



Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon parantaminen

Katri Raevuori

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Master-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Katri Raevuori
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon parantaminen
Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena on julkisen sektorin Talent Boost -toimijoiden verkosto. Ulkopuolelle tästä työstä on rajattu löyhemmin verkoston toiminnassa mukana olevia julkisen sektorin toimijoita sekä yksityisen sektorin toimijat. Kyseessä on kehittämishanke ja toimeksiantajana Business Finland.</p> <p>Työn tavoitteena on kartoittaa Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon tilaa ja löytää keinoja tiedonvaihdon parantamiseksi. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi, joihin haettiin vastauksia. Keskeinen tietoperusta tässä työssä oli itseohjautuvan organisaation, hajautetun työn sekä verkoston johtamisen teorit. Verkoston tiedonvaihdon ymmärryksen saavuttamiseksi tutkittiin myös teknologian hyödyntämistä verkostossa.</p> <p>Työ toteutettiin vuoden 2022 aikana tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselytutkimusta ja havainnointia.</p> <p>Työn tuloksena saatiin käsitys tiedonvaihdon nykytilasta verkostossa sekä löydettiin useita kehitysehdotuksia, joita voidaan toteuttaa esimerkiksi paremman suunnittelun ja uudenlaisten yritystietoon keskittyvien tiedonvaihtokokousten lanseeraamisella.</p>
Asiasanat Verkosto, Verkoston tiedonvaihto, verkoston johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
2.1	Työn tavoitteet.....	3
2.2	Tutkimuskysymykset	4
2.3	Rajaukset.....	4
3	Teoria.....	5
3.1	Mikä on verkosto ja mitä on verkostotyö?.....	5
3.1.1	Verkosto	5
3.1.2	Verkostotyö.....	7
3.1.3	Verkostotyön onnistumisen edellytykset.....	7
3.2	Verkoston johtaminen.....	9
3.2.1	Kuka verkostoa johtaa?.....	9
3.2.2	Koordinointi ja fasilitointi.....	10
3.3	Verkosto-ohjaus	10
3.4	Itseohjautuva organisaatio.....	10
3.5	Hajautettu organisaatio ja hajautettu työ.....	11
3.6	Verkoston tiedonvaihto ja viestintä	12
3.7	Avoimuus	12
3.8	Dialogisuus	13
3.9	Teknologian hyödyntäminen verkostossa.....	13
3.10	Verkoston tiedonvaihtoon kohdistuvia haasteita	14
3.11	Teoreettinen viitekehys	15
4	Tapaustutkimus ja valitut tiedonkeruumenetelmät	17
4.1	Tapaustutkimus esittely.....	17
4.1.1	Kuvaileva ja selittävä tapaustutkimus.....	18
4.2	Tiedonkeruumenetelmiä	18
4.3	Laadulliset tiedonkeruumenetelmät	19
4.4	Kysely	19
4.5	Havainnointi	20
4.5.1	Havainnointiaineiston kerääminen	21
5	Kehittämissuunnitelma tiedonvaihdon parantamiseksi kohdeverkostossa	22
5.1	Kyselytutkimuksen aineiston käsittely ja analysointia	22

5.2	Kehitysehdotukset kyselytutkimuksen perusteella	27
5.3	Havainnointi aineiston käsittely ja analysointia	28
5.4	Kehitysehdotukset havainnoinnin perusteella	29
6	Johtopäätökset.....	31
6.1	Mitä vastauksia saatiin	31
6.2	Jatkokehitysideat omaa pohdintaa	31
6.3	Opinnäytetyöprosessi.....	32
Lähteet.....		34
Liitteet		36
Liite 1. Kyselytutkimus		36
Liite 2. Havainnointilomake.....		40

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkastelun kohteena on Talent Boost -toimijoiden verkosto. Työn tavoitteena on löytää keinoja Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon ja sitä kautta pitkällä tähtäimellä yhteistyön parantamiseksi.

Tämä opinnäytetyö on kehittämishanke ja työn toimeksiantajana toimii Business Finland. Kyseessä on tapaustutkimus ja aineistonkeruumenetelminä olen käyttänyt kyselytutkimusta sekä havainnointia.

Business Finland on julkinen toimija, joka tarjoaa rahoitusta ja kansainvälistymispalveluita suomalaisille ja Suomessa toimiville yrityksille. Lisäksi Business Finland edistää matkailua ja investointeja Suomeen. Business Finlandissa työskentelee noin 760 asiantuntijaa sekä Suomessa, että maailmalla. Business Finlandilla on toimistoja noin 40 maassa ympäri maailman.

Kansainvälisten osaajien houkuttelu ja työvoimapula ovat nousseet entistä tärkeämmiksi aiheiksi yhteiskunnassamme viime vuosina. Aihe on jatkuvasti esillä mediassa.

Business Finlandiin perustettiin Work in Finland yksikkö vuonna 2021. Ennen tätä, organisaatiossa tehtiin pienimuotoisempaa Talent Boost- työtä. Työ aloitettiin kampanjanomaisesti vuonna 2018, jolloin yksikössä työskenteli ainoastaan 2 ihmistä. Nykyisin Work in Finland -yksikkö ja Talent Boost -työ on osana Business Finlandin pysyvää toimintaa ja yksikössä työskentelee 14 ihmistä.

Business Finlandin Work in Finland -yksikkö tarjoaa palveluita kaikille Suomessa toimiville yrityksille. Sen tavoitteena on saattaa yritykset yhteen eri alojen kansainvälisten huippuosaajien kanssa erityisesti työvoimapula-alueilla, joihin yrityksillä on vaikeuksia löytää suomalaisia osaajia. Yksi tällainen tunnistettu työvoimapula-alue on teknologia sektori. Business Finlandin Work in Finland -yksikkö toimii osana Talent Boost -verkostoa, johon kuuluu useita julkisen sektorin toimijoita. Talent Boost -verkoston asiakas on Suomessa toimiva yritys.

Talent Boost -verkostossa toimii monia erilaisia julkisia organisaatioita Suomessa ja ulkomailla. Esimerkiksi Business Finland, kaupunkeja, TE-toimisto, ELY, KEHA ja Ulkoministeriö. Kaikki organisaatiot tekevät työtä, jonka tavoitteena on kansainvälisten osaajien houkuttelu ulkomailta ja Suomesta töihin Suomessa toimiviin yrityksiin. Kuitenkin tiedonvaihto verkostossa on liian vähäistä ja työ on pirstaloitunutta ja päällekkäistä. Tämä ilmiö on korostunut etenkin viime vuosina, kun verkosto on kasvanut voimakkaasti.

Talent Boost -verkoston toimijat auttavat Suomessa toimivia yrityksiä kansainvälistymään tuke-
malla kansainvälisten huippuosaajien rekrytointia Suomesta ja ulkomailta. Keinoina tähän käytetään mm. verkostoitumistapahtumia, rekrytointikampanjoita ja rahoitusta kansainvälisten osaajien

rekrytoinnin tueksi. Tämä työ on merkityksellistä etenkin siksi, koska monessa Suomessa toimivassa yrityksessä kärsitään työvoimapulasta. Lisäksi Suomen väestö ikääntyy ja työikäisiä suomalaisia on yhä vähemmän saatavilla yritysten työntekijöiksi. Samaan aikaan Suomen yhteiskunnan epätasapaino kasvaa, koska työikäisiä veronmaksajia on yhä vähemmän. Samaan aikaan kansainväliset osaajat kokevat myös suuria haasteita työllistyä Suomeen.

Talent Boost- verkostossa toimii monia toimijoita, jotka ovat itsenäisiä organisaatioita ja saavat rahoituksen eri lähteistä, erilaisilla ehdoilla. Yhteistyötä tehdään, mutta se on liian vähäistä eikä tarpeeksi systemaattista. Paljon enemmän voisi yhdistää voimia ja saada aikaan synergioita ja parempia tuloksia - tekemällä yhdessä. Kaikki kulminoituu siihen, että verkosto on niin laaja ja emme tiedä toistemme projekteista, kampanjoista ja toiminnasta tarpeeksi. Tämä on johtanut päällekkäisyyksiin sekä synergioiden puutteeseen.

Kaikki Talent Boost- verkoston toiminta tähtää Suomessa toimivien yritysten kasvun tukemiseen. Tiedämme kaikki mihin pyritään ja mikä on ylätason tavoite & tahtotila. Visio ja strategia eivät kuitenkaan ole selkeitä. Lisäksi suunnitelmat tuntuvat muuttuvan lennossa monessa organisaatiossa toisten tietämättä. Moni Talent Boost -verkoston toimija tekee yksin isojakin ponnistuksia ja aktiiviteetteja, vaikka tavoitteellisesti, taloudellisesti ja ajallisesti olisi monen toimijan intresseissä tehdä asioita yhdessä. Olisi tärkeää, että selkeä yhteinen visio ja strategia olisi olemassa ja kaikkien tiedossa.

Verkosto, jota tutkin, koostuu monista erillisistä organisaatioista. Tiedonvaihtoa vaikeuttaa tietyt perusasiat, esimerkiksi koko verkoston yhteisen CRM-järjestelmän puute ja se, että työskentelemme maantieteellisesti hajallaan toisistamme. Emme siis kovin usein tapaa toisiamme fyysisesti. Huomioitavaa on, että tässä työssä keskityn nimenomaan verkoston sisäiseen tiedonvaihtoon ja sen parantamiseen ja tiedonvaihdossa keskityn erityisesti verkoston asiakkaita, eli Suomessa toimivia yrityksiä koskevaan tiedonvaihtoon.

2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Käsittelen tässä osiossa opinnäytetyön tavoitteita, tutkimuskysymyksiä sekä määrittelen opinnäytetyöstä pois rajattavat elementit.

2.1 Työn tavoitteet

Tämän työn tavoitteena on tutkia Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon tilaa ja löytää valmiuksia tiedonvaihdon parantamiseen tuloksia hyödyntäen. Tämän työn tuloksena syntyy uusia prosesseja, uusia käytäntöjä sekä parempia synergioita. Tuloksena saattaa löytyä esimerkiksi ehdotuksia erilaisille alustoille ja uusia työkaluja parempaan tiedonvaihtoon sekä uusia kokouskäytäntöjä. Myös tiedonvaihtokokouksien oikea määrä, kokoonpano ja sykli olisi toivottava tulos, joka johtaa parempaan ja tehokkaampaan tiedonvaihtoon. Tämä ei kuulu opinnäytetyöhön, mutta on jatkokehitystä.

Työn tavoitteena on myös se, että Business Finland toimisi entistä tehokkaammin verkoston koordinoivana ja kansallisena elimenä ja mahdollistaa verkoston toiminnan ja foorumit onnistuneelle yhteistyölle sekä tiedonvaihdolle.

Lisäksi työn tavoitteena on rakentaa valmiuksia siihen, että ydinverkoston toimijat jakavat myös muualta saatua relevanttia tietoa ydinverkostolle paremmin. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) olen havainnollistanut Talent Boost -ydinverkoston toimijat sekä ydinverkoston omat kanavat.



Kuva 1. Ydinverkoston toimijat ja ydinverkoston omat kanavat.

2.2 Tutkimuskysymykset

Jotta tämän työn tavoitteet täyttyvät, olen rakentanut tutkimuskysymykset tukemaan tätä tavoitetta. Tutkimuskysymyksiä on kaksi.

K1 Mikä on tiedonvaihdon nykytila verkostossa? Tähän tutkimuskysymykseen haen vastauksia kyselytutkimuksen sekä havainnoinnin avulla.

K2 Millä toimenpiteillä ja käytänteillä tiedonvaihtoa ja viestintää voidaan parantaa? Tähän tutkimuskysymykseen haen vastauksia kyselytutkimuksen ja havainnoinnin avulla. Haen tähän vastauksia myös itseohjautuvan ja hajautetun työn teorioista sekä verkoston johtamisen malleista.

2.3 Rajaukset

Tässä opinnäytetyössä on mukana ainoastaan julkisia toimijoita, jotka toimivat Talent Boost -verkostossa. Rajaan pois tästä työstä yksityiset palveluntarjoajat, jotka työskentelevät kansainvälisten osaajien rekrytoinnin parissa. Sivukommenttina voidaan todeta, että yksityisten palveluntarjoajien kanssa teemme verkostossa hyvää yhteistyötä ja heidän panoksensa kansallisessa Talent Boost -työssä on merkittävä. Yksityiset palveluntarjoajat ovat toki osa verkostoa jollain tasolla, mutta eivät kuulu niin sanottuun ydinverkostoon, jota tässä työssä tarkastelen. Lisäksi yksityiset palveluntarjoajat eroavat työssä mukana olevista toimijoista siinä, että ne tekevät liikevoittoa ja mukana työssä olevat toimijat ovat julkisen hallinnon alaisia toimijoita. Toinen ero on se, että julkista sektoria ohjaa erilainen lainsäädäntö kuin yksityistä sektoria.

