



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Verkostojohtaminen

Tapaustutkimus Business Espoossa

Kati Faucitano



Tekijä Kati Faucitano	
Suuntautuminen Viestinnän johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Verkostojohtaminen – Tapaustutkimus Business Espoossa	Sivumäärä + liitesivumäärä 68 + 5
<p>Verkostojohtamisen tehtävä on edistää verkoston toimivuutta eli sen kykyä tuottaa arvoa ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Verkostotoiminnan erityispiirteiden vuoksi verkoston johtaminen poikkeaa yritysten ja organisaatioiden johtamisesta. Erityispiirteet (vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus) ovat äärimmäisen herkkiä ulkoiselle vaikuttamiselle ja vallankäytölle. Liiallisella ulkoisella puuttumisella tai ohjauksella ne voivat jopa kokonaan estyä. Siksi johtajuutta ja vastuunkantoa vaaditaan ennen kaikkea verkoston jäseniltä itseltään. Näitä verkoston erityispiirteitä pyrin tuomaan tässä kehittämisprojektissa esiin.</p> <p>Kehittämisprojektin tarkoituksena on löytää kehittämis ehdotuksia Business Espoon verkoston johtamiseen, jotta verkosto saavuttaa tehokkaammin tavoitteensa. Verkoston tavoitteena on saada lisää työpaikkoja ja elinvoimaa Espooseen tuottamalla asiakaskeskeisiä, laadukkaita ja kustannusvaikuttavia yritys- ja yrittäjäpalveluita.</p> <p>Kehittämisprojektin teoreettinen perusta rakentuu verkostojohtamisen eri teemojen, kuten verkoston tavoitteiden määrittämiseen, verkoston jäsenien keskinäiseen tuntemiseen, luottamuksen syntymiseen sekä verkoston toiminnan prosessien kuvaamiseen. Teoriaosuudessa kuvaan mitkä teemat johtamisen kannalta ovat tärkeitä verkoston perustamisvaiheessa sekä verkoston jo toimissa.</p> <p>Tutkimusosuudessa kartoitetaan Business Espoon verkostojohtamisen nykytila, sen heikkoudet ja vahvuudet. Tutkimusosuus muodostuu Business Espoossa tehdyistä teemahaastatteluista sekä dokumenttianalyseistä. Analysoin Business Espoossa tehdyt teemahaastattelut ja dokumentit käyttäen SWOT-menetelmää. Business Espoon nykytilan analysoinnin jälkeen pystyn luomaan kehittämis ehdotuksia.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty osana ryhmähanketta, jossa kolmen opiskelijan ryhmä toteutti ohjatusti kehittämis hankkeen Business Espoo -yrityspalveluverkostolle. Ryhmähanke toteutettiin Q4/2020-Q1/2021 välisenä aikana.</p> <p>Johtopäätöksissä pyrin teorian ja tutkimuksen pohjalta muodostamaan Business Espoolelle kehittämis ehdotuksia verkoston johtamiseen. Kehittämis ehdotusten tavoitteena on vahvistaa entistään jo olemassa olevia verkostojohtamisen vahvuuksia sekä pyrkiä löytämään ratkaisut verkostojohtamisen heikkouksiin. Tärkeimmiksi kehittämis ehdotuksiksi nousivat verkoston prosessien kehittäminen, kokouskäytäntöjen kehittäminen fasilitoinnin keinoin ja puheenjohtajan roolia kehittämällä sekä verkoston jäsenien roolien selkiyttäminen. Ryhmähankkeen tulostyöpaja piti tässä opinnäytetyössä esitettyjä kehitysehdotuksia mielenkiintoisina ja tärkeinä.</p>	

Asiasanat

verkostojohtaminen, verkostot, johtaminen, prosessit, viestintä

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön tavoite	2
1.2	Business Espoo	4
2	Verkostojohtaminen	7
2.1	Verkoston ja verkostojohtamisen määritelmä	7
2.2	Verkostojohtamisen perusta	9
2.3	Verkoston tavoitteellinen toiminta	12
2.4	Verkoston rakenteet	14
2.5	Verkoston valtarakenteet	18
2.6	Verkoston jäsenet: sitoutuminen ja luottamus	20
2.7	Verkostojohtamisen työkaluja	26
2.8	Verkoston viestintä	28
2.9	Verkoston etäjohtaminen	32
3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät	36
3.1	Teemahaastattelut ja dokumenttianalyysi	38
3.2	Aineiston analysointi	39
3.3	Benchmarking	39
4	Tutkimuksen tulokset	41
4.1	Business Espoon verkstorakenne ja johtamisen nykytila	41
4.2	Kehittämisen tarpeet Business Espoon verkostojohtamisessa	43
5	Johtopäätökset	50
5.1	Verkostojohtamisen kehittämiseen liittyvä pohdinta	50
5.2	Jatkotoimenpiteet	51
5.2.1	Prosessi verkoston johtamiseen	51
5.2.2	Kokouskäytäntöjen päivittäminen	53
5.2.3	Roolien ja vastualueiden selkiyttäminen	55
5.2.4	Projektipäälliköiden rooli	56
5.2.5	Viestinnän suunnittelu	58
5.4	Oman oppimisen arviointi	64
	LÄHTEET	67
	LIITE 1 Fasilitoinnin keinoja, Tuplatiimi	70
	LIITE 2 Fasilitoinnin keinoja, Bonon hatut	71

LIITE 3 Benchmark, raakadata	73
LIITE 4 Kysymyslomake	72

1 Johdanto

Erilaisissa verkostoissa vaikuttaminen lisääntyy koko ajan. Hyvin johdettuna verkostomainen tapa toimia on vaikuttava. Eri alojen toimijat yhdistävät tietonsa ja taitonsa erilaisissa verkostoissa. Verkostot voivat muodostua myös saman alan toimijoista, jotka yhdistävät voimansa. Useissa erilaisissa verkostoissa toimiminen onkin yhä useammalla ihmisellä arkipäivää sekä työelämässä että vapaa-ajalla. Kaikille verkostoille yhteistä on niiden toiminnan tavoitteellisuus. Verkoston tavoitteena yleensä on, että verkostoituminen tuo yritykselle, yhteisölle tai yksilölle taloudellista hyötyä tai lisää hyvinvointia. Verkoston kautta myös palvelu ja erityisesti asiakaskokemus paranee, kun asiakas saa useiden eri palveluntarjoajien luona asiointin sijasta, kaikki tarvitsemansa palvelut samalta palveluntarjoajalta.

”Verkostojen vahvuus tulee erityisesti esille muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä, jossa tarvitaan innovatiivisuutta, ketteryyttä, joustavuutta ja dynaamista organisoitumista. Verkostot täydentävät julkishallinnon perinteisten organisoitumistapojen keinovalikoimaa ja tarjoavat ketterän tavan ratkaista kompleksisia ja hallinnonalat ylittäviä haasteita, jotka edellyttävät laajaa yhteistyötä ja moninäkökulmaisuutta.” (Valtioneuvosto, Verkostojohtamisen opas, 2019)

Verkostot tarjoavat toimijoilleen runsaasti hyötyjä. Verkosto voi toimia esimerkiksi markkinoinnin ja viestinnän kanavana, näin verkoston avulla on mahdollista tavoittaa entistä suurempi yleisö. Lisäksi verkostossa pystytään yhdistämään osaamista ja taitoja, näin esimerkiksi verkoston tarjoama palvelutarjonta monipuolistuu ja kehittyy. Verkoston avulla voi myös saada taloudellisia säästöjä, kun kuluja ja riskejä voidaan jakaa. Lisäksi neuvotteluissa verkosto voi olla vahvemmassa asemassa kuin yksittäinen toimija.

Digitalisoitumisen ansiosta verkostoituminen on tänä päivänä myös helpompaa kuin aiemmin. Verkostotaloudessa toimintaa ohjaavat avoimuus, nopeus, uudenlainen yhteistoiminta, tiedon jakaminen ja globaalisuus. Kaiken tämän mahdollistavat sosiaalisen median työkalut. Tällainen uudenlainen massayhteistyö tuottaa läpimurtoja kaikilla alueilla. Perinteisestä tiukasta ja kontrolloidusta siirrymme pikkuhiljaa kohti itseorganisoitumista. Tällöin meidän on opittava ymmärtämään, miten verkostot toimivat ja miten niitä johdetaan. (Sydänmaanlakka, 2015, s.167)

”Verkostojohtamisen tehtävä on edistää verkoston toimivuutta eli sen kykyä tuottaa arvoa ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Verkostotoiminnan erityispiirteitten takia poikkeaa

verkoston johtaminen kuitenkin hierarkkisen organisaation johtamisesta. Erityispiirteet (vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus) sekä kokemus niiden aitoudesta ja olemassaolosta, ovat äärimmäisen herkkiä ulkoiselle vaikuttamiselle ja vallankäytölle ja liiallisella ulkoisella puuttumisella tai ohjauksella ne voivat jopa kokonaan estyä. Siksi johtajuutta ja vastuunkantoa vaaditaan ennen kaikkea verkoston jäseniltä itseltään.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, s 16)

Verkostoihin yleensä kuuluu jäseniä erilaisista organisaatioista, joskus eri aloiltakin. Tämä laajentaa näkökulmaa, tuo lisää tietoa ja näin edistää ideoiden ja innovaatioiden syntymistä. Kun verkostoon kuuluu monenlaisia asiantuntijoita ja toimijoita, ideatkin monipuolistuvat. Monipuolisuuden myötä verkosto tarjoaa myös erinomaisen oppimisen alustan.

”Perinteisiä hierarkkisia organisaatioita vaivaa pahimmillaan jäykkyys ja kykenemättömyys ratkaista komplekseja ongelmia. Siksi onkin ennustettu, että organisaatioiden aika olisi murroksessa ja sitä seuraisi verkostojen aika. Verkosto on useamman toimijan välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi.” (Valtioneuvosto, Verkostojohtamisen opas, 2019, s.5)

Verkostojen edut ovat siis selviä. Selvää on myös, että verkostoituminen tuo omanlaisiaan haasteita, kuten verkoston aloittamisvaiheessa verkoston kuuluvien toistensa tuntemiseen liittyvät haasteet. Luottamuksen, itseohjautuvuuden ja sitoutumisen rakentuminen on erittäin tärkeää jo verkoston toimintaa aloittaessa. Kun verkosto on jo toiminnassa, tehokkaan toiminnan kulmakiviksi nousevat viestintä, avoimuus, prosessit, valtarakenteet, moniäänisyys sekä tasa-arvo.

1.1 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyöni tavoitteena on selvittää Business Espoon verkostojohtamisen nykytila ja nykytilan tarpeen pohjalta tuottaa kehittämisehdotuksia verkoston johtamiseen. Tutkimuskysymykseni ovat, mikä on Business Espoon verkostojohtamisen nykytila, ja mitkä ovat sen keskeisiä kehittämistarpeita. Olen rajannut opinnäytetyöstä kokonaan pois verkoston toiminnan vaikutusten arvioinnin, joka on kuitenkin merkittävä osa verkoston toimintaa. Vaikutuksia systemaattisesti arvioimalla verkoston toimintaa voidaan entisestään kehittää.

Kehittämistyö on tehty Business Espoon tilauksesta ja verkoston tarpeiden mukaan, sillä verkosto on tunnistanut kehittämistarpeita toiminnan johtamisessa. Business Espoo pyrkii kehittämään asiakaskokemustaan ja tämän toteuttamiseen tarvitaan hyvin johdettu verkosto, joka pystyy tuottamaan toimintaansa ideoita ja viemään nämä ideat systemaattisesti käytäntöön.

Tämä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on toteutettu osana Business Espoon hanketta. Koko hankkeen tavoitteena on kehittää Business Espoon tarjoamaa asiakaskokemusta. Kun toimintaa ja sen johtamista kehitetään, työ näkyy myös asiakasrajapinnassa. Tarkoituksena on, että verkosto pystyy kehittävällä otteella ja tehokkaasti tuottamaan lisäarvoa omalle kohderyhmälleen.

Aiheeni on laaja ja kuten teoriaosuudessa käy ilmi, onnistuneen verkostotyön elementtejä on eri tutkimuksissa listattu useita, jopa satoja. Keskityn teoriaosuudessa vahvasti esimerkiksi luottamuksen, sitoutumisen ja tuntemisen merkitykseen verkoston johtamisessa. Nämä elementit ovat myös Verkostojohtaminen -kirjan kirjoittanut Järvensivu nostanut kaikkein tärkeimmiksi. Nämä kolme ovat ehdoton edellytys, jotta verkosto löytää esimerkiksi yhteiset tavoitteet toiminnalleen.

Teoriaosuudessa pyrin myös kuvaamaan, mitä verkostojohtaminen on ja miten se eroaa johtamisesta organisaatiossa. Pyrin kuvaamaan mitkä ovat verkoston tehokkaan toiminnan perustarpeet.

Yksi tärkeimmistä työkaluista verkoston johtamisessa on toimivat prosessit. Koska Business Espoon koko hankkeen tavoitteena on asiakaskokemuksen kehittäminen, on olennaista, että asiakkaat saavat heille oikeat viestit, oikeista palveluista, oikeaan aikaan ja oikeassa kanavassa. Tämä voidaan varmistaa toimivilla prosesseilla. Prosesseilla voidaan varmistaa myös, että verkoston ideat tulevat mahdollisimman monipuolisesti esiin, ideoita jalostetaan ja parhaat niistä viedään systemaattisesti käytäntöön. Näin varmistetaan myös, että verkoston päätavoite - tukea yritysten elinvoimaa tarjoamalla parhaat, jatkuvasti kehittyvät palvelut yhdessä paikassa- saavutetaan. Uuden prosessin avulla verkosto pystyy mahdollisimman tehokkaasti ja systemaattisesti hyödyntämään heidän toiminnassaan esiin tulleita innovaatio- ja kehittämisideoita, niin palvelunkehityksessä, markkinoinnissa kuin viestinnässäkin, sekä jalkauttamaan ne.

Merkittävä verkostojohtamisen työkalu on oman kulttuurin ja toimintatapojen vahvistaminen. Koska verkostossa on mukana seitsemän eri organisaatiota, joissa

kaikissa on erilaisia palveluita, toimintatavat ja kulttuuri, on tärkeää, että verkostolle syntyy oma toimintakulttuuri ja prosessit, jotka yhdistävät verkoston toimijoita. Näin verkoston tavoitteet pysyvät toimijoilla mielessä ja verkostossa toimiminen koetaan merkitykselliseksi.

1.2 Business Espoo








Business Espoo -yrityspalveluverkosto tukee espoolaisten ja sen lähikuntien yrittäjien ja yritysten elinvoimaa tarjoamalla parhaat, jatkuvasti kehittyvät palvelut yhdessä paikassa.

”Business Espoo on seitsemän toimijan muodostama palveluverkosto Espoon ja sen lähikuntien yrityksille ja yrittäjille. Verkoston tavoitteena on luoda vielä enemmän työpaikkoja Espooseen tuottamalla asiakaskeskeisiä, laadukkaita ja kustannusvaikuttavia palveluita sekä yrityksille että yrittäjille.”

(www.businessespoo.com/Ota_meihin_yhteytta/Mika_Business_Espoo)

Alla olevassa taulukossa on kuvattu Business Espoon toiminta, avaamalla verkoston sisäiset toimijat, sidosryhmät, toiminnan tavoitteen, tarjottavat palvelut sekä palvelukanavat.

Taulukko 1. Business Espoo: Business Canvas (Wikipedia, Business Model Canvas)

 <p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espoon kaupunki - Espoon Yrittäjät - Espoo Marketing - Helsingin Seudun Kauppakamari - Uudenmaan TE-toimisto - Yritysespoo - Omnia 	 <p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideasta yrittäjäksi - Tavoitteena kasvu - Osaamisen kehittäminen - Apua Rekrytointiin - Kansainvälistyminen - Ohjeita muutostilanteisiin 	 <p>Value Propositions</p> <p>Tukea espoolaisten ja sen lähikuntien yrittäjien ja yritysten elinvoimaa tarjoamalla parhaat, jatkuvasti kehittyvät palvelut yhdessä paikassa</p>	 <p>Customer Relationships</p> <p>Kaikkien seitsemän toimijan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkkosivut - FB, Instagram, LinkedIn - Hakusanat - Email - Blogi - Puhelin/facetoface - Tapahtumat 	 <p>Customer Segments</p> <p>Espoolaiset yritykset</p>
	 <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asiantuntemus - Markkinoinnin ja viestinnän osaaminen - Digiosaaminen - Asiakasymmärrys 		 <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verkkosivut - Chatbot - Email - Puhelin 	

Business Espoossa tehdään työtä, jotta jokainen alueella toimiva tai Espooseen sijoittumista harkitseva yritys tuntisi ja osaisi käyttää sen palvelut hyödykseen. Verkostossa tutkitaan systemaattisesti yritysten muuttuvia tarpeita elinkaaren eri vaiheissa sekä testataan ja tuotetaan innovatiivisia ratkaisuja niihin.

Verkostossa neuvotaan muun muassa yrityksen perustamiseen ja kehittämiseen, osaavan työvoiman hankintaan ja kansainväliseen työnhakuun, kansainvälistymiseen ja kasvuun liittyvissä asioissa. Yritysten osaamista vahvistetaan koulutusten kautta sekä autetaan yrityksiä ja sijoittajia löytämään oikeat kontaktit. Business Espoo tarjoaa yrityksille ja yrittäjille myös mahdollisuuksia verkostoitumiseen erilaisissa tapahtumissa ja koulutuksissa. (Business Espoo, esittelypresentaatio, 2019)

”Business Espoo -verkostossa yrittäjiä ja yrityksiä palvelevat:

- Espoon kaupunki, elinkeino- ja kaupunkikehitysyksikkö
- Enter Espoo
- Espoon Yrittäjät
- Helsingin seudun kauppakamari
- Omnia
- Uudenmaan TE-toimisto
- YritysEspoo”

(Business Espoo, esittelypresentaatio, 2019)

Espoo on Suomen innovaatiopääkaupunki ja toiseksi suurin vauhdilla kasvava kaupunki. Espoossa yrityksillä on tutkitusti parhaat kasvun edellytykset. Espoossa korkeasti koulutettua työvoimaa on hyvin saatavilla, sillä yli 52 prosenttia yli 25-vuotiaista on suorittanut korkeakoulututkinnon.

Espoo tarjoaa yrityksille erinomaisen sijainnin Helsingin metropolialueella ja hyvät yhteydet sekä Eurooppaan että Aasiaan ja Venäjälle. Kansainväliset suuryritykset, pöhisevä startup-yhteisö, monipuolinen kulttuuritoiminta, aktiiviset urheiluseurat ja maineikas tiede- ja tutkimusyhteisö tekevät alueesta menestyvän.

Aalto-yliopisto ja Teknologian tutkimuskeskus VTT tarjoavat laadukkaita koulutus- ja tutkimuspalveluita. Useiden suuryritysten pääkonttorit sijaitsevat Espoossa. Vuosittain perustetaan satoja uusia startupeja. (https://www.businessespoo.com/fi-FI/Ota_meihin_yhteytta/Miksi_Espoo)

2 Verkostojohtaminen

Verkostoilla tarkoitetaan organisaatioiden rajat ylittäviä verkostomaisia kokonaisuuksia. Ekosysteemeillä tarkoitetaan laajempia systeemisii kokonaisuuksia, jotka pitävät sisällään monimuotoisen joukon toisiinsa kytkeytyviä verkostoja, hierarkioita ja markkinoita. (Järvensivu, 2019, 38)

Verkosto toiminnan motivaattoreina voivat olla verkostopääoman, kumppanuuspääoman ja arvon kasvattaminen kirjoittaa Hanna Hangasluoma, opinnäytetyössään Verkostojohtamisen vaikuttavuus 2019.

Verkostotyön teoretisoinnista on apua ainakin kolmenlaisissa tapauksissa:

1. Kuvitellaan että tehdään verkostotyötä, mutta tarkemmin havainnoitaessa paljastuu, oikeastaan edes tiedetä, mitä verkostotyö on, ja toiminta on jotain ihan muuta.
2. Tiedetään mitä verkostotyö on ja kuvitellaan että toiminta on myös käytännössä verkostomaista, mutta tarkemmin havainnoitaessa paljastuu, ettei toimitakaan sen mukaisesti, mitä tiedetään.
3. Toimitaan käytännössä hyvinkin toimivasti, mutta ei oikeastaan tiedetä mitä verkostotyöllä tarkoitetaan tai miten verkostotyötä voitaisiin kehittää systemaattisesti. (Järvensivu, 2019, s. 34)

2.1 Verkoston ja verkostojohtamisen määritelmä

Järvensivu (2019) määrittelee verkostotyön seuraavanlaisesti: ”Verkostotyö on autonomisten toimijoiden välistä vastavuoroista ja pitkään jatkuvaa luottamukseen perustuvaa yhteistyötä”. Verkostotyössä vastavuoroisuus ei perustu ostajan tai myyjän väliseen hankintasopimukseen (kuten markkinoilla) tai työsopimukseen (kuten hierarkioissa). Autonomisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että verkostotyöhön sitoutuneet toimijat ovat vapaita päätöksentekijöitä, jotka valitsevat itse omat tavoitteensa ja prioriteettinsa. Toimijat päättävät itse, mihin verkostoihin osallistuvat ja millä tavalla. Verkostotyössä eivät siis päde samat lainalaisuudet kuin hierarkioissa ja markkinoilla. Verkostotyö on luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. (Järvensivu, 2019, s. 37)

Taulukko 2. Määritelmätaulukko

Käsite	Kuvaus
Verkosto	”Verkosto on useamman toimijan välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi.” Verkostojohtamisen opas, Valtioneuvosto, 2019
Verkostojohtaminen	Verkoston toiminnan mahdollistamista ja tukemista.
Prosessi	Prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi
Fasilitointi	Yhteistoiminnan ja ryhmäprosessien suunnittelua ja toteuttamista.

Verkostoja voidaan määritellä eri tavoin, esimerkiksi sen mukaan mikä verkoston tarkoitus, rakenne tai toiminnan luonne on. Verkoston tarkoitus voi olla esimerkiksi palveluinnovaatioiden tuottaminen ja yhteiskehittäminen, tai ne voivat olla luonteeltaan vaihdantasuhteisiin perustuvia, kuten usein yritysverkostot. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13) Nykyaikana useimmat vastaavat myöntävästi, kun heiltä kysytään tekevätkö he töitä verkostoissa. Mutta kysyttäessä heiltä verkostotyön määritelmää tai suunnitelmallisen verkostotyön peruspilareita, ei niitä osata kovin hyvin yleensä kertoa. (Yritysverkoston strategisen kehittämisen työkirja, luku 2, 36)

Koska verkostoilla on erilaisia tavoitteita, edellyttävät ne myös erilaisten toimintatapojen hallintaa. Esimerkiksi usein melko hajallaan olevat ja laajat uuden tiedon ja menetelmien keksimiseen keskittyvät innovaatioverkostot vaativat erilaista otetta kuin tiettyä tavoitetta varten olemassa oleva sisäinen verkosto. (Palveluverkostojen kehittämisen työkirja, s. 9-

10)

Verkostotutkimusta on tehty paljon monista toisiaan täydentävistä mutta keskenään jännitteisistäkin näkökulmista:

- politiikkaverkostot
- innovaatioverkostot
- strategiset verkostot
- julkishallinnon verkostot
- sosiaaliset verkostot
- yrittäjäverkostot
- teollisten verkostojen tutkimus
- tuotantoketjut- ja verkostot jne

Eri tutkimusnäkökulmien väliltä on löydettävissä mielenkiintoinen erimielisyys. Esimerkiksi teollisten verkostojen tutkimuksen perusteella on esitetty jyrkkä väite siitä, että verkostoja ei pidä johtaa, koska silloin ne eivät enää oikeastaan edes ole verkostoja. Strategisten verkostojen, ja innovaatio- ja tuotantoverkostojen tutkimuksissa on oltu sitä mieltä, että verkostoja pitää johtaa, muuten ne lakkaavat tuottamasta arvoa. Järvensivun mielestä olennaisinta on varsinaisen verkostotyön arjessa pohtia, millaista johtamista kulloinkin tarvitaan, jos tarvitaan. Joskus verkoston itseohjautuvuus on oikea tapa. (Järvensivu, 2019, 21-28)

2.2 Verkostojohtamisen perusta

”Verkostojohtamisen tehtävä on edistää verkoston toimivuutta eli sen kykyä tuottaa arvoa ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita. Verkostotoiminnan erityispiirteitten takia poikkeaa verkoston johtaminen kuitenkin hierarkkisen organisaation johtamisesta. Erityispiirteet (vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus) sekä kokemus niiden aitoudesta ja olemassaolosta, ovat äärimmäisen herkkiä ulkoiselle vaikuttamiselle ja vallankäytölle ja liiallisella ulkoisella puuttumisella tai ohjauksella ne voivat jopa kokonaan estyä. Siksi johtajuutta ja vastuunkantoa vaaditaan ennen kaikkea verkoston jäseniltä itseltään. Johtamista tulisi, niin pitkälle kuin mahdollista, toteuttaa sopimalla kollektiivisesti yhteistyön toimintaehdoista sekä -tavoista, joiden puitteissa tuloksia pyritään yhdessä tuottamaan. Verkostotoiminnan dynaamisen luonteen vuoksi tätä määrittely- ja sopimustyötä tulisi toteuttaa jatkuvana prosessina, ei yksittäisenä toimenpiteenä.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, s 16)

” Verkostojohtamisessa on tärkeää monimuotoisuuden ymmärtäminen ja kunnioittaminen. Lisäksi vahvasti uuden luomista edellyttävissä asiantuntijatehtävissä, yhä tärkeämmäksi nousee monialaisen asiantuntijatiimin tai -verkoston jaettu asiantuntijuus ja kyky yhteisölliseen oppimiseen. Tämä edellyttää asiantuntijalta kokonaan toisenlaisia taitoja kuin jonkin substanssialan syväosaaminen.” (uusisuomi.fi, blogi, Tulevaisuuden työelämä, 2018)

Hangasluoma kirjoittaa opinnäytetyössään kuinka tällä hetkellä verkostojen toiminnan johtamisessa korostuvat avoimuus, nopeus, yhteistyö sekä tiedon jakaminen. Johtamisen avoimuudella kuvataan että verkoston yhteisiä päätöksiä tehdään avoimesti verkoston kanssa yhdessä. Verkostot, avoin yhteistyö, läpinäkyvyys, kokonaisvaltainen ihmisten huomioiminen, kollektiivinen johtajuus ja monitasoinen johtajuus ovatkin ajassa olevan johtamisen kulmakiviä. Verkostoituminen on avannut suljetut ekosysteemit kohti avoimuutta ja kun yhteistyötä tekee useampia henkilöitä, tästä kokonaisuudesta muodostuu verkosto. Verkostojohtamisen tavoitteena on saada eri organisaatioiden tiimit tai henkilöt tekemään yhdessä hyvää yhteistyötä yhteisen päämäärän eteen.

