

# Verkostoituminen Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankeessa

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Tiia Hakolampi

2010

## VERKOSTOITUMINEN MUUTOSVOIMAA VANHUSTYÖN OSAAMISEEN –HANKKEESSA

### TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita vanhusten sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteleville toimijoille järjestetyissä työpajoissa. Tutkimus toteutettiin Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen yhteydessä. Hanketta ja tutkielmaa varten tehdyissä ryhmähaastatteluisa tutkittiin, miten työpajoihin osallistuneet näkivät verkostojen ja niiden toimivuuden kehittyneen sekä miten he kokivat oman verkosto-osaamisensa kehittyneen. Aihe on merkittävä ja ajankohtainen, sillä sosiaali- ja terveyspalvelujen toteuttamisen haasteet lisääntyvät merkittävästi lähivuosina väestön ikääntymisen myötä, eivätkä nykyiset sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteet toimi muuttuvassa tilanteessa nykyisellään, sillä lisääntyvä palvelujen tarve yhdistettynä pahenevaan resurssipulaan heikentää pahimmillaan palvelujen laatua ja niiden kattavuutta sekä nostaa palveluntuotannon kokonaiskustannuksia.

### TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA

Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu teemoihin, joista verkostojen arvo rakentuu. Näitä elementtejä ovat: rakenteelliset aukot ja verkoston yhtenäisyys, heikot ja vahvat sosiaaliset siteet sekä tiedon siirto ja sosiaalinen pääoma. Empiirinen osa muodostuu teemahaastatteluina toteutetuista ryhmähaastatteluista ja niiden analysoinnista. Tutkielma on kvalitatiivinen. Vastaukset tutkielman pääongelmaan sekä alaongelmiin on pyritty saavuttamaan teorian ja käytännön vertailun avulla.

### TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeessa järjestetyt työpajat ovat edistäneet verkostoitumista, joka puolestaan on parantanut asiakkaan saamaa palvelua. Sosiaalisen verkoston laajentamisen myötä hankkeeseen osallistuneilla on saatavilla enemmän resursseja, kuten tietoa. Verkostoitumisen työpajoissa on synnyttänyt myös sosiaalista pääomaa, mikä parantaa koko organisaation elämän laatua sekä tehostaa yhteisöllisen toiminnan organisointia. Verkostoitumisen suurin haaste oli ajan puute. Verkostoitumisen myös nähtiin sopivan huonosti byrokraattiseen organisaatioon, koska verkostoituminen vaatii joustavuutta. Toisaalta kävi ilmi, että verkostoitunut toimintatapa on ainut keino murtaa organisaation byrokratiaa.

### AVAINSANAT

Verkosto, rakenteellinen aukko, heikot siteet, tiedon siirto, sosiaalinen pääoma

# Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkielman taustaa .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite .....	2
1.3	Tutkimusongelma .....	2
1.4	Tulkintakehikko .....	3
1.5	Keskeiset käsitteet ja termit .....	5
2.	VERKOSTOT .....	7
2.1	Verkostonäkökulma .....	8
2.1.1	Verkoston rakenne .....	10
2.1.2	Rakenteelliset aukot .....	13
2.1.3	Asema verkostossa .....	15
2.1.4	Verkostojen johtaminen .....	18
2.2	Suhtenäkökulma .....	19
2.2.1	Sosiaalisten siteiden vahvuus ja rakenne .....	23
2.2.2	Sosiaalinen pääoma .....	28
2.2.3	Sosiaalisten suhteiden vaikutus taloudellisiin lopputuloksiin .....	36
2.3	Verkostot tiedon lähteenä .....	38
2.4	Verkostoituminen ja työpajojen käyttö terveydenhuoltoalalla .....	43
3.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	46
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	46
3.2	Empiirisen tutkimuksen vaiheet .....	47
3.2.1	Haastattelurungon laatiminen .....	47
3.2.2	Haastateltavien valinta .....	47
3.2.3	Haastattelukutsu, -ajankohta ja -paikka .....	48
3.2.4	Koehaastattelut .....	48
3.2.5	Fokusryhmähaastattelujen tekeminen ja purkaminen .....	49
3.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	50
3.4	Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hanke .....	51
4.	AINEISTON ANALYYSI .....	58
4.1	Verkostoitumisen edut työpajoissa .....	61

4.1.1	Yhteydenpito helpottuu .....	61
4.1.2	Tiedon jakaminen tehostuu .....	63
4.1.3	Asiakaskeskeisyys paranee .....	66
4.1.4	Verkostoituminen rikkoo rajoja .....	69
4.1.5	Sosiaalinen pääoma lisääntyy .....	71
4.2	Verkostoitumisen haasteet työpajoissa .....	73
4.2.1	Ajan puute .....	73
4.2.2	Luottamuksen syntyminen hidasta .....	75
4.2.3	Byrokratia hankaloittaa verkostoitumista .....	77
4.2.4	Sitoutumisen ja motivaation puute .....	81
4.2.5	Henkilökunnan vaihtuvuus .....	86
5.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	88
	Lähdeluettelo .....	92
	Liitteet .....	104
	Liite 1: Haastattelukysymykset .....	104



# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Sosiaali- ja terveyspalvelujen toteuttamisen haasteet lisääntyvät merkittävästi useimmissa kehittyneissä maissa lähivuosina väestön ikääntymisen myötä. Nykyiset sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteet eivät toimi muuttuvassa tilanteessa nykyisellään, sillä lisääntyvä palvelujen tarve yhdistettynä pahenevaan resurssipulaan heikentää pahimmillaan palvelujen laatua ja niiden kattavuutta sekä nostaa palveluntuotannon kokonaiskustannuksia. Ilman merkittäviä rakenneuudistuksia ja teknologisten innovaatioiden käyttöönottoa julkinen ja yksityinen palveluntuotanto eivät kykene tarjoamaan ikääntyvälle väestölle korkealaatuisia palveluja ja hillitsemään palvelujen tuotantokustannusten nousua. Alan toimijoilta vaaditaan selkeitä rakenteellisia niin toimintamalleihin, teknologiaan kuin johtamistapoihin ulottuvia muutoksia, joiden avulla voidaan samanaikaisesti parantaa palveluntuotannon kustannusvaikuttavuutta ja edistää palvelujen laatua. (Möller 2008)

Verkostoitumisen ja verkostoituneen arvontuotannon tutkimukset ovat osoittaneet, että edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamista voidaan edistää verkostomaisilla toimintamalleilla. Julkisten ja yksityisten toimijoiden aktiivisella ja innovatiivisella yhteistoiminnalla voidaan samanaikaisesti alentaa tuotettavien palveluiden kustannuksia ja parantaa niiden laatua. Suomessa teollisten tuotteiden ja palveluiden tuotannossa on menestyksekkäästi kehitetty ja käytetty verkostoituneeseen arvontuotantoon perustuvia toimintamalleja. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että useiden toimijoiden välistä verkottumista vaaditaan erityisesti tehokkaiden uusien teollisten, esimerkiksi tietoteknisten ja metsäteollisuuden, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä, tuottamisessa ja jakelussa. (esim. Doz ym. 2001; Möller ym. 2005; Möller 2008; Powell ym. 2005)

Verkostoituminen voisi olla uudenlainen toimintatapa ikääntyneiden hyvinvointipalveluissa. Verkostoitumisen avulla voitaisiin päästä eroon liiallisesta byrokrati-

asta ja tehdä toiminnasta ketterämpää. Liiketoimintaverkostojen tutkimus on osoittanut, että arvoverkostot ja niiden johtaminen voivat osaltaan edistää toimintojen tehokkuutta ja tuottavuutta, lisätä oppimis- ja innovaatiopotentiaalia sekä parantaa resurssien, tuotteiden ja palveluiden saatavuutta (esim. Podolny & Page 1998). Tuotteiden ja palveluiden onnistunut kehittäminen, tuotanto ja jakelu erityisesti tietointensiivisillä aloilla edellyttävät usein monien toimijoiden (tuottajien, asiakkaiden, alihankkijoiden, jakelijoiden ym.) keskinäistä tiivistä yhteistyötä (Doz ym. 2001; Möller ym. 2005; Powell ym. 2005).

## **1.2 Tutkimuksen tavoite**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita vanhusten sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteleville toimijoille järjestetyissä työpajoissa. Tutkimus toteutettiin Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen – hankkeen yhteydessä, joka on yhteistyöprojekti Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen, Laurea-ammattikorkeakoulun, Vantaan kaupungin ja Espoon kaupungin kesken. Hankkeessa pidettiin verkostotyöpajoja Espoon ja Vantaan kaupungin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisille, jotka työskentelevät lähinnä vanhustenhuollossa. Hanketta ja tutkielmaa varten tehdyissä ryhmähaastatteluissa tutkittiin, miten työpajoihin osallistuneet näkivät verkostojen ja niiden toimivuuden kehittyneen sekä miten he kokivat oman verkosto-osaamisensa kehittyneen. Lisäksi haastattelujen avulla selvitettiin osallistujien kokemuksia työpajojen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä.

## **1.3 Tutkimusongelma**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –verkostohankkeessa järjestetyissä työpajoissa. Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, koska vanhustenhuollon organisaatiot nähdään perinteisesti hyvin byrokraattisina, eikä verkostomainen toimintamalli välttämättä ole perinteisesti kuulunut osaksi niiden toimintamallia.

Päätutkimusongelmani on: *Mitä hyötyä työpajoissa verkostoitumisesta on, miten tällaista verkostoitumista voidaan edistää ja mitä haasteita verkostoituminen tuo mukanaan?*

Kysymystä tukevat seuraavat alaongelmat:

1. Kuinka kommunikointi ja tiedon siirto verkostossa ovat muuttuneet työpajojen myötä?
2. Kuinka oma verkosto-osaaminen on kehittynyt työpajojen myötä?

### **1.4 Tulkintakehikko**

Tulkintakehikkoni (Moisander & Valtonen 2006, 103-104) on verkostonäkökulma, joka perustuu sosiaalisten verkostojen ja sosiaalisen pääoman muodostumista koskevaan teoriaan ottaen huomioon tiedon ja tietämyksen siirtämisen näissä verkostoissa. Sosiaalinen pääoma muodostuu verkostoitumisen myötä, eli kuuluminen sosiaalisiin verkostoihin kasvattaa niin yksilön kuin ryhmänkin sosiaalista pääomaa (Bordieu 1997; Coleman 1988; Flap 1991; Putman 1995; White 2002). Tarkoitukseni on myös tarkastella, kuinka tieto ja tietämys siirtyvät sosiaalisissa verkostoissa. Tiedon ja tietämyksen siirrolla tarkoitetaan prosessia, jossa yksi verkostotoimija vaikuttaa toiseen verkostotoimijaan oman tietämyksensä ja kokemuksensa myötä (Argote & Ingram 2000).

Yksi verkostojen tärkeimmistä ominaisuuksista on toistuva ja pitkään kestävä vaihtosuhde verkostotoimijoiden välillä (Podolny & Page 1998). Organisaatioille muodostuu sosiaalista pääomaa niistä verkostoista, joissa ne ovat osallisina sekä eri verkostotoimijoiden kautta (Uzzi 1997). Mitä enemmän organisaatiolla on suhteita muihin organisaation yksiköihin tai toisiin organisaatioihin, sitä todennäköisempää on, että saatavilla on ajantasaista tietoa ja tietämystä, ja sitä parempaa on tämän tiedon prosessointi ja siirtäminen (Gupta & Govindarajan 2000). Tehokas tiedon jakaminen edistää organisaation toimintaa ja verkostoitumista. Austi-



nin (2000) mukaan ryhmät, jotka pystyvät käyttämään ongelmanratkaisussa ulkopuolisia tietolähteitä, ratkaisevat ongelmia tehokkaammin, ja ryhmän jäsenet, jotka ovat tietoisia muiden ryhmäläistensä sosiaalisista verkoista, voivat käyttää hyväksi myös näitä laajempia verkostoja ongelmanratkaisussa. On siis tärkeää, että ryhmän jäsenet tietävät mihin sosiaalisiin verkostoihin muut jäsenet kuuluvat, jotta sosiaalisista verkostoista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä irti.

Tämä on tärkeä näkökulma Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeen verkostonäkökulman kannalta, koska hankkeessa järjestetään työpajoja, joihin osallistuu vanhustyön ammattilaisia eri aloilta kuten terveydenhuollosta, sosiaali- huollosta ja toimintaterapiasta. Näiden työpajojen tarkoituksena on saada nämä eri ammattiryhmien edustajat verkostoitumaan keskenään ja jakamaan tietoa ja osaamistaan keskenään, eli toisin sanoen muodostamaan sosiaalista pääomaa, jota he voisivat hyödyntää omassa työssään. Työpajoihin osallistuvien ammattilaisten odotetaan siis jakavan työpajoissa oppimiaan tietoja eteenpäin omalla työpaikallaan. Tavoitteena on, että eri alojen ammattilaiset osaisivat olla paremmin yhteydessä toisiinsa ja asiakkaita hoidettaisiin kokonaisvaltaisesti.

Levinin ym. (2002) mukaan vahvat siteet edistävät tehokasta tiedon ja tietämyksen siirtoa, koska tällaisiin siteisiin liittyy yleensä luottamusta. Luottamus on olennainen tekijä verkostoitumisessa. Ilman luottamusta verkostotoimijat eivät täysin jaa kokemuksiaan ja asiantuntijuuttaan muille verkoston jäsenille. Luottamus kehittyy ajan myötä, ja sen mukana myös tiedon ja tietämyksen siirron todennäköisyys kasvaa. Myös yhteiset päämäärät verkostotoimijoiden kesken ovat tärkeitä verkoston toimivuuden kannalta (Inkpen & Tsang 2005). Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeessa luottamusta verkostotoimijoiden kesken yritetään luoda juuri näiden työpajojen avulla. Työpajoissa yritetään myös huolehtia siitä, että eri ammattiryhmien edustajien tavoitteet ja päämäärät ovat yhteneväisiä.

Sosiaalisessa verkostossa täytyy olla olemassa seuraavat kolme tekijää, jotta sosiaalista pääomaa voi esiintyä: mahdollisuus, motivaatio ja kyky. Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä kokoelmana suhteita ihmisten tai ihmisryhmien välillä, joita voidaan hyödyntää resurssien kehittämiseen, käsiksi pääsyyn ja käyttöön (Adler & Kwon 2002). Sosiaalisen pääoman konsepti on erityisen tärkeä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, jotka luottavat pitkälti vapaaehtoistyövoimaan organisaation mission ja strategisten tavoitteiden toteuttamisessa (Weisingera & Black 2006). Tästä syystä terveydenhoitoalan edustajien haastattelut, joita analysoin tässä tutkielmassa, sopivat hyvin valitsemaani tulkintakehikkoon ja Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeen verkostopuolen tutkimiseen.

### **1.5 Keskeiset käsitteet ja termit**

**Verkosto** voidaan määritellä joukoksi autonomisia toimijoita, joiden välillä on jatkuvaa, johonkin tai joihinkin päämääriin tähtäävää yhteistyötä toistensa kanssa. Mikään ulkopuolinen auktoriteetti, joka ratkaisisi toimijoiden välisiä kiistoja, ei säätele yhteistoimintaa tällaisessa verkostossa. (Podolny & Page 1998)

**Rakenteellinen aukko** (structural hole) viittaa yhteyden puutteeseen kahden henkilön välillä. Rakenteellinen aukko siis kuvaa tilannetta, jossa kaksi kontaktia on toisistaan riippumattomia eli he eivät omaa esimerkiksi samaa tietoa verkoston sisällä. Täten verkoston jäsenet, joiden välillä on rakenteellinen aukko, tuovat verkostoon hyötyjä, jotka eivät mene päällekkäin toistensa kanssa. (Burt 1992a, 18-20)

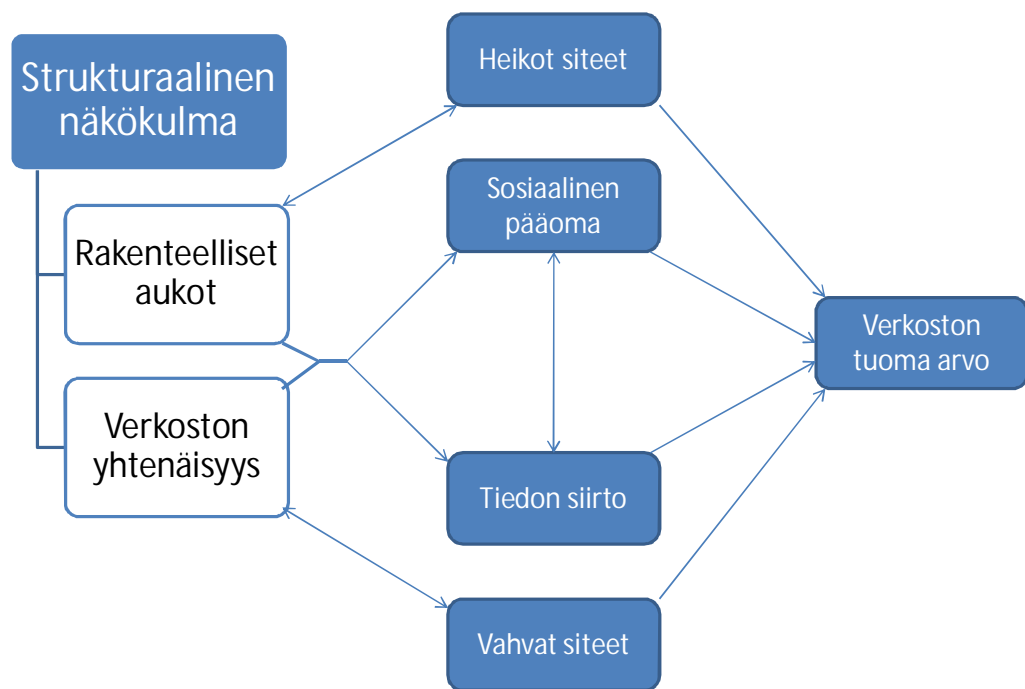
**Heikot siteet** (Granovetter 1973) voivat tuoda etsintähyötyjä (Hansen 1999), autonomiaa (Perry-Smith & Shalley 2003) ja erilaista tietoa (Granovetter 1973) matalla aika- ja vaivakustannuksilla tehden mahdolliseksi useampien siteiden pitämisen.

**Tiedon siirrolla** tarkoitetaan prosessia, jossa yksi verkostotoimija vaikuttaa toiseen verkostotoimijaan oman tietämyksensä ja kokemuksensa myötä (Argote & Ingram 2000).

**Sosiaalinen pääoma.** Putnam (1995) määrittelee sosiaalisen pääoman sosiaalisten organisaatioiden, kuten verkostojen, normien ja sosiaalisen luottamuksen piirteinä, jotka helpottavat koordinoitua ja yhteistyötä yhteiseksi hyödyksi. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243) ovat määritelleet sosiaalisen pääoman todellisten ja potentiaalisten resurssien summana, jotka ovat upotettu, ovat saatavilla, ja ovat johdettu yksilön tai sosiaalisen yksikön suhteiden verkostosta. Verkostot ovat arvokas resurssi (eli pääomaa) yksilölle tai organisaatiolle.

## 2. VERKOSTOT

Tässä luvussa osoitan, että verkostoteoriasta löytyy viisi keskeistä koulukuntaa tai näkökulmaa, jotka kaikki omalta osaltansa vaikuttavat siihen, kuinka verkostot rakentuvat tai kuinka verkostoituminen vaikuttaa yksilöön tai organisaatioon. Ne ovat rakenteellisten aukkojen teoria, heikkojen siteiden vahvuus, verkoston yhtenäisyys, verkostojen luoma sosiaalinen pääoma ja tiedon siirto verkostoissa. Olen jaotellut nämä näkökulmat tekstissä kolmen isomman teeman alle: verkostonäkökulma, suhdenäkökulma ja verkostot tiedon lähteinä.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Yllä esittämäni teoreettinen viitekehys (kuvio 1) kuvaa verkostoitumisen keskeisten näkökulmien välistä suhdetta. Strukturaalisessa näkökulmassa ovat vastakkain rakenteelliset aukot ja verkoston yhtenäisyys. Rakenteelliset aukot edistävät heik-

kojen siteiden syntymistä kun taas verkoston yhtenäisyys synnyttää vahvoja siteitä. Rakenteelliset aukot ja verkoston yhtenäisyys vaikuttavat molemmat myös sosiaalisen pääoman muodostumiseen ja tiedon siirtoon, kun taas sosiaalisen pääoman ja tiedon siirron välillä on oma riippuvuussuhteensa. Kaikki nämä tekijät yhdessä muodostavat verkoston tuoman arvon. Käsittelen kaikkia edellä mainittuja tekijöitä tarkemmin tulevissa alaluvuissa.

Termi *verkosto* ymmärretään usein suhteiden verkostona, johon ihmiset tai yksiköt kuuluvat. Sosiaalisten verkostojen näkökulmasta katsottuna *sosiaalinen verkosto* voidaan ajatella ihmisten välisenä tai henkilökohtaisten suhteiden verkostona, joka pitäisi rakentaa esimerkiksi uralla etenemisen mahdollistamiseksi. Verkostonäkökulmassa toimijoiden voidaan luonnehtia olevan yhteisöjä, jotka ovat juurtuneet laajempaan kokonaisuuteen. Sosiaalitieteissä kiinnostuksen alla olevat kokonaisuudet ovat usein yksittäiset ihmiset tai ihmisryhmät (esim. yksilöt organisaatiossa, organisaatio markkinoilla jne.). (Wasserman & Faust 1994; Quatman & Chelladurai 2008)

## **2.1 Verkostonäkökulma**

Verkostolähestymistapa on saanut tunnustusta itsenäisenä tutkimusperinteenä vasta reilun vuosikymmenen ajan kun maailmasta on tullut yhä verkostoituneempi, mutta monet sen teoreettiset lähtökohdat ja käytännöt ulottuvat paljon pidemmälle historiaan. Sosiaalisia verkostoja on tutkittu jo yli kuusikymmentä vuotta. Esimerkiksi verkostonäkökulman konseptuaaliset juuret löytyvät tunnettujen sosiologien, kuten Emile Durkheimin, Georg Simmelin ja antropologi Radcliffe-Brownin, rakenteellisista ideoista. Heidän tutkimuksensa keskittyi usein yksilöiden välisten sosiaalisten verkostojen rakenteen ja vaikutuksen ymmärtämiseen, ja heidän tutkimustensa tulokset lopulta inspiroivat monien muiden tutkijoiden halua ja tarvetta kääntää sosiaalisten verkostojen kontekstuaaliset metaforat konkreetti-

semmäksi ja paremmin mitattavaksi tutkimuksen alaksi. (Scott, 2001; Zhang & Liu 2007; Quatman & Chelladurai 2008)

Podolny ja Page (1998) määrittelevät *verkoston* joukoksi autonomisia toimijoita, joiden välillä on jatkuvaa, johonkin tai joihinkin päämääriin tähtäävää yhteistyötä toistensa kanssa. Mikään ulkopuolinen auktoriteetti, joka ratkaisisi toimijoiden välisiä kiistoja, ei säätele yhteistoimintaa tällaisessa verkostossa. *Autonomiset toimijat* sekä *jatkuva yhteistyö* korostuvat tässä määritelmässä. Verkoston toimijat ovat riippuvaisia toistensa toiminnasta, mutta eivät kuitenkaan ole määräysvallassa toisiinsa nähden. Pitkällä aikavälillä verkoston tehokas toiminta ei voi perustua satunnaisen yhteistyön varaan.

Verkostot rakentuvat kun yksilöt, joko organisaatiot tai ihmiset, ovat tekemisissä toistensa kanssa. Kun mukana on monia yksilöitä, rakennetta voidaan analysoida monien faktojen selvittämiseksi näiden yksilöiden tai verkostojen kautta. Kenellä on eniten yhteyksiä muihin (keskeisyys)? Voiko jokainen yksilö saavuttaa kaikki muut yksilöt (yhtenäisyys)? Kuinka monta yksilöä kukin yksilö keskimäärin saavuttaa (verkoston koko)? Ovatko jotkut yksilöt tekemisissä vain toistensa kanssa (klikki)? Ovatko kaksi yksilöä tekemisissä saman ryhmän kanssa (rakenteellinen vastaavuus)? Ovatko jotkut yksilöiden joukot tekemisissä vain tiettyjen toisten yksilöiden joukkojen kanssa (blokki)? (Salancik 1995)

Verkoston tarjoamien mahdollisuuksien laajuus ja luonne taas riippuu siitä, minkä tyyppisten ihmisten kanssa henkilö on tekemisissä. Monissa sosiaalisissa verkostoissa esiintyy *homofiliaa*, joka tarkoittaa sitä, että ihmiset solmivat mieluummin suhteita kaltaisiinsa ihmisiin (esim. saman ammatin harjoittajat jne.) Samankaltaisuus helpottaa kommunikointia, parantaa käytöksen ennustettavuutta ja lisää luotamusta. On kuitenkin otettava huomioon, että liiallinen samankaltaisuus rajoittaa, ja siksi homofiliaa kannattaa jossain määrin välttää. (Ibarra 1993; Jackson 2008, 68).

### 2.1.1 Verkoston rakenne

On olemassa useita verkoston rakenteeseen liittyviä jaotteluja, jotka määritelmiltään osittain sivuavat toisiaan ja osittain keskittyvät täysin eri asioihin. Seuraavaksi esittelen joitakin tällaisia verkostotutkijoiden esittämiä jaotteluja. Osoitan tässä alaluvussa myös lyhyesti, miksi verkoston laajuus ja tiheys sekä maantieteellinen sijainti ovat tärkeitä tekijöitä verkoston rakennetta ajateltaessa.

Verkostojen käyttäminen resurssien hankkimiskeinona on saanut paljon huomiota johtamiskirjallisuudessa viime vuosina. Klassinen kirjallisuus verkostoista käyttää strukturalistista näkökulmaa, jonka mukaan verkostosta saatavien resurssien tyyppi riippuu verkostosuhteiden rakenteesta (Adler & Kwon 2002). Strukturaalinen näkökulma verkostoihin esittää kaksi erilaista mutta ei välttämättä toisensa poisulkevaa näkemystä siitä, kuinka rakenne vaikuttaa sosiaalisesta verkostosta saataviin hyötyihin (Gargiulo & Benassi 2000). Ensimmäinen näkemys perustuu Burtin (1992) rakenteellisten aukkojen teoriaan, jonka mukaan verkosto, joka perustuu epäpäällekkäisiin suhteisiin, antaa yksilöille paljon informaatio- ja kontrolli- hyötyjä. Toisen näkemyksen verkstorakenteisiin esitti Coleman (1988), joka korostaa sosiaalisen yhtenäisyyden tärkeyttä, eli kuinka paljon verkostotoimijoilla on yhteisiä ystäviä tai kontakteja. Tässä verkstorakenteessa kontrolli ei tule välittämisestä, kuten Burtin näkemyksessä, vaan luottamuksesta, yhteistyön normeista ja maineesta. Yhtenäinen verkosto luo hyötyjä, kuten tukea, koordinoitua toimintaa ja selviä odotuksia (Kijkuit & van den Ende 2007).

Seuraavassa taulukossa 1 olen koonnut tässä tutkielmassa esiintyvät erilaiset verkstorakenteet yhteen ja jaotellut ne virallisiin ja epävirallisiin rakenteisiin. Nämä verkostotyypit selitetään tarkemmin tulevissa kappaleissa.

TAULUKKO 1. Viralliset ja epäviralliset verkostorakenteet

Viralliset rakenteet	Epäviralliset rakenteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Määrätyt (prescribed) verkostot</li> <li>• Instrumentaaliset verkostoresurssit</li> <li>• Work flow –verkostot</li> <li>• Organisaation jäsenyy verkostot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nousevat (emergent) verkostot</li> <li>• Ekspressiiviset verkostoresurssit</li> <li>• Epäviralliset (ystävyy) verkostot</li> <li>• Ydinkeskusteluverkostot</li> </ul>

Muun muassa organisatorisessa tutkimuksessa tehdään usein ero *määrättyjen* (prescribed) ja *nousevien* (emergent) verkostojen välillä tai virallisten ja epävirallisten rakenteiden välillä. Määrätty tai virallinen verkosto koostuu virallisesti määritellyistä suhteista esimiesten ja alaisten välillä ja funktionaalisesti eriytyneiden ryhmien välillä, joiden tulee olla tekemisissä toistensa kanssa suorittaakseen organisatorisia tehtäviä. Epäviralliset tai nousevat verkostot taas sisältävät enemmän yksilön oman harkinnanvaraisia kanssakäymisen malleja, joissa suhteen sisältö voi olla työhön liittyvä, sosiaalinen tai yhdistelmä molempia. (Ibarra 1993)

Fombrun (1982) taas puhuu *instrumentaalisista* ja *ekspressiivisistä verkostoresurssista*, joiden välillä on kriittinen ero. Ensimmäinen sisältää suhdesiteitä, joiden ensisijainen tehtävä on edistää asianosaisten urasuunnitelmia. Jälkimmäinen sisältää suhteita, joiden ensisijainen tehtävä on luoda turvallinen ympäristö huolien ja tunteiden jakamiselle. Kramin ja Isabellan (1985) työ antaa empiiristä tukea näiden kahden resurssin eroille: ne ovat jatkumon eri päissä. Optimaalinen verkostorakenne on sekä yhtenäinen että laajalle ulottuva (Reagans & McEvily 2003). Ibarra (1993) selventää vielä instrumentaalisten verkostoresurssien ja eks-



pressiivisten eli ilmaisevien verkostositeiden eroja. Instrumentaaliset suhteet nousevat siis esiin työsuorituksissa ja sisältävät työhön liittyvien resurssien, kuten informaation, asiantuntemuksen, ammatillisten neuvojen ja materiaalistien resurssien, vaihdantaa. Instrumentaaliset siteet sisältävät myös kehitystä edistäviä suhteita, kuten uraneuvontaa ja ylenemismahdollisuuksia. Ilmaisevat verkostosuhteet taas tarjoavat pääasiassa ystävyyttä ja sosiaalista tukea, ja niitä kuvaa korkeampi läheisyyden ja luottamuksen taso kuin puhtaasti instrumentaalisisissa verkostositeissä.