Tämä työ on rajattu oman vastualueeni kanssa, vaikka kollegani Work in Finland -yksikössä tekevät paljon muitakin asioita. Omassa työssäni Business Finlandilla, olen keskittynyt kansainvälisten osaajien houkutteluun, jotta vastataan Suomessa toimivien yritysten työvoimatarpeisiin sekä yhteiskuntamme rakenteellisiin haasteisiin (väestön ikääntyminen) paremmin.

Tarkasteluun tässä työssä otan mukaan Business Finlandin, TE-toimiston, ELY-keskuksen (jonka hankkeet edustavat usein Suomen pienempiä kaupunkeja & alueita) sekä isoimmat kaupungit: Helsinki, Espoo, Vantaa, Tampere, Turku sekä Oulu. Koen, että tämä on luonnollinen valinta, koska näillä toimijoilla on pitkälti samanlaiset tavoitteet ja nämä toimijat toteuttavat työtä operatiivisella tasolla. Tiedonvaihdossa pääpaino on asiakasta hyödyttävässä eli yrityksiä koskevassa verkoston sisäisessä tiedonvaihdossa ja tiedonkulussa.

3 Teoria

Käsittelen tässä osiossa erilaisia verkostoja ja verkostotyötä sekä verkoston johtamista. Aloitan verkoston ja verkostotyön määrittelystä. Selvitän mitä verkosto-termi tarkoittaa ja mitä verkostotyö pitää sisällään, jotta voidaan pureutua tiedonvaihdon parantamiseen verkostossa myöhemmin tässä osiossa. Esittelen tässä osiossa myös erilaisia verkostomaisia organisaatiomalleja sekä verkoston onnistuneen tiedonvaihdon edellytyksiä ja teknologian tuomia mahdollisuuksia ja sekä verkoston tiedonvaihtoon kohdistuvia haasteita.

3.1 Mikä on verkosto ja mitä on verkostotyö?

3.1.1 Verkosto

Verkosto on useamman toimijan (yksilöt, intressiryhmät tai organisaatiot) 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, 13.)

Verkosto on suhteellisen pysyvä yhteisö, jonka jäsenet jakavat samat mielenkiinnon kohteet. Sen jäsenet voivat vaihtaa kokemuksia, näkemyksiä ja tietoa. Verkostot voivat koostua erilaisista toimijoista, jotka yhdessä muodostavat verkoston potentiaalin. Tämän vuoksi verkosto voi päästä uusiin, luoviin ratkaisuihin. (Vanhatalo 2008, 54.)

Yksinkertaisimmillaan verkostoituminen nähdään muutoksena suljetusta liiketoiminta- tai ekosysteemistä kohti avointa systeemiä. Verkostoitumisessa organisaatiot avautuvat ja alkavat tehdä yhteistyötä. Yhteistyössä, jossa on mukana useampi ”verkko”, kokonaisuutta nimitetään verkostoksi. Kun verkosto kasvaa ja kehittyy yhä monipuolisemmaksi, sitä voidaan kutsua makroverkostoksi tai ekosysteemiksi. (Sydänmaanlakka, 2015, luku 6.2.)

Verkostoja voidaan tyypitellä eri tavoin, esimerkiksi verkoston rakenteen, tarkoituksen tai toiminnan mukaisesti. Verkostojen rakenne muodostuu sen perusteella, minne sen johtajuus sijoittuu, esim. veturi, hallintaorganisaatio tai jaettu johtajuus sekä sen perusteella, miten verkoston keskinäiset suhteet koordinoidaan, esim. keskitetysti, kahdenkeskeisesti, monenvälisesti. Verkostojen luokittelua voidaan tehdä myös toiminnan luonteen ja tavoitteiden mukaan, esim. tiedonvaihto, yhdessä kehittäminen, yhteisten asioiden edistäminen tai yhteisen tavoitteen saavuttaminen. Julkisen sektorin verkostoissa on kyse yleensä resurssien jakamisesta. (Verkostojohtamisen opas, Valtioneuvosto, 2019, 13.)

Verkostatutkimuksen taustalla on resurssiriippuvuusteoria, joka tarkoittaa sitä, että olemme kaikki riippuvaisia toistemme resursseista ja siksi toiminta edellyttää vuorovaikutusta. Resurssit tässä

yhteydessä eivät rajoitu ainoastaan esimerkiksi taloudellisiin tai kaupallisiin resursseihin, vaan ne tulee ymmärtää laajasti (esimerkiksi voimavarat ja osaaminen). (Järvensivu 2019, luku Tutkimus.)

Verkostot ovat yleistyneet yhteiskunnassamme (Vanhatalo 2008, 52). Verkostojen yleistymisen taustalla on yleensä lisääntynyt yhteistyön tarve sekä uudenlaisen, joustavamman yhteistyön tarve. Ilmiöön on vaikuttanut myös esimerkiksi tietoverkkojen kasvu. (Vanhatalo 2008, 54.)

Verkosto on yhteistyömuoto, joissa nähdään monia vahvuuksia ja positiivisia ominaisuuksia. Näiden takia verkostoihin kohdistuu myös paljon odotuksia ja niiltä odotetaan uusia ideoita ja uutta tietoa. Eri toimijoiden ja erilaisten osaamisten kautta monipuolinen osaaminen ja tieto voi parhaimmillaan saavuttaa koko verkoston. (Vanhatalo 2014, 72.)

Yleisesti verkostot nähdään joustavina ja ketterinä. Tutkimuskirjallisuus tunnistaa monia erilaisia verkostoja, joita yhdistää monet yleiset piirteet kuten: vakiintumattomuus, joustavuus, oppiminen ja tiedonvaihto. Verkostosuhteet perustuvat keskinäiseen tukeen ja toimijoille syntyvään hyötyyn. Verkostotoiminnan kannalta on järkevää, että verkostolle ei ole olemassa vain yhtä määriteltyä muottia, koska siten ne saattavat menettää verkostoimaisuuttaan. (Vanhatalo 2014, 72-73.)

Verkostot eroavat olennaisesti esimerkiksi hierarkioista, joissa organisoituminen perustuu työnjakkoon ja auktoriteettiin. Verkostot ovat luottamukseen perustuvia tapoja organisoida yhteistyötä. (Järvensivu 2019, luku Verkostot, hierarkiat ja markkinat.) Näitä eroja on kuvattu oheisessa taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Organisoitumismallien vertailua (mukailten Järvensivu 2019, Verkostojen johtaminen, luku Verkostot, hierarkiat ja markkinat)

Organisoitumismallien vertailua			
Malli	Piirteet	Hyvä jos...	Huono jos...
Hierarkia	Auktoriteetti Esimiehet & alaiset Syvällinen tiedonvaihto Selkeä työnjako Selkeät sopimukset	halutaan hoitaa tehokkaasti monimutkaisia rutiineja	ympäröivä maailma muuttuu niin, ettei rutiinien tehokas hoitaminen riitä
Markkina	Kilpailu Ostajat, myyjät & kilpailijat Kevyttä tiedonvaihtoa Selkeä työnjako Selkeät sopimukset	halutaan hoitaa tehokkaasti yksinkertaisia rutiineja	ympäröivä maailma muuttuu niin, ettei rutiinien tehokas hoitaminen riitä
Verkosto	Luottamus Kumppanit Syvä tiedonvaihto Joustava työnjako Joustavat sitoumukset	halutaan lisätä joustavuutta, luoda uutta ja/tai muuttaa olemassa-olevaa	ympäröivä maailma tarvitsee tehokasta rutiinien hoitamista jouston tai uuden luomisen sijaan

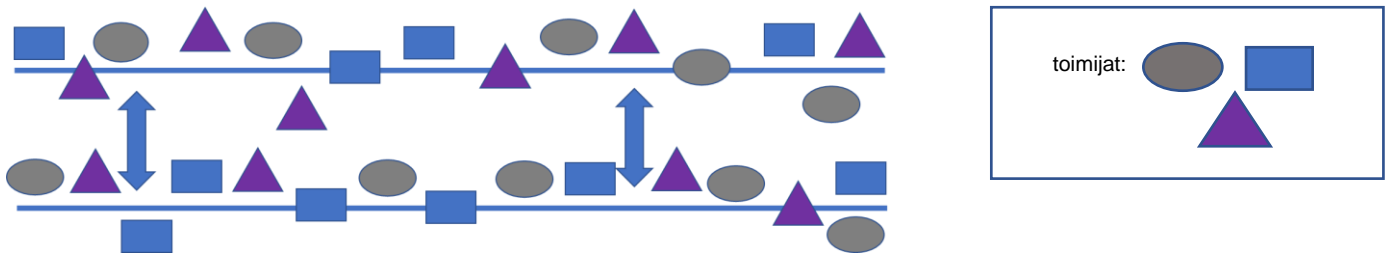
3.1.2 Verkostotyö

Verkostotyötä voidaan kuvata monenlaisilla käsitteillä, joita voidaan käyttää eri yhteyksissä eri tavoin. Verkostotyötä voidaan kutsua myös nimillä verkostoituminen ja verkostoyhteistyö. (Verkostotyökalupakki, Helsingin Kaupunki, 3.)

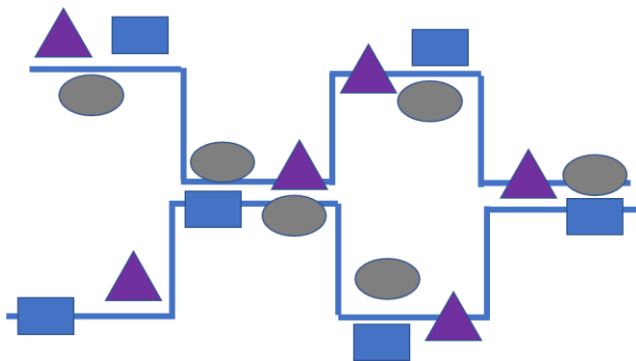
Verkostotyö on autonomisten toimijoiden välistä vastavuoroista ja pitkään jatkuvaa yhteistyötä (Järvensivu, 2019, luku Luottamukseen perustuva yhteistyö).

Verkostotyössä korostuu siis yhdessä tekeminen mikä on eri asia kuin rinnakkain tekeminen (kuva 2). Rinnakkaisessa työssä toimitaan pääosin itsenäisesti ja minimoidaan yhteistyökokoukset. On totta, että kokouksia on nykyisin monessa työssä liikaa, mutta hyvä yhteistyö kuitenkin kulminoituu laadukkaasti käytettyyn yhteistyöaikaan. (Järvensivu 2019, luku Yhdessä toimien.)

Rinnakkain tekeminen (kaksi erillistä polkua)



Yhdessä tekeminen (yhteinen polku)



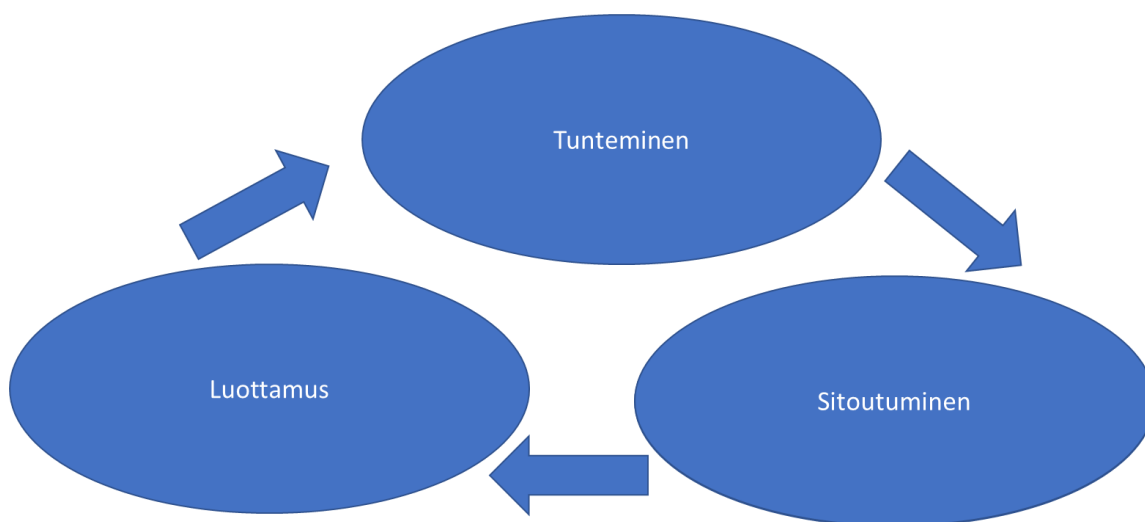
Kuva 2. Rinnakkain tekeminen ja yhdessä tekeminen (mukaillen Järvensivu 2019 Verkostojen johtaminen, luku Yhdessä tekeminen)

3.1.3 Verkostotyön onnistumisen edellytykset

Lähtökohta verkostotyön onnistumiselle on tarve verkoston olemassaololle. Selkeiden tavoitteiden ja vastuiden asetanta sekä toimintatapojen määrittely ovat myös kriittisiä onnistuneen verkostotyön kannalta. Näiden tulee tukea mukana olevien organisaatioiden omia tavoitteita. (Verkostotyökalupakki, Helsingin Kaupunki, 3.)