Verkostojohtamisessa tärkeintä on tukea verkoston yhteistä toimivuutta sekä lisäksi arvioida verkoston toimintaa tästä näkökulmasta. Verkostojen erilaisuuden vuoksi, myös verkostojohtamisen tavoissa ja toteuttamisessa on paljon variaatiota.

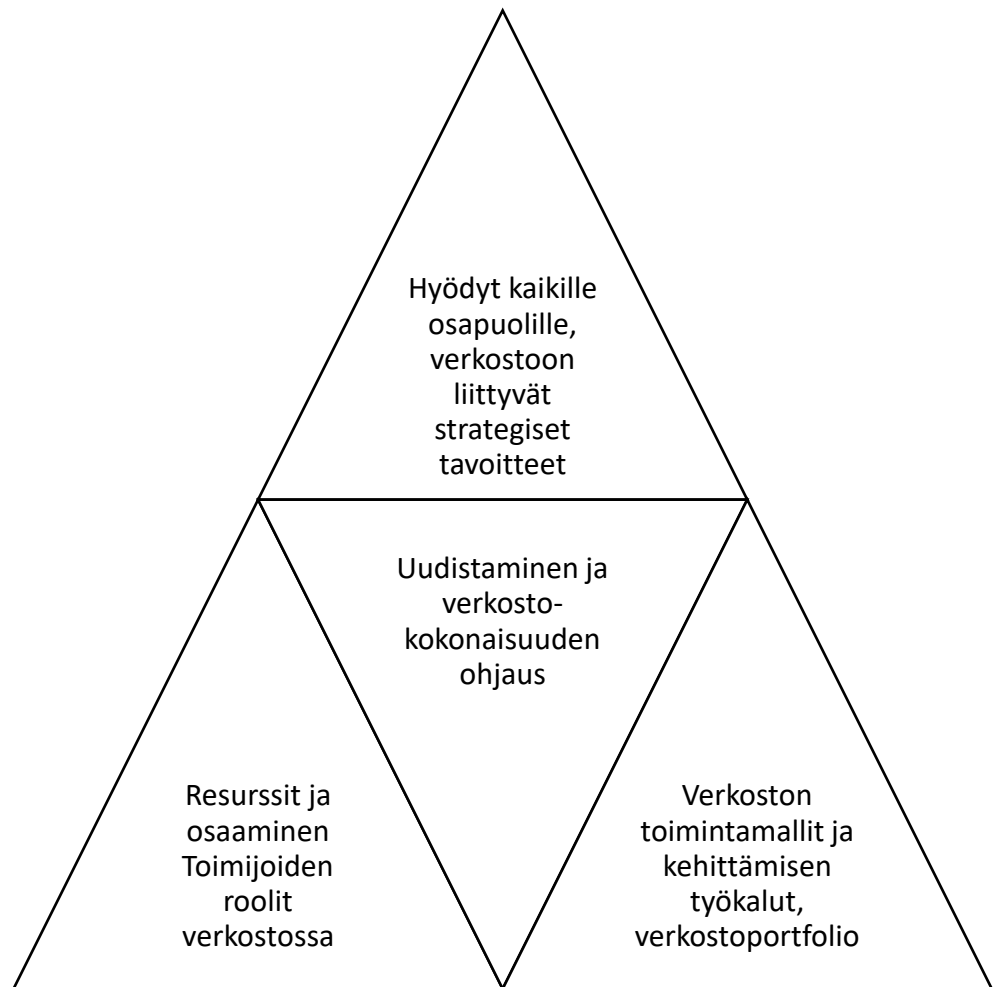
Kehittämisverkostojen tavoitteena on kehittää uusia tai olemassa olevia palveluita tai innovaatioita. Tällöin tärkeä ja keskeinen tavoite verkostojen innostamiseen ja verkostojohtamiseen lähtee myös luontaisesta halusta toimijoiden innostamiseen. (Hanna Hangasluoma, Verkostojohtamisesta vaikuttavuutta, opinnäytetyö 2019)

Hangasluoma kirjoittaa opinnäytetyössään myös kuinka verkostojohtamisen ehkäpä kaikkein tärkein tehtävä on mahdollistaa luottamisen ja sitoutumisen toteutuminen verkostossa. Keskeistä verkostojohtamisessa on mahdollistamisperiaatteen

omaksuminen, koska verkoston päätöksenteon ja toiminnan mahdollistaminen voimistavat verkostoa. Tämä antaa mahdollisuuden verkostajohtamisessa myös jaetulle johtajuudelle. (Hanna Hangasluoma, Verkostajohtamisesta vaikuttavuutta, opinnäytetyö 2019)

On hyvä myös miettiä, lähdetäänkö tekemään niitä asioita, missä omat vahvuudet tai mielenkiinto on, vai mietitäänkö, mitä tai millaisia kehittämistarpeita ja mahdollisuuksia on. Verkostomaisessa toimintatavassa voidaan huomioida myös osaamisen kehittäminen, jossa hankitaan vision toteuttamisen kannalta oleellinen osaaminen. Osaamista voidaan pyrkiä kehittämään verkostojen sisällä tai etsimällä verkostoon uusia toimijoita, joilta tarvittava osaaminen löytyy. (Niemelä 2002, 88.)

Kuvio 1 osoittaa kuinka tärkeää on verkoston yhteistyön johtaminen jotta kaikki verkoston osapuolet hyötyvät yhteistyöstä. Tätä tavoitetta tukevat myös verkoston resurssit ja osaaminen, yhteistyön prosessit, toimintamallit ja käytössä olevat työkalut.



Kuvio 1. Verkostojohtamisen viitekehys (AN, Tartu verkkoon 2014, 13)

2.3 Verkoston tavoitteellinen toiminta

Motiivi verkostoitumiseen tulla hyvin erilaisista tarpeista. Verkostoitumisella avulla voidaan pyrkiä saamaan hyötyä liittoutumien kautta, lisätä kilpailuetua tai vaikka osaamista. Saarnilehti ym. 2013, 246 kirjoittaa että ”Verkostotoiminnalla pyritään yleisesti tiedon, osaamisen ja arvojen yhdistämisellä löytämään lisäarvoa tai toimintaa. Verkostomainen toiminta voi olla kahden tai useamman toimijan välistä yhteistyötä, jossa yhteistoiminta on joko operatiivista tai strategista.”

Motivoimalla, inspiroimalla ja kannustamalla johtaja vapauttaa henkilöstön piilevät voimavarat ja luovan osaamisen. Kun suunnataan toimintaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, syntyy tuottavaa, innostunutta toimintaa ja vaikuttavaa tulosta. (Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Huuska 2010, 144)

Verkostotaktiikalla kuvataan organisaation verkostoitumisen tavoitteet ja keinot, joilla se yrittää saavuttaa nämä tavoitteet. Menetelmällä määritetään keskeiset kumppanit ja se, minkä tyyppistä ja miten syvää yhteistyötä heidän kanssaan olisi tarkoituksenmukaista tehdä. Tuloksena nimetään ryhmä yhteistyökumppaneita, jotka tukevat mahdollisimman hyvin organisaation omaa verkostotaktiikkaa. (Valkokari ym. 2007, 36.)

Johtaminen kohdistuu siihen, millaiseksi verkoston halutaan tulevan. Kooiman (1993, 35-48) on todennut, että samanaikaisesti demokraattisuuden ja tehokkuuden huomioiva ohjaus tai johtaminen on monimutkaista, dynaamista ja monipuolista. Kompleksisuutta lisää se, että vuorovaikutus verkostoissa tapahtuu monimutkaisesti. Ilman ohjausta, hallintaa ja johtamista itsenäiset autonomiset toimijat eivät voi kohdentaa toimiaan kohti samoja päämääriä. Jo pelkästään yhteisen tavoitteen määrittäminen edellyttää johtamista. ”Lisäksi verkostojohdamista tarvitaan toimijoiden tasavertaisuuden, demokraattisuuden edistämiseksi ja varmistamiseksi kaikissa verkoston prosesseissa. Johtaja ei aseta tavoitteita verkostolle vaan etsii yhdessä muiden verkostotoimijoiden kanssa yhteisiä tavoitteita.” (Haveri & Pehk 2008, 27–28)

Järvensivun mukaan on tärkeää sopia verkoston yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista. Tämä on erittäin tärkeä vaihe, koska toimijoilla voi olla hyvin erilaisia näkemyksiä verkoston tavoitteista ja usein eri aloilla toimivat henkilöt puhuvat keskenään 40 ”eri kieltä” ja lisäksi käytettävissä olevaa työaikaa joudutaan priorisoimaan hyvin tarkasti kaikkialla. Yhteisen ja kaikkia osapuolia hyödyttävien ja miellyttävien tavoitteiden ja toimintatapojen löytyminen edesauttaa siihen, että verkostoon osallistuvien toimijoiden on helpompi perustella omassa organisaatiossaan muille, miksi verkostotyöhön on tärkeää käyttää aikaa. ”Hyvä verkoston tavoite on riittävän konkreettinen ja rajattu, jotta se ohjaa ja innostaa osallistujia, mutta silti riittävän abstrakti ja avoin, ettei se rajoita näkökulmia, toimijoita tai oppimista.” (Järvensivu, Verkostojohdaminen, 2019, 147-150)

”Verkostotoiminta ei ole itseisarvo, vaan siltä tulisi aina odottaa tuloksia. Yhteistoiminnan moninaisuuden takia verkostotyöskentely on usein runsaasti resursseja vaativaa ja toimijoilla voi olla lukuisia erilaisia näkemyksiä siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan ja miten tavoitteeseen päästään. Selkeät rakenteet auttavat verkostoa pysymään koossa ja keskittämään energiansa samaan kohteeseen. Hyvillä rakenteilla varmistetaan, että tavoite on yhteinen ja toiminta tähtää samaan suuntaan. Rakenteilla varmistetaan myös toiminnan tuloksellisuus. Ristiriitaa tavoitteellisuuden ja emergoituvan todellisuuden välillä saattaa olla joskus vaikea tasapainottaa. Tavoitteen määrittely tilanteessa, jossa näkemyksemme ilmiön luonteesta muuttuu jatkuvasti ja jossa toiminta on jatkuvassa

muutoksessa saattaa olla hankalaa. Kuinka luoda sellaiset rakenteet, jotka edistävät toimintaa kohti määriteltyä tavoitetta, mutta eivät estä sen jatkuvaa kehitystä ja dynaamisuutta.” (Verkostojohtamisen opas, 2019, 19)

Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mutta verkostotyön alkuvaiheessa on usein tärkeämpää panostaa toimintaan. Eli ei jämhähdetä liialliseen suunnitteluun vaan suunnitellaan juuri sen verran kuin on tarpeen ja toimitaan nopeasti, kokeilevasti. Kokeilut kerryttävät yhteistä ymmärrystä ja innostavat osallistujia usein enemmän kuin suunnittelupöydän ääressä istuminen. Kun toimenpiteitä on tehty, pitää toimenpiteiden toimivuutta ja onnistumista arvioida ja tämän jälkeen vielä tarkistaa. Tämän syklin jälkeen (suunnittelu, toiminta, arviointi, tarkistus) pyörähtää uusi kierros käyntiin. Ensimmäisen syklin jälkeen verkosto on jo saanut jotain konkreettista aikaiseksi ja toisen kierroksen alkaessa on toiminnan suunnittelukin hedelmällisempää eri toimijoiden kesken. (Järvensivu, Verkostojohtaminen, 2019, 164-167)

2.4 Verkoston rakenteet

”Rakenteet asettavat verkostotoiminnalle puitteet. Niiden sisällä verkosto kykenee toimimaan mahdollisimman itseohjautuvasti ja tehokkaasti. Rakenteiden puuttuessa verkoston toiminta saattaa hajaantua tai olla tehotonta.” (Verkostojohtamisen opas, Valtioneuvosto, 18)

”Ollakseen aidosti integroiva ja synergiaetuja tuottava toimintaympäristö, on verkosto ja sen perustehtävä nähtävä systeeminä. Systeemiä tarkasteltaessa on ymmärrettävä sen emergentti luonne. Kun systeemin osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ne vaikuttavat toisiinsa ja kokonaisuudesta muodostuu enemmän kuin osiensa summa. Tästä seuraa, että verkosto on jatkuvassa dynaamisessa muutoksessa, kun sekä sisältö että toimijat kehittyvät vuorovaikutuksen tuloksena. Systeemisyyttä saattaa kuitenkin tehdä käsiteltävistä asioista hyvinkin kompleksisia, joka vuorostaan saattaa turhauttaa osallistujia ja saada yhteistoiminnan vaikuttamaan vaikealta, aikaa vievältä ja raskaalta. Systeemin emergenssi aiheuttaa myös sen, että toimintaa ja lopputuloksia on usein vaikea ennustaa ja määrittää. Tämän vuoksi verkostotyön tulisi olla todellisuuden ja toimintatapojen jatkuvaa arviointia ja uudelleen määrittelyä. Systeemi tarvitsee toimiakseen myös riittävästi tilaa itseorganisoitumiselle. Jos systeemiä yritetään väkisin ohjata, sen adaptoitumiskyky estyy ja kehitys lakkaa. Tämä tekee verkostotoiminnasta vaikeasti johdettavan.” (Verkostojohtamisen opas, Valtioneuvosto, 2019, 19)

”Monimuotoinen jäsenkunta ja monipolvinen vuorovaikutus edellyttävät toimiakseen systemaattisia rakenteita ja prosesseja, jotka ohjaavat toimintaa mahdollisimman tuloksellisesti kohti yhteistä tavoitetta. Yhdessä sovitut rutiinit luovat ennakoivuutta ja sitä kautta myös turvallisuutta verkoston toimintaan. Kun kaikki osapuolet tietävät, miten päätöksiä tehdään, mitä keneltäkin odotetaan ja mikä on kenenkin rooli, voidaan kaikki energia suunnata perustehtävään, eikä aikaa kulu turhaan tyhjäkäyntiin. Selkeät ja ennakoita yhdessä sovitut rakenteet ja prosessit lisäävät myös oikeudenmukaisuuden tuntua ja osallistujien välistä luottamusta, jotka ovat edellytyksiä sille, että jokainen osallistuja kykenee ilman huolta antamaan täyden panoksensa verkoston eteen.” (Verkostojohtamisen opas, 2019, 19)

Kaikilla organisaatioilla on luovia, uutta tavoittelevia prosesseja. Yleensä niitä vain ei ole tiedostettu prosesseiksi tai johtamisen kohteiksi. Jotakin tapahtuu tai tehdään. Ideoita syntyy, niistä innostutaan tai niitä tyrmätään. Toiminta on sekavaa ja tulokset vähäisiä. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 260)

”Systemaattiset rakenteet tarjoavat verkoston toiminnalle ennustettavuutta ja selkeyttä. Samalla ne luovat jäsenille turvaa ja luottamusta verkoston kykyyn ratkaista ongelmat, kun tiedetään, miten verkoston tulisi toimia missäkin tilanteessa ja missä on toiminnan rajat. Systemaattiset rakenteet toimivat yhteisenä punaisena lankana ja kiinni pitävänä liimana. Systemaattisuus ja ennakoita sopiminen saatetaan joskus tulkita turhaksi hierarkiaksi, mutta kun asiat on sovittu etukäteen, säästytään turhalta ajankäytöltä ja väärinkäsitysten jälkikäteiseltä setvimiseltä.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 20)

Luovasti toimiva sanoo useammin kyllä kuin ei, mutta luovuus ei ole suinkaan pelkästään kritiikitöntä mukaposiitivista muikeilua. Kritiikittömyyttä tarvitaan, jotta idea-avaruus kasvaa riittävän suureksi, että on edes teoriassa mahdollista synnyttää jotain hienoa. Pelkkä kritiikitön ideoiden heittäminen kuitenkin johtaa lopulta aina keskinkertaisiin ja tyhjänpäiväisiin lopputuloksiin. (Pim, olet luova, Paavo ja Lauri Järvillehto, 2019, 98)

”Ilman KYLLÄ-sanaa on mahdotonta synnyttää mitään uutta. Ilman EI-sanaa on mahdotonta synnyttää mitään upeaa.” (Pim, olet luova, Paavo ja Lauri Järvillehto, 2019, 98) Myös luovat prosessit vaativat johtamista. Nekin ovat järjestelmällisiä ja kurinalaisia. Järjestelmällisyys vain on ylemmällä tasolla, se ei ole detaljien tai sisällön ohjausta. Järjestelmällisyyttä on esimerkiksi ideoinnin ja arvioinnin tiukka erottaminen toisistaan. Molempia tarvitaan mutta eri vaiheissa. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen,

2010, 262)

Rakenteet ja prosessit voivat olla myös luovia ratkaisuja. Erilaisia fasilitointimetoja hyödyntämällä saadaan fokus pysymään olennaisessa ja käytössä oleva aika tulee hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Mitä enemmän verkosto hyödyntää virtuaalialustoja työn tukena, sitä merkittävämpään rooliin prosessin fasilitointi nousee. (Verkostojohdamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 20)

Rakenteet ja prosessit eivät yksin kykene varmistamaan toiminnan laatua, tehokkuutta tai tuloksellisuutta, sillä ihmisyhteisössä on runsaasti pinnan alla piileviä ja työskentelyprosessiin sekä toiminnan laatuun vaikuttavia tekijöitä, joita ei parhainkaan prosessi kykene tunnistamaan tai estämään. Tämän vuoksi verkostolla tulisi prosessin rinnalla olla myös:

- a. kyky tunnistaa toiminnan haasteet ja esteet
- b. rohkeus nostaa ne esille
- c. alustava ymmärrys siitä, mistä haasteet mahdollisesti johtuvat
- d. sekä tahto etsiä niihin ratkaisuja Tämä onnistuu parhaiten, jos verkosto asettuu tasaisin väliajoin arkisen toimintansa yläpuolelle ja arvioi toimintaansa kriittisesti. (Verkostojohdamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 19)

Esimerkkejä organisaation luovista prosesseista ovat uuden osaamisen kehittäminen, tuotteiden tai oman toiminnan kehittäminen, ongelmien ratkaiseminen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsiminen, strategiatyö ja yleensäkin tulevaisuuden luominen ja muutoksen aikaansaaminen. Näihin kaikkiin kuuluu myös järjestelmällistä analyysiä, mutta varsinainen läpimurto löytyy harvoin loogisen päättelyn kautta. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 262)

Paavo ja Lauri Järvilehto kertovat kirjassaan 2020, luovan prosessin vaiheista seuraavaa: Luovan työn ensimmäinen vaihe on kerääminen. Riippumatta siitä, onko edessäsi oleva luovan koitos ratkaistava ongelma, synnyttävä teos tai ihan pelkkä hauskanpito, alkaa luova ajattelu aina kyllä-sanalla puhaltamisesta täyteen mittaansa. Ihan alussa keskeisintä on, että kritiikin peikko täytyy kolkata ja piilottaa alimpaan pöytälaatikkoon. Sano siis kyllä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että riippumatta luovan työsi alasta tekeminen alkaa aina siitä, että synnytät tai tarkkaan ottaen keräät materiaalia.

Luovan työn vaihe kaksi: valikointi. Ensimmäinen työvaihe, jossa keräämääsi materiaalia on syytä tarkastella kriittisesti, on materiaalin valikointi. Etenkin siinä vaiheessa, kun materiaalia on kertynyt runsaasti, on tärkeää ensin valita käyttökelpoisimmilta tuntuvat aineistot keräämistäsi.

Luovan työn vaihe kolme: luonnostelu. Luonnos on luovan työn ensirakkaus. Se on se hetki, kun näet työsi jäljen ensimmäistä kertaa kokonaisuutena. Jos olet kerännyt riittävästi lähtömateriaalia ja seulonut jo siitä jonkinlaista parhaimmista käyttöösi, voit aloittaa luonnostelun tältä pohjalta.

Luovan työn vaihe neljä: jalostaminen. Olennaiseen keskittymien on yksi tärkeimmistä luovan työn vaiheista, mutta siihen voidaan siirtyä vasta kun ainakin ensimmäinen luonnos on valmis. Jalostaminen on valikoinnin ohella toinen työvaihe, jossa kriittinen asenne on tärkeää. Siinä missä kerätessä ja luonnostellessa huomio on paras kohdistaa suuriin linjoihin, on jalostamisessa kyse yksityiskohdista ja nyansseista. Taitava jalostaminen erottaakin mestariteoksen keskinkertaisesta työstä. Kyky jalostamiseen on myös yksi keskeisempiä tekijöistä, jotka erottavat luovat nerot amatööreistä.

Luovan työn viimeinen vaihe on viimeistely. Kun työ alkaa jalostamisen jälkeen toimia omillaan ja sen eri yksityiskohdat tuntuvat olevan hyvin keskenään linjassa, on aika antaa itselleen lupa siirtyä viimeistelyyn. Jos työssä on vielä korjattavaa, voit tehdä pieniä muutoksia. Mikäli huomaa siinä enemmän tekemistä, palaa luovan prosessin aiempiin vaiheisiin. (Pim, olet luova, Paavo ja Lauri Järvilehto, 2019)

Case: Miksi innovaatioita ei tule? (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 260)

Hitec-yritys oli huolissaan ja syystä. Patenttisalkku oli ohut verrattuna kilpailijoihin. Miksi keksintöjä ei syntynyt? Yrityksessä oli sentään yli tuhat korkeasti koulutettua asiantuntijaa.

Tutkimme asiaa. Millainen oli yrityksen innovaatioprosessi? Ensivastaus oli, ettei yrityksessä sellaista taida olla. Jotain kuitenkin löytyi. Prosessin alkua. Aloitteita saattoi tehdä. Mikä oli prosessin seuraavan vaihe? Mitä aloitteille tapahtui? Ilmeni että Aloitetoimikunta tyrmäsi ne. Ei ihme, ettei innovaatioita synny. Aloitteetkin olivat loppuneet. Toimikunta pääsi helpolla.

Yski keksintö kuitenkin löytyi viiden vuoden ajalta. Miten se oli läpäissyt prosessin?

- Eihän sitä voitu hylätä, kun se oli palkittu Suomen keksintömessuilla, muisteli eräs läsnäolija.

Yksi keksintö viidessä vuodessa. Se oli tuhatpäisen asiantuntijajarityksen innovaatioprosessin tulos. Prosessin suorituskyky ei ollut hääppöinen.

Käynnistettiin uudenlainen innovaatioprosessi ideoiden imurointi-, keksintöilmoitus-, arviointi- ja palkitsemismenettelyineen. Jo kuollut aloitetoimikunta lopetettiin virallisestikin. Perustettiin aktiivinen patenttitiimi ja luotiin menestys hakuiset arviointikäytännöt liiketoiminta-alueille. Henkilöstö koulutettiin ja projektityöskentelymalleihin lisättiin ideoiden imurointi.

Vuoden kuluttua uusi prosessi on tuottanut neljäkymmentä patentoitua keksintöä. Pääosa on teknisiä ratkaisuja, mutta joukossa oli lupaavia tuoteideoitakin.

Uuden innovaatioprosessin suorituskyky oli siis kaksisataakertainen vanhaan verrattuna. Ja se oli vielä paranemassa. Prosessi ratkaisee tuloksen. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 260)

2.5 Verkoston valtarakenteet

Kompleksisessa maailmassa, jossa kohtaamme yhä viheliäisempiä ongelmia, tarvitaan hierarkkisen organisoitumisen rinnalle uudenlaisia tapoja organisoitua. Hierarkiat ja markkinat toimivat hyvin tietyissä tilanteissa, mutta systeemisissä muutostilanteissa ja ilmiölähtöisessä asioiden käsittelyssä ne eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Hierarkkisissa organisaatioissa saattaa kuulla usein sanottavan ”ei kuulu minun työtehtäviini”, kun vastaan tulee ongelma, jota ei kyetäkään ratkaisemaan olemassa olevien ohjeiden ja sopimusten puitteissa. Tällöin saattaa tapahtua asiakkaan luukulta luukulle pompottelua, ja ongelma voi jäädä kokonaan ratkaisematta. Hierarkkinen tapa tehdä työtä on tehokas tietyissä rutiinomaisissa tilanteissa, mutta asiakkaan tarpeiden ja ympäristön muuttuessa, hierarkkisen organisaation tehokkuus häviää. Verkostot pystyvät vastaamaan kokonaisvaltaisiin muutostilanteisiin ja kompleksisiin ongelmiin paremmin. On kuitenkin tärkeää edelleen ymmärtää, että tarvitsemme sekä markkinoita, hierarkioita että verkostoja, pitää vain tiedostaa, milloin tietty tapa toimia on paras mahdollinen. (Järvensivu, Verkostojohtaminen, 2019, 37-48.)

