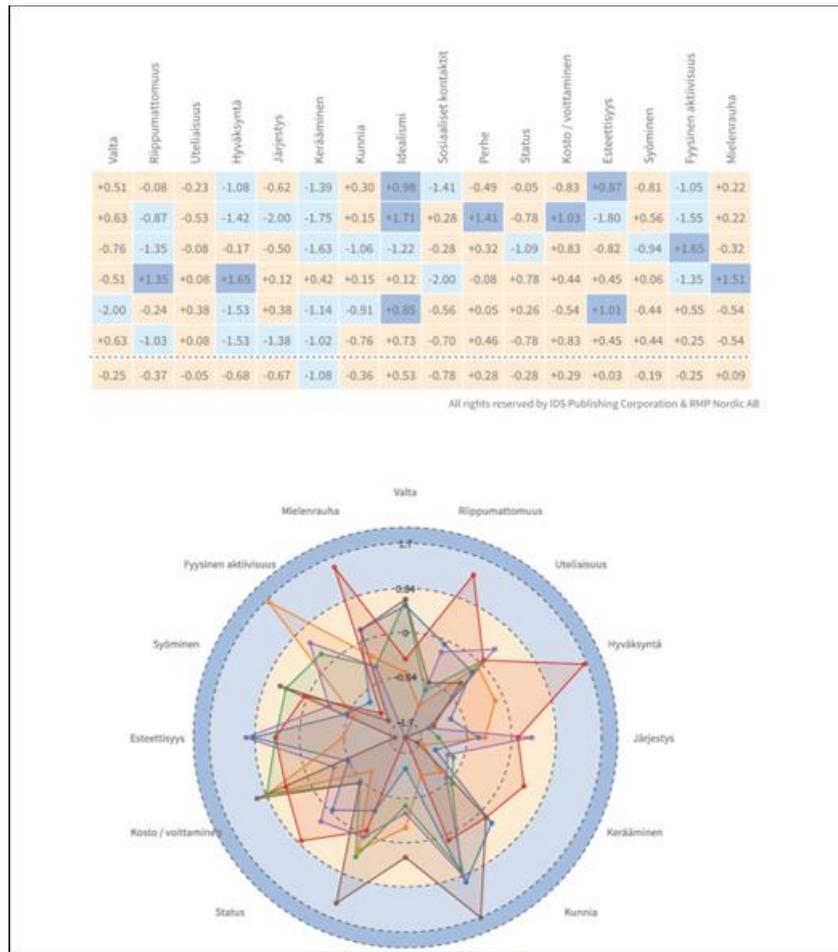
Kuvio 39. Esimerkki RMP Motivaatioprofiilin yhteenvetosivusta

Yhteenvedon lisäksi henkilöraportissa on kymmeniä sivuja lisätietoa teoriasta, ulottuvuuksista ja mitä ne tarkoittavat sekä tarkempaa tietoa omasta profiilista, omista vahvoista ja heikoista motivaatioista ja siitä mitä ne tarkoittavat ja miten tietoa niistä voi itse omassa elämässään hyödyntää.

RMP Motivaatioprofiilin osalta prosessissa hyödynnetään verkostoon kuuluvaa RMP Motivaatiovalmentajaa, joka on myös tämän työn tutkija. Hän tekee HAPPYMOOR Miehistön käyttöön videon, jossa esittelee analyysin tieteellisen taustan ja jossa kertoo sen sisällöstä, prosessista ja käyttötarkoituksista osana HAPPYMOOR Miehistön verkostojohtamista. Samalla kun henkilö saa kutsun täyttämään analyysin, hän saa myös linkin videoon. Täytettyään analyysin hän sopii motivaatiovalmentajan kanssa yhteisen kah-

denkeskisen purkuajan, jolloin hän saa myös profiilinsa ja se käydään yhdessä valmentajan kanssa keskustellen läpi. Tätä profiilia ei julkaista Satamassa kaikille Miehistön jäsenille vaan se on henkilön itsensä ja ydintiimin ja mahdollisesti relevanttien avainhenkilöiden käytössä johtamisen ja tiiminrakentamisen tukena. Muilta osin sen käytöstä sovitetaan erikseen henkilön itsensä kanssa.

Ohessa esimerkkejä siitä, miltä RMP Ryhmäprofiili näyttää.



Kuvio 40. Esimerkkejä RMP Ryhmäraporteista

Avainhenkilöt ja ydinryhmä täyttävät myös VIA Strenghs profiilin ja jakavat ydinvahvuutensa avoimesti profiilissaan Satamassa. Tällainen kyvykkyyden tunnetta lisäävä vahvuuskeskeinen raportti tukee ihmisten motivaatiota ja vahvuuksia ja antaa tiimienvetäjille mahdollisuuden huomioida ihmisten vahvuuksia tehtävien jakamisessa ja toiminnassa muutenkin. Heitä tässä tukemaan HAPPYMOOR valmentaa heitä osana avainhenkilöiden valmennusta, joka käynnistyy heidän osaltaan varsinaisen liittymisprosessin jälkeen.

VIA Me ja VIA Pro ovat enemmän tietoa sisältäviä maksullisia versioita VIA Strengths ilmaisesta raportista. Niitäkin testattiin tutkijan toimesta, mutta valintapajassa tultiin siihen tulokseen, että maksullisuudella ei niiden osalta saatu lisätietoa, joka olisi tarpeellista perusjäsenten ja laituritiimien käyttöön. Vastaavasti taas ne eivät sovellu avainhenkilöiden ja ydinryhmän kohdalla käytännön johtamisen tueksi yhtä hyvin kuin maksullinen RMP profiili, joka antaa enemmän käytännön työskentelyssä hyödynnettävää tietoa ja on muutenkin sisällöltään konkreettisempi.

RMPstä voisi Mayorin ja Riskun (2015, 149) antaman taulukon avulla tehdä keskustelemalla arvion kunkin perustarpeen voimakkuudesta henkilön kanssa käyttämättä validoitua valmentajaa ja tietokantaa. Tätä vaihtoehtoa kutsuimme tässä kehittämistyössä ns. RMP kevytversioksi. Tämäkin vaihtoehto arvioitiin lyhyesti valintapajassa, mutta todettiin, että perusjäsenten testinä se ei välttämättä motivoisi tällä tavalla käytettynä samalla tavalla kuin onnellistamiseen erikoistuneen verkoston imagoon hyvin sopiva VIA Strengths luonteenvahvuusanalyysi. Toisaalta sen tekeminen vaatisi ohjausta ja tulokset tulkintaa, jolloin siihen kuluisi liikaa aikaa.

#### 5.1.4 VIA-analyysin tausta

Positiivisen psykologian koulukunnan perustajina pidetyt Martin Seligman ja Christopher Peterson laittoivat 2004 alulle Values in Action (VIA) hankkeen, jonka lähtökohtana oli hyvien asioiden ja hyvän luonteen määrittäminen vastapainona psykologian sairauskeskeisyydelle. VIA-taksonomiassa on kolme tasoa: tilanteelliset teemat, luonteenvahvuudet sekä hyveet. Luokittelun ylätasona ovat kuusi päähyvettä eli viisaus, rohkeus, inhimillisyys, oikeudenmukaisuus, kohtuullisuus sekä henkisyys. Luonteenvahvuudet sijoituvat työkaluiksi näiden hyveiden alle ja ne ilmentävät käytännössä kyseistä hyvettä (Uusitalo-Malmivaara 2015, 65-66).

Peterson ja Seligman (2004) tulivat tutkimustensa perusteella siihen tulokseen, että valitut kuusi hyvettä ovat yleismaailmallisia ja perustuvat mahdollisesti biologiaan ja ovat keinoja lajeille selvittää hengissä. Luonteenvahvuudet puolestaan ovat toisistaan erottuvia tapoja osoittaa yhtä tai useampia hyveitä. Viisauden hyvettä voi esimerkiksi osoittaa sellaisilla luonteenvahvuuksilla kuin luovuus, uteliaisuus ja oppimisen ilo (Peterson & Seligman 2004, 13).

