



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Team Finland -verkoston kolmen jäsenorganisaation, Finnveran, Finpron ja Tekesin, verkostositoutumisen kehittyminen

Lintunen, Lea

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Team Finland -verkoston kolmen jäsenorganisaation, Finnveran, Finpron ja Tekesin, verkostositoutumisen kehittyminen

Lea Lintunen
Yrityksen kasvuun johtaminen
(Laurea Tikkurila, liko)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Lea Lintunen

Team Finland -verkoston kolmen jäsenorganisaation, Finnveran, Finpron ja Tekesin, verkostositoutumisen kehittyminen

Vuosi 2017 Sivumäärä 135

Liiketoimintaverkostojen ja niiden puitteissa tehtävän yhteistyön merkitys on kasvanut viimeisestä vuosikymmenestä lähtien. Suomessa pitkään jatkunut taloudellinen taantuma ja Team Finland -verkoston nimeäminen yhdeksi hallituksen kärkihankkeista on lisännyt julkista painetta verkostoyhteistyön onnistumiselle. Verkoston menestymisen kannalta verkostositoutuminen on keskeisessä asemassa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Team Finland -verkoston kolmen jäsenorganisaation, Finnveran, Finpron ja Tekesin kollektiivisen verkostositoutumisen kehittymistä ajanjaksolla 1.4.2016-30.11.2016. Tavoitteena oli arvioida teoreettisen viitekehyksen pohjalta verkostoyhteistyössä tapahtuneen käännekohtan ja muiden muutosinterventioiden vaikutusta verkostositoutumisen kehittymiseen. Verkostositoutumisessa tapahtuneet muutokset todennettiin ennen ja jälkeen -mittausten avulla.

Opinnäytetyön teoriaosassa luotiin katsaus verkostotutkimukseen ja verkostotyyppisiin sekä määriteltiin, mitä verkostotyyppisiä Team Finland -verkosto edustaa. Teoriaosuudessa tarkasteltiin myös organisaatio- ja verkostositoutumisen käsitteitä sekä määriteltiin verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät erityisesti Team Finland -verkostossa. Verkoston yhteisten tavoitteiden sisäistämisen, verkosto-oppimisen, kumppaneiden välisen luottamuksen ja käytännön yhteistyön oletettiin muutosinterventioiden vaikutuksesta kehittyvän positiivisesti ja vahvistavan verkostositoutumista.

Tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus, koska se sopii hyvin käytännönläheisyytensä vuoksi työelämän prosessien tutkimiseen ja kehittämiseen. Valintaan vaikutti myös se, että opinnäytetyön tekijä toimii aktiivisesti verkostossa sekä työntekijänä että vapaaehtoisena Team Finland -talokummina. Toimintatutkimukselle tyypillisesti opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä.

Opinnäytetyössä tehdyn alkukartoituksen perusteella lähtökohdat verkostositoutumiselle olivat hyvät. Kumppaneiden kesken vallitseva luottamus ja ajan myötä lisääntynyt verkosto-oppiminen viestivät verkostositoutumisesta, joka konkretisoitui lisääntyneenä yhteistyönä. Verkoston tavoitteet jäivät sen sijaan epäselviksi muutosinterventioista huolimatta. Tosin tavoitteisiin liittyvä asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen oman työn kannalta lisääntyi. Ristiriita kahden muuttujan tulosten välillä vahvisti käsitystä siitä, että kaukaisilta tuntuvat tavoitteet jäivät monille, verkostoyhteistyön ulkopuolelle jääneille epäselviksi. Kaiken kaikkiaan verkostositoutuminen vahvistui lievästi, enimmäkseen yhteisten toimitilojen myötä lisääntyneen vuorovaikutuksen ansiosta.

Team Finland -verkostossa operatiivinen toiminta on hiljattain laajentunut. Samalla verkosto on elinkaarensa muutos- ja kehittämisvaiheessa. Kun verkoston tavoitteet saadaan jaettua konkreettisiin välitavoitteisiin ja integroitua päivittäisiin rutiineihin muidenkin kuin rajapinnoilla työskentelevien osalta, voidaan verkostositoutumisen olettaa vahvistuvan edelleen. Opinnäytetyön tuloksia ja niiden pohjalta tehtyjä kehittämis ehdotuksia voidaan hyödyntää sekä tutkimuksen kohteina olleissa organisaatioissa että myös muissa Team Finland -verkoston organisaatioissa.

Asiasanat: Luottamus, strategiset verkostot, verkosto-oppiminen, tavoitteet, verkostositoutuminen

Lea Lintunen

Development of network commitment in three Team Finland organizations: Finnvera, Finpro and Tekes

Year	2017	Pages	135
------	------	-------	-----

During the last decade business networks and network co-operation have become increasingly important. The ongoing recession and the identification of the Team Finland network as one of the key projects of the Finnish Government has added public pressure on the success of the network, which depends highly on network commitment.

The purpose of the thesis was to study the development of collective network commitment of three organizations of the Team Finland network, Finnvera, Finpro and Tekes, during the period of 1.4.2016-30.11.2016. Based on the theoretical framework the study aimed to evaluate the impact of the turning point of network co-operation and other interventions for change on development of network commitment. The development was verified by before and after measurements.

The theory part of the thesis examined network research and different network configurations as well as defined the configuration of the Team Finland network. The theory part contained also the definitions of organization and network commitments and the factors affecting network commitment, especially in the Team Finland network. The hypothesis was that over time interventions for change would affect positively assimilation of network goals, network learning, trust and practical co-operation thus strengthening the network commitment.

The thesis was conducted by action research due to its practical approach that suits well the study of work processes and development. Also, the author of the thesis is active in the Team Finland network as an employee and voluntary Team Finland House Godparent. Typically for action research, both qualitative and quantitative research methods were applied.

The pre-study of the thesis indicated a good basis for network commitment. Trust between the partners and network learning that increased over time showed signs of network commitment that became concrete in the form of co-operation. On the other hand, network goals remained unclear despite the interventions for change. At the same time, the goal related factor of understanding the meaning of customer orientation in one's own work improved. The contradiction between the results of the two factors backed up the conclusion that network goals were perceived as distant and unclear, and related only to boundary spanners. Overall, the network commitment increased slightly, mainly because of the increased interaction in shared premises.

The Team Finland network has recently expanded its operational cooperation. At the same time, it is in the change and development phase of the network life cycle. If the network goals are divided into intermediate, concrete goals and integrated in the daily routines of all, not just boundary spanners, the network commitment can be assumed to increase. The results of the thesis and the development suggestions made based on them can be utilized in the three organizations of this study as well as the other Team Finland organizations.

Keywords: Trust, strategic alliances, network learning, network goals, network commitment

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoite	7
3	Kehittämissympäristö.....	14
3.1	Finnvera Oyj	14
3.2	Finpro Oy	14
3.3	Innovaatiokeskus Tekes	15
3.4	Team Finland -verkosto	16
4	Verkostot ja verkostositoutuminen	24
4.1	Verkostotutkimus ja verkostotyytit	24
4.2	Verkostositoutumisen tutkimus ja sen haasteet	35
4.3	Verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät	39
4.3.1	Verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät Team Finland -verkostossa	44
4.3.2	Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat.....	45
4.3.3	Avoin kommunikaatio, tiedon jakaminen ja oppiminen	48
4.3.4	Luottamus	56
4.4	Verkostositoutumisen kehittyminen	61
5	Toimintatutkimus	63
5.1	Verkostoyhteistyön käännekohta: muutto yhteisiin toimitiloihin	68
5.2	Muutosinterventiot.....	69
6	Tutkimustulokset.....	77
6.1	Ensimmäinen Team Finland Pulse -mittaus 6.5.2016	80
6.2	Toinen Team Finland Pulse -mittaus 22.8.2016	83
6.3	Kolmas Team Finland Pulse -mittaus 10.10.2016.....	86
6.4	Neljäs Team Finland Pulse -mittaus 28.11.2016.....	90
7	Yhteenveto	95
7.1	Johtopäätökset	95
7.2	Kehittämissuositukset	99
	Lähteet	105
	Kuviot	110
	Taulukot	111
	Liitteet.....	112

1 Johdanto

Yhteisöllisyyden ja yhteistoiminnan merkitys näkyy monella elämän osa-alueella. Sosiaalisen median suosio kasvaa, ja työelämässä korostetaan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen perustuva verkostomainen toiminta korostuu tulevaisuudessa entistä enemmän (Dufva ym. 2016). Myös liiketoiminnassa verkostoitumisen merkitys on tullut viimeisen vuosikymmenen aikana yhä tärkeämmäksi. Erityyppisten verkostojen ja niiden puitteissa tehtävän yhteistyön määrän odotetaan edelleen kasvavan. Adler (2001) toteaa verkostojen olevan tietotalouden uusi organisaatiotyyppi. Toikan ym. (2016, 10) mukaan erityisesti sosioekonomisten verkostojen kasvuun ovat vaikuttaneet tietotalous, tarve yhdistää erilaista osaamista ja resursseja sekä sosiaalinen vuorovaikutus. Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää kyseenalaistaa vanhat toimintamallit ja etsiä uusia asiakaslähtöisiä ratkaisuja (Valkokari 2009, 123).

Esimerkiksi Provan ja Fish (2007, 512) toteavat, että liiketoimintaverkostojen toimintaa ei ole niiden yhteiskunnallisesta merkityksestä huolimatta tutkittu tarpeeksi. Tutkimusta ei ainkaan ole sovellettu riittävästi Team Finland -verkoston kaltaisissa julkisrahoitteisissa verkostoissa, joissa toiminta perustuu muuhunkin kuin kannattavuuteen. Myös verkostotoimijoiden sitoutuminen verkoston toimintaan on jäänyt pienemmälle huomiolle. Verkostositoutumisen tutkiminen on monimutkaista, sillä kaikkien tutkimuksen kohteina olevien verkostotoimijoiden näkökulma on otettava huomioon (Nummela 2000, 74).

Opinnäytetyön kehittämistoimeksianto on saatu tekijän työnantajalta Finnveralta, ja sen tarkoituksena on tutkia kolmen verkostotoimijan kollektiivisen verkostositoutumisen kehittymistä Team Finland -verkoston tavoitteisiin ja toimintaan. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena ajanjaksolla 1.4.2016-30.11.2016, ja se on rajattu koskemaan kolmea valtiörahoitteista, kasvua ja kansainvälistymistä edistävää toimijaa eli Finnveraa, Finprota ja Tekeä, jotka muuttivat elokuussa 2016 yhteisiin toimitiloihin Helsingin Ruoholahteen. Muuton odotetaan tuovan synergiaetuja sekä edistävän taktista yhteistyötä ja verkoston keskeisten tavoitteiden saavuttamista (Team Finland -toimijoiden sisäinen Q & A 15.10.2015). Suomen taloudellisen tilan heikkeneminen ja elinkeinoelämän järjestöjen Team Finland -verkostolle asettamat suuret odotukset ovat luoneet lisäpaineita verkostoyhteistyön onnistumiselle. Lisäksi hallitus nimesi 14.4.2016 Team Finland -verkoston työllisyyttä ja kilpailukykyä vahvistavaksi kärkihankkeeksi (Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia).

Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida annetussa kontekstissa toteutettujen muutosinterventtioiden ja verkostoyhteistyön käännekohtana käsiteltävän muuton vaikutusta verkoston kolmen ydintoimijan verkostositoutumiseen. Tässä opinnäytetyössä muutosinterventioilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla sitoutumista verkoston tavoitteisiin ja toimintata-

poihin pyritään vahvistamaan sekä lisäämään toimijoiden välistä yhteistyötä. Arviointi tapahtuu opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuskysymyksellä etsittiin vastausta siihen, miten kollektiivista sitoutumista Team Finland -verkoston tavoitteisiin ja toimintatapoihin vahvistetaan. Tutkimuskysymyksestä johdettujen apukysymysten avulla tarkastellaan, miten valitut muutosinterventiot ja muuton myötä lisääntyvä vuorovaikutus vaikuttavat yhteisten tavoitteiden ja asiakaslähtöisyyden ymmärtämiseen oman työn kannalta, yhteistyön määrään, verkosto-oppimiseen ja luottamukseen.

Opinnäytetyön luvussa 2 esitellään opinnäytetyön tausta, toteuttamisprosessi, tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys. Luvussa 3 tutustutaan kehittämissympäristöön eli tutkimuksen kohteina oleviin kolmeen verkostotoimijaan sekä Team Finland -verkostoon. Sen jälkeen luvussa 4 luodaan katsaus verkostoihin ja verkostositoutumiseen. Verkostotutkimusta tarkastellaan lähinnä verkostositoutumisen näkökulmasta. Verkostotyypeistä keskitytään niihin, jotka tukevat Team Finland -verkoston määritelmää. Myös organisaatiositoutumiseen tutustutaan lyhyesti, sillä verkostositoutumisen tutkimus perustuu pitkälti organisaatiositoutumisen tutkimukseen. Luvun 4 lopussa käydään läpi verkostositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, erityisesti Team Finland -verkoston ja tämän opinnäytetyön näkökulmasta sekä verkostositoutumisen kehittämisessä huomioon otettavia seikkoja. Luku 5 käsittelee valittua tutkimusstrategiaa ja muutosinterventioita. Tutkimustulokset käydään läpi luvussa 6. Yhteenveto, johtopäätökset ja kehittämissuhteudet käsitellään luvussa 7.

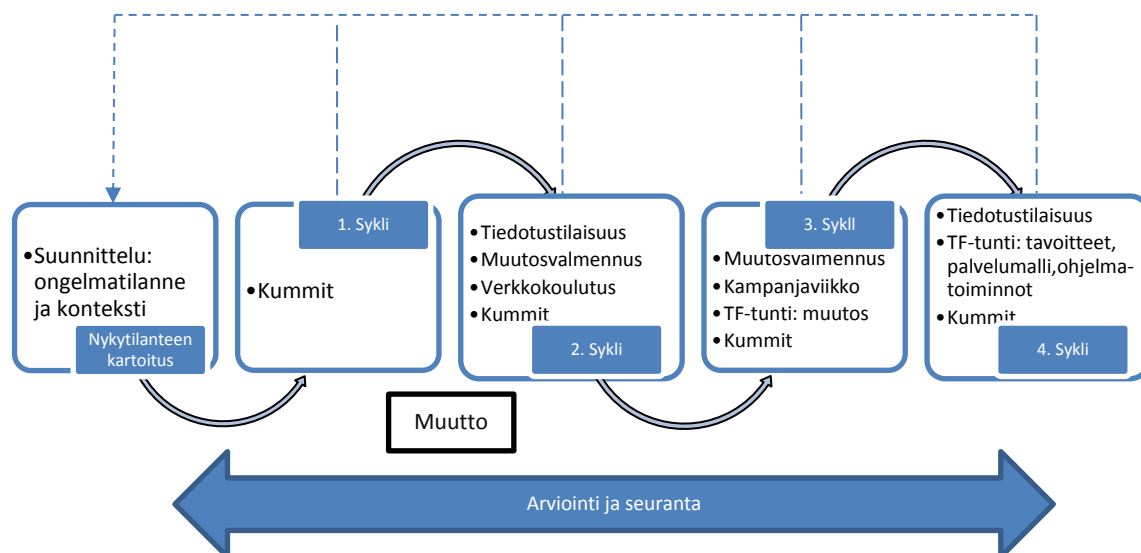
2 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoite

Team Finland -verkoston kehittäminen kiinnostaa minua, sillä työskentelen Finnveran suuryritykset -yksikössä rahoituspäällikkönä. Lisäksi verkostositoutuminen on mielestäni verkostotutkimuksen mielenkiintoisimpia alueita, sillä se on esimerkiksi Nummelan (2000, 75) mukaan verkostoyhteistyön onnistumisen kannalta ratkaiseva tekijä. Työni ohella toimin myös vapaaehtoisena Team Finland -talokummina. Team Finland -talokummien toiminta käynnistettiin keväällä 2016, sillä saman vuoden elokuussa Finnvera, Finpro ja Tekes muuttivat yhteisiin toimitiloihin Helsingin Ruoholahteen. Yhteisten toimitilojen toivotaan yksinkertaistavan asiointipalveluja, parantavan palvelun laatua, lisäävän verkostoyhteistyötä sekä tuovan synergiaetuja. Talokummitoiminnan tarkoituksena oli luoda yhteisiin toimitiloihin muuttaville verkoston työntekijöille käytännön toimintatavat, joiden avulla yhteistyö saadaan onnistumaan. Opinnäytetyön liitteessä 7 on esimerkki Pelin henki -toimintaohjeista. Kummit perehdyttävät toimintaohjeisiin, ovat tarvittaessa mukana muutosinterventoiden suunnittelussa ja järjestelyissä, vastaanottavat ja välittävät palautetta sekä toimivat oppaina uusissa toimitiloissa. Team Finland -talokummeja on kolmesta organisaatiosta yhteensä 30. Toiminta on vapaaehtoista, ja mukaan pääsivät kaikki halukkaat. Kummien toimintaa ovat tukeneet kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallinnot sekä ennen muuttoa järjestetty muutosvalmennus. Finnve-

ran ja verkoston työntekijänä olen ollut myös muutosinterventioiden kohteena. Kummitoimintaa ja muita muutosinterventioita on käsitelty luvussa 5.

Tieteessä jo aiemmin tapahtuneen paradigman muutoksen myötä objektiivisuuteen pyrkimisen rinnalle on noussut relativistinen, postmoderni näkökulma, jonka ansiosta muutkin kuin tiedemiehet voivat tehdä tutkimusta ja osallistua tieteelliseen keskusteluun (Juuti & Lindström 1995, 68-69). Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka tieteellisenä paradigmatena on hermeneutiikka (Juuti & Lindström 1995, 68-69) eli tutkija tulkitsee toimintatutkimuksen osia, kontekstia ja syklejä, ja muodostaa niistä tutkittavaa ilmiötä selittävän kokonaisuuden. Toimintatutkimus sopii työelämän prosessien tutkimiseen ja kehittämiseen, sillä sen avulla pyritään parantamaan työyhteisön nykytilannetta, johon vaikuttavat tutkittavalle ympäristölle ainutlaatuiset olosuhteet ja ihmiset (McNiff ja Whitehead 2009,13). Toimintatutkimuksen tekemistä puolsi myös se, että verkoston aktiivisena jäsenenä tunnen sen kontekstin, nykytilanteen ja ihmiset, ja pystyn niitä sen vuoksi tulkitsemaan paremmin kuin ulkopuolinen tutkija.

Kuvioon 1 on koottu opinnäytetyön toteuttamisprosessin eri vaiheet, joissa näkyvät toimintatutkimukselle ominainen sykleittäin tapahtuva suunnittelu ja määrittely, muutoksen aikaansaamiseksi toteutetut muutosinterventiot sekä niiden jatkuva arviointi ja seuranta (Coghlan ja Brannick 2014, 9; Kananen 2014, 34).



Kuvio 1: Opinnäytetyön toteuttamisprosessi (mukaillen Kananen 2014,34)

Opinnäytetyöprosessi alkoi suunnittelulla ja määrittelyllä, mikä tarkoittaa ongelmatilanteen ja kontekstin selvittämistä. Toimintatutkimuksen suunnitteluvaihe toteutetaan yhteisöllisesti, sillä osallistuminen ja vaikuttaminen tehtäviin päätöksiin sitouttavat ja motivoivat saavuttamaan asetetut tavoitteet (Kananen 2014, 70). Tämän tutkimuksen suunnitteluun osallistuivat, tosin tietämättään, kaikki keväällä 2016 järjestettyyn Fountain Park -verkkoavoriiehenTM vastanneet kolmen verkostotoimijan työntekijät. Työntekijöitä oli vuoden 2015 lopussa yhteensä 998, ja verkkoavoriiehen vastausprosentti oli hieman alle 56 %. Verkkoavoriiehen tarkoituksena oli kehittää toimintaa yhdessä, joten osallistujia pyydettiin kertomaan omin sanoin ajatuksia ja ideoita verkostoyhteistyöstä ja sen onnistumiseksi tarvittavista pelisäännöistä (Fountain Park Oy, 2016). Avoimet kysymykset koskivat Team Finland -verkoston tulevaa toimintatapaa, yhteistyötä ja pelisääntöjä. Osallistujia pyydettiin myös arvioimaan muiden vastaajien esittämiä ideoita ja valitsemaan niistä omasta mielestään tärkeimmät. (Viik-Kajander 2016.) Näin löydettiin sekä yhteiset että eriävät näkemykset, ja muutoksen herättämät muut ajatukset (Fountain Park Oy, 2016). Verkkoavoriiehen kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteestä 3. Verkkoavoriiehellä nimettiin neljä verkostoyhteistyön onnistumisen kannalta tärkeää periaatetta, joiden huomasin verkostojohtamisen kurssin pohjalta vaikuttavan verkostositoutumisen kehittymiseen. Ajatus teorialähtöisen opinnäytetyön aiheeksi syntyi verkkoavoriiehen tuloksista. Luvussa 4 käsiteltävässä verkostositoutumisen tutkimuksessa on tunnistettu verkostositoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Niiden joukosta on valittu Team Finland -verkoston kontekstiin sopivat tekijät ja rakennettu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoreettista viitekehystä testataan alla kuvattujen menetelmien avulla. Kerätty aineisto analysoidaan deduktiivisesti eli Team Finland -verkoston kontekstissa saatuja tuloksia verrataan teoreettiseen viitekehukseen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa opinnäytetyö rajattiin koskemaan Finnveraa, Finprota ja Tekesiä, jotka muuttivat yhteisiin toimitiloihin. Lisääntyneellä vuorovaikutuksella oletetaan olevan myönteinen vaikutus verkostositoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Team Finland -verkostoon kuuluva Tesi eli Teollisuussijoitus rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä sen 30 työntekijää muuttivat samoihin toimitiloihin vasta tammikuussa 2017. Suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa hankittiin myös opinnäytetyön tekemiseen tarvittavat luvat kolmelta verkostotoimijalta sekä muilta suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistuneilta yrityksiltä ja asiantuntijoilta.

Tietoa kerättiin kirjallisten ja sähköisten lähteiden lisäksi havainnoimalla ja haastatteleamalla verkoston rajapinnoilla työskenteleviä asiantuntijoita ongelmatilanteen ja kontekstin selvittämiseksi. Havainnointia käytetään tutkittaessa ilmiötä, joista ei ole aiempaa tietoa (Kananen 2014, 81). Opinnäytetyön havainnointimenetelmäksi valikoitui osallistuva, strukturoitu havainnointi. Yksilohaastatteluja oli yhdeksän kappaletta, ja ne toteutettiin teemahaastatte-

luina. Havainnointia ja haastatteluja käsitellään tarkemmin luvussa 5. Tietoa kerättiin myös Celkee Oy:n kehittämän ja toteuttaman Team Finland Pulse -kanavan välityksellä sekä pilottikäytössä olevasta verkoston yhteisestä asiakasrekisteristä. Team Finland Pulse -kanava on esitelty tarkemmin luvussa 5.

Toimintatutkimuksen kontekstilla tarkoitetaan niitä ulkoisia ja sisäisiä olosuhteita, joiden avulla perustellaan tutkimuksen tarpeellisuus (Coghlan ja Brannick 2014, 10). Team Finland -verkoston ulkoiseen kontekstiin vaikuttavat Finnveran, Finpron ja Tekesin näkökulmasta muutto yhteisiin toimitiloihin, uusien toimintatapojen omaksuminen ja erilaisten organisaatiokulttuureiden yhdistäminen. Lisäksi ulkoiseen kontekstiin vaikuttavat Suomen taloudellinen tilanne ja verkoston kuuluminen hallituksen kärkihankkeisiin. Team Finland -verkostossa ulkoinen konteksti vaikuttaa sisäiseen kontekstiin, johon kuuluvat toimintatutkimukseen osallistuvien oma orientaatio verkoston työntekijöinä, omat näkemykset, arvot, intressit, normit, toimintatavat sekä myös yksilö- ja/tai organisaatiotasoinen muutosvastarinta. Muutostilanteessa sitoutuminen vaatii uskallusta luopua vanhasta (Juuti ja Lindström 1995, 28). Finnveran, Finpron ja Tekesin on luovuttava perinteisestä työyhteisöstä ja toimintatavoista ja totuttava uuteen sijaintiin, uusiin työtovereihin ja työskentelyyn yhteisissä monitoimitiloissa. Lisäksi verkostoyhteistyölle asetetut korkeat odotukset luovat paineita sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Lähtötilanteen ymmärtämiseksi kolmesta verkostotoimijasta tehtiin demografisten tekijöiden perusteella henkilöstöprofiili, joka löytyy kehitysympäristöä kuvaavasta luvusta 3. Annetussa kontekstissa toimintatutkimuksen tekeminen verkostositoutumisen kehittymisestä on perusteltua. Team Finland -verkoston menestyminen voi vaikuttaa merkittävästi suomalaisyritysten kilpailukykyyn globaaleilla markkinoilla. Positiivisten vaikutusten pitäisi ulottua Suomen kansantalouteen asti. Menestymiseen puolestaan vaikuttaa verkostotoimijoiden sitoutuminen, joka kuvatussa muutostilanteessa on haasteellista. Kerätty tieto voi auttaa vahvistamaan verkostositoutumista tulevaisuudessa, kun kehittämistyö jatkuu.

Toimintatutkimuksessa tekeminen etenee sykleittäin, joiden lopussa päättyneen syklin tuloksia arvioidaan ja hyödynnetään seuraavan syklin suunnittelussa. Sykliä aikana toteutetaan muutosinterventiot, joiden oletetaan vaikuttavan positiivisesti kehittämiskohteeseen. Tässä opinnäytetyössä muutosinterventioina käytettiin Team Finland -talokummitoimintaa, tiedotustilaisuuksia, muutosvalmennusta, Team Finland -tunteja, verkkokoulutusta sekä kampanjaviikkoa. Muutosinterventiot suunniteltiin vuorovaikutuksen ja luottamuksen lisäämiseksi, yhteistyön tiivistämiseksi, tavoitteiden sisäistämiseksi, verkosto-oppimisen edistämiseksi ja yhteisiin toimitiloihin liittyvien muutosten läpiviemiseksi. Suunnitteluun osallistuivat interventiosta riippuen työryhmät, joihin kuului edustajia kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallinnosta, markkinoinnista ja viestinnästä sekä tehtäväkohtaisesti valittuja asiantuntijoita. Asiantuntijat toimivat sisällöntuottajina, ja testasivat esim. verkkokoulutuksen ennen sen lanseeraamista. Muutosvalmennuksen suunnittelusta vastasi sen toteuttanut AS3 Finland Oy. (Määttä-

nen 2016.) Team Finland -talokummien välittämä palaute pyrittiin ottamaan huomioon seuraavien syklien interventioissa. Talokummitoiminnan suunnittelun ja koordinoinnin hoiti alussa toimitilaratkaisuista vastaavan työryhmän jäsen. Työryhmän saatua muuttoon liittyvät tehtävänsä päätökseen, siirtyi kummitoiminta kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallintojen ohjaukseen.