”Verkoston toiminta edellyttää jokaiselta sen jäseneltä vahvaa vastuunkantoa ja itseohjautuvuutta. Jäsenten tulee verkostotyöskentelyyn sitoutuessaan sitoutua myös mm. muihin toimijoihin tutustumiseen, heidän osaamiseensa perehtymiseen ja luottamuksen

rakentamiseen. Voidakseen vuorostaan itse olla luotettavia ja hyödyllisiä kumppaneita, tulee heidän sitoutua toimintaan ja kantaa oma vastuunsa lisäarvon tuottamisesta, verkoston toimintakulttuurista ja toiminnan tuloksellisuudesta.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 14)

Verkostatutkimuksen kannalta on kiinnostavaa kysyä, minkälaisia suhteita keskenään verkostoituneiden, toinen toistensa resursseista riippuvaisten toimijoiden välille rakentuu ja miten näiden suhteiden toimivuutta ja rakennetta voidaan kehittää siten, että verkosto toimisi paremmin. Erityisen kiinnostavaa on tarkastella, miten toimijoiden muodostamassa systeemissä käytetään resurssikytkösten antamaa valtaa. Käytetäänkö sitä toisten manipulointiin, pakottamiseen, tai päätöksentekoon ylhäältä alas? Vai käytetäänkö sitä esimerkiksi yhteisen verkostoitumisalustan rakentamiseen ja vuorovaikutuksen laadun kehittämiseen siten, että laadukasta päätöksentekoa voidaan tehdä yhdessä alhaalta ylös? Edellinen vallankäytön tapa on (määritelmällisesti) hierarkkista ja jälkimmäisen voidaan nähdä olevan (määritelmällisesti) verkostomaista. (Järvensivu, 2019,24)

”Verkosto koostuu tasavertaisista toimijoista, joilla kaikilla tulisi yhteistyön puitteissa olla lähtökohtaisesti saman verran valtaa, yhtäläinen äänioikeus sekä tasaisesti jakautuneet vastuut. Toteutuakseen tasavertaisuus edellyttää mm. kollektiivista ja osallistavaa päätöksentekoa. Tällainen päätöksenteko ei välttämättä ole aivan yhtä tehokasta, kuin se olisi esimerkiksi käytettäessä asemavaltaa, mutta päätöksiin sitoutuminen on sen sijaan huomattavasti parempaa, kun kaikki ovat olleet päätöksenteossa osallisena. Vaikka verkostotyöskentely lähtökohtaisesti perustuukin tasavertaiseen yhteistyöhön, on siinä, kuten kaikissa muissakin inhimillisissä vuorovaikutustilanteissa, läsnä vallan käsite ja sen ilmenemismuodot. Valtaa voi olla mm. henkilöillä, joilla on enemmän tietoa tai suhteita kuin toisilla. Käsitys vallan jakautumisesta voi perustua myös verkostossa sovittuihin rooleihin vaikkeivät ne eksplisiittisesti valta-asemaa sisältäisikään. Lisäksi jäsenten taustaorganisaatioihin saattaa liittyä ennako-oletuksia valta-asemasta. Verkostoa johdettaessa tuleekin olla hyvin tietoinen vallan eri ilmenemismuodoista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista. Jos jollakulla verkoston jäsenenellä (verkoston johtaja mukaan lukien) näyttäisi olevan valta-asema muihin toimijoihin nähden, tämä saattaa vähentää muiden toimijoiden sitoutumista ja vastuunottoa.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 14)

Asiantuntijaryhmä juuttuu helposti arvovaltakysymyksiin ja oppiriitoihin osaamatta hyödyntää yhteistyön mahdollisuuksia tai luovia työskentelytekniikoita, vaikkapa työpajatekniikkaa. Asiantutijat voivat olla myös liiaksi yhtä näkökulmaa edustavia.

Syvällinen mutta kapea faktatieto kahlitsee luovuutta ja rajaa ajattelua. Se miten asiat ovat, estää näkemästä miten ne voisivat olla. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 114)

”Moniäänisyys ja monimuotoisuus ovat yksi verkostotoiminnan eduista. Juuri jäsenten erilaisuus ja heidän toisistaan poikkeavat näkökulmat tuottavat sen lisäarvon, jota yhdessä tavoitellaan. Näin ollen, mitä moninaisempaa ja moniäänisempää verkostotyö on, sitä kattavampia myös sen tulokset ovat. Tämän vuoksi moniäänisyyteen pitäisi pyrkiä niin verkostoa perustettaessa kuin sen toimintaa johdettaessa. Moniäänisyys, monialaisuus ja monimuotoisuus tuottavat verkostotoiminnalle kuitenkin myös omat haasteensa. Jäsenten erilaisten tiedollisten ja taidollisten taustojen sekä erilaisten näkökulmien johdosta yhteisen ymmärryksen luominen ei aina ole helpoin mahdollinen tehtävä. Lisäksi esimerkiksi jäsenten omat uskomukset ja arvot sekä mm. heidän taustaorganisaatioittensa toimintakulttuurit vaikuttavat kaikki siihen, miten kukin yhteistoimintaa peilaa. Tämä taas tuottaa runsaasti tilaisuuksia virheellisille tulkinnoille ja väärinkäsityksille” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 18)

Joskus luovat ihmiset ja todelliset huippuosaajat karttavat tiimityötä ja latistavia työryhmiä. He ovat tiimejä yksinäänkin. Kaikkia ei pidä tiimityöhön pakottaa. Huippuosaaja on usein yksinäinen susi, joka saalistaa parhaiten ilman meluisia kumppaneita. Pätevä tekninen osaaja voi myös pelätä, että joutuu tekemään työn ja tiimi ottaa kunnian. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, s 114)

Mikään itsestään käynnistyvä patenttilääke tiimityö siis ei ole. Kyse on siitä millaista erilaista osaamista on käsillä ja miten sitä pystytään hyödyntämään yhteisen päämäärän hyväksi. Ratkaisevia tekijöitä erilaisuuden hyödyntämisessä ovat työskentelymenetelmät ja yhteistyökyky. Tiimityö vaatii - erityisesti aluksi - valmentavaa johtamista. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, s 114)

2.6 Verkoston jäsenet: sitoutuminen ja luottamus

”Verkoston jäsenet tuovat toiminnalle sen moniäänisyyden ja resurssit. Ilman sitoutuneiden jäsenten panosta verkoston lisäarvo jää saavuttamatta. Verkoston olemassaolon peruste on sen tuottama synergia ja lisäarvo. Ilman niitä ei verkostolla ole merkityksellistä tehtävää. Verkoston lisäarvo syntyy jäsenten yhteisen tiedonrakentamis- ja työskentelyprosessin lopputuloksena. Kukin jäsen tuo prosessiin omat tietonsa, osaamisensa, verkostonsa, näkemyksensä, havaintonsa, tulkintansa ja kokemuksensa.

Verkostotyö on yhteisen tietoisuuden ja todellisuuden rakentamista näistä elementeistä ja syntyneen yhteisen näkemyksen pohjalta toimimista. Parhaan synergian ja lisäarvon saavuttamiseksi tulisi työskentelyn olla mahdollisimman moniäänistä, systeemistä ja vuorovaikutuksessa edelleen kehittyvää.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 18)

Pitkän aikavälin sitoutumisen syntyyn vaikuttavat selkeästi eräät tekijät. Ensinnäkin, jos visio ja tavoitteet koetaan tärkeiksi, on helpompi antaa panos näiden toteuttamiseen. Jos työyhteisössä uskotaan ja luotetaan yksilöön, sitoutuminen kasvaa. Näin käy myös, jos työyhteisö antaa mahdollisuuden käyttää omia kykyjä ja kasvaa osajana ja ihmisenä. Lyhyen aikavälin sitoutumiseen vaikuttavat konkreettisemmat tekijät: se, että työni on mielekästä, että saan osallistua omaa työtäni koskevaan suunnitteluun, että työviihtyvyys on hyvä ja että saan muilta työyhteisön jäseniltä välitöntä palautetta työstä. Sitoutuminen on vähäisempää, jos minulle määrätään töitä minua kuulematta. (Johtamisviestintää, Åberg 2006, 30)

”Sitoutuminen ja motivaatio ovat pitkälti kiinni siitä kokemuksesta, kuinka hyödylliseksi verkoston jäsen kokee verkostotyön itselleen ja kuinka tasapainoisena hän siitä saatavan panos-tuotossuhteen kokee. Se, kuinka hyvin kukin verkoston jäsen saa prosessista itselleen ja mahdolliselle taustaorganisaatiolleen lisäarvoa, riippuu siitä, kuinka itseohjautuvasti hän itse hyödyntää yhdessä oppimisen prosessien kautta syntyvää uutta tietoisuutta omaan kehittymiseensä ja omaksi hyödykseen. Sitoutumiseen, motivaatioon ja vastuunkantoon vaikuttaminen voi olla haastavaa tilanteessa, jossa toimijoilla ei ole asemavaltaa suhteessa toisiinsa, vaan yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja toimijoiden haluun olla yhteistyössä. Tämän vapaaehtoisuuden vastinpari on vastuunotto omista tarpeista. Jos verkostolainen ei ole sisäistänyt omaa vastuutaan, on riskinä, että hän ulkoistaa omat tarpeensa ja edellyttää muilta niiden täyttämistä. Tämän vuoksi verkostotyössä on olennaista, että jäsenten valintaan käytetään riittävästi aikaa ja että toiminta perustuu toimijoiden vastuullisuuden ja itseohjautuvuuden tukemiseen, ideoiden myymisen ja velvoittamisen sijaan. Verkostojohtamisen tehtävä on tehdä sitoutumiseen ja vastuunkantoon liittyvät ilmiöt mahdollisimman näkyväksi ja altistaa ne keskustelulle.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 22)

Tiimityöllä tavalliset ihmiset voivat saada ihmeitä aikaan. Meredith Belbin on tutkinut tiimityötä vuosikymmeniä. Hän on kokeissaan havainnut, että huippuosajista koostuva tiimi ylittää yleensä vain keskinkertaisiin tuloksiin - häviten kirkkaasti "keskinkertaisuuksien" tiimille, joka usein menestyy parhaiten. Ratkaisevia tekijöitä ovat erilaisuus ja kyky toimia

tiiminä yhteisen tavoitteen eteen. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 113)

Henkisessä työssä, jossa suorituksen määrää on vaikea arvioida, on olennaista, haluaako työntekijä itse, että tehtävät ja tavoitteet tulevat toteutetuksi. Niinpä johtajan keskeisenä haasteena on innostaa, motivoida ja sitouttaa luovat osaajat organisaation yhteisiin tavoitteisiin: saada heidät itse haluamaan osaamisensa antamista organisaatiolle. Jos motivaatiota tähän ei ole, ei tuloksiakaan synny, sillä vain motivoitunut osaaja haluaa itse panostaa työhönsä ja vastata siitä. Motivointi on siis avainsana pyrittäessä sitouttamaan luovia osaajia työyhteisöön. (Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Huuska 2010, 145)

”Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottaakseen valitun organisoitumismallin hyödyt täysimääräisesti tulisi verkostotoiminnan perustua niin pitkälle kuin mahdollista verkoston ja sen jäsenten itseohjautuvuudelle. Vain siten systeemi kykenee aidosti reagoimaan dynaamisesti ympäristöönsä. Yksilöt sitoutuvat heille jakautuviin tehtäviin, kun ovat itse saaneet vaikuttaa toiminnan organisoitumiseen ja sen muotoihin.” (Verkostojohdamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 15)

Arvonsa tuntevien, itsenäisten ja lahjakkaiden ihmisten motivoiminen on vaativaa. Työyhteisön hyvä henki on erinomainen sitouttaja ja vastuu hyvän työyhteisön ja hyvän organisaationkulttuurin rakentamisesta on johtajalla. Tarvitaan visionäärinen, innostava ja kannustava johtaja, jonka toimintaa sävyttää vahva oma sitoutuminen organisaatioon ja tavoitteisiin. (Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Huuska 2010, 146)

Luottamusta tarvitaan yrityksen kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla, missä toimijoiden yhteistyö on tärkeää. Vastavuoroinen luottamus lisää taloudellisten toimijoiden halukkuutta tukea toisiaan. Luottamuksen on sitä tärkeämpää, mitä suurempi merkitys on työyhteisön tehokkaalla tiedon vaihdannalla, sitoutumisella, oppimisella ja yhteistyöllä; sekä mitä suurempi on toimijan riski ja riippuvuus. Luottamus korostuu erityisesti tilanteissa, mihin sisältyy epävarmuutta ja haavoittuvaisuutta. Voidaan oikeastaan sanoa, että kaikki sosiaalinen toiminta ja organisoituminen edellyttävät jossain määrin luottamusta. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

Luottamus on se liima, joka saa vapaat toimijat jatkamaan yhteistyötä keskenään ilman sen tarkempia sopimuksia. Luottamus on se voima, joka tuo toimijat yhteen vaikeuksien

edessä. Luottamus ei yksin riitä hyvään yhteistyöhön mutta ilman luottamusta ei yhteistyötä synny. (Järvensivu, 2019, 39)

Motivaation kannalta olennaisen tärkeä tekijä on luottamus - se että luova osaaja tuntee saavansa johtajan luottamuksen ja että hän voi aina luottaa johtajaan. Kuten hyvän valmentajan luottamus urheilijaan lisää tämän itseluottamusta ja onnistumisen mahdollisuuksia, niin myös hyvän johtajan luottamus saa työntekijän uskomaan itseensä ja siihen, että onnistuu. (Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Huuska 2010, 146)

Tähänastisen luottamusta käsittelevän monitieteisen tutkimuksen mukaan luottamus on eräs tärkeimmistä tehokasta ja tuloksellista kommunikaatiota, sitoutumista ja yhteistyötä selittävästä tekijöistä. Luottamuksen on todettu olevan keskeinen menestystekijä niin perinteisesti toimiville tuotekehitystiimeille kuin teknologian välityksellä kommunikoiville virtuaalitiimeille ja organisaatioille. Palveluliiketoiminta, T&K yhteistyö, kumppanuudet, strategiset asiakkuudet ja ulkoistaminen edellyttävät kaikki toimijoiden välistä luottamusta. Luottamus mahdollistaa uuden tiedon luomisen, oppimisen sekä teknologian ja palveluiden kehittämisen verkostoyhteistyössä. Luottamuksella on keskeinen merkitys innovaatiotoiminnassa. Luottamus vaikuttaa sitoutumiseen, ja sekä luottamus että sitoutuminen voivat lisätä työntekijän motivaatiota ja tavoitteita yli sen, mihin päästään ulkoisten kannustimien avulla. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

Laajan verkoston hallinta on oma kyvykkyytensä. Esimerkiksi verkostojen rajapinnoissa tehtävä työ vaatii työntekijöiltä yhä enemmän joustavuutta ja kykyä itsensä ja oman työnsä johtamiseen. Tällainen verkostojen rajapinnoilla tehtävien töiden hoitaminen vaatii monenlaista "perusosaamista". Hyviä yhteistyö- ja viestintätaitoja, empatiaa, muutoksen sietämistä ja epäonnistumistenkin sietämistä. Itseohjautuvuuteen on syytä kannustaa ja valmentaa työntekijöitä. (Valkokari ym. 2014, 45-46)

Luottamuksella on keskeinen rooli monissa johtamisopeissa, missä luottamuksen nähdään lisäävän johtamisen tuloksellisuutta. Alaiset, jotka arvioivat esimiehen luotettavaksi eivät kuluta liiaksi energiaa suojautuakseen, pystyvät laajentamaan työrooliaan ja ottamaan henkilökohtaisia riskejä esimerkiksi kertomalla esimiehelle herkkää informaatiota. Luottamus vaikuttaa myös siihen, miten alaiset näkevät esimiehen välittämän informaation, päätökset ja tavoitteet. Mikäli alainen ei luota esimieheen, ei hän myöskään sitoudu esimiehen tekemiin tavoitteisiin ja päätöksiin. Alaisten esimestä kohtaan kokema luottamus lisää tyytyväisyyttä esimestä kohtaan, työntekijöiden panostusta työhön ja esimiesten tuloksellisuutta. Luottamuksella on voimakkain vaikutus

työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, mutta työssä menestymiseen ja työn tuloksellisuuteen vaikuttaa luottamuksen lisäksi myös muut tekijät.

Luottamuksen merkitys esimies-alaisuudessa kasvaa silloin kun esimiehen kontrollivalta vähenee tai on tehotonta, esimerkiksi pitkälle erikoistuneiden tietotyöläisten johtamisessa, etätyöskentelyssä ja virtuaalitiimeissä. Luottamuksen merkitys kasvaa myös, jos työn suorittamiseen tarvitaan monen erilaisen asiantuntijan osaamista ja ulkopuolisia asiantuntijoita, työtehtävät ovat kompleksisia ja jäsentymättömiä, työtehtävien suorittaminen vaatii läheistä yhteistyötä ja työtoverit ovat riippuvaisia toistensa suorituksista. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

Esimies-alaisuudessa luottamuksen syntymiseen voidaan ajatella vaikuttavan sellaisten tekijöiden kuin esimies tai johtaja ja hänen toimintansa, alainen ja hänen toimintansa, sekä esimiesalaisuuden luonne. Esimiehellä on merkittävä rooli luottamuksen rakentamisessa. On luonnollista, että myös alainen luottaa esimieheen, jonka kokee kyvykkääksi hoitamaan oman tehtävänsä. Luottamusta esimiehen kyvykkyyteen voi rakentaa esim. esimiehen ammatillinen osaaminen keskeisillä alueilla, esimiesosaaminen sekä kyvykkyys vaikuttaa ja hankkia resursseja. Hyväntahtoisuus taas liittyy koettuun esimiehen motivaatioon ja aikomuksiin toimia alustensa hyväksi. Hyväntahtoisuus voi ilmetä esimerkiksi esimiehen halukkuutena huomioida alaisten yksityiselämä, organisoida työt joustavasti, pyrkimyksenä pitää alustensa puolia organisaatiossa tai kiinnostuksena kuulla alaisten näkemyksiä päätöksenteon tueksi. Luottamusta esimiehen johdonmukaiseen toimintaan rakentaa rehellisyys, reiluus ja johdonmukaisuus. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

Organisaation toimintatapojen, käytäntöjen ja päätösten reiluus ja oikeudenmukaisuus voi vaikuttaa myös esimiestä kohtaan koettuun luottamukseen, sillä ne voidaan nähdä viestivän myös esimiehestä tai esimiehesuhteen laadusta. Päätöksiin johtavien toimintaprosessien oikeudenmukaisuus ja alaisten mukaan ottaminen päätösprosesseihin vaikuttaa myös työntekijän luottamukseen, sillä niiden voidaan nähdä viestivän kunnioituksesta ja arvostamisesta alaista kohtaan. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

Luottamuksesta syntyy elinvoimaa ja energiaa, joka mahdollistaa yksilöiden ja organisaatioiden tehokasta, sujuvaa toimintaa ja tuloksia. Elinvoima on tahto-, tunne- ja toimintaenergiaa. Käytännössä se on rohkeutta ja valmiutta olla avoin, kohdata sekä

pystyä huomioimaan ja hyväksymään erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia. Myös ristiriidat ja jännitteet voivat tuottaa luottamuksen ilmapiirissä energiaa, joka poikii aktiivista vuorovaikutusta sekä rohkeutta vaikuttaa (vrt. Nurmio & Turkki 2010). Elinvoima näkyy ihmisten motivaatiossa, innostumisessa sekä erilaisten kykyjen, osaamisten ja taitojen täysmittaisena hyödyntämisenä. Esimerkkejä ovat muutosprosessien läpivieminen, joissa uskalletaan ottaa riskejä mentäessä kohti tuntematonta ja ennustamatonta. Elinvoimaa syntyy luottamuksesta ja vastavuoroisesti elinvoima vahvistaa luottamusta.

(Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, Savolainen, 2013)

Organisaatorakenteet muuttuvat niin ikään, kun esimiehiä ja esimiestasoja vähennetään. Siksi yhteistyön edellytyksiä on vahvistettava. Kun työelämä muuttuu valtavalla vauhdilla liiketoimintamallit, toimijasuhteet, johtajuus ja esimiestyö painottuvat yhä selvemmin kilpailun ja yhteistyön luoman jännitteen tasapainottamiseen ja hallintaan. Esimiesten puute tai työkuormitus vähentää vuorovaikutuksen mahdollisuuksia, mikä taas sotii luottamuksen luomista ja ylläpitämistä vastaan. Toiminta muuttuu yhä monimutkaisemmaksi ja epävarmemmaksi ja vaikeammin hallittavaksi. Tarvitaan kykyä turvattomuuden, epävarmuuden ja muutoksen sietämiseen. Juuri luottamukseen satsaavia esimiehiä kaivataan yhä useamman ”joukkueen” valmentajaksi. Kun uusia kompetensseja ja voimavaroja tarvitaan, luottamusjohtajuus kuuluu tärkeisiin esimiehen vaikutuskeinoihin toimivan yhteistyön ja tulosten tavoittelussa. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

”Jotta toimijat kykenisivät avoimesti ja huoletta jakamaan omia näkemyksiään ja tietoaan sekä arvostamaan toistensa näkemyksiä ja esittämään toisille oikeanlaisia kysymyksiä, on tärkeää oppia tuntemaan kumppani. Mitä enemmän jäsenet tietävät toistensa taustoista, osaamisesta, tavoitteista ja tahtotiloista, sitä paremmin he kykenevät hyödyntämään erilaisuutta ja toistensa osaamista. Tunteminen on edellytys myös luottamuksen rakentumiselle. Jotta vuorovaikutus olisi avointa, tulee verkoston sisällä vallita hyvä luottamus. Verkostotyö perustuu löyhiin suhteisiin ja toimijoiden lähtötarpeet sekä agendat voivat poiketa ratkaisevasti toisistaan. Tällaisessa tilanteessa luottamuksen rakentuminen ja toisten osaamiseen tutustuminen saattaa viedä runsaasti aikaa. Luottamuksen puutteen sanotaankin olevan yksi merkittävimmistä hyvän verkostotoiminnan estävistä tekijöistä.” (Verkostojohdamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 21)

2.7 Verkostojohtamisen työkaluja

On olemassa erilaisia menetelmiä verkostosuhteiden ja -tavoitteiden jäsentämiseen: Organisaation kannattaa laatia itselleen verkostoportfolio. Verkostoportfolioista on helpompi hahmottaa, kuinka laajassa organisaatioiden ja ihmisten muodostamassa verkostossa organisaatio toimii nykyhetkellä ja millaisissa verkostoissa kannattaisi toimia tulevaisuudessa, jotta organisaation toiminta palvelisi olemassa olevaa strategiaa ja visiota mahdollisimman hyvin. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 27-28)

Verkostoportfolioa tarkastelemalla voi paremmin nähdä millaisia yhteyksiä verkostoissa toimivilla toimijoilla on. Yhteydet voidaan määritellä neljään eri kategoriaan:

- hyvälaatuinen vahva yhteys
- heikkolaatuinen vahva yhteys
- hyvänlaatuinen heikko yhteys
- heikkolaatuinen heikko yhteys

Hyvänlaatuinen vahva yhteys voi olla esimerkiksi sellaista, että luottamuksellista yhteistyötä tehdään usein ja tietoa jaetaan paljon. Heikkolaatuinen vahva yhteys puolestaan on sellaista, että yhteistyötä tehdään paljon, mutta toimijoiden välillä ei ole luottamusta ja tietoa todennäköisesti pimitetään puolin ja toisin. Hyvänlaatuinen heikko yhteys voi olla esimerkiksi sellainen, että henkilöt kohtaavat toisiaan vain satunnaisesti seminaareissa, mutta jakavat keskenään tietoa hyvinkin luottamuksellisesti.

Huonolaatuisessa heikossa yhteydestä voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun kollegat tapaavat satunnaisesti koulutuksessa ja vaihtavat keskenään tyhjänpäiväistä tietoa. Näiden erilaisten yhteyksien hahmottamisen lisäksi on tärkeää ymmärtää, missä verkoston aukot piilevät. Millaisiin verkostoihin pitäisi olla yhteyksiä, mutta ei ole? Näiden aukkojen sekä heikkojen ja vahvojen yhteyksien hahmottaminen on tärkeää verkostojohtamisen näkökulmasta. Heikkojen ja vahvojen yhteyksien suunnitelmallinen kehittäminen ja aukkojen kurominen umpeen oikeissa paikoissa, uudistaa verkostoa ja edistää verkoston uudistumista. (Verkostojen johtaminen, 181-183)

Verkstoroolien pohdinnan avulla tunnistetaan, millaisissa rooleissa organisaatio ja sen henkilöstö toimivat eri verkostoissa ja missä rooleissa ollaan vahvimmillaan. Lisäksi on hyvä arvioida, mitä nykyisiä rooleja olisi syytä vahvistaa ja millaisia uusia rooleja kannattaisi tavoitella kilpailukyvyyn parantamiseksi ja verkoston tarpeisiin vastaamiseksi.