Tiimin tai verkoston menestys perustuu usein tuntemiseen ja menestyneet tiimit tai verkostot koostuvatkin usein ihmisistä, jotka tuntevat toisensa hyvin. Yksi menestystekijä on myös se, että verkoston jäsenet pitävät toisistaan. Se edesauttaa luottamuksen syntymistä ja ylipäättään halua tehdä yhdessä. Isoista asioista tulee olla samaa mieltä (visio ja tavoitteet), mutta, jotta työ voisi onnistua, on myös pystyttävä olemaan eri mieltä asioista, jolloin kehittyminen ja uuden luominen on ylipäättään mahdollista. Toisaalta tunteminen ja toisista pitäminen helpottaa yhteistyötä, mutta se saattaa myös heikentää lopputuloksia. Jos verkoston tai tiimin työkavereista pidetään liikaa, samanmielisyys verkostossa lisääntyy ja näkökulmat saattavat rajoittua. Voi olla, ettei raaskita olla eri mieltä hyvien työkavereiden kanssa. Onnistuneessa verkostotyössä vaaditaan siis sekä yhteenkuuluvuutta, että erimielisyyttä. (Länsisalmi 2013, luku 3.)

Järvensivun (Järvensivu, 2019, luku Tunteminen) mukaan: jos verkoston jäsenet eivät tunne toisiinsa, ei verkostotyö ole mahdollista. Luottamuksen ja tuntemisen lisäksi onnistumiseen tarvitaan verkoston jäsenten sitoutumista. Olen havainnollistanut tätä alla olevassa kuvassa (kuva 3).



Kuva 3. Verkostotyön onnistumisen perusedellytykset (mukaillen Järvensivu 2019 Verkostojen johtaminen, luku Yhdessä oppien)

Kun verkostotyön onnistumisen perusedellytykset: tunteminen, sitoutuminen ja luottamus ovat kunnossa, löytyy myös verkoston onnistuneelle tiedonvaihdon mahdollisuuksia. Luottamuksen kautta verkoston jäsenet uskaltavat jakaa tietoa avoimemmin. Kun verkoston jäsenet tuntevat toisensa, viestintä onnistuu nopeammin ja helpommin. Toiminta syntyy sitoutumisen kautta, verkoston jäsenet sitoutuvat pitämään lupauksensa sekä tekemään lupaamansa asiat. (Järvensivu, 2019, luku Luottamukseen perustuva yhteistyö.)

Tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen rakentaminen verkostossa on ensiarvoisen tärkeää, koska niiden perustalle rakentuu yhteinen oppiminen (Järvensivu, 2019, luku Luottamukseen perustuva yhteistyö).

Useat verkostot ja tiimit toimivat hyvin myös virtuaalisesti, mutta yhteisöllisyyden syntymiseen tarvitaan kuitenkin kasvokkain tapaamisia. Maantieteellisesti hajallaan olevan verkoston tai tiimin säännöllistä yhteistyötä tietenkin helpottaa virtuaaliset työkalut. Verkostot yhdistävät ihmisiä eri organisaatioista ja riippumatta maantieteellisistä rajoista. (Länsisalmi 2013, luku 6.)

Vahva verkostoa tai tiimiä yhteen nivova asia on myös vahva kiinnostus aiheeseen. Aidosti innostuneet verkoston jäsenet pääsevät parempiin tuloksiin. (Länsisalmi 2013, luku 3.)

3.2 Verkoston johtaminen

Järvensivun (2019, luku Johtajuus) mukaan verkoston johtamista on keskinäisen tuntemisen, luottamuksen ja sitoutumisen vahvistamisen lisäksi yhteistyön koordinointi ja fasilitointi, sekä kaikki toiminta, jolla mahdollistetaan onnistunut verkostotyö.

Verkostojen johtaminen on erilaista kuin yksittäisen organisaation johtaminen. Valtasuhteet verkostojohdamisessa ovat sopimussuhteita. Verkoston johtamisen yhtenä tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle tehokkaammin. (Harisalo 2021, luku Vaikuttavan verkostoitumisen kumppanuuden edellytykset.)

Verkoston johtaminen poikkeaa olennaisesti hierarkkisen organisaation johtamisesta. Tähän vaikuttaa verkoston erityispiirteet kuten: vapaaehtoisuus, tasavertaisuus sekä vastavuoroisuus. Verkostojohdamisen tehtävä on edistää verkoston toimivuutta ja sen kykyä tuottaa arvoa sekä toteuttaa verkoston tavoitteita. (Verkostojohdamisen Opas 2019, Valtioneuvosto, 15.)

Teollisten verkostojen tutkimus (IMP) on esittänyt väitteen, että verkostoja ei tulisi johtaa, koska jos niitä johtaa ne eivät ole enää verkostoja. Kuitenkin strategisten verkostojen, innovaatioverkostojen ja tuotantoverkostojen tutkijat esittävät, että verkostoja tulee johtaa, koska muuten ne eivät tuota arvoa. (Järvensivu 2019, luku Johtajuus.) Tutkimuskirjallisuudessa on myös nostettu esiin seikka, että verkostojohdaminen saatetaan kokea uhaksi verkoston tasavertaisuudelle. Toisaalta toiset tutkimukset näkevät, että verkostojohdaminen ratkaisee verkoston ongelmat kuten esimerkiksi toiminnan tyrehtymisen ideoinnin asteelle, sitoutumisen puutteen tai tavoitteiden epämääräisyyden. (Vanhatalo 2014, 72.)

3.2.1 Kuka verkostoa johtaa?

Kenen vastuulla sitten on yhdessä onnistumisen mahdollistaminen verkostossa, eli verkoston johtaminen? Vaikka johtajuutta voidaan jakaa ja kierrättää verkostossa, jonkun on aloitettava

yhteistyö ja sitouduttava ensimmäisenä, jotta yhteistyölle on mahdollisuus ja jotta verkoston jäsenet sitoutuvat. Johtajuudesta ei ole välttämättä pakko sopia verkostossa, vaan voidaan luottaa siihen, että jokainen verkoston jäsen mahdollistaa verkoston yhteistyötä. Verkostossa tasapainoillaan verkoston johtajuuden kanssa: tulisiko verkostolla olla yksi selkeä johtaja, johtoryhmä vai tuleeko johtajuuden olla jaettua? Oheisessa taulukossa (taulukko 2) on esitetty erilaisia verkoston johtamismalleja, sekä niiden hyviä ja huonoja puolia. Kaikissa malleissa on sekä hyviä, että huonoja puolia. (Järvensivu 2019, luku Johtajuus.)

Taulukko 2: Verkoston johtajuusmalleja (mukaillen Järvensivu 2019 Verkostojen johtaminen, luku Johtajuus)

Verkoston johtajuusmalli	Hyödyt	Riskit
Yksi selkeä johtaja	Tehokkuus	Hierarkisoituminen
Johtoryhmä	Johtajuuden jakaantuminen	Kahden kerroksen väki: johtajat ja johdettavat
Jaettu johtajuus	Tasapuolisempi verkostomaisuus	Tehottomuus ja johtajuuden näivettyminen

3.2.2 Koordinointi ja fasilitointi

Koordinointi ja fasilitointi mahdollistavat yhteistyön verkostossa. Molemmat nähdään tärkeinä verkoston johtamisen tehtävänä, mutta koordinointi nähdään yleensä vahvempana. Koordinointi tarkoittaa sitä, että varmistetaan, että oikeat toimijat sekä resurssit kohtaavat oikea-aikaisesti. Koordinoinnin tehtävänä on auttaa verkoston jäseniä koordinoitumaan esimerkiksi sopimalla verkoston tapaamisista ja siitä mitä verkostossa suunnitellaan tapahtuvan. Yksi hyvä työkalu tähän on esimerkiksi yhteinen vuosikello. Fasilitoinnilla taas keskitytään puhtaasti laatuun ja sitä kautta tapahtuvaan verkoston yhteiseen oppimiseen. (Järvensivu 2019, luku Koordinointi ja fasilitointi.)

3.3 Verkosto-ohjaus

Useiden viime vuosikymmenten aikana yhteistyö on lisääntynyt julkishallinnon organisaatioiden kesken. Tavoitteena on ollut lisätä tehokkuutta, säästää sekä tuottaa enemmän lisäarvoa asiakkaille. Tällaisen yhteistyön käsitteitä on muun muassa verkosto-ohjaus-käsite. Verkoston sisällä tapahtuvaa suunnittelua ja päätöksentekoa kuvataan verkosto-ohjaus-käsitteellä. (Suhonen & Paasivaara 2004, 1.)

3.4 Itseohjautuva organisaatio

Itseohjautuva organisaatio perustuu hierarkioiden poistamiseen, sekä itseorganisoitumisen lisäämiseen. Itseohjautuvassa organisaatiossa päätöksenteko on hajautettua, kontrolli vähäistä ja jäsenten toiminta mahdollisimman autonomista. (Malkavaara 2021, luku 1.)

Itseohjautuvuus on ikään kuin sateenvarjokäsité. Sen tavoitteena on lisätä yksilön ja tiimien päätösvaltaa ja vapauksia. Työelämässä uskotaan entistä enemmän siihen, että yksilöt eli työntekijät, haluavat vaikuttaa omaan työhönsä sekä koko organisaation työhön. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijät osallistuvat enemmän myös päätöksentekoon ja kehittämiseen. Yksilön näkökulmasta tämä tarkoittaa aktiivisuutta sekä oma-aloitteisuutta. Organisaation näkökulmasta se taas tarkoittaa vastuun ja vapauden antamista yksilölle. Tiimitasolla itseohjautuminen on yhdessä ohjautumista. Tiimitasolla itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että tiimi saa tehdä omaa toimintaansa koskevia linjauksia ja päätöksiä ilman ulkopuolisen johtajan ohjausta. (Huttunen 2020, luku Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä.)

Itseohjautuvuus voidaan siis määritellä kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Tähän vaaditaan motivaatiota sekä hyvä käsitys päämäärästä ja tarvittava osaaminen. Itseorganisoituminen on tapa organisoitua, jossa hierarkkiset rakenteet ovat minimissään. Itseohjautuvuudessa, organisaation jäsenten organisoitumisen tapa muuttuu tarpeiden mukaan ja erilaisia tiimejä syntyy, kun niitä tarvitaan. Itseohjautuvan organisaation vastakohta on ylhäältä organisoituminen ja hierarkkinen. Päätöksiin tulee tällaisessa organisaatiossa usein hakea aina tai yleensä ylemmän johdon hyväksyntä. Tosielämässä asiat ovat harvoin näin mustavalkoisia. (Martela, Jarenko, Paju 2017, 12.)

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.)

Itseohjautuva verkosto ja ohjattu verkosto nähdään usein toisilleen vastakkaisina asioina. Käytännössä nämä asiat ovat verkostossa jatkuvasti törmäyskurssilla. (Järvensivu 2019, luku Tutkimus) Järvensivu (2019, luku Tutkimus) ei pidä hyödyllisenä väittelyä siitä kumpi on oikea tapa verkostolle: itseohjautuvuus vai verkoston ohjaaminen, koska verkostojen tilanteet vaihtelevat, joskus tarvitaan ohjaamista ja joskus itseohjautuvuutta. Olennaisempaa on se minkälaista ohjaamista verkostossa, milloinkin tarvitaan.

3.5 Hajautettu organisaatio ja hajautettu työ

Hajautetun organisaation määritelmässä määritellään sekä organisaatiota koskevia, että yksilöitä koskevia asioita. Yksinkertaisimmillaan hajautettu organisaatio on organisaatio, joka toimii eri paikakakunnilla ja jonka osana on erilaisia sekä erikokoisia yksiköitä. Työtä voidaan tehdä hajautetusti samasta paikasta tai monesta paikasta kaukana muista. Työtä voidaan tehdä samanaikaisesti tai eriaikaisesti. (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa, Niemi 2018, 237.)

Viime vuosikymmeninä kehittynyt tieto- ja viestintäteknologia on mahdollistanut entistä joustavampia työtapoja organisaatioverkostoille, ja tästä on syntynyt hajautettuja organisaatioita. Hajautetussa organisaatiossa ryhmän jäsenillä on sama päämäärä, mutta he voivat työskentelevät eri paikoissa sähköisesti kommunikoiden. Tällainen yhteistyö vaatii jatkuvaa oppimista. Hajautetussa organisaatiossa menestys riippuu sekä yksilöiden, että ryhmien osaamisesta. Yksilöiden tulee osata samaan aikaan työskennellä sekä itsenäisesti että yhteistyössä muiden jäsenten kanssa. (Kokko, Vartiainen, & Hakonen 2003, 1.)