Interventioiden aikataulutuksesta vastasi kerran viikossa kokoontunut ryhmä, johon kuuluivat kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallinnon ja viestinnän edustajat. Ryhmä seurasi Team Finland Pulse -kanavan tuloksia, joiden perusteella päätettiin seuraavista interventioista ja viestinnästä. Ryhmän toiminnassa pääpaino oli erityisesti muutosprosessissa, toimintaohjeissa, Team Finland -tunneissa ja Team Finland -intranetin hyödyntämisessä. Ryhmä raportoi verkostotoimijoiden johtoryhmälle Team Finland Pulse -kanavan tulokset. (Ylä-Sulkava 2016.) Ryhmän toiminta jatkuu uudistetussa WPM (Work Process Management) -työryhmässä, johon pääsin mukaan keväällä 2017. Uudessa työryhmässä pyritään kehittämään työympäristöä kokonaisuutena.

Toimintatutkimukselle tyypillisesti opinnäytetyössä käytettiin haastattelujen ja havaintojen lisäksi kvantitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivinen tieto kerättiin Team Finland Pulse -kanavan välityksellä. Kanavan kysymyspatteristosta valittiin viisi kysymystä tai väittämää, jotka opinnäytetyössä käytettyjen lähteiden perusteella vaikuttavat verkostositoutumisen kehittymiseen. Kvalitatiivisin menetelmin hankittua tietoa käytettiin tukemaan kanavan kautta saatua tietoa. Kvantitatiivista tietoa saatiin myös verkoston yhteisestä, pilottikäytössä olevasta asiakasrekisteristä, josta poimittiin jokaisen syklin arviointivaiheessa yhteisesti toteutettujen palveluehdotusten kappalemäärä. Palveluehdotukset ovat asiakkaille tarjottavia ratkaisuja, jotka kootaan Team Finland -verkoston palvelutarjoomasta yhteistyössä verkoston asiantuntijoiden ja asiakkaiden kanssa. Palvelutarjoomaa ja palveluehdotuksia on käsitelty seuraavassa luvussa. Tässä opinnäytetyössä oletetaan, että mitä enemmän verkostositoutumiseen vaikuttavaa yhteistyötä tehdään, sitä enemmän yhteisiä palveluehdotuksia syntyy.

Kvalitatiivisten tiedonkeruumenetelmien avulla kerätty aineisto tiivistettiin litteroimalla eli muutettiin yhteismitalliseen tekstimuotoon. Aineistosta tehtiin sisältöanalyysi eli vain tutkimusongelman kannalta merkittävät kohdat kirjattiin ylös ja analysoitiin. (Kananen 2014, 104, 106 & 112). Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joten ne luokiteltiin teemoittain. Havainnot järjestettiin samojen teemojen mukaan. Aineistoa tulkittaessa etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin. Haastattelut ja havainnot teemoittain sekä sisältöanalyysi löytyvät liitteestä 2.

Kvantitatiivista tietoa seurattiin keskiarvon, mediaanin ja hajonnan sekä verkostositoutumisen muuttujien keskiarvona lasketun sitoutumisindeksin avulla. Lisäksi laskettiin ylä- ja alaneljän-

nes hajonnan jakauman ymmärtämiseksi. Team Finland Pulsen kysymykset ja kollektiiviset vastaukset löytyvät liitteestä 4.

Opinnäytetyön tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Finnveran, Finpron ja Tekesin kollektiivista sitoutumista Team Finland -verkoston tavoitteisiin ja toimintatapoihin 1.4.2016-30.11.2016. Tässä opinnäytetyössä kollektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan kolmen verkostotoimijan yhteisöllistä verkoston tavoitteiden hyväksymistä sekä johdonmukaista, yhtenäistä toimintatapaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kollektiivinen tarkastelutapa soveltuu verkostojen tutkimukseen, sillä ne pohjautuvat yhteistyöhön ja yhteistyösuhteisiin. Yksilö- tai organisaatiotasolla tehtävä tutkimus ei antaisi luotettavaa kuvaa sitoutumisesta verkostoon. Kollektiivista tarkastelutapaa tukevat useat tutkijat kuten Björkman ym. (1991) ja Reichers (1985), joiden mukaan sitoutuminen yksilöiden, tiimien ja johdon välillä vaihtelee yhteistyön eri vaiheissa (Nummela 2003, 139). Lisäksi yksilön sitoutuminen riippuu tavasta tulkita ympäristöä ja nykytilannetta (Ford, Håkansson & Johanson 1986, Nummelan 2003, 139 mukaan). Håkansson ja Ford (2002) ovat myös todenneet, että verkoston kehittäminen edellyttää verkostotoimijoiden kollektiivisen näkökulman huomioonottamista. Kollektiivista lähestymistapaa puoltaa myös Borgattin ja Fosterin (2003, 1001) näkemys, jonka mukaan verkostotutkimuksessa mikro- ja makrotaso ovat yleensä teoreettisesti ja metodologisesti sama asia. Opinnäytetyössä sitoutumisen eri muotoja ei erotella toisistaan, sillä sitoutumista tarkastellaan nykyisin affektiivisen (tunneperäisen), normatiivisen ja jatkuvan sitoutumisen muodostamana kokonaisuutena (Clarke 2006, 1185). Sitoutumisen muotoja käsitellään tarkemmin luvussa 4.2. Lisäksi opinnäytetyössä oletetaan, että sitoutuminen lisääntyy ajan myötä vuorovaikutuksen lisääntyessä, yhteistyön tiivistyessä ja suunniteltujen muutosinterventioiden vaikutuksesta. Oletus perustuu näkökulmaan, jonka mukaan sitoutuminen syntyy vaiheittain yhteistyöprosessin edetessä (esim. Anderson & Weitz 1992; Wilson & Mummalaneni 1986, Nummelan 2003, 70 & 140-141 mukaan). Oletusta vahvistaa esimerkiksi Valkokarin (2009, 154) yhteisen identiteetin (shared identity) määritelmä. Sen mukaan käsitys verkostoon kuuluvista toimijoista ja yhteistyön tarpeellisuudesta muodostuu vasta operatiivisen toiminnan, yhteisten kokemusten ja tulkinnan kautta.

Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on todentaa sitoutumisessa tapahtuneet muutokset ennen ja jälkeen -mittausten avulla. Samalla seurataan verkostolle asetetun määrällisen tavoitteen toteutumista. Määrälliseksi tavoitteeksi verkosto oli asettanut 350 asiakkaille tarjottavaa yhteistä palveluehdotusta vuoden 2016 loppuun mennessä (Komulainen 2016).

Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on arvioida annetussa kontekstissa toteutettujen muutosinterventioiden sekä verkostoyhteistyön käännekohtana käsiteltävän muuton vaikutusta verkostositoutumisen tekijöihin ja verkostositoutumiseen. Arviointi tapahtuu analysoimalla soveltuvien osien Team Finland Pulse -kanavan mittaustuloksia ja seuraamalla niiden keskiarvoista lasketun sitoutumisindeksin kehittymistä. Lisäksi seurataan toteutuneiden palveluehdotusten määrää, sillä sitoutumisen oletetaan konkretisoituvan yhteistyön lisääntymisenä eli palveluehdotusten määrän kasvuna. Muutosinterventioiden toimivuudesta saatu tieto auttaa kehittämään ja hyödyntämään niitä tulevaisuudessa, mahdollisesti myös verkoston muissa organisaatioissa. Onnistuneilla muutosinterventioilla voidaan vahvistaa verkostositoutumista.

Alkukartoituksen aikana tehtyjen haastattelujen ja ensimmäisen Team Finland Pulse -kanavan mittaustulosten perusteella opinnäytetyön tutkimusongelmaksi hahmottui henkilöstön epätie-toisuus verkoston yhteisten tavoitteiden ja asiakaslähtöisyyden merkityksestä heidän oman työnsä kannalta sekä hitaasti alkanut verkostoyhteistyö ja oppiminen. Lisäksi tulosten ja avoimen palautteen perusteella voi päätellä henkilöstön jakautuneen niihin, jotka ovat mukana verkoston toiminnassa ja niihin, joita verkostoyhteistyö ei kosketa. (Team Finland Pulse -kanava 2016). Alkukartoitus indikoi alhaista sitoutumisindeksiä. Mitatuista sitoutumiseen vaikuttavista muuttujista ainoastaan luottamus muita verkostotoimijoita kohtaan oli hyvällä tasolla. (Team Finland Pulse -kanava 2016.)

Tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys on:

miten kolmen verkostotoimijan kollektiivista sitoutumista Team Finland -verkoston tavoitteisiin ja toimintatapoihin saadaan vahvistettua?

Tutkimuskysymyksestä johdetut apukysymykset ovat:

1. Miten valitut muutosinterventiot vaikuttavat yhteisten tavoitteiden ja asiakaslähtöisyyden ymmärtämiseen oman työn kannalta, yhteistyön määrään, verkostoppimiseen ja luottamukseen?
2. Miten yhteiset toimitilat vaikuttavat verkostositoutumisen muuttujiin ja verkostositoutumiseen?

Tässä luvussa tutustuttiin opinnäytetyön taustaan, toteuttamisprosessiin, tarkoitukseen, tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin. Seuraavassa luvussa esitellään lyhyesti kolme verkostotoimijaa sekä perehdytään Team Finland -verkostoon kehittämissympäristön hahmottamiseksi.

3 Kehittämisympäristö

Elokuussa 2016 verkoston kolme valtiorahoitteista toimijaa Finnvera, Finpro ja Tekes muuttivat yhteisiin toimitiloihin Helsingin Ruoholahteen. Kun lisäksi Teollisuussijoitus siirtyy Team Finland -taloon tammikuussa 2017, on saman katon alla toimivien verkoston työntekijöiden määrä noin 600. Yhteiset toimitilat helpottavat asiointia, ja asiakkaille tarjottavan palvelun laadun toivotaan parantuvan. Lisäksi muuton odotetaan lisäävän verkostotoimijoiden välistä yhteistyötä ja tuovan synergiaetuja.

3.1 Finnvera Oyj

Finnvera Oyj on valtion omistama erityisrahoituslaitos sekä Suomen virallinen vientitakuulaitos. Finnveran tarkoituksena on vahvistaa suomalaisten yritysten kilpailukykyä tarjoamalla lainoja, takauksia ja vientitakuuta yritystoiminnan kaikissa vaiheissa, mukaan luettuna kansainvälistyminen ja viennin kaupallisilta ja poliittisilta riskeiltä suojautuminen. (Finnvera Oyj, 2016.) Poliittiset riskit ovat suomalaisen viejän asiakkaan sijaintimaahan liittyviä taloudellisia tai poliittisia riskejä. Kaupalliset riskit liittyvät ostajan tai rahoituslaitoksen maksuhaluttomuuteen tai -kyvyttömyyteen. Finnvera voi myös jakaa rahoitusriskejä muiden rahoittajien kanssa.

Finnveran toiminta pohjautuu sitä koskevaan erityislainsäädäntöön sekä valtion asettamiin elinkeino- ja omistajapoliittisiin tavoitteisiin. Finnveralta edellytetään itsekannattavuutta. (Finnvera Oyj, 2016), joten Finnveran liiketoimintamalli muistuttaa pankkien liiketoimintamallia, ja keskittyy rahoitus- ja luottoriskien hallintaan.

Finnverassa on suoritettu vuosittain henkilöstötutkimus, jonka tuloksia verrataan muiden suomalaisten asiantuntijaorganisaatioiden tuloksiin (Finnvera Oyj, henkilöstöraportti 2015). Organisaatiositoutumista mitataan sitoutumisindeksin avulla, joka kertoo työntekijöiden halusta olla organisaation palveluksessa ja valmiutta ponnistella sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuonna 2015 sitoutumisindeksi oli 74, kun Suomen asiantuntijanormi samana vuonna oli 69,7. Henkilöstötutkimuksen vastausprosentti oli 91. (Finnvera Oyj, henkilöstöraportti 2015.)

3.2 Finpro Oy

Finpro Oy on valtion omistama yritys, joka tarjoaa suomalaisille pk-yrityksille kansainvälistymispalveluita sekä edistää ulkomaisia investointeja ja Suomeen suuntautuvaa matkailua. Finpro muodostuu kolmesta toiminnosta, joita ovat Export Finland, Invest in Finland ja Visit Finland. Export Finland tarjoaa kansainvälistyville suomalaisyrityksille asiantuntijapalveluita ja verkostoitumismahdollisuuksia, lähinnä kansainvälistymistä edistävien ohjelmien kautta. Yksittäiset, pitkäkestoista neuvontaa tarvitsevat yritykset ohjataan ottamaan yhteyttä yksityisiin konsultteihin. Invest in Finland tarjoaa tietoa Suomesta investointikohteena, kehittää ja

koordinoi ulkomaisia investointeja Suomeen sekä kerää ja ylläpitää tietoa ulkomaalaisomisteisista yrityksistä Suomessa. Visit Finland puolestaan edistää Suomeen suuntautuvaa matkailua. (Finpro 2016.) Visit Finland on entinen Matkailun edistämiskeskus (MEK), joka organisatiomuutoksen vuoksi fuusioitiin Finproon vuonna 2015. Finpron toiminnasta on säädetty 1.1.2016 voimaantulleella lailla. Finpro Oy:n edeltäjä oli voittoa tavoittelematon yhdistys Finpro ry. (Finpro ry:n vuosikertomus 2015.)

Finprossa on Raitalan (2016) mukaan suoritettu vuonna 2015 yhteistyössä HR4 Promenaden kanssa henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimuksessa ei mitattu suoraan organisaatiositoutumista, mutta muista verkostotoimijoista poiketen Finprossa mitattiin tiedon jakamista Team Finland -verkostossa sekä Team Finland -yhteistyön vaikutuksia asiakaslähtöisyyteen. Tiedon jakamisen arvo oli 3,14 asteikolla 1-5 ja yhteistyön vaikutusten arvo 3,94 asteikolla 1-5. (Raitala 2016.) Neljännos vastaajista oli sitä mieltä, että tieto ei kulje Team Finland -verkostossa. Sen sijaan yli 60 % uskoi Team Finland -yhteistyön vaikuttavan positiivisesti asiakaslähtöisyyteen eli hyödyntävän verkoston asiakkaita.

3.3 Innovaatiokeskus Tekes

Innovaatiokeskus Tekes on Suomen valtion virasto, joka myöntää yrityksille julkista tutkimus- ja kehitysrahoitusta. Rahoitus myönnetään sekä avustusten että lainojen muodossa innovaatiotoiminnan, verkottumisen ja osaamisen kehittämiseksi. Tekesin innovaatiotoiminnan tarkoituksena on auttaa yrityksiä kasvamaan ja menestymään kansainvälisillä markkinoilla, ja sitä kautta edistää Suomen talouden kasvua. Tekes osallistuu myös yliopistojen ja tutkimuslaitosten julkiseen tutkimukseen liittyviin yritysvetoisiin verkostohankkeisiin ja -ohjelmiin. Tavoitteena on myös rakentaa Suomesta yksi maailman parhaista kansainvälisesti verkottuneista innovaatioympäristöistä. (Tekes 2016.)

Tekesissä on suoritettu vuonna 2015 yhteistyössä Great Place to Work® Finlandin kanssa Trust Index © -henkilöstökysely. Vastausprosentti oli 79, ja tulokset olivat korkeammalla tasolla kuin suomalaisten työpaikkojen keskiarvo. (Tekes, henkilöstötilinpäätös 2015). Tarkempia tuloksia ei ole saatavilla.

Kollektiivinen henkilöstöprofiili

Kolmen verkostotoimijan kollektiiviset henkilöstötunnusluvut vuoden 2015 lopussa on kerätty taulukkoon 1

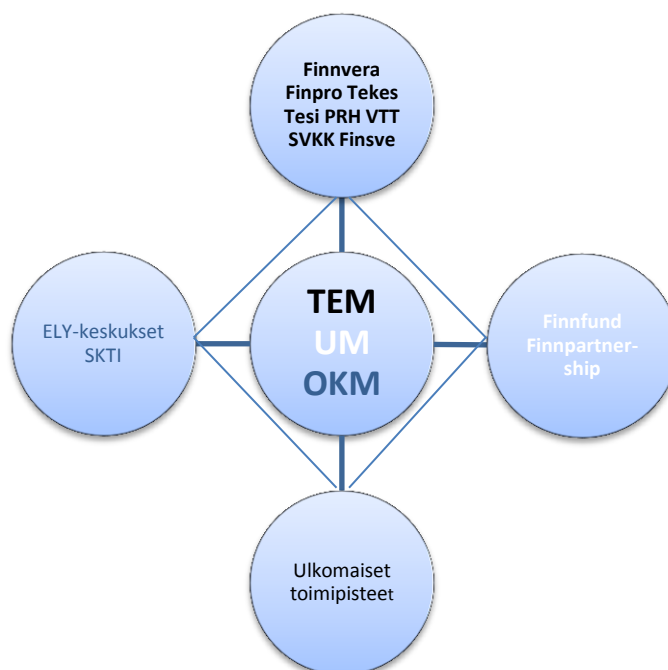
Henkilöstömäärä	Keski-ikä	Korkeakoulututkinto	Uran pituus vuosina
998	47,3	76 %	yli 13

Taulukko 1: Finnveran, Finpron ja Tekesin kollektiivinen henkilöstöprofiili (mukaillen Finnvera Oyj, henkilöstöraportti 2015, Raitala 2016 & Tekes 2016)

Kolmen verkostotoimijan työntekijöiden keski-ikä on 47,3 vuotta. Finnverassa ja Tekesissä korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuus on yli 76 %. Finpron koulutustason oletetaan olevan vastaavalla tasolla (Raitala 2016). Finpron työskenneiden uran pituutta on vaikea arvioida organisaatiomuutoksen vuoksi, mutta tilastojen mukaan yli 10 vuotta talossa työskennelleiden määrä oli elokuun 2016 alussa neljännes henkilöstöstä. Tekesissä keskimääräinen uranpituus on 12,7 vuotta, kun Finnverassa se on pisin eli lähes 17 vuotta. (Finnvera Oyj, henkilöstöraportti 2015; Raitala 2016; Tekes 2016.) Vaikka tässä opinnäytetyössä ei keskitytä organisaatiokohtaiseen sitoutumiseen, saattavat siihen positiivisesti vaikuttavat tekijät kuten henkilöstön korkeahko keski-ikä ja pitkät työurat (esim. Jokivuori 2002, 52) edistää myös verkostositoutumista. Toisaalta korkea koulutustaso saattaa heikentää sitoutumista: koulutetut tietotyöntekijät löytävät helpommin uuden työpaikan kuin kouluttamattomat rutiinityötä tekevät henkilöt (Jokivuori 2002, 53; Saari 2014, 45). Sukupuolella ei ole tutkimusten mukaan vaikutusta organisaatiositoutumiseen (Jokivuori 2002, 52). Tyytyväinen, mielekästä työtä tekevä ja vakaassa organisaatiossa työskentelevä henkilöstö on yleensä myös sitoutunut (Saari 2014, 45). Kun kolmen verkostotoimijan henkilöstötutkimusten tulokset olivat lisäksi vuonna 2015 Suomen asiantuntijatasoa korkeammat, olivat henkilöstöprofiilin indikoimat lähtökohdat verkostositoutumiselle hyvät.

3.4 Team Finland -verkosto

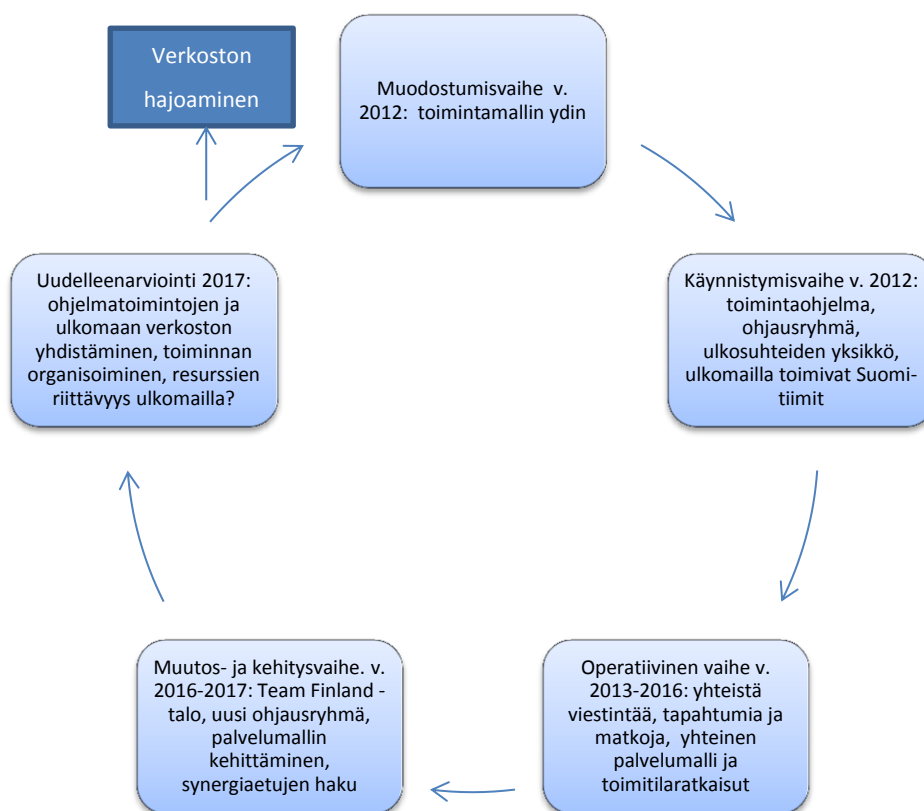
Team Finland -verkosto aloitti toimintansa vuoden 2012 lopussa Suomen hallituksen hyväksytyä verkoston toimintaohjelman saman vuoden keväällä. Verkoston ytimen muodostavat työ- ja elinkeinoministeriö, ulkoasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö sekä näiden ohjauksessa olevat julkisrahoitteiset organisaatiot. Ulkomaisia toimipisteitä Team Finlandilla on 80. Kuviossa 2 näkyy verkoston kehämäinen rakenne, joka kuvaa tasavertaisten toimijoiden horisontaalista verkostoa. Team Finland -verkoston määritelmää on käsitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.



Kuvio 2: Team Finland -verkoston rakenne (mukaillen Valkokari 2006, 9)

Kuviossa näkyvät kolme ministeriötä ja niiden hallinnollisessa ohjauksessa olevat jäsenorganisaatiot eli Finpro, Tekes, Finnvera, Finnfund, Finnpartnership, Teollisuussijoitus (Tesi), VTT, Patentti- ja rekisteri-hallitus (PRH), ELY-keskukset, Suomen kulttuuri- ja tiedeinstituutit (SKTI), Suomalais-venäläinen kauppakamari (SVKK) ja Suomalais-ruotsalainen kauppakamari (Finsve) (Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia). Kuvion paksut viivat kuvaavat ohjausta ja yhteistyötä ja ohuet viivat yhteistyötä. Väri kertoo minkä ministeriön ohjaukseen kukin verkostotoimija kuuluu. Toimijoiden tehtävänä on Suomen taloudellisten ulkosuhteiden edistäminen (Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia). Toimintaa ohjasi aiemmin valtioneuvosto ja elinkeinoelämän vaikuttajista ja verkoston keskeisistä virkamiehistä muodostettu ohjausryhmä. Syksyllä 2016 työ- ja elinkeinoministeriö asetti kansliapäällikkö Jari Gustafssonin johtamaan Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämisen työryhmää. Marraskuussa 2016 työryhmä antoi väliraporttinsa, jonka mukaan ohjausmalli on liian epäselvä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen, työryhmän väliraportti.) Vanha ohjausmalli purettiin, ja toiminnan ohjaus on nyt keskitetty työ- ja elinkeinoministeriöön. Uuden johtoryhmän puheenjohtajana toimii työ- ja elinkeinoministeriön kansliapäällikkö, ja siihen kuuluvat edustajat ulkoministeriöstä, Finnverasta, Finprosta, Tekesistä, Elinkeinoelämän keskusliitosta, Suomen Yrittäjistä ja Keskukskauppakamarista. (Finnvera Oyj 2017.)

Verkostoprosessin synty- ja käynnistysvaiheen ohittanut Team Finland -verkosto on elinkaarensa sekä operatiivisessa että muutos- ja kehitysvaiheessa. Kuviossa 3 on Valkokarin ym. (2006) kehittämä verkostojen elinkaarimalli, jota on sovellettu Team Finland -verkostoon.



Kuvio 3: Verkostojen elinkaarimalli ja Team Finland -verkoston elinkaarivaiheet (mukailien Valkokari ym. 2006, Finnvera Oyj 2016, Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia)

Operatiivisessa vaiheessa verkosto suorittaa niitä tehtäviä, joita varten se on muodostettu. (Valkokari ym. 2006, 17). Tutkimuksen kohteina olevat verkostotoimijat tuottavat yhteisiä palveluehdotuksia asiakkaille, toteuttavat kansainvälistymistä edistäviä kasvuohjelmia ja tehostavat resurssien käyttöä pyrkien samalla laajempaan vaikuttavuuteen. Toiminnassa on kuitenkin havaittu kehittämiskohteita, joita verkoston muutos- ja kehitysvaiheessa pyritään korjaamaan. Palvelulupaus on todettu epäselväksi, hallintamalli ei ole toiminut riittävän hyvin, toiminta ei ole tarpeeksi asiakaslähtöistä, keskinäinen koordinaatio puuttuu, palvelu on laadullisesti vaihtelevaa, yrityspalvelujärjestelmän rakenne on hajanainen ja kustannustehokkuus heikko (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen, työryhmän väliraportti). Myös toukokuussa 2016 analysoitujen Team Finland Pulse -mittausten ensimmäisten tulosten perusteella voi päätellä, että verkoston tavoitteet ja asiakaslähtöisyyden merkitys olivat jääneet epäselviksi. Yhteistyö ei päässyt kunnolla vauhtiin eikä oppimistakaan sen vuoksi tapahtunut. Luottamus muita verkostotoimijoita kohtaan oli sen sijaan hyvällä tasolla. (Team Finland Pulse -kanava 6.5.2016.)

Muutos- ja kehitysvaiheen jälkeen verkoston toimintaa arvioidaan uudelleen. Arvioinnin perusteella verkosto joko hajoaa tai jatkaa toimintaansa uudistuneena. (Valkokari ym. 2006.) Team Finland -verkostossa toimintaa ollaan organisoimassa kevään ja loppuvuoden 2017 aikana. Finpron ja Tekesin päällekkäisiä ohjelmatoimintoja yhdistetään, ja ulkomaantoimintojen ja ulkomailla käytössä olevien resurssien riittävyys arvioidaan (Finnvera Oyj 2016). Verkosto tulee jatkamaan toimintaansa uudistuneena, mutta ei tämän hetkisten tietojen mukaan hajoa lähiaikoina. Team Finland -verkostossa on edetty nopeasti elinkaarimallin vaiheesta toiseen ulkoisten olosuhteiden eli heikentyneen taloustilanteen ja hallituksen kärkihankkeeksi nimeämisen vuoksi. Verkostoissa vaiheita käydäänkin läpi useaan kertaan, joskus hitaammin ja joskus nopeammin. Vaiheesta toiseen etenemiseen voivat vaikuttaa ulkoisten olosuhteiden lisäksi monet muutkin tekijät. (Valkokari ym. 2006, 18.)