Seuraavassa kuvassa näkyvät VIA-luonteenvahvuudet kunkin hyveen alle luokiteltuina:

Hyve	Luonteenvahvuudet
Viisaus: tiedon hankkimiseen ja käyttöön liittyvät kognitiiviset vahvuudet	1. Luovuus 2. Uteliaisuus 3. Arviointikyky 4. Oppimisen ilo 5. Näkökulmanottokyky
Rohkeus: emotionaaliset vahvuudet, joita tarvitaan päämäärien saavuttamiseen sisäistä tai ulkoista vastarintaa kohdattaessa	6. Urheus 7. Sinnikkyys 8. Rehellisyys 9. Innokkuus
Inhimillisyys: sosiaaliset kyvyt, joita tarvitaan toisista huolehtimiseen ja ystävystymiseen	10. Rakkaus 11. Ystävällisyys 12. Sosiaalinen älykkyyys
Oikeudenmukaisuus: taidot, joita tarvitaan yhteisössä elämisessä	13. Ryhmätyötaidot 14. Reiluus 15. Johtajuus
Kohtuullisuus: kyky vastustaa liioittelua ja ylenpalttisuutta	16. Anteeksiantavuus 17. Vaatimattomuus 18. Harkitsevaisuus 19. Itsesäätely
Henkisyys: kyky antaa ilmiöille laajempaa merkitystä, transsendenssi	20. Kauneuden ja erinomaisuuden arvostus 21. Kiitollisuus 22. Toiveikkuus 23. Huumorintaju 24. Hengellisyys

Kuvio 41. VIA hyveet ja luonteenvahvuudet (Uusitalo-Malmivaara 2015, 70)

VIA-mittarin on täyttänyt yli 2 miljoonaa ihmistä yli 190 maasta ja kansallisia eroavaisuuksia ydinvahvuuksien (viisi vahvinta) esiintymisessä on hämmästyttävän vähän testin kehittämisestä vastanneiden Seligmanin ja Petersonin mielestä. Yleisimmät vahvuudet maailmassa ovat ystävällisyys, reiluus, rehellisyys, kiitollisuus ja arviointikyky (Uusitalo-Malmivaara 2015, 73).

Luonteenvahvuuksien käyttäminen on yhteydessä onnellisuuteen ja elämäntyytyväisyyteen, erityisesti ydinvahvuuksien kohdalla (Uusitalo-Malmivaara 2015, 75).

Yeger, Fisher ja Shearon (2011) kehittivät VIA-filosofiaa ilmentävän S-M-A-R-T -mallin vahvuuksille rakentamisen avuksi. Se käynnistyy Spotting vaiheella, jossa VIA-analyysin avulla tunnistetaan omat vahvuudet. Seuraavaksi Managing vaiheessa hallitaan omia vahvuuksia ja aletaan valjastamaan niitä uuteen käyttöön. Seuraavaa vaihetta kutsutaan nimellä Advocating ja siinä aletaan puhumaan omien vahvuuksien puolesta ja tunnistamaan ja tunnustamaan omia ja toisten vahvuuksia. Neljäs vaihe on nimeltään Relating eli liittyminen ja se kuvaa sitä, että kun ihmiset tietävät toistensa vahvuudet, alkaa yh-

teistyöhön heidän kanssaan olla helpompi sitoutua. Viimeisessä vaiheessa nimeltä Training on vuorossa vahvuuksien käyttöä eli neljän edellisen askeleen toteuttamista (Uusitalo-Malmivaara 2015, 76-78).

HAPPYMOOR ydintiimi koki VIA-mallin hyvin sen kulttuuriin ja filosofiaan sopivaksi ja vakuuttui sen käyttökelpoisuudesta verkostossa (Joutsenniemi ja Gustafsson 2020e).

#### 5.1.5 Sähköinen verkostoarviointi

Elokuussa 2020 päätettiin toimeksiantajan kanssa vielä teettää jäsenillä Järvensivun verkostojohtamisen arviointimallin (Järvensivu 2019, 162-167) mukainen verkoston arviointi. Ainoa järkevä tapa toteuttaa se oli tehdä se sähköisen kyselyn muodossa. Kyselyllä haluttiin vielä varmistaa, että jäsenistön näkemys tuli tätäkin kautta esiin verkoston kehittämistä varten. Verkostoarviointi käsittää verkoston toiminnan kokonaisuudessaan eikä ole siinä mielessä sidoksissa vain liittymisprosessiin tai tähän kehittämistehtävään, mutta sen tulokset tämän kehittämistyön kannalta relevantilta osin käytiin läpi ja huomioitiin kehittämistyössä. Kyselyn kysymykset liittyvät paljon verkostojohtamisen eri osa-alueisiin mukaan lukien sitoutuminen, luottamus ja yhteiset tavoitteet (Joutsenniemi 2020f).

Kyselyn kysymykset ovat tämän kehittämistyön liitteenä 1.

Vastauksia saatiin neljältä kyselyn aikaan aktiiviselta jäseneltä, jotka olivat liittyneet verkostoon jo alkuaikoina ja tunsivat liittymisprosessin. Verkoston vetäjät eivät itse vastanneet kyselyyn. Vastaukset annettiin anonymisti. Arvioinnin tulokset käsiteltiin yhdessä verkoston vetäjien kanssa (Joutsenniemi & Gustafsson 2020g).

Arvioinnin luotettavuus ei ole kovin korkea vastaajamäärän johdosta eikä tuloksia tässä työssä kokonaisuudessaan esitellä myöskään, vain joitain kommentteja niistä siltä osin, kun ne liittyvät kehittämistyön sisältöön:

- verkoston vahvuuksina pidetään luottamusta, yhteisöllisyyttä, selkeitä odotuksia, jäsenten osaamista ja verkostoon liittymisen helppoutta
- merkittävimmin hajontaa oli vastauksissa liittyen siihen, kuinka hyvin jäsenet tuntevat toistensa toiminnan, osaamisen, resurssit, tarpeet ja toiveet sekä siinä, perustuuko verkoston kehittyminen yhteiseen vastuunottoon

- eniten kehittämistoiveita kohdistui yhdessä verkoston kehittämiseen ja yhdessä oppimiseen
- suurimpina hyötyinä pidettiin oppimismahdollisuuksia moniammatillisessa yhteisössä, tutustumista muihin ammattilaisiin ja yhteisprojekteja

Nämä vastaukset ovat varsin hyvin linjassa sen kanssa, mihin liittymisprosessin kehittämisessä pyritään. Vastauksia hyödynnetään myös verkostojohtamisen kehittämisessä muilta kuin liittymisprosessin osalta.

Kehittämistehtävän tuloksena syntynyt uusi verkostoon liittymisen toimintamalli esitellään seuraavassa kehittämistehtävän tuloksista kertovassa osiossa.

## 6 Kehittämistehtävän tulokset

Tässä luvussa esittelemme kehittämistyön tuloksena syntyneen HAPPYMOOR Miehistön uuden verkostoon liittymisen toimintamallin. Mallin esittelyn jälkeen kertaamme lyhyesti vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja mittarikohtaisiin tulokset.