Myös uusiin rooleihin kannattaa pyrkiä, ja yksilön pitäisi pystyä tilanteen niin vaatiessa myös vaihtamaan rooliaan. (Valkokari, Hakanen & Airola 2007, 31)

Laajennettu osaamiskartan avulla voidaan ilmentää organisaation ydiosaamiset ja listauksen tarvittavista uusista osaamisista. Tässä yhteydessä on tärkeää pohtia mm seuraavia kysymyksiä:

- Mikä muu osaaminen (ydiosaamisten lisäksi) on tärkeää organisaation tulevaisuuden menestyksen kannalta?
- Tuleeko asiakkaan tai verkostojen kautta painetta kehittää tai uudelleen suunnata osaamisiamme?
- Mitä täydentävää osaamista verkostoista on tarve hankkia?

Mikäli uuden verkoston kokoamiselle nähdään tarvetta, on syytä tiedostaa onnistuneen verkostotyön tärkeimmät elementit.

Onnistuneen verkostotyön elementtejä on eri tutkimuksissa listattu jopa satoja. Järvensivu nostaa tärkeimmiksi luottamuksen, sitoutumisen ja tuntemisen. Nämä kolme ovat ehdoton edellytys, jotta löydetään yhteiset tavoitteet. Verkostotyötä tarvitaan eniten juuri silloin, kun yhteisten tavoitteiden löytyminen ja win-win tilanteet tuntuvat etäiselle. Esimerkiksi viheliäiset ongelmat koostuvat usein niin monitahoisista tekijöistä, että ongelman ratkaisemiseen tarvittavien osapuolten intressit ovat hyvin kaukana toisiaan ja saatetaan ajatella, että yhteistyölle ei ole edellytyksiä siksi koska intressit eivät kohtaa. Tällöin tarvitaan luottamusta, tuntemista ja sitoutumista, jotta yhteiset tavoitteet löydettäisiin. Luottamus ja sitoutuminen verkostotyöhön ei kuitenkaan synny itsestään. Ja tunnemmeko me useinkaan riittävän hyvin verkostoissamme tapaamiamme henkilöitä? Näiden tekijöiden vahvistamiseen käytetty aika saa verkostotyön kukoistamaan. (Järvensivu 2019, 60-62)

Tärkeimpien elementtien vahvistamisen lisäksi tulee uutta verkostoa kootessa kiinnittää huomiota verkoston ja niiden johtamisen eri kehitysvaiheisiin. Järvensivu (2019, 141) nostaa esille neljä perusvaihetta, jotka ilmenevät yleensä vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kootaan verkosto. Järvensivu korostaa, ettei verkostoa pidä koota toisten puolesta vaan yhdessä muiden kanssa ja toisten mielipiteitä kuunnellen. On tärkeää pyrkiä kartoittamaan kaikki ne (henkilöt, ryhmät, yksiköt, organisaatiot jne.), jotka liittyvät tulevan verkoston käsittelemään haasteeseen. Useimmissa tapauksissa avoimuus on tärkeää, kun kootaan verkostoa mutta joissakin tapauksissa voi olla hyvä lähteä liikkeelle hieman suljetummin. (Järvensivu 2019, 141-142)

Verkostomaisen organisoitumisen hyödyt ovat erittäin selviä. Vaikuttava ja tuloksellinen verkostotyö vaatii verkostotyön osaamista ja suunnitelmallisuutta. Muutoin verkostotyöhön käytetty resurssi voi valua hukkaan. Organisaation verkostosuhteita voi analysoida ja niitä voi pyrkiä systemaattisesti kehittämään. ”Verkostoa ja verkostoitumista aktiivisesti johtamalla voidaan kuitenkin ratkaisevasti vaikuttaa siihen, millaista lisäarvoa verkosto jäsenilleen ja sidosryhmilleen tuottaa.” (Verkostojohtamisen opas 2019, 9)

”Verkoston toimivuutta voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta:

- Verkoston synnyttämä synergia ja sen tuottama lisäarvo
- Rakenteiden kyky auttaa pääsemään haluttuun lopputulokseen
- Yhteistyön toimivuus ja vuorovaikutuksen laatu
- Verkostojäsenten sitoutuneisuus ja itseohjautuvuus”

(Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 16)

Verkoston jo toimiessa, Järvensivu kertoo että neljännessä vaiheessa tehdään verkoston vaikutusten arviointia ja levittämistä. Voi olla niin, että verkosto on omasta mielestään onnistunut tehtävässään hyvin ja saanut aikaiseksi hyviä työkaluja ratkaistavissa olleen haasteen ratkaisemiseksi. Mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että verkosto olisi onnistunut ulkoisten arviointikriteerien perusteella. Verkoston ulkopuoliset toimijat eivät kenties ole kuulleetkaan koko verkostosta, saati sen aikaansaamista tuotoksista. Mitä tällaisessa tilanteessa on tehtävissä? Ensin on syytä pohtia voiko verkoston aikaansaannoksia tuotteistaa ja myydä markkinoilla? Tai voiko ratkaisua levittää hierarkkisesti? Jos ei, niin pitää jatkaa verkostoitumista. Eli mukaan verkostotyöhön houkutellaan sellaisia toimijoita, jotka voivat auttaa ratkaisujen levittämisen- ja juurruttamistyössä. (Järvensivu, Verkostojohtaminen, 2019, 168-172)

2.8 Verkoston sisäinen viestintä

Sanotaan että viestinnän avulla ihmisille luodaan tarkoituksia. Viestinnän avulla luodaan tarkoituksia myös organisaatiossa toimiville. Sen avulla ihmiset saadaan järjestäytymään organisaation perustavoitteiden taakse. (Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Huuska 2010, 117)

Keskittyvä kuunteleminen on tehokas tapa vahvistaa olemassa olevia suhteita ja välittää

empatiaa. On sanottu, että paras lahja, jonka toiselle ihmiselle voi antaa, on jakamaton huomio – siis kuunteleminen. Yksinkertaisimmillaan tarvitaan vain yksi lause: kerro minulle, mitä sinulle kuuluu. Tiimiälyä arvostavassa organisaatiossa ihmiset kuuntelevat toisiaan halki osasto- ja tiimirajojen: olennaista ei ole se, millä organisaatiohierarkian tasolla kukin on, vaan että jokaisella on oikeus tulla kuulluksi – ja samaan aikaan kuunnella muita. (Hakola, Hiila, Tukiainen, Tiimiäly, 2019, e-kirja)

Luovalle asiantuntijaorganisaatiolle viestinnän merkitys on keskeisen tärkeä: se on kuin verenkierto, se yhdistää organisaation, pitää sen elossa, luovana ja toimivana. Uutta luovaa osaamista ja innovaatioita syntyy parhaiten, kun organisaatiossa vallitsee avoin ja yli reviirirajojen vaikuttava, jatkuva dialogi ja kommunikaatio. Se tuo lisäarvoa toimintaan mahdollistamalla myös vapaiden ja ennakoimattomien spin off -ideoiden syntyminen. Ja luova ajattelu - olipa kysymyksessä johtajan tai henkilöstöön kuuluvan osaajan ajattelu - voi vaikuttaa organisaation toimintaan vain, jos se saadaan tehokkaasti leviämään ja myös ymmärretyksi kaikilla tasoilla. (Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Huuska 2010, 117)

Koska tiimien työtä suunnataan vision avulla, korostuu luonnollisesti vision selkeä viestiminen. Toiminta joustavissa sekaryhmissä edellyttää tehokasta pienryhmäviestintää, ryhmädelegointia, toimivia kokouksia, koordinoivaa viestintää sekä tietoverkkojen hyödyttämistä. Sitoutumisen ja omistamisen tunteen synnyttäminen ja ylläpitäminen tapahtuu motivoivan viestinnän avulla. (Johtamisviestintää, Åberg, 2006, 197)

Tiimi tarvitsee operatiivisen tiedon lisäksi tietoa yleisemmistä asioista. Tätä tarvitaan, jotta tiimiläiset voivat asemoida omaa työtään ja hahmottaa työn edistymistä. Tiimin vetäjä voisi koettaa käynnistää tiimissään synergisiä prosesseja. Haasteiden esittäminen, luovat ongelmanratkaisumenetelmät, huipputasovertailu, yhteisöllisyyden korostaminen, ryhmähenki ja sen suuntaaminen nousevat tärkeiksi. (Johtamisviestintää, Åberg, 2006, 197)

Myös kommunikaatiolla on vahva yhteys luottamukseen. Esimiehen avoin kommunikaatio voi vaikuttaa myönteisesti alaisen luottamukseen, vaikka tulos- ja kehityskeskusteluiden tavoitteet olisivat tiukatkin. Luottamusta esimies-alaisuudessa rakentaa erityisesti kommunikaatio, mikä on avointa, oikea-aikaista, konsultoivaa ja tuo selityksiä päätöksenteolle. Kommunikaatio tekee myös toisen toimijan luotettavuuden arvioinnin mahdolliseksi. Kommunikaation myötä luottamus voi lisääntyä ja lisääntynyt luottamus puolestaan vahvistaa kommunikaatiota. Alaistensa kanssa avoimesti keskusteleva ja

neuvotteleva esimies voi näin rakentaa luottamusta alaisiinsa, jotka puolestaan palkitsevat luottamuksen kommunikoimalla avoimemmin esim. kehitysideoita. Alaisen voi olla helpompi hyväksyä myös vaikeat päätökset, jos hän luottaa esimieheensä. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

”Voidakseen onnistua, verkostoyhteistyö edellyttää mahdollisimman sujuvaa tiedon kulkua ja hyvää vuorovaikutusta. Vain niiden kautta voidaan saavuttaa tavoiteltavia synergiaetuja, joita ei muilla organisoitumisen tavoilla olisi saavutettavissa. Tämä edellyttää vuorovaikutukselta ennen kaikkea avoimuutta ja aitoa dialogisuutta. Verkostotyössä kaiken keskiössä on yhdessä ajattelemisen ja laadukas vuorovaikutus. Vuorovaikutus on parhaimmillaan silloin, kun jokainen osapuoli on valmis jakamaan omaa osaamistaan ja arvostamaan toisten vastaavaa. Jotta tällainen yhteistyö ihmisten välillä olisi mahdollista, on tiettyjen edellytysten täytyttävä.” (Verkostojohdamisen opas, Valtioneuvosto, 18)

Vaikuttava viestintä huomioi sen, ettei ”itseviittaus” ole hyvä keino oman sanoman levittämiseen. Viestinnän ammattilaisten yksi tärkeä rooli onkin purkaa tätä itseviittauksen kulttuuria. Itseviittauksella tarkoitetaan sitä, että tyypillisesti ihmiset ja organisaatiot näkevät ympäristön omasta perspektiivistään, ja jokainen painottaa ja pitää tärkeänä eri asioita. Tämä yksipuolinen näkökulma vaikuttaa usein myös viestintäämme, ja viestinnän vaikuttavuus kärsii. Viestinnässä on aivan oleellista kiinnittää huomiota viestin saajaan. Miten hän tai he, joille haluamme viestiä, kokevat tai näkevät maailman? Mitä he pitävät tärkeänä, ja mikä saa heidät kiinnostumaan viestistämme? Onnistuneen viestinnän kannalta tärkeimmät taidot ovatkin muiden perspektiiviin asettuminen ja merkitysten luominen. Eli aina kun viestimme organisaationa tai henkilöinä, meidän pitäisi osata ajatella maailmaa toisten perspektiivistä. Vain näin voimme toteuttaa viestintää, joka koetaan merkitykselliseksi kohderyhmissä, joille viestimme. Pitää myös huomioida, että tietyt viestinnän tasot vaativat erityisosaamista, koska viestinnällä on suuri vaikutus kohderyhmään. Esimerkkejä tällaisesta erityistä osaamista vaativasta viestinnästä on kriisiviestintä ja kontaktit median kanssa. (Schoemaker & Vos 2004, 20.)

”Vuorovaikutuksen tehtävä on tuottaa tavoiteltavaa lisäarvoa, sillä ilman vuorovaikutusta ei synny uutta eikä jäsenten ajattelu muutu yhteiseksi.” Ollakseen eteenpäin vievää ja ajattelua kehittävä, verkostovuorovaikutuksen tulisi noudattaa dialogisuuden periaatteita. Dialogi on kehittyntä vuorovaikutusta. Se on yhdessä ajattelua, joka edellyttää tasavertaista, toisen näkemystä kunnioittavaa yhteistyöhön perustuvaa uuden luomista. Dialogissa olennaiseen rooliin tulevat erityiset taidot, kuten toisen kuuntelu, avoin ja suora

kommunikaatio, malttaminen ja ajatusten omistajuudesta luopuminen. Jos keskustelukulttuuri perustuu debatointiin tai yksittäisten agendojen välisiin jännitteisiin, ei yhteistä todellisuutta synny, eikä synergiaetuja saavuteta. (Verkostojohtamisen opas, Valtioneuvosto, 18)

Hierarkkisessa organisaatiossa viestintä nähdään yleensä määrällisinä toimenpiteinä. Esimerkkinä hierarkkisuudesta voisi toimia sellainen viestintäsuunnitelma, jossa vuoden lopussa määritellään tarkasti, mitä tulevana vuonna viestitään, kenelle ja millä tavoin. Tällaisesta viestinnästä on varmasti paljon hyötyä, mutta ei tarjoa kuitenkaan lopullista totuutta vaikuttavan viestinnän toteuttamiseen. (Järvensivu, Verkostojohtaminen, 2019, 184- 185)

Esimerkiksi verkostoissa työskenneltäessä tulee ymmärtää, ettei edellä kuvattu hierarkkinen viestintä luo vaikuttavaa viestintää. Päinvastoin. Liian hierarkkinen viestintätapa saattaa jopa heikentää verkostoissa toimivien luottamusta toisiinsa. Verkostoissa viestintä on haasteellista, koska verkostotyö on kaiken aikaa muutoksessa, ja tästä syystä viestinnän toimenpiteitä ei voida vakioda ja tuotteistaa. Verkostoissa voi olla vaikeaa hahmottaa, mikä on oikea viesti, ja milloin on oikea aika viestiä ja mille kohderyhmälle. Verkostotyötä tehdessä onkin viestinnän osalta tärkeää ymmärtää, ettei viestintää voi vakioda vaan viestinnän tulee olla koko ajan liikkeessä ja hyödyntää monia erilaisia tapoja ja kanavia. Verkostoissa ei myöskään pidä yrittää viestiä 52 toisten puolesta, vaan viestintä rakennetaan yhdessä muiden kanssa, jatkuvassa liikkeessä. (Järvensivu, Verkostojohtaminen, 2019, 185.)

”Koska verkostojäsenten oletetaan olevan tasavertaisia ja tiedon kulkevan sujuvasti, tulisi kaiken vuorovaikutuksen olla mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa. Tämä tarkoittaa sitä, että verkoston sisällä ei pitäisi olla tiedon panttausta tai tietoa, joka ei ole kaikille näkyvillä. Avoin vuorovaikutus edellyttää, että verkostolaiset voivat avoimesti kertoa tavoitteistaan ja tahtotiloistaan sekä jakaa hallussaan olevaa tietoa turvallisilla mielin. Jos näin ei tapahdu, syntyy yleensä toistuvia väärinkäsityksiä ja vääriä tulkintoja toisten agendoista. Tämän vuoksi asioista, myös ristiriitoja herättävistä, tulisi pystyä keskustelemaan asioina ja sellaisina kuin ne ovat ja ne tulisi nostaa pöydälle heti epäilysten ilmetessä.” (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 20)

2.9 Verkoston etäjohtaminen

Etätyö on nyt erittäin ajankohtaista, sillä se on yleistynyt huomattavasti koronaviruspandemian aikana, erityisesti asiantuntijatyössä. Erton kyselyyn vastanneista tuhannesta palkansaajasta 41 prosenttia oli tehnyt etätyötä vähintään jonkin verran viimeisen vuoden aikana. Yli puolet (56 %) etätöitä viimeisen vuoden aikana tehneistä sanoo saavansa enemmän aikaiseksi kuin työpaikalla. (Erityisalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa, kyselytutkimus, 11/2020)

Erityisesti löyhempien ja verkostomaisesti toimivien organisaatioiden osalta luottamusta ja yhteisöllisyyttä rakentaa ryhmän yhteinen tavoite. Yhteenkuuluvuuden tunne voi syntyä myös siten, että ihmiset kuuluvat samaan ryhmään ja identifioituvat toisiinsa. Luottamus voi pohjautua inhimillistä kanssakäymistä sääteleviin syviin uskonnollisiin, eettisiin tai muihin arvopohjaisiin normeihin, kuten käsitys oikeudenmukaisuudesta. Työyhteisön normeista eräs tärkeimmistä kanssakäymistä säätelevä normi on vastavuoroisuuden normi, mitä voidaan pitää yleisinhimillisenä ja jopa kulttuurista riippumattomana. Yhteinen arvopohja ja sitä tukevat normit ovat kenties kaikkein merkittävin luottamusta rakentava tekijä työ- ja liike-elämässäkkin. Myös globaaleissa ja monikulttuurisissa virtuaaliitmeissä kirjatut säännöt ja sanasto voivat auttaa luottamuksen rakentamisessa tilanteessa, missä asiantuntijoilla ei ole yhteistä kulttuuria, kieltä eikä mahdollisuutta kasvokkain tapaamiseen. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

”Koronapandemia on pakottanut ihmiset totuttelemaan videopuheluihin. BBC:n haastattelema johtajuuteen ja työpaikoilla oppimiseen erikoistunut apulaisprofessori Gianpiero Petriglieri Insead-kauppakorkeakoulusta sanoo, että videokeskustelu vaatii enemmän energiaa imevää keskittymiskykyä kuin kasvokkain käyty keskustelu. Suurin syy tähän on se, että videoyhteys suodattaa pois nonverbaalisen viestinnän.”
(www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting,
www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1071581914000287)

Zoom ja muut videokokouspalvelut sisältävät useita kommunikaation sudenkuoppia. Niitä ovat kehonkielen puuttuminen, eri puolille näyttöä siirtyvät kasvot, sivuhuomautukset salliva chat-toiminto ja lähetyksen viiveet, jotka haittaavat vuorojärjestyksen noudattamista. (Betsy Morris, Wall Street Journal, 7.6.2020)

Vuorovaikutus Skypeissä, sähköpostitse tai Whatsappissa on erilaista. Myös haasteet muuttuvat. Puhelimessa kuulee keskustelukumppanin äänensävyn, ja videoneuvottelussa

näkee hänen ilmeensä ja eleensä. Whatsappissa sävyjä ilmaistaan emojiilla. Väärinymmärryksen mahdollisuus on läsnä kuitenkin aina sekä kasvokkain että digitaalisesti viestittäessä. Olennaista onkin välttää eri kanavien sudenkuopat ja valita kuhunkin tilanteeseen tarkoituksenmukainen tapa. Tällaisessa ympäristössä hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu. Tiimiälyä hyödyntävä organisaatio on tietoinen eri kanavien vaikutuksesta sisäiseen vuorovaikutukseen ja osaa toimia niissä tarkoituksenmukaisella tavalla. (Hakola, Hiila, Tukiainen, Tiimiäly, 2019, e-kirja)

Etäyhteyden välityksellä joutuu tekemään enemmän töitä ymmärtääkseen keskustelukumppanin nonverbaalista viestintää, kuten ilmeitä, äänensävyjä ja kehonkieltä. Samalla pitäisi keskittyä siihen, mitä toinen sanoo. Jos yhteys pätkee, kuvanlaatu on huono ja keskustelukumppani näkyy vain olkapäistä ylöspäin, voi kommunikaatio tuottaa tuskaa.

Vielä hankalampaa kommunikaatiosta tekee, jos keskusteluun osallistuu useita eri ihmisiä, jotka näkyvät kaikki omissa pienissä ruuduissaan. Ryhmäkeskustelu etäyhteydellä saattaa herkästi lipsahtaa kahden ihmisen vuoropuheluksi. Toinen rasittava tekijä on hiljaisuus. Kasvokkain puhuttaessa hiljaisuus tuo keskusteluun rytmiä, mutta videokeskustelussa puhumattomuus tuntuu epämukavalta. Samalla tavalla kiusalliselta tuntuu pitkään jatkuva suora katsekontakti keskustelukumppanin kanssa.

(www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting,
www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1071581914000287)

”Zoom-väsymykseksi” kutsutussa tuskastumisessa ei ole kyse vain verkkopalavereiden aiheuttamasta sivuoireesta. Yhteiskuntatieteilijöiden mukaan se on tulos uuden teknologian massiivisesta käyttöönotosta, joka sotkee normaalin, vaistonvaraisen ja hienovirteisen vuorovaikutuksen. Juuri sellainen vuorovaikutus kehittyi aikojen saatossa auttamaan ihmisiä pysymään hengissä. (Betsy Morris, Wall Street Journal, 7.6.2020)

”Osa ihmisistä voi kokea olonsa ylipäättään epämukavaksi kameran edessä esiintyessään. Monissa videokeskustelusovelluksissa puhuja näkee omat kasvonsa koko keskustelun ajan, mikä lisää itsetietoisuutta. Mikäli riskinä on yllätysvideopuhelu, voi ihminen kokea stressiä omasta ulkonäöstään koko päivän ajan.” (mtvuutiset.fi. 17.5.2020)

”Videopuhelut ilmentävät muuttunutta yhteiskuntaa. Pakon edessä tehdyt videopuhelu ja toisten ihmisten näkeminen ruudun takana muistuttavat siitä, mistä korona-riisi on pakottanut meidät hetkellisesti luopumaan. Näin ollen videopuhelut voivat lisätä henkistä kuormitusta ja siten myös uupumusta, vaikka tarkoitus olisi päinvastainen.” (mtvuutiset.fi. 17.5.2020)

Tärkeä kysymys on se, miten ihmiset sopeutuvat teknologiavälitteiseen työn tekemiseen ja vuorovaikutukseen työpaikan toimijasuhteissa aiemmin kasvokkaisen toiminnan sijasta sekä miten johdetaan teknologiavälitteisesti tai millaisia ovat esimiestyön haasteet? Erityisesti luottamuksen näkökulmaa korostaa e-johtajuudessa se, että hyvän johtajuuden perusedellytyksiin ja taitoihin on liitetty viime aikoina yhä vahvemmin luottamuksen rakentaminen (Savolainen, 2011). Kun luottamuksen on ajateltu 'perinteisesti' edellyttävän kasvokkaista vuorovaikutusta, on mielenkiintoista se, miten teknologiavälitteisessä johtamisessa luottamus rakentuu. Eroaako se ja miten kasvokkaiseen verrattuna. Vuorovaikutus on joka tapauksessa tärkeä vaikuttaja esimies-alaisuudessa ja luottamuksen rakentamisessa. Teknologiavälitteisyys tuo siihen omat erikoispiirteensä. (Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Blomqvist, Lappeenrannan teknillinen yliopisto)

Kun teknologia mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun organisaation eri tasoilla, se luo johtajuuteen uusia piirteitä, kuten jaetun johtajuuden (Avolio & Kahai, 2003, Gardner ym., 2005). E-johtajuus edustaa yhtäältä uudenlaista johtamista, toisaalta tehokkaaseen ja toimivaan e-johtajuuteen edellytetään 'perinteisen' johtamisen tapaan keskeiset johtajuuskompetenssit kuten ongelmanratkaisukyky, sosiaaliset taidot ja ammatillinen osaaminen (Mumford ym., 2000).

E-johtaja koordinoi, hallinnoi ja välittää tietoa. Samalla hän luo luottamusta, kun huolehtii motivaatiosta mm. viestimällä vision alaisilleen. Johtamisen avaintoimintoja tukevan vuorovaikutuksen katsotaan olevan e-johtajuuden suurin haaste. (Walvoord ym. 2008; Zaccaro & Bader, 2003). E-johtajuudessa edellytetään, että esimiehet osaavat käyttää interaktiivisia medioita niin, että heistä välittyy positiivinen kuva. Koska johtajuus välittyy teknologian avulla, on esimiesten osattava hyödyntää ja käyttää sitä. E-johtajan on ponnisteltava enemmän alaisuutensa luomisen eteen, koska fyysinen läsnäolo ja kehonkieli, eleet ja äänenpainot välittyvät puutteellisemmin tai edelleen puuttuvat teknologiavälitteisessä viestinnässä. Videoneuvottelussa suurin osa esim. kehonkielestä välittyy toiselle osapuolelle. Vaikuttamisessa, jota johtajuus yleisestikin on, e-johtajuuden haaste on läsnäolo ja sen vaikutelman saavuttaminen teknologisten välineiden kautta, jotta alaiset 'kokisivat johtajan' eikä vain pelkän tiedon ja viestien välittämistä.

Neljä keskeistä e-johtajan taitoa ja niihin liittyviä tehtäviä esittävät seuraavasti Coerderyn ym. (2009):

1. Ihmissuhdetaidot

Esimies auttaa alaisiaan selvittämään konflikteja; mahdollistaa avoimen ja rehellisen keskustelun, motivoi alaisiaan, rakentaa yhteishenkeä ja antaa tunnustusta.

2. Tehtävien ja toiminnan hallinta

Esimies mahdollistaa tavoitteisiin pääsemisen, auttaa työtehtävien organisoinnissa, ottaa vastuuta uusien teknologisten laitteiden käyttöönotossa ja koordinoi toimintoja sekä tiedonvälitystä työyhteisössä.

3. Resurssien hankinta

Esimies mahdollistaa alaisten tehokkaan työnteon, varmistaa riittävän miehityksen ja informoi työntekijöitä asiakkaan vaatimuksista.

4. Vision ja suunnan luominen toiminnalle

Esimies varmistaa, että tekeminen on linjassa organisaation mission kanssa, tarjoaa selkeän vision ja varmistaa koko yhteisön työskentelyn tärkeissä projekteissa.