Valkokarin (2009, 51) mukaan verkoston tavoitteita tarkastelemalla voidaan päätellä verkostoyhteistyön hyödyt ja niiden saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Team Finland -verkoston päätavoitteena on edistää Suomen ja suomalaisten yritysten menestymistä maailmalla sekä kannustaa Suomeen suuntautuvia ulkomaisia investointeja ja turismia. Muista tavoitteista voidaan mainita laaja ja tehokas vaikuttaminen. Lisäksi verkostomaisen toimintatavan tarkoituksena on tehostaa julkisten resurssien käyttöä ja parantaa yrityksille tarjottavien palvelujen laatua. (Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia.)

Yhteistyön avulla saavutettaviin hyötyihin vaikuttaa verkoston kyky hyödyntää samanaikaisesti sekä toimijoiden erilaisuutta että samankaltaisuutta jaetun näkemyksen muodostamiseksi (Peters ym. 2009, 480). Valkokarin (2009, 51) määritelmän mukaisesti verkoston jaettu näkemys on verkostotoimijoiden käsitys yhteistyöstä ja sen merkityksestä. Jaettu näkemys syntyy vuorovaikutuksen, yhteisten kokemusten ja niiden merkityksellistämisen prosessin kautta. Merkityksellistäminen liittyy organisaatiotutkimuksen symbolis-tulkinnalliseen lähestymistapaan, jossa organisaatioiden katsotaan muodostuvan toimijoidensa tulkinnoista (esim. Weick 1995). Weickin mukaan merkityksellistäminen perustuu yksilön identiteetin rakentumiseen, menneisyydessä kerätyn tiedon arviointiin, käsitykseen tulevaisuuden toimintaympäristöstä sekä organisaatiotasoiin, sosiaaliin suhteisiin. Merkityksellistäminen on päättymätön, toimintaympäristöstä tiedostamatta valittujen tapahtumien prosessi, jonka avulla pyritään pikemminkin uskottaviin kuin luotettaviin selityksiin tulevaisuuden tapahtumista. Toimintaympäristö viittaa organisaatioiden kontekstiin, toimintamalleihin ja rakenteisiin (Valkokari 2009, 141).

Uskomuslähtöisessä (belief-driven) merkityksellistämisen prosessissa ryhmällä on yhteisiä uskomuksia, joiden perusteella merkitys rakennetaan. Toimintalähtöisessä (action-driven) prosessissa verkoston ja sen puitteissa tehtävän yhteistyön merkitys rakentuu vuorovaikutuksen, operatiivisen toiminnan ja kokemusten kautta. (Valkokari 2009, 144.)

Team Finland -verkoston alkuvaiheessa yhteistä merkitystä luotiin uskomuslähtöisesti antamalla verkostolle kansainvälisessä ympäristössä toimiva nimi, joka samalla yhdistää verkoston edustamaan Suomea maana. Nimi assosioituu myös maata edustavaan urheilujoukkueeseen, jonka tavoitteena on onnistua kilpailussa muita maita vastaan. Alkuvaiheen merkityksellistämisprosessina käytettiin myös Suomen värejä, sinistä ja valkoista, verkoston logossa ja esitysmateriaaleissa. Verkoston toimijat käyttävät edelleen tilanteen mukaan sinisiä Team Finland -hupputakkeja. Verkoston toimijoiksi rajattiin vientiä ja kansainvälistymistä edistävät toimijat ja verkoston kieleksi englanti, mikä myös viestittää verkoston toimivan kansainvälisessä ympäristössä. Tällä hetkellä eli verkoston operatiivisessa vaiheessa merkitys rakentuu myös toiminnan ja kokemusten kautta.

Verkostotoimijoiden välillä ja heidän suhteissaan vallitsevat erot ovat diversiteetin eli moninaisuuden ja erilaisuuden lähde (Valkokari 2009, 115). Valkokarin (2009,222) tekemässä tutkimuksessa tuli esille, että tasavertaisten kumppaneiden samankaltaiset resurssit, osaaminen ja kokemukset mahdollistivat yhtenäisen tulkinnan toimintaympäristöstä, sen vaatimista muutoksista ja yhteistyön tarpeellisuudesta. Samalla kun toimijoiden samankaltaisuus helpottaa yhteistyötä, voi se toisaalta heikentää verkoston uudistumiskykyä, sillä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset saattavat jäädä huomiotta (Valkokari 2009, 180). Lisäksi resurssien samankaltaisuus voi estää riippuvuuden muodostumisen verkostotoimijoiden välillä, ja diversiteetin puute puolestaan vaikeuttaa jaetun näkemyksen muodostumista. (Valkokari 2009, 223.)

Tutkimuksen kohteina olevien verkostotoimijoiden diversiteetti vaikuttaa demografisten muuttujien osalta vähäiseltä, joten toimintaympäristöä tulkitaan todennäköisesti samalla tavalla. Toisaalta organisaatioiden toimenkuvat, liiketoimintamallit ja yritysmuodot poikkeavat toisistaan. Finnvera on rahoittaja, kun taas Finpro ja Tekes ovat julkisin varoin toimivia edistämisorganisaatioita. Finnvera on yhtiömuodoltaan julkinen osakeyhtiö, Finpro muutettu hiltajattain rekisteröidystä yhdistyksestä osakeyhtiöksi ja Tekes valtion virasto. Käytävissä olevissa resursseissa ja organisaatiokulttuureissa on myös diversiteettiä. Diversiteettiä löytyy lisäksi tuote- ja palveluvalikoimassa, ja sen vuoksi myös tietopohjassa. Tietopohjassa esiintyy luultavasti osaamisen ylijäämää päällekkäisten toimintojen vuoksi, mutta asiakkaille räätälöityjen palvelukokonaisuuksien kannalta myös osaamisen puutetta.

Yhteistyöstä saatavia hyötyjä on tutkittu erityisesti alliansseissa, joissa on yhteistyön avulla onnistuttu tuottamaan uutta lisäarvoa. Lisäarvoa voi syntyä resurssien jakamisen, markkinaosuuden kasvun, tehokkuuden parantumisen tai kollektiivisen oppimisen kautta. (Peters ym. 2009, 478.) Lisäarvo, ketterät prosessit ja innovatiiviset asiakasratkaisut saavutetaan yhteistyön avulla nopeammassa aikataulussa, joten asiakaskokemuksen laatu paranee (Peters ym. 2009, 480).

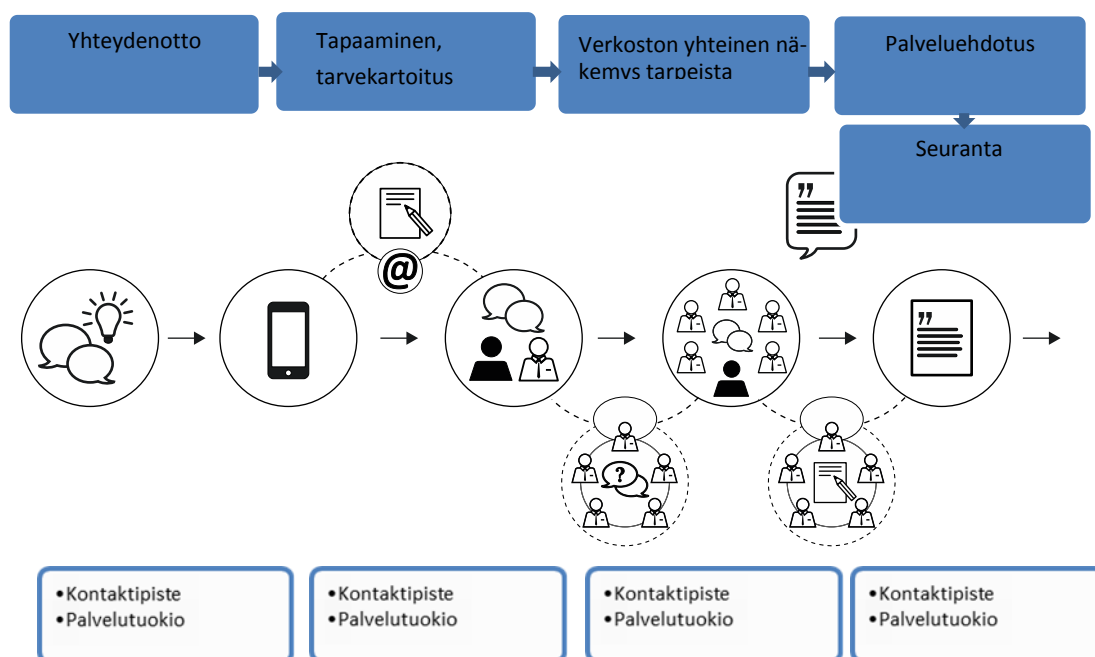
Team Finland -verkostossa lisäarvoa syntyy sekä verkoston asiakkaille että verkostotoimijoille. Asiakkaille lisäarvoa pyritään luomaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta yhdistämällä resursseja ja osaamista laadukkaiden palveluehdotusten tuottamiseksi ja asiakkaiden kansainvälistymisponnistelujen tukemiseksi. Perusliiketoimintaa parantavan yhteisen palveluehdotusten toimintamallin oletetaan tehostavan ja selkeyttävän liiketoimintaprosesseja ja helpottavan asiakkaiden asiointia. Palveluehdotukset tuotetaan Team Finland -toimijoiden palvelutarjoomasta. Palvelutarjooma kasvaville ja kansainvälistyville yrityksille on koottu taulukkoon 2.

Tarjooma-alue	Palvelu	Team Finland -verkoston rooli
Markkinamahdollisuudet	Myyntiliidit	Dialogin avaus ulkomaisen ja suomalaisen yrityksen välillä
	Liiketoimintamahdollisuudet	Muuttuvien markkinoiden ja trendien kartoitus
	Muutosnäkömät	Liiketoimintamuutosten kartoitus
	Maakatsaukset	Markkinatilanteiden ja poliittisen tilanteen kartoitus
Neuvonta ja koulutus	Kansainvälistymisneuvonta, laivauskäsikirja, siirtohinnoitteluopas, IPR neuvontapalvelut, tieto-, koulutus- ja tutkimuspalvelut	Sparraus, neuvot, tuki, käsikirja tuonti- ja asiakirjamääräyksistä ulkomailla sekä opas siirtohinnoittelusta, neuvonta patentti-, tavaramerkki- ja mallioikeusasioissa
Rahoitus	Lainat, takaukset, vientitakuut, innovaatorahoitus, kehittämisavustus, pääomasijoitukset, kehitysmaiden ja Venäjän hankkeiden rahoitus, liikekumppanuustuki, Trade Fair -avustus	Rahoitusmarkkinoiden markkinaaukkojen täyttäminen, osaamisen kehittäminen, pääomasijoittaminen
Verkostot	Verkottaminen, palveluntarjoajahaku, viejä tietokanta, yhteistyökumppanit kehitysmaista, Venäjältä ja Ruotsista, ohjelmatoiminnot	Verkottumistapahtumien järjestäminen, palveluntarjoajien haku, viejä tietokannan ylläpito, yhteistyökumppanien haku, kansainvälistymisen ja investointien edistäminen
Yhteiskuntasuhteet	Kontaktit ulkomaisiin viranomaisiin, arvovaltapalvelut, kaupan esteiden ratkaise-	Apu viranomaiskontaktien löytämiseen, korkean tason osallistujat yritystilaisuuksiin, yritysten ongel-

	minen, SOLVIT-palvelu	mien ratkaiseminen kohdemaiden viranomaisten kanssa, apua EU-maissa kansallisten viranomaisten soveltaessa EU-lainsäädäntöä väärin
Näkyvyys	Team Finland -matkat, edustustojen tilojen hyödyntäminen, tukea viestintään ulkomailla	Vienninedistämismatkojen järjestäminen, edustustojen tilojen tarjoaminen promootio- ja verkostoitumistilaisuuksiin, mediakontaktien, viestintäyhteistyön ja sähköisten työkalujen tarjoaminen

Taulukko 2: Team Finland -verkoston palvelutarjoama (mukaillen Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia)

Kotimaan palveluehdotusten toimintamalli on niin sanottu yhden luukun toimintamalli. Sen tarkoituksena on edistää suomalaisten yritysten kansainvälistymistä tarjoamalla niille kokonaisvaltaisia, asiakkaiden tarpeita vastaavia ratkaisuja, kehittää ja parantaa palveluiden laatua ja helpottaa asiakkaiden asiointia. Toimintamallia alettiin kehittää vuonna 2015, ja se otettiin pilottikäyttöön vuonna 2016. Kehitystyö jatkuu edelleen, ja maaliskuussa 2017 on tarkoitus lanseerata toimintamallin uusin versio. Kehitystyön ja palvelumallin käyttöönotosta vastaa vuoden 2016 loppupuolella muodostettu Finnveran, Finpron, Tekesin ja ulkoministeriön yhteinen johtoryhmä. Vuoden 2016 toimintamallin mukaan asiakaspolku alkaa asiakkaan yhteydenotosta joko sähköpostitse tai puhelimitse Team Finland -verkoston palvelunumeroon, Team Finland -koordinaattoriin tai omaan asiakasvastaavaan. Yhteydenoton jälkeen Team Finland -verkoston asiantuntijat analysoivat yrityksen tarpeet. Tavoitteena on laatia asiakkaalle konkreettinen palveluehdotus, joka sisältää ehdotuksen mahdollisista rahoitusratkaisuista, liiketoiminnallista asiantuntemusta sekä tukea kohdemarkkinoilla. Palvelupolku sisältää myös pitkän aikavälin seurannan ja tuen, yrityksen tulevaisuudensuunnitelmat huomioon ottaen. 20.10.2016 mennessä tehtyjen palveluehdotusten tarkempi sisältö löytyy liitteestä 1. Maaliskuussa 2017 pilottikäyttöön otettava palvelumalli poikkeaa entisestä siten, että verkostotoimijat eivät tee palveluehdotuksia ainoastaan asiakkaiden yhteydenottojen perusteella, vaan ottavat proaktiivisen roolin kartoittamalla potentiaalisia pk-yrityksiä, joille palveluehdotukset voitaisiin laatia. Mikäli palveluehdotusta ei synny, tehdään tilanteesta kuitenkin selvitys. Uudistuksen tarkoituksena on vahvistaa toimintamallia ja parantaa merkittävästi sen tehokkuutta ja vaikuttavuutta pk-yritysten kansainvälistymisen tukena. (Salo, Team Finland -tunti 27.10.2016.) Toimintamallin palvelupolku on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Team Finland -toimintamallin palvelupolku (mukaillen Salo, Team Finland -tunti 27.10.2016)

Asiakkaan tarpeiden kartoitus alkaa ensimmäisessä tapaamisessa. Verkoston edustaja kerää selvityksen perusteella kokoon verkostotasaisen asiantuntijaryhmän, joka muodostaa yhteisen näkemyksen laadittavasta palveluehdotuksesta. Palveluehdotusta tarkennetaan vielä yhteistyössä asiakkaan kanssa ennen lopullisen palveluehdotuksen tekemistä. Palveluehdotusten konkretisoitumista seurataan myös pitkällä aikavälillä.

Verkostolle lisäarvoa syntyy synergiaeduista, joita kartoittamaan perustettiin 12 työryhmää syksyllä 2016. Jokaisessa työryhmässä on edustaja Finnverasta, Finprosta ja Tekesistä. Ryhmille annettiin tavoitteeksi esittää kolme konkreettista yhteistyöehdotusta sekä yksi idea laajasta yhteistyöalueesta. Työryhmät edustavat eri toimintoja ja prosesseja kuten talousanalyysit, markkinointi ja viestintä sekä henkilöstöhallinto. Ryhmien toimeksiannot liittyvät niiden omaan toimintoon tai prosessiin, ja toimintatapamuutoksia yhteistyön syventämiseksi löydettiin mm. asiakasrajapinnassa, toimiala- ja ohjelmatoiminnassa, yhteisissä palvelutoiminnoissa ja oppimisessa. (Finnvera Oyj 2016.) Synergiaetujen myötä tehokkuuden toivotaan parantuvan. Tehokkuuden lisäksi yhteistyöllä pyritään entistä suurempaan vaikuttavuuteen, palvelutarjoaman selkiyttämiseen, innovatiivisiin asiakasratkaisuihin ja yksinkertaisempaan palveluprosessiin. Tällä hetkellä yhteistyö konkretisoituu lähinnä yhteisen palvelumallin ympärille.

Lisäarvon myötä verkostoituminen tuo myös kilpailuetua (esim. Dyer ja Singh 1998, 661). Kilpailuetua Team Finland -verkostolle syntyy muiden maiden kansainvälistymistä, investointeja

ja maakuva edistäviin organisaatioihin nähden. Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämistä selvittäneen työryhmän mukaan muissa maissa ei ole toteutettu samankaltaista toimintamallia. Ruotsissa vastaava Team Sweden -malli on vasta kehitteillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016c, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen, työryhmän väliraportti.) Tarjotessaan muita maita houkuttelevammat investointi- ja matkailumahdollisuudet sekä laadukkaammat kansainvälistymis- ja rahoitusratkaisut Team Finland -verkosto parantaa suomalaisten yritysten kilpailuasemaa globaaleilla markkinoilla, josta loppujen lopuksi hyötyy Suomen kansantalous.

Tässä luvussa tutustuttiin opinnäytetyön kehittämysympäristöön eli kolmeen verkostotoimijaan ja Team Finland -verkostoon. Seuraava luku sisältää opinnäytetyön teoriaosan ja keskeiset määritelmät. Teoriaa sovelletaan Team Finland -verkostoon esimerkkien avulla.

4 Verkostot ja verkostositoutuminen

Tässä luvussa tarkastellaan verkostositoutumista, sen kehittymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, erityisesti Team Finland -verkoston näkökulmasta. Luku sisältää myös opinnäytetyössä käytettävät Team Finland -verkoston ja Team Finland -verkostoon sitoutumisen määritelmät sekä organisaatio- ja verkostositoutumisen määritelmät. Aluksi luodaan kuitenkin katsaus verkostotutkimukseen ja verkostotyypeihin, joita Team Finland -verkosto edustaa.

4.1 Verkostotutkimus ja verkostotyypit

Verkostoja voidaan tarkastella eri näkökulmista, sillä verkostokonfiguraatiot ja niiden määritelmät kattavat monia eri verkostoja ihmisten välisistä sosiaalisista verkostoista aina globaaleihin liiketoimintaverkostoihin asti. Möller ja Rajala (2007, 895) toteavat Eastoniin ja Araujoon (1996) sekä Grandoriin ja Giuseppeen (1995) viitaten, että kirjallisuuskatsauksissa on tunnistettu lähes 20 verkostotutkimuksen näkökulmaa tai koulukuntaa. Toikan, Miettisen ja Tuunaisen (2016, 5) mukaan tutkimuksissa tukeudutaan muun muassa eri metodologioihin, tutkimusmenetelmiin, tietolähteisiin ja analyyseihin. Useat tutkijat (Borgatti & Foster 2003, 1000; Svahn 2004, 53; Kumar & Das 2007, 1426) ovat kuitenkin sitä mieltä, että vaikka verkostojen syntyä ja hyötyjä on tutkittu laajasti, ovat niiden elinkaaren muut vaiheet jääneet pienemmälle huomiolle. Esimerkiksi legimiteettiä ei ole tutkittu tarpeeksi (Kumar & Das 2007, 1445). Legimiteetillä tarkoitetaan verkostojäsenten sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin, jolloin tavoitteiden saavuttamiseksi vaadittavaa yhteistyötä pidetään oikeutettuna ja välttämättömänä (Valkokari 2009, 103). Sama huomio tehtiin opinnäytetyön lähdeaineistoa kerätessä: verkostositoutumista tai legimiteettiä käsitteleviä tuoreita tutkimuksia löytyi yllättävän vähän ottaen huomioon sitoutumisen merkitys verkostojen menestymisen kannalta. Valkokari (2009, 21) mainitsee myös useita tutkijoita (Borch & Arthur 1995; O'Donnell & Cummins 1999; Tikkanen, 1998; Halinen & Törnroos 2005) joiden mielestä verkostotutkimus kaipaa enemmän kvali-

tatiivista lähestymistapaa. Verkostosuhteiden tutkimuksessa onkin viime vuosina alettu käyttää enemmän kvalitatiivisia muuttujia kuten tyytyväisyys ja luottamus (Johnsen T. Johnsen R. & Lamming 2008, 279).

Näkökulmasta riippuen Toikka ym. (2016, 5) jakavat verkostot liiketoimintaverkostoihin, sosiaalisiin verkostoihin, sosioekonomisiin verkostoihin ja toimintaan pohjautuviin päämäärähakuisiin verkostoihin. Käytännössä verkostojen suoraviivainen jaottelu näkökulman perusteella ei ole yksinkertaista. Useamman näkökulman huomioonottaminen antaa myös kokonaisvaltaisemman kuvan verkostosta. (Toikka ym. 2016.) Tässä opinnäytetyössä Team Finland -verkostoa lähestytään sekä liiketoiminnallisesta, sosiaalisesta, sosioekonomisesta että päämäärähakuisesta näkökulmasta. Taulukkoon 3 on koottu verkostotyytit näkökulman mukaan sekä niiden yhteys Team Finland -verkostoon.

Verkostotyyppi	Näkökulma	Team Finland -verkosto
Liiketoimintaverkostot	Yritysten väliset liiketoimintasuhteet, resurssit, tieto	Kumppaneiden väliset yhteistyösuhteet, resurssit ja tieto
Sosiaaliset verkostot	Vuorovaikutus, sosiaalinen pääoma	Kumppaneiden välinen jatkuva vuorovaikutus, verkoston sosiaalinen pääoma
Sosioekonomiset verkostot	Tieto ja tiedon jakaminen innovatiivisten ja kompleksisten tuotteiden valmistamiseksi	Kumppaneiden tietopääoma ja tiedon jakaminen yhteisten palveluehdotusten laatimiseksi
Päämäärähakuiset verkostot	Vuorovaikutuksen motiivina on toiminnan kohde, joka määrittelee tarvittavat resurssit	Toiminnan kohteena erityisesti palveluehdotusten laatiminen, resursseina asiantuntijat, rahoituslähteet, järjestelmät jne.

Taulukko 3: Verkostotyytit näkökulman mukaan Team Finland -verkostossa (mukailen Toikka ym. 2016; Håkansson & Ford 2002, 133)

Seuraavaksi tutustutaan taulukossa 3 esitettyihin verkostotyyppeihin Team Finland -verkoston näkökulmasta.

Liiketoimintaverkostot

Håkanssonin ja Fordin (2002, 133) mukaan liiketoimintaverkoston muodostavat yritykset, joiden välillä on liiketoimintasuhteita. Sekä yrityksillä että liiketoimintasuhteilla on oma liike-

toiminnallinen sisältönsä, joka koostuu resursseista, tiedoista ja taidoista. Liiketoimintasuhteiden kehittymiseen vaikuttavat useat eri tekijät kuten aiemmat kokemukset, liiketoimintasuhteiden nykytila ja vuorovaikutukseen liittyvät tulevaisuuden odotukset (Håkansson & Ford 2002, 134). Team Finland -verkostossa toimijoilla oli jo ennen verkostoyhteistyön aloittamista kokemusta toisistaan. Kokemuksen perusteella kumppanit ovat muodostaneet käsityksen toinen toisensa osaamisalueista ja vahvuuksista. Ennen verkostoitumista vuorovaikutus liittyi ammatilliseen yhteistyöhön.

Yhdessä liiketoimintasuhteessa tapahtuvat asiat vaikuttavat koko verkostoon, joskus marginaalisesti, usein kuitenkin merkittävästi (Håkansson & Ford 2002, 134). Nähtäväksi esimerkiksi jää, miten tämän opinnäytetyön loppumetreillä tullut tieto Finpron ja Tekesin yhdistämisestä vaikuttaa muuhun verkostoon ja sen puitteissa tehtävään yhteistyöhön.

Liiketoimintaverkostot voidaan jakaa toimijoiden intressin perusteella vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin tai toimijoiden tavoitteiden perusteella perusliiketoiminta-, kehittämis- ja innovaatioverkostoihin tai yhteistyömuodon perusteella avoimiin ja suljettuihin verkostoihin (Valkokari ym. (2008, 218). Möllerin ja Rajalan (2007, 896) mukaan yhä useammat verkostot ovat nykyisin perinteisten vertikaalisten verkostojen asemesta horisontaalisia tai diagonaalisia. Niissä on vähintään kolme tarkoituksella valittua organisaatiota, ja ne on muodostettu yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jokaisella jäsenorganisaatiolla on oma roolinsa verkostossa. Provan ja Fish (2007, 482) toteavat, että horisontaalisissa verkostoissa jäsenten väliset suhteet ovat yleensä epäviralliset, ja osallistujilla on autonominen toimintavalta. He jatkavat, että verkoston jäseniä voivat esimerkiksi yhdistää tietovirrat, materiaalit, yhteiset rahoituslähteet ja palvelut. Nummelan (2000, 74) mukaan horisontaalisissa verkostoissa yhteistyötaitoilla on keskeinen merkitys, sillä yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii jatkuvaa yhteistyötä.

Möllerin ja Rajalan (2007) määritelmää horisontaalisista verkostoista voidaan soveltaa Team Finland -verkostoon. Siihen kuuluu valtioneuvoston kanslian lisäksi 15 julkisrahoitteista toimijaa ja 80 ulkomailla sijaitsevaa toimipistettä, ja se on muodostettu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisella toimijalla on oma roolinsa verkoston toiminnassa esim. rahoittajana tai kansainvälistymispalvelujen, verkostoitumismahdollisuuksien ja yhteiskuntasuhteiden tarjoajana. Verkostotoimijat ovat autonomisia ja niiden väliset suhteet ovat epäviralliset. Lisäksi verkostotoimijoita yhdistävät yhteiset rahoituslähteet ja ainakin osittain myös tietovirrat, materiaalit ja palvelut. Yhteistyö toimijoiden kesken on Team Finland -verkoston tavoitteiden saavuttamiseksi välttämätöntä.

Sosiaaliset, sosioekonomiset ja päämäärähakuiset verkostot

Liiketoimintasuhdeiden hoitaminen edellyttää vuorovaikutusta ja sosiaalista pääomaa, joihin sosiaalisten verkostojen näkökulma perustuu (Toikka ym. 2016, 5). Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan vuorovaikutuksen kautta syntyneiden suhteiden arvoa (Borgatti & Foster 2003, 993). Vuorovaikutus verkostoissa tapahtuu toiminnan, toimintaan reagoinnin ja muuntautumisen kautta (Wilkinson ja Young (2002, 127). Jatkuva vuorovaikutus tekee verkostoista dynaamisia (Valkokari 2009, 87).

Team Finland -verkostossa vuorovaikutus oli aiemmin rajoittunut ammatilliseen yhteistyöhön. Kun Finnvera, Finpro ja Tekes jakavat yhteiset toimitilat, oletetaan vuorovaikutuksen laajentuvan ja vaikuttavan positiivisesti verkostoyhteistyöhön.

Sosioekonomisten verkostojen näkökulmasta verkostoja tarvitaan innovatiivisten ja kompleksisten tuotteiden tuottamiseksi, sillä niiden valmistus perustuu tietoon ja tiedon jakamiseen (Toikka, Miettinen & Tuunainen 2016).

Team Finland -verkoston kaltaisissa asiantuntijaverkostoissa tiedolla ja tiedon jakamisella on keskeinen merkitys. Jos tietoa ei jaeta, usean organisaation tuotteista ja palveluista koostuvasta palvelutarjoomasta on haasteellista laatia asiakastarpeita vastaavia palveluehdotuksia. Team Finland -verkoston palvelutarjooma esiteltiin taulukossa 2.