Sosiaalisten verkostojen tutkimus on osoittanut, että riippuen verkoston asemasta organisaatiossa täytyy ottaa huomioon myös seuraavia kahdenlaisia verkostoja: workflow- ja epäviralliset verkostot, jotka sivuavat vahvasti jo aiemmin käsittelemiäni verkostotyyppisiä. Workflow-verkostat ovat virallisia verkostoja, jotka muodostuvat työntekijöiden välisistä riippuvuuksista organisaation työnjaon perusteella. Työ virtaa läpi organisaation, kun työntekijät vaihtavat panoksia ja tuloksia. Menestyksekkäs kanssakäyminen workflow-verkostatossa mahdollistaa työn virtaamisen yhdeltä henkilöltä toiselle. Sitä vastoin epäviralliset sosiaaliset verkostat, kuten ystävyysverkostat, ovat peräisin molemminpuolisesta pitämisestä, asenteiden samankaltaisuudesta tai henkilökohtaisesta valinnasta. Verrattuna workflow-verkostatoon ystävyysverkosto edustaa enemmän henkilökohtaista valintaa ja aloitetta. (Mehra ym. 2001)

Verkostatutkijat myös painottavat, että verkoston laajuus on tärkeä tekijä verkoston rakenteessa. Ihmiset, joiden sosiaalinen verkosto on laaja, tunnistavat tarpeen keskustelulle paremmin kuin suppeassa sosiaalisessa verkostatossa olevat ihmiset (Reagans & McEvily 2003). Mehra ym. (2001) mukaan laaja verkosto, jossa on paljon kontakteja, voi mahdollistaa sen, että toimija pääsee käsiksi lukuisiin toisiin toimijoihin informaation ja resurssien toivossa. Laajasta verkostatosta koituvat hyödyt voivat kuitenkin kumoutua verkoston ylläpitämisestä johtuvien suurten kustannusten takia. Ihmiset, jotka ovat paljon vuorovaikutuksessa monien muiden ihmisten kanssa organisaatiossa, ottavat sen riskin, että heiltä loppuu kesken tar-

vittava aika ja muut resurssit töidensä suorittamiseksi. Täten ihmiset, joilla on laajat verkostot töissä, eivät välttämättä saa parhaita suoritusarviointeja.

Verkoston tiheys puolestaan kuvaa kaikenlaisen kanssakäymisen kokonaismäärää eli keskiarvoista siteiden määrä per ryhmän jäsen. Mitä enemmän siteitä kullakin ryhmän jäsenellä on muiden kanssa, sitä tiheämpi verkosto on. Silloittava (bridging) side kahden ihmisen välillä on ainut polku, jonka avulla nämä kaksi henkilöä (ja heidän suorat kontaktinsa) ovat kytköksissä verkostossa. Verkostorakenteet, joissa on paljon silloittavia (bridging) siteitä, tarjoavat ylivertaisia informaatiohyötyjä kilpailullisista kyvyistä. (McEvily & Zaheer 1999; Sparrowe ym. 2001)

Verkoston maantieteellinen hajanaisuus taas edistää relevantin ja ei päällekkäin menevän tiedon hankkimista, koska toimijat eivät ole päivittäin kasvokkaisessa kanssakäymisessä. Kun toimijat etsivät kontakteja, jotka hyödyntävät täysin eri informaatiokanavia, he todennäköisesti löytävät ainutlaatuisia mahdollisuuksia ja informaatiota, jota he eivät saisi verkostosta, jossa on paljon tarpeettomia (toisensa korvaavia) siteitä. (McEvily & Zaheer 1999)

### **2.1.2 Rakenteelliset aukot**

Rakenteelliset aukot ovat tärkeä osa verkoston rakennetta. Yksilön todellinen verkoston koko on laajempi kuin hänen tuntemiensa henkilöiden määrä. Termi *rakenteellinen aukko* (structural hole) viittaa yhteyden puutteeseen kahden henkilön välillä. Ihmiset, jotka yhdistävät eli niin sanotusti silloittavat rakenteellisiä aukkoja – linkittävät yhteen ihmisiä, jotka eivät muuten tunne toisiaan verkostossa – omaavat muita enemmän sosiaalista pääomaa tietoresurssien muodossa. Rakenteelliset aukot luovat mahdollisuuksia; liiketoimintamahdollisuuksia, resursseja, informaatiota, kilpailuetua jne. (Burt, 1992a; Anderson 2008)

Burtin (1992a, 18-20) mukaan rakenteellinen aukko siis kuvaa tilannetta, jossa kaksi kontaktia on toisistaan riippumattomia, eli ne eivät omaa esimerkiksi samaa

tietoa verkoston sisällä. Täten verkoston jäsenet, joiden välillä on rakenteellinen aukko, tuovat verkostoon hyötyjä, jotka eivät mene päällekkäin toistensa kanssa. Verkoston koon ja monipuolisuuden tasapainottaminen vaatii rakenteellisten aukkojen optimointia. Rakenteellisten aukkojen määrän voidaan odottaa kasvavan verkoston kasvun myötä, aukot ovat avain informaatiohyötyihin.

Mitä enemmän erilaisia sosiaalisia ympyröitä ja konteksteja henkilökohtainen verkosto käsittää, sitä enemmän resursseja on saatavilla. Toisin sanoen verkosto, joka koostuu monista samankaltaisista yksilöistä, rajoittaa saatavan avun määrää. Verkostopioneerit pyrkivät maksimoimaan rakenteellisten aukkojen määrän verkostossaan, mikä johtaa siihen, että linkit eri sosiaalisten verkostojen välillä riippuvat heistä. Materiaalisia palkintoja tavoiteltaessa rakenteelliset aukot toimivat voimavarana verkoston yhtenäisyyttä paremmin. Työkontekstissa vielä tärkeämmäksi nousee informaation saatavuus rakenteellisia aukkoja sisältävän verkoston avulla. Suljetun verkoston oletetaan tuovan vähän uutisia jäsenilleen, kun taas henkilö, jonka verkostossa on paljon rakenteellisia aukkoja, voi saada informaatiota enemmän, aiemmin ja luultavasti luotettavammista lähteistä, koska hänellä on mahdollisuus tarkistaa informaation paikkansapitävyys oman verkostonsa ulkopuolelta. Tällainen autonomia tuo myös kontrollihyötyjä, koska keskeisillä henkilöillä on yleensä jonkinasteista valtaa saada muut toimimaan haluamallaan tavalla. Tällaiset verkostot ovat erityisen hyödyllisiä ja arvokkaita kilpailullisissa tilanteissa. (Flap & Völker 2001)

Myös Polodny & Baron (1997) tiedostavat hyödyt, jotka tyypillisesti liitetään verkostoihin, joissa on runsaasti rakenteellisia aukkoja, mutta he yhtäläillä ottavat huomioon yhtenäisten suhteiden tuomien positiivisten hyötyjen vaikutuksen johdon suoritukselle. Rakenteellisten aukkojen teoriaa mukailleen he tunnistavat hyödyn, joka saadaan runsaasti rakenteellisia aukkoja sisältävästä verkostosta informaation ja resurssien siirrossa toimijoille. Silti he väittävät myös, että yhtenäinen verkosto tarjoaa selkeän normatiivisen järjestyksen, jonka puitteissa yksilö voi optimoida suorituksensa, kun taas monipuolinen, epäyhtenäinen verkosto altistaa

yksilön ristiriitaisille mieltymyksille ja liittoutumille, joiden puitteissa optimointi on paljon vaikeampaa.

Työtyytyväisyyden sosiaalisen puolen kannalta rakenteelliset aukot eivät välttämättä ole hyvä asia, koska yhtenäinen ja solidaarinen verkosto tuo enemmän sosiaalista tyytyväisyyttä (Flap & Völker 2001). Toisaalta ihmiset, joiden verkostoissa on paljon rakenteellisia aukkoja, ylennetään helpommin ja aikaisemmin, nauttivat suuremmasta uraliikkuvuudesta ja sopeutuvat paremmin muuttuviin ympäristöihin (Brass 1984; Cross & Cummings 2004). Tasapainoilu yhtenäisen ja rakenteellisia aukkoja sisältävän verkoston välillä voi olla haastavaa, mutta parhaaseen lopputulokseen päästään oletettavasti silloin, kun henkilöllä on kummankinlaisia verkostoja.

### **2.1.3 Asema verkostossa**

On tärkeää ymmärtää, kuinka verkostot muodostuvat, kun ottaa huomioon verkostojen strategisen arvon. Dynaaminen näkökulma selventää, kuinka toimijat muodostavat siteitä ja kuinka verkostorakenne kehittyy, kun otetaan huomioon verkostoaseman hyödyt. On oletettu, että (1) toimijat tavoittelevat hyötyjä verkostostaan sekä asemastaan verkoston sisällä ja (2) toimijat kykenevät järjestelemään strategisesti siteensä maksimoidakseen odotetun hyötynsä. (Jackson, 2006; Burger & Buskens 2009)

Keskeisyys, eli missä määrin yksilö on kytköksissä toisiin yksilöihin verkostossa, on rakenteellinen omaisuus, jota kuvaa valta (Brass 1984), vaikutus päätöksentekoon (Friedkin 1993) ja innovaatiot (Ibarra 1993). Keskeisyys myös antaa mahdollisuuden kontrolloida muiden mahdollisuuksia päästä käsiksi resursseihin, koska keskeiset henkilöt voivat valita suuremmasta joukosta vaihtoehtoisia kumppaneita vaihtaessaan hyödyllisiä resursseja (Sparrowe ym. 2001).

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että laaja suhdeverkosto muihin organisaatio-toimijoihin tai yrityksiin kasvattaa mahdollisuutta, että relevanttia tietoa on saatavilla. Lisäksi se parantaa informaationprosessointikapasiteettia, joka mahdollistaa tiedon kulun. (Gupta & Govindarajan, 2000; Van Wijk & Lyles 2008) Verkostojen vaikutuksesta tiedon siirtoon keskustellaan lisää myöhemmin omassa alaluvussa.

Yksilöt voivat päihittää vertaisensa sillä perusteella, mitä eroja esiintyy verkostoissa joihin he kuuluvat. Linkit ystäviin ja työtovereihin voivat avustaa ja tuoda tarvittavaa sosiaalista tukea korkeaan suoritukseen, mutta kaikki verkostoasetelmat eivät ole yhtä hyödyllisiä. Suuren verkoston luominen voi esimerkiksi olla vähemmän tärkeää kuin rakenteellisesti hyödyllisen verkostoaseman hankkiminen. (Burt 1992a)

Miksi jotkut sitten pärjäävät paremmin kuin toiset työorganisaatioissa? Yhden vastauksen tähän kysymykseen antaa rakenteellisen aseman tärkeyden tutkimus. Jokaisen spesifin työkontekstin sisällä jotkut yksilöt omaavat hyödyllisemmän aseman sosiaalisissa verkostoissa kuin toiset yksilöt. Näistä asemista on helpompi päästä käsiksi ihmisiin, jotka ovat muuten irrallaan toisistaan. Kuten jo aiemmin todettiin rakenteellisia aukkoja käsittelevässä kappaleessa, yksilöt, jotka toimivat välittäjinä silloittaen rakenteellisia aukkoja toisistaan irrallaan olevien yksilöiden välillä, auttavat resurssien virtaa ja tiedon jakamista organisaation yli. Heidän panoksensa organisaation toiminnalle voi johtaa parempiin palkintoihin, kuten nopeampaan ylenemiseen ja parempaan suoritusarviointiin. (Mehra ym. 2001)

Mehra ym. (2001) siis toteavat, että sosiaaliset toimijat, jotka yhdistävät irrallaan olevia tahoja, saavuttavat yleensä informaatio- ja kontrollihyötyjä. Informaatiota koskien projekteja, kriisejä, resursseja ja muita sattumia virtaa useilta tahoilta keskeiselle toimijalle, jonka siteet yhdistävät irrallaan olevia tahoja. Toimijat, joiden sosiaaliset siteet rajoittuvat yhden klikin sisälle, saavat huonommin tietoa eri tapahtumista, koska klikin sisällä kaikki toimijat yleensä tietävät samat asiat.

Tieteen alalla, sosiaaliset suhteet ovat myös älyllisen vaikuttamisen kanavia; toimijoiden väliset suhteet ovat vaikutusvirtoja, jotka interaktion kautta voivat vaikuttaa, siihen kuinka muut toimijat ajattelevat tai toimivat (Guarido ym. 2009).

Cross ym. (2006) puolestaan puhuvat verkostonäkökulmallisten yhteisöjen kehittämisestä ja esittävät, että verkostoissa on olemassa erilaisia toimijoita, joista tärkeimpiä ovat *Keskeiset liittäjät* ja *Välittäjät*. Keskeisillä liittäjillä on yleensä suurimmat yhteydet verkostossa, ja tämän kautta heillä voi olla paljon vaikutusvaltaa verkostossa. Joskus nämä henkilöt ovat kriittisessä roolissa yhteisön tehokkuudessa. Jos heidät menettää, muodostuu merkittävä kuilu yhteisön kyvyssä hyödyntää tietoa ja osaamista, jakaa parhaita käytäntöjä ja sitouttaa uusia jäseniä. Vaihtoehtoisesti korkeasti kontaktoituneet henkilöt – usein ilman omaa syytään – kokevat olevansa ylikuormitettuja pyynnöillä ja päätyvät ylläpitämään verkoston selkää huolimatta siitä, että joutuvat työskentelemään pitkää päivää. Tällaisissa tapauksissa on tärkeää auttaa ylikuormitettuja yhteisön jäseniä jakamaan hallitsemansa tieto, jota muut tarvitsevat, ja viljellä ainutlaatuista osaamista muissa yhteisön jäsenissä, joista voi tulla keskeisiä henkilöitä. Välittäjät taas integroivat tärkeitä alaryhmiä verkostossa tavoilla, joilla keskeisessä asemassa olevat henkilöt tai viralliset auktoriteetit (johtajat yms.) eivät aina tee. Koska näillä henkilöillä on lyhin polku moniin muihin verkoston jäseniin, he ovat ideaaleja työntekijöitä tilanteissa, joissa täytyy nopeasti levittää tietynlaista informaatiota kuten uusia parhaita käytäntöjä tai organisaation muutoksia. He ovat usein myös tehokkain väylä edistää yhteisön yhtenäisyyttä. Cross ym. (2006) myös huomauttavat, että samalla kun sisäinen liitettävyyden on tärkeää, on myös kriittistä kiinnittää huomiota siihen, miten yhteisö on ulkoisesti liitetty, jotta voidaan ymmärtää, kuinka koko verkosto oppii ja/tai vaikuttaa muiden työhön.

### 2.1.4 Verkostojen johtaminen

Verkostojen johtamisen on tarkoitus edistää verkoston toimintaa siten, että verkoston toiminnalle asetetut tavoitteet saavutetaan. Verkostojen johtamisella on ainakin kaksi tasoa: verkoston rakenteiden uudistaminen ja verkoston toimintaedellytysten parantaminen olemassa olevassa verkstorakenteessa (Kickert & Koppenjan 1997, 46-53; Klijn ym. 1995). Möller ym. (2004) mukaan, esimerkiksi toimijoiden lisääminen tai poistaminen verkostosta, uusien yhteyksien luominen toimijoiden välillä tai verkoston ympäristöön suuntautuvien suhteiden muokkaaminen voi olla rakenteen uudistamista. Monimuotoiset toimenpiteet, joilla pyritään kohentamaan toimijoiden välistä yhteistyötä verkoston tavoitteiden saavuttamiseksi, voivat parantaa toimintaedellytyksiä.

Neljä keskeistä johtamisen tehtävää voidaan yleisesti tunnistaa verkostojohdamisessa. Tehtävät ovat 1) yhteisen kehitys- ja toiminta-agendan luominen ja edistäminen verkoston jäsenten kesken, 2) verkostossa tarvittavien toimijoiden, resursien ja aktiviteettien tunnistaminen ja strukturointi, 3) toimijoiden sitouttaminen yhteistyöhön ja yhteistyökulttuurin kehittäminen sekä 4) yhteistyön seuranta ja verkoston toimintaedellytysten parantaminen (Agranoff & McGuire 2001; McGuire 2006).

Esimiesten suhteet toisiin ihmisiin sekä organisaation sisä- että ulkopuolella ovat ratkaisevia tekijöitä informaation käsiksi pääsemisessä. Näiden suhteiden muodostamien sosiaalisten verkostojen ominaispiirteet, kuten verkoston koko ja verkostossa toimivien ihmisten välisten suhteiden vahvuus, muodostavat sosiaalista pääomaa (Adler & Kwon, 2002). Esimiehen sosiaalisen verkoston koolla, mitattuna joko todellisena kokona tai varsinaisena kokona, on positiivinen riippuvuus hänen löytämänsä tiedon määrään ja monipuolisuuteen (Anderson 2008).

Etnografisten tutkijoiden havainnot viittaavat siihen, että johtajien verkosto kollegoiden ja organisaation ulkopuolisten partnereiden kanssa on suurempi ja hetero-

geenisempi kuin ei johtotehtävissä olevien. Mikä tahansa useista tekijöistä voi selittää nämä verkostoerot, mukaan lukien johtajan rakenteellisesti keskeinen asema organisaatiossa (Mintzberg 1973), johtajien tarve käyttää verkostoja tehokkaassa implementoinnissa (Kotter 1982) sekä vakiintuneen verkoston mahdollisesti uraa edistävä vaikutus (Carroll & Teo 1996).

Jos johtaja haluaa käyttää sosiaalisen verkoston siteitä johtaakseen muita, johtajan täytyy kyetä käsittämään näiden siteiden olemassa olo, luonne ja rakenne – ei ainoastaan johtajaa ympäröivien siteiden, vaan myös niiden siteiden, jotka yhdistävät muita organisaatiossa sekä lähellä että kaukana. Ollakseen tehokas johtaja sosiaalisessa verkostossa täytyy olla tietoinen (1) verkostossa olevien toimijoiden välisistä suhteista, (2) missä laajuudessa näissä suhteissa esiintyy juurtuneita siteitä kuten sukulaisuus- ja ystävyys-suhteita, (3) missä laajuudessa sosiaaliset yrittäjät hyödyntävät henkilökohtaisia verkostojaan helpottaakseen tai estääkseen organisaation tavoitteita, ja (4) missä laajuudessa yksikön sosiaalinen rakenne sisältää erimielisyyttä eri ryhmien välillä (Balkundi & Kilduff 2005).

## **2.2 Suhdenäkökulma**

Tässä luvussa keskustellaan verkostojen välttämättömästä pohjasta eli sosiaalisista suhteista. Sosiaalisten verkostojen näkökulma keskittyy sosiaalisten yhteisöjen välisiin suhteisiin; se sisältää teorioita, malleja ja sovelluksia, jotka ilmaistaan suhdekonseptien tai -mallien avulla. Näissä malleissa suhdesiteet ja linkit toimijoiden välillä ovat resurssien siirron tai virtaamisen kanavia (Wasserman & Faust 1994). Sosiaalisten verkostojen ja suhteiden tutkimuksen neljä ydinajatus ovat: *suhteiden tärkeys, toimijoiden juurtuneisuus, suhteiden sosiaalinen hyöty, ja sosiaalisen elämän rakenteelliset kaavat* (Balkundi & Kilduff 2005). Missä tahansa sosiaalisessa verkostossa paikallinen kanssakäyminen sosiaalisten toimijoiden välillä tähtää toimijoiden tiettyjen vaatimusten ja tarpeiden tyydyttämiseen (Zhang & Liu 2007).



Ihmisten käytös verkostoissa selitetään ominaisuuksilla, mahdollisuuksilla ja rajoituksilla, jotka eivät ole pelkästään henkilökohtaisia vaan myös *sosiaalisia*. Niinpä kaksi päätekijää selittää käytöstä: *henkilökohtaiset ominaisuudet* ja *suhdeominaisuudet*, joista jälkimmäinen selkeästi liittyy kanssakäymiseen verkoston eri jäsenten kesken, mikä lisää kuvaan sosiaalisen ulottuvuuden. Sosiaaliset verkostot muodostuvat kahdesta pääkomponentista: *toimijoista*, jotka edustavat erilaisia yksiköjä (esim. ryhmiä, organisaatioita ja ihmisiä) sekä *suhteista* heidän välillään (esim. kontrolli, riippuvaisuus, yhteistyö, tiedon jakaminen ja kilpailu). Sosiaalisten verkostojen paradigman ydinkysymys on ymmärtää, kuinka sosiaaliset rakenteet helpottavat ja rajoittavat mahdollisuuksia, käytöstä ja kognitioita. (Carrasco & Miller 2009)

Sosiaalisen verkoston voidaan ajatella olevan erilaisia *linkkejä* henkilöiden välillä (Jack 2005). Nämä linkit kuten ystävien ystävät, ryhmävelvoitteet (Bourdieu 1986) sekä vahvat että heikot siteet (Granovetter 1973), joista keskustellaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa, voivat tarjota etuoikeutettua informaatiota, erilaisia mahdollisuuksia ja resursseja sosiaalisessa verkostossa toimiville yksilöille.

Sosiaalisessa verkostossa *solmu* tarkoittaa yksilöä eri merkityksissä, kuten henkilöä, luokkaa, yritystä tai yhteisöä. Vastaavasti *linkki* edustaa määriteltyä suhdetta kahden yksilön välillä. Yksilöt ovat autonomisia ja itse organisoituja eli heidän käyttöksensä määräytyy heidän tietämyksensä, ominaisuuksiensa, suhteidensa ja paikallisen tietonsa perusteella, eivätkä niitä ohjaa mitkään globaalit tekijät. (Zhang & Liu 2007)

Ihmisten epäviralliset sosiaaliset suhteet sitovat heidät jossain määrin yhtenäisiin alaryhmiin tai niin sanottuihin *klikkeihin*, joissa on omat sääntönsä ja arvonsa, ja jotka voivat erota organisaation virallisesta sosiaalisesta rakenteesta. Klikit ovat usein henkilön tärkeimpien identiteettilähteiden joukossa, ne luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja niillä on mahdollisuus vahvistaa ihmisten välisiä suhteita. (Scott 2006; Zubcsek ym. 2008)

Burt (2005) korostaa, että klikit ovat tärkeä tekijä verkoston sulkeutuneisuuden ymmärtämisessä. Verkostot, joissa ihmiset ovat erittäin sitoutuneita toisiinsa eli joissa kaksi toimijaa ovat molemmat yhteydessä samoihin kolmansiin osapuoliin, ovat parempia tiedon välittämisessä. Verkosto on sitä sulkeutuneempi, mitä vahvemmin kolmannet osapuolet yhdistävät kahta eri toimijaa. Zubcsek ym. (2008) mukaan sulkeutuneisuus organisaatiopuitteissa mitataan epäsuorien yhteyksien vahvuutena yksilöiden välillä kollegojen toimiessa kolmansina osapuolina. Tällaisessa asetelmassa toiset ovat vahvemmin yhteydessä kolmansien osapuolien kautta kuin toiset. Yksi tärkeä lopputulos vahvasti juurtuneissa läheisissä suhteissa on lisääntynyt luottamus yksilöiden välillä, joka voi johtaa lisääntyneeseen tiedon siirtoon (Coleman 1990).

Carrollin ja Teon (1996) mukaan on olemassa kahden tyyppisiä sosiaalisia verkostoja, jotka perustuvat luonnostaan ilmeneville suhteille – *organisaation jäsenyysverkostoja* (*organizational membership networks*) ja *ydinkeskusteluverkostoja* (*core discussion networks*). Organisaation jäsenyysverkostot koostuvat siteistä niihin organisaatioihin, joihin ihmiset virallisesti kuuluvat jäseninä. Ydinkeskusteluverkostot koostuvat siteistä niihin yksilöihin, joiden kanssa ihmiset keskustele- vat tärkeistä henkilökohtaisista asioista.

Suhdenäkökulma tunnistaa myös neuvoverkostot, jotka muodostuvat suhteista, joiden kautta yksilöt jakavat resursseja kuten informaatiota, apua ja neuvontaa, jotka liittyvät työn suorittamiseen. Keskeisyys neuvoverkostossa heijastaa yksilön osallistumista tuen vaihtamiseen työtovereiden kanssa ja osallistumista yhdessä käytävään ongelmanratkaisuun. Tästä yksilö saa arvokkaita resursseja ja kokemusta, joita hän voi hyödyntää jatkossa. Kun muut tulevat riippuvaiseksi tällaisen keskeisen yksilön neuvoista, saavuttaa hän etua, jota voi käyttää tulevaisuudessa vaihdannassa arvokkaihin resursseihin. Vastavuoroisesti niiden, jotka ovat perifeerisessä asemassa neuvoverkostossa, on paljon vaikeampi kehittää asiantunte- musta työhön liittyvässä ongelmanratkaisussa, ja täten heidän suorituksensa voi

kärsiä. Niinpä keskeisyys työpaikalla olevassa neuvoverkostossa vaikuttaa positiivisesti yksilön työsuoritukseen. Empiiriset tutkimukset viittaavat myös siihen, että ihmisiä, joiden verkostokontaktit ylettyvät laajemmalle kuin heidän tarvitsemansa työn liikkuvuus/työryhmät, pidetään vaikutusvaltaisempina. (Ibarra 1993; Sparrowe ym. 2001)

Gersick ym. (2000) mukaan suhteet edustavat työelämässä ympäristöä, jossa elämme työelämäämme. He ehdottavat, että nämä ammatilliset suhteet lähettävät meille viestejä siitä, keitä me olemme ja keitä me voisimme olla. Burtin (2005) mielestä sosiaalisten suhteiden arvo ei ole suhteissa itsessään vaan ennemminkin sosiaalisessa kontekstissa suhteiden ympärillä. Higgins ja Kram (2001) puhuvat sosiaalisten suhteiden verkoston tärkeydestä uralla menestymisessä. He esittävät typologian kehitysverkostoista, jotka ottavat huomioon sekä verkoston monipuolisuuden (joka kuvaa niiden sosiaalisten systeemien määrää, joista yksilöt hakevat kehitystukea) että verkoston suhteiden voimakkuuden (jonka he määrittävät kommunikaation määränä, emotionaalisena läheisyytenä ja koettuna vastavuoroisuutena suhteessa). Sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä myös yrityksille, koska niiden avulla yritykset pääsevät käsiksi arvokkaisiin tietoihin (Mu ym. 2008).

Myös luottamuksella on tärkeä rooli sosiaalisissa suhteissa. Luottamuksen ja yhteistyön välillä on kaksisuuntainen interaktio: luottamus edistää yhteistyötä ja yhteistyö itsessään luo luottamusta. Ajan myötä tämä voi johtaa yhteistyön yleisten normien kehittymiseen, mikä lisää halukkuutta ryhtyä sosiaaliseen vaihdantaan. (Putnam 1993)

Williams (1988) ja Newton (1997) erottavat ”ohuen” luottamuksen ja ”tiheän” luottamuksen sosiaalisissa verkostoissa. Pienissä kasvotusten olevissa yhteisöissä (heimot, eristäytyneet saaret jne.) ”tiheä” luottamus luodaan intensiivisellä, päivittäisellä kontaktilla ihmisten välillä. Nämä tapaavat olla sosiaalisesti homogeenisia ja eksklusiivisia yhteisöjä, jotka pystyvät harjoittamaan tarvittavia sosiaalisia sanktioita tiheän luottamuksen vahvistamiseksi. ”Ohut” luottamus on vähemmän

henkilökohtaista ja perustuu epäsuoriin, toissijaisiin sosiaalisiin suhteisiin. Sitä syntyy heikoista siteistä ja ”silloittavasta” sosiaalisesta pääomasta. (Granovetter 1973; Kavanaugh ym. 2005)

### **2.2.1 Sosiaalisten siteiden vahvuus ja rakenne**

Yksi keskeisimpiä suhdenäkökulman keskusteluja on Mark Granovetterin (1973, 1995) pioneerityö, joka tutkii, kuinka ei-taloudellinen sosiaalinen käyttäytyminen vaikuttaa taloudellisiin lopputuloksiin. Erityisenä kiinnostuksen kohteena on, kuinka tieto kulkee sosiaalisten verkostojen sisällä ja välillä. Granovetterin urauurtava työ heikkojen siteiden vahvuudesta edisti ideaa siitä, että yksilöt menestyvät paremmin heikkoja siteitä sisältävän verkoston avulla kuin vahvoja siteitä sisältävän verkoston avulla.

Granovetterin (1973) mukaan verkostossa vallitsevien siteiden vahvuus määrittelee suhteiden vahvuuden ja laadun. Erottamalla kahden tyyppiset siteet – vahvat ja heikot – Granovetter (1973) kuvailee, kuinka näiden siteiden monipuolisuus, homogeenisyys ja heterogeenisyys vaikuttavat yksilöiden tekoihin. Hänen mielestään verrattuna heikkoihin siteisiin, vahvat siteet muodostuvat tiheästä kanssakäymisestä, jota tapahtuu vähintään kaksi kertaa viikossa.