Hajautetun työn ytimessä on verkostoituminen, sähköinen viestintäteknologia sekä työskentely työpaikan ulkopuolella erilaisissa yksiköissä ja/tai tiimeissä. Hajautettu työ saattaa olla jopa täysin virtuaalista, jossa virtuaaliset tiimit koostuvat alaryhmistä ja toimivat rinnakkain ja maantieteellisesti erillään toisistaan. Tällainen organisoituminen tarjoaa monia hyötyjä kuten parempi tuottavuus, kustannusten aleneminen, asiakkaiden palvelumahdollisuuksien lisääntyminen ja globaalin tietotaidon hyödyntäminen. Työtä tehdään yhdessä ja tavoitteet ovat yhteiset. Vaikka hajautettua työtä tehdään erillään toisistaan ja joskus kokonaan virtuaalisesti, työtä tehdään kuitenkin yhdessä ja pyrkimällä yhteisiin tavoitteisiin. (Ollila, Raisio, Vartiainen, Lindell, Pernaa, Niemi 2018, 237-238.)

3.6 Verkoston tiedonvaihto ja viestintä

Viestintä on onnistunutta silloin kun oikea viesti saavuttaa oikeat vastaanottajat oikeaan aikaan ja oikealla tavalla. Verkostotyössä viestintä on keskeisessä roolissa, mutta se saattaa olla joskus haastavaa, koska verkostossa tilanteet ovat usein epämääräisiä. Näin ollen viestinnän tapojen vakiointi ei tule kysymykseen verkostossa. Viestintä rakentuukin verkostossa verkoston toiminnan myötä. (Järvensivu 2019, luku Viestintä.)

Verkoston vuorovaikutus luo uutta ajattelua. Verkostoyhteistyö ei voi onnistua ilman sujuvaa tiedonkulkua ja hyvää vuorovaikutusta, koska tämä on ainoa keino millä saavutetaan synergiaetuja. Vuorovaikutuksen tulee kuitenkin olla avointa ja aitoa. Vuorovaikutus on parhaimmillaan silloin, kun verkoston jäsenet ovat valmiita jakamaan omaa osaamistaan. Jotta tällainen yhteistyö ihmisten välillä olisi mahdollista, on avoimuuden ja dialogisuuden onnistuttava (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 20).

3.7 Avoimuus

Avoimuus tarkoittaa läpinäkyvyyttä ja tiedonjakoa ja se liittyy vahvasti ihmisten väliseen kommunikointiin (Huttunen 2020, luku Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä).

Verkostojäsenet ovat keskenään tasavertaisia ja tiedonvaihdon tulee olla avointa ja läpinäkyvää. Avoin tiedonvaihto on parhaimmillaan sitä, että verkostojäsenet voivat avoimesti kertoa tavoitteistaan ja tahtotiloistaan sekä jakaa tietoa turvallisista mielin. Myös ristiriitoja herättävät asiat tulee

pystyä käsittelemään verkostojäsenten kesken. Mikäli avoimuus ei toteudu aidosti, siitä saattaa seurata väärinkäsityksiä verkostossa. (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 20.)

3.8 Dialogisuus

Jotta verkoston tiedonvaihto voi olla rakentavaa ja eteenpäin vievää, tulee sen noudattaa kehittyntä vuorovaikutusta eli dialogisuutta. Dialogisuus on yhdessä ajattelua, toisten kuuntelemista, avointa kommunikoimista, malttamista ja ajatusten omistajuudesta luopumista. Jos keskustelukulttuuri verkostossa perustuu riitelyyn ja jännitteisiin, ei synergiaetuja voida saavuttaa. (Verkostojohtamisen Opas, Valtioneuvosto, 2019, 21).

Tieto on yksi työelämän tärkeimmistä kilpailueduista ja olennaisinta on se, miten tietoa osataan hyödyntää ja jakaa. Erityisen tärkeää on hiljainen tieto, jota verkoston jäsenet tekevät näkyväksi vuorovaikutuksessa keskenään esimerkiksi teknologian avulla. (Varhelahti, & Mikkilä-Erdmann 2016, 163.)

3.9 Teknologian hyödyntäminen verkostossa

Viime vuosikymmenten aikana globalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat olennaisesti muuttaneet asiantuntijoiden toimintaympäristöjä. Töitä tehdään monissa eri ympäristöissä ja hajautettu, virtuaalinen yhteistyö on lisääntynyt teknologian mahdollistaessa vuorovaikutuksen ajasta ja paikasta riippumatta. (Lönnblad & Vartiainen 2012.)

Teknologiaa voidaan käyttää verkoston tiedonvaihdossa monella tavalla. Se on viestintää esimerkiksi sähköpostin, sosiaalisen median tai videon välityksellä. Tiedonvaihto voi olla samanaikaista, jolloin kaikki osapuolet ovat paikalla samaan aikaan, esimerkiksi pikaviestimet tai videokokouspalvelut. Tiedonvaihto voi olla eriaikaista, kun osapuolet eivät ole paikalla samaan aikaan vaan viestivät esimerkiksi sähköpostiviestein. Joka tapauksessa teknologian tuoma etu verkostotyöhön, on se, että voidaan viestiä paikasta ja ajasta riippumatta. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 163.)

Maantieteellisesti hajallaan sekä viestintäteknologian välityksellä toteutettava verkostotyö lisääntyy organisaatioissa jatkuvasti. Viestintäteknologian kehitys mahdollistaa sen, että verkoston jäsenet voivat sijaita eri kaupungeissa, maissa tai jopa maanosissa. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa tiimin hajautuessa maantieteellisesti. Hajautetussa verkostossa jäsenet viestivät keskenään sähköpostin, pikaviestinten, sosiaalisen median tai videon (Teams, Zoom jne.) välityksellä. Teknologiavälitteinen viestintä on hajautetun verkoston elinehto. (Sivunen 2009, 38.)

Verkoston koko vaikuttaa viestintätapojen valintaan. Esimerkiksi, pienessä verkostossa voidaan hyödyntää enemmän kasvokkain viestintää, varsinkin jos verkosto ei ole kovin paljoa maantieteellisesti hajallaan. Mitä isompi verkosto on kyseessä, sitä enemmän sen sisäinen viestintä luultavasti

edellyttää sähköisten viestintäteknologioiden hyödyntämistä. Verkoston toimintatavat on muokattava siten, että niistä saadaan paras hyöty verkostolle. (Vanhatalo 2008, 58.)

3.10 Verkoston tiedonvaihtoon kohdistuvia haasteita

Kun tutkitaan tiedonvaihtoa ja sen mahdollistavia elementtejä, on myös tärkeä tutkia tiedonvaihdon esteenä olevia elementtejä verkostossa. Jos luottamus ja tunteminen ovat huonoilla tasoilla – luonnollisesti tiedonvaihto on myös alemmalla tasolla, koska nämä kaksi korreloivat positiivisesti tiedonvaihtoon. Tiedonvaihdon ja yhteistyön esteenä saattaa olla keskinäinen kilpailu. Tämä voi luoda jännitteitä verkostotyöhän. Tällaisessa tilanteessa osapuolet ajattelevat oman organisaationsa etua, verkoston yhteisen edun sijaan. Jotta tiedonvaihto olisi mahdollisimman avointa ja verkosto toimisi toivotulla tavalla, näitä esteitä on pyrittävä purkamaan. Esteitä voidaan purkaa esimerkiksi lisäämällä avointa vuorovaikutusta verkoston jäsenten kesken. Voidaan tunnistaa organisaatiokohtaiset tavoitteet ja jättää ne verkoston yhteistyön ulkopuolelle. (Järvensivu 2019, luku Luottamukseen perustuva yhteistyö.) Olen havainnollistanut tätä alla olevan kuvan avulla (kuva 4).



Kuva 4. Verkoston yhteistyö ja sen ulkopuolelle jäävät organisaatiokohtaiset toimenpiteet.

Ideaalitilanteessa verkostossa vallitsee tasavertaisuuden ja avoimuuden periaatteet. Tasavertaisuus ja avoimuus eivät kuitenkaan aina toteudu verkostossa. Esimerkiksi verkoston niin sanotulla ulkokehällä saattaa olla tarkkailijoita ja vetäytyjiä, jotka eivät välttämättä osallistu aktiivisesti verkoston tiedonvaihtoon. Tällaiset verkoston jäsenet keskittyvät ainoastaan seuraamaan verkoston tiedonvaihtoa. Nämä roolit voidaan kokea vapaamatkustuksena verkostossa ja verkoston ydinryhmän toimijat voivat kokea heidät ongelmana. (Vanhatalo 2014, 75.).

Viestintäteknologioihin liitetään usein niiden tasavertaisuuden edistäminen ja hierarkkisuuden alentaminen, mutta niiden käytössä on löydetty myös päinvastaisia vaikutuksia. Ne voivat jopa tuottaa

hierarkkisuutta ja epätasa-arvoa. Tasavertaisuutta voi vähentää esimerkiksi eritasoiset teknologia-aidot ja se, ettei kaikilla ole samoja teknisiä välineitä käytössään. (Vanhatalo 2008, 58.)

Viestintäteknologia on mahdollistanut verkoston jäsenten viestimisen monikulttuurisissa ja maantieteellisesti hajallaan olevissa verkostoissa. Kulttuurisidonnaiset toimintatavat voivat kuitenkin hankaloittaa monimutkaisen tiedon jakamista monikulttuurisissa tiimeissä. Esimerkiksi kun monimutkaisen tiedon jakamiseen käytetään sähköpostia ja vierasta kieltä, saattaa se aiheuttaa helposti väärinymmärryksiä. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 164.)

Teknologiavälitteiseen viestintään verkostossa saattaa liittyä myös ongelmia vetää raja työ- ja vapaa-ajan välille, koska teknologia tarjoaa pääsyn työasioihin kaikkina vuorokauden aikoina (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 165).

3.11 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys nojaa itseohjautuvaan organisaatioon, jossa työ on hajautettua sekä digitaaliseen viestintään. Jotta voidaan tutkia ja parantaa tiedonvaihtoa verkostossa, on ensin ymmärrettävä kyseessä olevaa verkostoa, ja miten työ siinä on organisoitu. Itseohjautuvan organisaation sekä hajautetun työn määritelmät eivät ole keskenään ristiriidassa, ja sopivat hyvin yhteen. Lisäksi tämä julkisen sektorin verkosto perustuu paljolti resurssien jakamiseen ja tiedonvaihtoon.

Itseohjautuvan organisaation määritelmä sopii erinomaisesti Talent Boost- verkostolle, koska verkosto koostuu erilaisista organisaatioista ja esimies- alaisuhteita ei työssä juurikaan ole. Lisäksi usein työ organisoidaan projektien tarpeen mukaan, jolloin verkoston jäsenet itse muodostavat tiimin kuhunkin projektiin. Kaiken keskiössä on tiedonvaihto, jotta tieto näistä projekteista saavuttaisi koko verkoston ja työtä voidaan tehdä entistä paremmin yhteistyössä.

Työ on tässä itseohjautuvassa verkostossa hajautettua, koska Talent Boost-verkoston jäsenet asuvat ja työskentelevät eri puolilla Suomea. Kohdeorganisaatio on monesta organisaatiosta koostuva verkosto. Verkoston jäsenet sijaitsevat maantieteellisesti erillään toisistaan ja kuuluvat hallinnollisesti omiin organisaatioihinsa. Kaikki organisaatiot toimivat kuitenkin saman aihealueen parissa, eli kansainvälisten osaajien houkutteluun liittyvissä asioissa, ja tavoite on isossa kuvassa kaikilla sama.

Verkoston johtamisella on tässä työssä hyvin tärkeä rooli. Vaikka verkostoa ei varsinaisesti johda kukaan, ainakaan hierarkkisin keinoin, niin näen Business Finlandin roolin toimia verkoston johtajana fasilitoinnin ja koordinoinnin keinoin. Business Finlandin tehtävänä kansallisena toimijana on luoda alustat verkoston tiedonvaihdolle ja mahdollistaa verkoston tiedonvaihto.

Teknologia näkökulma on ehdottoman tärkeä tutkimassani verkostossa. Maantieteellisten etäisyyksien takia Talent Boost- verkosto hyödyntää digitaalisia teknologioita tiedonvaihdossa. Verkosto keskittyy koko verkostoa koskevien asioiden edistämiseen, yhteistyön ja synergioiden parantamiseen. Jotta tämä olisi mahdollista, on verkoston tiedonvaihdon oltava hyvällä tasolla.

4 Tapaustutkimus ja valitut tiedonkeruumenetelmät

Tässä osiossa esittelen kehittämistehtävään valitun lähestymistavan, eli tapaustutkimuksen ja kuvailen erilaisia tapoja tehdä tapaustutkimusta. Myöhemmin tässä osiossa kerron erilaisista tiedonkeruumenetelmistä, sekä esittelen tässä kehittämistehtävässä käytetyt tiedonkeruumenetelmät.