Oheisessa kuvassa näkyy se, miten liittymisprosessi asettuu verkostojohtamisen kenttään ja prosessiin HAPPYMOOR Miehistön osalta:



Kuvio 42. Liittymisprosessin suhde muuhun verkostojohtamiseen HAPPYMOOR Miehistössä

Verkostojohtaminen siis käynnistyy jo ennen liittymisprosessia, kun suunnitellaan kulloiseenkin tilanteeseen ja tarpeeseen soveltuvat jäsenkriteerit ja mahdolliset rekrytoinnit ja



tehdään aloite rekrytoinnin käynnistämiseksi esim. rekrytointi-ilmoituksella tai lähestymällä sopivia kandidaatteja suoraan. Tätä osaa prosessista ei tässä kehittämistyössä kehitetty, mutta on hyvä tiedostaa sen merkitys verkostojohtamisen kokonaisuuteen ja myös sitoutumiseen.

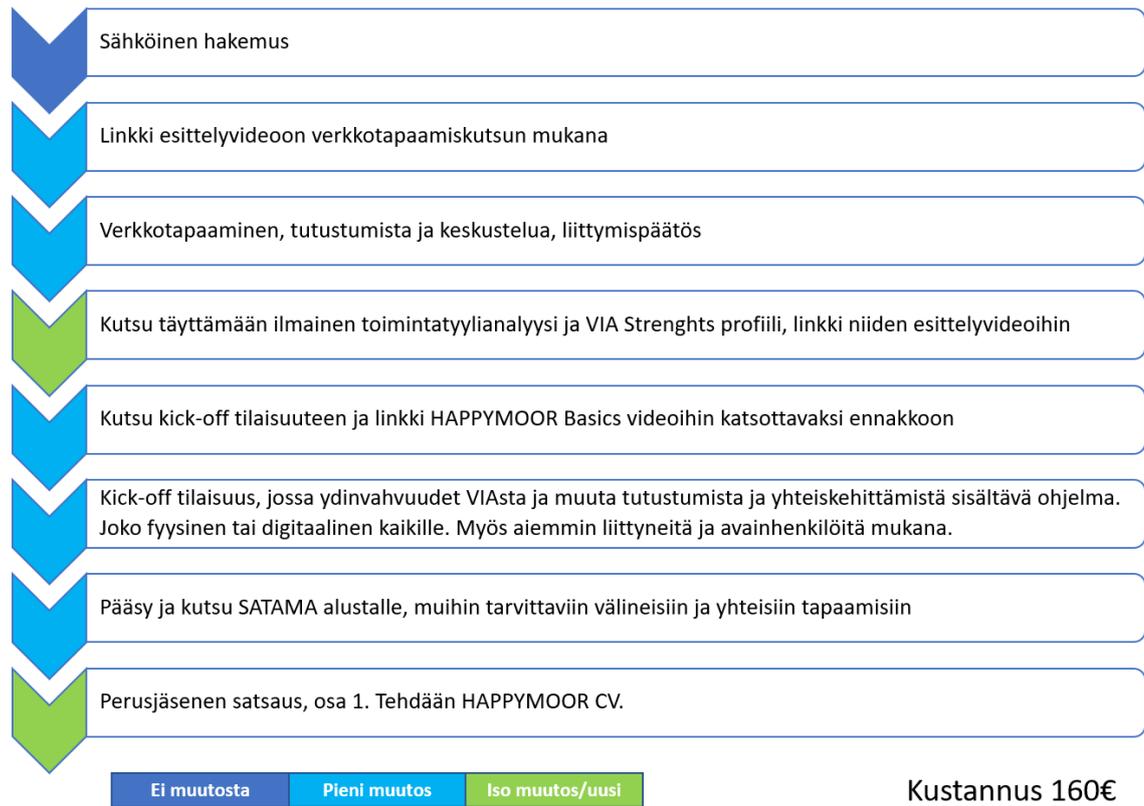
Liittymisprosessia seuraa päivittäinen verkostojohtaminen, joka sisältää lukemattomia asioita, joilla verkostoa johdetaan toimeksiannoista yhteiskehittämiseen, sisäiseen viestintään ja sisäiseen valmentamiseen. Silläkin on paljon vaikutusta sitoutumiseen ja liittymisprosessin rooli on yhdessä rekrytoinnin kanssa luoda mahdollisimman hyvät lähtökohdat päivittäisjohtamisessa onnistumiselle.

### 6.1 Uusi verkostoon liittymisen toimintamalli

Uusi toimintamalli eroaa jäsenryhmittäin sekä sisällöltään että kustannukseltaan. Tämä on perusteltua, koska myös henkilöiden vaikutus verkostoon on riippuvainen siitä, miten vastuulliseen asemaan he verkostossa tulevat. Henkilö saattaa toki myös siirtyä perusjäsenen roolista avainhenkilörooliin tai jopa ydinryhmään, mutta tässä tapauksessa liittymisprosessin osalta sovitaan, millainen tarve on tehdä hänelle esimerkiksi laajempi toimintatyöanalyysi tai Reissin Motivaatioprofiili. Tämä riippuneee siitä, miten hyvin henkilöön ja hänen tapansa toimia on ehditty tätä ennen jo perehtymään. Siksi uusi toimintamalli kuvataan nyt nimenomaan uusien jäsenten näkökulmasta ja se kuvataan sekä perusjäsenen että avainhenkilön tai ydinryhmäläisen osalta.

Aloitamme perusjäsenen toimintamallilla, joka on kuvattu seuraavaan kuvaan.

## Perusjäsenen liittymisen toimintamalli



Kuvio 43. Perusjäsenen liittymisen toimintamallin kuvaus HAPPYMOOR Miehistössä

Kuvauksessa värit merkitsevät muutosta eli vain sähköinen hakemus säilyi ennallaan. Useimmissa osissa tapahtui pientä tai osittaista muutosta kappaleessa 2.5. esitettyyn alkuperäiseen prosessiin nähden ja vihreiksi merkittiin osat, joissa muutos on merkittävä.

Sähköisen hakemuksen jälkeen henkilö saa paitsi kutsun verkkotapaamiseen, myös linkin, josta hän voi käydä katsomassa lyhyet esittelyvideot verkostosta ennakoon. Tämä mahdollistaa sen, ettei verkkotapaamisessa aikaa kulu perusteiden läpikäymiseen vaan voidaan keskittyä jatkon kannalta oleellisempiin asioihin kuten tutustumiseen ja keskusteluun. Tämä parantaa prosessia sisällöllisesti ja todennäköisesti säästää myös tapaamiseen tarvittavaa aikaa.

Merkittävä muutos prosessissa tapahtuu liittymispäätöksen jälkeen, jolloin tuleva perusjäsen saa kutsun täyttää ilmainen toimintatyöanalyysi, ei entistä maksullista, ja lisäksi aivan uutena elementtinä hän saa kutsun täyttää VIA Strengths Profiilin. Lisäksi hän saa linkit molemmista kertoviin videoihin, jotta hänen on helpompi arvioida omia raporttejaan.