Sosiaalisten suhteiden strukturaalinen näkökulma nousi siis Granovetterin (1973) pioneerityöstä, siteiden vahvuudesta. Kirjallisuudessa määritellään täten kahdenlaisia siteitä: heikkoja ja vahvoja. Heikot siteet voivat tuoda etsintähyötyjä (Hansen 1999), autonomiaa (Perry-Smith & Shalley 2003) ja erilaista tietoa (Granovetter 1973) matalilla aika- ja vaivakustannuksilla tehden mahdolliseksi useampien siteiden pitämisen. Vahvoja suhteita tai siteitä taas kuvataan toistuvalla kaksisuuntaisella kanssakäymisellä (Hansen 1999). Nämä suhteet vaativat enemmän vaivannäköä, mutta luovat luottamusta (Reagans & McEvily 2003) ja yhteistä ymmärrystä (Gilsing & Nooteboom 2005), jotka helpottavat tiedon siirtoa ja raken-

tamista etenkin monimutkaisemman tiedon kohdalla (Handley 2006; Hansen 1999; Roberts 2006; Uzzi 1999).

Sisältönäkökulma taas keskittyy siihen, kuinka verkostossa toimijoiden asema organisaatiossa ja siihen asemaan liittyvä tietämys voi vaikuttaa saatavien resursien määrään. Hyöty rakenteellisten aukkojen yhteen sitomisesta riippuu siitä, mitä sisältöä kyseisistä siteistä saadaan. Strukturaalisen näkökulman ja sisältönäkökulman ero on siinä, että jälkimmäinen ottaa huomioon toimijoiden ominaisuudet. Kahden samassa yksikössä olevan toimijan välinen vahva side ei välttämättä ole yhtä hyödyllinen kuin esimerkiksi kahdessa eri yksikössä tai asemassa olevan toimijan välinen vahva suhde. Verkoston sisältönäkökulma siis huomioi työhön liittyvän tiedon tai vaikutusvallan, joka johtuu ihmisten taustasta tai joka tulee tietyn aseman mukana organisaatiossa. (Podolny & Baron 1997; Kijkuit & van den Ende 2007)

Granovetter (1973) ja Burt (1992a, 1992b) väittävät, että verkoston tulisi koostua sekä vahvoista että heikoista siteistä, koska näiden siteiden luonne vaikuttaa verkoston toimintaan ja rakenteeseen. Esimerkiksi heikkoja siteitä kuvaillaan heterogeenisiksi siteiksi ja niiden ajatellaan olevan sosiaalisen rakenteen kriittisiä elementtejä, jotka mahdollistavat tiedon kulun muihin sosiaalisiin rakenteisiin ja verkostoihin sekä laajemmalle yhteiskuntaan (Burt 1992a). Täten heikkojen siteiden arvo ei liity suhteen heikkouteen vaan mahdollisuuteen olla yhteydessä muihin sosiaalisiin yhteisöihin laajemmassa mittakaavassa (Ibarra, 1993). Burt näkee (1992b) vahvat siteet vähemmän hyödyllisinä kuin heikot siteet, koska vahvat siteet tuottavat tarpeetonta tietoa ja toistoa, koska tietoa tulee mitä todennäköisimmin samoista sosiaalisista ympyröistä. Myös Ibarra (1993) ja Jack (2005) ovat sitä mieltä, että heikot siteet tarjoavat mahdollisuuksia löytää erilaisia ja laajempia resursseja sekä tietoa. Verkosto, joka muodostuu pääasiassa vahvoista siteistä, ei ole riittävä, jos haluaa mahdollisimman laajat mahdollisuudet ja tiedot.

Siteen vahvuus on yhdistelmä ajan, emotionaalisen intensiivisyyden, intimitietin ja vastavuoroisten palvelujen summaa, joka kuvaa sidettä (mm. Granovetter 1973). Vahvoja siteitä kuvaa tunne suhteen intiimistä ja erityisestä luonteesta ja vapaaehtoinen investointi siteeseen sekä halu kumppanuuteen sidepartnerin kanssa (Kavanaugh ym. 2005):

- Mielenkiinto olla yhdessä mahdollisimman paljon toistuvan kanssakäymisen kautta, useissa sosiaalisissa konteksteissa pitkän ajan yli.
- Molemminpuolisuuden tunne suhteessa niin, että partnerin tarpeet tiedetään ja niitä tuetaan.

Päinvastoin, heikot siteet ovat instrumentalisempia kuin vahvat siteet – antaen ennemminkin informaatioresursseja kuin tukea ja luottamuksen vaihtoa. Heikot siteet parantavat myös työmahdollisuuksia, kuten ylennysmahdollisuuksia, ammatillista tunnustusta ja sosiaalista integraatiota. Ihmiset, joiden kanssa sosialisoidaan ainoastaan koulussa, töissä tai yhteisten tuttavien kautta, mielletään heikoiksi siteiksi, kuten myös ihmiset, joita käytettäisiin suosittelijoina työhakemuksissa. Rikas organisatorinen elämä antaa paljon mahdollisuuksia heikkojen siteiden syntymiselle eri ryhmien välillä. (Kavanaugh ym. 2005)

Toisaalta vahvat sosiaaliset siteet kannustavat tehokkaaseen tiedon siirtoon, koska korkea luottamuksen taso on tyypillistä vahvoille siteille. Kun tiedon lähde koetaan luotettavana, tiedon vastaanottaja mitä todennäköisimmin kiinnittää enemmän huomiota siirrettävään tietoon, omaksuu sen paremmin ja oppii siitä enemmän. Oletettavasti vahvat siteet johtavat siis myös siihen, että tiedon lähde eli organisaatio, yksikkö tai yksilö, näkee vaivaa varmistaakseen, että tiedon etsijät tai vastaanottajat ymmärtävät tiedon tarpeeksi hyvin ja käyttävät uutta hankittua tietoa. (Levin ym. 2002; Reagans & McEvily, 2003; Van Wijk & Lyles 2008)

Verkostoilla, joilla on siteitä oman verkoston ulkopuolelle, on laajemmat mahdollisuudet löytää tarvitsemaansa asiantuntemusta kohdatessaan monimutkaisia ongelmia. Voidaankin olettaa, että on todennäköisempää, että verkostot, jotka luot-

tavat ulkopuoliseen tukeen ja resursseihin, eivät kehity sulkeutuneiksi. Verkostot, joilla on laajaa ulkoista kommunikaatiota, ovat menestyksekkäämpiä pitkällä aikavälillä, koska niillä on vähemmän tarpeetonta, ylimääräistä sekä päällekkäin menevää tietoa ja siteitä. (Austin 2000)

Verkostoresurssit sisältävät useita erivahvuisia suhdeseiteitä organisaation muiden jäsenten kanssa. Niillä voi olla sama, alempi tai ylempi muodollinen status kuin kyseessä olevalla yksilöllä (Bozionelos 2003). Colemanin (1988) ja Burtin (1992a) näkemykset eroavat siinä, kuinka verkoston sulkeutuneisuus vaikuttaa verkoston tehokkuuteen. Aiemmin kävi jo ilmi, että Colemanin (1988) mielestä yhtenäiset siteet edistävät verkoston toimivuutta, kun taas Burtin (1992a) rakenteellisten aukkojen teoria väittää, että yhtenäiset siteet aiheuttavat verkostossa jäykkyyttä, joka vaikeuttaa monimutkaisten organisatoristen tehtävien hoitamista.

Kun verkostossa vallitsee jaettu visio, verkoston jäsenillä on samanlainen näkemys siitä, miten heidän tulisi olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tämä voi edistää yhteistä ymmärrystä ja ideoiden sekä resurssien vaihtoa. Täten jaettu visio voidaan nähdä sitovana mekanismina, joka auttaa verkoston eri osia integroimaan tietoa. (Inkpen & Tsang 2005)

Ammatilliset verkostot ovat eräs sosiaalisten verkostojen muoto, koska ihmiset etsivät tukea ammatillisille mielipiteilleen ja tarvitsevat muuta ammatillista tietoa ongelmien ratkaisuun. Ammattiverkostot ovat usein valikoivia ja niillä on tiettyjä rajoja. Luottamus jäsenten välillä rakentuu ammattitiedon ja ammatillisten kykyjen pohjalta yhdessä yksilön luonneominaisuuksien kanssa. Heikot ammattisiteet sosiaalisissa verkostoissa ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta yksilö on hyvin verkostoitunut ammatillisessa mielessä. Heikkojen siteiden avulla löytää myös uutta tietoa, kuten on jo aiemmin todettu, ja pysyy ajan tasalla oman alan käännteistä. (Granovetter 1973; 1985; Steinby 2009, s.56)

Sosiaalisten verkostojen avulla voimme ymmärtää, minkälaisia muotoja ihmisten toimet ottavat ammattiverkostoissa, ja mikä on sosiaalisten verkostojen substanssi, joka liittää toimijat yhteen (Steinby 2009, s.58). Flap ja Völker (2001) toteavat, että on selvää, että yhtenäiset verkostot vaikuttavat hyvinvointiin; suljetussa verkostossa tieto kulkee nopeasti ja helposti, joten kaikki verkoston jäsenet tietävät samat asiat. Verkosto muodostuu monista vahvoista siteistä, joka on yksi syy sen yhtenäisyyteen ja sulkeutuneisuuteen. Tämän juurtuneisuuden johdosta verkoston jäsenten oletetaan luottavan toisiinsa. Kuitenkin saavuttaakseen työssään enemmän materiaalisia palkintoja, kuten tuloja ja uralla etenemismahdollisuuksia, henkilö saattaa tarvita yrittäjämäisemmän verkoston eli verkoston, jossa on runsaasti rakenteellisia aukkoja.

On tärkeää, että yhteisön johtajat eivät oleta, että olisi parempi, mitä enemmän verkostossa on yhtenäisyyttä. Akateemiset tutkimukset ovat osoittaneet, että siteiden kehittäminen ja ylläpitäminen verkostossa vaatii kustannuksia, ja liian monet samanlaiset siteet heikentävät tehokkuutta. Suoritus- ja urahyötyjä kertyy henkilöille, joilla on enemmän silloittavia (bridging) siteitä, koska tällaiset henkilöt ovat taipuvaisia kuulemaan laajemmalla skaalalla informaatiota ja mahdollisuuksista aiemmin kuin vertaisensa (ja heillä, joilla on enemmän avoimia verkostoja, on parempi kyky esittää monimutkaisia ideoita suuremmille yleisöille). (Cross ym. 2006)

Tutkimus, joka keskittyy siihen, kuinka sosiaalisten siteiden rakenne parantaa toimijoiden mahdollisuutta saavuttaa päämääriään, tunnistaa kaksi pääasiallista tapaa, joilla sosiaaliset verkostot voivat parantaa yksilön tai organisaation suoritusta. Ensiksi, sosiaaliset verkostot voivat helpottaa käsiksi pääsyä informaatioon, resursseihin ja mahdollisuuksiin (Lin ym. 1981; Coleman 1990; Burt 1992a; Podolny & Baron 1997). Toiseksi, verkostot voivat auttaa toimijoita koordinoimaan kriittisten tehtävien riippuvuuksia ja ylipääsemään yhteistyön ja kollektiivisen toiminnan dilemmoista. (Pfeffer & Salancik 1978; Kotter 1982; Walker ym. 1997; Gulati & Gargulio 1999).



Sosiaalisten verkostojen teorit ennustavat, että maksimoimalla ulkoisten verkostojen erot jäsenet voivat parantaa ryhmänsä suoritusta vähentämällä päällekkäistä tietoa, mikä taas lisää kilpailuetua. Kun ryhmän jäsenet hyödyntävät asiantuntijuuden aloja, jotka eivät mene päällekkäin, löytyy erilaisia ideoita ja näkemyksiä. (Cummings 2001)

### **2.2.2 Sosiaalinen pääoma**

Verkostoitumisen käytös- ja asennevaikutuksista on kaksi erilaista teoreettista näkökulmaa: (1) sosiaalinen pääoman näkökulma, ja (2) sosiaalinen vaikutus - näkökulma (Borgatti & Foster 2003). Tässä luvussa keskityn ainoastaan sosiaalisen pääoman näkökulmaan, koska se on mielestäni keskeisempi teema tämän tutkielman aiheen kannalta. Sosiaalisen pääoman näkökulma näkee suhdeverkot arvokkaina resursseina (eli pääomana) yksittäisille toimijoille (Inkpen & Tsang 2005), koska verkostositeillä ajatellaan olevan kriittinen rooli resursseihin, kuten materiaaliin, informaatioon ja tietoon, käsiksi pääsemisessä ja siirtämisessä. Whiten (2002) sosiaalisen pääoman metaforan mukaan yhteiskunta kukoistaa, jos yhteiskunnassa vallitsee rikas suhteiden verkosto ja laajalle levinnyt osallistuminen yhteisön organisointiin. Yksilöt, joille on kertynyt paljon sosiaalista pääomaa, ovat etulyöntiasemassa niihin nähden, joilla sitä on vähemmän.

Sosiaaliselle pääomalle on olemassa monta hieman toisistaan poikkeavaa mutta myös toisiaan tukevaa määritelmää. Bourdieun (1986) mukaan keskeistä sosiaalisessa pääomassa on verkoston jäsenyys, koska näin jäsenet pääsevät käsiksi yhteisesti omistettuun pääomaan. Putnam (1995) määrittelee sosiaalisen pääoman sosiaalisten organisaatioiden, kuten verkostojen, normien ja sosiaalisen luottamuksen piirteinä, jotka helpottavat koordinoitua ja yhteistyötä yhteiseksi hyödyksi. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 243) ovat määritelleet sosiaalisen pääoman todellisten ja potentiaalisten resurssien summana, jotka ovat upotettuja, ovat saatavilla, ja ovat johdettuja yksilön tai sosiaalisen yksikön suhteiden verkostosta. Tässä määritel-

mässä otetaan huomioon sekä yksityisen että julkisen hyvän näkökulmat sosiaalisessa pääomassa. Tämän sosiaalisen pääoman määritelmän keskiössä on se, että verkostot ovat arvokas resurssi (eli pääomaa) yksilölle tai organisaatiolle. Tämän näkökulman logiikka on siinä, että verkostosuhteista tulee sosiaalisen pääoman resursseja molemmille osapuolille. Ajan kuluessa osapuolet saattavat alkaa luottaa toisiinsa enemmän ja tämä luottamus myös kasvattaa sosiaalista pääomaa. Portes (1998) määrittelee sosiaalisen pääoman toimijoiden kykynä turvata edut, joita sosiaaliseen verkostoon kuuluminen tuo. Smithin (2006) mielestä sosiaalinen pääoma voidaan nähdä verkostosuhteen voimakkuuden ja verkoston monipuolisuuden yhdistelmänä. Suhteen voimakkuus taas tarkoittaa sitä, kuinka vahva tai mitä laatua yksilön suhde muiden kanssa on, ja verkoston monipuolisuus tarkoittaa suhdeverkostojen rakenteellisia ominaisuuksia.

Sosiaalisen pääoman tutkimuksen edelläkävijöitä on kolme; Bourdieu, Coleman ja Putnam. He edustavat kahta vastakkaista näkemystä. Bourdieun (1986) mukaan sosiaalinen pääoma on todellisten tai virtuaalisten resurssien summa, joka kertyy yksilölle tai ryhmälle enemmän tai vähemmän vakiintuneista yhteisten tuttavien suhteista muodostuvasta verkostosta ja niiden tunnustamisesta. Coleman ja Putnam taas esittävät funktionalistisemmän määritelmän sosiaaliselle pääomalle väittäen, että sosiaalista pääomaa on mikä tahansa sosiaalinen asetelma, joka antaa yksilöille mahdollisuuden lisätä kapasiteettia saavuttaen tavoitteitaan. Coleman (1988, 98) toteaa, että sosiaalinen pääoma määritellään funktionsa mukaan kahdella yhteisellä elementillä: se muodostuu joistakin sosiaalisen rakenteen aspekteista ja se helpottaa toimijoiden tiettyjä toimia rakenteen sisällä. Päinvastoin kuin Burt, Coleman väittää, että tärkein sosiaalisen pääoman lähde on verkoston yhtenäisyys eikä rakenteelliset aukot. Colemanin (1990) mukaan tiiviit ja yhtenäiset verkostot vähentävät informaation etsimiskustannuksia, edistävät luottamusta ja helpottavat normien saavuttamista.

Colemanin mukaan sosiaalista pääomaa voi olla olemassa ainoastaan suhteissa. Putnam (1993) menee vielä pidemmälle ja ehdottaa, että sosiaalinen pääoma toi-

mii tasolla, joka on yksilöiden yläpuolella ja on sosiaalisen organisaation piirre. Hän toteaa, että analyysi pitäisi kohdistaa sosiaaliseen pääomaan resurssina yhteisön tasolla. Putnam siis muutti sosiaalisen pääoman ymmärtämisen jostain, mitä yksilöt toteuttavat johonkin, jonka ihmisten ryhmät alueilla, yhteisöissä, kaupungeissa tai maissa omistavat. Kun taas Coleman näki sosiaalisen pääoman resurssina, johon yksilöt pääsevät käsiksi, Putnam esittää sen ”julkisena hyödykkeenä”. Tämä herättää kysymyksen, että onko sosiaalinen pääoma yhteiskunnallista vai yksilöllistä omaisuutta. Putnamin näkemyksiä on kritisoitu rankasti täsmällisen analyysin puutteesta, mutta hän on kuitenkin saanut myös paljon tukea. Sosiaalista pääomaa tulisi hänen mielestään tutkia sosiaalisena tai kollektiivisena ilmiönä eikä yksilötasolla niin, että sen ajateltaisiin olevan yksittäisten kansalaisten omaisuutta. Yksilöillä ei ole sosiaalista pääomaa, mutta sosiaaliset systeemit kokonaisuudessaan luovat sitä kontekstissa, jossa yksilöt toimivat.

Sosiaalisen pääoman kaksi eri näkökulmaa voivat olla yksinkertaistettuja, mutta ne esittävät kuitenkin, kuinka vaikeaa konsepti on määritellä selkeästi ja tarkasti. Nämä kaksi näkökulmaa jakavat määritelmän sosiaalisesta pääomasta resurssina kollektiiviselle toiminnalle, sisältäen normit, luottamuksen ja vastavuoroisuuden, jota on olemassa sosiaalisissa verkostoissa. Ero on siinä, että ne ymmärtävät sosiaalisen pääoman sisältävän erityyppisiä kollektiivisiä toimia, ja analyysi tapahtuu eri sosiaalisilla tasoilla. (White 2002)

White (2002) korostaa, että sosiaalinen pääoma on siis kestävä ja dynaaminen hyöty, jonka yksilö tai ryhmä on saavuttanut ainoastaan sosiaalisen kanssakäymisen avulla. Se on moniulotteinen rakenne, joka muuttuu kontekstista toiseen. Sosiaalinen pääoma liittyy sosiaalisiin verkostoihin koon, vahvuuden ja omistettavien resurssien puitteissa verkoston sisällä. Myös Portesin (1998) mukaan sosiaalisen pääoman analyysin tulisi keskittyä sosiaalisiin suhteisiin ja verkostoihin.

Verkostossa täytyy ilmetä kolme tekijää, jotta sosiaalista pääomaa syntyy: mahdollisuus, motivaatio ja kyky. Tarvitaan siis sekä mahdollisuus että motivaatio

jotta sosiaalisen pääoman hyödyt toteutuvat. Toimijan sosiaalisten siteiden verkosto luo mahdollisuuksia sosiaalisen pääoman vaihdannalle. Ulkoiset siteet muihin antavat toimijalla mahdollisuuden vaikuttaa kontaktiensa resursseihin. (Adler & Kwon 2002)

Nahapiet ja Ghoshal (1998) korostavat, että sosiaalisen pääoman teorian perusoleetus on se, että verkostositeet antavat pääsyn resursseihin. Yksi alan kirjallisuuden keskeisistä teemoista on se, että sosiaalinen pääoma on arvokas informaatiohyötyjen lähde. Sosiaalista pääomaa kutsutaan pääomaksi siksi, että sitä luodaan sijoittamalla aikaa, vaivaa ja myös usein rahaa, se on pysyvää vaikkakin huoltoa tarvitsevaa, ja se on resurssi, jota voidaan käyttää arvon luomiseen. Myös Bourdieu (1986) painotti, että kanssakäyminen yleensä vahvistaa sosiaalisia suhteita, mutta jos niitä ei pidetä yllä, ne siis kuolevat. Toisin kuin muunlainen pääoma, sosiaalinen pääoma vain lisääntyy eikä vähene käytettäessä. Kanssakäyminen on siis edellytys tiiviin sosiaalisen pääoman kehittymiselle ja ylläpidolle.

Sosiaalisen pääoman teorian mukaan henkilökohtaisia verkostoja pidetään keinona saavuttaa yksilökohtaisia tavoitteita. Siksi kutsumme niitä enemmän sosiaalisiksi *pääomaksi* kuin sosiaalisiksi *resursseiksi*. Verkostot ovat keino saavuttaa päämääriä, joita ei muuten voi saavuttaa. Sosiaalinen pääoma muodostuu ihmisten määrästä verkostossa, heidän halukkuudestaan antaa tukea sekä heidän kyvykkyydestään tehdä niin. Sosiaalinen pääoma ei ole tietoa, jonka yksilö tai yksikkö omistaa kuten taloudellinen pääoma (raha) tai henkinen pääoma (kyvyt). Sosiaalisen pääoman omistavat verkoston jäsenet, joilla on henkilökohtaisia kontakteja toisiinsa, ja se edustaa potentiaalisia resursseja, joita tästä voi muodostua. (Coleman 1988; Flap & Völker 2001; Lahti ym. 2002)

Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että henkilökohtainen sosiaalinen pääoma, joka muodostuu yksilön verkostosuhteista, voidaan erottaa organisaation sosiaalisesta pääomasta, joka muodostuu organisaation verkostosuhteista. Ensimmäinen on yksityinen hyödyke ja jälkimmäinen julkinen hyödyke. Kuten puhdas ilma ja tur-

valliset kadut, jotkut sosiaalisen pääoman muodot ovat julkisia hyödykkeitä siten, että ne eivät ole niiden tahojen yksityistä ominaisuutta, jotka siitä hyötyvät. Kun sosiaalinen pääoma on julkisena hyödykkeenä, organisaation jäsenet voivat hyötyä organisaation verkoston sosiaalisista suhteista saaduista resursseista ilman, että he ovat välttämättä osallistuneet näiden suhteiden luomiseen. (Adler & Kwon 2002; Inkpen & Tsang 2005)

Kuten kaikki muukin pääoma, sosiaalinen pääoma on pitkäaikaista varallisuutta, johon voidaan sijoittaa muita resursseja ja josta odotetaan tulevaisuudessa tuottoa/hyötyjä (vaikkakin epävarmaa). Investoidessaan ulkoisten suhteidensa verkoston rakentamiseen sekä yksilö- että yhteistoimijat voivat laajentaa sosiaalista pääomaansa ja täten saavuttaa hyötyjä eri muodoissa, kuten ylivertaisen käsiksi pääsyn informaatioon, valtaan ja solidaarisuuteen. Sijoittamalla sisäisiin suhteisiinsa yhteistoimijat voivat vahvistaa yhteisöllistä identiteettiään ja laajentaa yhteisöllisen toiminnan kapasiteettiaan. (Adler & Kwon 2002)

Muiden pääoman muotojen tavoin sosiaalinen pääoma on sekä tarkoituksenmukaista että muunnettavissa olevaa. Kuten fyysinen pääoma jota voidaan tyypillisesti käyttää eri tarkoituksiin, sosiaalinen pääomakin on tarkoituksenmukaista siinä mielessä, että esimerkiksi toimijan ystävyysverkostoa voidaan käyttää muihin tarkoituksiin, kuten informaation keräämiseen ja neuvoihin. Lisäksi sosiaalinen pääoma voidaan muuntaa muunlaiseksi pääomaksi: hyöty, joka saadaan yksilön asemasta sosiaalisessa verkostossa, voidaan muuntaa taloudelliseksi tai muunlaiseksi hyödyksi. Sosiaalinen pääoma voi myös korvata tai täydentää muita resursseja, kuten muunkinlainen pääoma. Korvikkeena toimijat voivat joskus kompensoida rahallisen tai inhimillisen pääoman puutetta ylivertaisilla yhteyksillä. Useammin sosiaalinen pääoma täydentää pääoman muita muotoja. Esimerkiksi sosiaalinen pääoma voi parantaa taloudellisen pääoman tehokkuutta vähentämällä transaktiokustannuksia. Kuten fyysinen ja inhimillinen pääoma, mutta toisin kuin rahallinen pääoma, sosiaalinen pääoma tarvitsee huoltoa. Sosiaaliset siteet pitää ajoittain uudistaa ja vahvistaa tai muuten ne menettävät tehokkuutensa. Kuten jo

todettiin, sosiaalinen pääoma ei siis kulu käytössä, vaan ennemminkin vahvistuu, mutta jos sitä ei käytetä, se kuihtuu pois. Sosiaalista pääomaa ei myöskään voida mitata perinteisillä pääoman mittareilla. (Adler & Kwon 2002)

Yhdessä kontekstissa kehitetty sosiaalinen pääoma, kuten siteet, normit ja luottamus, voidaan siis usein (muttei aina) siirtää yhdestä sosiaalisesta asetelmasta toiseen, täten vaikuttaen sosiaalisen vaihdannan kaavoihin. Esimerkkeihin kuuluu luottamuksen siirtäminen perhesiteistä työtilanteisiin (Fukuyama 1995), henkilökohtaisten suhteiden kehittyminen bisnessuhteiksi (Coleman 1990) ja yksilöiden sosiaalisen pääoman yhdistäminen organisaation sosiaaliseksi pääomaksi (Burt 1992a). Tämä viittaisi siihen, että yhtä tarkoitusta varten luodut organisaatiot voivat tuoda arvokkaita resursseja johonkin muuhun tarkoitukseen (Nohria 1992; Putnam 1993, 1995). Tällaiset sosiaaliset organisaatiot voivat luoda potentiaalisen käsiksi pääsyn verkoston ihmisiin ja heidän resursseihinsa, mukaan lukien informaatioon ja tietoon, ja suhde- ja kognitiivisten dimensioidensa avulla se voi varmistaa motivaation ja kyvyn vaihdantaan ja yhdistämiseen (Nahapiet & Ghoshal 1998).

Jotkut tutkijat (esim. Coleman 1988) väittävät, että sosiaalinen pääoma eroaa kaikista muista pääoman lajeista, koska se ei sijaitse toimijoissa vaan toimijoiden välisissä suhteissa. Samaan aikaan kun sosiaalisen pääoman rakentaminen vaatii molemminpuolista sitoutumista ja yhteistyötä molemmilta osapuolilta, sen tuhoamiseen riittää vain yhden osapuolen loikkaus. Colemanin (1988) mukaan sosiaalinen pääoma tarkoittaa resursseja, joita yksilö voi hyödyntää sosiaalisten suhteiden verkostossa. Hän jakaa sosiaalisen pääoman kolmeen alakategoriaan: (1) velvoitteet ja odotukset; (2) sosiaalisen rakenteen kyky välittää tietoa; ja (3) nousevat ryhmän normit.

Siteet luovat informaation siirtokanavat, mutta näiden siteiden kokonaisuasetelma on tärkeä osa sosiaalisen pääoman muodostumista, joka voi vaikuttaa myös älyllisen pääoman muodostumiseen. Esimerkiksi kolme verkstorakenteen ominaisuut-

ta – tiheys, liitettävyys ja hierarkia – ovat kaikki ominaisuuksia, jotka liitetään joustavuuteen ja informaation vaihdannan helppouteen, koska ne vaikuttavat verkoston jäsenten kontaktin tasoon tai helppopääsyyteen. (Nahapiet & Ghoshal 1998)

Sosiaalisen rakenteen kykyyn välittää tietoa liittyy tärkeä ominaisuus: informaation saaminen sosiaalisten suhteiden kautta. Informaatio on tärkeä toiminnan perusta, mutta sen hankkiminen voi olla suhteellisen kallista. Yksi tapa vähentää informaation hankintakustannuksia on jo olemassa olevien sosiaalisten suhteiden hyväksikäyttäminen. Esimerkiksi työympäristössä kollegat ovat hyvä tiedon lähde, eikä itse tarvitse aina olla ensimmäisenä perillä yrityksen uusimmista tuulista, jos voi luottaa siihen, että hyvät kollegat välittävät tiedon eteenpäin. Tällaiset suhteet ovat arvokkaita tuomansa informaation vuoksi, ja tällaiset kollegat ovat yleensä hyvin verkostoituneita. Toisin sanoen he toimivat välittäjinä jotain tiettyä tietoa tarvitsevien työtovereidensa ja muiden tätä tietoa omaavien kollegojen välillä. Välittäjänä toimiminen voi suoda mahdollisia palkintoja (esim. vastavuoroista tiedon välitystä ja vaikutusvaltaa tulevaisuudessa), ja täten se nostaa välittäjän sosiaalista pääomaa verkoston sisällä. (Burt 1992a; Zubcsek ym. 2008)

Sosiaalisen pääoman hyötyjä ovat siis muun muassa: 1) informaation parempi laatu, relevanssi ja ajoitus; 2) vaikutusvalta, kontrolli ja valta; sekä 3) solidaarisuus. Sosiaalisen pääoman riskejä ovat: 1) informaatoriski (sosiaalisen pääoman rakentaminen vaatii suuria investointeja suhteiden luomiseksi ja ylläpitämiseksi, eivätkä nämä investoinnit ole aina kustannustehokkaita eli annettu informaatio ei välttämättä tuota tuloksia); 2) valtahyödyt voivat olla ristiriidassa informaationhyötyjen kanssa joissain tapauksissa; 3) solidaarisuushyödyt voivat kostautua, ylijuurtuneisuus vähentää uusien ideoiden virtaa. (Adler & Kwon 2002)

Sosiaalinen pääoma ei ole kaiken kattava hyödyke vaan spesifioitu. Kolme vaikutusta nousevat esiin. Ensiksi, verkoston rakenteella ja siteiden sisällöllä on merkitystä. Verkostot, joissa on strategisia työhön liittyviä siteitä, edistävät työntekijän

tyytyväisyyttä työn instrumentaalsiin elementteihin, kuten tuloihin, turvallisuuden ja uramahdollisuuksiin. Toiseksi, suljetut verkostot joissa on identiteettipohjaisia solidaarisia siteitä, parantavat työntekijän tyytyväisyyttä sosiaalisten aspektien suhteen, kuten yleinen sosiaalinen ilmasto työpaikalla sekä yhteistyö työtoverien ja johdon kanssa. Kolmanneksi, verkosto, jossa yksi toimija toimii linkkinä kahden tai useamman toisensa poissulkevan klikin välillä, vaikuttaa yleensä voimakkaasti negatiivisesti sosiaalisen puolen työtyytyväisyyteen. Sosiaalisen pääoman tavoitespesifisyydellä on vaikutusta sekä sosiaalisen verkoston rakenteeseen että sisältöön. Tietyn tavoitteen, kuten työtyytyväisyyden, saavuttaminen ei vaadi ainoastaan tietyn rakenteen omaavia verkostoja tai tietynsisältöisiä siteitä, vaan tarkasti rakennettuja siteiden verkostoja, joilla on tietty sisältö. (Flap & Völker 2001)

Pidemmälle menevä sosiaalisen pääoman ulottuvuus viittaa asemaan, joka jollain on suhteiden verkostossa. Sosiaalinen pääoma sisäänrakennettuna yksilön verkoston rakenteeseen vaikuttaa muiden halukkuuteen ja kyvykkyyteen auttaa. Tähän on kolme eri näkökulmaa. Yksi näkökulma (Coleman 1988) korostaa että yhtenäinen verkosto on resurssi jäsenilleen. Tällaisen verkoston odotetaan edistävän keskinäistä luottamusta ja halua toimia yhteistyössä. Toinen näkökulma (Burt, 1992) painottaa, että kilpailullisissa tilanteissa yksilöllä on etulyöntiasema niihin nähden, joihin hän on itse sidoksissa, mutta jotka eivät ole sidoksissa keskenään. Tällaisella keskeisellä toimijalla on vähiten turhaa päällekkäisyyttä suhteissaan ja laajin valikoima yhteistyökumppaneita. Lisäksi hän voi kilpailuttaa muita toimijoita toisiaan vastaan. Tämä etu syntyy, kun on autonominen ja omassa verkostossa on rakenteellisia aukkoja. Kolmas näkökulma (Krackhardt, 1999 artikkelissa Flap & Völker 2001) korostaa, että linkkinä toimiminen kahden tai useamman toisensa poissulkevan klikin välillä voi olla epämiellyttävää, mutta tämä tutkimus ei tue kyseistä väitettä vaan osoitti asian olevan päinvastoin. Vaikka tällainen verkostorakenne voi antaa toimijalle keskeisen aseman, se voi myös luoda tilanteen, jossa tämä keskeinen henkilö on kykenemätön sopeutumaan eri klikkien normeihin.



hin ja odotuksiin. Se on tuplaharmi: mitä ikinä hän tekeekin, se on väärin ja häntä saatetaan rankaista.