4.1 Tapaustutkimus esittely

Tapaustutkimus on moniulotteinen ja historiallisesti muuttuva tutkimuksellinen suuntaus, joka antaa tutkijalle paljon mahdollisuuksia tehdä mielenkiintoista ja innostavaa tutkimusta (Eriksson & Koistinen 2014, 1).

Tapaustutkimus on käsitteenä kaksijakoinen. Se voidaan ymmärtää laajassa mielessä kokoavaksi tutkimusotteeksi ja tapauksen tarkemmaksi selvittämiseksi. Jotkut ovat sitä mieltä, että laadullisessa tutkimuksessa on aina kyse tapauksesta. Toisaalta määrällisestä tutkimuksesta voidaan usein löytää tapaustutkimuksen tunnusmerkkejä täyttäviä tutkimuksia, vaikka tapaustutkimus luetaankin laadullisen tutkimuksen alle. Tapaustutkimukset yhdistelevät usein eri tutkimustapoja sekä aineistoja. (Korhonen 2009, 66.)

Yin RK: Case study research: Design and methods (2014) -teoksessa määritellään, että lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät:

- Mitä-, miten- ja miksi-kysymykset ovat keskeisiä.
- Tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin.
- Aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta.
- Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.

Taulukko 3: Tapaustutkimuksen keskeiset työvaiheet (mukaillen Eriksson ja Koistinen, 2016, 22)

Tapaustutkimuksen keskeiset työvaiheet
tutkimuskysymysten muotoileminen
tutkimusasetelman jäsentäminen
tapausten määrittely ja valinta
käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely
aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikan selvittäminen
aineiston analyysitapojen ja tulkintasääntöjen päättäminen
raportointitavan päättäminen

Lähestymistavaksi tähän kehittämistehtävään olen valinnut tapaustutkimuksen, koska se soveltuu lähestymistavaksi silloin kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia

kehittämisehdotuksia kuten tässä tapauksessa. Lisäksi tässä tutkitaan ikään kuin yksittäistä ”tapahtumaa” tai ainakin rajattua kokonaisuutta (Eriksson & Koistinen 2014, 4.)

4.1.1 Kuvaileva ja selittävä tapaustutkimus

Tutkimassani kehittämistehtävässä on piirteitä sekä kuvailevasta, että selittävästä tapaustutkimuksesta. Kuvaileva tapaustutkimus oli kyseessä tässä työssä, etenkin kun tutkittiin vallitsevaa tilannetta ja käytäntöjä. Selittävä tapaustutkimus pyrki selittämään kehittämistehtävässä tehtyjä havain- toja.

Kuvailevana tapaustutkimuksena pidetään hyvän tarinan tai kuvauksen tuottamista, sekä tapaukseen liittyvien kulttuuristen merkitysten kertomista. Kuvailevan tapaustutkimuksen perustana on näkemys, jonka mukaan asioille etsitään yhteyksiä ja muodostetaan palasista kokonaisuuksia ja tätä kautta ymmärretään maailmaa. Tarinan juoni voidaan nähdä teoriana. Kuvaileva tapaustutkimus ei ole pelkästään kertomus, vaan sen tavoitteena saattaa olla esimerkiksi uuden arkisen asian kuvailu. Tällaista tapaustutkimusta nimitetään illustroivaksi tapaustutkimukseksi. Illustroiva tapaus- tutkimus kuvaa asioita, joita on saavutettu tietyssä asiayhteydessä, esimerkiksi koulu- tai työelä- mässä. Illustroiva tapaustutkimus kertoo vallitsevien käytäntöjen luonteesta ja muodosta, (Eriksson ja Koistinen, 2016, 12.)

Selittävä tapaustutkimus yrittää vastata kysymykseen miksi tapaus on sellainen kuin se on, tai miksi se on kehittynyt tietyllä tavalla. Selittävä tapaustutkimus keskittyy tosielämän monimutkaisten tapahtumien välisiin suhteisiin tai niihin liittyviin mekanismeihin. Selittävän tapaustutkimuksen koh- teena voi olla esimerkiksi ilmiöt, käytännöt tai prosessit, jotka ovat yleensä hyvin monimutkaisia ja niitä olisi hankala tutkia muutoin kuin tapauksina. Selittävän tapaustutkimuksen tavoitteena on ke- hittää tai tuottaa teorioita, joilla voidaan selittää tehtyjä havaintoja (Eriksson ja Koistinen, 2016, 13.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmiä

Tapaustutkimuksessa käytetään monenlaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä rinnakkain. Tyy- pillisiä tapaustutkimuksen aineistolähteitä ovat esimerkiksi:

- erilaiset haastattelut
- media-aineistot
- tilastot
- havainnointi
- kyselyt
- erilaiset dokumentit (Eriksson & Koistinen 2014, 30.)

Tässä kehittämistehtävässä käytin tiedonkeruumenetelmänä ensin kyselyä nykytilan kartoittamiseksi sekä kehitysehdotuksien saamiseksi. Tässä oli mukana hyvin rajattu, mutta olennainen joukko verkoston ydintoimijoita. Myöhemmin käytin havainnointia tiedonkeruumenetelmänä tiedonvaihtokokouksessa ja peilasin havainnoinnissa asioita nykytilan arvioinnissa saamiini vastauksiin. Näiden tiedonkeruumenetelmien avulla saamieni tulosten perusteella, pystyin laatimaan kehitysehdotuksia verkoston parempaan tiedonvaihtoon.

4.3 Laadulliset tiedonkeruumenetelmät

Ennen kuin määritellään ja esitellään laadullisia tiedonkeruumenetelmiä, avataan laadullista tutkimusta hiukan yleisellä tasolla. Laadullisella tutkimuksella yritetään ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavia asioita tutkimuksessa mukana olevien ihmisten kokemusten kautta ja se siis perustuu ihmisten kokemusten sekä näkemysten tarkasteluun. Tämä asettaa omat haasteensa laadulliseen tutkimukseen. Olennaisimpia haasteita ovat muun muassa seuraavat:

:

- Miten tutkijan omat asenteet vaikuttavat tutkimuksessa?
- Ihmiset ovat tutkimuksen kohteena ja ihmisten toiminta eri tilanteissa voi vaihdella, esimerkiksi tutkimustilanteessa.

Laadullisilla tiedonkeruumenetelmillä tarkoitetaan menetelmiä, joiden kautta tutkittavaa aihetta lähestytään ja pyritään sitä kautta vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiin vastaaminen on laadullisen tutkimuksen tavoite. Tavoite ohjaa millaista aineistoa kerätään ja miten aineistoa kerätään ja miten sitä tulkitaan. (Eriksson ja Koistinen, 2016, 13.)

4.4 Kysely

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä aineistoa ja sitä on käytetty tiedonkeruumenetelmänä jo vuosikymmeniä. Nykyisin sähköinen kysely on erittäin yleinen tiedonkeruumenetelmä. (Valli 2018, luku Aineistonkeruu kyselylomakkeella.) Sähköisissä kyselylomakkeissa on paljon hyviä puolia. Yksi sähköisten kyselylomakkeiden vahvuus on niiden visuaalisuus. Sähköisiin kyselyihin voidaan upottaa videoita tai muuta graafista materiaalia helposti. Kuitenkin, kun lomaketta rakennetaan, tulee ottaa huomioon sen toimivuus erilaisilla laitteilla. Toinen sähköisten kyselyiden etu on niiden nopeus ja helppous: niitä on nopea ja helppo lähettää ja niihin on nopea ja helppo vastata. Sähköiset kyselyt ovat myös taloudellisia, koska niihin ei sisälly tulostus- ja postituskuluja. Verkkokysely myös vähentää tutkijan työtä, kun aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida. Tärkeää sähköisen kyselyn suunnittelussa on se, että kyselyn tulee toimia sujuvasti niin puhelimitse, tabletilla kuin tietokoneellakin (Valli 2018, luku Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa.)

On olemassa erilaisia tapoja julkaista tai lähettää sähköisiä kyselyitä. Kysely voidaan lähettää esimerkiksi sähköpostilla linkkinä suoraan vastaanottajalle, se voidaan julkaista verkkosivulla tai sosiaalisen median alustalla. Kyselylomake voi olla anonyymi tai siinä voidaan kysyä vastaajan yhteystiedot. Joskus tutkija tai muu valvoja on paikalla aineistonkeruutilanteessa, jossa vastaajat täyttävät kyselyä, mutta läheskään aina näin ei ole ja silloin vastaaja toimii itsenäisesti. (Valli 2018, luku Aineistonkeruu kyselylomakkeella.)

Kyselytutkimuksissa vastaajille esitettyjen kysymysten sanamuodolla on vaikutusta tuloksiin. Joskus vaihtelemalla kysymysten sanamuotoa sekä ja vastausvaihtoehtojen sisältöä samat henkilöt voivat vastata kysymyksiin eri tavalla. Kysymysten järjestys voi myös vaikuttaa annettuihin vastauksiin. (Mälkiä 1994, 13(1), 3.)

Kysely on hyvä tapa kartoittaa missä mennään. Hakiessani vastauksia tutkimuskysymyksiin, käytin standardoitua survey-tutkimusta, jossa kaikilta kysyttiin samat kysymykset. Kiinnitin erityistä huomiota kysymysten muotoiluasioihin. Hyvin usein kohtaa kyselyn, jossa ei ole sopivaa vaihtoehtoa lainkaan ja joka ohjaa vastaamaan väärin. On tärkeää olla huolellinen kysymysten muotoilemisessa, jottei synny virheitä. Toiseksi on tärkeää, etteivät kysymykset johdattele vastaajaa. Kolmanneksi huomioin kyselyn pituuden. Kysely ei saa olla liian pitkä, jottei vastaaja väsy. Näin ollen on tärkeää keskittyä selkeisiin, helposti ymmärrettäviin kysymyksiin ja ennen kaikkea sellaisiin kysymyksiin, jotka liittyvät tutkimuskysymyksiin ja auttavat vastaamaan niihin. Kyselyn rakenne- ja muotoiluseikat olivat todella tärkeitä etenkin tässä tapauksessa, koska aineistonkeruutilanne ei ollut valvottu. Kyselyssä esiin tulleita asioita otettiin huomioon syksyn verkostopäiviä suunnitellessa. Kyselyn tarkempi tekninen toteutus, tulokset ja analyysi on kerrottu luvussa 5.

4.5 Havainnointi

Tutkimusaineistoa voi kerätä haastattelujen ja kyselyiden sijaan myös havainnoimalla. Tämä voi olla osallistavaa havainnointia tai tarkkailevaa havainnointia. Havainnointi voidaan toteuttaa monella eri tavalla, kuitenkin on tärkeä muistaa, että havainnointi kertoo ainoastaan mitä ihmiset tekevät ja miltä asiat vaikuttavat, eikä sitä mitä ihmiset sanovat. Havainnointi ei siis vastaa kysymyseen miksi ihmiset toimivat kuten toimivat (Vilkka 2021, luku Havainnoinnin toteuttamisen tapoja.)

Havainnointi on eräs aineistonhankinnan perusmenetelmistä. Havainnoinnissa tiedonkeruun tulee olla systemaattista. Havainnoinnin etuna on sen aitous eli se avulla pystytään tutkimaan aitoja tilanteita oikea-aikaisesti. Havainnoinnin etuna on myös se, että saatu tieto on kytkettävissä asiayhteyteensä ja on mahdollista todentaa miten asiat toteutuvat käytännössä. Havainnointi soveltuu todella hyvin vuorovaikutustilanteisiin. (Puusa, Juuti, & Aaltio 2020, luku Havainnointi organisaatio-tutkimuksessa.) Siksi se soveltui erityiseen hyvin tähän kehittämistehtävään.

Havainnoinnin muodot määritellään tutkijan roolin mukaan suhteessa tutkimuksen kohteeseen.

Tutkijan rooli voi olla:

- 1) osallinen tutkittavassa ilmiössä
- 2) osallistuva havainnoija
- 3) ulkopuolinen havainnoija. (Puusa, Juuti, & Aaltio 2020, luku Havainnointi organisaatiotutkimuksessa.)

Havainnoinnin tulokset riippuvat siitä kuka havaitsee, miten havaitaan ja miten havainnot tulkitaan. Havainnointiin vaikuttaa siis myös havainnoitsijan ennakkokäsitykset. Havaintoja voidaan kerätä monella tavalla, esimerkiksi: kuulemalla, näkemällä, haistamalla, maistamalla. Havainnoinnin kohteena voi olla esimerkiksi: ihminen tai ihmisryhmä. (Valli, Aarnos 2018, luku Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa.)

Tässä tutkimuksessa käytin havainnointia toimimalla tarkkailijana verkoston tiedonvaihtokokouksessa, jossa minulla ei ole ollut roolia esittäjänä tai fasilitoijana. Keskityin erityisesti sellaiseen havainnointiin, jonka kohteena oli sosiaalinen toiminta organisaatiossa eli tutkimassani verkostossa. Tein havainnointia ulkopuolisena havainnoijana. Tämä tarkoitti sitä, että olin paikalla, mutta pyrin olemaan vaikuttamatta tapahtumien kulkuun.