Kun e-johtajan taidoissa korostuu teknologiavälitteisyys, se on huomioitava arjen toiminnoissa. E-johtajan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat haaste sillä e-suhdetta on haasteellisempaa luoda alaiseen teknologian välityksellä kuin f-to-f. E-johtajien yhteys- ja vaikutusaika on useasti lyhyempi, sillä henkilökohtaisia tapaamisia alaisten kanssa on vähemmän, yksittäin ja ryhmänä. Tämän vuoksi mm. esim. e-johtajan onnistunut ensivaikutelma on tärkeä (Bergum, 2009). Kommunikaatio-ongelmat ja väärinymmärrykset teknologiavälitteisessä viestinnässä nähdäänkin yleisimpinä ongelmina e-johtamisessa. Tämän vuoksi e-johtajia kehoitetaan kommunikoimaan usein ja huomioimaan, että lähetettyä viestiä ei alainen välttämättä tulkitse oikein - varsinkaan esimies-alaissuhteen alkuvaiheessa (Avolio & Kahai, 2003; Ocker ym., 2011).

3 Tapaustutkimuksen toteutus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni oli osa Business Espoon tilaamaa kehittämishanketta. Kehittämishankkeen toteutti kolmen opiskelijan ryhmä ja hanke oli jaettu kolmeen eri tutkimukseen, jotka tehtiin itsenäisesti mutta hanketta kokonaisuudessaan edistettiin ryhmässä. Alla olevassa kuvassa kuvaan tutkimusprojektini edistämistä sekä oman tutkimukseni että koko hankkeen edistymisen näkökulmista.



Kuva 2. Opinnäytetyön ja kehittämishankkeen vaiheet

Tapaustutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tutkimukseni tarkoituksena on siis tutkia Business Espoota yksittäisenä kohteena.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Business Espoon verkostojohtamisen nykytila ja löytää kehittämissuhteita verkoston johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on ensin kartoittaa Business Espoon verkostojohtamisen nykytila. Nykytilaa kuvaamaan pystyvät parhaiten Business Espoon verkoston jäsenet. Aiheeseen pääsee parhaiten sisälle teemahaastatteluihin asetettujen oikeanlaisten, verkostojohtamiseen liittyvien kysymysten avulla, mutta jättäen kuitenkin tilaa verkoston jäsenien omille huomioille ja pohdinnoille. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Toteutin tutkimuksen Business Espoossa tekemällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja viidelle verkoston jäsenelle. Jäsenistä yksi on johtoryhmän jäsen, kaksi projektipäällikköä

ja kaksi asiantuntijaa. Kaikki haastatteluihin osallistuneet ovat verkoston eri organisaatioista. He edustavat Espoon Yrittäjiä, Espoo Enteriä, Omniaa, Espoon kaupunkia ja TE-palveluja.

Lisäksi selvitin Business Espoon verkostojohtamisen nykytilaa analysoimalla johtoryhmän tekemää itsearviointia. Johtoryhmä oli arvioinut omaa toimintaansa sekä verkoston johtamista 12/2019. Näiden menetelmien avulla keräsin materiaalin Business Espoon verkostojohtamisen nykytilasta ja analysoin aineiston käyttämällä SWOT-analyysiä.

Ensimmäiseksi siis määritin Business Espoon verkoston nykytilan. Verkoston johtamisen nykytilakartoituksen pohjalta aloin muodostamaan kehittämisohdotuksia verkoston johtamiselle. Tämän lisäksi tein kevyen benchmarkingin innovatiivisiin asiantuntijaorganisaatioihin, jotka ovat kehittäneet asiantuntijaverkostonsa johtamistapaa. Analysoin näiden organisaatioiden tarinoita ja dokumentteja selvittääkseni innovatiivisia käytäntöjä verkostojohtamisen kaltaiseen johtamiseen. Valitsin nimenomaan asiantuntijaorganisaatioita, sillä johtamisen trendejä seurattuani tiedän, että tällaisissa organisaatioissa on johtamistapoja uudistettu ja johtamistapaa myös kehitetään aktiivisesti. Uskoin saavani uudistuneista johtamistavoista käyttökelpoisia kehittämisideoita myös verkoston johtamiseen.

Alla olevassa taulukossa kuvaan mihin tutkimuskysymykseen tällä tutkimuksella haen vastausta ja millä tutkimusmenetelmillä.

Taulukko 3. Tutkimuksen kuvaus

Tutkimuskysymys	Menetelmä	Aineisto	Kehittämistehtävä
Mikä on Business Espoon verkostojohtamisen nykytila?	- Puolistrukturoitu teemahaastattelu - Dokumenttianalyysi	- Itsearviointi - 5 kpl haastatteluja, - muut Business Espoon dokumentit	Kehittämisohdotuksia verkoston johtamiselle.
Mitkä ovat keskeisimmät	- Puolistrukturoitu teemahaastattelu - Yrityskertomusten	- Itsearviointi - 5 kpl haastatteluja	Kehittämisohdotuksia verkoston johtamiselle.

verkostojohtamisen kehittämistarpeet?	benchmark,	- Yritysker- tomukset	
---------------------------------------	------------	--------------------------	--

3.1 Teemahaastattelut ja dokumenttianalyysi

Toteutin teemahaastattelut Teamsin kautta videohaastatteluina. Jotta saisin mahdollisimman luotettavan ja monipuolisen kokonaiskuvan, tavoitteenani oli tehdä haastattelut mahdollisimman kattavasti koko verkostossa. Pyrin saamaan haastattelut kaikista verkostoon kuuluvista organisaatioista, henkilöiltä, jotka toimivat erilaisissa toimenkuvissa, johtoryhmään että asiantuntijatiimeihin kuuluvilta. Osa haastateltavista oli toiminut pidempään tehtävissään, ja osa oli juuri aloittanut oman työnsä. Haastateltavina olivat Business Espoon johtoryhmän jäsen, kaksi projektipäällikköä sekä kaksi asiantuntijaa viestintä- ja palvelunkehitystiimeistä. Haastateltavat olivat verkoston osittain eri organisaatioista ja kattoivat lähes kaikki verkostoon kuuluvat organisaatiot: TE-toimistosta, Enter Espoosta, Omniasta, Espoon kaupungista ja Yritys Espoosta. Mielestäni onnistuin löytämään hyvin kattavan otoksen haastateltavia.

Menetelmänä oli avoin teemahaastattelu, joka oli puolistrukturoitu osittain avoimin kysymyksiin. Nauhoitin osan haastatteluista ja osasta haastatteluja tein muistiinpanot.

Päädyn teemahaastatteluissa esittämiini kysymyksiin teoriaosuuden pohjalta (LIITE 3, kysymyslomake). Teoriaosuudessa kävi hyvin ilmi, millaisia haasteita tulee usein eteen verkostoa johdettaessa. Toisaalta kysymyksiin aseteltuun vaikutti oma työkokemukseni, jonka olen saanut johtaessani projektipäällikön roolissa oman organisaationi ulkopuolista kumppaniverkosta. Halusin pitää kysymykset hyvin avoimina, jotta en johdattele tai rajaa mitään haastateltavan vastauksista pois.

Tulokysymyksillä pyrin selvittämään verkoston prosesseja ja toimintaa. Lisäksi pyrin löytämään haastateltavien mielestä tärkeitä kehittämisen kohteita ja toisaalta tunnistamaan ne asiat, jotka on jo tehty hyvin ja joiden tekemistä kannattaa vahvistaa.

Tutkimusmenetelmänä oli myös dokumenttianalyysi. Analysoin Business Espoon tarjoamia dokumentteja kuten viestintäsuunnitelmaa, prossienkuvausta ja johtoryhmän itsearviointia. Business Espoon johtoryhmä oli tehnyt itseanalyysin marraskuussa 2019 ja dokumenttiin oli kirjattuna arviot verkoston tärkeimmistä kehittämiskohteista. Tässä

dokumentissa oli merkityksellistä tietoa kehittämistyötäni varten. Tutkin johtoryhmän tekemän itseanalyysin ja nostin esiin sieltä tärkeimmät havainnot verkoston johtamisen kannalta.

3.2 Aineiston analysointi

Valitsin Business Espoon verkostajohtamisen tutkimusmenetelmiksi haastattelut ja dokumenttianalyysin, sillä oli tärkeää ymmärtää hyvin, miten Business Espoo toimii, millaisia johtamismenetelmiä verkostolla on käytössään, mitkä ovat sen vahvuuksia ja heikkouksia. Näistä sai mielestäni parhaiten selvyden haastattelemalla teemasta mahdollisimman monipuolisesti verkoston jäseniä eri organisaatioista.

Tein nykytila-analyysi puolistrukturoitujen teemahaastattelujen ja dokumenttianalyysin pohjalta. Haastattelujen ja dokumenttianalyysin tavoitteena oli analysoida Business Espoon verkostajohtamisen nykytila eli millainen verkoston johtamisen prosessi käytännössä on sekä sen vahvuudet sekä heikkoudet. Analyysin avulla pyrin tunnistamaan verkoston vahvistamisen ja kehittämisen kohteet.

Haastattelujen ja dokumenttien analysointiin käytin SWOT-työkalua. Analyysi auttoi selkeyttämään verkoston vahvuudet, joita voidaan vahvistaa systemaattisesti lisää sekä verkoston heikkoudet, joita analysoimalla selvitin niihin ratkaisua ja pohdin, onko niissä potentiaalia muuttua jopa verkoston vahvuudeksi. Verkoston mahdollisuudet analysoimalla selvitin miten mahdollisuudet saadaan hyödynnettyä käyttöön. Analysoin myös, voiko uhkiin varautua etukäteen, ja jos voi, mitä pitää tehdä.

3.3 Benchmarking

Benchmarking (esikuva-analyysi/vertailuanalyysi) tarkoittaa kehittämistyössäni Business Espoon toiminnan vertaamista toisten toimintaan, parhaaseen vastaavaan käytäntöön. Koska benchmarkingin perusidea on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen, valikoin verrattaviksi yrityksiksi asiantuntijaorganisaatiota.

Tein kevyen benchmarkingin tavoitteenani löytää uudenlaisia johtamistapoja, joita erilaiset työtiimit ovat ottaneet käyttöönsä. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, verkostoja ei odoteta johdettavan samalla tavoin kuin muita työtiimejä, yrityksiä tai organisaatioita ja usein verkostoja ei varsinaisesti johdeta ollenkaan. Siksi verkostajohtaminen ei ole kovinkaan innovatiivista. Työskenneltyäni itse sekä asiantuntijatiimeissä että projektipäällikkönä

johtaen yrityksen kumppaniverkoston toimintaa, tiesin että itseohjautuvissa asiantuntijatiimeissä on kokeiltu innovatiivisesti erilaisia johtamiskäytäntöjä. Halusin näin ollen tehdä benchmarkingin nimenomaan asiantuntijaorganisaatioiden johtamiskäytäntöihin. Valitsin benchmarkingiin mainostoimiston, arkkitehtitoimiston, high tech-organisaation sekä aiheen kirjoista löytämiäni yritysesimerkkejä. (LIITE 4)

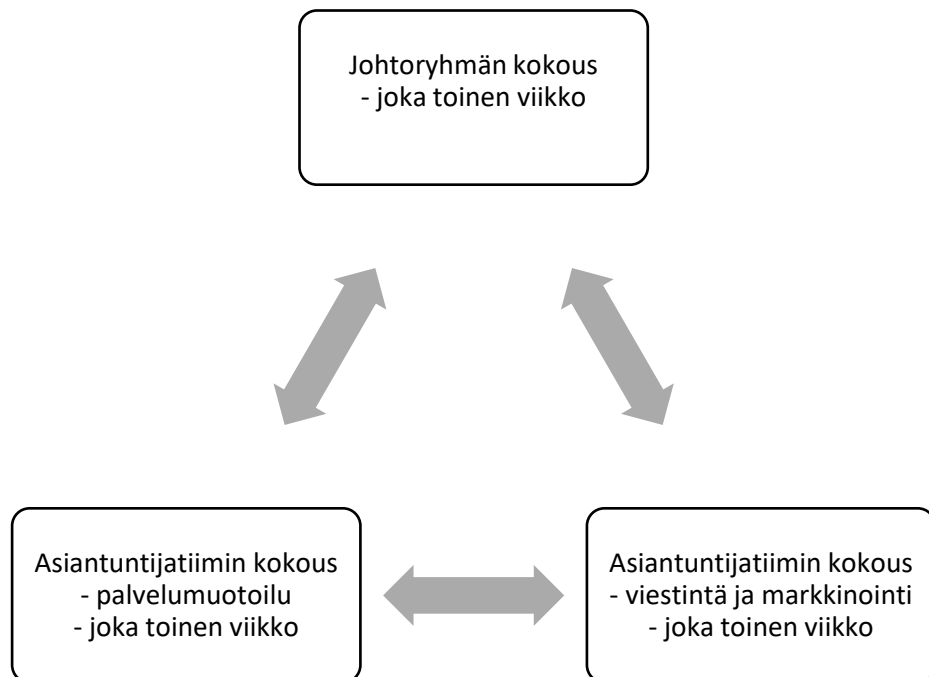
Analysoin yrityskertomuksistani keräämäni raakadatan siten että nostin dokumenteista keskeiset johtamiseen liittyvät teemat, uudistukset sekä tavoitteet ylös, ja vertasin niitä Business Espoon verkostojohtamiseen. Tämän vertailun pohjalta määritin mikä on yhteneväistä, mikä eroaa yrityksen sekä Business Espoon johtamisessa sekä mikä eroavaisuudessa olisi hyödynnettävissä Business Espoon verkostojohtamisessa.

4 Tutkimuksen tulokset

4.1 Business Espoon verkostorakenne ja johtamisen nykytila

Vastaukset teemahaastatteluisissa olivat hyvin laajoja ja avoimia. Empiria nosti esiin aiheita, joista ei olisi osattu muuten kysyä kuten esimerkiksi että verkoston jäsenet kokevat todella positiivisesti, että ovat olleet kaikki omalta osaltaan mukana rakentamassa verkoston strategiaa. Toisaalta esiin nousi selviä kehittämisen kohteita, joista kertoivat lähes kaikki haastateltavat. Tällaisia selkeitä kehittämisen kohteita ovat esimerkiksi roolien ja vastuiden epäselvyys sekä oman organisaation edun ajaminen Business Espoon edun sijaan. Projektipäälliköt nostivat suurimmaksi haasteeksi verkostolle liikenevän ajan puutteen mutta asiantuntijat eivät kokeneet tätä ongelmaksi.

Alla olevassa kuviossa on kuvattu verkoston eri toimintojen prosessia ja miten verkosto on vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden.



Kuvio 2. Business Espoon prosessikuvaus

Prosessin kuvaus: Business Espoon johtoryhmä ja molemmat asiantuntijaryhmät kokoontuvat erikseen joka toinen viikko. Asiantuntijaryhmät kokoontuvat pääsääntöisesti pian johtoryhmän kokouksen jälkeen, jotta johtoryhmässä esille tulleet asiat pysytään käsittelemään tuoreeltaan asiantuntijaryhmissä.

Projektipäälliköt: Projektipäälliköt, joista toinen on viestinnän asiantuntijatiimistä ja toinen palvelumuotoilutiimistä ovat käytännössä ainoat, jotka ovat paikalla kaikissa kokouksissa. Yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään on tuoda tietoa asiantuntijaryhmästä johtoryhmään sekä johtoryhmästä asiantuntijaryhmään. Projektipäälliköt myös vastaavat asiantuntijatiimien kokouksien kulusta.

Osallistujat: Johtoryhmä kokous koostuu kaikkien seitsemän organisaation yhdestä edustajasta. Johtoryhmän kokoukseen osallistuvat sen jäsenet ja kaksi projektipäällikköä, jotka vastaavat asiantuntijatiimien toiminnasta. Asiantuntijatiimien kokouksiin osallistuu asiantuntijat jokaisesta seitsemästä verkostoon kuuluvasta organisaatiosta.

Johtoryhmän kokous: Johtoryhmän kokous on siis joka toinen viikko. Kokouksessa on kiertävä puheenjohtajavuoro eli jokainen seitsemästä organisaatiosta on omalla vuorollaan puheenjohtaja. Jokainen tekee sen omalla tyylillään, eli rooli vaihtelee hyvin paljon. Kuitenkin puheenjohtajan rooli on kokouksessa erittäin tärkeä, roolin vastuuseen tulisi sisältyä selkeän agendan laatiminen, kokouksen tavoitteiden määrittäminen, selkeiden toimenpiteiden määrittäminen, johon sisältyy vastuun nimeäminen. Kaikki, jotka toimivat puheenjohtajina eivät välttämättä vie Business Espoon tavoitteita ja toimenpiteitä systemaattisesti ja selkeästi omaan organisaatioonsa. Johtoryhmä toivoo, että asiantuntijaryhmistä tulisi enemmän toimenpide-ehdotuksia. Johtoryhmän kokouksiin osallistuvilta projektipäälliköiltä toivotaan suurempaa roolia verkostossa ja johtoryhmän kokouksissa. Nykyisellään heidän vastuutehtävinään on lähinnä kokouksiin koollekutsu ja tiedonvälitys johtoryhmän ja asiantuntijatiimien välillä.

Asiantuntijatiimien kokous: Asiantuntijatiimien kokous on siis myös joka toinen viikko, pian johtoryhmän kokouksen jälkeen, jotta tiimissä pystytään käsittelemään johtoryhmän kokouksessa nostettuja tärkeimpiä aiheita. Asiantuntijatiimit kokevat saavansa toimia aika itsenäisesti eikä koeta, että johtoryhmästä hierarkkisesti määrätään liikaa toimenpiteitä.

Näissä kokouksissa aiheina on yleensä lähiviikot eikä eri kokouksia ole yleensä esimerkiksi teemoitettu, vaan niissä keskitytään nimenomaan lähiviikkojen ideointiin. Vuoden lopussa on seuraavan vuoden suunnittelukokous. Keskustelua ja ideointia asiantuntijoiden kokouksissa on paljon, melkeinpä runsaudenpula. Ongelmaksi koetaan

muodostuneen sen, että ideointia on liikaakin, mutta käytännön toteutusta vähemmän. Monista asioista puhutaan sekä uutta ideoidaan mutta niitä ei viedä käytäntöön. Tästä kertoo myös se, että johtoryhmä odottaa asiantuntijatiimeistä nousevan enemmän ehdotuksia ja myös ihan valmiita suunnitelmia toimenpiteille. Lähes kaikki vastaajat kokivat positiivisena asiana sen, että ideointia on paljon. Toisaalta osa haastatelluista koki turhauttavana puolena sen, että ideointia ja puhetta on liikaa mutta toteutukseen asti ei päästä eikä ideoita käsitellä sen pidemmälle. Haastateltavien mielestä asiat jäävät liikaa puheen tasolle.

4.2 Kehittämisen tarpeet Business Espoon verkostojohtamisessa

Alla analysoin SWOT-työkalun avulla haastattelututkimuksen tuloksia.



Kuvio 3. SWOT-analyysi verkoston nykytilasta

Tein SWOT -analyysin Business Espoon verkostossa puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin ja dokumentteihin pohjautuen. Analyysin tarkoituksena on selvittää verkoston nykytilaa ja nostaa esiin uusia mahdollisuuksia.

Verkoston vahvuuksista haastatteluissa neljä haastateltavaa mainitsi ensimmäisenä sen,

että verkosto tuntee toisensa jo hyvin. Asiantuntijat kokivat, että yhteishenki on hyvä verkostossa nimenomaan asiantuntijan oman tiimin kesken. Koetaan että hyvä perusta verkostolle on jo olemassa. Useampi haastatelluista mainitsi, että on tehty hyvää työtä kehittämällä ja muotoilemalla palveluita. Koetaan, että palveluiden selkiyttämässä, rakentamisessa, kaupallistamisessa ja viestimässä on jo onnistuttu.

Verkoston toimintaa ja asiantuntijoiden rooleja on jonkin verran vahvistettu, esimerkiksi jakamalla viestinnän rooleja kahteen eri ryhmään: toinen ryhmä vastaa sosiaalisesta mediasta ja toinen ryhmä vastaa tapahtumista. Asiantuntijalta kertoi, että tällaisessa pienryhmässä, jossa vastuu on selkeämmin pienemmällä ryhmällä, työskentely on tehokkaampaa. Yksi asiantuntijoista kokee, että omaan rooliin ja tehtäviin verkostossa voi vaikuttaa itse. Molemmat asiantuntijoista kokevat, että verkostossa työskentely edistää omaa oppimista ja on hyvää työkokemusta. Ainakin yksi asiantuntija kokee oman motivoitumisen olevan helppoa, sillä verkostotyö on kehittämistyötä. Haastateltavista ainakin yksi kokee, että verkostosta löytyy tekemisen iloa.

Haastateltavista kolme uskoo, että verkoston strategia paitsi tunnetaan hyvin ja se on myös sisäistetty vahvasti, sillä koetaan koko verkoston jäsenien olleen mukana strategiaa luomassa. Toisaalta verkostolla ei vielä ole kirjattuna tai tiivistettynä yhteistä strategiaa, visiota ja missiota, vaan verkoston toimintaa ohjaa tavoite joka on lisätä työpaikkojen määrää ja kaupungin elinvoimaa tuottamalla asiakaskeskeisiä, laadukkaita ja kustannusvaikuttavia palveluita sekä yrityksille että yrittäjille.

Yksi haastateltavista nosti esiin myös johtoryhmän avoimuuden ja toiveen ottaa vastaan ideoita, ehdotuksia jne sekä viestintä- että palvelutiimeiltä. Näin näyttäisi siltä, että avoimuutta ja halua on toiminnan ketteröittämiseksi.

Verkoston asiantuntijaorganisaatioiden tietojen ja taitojen systemaattinen, tehokas hyödyntäminen. Business Espoon suurimpia mahdollisuuksia on verkostoon kuuluvien organisaatioiden vahva asiantuntijuus ja osaaminen verkoston tarjoamissa palveluissa. Tämän vuoksi onkin tärkeää tuoda verkosto sekä organisaatioille tutuksi että lähelle organisaatioiden toimintaa, jotta organisaatioiden asiantuntijoiden olisi helppoa antaa omaa osaamistaan myös verkoston käyttöön.

Tiivistettynä kaikkien haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että verkoston tämänhetkisen toiminnan suurin vahvuus on, että verkoston toiminnalle on saatu rakennettua hyvä pohja sekä hyvin tehty työ muotoilemalla, kehittämällä ja viestimällä verkoston tarjoamat palvelut.

Heikkoudet, lähes kaikki haastateltavat totesivat verkoston suurimman haasteen olevan ajan puute ja se että verkostossa toimivat roolissaan Business Espoossa oman työnsä ohella. Erityisesti tämä korostuu projektipäälliköillä, jotka toimivat Business Espoossa 50 % työajastaan. Kaksi haastateltavista korosti myös, että verkostossa toimivien roolit saattavat tuntua epäselviltä. Ei ole täyttä selvyyttä siitä mikä kuuluu verkostossa omaan tehtävänkuvaan eikä toisaalta siitä mikä on oman roolin vastuu ja tavoite. Kaikki haastateltavat mainitsivat haasteeksi sen, että joskus saatetaan ajaa enemmän oman työyksikön asiaa kuin Business Espoon asiaa, voidaan ajaa enemmän oman organisaation asiaa kuin Business Espoon asiaa. Yksi haastateltavista nosti esiin myös organisaatiokulttuurien yhteentörmäyksen ja organisaatioiden erilaisuuden ja helposti katsotaan koko verkoston toimintaa oman organisaation näkökulmasta. Esimerkiksi toisessa organisaatiossa verkoston kautta tarjottavia palveluja on vain yksi ja toisessa organisaatiossa palveluita onkin useita ja ne saattavat olla kompleksisia sekä monisyisiä, tämä tuo epäsuhtaa jo pelkästään tehdyn työn määrään.

Projektipäälliköiden rooli on verkostossa vaativa ja poikkeaa esimerkiksi tiimin esimiehen roolista, sillä projektipäälliköllä ei koeta olevan varsinaista valtaa verkoston jäseniä kohtaan mutta vastuuta on paljon. Tämä vaatii projektipäälliköltä isoa panosta asioiden eteenpäin viemiseksi, verkoston jäseniä pitää aktiivisesti ja systemaattisesti motivoida, tavoitteiden pitää olla viestittynä selkeästi ja aktiivisesti.

Voisiko ratkaisuna ajan puutteeseen sekä hieman hankalaksi koettuun ”oman työn ohella toimimiseen” toimia että verkostossa toimivat olisivatkin koko verkoston kokopäiväisessä roolissa. Tämä auttaisi myös haasteeseen, että oman yksikön etua ajetaan Business Espoon edun sijasta. Kokopäiväisenä voisivat ainakin ensin toimia projektipäälliköt, jotka pystyisivät keskittymään verkoston toiminnan kehittämiseen, sekä paremmin takaamaan verkoston jäsenille tarvittavan työajan ja sen riittämisen, pystyisivät myös -vaikka erilaisin työvälinein- varmistamaan sen että verkoston jäsenet tavoittelevat nimenomaan Business Espoon tavoitteita. Lisäksi he pystyisivät rakentamaan omaan rooliaan verkoston kokoajina ja vetäjinä kehittämällä omia toimintatapojaan verkostossa vaikuttamiseen; kuten jäsenien roolien ja tavoitteiden kirkastamiseen, luottamuksen rakentamiseen ja sitä kautta systemaattiseen ja jatkuvaan motivoinnin kehittämiseen.