Erilaiset verkostorakenteet johtavat sosiaalisen pääoman eri muotoihin, riippuen mitä tavoitteita toimija tahtoo saavuttaa. Esimerkiksi kun tarvitaan ainutlaatuista informaatiota, optimaalinen verkostorakenne on sellainen, jossa on paljon rakenteellisia aukkoja, kun taas tavoitteet, kuten toisiinsa luottaminen ja yhteistyön tekeminen, saavutetaan parhaiten suljetussa ja tiiviissä verkostossa. (Flap & Völker 2001)

Yhteisöillä, joissa on sosiaalisen pääoman korkea taso, on todennäköisemmin korkeampi elämän laatu kuin yhteisöillä, joissa on matala sosiaalisen pääoman taso. Tämä johtuu siitä, että tällaiset yhteisöt pystyvät paremmin organisoimaan ja mobilisoimaan tehokasta yhteisöllistä toimintaa, koska heillä on sosiaalinen luottamus korkealla tasolla, tiiviit sosiaaliset verkostot sekä vakiintuneet vastavuoroisuuden normit. Yhteisöt, joissa on silloittavaa (bridging) sosiaalista pääomaa (heikkoja siteitä ryhmien rajojen yli) sekä sitovaa (bonding) sosiaalista pääomaa (vahvat siteet ryhmien sisällä), ovat tehokkaimpia kollektiivisen toiminnan järjestämisessä. Ihmiset, jotka kuuluvat useisiin ryhmiin, toimivat silloittavina siteinä. (Kavanaugh ym. 2005)

### **2.2.3 Sosiaalisten suhteiden vaikutus taloudellisiin lopputuloksiin**

Granovetterin (2005) mukaan taloudellisiin toimiin vaikuttaa aina ei-taloudellinen sosiaalinen kanssakäyminen. Sosiaalinen rakenne etenkin sosiaalisten verkostojen muodossa vaikuttaa taloudellisiin lopputuloksiin kolmella tavalla. Ensiksi, sosiaaliset verkostot vaikuttavat informaation virtaamiseen ja laatuun. Suuri osa tiedosta on hienovaraista, vivahteikkaista ja vaikea todentaa, ja siksi toimijat eivät usko persoonattomia lähteitä vaan luottavat ihmisiin, ketkä he tuntevat. Toiseksi, sosiaaliset verkostot ovat tärkeitä palkintojen ja rankaisemisen lähteitä, koska niiden

vaikutus usein kasvaa kun ne tulevat tahoilta, jotka tunnetaan henkilökohtaisesti. Kolmas vaikuttava tekijä on luottamus sosiaalisessa verkostossa, jolla tarkoitetaan sitä, että luotetaan siihen, että toiset tekevät oikein, vaikka olisi selkeitä kannustimia tehdä toisin.

#### Sosiaaliset verkostot ja taloudelliset seuraukset: pääperiaatteet

- 1) *Normit ja verkoston tiiviys.* Normit eli jaetut ideat siitä, mikä on sopiva tapa käyttäytyä, ovat sitä selkeämmät, niistä pidetään tiiviimmin kiinni ja niitä on helpompi toteuttaa, mitä tiiviimpi sosiaalinen verkosto on.
- 2) *Heikkojen siteiden vahvuus.* Uudempaa tietoa virtaa yksilöille enemmän heikkojen siteiden kuin vahvojen siteiden kautta. Läheisten ystäviemme omaama tieto menee päällekkäin oman tietomme kanssa, koska he liikkuvat yleensä samoissa sosiaalisissa ympyröissä kuin me. Tuttavat taas tuntevat ihmisiä, joita me emme tunne, ja siksi saamme heiltä tuoreempaa tietoa, jota emme ennestään tienneet. He yhdistävät meidät laajempaan maailmaan, koska he liikkuvat eri ympyröissä.
- 3) *Rakenteellisten aukkojen tärkeys.* Burt (1992) laajensi ja muotoili uudestaan “heikkojen siteiden” argumenttia korostamalla, että tärkeää ei ole yksittäisen siteen laatu vaan ennemminkin se, millä tavalla verkoston eri osat on silloitettu (bridged) keskenään.

(Granovetter 2005)

### **2.3 Verkostot tiedon lähteenä**

Tämä alaluku on omistettu erittäin keskeiselle teemalle, jota on jo sivuttu runsaasti aiemmissa luvuissa, eli verkostoille tiedon lähteenä. Sosiaalisilla verkostoilla on keskeinen rooli informaation jakamisessa ja mielipiteiden muodostamisessa (Jackson 2008, 223). Tietoon perustuvan näkemyksen tutkimus on osoittanut, että sosiaaliset verkostot helpottavat uuden tiedon luomista organisaatiossa. Kehittämällä yksiköiden välisiä verkostolinkkejä tiedon horisontaalinen siirto laajentaa organisatorista oppimista. Kuten Huber (1991) ehdotti, oppivaa organisaatiota kuvaa motivoituneet yksiköt, jotka ovat tiiviisti liitettyjä toisiinsa. Liittämällä eri yksiköjä yhteen verkostoasetelma mahdollistaa joustavan oppimismallin, joka korvaa vanhat hierarkkiset rakenteet (Tsai 2001). Chown ja Chanin (2008) mukaan yrityksen voidaan ajatella olevan sosiaalinen yhteisö, joka luo, jakaa ja siirtää eksplisiittistä ja hiljaista tietoa. Tietojohtamisen päätavoite on muuntaa yksilöllistä tietoa organisatoriseksi tiedoksi.

Organisaatiotasoinen tiedon siirto tarkoittaa prosessia, jonka kautta organisaatio-toimijat – tiimit, yksiköt tai organisaatiot – vaihtavat, vastaanottavat ja saavat vaikutuksia muiden kokemuksista ja tiedosta. Oppiminen organisaation sisällä vaatii tiedon siirtoa eri yksiköiden välillä. Tällainen tiedon siirto tapahtuu jaetussa sosiaalisessa kontekstissa, jossa eri yksiköt ovat linkitettyjä toisiinsa. Organisatoriset yksiköt ovat juurtuneet verkostoon, jota koordinoidaan tiedon siirron ja resurssien jakamisen prosessien avulla. (Tsai 2001; Van Wijk & Lyles 2008)

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilöt toimivat verkostoissa, jotka poikkeavat organisaation virallisista kanavista. Nämä sosiaaliset verkostot, jotka voidaan erottaa virallisista organisaatorakenteista, toimivat kanavana juorujen leviämiseksi ja innovatiivisten ideoiden keksimiseksi, jotka ohittavat kanssakäymisen ja kommunikaation viralliset kanavat. Epämuodollinen tiedon siirto on kriittisen tärkeää organisaation menestymisen kannalta, ja tutkimukset ovat osoittaneet, että epämuodollinen tiedon siirto on jopa hyödyllisempää kuin muodollinen kou-

lutus. Informaatio ei leviä sattumanvaraisesti näiden sosiaalisten verkostojen läpi. Kuten edellisissä luvuissa kävi ilmi, keskeinen idea sosiaalisten verkostojen teorian kehittämisessä on se, että ihmisten välisten siteiden vahvuus vaikuttaa informaation välittämiseen. Verkostoteoreetikot ovat väittäneet, että siteet, jotka ovat vahvoja siinä mielessä, että niitä käytetään monipuolisten sisältöjen välittämiseen, kuten työinformaation, neuvojen ja ystävyysyhteyksien, eivät välitä informaatiota kyseisen sosiaalisen ryhmän ulkopuolelle yhtä hyvin kuin heikommat siteet. Vahvat siteet sitovat ihmisiä tiukasti yhteen, mutta heikot siteet yltyvät ryhmien yli ja sitovat heikosti sidottuja ryhmiä yhteen suuremmiksi kokonaisuuksiksi kuten yhteisöiksi ja organisaatioiksi. Jos tieto kulkee verkostoperiaatteiden mukaisesti, ihmisten tulisi käyttää vahvoja siteitä välittääkseen informaatiota ongelman ratkaisijoille organisaatiossa olevien ryhmien sisällä ja heikkoja siteitä yhdistääkseen ryhmiä sekä välittääkseen tietoa ryhmien välillä. Epämuodolliset sosiaaliset verkostot ovat siis kriittisiä tiedonsiirtoprosessissa. (Granovetter 1973; Stevenson & Gilly 1991; Lahti ym. 2002; Reagans & McEvily 2003)

Verkoston koko ja siteiden vahvuus ovat siis kaksi pääasiallista sosiaalisen verkoston muuttujaa, joiden on väitetty vaikuttavan toimijoiden informaation saantiin. Verkoston koko on tärkeä, koska jokainen side on informaatiokanava. Kun esimies yrittää saada selkoa jostain asiasta ja tarvitsee tietoa, mitä enemmän hänellä on siteitä, sitä todennäköisempää on, että jollain hänen tuntemallaan henkilöllä on relevanttia tietoa. Jos eri siteillä on eri tietoa, saatavilla olevan tiedon kokonaisuus on suurempi. (Gabbay & Leenders, 2001; Anderson 2008)

Mu ym. (2008) tutkimus todistaa, että verkostoituminen on elintärkeä informaation lähde ja sen avulla voidaan parantaa yrityksen menestystä. Jatkuvasta oppimisesta tulee tärkeä tiedon lähde verkostoituvien yritysten välillä. Se parantaa organisatorista oppimista ja tarjoaa oikea-aikaisen käsiksi pääsyn uuteen tietoon ja resursseihin, joita ei olisi muuten saatavilla. Toistensa kanssa kanssakäymisessä olevat yritykset esimerkiksi maksimoivat tiedon jakamisen mahdollisuuden, vahvistavat yhteistä oppimiskykyä ja omaksuvat merkityksellistä sekä erilaista tietä-

mystä ja informaatiota. Verkostot tarjoavat yrityksille pääsyn tietoon, resursseihin, markkinoihin tai teknologioihin (Inkpen & Tsang 2005). Rajojen ylittäminen sekä organisaation rajojen että yksiköiden rajojen organisaation sisällä vaikuttaa positiivisesti tiedon leviämiseen ja saatavuuteen organisaatiossa, ja tätä kautta myös ongelmanratkaisukykyyn ja kilpailuetuun (Cross & Cummings 2004).

Inkpenin ja Tsangin (2005) mukaan uusi tieto, etenkin yrityksen ulkopuolelta tuleva, voi olla tärkeä kannustin muutokseen ja organisaation parantamiseen. Verkostossa toimivien yritysten välinen tiedon siirto voi tuoda organisatorisia hyötyjä. Verkostot voivat helpottaa oppimista tiedon siirron avulla yrityksestä toiseen. Toisin sanoen, verkosto toimii kanavana tiedon prosessointiin ja liikuttamiseen; verkostokumppanilta oppiminen on tämän tyyppistä oppimista. Verkostoista voi myös tulla verkostotason uuden tiedon luomisen keskus verkoston solmukohtien eli yritysten sijasta. Kun käyttää verkostoja tietämyksen kerryttämisessä, relevantin tiedon keräämisessä ja seulomisessa sekä eri kumppanien välisessä kanssakäynnissä, verkostositeet luovat mahdollisuuksia uusille ideoiden yhdistelyille, integroivat parhaita ratkaisuja jotka kumpuavat eri kumppaneiden erilaisista resurssi- ja tietopohjista, laukaisevat uusia ideoita jotka haastavat olemassa olevaa tietoa ja ymmärrystä, ja rohkaisevat luovuuteen sekä olemassa olevien ongelmien uudenlaisiin ratkaisuihin (Mu ym. 2008).

Myös McEvily ja Zaheer (1999) olivat sitä mieltä, että yritykset voivat hankkia uusia ideoita ja innovaatioita verkostojensa avulla, ja näin ne saavuttavat kilpailuetua. Möllerin ja Svahnin (2006) mukaan yritysverkostot ovat tarkoituksella luotuja organisaatioiden välisiä rakenteita, joita yritykset suunnittelevat ennalta määriteltymiä tarkoituksiin. Ne ovat autonomisten mutta toisistaan riippuvaisten yritysten yhteenliittymiä, joissa yritykset ovat halukkaita koordinoimaan osan toimistaan saavuttaakseen paremman tuloksen kuin mihin yksikään yritys olisi pystynyt yksin.

Sosiaaliset verkostot ja siteet jotka liittävät niitä, luovat siis kanavia informaation kululle ja leviämislle. Sosiaalisen oppimisen prosessi vaatii kuitenkin enemmän kuin vain informaation leviämistä: se vaatii järeää palautetta siirrettävän informaation laadusta. Tehokas tiedon siirto yksilöiden välillä on kriittistä monille organisatorisille prosesseille, kuten parhaiden käytäntöjen siirtämiselle, tuotekehitykselle ja organisaation menestykselle. Kyky siirtää tietoa tehokkaasti organisaation sisällä voi myös luoda kilpailuetua. (Reagans & McEvily 2003; Chamlee-Wright & Myers 2008)

On siis selvää, että tiedon siirto osastojen ja organisaatioiden rajojen yli parantaa suorituskykyä. Tällainen tiedon siirto voi kuitenkin olla ongelmallista, koska todennäköisesti eri osapuolilla ei ole paljoa samaa tietoa eikä side ole kovin vahva, joten tiedon omaksuminen voi olla vaikeampaa. Onnistunut tiedon siirto organisaatiorajojen yli vaatii tarkkuutta ja kärsivällisyyttä tiedon siirtäjältä. Verkoston laajuus edistää vaikeamman tiedon siirtoa ja opettaa verkoston jäseniä muotoilemaan tiedon siten, että kaukaisemmat kontaktit ymmärtävät sen. Verkoston laajuudella on siis positiivinen vaikutus tiedon siirron helppouteen. Yksilöä, joka on homogeenisessä verkostossa, ympäröi samalla tavalla ajattelevat ihmiset eikä hän täten tunne tarvetta nähdä asioita useammasta näkökulmasta. Laajassa sosiaalisessa verkostossa oppii näkemään asiat laajemmin ja saa enemmän erilaista tietoa. (Reagans & McEvily 2003)

Sosiaalisen suhteen tiiviys voi myös vaikuttaa tiedon siirtoon. Mitä paremmin tahot tuntevat toisensa ja mitä tiiviimpää heidän kanssakäymisensä on, sitä tehokkaampaa tiedon siirto yleensä on. Tunneside vastapuoleen lisää motivaatiota siirtää tietoa, koska tiedon siirto on tyypillisesti hyödyllistä vastaanottajalle, muttei välttämättä tiedon lähteelle, sillä tiedon siirrosta aiheutuu kustannuksia, kuten aikaa ja vaivannäköä saada toiset ymmärtämään. Tiedon siirron helppous riippuu positiivisesti suhteen lujudesta. Oletettavasti mitä helpompaa siirtäminen on, sitä vähemmän aikaa ja vaivaa tarvitaan ja sitä todennäköisempää on, että tiedon siirto onnistuu. (Reagans & McEvily 2003)

Terveen yhteisön luominen vaatii muutakin kuin informaation kulun helpottamista. Verkoston täytyy havaita kriisejä sekä mahdollisuuksia ja vastata niihin dynaamisesti. Tehdäkseen näin yhteisön jäsenten täytyy olla tietoisia asiantuntemuksesta, joka on jakaantunut läpi verkoston – ei ainoastaan tiedoista ja taidoista, jotka ovat tällä hetkellä käytettävissä ongelman ratkaisuun. Tietämys kollegoiden tiedoista ja taidoista parantaa suoritusta, koska silloin työntekijät tietävät, mistä kuhunkin tilanteeseen sopivinta asiantuntemusta on saatavilla. (Cross ym. 2006)

Päätöksenteossa ryhmän menestymisen kannalta on siis tärkeää, että verkoston jäsenet tietävät, mitä toiset jäsenet tietävät ja kuka on hyvä missäkin. Ryhmä löytää tehokkaampia ratkaisuja ongelmiinsa, jos se pystyy hyväksikäyttämään ulkoisia tietoresursseja, ja näin ryhmän tietopohja myös laajentuu. Jokainen ryhmän jäsen voi etsiä ulkopuolista apua, mutta jokainen jäsen käyttää eri sosiaalista verkostoa päättäessään, keneltä pyytää apua. Ryhmän jäsenet, jotka ymmärtävät muiden jäsenten sosiaalisia verkostoja, voivat etsiä tietoa myös näiden sosiaalisista verkostoista. Tämä laajentaa heidän saatavissa olevia tietoresurssejaan ja saattaa johtaa tehokkaampaan ongelman ratkaisuun. Niinpä ryhmien, joilla on hyvin kehittyneet tiedot ryhmän jäsenten sosiaalisista siteistä, pitäisi saavuttaa tehokkaammin ryhmätavoitteita. (Austin 2000)

Täytyy myös huomioida, että tietovirrat ovat maantieteellisesti paikallisia, tieto leviää helpommin yritysten sisällä kuin eri yritysten välillä (Sigh 2005). Cummingsin (2001) mukaan maantieteellinen jakautuminen ja poikkifunktionaalisuus toimivat ainutlaatuisina ulkoisen tiedon lähteinä. Ne ovat eräät monista tavoista, joilla yritykset kokoavat työryhmiä tiedon, taitojen ja työntekijöiden kykyjensä maksimoimiseksi.

Kuten on jo todettu, verkostoon kuulumisen ja kestävät vaihtosuhteet luovat mahdollisuuden verkoston jäsenille saada tietoa (Inkpen & Tsang 2005). Henkilöt, joilla on paljon sosiaalista tietoa, osallistuvat useammin innovaatioiden kehittämi-

seen (Obstfeld 2002). Möller ja Svahn (2006) toteavat, että tänä päivänä yritykset eivät aina voi pyrkiä suuriin innovaatioihin yksin, koska tieto, osaaminen ja teknologiset resurssit ovat hajaantuneet laajalle. Yritykset pyrkivät pääsemään tästä yli etsimällä tiedon siirtoa ja uuden tiedon luomista yhdessä muiden kanssa vertikaalisten ja horisontaalisten verkostojen avulla. Informaatioverkostot, jotka yhdistävät sosiaalisia jakoja, pitäisi parantaa suoritusta tietovaltaisessa työssä, koska henkilö hyödyntää relevantimpaa asiantuntemusta ongelmien miettimisessä ja hankkiessaan tietoa niiden ratkaisemiseksi (Burt 1992a).

Yksi verkoston pääominaisuuksista on toistuva ja kestävä vaihtosuhde verkoston jäsenten kesken. Yleensä yritysverkostot ovat aika vakaita, mutta henkilökunnan korkea vaihtuvuus voi haitata tiedon siirtoa, koska organisatorinen oppiminen riippuu ainakin osittain yksilöiden muistista ja oppimiskyvystä. Verkostosta lähtevät yksilöt vievät mukanaan tietoa, joka voi olla kriittistä organisaation menestykselle. Lisäksi, henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa yritysten väliseen tiedon jakamiseen, joka usein tapahtuu virallisesti tai epävirallisesti yksilötasolla. (Inkpen & Tsang 2005)

## ***2.4 Verkostoituminen ja työpajojen käyttö terveydenhuoltoalalla***

Fattore ym. (2009) tutkimuksen mukaan organisatorinen ja ammatillinen kehitys perushoidossa vaatii eri tahojen yhteistyötä sekä resurssien ja tiedon jakamista. He saivat selville, että lääkäreitä kehoitetaan toimimaan yhteistyössä potilaiden hoidon helpottamiseksi ja hoidon laadun parantamiseksi. Heidän mielestään on kaksi tekijää, jotka voivat vaikuttaa verkostoon kuuluvien lääkäreiden käytökseen: (1) sosiaalisen pääoman näkökulman mukaan sosiaalisten suhteiden kautta yksilöt saavuttavat resursseja, kuten tietoa, jotka auttavat heitä toimimaan paremmin; ja (2) sosiaalisen vaikutuksen näkökulma näkee suhteet väylinä, joiden kautta toimi-



jat vaikuttavat toisiin yksilöihin ja joiden kautta käytösnormeja kehitetään ja vahvistetaan.

Keskeinen sijainti verkostossa takaa yksilölle parhaan mahdollisen pääsyn ja kontrollin resursseihin, koska yksilöillä, jotka ovat keskeisessä asemassa verkostossa, on suurempi määrä kontakteja toisiin. Seurauksena tästä keskeisessä asemassa olevalla yksilöllä on tietoa, joka vaikuttaa positiivisesti innovointiin ja suoritukseen (Sparrowe ym. 2001; Mehra ym. 2001; Tsai 2001; Cross & Cummings 2004). Fattore ym. (2009) mukaan sosiaalisten verkostojen tietokapasiteetti on erityisen tärkeä perushoidossa. Terveystenhoitohenkilöstön päätökset perustuvat heterogeeniseen ja usein monimutkaiseen tietämykseen ja dataan, jotka johtavat korkeaan epävarmuuteen. Sosiaalisissa suhteissa suositaan tarkkailua, keskustelua ja kokemusten vaihtoa, jotka tarjoavat pääsyn ja stimulaation hiljaiseen tietoon.

Verkostossaan keskeisessä asemassa oleva terveystenhoitohenkilöstö saattaa kartuttaa ajan kuluessa tietämystä, joka ohjaa heitä omaksumaan sopivia strategioita potilaiden hoitoon parantaen heidän hoitosuoritustaan. Sitä vastoin verkoston reunalla olevalla hoitohenkilöstöllä, joka on eristyksissä, on huonommat mahdollisuudet kartuttaa osaamista ja tietämystä, jota olisi saatavilla verkostosta, ja tämä mahdollisesti huonontaa heidän suoritustaan. (Fattore ym. 2009)

Zweibel ym. (2008) tutkivat terveydenhuoltoalan työntekijöille pidettyä konfliktin ratkaisu -työpajaa, josta selvisi, että työpaja oli auttanut työntekijöitä suhtautumaan positiivisesti konfliktien ratkaisuun, ja työpajassa käytettyjä menetelmiä siirrettiin hyvin työpaikalle. Heidän tutkimustuloksensa osoittavat, että työpajamenetelmä on toimiva ja hyödyllinen, ja siellä opitut taidot auttavat arjen työssä. Heti työpajojen jälkeen pidetyissä fokusryhmähaastatteluissa oli yleensä hyvin innostunut tunnelma, kun kaksi päivää yhdessä työskennelleet osallistujat pääsivät jakamaan positiivisia kokemuksiaan ja ilmaisivat arvostavansa työpajoja. Heidän halunsa päästä käyttämään työpajoissa opittuja taitoja oli hyvin korkea. Nämä

samat tunteet pysyivät melko selkeinä 12 kuukautta myöhemmin järjestetyissä haastatteluissakin. Osallistujat pitivät työpajasta ja tunsivat, että he saavat tukea jo pelkästään siksi, että kävivät sen.

Mielenkiintoista oli, että 12 kuukautta myöhemmin pidetyissä haastatteluissa aiemmin tulleita epäilyksiä ei noussut enää esille. Esimerkiksi, yksikään haastattelusta ei kuvaillut kohdanneensa vastustusta, kun he käyttivät uusia konfliktin ratkaisutaitojaan, eikä kukaan kertonut epäonnistuneista yrityksistä. Tietenkään tämä ei tarkoita sitä, etteivätkö ihmiset olisi kokeneet vastusta tai että he olisivat aina onnistuneet. (Zweibel ym. 2008)

Näistä aiemmista tutkimustuloksista voidaan päätellä, että verkostoituminen on erittäin tärkeää terveydenhoitoalalla ja että työpajat voivat olla hyödyllinen keino verkostoitumisen edistämiseksi.

### **3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

#### ***3.1 Tutkimusmenetelmän valinta***

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna fokusryhmähaastattelujen avulla. Teemahaastattelut ovat Koskisen ym. (2005, 105) mukaan käytetyin laadullisen aineiston keräysmenetelmä. Teemahaastattelu on niin sanottu puolistrukturoitu haastattelu, eli haastattelussa käydään läpi ennalta määritettyjä teemoja esimerkiksi apukysymysten turvin, mutta haastateltavat voivat vastata hyvin vapaasti ja omin sanoin, myös kysymysten järjestyksessä voidaan poiketa (Koskinen ym. 2005, 104).

Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeessa valittiin tutkimusmenetelmäksi fokusryhmähaastattelut, koska haluttiin ottaa selville mahdollisimman monen hankkeeseen osallistuneen mielipiteet työpajoista ja verkostoitumisesta hankkeen aikana. Myös Koskisen ym. (2005, 124-125) mukaan ryhmähaastattelut ovat varsin taloudellinen ja aikaa säästävä menetelmä, yhden keskustelun aikana voidaan kartoittaa usean ihmisen mielipiteet. Muina ryhmähaastattelun etuina yksilöhaastatteluihin nähden Koskinen ym. (2005, 124-125) mainitsevat: ryhmähaastattelussa haastateltavat reagoivat myös toistensa puheisiin eikä vain tutkijan kysymyksiin; ryhmädynamiikka voi tuottaa rikkaamman aineiston kuin yksilöhaastattelu, koska joukko ihmisiä keksii luultavasti yksittäistä tutkijaa enemmän kysymyksiä; ja aineisto voi olla vähemmän tutkijan kysymysten vinouttama kuin yksilöhaastatteluissa. Ryhmädynamiikassa voi toki myös piillä ongelmia, kuten jonkun ryhmän jäsenen dominoiva asema keskustelussa. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 61) mukaan ”ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on verraten vapaamuotoinen. Siinä osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille.”

## **3.2 Empiirisen tutkimuksen vaiheet**

Tämän fokusryhmähaastattelututkimuksen tarkoituksena oli siis selvittää, miten työpajoihin osallistuneet näkivät verkostojen ja niiden toimivuuden kehittyneen sekä miten he kokivat oman verkosto-osaamisensa kehittyneen. Lisäksi haastattelujen avulla selvitettiin osallistujien kokemuksia työpajojen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä.

### **3.2.1 Haastattelurungon laatiminen**

Haastattelurunko ja kysymykset (ks. liite 1) laadittiin yhteistyössä Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeen johtavan tutkijan Timo Järvensivun sekä tutkija Rika Rajalan kanssa, joka toimi toisena haastattelijana yhdessä tämän tutkielman tekijän kanssa. Haastatteluteemat tulivat hankkeen kautta, minkä jälkeen laadittiin itse alkuperäiset kysymykset, joita sen jälkeen muokattiin sekä Järvensivun että Rajalan kanssa. Lopulliset kysymykset muotoutuivat koehaastattelujen perusteella, minkä jälkeen ne hyväksyttiin Järvensivulla.

### **3.2.2 Haastateltavien valinta**

Toukokuussa 2009 tehtiin ryhmähaastatteluihin valitsemiseksi satunnaisotos Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeeseen osallistuneiden henkilöiden nimilistoista. Otokseen valittiin kunkin osahankkeen (eli erillisen ryhmän, jolle järjestetään omia työpajoja) nimilistoista kuusi henkilöä. Osahankkeen osallistujamäärä jaettiin kuudella ja tuloksen mukaisesti valittiin haastateltavat listasta ensimmäisestä nimestä lähtien. Jos otos osui henkilön kohdalle, joka ei ole ollut työpajoissa mukana, niin listalta otettiin seuraava. Samoin tehtiin, jos sama henkilö osui eri osahankkeiden otoksen kohdalle. Otoksen suorittivat haastattelijat, joille henkilöt eivät olleet entuudestaan tuttuja.