Päämäärähakuisissa verkostoissa toiminnan kohde toimii vuorovaikutuksen motiivina ja määrittelee tarvittavat resurssit (Toikka, Miettinen & Tuunainen 2016). Tällä hetkellä Team Finland -verkostossa toiminnan kohteena on asiakkaille tarjottava yhden luokun palvelumalli, joka myös ohjaa pitkälti vuorovaikutusta ja resurssien käyttöä.

Yllä käsiteltyihin neljään näkökulmaan (liiketoimintaverkostot, sosiaaliset verkostot, sosioekonomiset verkostot ja päämäärähakuiset verkostot) liittyvät Valkokarin (2009, 54) mukaan resurssi- ja tietoperusteisten verkostojen, strategisten verkostojen ja arvonluonnin sekä teollisten verkostojen ja vuorovaikutuksen (IMP, Industrial Marketing and Purchasing) lähestymistavat. Lähestymistapoja tarkastellaan Team Finland -verkoston näkökulmasta.

Resurssiperusteinen lähestymistapa

Resurssiperusteinen lähestymistapa liittyy liiketoimintaverkostoihin (Valkokari 2009, 56). Verkostoitumisen tarkoituksena on päästä hyödyntämään resursseja ja osaamista, joita organisaatiolla itsellään ei ole (Lamming, Caldwell & Phillips 2006, 207).

Team Finland -verkostossa resurssiperusteinen lähestymistapa liittyy verkostotoimijoiden pyrkimykseen tehostaa toimintaansa yhdistämällä resursseja sekä jakamalla ja laajentamalla ydinosaamistaan.

Strategisten verkostojen lähestymistapa

Myös strategisten verkostojen lähestymistapa liittyy liiketoimintaverkostoihin. Sen mukaan yritysten välisestä kilpailusta ollaan siirtymässä verkostojen väliseen kilpailuun (esim. Dyer & Singh 1998, 661). Inkpen ja Tsang (2005) jakavat strategiset verkostot yrityksen sisäisiin verkostoihin, strategisiin alliansseihin ja saman toimialan osaamiskeskittyymiin.

Team Finland -verkosto on strateginen allianssi. Team Finland -verkoston voidaan sanoa kilpailevan muiden maiden vientiä edistävien ja rahoittavien organisaatioiden ja verkostojen kanssa tarjotakseen Suomelle ja suomalaisille yrityksille parhaat mahdolliset edellytykset menestyä kansainvälisillä markkinoilla.

Tietoperusteinen lähestymistapa

Tietoperusteinen lähestymistapa liittyy sosioekonomisiin verkostoihin, joiden motiivina on tieto ja sen jakaminen. Resurssi- ja tietoperusteinen lähestymistapa liittyvät toisiinsa siten, että tietoa ja osaamista pidetään yrityksen tärkeimpänä resurssina (Valkokari 2009, 57). Eri-tyisesti lähestymistapa soveltuu Team Finland -verkoston kaltaisiin asiantuntijaverkostoihin.

Arvonluonnin lähestymistapa

Arvonluonnin lähestymistapa liittyy päämäärähakuisiin verkostoihin, joiden motiivina toimii verkostotoimijoiden yhteinen tavoite. Kun verkostoja tarkastellaan arvonluonnin lähestymistavan mukaisesti, nähdään ne luomassa lisäarvoa yhdessä asiakkaiden kanssa (Vargo & Lusch, 2011). Lisäarvon luomiseksi tarvitaan kaikkien verkostotoimijoiden materiaali- ja tietovirtoja, taloudellisia resursseja ja henkilösuhteita. Arvonluonnin strategisena tavoitteena on löytää parhaat mahdolliset ratkaisut organisaation osaamisen ja asiakkaiden tarpeiden välillä. (Svahn 2004, 24 & 26.)

Team Finland -verkostossa asiakkaille syntyvää lisäarvoa käsiteltiin luvussa 3.4. Verkoston tavoitteet perustuvat asiakaslähtöisyyteen, ja laadukkaan asiakaskokemuksen tuottaminen on yksi Team Finland -verkoston arvoista yhteistyön ja vaikuttavuuden lisäksi (Team Finland - yhdessä olemme enemmän, pelin henki 2016). Asiakaslähtöisyyttä pidetään verkostotoimijoiden yhteisenä vahvuutena. Verkoston tulos perustuu asiakkaan toimintaan, ja verkoston toiminnan ytimenä on auttaa asiakasta löytämään parhaat kansainvälistymistä tukevat ratkaisut

(Team Finland - yhdessä olemme enemmän, pelin henki 2016). Asiakaslähtöisyyden tulisikin näkyä ennen kaikkea yhteisten palveluehdotusten räätälöinnissä ja laadussa. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen panostetaan säännöllisen yhteydenpidon ja tapaamisten välityksellä sekä huolehtimalla henkilökunnan ajantasaisesta osaamisesta.

Asiakkaat ovat mukana Team Finland -verkoston toiminnassa ja arvonluonnissa monella eri tavalla. He voivat hakea Finpron kasvuohjelmiin tai osallistua tutkimus- ja kehitysprojekteilla Tekesin ohjelmiin. Finnverassa asiakkaat otetaan usein mukaan kehittämään uusia tuotteita. Asiakkailla on keskeinen rooli yhteisten palveluehdotusten laatimisprosessissa ja verkoston järjestämissä tapahtumissa sekä markkinamahdollisuuksien ja -trendien analysoinnissa. Toimintaa kehitetään asiakkaiden antaman palautteen perusteella. Verkoston yhteinen asiakaskokemuksen mittaaminen on alkamassa.

Teollisten verkostojen ja vuorovaikutuksen lähestymistapa

Teollisten verkostojen ja vuorovaikutuksen lähestymistapa (IMP) keskittyy lähinnä yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja rooleihin (Valkokari 2009, 59). Verkostossa yhteistyötä tekevät ja muiden näkökulman huomioon ottavat toimijat hyötyvät verkostosta eniten. Yhteistyö rikastuttaa ja lujittaa verkostoa. (Wilkinson & Young 2002, 128.) Organisaatio, joka tarkastelee verkostoa vain omasta näkökulmastaan, ei ymmärrä verkoston dynamiikkaa eikä yhteyttä oman ja verkoston muiden organisaatioiden menestymisen välillä (Håkansson & Ford 2002, 138). Kumppanuus on tärkeä tekijä myös oppimisen kannalta. Erityisen tärkeässä asemassa oppiminen on tietoon, sen jakamiseen ja yhteiseen kehittämiseen perustuvissa verkostoissa (Valkokari ym. 2008, 135). Wilkinson ja Young (2002, 125) käyttävät organisaation roolista nimitystä verkostopositio. Verkostopositio tai rooli riippuu organisaation vuorovaikutuksesta muiden toimijoiden kanssa. Joillakin organisaatioilla on johtajan rooli ja joillakin joku muu, erityiseen tehtävään tai panokseen liittyvä rooli.

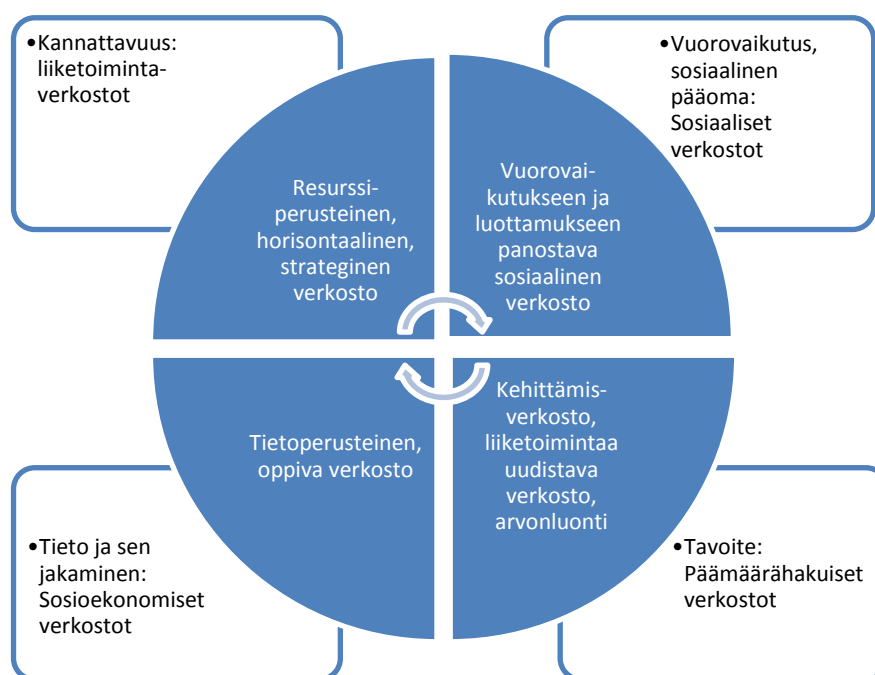
Team Finland -verkosto on asiantuntijaverkosto, jossa toiminta perustuu yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen. Yhteistyö on keskeisessä asemassa muun muassa palveluehdotusten räätälöimisessä ja yhteisten asiakastilaisuuksien ja vienninedistämismatkojen järjestämisessä. Jos tietoa ei jaeta, ei toimintaa pystytä kehittämään eikä yhteistyötä tekemään. Yhteistyön tekeminen ja tiedon jakaminen edellyttävät vuorovaikutusta, jota yhteisten toimitilojen toivotaan lisäävän. Team Finland -verkostossa ei ole vetovastuussa olevaa ns. kärkiyritystä, sillä kyseessä on tasavertaisten toimijoiden verkosto. Jokaisella toimijalla on kuitenkin oma, erityinen tehtävänsä verkoston onnistumisen kannalta.

Lopuksi voidaan todeta, että verkostotyyppi ratkaisee verkoston toiminta- ja johtamistavan sekä missä määrin yhteistyötä tehdään. Lewick ym. (2003) jaottelevat verkostoyhteistyön sen

laajuuden perusteella kolmeen eri ryhmään: tietojen vaihdantaan, pyrkimykseen ymmärtää partnereiden näkökulma ja pyrkimykseen löytää kaikkia osapuolia palvelevat ratkaisut. Team Finland -verkostossa yhteistyötä tehdään viimeksi mainitulla tasolla eli tavoitteena on win-win -tilanne, jossa sekä asiakkaat, verkostotoimijat että koko kansantalous hyötyvät. Möllerin ja Rajalan (2007, 896) mukaan verkostotyyppin perusteella määräytyy myös verkoston johtamistapa. Team Finland -verkostolle sopivaa johtamistapaa on käsitelty Möllerin ja Rajalan horisontaalisten liiketoimintaverkostojen viitekehysten mukaisesti taulukossa 4.

Näkökulmasta tai lähestymistavasta huolimatta verkostoilla on myös yhteisiä piirteitä, jotka erottavat ne dyadeista eli kahden organisaation kumppanuuksista. Niillä on yleensä yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi tarvitaan yhteinen strategia. Valtataistelut, riippuvuus toisesta osapuolesta ja konfliktit eivät ole niin keskeisessä asemassa verkostoissa kuin dyadeissa. (Nummela 2003, 139.)

Yhteenvetona on kuvioon 4 koottu Team Finland -verkostoon liittyvät motiivit, näkökulmat ja lähestymistavat.



Kuvio 4: Team Finland -verkostoon liittyvät motiivit, näkökulmat ja lähestymistavat (mukailien Toikka, Miettinen ja Tuunainen (2016, 5) ja Valkokari ym. (2009, 54))

Team Finland -verkostossa on piirteitä kaikista kuviossa 4 näkyvistä verkostotyypeistä. Tässä opinnäytetyössä Team Finland -verkosto on määritelty

horisontaaliseksi, strategiseksi kehittämisverkostoksi, joka pyrkii uudistamaan liiketoimintaansa luomalla lisäarvoa ja tehostamalla resurssien käyttöä. Samalla Team Finland -verkosto pyrkii olemaan oppiva verkosto, jonka toiminta perustuu vuorovaikutukseen ja luottamukseen.

Määritelmän selventämiseksi tarkastellaan lähemmin horisontaalisten verkostojen, strategisten kehittämisverkostojen, liiketoimintaa uudistavien verkostojen ja oppivien verkostojen erityispiirteitä Team Finland -verkostoon sovellettuina.

Horisontaalinen verkosto

Horisontaalinen verkosto yhdistää tasavertaisia toimijoita rinnakkaisessa arvoketjussa, osittain myös toimialarajojen ylitse. Team Finland -verkoston arvoketjussa tuotetaan kotimaan palvelumallin mukaisesti räätälöityjä palveluehdotuksia. Verkostokumppanit kokoavat oman erikoisosaamisensa ja resurssiensa pohjalta lopputuotteen, jonka pitäisi vastata asiakkaan tarpeita.

Horisontaalisen verkostoitumisen lähtökohtana on osaamisten ja/tai resurssien yhdistäminen. Team Finland -verkostossa osaamisten ja resurssien yhdistämisellä pyritään vastaamaan paremmin ja tehokkaammin asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi haetaan synergiaetuja ja kustannustehokkuutta. Organisaatiotasoiset osaamiset ja resurssit ovat Team Finland -verkostossa tiedossa perustuen kunkin organisaation rooliin ja tehtäviin. Finnvera on rahoittaja, jonka osaaminen perustuu pitkälti rahoitusosaamiseen ja riskien hallintaan. Finnvera toimii pankkina, joka voi myöntää lainoja, takauksia ja takuita. Tekes on myös kansainvälistymisen ja tutkimus- ja kehityshankkeiden rahoittaja, joka tarjoaa lisäksi ohjelmapalveluja ja auttaa verkottumaan. Tekesillä on rahoitusosaamisen lisäksi innovatiiviseen toimintaan ja verkottumiseen liittyvää osaamista. Finpro puolestaan tarjoaa kansainvälistymisneuvontaa ja edistää kotimaahan suuntautuvia investointeja ja matkailua. Kansainvälistymisosaamisen lisäksi sillä on suoriin sijoituksiin ja turismiin liittyvää osaamista. Kukin toimii oman mandaattinsa ja resurssiensa puitteissa.

Hyötyläisen (2000, 12) mukaan strategisessa, horisontaalisessa verkostossa korostetaan yhteistä kehitysagenda, innovatiivisuutta, joustavuutta ja yhteisiä arvoja. Tämä pitää paikkansa myös Team Finland -verkostossa. Verkoston kehitysagenda on valtioneuvostotasoinen, ja agendalla on tällä hetkellä mm. tiiviimpi yhteistyö viestinnässä, selkeämpi palvelukokonaisuus ja selkeämpi johtamismalli (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016d, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen, työryhmän väliraportti). Verkoston tavoitteena on tuottaa innovatiivisia asiakasratkaisuja yhdistämällä palveluja ja tuotteita sekä vähentää byrokrattisuutta. Yhteisiä arvoja ovat asiakaskokemus, vaikuttavuus ja yhteistyö.

Strateginen verkosto

Inkpen ja Tsang (2008, 483) määrittelevät strategisen verkoston pitkän aikavälin yhteistyöso-
pimukseksi kahden tai useamman yrityksen välillä taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Ink-
penin ja Tsangin määritelmän mukaisesti mikä tahansa organisaatiomuoto sopii strategiselle
verkostolle. Strategisia verkostoja tutkittaessa onkin otettava huomioon sekä organisaatio-
muoto että ympäristö, jossa verkosto toimii. Team Finland -verkosto on valtion ohjauksessa,
sen jäsenorganisaatiot ovat itsenäisiä eikä se tavoittele taloudellista hyötyä itselleen, vaan
suomalaisille yrityksille ja sitä kautta koko kansantaloudelle. Finnveran toimintaa ohjaa lisäk-
si itsekannattavuus. Inkpen ja Tsang (2008, 483) jatkavat, että strateginen verkosto tarjoaa
pohjan yhteiselle arvонуonnille. Kun perinteiset markkina/hintamekanismit ja hierarkiaan
perustuvat organisaatiotyypit toimivat kilpailun ja auktoriteetin pohjalta, nojautuvat horison-
taaliset, strategiset verkostot kumppanuuteen (Knight 2002, 431). Kumppanuutta tarvitaan
erityisesti verkostoissa, joissa tiedolla on keskeinen merkitys ja tavoitteena yhdessä kehittä-
minen (Valkokari ym. 2008, 135). Team Finland -verkostossa kumppanuus on erityisen tärke-
ässä asemassa.

Kehittämisverkosto

Kehittämisverkostossa jäsenet työskentelevät yhteisen kehittämiskohteen parissa. Team Fin-
land -verkostossa kehittämiskohteina ovat mm. palvelujen laadun parantaminen ja resurssien
käytön tehostaminen. Oleellista on motivaatio osallistua, sillä kehittämisverkostot poikkeavat
muiden liiketoimintaverkoston taloudellista hyötyä ja kilpailuetua korostavasta näkökulmas-
ta. Oppimisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta jäseniä motivoivat esimerkiksi maine
vertaisten keskuudessa, näyttämisen halu, ilo omasta osaamisesta, halu antaa jotakin takaisin
yhteisölle, auttaminen ja jopa altruismi. (Valkokari & Karvonen 2014, 19-21.)

Liiketoimintaa uudistava verkosto

Möller ja Rajala (2007) jakavat liiketoimintaverkot perusliiketoimintaverkkoihin, liiketoimin-
taa uudistaviin verkkoihin ja uuden liiketoiminnan verkkoihin. Perusliiketoimintaverkoilla on
jo markkinoilla tunnetut toimijat ja liiketoimintaprosessit sekä vakaat arvontuotantojärjes-
telmät. Uuden liiketoiminnan verkoissa on tunnettujen toimijoiden lisäksi uusia toimijoita,
joiden kanssa luodaan yhdessä radikaaleja arvotoimintoja. (Valkokari 2009, 63.) Team Finland
-verkoston kaltaiset liiketoimintaa uudistavat verkot sijoittuvat näiden kahden välimaastoon.
Möllerin ja Rajalan (2007, 896) mukaan liiketoimintaverkkoja tulisi koordinoita ja johtaa sen
mukaan, mitä liiketoimintaverkkoa ne kullakin hetkellä edustavat.

Team Finland -verkostossa vakiintuneisiin arvontuotantojärjestelmiin ollaan tekemässä parannuksia. Team Finland -verkoston kaltaisilla liiketoimintaa uudistavilla verkoilla on entuudestaan varsin hyvin määritellyt arvojärjestelmät (arvotoiminnot, toimijat ja arvontuotantoon tarvittavat kyvykkyydet), joita verkostotoimijat muokkaavat innovatiivisen toiminnan kautta hakeakseen lisäkasvua ja optimoidakseen arvontuotantoa. (Möller & Rajala 2007, 898.)

Taulukko 4 kuvaa horisontaalisten, liiketoimintaa uudistavien verkkojen erityispiirteitä ja johtamismekanismeja Team Finland -verkostoon sovellettuina. Team Finland -verkosto ei ole puhdas liiketoimintaa uudistava verkosto, vaan siihen sisältyy piirteitä myös perusliiketoimintaverkoista ja uuden liiketoiminnan verkoista.

Ontologiset erityispiirteet	<ul style="list-style-type: none"> • Vakaat, mutta samalla muuttuvat arvojärjestelmät • Henkilöstöllä, käytännön yhteisöillä ja rutiineissa on erityisosaamista, tieto on osittain hiljaista ja osittain tarkasti määriteltyä. • Luonteeltaan tilapäinen ja päämäärähakuinen
Verkoston tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Nykyisen tarjonnan ja liiketoimintaprosessien uudistaminen • Asiakslähtöisten, räätälöityjen ratkaisujen tuottaminen • Tehokkuuden ja tuottavuuden lisääminen integraation ja koordinaation avulla • Integroidut asiakasratkaisut resursseja yhdistämällä
Johtamismekanismit	<ul style="list-style-type: none"> • Keskinäinen riippuvuus on vastavuoroista ja resurssit osittain yhteiset • Hajautettujen resurssien koordinointi • Siltojen rakentaminen jäsenorganisaatioiden ja käytännön yhteisöjen välille • Verkosto-oppiminen • Yhteistyön koordinoiminen • Luottamuksen ja yhteisen kehittämisen ilmapiiri • Jäsenorganisaatioiden motivointi • Tasapainottelu tiiviin ja löyhän yhteistyön välillä • Yhteiset toimintatavat (brändäys ja viestintä) • Yhteiset IT-järjestelmät • Kärkiyrityksen puuttuminen

Taulukko 4: Horisontaalisten, liiketoimintaa uudistavien verkkojen erityispiirteet ja johtamismekanismit sovellettuina Team Finland -verkostoon (mukailten Möller & Rajala 2007)

Team Finland -verkostossa lisäkasvua haetaan kansainvälistyville suomalaisyrityksille ja sitä kautta Suomen taloudelle. Lisäarvoa pyritään luomaan asiakaslähtöisyyden näkökulmasta yhdistämällä resursseja ja osaamista laadukkaiden palveluehdotusten tuottamiseksi ja asiakkaiden kansainvälistymisponnistelujen tukemiseksi. Perusliiketoimintaa parantavan yhteisen palveluehdotusten toimintamallin oletetaan tehostavan ja selkeyttävän liiketoimintaprosesseja ja helpottavan asiakkaiden asiointia. Palveluehdotukset tuotetaan Team Finland -toimijoiden palvelutarjoomasta. Palvelutarjoomaa ja palveluehdotuksia käsiteltiin luvussa 3.4. Finnveran, Finpron ja Tekesin yhteistä arvoketjua, toimijoiden rooleja ja osaamista käsiteltiin yllä.

Valkokarin ym. (2008, 65) mukaan strategisen verkoston rakentaminen ja johtaminen onkin sitä helpompaa, mitä selkeämmin arvojärjestelmät ovat määriteltävissä.

Vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuva oppiva verkosto

Verkostoissa eri toimijat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutuksen kautta toimijat punoutuvat yhteen Johnstonin ym. (2006, 953) määrittelemällä neljällä eri tavalla: vahvistamalla toisiaan, täydentämällä toisiaan, tarjoamalla toisilleen synergiaetuja tai olemalla tasavertaisesti riippuvaisia toisistaan (vastavuoroisuus). Toisin kuin yleensä, Team Finland -verkoston rakenne tukee tutkimuksen kohteina olevien toimijoiden yhteen punoutumista kaikilla neljällä tavalla. Kolme on enemmän kuin yksi eli toiminta on vaikuttavampaa yhdessä. Kolmella toimijalla on myös toisiaan täydentävää osaamista. Yhdistämällä resursseja esimerkiksi tukitoimintojen osalta saavutetaan synergiaetuja. Toisaalta toimijat ovat tasavertaisia, ja yhteisen palvelulupauksen täyttäminen vaatii yhtä suurta panosta kaikilta. Petersin ym. (2009, 481) mukaan verkoston toimijoiden yhteen punoutumisen vahvuus kertoo vuorovaikutuksen määrästä ja tarkoituksenmukaisuudesta. Team Finland -verkostossa vuorovaikutus voi näin arvioituna olla vilkasta ja tarkoituksenmukaista. Team Finland -verkostoa voikin kuvata myös yhteistyötä tekeväksi klusteriksi, jonka toimijat ovat itsenäisiä, mutta yhteen punoutuneita jopa niin, että niillä on muun yhteistoiminnan lisäksi yhteiset toimitilat (Peters ym. 2009, 481).

Verkoston jäsenten välinen vuorovaikutus ja yhteisen tulevaisuudenkuvan luominen ovat toimintaa kehitettäessä tärkeässä asemassa (Valkokari 2009, 232). Team Finland -verkostossa vuorovaikutus on lisääntynyt huomattavasti yhteisten toimitilojen myötä. Toimitilojen jakaminen on luultavasti vahvistanut myös yhteistä tulevaisuudenkuvaa.

Valkokarin (2009, 230) mukaan verkostotoimijoiden erilaisten toimintatapojen ja tavoitteiden yhdistäminen on haasteellista. Team Finland -verkostossa yhteiset palveluehdotukset laaditaan sovitun toimintamallin mukaisesti. Vuorovaikutusta yhteisissä toimitiloissa ohjaavat yh-

teiset toimintaohjeet eli Team Finland -talon pelinsäännöt, joista esimerkki löytyy opinnäytteen liitteestä 7. Verkoston tavoitteet ovat valtioneuvostotasoiset, mutta niillä on yhteys yhteisiin arvoihin. Tavoitteina on suomalaisyritysten kilpailukyyn parantaminen kansainvälisillä markkinoilla, palvelujen laadun parantaminen, resurssien käytön tehostaminen ja laajempi vaikuttavuus. Niitä tukevat yhteiset arvot ovat asiakaskokemus, yhteistyö ja vaikuttavuus. Yhteiset tavoitteet määrittelevät horisontaalisissa verkostoissa yhteistyömuodon. Yhteistyöllä pyritään saavuttamaan tavoitteet ja jopa yhteinen ajattelutapa. Oleellista on saattaa yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttamisesta koituvat hyödyt kaikkien osapuolten tiedoksi. Sitä kautta muodostuu myös jaettu näkemys verkoston merkityksestä. (Valkokari & Karvonen 2014, 19-21.)

Luottamus on yhteistyön edellytys (Tyler 2003, 556). Luottamus ja oppiminen ovat Team Finland -verkostossa yhteistyön onnistumisen mittareita. Niitä tarkastellaan verkostositoutumiseen vaikuttavina tekijöinä myöhemmin tässä luvussa.

4.2 Verkostositoutumisen tutkimus ja sen haasteet

Verkostotutkimusta tarkasteltaessa todettiin, että verkostositoutumista ei ole vielä tutkittu tarpeeksi. Organisaatiositoutumisesta on sen sijaan lukuisia tutkimuksia ja määritelmiä. Mm. Mowday, Porter ja Steers (1982, 19) totesivat analysoituaan sitoutumista koskevia empiirisiä tutkimuksia, että sitoutumisen on todettu kiistatta vaikuttavan merkittävästi työpanokseen ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn ja tuloksellisuuteen. Sitoutunut henkilöstö haluaa olla organisaation palveluksessa, ja on valmis ponnistelemaan sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi sitoutumisen tutkimus on auttanut ymmärtämään, miksi ihmiset kiintyvät ympäristöönsä ja luovat sille merkityksen.

Viimeisten vuosikymmenten aikana on alettu kiinnittää enemmän huomiota yksilön sitoutumiseen oman organisaation ulkopuolisiin organisaatioihin. Clarke (2006, 1184) viittaa Reichersin jo vuonna 1985 esittämään ajatukseen, jonka mukaan henkilö voi olla samanaikaisesti sitoutunut useaan eri entiteettiin. Myös McElroy, Morrow ja Lacznia (2001) toivat esille ajatuksen sitoutumisesta useaan organisaatioon. Nykyisin monet tutkijat ovatkin sitä mieltä, että sitoutuminen on verkostojen yhteistoiminnan onnistumisen kannalta merkittävä tekijä, ja myös ensisijainen keino parantaa verkostojen suorituskykyä (Clarke 2006, Dyer and Singh, 1998; Nummela, 2003; Parker, 2000). Clarcken (2006, 1185) mukaan verkostositoutumisen tutkimus on haasteellista siksi, että verkostositoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ennustettavuus on heikko. Kun verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät jaetaan ympäristöön (kontekstiin), yhteistyöhön ja jäsenorganisaatioihin liittyviin tekijöihin (Nummela 2003, 145), on helppo ymmärtää tutkimuksen haasteellisuus. Ympäristöön liittyviin tekijöihin yritykset eivät voi yleensä vaikuttaa, ja niillä voi olla joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Team Finland -verkoston ympäristöön liittyvä tekijä on esimerkiksi Suomen taloudellinen tilanne.