Havainnointi sopi hyvin tässä tapauksessa tehtäväkseni, koska tunsin erittäin hyvin tutkimuskohteen ja ymmärsin tutkimuksen tavoitteet. Havainnoinnin tutkimuskohteena tässä tehtävässä oli ihmiset ja vuorovaikutustilanne.

4.5.1 Havainnointiaineiston kerääminen

Havainnoinnissa on tärkeää suunnitella aineistonkeruu. Tämä tarkoittaa, että ennen havainnointitilannetta mietitään mitä havainnoidaan ja mihin asioihin kiinnitetään erityistä huomiota. (Puusa, Juuti, & Aaltio 2020, luku Havainnointi organisaatiotutkimuksessa.)

Tässä työssä suunnittelin havainnoinnin etukäteen. Aineistonkeruuta varten tein taulukon, johon kirjasin etukäteen asioita mitä aioin havainnoida ja jätin tyhjän sarakkeen muistiinpanoja varten. Otin muistiinpanoja havainnoinnin aikana. Muistiinpanotaulukon suunnittelussa pidin mielessä tutkimuskysymykset ja kiinnitin erityistä huomiota asioihin, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Havainnoinnin tarkempi tekninen toteutus, taulukko muistiinpanoineen, tulokset ja analyysi ovat kerrottu luvussa 5.

:

5 Kehittämissuunnitelma tiedonvaihdon parantamiseksi kohdeverkostossa

Tässä osiossa käyn tarkemmin läpi käytetyt tiedonkeruumenetelmät, kyselyn ja havainnoinnin teknisen toteutuksen tulokset.

5.1 Kyselytutkimuksen aineiston käsittely ja analysointia

Kyselytutkimus lähetettiin toukokuun lopussa, 2022 verkoston avainhenkilöille, jotka ovat tiiveimmin mukana verkostossa. Tämä joukko valittiin siksi, koska heillä on paras ja jatkuva kosketuspinta verkoston työhön ja näin ollen myös paras kokonaiskäsitys verkoston tiedonvaihdon tilasta.

Kyselytutkimus toteutettiin anonyymisti luottamuksen maksimoimiseksi. Kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti Webropolilla ja se lähetettiin 18 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 13. Vastausprosentti oli siis varsin hyvä, noin 72 %. Vastausaikaa annettiin vajaa kaksi viikkoa. Kyseessä oli laadullinen ja määrällinen kyselytutkimus, jonka tavoitteena on saada syvällistä tietoa vastaajilta ja ymmärtää verkoston tiedonvaihdon nykytilaa eli siis vastata tutkimuskysymykseen 1.

Tämä kyselytutkimus ei vaatinut suurta määrää vastauksia. Erityistä huomiota kiinnitettiin avoimiin tekstivastauksiin, joita katson tarkemmin teemoittelun jälkeen. Aloitin aineiston läpikäynnin tutkimalla ja lukemalla läpi saatuja vastauksia.

Teemoittelussa etsitään aineistosta tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten kannalta olennaiset teemat. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä sekä sisällönanalyysin muoto. (Kallinen, Kinnunen 2022, luku teemoittelu.)

Teemoittelun avulla pyrin löytämään tutkimuskysymyksen tai -kysymysten kannalta olennaisia asioita. Alun perin ajattelin, että ensimmäinen kyselytutkimus vastaisi ainoastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, mutta kyselyaineistosta nousikin materiaalia myös toiseen tutkimuskysymykseen. Alla tutkimuskysymykset:

K1 Mikä on nykytila verkostossa (kyselytutkimukset sekä havainnointi)? Kyselytutkimuksen avulla pyrin selvittämään nykytilanteen. Miten nykytilanne koetaan verkostossa? Samalla annetaan mahdollisuus vastaajille antaa kehitysehdotuksia.

K2 Millä toimenpiteillä ja käytänteillä tiedonvaihtoa ja viestintää voidaan parantaa? Kyselytutkimuksen analysoinnilla ja havainnoinnilla pyrin selvittämään syvemmin, miten ongelmia voidaan selvittää ja tiedonvaihtoa parantaa.

Olen käsitellyt kyselytutkimuksen tuloksia kaksivaiheisesti.

1. Teemoittanut suljetut vastaukset taulukkoihin
2. Luokitellut avoimet kysymykset

Taulukko 4: Kyselyn teemoittelu, suljetut kysymykset

Kysymys 1: Arvioi Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon yleinen laatu (Saatko olennaista tietoa?)

n=13

Teema	Taso			
Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon yleinen laatu, nykytilan arviointi	Erinomainen taso	Hyvä taso	Keskinkertainen taso	Huono taso
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	7,7 % (1)	61,5 % (8)	23,1 % (3)	7,7 % (1)

Kysymys 2: Arvioi tiedonvaihdon tiheys Talent Boost -verkostossa (saatko tietoa niin usein kuin koet, että sinun pitäisi?) n=13

Teema	Taso			
Talent Boost -verkoston tiedonvaihdon tiheyden arviointi, nykytilan arviointi	Erinomainen taso	Hyvä taso	Keskinkertainen taso	Huono taso
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	0,0 % (0)	69,2 % (9)	23,1 % (3)	7,7 % (1)

Kysymys 3: Arvioi Talent Boost -verkoston tiedonvaihtoon käytettyjen työkalujen ja kanavien taso? n=12

Teema	Taso			
Tiedonvaihdossa käytettyjen työkalujen ja kanavien taso, nykytilan arviointi	Erinomainen taso	Hyvä taso	Keskinkertainen taso	Huono taso
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	8,4 % (1)	50,0 % (6)	33,3 % (4)	8,3 % (1)

Kysymys 4: Koetko, että Business Finlandin ja Talent Boostin keskeisten sidosryhmien väliset tiedonvaihtotapaamiset (4 viikon välein) ovat hyödyllisiä koskien relevanttia ja hyödyllistä tietoa yrityksiin liittyvistä palveluista? n=13

Teema	Taso	
Tiedonvaihto koskien yrityspalveluja, nykytilan arviointi	Kyllä	Ei
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	76,9 % (10)	23,1 % (3)

Kysymys 5: Koetko, että Business Finlandin ja Talent Boostin keskeisten sidosryhmien välisten tiedonvaihtotapaamisten tiheys (4 viikon välein) on sopiva? n=13

Teema	Taso		
Tiedonvaihtotapaamisten sopiva tiheys	Kyllä	Ei, liian usein	Ei, liian harvoin
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	84,6 % (11)	7,7 % (1)	7,7 % (1)

Kysymys 6: Koetko, että Network Day -tapahtumat ovat hyödyllisiä tiedonvaihdon kannalta? n=13

Teema	Taso	
Network Dayn hyödyllisyys, nykytilan arviointi	Kyllä	Ei
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	92,3 % (12)	7,7 % (1)

Kysymys 7: Koetko, että Network Day tapahtumien tiheys (2 kertaa vuodessa) on sopiva tiedonvaihdon kannalta? n=13

Teema	Taso	
Network Dayn sopiva tiheys, nykytilan arviointi	Kyllä	Ei
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	92,3 % (12)	7,7 % (1)

Kysymys 8: Koetko, että Talent Boost -uutishuoneet ovat hyödyllisiä tiedonvaihdon kannalta? n=13

Teema	Taso	
Talent Boost uutishuoneet hyödyllisyys, nykytilan arviointi	Kyllä	Ei
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	92,3 % (12)	7,7 % (1)

Kysymys 9: Koetko, että verkostossa pitäisi järjestää säännöllisiä kokouksia, jotka on omistettu yksinomaan yrityksiin liittyville palveluille? n=12

Teema	Taso	
Enemmän tiedonvaihtoa yrityksiin liittyen	Kyllä	Ei
Vastausprosentit, su- luissa vastaajien määrä	83,3 % (10)	16,7 % (2)

Suljettujen kysymysten tulosten perusteella kyselyssä nousi esiin, että tiedonvaihdon laatuun ei oltu täysin tyytyväisiä, koska yli 30 % vastaajista oli sitä mieltä, että laatu oli keskimertaisella tai huonolla tasolla. Suljettujen kysymysten osalta voidaan myös todeta, että on olemassa todellinen tarve säännöllisille kokouksille, jotka on omistettu yksinomaan yrityksiin liittyville palveluille, koska jopa 83,3 % vastaajista koki tällaiset kokoukset tarpeellisiksi. Nykyisellään tällaisia kokouksia ei ole lainkaan järjestetty.

Kyselyn suljettujen kysymysten perusteella vastaajat olivat hämmästyttävän yksimielisiä sekä tiedonvaihtokokousten, että Network Dayn järjestelytiheyden kanssa. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä nykyiseen tiheyteen, joten voidaan todeta, että aikatauluja ei kannata muuttaa.

Tutkittuani kyselytutkimuksen avoimia kysymyksiä, olen niputtanut mielestäni tutkimuksen kannalta relevantteja kysymysten vastauksia alla olevien otsikoiden alle ja korostanut esiin tulleita tärkeitä asioita (taulukko 5).

Taulukko 5: Kyselytutkimuksen luokittelu, avoimet kysymykset

Tiedonvaihdon laatu, määrä ja työkalut – nykytasolla parantamisen varaa (kysymykset 1 & 2 &3)

<p>Laatuparannuksia toivotaan tietoon, sen järjestämiseen sekä järjestäytymiseen:</p> <p>Tietoa on hyvin, mutta koska verkostossa on niin paljon erilaisia osallistujia, kaikki tieto ei tietenkään ole relevanttia kaikille.</p> <p>Tiedon laatua voitaisiin parantaa.</p> <p>Jotta pystyt saamaan tietoa, sinun on etsittävä sitä aktiivisesti eri tapahtumista, seminaareista tai kokouksista. Tiedonvaihdon yleisessä laadussa on ehdottomasti parantamisen varaa.</p> <p>Niin paljon uusia palveluita ja aloitteita, että niitä on vaikea muistaa ja/tai löytää ne.</p> <p>Vastaus on hyvän ja keskinkertaisen tason välillä. Tällä hetkellä tietoa on liian vähän, erityisesti kaupungeilta ja paikallisilta kumppaneilta.</p> <p>Kaikki eivät käytä työkaluja niin usein kuin pitäisi.</p> <p>Ehkä liian monta alustaa ja tapaa?</p> <p>Mutta kokousten ei pitäisi olla ainoa tapa jakaa tietoja - tarvitsemme tietokannan...</p>	<p>Synergioita toivotaan enemmän:</p> <p>Osa projekteista pienemmissä verkostoissa ja se saa muut toimijat luomaan päällekkäisiä palveluita.</p> <p>Olisi hyödyllistä, jos suurimmalla osalla verkostosta olisi yhteiset tavoitteet. Nyt jokaisella verkoston kumppanilla on oma agendansa.</p> <p>Talent Boost -palvelut kehittyvät nopeasti useissa paikoissa, ja on välttämätöntä jakaa tietoa usein, jotta vältetään päällekkäiset palvelukehitykset.</p> <p>Mielestäni tarvitaan kokonaisstrategia tai suunnitelma, jossa määritellään missä ja miten tietoa tulisi jakaa Talent Boost -verkostossa. Säännölliset kokoukset, päivitykset, uutiskirjeartikkelit, jotka jaetaan eteenpäin paikallisesti.</p>
--	---

Tiedonvaihtokokoukset (Business Finland ja ydintoimijoiden avainhenkilöt) sekä Network Day kokoukset (laajempi foorumi): määrä ja laatu

<p>Kokoukset koetaan hyödyllisinä ja sykli riittävänä</p>	<p>Laatu vaihtelee & muutoksia kaivataan</p>
<p>Tiedonvaihtokokoukset:</p> <p>Nämä kokoukset ovat erittäin hyödyllisiä.</p> <p>Näissä tapaamisissa tietoa jaetaan pääasiassa Business Finlandin, Tampereen, Turun, Helsingin, Oulun ja Espoon kesken.</p> <p>Kerran 4 viikossa on hyvä. Meillä on jo paljon työtä, joten tiheämpi tarkoittaisi</p>	<p>Tiedonvaihtokokoukset:</p> <p>Riippuu aiheesta. Joskus eri ryhmät voisivat myös kokoontua erikseen, jokin on relevantimpaa toisille.</p> <p>Säännölliset kokoukset, jotka on omistettu yksinomaan yrityspalveluille? Kyllä, ehkä joka toinen viikko tai kuukausittain?</p> <p>Meidän olisi pohdittava, miten voimme levittää tietoa myös muille relevanteille toimijoille.</p>

<p>joidenkin ydintoimintojemme ohittamista = Laatu määrän sijaan.</p> <p>Network Day:</p> <p>Kaiken kaikkiaan se on hyvä tapahtuma strategisella tasolla.</p> <p>Nämä ovat erittäin relevantteja ja informatiivisia päiviä.</p> <p>Kiitos Talent Boost -tiimi hyvästä yhteistyöstä.</p>	<p>Mukana olevaa verkostoa ja tietoa voisi laajentaa.</p> <p>Työperäistä maahanmuuttoa tarvitaan ympäri Suomea. Nyt tieto kulkee Business Finlandin ja 5 kaupungin (HKI, Tampere, Turku, Oulu ja Espoo) välillä. Muutkin alueet ovat aktivoituneet ja olisi hyvä löytää tapa levittää tätä tietoa myös muille Suomen alueille. Jos esimerkiksi Business Finland esittelee verkkosivuillaan ja chat-palvelussaan vain kaupunkeja, joilla on paikalliset palvelut hyvällä tasolla, olisi tärkeää jakaa kriteerit muille alueille riittävästä palvelutasosta, jotta ne voidaan "hyväksyä" osaksi markkinointia.</p> <p>Talent Boost -verkosto on kasvamassa niin suureksi, että Work in Finland -yksikön on luotava erilaisia sidosryhmiä, joissa relevanttia tietoa jaetaan teeman perusteella (houkuttelu/rekrytointi, softlanding/integraatio, opiskelijat ja yrityspalvelut) säännöllisesti ja lisäksi järjestettävä kokoontumisia kaikille sidosryhmille, kuten Network Day.</p> <p>Säännöllisiä kokouksia, omistettu yksinomaan yrityspalveluille, ehkä muutaman kerran vuodessa?</p> <p>Network Day:</p> <p>Livenä interaktiivisempaa.</p> <p>Usein samat ihmiset puhuvat.</p> <p>"Verkostot" ovat liian laajoja, joten kaikki aiheet eivät ole merkityksellisiä.</p>
--	--

Suositukseni on, että sama kysely kannattaa lähettää uudelleen ensi vuonna, jotta saadaan verrattua vuoden 2022 tiedonvaihdon tilaa verkostossa vuoden 2023 tilaan.