Tässä osassa mallia tapahtuu sisällöllisen rikastamisen lisäksi merkittävä rahallinen säästö

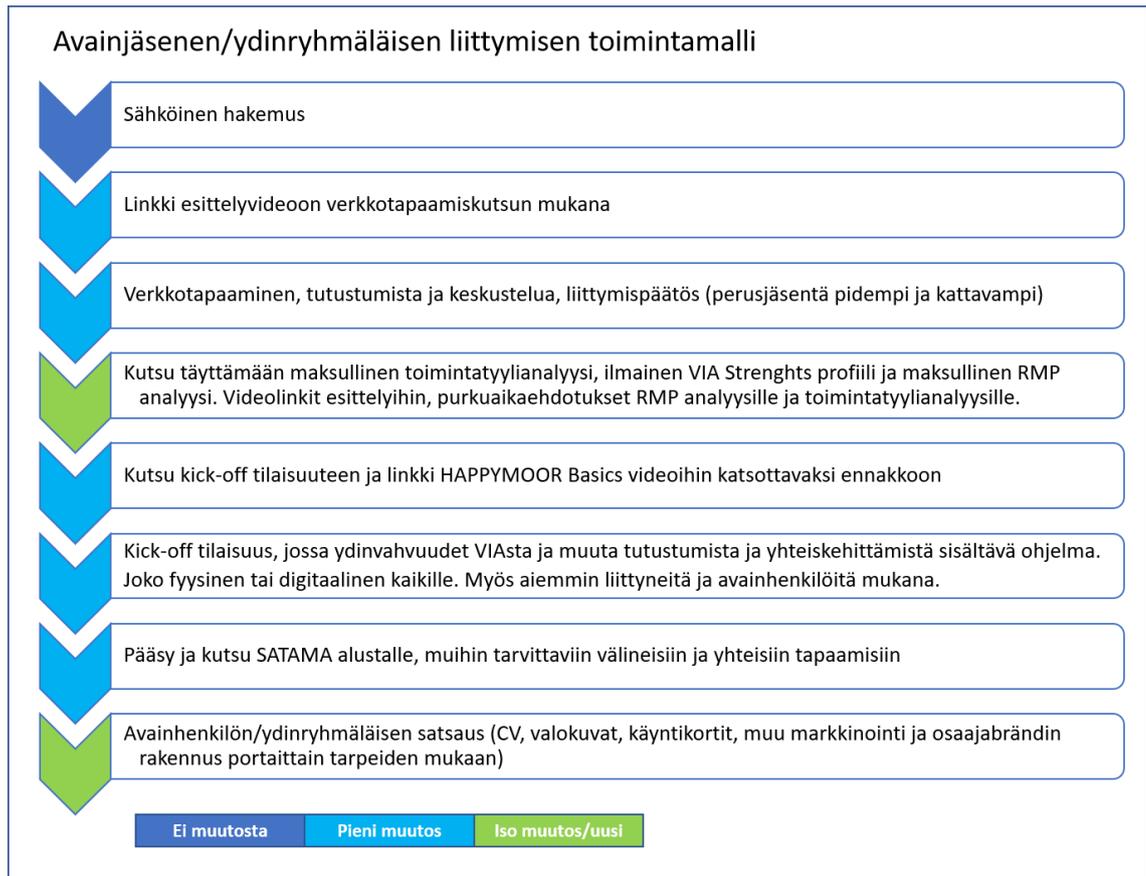
Myös kick-off tilaisuuksia kehitetään siten, että ne järjestetään kaikille osallistujille joko fyysisesti tai digitaalisesti, mutta ei enää yhdistelmänä. Sitä edeltää myös kutsun yhteydessä vaihe, jossa henkilö voi saamansa linkin kautta käydä itselleen sopivalla hetkellä katsomassa HAPPYMOOR Basics videon/videoita, joissa käydään läpi verkostossa toimimisen kannalta oleellisia asioita. Tämä vapauttaa kick-off tilaisuudessa paljon aikaa käytettäväksi sitoutumisen ja motivoitumisen kannalta merkityksellisiin muihin tutustumiseen ja yhteiskehittämiseen ja ihmiset ovat ehtineet reflektoida kuulemaansa ja ovat valmiita esittämään mahdollisia kysymyksiä. Tutustumista lisätään myös siten, että mahdollisimman moni jo aiemmin verkostoon liittynyt henkilö, avainhenkilö ja ydinryhmäläinen osallistuu tilaisuuteen ainakin tutustumisvaiheessa, koska tämä helpottaa luottamuksen syntymistä laajemminkin kuin vain muihin uusiin jäseniin ja tilaisuuden vetäjiin.

Yhteistä tekemistä siirretään aiemmilta digitaalisilta alustoilta yhä enenevässä määrin HAPPYMOOR Satamaan ja henkilö saa pääsyn sinne itselleen tarpeellisiin osiin ja hänet kutsutaan yhteisiin digitaalisiin ja muihin tapaamisiin, jotta hän pysyy mukana siinä, mitä verkostossa tapahtuu.

Viimeisenä osana tätä prosessia perusjäsenelle tehdään HAPPYMOOR CV, jota voidaan hyödyntää myyntityössä. Ensimmäisessä vaiheessa ei tilata eikä tuoteta vielä muuta materiaalia vaan niiden tuottaminen tapahtuu tarvearvioinnin perusteella sitä mukaan, kun jäsen on mukana toimeksiannoissa tai muussa verkostotekemisessä.

Tämän mallin mukainen perusjäsenen osuuden kustannus on 160€ eli 80 % vähemmän kuin alkuperäisen prosessin 800€.

Seuraavaan kuvaan olen kuvannut avainhenkilön/ydinryhmäläisen liittymisen uuden toimintamallin:



Kuvio 44. Avainhenkilön/ydinryhmäläisen liittymisen toimintamalli HAPPYMOOR Miehistössä

Prosessi on monilta osin samanlainen kuin perusjäsenen, mutta erojakin on. Ensinnäkin verkkotapaaminen on kattavampi ja saattaa sisältää useampia HAPPYMOOR Miehistön edustajiaakin, riippuen haettavasta roolista.

Avainhenkilöt ja ydinryhmään liittyvät tekevät alkuperäisen prosessin mukaisen laajemman HAPPYMOOR Miehistölle räätälöidyn toimintatyöanalyysin ja saavat siihen henkilökohtaisen purun sertifioidulta valmentajalta. Tämän lisäksi hekin täyttävät koko verkostoa yhdistävän VIA Strengths Profiilin mutta myös Reissin Motivaatioprofiilin, johon he saavat esittelyvideon lisäksi myös henkilökohtaisen purkumahdollisuuden sertifioidun valmentajan kanssa. Nämä osuudet maksavat, mutta niiden uskotaan olevan hyvä mahdollisuus paitsi kehittää jäsenen omaa osaamista niin myös työvälineitä, joita voidaan hyödyntää heidän kanssaan toimimisessa ja heidän johtamisessaan siten, että he mahdollisimman hyvin sitoutuisivat verkostoon.

Kick-off tilaisuus on luonteeltaan samanlainen kaikille ja se sisältääkin todennäköisesti sekä perusjäseniä että avainhenkilöitä ja ydinryhmäläisiä, koska tarkoitus on tutustua

muihin. Myös pääsy HAPPYMOOR Satamaan ja muihin tarpeellisiin tietoihin ja tapaamiin on periaatteessa prosessina samanlainen.

Myös avainhenkilöiden ja ydinryhmäläisten osalta prosessin viimeistä osaa eli erilaista jäseniin satsaamista portaistetaan. Heillekin tehdään heti HAPPYMOOR CV, mutta muut osuudet arvioidaan henkilön ja roolin mukaan. Tällä portaistuksella vaikutetaan kokonaiskustannukseen, jonka toivotaan säilyvän korkeintaan entisellä tasolla, vaikka se sisältääkin aivan uuden elementin eli maksullisen Reissin Motivaatioprofiilin.

Tällä toimintamallilla uskomme liittymisen prosessin tukevan jatkossa paremmin HAPPYMOOR Miehistöä vaarantamatta sen taloudellista tilannetta kovemmassakaan kasvuvauhdissa.

Seuraavaksi käymme vielä lyhyesti läpi vastaukset kehittämistyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

## 6.2 Vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin

Kehittämistyön tutkimusongelma oli selvittää, millainen verkostoon liittymisen toimintamalli tukisi verkostoa parhaiten. Tässä kappaleessa esittelen kehittämistehtävän tuloksia vastaten asettamiini tutkimuskysymyksiin.

### **Mitä muutoksia nykyiseen liittymisprosessiin pitäisi tehdä, jotta se tukisi verkostoon sitoutumista kustannustehokkaalla tavalla?**

Edellisessä kappaleessa on esitetty uusi toimintamalli, joka tukee verkostoon sitoutumista kustannustehokkaalla tavalla. Muutokset entiseen on vielä koottu seuraavaan kuvioon 45.