Yhteistyöhön liittyvien tekijöiden kuten sosiaalisen vuorovaikutuksen ja henkilökohtaisten suhteiden vaikutuksen arviointi ja ennustaminen on myös haasteellista. Jäsenorganisaatioihin liittyvistä sisäisistä tekijöistä esimerkiksi resurssien määrä vaihtelee. Ymmärrys verkostositoutumisen vahvistamisesta olisi kuitenkin tärkeää päätöksenteossa ja sitouttamisessa. Nummela (2003) on ehdottanut tutkimustulosten validiteetin lisäämiseksi kaikkien verkoston jäsenten sitoutumisindeksin mittaamista.

Organisaatio- ja verkostositoutumisen määritelmät

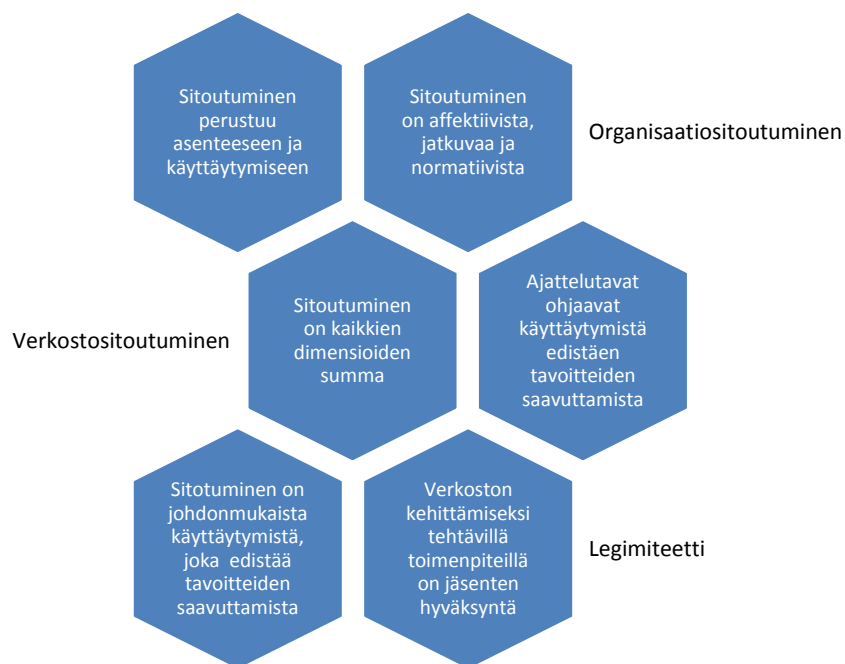
Yksiselitteistä organisaatiositoutumisen määritelmää ei lukuisista tutkimuksista huolimatta ole löytynyt. Aiempiin tutkimuksiin perustuen Mowday ym. (1982, 27) määrittelevät sitoutumisen yksilön kiintymyksestä kumpuavaksi samaistumiseksi organisaatioon tai osallistumiseksi sen toimintaan. Myös Clarke (2006, 1184) viittaa Mowdayn ym. määritelmään, jossa organisaatiositoutuminen on jaoteltu asenteelliseen sekä käyttäytymiseen perustuvaan sitoutumiseen. Nummelan (2003, 138) mukaan Allen ja Meyer (1990) sekä Reichers (1985) ovat päätyneet samaan jaotteluun. Jaottelua asenteelliseen ja käyttäytymiseen perustuvaan sitoutumiseen voidaan pitää perinteisenä organisaatiositoutumisen tutkimuksessa, mutta sitä voi Nummelan (2003, 138) mielestä käyttää myös verkostositoutumista tutkittaessa. Nummela jatkaa, että verkostoissa asenteellinen sitoutuminen viittaa yleensä positiiviseen asenteeseen tulevaisuudessa tehtävää yhteistyötä kohtaan, kun taas käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen näkyy verkostokumppaneiden käytöksessä. Nummelan (2000, 70) mukaan asenteellinen sitoutuminen syntyy aiemman käyttäytymisen pohjalta. Toisaalta taas asenteellinen sitoutuminen vaikuttaa käyttäytymiseen. Toisin sanoen mitä yhteisöllisemmin verkostokumppanit käyttäytyvät, sitä positiivisemmin he alkavat suhtautua yhteistyöhön. Gundlach, Achrol ja Mentzer (1995) määrittelevät käyttäytymiseen perustuvan sitoutumisen konkretisoituvan yksinkertaisesti siten, että kumppanit pysyvät verkoston jäseninä ja noudattavat tehtyjä sopimuksia. Asenteellinen sitoutuminen puolestaan näkyy verkoston jäsenten kykynä nähdä yhteistyössä enemmän kuin sopimukset ja kustannustehokkuus. (Nummela 2003, 138.)

Meyerin ja Herscovitchin (2001) organisaatiositoutumisen mallia voidaan soveltaa myös verkostotutkimuksessa (McElroy ym. 2001). Meyerin ja Herscovitchin malli perustuu ensinnäkin käsitykseen, että sitoutuminen saa yksilön toimimaan tavoitteellisesti, ja toiseksi, että sitoutuminen muodostuu tunne- ja järkipäisistä tekijöistä kuten kiintymyksen tunteesta, velvollisuudentunteesta ja tavoitteiden hyväksymisestä. Organisaatiositoutumisen yhteydessä ne yhdistetään affektiiviseen (tunneperäiseen), jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivisella sitoutumisella mitataan yksilön tunneperäistä kiintymystä organisaatioon, jatkuvalla sitoutumisella yksilön halua pysyä organisaation palveluksessa johtuen joko mukavuudenhalusta tai pakosta, ja normatiivisella sitoutumisella yksilön tuntemaa moraalista velvollisuutta jäädä organisaation palvelukseen. (Meyer & Herscovitch 2001.) Clarke 2006 (1185) soveltaa

Meyerin ja Herscovitchin mallia verkostoihin määrittelemällä verkostositoutumisen psykologisenä voimana, joka ohjaa yksilöitä käyttäytymään johdonmukaisesti verkostoyhteistyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Hänen mukaansa affektiivinen verkostositoutuminen perustuu kiintymykseen verkostoa kohtaan, jatkuva verkostositoutuminen muiden vaihtoehtojen puutteeseen ja normatiivinen verkostositoutuminen velvollisuudentunteeseen verkostoa kohtaan. Nummela (2003, 137-138) määrittelee verkostositoutumisen kumppaneiden myönteiseksi suhtautumiseksi yhteistyötä kohtaan ja heidän valmiudekseen ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi yhdessä muiden kumppaneiden kanssa. Määritelmää voisi tarkentaa siten, että tavoitteista puhuttaessa tarkoitetaan nimenomaan yhdessä määriteltyjä tavoitteita. Nummelan (2000, 62) mukaan kaikkia verkostositoutumisen määritelmiä yhdistävät verkostosuhteen jatkuvuus, yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä resurssien investoiminen. Nummela jatkaa, että erityisesti strategisten allianssien tutkimuksessa yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen nousevat erityisesti esille.

Verkostositoutumisen rinnakkaisena käsitteenä pidetään verkostotutkimuksen yhteydessä mainittua Kumarin ja Dasin (2007) esiin nostamaa legimiteetin käsitettä. Kun verkostossa valitsee legimiteetti, verkoston jäsenet hyväksyvät verkoston kehittämiseksi tehtävät toimenpiteet oikeina (Kumar & Das 2007, 1425). Legimiteetti on erityisen tärkeä strategisissa verkostoissa, sillä jäsenorganisaatioiden tapa hahmottaa toinen toisensa vaikuttaa yhteistyön kehittymiseen ja onnistumiseen (Kumar & Das 2007, 1426). Jos verkoston jäsenillä on aiempia positiivisia kokemuksia vuorovaikutuksesta, legimiteetti voidaan saavuttaa hyvinkin nopeasti. Lisäksi positiiviset kokemukset verkostotoiminnasta vahvistavat jäsenorganisaatioiden suhteita entisestään. (Kumar & Das 2007, 1430-1431). Kumarin ja Dasin (2007, 1433) mukaan luottamus, niin tärkeää kuin se onkin, helpottaa yhteistyötä vain lyhyellä aikavälillä. Legimiteetti puolestaan takaa pitkäaikaisen verkostoyhteistyön, sillä sen pohjana ovat verkoston yhteiset arvot.

Kuviossa 5 on tiivistelmä organisaatiositoutumisen määritelmistä, niistä johdetuista verkostositoutumisen määritelmistä sekä sitoutumisen muodoista, jotka liittyvät seuraavaksi käsiteltävään Team Finland -verkostositoutumisen määritelmään.



Kuvio 5: Team Finland -verkoston sitoutumismääritelmään liittyvät organisaatio- ja verkostositoutumisen määritelmät ja muodot (mukaillen Mowday ym. (1982), Reichers (1985), Allen & Meyer (1990), Meyer & Herscovitch (2001), Nummela (2003), Clarke (2006), Kumar & Das (2007))

Tässä opinnäytetyössä verkostositoutumisen määritelmät on johdettu organisaatiositoutumisen määritelmistä, joiden on todettu yllä käsiteltyjen tutkimusten mukaan soveltuvan käytettäväksi myös verkostoissa. Sitoutumisen eri muotoja ei erotella toisistaan, vaan sitoutumista käsitellään kokonaisuutena. Toisin sanoen affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sekä asenteeseen ja käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen vaihtelevat yksilön ja tilanteen mukaan. Sitoutuminen nähdään kuitenkin johdonmukaisena käyttäytymisenä, joka edistää verkoston tavoitteiden saavuttamista. Verkoston tavoitteiden tulee olla sen jäsenten hyväksymät, jotta verkostossa vallitsisi legitimeetti.

Team Finland -verkostoon sitoutumisen määritelmä

Tässä opinnäytetyössä verkostositoutumisen määritelmä perustuu kahteen määritelmään:

”Sitoutuminen kuvastaa päätöksentekijöiden tekoja ja arvoja liittyen yhteistyön jatkuvuuteen sekä kumppanuuden yhteisten tavoitteiden ja arvojen hyväksymistä ja halua investoida yhteistyösuhteeseen” (Cullen ym. 1995, 92, Nummelan 2000, 61 mukaan).

Sitoutuminen on ”jäsenten lupaus ponnistella allianssin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi” (Shamdasani ja Sheth 1995, 9, Nummelan 2000, 61 mukaan).

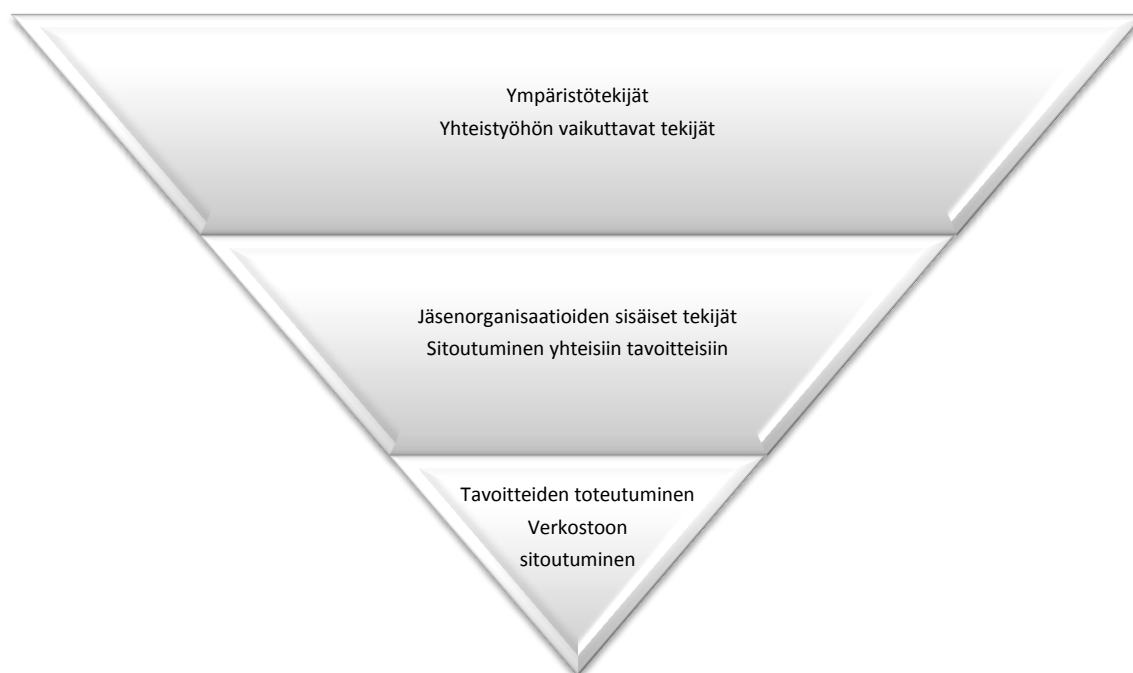
Team Finland -verkostoon sitoutuminen määritellään tässä opinnäytetyössä seuraavasti:

Sitoutuminen kuvastaa verkoston yhteisten tavoitteiden hyväksymistä sekä jatkuvaa ponnistelua niiden saavuttamiseksi resursseja säästämättä ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudattaen.

Määritelmässä on otettu huomioon verkoston onnistumisen kannalta keskeiset asiat eli tavoitteiden saavuttaminen asiakaslähtöisyyden pohjalta, toiminnan jatkuvuus ja resurssien investoiminen, yhteisöllisyyden merkitys sekä sitä kautta legitimeetti eli tehtävillä toimenpiteillä tulisi olla kaikkien verkostotoimijoiden hyväksyntä. Verkoston tavoitteet on kirjattu hallitusohjelmaan ja tiedotettu useaan otteeseen sekä verkostossa että jäsenorganisaatioissa. Tavoitteita käsiteltiin myös Team Finland -tunnissa, joka oli yksi opinnäytetyön toteuttamisjakson muutosinterventioista. Tavoitteet on asetettu asiakaslähtöisesti eli verkostoyhteistyön punaisena lankana on asiakastarpeita vastaavien ratkaisujen tuottaminen ja asiakkaiden kilpailukykyyn parantaminen kansainvälisillä markkinoilla. Asiakaslähtöisyys on kirjattu myös Team Finland -talon yhteisiin toimintaohjeisiin. Kotimaan palvelumallia kehitetään asiakaslähtöisesti, ja yhteisen asiakaskokemuksen mittaaminen alkaa vuoden 2017 alkupuoliskolla. Palvelumalliin on voinut perehtyä esimerkiksi muutosinterventioiden yhteydessä käsiteltävässä Team Finland -tunnissa. Palvelumallin mukaisten palveluehdotusten räätälöinti perustuu yhteiseen tekemiseen ennalta sovittuja toimintaohjeita noudattaen. Yhteisten hankkeiden toteutumista seurataan yhteisessä tietojärjestelmässä. Finnvera, Finpro ja Tekes toimivat yhteisissä toimitiloissa yhdessä sovittuja Pelin sääntöjä noudattaen. Verkoston käytettävissä olevat resurssit on mahdollista keskittää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, sillä vaihtoehtoisia strategioita ei julkisrahoitteisella verkostolla ole. Lähivuosina resursseista voi tulla pulaa, sillä kärkihankerahoitus päättyy vuoden 2018 lopussa. (Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Työryhmän väliraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 39/2016i). Verkoston toiminta jatkuu ainakin lähivuosina uudistuksista huolimatta.

4.3 Verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät

Kuviossa 6 tarkastellaan verkostositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 6: Verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Nummela 2003, 145)

Verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ympäristöön (kontekstiin), yhteistyöhön ja jäsenorganisaatioihin liittyviin tekijöihin (Nummela 2003, 145).

Ympäristötekijät

Ympäristöön liittyvät tekijät ovat tutkimuksen kohteina olevien kolmen verkostotoimijan osalta samat, eivätkä ne voi vaikuttaa niihin. Ympäristötekijöillä voi kuitenkin tilanteesta riippuen olla joko positiivinen tai negatiivinen vaikutus sitoutumiseen (Nummela 2000, 172 & 174). Team Finland -verkoston perustamiseen on vaikuttanut talouspoliittinen tilanne. Suomen heikko taloudellinen tilanne voi vaikuttaa jatkuvaan sitoutumiseen positiivisesti. Samalla niin sanottu toleranssivyöhyke laajentuu muiden vaihtoehtojen puuttuessa (Nummela 2003, 145) eli odotettua heikompaa suoritusta saatetaan epävakaassa taloudellisessa tilanteessa pitää hyväksyttävänä. Makrotaloudellisten tekijöiden vaikuttaessa verkostoyhteistyöhön voi toissijaisten eli yhteistyöhön vaikuttavien tekijöiden merkitys kasvaa (Nummela 2000, 178).

Yhteistyöhön vaikuttavat tekijät

Yleensä yhteistyöhön vaikuttavilla tekijöillä kuten verkoston ilmapiirillä ja jäsenten välisellä luottamuksella on tärkeä, mutta lähinnä tukea antava rooli sitoutumisen muodostumisessa (Nummela 2000, 170 & 2003, 144). Nummela kuitenkin jatkaa viittaamalla Frankeliin ym. (1996), joiden mukaan sosiaalisella vuorovaikutuksella ja henkilökohtaisilla suhteilla on joissakin verkostoissa merkittävä vaikutus. Vahvat sosiaaliset suhteet voivat konkretisoida

kumppanien tuotteiden myymisellä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien vaihdannalla (Nummela 2000, 170).

Team Finland -verkostossa vuorovaikutus ja sosiaaliset suhteet ovat keskeisessä asemassa, sillä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yhteistyötä ja parhaiden asiakasratkaisujen etsimistä myös muiden verkostotoimijoiden palvelutarjoomista. Lisäksi Team Finland -verkostossa tavoitteet on asetettu pääasiassa pitkälle aikavälille, joten niiden toteutumista odotellessa sosiaalisten suhteiden merkitys korostuu. Keväällä 2016 järjestetyn verkkoaiivoriihen tulosten perusteella yhteistyöllä ja siihen vaikuttavilla tekijöillä eli luottamuksella ja oppimisella on Finnverassa, Finprossa ja Tekesissä keskeinen merkitys verkoston onnistumisen kannalta.

Verkostoyhteistyön kannalta on myös tärkeää, että kumppanit kohtelevat toisiaan asianmukaisesti ja ymmärtävät verkoston strategisen merkityksen (Kumar & Das 2007, 1436). Asianmukainen kohtelu tarkoittaa esimerkiksi yhteistyöhalukkuutta, toisten näkökulman huomioon ottamista, tiedon jakamista ja yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Legiimitetin menettäminen voi johtaa kyräilyyn, tiedon pimitämiseen, yhteistyön vähenemiseen ja sitoutumisen heikentymiseen (Kumar & Das 2007, 1439). Clarken (2006, 1185-1186) mukaan sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti myös verkoston jäsenten riippuvuus toisistaan sekä keskinäinen hyöty. Riippuvuus muista kumppaneista johtuu osittain tehdyistä valinnoista ja osittain olosuhteiden pakosta, mutta strategisissa verkostoissa riippuvuus tulkitaan yleensä verkostoyhteistyön hyödyksi (Johnsen ym. 2008, 282). Muiden kumppanien ansiosta verkostotoimijat saavuttavat omat tavoitteensa. Keskinäinen hyöty tarkoittaa sitä, että yhteistyön tuomat organisaatiokohtaiset edut ovat suuremmat kuin yksin toimittaessa. Sitoutuminen vahvistuu, kun yhteistyökumppanin vaihtaminen vaikuttaa huonommalta vaihtoehdolta tai kun yhteistyökumppaneiden välistä vetovoimaa lisätään. Johnsen ym. (2008) pitävätkin keskustelua yhteisten hyötyjen toteutumisesta sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä, samoin Clarke (2006). Lisäksi Clarken (2006, 1186-1188) mukaan verkostositoutumiseen vaikuttavat positiivisesti yhteiset arvot ja tavoitteet, keskinäinen luottamus, päätöksentekomahdollisuudet, tehokas konfliktienratkaisu ja roolien selkeys. Myös Gadde, Huemer ja Håkansson (2003, 362) sanovat sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen olevan ratkaisevassa asemassa luottamuksen ja sitoutumisen muodostumisessa. Toisaalta avoin kommunikaatio ja sosiaalinen vuorovaikutus edellyttävät luottamusta. Esimerkiksi Frankelin, Schmitz Whipplen ja Frayerin (1996) mukaan luottamus on tärkeämpää kuin kirjalliset sopimukset, sillä sosiaaliset suhteet yhdistävät kumppaneita enemmän kuin konsensus yhteistyön tekemisestä (Nummela 2003, 142). Myös Sharma (1998) pitää luottamusta keskeisessä asemassa, sillä suurin osa yhteistyöhön liittyvistä lupauksista kommunikoidaan päivittäin operatiivisella tasolla (Nummela 2003, 143). Kumppaneiden käsitykset muiden toimijoiden pätevyydestä vaikuttavat luottamukseen (Nummela 2003,43) ja sitä kautta sitoutumiseen. Davenportin, Daviesin ym. (1999) mukaan aiempi kokemus yhteistyöstä lisää kumppaneiden sitoutumista verkostoon (Nummela 2003, 144). Myös

Niemisen (2007, 303) tutkimustulosten mukaan sitoutumista ei synny ilman luottamusta, mutta toisaalta vahva luottamus muihin toimijoihin ei ole välttämättä merkki sitoutumisesta. Sen sijaan voidaan olettaa, että samankaltaisten kulttuuri- ja yrityskulttuuritaustaisten jäsenorganisaatioiden välillä syntyy vähemmän konflikteja, ja luottamuksen pitäisi olla helpommin saavutettavissa. (Davenport, Davies ym. (1999), Nummela 2003, 144 mukaan.) Myös verkosto-oppiminen, positiivinen ilmapiiri ja avoin keskustelu ovat yhteistyöhön liittyviä, sitoutumista vahvistavia tekijöitä (Nummela 2000, 168).

Jäsenorganisaatioiden sisäiset tekijät

Jäsenorganisaatioiden sisäisillä tekijöillä on yleensä vahva vaikutus sitoutumiseen. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi vaihtoehtoiset strategiat ja yritysten käytössä olevat resurssit. Kaikkien verkoston jäsenorganisaatioiden tulisi uskoa valittuun strategiaan ja olla valmiita näkemään vaivaa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi. (Nummela 2003, 143.)

Team Finland -verkostossa ei ole tällä hetkellä vaihtoehtoisia strategioita, joten resurssit on mahdollista keskittää verkoston yhteisen strategian toteuttamiseen. Nummela (2003, 140) pääättelee yhteistyöhön tyytyväisten kumppaneiden olevan valmiita investoimaan lisää, mikä puolestaan johtaa sitoutumisen vahvistumiseen. Nummela selventää, että investoinneilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sekä liikkeenjohdollisia resursseja että aikaa.

Team Finland -verkostossa resurssien riittävyys ei näytä tällä hetkellä olevan ongelman ydin, mutta valtion säästötoimenpiteet ja kärkihankerahoituksen loppuminen vuoden 2018 lopussa voivat vaikuttaa resurssien saatavuuteen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016e, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen, työryhmän väliraportti).

Jäsenorganisaatioiden sisäisten tekijöiden vaikutus menettää merkitystään yhteistyöhön sitoutumisen myötä (Nummela 2003, 140).

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja tavoitteiden toteutuminen

Nummela (2003, 141-142) toteaa useisiin tutkijoihin viitaten (esim. Anderson & Weitz, 1992; Mothe & Que'l 2000), että verkostotoimijoiden näkemys kumppaneiden sitoutumisesta yhteistyöhön ja yhteisiin tavoitteisiin vaikuttaa sitoutumiseen omassa organisaatiossa. Oma sitoutuminen lähettää puolestaan signaalin muille jäsenorganisaatioille. Tästä voidaan päätellä, että näkemys muiden sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin voi vaikuttaa verkostositoutumiseen joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Nummelan (2003, 144) mukaan tavoitteiden toteutuminen on usein tärkein sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Vaikka sosiaaliset suhteet voivat hetkellisesti ylläpitää sitoutumista, tarvitaan pitkällä aikavälillä konkreettisia, positiivisia tuloksia (Nummela 2003, 145). Myös Valkokari (2009, 224) toteaa tutkimuksensa yhteenvedossa, että yhteiset onnistumisen kokemukset vahvistavat sitoutumista. On siis tärkeää korostaa konkreettisten tavoitteiden toteutumista kuten Team Finland -verkoston palveluehdotusten toteutumista ja positiivisia asiakaskokemuksia palveluehdotusten ja palvelun laadusta. Nummela (2003, 145) jatkaa, että tavoitteiden saavuttaminen voi vahvistaa erityisesti asenteellista sitoutumista. Jos tavoitteita ei saavuteta, saattavat tyytymättömät kumppanit lopettaa verkostoyhteistyön kokonaan.

Team Finland -verkosto on poliittisessa ohjauksessa oleva julkisrahoitteinen verkosto, joten yhteistyö ei voi päättyä vähäisen sitoutumisen vuoksi. Tyytymättömyys ja alhainen sitoutumistaso voivat kuitenkin vaikuttaa yhteistyöhön ja hidastaa tavoitteiden saavuttamista.

Lopuksi on huomioitava, että vaikka verkostojen suorituskykyä voidaan parantaa sitoutumisen avulla, on Clarken (2006, 1995) mukaan otettava huomioon affektiivisen ja jatkuvan sitoutumisen vastakkainen vaikutus suorituskykyyn. Affektiivinen sitoutuminen lisää suorituskykyä, kun taas jatkuva sitoutuminen heikentää sitä. Jatkuva sitoutuminen voi verkostositoutumisen yhteydessä vaikuttaa lähinnä kumppaneiden motivaatioon pysyä verkoston jäsenenä.

Team Finland -verkostoon kuuluvat jäsenorganisaatiot eivät voi irtisanoutua yhteistyöstä omaloitteisesti, joten jatkuva sitoutuminen ei ole merkittävässä asemassa verkostossa. Clarken (2006, 1199) mukaan verkostotyypillä ja sitoutumisen muodolla saattaakin olla yhteys, jonka tutkiminen auttaisi verkostojen operatiivisessa johtamisessa. Tulosten perusteella voitaisiin vahvistaa haluttua sitoutumisen muotoa ja parantaa verkostojen suorituskykyä.

Taulukkoon 5 on koottu edellä käsitellyt verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät verrattuna tässä opinnäytetyössä Team Finland -verkostositoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Ympäristötekijät ja jäsenorganisaatioiden sisäiset tekijät on opinnäytetyössä rajattu pois, sillä Finnveralla, Finprolla ja Tekesillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa niihin. Sen sijaan yhteistyöhön vaikuttavien tekijöiden merkitys korostuu, sillä Team Finland -verkoston tavoitteiden saavuttaminen edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Lisäksi yhteisten toimitilojen jakaminen luo painetta yhteistyön tiivistämiselle.

Verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät	Sitoutuminen Team Finland -verkostoon
Ympäristötekijät	Rajattu pois, sillä jäsenet eivät voi vaikuttaa niihin. Sen sijaan yhteistyöhön vaikuttavien tekijöiden vaikutus kasvaa
Yhteistyöhön vaikuttavat tekijät	Avoimuus ja läpinäkyvyys -> Oppiminen

	Luottamus ja arvostus (muiden pätevyys) Team Finland -yhteistyön laajuus
Jäsenorganisaatioiden sisäiset tekijät	Rajattu pois, sillä vaihtoehtoisia strategioita ei ole. Resurssien saatavuus voi lähivuosina muodostua ongelmaksi
Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin	Team Finland -tavoitteet, asiakaslähtöisyys oman työn kannalta
Tavoitteiden toteutuminen	Toteutuneiden palveluehdotusten määrä, asiakaskokemuksen mittaaminen, vaikuttavuus ja tehokkuus

Taulukko 5: Team Finland -verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät verrattuna verkostositoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin (mukaillen Nummela 2003, 145)

Keväällä 2016 Finnveran, Finpron, Tekesin ja Teollisuussijoituksen henkilöstölle järjestettiin luvussa 2 käsitelty Fountain Park verkkoavoriihi™, jonka tulosten perusteella nimettiin neljä yhteistyön onnistumisen kannalta tärkeää periaatetta: asiakaslähtöisyys, yhteiset tavoitteet, avoimuus ja läpinäkyvyys sekä luottamus ja arvostus. Ne nimettiin toukokuussa 2016 Team Finland -yhteistyön pohjaksi, ja yhteistyön onnistumista sekä tässä opinnäytetyössä sitoutumisen kehittymistä mitataan niiden näkökulmasta. Verkkoavoriiehen tulokset ovat mielenkiintoiset, sillä verkostotyyppi näyttäisi vaikuttavan niihin. Verkostotoimijat ovat itse rajanneet pois vaikutusvaltansa ulkopuolella olevat ympäristötekijät, jäsenorganisaatioiden sisäiset tekijät sekä tavoitteiden toteutumisen mittarit. Kuten aiemmin todettiin, kehittämisverkostot poikkeavat muiden liiketoimintaverkostojen taloudellista hyötyä ja kilpailuetua korostavasta näkökulmasta. Sen sijaan verkkoavoriiehen tuloksissa korostui asiakaslähtöisyys, johon Team Finland-verkoston tavoitteet itse asiassa perustuvat. Asiakaslähtöisyyden lisäksi painotettiin yhteistyöhön vaikuttavia tekijöitä ja yhteisiä tavoitteita, mikä puolestaan vaikuttaa luonnolliselta operatiivisen yhteistyön laajentumisvaiheessa olevassa strategisessa kehittämisverkostossa.

Verkostokirjallisuus käsittelee laajasti yhteisten tavoitteiden sekä avoimuuden, oppimisen ja luottamuksen merkitystä, mutta myös asiakaslähtöisyyttä. Valkokarin ym. (2008, 193-194) mukaan globaali verkostoituminen ja palvelutalouden nousu ovat kaksi toisensa kohtaavaa megatrendiä. Palvelukeskeisen logiikan (Service-Dominant Logic) mukaisesti monimutkaisissa, globaaleissa toimintaympäristöissä tarvitaan dynaamisia verkostoja, joissa eri toimijat luovat yhdessä asiakkaiden kanssa lisäarvoa (Vargo & Lusch, 2010). Yhteistyö ja arvonluonti onnistuvat helpoiten yhteisten tavoitteiden, avoimuuden, luottamuksen ja oppimisen pohjalta. Oppiminen puolestaan edellyttää kommunikointikykyä, osaamisen jakamista ja usein myös asiantuntijoiden kierrätystä yli organisaatorajojen (Valkokari ym. 2008, 76). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin Finnveran, Finpron ja Tekesin verkostositoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

4.3.1 Yhteiset tavoitteet ja toimintatavat

Yhteiset tavoitteet ovat verkostotoiminnan onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa. Ne vastaavat kysymyksiin siitä, mitä yhteistyöllä tavoitellaan, miten tavoitteet saavutetaan, mitä resursseja tarvitaan ja mitkä ovat verkostotoimijoiden roolit. (Valkokari 2009, 51.) Valkokarin (2009, 12 & 228) mukaan verkoston visio ja kaikille osapuolille yhteistyöstä koituvat hyödyt muodostuvat yhteisten tavoitteiden ja näkemysten pohjalta. Ne sitovat verkoston jäsenet yhteen ja takaavat vuorovaikutuksen syntymisen. Tavoitteet voivat kuitenkin ohjata toimintaa vain, mikäli kaikki verkoston jäsenet tuntevat ja hyväksyvät ne, ja heillä on samanlainen näkemys yhteistyön merkityksestä. Yhteinen näkemys puolestaan syntyy sisäisen merkityksellistämisen kautta. (Valkokari 2009, 98.) Simsekin ym. (2003, 433) mallin mukaisesti yhteinen näkemys syntyy helpoiten rakenteellisesti läheisissä suljetuissa verkostoissa, koska niissä sosiaalinen vuorovaikutus samankaltaisten ihmisten välillä edistää merkityksellistämistä ja tehostaa tiedon kulkua ja kommunikointia. Ottaen huomioon tutkimuksen kohteina olevan kolmen verkostotoimijan demografinen samankaltaisuus, yhteiset toimitilat ja myös rakenteellinen läheisyys, pitäisi yhteisen näkemyksen muodostua tavallista helpommin.

Yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen sisäistäminen auttaa ohjaamaan verkoston kehittymistä. Adlerin, Heckscherin ja Prusakin (2008) esittämän yhteistoiminnallisten organisaatioiden mallin mukaan yhteistoiminnallisuus edellyttää vahvaa tunnetta yhteisestä tarkoituksesta, työskentelyä yhteisesti kehitettyjen ja tarkkaan harkittujen prosessien mukaisesti, yhteistoiminnallista infrastruktuuria sekä ongelmien ratkaisua oman vastualueen ulkopuolella eli työpanoksen etiikkaa (ethic of contribution). Työpanoksen etiikkaan viittaa myös Vesalan ja Rajalan (2014, 62) esille ottama kaksoisviitekehys, jonka mukaan verkoston työntekijän tulisi olla työroolissaan paitsi yrityksen myös verkoston palveluksessa. Yksilöiden ja jäsenorganisaatioiden tavoitteet ja toimintatavat pitäisi Valkokarin ja Karvosen (2014, 20) mukaan yhtenäistää siten, että loppujen lopuksi voidaan puhua yhteisestä ajattelutavasta. Finnveran, Finpron ja Tekesin yhteiset toimitilat ja toimintatavat luovat pohjan kaksoisviitekehysten kehittymiselle.

Tässä opinnäytetyössä Team Finland - verkoston tavoitteilla tarkoitetaan (muunnelleen Valkokari 2009, 97 & 237)

yhteisesti sovittuja toimintamalleja ja -tapoja, joiden avulla valtion ja ohjausryhmän asettama tavoitetila saavutetaan verkostotoimijoiden roolit, kyvykkyudet ja yhteistyön hyödyt huomioon ottaen.

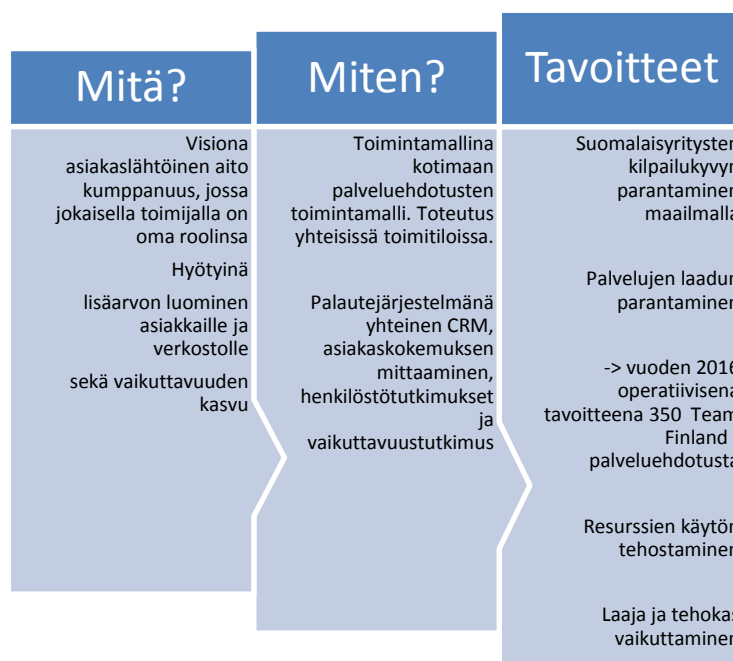
Team Finland -verkoston tavoitteet on määritelty valtioneuvoston ja ohjausryhmän toimesta, mutta ne vastaavat Finnveran, Finpron ja Tekesin sekä Teollisuussijoituksen yhteisistä arvoista johdettua tavoitetta. Toimijoiden yhteisiä arvoja ovat asiakaskokemus, vaikuttavuus ja yhteistyö, joiden pohjalta yhteiseksi tavoitteeksi muodostui asiakaslähtöinen aito kumppanuus. Kumppanuus puolestaan perustuu asiakaslähtöiseen palvelumalliin, toimijoiden vahvuuksien hyödyntämiseen ja tarkoituksenmukaiseen yhteistyöhön. (Team Finland -talo, arvot 2015.) Team Finland-verkoston tavoitteiden lähtökohta poikkeaa ainakin osittain tavanomaisesta tilanteesta, jossa tavoitteiden muodostumiseen vaikuttaa verkostotoimijoiden tulkinta toimintaympäristöstä ja yhteistyön tarpeellisuudesta (Valkokari 2009, 97). Sen vuoksi verkostositoutumisen kannalta on entistä tärkeämpää ymmärtää, mitä tavoitteilla halutaan saavuttaa (visio), mitä hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta verkostotoimijoille on, ja miten tavoitteet saavutetaan. Tavoitteet vaikuttavat verkoston rakenteeseen ja ohjausmekanismiin ja päinvastoin, samoin verkostotoimijoiden asema, roolit ja kyvykkyydet. Kuviossa 7 tarkastellaan Team Finland -verkoston yhteisten tavoitteiden muodostumisprosessia.



Kuvio 7: Team Finland -verkoston yhteisten tavoitteiden muodostumisprosessi (mukailen Valkokari 2009, 97)

Verkoston rakennetta ja ohjausmekanismia käsiteltiin luvussa 3.4. Rakennetta selvensi myös kuvio 1. Finnvera, Finpro ja Tekes ovat asemaltaan tasavertaisia kumppaneita, joilla on verkostossa omat, tarkoin määritellyt roolinsa. Finnvera on pankki, joka myöntää lainoja, takauksia ja takuita. Tekes rahoittaa kansainvälistymisen lisäksi tutkimus- ja kehityshankkeita, tarjoaa ohjelmalveluja ja auttaa verkottumaan. Finpro puolestaan tarjoaa kansainvälistymisneuvontaa ja edistää suoria investointeja ja matkailua. Rooleja ja kyvykkyyksiä käsiteltiin luvussa 4.1.

Kuvioon 8 on koottu Team Finland -verkoston visio, hyödyt, toimintamalli, palautejärjestelmä ja tavoitteet.



Kuvio 8: Team Finland -verkoston visio, hyödyt, toimintamalli, palautejärjestelmä ja tavoitteet (mukaillen Team Finland -tunti 7.11.2016 ja Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia)

Asiakkaille lisäarvoa tuottavat asioinnin helppous, prosessien ketteryys, palvelutarjooman selkeytyminen, innovatiiviset asiakasratkaisut, kilpailukyyn parantuminen kansainvälisillä markkinoilla ja koko asiakaskokemuksen laadun parantuminen. Asiointi helpottuu, kun asiakkaat saavat rahoitus- ja kansainvälistymispalvelut yhden luokun toimintamallin mukaan. Asiakkaan ei tarvitse etsiä itselleen sopivia tuotteita ja palveluja monen eri toimijan palvelutarjoamasta, vaan Team Finland -verkoston edustajat tekevät sen hänen puolestaan. Prosessi selkeytyy ja mahdollistaa uusien asiakasratkaisujen löytymisen. Palveluehdotusten toimintamallia käsiteltiin laajemmin luvussa 3.4. Asiakasratkaisujen innovatiivisuuden ja laadun parantumisen määrittelevät asiakkaat. Innovatiivisuus ei välttämättä tarkoita uusia tuotteita ja palveluja, vaan räätälöityjen kokonaisuuksien rakentamista organisaatiotasoisista palvelutarjoomista. Täysin uusia asiakasratkaisujakin voi löytyä, sillä verkosto on herkkä markkinasignaaleille. Esimerkiksi Finnvera tekee yhteistyötä muiden maiden vientitakuulaitosten kanssa ja seuraa niiden tuote- ja palveluvalikoiman kehittymistä. Team Finland -verkostolle lisäarvoa syntyy resurssien jakamisen, tehokkuuden parantumisen, ketterien prosessien ja kollektiivisen oppimisen myötä. Verkostomainen toiminta on kustannustehokasta, vähentää sisäistä byrokratiaa ja työmääriä sekä mahdollistaa esimerkiksi työkierrot. Laaja ja tehokas vaikuttavuus näkyy asiakkaiden kilpailukyyn parantumisena ja kansantaloudellisina hyötyinä, joiden toteutumista on tarkoitus mitata vaikuttavuustutkimuksen avulla.

Yhteinen palautejärjestelmä liittyy toiminnan arviointiin ja oppimiseen (Valkokari 2009, 153).

Pilottikäytössä ollut verkostotoimijoiden yhteinen asiakasrekisteri (CRM) otetaan tuotanto-käyttöön samanaikaisesti uuden toimintamallin kanssa. Yhteisen asiakaskokemuksen mittaaminen aloitetaan vuoden 2017 ensimmäisellä kvartaalilla. Henkilöstötutkimukset suoritetaan organisaatiotasolla. Team Finland -verkoston toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta selvittää työryhmä, jonka jäsenet edustava työ- ja elinkeinoministeriötä, valtioneuvoston kansliaa, ulkoasianministeriötä, Suomen Yrittäjiä ja Elinkeinoelämän Keskusliittoa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016f, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen, työryhmän väliraportti). Vaikuttavuustutkimuksella pyritään selvittämään julkisrahoitteisten toimijoiden kautta kanavoitujen palvelujen, rahoituksen ja tukien vaikutuksia yhteiskuntaan ja kansantalouteen.

Monet yritykset verkostoituvat parantaakseen tehokkuuttaan, sillä markkinoilla vallitsevan käsityksen mukaisesti vain tehokkaat yritykset ovat elinkelpoisia (Mouzas 2006, 1130). Ulkoistaminen on vahvistanut tätä käsitystä entisestään. Verkostoitumisen tavoitteeksi mielletäänkin helpommin tehokkuuden kuin innovatiivisuuden kautta saavutetun kannattavuuden parantaminen. Tehokkuus ei kuitenkaan ole markkinoilla onnistumisen merkki, vaan osoittaa ainoastaan yrityksen olevan tuottava. Kannattava yritys sen sijaan pystyy strategiansa avulla generoimaan kasvua hyödyntämällä verkostoitumista. (Mouzas 2006, 1125.) Mouzas (2006, 1130) jatkaa, että verkoston päätavoite ja tuottavuuden parantaminen pitäisi linkittää toisiinsa. Team Finland -verkoston päätavoitteena on edistää suomalaisyritysten kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Tuottavuuden parantaminen eli resurssien tehokkaampi käyttö parantaa yrityksille tarjottavien palvelujen laatua, mikä puolestaan edesauttaa päätavoitteen saavuttamista ja lisää toiminnan vaikuttavuutta. Team Finland -verkoston saavuttaessa tavoitteensa voidaankin puhua todellisesta win-win-tilanteesta, jossa kaikki hyötyvät verkostomaisesta toimintatavasta.

Tässä opinnäytetyössä yhteisten tavoitteiden ymmärtämisen oletetaan lisäävän verkostositoutumista.

4.3.2 Avoin kommunikaatio, tiedon jakaminen ja oppiminen

Yritysten käytettävissä oleva tieto on nykyisin yksi niiden kallisarvoisimpia resursseja. Yritysten kilpailukyky onkin pitkälti riippuvainen oppimiskyvystä. (Inkpen ja Tsang 2008, 480.) Nummelan (2000, 169) tekemän tutkimuksen mukaan tiedon jakaminen ja oppiminen ovat verkostoyhteistyön tärkeimmiksi koetut ei-taloudelliset hyödyt. Nummela (2000, 187) jatkaa, että oppiminen hyödyntää sekä yksilöitä että jäsenorganisaatioita, mikä puolestaan lisää sitoutumista ja edesauttaa tavoitteiden saavuttamista. Huemer (2004, 252) puolestaan sanoo resurssien jakamisen ja liiketoimintasuhteiden kehittyminen edellyttävät sitä, että kumppanit oppivat toisiltaan. Inkpenin ja Tsangin (2008, 480) mukaan strategiset verkostot muodostavat ihanteellisen alustan oppimisen kannalta, sillä verkoston jäsenyrityksillä on yhteinen tavoite,

jonka saavuttamiseksi tarvitaan jokaisen osaamista. Mm. Dyerin ja Singhin (1998) mukaan tiedon jakaminen ja oppiminen luo verkostolle kilpailuetua. Team Finland -verkoston välityksellä kilpailuetua syntyy kansainvälisillä markkinoilla toimiville suomalaisyrityksille selkeämmän asiointiprosessin ja kilpailukykyisten kansainvälistymis- ja rahoitusratkaisujen avulla.

Avoimuus ja läpinäkyvyys liittyvät tässä opinnäytetyössä kommunikointiin, tarkemmin sanottuna tiedon jakamiseen, tuottamiseen ja omaksumiseen. Valkokarin ym. (2014) mukaan kommunikoinnin tulisi olla moniäänistä eli mahdollisimman monelle yksilölle hajautettua. Myös yhteisten merkitysten luominen ja ammattikieli ovat avainasemassa kommunikointia tehostettaessa. Johnston, Peters ja Gassenheimer (2006, 951) sanovat verkostotoimijoiden vuorovaikutuksen keskittyvän nimenomaan tiedon jakamiseen ja kollektiiviseen oppimiseen. Jäsenten välinen vuorovaikutus johtaa oppimisen kautta toimintojen systematisointiin ja verkoston uudistumiseen (Håkansson & Ford 2002, 139). Vuorovaikutus myös vahvistaa verkostossa toimivien ihmisten välisiä suhteita. Mitä vahvempi side, sitä enemmän tietoja vaihdetaan. (Johnston ym. 2006, 952.) Johnston ym. jatkavat, että useimmiten vahvimmat siteet tosin solmitaan samoissa piireissä liikkuvien ihmisten välillä, joilla ei ole informaatiomielessä uutta tarjottavaa. Lisäksi vuorovaikutus saattaa olla luonteeltaan ristiriidassa verkostotyypin ja verkoston tavoitteiden kanssa, jolloin siitä voi olla pikemminkin haittaa kuin hyötyä (Johnston ym. 2006, 953). Samaa mieltä ovat myös Peters ym. (2009, 482). Vuorovaikutustilanteissa avoimen kommunikaation tärkeys korostuu, ja sillä on keskeinen merkitys myös luottamuksen syntymisessä. Oppimista mitattaessa tulisi Holmqvistin (2003) mukaan käyttääkin analyysiyksikkönä vuorovaikutussuhteita. Siten saataisiin selville, missä määrin yritykset hyödyntävät kokemustaan uuden tiedon luomisessa.

Adler (2002) on todennut kommunikaation vaikeutuvan kulttuurierojen myötä. Myös Kumar ja Das (2007, 1441) viittaavat tutkijoihin Markus ym. (1996) ja sanovat kulttuurierojen lisäävän virheellisiä tulkintoja. Kulttuurieroilla tarkoitetaan tässä yhteydessä eroja yritysten maturiteetissa (sekä iän että prosessien osalta), eroja asenteissa vuorovaikutussuhteita ja luottamusta kohtaan sekä eroja oppimiskulttuureissa (Peters ym. 2009, 481). Peters ym. jatkavat, että kulttuurieroilla voi siten olla vaikutusta kollektiiviseen oppimiseen. Henkilöstöprofiilin perusteella Finnveran, Finpron ja Tekesin kulttuurierot ovat vähäisiä. Lisäksi kaikki kolme ovat julkisrahoitteisia, kasvua ja kansainvälistymistä edistäviä toimijoita, joten kulttuurierojen ei pitäisi vaikeuttaa oppimista merkittävästi.

Tässä opinnäytetyössä tiedon jakamisesta, tuottamisesta ja omaksumisesta käytetään yhteistä nimitystä verkosto-oppiminen (network learning). Opinnäytetyön puitteissa verkosto-oppiminen on määritelty Petersia ym. (2009, 480) mukailleen seuraavasti:

verkosto-oppiminen tarkoittaa verkostotoimijoiden yhteistyöhön perustuvaa kollektiivista oppimista, jonka tarkoituksena on lisätä osaamista ja vauhdittaa verkostoon sopeutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen avulla saavutetaan ymmärrys siitä, kuka verkostossa tekee mitään. Ne sekä vakiinnuttavat verkoston toimintaa että helpottavat sopeutumista ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Bygballe 2006, 6.) Yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen omaksuminen sysää oppimisprosessin liikkeelle. Oppimista tapahtuu, kun verkostotoimijat muuttavat käyttäytymistään tai kognitiivisia rakenteitaan, jolloin verkoston rutiinit, rakenteet, strategiat toimintatavat ja jopa yrityskulttuuri muuttuvat (Knight 2002, 428 & 435). Kollektiivinen oppiminen edellyttää, että oppijat ovat samaa mieltä oppimiskokonaisuudesta eli heillä on sama käsitys siitä, mitä pitäisi oppia. Yksityiskohdista sen sijaan voi olla eriäviä mielipiteitä. (Johnston ym. 2006, 951; Peters ym. 2009, 480.) Johnston ym. ja Peters ym. jatkavat, että kollektiivista oppimista helpottavat jaetut symbolit ja käyttäytymiseen liittyvät normit. Heidän mukaansa ne edistävät myös jaetun merkityksen muodostumista. Niemisen (2007, 309) tutkimustulokset osoittavat, että halu oppia ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Sitoutuminen edistää siis oppimista ja oppimishalua voidaan pitää sitoutumisen merkinä.

Oppimista voidaan verkoston sijaan tarkastella myös yksittäisen yrityksen kannalta. Tuolloin oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta yritysten välisenä oppimisena (interorganizational learning) (Knight 2002, 428). Esimerkiksi Bygballen (2006) ja Holmqvistin (2003) mukaan verkosto-oppiminen ja yrityksen sisällä tapahtuva oppiminen kulkevat käsi kädessä. Yritysten välisen ja verkosto-oppimisen erottaa siis selvimmin toisistaan se, kuka oppija on (Knight 2002, 428). Luonnollisesti oppimista tapahtuu samaan aikaan myös yksilö- ja ryhmätasolla. Knightin (2002, 436) mukaan on tarpeeksi todisteita siitä, että oppimista voi käsitteenä soveltaa eri tasoilla (yksilö, ryhmä, yritys, verkosto), kunhan vain muistaa, että tekijät kuten muis-tikapasiteetti eivät ole identtiset. Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeää on, että erityisesti yhteistyötä tekevissä ja resurssit jakavissa strategisissa verkostoissa oppimisen käsitteen soveltaminen kollektiivisella verkostotasolla on mahdollista (Knight 2002, 437).

Oppimista saattaa hidastaa epätietoisuus siitä, mitä muut verkoston jäsenet osaavat ja mitä heiltä kannattaa oppia (Soekijad & Andriessen 2003, 581). Epätietoisuus muiden toimijoiden kyvyistä, osaamisesta ja palvelutarjoomasta saattaa hidastaa oppimista myös Team Finland -verkostossa, jossa toimijoita on kymmeniä ympäri maailmaa. Yhteisissä toimitiloissa vuorovaikutus lisääntyy, joten tutustuminen muihin toimijoihin ja heidän osaamiseensa helpottuu. Tarjolla on lisäksi tilapäiseen käyttöön tarkoitettuja työtiloja koko verkostolle, joten vuorovaikutus saattaa lisääntyä myös muiden verkostojäsenten kanssa.

Taulukko 6 erittelee Soekijadin ja Andriessenin määrittelemät tekijät, jotka vaikuttavat oppimiseen strategisissa verkostoissa yritys- ja yksilötasolla. Oppimiseen vaikuttavina tekijöinä he painottavat erityisesti ihmisten hyvään tahtoon perustuvaa luottamusta, oppimista tekemisen kautta, yhteistyön mielekkyyttä, yhteistä etua, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä samankaltaista ja toisaalta monimuotoista ammattipätevyyttä. (Soekijad & Andriessen 2003, 584.) Soekijadin ja Andriessenin määrittelemät tekijät sopivat strategista verkostotyyppiä edustavaan Team Finland -verkostoon, joten panostamalla niihin voidaan edistää oppimista kaikilla oppimisen tasoilla.

Oppimisen taso	Oppimiseen vaikuttavat tekijät	Esimerkkejä oppimiseen vaikuttavista tekijöistä
Yritys		
• Verkostossa	Verkostotoimijoiden väliset suhteet	Suhteiden vahvuus, luottamus, yhteistyön mielekkyys
• Organisaatiossa	Organisaation ominaispiirteet	Motivaatio, omaksumiskyky, tiedon saatavuus
Yksilö		
• Ryhmässä	Henkilösuhteet	Luottamus, yhteenkuuluvuus, ryhmän koostumus (sekä rinnastettavissa oleva pätevyys että osaamisen ja asiantuntemuksen moninaisuus)
• Yksilötasolla	Yksilön ominaispiirteet	Päätösvaltuudet, osaaminen, ammattikieli

Taulukko 6: Oppimisen tasot ja oppimiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Soekijad & Andriessen 2003, 585)

Team Finland -verkoston tehtävänä on tarjota kattavat kansainvälistymispalvelut suomalaisille yrityksille. On selvää, että kenelläkään verkostoon kuuluvista toimijoista ei ole yksinään tietoa ja osaamista kaikista käytössä olevista palveluista ja tuotteista. Näin ollen on luonnollista, että osaamista ja tietoa jaetaan puolin ja toisin. Grant ja Baden-Fuller (2004, 73) esittävätkin oletuksen, jonka mukaan mitä enemmän organisaation tietopohjan ja tuote- tai palveluvalikoiman välillä on diversiteettiä, sitä suuremmalla syyllä kannattaa verkostoitua. Diversiteetti tietopohjassa voi ilmetä joko tiedon ja osaamisen puutteena tai niiden ylijäämänä eli tietoa ja osaamista kannattaa joko ostaa tai myydä. Verkostotoimijoiden entuudestaan samankaltainen tieto- ja taitoperusta voi hidastaa oppimista. Toisaalta samankaltaisten toimijoiden verkostossa voidaan luoda alan parhaat toimintatavat ja -mallit. (Valkokari 2009, 75.)

Oppimisen kannalta tasapaino monimuotoisuuden ja samankaltaisuuden välillä onkin keskeisessä asemassa (Huemer 2004). Myös Adlerin ym. (2008) mukaan yhteistoiminnallisen organisaation vahvuutena on osaamisen monimuotoisuus eli eri asiantuntijoiden toisistaan riippuva työpanos. Osaamisen monimuotoisuuden katsotaan edistävän innovatiivisuutta, ketterää toimintaa, tehokkuutta ja skaalattavuutta.