Haasteeksi koettiin myös sisäinen tiedottaminen. Kolme haastateltavista kuvasi, että sisäisen viestimisen pitäisi olla systemaattisempaa ja avoimempaa. Toiveena oli, että asiakirjat ja kokousten muistiinpanot olisivat avoimia, avoimuudellehan koko verkoston toiminnan pitäisi pohjautua. Salatut asiakirjat viittaavat hierakiseen johtamiseen, jota verkostossa ei pitäisi olla.

Haastateltavista kaksi mainitsi verkoston haasteena sitoutumisen verkoston toimintaan. Epätasainen sitoutuminen eri organisaatioisen edustajien kohdalla näkyy myös siinä, miten verkoston aiheista viestitään omassa organisaatiossa. Osa jäsenistä tekee verkostoa tunnetummaksi omassa organisaatiossa kuin toiset. Tätä sitoutumista kuvaavaa tekijää olisi helppo selvittää tekemällä verkoston tunnettuutta selvittävän kyselyn verkoston jokaisessa organisaatiossa esimerkiksi puolivuositain. Tärkeää tämän tutkimuksen tekemisessä on tunnettuuden kehittymisen seurannan systemaattisuus.

Mahdollisuudet: Verkostolla on tärkeä tavoite saada lisää työpaikkoja ja elinvoimaa Espooseen. Toimintaympäristö tarjoaakin tähän hyvän mahdollisuuden, sillä Espoossa on parhaat kasvuedellytykset. kaupunki on Suomen innovaatiopääkaupunki, toiseksi suurin vauhdilla kasvava kaupunki ja saatavilla on korkeasti koulutettua työvoimaa. Yrityksillä on erinomainen sijainti Helsingin metropolialueella ja hyvät yhteydet globaalisti. Pohjois-Euroopan suurimman innovaatiokeskittymän on Espoossa. Kansainväliset suuryritykset, pöhisevä startup-yhteisö, monipuolinen kulttuuritoiminta, aktiiviset urheiluseurat ja maineikas tiede- ja tutkimusyhteisö tekevät alueesta menestyvän. Aalto-yliopisto ja Teknologian tutkimuskeskus VTT tarjoavat laadukkaita koulutus- ja tutkimuspalveluita. Espoon kasvu- ja innovaatioekosysteemi valittiin maailman älykkäimmäksi yhteisöksi Intelligent Community Awards 2018 -kilpailussa.

Myös alueen yhteistyökumppanit, Espoon suuryritykset, Aalto-yliopisto ja VTT voivat tarjota ison mahdollisuuden Business Espoon toiminnan laajentumiselle. Voidaanko näitä toimijoita hyödyntää, rakentaa näiden kanssa yhteismarkkinointia ja -viestintää tai kehittää yhteisiä tapahtumia tai vaikka webinaareja. Tätä mahdollisuutta kehittämään olisi hyvä järjestää ideoinnille workshop.

Teknologian kehittymisen ja sen hyödyntämisen koetaan olevan iso mahdollisuus verkostossa. Esimerkiksi erilaisiin workshoppeihin ja infotilaisuuksiin pystyy osallistumaan vaivattomasti paljon enemmän ihmisiä Teamsin kautta kuin jos tilaisuus järjestettäisiin vain paikan päällä. Verkoston tunnettuutta sisäisesti, verkosto-organisaatioiden keskuudessa, olisi hyvä vahvistaa teknologiaa hyödyntäen. Business Espoolla on myös huikea mahdollisuus rakentaa tunnettuutta tässä toimintaympäristössä, sillä verkostolla kaikkien seitsemän organisaation kaikki kanavat käytössä. Kanavia ei ole vielä täysin hyödynnetty, sillä kanavien tehokas hyödyntäminen vaatii hyvän suunnitelman sekä kanavien, että niiden käyttäjien tunnistamisen.

Innovatiivisuutta ja kokeilukulttuuria pitäisi edistää enemmän. Verkosto tarjoaa tähän hyvät puitteet. Kun innovaatioiden ja ideoiden hyödyntäminen on systemaattista ja strukturoitua kokeilukulttuuri voisi olla tärkeä osa verkostoa.

Yksi asiantuntijoista kertoi, kuinka koronapandemian aikana pystyttiin nopeasti lanseeraamaan uusi palvelu yksinyrittäjille. Nopea lanseeraaminen oli verkoston toiminnan ansiota. Verkostossa oli jo valmiina sujuva yhteistyö eri organisaatioiden välillä ja tämä tehosti toimintaa merkittävästi.

Esille nousi myös verkoston tunnettavuuden kasvattaminen. Olisi hyvä arvioida tarkasti kannattaisiko Business Espoon avata omat some-kanavat (nyt käytössä vain LinkedIn-profiili), joiden kautta verkoston tunnettuutta voi kasvattaa selkeästi ja tällöin verkoston profiili olisi heti tunnistettavissa. Esille nousi pohdintaa voiko Business Espoon mainonta olla epäselvää ja epäjohtonmukaista, kun verkosto nousee esiin ainoastaan eri organisaatioiden kanavissa.

Yksi haastateltavista nosti esille kuinka tärkeää olisi tehdä suunnitelma myös eri oppilaitoksien kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Business Espoo voisi olla mukana strategisemmin jo yrittäjyyskasvatuksessa sekä taktisemmin yrittäjyyteen suuntaavissa opinnoissa.

Uhat Yksi haastateltavista koki pelkän etätyön jatkumisen uhkana. Pelkän etätyön koetaan olevan haitallista yhteenkuuluvuuden tunteelle, joka saattaa olla jo valmiiksi verkostossa heikompi kuin oman (organisaation sisäisen) tiimin kesken. Tärkeää olisi, että tapaamisia on riittävän usein, ehkä useammin kuin paikan päällä olisi. Kokemusten mukaan etäpalavereissa korostuu fasilitoinnin merkitys, on tärkeää, että palavereilla on selkeä agenda, fasilitoija huolehtii siitä, että kaikki osallistujat saavat olla yhtä paljon äänessä, lisäksi palaverin vetäjän substanssiosaaminen on tärkeää.

Uhkana mainittiin myös mahdollisuus siihen, että kaupungin rahoitus vähenee. Tämä uhka saattaa toteutua huonossa taloudellisessa tilanteessa, joka kaupunkia saattaa kohdata vaikkapa pandemian pitkittyessä. Tähän on vaikea vaikuttaa millään tavoin, mutta olisi hyödyllistä varautua tulevaan datan avulla. Verkostolle voi olla hyödyllistä, että se asettaa tavoitteelleen numeeriset tavoitteet ja mittarit. Datan avulla on selkeää perustella verkoston hyöty ja tavoitteiden saavuttaminen.

Johtoryhmä teki marraskuussa 2019 itsearviointin, jossa pyrittiin selvittämään verkoston tärkeimpiä kehittämiskohteita. Tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nousivat esiin:

- Vastuiden selkeä jakaminen, jokaisella edistettävällä asialla on oltava omistaja
- Toimintaa ketterämmäksi, Lean-metodeja hyödyntäen
 - kootaan kunkin ryhmän tärkeimmät kehittämiskohteet projektilokiin
 - kokousten välisille jaksolle (sprint) jaetaan kehittämistehtävät ja vastuuhenkilöt
- Keskustelut kokouksissa puheenvuorojen kirjaamista - paljon puhetta, vähän tekoja
- Vähennetään ryhmätöiden tekemistä, sen sijaan 1-3 hengen tiimejä toteuttamaan ideointi-/valmistelutehtäviä
- Projektipäälliköille täysi valta tehdä päätöksiä omilla vastuualuillaan (palvelut/viestintä) - nykyinen käytäntö hyväksyttää operatiiviset asiat joryssä on tärkeä kehittämiskohde
- Sisäinen asioista tiedottaminen
- Johtoryhmätyöskentely tulisi olla strategisempaa, mietitty liikaa operatiivisia ja yksityiskohtaisia asioita, päätökset joskus epäselviä
- Oppiminen verkoston yhteistyöstä - miten saavuttaa yhteisymmärrys ja yhteinen suunta ilman, että kukaan dominoi tai määrää
- Kärsivällisyyden oppiminen - verkostossa asiat eivät tapahdu yhtä nopeasti kuin linjaorganisaatiossa.
- Tavoitteita on kirkastettava ja konkretisoitava - mitä tehdään, milloin tehdään, kuka tai ketkä vastaavat
- Sitoutuminen päätöksiin
- Varmistettava henkilöstön sitoutuminen Business Espoo -työhön – osalle yhteistyön tarkoitus ei ole selvä
- Työnantaja yhteistyön osuus vahvemmin business Espooseen yritys yhteistyön osalta, TE-palvelut kehittävät yritys yhteistyötä ja tähän yhteistyöhön mukaan BusinessEspoo
- Johtoryhmän ja palvelunkehitystiimin välinen yhteistyö ja tiedonkulku. Onko palvelunkehitystiimillä selkeä tavoite ja riittävästi resursseja. Tarvitaanko muita asiantuntijatiimejä.
- Johtoryhmän strateginen taso arvioitava. Puheenjohtajan roolia ja kokouksia arvioitava.

- Asiakkaanohjaus BE organisaatiolta toiselle ja yhteisten BE palveluiden osaamisen kasvattaminen ydinjoukon ulkopuolella

Verrattuna haastatteluihin, johtoryhmän itsearvioinnissa korostuu erityisesti johtoryhmän toiminnan ja kokousten arviointi.

5 Johtopäätökset

5.1 Verkostojohtamisen kehittämiseen liittyvä pohdinta

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää Business Espoon verkostojohtamisen nykytila ja löytää kehittämisehdotuksia johtamisen vahvistamiseksi. Kehittämisehdotusten avulla verkoston jokapäiväinen toiminta on tavoitteellista, suunnitelmallista ja yhteistyö on sujuvaa. Verkosto pystyy mahdollisimman tehokkaasti ja systemaattisesti hyödyntämään esiin tulleita innovaatio- ja kehittämisideoita, niin palvelunkehityksessä, markkinoinnissa kuin viestinnässäkin sekä varmistamaan niiden toteuttaminen.

Business Espoo on ollut toiminnassa nyt muutaman vuoden ja toiminnan hyvä pohja on jo nähtävillä. Verkoston jäsenet ovat tutkimuksen mukaan sitoutuneita toimintaan. Lisäksi he tuntevat jo toisensa ja ovat työskennelleet yhdessä jo jonkin aikaa. Myös yhteishenki on tutkimuksen mukaan hyvä. Tämä luokin hyvän ja vankan pohjan luottamukselle, joka on verkoston menestyksensä johtamisessa olennaista. Verkosto kokee onnistuneensa palveluiden kehittämisessä, kaupallistamisessa ja viestimisessä.

Toisaalta erityisesti projektipäälliköitä painaa ajan puute. Molemmat projektipäälliköt toivat tämän asian tutkimuksessa esiin. Koska projektipäälliköiden rooli on hyvin tärkeä Business Espoossa, tähän aiheeseen on hyvä kiinnittää huomiota ja ratkaista ongelma. Projektipäälliköiden vastuulla on että asiat etenevät; että johtoryhmässä tehdyt päätökset jalkautetaan oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla asiantuntijatiimeille. Lisäksi heidän vastuullaan on että asiantuntijatiimejä johdetaan, jolloin tehtävät hoidetaan loppuun asti ja asiantuntijat myös järjestelmällisesti kehittävät verkoston toimintaa. Lisäksi projektipäälliköiden pitää viedä suunnitelmat ja ideat tiimeistä johtoryhmään.

Itseohjautuvuus on tärkeä elementti sekä verkostotoiminnassa että nykypäivän asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksen perusteella Business Espoossa itseohjautuvuuteen ei kannusteta eikä se ole osana verkoston toimintamallia tai -kulttuuria. Päinvastoin erillisine johtoryhmän kokouksineen sekä asiantuntijatiimien kokouksineen verkoston nykytilanne vaikuttaa hierarkkiselta. Päivitettyillä prosesseilla, uudistetuilla kokouskäytännöillä ja vastuunjaolla on mahdollista tukea verkoston itseohjautuvuutta. Koska tutkimuksessa nousi esiin johtoryhmän avoimuus ja toive että he saavat ottaa vastaan ideoita sekä ehdotuksia viestintä- ja palvelutiimeiltä. Tutkimuksen mukaan vaikuttaa siltä että verkostolla on avoimuutta ja halua kehittää verkoston itseohjautuvuutta.

Teoriaan ja tutkimukseen pohjautuen tärkeimmiksi nousi seuraavat kolmekehittämisehdotusta:

- Prosessi verkoston johtamiseen
- Kokouskäytäntöjen uudistaminen fasilitoinnin keinoin
- Roolien ja vastualueiden selkiyttäminen
- Työkalu viestinnän suunnitteluun ja verkoston organisaatioiden viestintäkanavien hyödyntämiseen

5.2 Jatkoimenpiteet

Tein neljä kehittämissuositusta teorian ja tutkimuksen pohjalta esiin nousseisiin aiheisiin.

5.2.1 Prosessi verkoston johtamiseen

Nykytila-analyysin mukaan verkostossa haasteeksi on noussut sisäinen viestintä, sillä kokouksissa esiintyy runsaasti puhetta ja ideointia, mutta puheet eivät konkretisoidu ja ideat jäävät usein ilman toimeenpanoa. Hyvä lähtökohta on, että ideoita on jo nykyisellään paljon. Verkoston toiminta tarvitsee rakennetta ja systemaattisuutta, verkoston johtamiselle olisikin tarpeellista kehittää systemaattinen prosessi.

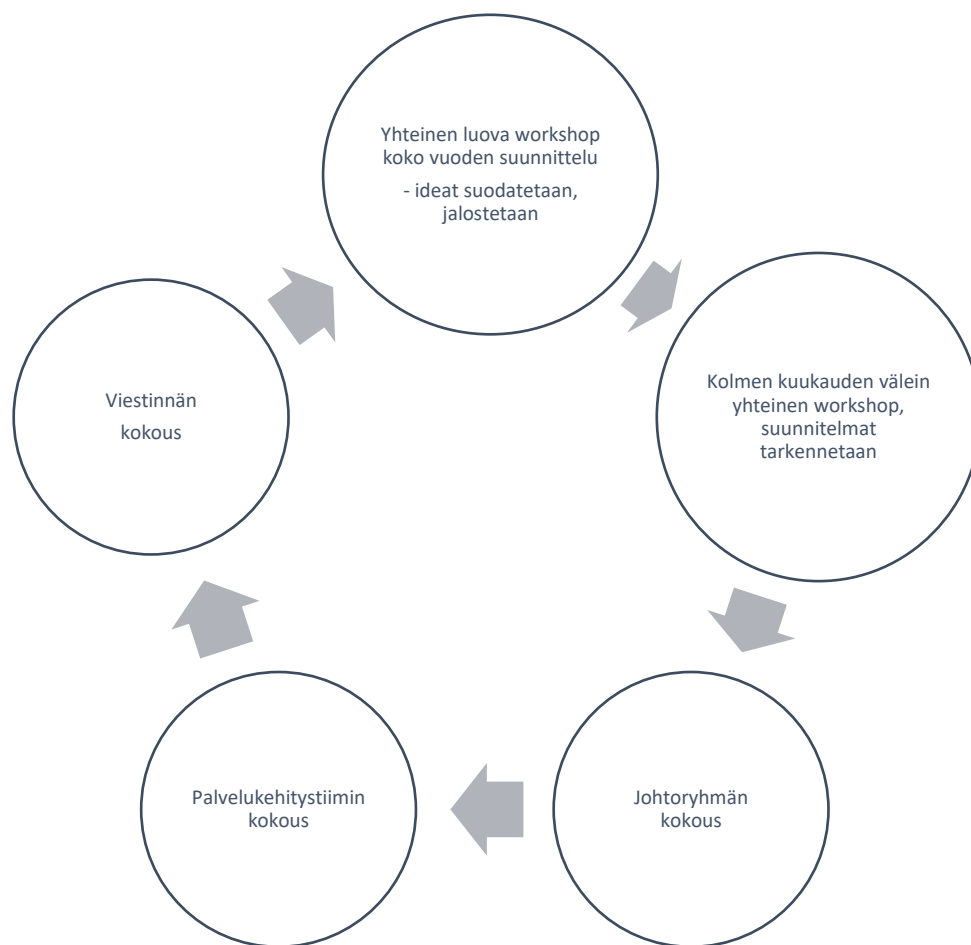
Ideoinnille ja innovoinnille kannattaa järjestää systemaattisesti työpajat. Esimerkiksi vuosittain tai puolivuositain luova työpaja. Tässä työpajassa voidaan ideoida vuosisuunnittelu palvelukehitykselle, viestinnälle ja markkinoinnille. Työpaja fasilitoidaan niin että kaikkien ideat tulevat kuulluksi ja niitä voidaan jalostaa yhdessä. Työpajan jälkeen kyseisestä työalueesta (kuten markkinointi) vastaava henkilö(t) suodattaa vuosisuunnitelmaan toimivat aiheet ja ideat. Tässä vaiheessa aiheet ovat vielä ylätasolla. Samantyyppinen työpaja olisi hyvä pitää kolmen kuukauden välein. Näissä tarkoituksena on käydä vuosisuunnitelman ylätasoa aiheet tarkemmin läpi, jalostaa ne ja tehdä tarkka toimintasuunnitelma. Kolmen kuukauden välein kokoontuvaan työpajaan osallistuu pienempi ryhmä, kuitenkin kaikki aiheeseen (kuten markkinointi) parissa työskentelevät johtoryhmästä asiantuntijatiimiin.

Tärkeää on, että vuosisuunnittelun luovaan työpajaan osallistuvat kaikki verkostoon kuuluvat halukkaat, niin johtoryhmä kuin asiantuntijatiimit. Tärkeää on myös, että työpajat fasilitoidaan ammattitaitoisesti soveltuvaa menetelmää käyttäen. Kun luovuudelle ja ideoille on kanava, ideoita pystytään systemaattisesti hyödyntämään ja innovoinnit voivat kasvaa verkoston menestystekijäksi.

Kun luovalle toiminnalle on oma kanavansa, johtoryhmän ja asiantuntijatiimien omista kokouksista voidaan keskittyä agendan mukaisiin asioihin. Asiantuntijatiimien operatiivisissa kokouksissa agenda toimii, päätöksiä syntyy ja toimeenpano helpottuu. Johtoryhmä pystyy keskittymään oleellisiin asioihin kuten tavoitteiden määrittämiseen ja budjetointiin. Jos näissä kokouksissa tulee esiin ideoita ja innovointia niiden käsittely voidaan siirtää luoviin työpajoihin.

Johtoryhmän ja asiantuntijatiimien erilliset kokoukset vaikuttavat hieman hierarkkisilta. Verkoston suurin voima on yhdessä tekeminen ja kaikkien ammattitaidon hyödyntäminen. Uudistetulla prosessilla lisätäänkin verkoston todellista voimavaraa: yhdessä tekemistä. Näin toimimalla päästään tehokkaammin hyödyntämään verkoston ammattitaitoa varmistamalla, että kaikkien ideat kuullaan. Verkoston toiminta ketteröytyy, kun ideoinnille, suunnittelulle ja operatiiviselle työlle on omat kanavat. Prosessilla varmistetaan runsaan ideoinnin systemaattinen jalostaminen, suodattaminen ja käytännön toteutus. Myös sisäinen viestintä paranee, kun koko verkoston yhteinen toiminta lisääntyy.

Alla olevassa prosessikuvauksessa on kuvattu kuinka yhteisiä luovia suunnitteluun soveltuvia työpajoja olisi hyvä järjestää. Lisäksi kuvauksessa on esitetty kuinka johtoryhmän ja asiantuntijatiimien omia palaveriteita voi järjestää siten että kokonaiskuvassa kaikki palaveri- ja työpaja -käytännöt tukevat toisiaan.



Kuvio 5. Prosessiehdotus verkoston toiminnalle

5.2.2 Kokouskäytäntöjen päivittäminen

Prosessin lisäksi olisi hyvä päivittää myös kokouskäytännöt. Tällä hetkellä haasteena koetaan, ettei johtoryhmässä kiertävä puheenjohtajavuoro ole kovin toimiva. Kokousten taso vaihtelee ja koetaan ettei niissä saada asioita konkretisoitumaan.

On tärkeää, että jokaisella kokouksella on systemaattisesti selkeä missio ja tavoite. Jotta kokouksen roolin ja tavoitteen määrittäminen eivät unohtuisi ja kokousten aikataulutus on aiheen mukaan loogista, on kokousten mission määrittely tehtävä jo vuosisuunnitteluvaiheessa.

Puheenjohtajan rooli olisi hyvä päivittää. Kokousten tulisi olla tasalaatuisia ja puheenjohtajan vastuulla agendan sisältö siten että se varmistaa kokouksen saavuttavan tavoitteensa. Puheenjohtaja huolehtii, että kokous on agendan mukainen.

Puheenjohtajan vastuulla:

- Kokouksen tavoite, keinot miten siihen päästään
- Agenda
- Päätökset viedään eteenpäin
- Asiat viestitään oleellisille tahoille

Puheenjohtaja fasilitoi kaikki kokoukset, joita ovat:

- Luovat workshopit
- Operatiiviset asiantuntijakokoukset
- Johtoryhmän kokoukset (tavoitteet, budjetti jne)

Esimerkkinä luovien workshopien fasilitointi; ideoidaan seuraavan vuoden viestintä, fasilitaattori menetelmän keinoin (mm aivoriihi) varmistaa kaikkien ideoivan, kaikki ideat kuullaan ja niitä jalostetaan yhdessä. Tämän jälkeen viestinnästä vastaava suodattaa toimivat ideat ja ne lisätään vuosisuunnitelmaan.

Fasilitointia kannattaa hyödyntää ja puheenjohtajan on hyvä tutustua eri menetelmiin. Fasilitoinnin avulla voidaan varmistaa, että koko verkoston ammattitaito hyödynnetään. Fasilitoinnin menetelmistä on hyötyä esimerkiksi, kun ideoidaan, kartoitetaan tai laajennetaan tietopohjaa.

Projektipäälliköt toimivat tällä hetkellä lähinnä kokouksien koollekutsujina sekä tiedonvälittäjinä eri kokouksien välillä. Voisivatko he toimia puheenjohtajina johtoryhmän kokouksissa. Näin he voisivat huolehtia vuositasolla siitä, että kokoukset tukevat Business Espoon strategian toteutumista, määrittää jokaiselle kokoukselle sen roolin ja tavoitteen, koota agendan, huolehtia vastuiden jakamisesta ja siitä että jaetut vastuut toimeenpannaan. Systemaattisesti ottaa joka kokoukseen mukaan agendalle tärkeimmät esiin nousseet aiheet asiantuntijatiimeistä.

5.2.3 Roolien ja vastualueiden selkiyttäminen

Haastavaksi on koettu verkostoon kuuluvien roolien sekä vastualueiden epäselvyyden. Vaikeus toimeenpanna tehtävät saattavat johtua juuri oman vastualueen epäselvyydestä. Esimerkiksi RACI-mallia hyödyntämällä voidaan selkiyttää vastualueet. Tämän työkalun avulla voidaan määrittää projekteille ja tehtäville henkilöt, jotka ovat vastuullisia, konsultoitavia ja tiedotettavia. Tällöin verkoston jäsenet tietävät oman roolinsa ja mitä heiltä odotetaan.

RACI-malli: (Wikipedia)

R = Vastuullinen

Ne, jotka tekevät työn tehtävän suorittamiseksi. On ainakin yksi rooli, jolla on osallistumistyyppinen vastuuhenkilö, vaikka muutkin voidaan delegoida avustamaan vaadittavassa työssä.

A = vastuullinen

Se, joka on viime kädessä vastuussa tehtävän oikeasta ja perusteellisesta suorittamisesta, joka varmistaa, että tehtävän edellytykset täyttyvät ja joka siirtää työn vastuuhenkilöille. Toisin sanoen vastuullisen on allekirjoitettava (hyväksyttävä) vastuullisen työn. Siellä täytyy olla vain yksi vastuussa kullekin tehtävän tai suorite.

C = konsultoitu (joskus konsultti tai neuvonantaja)

Ne, joiden mielipiteitä pyydetään, ovat yleensä asiantuntijoita; ja kenen kanssa on kaksisuuntainen viestintä.

I = tietoinen

Ne, joita pidetään ajan tasalla edistymisestä, usein vasta tehtävän suorittamisen tai suorituksen jälkeen; ja kenen kanssa on vain yksisuuntainen viestintä.

Muut teemahaastatteluissa, dokumenttianalyysissa ja SWOT-analyysissä esiin nousseet haasteet ovat projektipäälliköiden ajan puute, verkoston oman kulttuurin puute tai verkoston jäsenten omien organisaatiokulttuurien yhteentörmäys sekä Business Espoon tunnetuksi tekeminen jäsenten omissa organisaatioissa. Näitä aiheita olen pohtinut seuraavissa kappaleissa.

5.2.4 Projektipäälliköiden rooli

Muita esille nousseita haasteita Business Espoossa koettiin olevan ajan puute. Erityisesti tämä koettiin haasteeksi projektipäälliköiden kohdalla. Ratkaisuna voisi harkita projektipäälliköiden tai projektipäällikön siirtyminen kokoaikaiseksi Business Espooseen. Tämä olisi lisäpanostus resursseihin ja tällöin projektipäällikön olisi helpompi keskittyä Business Espoon asioihin. Lisäksi tehdessään Business Espoon vuosisuunnitelman, hän pystyisi suunnittelemaan ja huomioimaan etukäteen verkoston asiantuntijoiden resurssitarpeen.