### **Miten liittymisprosessin tulisi erota eri jäsenyytyypeille?**

Edellisessä kappaleessa on esitetty eri jäsenyytyyppien liittymisen toimintamallit eli erot jäsenyytyyppien välillä näkyvät niistä.

## Miten varmistetaan uuden liittymisprosessin toimintamallin taloudellinen kestävyys?

Nämäkin näkyvät edellisessä kappaleessa ja alla olevassa vertailukuvassa.

Näillä muutoksilla kustannusten taso tulee perusjäsenistön osalta putoamaan jopa 80 % eli yksinkertaisimmillaan prosessi maksaa 160 euroa, mikä on merkittävä pudotus aiempaan 800 euron prosessiin nähden. Tämän voidaan katsoa pudottavan liittymisprosessin kustannukset taloudellisesti kestäväälle pohjalle.

ALKUPERÄINEN PROSESSI	UUSI PROSESSI
1. SÄHKÖINEN HAKEMUS	1. SÄHKÖINEN HAKEMUS (EI MUUTOSTA)
2. VERKKOTAPAAMINEN	2. LYHYT <b>ESITTELYVIDEO</b> ENNEN VERKKOTAPAAMISTA SÄÄSTÄÄ AIKAA
3. TOIMINTATYYLIANALYYSI (MAKSULLINEN VERSIO+VALMENTAJA)	3. PERUSJÄSENILLE <b>ILMAINEN</b> VERSIO+ <b>ESITTELYVIDEO</b> , SÄÄSTÖÄ
4. EI VIELÄ OLEMASSA	<b>4. VIA STRENGTHS KAIKILLE (ILMAINEN), LISÄKSI RMP YDINRYHMÄLLE JA AVAINHENKILÖILLE (MAKSULLINEN MUTTA TARPEELLINEN)</b>
5. KICK-OFF TAPAAMINEN:FYYSINEN JA DIGITAALINEN SAMAAAN AIKAAN, TUTUSTUMINEN, VERKOSTON PERUSTEET, YHTEISKEHITTÄMINEN	5. KICK-OFF TAPAAMINEN, FYYSISET JA DIGITAALISET <b>ERIKSEEN, MUITAKIN</b> MUKAAN, <b>PERUSTEET VIDEOILLA ENNAKKOON</b> , LISÄÄ AIKAA TUTUSTUMISEEN JA YHTEISKEHITTÄMISEEN
6. YHTEISILLE ALUSTOILLE, PALAVEREIHIN	6. SATAMA <b>HALVEMPI ALUSTANA</b>
7. MUUT PANOSTUKSET: VALOKUVAUS, KÄYNTIKORTIT, MARKKINOINTIMATERIAALI JNE.	7. <b>PORRASTETUSTI</b> SITÄ MUKAAN KUN TULOJA SYNTYY JA TARVETTA ON

Kuvio 45. Entisen prosessin ja uuden toimintamallin vertailukoonti

Käymme vielä läpi kehittämistyön tulokset mittareittain.

### 6.3 Tulokset mittareittain

Kehittämistyön tavoite oli luoda kohdeverkostolle verkostoon liittymisen toimintamalli, joka minimoi epätoivottujen lähtemisten määrää sitouttamalla jäseniä verkostoon ja on taloudellisesti kestäväällä pohjalla.

Kehittämistehtävälle asetettiin seuraavat mittarit ja niiden osalta saavutettiin seuraavat tulokset:

- Uusien verkostojäsenten liittymisprosessi tukee verkostoon sitoutumista aiempaa paremmin (subjektiivinen arvio kohdeorganisaatiolta)

HAPPYMOOR Miehistön vetäjä on arvioinut, että tulostavoite saavutettiin. Paranneltu prosessi vastaa aiempaa paremmin tieteellisen viitekehyksen perusteella tällaisen verkoston sitouttamisen haasteisiin. Tätä paremmin sitä ei ole mm. koronapandemiasta johtuvan muutoksen viivästymisen takia mahdollista tässä vaiheessa arvioida (Joutsenniemi 2020h).

- Uusien verkostojäsenten liittymisprosesseille on luotu toimintamalli, joka on taloudellisesti kestävä ja huomioi erilaiset jäsenyytyypit (-70% nykyisestä kustannustasosta perusjäsenien osalta)

Tulostavoite saavutettiin. Säästöprosentti on 80 % perusjäsenien osalta eli prosessi maksaa yksinkertaisimmillaan 160 euroa entisen 800 euron sijasta. Perusjäsenistön osuus koko verkoston jäsenistöstä tulee olemaan vähintään 80 % eli säästövaikutus on merkittävä. Avainhenkilöiden ja ydinryhmän jäsenien osalta säästöä ei juurikaan synny, koska RMP on maksullinen, mutta muiden satsausten (valokuvat, käyntikortit, muu materiaali) osalta voidaan tehdä porrastamista siten, että kustannukset eivät kokonaisuudessaan nouse aiempaan 800 euroon verrattuna ennen kuin tulojakin on tiedossa.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää HAPPYMOOR Miehistön verkostoon liittymisen prosessia siten, että se auttaisi sitouttamaan jäseniä verkostoon mahdollisimman hyvin ja olisi samanaikaisesti taloudellisesti kestävällä pohjalla. Tutkimus oli ajankohtainen, koska verkoston toimintamallia ollaan muuttamassa ja verkostoa kasvattamassa voimakkaasti ja oli tärkeää, ettei kasvu lähde toteutumaan aiemmin käytössä olleella liittymisprosessilla, koska se oli liian kallis siihen nähden, kuinka moni liittyneistä lähti verkostosta ennen kuin on ehtinyt osallistua sen arvonluomiseen.

Luonnollisesti liittymisprosessia edeltää haun suunnittelu kriteereineen ja pohjaa onnistuneelle liittymisprosessille luodaan jo sen aikana. Se kuitenkin rajattiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle, koska sitä on suunniteltu jo toisessa yhteydessä ja se viimeistellään uusien avainhenkilöiden liittyessä verkostoon. Se on myös toimintamallien muuttuessa uudelleen arvioitava osa prosessia, kun taas liittymisprosessi voidaan säilyttää nyt luodun mallin mukaisena myös silloin, koska se sisältää vaiheita, jotka toteutuvat kaikkien verkostoon liittyvien uusien jäsenten kohdalla.

Tässä työssä käytiin läpi varsin kattavasti verkostojohtamisen ja verkostoihin liittyvän sitoutumisen teorioita, jotta voitiin varmistua siitä, että kiinnitettiin huomiota oikeisiin asioihin liittymisprosessin kehittämisessä. Kerättyä tietoa ja näkemyksiä voidaan varmasti hyödyntää myös rekrytointien suunnittelussa ja verkostojohtamisen mallin kehittämisessä eteenpäin kattamaan verkoston päivittäisjohtamisen malleja.

Verkosto on haasteellinen organisaatiomuoto johtaa, koska siitä puuttuu hierarkialle tyypilliset rakenteet eikä sen jäseniä voi työntekijään verrattavasti ”omistaa”, vaan kilpailuheidän panoksestaan on voitettava periaatteessa jatkuvasti uudelleen. Jotta tällainen strateginen liiketoimintaverkosto saavuttaisi sille asetettuja tavoitteita, on sitä päivittäin johdettava ja sen toimintaa jatkuvasti kehitettävä. Tämä tarkoittaa, että on oltava ydinryhmä eli henkilöt, jotka panostavat verkoston johtamiseen ja kehittämiseen paljon aikaa ja vaivaa ja heiltä täytyy löytyä myös vahvaa johtamisosaamista ja rohkeutta viedä verkostoa eteenpäin. Uudenlaisten toimintamallien suunnittelu vaatii visionääristä näkemystä ja voimakasta tahtoa, koska ne on kyettävä myymään muulle maailmalle, joka ei kaikilta osin ole välttämättä heti valmis niitä ostamaan. Kaiken tämän lisäksi on tehtävä



jatkuvaa myyntiä ja markkinointia, toteutettava toimeksiantoja ja huolehdittava hallinnollisista asioista. Tämä kaikki vaatii todella vahvaa sisäistä motivaatiota luoda jotain uutta ja kestäväää.