Tiedon tehokas käyttö riippuu kyvystä integroida tietoa sekä kyvystä maksimoida tiedosta saatavat hyödyt (Grant & Baden-Fuller 2004, 67). Tieto voi olla joko hiljaista tai tarkalleen määritettävissä olevaa tietoa. Hiljainen tieto on personoitua, ja sitä on vaikea ilmaista ja kommunikoida. Määritettävissä oleva tieto voidaan sen sijaan sekä koontaa että kommunikoida. (Inkpen & Tsang 2007, 486.) Tiedon sisältö, se mitä jaetaan, riippuu yleensä aiempaan kokemukseen ja asiantuntemukseen perustuvasta tulkinnasta ja kontekstista (Johnston ym. 2006, 951). Tässä opinnäytetyössä oppimista tarkastellaan verkostositoutumisen muuttujana, joten tietoa ei tarvitse jaotella hiljaiseen ja määritettävissä olevaan tietoon.

Oppiminen voi olla nykyistä tietoa hyödyntävää (exploitative) tai uutta tietoa luovaa (explorative). Perinteisesti yrityksen sisällä tapahtuvan oppimisen on katsottu olevan nykyistä tietoa hyödyntävää, kun taas verkosto-oppimisessa oletetaan syntyvän innovatiivisuutta edistävää tietoa. (March 1991, Holmqvistin 2003 mukaan.) Holmqvist jatkaa, että jaottelua tärkeämpää olisi löytää oikea tasapaino nykyistä hyödyntävän ja uutta luovan oppimisen välillä. Grant ja Baden-Fuller (2004) esittävät puolestaan, että strategisissa verkostoissa kyse ei niinkään ole uuden tiedon luomisesta, vaan olemassa olevan tiedon hyödyntämisestä. Heidän mukaansa tiedon integrointi tehostuu erityisesti uusien tuotteiden ja palvelujen tuotannossa. Grantin ja Baden-Fullerin väite sopii hyvin Team Finland -verkostoon, jossa yhdistämällä resurssit ja osaaminen luodaan uusia ratkaisumalleja asiakkaiden tarpeisiin.

Inkpenin ja Tsangin (2008, 483) mukaan oppiminen tapahtuu lähinnä yhteistyön myötä syntyvän kokemuksen kautta. Lisäksi oppimista jäsenyritysten välillä edistävät yhteiset tietokannat ja osaamisresurssit. Tutkimuksen kohteina ovat verkostotoimijat ovat ottamassa käyttöön yhteisen asiakasrekisterin (CRM-järjestelmän). Team Finland -verkoston yhteinen intranet avautui kesäkuussa 2016. Sivusto tarjoaa tietoa Team Finland -verkostosta ja sen tarjoamista palveluista. Sivustolla on myös kattava materiaalipankki ja ohjeistus Team Finland -viestintään, ja se toimii verkoston yhteisenä viestintäkanavana. (Finnvera Oyj 2016.)

Tiedonjakaminen vaikuttaa verkoston suorituskykyyn positiivisesti (Andersson, Blankenburg Holm & Johanson 2007, 33). Anderssonin ym. mukaan oppiminen, tarkemmin määriteltynä tiedon kulku ja ongelmanratkaisukyky, riippuvat verkoston rakenteesta ja liiketoimintasuhteiden laadusta (embeddedness), joka Borgattin ja Fosterin (2003, 994) mukaan viittaa läheisistä suhteista koituihin hyötyihin. Verkostot määritellään rakenteeltaan usein joko avoimiksi tai

suljetuiksi systeemeiksi. Avoimessa systeemissä tärkeintä on toisiinsa sitoutumattomien toimijoiden välinen avoin vuorovaikutus, joka tarkoittaa kunkin osapuolen hallussa olevan uniikin tiedon välittymistä toiselta toiselle. Toimijoilla viitataan tässä myös asiakkaisiin. Vahvimmassa asemassa ovat ne toimijat, joilla on eniten tietoa välittäviä vuorovaikutussuhteita ja heikoimmassa ne, joilla puolestaan ei. Jälkimmäisessä tapauksessa tiedonvälityksessä on niin sanottuja rakenteellisia aukkoja, mikä voi johtaa hierarkioihin ja tiedon kontrollointiin vahvimpien toimijoiden taholta. (Andersson ym. 2007, 33.) Rakenteellisten aukkojen syntyminen johtuu yleensä siitä, että jäsenet eivät joko ole tietoisia toinen toisensa olemassaolosta tai jättävät toinen toisensa huomiotta. Avoimessa systeemissä korostuu tiedon välittyminen, ei niinkään sen hyödyntäminen yhteistyömielessä ongelmien ratkaisemiseksi (Andersson ym. 2007, 34). Andersson ym. jatkavat, että suljetussa systeemissä toiminta perustuu suunnitteluun ja koordinointiin, myös tiedonvälityksen osalta. Tiedonvälitys puolestaan pohjautuu sosiiaalisiin suhteisiin, ja osa välitetystä tiedosta on tarpeetonta eli sama tieto saadaan useammasta eri lähteestä. Valkokarin (2009, 189) mukaan toimijoiden välisten sosiaalisten kytkösten lisäksi suljetuissa systeemeissä kehitystyö eli systeemin muutos tapahtuu sisäisesti ilman asiakkaita (Valkokari 2009, 189). Anderssonin ym. (2007, 34) mukaan suljetun systeemin ongelmaksi voivat muodostua tietovuodot, joten niissä pidetään luottamusta ja yhteisiä toimintatapoja tärkeinä. Uutta tietoa niissä syntyy ongelmanratkaisutilanteissa osaamisen monimuotoisuuden ja yhteistoiminnan kautta (Andersson ym. 2007, 34). Intensiivinen ja monimuotoinen yhteistyö verkostojäsenten välillä on merkki korkealaatuisista liiketoimintasuhteista. Tällaisissa verkostoissa kumppanit jakavat yleensä samat arvot ja ymmärtävät toinen toisensa vahvat ja heikot puolet. Heikompilaatuisten liiketoimintasuhteiden verkostoissa jäsenet pitävät tärkeämpänä hallussaan olevaa tietoa kuin suhteiden luomista muihin verkostojäseniin. (Andersson ym. 2007, 35.)

Team Finland -verkosto on samalla sekä avoin että suljettu systeemi. Verkostotoimijat ovat vuorovaikutuksessa sekä keskenään että asiakkaiden kanssa. Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole täysin avointa, sillä tiedonvaihtoa rajoittaa osittain verkostotoimijoiden salassapitovelvollisuus. Verkoston rajapinnoilla työskentelevillä asiantuntijoilla on muita huomattavasti enemmän tietoa verkostosta, sen toiminnasta ja asiakkaista. Suljettuun systeemiin viittaa myös se, että tiedonvälitys on ainakin osittain suunniteltua ja koordinoitua. Tietoa välittyy myös sosiaalisten suhteiden kautta. Luottamus ja yhteiset toimintatavat ovat keskeisessä asemassa verkoston toiminnassa. Rakenteellisia aukkoja Team Finland -verkostossa voi syntyä johtuen toimijoiden suurehkosta määrästä, verkoston globaalista luonteesta sekä jäsenten toisistaan poikkeavista rooleista. Rakenteelliset aukot voivat johtaa siihen, että oppimista ei tapahdu juuri niissä verkoston osissa, joissa siitä voisi olla eniten hyötyä (Johnston ym. 2006, 952). Finnveran, Finpron ja Tekesin välillä rakenteellisia aukkoja saattaa syntyä toiminnan alkuvaiheessa, kun toimijat eivät vielä tunne toisiaan. Muutto yhteisiin toimitiloihin lisää vuorovaikutusta, jonka ansiosta verkostotoimijat tutustuvat toisiinsa helpommin. Päivittäiset kohtaami-

set myös muistuttavat ottamaan muut toimijat huomioon asiakastarpeita kartoitettaessa. Lisäksi yhteisissä toimitiloissa on helpompi rohkaista tutustumiseen ja tiedon jakamiseen järjestämällä yhteisiä tilaisuuksia ja koulutuksia. Näin rakenteellisten aukkojen syntymistä voidaan ainakin osittain ehkäistä.

Lamming ym. (2006, 207) käsittelevät artikkelissaan yhteisen tietopääoman läpinäkyvää hyödyntämistä (value-transparency) vertikaalisissa toimittajaverkostoissa. Heidän mukaansa yrityksen käytössä oleva yksinkertaiseltakin vaikuttava tieto saattaa vaikuttaa erittäin positiivisesti toisen yrityksen toimintaan.

Vaikka tutkimuksen kohteina olevat verkostotoimijat kuuluvatkin horisontaaliseen, strategiseen verkostoon, Lammingin ym. väittämä pitänee paikkansa myös Team Finland -verkostossa. Yhteistä tietoa ja osaamista voidaan jakaa minkä tahansa toiminnon osalta ja luoda alan parhaat käytännöt ja toimintatavat. Haasteena on vain löytää kaikki yhteiset rajapinnat.

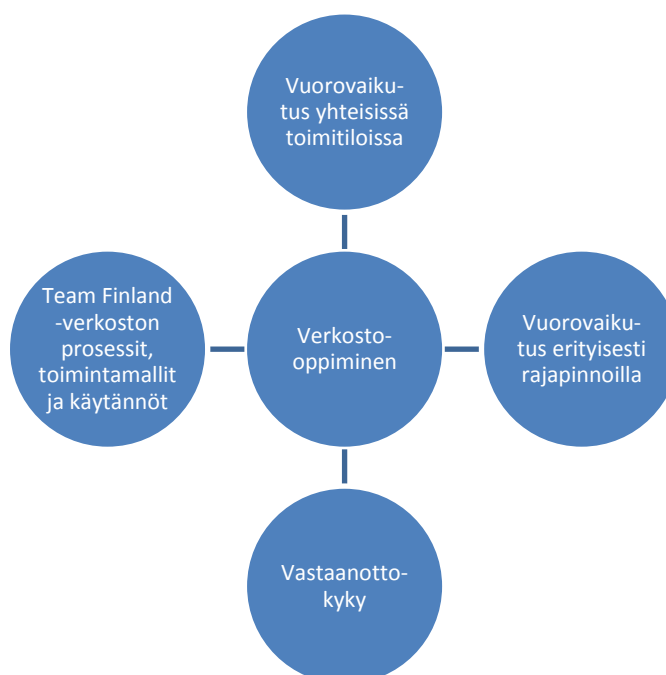
Lammingin ym. (2006, 208) mukaan yhteisen tietopääoman läpinäkyvä hyödyntäminen sisältää aina tietoisien riskien, mutta samalla myös kaikille osapuolille tiedon ja osaamisen jakamisesta koituvat hyödyt. Sen tarkoituksena on luoda kilpailuetua parantavia käytänteitä. Lamming ym. (2006, 209) luokittelevat tiedon jakamisen tavat kolmeen ryhmään: tiedon jakaminen on tietoisesti kielletty, tiedon jakamista on rajoitettu perustellusti sekä täysin avoin tiedon jakaminen.

Team Finland -verkostossa tiedon jakamista rajoittaa aiemmin mainittu salassapitovelvollisuus lukuun ottamatta toimijoiden julkisia tai muuten julkistettuja tietoja. Salassapitovelvollisuuden asettamissa rajoissa perusteltua tiedon jakamista kuitenkin rohkaistaan. Tällaista tiedonjakamistyyppiä Lamming ym. (2006, 209) kutsuvat nimellä läpinäkyvyys (translucency). Liiallinen tiedon jakaminen puolestaan johtaa Lammingin ym. mukaan siihen, että vastaanottajat eivät pysty käsittelemään tietotulvaa. Varsinkin strategisissa verkostoissa tietoa voi välittyä liikaa, joten sen kulkua pyritään rajoittamaan. Tiedon kulun rajoittaminen voi joidenkin tutkijoiden mukaan (esim. Simonin 2004, 413) vaikuttaa oppimiseen negatiivisesti. Lamming ym. (2006, 211) ehdottavatkin tiedon jakamiseen liittyvän kartoituksen tekemistä. Kartoituksessa määritellään missä määrin tietoa jaetaan yhteistyön eri vaiheissa. Lammingin ym. mukaan näin voidaan välttää yllätykset ja konfliktit.

Team Finland -verkostossa tiedon jakaminen keskittyi aiemmin yhteisiin toimitiloihin muuton ympärille, joten muuton jälkeen voidaan puhua jo tietotulvasta. Tiedon jakamiseen ja ylipääntensä oppimiseen liittyvän kartoituksen tekeminen edistäisi oppimista Team Finland -verkostossa.

Grant ja Baden-Fuller (2004, 67) määrittelevät kaksi mekaanista tapaa integroida tietoa: ohjeet ja rutiinit. Heidän mukaansa auktoriteettiin perustuva ohjeistaminen on kustannuksiltaan edullinen tapa välittää tietoa asiantuntijoiden kesken. Käytännössä se tapahtuu ohjeitten, sääntöjen ja operatiivisten prosessien muodossa. Team Finland -verkostossa ohjeistaminen toteutetaan intranetin, sähköpostin, tietoisukujen ja Team Finland -tuntien välityksellä, joita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Lisäksi sovelletaan yhteistä kotimaan palveluehdotusten toimintamallia, jonka puitteissa hankkeita toteutetaan. Toimintamalli kuvattiin luvussa 3.4, ja sitä kehitetään jatkuvasti. Rutiinit ovat puolestaan monimuotoisia yhteistyömallia, joiden avulla tietoa sovelletaan palvelujen tuotannossa. Rutiinit muodostuvat kumppanuuden ja vuorovaikutuksen kautta. (Grant & Baden-Fuller 2004, 68.) Team Finland -verkostossa rutiinit muodostuvat toistaiseksi palveluehdotusten tuotannon ympärille.

Kuvioon 9 on koottu Valkokarin ym. (2008, 140) määrittelemät verkosto-oppimisen edellytykset Team Finland -verkostoon sovellettuna.



Kuvio 9: Verkosto-oppimisen edellytykset Team Finland -verkostossa (mukailien Valkokari ym. 2008, 140)

Oppiminen perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, joka mahdollistaa yhteisen näkemyksen muodostumisen (Valkokari ym. 2008, 140). Team Finland -verkoston kolmen ydintoimijan yhteiset toimitilat tarjoavat tilaisuuden jatkuvalle vuorovaikutukselle. Vuorovaikutusta tapahtuu satunnaisten kohtaamisten sekä järjestettyjen tilaisuuksien kuten Team Finland -tuntien, Tiimi tutuksi -tilaisuuksien, tiedotustilaisuuksien ja muiden järjestettyjen, organisaatorajat ylittävien tapahtumien välityksellä. Vuorovaikutus edistää tiedon jakamista ja luottamusta,

mikä puolestaan edistää sitoutumista. Erityisesti tällä on merkitystä rajapinnoille syntyvissä rakenteissa. (Valkokari ym. 2008, 141.) Team Finland -verkoston rajapinnoilla toimivilla tiimeillä, koordinaattoreilla, työpareilla ja kummiverkostolla on mahdollisuus toimia kollektiivisen oppimisen ytimenä.

Oppimisen kannalta Team Finland -verkoston prosessien, toimintamallien ja käytäntöjen on oltava tarkasti määritellyt ja selkeät kaikille toimijoille. Valkokari ym. (2008, 143) pitävät tärkeänä koko arvojärjestelmän ydinprosessien kuvaamista. Heidän mukaansa jo itse kuvausprosessi edistää yhteisen näkemyksen muodostumista. Team Finland -verkostossa ydinprosessi ja toimintamalli on kuvattu luvussa 3.4 käsitellyn yhteisen palvelumallin osalta. Muista käytännöistä voidaan mainita yhteisiin toimitiloihin liittyvät pelinsäännöt, joita kehitetään saatujen kokemusten mukaisesti.

Vastaanottokyvyllä viitataan verkostotoimijoiden oppimiskykyyn. Sen edellytyksenä on laaja-alainen tietämysperusta, johon on helpompaa liittää samankaltaista uutta tietoa. (Valkokari ym. 2008, 145.) Team Finland -verkostossa vastaanottokyvyn ei pitäisi aiheuttaa merkittäviä haasteita ottaen huomioon toimijoiden samankaltaisuus. Myös vastaanottokyvyn osalta rajapinnoilla toimivien henkilöiden asema on keskeinen tiedon tuottajina ja välittäjinä. Heiltä tulevaa tietoa tulisi hyödyntää, sillä muuten kehittymistä ei voi tapahtua. (Valkokari ym. 2008, 146.)

Tässä opinnäytetyössä verkosto-oppimisen oletetaan vaikuttavan verkostositoutumiseen positiivisesti. Myös seuraavaksi käsiteltävällä luottamuksella on keskeinen rooli verkosto-oppimisessa. Luottamus vaikuttaa uuden tiedon syntymiseen ja tiedon jakamiseen positiivisesti (Adler 2001, 219-220). Lisäksi hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii ehdottomasti luottamusta. Adler päätelee, että tiedonhallinnan tullessa yhä tärkeämmäksi organisaation suorituskyvyn kannalta, kasvaa luottamuksen merkitys mekanismina samassa määrin. Toikan ym. (2016, 17) mukaan luottamus edistää tiedon jakamista ja resurssien hyödyntämistä. Myös Levin ja Cross (2004) tulivat empiirisessä tutkimuksessaan siihen tulokseen, että luottamus on tärkeä tekijä tehokkaan tiedonsiirron kannalta.

4.3.3 Luottamus

Yhteiskunnan verkostoituessa yhteistyön merkitys kasvaa koko ajan. Tylerin (2003, 556) mukaan luottamus on yhteistyön edellytys. Valkokari (2009, 69) sanoo luottamuksen kuvaavan valmiutta olla suojaton toisen osapuolen suhteen. Adler (2001, 217) on todennut Gambettaan (1988) viitaten luottamuksen olevan henkilön subjektiivinen oletus toisen henkilön tai ryhmän toimintatavasta ennen kuin toimintaa tapahtuu. Oletus tehdään siinä kontekstissa, jossa sen arvioidaan vaikuttavan omaan toimintaan. Huemer (2004, 253) puolestaan viittaa kahteen verkostotutkimuksessa perinteisesti käytettyyn määritelmään luottamuksesta. Toinen

perustuu käyttäytymisen ennustettavuuteen ja toinen hyvään tahtoon. Käyttäytymisen ennustettavuuteen perustuvalla luottamuksella tarkoitetaan luottamusta organisaatiossa toimivia ihmisiä kohtaan (Nooteboom 2006, 3). Nooteboom luokittelee käyttäytymiseen perustuvan luottamuksen liittyvän ihmisten pätevyyyteen, aikomuksiin, rehellisyyteen jne. Hyvä tahto liittyy hänen mukaansa aikomuksiin eli luottamus perustuu uskoon siitä, että ihmisten aikomukset ovat hyvät. Vaikka määritelmässä on eroa, Huemerin mukaan kumpikin tukeutuu ennustettavuuteen, sillä ne perustuvat stabiliteettiin ja samankaltaisuuteen. Huemer (2004) kutsuu stabiliteettiin ja samankaltaisuuteen perustuvaa tapaa tarkastella luottamusta passiiviseksi näkökulmaksi. Passiivisesta näkökulmasta tarkasteltuna yhteisillä pelisäännöillä, rutiineilla ja prosesseilla on keskeinen merkitys vuorovaikutuksessa. Passiivinen luottamus toimii liiketoimintasuhteiden kehittämisessä stabiliteettia eli organisaation identiteettiä (”keitä me olemme”) tukevana voimana, jolloin riskiä otetaan vain vakiintuneiden käytäntöjen asettamien rajojen puitteissa. (Huemer 2004, 253.)

Team Finland -verkostossa korostetaan yhteisiä toimintatapoja ja pelinsääntöjä, jotka passiivisen näkökulman mukaan kasvattavat luottamusta kaikkien niitä noudattaessa.

Nykyisin luottamus mielletään myös tietynlaiseksi riskinotoksi, jolloin luottamusta voi aktiivisesti rakentaa muutenkin kuin ennustettavissa olevan käyttäytymisen pohjalta. Aktiivinen luottamus sisältää erilaisuuden ja eroavaisuuksien hyväksymisen sekä poikkeamisen normaaleista käytännöistä, joten se toimii liiketoimintasuhteiden kehittämisessä diversiteettiä tukevana voimana (Huemer 2004, 254). Huemerin mukaan organisaation identiteetin tulisi edistää verkostoon samaistumista, jolloin verkostosuhteiden kehittämisessä stabiliteetti ja diversiteetti tasapainottavat toisiaan. Verkostosuhteiden kehittymisen alkuvaiheessa jäsenten opettellessa luottamaan toisiinsa stabiliteetilla on merkittävä rooli. Myöhemmin diversiteetistä on enemmän hyötyä oppimisen kannalta. Tasapainottelu stabiliteetin ja diversiteetin välillä vaatii kompromisseja ja vaihdantaa nykyistä hyödyntävän ja uutta luovan oppimisen välillä, passiivisen ja aktiivisen luottamuksen välillä, sekä organisaation identiteetin ja verkostoon samaistumisen välillä. (Huemer 2004, 256-257.)

Tyler (2003) puolestaan jaottelee luottamuksen instrumentaaliseen ja sosiaaliseen luottamukseen. Instrumentaalinen luottamus perustuu rationaaliseen arvioon vuorovaikutuksen avulla saavutettavista eduista ja haitoista. Instrumentaalisen luottamuksen voi siten sanoa senkin perustuvan ennakoitavuuteen. Sosiaalinen luottamus liittyy sosiaalisiin suhteisiin, joten vuorovaikutus edellyttää toisten ominaispiirteiden ja motiivien arviointia ja ymmärtämistä. Sosiaalinen luottamus on siten enemmän kuin järkipäinen arviointi tai vastapuolen käytöksen ennakointi. Tylerin (2003, 567) mukaan sosiaalisella luottamuksella on erityisen suuri merkitys yhteistyön alkuvaiheessa ja muutostilanteissa. Molemmissa tapauksissa lyhyt yhteinen historia

ja epätietoisuus muutoksen lopputuloksesta tekevät ennakkoinnin mahdottomaksi, joten luottamus voi perustua ainoastaan arvioon toisten ominaispiirteistä ja motiiveista.

Team Finland -verkosto on muutos- ja kehitysvaiheessa. Tiiviimpi yhteistyö on alkanut toimittajien jakamisen myötä. Luottamukseen vaikuttavat luultavasti käsitys kumppaneiden pätevyydestä, yhteistyösuhteen hyötyjen ja haittojen arviointi sekä arvio kumppaneiden hyväntahtoisuudesta.

Luottamuksen merkitys verkostoissa riippuu myös verkostotyypistä. Perusliiketoimintaverkostoissa luottamuksella ja sosiaalisilla suhteilla on toissijainen merkitys, kun taas sosiaalisissa, sosioekonomisissa ja päämäärähakuisissa verkostoissa menestyminen pohjautuu lähinnä jäsenten väliseen luottamukseen. (Toikka ym. 2016, 16.) Team Finland -verkostossa luottamuksella on siten keskeinen merkitys. Adler (2001, 224) mainitsee tutkijoita kuten Koza ja Lewin (1998), joiden mukaan luottamuksella on merkittävä rooli verkostosuhteiden muodostumisvaiheessa. Toisaalta joidenkin mielestä luottamus on pikemminkin yhteistyön tulosta eikä niinkään sen kimmoke.

Team Finland -verkostossa yhteistyö ei alkanut toimijoiden välillä vallinneen luottamuksen vuoksi, joten tässä opinnäytetyössä luottamuksen oletetaan syvenevän yhteistyön ja vuorovaikutuksen myötä.

Toikka ym. (2016, 10) nostavat esille sosiaalisiin verkostoihin liittyvät haasteet. Sosiaalisilla verkostoilla on hajottava vaikutus perinteisiin työyhteisöihin ja niissä vallitseviin sosiaalisiin suhteisiin. Verkostojen väliaikainen luonne ei myöskään edistä luottamuksen kehittymistä, kun nimenomaan luottamusta verkostoissa kaivattaisiin.

Vaikka Team Finland -verkostoa ei ole määritelty väliaikaiseksi, on kaikilla verkostoilla oma elinkaarensa. Vuoden 2016 lopulla alettiin puhua Finpron ja Tekesin ohjelmatoimintojen yhdistämisestä, ja tämän opinnäytetyön loppumetreillä maaliskuussa 2017 ilmoitettiin kahden toimijan yhdistämisestä. Epävarmuus ei edistä luottamuksen kehittymistä. Tämän opinnäytetyön aikana tehdyissä havainnoissa nousi esille myös huoli työyhteisön katoamisesta. Toimittajajärjestelyjen vuoksi yhdessä istuneet työtoverit saattavat istua eri kerroksissa, etätöitä tehdään enemmän ja verkoston toimipisteitä ja työntekijöitä on ympäri maailmaa. Valkokarin (2009, 12 & 228) mukaan yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen pitäisi sitoa verkoston jäsenet yhteen. Edellytyksenä on kuitenkin se, että kaikki verkoston jäsenet tuntevat ja hyväksyvät yhteiset tavoitteet, ja että kaikilla on samanlainen näkemys yhteistyön merkityksestä.

Avoimuus, positiivinen ilmapiiri ja hyvät henkilösuhteet lisäsivät Nummelan (2003) tutkimuksen mukaan jäsenten välistä luottamusta. Luottamus on kriittinen tekijä sekä vertikaaleissa

suhteissa työntekijöiden ja johdon välillä että yhteistoiminnallisissa horisontaaleissa suhteissa eri ryhmien välillä (Adler 2001). Tässä opinnäytetyössä luottamusta tarkastellaan (Adleria, 2001 ja Valkokaria 2009, 71 mukaillen)

kolmen verkostotoimijan välisenä luottamuksena, jonka perustana toimii alkuvaiheessa lähinnä aiempaan kokemukseen perustuva käsitys ammatillisesta pätevyydestä, arvio verkostoitumisen hyödyistä ja haitoista sekä rehellisyys, avoimuus ja muut kumppaneiden hyväntahtoisuuteen liittyvät arviot.

Lisäksi luottamuksen oletetaan lisääntyvän ajan kuluessa yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääntyessä.

Luottamus liittyy keskeisesti sosiaalisen pääoman rakentumiseen verkostossa. Sosiaalista pääomaa syntyy, kun jäsenten vuorovaikutus lisääntyy, ja jäsenet oppivat tuntemaan toisensa riittävällä tasolla. Samalla jäsenten välillä vallitseva epävarmuus hävinee. Luottamus myös vaikuttaa verkoston jäsenten toimintaan ja päätöksentekoon verkostoa kehittäväällä tavalla. Verkoston aktiivisten toimijoiden ja niin sanottujen supersolmujen väliset hyvät suhteet edesauttavat luottamuksen rakentumista koko verkostossa. (Mandjak ym., 2015.) Team Finland -verkostossa supersolmuina voidaan pitää rajapinnoilla työskenteleviä asiantuntijoita.