5.2 Kehitysehdotukset kyselytutkimuksen perusteella

Käsittelen tässä osiossa kyselytutkimuksessa esiin nousseita asioita kysymys kerrallaan. Nykytilan arvioinnissa voidaan todeta, että Talent Boost -verkon tyytyväisyys tiedonvaihdon yleiseen laatuun sekä tiedonvaihdon tiheyteen (kysymykset 1 ja 2) ovat hiukan matalalla tasolla. Molemmissa kysymyksissä yli 30 % vastaajista koki, että taso on keskinkertainen tai huono. Avoimissa vastauksissa nousi esiin huomioita siitä, että tieto ei aina ole relevanttia ja tiedon laatu ei aina ole hyvää. Lisäksi avoimissa vastauksissa nousi esiin huoli, siitä, että teemme verkostossa paljon päällekkäisiä asioita, koska tieto ei kulje sekä se, että verkostolta puuttuu yhteiset tavoitteet sekä kokonaisstrategia. Voidaan siis todeta, että nykytila tiedonvaihdon laadun suhteen ei ole toivottavalla tasolla.

Käytettävissä työkaluissa (kysymys 3) huono ja keskinkertainen kategoria on saanut vieläkin enemmän vastauksia. Tähän voisi auttaa yhteinen ja notkea alusta, jossa voitaisiin vaihtaa tietoa paremmin, tiedonvaihtokokousten välissä. Tämä auttaisi myös yleisen tiedonvaihdon tiheyteen, joka oli myös huonolla tasolla. Avoimissa vastauksissa nousi esiin se, että tietoa on vaikea löytää ja että tarvitsemme yhteisen tietokannan.

Business Finlandin ja keskeisten sidosryhmien väliset tiedonvaihtopalaverit koettiin pääosin hyödyllisiksi (76,9 % vastaajista). Lisäksi niiden tiheys koettiin sopivaksi (84,6 %). Näitä on siis syytä jatkaa, mutta siten, että tiedon laatua parannetaan.

Laajan foorumin ja koko päivän mittaiset Network Day- verkostopäivät koettiin pääosin hyödyllisiksi (92,3 %) sekä niiden tiheys 2 kertaa vuodessa sopivaksi (92,3 %). Tästä voidaan päätellä, että näitä kannattaa jatkaa. Avoimissa kommentteissa tosin nostettiin esiin, että verkostopäivillä on aina samat puhujat. Tämä otettiin jo huomioon 13.10.2022 järjestetyissä verkostopäivissä, jolloin mukaan otettiin pienemmistä kaupungeista esitys, sekä muita uusia henkilöitä puhumaan erilaisista palveluista sekä pilottihankkeista.

Ministeriön uutishuoneet, jotka ovat myös laajan foorumin tiedonvaihtokokouksia, koetaan samoin hyödyllisiksi (92,3 %).

Tällä hetkellä verkostossa ei ole lainkaan nimenomaan pelkästään yrityspalveluihin liittyviä kokouksia. Tälle nähtiin kyselyn perusteella selkeä tarve ja näitä tulisi jatkossa järjestää. Suurin osa vastanneista toivoo tällaisia kokouksia (83,3 %). Avoimissa vastauksissa ehdotettiin tällaisten kokousten järjestämistä esimerkiksi joka toinen viikko tai kuukausittain

5.3 Havainnointi aineiston käsittely ja analysointia

Havainnointi soveltui hyvin yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi tähän työhön. Suoritin havainnoinnin tarkkailemalla tiedonvaihtokokousta 27.9.2022. Tässä kokouksessa oli paikalla Business Finland sekä verkoston ydintoimijoiden avainhenkilöt eri kaupungeista sekä ELY:n ja TE-toimiston edustajat. Paikalla oli 16 henkilöä. Vastaavia kokouksia järjestetään neljän viikon välein ja ne ovat virtuaalisia. Minulla ei ollut roolia tässä kokouksessa, joten pystyin keskittymään havainnointiin. Kokouksen kieli oli englanti ja agenda kuten alla:

Tiedonvaihtokokous 27.9.2022 agenda:

Lyhyt esittely; uusi Talent rahoitus ja mentorointiohjelma Pk-yritysten esihenkilöille

- Kuinka voimme parhaiten markkinoida näitä palveluita niin, että ne saavuttavat yritykset?
- Muutama sana WIF:n työllisyysneuvontapalvelun edistymisestä

Tämän ryhmän toiminta, tavoitteet ja toimintatavat

- Mahdolliset synergiaedut tapahtumien koordinoinnissa ja yhteistyössä kolmannen sektorin toimijoiden kanssa
- Business Finlandin ja TEM:n roolit näissä tiedonvaihtokokouksissa
- Enemmän huomiota yritysten aktivointiin ja palveluihin

Muita kiireellisiä keskustelunaiheita?

Valmistauduin havainnointiin tekemällä itselleni taulukon muistiinpanoja varten. Valitsin mukaan asioita, joihin mielestäni havainnoinnissa tuli kiinnittää huomiota. Nämä asiat, sekä muistiinpanoni taulukossa 6:

Taulukko 6: Muistiinpanot havainnoinnista

Havainnoitavat asiat:	Muistiinpanoja:
Aloituksen sujuvuus:	Kokouksen alussa meni paljon arvokasta aikaa järjestyntymiseen ja kuulumisten vaihtoon. Lisäksi ihmisiä saapui linjoille myöhässä ja heitä aina tervehdittiin. Se on toki tärkeää, mutta aikaa on rajallisesti ja asioita oli agendalla paljon.
Aikataulussa pysyminen	Esityksiä aikataulutettu suunnittelussa, joten joihinkin esityksiin meni suhteettoman paljon aikaa. Aikataulussa ei pysytty. Loppupään esityslistalla olevia asioita jouduttiin kiirehtimään.
Tiedonvaihtokokouksen osallistajat (onko paikalla kaikki relevantit henkilöt/ tahot?)	Jokaisesta organisaatiosta oli edustus paikalla. Kuitenkin joitakin tärkeitä henkilöitä puuttui kokouksesta päällekkäisten kokousten takia.
Agendan relevanttius	Havaitsin heti alussa, että agenda tuntui jokseenkin pitkältä tähän kokoukseen. Agendalla oli siis paljon asiaa, vaikka aikaa oli varattu vain tunti. Pohdin myös olivatko kaikki asiat relevantteja kohdeyleisölle?
Osallistaminen	Havaitsin, että osa verkoston jäsenistä on hiljaa ja osalla on hyvin paljon sanottavaa. Samat henkilöt kommentoivat monessa välissä. Lisäksi havaittavissa on, että kun joltain kysyy jotain asiaa, hän ei oikeastaan ole läsnä – moni ilmeisesti tekee muita töitä samaan aikaan.
Muita kiireellisiä asioita (avoin keskustelu)	Tälle tärkeälle osiolla, jossa usein saadaan hiljaista tietoa, jäi ainoastaan kolme minuuttia.

5.4 Kehitysehdotukset havainnoinnin perusteella

Havainnoinnin perusteella olen tehnyt uuden sarakkeen muistiinpanojen lisäksi, jossa ehdotan kehitysideoita verkoston tiedonvaihtokokouksiin (taulukko 7).

Taulukko 7: Parannusehdotukset havainnoinnin perusteella

Havainnoitavat asiat:	Muistiinpanoja:	Parannusehdotuksia:
Aloituksen sujuvuus:	Kokouksen alussa meni paljon arvokasta aikaa järjestäytymiseen ja kuulumisten vaihtoon. Lisäksi ihmisiä saapui linjoille myöhässä ja heitä aina tervehdittiin. Se on toki tärkeää, mutta aikaa on rajallisesti ja asioita oli agendalla paljon.	Hyvä ohje näille kokouksille on aloittaa aikataulussa ja jättää huomioimatta myöhässä saapuvat. Aikaa näihin on rajallisesti.
Aikataulussa pysyminen	Esityksiä aikataulutettu suunnittelussa, joten joihinkin esityksiin meni suhteettoman paljon aikaa. Aikataulussa ei pysytty. Loppupään esityslistalla olevia asioita jouduttiin kiirehtimään.	Olisi tärkeää kellottaa eri osuudet ja pitäytyä niissä, jotta kaikki esitykset ja keskustelu saadaan käsiteltyä ja ne saavat tarvittavan huomion.
Tiedonvaihtokokouksen osallistujat (onko paikalla kaikki relevantit tahot/ henkilöt?)	Jokaisesta organisaatiosta oli edustus paikalla. Kuitenkin joitakin tärkeitä henkilöitä puuttui kokouksesta päällekkäisten kokousten takia.	Kokous kalanteroitiin vain pari viikkoa ennen. Ehdotukseni on, että kokoukset kalanteroidaan esimerkiksi elokuussa koko syyskaudeksi ennakkoon koko syksyksi, jolloin varmasti moni pääsee osallistumaan.
Agendan relevanttius	Havaitsin heti alussa, että agenda tuntui jokseenkin pitkältä tähän kokoukseen. Agendalla oli siis paljon asiaa, vaikka aikaa oli varattu vain tunti.	Ehdotukseni on, että agenda tiivistetään tai kokouksen aikaa pidennetään tunnista puoleentoista tuntiin.
Osallistaminen	Havaitsin, että osa verkoston jäsenistä on hiljaa ja osalla on hyvin paljon sanottavaa. Samat henkilöt kommentoivat monessa välissä. Lisäksi havaittavissa on, että kun joltain kysyy jotain asiaa, hän ei oikeastaan ole läsnä – moni ilmeisesti tekee muita töitä samaan aikaan.	Ehdotukseni on, että fasilitaattori eli kokouksen koolle kutsuja (Business Finland) ottaa tässä isomman roolin ja aktivoi hiljaisia jäseniä. Ehdotukseni on, että otetaan käyttöön kaikille videot. Se voi olla kiusallista joillekin, mutta tämä estäisi muiden töiden tekemisen samaan aikaan ja sitouttaisi ihmiset kokoukseen.
Muita kiireellisiä asioita (avoin keskustelu)	Tälle tärkeälle osiolle, jossa usein saadaan hiljaista tietoa, jäi ainoastaan kolme minuuttia.	Ehdotukseni on, että pidetään kiinni, että loppukeskustelulle jää aikaa vähintään 10 minuuttia.

6 Johtopäätökset

6.1 Mitä vastauksia saatiin

Tämän työn tavoitteena oli tutkia Talent Boost-verkoston tiedonvaihdon tilaa ja saada tiedonvaihtoon parannusehdotuksia. Siihen ja haettiin vastuksia tutkimuskysymysten kautta. Molempiin kysymyksiin saatiin teorian, kyselyn ja havainnoinnin kautta vastauksia ja parannusehdotuksia, joista osa on jo otettu käyttöön. On syytä kiinnittää erityistä huomiota tiedon laatuun ja kokousten esityslistoihin sekä aikatauluun.

6.2 Jatkokehitysideat omaa pohdintaa

Ehdotan, että edellisessä luvussa ehdottamani kehitysehdotukset otetaan käyttöön. Osa asioista on helppo implementoida omin voimin kuten tiedonvaihtokokousten parempi suunnittelu ja uudet käytännöt. Toiset taas vaativat investointeja kuten yhteinen tietokanta ja paremmat työkalut jatkuvaan tiedonvaihtoon.