### 3.2.3 Haastattelukutsu, -ajankohta ja -paikka

Touko- ja kesäkuun 2009 työpajoissa jaettiin hankkeen kehittäjille saatekirje ryhmähaastattelusta ja samalla kerrottiin haastattelun tarkoitus. Muutaman osahankkeen kehittäjät saivat saatekirjeen sähköpostitse Timo Järvensivun lähettämänä. Saatekirjeen jälkeen (touko- kesäkuun 2009 vaihteessa) lähetettiin sähköpostitse haastateltaville haastatteluajan ja -paikan tieto, sekä kysyttiin, suostuvatko he osallistumaan haastatteluun ja onko ajankohta sopiva heille.

Tutkijat varasivat haastattelupäivät etukäteen. Haastattelut soviteltiin sellaisille päiville, joihin ei ollut sovittu työpajakokoontumisia tai seminaareja hankkeeseen liittyen. Ryhmähaastatteluja varattiin 10 haastattelutilaisuudelle. Neljälle päivälle varattiin kaksi haastattelutapaamista aamu- ja iltapäivälle (klo 9 - 11 ja 13 - 15) ja kahdelle päivälle yksi haastattelutapaaminen, joko aamu- tai iltapäivälle. Haastattelupaikoiksi varattiin Vantaalta Laurea-ammattikorkeakoulu ja Espoosta Virastotalo 2.

### 3.2.4 Koehaastattelut

Koe-haastattelimme keväällä/alkukesästä 2009 aluksi kahta Markkinoinnin ja johtamisen laitoksella työskentelevää opiskelijaa, jotka olivat opiskelutovereitani, ja yhtä toisen haastattelijan sairaanhoitajatuttavaa. Heitä haastatellessa testattiin lähinnä kysymysten selvyttä ja toimivuutta, kysymyksiin ei niinkään odotettu vastauksia. Koehaastatteluissa kävi ilmi, että osa kysymyksistä oli epäselviä, ja haastateltavat halusivat niihin tarkennusta. Huomasimme myös, että opiskelutoverini ja toisen haastattelijan sairaanhoitajatuttava kiinnittivät osittain eri asioihin huomiota: esimerkiksi opiskelutovereille oli ihan selvää, mitä verkostoituminen tarkoittaa, kun taas sairaanhoitaja kysyi, miksi emme voi käyttää termiä yhteistyö. Opiskelutovereille kysymykset olivat kaiken kaikkiaan selvempiä kuin sairaanhoitajalle. Muutimme kysymyksiä koehaastatteluissa saamamme palautteen ja vinkkien avulla. Haastattelimme tämän jälkeen vielä erästä Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeessa mukana olevaa toimintaterapeuttia, joka myös teki oman

lopputyönsä hankkeeseen. Häneltä saimme vielä tarkempaa palautetta kysymyksiin, koska hankkeessa mukana olleena hän myös osasi vastata kysymyksiin. Koehaastattelut olivat erittäin avartavia ja tarpeellisia, niiden perusteella kysymyksiä tarkennettiin ja yksinkertaistettiin.

### **3.2.5 Fokusryhmähaastattelujen tekeminen ja purkaminen**

Ryhmähaastattelut toteutettiin syys- lokakuussa 2009. Haastattelijana siis toimi itseni lisäksi Muutosvoimaa –hankkeessa työskentelevä Rika Rajala. Ryhmähaastatteluja oli yhteensä 10: 6 Vantaalla Laurea-ammattikorkeakoulussa ja 4 Espoossa Virastotalo 2:ssa. Jokaisessa haastattelussa oli mukana 3-6 osallistujaa haastattelijoiden lisäksi. Haastattelut kestivät keskimäärin 40–90 minuuttia. Kaikki haastateltavat olivat olleet mukana hankkeessa järjestettävissä työpajoissa.

Haastatteluissa käsiteltiin seuraavia teemoja:

- Miten verkostot ovat kehittyneet
- Miten verkostojen toimivuus on kehittynyt
- Kuinka kommunikointi verkostossa on muuttunut
- Miten verkoston sisäinen luottamuksen ja sitoutumisen aste on kehittynyt
- Kuinka oma verkosto-osaaminen on kehittynyt
- Mitä hyötyä verkostoitumisesta on ollut
- Mitä hyötyä työpajoista on ollut
- Miten onnistuneita tai epäonnistuneita työpajat ovat olleet

Kaikissa haastatteluissa käytettiin samaa ennalta määriteltyä kysymysrunkoa (ks. liite 1), mutta haastattelut poikkesivat jonkin verran toisistaan, koska joissain tapauksissa haastateltavat olivat saattaneet esimerkiksi vastata jo johonkin vasta tulossa olevaan kysymykseen jonkin aiemman kysymyksen yhteydessä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin keskeisiltä osin lähes sanatarkasti. Täysin aiheeseen liittymättömät kommentit saatettiin jättää huomioimatta litteroinneissa. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 141 sivua.

### **3.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointia ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 209). Esimerkiksi reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisenaan sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden mittareiksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 213) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella realistisen luotettavuusnäkömyksen pohjalta, jossa tutkimusteksti toimii ikään kuin ikkunana todellisuuteen. Tällöin voidaan käyttää perinteistä validiteetin käsitettä, ja se jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin.

Sisäisellä validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointua. Ulkoinen validiteetti taas on enemmän yhteydessä tutkijaan kuin tutkittavaan kohteeseen. Ulkoinen validiteetti siis viittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyteen. Eskolan ja Suorannan (1998, 213) mukaan realistisessa luotettavuusnäkömyksessä reliabiliteetti taas tarkoittaa sitä, että aineiston tulkinta ei sisällä ristiriitaisuuksia. Koskisen ym. (2005) mukaan aineisto voi olla reliaabeli vaikka se olisi validi, mutta ei toisin päin. Täytyy myös muistaa, että laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole samalla lailla siirrettävissä ja yleistettävissä kuin kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset (Koskinen ym. 2005).

Myöskään tämän tutkielman tutkimustuloksia ei voida laadullisen luonteensa vuoksi yleistää täysin muihin konteksteihin tai organisaatioihin. Vaikka kyseessä on yksittäinen hanke, voidaan kuitenkin olettaa, että tuloksia on mahdollista hyödyntää julkisessa terveydenhuollossa, koska oletettavasti julkinen terveydenhuolto toimii melko samalla lailla muissakin kaupungeissa kuin Espoossa ja Vantaalla.

Tässä tutkimuksessa validiteettia lisää se, että haastatteluaineisto oli erittäin laaja ja se saavutti saturaation eli samat teemat ja vastaukset alkoivat toistua haastattelussa. Haastateltavien silmissä uskottavuuteni ja luotettavuuteni haastattelijana oli

luultavasti melko korkea, koska toimin myös tutkijana Muutosvoimaa – hankkeessa, eivätkä he nähneet minua pelkkänä gradun tekijänä.

### **3.4 Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hanke**

Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeessa lähtökohtana pidettiin Agranoffin ja McGuiren (2001) teoriaa verkostajohtamisesta, jonka esittelin jo aiemmin tässä tutkielmassa. Tämän teorian mukaan neljä johtamisen tehtävää on: 1) yhteisen kehitys- ja toiminta-agendan luominen ja edistäminen verkoston jäsenten kesken, 2) verkostossa tarvittavien toimijoiden, resurssien ja aktiviteettien tunnistaminen ja strukturointi, 3) toimijoiden sitouttaminen yhteistyöhön ja yhteistyökulttuurin kehittäminen sekä 4) yhteistyön seuranta ja verkoston toimintaedellytysten parantaminen.

Muutosvoimaa -hankkeen hankesuunnitelmassa todetaan, että aiemman tutkimuksen perusteella on todistettu, että verkostoitumisen avulla on mahdollista ratkaista ainakin joitakin ikääntymisen mukanaan tuomia haasteita. On myös tunnistettu edellä mainitut verkostajohtamisen neljä perustehtävää. Erilaisten verkostojen johtaminen edellyttää kuitenkin erilaisia johtamiskyvykkyyksiä, koska johtamistehtävien konkreettisen sisällön on todettu vaihtelevan huomattavasti erityyppisissä verkostoissa. Organisaatiotutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että sisäisen tehokkuuden (esimerkiksi olemassa olevien palveluverkkojen toiminnan hionta) tavoittelemisen vaatii erilaista toimintalogiikkaa ja johtamista kuin ulkoisen tehokkuuden tavoittelu (esimerkiksi uudet monen toimijan palvelumallit) (Pfeffer ja Salancik 1978; March 1991). Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -tutkimus- ja kehityshankkeessa syvennettiin luotua teoreettista tietämystä tuloksellisiksi hyvinvointipalveluiden verkottuneiksi työprosesseiksi ja käytänteiksi yhteistyössä hankkeen kohdeorganisaatioiden kanssa. Hankesuunnitelman mukaiset ylemmän tason tavoitteet olivat:



**Tavoite 1: Verkostojohtamisen kyvykkyyksien, mallien ja työkalujen kehittäminen**

Hankkeen ensimmäinen tavoite oli edistää verkostojohtamisen teoreettisen ymmärryksen tuomista käytäntöön. Tämän toteuttamiseksi hankkeessa kehitettiin yhteistyössä verkostojen eri toimijoiden kanssa käytännön kyvykkyyksiä, toimintamalleja ja työkaluja, joiden avulla toimijat kykenevät paremmin hallitsemaan ja johtamaan omaa verkottunutta palvelutoimintaansa sekä roolejaan erilaisissa verkostoissa. Hankkeessa kehitettävät kyvykkyydet, toimintamallit ja työkalut kehitettiin siten, että niitä voivat hyödyntää verkoston kaikki eri toimijat omista näkökulmistaan:

- Julkisen ja yksityisen sektorin toimijat
- Johdon eri tasot (ylin johto, keskijohto, palvelutyön esimiehet)
- Palvelutyön toteuttajat
- Järjestöt ja vapaaehtoistyöntekijät
- Asiakkaat
- Muut toimijat

**Tavoite 2: Kyvykkyyksien, toimintamallien ja työkalujen jalkauttaminen**

Hankkeen toisena tavoitteena oli kehittää tutkimuksen kohdetoimijoiden (johdon, esimiesten, henkilöstön) verkostojohtamisen osaamista. Tämä toteutettiin jalkauttamalla tavoitteen 1 mukainen osaaminen (verkostojohtamisen kyvykkyydet, toimintamallit ja työkalut) osaksi kohdetoimijoiden käytännön työtä.

**Tavoite 3: Verkostojohtamisen vaikuttavuuden ja tehokkuuden arvioiminen**

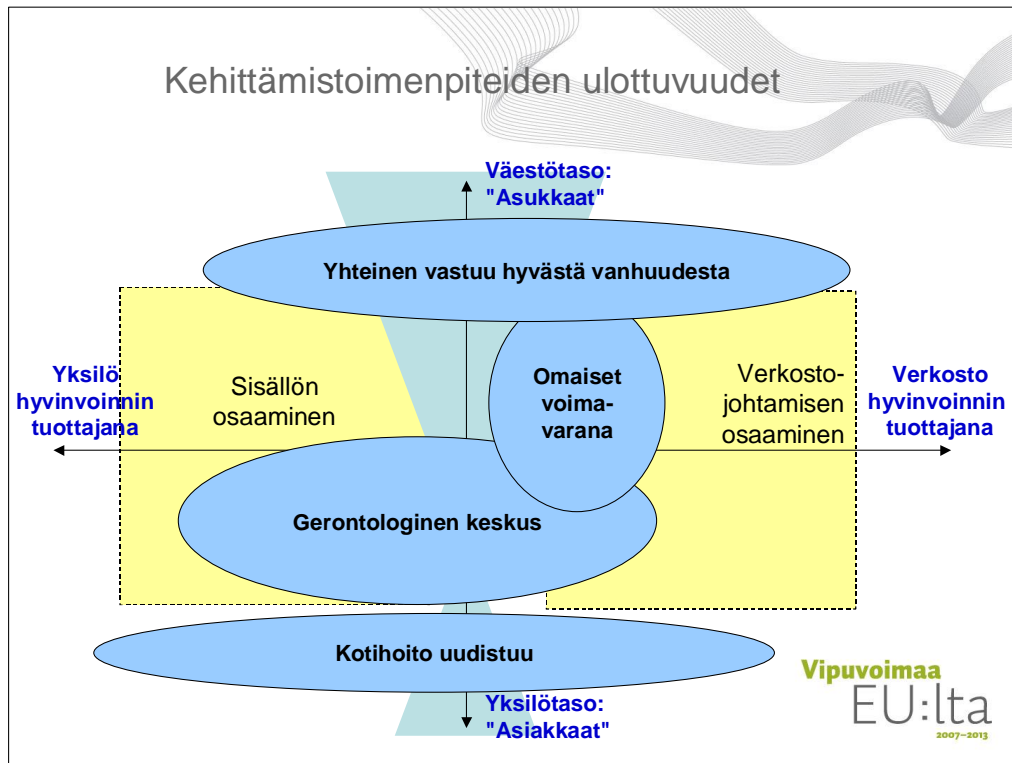
Hankkeen kolmas tavoite oli arvioida verkostojohtamisen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden ja tehokkuuden arviointiin luotiin ensivaiheessa teoreettisen kirjallisuuden pohjalta sosiaali- ja terveysalan verkostojohtamiseen sopiva vaikuttavuus- ja tehokkuusmittaristo. Seuraavassa vaiheessa mittaristoa kehitettiin, testattiin ja viimeisteltiin kohdeorganisaatioissa (Vantaa ja Espoo) työpaja-toiminnan kautta. Verkostojohtamisen käytännön hyödyistä ei useista tutkimuksista huolimatta ole olemassa kovinkaan paljoa tutkittua tietoa, siksi arviointimitta-

riston kehittäminen sekä vaikuttavuuden ja tehokkuuden jatkuva seuraaminen luodun mittariston avulla on erityisen tärkeää. Toisaalta tiedetään myös, että vain systemaattinen arviointi mahdollistaa tunnistamaan ne kohteet, joissa verkostoitumistyöstä on eniten hyötyä, koska verkostoituminen toimii joissain tilanteissa paremmin kuin toisissa tilanteissa.

Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -projektisuunnitelman mukaan hankkeen kehittämistyö perustuu toimintatutkimukselliseen tutkimus- ja kehittämisorientaatioon. Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen suuntaus, jossa organisaatiota pyritään kehittämään sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Keskeistä tässä orientaatioissa on tutkijoiden aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön sekä tästä kehittämistyöstä oppiminen.

Projektisuunnitelmassa kerrotaan, että toimintatutkimuksessa kartoitetaan aluksi nykytilanne ja selvitetään tutkimus- ja kehittämistyön lähtökohtia. Kartoituksen pohjalta suunnitellaan interventioita (esimerkiksi työpajat, uudet ajattelumallit, uudet toimintamallit), joiden vaikutuksia seurataan ja havainnoidaan. Havaintojen perusteella interventioita eli kehitystoimenpiteitä jalostetaan edelleen prosessimaisesti. Tässä hankkeessa interventioita suunniteltiin ja toteutettiin erityisesti säännöllisesti järjestettävissä, eri teemojen ympärille rakennetuissa työpajoissa, jotka toteutettiin yhteistyössä tutkijoiden sekä Vantaan ja Espoon kaupunkien vastuuhenkilöiden kesken. Kehittämisteemoina olivat:

- Yhteinen vastuu hyvästä vanhuudesta
- Omaiset voimavarana
- Gerontologisen keskuksen kehittäminen
- Kotihoidon uudistaminen.



Kuvio 2. Kehittämistoimenpiteiden ulottuvuudet (Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen projektisuunnitelma).

Oheisessa kuviossa 2 on kuvattu hankkeen osaprojektien sijoittuminen kahdella ulottuvuudella:

1. hyvinvoinnin tukijana yksilö tai verkosto; ja
2. palvelujen kohdentuminen yksilö- tai väestötasolle.

Kyseessä oli laaja-alainen kehittämishanke, jossa kehittämisteemat ovat nousseet vanhuspalvelujen järjestämisen käytännön tarpeista kohteena koko Vantaan ja Espoon vanhusväestö.

Projektisuunnitelmassa todetaan, että ikäihmisten palveluiden tuottaminen edellyttää verkostoja eli monien osapuolten välistä yhteistyötä. Entistä parempaa yhteistyötä tarvitaan sekä Vantaan ja Espoon kaupungin sisällä että ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa (asiakkaat, yksityinen sektori, kolmas sektori). Verkostoi-

tuminen olikin yksi tämän hankkeen keskeisistä kehittämisen viitekehyksistä. Verkostoitumista ja verkostojen kehittämistä toteutettiin hankkeessa aktiivisesti siten, että verkosto-osaaminen ja verkostomainen työskentely olivat mukana hankkeen kaikissa toimintatutkimuksellisissa interventioissa ja työpajoissa.

Projektisuunnitelman mukaan hankkeella haettiin ratkaisuja Vantaan ja Espoon vanhustenhuollon sekä nykyisiin että tulevaisuuden haasteisiin. Se on yksi keino erilaisten innovatiivisten kokeilujen, henkilöstön osaamisen ja verkostomaisen työtavan kehittämisen kautta uudistaa palvelurakenteita ja työmenetelmiä.

Projektisuunnitelmassa listatut tarkemmat tavoitteet olivat:

### **1. Uudistaa ja verkostomaisesti kehittää ikääntyville suunnattuja palveluja ja henkilöstön osaamista**

- Päivätoiminta kehittyi gerontologisten keskusten suuntaan ja niiden toiminta vastaa asiakkaiden tarpeisiin.
- Kotihoidon työmenetelmät ja verkostot uudistuvat, yhteistyömuodot erityisesti terveyspalveluiden kanssa kehittyvät.
- Omaishoito kehittyi näkökulmana ennaltaehkäisy ja kotona asumisen tukeminen.

### **2. Kehittää yhteistä vastuunottoa ikääntyneistä**

- Yhteistyörakenteita, työnjakoa ja pelisääntöjä sekä kaupunki- että toimialatasoisesti.
- Väestötasoista ennaltaehkäisevää toimintaa.
- Sosiaali- ja terveysministeriön ikäihmisten palvelujen laatusuosituksen mukaisen ikäpoliittisen ohjelman laatimiseen osallistuminen.

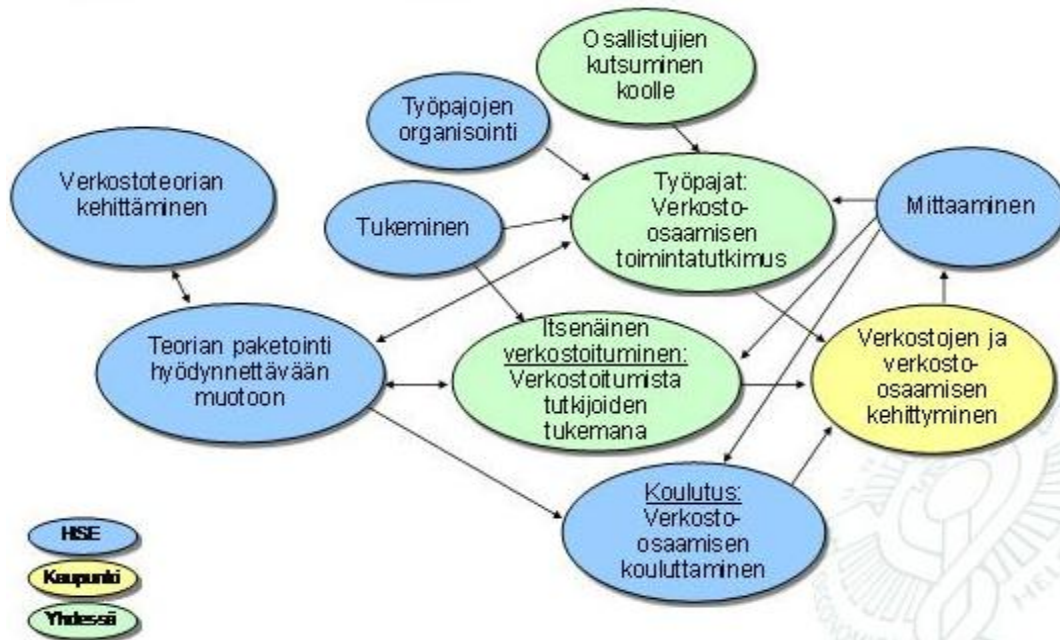
### **3. Kehittää vanhustyön verkostoja**

- Verkostojen johtamisosaamista, työskentelymalleja ja työkaluja.
- Verkostojohdamisen tehokkuuden mittaamista.

#### 4. Selvittää Vantaan sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden näkemykset vanhustyöstä ja kehittää koulutusta työelämälähtöisempään suuntaan.

Projektisuunnitelmassa korostetaan, että hankkeen puitteissa järjestettävät työpajat olivat keskeinen työkalu vanhustyön verkostojen rakentamisessa (vrt. tavoite 1.). Kehittämistyön kannalta on tärkeää, että työpajoihin osallistuvien kehittämisryhmien jäsenten välille muodostuu luottamus pääomaa sekä yhteistä sitoutumista hankkeen tavoitteiden toteuttamiseksi. Nämä olivat keskeisiä onnistumisen mahdollistajia tämänkaltaisessa verkostoituneessa kehittämissuhteissa. Tämä edellytti, että hankkeessa annettiin aikaa myös kehittämisryhmien keskinäiselle "ryhmytykselle".

Seuraavassa kuviossa 3 esitetään, kuinka hanke ja työpajat organisoituivat, mikä oli Helsingin kauppakorkeakoulun (HSE) ja kaupungin rooli sekä mitkä ovat yhteisiä tehtäviä.

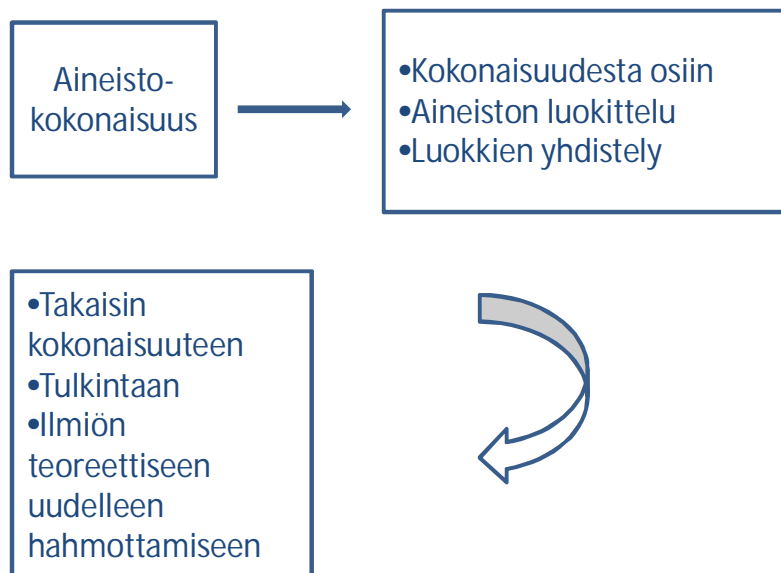


Kuvio 3. Hankkeen toimenpiteet ja niiden vaikutus verkostoitumiseen (Möller ym. 2008).

Kuviossa 3 esitetyt hankkeen toimenpiteet ja niiden vaikutus verkostoitumiseen auttavat hahmottamaan, kuinka hankkeen tavoitteet voidaan saavuttaa. HSE:n rooli oli lähinnä kehittää teoriaa, organisoida ja vetää työpajat, kouluttaa ja tukea kaupungin työntekijöitä sekä mitata verkostoitumisen onnistumista. Verkostoitumisen onnistumisen mittaaminen on myös minun tavoitteeni tässä tutkielmassa. HSE:n ja kaupungin yhteiset tehtävät näkyvät kuviossa 3 keskellä. Kuten kuviossa 3 näkyy, varsinaisesti kaupungin vastuulle jäi verkostojen ja verkosto-osaamisen kehittyminen.

## 4. AINEISTON ANALYYSI

Tavoitteenani tässä tutkielmassa oli selvittää ryhmähaastattelujen avulla, kuinka verkostoituminen on onnistunut sekä minkälaisia hyötyjä ja haasteita verkostoituminen on tuonut Muutosvoimaa –hankkeessa järjestettävissä työpajoissa. Haastatteluaineiston analyysissä käytin teemoittelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 173) mukaan teema on tietty toistuva piirre tietyn haastateltavan haastattelussa. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan usealle haastateltavalle yhteisiä piirteitä, jotka nousevat aineistosta. Ne saattavat pohjautua teemahaastattelun teemoihin, ja odotettavissa onkin, että ainakin lähtökohtateemat nousevat esiin. Sen lisäksi tulee yleensä esiin monia muita teemoja, jotka ovatkin usein lähtöteemoja mielenkiintoisempia. Alkuperäisten teemojen väliset yhteydet voivat luonnollisesti myös kuulua näin syntyviin teemoihin. Analyysistä esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkintoihin haastateltavien sanomista. Alla olevassa kuviossa 4 esitetään, kuinka haastattelun käsittely analyysistä synteisiin tapahtuu.



Kuvio 4. Haastattelun käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2009, 144).

Aineistokokonaisuus siis pilkotaan pienempiin osiin, luokitellaan, yhdistellään ja kootaan uudelleen samalla teoriaan sitoen.

Teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka tutkimustekstissä näkyy niiden lomittumisena toisiinsa, eli hyvä tutkimus lähtee teoriasta ja jälleen palaa siihen (Hirsjärven & Hurmeen 2000, 173). Omassa analyysissäni tämä näkyy teorian ja haastattelusta irrotettujen sitaattien vuorovaikutuksena. Aloitin analyysini lukemalla litteroidun aineiston läpi useaan kertaan. Samalla tiivistin tekstiä Hirsjärven ja Hurmeen (2009) ohjeiden mukaan pikkuhiljaa karsien turhaa aineistoa niin, että aineistoa oli helpompi käsitellä. Tiivistin alkuperäisen 141 sivun litterointiaineiston aluksi 50 sivuun, minkä jälkeen kokosin vielä keskeisimmät asiat ranskalaisilla viivoilla yhteensä 10 sivun pituiseksi tekstiksi. Tästä aineistosta nousi esiin haastattelujen keskeisimmät teemat. Palasin vielä alkuperäiseen aineistoon, josta hain vahvistusta teemoille ja etsin sopivia sitaatteja haastatteluista. Analysoin haastatteluaineistoa tutkielman teoreettisen viitekehyksen (kuvio 1) pohjalta. Pyrin teemoitteluvaiheessa linkittämään aineistosta nousevia piirteitä aiemmin esiteltyyn teoriaan. Tavoitteenani oli sitoa aineistosta esiin nousseita teemoja nimenomaan viitekehyyksessä esiintyviin teemoihin, jotka olivat: rakenteelliset aukot, verkoston yhtenäisyys, heikot siteet ja vahvat siteet sekä sosiaalinen pääoma ja tiedon siirto. Kuten jo viitekehyksen yhteydessä selitin, kaikki nämä tekijät yhdessä muodostavat verkoston tuoman arvo. Lisäksi käytin tutkimustekstissä runsaasti suoria sitaatteja, joiden tarkoituksena oli kuvata ilmiötä mahdollisimman totuudenmukaisesti ja elävöittää tekstiä. En erittele haastatteluaineistosta nostetuissa sitaateissa mitään tietoja, joita voisi liittää vastaajiin, koska haastateltavien anonymiteetti on luvattu säilyttää mahdollisten arkaluontoisten kommenttien vuoksi.

Analyysin avulla pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni, joka oli: ”Mitä hyötyä työpajoissa verkostoitumisesta on, miten tällaista verkostoitumista voidaan edistää ja mitä haasteita verkostoituminen tuo mukanaan?”



Kysymystä tukivat seuraavat alaongelmat:

1. Kuinka kommunikointi ja tiedon siirto verkostossa ovat muuttuneet työpajojen myötä?
2. Kuinka oma verkosto-osaaminen on kehittynyt työpajojen myötä?

Taulukossa 2 on esitetty keskeisimmät teemat, jotka nousivat esiin Muutosvoimaa –hankkeen haastatteluissa. Taulukko on jaettu kahteen osaan: toisella puolella on haastateltavien esittämät positiiviset kommentit ja toisella puolella negatiiviset kommentit verkostoitumisesta ja työpajoista.