Haasteeksi koettiin myös nousseen oman yksikön edun ajaminen Business Espoon asian sijasta. Verkoston yhteinen visio ja tavoite yhdistävät koko verkostoa. On tärkeää, että johtoryhmä ja asiantuntijatiimien vetäjät tuovat esille systemaattisesti ja säännöllisesti verkoston tavoitteen ja vision. Tavoitteen saavuttamista tukee työ sekä omassa yksikössä että Business Espoossa. Yhteinen visio yhdistää verkostoa, saavat heidät tuntemaan yhteenkuuluvuutta ja motivoi. Myös verkoston oman yhteishengen ja kulttuurin luomiseen kannattaa panostaa suunnitelmallisesti ja systemaattisesti. Toisaalta on koettu, että tavoitteiden sisäistämisessä on ongelmia ja tarvitaan isoa panosta asioiden eteenpäin viemiseksi. Verkoston jäseniä pitää aktiivisesti ja systemaattisesti motivoida, tavoitteiden pitää olla viestittynä selkeästi ja aktiivisesti. Tässäkin voisi olla apuna soveltuvat fasilitoinnin menetelmät, joiden avulla tutustutaan paremmin koko verkostoon sekä yhdessä ajan viettäminen saattaisivat auttaa verkoston oman kulttuurin muodostamisessa.

Yhteisen vision ja tavoitteiden aktiivinen ja systemaattinen esiin tuominen saattaisivat edesauttaa sekä verkoston motivointiin että verkoston tavoitteelliseen keskittymiseen Business Espoon toimintaan oman organisaation tavoitteiden sijasta. Lisäksi säännölliset keskustelut projektipäälliköiden kanssa, siitä missä asiantuntijat haluavat kehittyä ja mikä heitä kiinnostaa. Mikäli projektipäällikkö vastaisi verkoston asiantuntijatiimien resurssoinnista tämä saattaisi auttaa myös asiantuntijoiden kokemukseen epäsuhtaan työn määrässä ja vaativuudessa.

Mikäli molemmat tai toinen projektipäälliköistä olisi kokoaikaisena Business Espoossa, he syvemmin yrittävät eri keinoin – kuten fasilitointi, tarkemmat ja pidemmän aikavälin suunnitelmat – pyrkiä kehittämään verkoston toimintaa, viestintää, kokouksia, verkoston motivointia, kulttuuria ja yhteishenkeä.

Tärkeää on myös sisäinen viestintä, että verkosto huolehtii siitä että johtoryhmän kokouksista viedään oleelliset tiedot ja tehtävät asiantuntijoiden kokouksiin sekä viedä asiantuntijoiden kokouksissa esiin nousseet merkitykselliset asiat johtoryhmälle.

Verkoston merkityksellisyyden kokemuksen kannalta on tärkeää tehdä Business Espoon toimintaa tunnetuksi omassa organisaatiossa. Sisäiseen viestimiseen liittyy myös johtoryhmän ja asiantuntijoiden vastuu tehdä Business Espoota tunnetuksi omassa organisaatioissaan. Tämän koetaan olevan vaihtelevaa eri organisaatioissa. Osa verkostoon kuuluvista tekee Business Espoota enemmän tunnetuksi omassa organisaatioissaan kuin toiset.

Tunnettuutta on pyritty parantamaan esimerkiksi Aamupuuro -tilaisuuksilla, joissa kerrotaan verkoston ajankohtaisista aiheista. Nämä tilaisuudet ovat tavoittaneet virtuaalisina hyvin verkoston organisaatioihin kuuluvia asiantuntijoita. Olisi hyvä tutkia tunnettuuden kehittymistä verkoston organisaatioissa tekemällä systemaattisesti esimerkiksi puolivuositain kevyesti toteutetun nettikyselyn eri organisaatioihin. Näin nähdään kuinka tasaisesti ja kuinka paljon tunnettuus eri organisaatioissa kasvaa. Jos tällainen mittaus tehdään, on oleellista, että se tehdään systemaattisesti, tulokset analysoidaan ja ne tehdään nähtäviksi.

Kaksi haastelevista korostivat, että suurin vahvuus on se, että verkosto tuntee jo toisensa. Tämä onkin verkoston toiminnan kannalta yksi tärkeimmistä asioista, ja tämän pohjalta on erittäin hyvä rakentaa luottamusta verkoston sisällä. Tuntemista ja luottamusta vahvistaa entisestään viestintä ja avoimuus, näitä voidaankin vahvistaa prosessien avulla, jolloin näistä teemoista tulee systemaattisia ja tehokkaita.

Luottamuksen puute saattaa olla yksi merkittävimmistä hyvän verkostotoiminnan estävistä tekijöistä. Jotta toimijat kykenevät avoimesti ja huoletta jakamaan omia näkemyksiään ja tietoaan sekä arvostamaan toistensa näkemyksiä ja esittämään toisille oikeanlaisia kysymyksiä, on tärkeää tuntea kumppani. Lisäksi mitä enemmän jäsenet tietävät toistensa taustoista, osaamisesta, tavoitteista ja tahtotiloista, sitä paremmin he kykenevät hyödyntämään erilaisuutta ja toistensa osaamista. Tunteminen on edellytys myös luottamuksen rakentumiselle. Jotta vuorovaikutus olisi avointa, tulee verkoston sisällä vallita hyvä luottamus. Verkostotyö perustuu löyhiin suhteisiin ja toimijoiden lähtötarpeet sekä agendat voivat poiketa ratkaisevasti toisistaan. Työyhteisön hyvä henki on erinomainen sitouttaja ja vastuu hyvän työyhteisön ja hyvän organisaatiokulttuurin rakentamisesta on johtajalla. Tarvitaan visionäärinen, innostava ja kannustava johtaja,

jonka toimintaa sävyttää vahva oma sitoutuminen organisaatioon ja tavoitteisiin.

Verkostossa koetaan, että on jo olemassa hyvä pohja verkostolle ja että on tehty hyvää työtä esimerkiksi palveluita uudistamalla ja muotoilemalla. Tältä pohjalta onkin hyvä toimia koko ajan kehittävästi palveluiden muotoilun ja kehittämisen parissa. Palveluita on hyvä kehittää koko ajan asiakaspalautteen ja datan avulla sekä toimintaympäristöä ja alan kehitystä seuraamalla.

Koska verkosto kokee jo, että se on ollut mukana luomassa strategiaa ja tavoitteita, on erittäin tärkeää ruokkia tätä verkostoa hyvin motivoivaa tunnetta. Tärkeää on että verkoston toimintaa ei hallita hierarkkisesti vaan toimintaa kehitetään ja päätöksiä tehdään osallistavasti siten että kaikkia on kuultu.

5.2.5 Viestinnän suunnittelu

Tutkimuksessa nousi esiin erilaisia mahdollisuuksia, joita vielä ei olla päästy hyödyntämään Business Espoon toiminnassa. Koska mahdollisuudet tulevat pääsääntöisesti verkoston ulkopuolelta, on mahdollisuuksiin kaikkein vähiten vaikuttamismahdollisuuksia. Business Espoolla on kuitenkin huikea mahdollisuus rakentaa tunnettuutta toimintaympäristössään Espoossa, jota se pyrkiikin parantamaan entisestään.

Business Espoolla on kaikkien seitsemän verkostoon kuuluvan organisaation kaikki viestinnän kanavat käytössä. Kanavia ei ole vielä täysin hyödynnetty, sillä niiden tehokas hyödyntäminen vaatii hyvän suunnitelman sekä kanavien omien erityispiirteiden, että niiden loppukäyttäjien (asiakkaiden) tunnistamisen. Alla olevaan taulukko (taulukko x) on työkalu, jolla saadaan kerättyä suunnitelmallisesti sisällöt eri organisaatioiden kanavien käyttöön.

Tärkeää on kuitenkin, että tämä työväline on käytössä järjestelmällisesti. Säännöllisesti järjestettävissä fasilitoiduissa workshoppeissa kerätään Business Espoon tavoitteen saavuttamista edistäviä ideoita kaikkien organisaatioiden edustajilta. Palaverin jälkeen projektipäälliköt käyvät ideat läpi, lajittelevat ne käytettäviin, käyttökelvottomiin ja mahdollisesti myöhemmin käytettäviin. Tämän jälkeen käytettävät kirjataan alla olevaan taulukkoon, lisäksi nämä viestit ja toimenpiteet kirjataan esimerkiksi kolmelle tai kuudelle seuraavalle kuukaudelle. Lisäksi kalentereihin merkitään heti seuraava

ideointipalaveri/työpaja kolmen tai kuuden kuukauden päähän. Tärkeää on, että ideointipalaveri pidetään noin kuukautta ennen kuin taulukon aikataulu alkaa, tällöin karsintaan, sisältöjen tarkempaan suunnitteluun ja tuottamiseen jää tarpeeksi aikaa.

Taulukko 4. Verkoston eri organisaatioiden kanavien hyödyntäminen

Verkoston organisaatio	Päivämäärä	Kohderyhmä	Organisaation kanava - verkkosivut (millä sivulla näkyvyys) - sosiaalinen media - uutiskirje - tapahtumat	Viestin tavoite - mikä on tavoite (taktinen vai tunnettuuden rakentaminen) - ongoing viestintä ja markkinointi - kampanjat - yritysysteistyöt	Sisältö - tarkempi kuvaus sisällöstä
Espoon kaupunki					
Enter Espoo					
Espoon Yrittäjät					
Helsingin seudun kauppakamari					
Omnia					
Uudenmaan TE-toimisto					
YritysEspoo					

Myös alueen yhteistyökumppanit, Espoon suuryritykset, Aalto-yliopisto ja VTT voivat tarjota ison mahdollisuuden Business Espoon toiminnan laajentumiselle. Näitä toimijoita kannattaisi pyrkiä hyödyntämään systemaattisesti, rakentaa näiden kanssa yhteismarkkinointia ja -viestintää tai kehittää yhteisiä tapahtumia tai vaikka webinaareja. Yhteistyötä olisi hyvä aloittaa rakentamaan strategisesta näkökulmasta johtoryhmässä,

vaikka workshopin avulla kartoittaa potentiaaliset kumppanit, kirkastamalla miten yhteistyö edistää Business Espoon tavoitteen saavuttamista ja toisaalta, miten yhteistyö tukee potentiaalisen kumppanin toimintaa. Kun yhteistyöt on saatu sovittua, on tärkeää, että yhteistyökumppanin kanssa yhdessä suunnitellaan yhteistyön toimenpiteet, viestintä ja markkinointi. Kun yhteistyön toimenpiteet ovat sovittuna, on erittäin oleellista, että nämä toimenpiteet implementoidaan osaksi verkoston vuosisuunnitelmaa sekä otetaan mukaan sisältöjen ideoinnin workshopiin, jossa sisällöt implementoidaan sisältösuunnitelmaan.

Uhkiin varautuminen

Ulkoapäin tuleviin uhkiin on vaikea päästä vaikuttamaan mutta niihin voi yrittää varautua. Esimerkiksi pitkään jatkuvassa etätyössä on tärkeää yrittää säilyttää yhteenkuuluvuuden tunne ja motivaatio. Tärkeää on, että tapaamiset etänä ovat säännöllisiä ja hyvin fasilitoituja. Yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivaatiota voi yrittää kasvattaa sillä, että huolehditaan että palaverit on säännöllisesti mutta että ne eivät ole liian raskaita, sillä tutkimusten mukaan osallistujat käyttävät enemmän energiaa etäpalaverissa, koska normaali havainnointi, kuten ilmeet ja eleet, ovat vaikeammin havaittavissa. Jälleen korostuu projektipäällikön rooli, hänen on tärkeää rakentaa agenda niin että palaverin tavoite saavutetaan, asiat käydään tehokkaasti lävitse ja huolehtia siitä, että kaikki osallistujat pääsevät ääneen.

Toisaalta yhteenkuuluvuutta voi rakentaa käyttämällä, asian mukaan, fasilitoinnin keinoja sekä huolehtia siitä että vapaata jutustelua, kuulumisten vaihtoa tapahtuu. Sosiaalisessa mediassa on paljon positiivisia artikkeleita ja mielipiteitä siitä, kuinka ilahduttavasti saa erilaista perspektiiviä kollegan elämään, kun taustalla vilahtaa vaikkapa koira. Yksi hyvä tapa lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta on esimerkiksi, että palaverin alussa jokainen saa jokin kotoa löytyvän esineen avulla kertoa itsestään jotain mitä muut eivät vielä tiedä.

Uhkana mainittiin, jos kaupungin rahoitus vähenee. Tähän on vaikea vaikuttaa mutta tähän voi yrittää varautua etukäteen, keräämällä ja analysoimalla dataa. Verkoston kannattaa asettaa tavoitteilleen numeeriset tavoitteet ja mittarit. Tämän avulla osoitetaan kuinka hyödyllistä koko Espoon kaupungin kannalta on Business Espoon toiminta.

Business Espoon heikkoudet

Huolena on, ettei johtoryhmässä olla tarpeeksi strategisella tasolla vaan juututaan operatiivisiin asioihin. Ongelmana on tällöin, ettei ihan tunnusteta mikä on kunkin

verkoston jäsenen rooli ja vastuu. Tässä auttaa, kun yhdessä laaditaan RACI-malli, nimetään henkilöt, jotka omistavat tietyn aiheen, henkilöt, jotka vastaavat siitä, henkilöt, jotka toteuttavat asian sekä henkilöt, jotka voivat kommentoida asiaa. RACI-malliin on sisällytetty vastuihin mitä tarkoittaa esimerkiksi jonkin aiheen omistajuus. Tämä auttaa myös selvittämään mikä kuuluu asiantuntijatiimien vastuulle.

RACI-malli auttaa myös, ettei operatiivisia asioita turhaan hyväksytetä johtoryhmässä. Ko malli ja uudistetut prosessit auttavat myös koko toiminnan ketteröittämisessä.

Yhtenä huolenaiheena oli, että verkosto ei ole täysin tasaveroinen. Verkoston kauneus piilee kuitenkin juuri yhteistyössä ja sen tasavertaisissa jäsenissä. Verkosto koostuu tasavertaisista toimijoista ja verkostotyöskentely lähtökohtaisesti perustuu tasavertaiseen yhteistyöhön. Silti verkostossakin voi olla läsnä vallan käsite ja sen ilmenemismuodot. Teoriaosuudessa käsiteltiin aihetta ja todettiinkin että valtaa voi olla mm. henkilöillä, joilla on enemmän tietoa tai suhteita kuin toisilla. Käsite vallan jakautumisesta voi perustua myös verkostossa sovittuihin rooleihin, vaikka ne eivät valta-asemaa sisältäisikään. Joskus jäsenten taustaorganisaatioihin saattaa liittyä ennako-oletuksia valta-asemasta.

Verkostoa johdettaessa pitää olla erittäin tietoinen vallan eri ilmenemismuodoista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista. Jos jollakulla verkoston jäsenellä (verkoston johtaja mukaan lukien) näyttäisi olevan valta-asema muihin toimijoihin nähden, tämä saattaa vähentää muiden toimijoiden sitoutumista ja vastuunottoa. Joten valta-asemasta olisi hyvä pyrkiä pois.

Verkoston toiminnan kirkastaminen myös omissa organisaatioissa koetaan tärkeäksi kehityssaskeleeksi. On tärkeää, että systemaattisesti ja hyvin tuodaan esille verkoston tavoitetta ja toimintaa kaikissa verkostoon kuuluvissa organisaatioissa. Tätä varten kannattaa kehittää sisäisen viestinnän suunnitelma, joka on käyttövalmis konsepti siitä mitä viestitään, kenelle viestitään, milloin viestitään ja missä kanavassa viestitään.

5.3 Kehittämisprojektin luotettavuus

Tutkimustoiminnassa opinnäytetöissä yksi hyvyyden mittari on luotettavuus, ja luotettavuus taas toimii yhtenä laadun mittarina. Tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten tulisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Tutkimustuloksien luotettavuutta arvioidaan niiden validiteetin (oikeiden asioiden tutkiminen) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten pysyvyys) perusteella. (Kananen 2012, 161)

Tutkimuskysymyksien vastaukset päädyin selvittämään teemahaastatteluin, dokumenttianalyysillä ja kevyesti benchmarkkauksella. Business Espoon nykytilan selvittäminen tuntui luonnolliselta selvittää kysymällä teemasta verkoston jäseniltä sekä hyödyntäen tuoreita aiheeseen liittyviä dokumentteja. Kehitysehdotukset nousivat esiin tarkastelemalla SWOT-analyysin avulla verkoston vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kehitysehdotukset muodostuivat peilaamalla keskenään Business Espoon nykytilaa ja teoriaosuutta sekä benchmarkattuja yritystapauksia.

Mielestäni menetelmät mittasivat juuri oikeaa ilmiötä. Tein kehittämishankkeen tutkimusosuuden aineiston keräämisen teemahaastatteluin, dokumentteja analysoimalla, tulostyöpajan palaute ryhmäkesustelun sekä Free Online Surveys -työkalun avulla. Tein myös kevyen benchmarkkauksen asiantuntijaorganisaatioiden ja -tiimien johtamisen menetelmistä. Olen itse työssäni perehtynyt usean asiantuntijaorganisaation toimintaan, kulttuuriin sekä prosesseihin ja tiesin että useat asiantuntijaorganisaatiot kehittävät kovasti omia johtamismenetelmiään. Näin että näissä organisaatioissa voi olla käytössä menetelmiä, joita voi hyvinkin soveltaa ketterämpään verkoston johtamiseen. Tämän vuoksi valitsin benchmarkkaukseen asiantuntijayrityksiä. Benchmarkkaukseen olisi kannattanut valita mukaan mukaan myös verkosto, joka on kehittanyt johtamistapaansa. Valitettavasti en löytänyt tutkimukseen mukaan tällaista verkostoa.

Vastaavaa tutkimusta tehdessä hyvä menetelmä voisi olla havainnointi. Havainnoinnissa pääsee mukaan havainnoimaan toimintaa, haastatteleamalla on muiden näkökulmien varassa. Mikäli olisin ollut mukana verkoston toiminnassa tai vaikkapa kokouksissa, olisin päässyt itse havainnoimaan objektiivisesti toimintaa. Paras mahdollinen tutkimusmenetelmä saattaisi olla tutkimus, joka olisi toteutettu käyttäen sekä teemahaastatteluja että havainnointia.

Teoria-aineistoa, jossa käsitellään yleisesti johtamista, on saatavilla hyvin. Suoraan verkostajohtamista käsittelevää teoria-aineistoa on saatavilla vähemmän mutta useampia hyviä teoksia aiheesta on löydettävissä. Verkostajohtamista on käsitelty enemmän valtion ja kuntapuolen teoksissa mutta jätin nämä teokset suurimmalta osin pois teoriaosuudesta, sillä kuntien verkostomainen toiminta oli aineiston mukaan parhaimmillaankin hyvin hierarkkista. Myös johtoryhmän itseanalyysissa selvisi että verkoston toimintaa halutaan kehittää ketterämmäksi.

Mielestäni teemahaastattelun kysymykset olivat oikeita, sillä vastauksista selvisi hyvin verkoston nykytila. Teemahaastatteluissa kiinnitin huomiota erityisesti siihen, että

kysymykset liittyivät tiukasti teemaan mutta että kysymykset olivat avoimia, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman runsaita eikä olisi kysymykselläni johdatellut vastausta mihinkään suuntaan. Tämä onnistuikin ja vastaukset olivat hyvin avoimia ja empiria nosti esiin aiheita, joita en olisi osannut muuten kysyäkään, näitä olivat verkoston vastaukset sekä mahdollisuuksiin että uhkiin liittyen. Mielestäni onnistuin saamaan haastatteluun tasapuolisesti osallistujia koko verkostosta eli johtoryhmästä ja asiantuntijatiimeistä. Määrä (kuusi haastateltavaa) vaikutti riittävältä, sillä kysymyksessä oli aika pitkät ja syvälliset haastattelut. Havainnoin että verkoston vastaukset olivat samansuuntaisia toisiinsa nähden, joitain tehtävänkuvasta riippuvia näkökantoja lukuun ottamatta. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat verkoston eri organisaatioista ja tukee ajatustani, että tutkimus oli tasa-arvoinen ja tarpeeksi laaja verkoston eri organisaatioiden kannalta. Tutkija ei ole vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin vaan kysymykset olivat avoimia eivätkä johdattelevia.

Tuloksista johdetut johtopäätökset ja kehittämissuositukset olivat valideja ja reliabeleja. Tästä parhaan käsityksen sai tulostyöpajassa, jossa todettiin, että annetut kehittämissuositukset ovat tarpeellisia Business Espoolle. Tammikuussa 2021 järjestetty tulostyöpaja oli hyvä tilaisuus kerätä palautetta Business Espoon johtoryhmältä johtopäätöksistä ja kehittämissuosituksista sekä saada näin lisää näkökulmia opinnäytetyön viimeistelyyn.

Työpaja pidettiin Business Espoon johtoryhmälle ja verkoston kahdelle projektipäällikölle. Työpajan tarkoituksena oli esitellä tärkeimmät kehityssuosituksemme verkostolle, saada johtoryhmältä rakentavaa palautetta sekä selvittää heidän ajatuksiaan ehdotustemme jalostamiseksi. Lisäksi halusimme selvittää kuinka tärkeinä he pitävät kehityssuosituksiamme ja ylipäättään tämän tyyppistä yhteistyötä.

Työpajan tulosten perusteella kaikki kehittämissuositukset ovat verkostolle valideja ja kehittämissuositukset ovat reaaliarvoja eli verkosto pystyy niitä hyödyntämään. Näiden tulosten valossa tutkimusmenetelmä on tutkinut juuri haluttua ilmiötä.

Asteikko kyselyssä oli 1-5. Kaikkein eniten kannatusta sai kehittämissuositus: Prosessi verkoston johtamiseen tuloksella 4,31, Roolien ja vastualueiden selkiyttäminen sai arvosanaksi 4, vähiten kannatusta sai Kokouskäytäntöjen uudistaminen 3,43. Sanallisia kommentteja oli jättänyt neljä seitsemästä osallistujasta, joka on mielestäni ihan hyvä määrä. Sanalliset kommentit olivat hyviä ja vahvistivat numeraalista arviota esimerkiksi kommentilla: Erinomaiset suositukset. Kommenteissa tuotiin esille vielä huoli resurssien riittävydestä sekä siitä että kaikki toimijat sitoutuvat riittävästi verkoston toimintaan.

Esitys 1: Verkostojohtaminen

Prosessi verkoston johtamiseen



Kokouskäytäntöjen uudistaminen fasilitoinnin keinoin



Roolien ja vastualueiden selkiyttäminen



	1	2	3	4	5	Standard Deviation	Responses	Weighted Average
Prosessi verkoston johtamiseen	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	1 (14%)	4 (57%)	1.36	7	4.14 / 5
Kokouskäytäntöjen uudistaminen fasilitoinnin keinoin	0 (0%)	2 (29%)	2 (29%)	1 (14%)	2 (29%)	0.8	7	3.43 / 5
Roolien ja vastualueiden selkiyttäminen	0 (0%)	1 (14%)	1 (14%)	2 (29%)	3 (43%)	1.02	7	4 / 5
								3.86 / 5

Viestintä- ja palvelutyöryhmät toteuttavat johtoryhmän hyväksymää toimintasuunnitelmaa ja johtoryhmältä tulleita tavoitteita ja tehtäviä ja päätöksiä ei tehdä niin paljoa työryhmissä. Työryhmien resurssoinnissa on ollut ajoittain haasteita. Aikaa Business Espoo työlle ei aina löydy aikaa

Kaikki esitellyt verkostojohtamisen kokonaisuudet ovat hyvin tärkeitä, jotta verkosto voisi toimia sujuvasti. Olemmekin jo panostaneet ja pyrkineet kehittämään näihin osa-alueisiin liittyviä asioita, mutta kehitettävää on vielä. Etenkin roolien ja vastualueiden selkiyttäminen on pitkälti resurssointiin liittyvä asia, ja BE nähdään ikään kuin lisätyönä/-vastuuna.

On tärkeää, että kaikki 7 toimijaa sitoutuvat. Eli ei liian isoa roolia yhdelle puheenjohtajalle.

Erinomaiset suositukset. Esitys herätti kiinnostuksen tietää näistä suosituksista/aiheista lisää. Lopputyöt kertovat aiheista varmastikin enemmän.

Kuvio 4. Työpajan tulokset

5.4 Oman oppimisen arviointi

Itselleni oli suuri merkitys sillä, että tämä opinnäytetyö on tehty tilauksesta Business Espoolle. Opinnäytetyö oli mieluista tehdä, sillä koin että aiheitani pidettiin tärkeänä ja että aihe oli lähtöisin verkoston todellisesta tarpeesta. Business Espoo -verkoston tavoitteena on tarjota parempia palveluita yrityksille ja tämän opinnäytetyön tavoitteena oli ratkaista käytännöllisiä verkoston johtamiseen liittyviä haasteita sekä löytämään uudenlaisia toimintatapoja. Vuorovaikutus Business Espoon kanssa oli merkittävässä roolissa. Kehittämisen tueksi keräsin haastatellen sekä dokumenteista tietoa verkoston johtamisen käytännöstä.

Koska tein opinnäytetyön osana ryhmähanketta, tämä toi omalle tekemiselle rakenteen. Prosessi oli hyvin aikataulutettu Business Espoo -verkoston aikataulun mukaan. Tämä lisäsi työn tehokkuutta aikataulutuksineen. Minusta työskentely ryhmässä oli mielenkiintoista, muuten opinnäytetyön tekeminen olisi ollut paljon yksinäisempää tekemistä. Oli todella antoisaa perehtyä muun ryhmän töihin, sillä aiheet olivat mielenkiintoisia ja kaikilla meillä oli yhteisenä tavoitteena auttaa Business Espoota kehittämään toimintaansa. Myös työpajan ja blogin suunnitteleminen olivat mukavia projekteja yhdessä tehden.