Kyselyn perusteella, tiedonvaihtokokousten sykli koettiin pääosin sopivana, eli ehdotan, että niitä jatketaan tulevaisuudessakin 4 viikon välein. Ehdotan, että jatkossa kiinnitetään erityistä huomiota tiedonvaihtokokousten suunnitteluun ja laitetaan kalentereihin kokoukset hyvissä ajoin ennakkoon, jotta saadaan kaikki tai lähes kaikki osallistujat mukaan. Ennakkoon voisi kysyä sidosryhmiltä mahdollisia vapaita aikoja, ettei kokous satu esimerkiksi osallistuvien organisaation muiden säännöllisten kokousten kanssa päällekkäin. Myös isompien verkostokokousten (Network Day) sykli koettiin hyvänä ja ehdotan, että niitäkin jatketaan kuten ennenkin, kahdesti vuodessa sekä keväällä, että syksyllä.

Tiedonvaihtokokousten agendaan ja sen laatuun on panostettava, koska tiedon laadun koettiin olevan kyselyn perusteella liian matalalla tasolla. On mietittävä kunnolla kohderyhmän tarpeita ja peilattava tiedonvaihtokokouksessa käsiteltäviä aiheita osallistujien tarpeisiin. Tällä tavalla saamme osallistujat paremmin sitoutumaan työhön. Myös Network Day:n puhujien monipuolisuuteen tulee panostaa jatkossa enemmän.

Tiedonvaihtokokouksien tehokkaaseen ajan käyttöön sekä erityisesti siihen, että kaikki asiat tulevat käsiteltyä mitä on suunniteltu, on myös kiinnitettävä huomiota. Tähän ehdotan, että agendan suunnittelussa varataan tietty aika kullekin esitykselle ja keskustelulle ja siinä aikataulussa pysytään. Voisimme sopia Business Finlandin puolelta aikataulussa pysymisestä vastaavan henkilön jokaiseen kokoukseen. Tämä tehtävä voisi olla kiertävä ja vuorossa voisi olla aina sellainen henkilö, jolla ei ole muuta roolia kokouksessa, esimerkiksi omaa puheenvuoroa.

Tiedonvaihtokokouksien ei ole tarkoitus olla yksisuuntainen tiedonjako Business Finlandin puolelta, vaan tiedonvaihtoa. Onkin erittäin tärkeää saada osallistujien ääni kuuluviin. Siksi myös niin sanotulle loppukeskustelulle olisi tärkeä varata aikaa. Kannattaisi myös tuoda kokouksien agendalle osallistujien puheenvuoroja useammin. Näin muut verkoston jäsenet voivat oppia muilta hyviä käytäntöjä. Uskon myös, että tämä lisää verkoston jäsenten sitoutumista.

Havainnoinnissa huomasi, että virtuaalisissa tiedonvaihtokokouksissa moni tekee samalla muita töitä eikä keskity aiheeseen. Tämä ongelma voisi olla korjattavissa jos kaikilla olisi video päällä. Toisaalta tällainen pakottaminen ei ehkä tunnu mukavalta verkoston jäsenistä.

Olisi hienoa myös saada Talent Boost- verkoston käyttöön yhteinen tietokanta tai CRM-järjestelmä ja ylipäättään kehittää digitaalisia työkaluja verkostoa paremmin palveleviksi. Tällainen tarve nousi esiin kyselyssä.

Joitain kyselyssä ja havainnoinnissa esiin nousseita asioita on jo implementoitu. Esimerkiksi, loka-kuun verkostopäivässä otettiin huomioon kyselyssä saatu palaute esiintyjien suhteen ja otettiin ihan uusia ja uudenlaisia puheenvuoroja mukaan. Lisäksi kokous järjestettiin fyysisenä, joka oli myös toiveena. Olemme myös suunnitelleet uusia tiedonvaihtokokouksia, jotka keskittyvät puhtaasti yritystiedonvaihtoon, koska näille oli selkeä tarve.

Verkoston keskinäinen tunteminen on ollut avainasemassa verkoston hyvälle yhteistyölle. Monet verkoston jäsenet ovat työskennelleet yhdessä jo vuosia, ja luottamus on rakentunut sitä kautta. Monen verkoston jäsenen kanssa on jo monen vuoden matka yhteistyötä takana ja olemme solmineet sinä aikana lämpimiä ystävyyssuhteita verkostossa. Tämä on edesauttanut yhteistyötä valtavasti. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että kasvokkain tapaamisia jatketaan, jotta on paremmat mahdollisuudet rakentaa luottamusta myös verkoston uusien jäsenten kanssa, oppia tuntemaan heitä ja sitä kautta saada aikaan hyvä yhteistyösuhde.

Vaikka verkoston tiedonvaihdossa on parantamista, on ollut hienoa havaita matkan varrella, miten monet yhteistyöprojektit ovat alkaneet kommunikoinnista. Tiedonvaihtoon keskittyvien foorumien mahdollistaminen ja tiedonvaihdon jatkuva parantaminen on Talent Boost -työssä ensiarvoisen tärkeää myös tulevaisuudessa.

6.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen matka. Edellisistä opinnoistani on kulunut jo paljon aikaa enkä ole koskaan opiskellut aiemmin Suomessa, koska valmistuin kandidiksi Englannista. Olin silloin vielä tosi nuori ja minulla ei ollut lainkaan työelämäkokemusta. Tämä työ antoi enemmän, kun edellinen opinnäytetyön kaltainen, koska tässä pystyi peilaamaan työelämäkokemusta työhön ja se oli mielestäni todella antoisaa. Lisäksi oli motivoivaa tehdä työtä, jonka kokee hyödylliseksi.

Opinnäytetyöprosessin alussa koin, että minun oli hyvin vaikea saada aiheesta kiinni ja löytää aiheeseen sopivaa teoriaa. Aihe tuntui liian epämääräiseltä. Teoriaa etsiessäni, tuntui, että kaikki lähteet käsittelivät Sote-alan verkostoja. Koska minulla oli suuria vaikeuksia saada aiheesta kiinni toivoin alussa, että olisin valinnut jonkun tarkasti rajatun ja helpomman aiheen. Kuitenkin tiesin, että tämä työ on Talent Boost -verkoston kannalta todella tärkeää, joten en luovuttanut, enkä vaihtanut aihetta. Sen sijaan, rajasin hiukan aihettani ja vietin paljon aikaa etsien aineistoja. Kahlasin läpi paljon artikkeleita sekä kirjoja. Lopulta jotenkin sain kiinni aiheesta ja löysin oikeanlaista teoriaa. Paljon lueskeltuani havaitsin tarkemmin teorian perusteella millainen verkosto / organisaatio tässä oikein on kyseessä. Se oli valaiseva hetki ja tuntui, että tämä ei olekaan irrallista, vaan ihan oikeasti teoriaa saa yhdistettyä omaan työhön. Oli hienoa huomata, että opinnäytetyöstä nousi ihan oikeita ja konkreettisia kehittämiskohteita verkostollemme.

Jos tekisin tämän uudelleen, varaisin opinnäytetyölle enemmän aikaa ja ottaisin jopa ehkä opintovapaata. Työkiireet ja elämä haittasivat prosessin edistymistä aikataulussa. Työ vaatii aina kerrallaan useamman tunnin rupeaman, ja minulle ei oikein toiminut se, että teen ensin työpäivän ja sitten lapsen harrastuskuskailujen välissä paneudun työhön. Jossain vaiheessa prosessia rupesin ottamaan kokonaisia opintovapaapäiviä töistä ja niinä päivinä edistyin kaikkein parhaiten. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisin ehkä ottanut myös mukaan laajemmin erilaisia tiedonkeruumenetelmiä tutkimukseeni. Kuitenkin mielestäni valitut tiedonkeruumenetelmät sopivat hyvin tähän työhön ja loppujen lopuksi niistä saatiin yllättävän hyvin tietoa irti.

Lähteet

- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus.
- Harisalo, R. (2021). Organisaatioteoriat (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.
- Huttunen, T. (2020). Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä: Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi. Books on Demand.
- Järvensivu, T. (2019). Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. BoD - Books on Demand.
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus> [Viitattu 20.10.2022].
- Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2003). Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. Aikuiskasvatus, 23(4), 269-282.
- Korhonen, V. (2009). Tapauksena tapaustutkimus. Aikuiskasvatus, 29(1), 66-67.
- Länsisalmi, H. (2013). Uudista liiketoimintaa (1. p.). Sanoma Pro.
- Malkavaara, H-L. 2021. Kommunikoi ja freimaa! Vuorovaikutusosaaminen itseohjautuvassa työyhteisössä. Luettavissa: <https://esignals.fi/pro/2021/04/23/kommunikoi-ja-freimaa-vuorovaikutusosaaminen-itseohjautuvassa-tyoyhteisossa/#65941818>.
- Martela, F., Jarenko, K., & Paju, S. (2017). Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.
- Mälkiä, M. (1994). Miten laaditaan laadukas kyselylomake: Metodiohjeita symboliseen interaktiivisuuteen nojautuen. Hallinnon Tutkimus, 13(1), 3.
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H., & Niemi, T. (2018). Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. Työelämän tutkimus, 16(4), 236-250.
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Sivunen, A. (2009). Vuorovaikutusta yli maantieteellisten rajojen – teknologiavälitteinen viestintä ja tiimiin identifioituminen hajautetussa työssä. Työelämän tutkimus, 7(1), p. 38.

Suhonen, M. & Paasivaara, L. (2004). Verkosto-ohjaus ja kansalaisten osallistuminen: Saarelainen, Tarja (2003): Managing local networks. Impacts of network management on the implementation of New Public Management and citizen participation. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteet, Rovaniemi 2003. Hallinnon Tutkimus, 23(4), 3.

Sydänmaanlakka, P. (2015). Älykäs julkinen johtaminen: Miten rakentaa älykäs verkostoyhteiskunta? Talentum Pro.

Vanhatalo, R. (2008). Mitä ryhmäviestinnän teoriat voisivat tarjota verkostojohtamiselle? Prologi, 4(1), 51-67.

Vanhatalo, R. (2014). Vuorovaikutus ja tasavertaisuus verkostossa. Prologi, 10(1), 72-77.

Valli, R. & Aarnos, E. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.

Varhelahti, M., & Mikkilä-Erdmann, M. (2016). Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. Media & viestintä, 39(3), 9.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Valtioneuvosto, 2019, julkaisu, Verkostojohtamisen opas.

Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. (2016). Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. Media & viestintä, 39(3), 9.

Yin RK (2014) Case study research: Design and methods. Sage. Thousand Oaks, C.

Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimus

Talent Boost Network internal information exchange concerning the services offered to companies

With this survey we would like to investigate the current situation of the Talent Boost network information exchange. Emphasis of this survey is on the information exchange of services offered to and to the benefit the companies. Your input is highly appreciated! It only takes a couple of minutes to answer.

This survey is completely anonymous. Please reply by the 9th of June.

1. Estimate the overall quality of information exchange in the Talent Boost network (Do you receive relevant information?)

- Excellent level
- Good level
- Mediocre level
- Poor level

Comments:

2. Estimate the frequency of information exchange in the Talent Boost Network (Do you receive information as often as you think you should?)

- Excellent level
- Good level
- Mediocre level
- Poor level

Comments:

3. Estimate the level of the tools & channels used to exchange information in the Talent Boost network?

- Excellent level
- Good level
- Mediocre level
- Poor level

Comments:

4. Do you feel that the information exchange meetings (1 every 4 weeks) between Business Finland and key Talent Boost stakeholders are useful with regards to relevant and useful information on services related to companies?

- Yes
- No

Comments:

5. Do you feel that the the frequency of the information exchange meetings (1 every 4 weeks) between Business Finland and key Talent Boost stakeholders is good?

- Yes
- No, too often
- No, too rarely

Comments:

6. Do you feel that Network days are useful with regards to information exchange?

Yes

No

Comments:

7. Do you feel that the frequency of Network days (2 times a year) is suitable with regards to information exchange?

Yes

No, too often

No, too rarely

Comments:

8. Do you feel that the Talent Boost newsrooms are useful with regards to information exchange?

Yes

No

Comments:

9. Do you feel that there should be regular meetings that are dedicated solely on the services related to the companies?

- Yes
- No

10. Any comments & improvement ideas regarding the information exchange in the Talent Boost network:

6.4 Liite 2. Havainnointilomake

Havainnoitavat asiat:	Muistiinpanoja:	Parannusehdotuksia:
Aloituksen sujuvuus:		
Aikataulussa pysyminen		
Tiedonvaihtokokouksen osallistujat (onko paikalla kaikki relevantit tahot/ henkilöt?)		
Agendan relevanttius		
Osallistaminen		
Muita kiireellisiä asioita (avoin keskustelu)		