TAULUKKO 2. Haastatteluista esiin nousseet keskeiset teemat

Työpajojen ja verkostoitumisen edut	Työpajojen ja verkostoitumisen haasteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuntee enemmän ihmisiä (eri sektoreilta)</li> <li>• yhteydenpito helpottunut/lisääntynyt</li> <li>• asiakas keskiössä/asiakaslähtöistä</li> <li>• tiedon jakaminen parantunut</li> <li>• saatu myös konkreettista aikaiseksi</li> <li>• nimet ovat saaneet kasvot</li> <li>• tuonut rohkeutta</li> <li>• avartavaa</li> <li>• tietää mitä/kuka missäkin on</li> <li>• uusia tuttavuuksia, joita ei osannut odottaakaan</li> <li>• rajojen rikkominen tärkeää</li> <li>• verkosto muokannut omaa työnkuvaa</li> <li>• ei voi kuvitella työtä ilman verkostoja</li> <li>• poistetaan päällekkäisyyttä (ihmiset eivät tee samoja asioita toisistaan tietämättä)</li> <li>• laajentaa tuntemusta</li> <li>• verkosto syventää yhteistyötä</li> <li>• sitoutuu kun kokee asian tärkeäksi</li> <li>• verkosto laajentuu koko ajan</li> <li>• yhteistyö oman organisaation ulkopuolelle lisääntynyt</li> <li>• verkostoilla myönteinen vaikutus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ajan puute</li> <li>• konkretian puute</li> <li>• ei mitään uutta</li> <li>• resurssien puute</li> <li>• työpaikalla ihmetellään miksi poissa</li> <li>• ihmisten vaihtuvuus</li> <li>• byrokratia kaupunkiorganisaatioissa</li> <li>• työpajat liian isoja</li> <li>• päällekkäisyys, pitäisi oppia hyödyntämään toisten työtä</li> <li>• kaupunkiorganisaation vaikeaa toimia verkostomaisesti</li> <li>• sijaissysteemin heikkoudet</li> <li>• lisäkuormitusta omaan työmäärään</li> <li>• ei ole vaikuttanut toimintatapoihin</li> <li>• tiedon jakaminen vaikeaa</li> <li>• liian hidasta</li> <li>• kaupunkiorganisaation sisäinen jähmeys</li> <li>• sitoutumisen puute</li> <li>• ei valtuuksia</li> <li>• haasteellista</li> <li>• keksitäänkö pyörä uudelleen</li> <li>• kuinka valitaan oikeat osallistujat</li> </ul>

Kahdessa seuraavassa alaluvussa käsitellään tarkemmin eniten haastatteluissa mainittuja verkostoitumisen etuja ja haasteita.

## **4.1 Verkostoitumisen edut työpajoissa**

### **4.1.1 Yhteydenpito helpottuu**

Yksi vahvimmin haastatteluissa esiin nousseista teemoista oli yhteydenpidon helpottuminen. Työpajoissa verkostoituminen oli auttanut ihmisiä olemaan enemmän yhteydessä oman työyksikkönsä ulkopuolelle, koska verkostoitumisen myötä he olivat oppineet tuntemaan toisiaan, ja nimet olivat niin sanotusti saaneet kasvot. Haastateltavien verkosto-osaaminen on siis parantunut. He kommentoivat asiaa seuraavalla tavalla:

*”Kyl verkostot on hyödyllisiä että ne laajentaa tuntemusta ihmisistä ja niiden intresseistä ja jos yhteisiä juttuja lähdetään vetämään niin aina mietitään kuka olisi semmonen joka helposti innostuu ja lähtee mukaan ilman että siinä on kaupunginjohtajan määräys tai yleensä esimiehen määräystä. Verkostot siinä mielessä että ne laajentaa sitä väkimäärää jotka tuntee.”*

*”Se, että tehdään työtä yhdessä, niin toisilta saa, toisilta kuulee, se toisten ymmärrys ja saa sen oman näkemyksensäkin monesti yhdistettyä sinne.”*

Ennen työpajojen alkua toimijat tunsivat toisensa ja toistensa osaamisen huonosti. Työpajojen myötä tietämys on lisääntynyt, mikä puolestaan on kasvattanut luottamusta verkostossa. Työpajoissa verkostoitumisen ansiosta kaupunkiorganisaation toiminta on selkeytynyt heille huomattavasti. Tämä selviää seuraavista kommenteista:

*”Nimille tullut kasvot ja helpottaa, eri ihmisten toimenkuvat, tämmöisiä tullut.”*

*”Tosi hyvää on ollut se että on tavannut ihmisiä ja kasvoja niin jatkossa kanssakäyminen helpottuu kun on oikeesti tavattu ja tehty vähän hommia yhdessä.”*

*”Verkostojen kautta asiat hoituu helpommin ja nopeammin.”*

Työpajoissa kävijöiden verkostoihin muodostuu rakenteellisia aukkoja, koska he tutustuvat oman organisaationsa ulkopuolella toimiviin ihmisiin, joita muut heidän organisaationsa työntekijät eivät oletettavasti tunne, ja näin he myös silloittavat rakenteellisia aukkoja toimiessaan linkkinä muihin organisaatioihin omassa organisaatiossaan. Tämä käy ilmi myös seuraavasta lainauksesta, joka on poimittu haastatteluista:

*”Mulla ainakin se verkosto on laajentunut hirveästi ihan toisille aloille. Ihan erityyppisiä ihmisiä on oppinut tuntemaan.”*

Burtin (1992a, 18-20) mukaan verkoston koon ja monipuolisuuden tasapainottaminen vaatii rakenteellisten aukkojen optimointia, ja rakenteellisten aukkojen määrän voidaan odottaa kasvavan verkoston kasvun myötä, aukot ovat avain informaatiohyötyihin. Työpajalaisilla on enemmän resursseja saatavilla, koska työpajojen myötä heidän henkilökohtainen sosiaalinen verkostonsa käsittää erilaisia sosiaalisia konteksteja muihin heidän työyhteisössään toimiviin työntekijöihin nähden. Kaikki työpajalaiset eivät ehkä vielä tiedosta tätä eivätkä osaa optimoida, mutta jotkut haastateltavat ovat jo huomanneet olevansa sellaisessa asemassa työyhteisössään, että he pystyvät toimimaan linkkinä muihin yhteisöihin. Flapin ja Völkerin (2001) mukaan tällainen autonomia tuo myös kontrollihyötyjä, koska keskeisillä henkilöillä on yleensä valtaa saada muut toimimaan haluamallaan tavalla, eli tässä tapauksessa työpajalaisilla voi olla omassa työyhteisössään muita enemmän valtaa.

Haastattelujen perusteella voidaan vastata toiseen alaongelmaan ”Kuinka oma verkosto-osaaminen on kehittynyt työpajojen myötä?”, että työpajat ovat laajentaneet tuntemusta työkentästä, koko organisaatiosta ja siellä toimivista ihmisistä, ja että verkostoituminen uusien ihmisten kanssa on nykyään helpompaa, koska työpajat ovat tuoneet rohkeutta.

#### 4.1.2 Tiedon jakaminen tehostuu

Toinen paljon esillä ollut teema haastatteluissa oli tiedon jakamisen ja kulun parantuminen, joka onkin yksi tärkeimpiä verkostoitumisen tuomia hyötyjä. Työpajat onnistuivatkin melko hyvin tiedon siirron parantamisessa organisaation eri yksiköiden välillä. Verkostoituminen auttoi ihmisiä levittämään tietoa helpommin ja laajemmalle. Verkoston avulla tietoa saadaan myös jaettua kuntalaisille. Eräs haastateltava kommentoi asiaa näin:

*”Mulle se (verkostoituminen) tarkoittaa moniammatillista yhteistyötä, sitä mä olen Espoossa aina kaivannut että olis joka organisaatiossa ainakin yks ihminen joka siellä pysyy ja jolta sais tiedon ja joka tietäis linkit eteenpäin.”*

Tiedon luomiseen ja jakamiseen voi ainoastaan kannustaa, sitä ei voi valvoa eikä pakottaa (Mu ym. 2008). Easterby-Smith ym. (2008) mukaan yritykset voivat parantaa merkittävästi tieto- ja innovaatiokykyään hyödyntämällä muiden taitoja tiedon siirron avulla sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. Tiedon siirto on kuitenkin monimutkainen ilmiö, ja käytännössä menestyksekkästä tiedon siirtoa on usein vaikea saavuttaa. Jopa yksinkertaiselta tuntuva tiedon siirto yksiköstä toiseen saman yrityksen sisällä voi vaikeutua monista eri tekijöistä johtuen. Siksi työpajamenetelmä voisi helpottaa tiedon siirtoa yksiköiden ja organisaatioiden välillä, koska ihmiset tutustuvat toisiinsa paremmin, tietävät keitä työskentelemissäkin, luottamus kasvaa, ja kaiken kaikkiaan on helpompi olla yhteydessä eri puolilla organisaatiota työskenteleviin ihmisiin.

Cross ja Cummings (2004) toivat esille, että jos henkilöllä on riittävän laajaa ja asianmukaista tietoa, hän pystyy vastaamaan paremmin erityylisiin työissä/projekteissa esiin nouseviin ongelmiin. Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa:

*”Musta se on kauhean hyödyllistä oman kokemuksen kautta että joku kertoo niitä mielipiteitä meistä ja sitten me pystytään muuttamaan meidän toimintatapoja. Hei*

*ajatellaan että me toimitaan näin ja näin että ne on meidän kumppaneita tai asiakkaita. Niin että saa sellaista luotettavaa tietoa tämmöisen verkoston kautta. Se ei ole mitä tahansa tietoa koska sä tunnet sen ihmisen. Must tää on semmoinen arvo mikä tässä toiminnassa on ollu että ihmiset ihan pyytämättä kertoo mielipiteistään [...] Sitä tietoa ei varmaan tulis mitenkään muuten kuin sitten sellaisissa luottamuksellisissa tilanteissa. Se on sellaista lisäarvoa joka tulee tällaisessa verkostomaisessa toiminnassa. Näistä verkostoista kun kerää tällaista täysin epävirallista informaatiota, jota kukaan ei suostuis mihinkään paperille kirjoittamaan.”*

Työpajat ovat myös osittain auttaneet verkoston kokonaiskuvan hahmottamisessa, joka edesauttaa tiedon siirtoa. Toisaalta jotkut haastateltavat kommentoivat, että heille on edelleen epäselvää, kuinka laaja verkosto on ja keitä kaikkia toimijoita siinä on mukana. Eri osahankkeiden eli työpajojen roolia ja päällekkäisyyttä ihmeteltiin myös eikä hahmotettu kunnolla, missä rajat menevät. Joidenkin haastateltavien mielestä työpajat menevät päällekkäin keskenään ja niissä tehdään samoja asioita. Haastateltavien mielestä eri työpajojen rajojen ja tehtävien selkeyttämisessä olisi siis vielä kehittämisen varaa.

Verkostoitumista pidettiin ketterämpänä tapana tehdä töitä ja nähtiin, että sen avulla tieto kulkee paremmin:

*”Ei ole niin väliä jollain organisaatiokaaviolla vaan sulla on kontakteja sinne tänne ja se on paljon ketterämpi tapa tehdä töitä, sä saat sen tiedon siellä herkemmin ja vastaavasti voit viedä tietoa jotakuta muuta. Mä luulen että se toimii paljon, paljon ketterämmin kuin joku muu virallinen organisaatio.”*

Verkostojen ketteryys on erittäin arvokas ominaisuus vanhustenhuollossa. Hoffer Gittelin ja Weissin (2004) mukaan nykyään potilaiden hoito tapahtuu yhä useammin jossain muualla kuin sairaalassa, ja niinpä näiden muiden hoitoyksiköiden tärkeys on korostunut terveydenhuollon arvoketjussa ja verkostoissa. Tämä on

myös lisännyt tarvetta koordinoida verkoston toimintaa. Koordinoinnin tärkeys korostuu asiakkaan hoidon kannalta keskeisen tiedon siirtämisessä organisaatiosta toiseen, jotta siirto tapahtuu oikeaan aikaan ja täsmällisesti.

Muutosvoimaa –hankkeen 1. tavoite eli ”uudistaa ja verkostomaisesti kehittää ikääntyville suunnattuja palveluja ja henkilöstön osaamista” on ainakin osittain saavutettu, koska henkilöstön osaaminen ja keskinäinen tiedon jakaminen ovat parantuneet. Tätä kuvastaa seuraavat sitaatit:

*”Paljon on tavallaan ollut sellaista minkä on tiennyt vaan ei oo osannut käyttää järkevästi hyödyksi asiakkaalle tai joskus omaksikin hyödyksi.”*

*”Kyllä tää on ollu ensimmäinen missä on sosiaali- ja terveystieteiden näkökulma, mikä tuo esille kaksi eri kulttuuria.”*

Ensimmäiseen alaongelmaan ”Kuinka kommunikointi ja tiedon siirto verkostossa ovat muuttuneet työpajojen myötä?” vastaus on selvä; kommunikointi ja tiedon siirto ovat todella parantuneet työpajojen myötä, mutta niissä on vielä kehittämisen varaa. Kuten jo mainitsin, verkostoituminen on auttanut ihmisiä levittämään tietoa helpommin ja laajemmalle. Tämän ansiosta he pystyvät vastaamaan työnsä tuomiin haasteisiin paremmin. Verkostosta saa myös epävirallisten kanavien kautta hyödyllistä tietoa, jota verkoston ulkopuolella olevat ihmiset eivät saavuta. Ihmisille on siis muodostunut arvokkaita heikkoja siteitä työpajoissa. Ibarra (1993) mukaan heikkojen siteiden arvo ei liity suhteen heikkouteen vaan mahdollisuuteen olla yhteydessä muihin sosiaalisiin yhteisöihin laajemmassa mittakaavassa. Burtin (1992a) mukaan heikot siteet mahdollistavat tiedon kulun muihin sosiaalisiin rakenteisiin ja verkostoihin sekä laajemmalle yhteiskuntaan. Verkoston rajat ovat kuitenkin monien haastateltavien mielestä hieman epäselvät, ja sen vuoksi kommunikointi ei vielä ole parhaalla mahdollisella tasolla. Teorialuvussa esitin, että vahvat siteet kannustavat tehokkaaseen tiedon siirtoon, koska vahvoissa siteissä luottamuksen taso on korkeammalla. Työpajojen kautta syntyneessä verkostossa

on tällä hetkellä ehkä enemmän heikkoja kuin vahvoja siteitä, eli verkosto ei ole vielä tasapainossa, koska se ei ole ollut riittävän pitkään kasassa, jotta vahvat siteet olisivat ehtineet kunnolla kehittyä. Tehokkaan verkoston tulisi kuitenkin koostua sekä vahvoista että heikoista siteistä (Granovetter 1973; Burt 1992a, 1992b). Tästä voimme päätellä, että verkoston kehittymiselle täytyy antaa aikaa.

### 4.1.3 Asiakaskeskeisyys paranee

Yksi motivaatiotekijä yhteisten potilaiden hoidon koordinoinnissa muiden organisaatioiden kanssa on ammatillinen huoli potilaan hyvinvoinnista (Hoffer Gittel & Weiss 2004). Monen haastateltavan mielestä verkostoitumisen päätavoite on parantaa asiakkaan palvelua eli he nostivat asiakaskeskeisyyden verkostoitumisen avulla saavutettavaksi hyödyksi:

*”Mulle se (verkosto) tarkoittaa että olen osa laajempaa kokonaisuutta ja mun työpanosta tarvitaan. Että potilaan hoito hoituu mahdollisimman hyvin. Meitä jokaista tarvitaan siihen. Potilaan ei tarvi nähdä sitä verkostoa.”*

*”Pakolla siinä verkostoituu kun tekee ryhmätöitä yhdessä. Ehkä tässä nyt on positiivista se, että se henki on ollut sellainen, että koitetaan yhdessä mieltä eikä niin, että saisin pois käsistä asiakkaan, että se kuuluu tuolle toiselle. Aiemmin pinnan alla oli se kädenvääntö että kelle tämä asiakas työnnetään.”*

*”Mutta kyllähän meillä kaikilla on halu auttaa ja palvella vantaalaisia, että sehän on meidän yhteinen tavoite. [...] Se on mun mielestä kuitenkin arvokasta mikä tässä hankkeessa ja verkostoissa kaikilla ihmisillä on niin samansuuntainen se halu tehdä palveluista parempia ja auttaa vantaalaisia ja tehdä sosiaalisesti kestävämpää tästä kaupungista mutta sellaista ei ole vastakkainasettelua ei ole näissä verkostoissa ei ole että me ollaan samalla suunnalla.”*

*”On ruvennut löytymään yhteinen asiakkuus, yhteinen asiakas. Sä alat heti katsoa, että kenen muun asiakas tää on ja mitäs ne siellä tän kanssa on miettinyt ja suunnitellut. Sitä kautta on lisääntynyt, että otanpa yhteyttä sinne. Kyllä se silleen on heijastunut aika paljonkin.”*

Terveydenhuollossa kilpailu ei ole niin tärkeää kuin voittoa tavoittelevassa liiketoiminnassa. Niinpä yhteistyöllä päästään lopputuloksiin, jotka ovat suotuisia molemmille osapuolille. Yhteistyö on erityisen houkuttelevaa kun ei tavoitella taloudellista voittoa, koska yhteistyön mahdollisia haittapuolia kuten autonomian menettämistä, jaettuja resursseja ja lisääntynyttä riippuvuutta toisesta, ei nähdä uhkana menestykselle. Julkisella sektorilla resurssit ovat usein niukkia, asiakkailla on moninaisia ongelmia ja toimijat ovat erikoistuneet kapeaan osaamisalueeseen. Niinpä verkoston avulla pystytään tarjoamaan palveluita tehokkaasti ja samalla säilyttämään organisaatioiden autonomia tyydyttävällä tasolla. Yleensä julkisten verkostojen tavoitteena on parantaa palveluita ja säilyttää kustannukset entisellä tasolla tai jopa pienentää niitä. Palveluita voidaan esimerkiksi parantaa parantamalla niiden saatavuutta, käyttöä ja integrointia. (Provan & Milward 2001)

Teorialuvussa kerrottiin, että sosiaalisten verkostojen tietokapasiteetti on erityisen tärkeä perushoidossa, koska terveydenhoitohenkilöstön päätökset perustuvat heterogeeniseen ja usein monimutkaiseen tietämykseen ja dataan, jotka johtavat korkeaan epävarmuuteen. Verkostossaan keskeisessä asemassa oleva terveydenhoitohenkilöstö saattaa kartuttaa ajan kuluessa tietämystä, joka ohjaa heitä omaksumaan sopivia strategioita potilaiden hoitoon parantaen heidän hoitosuoritustaan. Sitä vastoin verkoston reunalla olevalla hoitohenkilöstöllä, joka on eristyksissä, on huonommat mahdollisuudet kartuttaa osaamista ja tietämystä, jota olisi saatavilla verkostosta, ja tämä mahdollisesti huonontaa heidän suoritustaan. (Fattore ym. 2009)

Työpajalaiset ovat kartuttaneet nimenomaan tällaista osaamista ja tietämystä. Verkostoon kuulumisen on vähentänyt epävarmuutta. Verkostoituminen on paran-



tanut potilaiden hoidon strategioita ja henkilöstön hoitosuoritusta monissa tapauksissa. Tähän liittyen osa haastateltavista oli sitä mieltä, että verkostoitumisen pitäisi olla sisäänrakennettu työhön eikä sitä tulisi nähdä ylimääräisenä vaivana:

*”Verkostoituminen ihmisten kanssa tehtävässä työssä on sisäänrakennettu työhön, muutenhan en voisi tehdä töitä.”*

Pitämällä asiakkaat tyytyväisinä ja säilyttämällä asiakaskeskeisen asenteen organisaatiot luultavasti eivät ole tehokkaita ainoastaan asiakkaidensa kannalta vaan myös muiden sidosryhmiensä, kuten työntekijöidensä, koska hekin hyötyvät palkinnoista, joita asiakassuuntautunut organisaatio saa (Provan & Milward 2001).

Muutosvoimaa –hankkeen 2. tavoitetta eli ”kehittää yhteistä vastuunottoa ikään-tyneistä” ollaan myös saavuttamassa, koska on nähty, että asiakaskeskeisyys on tärkeää ja toimitaan enemmän yhdessä asiakkaan etua ajatellen sekä pyritään pois keskinäisestä kilpailusta ja resursseista kinaamisesta. Tässä on kuitenkin vielä paljon tekemistä, koska kaikki eivät ole täysin sitoutuneet yhteiseen toimintaan, ja jotkut tahot ajattelevat edelleen omaa eivätkä kaikkien etua.

Verkostoituminen on vielä ajankohtaisempaa laman vuoksi, sillä yhteistyöllä voidaan helpottaa resurssipulaa, koska päällekkäisyyden poistaminen vapauttaa resursseja. Jos terveydenhuollossa olisi yhteinen järjestelmä, josta kaikki eri terveydenhuollon organisaatiot näkisivät potilaan tiedot, kokeita ei tarvitsisi tehdä monen kertaan. Tämä säästäisi aikaa ja rahaa sekä tuottaisi potilaalle vähemmän vaivaa. Yhteisen järjestelmän rakentamisessa on toki huomioitava potilaiden tietosuoja, niin ettei tietoihin pääse käsiksi muut kuin sellaiset tahot, jotka oikeasti osallistuvat potilaan hoitoon. Työpajat ovat olleet haastateltavien mielestä siitä hyödyllisiä, että niissä on tavallaan pakotettu toimimaan toisten kanssa, ja se on tuottanut tulosta, koska tällaista toimintaa ei ollut aiemmassa työkuulttuurissa. Tätä toimintaa voitaisiin harjoittaa laajemmin ja sitä kautta kartoittaa, olisiko terveydenhuollon yhteisen järjestelmän rakentaminen mahdollista.

#### 4.1.4 Verkostoituminen rikkoo rajoja

Kaupunkiorganisaation byrokraattisuus nähtiin suurimpana haasteena verkostoitumisen onnistumiselle, mutta monet haastateltavat myös näkivät, että verkostoituminen on ainut keino rikkoo byrokratian muureja ja saavuttaa sen avulla joustavampi organisaatio. Vanhustyön verkostot ovat kehittyneet hankkeen aikana ja täten voidaan sanoa, että Muutosvoimaa –hankkeen 3. tavoite, joka oli nimenomaan ”kehittää vanhustyön verkostoja”, on saavutettu. Seuraavat kommentit osoittavat, kuinka tätä teemaa käsiteltiin haastatteluissa:

*”On muutamia ihan konkreettisia ihmisiä joiden kanssa mä oon selkeästi enemmän tekemisissä. Ehkä myös arvioin verkostosilmin joitakin juttuja mitä tapahtuu meillä jopa siis toimialan sisällä on aika tiukat rajat joskus et terveystalvelut on tätä ja perhepalvelut on tätä... eli sielläkin jopa tällaisesta verkostomaisemmasta ajattelusta ois hyötyä kun on kuitenkin samoja asiakkaita. Semmoista puhetta oon kyllä kuullut muidenkin kuin itseni suusta, että voitaisi vähän näitä luostarinmuureja murtaa.”*

*”Tavallaan se rajojen rikkominen, että uskaltaa lähteä herkemmin muualle seikkailemaan eikä pysy siinä omassa.”*

*”Ennakkoluulottomuus, ei oo enää niin sellainen, että määrättyltä alalta etsii sitä vaan uskaltaa etsiä muualtakin rohkeammin, ehkä se on työkalu. On herännyt, että onhan täällä muitakin ihmisiä kuin vain meidän oma organisaatio, onhan täällä maailma täynnä ihmisiä, jotka tietää asioista.”*

*”Ehkä myös arvioin verkostosilmin joitakin juttuja mitä tapahtuu meillä jopa siis toimialan sisällä on aika tiukat rajat joskus et terveystalvelut on tätä ja perhepalvelut on tätä... eli sielläkin jopa tällaisesta verkostomaisemmasta ajattelusta ois hyötyä kun on kuitenkin samoja asiakkaita.”*

Tässä yhteydessä tuli myös vahvasti esiin viitekehyksessäni mainitsemat heikot siteet. Muistutuksena vielä, että Burt (1992a) kuvaili heikkoja siteitä heterogeeniksi siteiksi ja ajatteli niiden olevan sosiaalisen rakenteen kriittisiä elementtejä, jotka mahdollistavat tiedon kulun muihin sosiaalisiin rakenteisiin ja verkostoihin sekä laajemmalle yhteiskuntaan. Kavanaugh ym. (2005) huomautti, että rikas organisatorinen elämä antaa paljon mahdollisuuksia heikkojen siteiden syntymiselle eri ryhmien välillä. Liittämällä eri yksikköjä yhteen verkostoasetelma mahdollistaa joustavan oppimiskäytännön, joka korvaa vanhat hierarkkiset rakenteet (Tsai 2001).

Työpajatyöskentely oli suurimmalle osalle haastateltavista uudenlainen tapa tehdä työtä ja monien mielestä erittäin toimiva tapa edistää verkostoitumista:

*”Tällainen työpaja väline on otettu ihan erilaisiin käyttäisiin mutta tämä on ollut hirveän hyvä lisäoppi ja lisärakenne ja tuki siihen että niitä työpajoja käytetään ihan tosi paljon. Siinä on se sitouttaminen ja osallistuminen tavallaan kun ihmiselle tulee se motivaatio ja tahtotila saada muutoksia aikaan.”*

Rajojen rikkomista on tapahtunut myös kaupungin rajojen yli, ja yhteistyötä muiden kaupunkien kanssa pidettiin tärkeänä:

*”Kaupungin rajan yli on aivan selkeästi tullut aktiivisuutta enemmän ja halua, on yhteinen halu yhdessä miettiä ja oppia ja ottaa oppia toisesta.”*

*”Minuun päin on oltu yhteydessä kaupungin ulkopuolisilta tahoilta niin nyt mä näen mahdollisuuden, että mä voin yhdistää nykyisen tehtäväni ja tän hankkeen.”*

Kaupunkien rajojen yli menevä verkostoituminen on suuri apu esimerkiksi silloin, jos vanhus muuttaa kaupungista toiseen, mikä on hyvin tavallista etenkin pääkaupunkiseudulla. Asiakkaan asioita on paljon helpompi hoitaa, jos on jo olemassa kontakteja siihen kaupunkiin, mistä asiakas on muuttanut. Tällaistenkin tilanteiden kannalta olisi

tärkeää, että terveydenhuollossa olisi yhteinen järjestelmä, josta asiakkaan tiedot näkee kaupungista riippumatta.

#### 4.1.5 Sosiaalinen pääoma lisäänty

Haastatteluissa nousi esiin useampikin teema, joka viittaa siihen, että haastateltaville on muodostunut sosiaalista pääomaa verkostoituessaan työpajoissa. Näihin kuuluvat muun muassa edellä käsitellyt teemat: yhteydenpidon helpottuminen ja tiedon jakamisen tehostuminen. Teoreettisessa viitekehysessäni esitin, että sosiaalisen pääoman muodostumisen ja tiedon siirron välillä on yhteys. Myös verkoston yhtenäisyys vaikuttaa sosiaalisen pääoman muodostumiseen. Tähän viittaavat taulukossa 2 esiintyvät teemat: ”verkosto syventää yhteistyötä” ja ”sitoutuu kun kokee asian tärkeäksi”. Seuraavat sitaatit liittyvät tähän teemaan:

*”Se on tietämyksen lisäämistä niistä asiakkaista ja siitä työstä. Ja se on arvokas asia minusta, tosi arvokas asia.”*

*”Pääsääntöisesti se on mun mielestä konsultoivaa ja oppimista, kuullaan toisten tapoja ja siitä koitetaan hyödyntää, toiset on ehkä jo tehneet jotakin mitä itte aloittelee tai mitä tahansa.”*

*”Eihän tätä työtä voi tehdä ilman verkostoja. Mitä enempi sitä on ja mitä paremmat niin sitä helpompaa se on itselleen ja asiakkaan kannalta.”*

Sosiaalisen pääoman teema siis liittyy läheisesti edellä käsiteltyyn tiedon siirron tehostumiseen. Työpajalaiset toimivat välittäjinä työpajoissa muodostuneen verkoston ja oman organisaationsa välillä. Kuten Burt (1992a) ja Zubcsek ym. (2008) esittivät, välittäjänä toimiminen nostaa välittäjän sosiaalista pääomaa verkoston sisällä.

Sosiaalisen pääoman konsepti on erityisen tärkeä voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, jotka luottavat paljolti vapaaehtoiseen työvoimaan organisaation mission ja tavoitteiden toteuttamisessa (Weisingera & Black 2006). Teorialuvussa kävi jo ilmi Adlerin ja Kwonin (2002) näkemys, jonka mukaan sosiaalinen pääoma tarvitsee huoltoa kuten fyysinen ja inhimillinen pääoma, mutta toisin kuin rahallinen pääoma. Sosiaaliset siteet pitää ajoittain uudistaa ja vahvistaa tai muuten ne menettävät tehokkuutensa. Sosiaalinen pääoma ei kulu käytössä, vaan ennemminkin vahvistuu, mutta jos sitä ei käytetä, se kuihtuu pois. Työpajoissa verkostoitumisen tuottama sosiaalinen pääoma parantaa koko organisaation elämänlaatua sekä tehostaa yhteisöllisen toiminnan organisointia ja mobilisointia.

## 4.2 Verkostoitumisen haasteet työpajoissa

### 4.2.1 Ajan puute

Ajan puute ja kiire olivat nimenomaan suurimpia huolia työpajoihin osallistuneiden haastateltavien kesken. Seuraavaksi esitän muutamia haastatteluissa esiin nousseita kommentteja:

*”Ja ne (työpajat) vie paljon aikaa. Vaikka miten perustelee, että kun se on tärkeää niin siihen täytyy löytyä aikaa, mutta en tiedä miten sitä pystyisi kehittämään niin, että se ei olisi niin raskas siinä mielessä. Tämä on vähän raskas systeemi.”*

*”Kaikki valittaa kuitenkin kiirettä ja ajanpuutetta, sitä kautta koitan tätä peilata.”*

*”Ei oo enää resursseja. On meillä toiminnanohjaajilla muutakin työtä kuin tätä verkostoituminen, on meille ihan konkreettistakin työtä.”*

*”On sellainen tunne, että tavallaan annetaan ymmärtää, että se oman työn kehittäminen on tärkeitä ja siihen käytetty aika on tärkeitä mut konkreettisesti kuitenkin oletetaan, että sä hoidat ihan normaalisti kaikki hommasi, että jos joku työ jää tekemättä sen takia niin en mä usko, että sitä hirveesti hyväksytään.”*

*”Meillä on useampia verkostomaisesti toimivia hankkeita jossa samat henkilöt ovat mukana niin kaikki ajat menee näihin verkostoihin.”*

Teoriaosiossa todettiin, että laaja verkosto, jossa on paljon kontakteja, voi mahdollistaa sen, että toimija pääsee käsiksi lukuisiin toisiin toimijoihin informaation ja resurssien toivossa, mutta laajasta verkostosta koituvat hyödyt voivat kumoutua verkoston ylläpitämisestä johtuvien suurten kustannusten takia (Mehra ym. 2001). Ihmiset, jotka ovat paljon vuorovaikutuksessa monien muiden ihmisten kanssa

organisaatiossa, ottavat riskin, että heillä loppuu kesken tarvittava aika ja muut resurssit töidensä suorittamiseksi.