Verkostoon liittymisen prosessi on äärimmäisen keskeinen osa verkostossa toimimisen mahdollistamiseksi ja siksi siihen kannattaa panostaa, vaikka sekin vie aikaa ja rahaa. Kehitimme prosessia nyt sekä sisällöllisesti rikkaammaksi että taloudellisesti kestävämmäksi, jotta se olisi mahdollisimman hyvä työkalu johtamiselle. Uskon, että muutoksista on verkoston johtamisessa hyötyä ja että uudet elementit ja menetelmät sopivat HAPPYMOOR Miehistön kulttuuriin ja tukevat verkoston toimintaa ja yhteistyön tekemistä. Ne tarjoavat samalla jäsenille verkostoon kuulumisesta toivottua mahdollisuutta oppia uutta ja kehittyä myös henkilökohtaisella tasolla.

HAPPYMOOR oli erittäin mielenkiintoinen tutkimuskohde sen erittäin nopeasti muuttuvan ja kehittyvän luonteen vuoksi. Kun työ käynnistettiin keväällä 2020, oli tulevaisuuden visio kehittämistyössä kuvattu toimintamalli. Nyt se on ehkä osittain jo jotain muutakin. Mutta liittymisprosessi tulee aina olemaan keskeinen osa onnistumisen varmistamista ja siinä mielessä uskon, että työstä on verkoston johtamiselle hyötyä pidempäänkin.

### 7.1 Viitekehyksen soveltuvuus kehittämistehtävään

Työn teoreettisen viitekehyksen valinta onnistui hyvin. Verkostojen johtaminen on omanlaisensa työ, johon vaikuttaa paljon jo se, millaisesta verkostosta on kyse. Oli tärkeää perehtyä ensin liiketoimintaverkostoihin ja tunnistaa HAPPYMOOR Miehistön verkostotyyppi, koska tällä on suora vaikutus sen johtamiseen. Verkostojohtamisen teorioita yhdistämällä ja vertailemalla keskeisimmät tekijät kohdeverkostolle alkoivat löytyä ja niiden johtamisesta saatiin paljon hyödyllistä tietoa paitsi tähän kehittämistehtävään, myös koko verkostojohtamisen mallin kehittämiseen muiltakin osin.

Sitoutuminen käsitteenä on monisyinen ja oli tärkeää aloittaa perehtymällä organisaatio-sitoutumiseen ensin yleisemmin ja etsiä sitten viitekehystä nimenomaan verkostoihin sitoutumiseen ja tätäkin löytyi, joskin siitä oli todettavissa, että vaikka verkosto toimintamuotona eroaa paljon yrityksestä, on sitoutumiseen liittyvissä asioissa merkittävin ero ehkä normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen aika lailla täydellinen puuttuminen. Sitoutumisen kautta nousi vahvasti esiin yhteys motivaatioon, jonka tekijöitä ei kehitettävässä prosessissa aiemmin oltu mitenkään systemaattisesti käsitelty. Motivaatioteorioiden

kautta löytyivät kaivatut konkreettiset menetelmät, joilla prosessia voidaan parantaa kaikkien osapuolien näkökulmasta.

Koska kyseessä oli osa tietynlaisen verkoston johtamisen yhdestä keskeisimmistä prosesseista, oli teoreettisen viitekehyksen sisällettävä useita näkökulmia, jotka toimivat järjestyksessä polunomaisesti asioita eteenpäin vieden. Koska katettavia näkökulmia oli niin monta, ei mihinkään niistä voinut perehtyä valtavan syvällisesti, vaan oli pyrittävä yhden aihepiiriin viitekehyksen avulla kaventamaan aina seuraavan osalta soveltuvia ja tämä onnistui mielestäni erinomaisesti. Motivaation osalta esimerkiksi ei lähdetty liikkeelle Maslown tarvehierarkiasta, vaikka se kuuluu motivaatioteorioiden tunnetuimpiin teorioihin, sillä tällä polulla, sillä ei olisi ollut mitään relevanssia. Mielestäni kaikkien teoreettisen viitekehyksen osa-alueiden osalta työssä kuitenkin onnistuttiin esittelemään työn kannalta relevanteimmat teoriat.

## 7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat oikeita. Tieteellisessä työssä luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli sitä, että jos toistamalla tutkimus saataisiin samat tulokset ja validiteetti sitä, että on tutkittu oikeita asioita (Kananen 2015, 342-343).

Toimintatutkimuksessa triangulaatio eli useamman tutkimusmenetelmän käyttö lisää luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa käytettiin menetelminä teemahaastatteluja, kirjallisia dokumentteja, osallistavaa havainnointia sekä teoreettisesta viitekehyksestä löydettyä arviointikyselyä. Näistä arviointikyselyn tuloksia käytettiin lähinnä verifioimaan muilla tavoin saatuja havaintoja. Haastattelut olisivat toistettavissa, kirjalliset dokumentit löytyvät edelleen yrityksen sähköisestä arkistosta ja menetelmätestaukset voisi suorittaa pääosin samalla arvioijaryhmällä uudelleen ja tulokset olisivat mitä todennäköisemmin aivan samoja eli tutkimusta voidaan pitää reliabiliteetiltaan luotettavana.

Kehittämistyön tekijänä olen ollut itse tutkittavan verkoston aktiivinen jäsen sen käynnistymisestä lähtien parin vuoden ajan ja olen edelleen varsin aktiivisesti yhteydessä verkostoon muutenkin kuin kehittämistyön kautta. Pohdin, onko tämä tutkimuksen luotettavuutta heikentävä vai vahvistava asia. Olen tehnyt tutkimuksen mahdollisimman objektiivisesti. Uskon, että tutkimus on hyötynyt siitä, että olen ollut toimintatutkimukselta toivottavalla tavalla kiinteä osa tutkimuksen kohdeorganisaatiota tutkimuksen aikana. Se,

että tunnen organisaation ja sen prosessit niin hyvin, on auttanut minua arvioimaan liittymisprosessia osana kokonaisuutta tavalla, jota en olisi ulkopuolisena tutkijana kyennyt tekemään. Se, että olen syksystä 2019 ollut etäämpänä verkostosta on myös lisännyt objektiivista näkemystäni siitä. Tätä kautta olen myös vakuuttunut siitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita.

### 7.3 Jatkoimenpiteet

HAPPYMOOR Miehistö kehittyy jatkuvasti eteenpäin, kuten tämän tyyppisen verkoston kuuluukin. Seuraavaksi kannattaa viimeistellä verkostojohtamisen mallin muut osuudet ja aloittaa jäsenkriteerien pohtimisella. Yksinyrittäjyys kannattaa varmaan säilyttää, koska se yksinkertaistaa monia sopimuksellisia asioita. Kriteeristöön kannattaa nostaa nyt ehdottomasti se, kuinka paljon henkilöllä on kokemusta joko yrittäjänä toimimisesta tai muulla tavalla oman osaamisen paketoimisesta ja myymisestä (esim. konsulteilla toimineilla voi olla tällaista kokemusta). Tämä on HAPPYMOOR Miehistössä toimivalle todella tärkeä osaaminen ja asia, jota henkilön pitäisi myös haluta tehdä, koska verkoston vetäjällä tai laiturinvetäjälläkään ei ole aikaa pohtia jokaisen jäsenen puolesta sitä, mitä hän voisi tehdä. On myös tärkeää miettiä, missä suhteessa haetaan jäseniä, jotka tulevat tekemään sitä mitä tekevät muutenkin ja jäseniä, jotka haluavat kehittää uudenlaisia palveluita ja yhdistää ja kehittää omaa osaamistaan. Molemmille on tarvetta, mutta asia on syytä pohtia ennakkoon ja kommunikoida myös rekrytoinnin yhteydessä riittävän selkeästi.