Tammikuussa 2021 järjestetty tulostyöpaja oli hyvä tilaisuus ryhmällemme kerätä palautetta Business Espoon johtoryhmältä ja saada näin lisää näkökulmia opinnäytetyön viimeistelyyn. Tulostyöpaja oli myös hyvä päämäärä viemään työtä eteenpäin, sillä johtoryhmälle piti olla esitettävänä jo opinnäytetyön tuloksia.

Opinnäytetyön laatimisen tulee edistää opiskelijan ammatillista kehittymistä. Se että olen jo perehtynyt aiheeseen hyvin, tukee työn onnistumista. Olen omassa työssäni markkinoinnin projektipäällikkönä päässyt johtamaan asiantuntija- ja kumppani(yritys)verkostoa. Tämä verkosto koostui kansainvälisesti toimivan organisaation asiantuntijoista ja organisaation ulkoisista kumppaniyrityksistä, joiden toimintaa johdin päästäksemme markkinoinnin osalta liiketoiminnan tavoitteisiin. Olin tässä roolissa päässyt erityisesti kehittämään prosesseja, jotta työmme olisi mahdollisimman tehokasta ja sujuvaa.

Tämän lisäksi olen työssäni tottunut asettamaan tavoitteita sekä tuomaan tavoitteet ja suunnitelmat selkeästi ja systemaattisesti verkoston hyödynnettäväksi. Kävi selväksi, että prosessien kehittäminen, tavoitteiden asettaminen ja niistä systemaattisesti viestiminen ovat tärkeitä aiheita myös Business Espoolle. Opinnäytetyötä tehdessä pääsin perehtymään näihin aiheisiin vielä syvemmin. Lisäksi opin aiheen valtavasta laajuudesta, kuinka tärkeää verkostossa toimimisessa on edellisten lisäksi luottamus, vuorovaikutus, etäjohtaminen, itseohjautuvuus, sitoutuminen ja tasavertaisuus. Oli antoisaa syventyä näihin aiheisiin. Uskon että näistä teemoista on hyötyä myös työssäni. Olen saanut hyvin pohjatietoa kun vaikkapa työni kautta pääsen kehittämään prosesseja, kokouskäytäntöjä sekä viestinnän (soveltaen sisäistä ja ulkoista) johtamista.

Kohdallani opinnäytetyön tekeminen ajoittui aivan maisteriopintojeni loppuun, tällöin minulla opiskelijana tulisi olla riittävästi osaamista ja opinnäytetyöprosessia tukevia opintoja takana. Opinnoissani olinkin perehtynyt johtamiseen sekä viestintään. Oman arvioni mukaan minulle oli kertynyt tarpeeksi opintoja ja teoriaa opiskelluissani. Lisäksi

oma osaamiseni kasvoi kehittämistyöni edetessä. Opinnäytetyön tekemistä olisi auttanut myös tutkimuksellisen kehittämisen samanaikaiset opinnot mutta harmillisesti kurssi oli ollut heti opintojeni alussa.

Henkilökohtaisena oppimistavoitteena oli oman ammattiosaamisen syventäminen verkostomaisen toiminnan johtamisesta, analysoimisesta, tutkimuksellisesta kehittämisestä ja raportoinnista. Mielestäni pääsin syventymään aiheeseen hyvin ja oma oppimiseni kehittyi.

Lisäksi yksi tärkeä aihe omassa oppimisessä oli oppia kehittämistyön tekemistä teoriaan pohjaavana prosessina. Omassa työssäni olen kokenut, että kehittäminen pohjautuu usein vahvasti yrityksen omaan dataan ja työtä tehdessä minulle selvisi kuinka tärkeää, on laaja-alaisempi teorian analysointi. Olen itse johtanut tiimejä läpi organisaation sekä kumppaniverkostoja ja joutunut perustelevaan tehtyjä päätöksiä yleensä perustuen vain yrityksen omaan dataan. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle teoriaosuuden tekemisen merkityksen, laadukkaalla teoriaosuudella pystyy perustelevaan esimerkiksi yrityksessä tehtyjä päätöksiä.

Opinnäytetyön tuloksissa korostui systemaattisten prosessien toiminnan sekä toimivan sisäisen viestinnän olennaisuus, erityisesti verkostomaisten eri organisaatioista koostuvien tiimien johtamisessa. Näitä oppeja aion hyödyntää myös tulevassa työssäni.

Jos mietin, mitä olisi voinut tehdä tutkimushankkeessa toisin, olisin voinut tehdä työn järjestelmällisemmin. Kirjoitin työn eri osia samaan aikaan mutta olisi varmasti ollut toimivaa, että olisin ensin tehnyt työn teoriaosuuden, jonka jälkeen tutkimuksen.

Lisäksi tutkimusosuudessa olisi voinut hyödyntää havainnointia. Olisi voinut olla hyödyllistä mennä -haastattelujen lisäksi- havainnoimaan Business Espoon verkostojohtamisen nykytilaa johtoryhmän ja asiantuntijatiimin palavereihin. Olisin voinut saada paremman käsityksen nykytilasta, kun olisin nähnyt itse verkoston toimintatapoja. Suurena apuna työssäni tutkimushankkeen ohjausryhmä ja ohjaajan neuvot ja tuki.

LÄHTEET

Avolio Bruce J, Kahai Surinai 2003, Adding the “E” to E-Leadership: How it may Impact Your Leadership, s. 325-338, Organizational Dynamics

Blomqvist Kirsimarja, 2008, Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla, Kauppatieteiden osasto ja Technology Business Research Center, Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Coerdery J., Soo C., Kirkaman B., Rosen B. and Mathieu J. 2009, Leading Parallel Global Virtual Teams: Lessons from Alcoa, s. 204-216, Organizational Dynamics

Erityisalojen toimihenkilöiden työttömyyskassa, 11/2020, kyselytutkimus etätyöstä

Hangasluoma Hanna, 2019, Opinnäytetyö Verkostojohtamisesta vaikuttavuutta

Hakola Ida, Hiila Ilona, Tukiainen Maaretta, 2019, Tiimiäly, Tuuma, e-kirja

Haveri Arto, 2008, Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena

Helander Nina, Kujala Johanna, Lainema Kirsi, Pennanen Miia, 2013, Avaimia Asiakasläheisyyteen, Suomen Yliopistopaino, Tampere

Huuhka Maisa, 2010, Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen, Talentum, Helsinki

Järvensivu Timo, 2019, Verkostojen johtaminen, BoD, Helsinki

Järvensivu, Nykänen & Rajala, 2010, Verkostoiva työ osallisuuden edistämisen voimavarana, THL

Järvilehto Paavo, Järvilehto Lauri 2019, Pim! Olet luova, Tuuma, Jyväskylä

Jan Kooiman, 1993, New Governance

Korhonen-Yrjänheikki Kati, 2018, Uusi Suomi, blogi, Tulevaisuuden työelämä (<https://kumppaniblogit.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/keva-mita-on-tulevaisuuden->

asiantuntijaosaaminen)

- Kuntaliitto, 2019, julkaisu, Tartu verkkoon
- Mackenzie M. L. 2010, Manager Communication and Workplace Trust: Understanding Manager and Employee Perceptions in the E-world, International Journal of Information
- Mumford M. D., Zaccaro S. J., Harding F. D., Jacobs T. O., and Fleishman E. A. 2000, Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. The Leadership Quarterly, 11 (1), 11-35
- Niemelä S., 2002, Menestyvä yritysverkosto, Helsinki, Edita
- Nurmio A. & Turkki T. 2010, Raportti Elinvoimainen Suomi, Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra Management, 30, 529-541, Helsinki
- Pitkänen Raimo, 2010, Johtamisen suurenmoinen keveys, Infor, Vantaa
- Puusa A. & Reijonen H. 2011, Aineeton pääoma organisaation voimavarana, UNIpress, s.117-141, painettu EU:ssa
- Rintamäki Timo, Tienhaara Pia, 2014, Palveluajattelun murros, Tampere University Press
- Saariaho Sirkku, 7.6.2020, Helsingin Sanomat, artikkeli, Työtapojen uudistajat
- Savolainen Taina, Luottamusjohtajuus esimiehen voimavarana, taitona ja haasteena digiajassa, Itä-Suomen yliopisto, kauppatieteiden laitos
- Savolainen T. 2011, Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa
- Schoemaker Henry, Marita Vos, 2004, Accountability of Communication Management

- Sydänmaalakka Pentti, 2015, Älykäs julkinen johtaminen, Alma
- Sydänmaalakka Pentti, 2012, Älykäs johtaminen 7.0, Talentum, Helsinki
- Valkokari Katri, Hakanen Taru, Airola Merja, 2007, Yritysverkoston strateginen kehittäminen, VTT
- Valtioneuvosto, 2019, julkaisu, Verkostojohtamisen opas
- Walvoord A. A. G., Redden E. R., Elliott L. R. and Coover M. D.
2008, Empowering Followers in Virtual Teams: Guiding Principles from Theory and Practice. Computers in Human Behavior, 24
- Åberg Leif, 2006, Johtamisviestintää, Gummerus, Jyväskylä
- mtvuutiset.fi, <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/karsitko-sinakin-zoom-uupumuksesta-tasta-syysta-videopuhelut-vievat-voimat/7806348#gs.mz3co2>
- <https://tevere.fi/>
- Wikipedia RACI-malli

LIITE 1 Fasilitoinnin keinoja, Tuplatiimi

Tuplatiimi on ryhmätyömenetelmä, jonka avulla voidaan käsitellä yhtä aihetta ja tarkastella sitä eri näkökulmista. Menetelmä on tarkoitettu erityisesti avoimien ongelmien ratkaisuun ja vaihtoehtojen ja ratkaisumallien karsimiseen työskentelyn kuluessa. Avoimilla ongelmilla tarkoitetaan ratkaisua vaativia tilanteita, joihin ei välttämättä ole yhtä oikeaa vastausta. Keskeistä ratkaisemisessa on osallistujien näkökulmien esiin saaminen, niistä keskusteleminen ja vaihtoehtoisten ideoiden yhteensovittaminen.

- Tuplatiimin vaiheet voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- Vetäjä auttaa ryhmää määrittelemään käsiteltävän ongelman tai aiheen.

- Seuraavaksi vetäjä pyytää jokaista miettimään annettua aihetta yksin ja kirjoittamaan paperille 5–10 ehdotusta tai ideaa.

- Vetäjä valitsee parit tai pienryhmät. Hän pyytää pareja/pienryhmiä tutustumaan toistensa ehdotuksiin ja valitsemaan niistä 4–5 parasta ehdotusta.

- Parit/ pienryhmät vievät ehdotuksensa taululle ja esittelevät ne lyhyesti. Ehdotuksista ei vielä keskustella yhteisesti tässä vaiheessa.

- Vetäjä pyytää pareja/ pienryhmiä keskustelemaan taululle kootuista ehdotuksista.

- Jokaisella parilla/ pienryhmällä on viisi ääntä, jotka he voivat antaa tärkeimmiksi katsomilleen ideoille. Yhdelle idealle voi antaa useamman äänen.

- Eniten ääniä saaneet ehdotukset valitaan jatkoon ja taululta poistetaan muut ideat.

- Vetäjä ryhmittelee jäljelle jääneet ehdotukset ryhmän avustuksella ja auttaa muodostamaan niiden pohjalta konkreettisen etenemissuunnitelman.

LIITE 2 Fasilitoinnin keinoja, Bonon hatut

Menetelmää käytetään luovan ajattelun ja keskustelun apuvälineenä. Ajatteluhattujen avulla ongelmaa tai aihetta lähestytään eri näkökulmista noudattamalla eri hattujen mukaisia ajattelumalleja ja rooleja. Roolissa ollessaan osallistuja sanoo mielipiteensä eri asioihin helpommin kuin omana itsenään.

Menetelmän tavoitteena on, että osallistujat pystyvät helpommin ideoimaan ja kehittämään uusia näkökulmia käsiteltävään asiaan. Menetelmä auttaa osallistujia keskittymään yhteen asiaan kerrallaan yhdestä näkökulmasta katsottuna. Erilaisia ajattelutapoja kuvataan erivärisillä hatuilla. Hattujen värit ja niiden mukaiset ajattelumallit ovat yleisesti seuraavat:

- Valkoinen – hatun haltija keskittyy faktoihin ja on objektiivinen
- Punainen – hatun haltija korostaa tunteitaan ja on intuitiivinen
- Musta – hatun haltija pohtii riskejä ja on loogisessa mielessä negatiivinen
- Keltainen – hatun haltija miettii etuja ja on positiivinen sekä optimistinen
- Vihreä – hatun haltija ehdottaa uusia ideoita ja on luova
- Sininen – hatun haltija tarkkailee ja reflektoi keskusteluprosessia ja on usein ryhmän johtaja ja keskustelun kirjaaja.

Hattuja voidaan käyttää rinnakkaisesti, eli kaikki osallistujat käyttävät aina samaa ajattelutapaa yhtä aikaisesti, tai sitten jokaisella osallistujalla on käytössään oma hattu ja sen mukainen ajattelutapa. Hattuja voidaan symboloida esimerkiksi värillisillä paperilla tai esineillä. Tärkeää on että kaikki osallistujat tietävät minkä värinen hattu kenelläkin on käytössä.

LIITE 3 Kysymyslomake

1. Millainen on prosessi Business Espoon toiminnan taustalla?
2. Millainen kokousprosessit?
3. Millaiset kokouskäytännöt?
4. Millaiset vastuunjaot ryhmien kesken?
5. Millaiset tehtävänjaot/roolit?
6. Millainen on sisäisen viestinnän prosessi?
7. Mitkä ovat verkoston heikkoudet?
8. Mitkä ovat verkoston vahvuudet?
9. Mitkä ovat verkoston mahdollisuudet?
10. Mitkä ovat verkoston uhat?

LIITE 4 Benchmark, raakadata

Asiantuntijajohtaminen; Case Lunden / Analyysi

Arkkitehtitoimisto siirsi vallan työntekijöille/ HS 12.10.2020

LUNDÉN Architecture Companyn työntekijät tekevät Helsingin Ympyrätalossa nykyään töitä pienryhmissä eli soluissa.

Vastuu ja valta omasta työstä on annettu työntekijöille, ja toimiston johto on siirretty solujen mentoreiksi. Uusi tapa toimia suunniteltiin yhdessä, ja se otettiin käyttöön reilu vuosi sitten.

”Solu on pieni ja itseohjautuva yksikkö. Se ei saa olla liian suuri, sen pitää mahtua tavalliseen henkilöautoon. Silloin ryhmän sisäinen viestintä on mutkatonta, ja kaikki ryhmäläiset saavat äänensä kuuluviin”, arkkitehti Julius Kekoni määrittää.

Solun sisällä hoidetaan kaikki asiat, mitä arkkitehtitoimistossa projektin tekemiseen tarvitaan: työn hankinta, kilpailut, työnjako, suunnittelu, yhteydet asiakkaisiin sekä laskutus. Solu saa muuten toimia täysin vapaasti, kunhan talous pysyy kunnossa ja tekemisessä säilyy taloudellinen realismi.

Vastuu on suuri, mutta sitä ei tarvitse kantaa yksin. Pulmatilanteessa mentorit eli kokeneemmat tulevat apuun. Roolit myös elävät.

”Mietimme pitkään, miten haluamme toimia arkkitehtitoimistona, miten tehdä ja jakaa töitä. Useamman työpajan ja maanantaiaamupalaverin kautta löysimme oman tavan toimia”, Kekoni kertoo. Hän korostaa, kuinka tärkeää on, että ihmiset ovat kiinnostuneita siitä, mitä he tekevät työkseen.

Solujen lisäksi tehtiin muutos, jossa liiketoiminta avataan kaikille. Taulukot ovat kaikkien käytettävissä, ja niitä pitääkin käyttää.

”Kaikki tietävät, missä mennään, mistä tulee rahaa, mihin sitä menee. Jokainen voi itse seurata projektinsa tilannetta.”

Ihmiset ovat erilaisia samasta koulutuksesta huolimatta, ja se pitää ottaa huomioon, Kekoni huomauttaa. Itseohjautuvuus on toisille elämänehto, toisille tärkeintä on, että töitä riittää.

Kekoni sanoo etsineensä yli 20 vuotta työpaikkaa, jossa voisi vaikuttaa omaan ja työkavereidensa hyvinvointiin sekä työpaikan kehitykseen.

Käytäntö on vielä tuore.

”Tämä ei ole valmis järjestely. Tai tarvitseeko sen edes olla valmis? Olemme hyväksyneet, että kaikki ei aina onnistu. Ja että on ok mokata. Virheistä oppii”, Julius Kekoni sanoo. (Arkkitehtitoimisto siirsi vallan työntekijöille, HS, 2020)

Arkkitehtitoimiston toiminnassa korostuvat seuraavat tekijät:

- Valta ja vastuu on siirretty työntekijöille, johto on työntekijäsolujen mentoreita. Tämä on edellyttänyt liiketoiminnan avaamista, joka varmasti sopii osalle työntekijöistä, he varmasti motivoituvat ja sitoutuvat kun saavat vastata kokonaisvaltaisemmin omasta työstään. Ovatko kaikki siihen kuitenkaan valmiita, ehkä osa työntekijöistä haluaa keskittyä omaan asiantuntijuuteensa eikä projektien hallintaan.
- Toimintatapa on suunniteltu yhdessä ja kun on suunniteltu yhdessä on sitoutuminenkin helpompaa.
- Solut on pidetty pieninä, jotta kaikkien ääni kuuluu, tämä on erittäin tärkeää sillä työntekijät ovat viestintätyyleiltään erilaisia ja on hyvä että asiaan on kiinnitetty huomiota jotta ihan jokaisen ääni kuuluu.
- Itseohjautuvuus on oikeastaan ehto tällaisessa organisaatiossa toimiessa.
- Toiminta on kokeilevaa ja sitä kehitetään koko ajan, virheiden tekemiseen suhtaudutaan positiivisesti oppimisen kautta.

Case "Apua! Luovuutta johtoryhmässä" (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 113)

"Meillä on pari häirikköä johtoryhmässä. Ihan hauskoja tyyppisiä ja osaavia. Mutta varsinaisia mestareita he olivat keskustelun johtamisessa sivuraiteille. Asioiden käsittelystä ei oikein tullut mitään, päätöksenteosta puhumattakaan. Ideat kyllä sinkoilivat. Ongelma tiedostettiin, mutta yksimielisyyttä ei syntynyt enempää syistä kuin ratkaisustakaan. Osa halusi kuria agendaan. Osa taas piti luovaa keskustelua tärkeänä. Johtoryhmän vetäjä - omistajasuvun edustaja - oli puolestaan mukava ja seurallinen tyyppi. Hän ei ottanut kantaa suuntaan eikä toiseen.

Joku ehdotti konsultin käyttöä, mutta hänet tyrmättiin, aiemmat kokemukset olivat huonot. Lopulta kysimme neuvoa eräältä tutulta valmentajalta. Ratkaisu oli yksinkertainen mutta toimiva: luovuuden kanavointi. Perustettiin erillinen Luova johtoryhmä, jonka tehtävänä oli tuottaa ideoita, ratkoa ongelmia ja etsiä uusia mahdollisuuksia.

Kun luovuudelle oli kanava, se muuttui häiriötekijästä menestystekijäksi. Operatiivisen kokouksen agenda alkoi toimia ja päätöksiä syntyi, vaikka entiset häiriköt olivat mukana. Kun tuli esiin asioita, jotka saattoivat vaatia luovaa tarkastelua, ne siirrettiin Luovaan johtoryhmään." (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 113)

- Ideoita syntyy paljon, keskustelua on paljon mutta asioiden käsittely ja päätösten tekeminen hankalaa.
- Perustettiin erillinen luova johtoryhmä, jonka tarkoituksena on tuottaa ideoita, ratkoa ongelmia ja etsiä uusia mahdollisuuksia.
- Erotetaan toisistaan operatiivinen päätöksenteko ja luova toiminta.
- Luova johtoryhmä tuottaa ideoita, ratkaisuja ja mahdollisuuksia.
- Luova johtoryhmä ei tee päätöksiä eikä johda yritystä.

Sekä rutiinit että luova toiminta tehostuvat. Kun luovuudelle annetaan mahdollisuus niin se lakkaa häiritsemästä.

Selkeä prosessi innovaatioprosessi ideoiden imurointi-, keksintöilmoitus-, arviointi- ja palkitsemismenettelyineen tuotti tässä tapauksessa tulosta.

Case: We will get there! (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 206)

USA:n entinen presidentti Barack Obama tunnetaan loistavana ja innostavana puhujana. Hänen tapansa johtaa visiolla ja luoda houkuttelevia tulevaisuudenkuvia on mielenkiintoinen. Usein toistamassaan lauseessa "We will get there" hän ei määrittele tulevaisuudentilaa tarkemmin. Lause jättää kuulijoille vapauden kuvitella tuo tila itse. Visio on yhteinen, mutta jokainen voi tuoda siihen oman sisältönsä. Sillä tavalla yhteisen vision kehittäminen käynnistyy. Tämä saattaa olla parasta visiolla johtamista. (Johtamisen suurenmoinen keveys, Pitkänen, 2010, 206)

Johtajuudessa on tärkeää luoda houkuttelevia tulevaisuudenkuvia. Joskus nämä tulevaisuudenkuvat voivat olla avoimia, jolloin jokainen voi kuvitella oman sisältönsä. Johtajalle on siis tärkeää viestiä inspiroivasti tavoitteen ohella visiosta.

Case: Yhdessä ajattelu, Match made in HEL – The Runway, Finnair

Saimme tehtäväksemme järjestää asiakkaamme Finnairin ja Helsinki-Vantaan lentokentän kanssa tempauksen, joka saisi varsinkin aasialaisten matkustajien päät kääntymään ja nostaisi asiakkaamme puheenaiheeksi.

Maailman mittakaavassa sekä Helsinki-Vantaan lentokenttä että Finnair ovat pieniä tekijöitä, joten oli tärkeää, että voisimme luoda jotain ennennäkemätöntä – jotain mistä ihmiset oikeasti innostuvat.

Haaste oli mielenkiintoinen, mutta vaikea. Voisimme tehdä mitä vain, mikä nostaisi viestimme kuuluville. Mutta ”mitä vain” on vaikea keksiä. Pitäisi löytää oikea tulokulma, jokin punainen lanka, joka ohjaisi ajattelua.

Suunnittelussa hyödynsimme trenditutkimusta Aasian kovimmista kasvavista trendeistä. Tulostimme jokaisen näistä trendeistä suunnitteluhuoneen seinälle ja aloimme tuottaa niihin ideoita.

Trendejä oli monenlaisia. Digitaalisen maksamisen mullistus, individualismin vallankumous, muodin näkyminen katukuvassa, naisten oikeuksien kasvu ja niin edelleen. Ideoita oli helppo tuottaa. Piti vain yhdistää viestimme siitä, miten Finnair ja Helsinki-Vantaan lentokenttä on yhdistävä linkki Aasian ja Euroopan välillä näihin erilaisiin Aasian trendeihin.

Pienimmätkin ideatyngät kirjoitettiin muistilapuille, jotka liimasimme trendien alapuolelle. Tässä vaiheessa jokainen idea oli hyvä. Kirjoittamalla idean näkyviin vapautimme ajattelua kohti uusia ideoita. Alkuvaiheessa on hyvä kirjata muistiin varsinkin itsestään selvät ideat ja ajatukset – näin kenenkään muun ei tarvitse sen jälkeen käyttää hetkeäkään aikaa näiden ideoiden parissa, vaan voimme jatkaa eteenpäin kohti rohkeampia ja yllättävimpiä ideoita.

Ideoita syntyi nopeaan tahtiin, ja lappusia kasautui seinälle värikkääksi tapetiksi. Osa ideoista oli itsestään selviä, osa tavattoman typeriä, osassa taas näimme potentiaalia. Lopuksi kasasimme ideat ryhmiin ja kirjoitimme niiden mukaan lyhyet selitykset, mitä ideat voisivat käytännössä tarkoittaa.

Muotitrendin alle eräs suunnittelija, Joppe Varsanpää, oli kirjoittanut: ”runway on a runway” – muotinäytös kiitotiellä. Tästä ideasta tiivistimme ajatuksen, voisiko muotia esitellä tällä kertaa hieman ainutlaatuisemmalla ”runwaylla”.

Tämän ajatuksen pohjalta alkoi muotoutua konsepti: voisimme yhdistää eurooppalaiset ja aasialaiset nuoret suunnittelijat tekemään Euroopan ja Aasian risteyskohdassa Helsinki-Vantaan lentokentällä muotishow'n, jollaista ei olisi aiemmin nähty.

Idea synnytti innostusta. Lopulta saimme seurata satojen ammattilaisten yhteistyön aikaansaannoksena eurooppalaista ja aasialaista huippumuotia kiitotiellä Helsinki-Vantaan lentokentällä valkoisen Finnairin lentokoneen alapuolella.

Tapahtuma noteerattiin laajasti Italian Voguea myöten ja oli kaikilla mittareilla menestys.

Alussa idea oli kuitenkin vain muutama haparoiva sana muistilappusilla, jotka oli liimattu seinille. (Paavo Järvilehto, Mirum, 2019)

Valtavasta globaalista teemavalikoimasta kirkastui mielenkiintoinen konsepti. Ensin luovaa, runsasta ideointia, sitten ideoiden raakaa valikoimista, jonka jälkeen jäljelle jääneen idean kehittämistä ja muotoilua.