Haastatteluaineiston pohjalta on havaittavissa, että resurssipula hankaloittaa verkostoitumista ja tiedon siirtoa. Etenkin työntekijöistä on puutetta, mikä johtaa toimijoiden ylikuormittumiseen ja jatkuvaan kiireeseen. Tämän vuoksi kaikki eivät näe verkostoitumista kovin tärkeänä tai eivät ainakaan pidä sitä prioriteettina, koska ”oikeat” työtkin on ehdittävä tehdä. Joidenkin haastateltavien mielestä työpajat ja verkostoituminen ovat vain turhaa lisätyötä oman työn ohella:

*”Normaalin työn lisäksi tuli yhtäkkiä mukaan tää, että mun pitää myös kehittää tätä toimintaa ja se oli ehkä pikkaisen yllätys kun mä ajattelin, että pitäisi ensiksi saada perusprosessit toimimaan ja kehittää sieltä kautta ja sitten tuleekin ulkopuolelta kaupungin strategiasta tällaisia kehittämistarpeita ja vaatimuksia.”*

Haastatteluissa oli huomattavissa tietynlainen ristiriita, koska toisten mielestä työpajat ja verkostoituminen tuottavat vain ylimääräistä työtä, kun taas toisten mielestä ne kuuluvat työnkuvaan ja ovat sellaisia asioita, jotka olisi pitänyt tehdä muutenkin. Seuraavassa kaksi aiheeseen liittyvää kommenttia, jotka ovat täysin ristiriidassa keskenään:

*”Sit me voidaan tehdä kaikkea kivaa mut meillä ei tarvitse olla asiakkaita ollenkaan, me pystyttäisi työllistää itsemme tässä ihan täysin. Joskus hämärtyy se, että mitä varten tätä tehdään.”*

*”Mä oon koko ajan nähnyt sen, että pitkälti tässä edesautetaan sellaisia asioita, joita ois pitänyt muutenkin tehdä osana sitä omaa, mä koen et se ei oo mikään irrallinen ekstra juttu.”*

Työntekijät pitäisi saada näkemään verkostoitumisen hyödyt ja että loppujen lopuksi verkostoitumisen on tarkoitus auttaa heitä omassa työssään eikä tuoda siihen

lisäkuormitusta. Edellisistä kommenteista voidaan ehkä päätellä, että eri työpajojen välillä on ollut eroja; toiset ovat toimineet paremmin kuin toiset. Työpajatoiminnassa ei ole kunnolla onnistuttu, jos monet ovat vielä sitä mieltä, että niistä on enemmän vaivaa kuin hyötyä. Ongelmana voisi myös olla ihmisten asenteet ja juurtuneisuus byrokraattiseen toimintamalliin. Nopeita muutoksia on vaikea saada aikaiseksi, jos aina ennen on toimittu jollain toisella tavalla. Totuus on se, että verkostoituminen vie aikaa, eikä koko kaupungin kattavaa verkostoa luoda lyhyessä ajassa. Tähän tarvitaan tukea ja kannustusta myös kaupungin taholta, jotta ihmisille annetaan aikaa verkostoitua ja se rakennetaan osaksi työnkuvaa.

#### 4.2.2 Luottamuksen syntyminen hidasta

Luottamuksen syntyminen on työpajoissa hidasta, koska jäsenet edustavat eri ammattiryhmiä, joten luottamuksen ja ymmärryksen rakentuminen on haastavaa ja vie aikaa. Työpajat rikkovat vanhoja rajoja ja yrittävät saada eri alojen ihmiset työskentelemään yhdessä uudella tavalla. Muun muassa seuraavat kaksi sitaattia kuvaavat tilannetta:

*”Mä mietin, että ihan näiden uusien tän myötä tulleiden tuttavuuksien osalta niin se verkoston luottamuksen luominenhan on prosessi, vuosi tai puoli vuotta on siinäkin aika lyhyt.”*

*”Yhteistyötä on tehty iät sun ajat keksitty uus nimi. Niin tota se just tämmönen pakolla syntyminen ei onnistu. [...] Mut olkaa tossa ja verkostoitukaa kamalasti. Se on et häh, just et mä vaikka kuinka kaupunginjohtaja määrää jotakin niin ai että mihin mut on määrätty en koe tätä yhtään mielekkääksi et mitä mun pitäis tässä tehdä ja tietää ja semmonen verkostoituminen ja yhteistyöprosessi on hirveen pitkä että nyt jos tässä on vaan että tämä työryhmä on vuoden niin tota vuosi on hirveen lyhyt aika synnyttääkseen mitään sellaista hirveen pysyvää ja semmoista uutta oikein kunnolla uutta ideoivaa yhteistyötä.”*



Ammattiverkostot ovat usein valikoivia ja niillä on tiettyjä rajoja. Luottamus jäsenten välillä rakentuu ammattitiedon ja ammatillisten kykyjen pohjalta yhdessä yksilön luonneominaisuuksien kanssa. Heikot ammattisiteet sosiaalisissa verkostoissa ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta yksilö on hyvin verkostoitunut ammatillisessa mielessä. (Granovetter 1973; 1985; Steinby 2009, s.56)

Terveydenhuollossa vahvat ammatilliset identiteetit, ihmisten omaama erikoistunut tieto ja statuserot vahvistavat funktionaalisia rajoja, mikä vaikeuttaa suhteiden muodostamista ja kommunikointia yli rajojen. Statuserot lääkäreiden, hoitajien, terapeuttien, sosiaalityöntekijöiden ja muiden välillä aiheuttavat erimielisyyksiä ja eriytymistä, vaikka he kaikki hoitaisivat samaa potilasta. Lisäksi kiire aiheuttaa lisäpainetta hoidonantajien suhteissa. (Hoffer Gittel & Weiss 2004)

Luottamuksen syntyminen edellyttää vahvoja siteitä, ja kuten aiemmin jo totesin, tällä hetkellä verkosto koostuu lähinnä heikoista siteistä. Luottamuksen ja vahvojen siteiden syntyminen vaatii aikaa ja runsasta kanssakäymistä verkoston jäsenten kesken. Tähän ei valitettavasti ole mitään oikotietä tai nopeaa ratkaisua. Luottamuksen syntymistä voidaan kuitenkin edistää jatkamalla työpajoja ja varmistamalla, että niissä on hyvä henki ja kaikki osallistujat kokevat olevansa tasavertaisia, ja että kaikki toimivat yhdessä yhteisen asian eli asiakkaan edun eteen.

### 4.2.3 Byrokratia hankaloittaa verkostoitumista

Byrokraattisuus ja hierarkia kaupunkiorganisaatioissa luovat yhden vaikeimmista haasteista verkostoitumisen kannalta. Vanhusten huollossa verkostojen organisointi ja ohjaus voi olla haastavaa, koska toimijat tulevat usealta eri alalta, joissa voi olla erilaisia käytäntöjä. Tämä oli huomattavissa myös monen haastateltavan kommentteista:

*”Mä puhun nyt tästä verkostotyöskentelystä. En mä tiedä miten hyvin se kaupungin organisaatioon osuu. Kun kaikki pitää just oman toimintansa ja toimialansa puolesta meteliä. Kaupungin organisaatio on kuitenkin aika selkeä laatikko, palkkilaatikko jossa on rajat tolla puolella on noi ja tolla puolella on me. Ja sit kuttullaan ajamaan tällaista yhteistä asiaa yhteisessä verkostossa niin jokainen tuo ja pitää totta kai tärkeenä sitä omaansa.”*

*”Välillä on miettinyt, että onko se tää sosiaali- ja terveysalan yleensä se päätöksenteko niin vaikeeta.”*

*”Minua välillä ahdistaa että nää rivityöntekijät koitti saada isoja pomoja mukaan palaveriin että en sopis vastuut kentällä että voitais toimia kentällä...Ne mitkä oli kivi kengässä niin meillä ei ollut valtuuksia muuttaa, mutta aina mietittiin että seuraavaan kokoontumiseen koitettiin saada ne isommat pomot että ne sopis että meidän olis sitten helpompi toimia niissä puitteissa.”*

*”Sitten huonoa että vellominen, ongelmakohtien eteenpäin vieminen ja toteutus ja ratkaisut ne on organisaatioissa sisällä ja välissä ja kun pitäisi alkaa siirtämään resursseja, panostamaan johonkin ja ehkä toisesta ottamaan resursseja pois, tämä allokointi ja homma siinä vaiheessa pysähtyi. Organisaation sisäinen jähmeys on osittain estänyt sen. [...] Ihmisten mielessä tää verkosto on koko ajan vahvistunut, mutta ei siinä mielessä tuloksia ole kyllä tuottanut. Ehkä enemmän liittyy Espoon*

*sisäiseen päätöksentekoon. Edelleen jauhetaan samoja asioita, kuin ensimmäisissä kokoontumisissa, ehkä joitain pieniä asioita mennyt eteenpäin. Isoissa asioissa ei ole tapahtunut mitään.”*

*”Se verkosto tavallaan loppuu siihen kun se meidän työpaja loppuu, siellä ei ole rakennetta eikä ymmärrystä eikä siellä ole tahtoa eikä siellä ole aikaa eikä siellä ole mitään muutakaan siihen että se työskentely etenisi siitä ydinverkostosta yhtään mihinkään. Se on minusta se meidän ongelma, että toisaalta meidän täytyy opetella se että me kuullaan ja kuunnellaan ja sovitaan yhdessä, mutta se ei vielä istu tähän ympäröivään maailmaan, tähän meidän maailmaan joka on tällainen kuntaorganisaatio, jossa on rajat ja selvät sävelet.”*

Zweibel ym. (2008) mukaan hierarkia terveydenhuoltoalalla on mahdollinen este verkostomaiselle toiminnalle. Palveluiden yhteinen tuotanto tyydyttää asiakkaita, joilla on moninaisia tarpeita, mutta siitä voi myös koitua merkittäviä ongelmia liittyen resurssien jakamiseen, poliittisiin taisteluihin, säännöksiin jne. (Provan & Milward 2001). Hoffer Gittelin ja Weissin (2004) mukaan terveydenhuolto asettaa erityisiä haasteita koordinoinnille. Organisaatioiden identiteetit ja statukset aiheuttavat esteitä verkoston koordinoinnille, koska ne sekä jakavat että luokittelevat organisaatioita. Organisaatioiden väliset rajat puolestaan vahvistuvat tämän johdosta, koska toiset organisaatiot saatetaan nähdä ikään kuin parempina ja hierarkiassa korkeammalla olevina kuin toiset. Verkoston koordinointi vaikeutuu vahvistuneiden rajojen takia. Järjestelmässä luoviminen jää usein potilaiden omille harteille, kun tieto ei kulje eri terveydenhuollon yksiköiden välillä:

*”Miten asiakas liikkuu verkostossa niin ei yhtään ihmettele vaikka asiakas ei tiedä kun mekään ei tiedetä.”*

Kuten missä tahansa organisaatiossa, resurssit ovat rajalliset myös kaupunkiorganisaatiossa. Eniten puutetta on työntekijöistä, rahasta ja ajasta. Haastateltavatkin tiedostivat sen, että resurssien puute aiheuttaa ongelmia:

*”Kun keksitään joku uusi juttu niin sitä meidän pitää sanoa, että mistä me voidaan luopua. Koska me ei voida ottaa aina vaan lisää erilaisia toimintatapoja vaan meidän pitää pystyä sit luopumaan jostain muusta tai joka ei ihan niin hyvin toimi tai sit pitää selkeästi saada ostettua uusi resurssi.”*

Resurssien allokointi voi aiheuttaa eripuraa, kun eri toimijat taistelevat omien tarpeidensa puolesta. Kaupungin pitäisi pyrkiä kokonaistilanteen kannalta parhaaseen ratkaisuun niin, että koordinointi toimii eri organisaatioiden kesken ja asiakas saa parasta mahdollista hoitoa. Eri organisaatioiden pitäisi myös nähdä kokonaiskuva ja unohtaa oman edun tavoittelu; tärkeintä on kuitenkin, että palvelu hoituu asiakkaan kannalta mahdollisimman mutkattomasti. Erään haastateltavan mielestä suurin ongelma työpajoissa ja verkostoitumisessa on rakenteeseen juuttumisessa ja sisällön tuotannon organisoinnissa. Vaikeaksi koettiin myös se, että eri organisaatioiden välillä voidaan tehdä samoja asioita tietämättä toisista juuri mitään. Muun muassa tieto ei aina liiku eri alueidenkaan välillä.

Haastateltavien mielestä verkostomainen toiminta vaatii ihan erilaisia johtamistaitoja kuin perinteisesti:

*”Että eri tahojen kanssa joita ei voi johtaa kun ne kuuluu eri organisaatioihin, ei voi johtaa perinteisesti käskyttämällä sitten me on muutenkin opittu ymmärtämään että osallistamalla ihmiset ja panemalla heidät itse kehittämään omaa työtänsä saadaan parempia tuloksia. Ja sekin edellyttää uudenlaista johtamista. Tässä on kaksi haastetta, uudenlainen työtapa ja uudenlainen johtamistapa.”*

Haastatteluissa oli havaittavissa, että verkostoajattelun ja tulosten tavoittelun välillä on ristiriita, ja osaaminen on myös vähäistä:

*”Jos me todetaan et työryhmä sanoo et ei se onnistu ja se on liian hankalaa että olisi jotain muita ratkaisuja niin se ei palaudu siihen verkostoon tai ei ole vielä palautunut*

*sillä lailla että se verkosto työstäisi sitä. Toisaalta tämä hierarkkinen johtaminen yhdistettynä tähän verkostoon on vaikeata juuri tästä syystä et se ei ota vastaan sitä mitä verkosto tuottaa ja sitten se että onko se liian suuri.”*

*”Siellä on tavallaan niitä ihan konkreettisia asioita mutta se verkosto sinänsä ja se idea et se yhtenäistäisi toimintatapoja niin sitä ei vielä ole. Sehän on siinä ideana, että kun joku tekee jossain jotain niin tavallaan me pystyttäisi hyödyntämään sitä osaamista ja se liikkuisi siinä koko isossa ketjussa ja toisten työ palvelisi kaikkien työtä.”*

Haastateltavien mukaan hyvän verkostoitumisen pitäisi olla sitä, että on helppo ottaa kontaktia ja yhteyttä, ja että siitä poistettaisiin byrokraattisuus. Siihen ei kuitenkaan toistaiseksi ole vielä päästy:

*”Yleensä kuntaorganisaatio on hitaasti lämpenevä, kyllä siihen varmaan aikaa menee ennen kuin nähdään se verkostoituminen osana työtä.”*

Tästä johtuen verkostoitumisen tulisi olla osana organisaation rakenteissa, niin että se nähtäisiin itsestäänselvyytenä eikä ajateltaisi, että se on jotain ”ylimääräistä”:

*”Otettaisi se (verkostoituminen) sinne rakenteisiin ja kehitysohjelmiin, että tää on meillä tapana tehdä näin, se on osa perustehtävää tai työtapaa tai tapa tehdä työtä. Me tarvittaisi tähän lisää resursseja mut mä tiedä, et me ei saada sitä niin meidän täytyy muuttaa meidän työtapaa. Sehän on vaan tapa tehdä, erilainen asennoituminen, ei se oo mikään uusi juttu.*

Monet haastateltavat olivat sitä mieltä, että verkostoituminen ei ole mitään uutta, mutta sitä ei ole osattu kunnolla hyödyntää tällä toimialialalla. Resurssipula on osittain syynä tähänkin; tiedostetaan, että lisää resursseja ei ole saatavilla, joten työtapaa on muutettava. Jos tällainen ajattelumalli, että verkostoituminen vaatii

vain erilaista asennoitumista, saataisiin juurrutettua vanhustenhuollon toimijoille, heidän olisi paljon helpompi työskennellä keskenään ja resurssipulaakin saataisiin helpotettua. Verkostoitumisen on kuitenkin tarkoitus helpottaa ihmisten työtaakkaa, ja tehdä työn teosta sujuvampaa ja tehokkaampaa. On vain opittava näkemään, että verkostoitumisen avulla voidaan murtaa byrokratian muureja, eikä ajatella, että koska toimimme byrokraattisessa organisaatiossa, verkostoituminen ei ole mahdollista.

#### 4.2.4 Sitoutumisen ja motivaation puute

Suuri osa työpajojen jäsenistä ei alun perin ollut tullut työpajoihin omasta halustaan, vaan heidät oli määrätty osallistumaan niihin esimerkiksi esimiesten taholta. Tästä johtuen sitoutuminen ei välttämättä ole kovin korkealla tasolla eivätkä osallistujat ole motivoituneita käymään työpajoissa. Monet haastateltavat kiinnittivät tähän huomiota. Heidän mielestään siinä, miten työpajoihin osallistujat valitaan, olisi vielä huomattavasti parantamisen varaa, koska heidän mielestään ei ole kovin motivoivaa, jos työntekijät vain määrätään osallistumaan työpajoihin ilman, että he itse haluavat olla siellä:

*”Voisin vielä painottaa sitä, että miten nää työpajojen jäsenet valitaan, koska se liittyy hyvin voimakkaasti motivaatiotekijöihin. Että pajojen jäsenet olisi motivoituneita työskentelemään sen asian eteen. Siihen kannattaisi kiinnittää huomiota.”*

*”Kannattaisi myös miettiä, että mikä on sen verkoston tarkoitus, mitä jokainen jäsen itse haluaa siltä verkostolta. Jos mä ajattelen, että mulla on esim. joku tavoite tän työn puolesta saada palvelutuote aikaiseksi, niin silloinhan mä ajattelen niitä verkoston jäseniä sitä kautta. Voi olla, että siellä on joku joka on vaan kutsuttu sinne kertomaan mielipiteitään, siinä voi olla erilainen tavoite, enemmän sellaista sosiaaliskin puolta. Verkoston tavoite ja tarkoitus voi olla erilainen eri verkoston jäsenille riippuen mikä heidän motiivi on siinä.”*

*”Kaupunginjohtaja on nimennyt ihmiset, niin siinä on sitoutumisongelmaa hirmu paljon [...] Sitoutumisen puute näkyy ihan poissaoloina ja voi olla ettei siihen oo nimettykään oikeita ihmisiä, voi olla epämotivoivaa jollekin olla siinä. siinä tehdään sellaisia asioita, että he eivät koe, että heidän pitäisi olla siinä ryhmässä. Se on sellainen pulma, joka on erityisen paljon puhututtanut meitä.”*

*”Pulma on se, että nimitetään tällaisia työryhmiä mihin ihmiset ei välttämättä halua edes.”*

Steinbyn (2009, s.75) mukaan on ongelmallista, että kaikki verkoston jäsenet eivät ole yhtä sitoutuneita verkostoon, varsinkin jos heidät on määrätty osaksi verkostoa esimerkiksi osana heidän työnkuvaansa. Tultuaan verkoston jäseneksi jäsenet voivat omalla aktiivisuudellaan vaikuttaa paikkaansa ja rooliinsa verkostossa. Tämä näkyy myös siinä, että verkostossa on pitkä matka huipulta käytännön työn tekijöiden tasolle ja kaikkien pitäisi ottaa vastuuta asiakkaan edusta:

*”Ajatus et verkosto alkaa tuottaa, tässä organisaatiossa, tässä meidän elämässä se on ihan hirvittävän pitkä pätkä, että johtajasta joka lähtee verkostoa omistamaan tai niin kuin verkoston yhtenä osana ja sitten päädytään sinne missä asiakaspalvelua tehdään, niin että se ihminen joka sitä asiakaspalvelua tekee toimis verkostomaisesti ja ottaisi vastuun ja veisi niitä asioita eteenpäin.”*

Ongelmallista on myös se, että kaikilla osallistujilla ei ole valtuuksia viedä työpaikkojen asioita eteenpäin omassa organisaatiossaan oman asemansa puitteissa eivätkä ylemmät tahot kuuntele heitä. Seuraavista sitaateista ilmenee, kuinka haastattelutavat kuvailivat tilannetta:

*”Ylimmät päättäjät pitäisi olla aina mukana, että ne tajuais mistä me puhutaan ja missä on ongelmat.”*

*”Musta on vaikeus se, että meillä on niitä jotka toimii just siellä palvelupinnassa ja sit on meitä, jotka on otettu jostain toisesta organisaatiosta sen organisaation asiantuntijana myös tuomaan sitä omaa näkemystä. Mä koen, että se on aika kova vaatimus, siis eihän nää työpajat vielä mitään mut se kaikki mitä pitäisi siinä välillä tehdä ja työstää, se on mun mielestä älyttömän haasteellista ja sit se ajan käyttö, miten sitä käyttää kun siinä omassa on jo niin paljon.”*

Haastatteluissa ilmeni myös, että monet työpajoissa kävijät ovat sitä mieltä, että työpajatoiminta ja verkostoituminen eivät ole osa heidän organisaationsa ”ydin-toimintaa”, ja siksi ne nähtiin turhina. Jotkut haastateltavat myös kommentoivat, ettei heidän mielestään tällainen ”verkostoituminen verkostoitumisen vuoksi” ole järkevää eikä tarpeellista:

*”Ennen oltiin yhteydessä kun oli tarvetta ja sitten verkostoiduttiin. Nykyään ihmiset verkostoituu verkostoitumisen vuoksi, mitä minä en pidä mielekkäänä jos pitää varalta verkostoitua.”*

*”Ennen oli asiat ja sitten löydettiin ihmiset. Nyt toisinpäin, että ihmiset miettii, että mitä me voitais tehdä yhdessä. Onko tää järkevää resurssointia? Mä en ole niin innokas verkostoitumaan verkostoitumisen vuoksi.”*

Ihmisten työhyvinvointiin vaikuttaa osallistuminen ja vaikutusmahdollisuudet. Haastateltavat miettivät, miten löytää ideaalitila toimia verkostossa, jotta asiat oikeasti menisivät eteenpäin ja toiminta olisi osallistavaa ja asiakkaan asiat hoituisivat. Verkostolle täytyy löytää selkeä tavoite. Seuraavat kommentit edustavat kahta eri näkökantaa asiaan:

*”Sinänsä hirveen hyvä kun ryhmän jäsenet on tasa-arvoisia ja tärkeintä on oma ammattiosaaminen ja näkemys siihen asiaan.”*



*”Jos verkostot ei ole tuottanut sitä, että ihmiset ovat oikeilla paikoilla, että he kokevat hyvää oloa, taloudellisilla paikoilla, me tehdään suurta tuhlausta, niin verkostot ei ole tuottanut konkretiaa.”*

Tähän liittyy läheisesti jonkin konkreettisen aikaan saaminen. Se, että ei saada mitään konkreettista aikaiseksi, aiheuttaa motivaation puutetta. Tämä kävi ilmi useista kommentteista:

*”Alkaa tuskastua kun ei tule tuloksia ei päästä konkretiaan ja asiat alkaisi parantua.”*

*”Tavallaan ne tulokset pitää olla konkreettisia ei periaatteellisia. Arkeen konkreettista. Monesti jäädään pilvilinnoihin niitä toiminnan malleja ja käytäntöjä.”*

*”Konkretiaa olisi se, että ikääntyneen ihmisen äkillisesti tarvitsema hoito sujuisi hyvin.”*

*”Nää (työpajat) jämähti yhdessä vaiheessa kun tultiin siihen, että kuka tekee varsinaisen työn ja oltiin jo siinä pisteessä että jatketaanko tätä ollenkaan.”*

*”Välillä joissakin työpajoissa alkoi tuntua vähän ajan päästä, että homma junnasi paikoillaan. Rupesi tuntumaan, että mieluummin olisi töissä ja tekisi ihan oikeita töitä kun istuu siellä työpajassa.”*

Erään haastateltavan mielestä konkretiaa olisi se, että palvelu olisi potilaalle helpompaa ja parempaa:

*”Konkretia on varmaan sitä että reitti suorenisi että tarvittaessa pääsisi sinne oikeaan hoitopaikkaan eikä tarvitsisi kiertää terveysaseman kautta.”*

Sitoutumisen puute näkyy myös siten, että kaikki työntekijät eivät ole valmiita jakamaan omaa osaamistaan ja auttamaan muita:

*”Jotkut ihmiset toimii sen oman osaamisensa vartijoina eikä ole valmiita antamaan mitään, kun ite on tottunut ja valmis jakamaan kaiken osaamisen ja se on ryöstettävissä. Mä voin kertoa kaikki jos siitä on jollekin hyötyä, mutta oletan samalla toivoo sitä toisinkin päin että ihmiset kertoo ja antaa mullekin.”*

*”Mun on tehtävä duunit, mä en oo saanut pajalaisia siihen, että hekin voisivat ottaa vastuuta pajatyöskentelyn etenemiseksi.”*

Verkostoituminen vaatii opettelua ja siihen täytyy sitoutua, mutta osa haastatellevista oli sitä mieltä, että ymmärrys ei ole vielä riittävällä tasolla, ja että itsekkäällä ajattelulla voidaan jopa huonontaa asiakkaan asemaa:

*”Se ymmärrys ja ajatus ei ole ollenkaan vahvalla pohjalla vaikka yhteistyötä on halettu tehdä mutta tämä työskentely vaatii opettelua.”*

*”Jos verkostoajattelu on sitä, että pitäisi osata ajatella vähän sitä omaa nenää pidemmälle että mitä ihmettä se voikaan aiheuttaa muualla tämän asiakkaan palvelussa.”*

Tässä alaluvussa olen osoittanut, että sitoutumisen ja motivaation puutteeseen vaikuttavat monet eri tekijät. Näihin tekijöihin pitäisi pyrkiä vaikuttamaan työpajoissa, jotta verkostoituminen nähtäisiin tärkeänä ja olisi motivoivaa. Ihan ensiksi pitäisi varmistaa, että työpajoihin on valittu oikeat henkilöt ja he haluavat olla siellä. Toinen kriittinen tekijä olisi motivoida työpajalaisia riittävästi ja varmistaa, että työpajoilla todella saadaan jotain konkreettista aikaiseksi, jottei työ mene hukkaan ja erään haastateltavan sanoin ”mappiin Ö”. Konkreettisen aikaan saaminen on kuitenkin haastavaa, eikä se tapahdu nopeasti. Haastatteluissa oli selkeästi huomattavissa, että osa työpajalaisista olivat malttamattomia, ja että he halusivat nimenomaan saavuttaa nopeita tuloksia ja muutoksia. Nämä ihmiset pitäisi saada ymmärtämään, että verkostomainen työskentely, verkostojen luominen ja niistä saatavat hyödyt vaativat pitkäjänteisyyttä ja

kauaskatseisuutta. Monen työpajalaisen verkosto-osaamisessa on siis vielä kehittämisen varaa (vrt. alaongelma 2. ”Kuinka oma verkosto-osaaminen on kehittynyt työpaikojen myötä?”). Työpajoissa olisi kuitenkin hyvä kiinnittää huomiota siihen, että varmistetaan, ettei turhaa työtä tehdä, ja että jo tehtävänantovaiheessa on mietitty loppuun asti, mitä milläkin tehtävällä on tarkoitus saavuttaa ja millä aikajänteellä. Tällä tavalla konkretian puutteesta aiheutuva turhautuneisuus voitaisiin ainakin osittain välttää.