Muutoskyvykyys on myös oleellinen ominaisuus jäsenille, joiden on tarkoitus jäädä verkostoon pidemmäksi aikaa ja ehdottomasti esimerkiksi avainhenkilörooleissa oleville ihmisille, koska verkoston luonteeseen kuuluu kehittää jatkuvasti toimintaan eteenpäin. Laituriluotsin tehtäviin hakeutunee luonnostaan sosiaalisista kontakteista ja verkostoitumisesta nauttivia henkilöitä, koska se on tuon tehtävän hoitamiselle kriittisen tärkeä ominaisuus. On kuitenkin hyvä katsella jäsenistön toimintatyyli-, luonteenvahvuus- ja motivaatioprofiileja ja pohtia, miten niiden antamaa tietoa voisi parhaiten hyödyntää toimeksiannoissa tai toiminnassa muuten. Ydinryhmä ja avainhenkilöt kannattaa valmentaa niiden käytännön hyödyntämiseen, jotta niiden antama informaatio ei mene hukkaan tai jää vain henkilöiden itsensä hyödyksi.

Avainhenkilörooliin tulevien valmentamiseen on hyvä panostaa, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan ja toivotaan ja millaista tukea he saavat tehtävänsä. Alkuun tämä panos tulee ydinryhmältä, mutta sitä kannattaa sitten alkaa siirtämään vertaisoppimiseen muilta avainhenkilöiltä. Tämä lisää heidän kyvykkyyden tunnettaan ja toistensa tunteamista, kun heistä pitää kyetä muodostamaan joukkue, joka luottaa toisiinsa ja osaa hakea tukea toisiltaan.

Verkostolla on hyvä olla selkeät perusmallit asioiden hoitamiseen, esim. sisäisen viestinnän osalta ja kaikessa kannattaa osallistaa jäseniä, koska se tarjoaa heille mahdollisuuksia tutustua muihin ja kehittää omaa osaamistaan samalla syventäen heidän sitoutumistaan verkostoon.

Uskon, että verkosto voisi hyötyä myös tämän työn teoreettiseen viitekehykseen kuuluvan Valokarin ym. (2014) Palveluverkoston kehittämisen työkirjan käytöstä ja esimerkiksi siellä olevien työkalujen ja verkostotestin hyödyntämisestä, koska tämä viitekehys soveltuu äärimmäisen hyvin juuri HAPPYMOOR Miehistön tyyppisen verkoston kehittämiseen.

Näkisin myös järkevänä, että verkostojäsenten kannattavuutta seurattaisiin vähintäänkin satunnaisotannalla, jotta voitaisiin verifioida muutosta ja sen riittävyttä. Kaikkienkin kohdalla, mikäli tämä ei hallinnollisesti muodostuisi liian kalliiksi ja raskaaksi toteuttaa.

#### 7.4 Itsearviointi

Kehittämistyö oli minulle erittäin mielenkiintoinen matka, joka sisälsi monenlaisia helpompia ja vaikeampia vaiheita, mutta opetti minulle valtavasti uutta erityisesti tutkimuksen tekemisestä ja tutkimuksellisesta otteesta. Olen toimintatavoilta äärimmäisen pragmaattinen implementoija, jolle teoreettiset viitekehykset ovat aiemmin tuntuneet hieman päälle liimatuilta pakkopullilta, mutta tämä työ sai minut suorastaan innostumaan myös teoreettisen viitekehysten etsimisestä, valinnasta sekä siitä tiedon ammentamisesta käytännön kehittämistyön tueksi. Ilman viitekehystä kehittäminen olisi perustunut omiin tunteisiin eikä tulos olisi todennäköisesti ollut yhtä hyvä. Nyt teorioista punoutui koko kehittämistyön punainen lanka, joka kuljetti vaikeasti liikkeelle lähteneen työn lopulta yllättävän kivuttomasti maaliin ja minulle tutkimuksen tekijänä jäi varma tunne siitä, että olen tutkinut oikeita asioita ja olemme valinneet oikeita askelia.

Innostuin myös tieteellisten artikkeleiden lukemisesta ja koin suurta intoa lukiessani mi-  
nua kiinnostavien asioiden maailmankuulujen tutkijoiden näkemyksiä. Tätä en olisi en-  
nakkoon arvannut.

Opin myös paljon uutta verkostojen johtamisesta, vaikka olen aitiopaikalta ollut sitä käy-  
tännön elämässä seuraamassakin. Uskon, että tästä opista on hyötyä minulle itselleni-  
kin, koska tulevaisuudessa yhä enemmän toimitaan verkostomaisesti, myös työpaikoilla  
ja vapaa-ajalla. Olen toiminut esimiehenä pitkän aikaa, mutta tällaisen verkoston johta-  
miseen verrattuna siinä on huomattavasti laajempi valikoima työkaluja. Toisaalta verkos-  
tojen johtaminen vie johtamista väkisinkin kohti valmentavampaa johtamisotetta, joka on  
mielestäni pelkästään positiivinen asia.

Olisin aiemmin sanonut, etten tämän opinnäytetyön jälkeen todennäköisesti koskaan  
enää tee mitään tutkimusta mistään, mutta nyt jätän innostuksen siemenen kypsyään  
ja katson, viekö se minua vielä eteenpäin tälläkin saralla.

## Lähteet

Ajanko, Sari 2019. Moninaisuuden johtaminen. Ytimessä johtajan itsetuntemus. Statusprint Ou, Viro.

Borgetti, Stephen P. & Foster, Pacey C. 2003. The Network paradigm in Organizational Research: a Review and Typology. *Journal of Management* 29, pp.991-1013.

Csikszentmihalyi, Mihaly 1990. *Flow. The Psychology of Optimal Experience*. Harper-Collins Publishers, New York.

Clarke, Nicholas 2006. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Emerald Insight Vol44 No 9*, pp. 1183-1205.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, p. 54-67.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000b. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being. *American Psychologist* January 2000, p. 68-78.

Galateanu, Elena & Avasilcai, Silvia 2014. Value co-creation process in business ecosystem. *Annals of the Oradea University, Fascicle of management and technological engineering, Issues 1, May 2014*, p. 169-174

Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Edita, Helsinki.

Happymoor Crew Batch I/ Odotukset ja toiveet. Listaus kick-off tapaamisesta syksyltä 2017.

Happymoor Crew hakulomake 1, 8.9.2017

Happymoor Crew haastattelun kysymykset 2018, 11.4.2018

Happymoor Extended DISC raporttipohja, 2.10.2017

Happymoor Extended DISC ONLINE ohje 2.10.2017

Happymoor Crew Batch II kick-off, esityskalvot 10.4.2018

Havercamp, Susan M. & Reiss Steven 2003. A Comprehensive Assessment of Human Strivings: Test-Retest Reliability and Validity of the Reiss Profile. *Journal of personality assessment*, 81(1), p. 123-132.

Herscovitch, Lynne & Meyer, John P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, p. 474-487.

Hougaard, Rasmus & Kalajo, Teetta & Ora, Heljä 2018. Ajatteleva johtaja. Miten johdat itseäsi, tiimiäsi ja organisaatiotasi huipputuloksiin. Alma Talent Oy.

Joutsenniemi, Jannika 2017. HAPPYMOOR esittely 12.12.2017

Joutsenniemi, Jannika & Gustafsson, Vilma 2020a. CEO ja Experience Designer. HAPPYMOOR, Helsinki ja Malmö. Haastattelu 3.3.2020.