#### 4.2.5 Henkilökunnan vaihtuvuus

Joidenkin haastateltavien huolena oli henkilökunnan korkea vaihtuvuus ja liikkuvuus kaupungin sisällä, mikä vaikuttaa negatiivisesti verkoston yhtenäisyyteen ja tiedon siirtoon, jotka ovat keskeisiä osia teoreettisessa viitekehyksessäni. Seuraavat kommentit kuvaavat ongelmaa:

*”Se on meidän kaikissa toiminnoissa suuri ongelma että ihmiset vaihtuu koko ajan infon ja konsultoinnin tarve on ääretön ja kun saa kerrottua niin se ihminen häviää, motivaatiota syövä asia.”*

*”Mutta mä kärsin tänä syksynä vähän siitä, että mulla on vaihtumassa pajan jäseniä, jäseniä on jäämässä pois ja mä en tahdo saada siihen tilalle oikein ketään.”*

*”Ja sit tää Vantaan nykyinen systeemi kun muutospyörä pyörii niin vinhaa vauhtia. Ihmiset siirtyy ja ketä ne yleensä onkin siinä verkostossa. Mulla on ainakin, mä tunnistan, että tää tuttuus menee tosi herkästi... Mut henkilöt vaihtuu ne menee eri pisteisiin ja sit ne vaihtaa niitä pisteitä, et koko työpaikka muuttuu. Kun mulle tulee asiakas sinne pöllähtää, et apua missä se on... kun tämmöistä ihmistä hakee, mä teen hirveen työn, et ”missä sä nykyään istut” etten mä pompota sitä asiakasta. Musta tää on ihan hirveen vaikea hallita tänä päivänä. Tärkeää, että sitä viestiä tulee, mut sillä hetkellä kun se viesti tulee sä et tarvitse sitä ja se unohuu.”*

*”Resurssi mikä pitäisi satsata tällaiseen verkostotyöhön pitäisi tulla niiltä ihmisiltä jotka on siinä verkostossa tekemässä sitä työtä. Verkostoituminen pitäisi olla sisäänrakennettuna toimintamalleissa ja rakenteissa eikä yksittäisissä työntekijöissä (jotka vaihtuu).”*

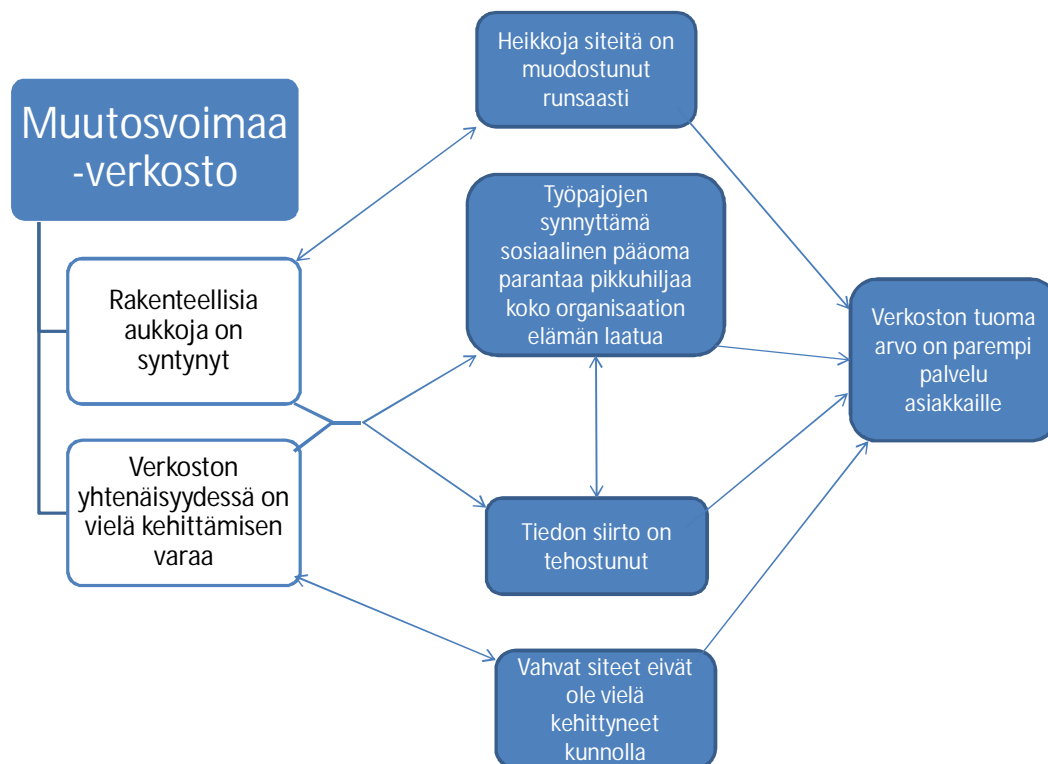
Teorialuvussa esittelin yhden verkoston pääominaisuuksista, joka oli toistuva ja kestävä vaihtosuhde verkoston jäsenten kesken. Yleensä yritysverkostot ovat aika vakaita, mutta henkilökunnan korkea vaihtuvuus voi haitata tiedon siirtoa, koska organisatorinen oppiminen riippuu ainakin osittain yksilöiden muistista ja oppimiskyvystä. Verkostosta lähtevät yksilöt vievät mukanaan tietoa, joka voi olla kriittistä organisaation menestykselle. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa yritysten väliseen tiedon jakamiseen, joka usein tapahtuu virallisesti tai epävirallisesti yksilötasolla. (Inkpen & Tsang 2005)

Henkilökunnan korkea vaihtuvuus vaikuttaa negatiivisesti lähes kaikkiin viitekehysessäni (ks. kuvio 1) esittämiini tekijöihin. Etenkin verkoston yhtenäisyys kärsii, kun verkostosta lähtee jäseniä pois, samoin vahvojen siteiden rakentuminen. Myös tiedon siirto vaikeutuu, kun yhtäkkiä vastassa ei olekaan enää se sama tuttu ihminen. Nämä kaikki tekijät osaltaan syövät sosiaalista pääomaa ja vähentävät verkoston arvoa. Toisaalta, jos verkostoon tulee uusia ihmisiä henkilökunnan vaihtuvuuden myötä, on mahdollista rakentaa uusia heikkoja siteitä toimijoiden kesken ja siten saada tuoretta tietoa sekä synnyttää uusia rakenteellisia aukkoja, jotka puolestaan kasvattavat verkoston tuomaa arvoa. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että henkilökunnan vaihtuvuus tapahtuu sujuvasti: se joka lähtee, informoi riittävästi tilalleen tulevaa työntekijää ja saa hänet osallistumaan verkoston toimintaan. Työhön, organisaatioon ja asiakkaisiin liittyvä tieto pitäisi siis olla rakenteissa eikä ihmisissä, jotka voivat viedä tiedon mennessään ilman, että se on enää muiden saatavilla. Silloin henkilökunnan vaihtuvuus ei hankaloittaisi organisaation toimintaa ja asiakkaiden palvelua niin paljoa. Tässäkin koko terveydenhuoltoalan yhteinen järjestelmä asiakkaiden tiedoista auttaisi huomattavasti.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitteenani tässä tutkimuksessa oli selvittää verkostoitumisen hyötyjä ja haasteita vanhusten sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteleville toimijoille järjestetyissä työpajoissa Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hankkeessa. Hanketta ja tutkielmaa varten tehdyissä ryhmähaastatteluissa tutkittiin, miten työpajoihin osallistuneet näkivät verkostojen ja niiden toimivuuden kehittyneen, miten he kokivat oman verkosto-osaamisensa kehittyneen sekä minkälaisia hyötyjä ja haasteita työpajoissa verkostoituminen on tuonut mukanaan.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tutkin verkostoja sekä verkostonäkökulmasta että suhdenäkökulmasta ja loin tutkielmalleni teoreettisen viitekehyksen, jossa käsittelin tutkielmani keskeisimpiä teemoja. Nämä teemat olivat rakenteelliset aukot ja verkoston yhtenäisyys, heikot ja vahvat sosiaaliset siteet sekä tiedon siirto ja sosiaalinen pääoma. Analyysini vahvistaa tutkielmani teoreettista viitekehystä, koska haastatteluissa nousi esiin monia teemoja, jotka liittyvät läheisesti rakentamaani viitekehykseen. Seuraavaksi esitän empiirisiin aineiston analyysin perusteella täydennetyn viitekehyksen kuviossa 5, jonka jälkeen kertaan tutkielmani pää-tutkimustulokset.



Kuvio 5. Täydennetty viitekehys.

Täydennetyssä viitekehyksessä (kuvio 5) ilmenee, kuinka teorialuvussa nostamani teemat näkyvät Muutosvoimaa –verkostossa, ja kuinka nämä eri tekijät ovat kehittyneet hankkeen aikana.

Analyysin avulla oli selkeästi havaittavissa, että työpajoihin osallistujat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään; verkostoitumisesta innostuneisiin ja muutosvastarintaisiin. Verkostoitumisesta innostuneet näkevät verkostoitumisesta koituvat hyödyt mittavina, ja he saavat verkostosta apua omaan työhönsä. He mainitsivat muun muassa, että he ovat tutustuneet moniin uusiin ihmisiin, joista on ollut heille apua päivittäisessä työnteossa, ja että tiedon siirto on tehostunut huomattavasti, ja että he hahmottavat nykyään paremmin koko vanhustenhuollon organisaatiora-

kenteen ja työkentän. Suuri osa tästä joukosta näkee verkostoitumisen kiinteänä osana omaa työnkuvaansa. Muutosvastarintaiset puolestaan kokevat verkostoitumisen haasteelliseksi, ja heidän mielestään siitä on jopa enemmän haittaa kuin hyötyä heidän omassa työssään, koska verkostoituminen vie aikaa, ja tämä aika on pois ”varsinaiselta” työnteolta. Monet muutosvastarintaisten joukkoon kuuluvat oli määrätty osallistumaan työpajoihin esimerkiksi esimiestensä taholta ilman, että he itse olisivat halunneet osallistua työpajoihin, eivätkä he täten olleet motivoituneita ja sitoutuneita verkostoitumaan.

Verkostoitumisen keskeiset hyödyt olivat: 1) Työpajalaisilla on enemmän resursseja (mm. tietoa) saatavilla sosiaalisen verkoston laajentumisen myötä. 2) Asiakas saa parempaa palvelua. 3) Uusille aloille verkostoituminen on synnyttänyt heikkoja siteitä ja rakenteellisia aukkoja. 4) Työpajoissa verkostoitumisen tuottama sosiaalinen pääoma parantaa koko organisaation elämän laatua sekä tehostaa yhteisöllisen toiminnan organisointia. 5) Verkostoituminen murtaa byrokratiaa. 6) Kaupungin rajan yli on enemmän aktiivisuutta, ja halu yhdessä mieltä ja ottaa oppia toisesta.

Haastateltavien oma verkosto-osaaminen oli kehittynyt työpajojen myötä muun muassa siten, että työpajat olivat laajentaneet tuntemusta ja ymmärrystä työkentästä, koko organisaatiosta ja siellä toimivista ihmisistä sekä tuonut enemmän vastuunottoa omasta työstä ja asiakkaista. Verkostoituminen uusien ihmisten kanssa on nykyään myös helpompaa, koska työpajat ovat tuoneet rohkeutta.

Seuraavassa vielä keskeisimmät verkostoitumisen mukanaan tuomat haasteet: 1) Verkostoituminen sopii huonosti byrokraattiseen organisaatioon, koska verkostoituminen vaatii joustavuutta. 2) Verkostoituminen vie paljon aikaa ja vanhustenhuollossa on jo valmiiksi kiire ja resurssipula. 3) Työpajojen päällekkäisyys nähtiin ongelmallisena, koska siitä johtuen työpajoissa tehdään osittain samoja asioita. 4) Miten työpajoihin tulisi valita jäsenet, että he olisivat motivoituneita verkostoitumaan. 5) Kuinka luoda tiivis verkosto, koska se edellyttää luottamusta ja luot-

tamus syntyy hitaasti. 6) Verkostomaisen toiminnan pitäisi olla sisäänrakennettuna organisaatioon, ettei se perustuisi pelkästään siihen, että ihmiset tuntevat toisensa.

Verkostoitumista voidaan edistää muun muassa varmistamalla, että kaikki ovat motivoituneita, eli että työpajoihin on valittu oikeat ihmiset; varmistamalla, että kaikki työntekijät nähdään tasavertaisina hierarkkisesta asemasta riippumatta sekä vähentämällä byrokraattisuutta.

Tutkimustuloksissa oli siis havaittavissa ristiriitaisuuksiakin. Muun muassa se, että kaupunkiorganisaation byrokratia hankaloittaa verkostoitumista, mutta toisaalta verkostoituminen murtaa byrokratiaa. Yhdessä tutkielmani keskeisimmistä teemoista eli tiedon siirron muuttumisessa verkostoissa oli myös ristiriitaisuutta. Tutkimustulokset osoittavat, että verkostoituminen on auttanut ihmisiä levittämään tietoa helpommin ja laajemmalle, minkä ansiosta he pystyvät vastaamaan työnsä tuomiin haasteisiin paremmin. Verkostosta saa myös epävirallisten kanavien kautta hyödyllistä tietoa, jota verkoston ulkopuolella olevat ihmiset eivät saavuta. Ihmisille on siis muodostunut arvokkaita heikkoja siteitä työpajoissa. Verkoston rajat ovat kuitenkin monien haastateltavien mielestä hieman epäselvät ja sen vuoksi kommunikointi ei vielä ole parhaalla mahdollisella tasolla, koska työpajojen kautta syntyneessä verkostossa on tällä hetkellä ehkä enemmän heikkoja kuin vahvoja siteitä. Tämä ristiriita johtunee siitä, että verkosto ei ole vielä tasapainossa, koska se ei ole ollut toiminnassa niin kauan, että vahvoja siteitä olisi ehtinyt kunnolla kehittyä.

Tutkimustulosteni perusteella voidaan sanoa, että työpajat ovat melko hyvä keino edistää verkostoitumista, mutta ne voisivat toimia vieläkin paremmin. Jatkotutkimuksen aiheita voisivat olla kuinka vanhustenhuollon henkilöstö saataisiin motivoitua paremmin verkostoitumaan ja miten työpajojen anti saataisiin siirrettyä helpommin ja tehokkaammin jokapäiväiseen työhön.



## Lähdeluettelo

Adler, Paul S. & Kwon, Seok-Woo (2002). Social Capital: Prospect for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

Anderson, Marc H. (2008). Social network and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of managers' information gathering behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 51-78.

Agranoff, Robert & McGuire, Michael (2001). Big Questions in Public Network Management Research, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 3, 295-326

Austin, John R. (2000). Knowing what and whom other people know: Linking transactive memory with external connections in organizational groups. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, OB:F1.

Balkundi, Prasad & Kilduff, Martin (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 941-961.

Borgatti, Stephen; Foster, Pacey (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1031.

Bourdieu, Pierre (1986). The forms of capital. Teoksessa *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Richardson, John (toim.). New York: Greenwood Press.

Bozionelos, Nikos (2003). Intra-organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 41-66.

Brass, Daniel (1984). Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. *Administrative Science Quarterly*, Dec84, 29(4), 518-539.

Burger, Martijn. & Buskens, Vincent (2009). Social context and network formation: An experimental study. *Social Networks*, 31, 63-75.

Burt, Ronald. (1992a). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, Massachusetts & London, England: Harvard University Press.

Burt, Ronald. (1992b). "The Social Structure of Competition". Teoksessa Nohris, N. & Eccles, R. (toim.) *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Burt, Ronald (2005). *Brokerage and closure: an introduction to social capital*. New York: Oxford University Press, Inc.

Carrasco, Juan-Antonio & Miller, Eric J. (2009). The social dimension in action: A multilevel, personal networks model of social activity between individuals. *Transportation Research Part A*, 46, 90-104.

Carroll, Glenn R. & Teo, Albert C. (1996). On the social networks of managers. *Academy of Management Journal*, 39(2), 421-440.

Chamlee-Wright, Emily & Myers Justus A. (2008). Discovery and social learning in non-priced environments: An Austrian view of social network theory. *Review Austrian Economics*, 21, 151-166.

Chow, Wing S. & Chan, Lai Sheung (2008). Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. *Information & Management*, 45, 458-465.

Coleman, James (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Coleman, James (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Cummings, Jonathon N. (2001). Work groups and knowledge sharing in a global organization. *Academy of Management Proceedings*, OB:D1.

Cross, Rob & Cummings, Jonathon N. (2004). Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge-Intensive Work. *Academy of Management Journal*, 47(6), 928-937.

Cross, Rob; Laseter, Tim; Parker, Andrew & Velasquez, Guillermo (2006). Using Social Network Analysis to Improve Communities of Practice. *California Management Review*, 49(1), 32-60.

Doz, Yves; Santos, José & Williamson, Peter (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press: Boston, MA.

Easterby-Smith, Mark; Lyles, Marjorie A. & Tsang, Eric W. K. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies* 45(4), 677-690.

Eskola & Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fattore, Giovanni; Frosini, Francesca; Salvatore, Domenico & Tozzi, Valeria (2009). Social network analysis in primary care: The impact of interactions on prescribing behaviour. *Health Policy*, 92, 141-148.

Flap Henk (1991). Social capital in the reproduction of inequality. *Comparative Sociology of Family, Health and Education* 20: 6179-6202.

Flap, Henk & Völker, Beate (2001). Goal specific social capital and job satisfaction. Effects of different types of networks on instrumental and social aspects of work. *Social Networks*, 23, 297-320.

Fombrun, Charles (1982). Strategies for Network Research in Organizations, *Academy of Management Review*, 7(2), 280-291.

Friedkin, Noah (1993). Structural bases of interpersonal influence in groups: A longitudinal case study. *American Sociological Review*, 58(6), 861-861.

Fukuyama, Francis (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamilton.

Gabbay, Shaul & Leenders, Roger (2001). "Social capital of organizations: From social structure to the management of corporate social capital". Teok-sessa Gabbay, Shaul & Leenders, Roger (toim.), *Research in the Sociology of Organizations*, 18, 1-20. Oxford: JAI Press.

Gargiulo, Martin & Benassi, Mario (2000). Trapped In Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. *Organization Science*, 11(2), 183-196.

Gersick, Connie; Dutton, Jane & Bartunek, Jean (2000). Learning from Academia: The Importance of Relationships in Professional Life. *Academy of Management Journal*, 43, 1026-1044.

Gilsing, Victor & Nooteboom, Bart (2005). Density and strength of ties in innovation networks: an analysis of multimedia and biotechnology *European Management Review*, 2(3), 179-197.

Guarido Filho, Edson R.; Machado-da-Silva, Clóvis L. & Concalves, Sandro A. (2009). Organizational Institutionalism in the Academic Field in Brazil: Social Dynamics and Networks. *Brazilian Administrative Review*, Oct./Dec., 299-315.

Gulati, Ranjay & Gargiulo, Martin (1999). Where do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.

Gupta, Anil & Govindarajan, Vijay (2000). Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, Fall Issue, 71-75.

Granovetter, Mark (1973). The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Granovetter, Mark (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Granovetter, Mark (1995). Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy. *Industrial & Corporate Change*, 4(1), 93-130.

Granovetter, Mark (2005). The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.

Handley, Karen; Sturdy, Andrew; Fincham, Robin & Clark, Timothy (2006). Within and Beyond Communities of Practice: Making Sense of Learning Through Participation, Identity and Practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 641-653.

Hansen, Morten (1999). The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.

Higgins, Monica & Kram, Kathy (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-289.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2009). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoffer Gittel, Jody & Weiss, Leigh (2004). Coordination Networks Within and Across Organizations: A Multi-level Framework. *Journal of Management Studies*, 41(1), 127-153.

Huber, George (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.

Ibarra, Hermina (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56-86.

Inkpen, Andrew C. & Tsang, Eric W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.

Jack, Sarah L. (2005). The Role, Use and Activation of Strong and Weak Network Ties: A Qualitative Analysis. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1233-1259.

Jackson, Mathew (2006). "The economics of social networks". Teoksessa Blundell, R., Newey, W.K. & Persson, T., (toim.), *Advances in Economics and Econometrics, Theory and Applications: Ninth World Congress of the Econometric Society, vol. I*, 1–56. Cambridge: Cambridge University Press,.

Jackson, Mathew (2008). *Social and economic networks*. Princeton and Oxford: Princeton University Press.

Kavanaugh, Andrea L.; Reese, Debbie Denise; Carrol, John M. & Rosson, Mary Beth (2005). Weak Ties in Networked Communities. *The Information Society*, 21, 119-131.

Kickert, W. J. M. & Koppenjan, J. F. M. (1997), "Public Management and Network Management: An Overview". Teoksessa *Managing Complex Networks: Strategies for the Public Sector*, Kickert, Walter J. M., Klijn, E. & Koppenjan, Joop F. M. (toim.), London: Sage Publications, 33-61.

Klijn, E., Koppenjan, J. & Termeer, K. 1995, Managing Networks in the Public Sector: A Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks, *Public Administration*, 73(3), 427-454.

Kijkuit, Bob & van den Ende, Jan (2007). The Organizational Life of an Idea: Integrating Social Network, Creativity and Decision-Making Perspectives. *Journal of Management Studies*, 44(6), 863-882.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Kotter, John (1982). *The general managers*. New York: The Free Press.

- Kram, Kathy & Isabella, Lynn (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132.
- Lahti, Ryan K.; Darr, Eric D. & Krebs Valdis E. (2002). Developing the Productivity of a Dynamic Workforce: The Impact of Informal Knowledge Transfer. *Journal of Organizational Excellence*, Spring, 13-21.
- Levin, Daniel Z.; Cross, Rob & Abrams, Lisa C. (2002). The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, MOC:D1.
- Lin, Nan; Ensel, Walter & Vaughn, John (1981). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. *American Sociological Review*, 46(4), 393-405.
- March, James (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1), 71-87.
- McGuire, Micheal (2006), Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66 (Special issue), 33-43.
- McEvily, Bill & Zaheer, Akbar (1999). Bridging Ties: A Source of Firm Heterogeneity in Competitive Capabilities. *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- Mehra, Ajay; Kilduff, Martin & Brass, Daniel J. (2001). The Social Networks of High and Low Self-monitors: Implications for Workplace Performance. *Administrative Science Quarterly*, 46, 121-146.
- Moisander, Johanna & Valtonen, Anu (2006) *Qualitative marketing research. A Cultural Approach*. London: Sage Publication.

Mu, Jifeng; Peng, Gang & Love, Edwin (2008). Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 86-100.

Möller, Kristian, Rajala, Arto & Svahn, Senja (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonluonti*. Teknologiateollisuus, Tampere: Tammer-Paino Oy.

Möller, Kristian & Svahn, Senja (2005). "Managing in emergence: Capabilities for influencing the birth of new business fields", *Research in Competence-Based Management, Issue 1: The Marketing Process in Organizational Competence*. Sanchez, R. & Freiling, J. (toim.) Julkaisija: Elsevier Science.

Möller, Kristian & Svahn, Senja (2006). Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets. *Journal of Management Studies*, 43(5), 985-1007.

Möller, Kristian (2008). ActiveNet 2 – Verkostojohtaminen ikääntyneiden hyvinvointipalvelujen tuotanto- ja innovaatioverkostoissa. Hankesuunnitelma 2008 – 2010.

Möller, Kristian; Järvensivu, Timo; Nykänen, Katri & Karttinen, Anna (2008). *Active-hankkeen verkostoitumistyöpajat*, PowerPoint esitys.

Nahapiet, Janine & Ghoshal, Sumantra (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Newton, Kenneth (1997). Social capital and democracy. *American Behavioral Scientist*, 40(5), 575-586.

Nohria, Nitin (1992). "Information and search in the creation of new business ventures". Teoksessa Nohria, Nitin & Eccles, Robert (toim). *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston MA : Harvard Business School Press, 240-261.



- Obstfeld, David (2002). Knowledge Creation, Social Networks and Innovation: An Integrative Study. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, pH1-H6.
- Perry-Smith, Jill & Shalley, Christina (2003). The social side of creativity. A static and dynamic social network perspective. *Academy of Management Review*, 28(1), 89-106.
- Pfeffer, Jeffrey & Salancik, Gerald (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Podolny, Joel & Baron, James (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673-693.
- Podolny, Joel & Page, Karen (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 57-76.
- Portes, Alejandro (1998). Social Capital: Its Origins and Application in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Powell, Walter; White, Douglas; Koput, Kenneth & Owen-Smith, Jason. (2005). Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Inter-organizational Collaboration in the Life Sciences, *American Journal of Sociology*, 110(4), 1132-1206.
- Provan, Keith G. & Milward, H. Brinton (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.
- Putnam, Robert (1993). The prosperous community: social capital and public life. *American prospect*, 13, 35-42.
- Putnam, Robert (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.

- Quatman, Catherine & Chelladurai, Packianathan (2008). Social Network Theory and Analysis: A Complementary Lens for Inquiry. *Journal of Sport Management*, 22, 338-360.
- Reagans, Ray & McEvily, Bill (2003), Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. *Administrative Science Quarterly*, 48, 240-267.
- Roberts, Joanne (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, 43(3), 623-639.
- Salancik, Gerald R. (1995). Wanted: A Good Network Theory of Organization. *Administrative Science Quarterly*, 40, 345-349.
- Scott, John (2001). *Social Network Analysis: A handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Scott, John (2006). *Social Network Analysis*. Sage Publications, London.
- Sigh, Jasjit (2005). Collaborative Networks as Determinants of Knowledge Diffusion Patterns. *Management Science*, 51(5), 756-770.
- Smith, Melvin L. (2006). Social capital and intentional change. Exploring the role of social networks on individual change efforts. *Journal of Management Development*, 25(7), 718-731.
- Sparrowe, Raymond T.; Liden, Sandy J. & Kraimer, Maria L. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. *Academy of Management Journal*, 44(2): 316-325.
- Steinby, Camilla (2009). *Multidimensionality of actors in business networks*. Hanken School of Economics. Helsinki: Edita Prima Ltd.
- Stevenson, William B. & Gilly Mary C. (1991). Information processing and problem solving: the migration of problems through formal positions and networks of ties. *Academy of Management Journal*, 34(4), 918-928.

- Tsai, Wenpin (2001). Knowledge Transfer in Organizational Networks: Effects of Network position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Uzzi, Brian (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-506.
- Van Wijk, Raymond & Lyles, Marjorie (2008). Social capital, knowledge transfer and performance: meta-analytic evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Walker, Gordon; Kogut, Bruce & Shan, Wujian (1997). Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network. *Organization Science*, 8(2), 109-125.
- Wasserman, Stanley & Faust, Katherine (1994). *Social network analysis: methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisingera, Judith Y. & Black, Janice A. (2006). Strategic Resources and Social Capital. *The Irish Journal of Management*, 145-170.
- White, Leroy (2002). Connection Matters: Exploring the Implications of Social Capital and Social Networks for Social Policy. *Systems Research and Behavioral Science*, 19, 255-269.
- Williams, Bernard (1988). "Formal structures and social reality". Teoksessa Gambetta, D (toim.) *Trust: making and breaking cooperative relations*, 3-13. Oxford: Basil Blackwell.
- Zhang, Shiwu & Liu, Jiming (2007). Autonomy-oriented social networks modeling: discovering the dynamics of emergent structure and performance. *International Journal of Pattern Recognition and Artificial Intelligence*, 21(4), 611-638.

Zubcsek, Peter P.; Chowdhury, Imran & Katona Zsolt (2008). *Information Communities: The Network Structure of Communication*. INSEAD working paper, October 14, 2008.

Zweibel, Ellen B.; Goldstein, Rose; Manwaring, John A. & Marks, Meredith B. (2008). What Sticks: How Medical Residents and Academic Health Care Faculty Transfer Conflict Resolution Training from the Workshop to the Workplace. *Conflict Resolution Quarterly*, 25(3), 321-350.

Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen -hankkeen projektisuunnitelma (2008).

## **Liitteet**

### ***Liite 1: Haastattelukysymykset***

#### **Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen –hanke**

##### **Arviointihaastattelut**

##### **Mikä on haastattelujen tarkoitus?**

Haastattelututkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten työpajoihin osallistuneet näkevät verkostojen ja niiden toimivuuden kehittyneen sekä miten he kokevat oman verkosto-osaamisensa kehittyneen. Lisäksi haastattelujen avulla selvitetään osallistujien kokemuksia työpajojen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä.

##### **Mihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia?**

- Miten verkostot ovat kehittyneet
- Miten verkostojen toimivuus on kehittynyt
- Kuinka kommunikointi verkostossa on muuttunut
- Miten verkoston sisäinen luottamuksen ja sitoutumisen aste on kehittynyt
- Kuinka oma verkosto-osaaminen on kehittynyt
- Mitä hyötyä verkostoitumisesta on ollut
- Mitä hyötyä työpajoista on ollut
- Miten onnistuneita tai epäonnistuneita työpajat ovat olleet

##### **Minkälaisia haastatteluja?**

- Fokusryhmähaastattelut kunkin osahankkeen/verkoston sisällä
  - Yksi fokusryhmää per osahanke/verkosto
  - 3-6 henkilöä per fokusryhmä
  - Yhteensä 10 haastattelua
- Haastattelu-aika noin 1-2 tuntia per fokusryhmä

##### **Aineiston analysointi?**

- Teemoittelu tutkimuskysymyksittäin
- Analysointi sen mukaan, mitä asioita aineistosta nousee

##### **Haastattelurunko:**

- A) Kokemukset työpajoista
- B) Vaikutukset toimintatapoihin
- C) Vaikutukset työyhteisöön
- D) Vaikutukset verkostoihin ja verkostoitumistapoihin
- E) Vapaa sana

**Apukysymyksiä: Näitä asioita keskustelussa pitäisi tulla esille**

**A Narratiivit työpajoista yleensä:**

1. Millaisia kokemuksia sinulla on työpajoista? Hyvät puolet? Kuvaile näitä hyötyjä. Huonot tai kehitettävät puolet? Kuvaile näitä huonoja tai kehitettäviä puolia.

**B) Narratiivit toimintatavoissa tapahtuneista muutoksista**

1. Miten toimintatapasi omassa työssäsi ovat muuttuneet työpajoissa työskentelyn myötä?
2. Ovatko työpajat muuttaneet tapaasi ratkaista työssäsi esiin tulleita haasteita yhdessä muiden kanssa? Miten?

**C) Narratiivit vaikutuksesta työyhteisöön**

1. Vaikuttaako omalla työpaikallasi se, että olet ollut työpajoissa?
2. Onko työpajatyöskentely vaikuttanut yhteistyön tekemiseen oman organisaatiosi ulkopuolella olevien ihmisten kanssa? (Miten?) Millaiseksi koet yhteydenpidon oman työyhteisösi ulkopuolelle? Onko yhteydenpito muuttunut? (tiedon kulku / tiedonsiirto)
3. Onko sinuun oltu yhteydessä toisista organisaatioista työpajojen myötä?

**D) Narratiivit ”verkostoitumisesta”:**

Alustus kysymykseen: työpajoissa on tutustuttu verkostoitumiseen ja verkosto-osaamiseen. Seuraavaksi keskitytään tarkastelemaan erityisesti työpajoja verkostoitumisen näkökulmasta.

1. Mitä ajatuksia sana ”verkostoituminen” ja verkostotyöskentely sinussa herättää?
2. Minkälaisia kokemuksia sinulla on verkostoitumisesta työpajoissa?
3. Minkälaisia kokemuksia sinulla on verkostoitumisesta työpajojen ulkopuolella?

4. Kuinka työpajat ovat muuttaneet suhtautumistasi verkostotyöskentelyyn?
5. Oletko tutustunut uusiin ihmisiin työpajoissa ja onko heistä ollut apua työssäsi? Kuvaa näitä uusia suhteita ja niiden hyötyjä työllesi?
6. Miten koet että verkostoitumisen pitäisi vaikuttaa sinun työskentelytapoihisi?
7. Millaisia työkaluja työpajat ovat antaneet verkostoitumiseesi?

**E) Vapaa sana**