Joutsenniemi, Jannika 2020b. CEO. HAPPYMOOR, Helsinki. Haastattelu 15.3.2020.

Joutsenniemi, Jannika & Gustafsson, Vilma 2020c. CEO ja Experience Designer. HAPPYMOOR, Helsinki ja Malmö. Haastattelu 24.3.2020.

Joutsenniemi, Jannika 2020. Happymoor esittely 3.4.2020

Joutsenniemi, Jannika 2020d. CEO. HAPPYMOOR, Helsinki. Haastattelu 21.4.2020.

Joutsenniemi, Jannika & Gustafsson, Vilma 2020e. CEO ja Experience Designer. HAPPYMOOR, Helsinki ja Malmö. Haastattelu 10.5.2020.

Joutsenniemi, Jannika 2020f. CEO. HAPPYMOOR, Helsinki. Haastattelu 25.8.2020.

Joutsenniemi, Jannika & Gustafsson, Vilma 2020g. CEO ja Experience Designer. HAPPYMOOR, Helsinki ja Malmö. Haastattelu 30.8.2020.

Joutsenniemi, Jannika 2020h. CEO. HAPPYMOOR, Helsinki. Haastattelu 20.9.2020.

Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Book on Demand GmbH, Helsinki

Järvinen, Kati 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kamensky, Mika 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print,

Kananen Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyöntä pro gradun alusta loppuun. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Edita, Helsinki.

Kumar, Rajesh, Das, T.K. 2007. Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process. *Journal of Management studies* 44:8, pp.1425-1453).

Lipasti, Ilkka 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. WSOYpro, Helsinki.

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus Oy, Juva.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum, Helsinki.

Martela, Frank & Ryan, Richard 2019. Distinguishing between basic psychological needs and basic wellness enhancers: the case of beneficence as a candidate psychological need. *Motivation and Emotion* 44, p. 116-133.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum Oy, Helsinki.

McElroy, James C., Morrow, Paula C., Lacznick, Russell N. 2001. External organizational commitment. *Human Resource Management Review* 11, p. 237-256.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, volume 1, Number 1, p. 61-89.

Meyer, John P. & Becker, Thomas E. & Vandenberghe, Christian 2004. Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, January 2005, pp. 991-1007.

Meyer, John P., Herscovitch, Lynne 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11 (2001), p. 299-326.

Meyer John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne, Topolnytsky, Laryssa 2002. Affective, Continuanance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, p. 20-52.

Mäkisalo, Merja 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Möller, Kristian & Rajala, Arto & Svahn, Senja 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvонуonti. Teknologiateollisuus ry, Tammer-paino Oy, Tampere.

Möller, Kristian & Rajala, Arto 2007. Rise of strategic nets – new modes of value creation. *Industrial Marketing Management* October 2007, p. 895-908



Nummela, Niina 2003. Looking through a prism – multiple perspectives to commitment to international R&D collaboration. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), p. 135-148.

Peterson, Christopher & Seligman, Martin E.P. 2004. *Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification*. Oxford University Press, New York.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat 2004. Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, vol 32 No 3, pp. 4-9.

Reiss, Stephen 2013. *Reiss Motivation Profile*. Mikä sinua motivoi? Oy Nord Print Ab.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta 2015. *Positiivisen psykologian voima*. PS-Kustannus, Juva.

Valkokari, Katri & Valjakka, Tiina & Hakonen, Taru & Kupi, Eija & Kaarela, Ilari 2014. *Palveluverkoston kehittämisen työkirja*. VTT, Kuopio.

Vesalainen, Jukka 2006. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. *Teknolohiateollisuus*, Vantaa.

Wasti, Arzu S. 2005. Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 67, p. 290-308.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. *Kokonaispalkitseminen johtaminen*. Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki.

## Verkostoarviointikyselyn kysymykset (Järvensivu 2019 perusteella)

Vastausvaihtoehdot:

1 = liian vähän

2 = jonkin verran

3 = melko paljon

4 = paljon

5 = liikaa

0 = en osaa sanoa

00 = ei ole relevanttia

1. Pääsevätkö jäsenet riittävän vapaasti käsiksi verkostoa koskevaan tai verkoston luomaan yhteiseen tietoon? (jotkut kaupalliset tiedot ovat toki liikesalaisuuksien piirissä)
2. Kuinka helppo verkostoon oli liittyä?
3. Kuinka helposti verkoston tavoitteiden ja toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon pääsee/pääsi osallistumaan?
4. Vallitseeko verkostossa vahva keskinäisen luottamuksen ilmapiiri?
5. Luottavatko jäsenet toistensa hyvántahtoisuuteen, osaamiseen ja kykyihin?
6. Toimitaanko verkostossa johdonmukaisesti niin, että yhteistyöhön rakentuu turvallinen ilmapiiri?
7. Pyritäänkö verkossa rakentamaan luottamusta yhdessä ja tietoisesti?
8. Kokevatko jäsenet verkoston asiat omiksi asioikseen?
9. Pyritäänkö verkostossa tukemaan omaehtoisuutta sekä jäsenten osaamiseen ja kykyihin ja merkitykselliseen kytkeytymiseen perustuvaa yhteistyötä?
10. Kuinka hyvin jäsenet tuntevat toistensa toiminnan, osaamisen, resurssit, tarpeet ja toiveet?
11. Onko verkostolla yhteiset tavoitteet?
12. Kokevatko jäsenet, että verkostosta myös saa, eikä sille vain anneta?
13. Perustuuko verkoston kehittyminen yhteiseen vastuunottoon?
14. Onko jäsenillä riittävästi aikaa osallistua verkoston toimintaan?
15. Onko verkostolla riittävästi pysyviä ja vahvoja jäseniä, jotka pitävät toimintaa yllä?
16. Onko verkostolla riittävästi muita pysyvyyttä lujittavia tekijöitä kuten sopimuksia tai kirjattuja toimintamalleja, joiden varassa verkoston toiminnalla on jatkuvuutta?
17. Onko verkostossa helppoa löytää, jakaa ja saada tietoa verkoston toimintaan liittyvistä oleellisista asioista?
18. Onko verkostolla riittävät tietotalustat (tietotekniset välineet, muut tietotalustat kuten säännölliset forumit) tiedon välittämiseen ja käsittelyyn yhdessä?
19. Käydäänkö verkostossa hyvää dialogia, jonka tunnuspiirre on pysähtyminen kuuntelemaan, huomaamaan ja puhumaan merkityksellisistä asioista?
20. Tietävätkö jäsenet, milloin ja mitä verkostossa tapahtuu ja miten verkoston toimintaan ja voi osallistua?

21. Kun verkoston jäsenet kohtaavat, ovatko nämä kohtaamiset yleensä onnistuneita?
22. Tietävätkö jäsenet, minkälaista roolia, toimintaa ja vastuunottoa heiltä odotetaan?
23. Onko verkoston vallankäyttö riittävän läpinäkyvää?
24. Kehitetäänkö verkostoa riittävästi yhdessä?
25. Seurataanko tavoitteiden saavuttamista aktiivisesti?
26. Opitaanko verkostossa yhdessä?
27. Onko verkostossa tahtoa ja kykyä kyseenalaistaa valittuja tavoitteita ja toimintatapoja?
28. Tuottaako verkosto hyötyä asiakkailleen?

#### **AVOIMET KYSYMYKSET:**

Mitä hyötyä verkostosta on jäsenilleen?

Mitkä asiat itsellesi ovat tärkeimpiä syitä kuulua/liittyä tämän tyyppiseen osaajaverkoston?

Mitkä ovat mielestäsi kolme tärkeintä kehittämisen kohdetta verkoston toiminnassa?