Adlerin (2001, 215) mukaan luottamuksella on tärkeä tehtävä yhteistoiminnallisissa organisaatioissa. Ryhmät, joiden tukipylväänä on luottamus, yltyvät epätavallisiin suorituksiin. Luottamus voi myös alentaa huomattavasti sekä transaktiopohjaisia kustannuksia (yksinkertaistamalla sopimusviidakkoa) että yhteistyöhön liittyviä riskejä (pienentäen mm. väärinymmärrysten määrää ja epäluuloja). (Adler 2001, 218-220.) Samaa mieltä on myös Nooteboom (2006, 6), joka kuitenkin varoittaa liiallisen luottamuksen voivan vaarantaa jopa yrityksen olemassaolon. Team Finland -verkostossa tietovuodot tuskin vaarantaisivat verkostojäsenten liiketoimintaa pitkällä aikavälillä.

Adlerin (2001, 217) mukaan luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat vuorovaikutus, yhteiset intressit ja niistä koituvat hyödyt ja haitat sekä arvot ja normit. Vuorovaikutus ja yhteiset intressit lähentävät verkostotoimijoita toisiinsa. Adler jatkaa viittaamalla Liebeskindiin ja Oliveriin (1998), jotka sanovat arvojen ja normien vaikuttavan jäsenten käytökseen ja sitä kautta luottamuksen vahvistumiseen. Taulukossa 7 luetellaan ne dimensiot ja tekijät, joista luottamus muodostuu.

Dimensio	Tekijä
Kannustin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vuorovaikutuksen kautta syntyvä läheisyys ▪ Yhteiset intressit ja hyöty/haittasuhde

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Normien kautta syntyvä ennakoitavuus ja luottavaisuus
Mekanismi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ihmisten välinen vuorovaikutus ▪ Maine ▪ Institutionaalinen konteksti
Kohde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yksilö ▪ Järjestelmä ▪ Yhteisö
Perusta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Johdonmukaisuus ▪ Sopimukset ▪ Pätevyys ▪ Hyväntahtoisuus, lojaalisuus, huolenpito ja koettu luottamus ▪ Rehellisyys, suoraselkäisyys ▪ Avoimuus

Taulukko 7: Luottamuksen dimensiot ja tekijät (Adler 2001, 218)

Adlerin (2001, 218) mukaan taulukossa mainitut tekijät ovat osittain limittäin eivätkä pohjau-
du vahvasti teoriaan. Adler viittaa myös tutkimuksiin (kuten Kurland 1996), joiden mukaan
yksilöiden, järjestelmien ja yhteisöjen välinen luottamus ovat toinen toisiaan tukevia tekijöi-
tä.

Luottamus vahvistaa sitoutumista (esim. Nummela 2003, 142; Clarke 2006, 1186-1188) ja si-
toutuminen luottamusta. Myös Valkokarin (2009, 69) mukaan luottamusta voidaan pitää merk-
kinä verkostoon sitoutumisesta. Nummela (2000, 73) viittaa tutkijoihin Gruen (1995) sekä
Morgan ja Hunt (1994,24), jotka hekin painottavat luottamuksen merkitystä sitoutumisen
muodostumisessa. Nummela viittaa myös Mummalanenin (1990) empiiriseen tutkimukseen,
jonka mukaan sitoutumisen muodostumiseen vaikuttaa pikemminkin yhteistyön laatu kuin kes-
to. Niemisen (2007, 199) tutkimustulosten mukaan tulevaisuuden odotuksiin perustuva luot-
tamus edistää sitoutumista. Toisaalta Niemisen (2007, 303) tutkimustulosten mukaan vahva-
kaan luottamus muihin toimijoihin ei ole välttämättä merkki sitoutumisesta. Muissa tutkimuk-
sissa (Nummela 2000, 73, viittaa esim. Komppulaan, 1998) on päädytty tuloksiin, joiden mu-
kaan yhteistyö voi toimia ilman luottamustakin Eri tutkimusten perusteella voi kuitenkin pää-
tellä, että luottamus ei ainakaan vaikuta sitoutumiseen negatiivisesti.

Tässä opinnäytetyössä oletetaan kumppaneiden välisen luottamuksen vahvistavan verkosto-
sitoutumista.

4.4 Verkostositoutumisen kehittyminen

Nummelan (2003, 70 & 140-141) mukaan erotettavissa on kahden eri koulukunnan näkökulma verkostositoutumisen kehittymiseen. Ensimmäisen näkökulman mukaan sitoutuminen syntyy vaiheittain yhteistyöprosessin edetessä (esim. Anderson & Weitz 1992; Wilson & Mummalaneni 1986), kun taas toisen mukaan se on yhteistyöprosessin seurausta (esim. Anderson & Narus 1990; Mohr & Nevin 1990; Wilson & Möller 1995). Fordin (1980) mukaan yhteistyöprosessissa on kolme vaihetta: alku, yhteistyö ja arviointi. Eri vaiheiden aikana verkoston jäsenet ilmaisevat sitoutumistaan eri tavoin (Nummela 2000, 75). Sitoutuminen on merkki siitä, että yhteistyösuhteita pidetään tärkeinä (Ford & Rosso 1982, Nummelan 2003, 70 mukaan).

Yhteistyöhön sitoutuminen ei tapahdu suoraviivaisesti, vaan näyttää kehittyvän sykleissä alkaen asenteellisesta sitoutumisesta ja vaihtuen käyttäytymiseen perustuvaan sitoutumiseen. Syklit toistuvat ja saattavat nopeutua ajan myötä. (Nummela 2003, 141.)

Ajan kuluessa sitoutumisessa on havaittavissa käännekohtia, tärkeitä tapahtumia, jotka saattavat muuttaa sitoutumisen kehityskulkua joko positiivisesti tai negatiivisesti (Nummela 2000, 158). Esimerkki tällaisesta käännekohdasta on Finnveran, Finpron ja Tekesin muutto yhteisiin toimitiloihin. Voidaan olettaa, että muuton myötä lisääntynyt vuorovaikutus vahvistaa sosiaalisia suhteita ja sitoutumista. Muuttoa ja muutosinterventioita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Gadde, Huemer ja Håkansson (2003, 362) jakavat verkostotoimijat aktiivisiin ja passiivisiin toimijoihin. Aktiiviset toimijat pyrkivät muuttamaan rutiineja ja rakenteita ja vaikuttamaan muihin toimijoihin. Passiiviset toimijat puolestaan muuntautuvat muutoksiin. Gadden ym. mukaan on vaikea määrittellä, miksi jotkut yritykset ovat aktiivisempia kuin toiset. Valkokari (2009, 86) arvioi mm. toimijan yrityskulttuurin vaikuttavan asiaan. Håkanssonin ja Fordin (2002, 137) mukaan verkostoon vähiten sitoutunut osapuoli saattaa kontrolloida verkostoa negatiivisesti jarruttamalla sen kehitystä. Toisaalta verkoston positiivinen kehitys on luultavasti kaikista sitoutuneimman kumppanin ansiota. Liiketoimintasuhteiden kehittymistä ei kuitenkaan kukaan määrittele yksipuolisesti. Nummela (2000, 186) toteaa, että sitoutumisen kehittäminen positiiviseen suuntaan on mahdollista luultavasti vain siinä tapauksessa, että sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on varmaa. Pelkkä sosiaalisten suhteiden muodostuminen johtaa vain mukavaan yhdessäoloon, mutta ei verkostoyhteistyöltä toivottuihin tuloksiin.

Tässä opinnäytetyössä oletetaan, että sitoutuminen lisääntyy ajan myötä vuorovaikutuksen lisääntyessä ja yhteistyön tiivistyessä sekä muutosinterventioiden vaikutuksesta. Tätä olettamusta vahvistavat paitsi yllä mainitut tutkimustulokset myös Valkokarin (2009, 154) yhteisen identiteetin (shared identity) määritelmä. Sen mukaan käsitys siitä, keitä verkostoon kuuluu ja miksi yhteistyötä tehdään, muodostuu vasta operatiivisen toiminnan, yhteisten ko-

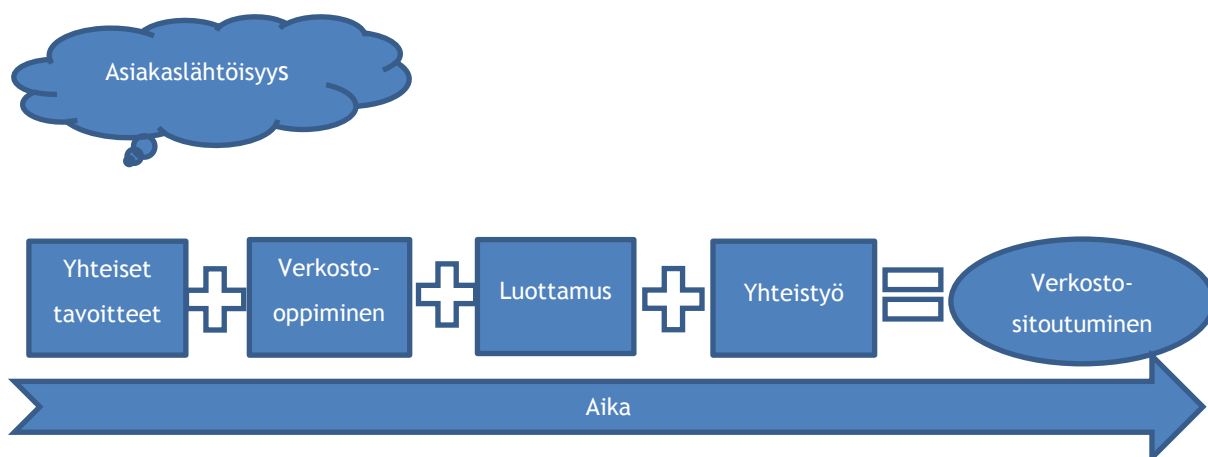
kemusten ja tulkinnan kautta. Yhteinen identiteetti kehittyy sitoutumisen myötä (Nieminen 2007, 291).

Valtiolla on keskeinen rooli Team Finland -verkoston toiminnassa. Herääkin kysymys, voiko valtion puuttuminen verkostoyhteistyöhön vaikuttaa sitoutumiseen negatiivisesti. Nummelan (2000, 185) tutkimustulosten mukaan valtion mukanaolo voi olla kannattavaa ja oikeutettua, mikäli jäsenten asenteellinen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin varmistetaan. Ilman asenteellista sitoutumista yhteistyö näkyy vain paperilla. Asenteellisen sitoutumisen lisäksi valtion tulisi Nummelan mukaan kiinnittää huomiota verkostoyhteistyön sisällön monipuolisuuteen. Team Finland -verkostossa Finnveran, Finpron ja Tekesin välinen yhteistyö ei rajoitu pelkästään yhteisiin hankkeisiin, vaan siihen sisältyy myös yhteisten toimitilojen ja resurssien osittainen jakaminen. Yhteistyötä voi vielä laajentaa, esimerkiksi työkiertoilla.

Tässä luvussa luotiin katsaus verkostotutkimukseen ja verkostotyyppeihin. Vaikka verkostoja on tutkittu laajasti, verkostojen kehitysvaiheiden tutkimus, erityisesti kvalitatiivinen tutkimus, on ollut vähäisempää. Verkostotyyppjä on lukuisia, ja niitä käsiteltiin Team Finland -verkostoon soveltaen. Tässä opinnäytetyössä Team Finland -verkosto määritellään horisontaaliseksi, strategiseksi kehittämisverkostoksi, joka pyrkii uudistamaan liiketoimintaansa luomalla lisäarvoa ja tehostamalla resurssien käyttöä. Team Finland -verkosto on myös oppiva verkosto, jonka toiminta perustuu vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Määritelmään liittyviä verkostotyyppjä käsiteltiin kiinnittäen huomio siihen, miten kukin verkostotyyppi näkyy Team Finland -verkoston toiminnassa. Verkostositoutumisen tutkiminen todettiin haasteelliseksi, sillä siihen vaikuttavien tekijöiden määrittelemine ja ennustettavuus on vaikeaa. Luvussa tarkasteltiin myös sekä organisaatio- että verkostositoutumisen määritelmiä, sillä organisaatiositoutumisen mallia voidaan soveltaa myös verkostositoutumiseen. Niiden pohjalta määriteltiin, mitä sitoutuminen Team Finland -verkostoon tarkoittaa. Lopuksi tarkasteltiin verkostositoutumisen vaikuttavia tekijöitä sekä verkostositoutumisen kehittymistä Team Finland -verkoston näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tietopohjana käytetään tässä luvussa käsiteltyjen tutkimusten tuloksia. Niiden mukaan Team Finland -verkoston kaltaisissa horisontaalisissa, strategisissa verkostoissa yhteiset tavoitteet ja niiden saavuttaminen sekä yhteistyöhön liittyvät tekijät kuten verkostoppiminen ja verkostotoimijoiden välinen luottamus ovat keskeisiä verkostositoutumisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Ne, ja verkoston tavoitteisiin liittyvä asiakaslähtöisyys ovat myös Team Finland -verkostotoimijoiden yhteisesti valitsemia verkoston menestymisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Ympäristötekijät ja jäsenorganisaatioiden sisäiset tekijät on rajattu tässä opinnäytetyössä pois, sillä niihin kolme verkostotoimijaa eivät voi merkittävästi vaikuttaa. Tässä opinnäytetyössä verkostositoutumisen oletetaan kehittyvän vaiheittain yhteistyön edetessä, ja siihen voidaan vaikuttaa positiivisesti muutosinterventioiden avulla. Verkos-

tositoutumista tarkastellaan kollektiivisesti Finnveran, Finpron ja Tekesin kannalta. Oppimista ja luottamusta mitataan kokonaisuuksina eikä verkostositoutumisen eri muotoja erotella toisistaan. Kuviossa 10 esitetään tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jonka mukaan asiakaslähtöisyyteen perustuvien yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen, verkosto-oppiminen, kumppaneiden välinen luottamus ja yhteistyö johtavat yhdessä ajan myötä verkostositoutumisen vahvistumiseen.



Kuvio 10: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

5 Toimintatutkimus

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa on Kanasen (2014, 29 & 77) mukaan kysymys tutkimusstrategiasta eikä menetelmästä, sillä toimintatutkimus on sekoitus erilaisia tutkimus- ja analysointimenetelmiä, joiden käyttö vaihtelee tilanteen ja toimintatutkimuksen syklin mukaan. Juuri sen vuoksi toimintatutkimusta on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Coghlanin ja Brannickin (2014, 16) mukaan hyvä toimintatutkimus sisältää yksityiskohtaisen kuvauksen tutkimustarinasta sekä tutkinnallisen yhteyden teoriaan. Teoria auttaa ymmärtämään ja kehittämään käytäntöjä paremmiksi (Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 42).

Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkittavaa organisaatiota ja ilmiötä, ja tekee tutkimusta itsestään ja muista organisaation jäsenistä työyhteisössä vallitsevan ongelman ratkaisemiseksi (Coghlan & Brannick 2014, 16). Tutkija ja hänen tulkintansa vaikuttavat toimintatutkimukseen ja tutkimustulosten tulkintaan (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 47). Kanasen (2014, 81) mukaan tutkijan tulkinnan kautta ilmenevä vaikutus tuloksiin eli reaktiivisuus ei kuitenkaan vääristä tuloksia, sillä toimintatutkimuksessa ratkaistaan ongelmatilannetta, joka koskettaa kaikkia mukanaolijoita.

Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 36) nostavat esiin eri määritelmistä johdettavat toimintatutkimuksen avainsanat: reflektiivisyys, käytännönläheisyys, muutosinterventio ja ihmisten osallis-

tuminen toimintaan. Reflektoidessaan ihminen pyrkii tarkastelemaan omaa toimintaansa ja sen seurauksia ulkopuolisen silmin. Muutosinterventioiden avulla pyritään saavuttamaan toivottu muutos. Osallistamalla toimintaan ihmiset ovat aktiivinen osa tutkimusta ja oman työyhteisönsä kehittämistä. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 14, 40, 44 & 49.) McNiff ja Whitehead (2009,13) puolestaan sanovat toimintatutkimuksen pyrkivän parantamaan nykytilannetta, joka on ainutlaatuinen juuri sillä hetkellä ja siinä tilanteessa oleville ihmisille. Toimintatutkimuksen kautta saatua tietoa ei voi yleistää, mutta sitä voi jakaa ja hyödyntää samankaltaisessa kontekstissa.

Toimintatutkimuksen syklit

Toimintatutkimukselle ominaista on sykleittäin tapahtuva määrittely, suunnittelu ja toiminta. Arviointia ja seuranta tapahtuu sekä syklien lopussa että koko toimintatutkimuksen ajan. (Coghlan ja Brannick 2014, 9.) Ennen syklin toteuttamista määritellään toimintatutkimuksen konteksti ja tarkoitus. Tämän opinnäytetyön konteksti ja tarkoitus määriteltiin luvussa 2.

Toimintavaiheessa toteutetaan muutosinterventiot eli ne toimenpiteet, joiden kautta muutos pyritään saavuttamaan. Syklin päättää tulosten reflektiivinen arviointi, jossa otetaan huomioon sekä tavoitellut että ei-tavoitellut tulokset. Syklin aikana pyritään lisäksi kartoittamaan hyödyllistä tietoa syklin sisällöstä, prosessista ja premissistä eli taustalla olevista olettamuksista ja näkökulmista. (Coghlan ja Brannick 2014, 13.) Saadut tulokset saattavat vaikuttaa seuraavien muutosinterventioiden sisältöön. Tässä opinnäytetyössä käytettyjä muutosinterventioita käsiteltiin lyhyesti luvussa 2. Interventioiden tarkka kuvaus löytyy tämän luvun kohdasta 5.2. Kohdassa 5.1 kuvaillaan verkostoyhteistyön käännekohtaa eli muuttoa yhteisiin toimitiloihin.

Tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksessa käytetään pääasiallisesti laadullisen tutkimuksen tapaan havainnointia, haastatteluja ja kirjallisia lähteitä (Kananen 2014, 78). Havainnointi on toimintatutkimuksen tärkeimpiä menetelmiä, sillä tutkittavasta ilmiöstä ei ole yleensä aiempaa tietoa annetussa kontekstissa. Havainnointia voidaan käyttää toimintatutkimuksen kaikissa vaiheissa. (Kananen 2014, 79 & 80.) Suorassa havainnoinnissa tutkija on paikan päällä ja muut osallistujat ovat tietoisia havaintojen tekemisestä. Epäsuorassa havainnoinnissa tutkija on muilta osallistujilta piilossa tai muut eivät ole muuten tietoisia käynnissä olevasta havainnoinnista. (Kananen 2014, 80.) Kananen jatkaa, että strukturoidussa havainnoinnissa havainnoija tietää ennakoon, mitä havaintoja hän haluaa kirjata ylös, kun taas strukturoimattomassa havainnoinnissa kaikki esiin nousevat havainnot kirjataan. Osallistuvassa havainnoinnissa tekijä on itse

mukana toiminnassa. Havainnointia kertyy yleensä vähemmän, kun ympäristö ja tutkittava ilmiö ovat tutkijalle entuudestaan tutut. (Kananen 2014, 80.)

Opinnäytetyön havainnointimenetelmäksi valikoitui osallistuva, strukturoitu havainnointi, jossa tekijä on itse mukana toiminnassa ja kirjaa havainnot ylös etukäteen tiedossa olevien teemojen mukaan (Kananen 2014, 80 & 83). Halusin osallistuvan havainnoinnin olevan pääosin epäsuoraa eli muiden osallistujien olevan tietämättömiä tekemistäni havainnoista. Samasta syystä havainnoinnissa ei käytetty teknisiä apuvälineitä, vaan tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset havainnot kirjattiin ylös. Valintaan vaikutti se, että halusin havainnointitilanteiden olevan luonnollisia ja vastaavan todellisuutta muodostaakseni mahdollisimman realistisen kuvan tilanteesta. Käytännössä havainnointi oli myös suoraa johtuen Team Finland -talokummien roolista palautteen välittäjinä sekä aktiivisesta osallistumisesta muutosinterventioihin. Havainnointi oli alkanut jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista, kun talvella 2016 suoritettujen verkostojohtamisen kurssin aikana aloin tarkkailla omaa työympäristöäni verkostojen näkökulmasta. Minulle oli muodostunut oma käsitykseni verkoston haasteista sekä mielikuva siitä, miten muut yksilöt tilanteen kokevat. Suunnitelman mukaan havainnointia piti tehdä muutosinterventioista, toimintatutkimukseen osallistujista ja heidän reaktioistaan, mielipiteistään ja asenteistaan verkostoyhteistyötä kohtaan sekä heidän vuorovaikutussuhteistaan muiden verkoston jäsenten kanssa. Käytännössä havainnointia kertyi jonkin verran myös mediasta ja verkoston intranetin uutisista.

Toimintatutkimuksessa haastatteluja käytetään alkukartoituksessa ongelmatilanteen ja kontekstin selvittämiseksi. Haastatteluja voidaan myös käyttää koko toimintatutkimuksen ajan lisätietojen saamiseksi, esimerkiksi arvioimaan interventioiden vaikutusta. (Kananen 2014, 87.) Kananen jatkaa, että haastattelut voidaan jakaa joko osallistujien määrän mukaan yksilö- ja ryhmähaastatteluihin tai kysymystyyppin mukaan lomake-, teema- ja syvähaastatteluihin.

Opinnäytetyön suunnitelman mukaisesti yksilöhaastatteluja oli tarkoitus tehdä pääosin alkukartoituksen aikana. Käytännössä niitä tehtiin koko opinnäytetyön ajan joko lisätietojen saamiseksi tai tarkentamaan muutosinterventioiden tuloksia. Haastateltavat valittiin heidän tehtävänsä perusteella sekä siten, että haastateltu henkilö suositteli seuraavaa haastateltavaa. Haastatelluista yksi on Team Finland -verkoston ulkopuolinen palveluntarjoaja ja loput verkoston rajapinnoilla työskenteleviä asiantuntijoita. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän kappaletta, ja ne suoritettiin suunnitelman mukaisesti teemahaastatteluina. Teemahaastatteluissa on etukäteen mietityt aiheet, jotka liittyvät toimintatutkimuksen tekijän ennakkonäkemykseen tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2014, 87). Haastatteluissa teemoina olivat henkilöstöprofiili, Team Finland -talokummitoiminta ja muut muutosinterventiot, Team Finland -verkoston rakenne ja ohjaus, kotimaan palveluehdotusten toimintamalli sekä tiedon keruussa hyödynnetty Team Finland Pulse -kanava. Team Finland Pulse lanseerattiin kanavak-

si, jossa verkostotoimijat voivat jakaa näkemyksiä ja ideoita siitä, miten verkkoavoriivissä päätetyt yhteiset toimintatavat toteutetaan. Team Finland Pulse -kanavaa on käsitelty tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä luvussa 6. Haastattelujen alussa haastateltavia pyydettiin kertomaan valitusta teemasta. Tarkentavissa kysymyksissä käytettiin porautumistekniikkaa eli kysymykset liittyivät haastateltavan edelliseen kysymykseen antamaan vastaukseen. Menetelmää pidetään luottamusta herättävänä, sillä vastaaja kokee antamansa vastaukset merkityksellisiksi. (Kananen 2014, 90.)

Toimintatutkimuksessa käytetään usein myös kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä. Usean tutkimusmenetelmän käyttö lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, 77.) Kvantitatiivinen tieto kerättiin Team Finland Pulse -kanavan välityksellä. Kanavan kysymyspatteristosta valittiin viisi kysymystä tai väittämää, jotka käytettyjen lähteiden mukaan selittävät verkostositoutumisen kehittymistä. Verkostositoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kehitystä seurattiin keskiarvon, mediaanin ja hajonnan avulla sekä tekijöiden keskiarvona lasketun sitoutumisindeksin perusteella. Team Finland Pulse -kanavan kysymykset ja kollektiiviset vastaukset löytyvät liitteestä 4. Analyysia tukivat kanavan kautta saatu avoin palaute sekä muutosten interventioiden aikana tehdyt havainnot ja haastattelut. Kvantitatiivista tietoa saatiin myös verkoston pilottikäytössä olevasta yhteisestä asiakasrekisteristä, josta poimittiin jokaisen syklin arviointivaiheessa yhteisesti toteutettujen palveluehdotusten kappalemäärä. Kappalemäärää verrattiin edellisen syklin lopussa toteutuneiden palveluehdotusten määrään.

Toimintatutkimuksen kirjallisia lähteitä ovat käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla kerätty aineisto sekä muu tutkittavaan ilmiöön liittyvä dokumentaatio eli painetut ja sähköiset lähteet ja mahdollinen kuva- ja äänimateriaali (Kananen 2014, 97).

Tämän opinnäytetyön kirjalliseen dokumentaation kuuluvat lähteiden lisäksi Team Finland Pulse -kanavan kysymykset, kollektiiviset vastaukset ja tulokset kunkin syklin lopussa, kvalitatiivisen aineiston sisältöanalyysi sekä verkkoavoriivien kysymykset. Lisäksi opinnäytetyöhön liitettiin muuta havaintomateriaalia.

Aineiston analysointi

Toimintatutkimuksessa analysointia tapahtuu koko prosessin ajan. Vaiheittainen tapahtuva analyysi antaa kehittämishankkeelle suunnan. (Kiviniemi 1999,76.) Aineistoa analysoitaessa se järjestellään tai muokataan ymmärrettävään muotoon. Muokkaus ja järjestely tehdään esimerkiksi litteroimalla tai jakamalla aineisto teemoittain. (Kananen 2014, 105.)

Kvalitatiivinen aineisto eli haastattelujen, palaverien ja työpajojen muistiinpanot sekä käytössä olleet muutosten interventioiden videonauhoitteet käytiin läpi useaan otteeseen. Sen jäl-

keen aineisto litteroitiin propositiotasolla. Propositiotason litterointi tarkoittaa, että vain tutkimusongelman kannalta merkittävät kohdat kirjataan ylös (Kananen 2014, 106). Aineistosta tehtiin sisältöanalyysi eli aineisto kuvattiin tiiviisti ja selkeästi ennen analysointia (Kananen 2014, 112). Aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen, ja siitä johdettuihin apukysymyksiin (Kiviniemi 1999, 70 & 74).

Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja reliabiliteetti

Toimintatutkimuksen tekijällä on kaksoisrooli sekä tutkijana että organisaation ja verkoston työntekijänä. Tämä luo omat haasteensa eettisyydelle. Toimintatutkimus on työorganisaatiossa tapahtuvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten on loogista, että sitä koskevat McNiffin ja Whiteheadin (2009, 149) ohjeet eettisyydestä: toisten kunnioittaminen, luottamuksellisuus, tarvittavien lupien hankinta ja se, että ei aiheuta vahinkoa kenellekään. Coghlan ja Brannick (2014, 157) puhuvat eettisestä dilemmasta. Toimeksiantaja saattaa odottaa tutkimukselta omalta kannaltaan mielekästä lopputulosta, kun tutkijan tehtävänä puolestaan on tuottaa tietoa, oli se toimeksiantajan odotusten mukaista tai ei.

Tämän opinnäytetyön tekemiseen on saatu kirjalliset luvat Finnveralta, Finproilta ja Tekesiltä. Verkostotoimijoille on selitetty toimintatutkimuksen luonne, eteneminen, tarkoitus ja tavoite sekä luvattu tietojen luottamuksellinen käsittely. Tutkimustulosten yhteydessä organisaatioita ei mainita nimeltä, vaan tuloksia tarkastellaan kollektiivisesti. Tekijä on osa työorganisaatiota ja verkostoa, ja siten mukana päivittäisessä toiminnassa ja muutosinterventioissa. Tekijän roolia tiedon kerääjänä ja analysoijana ei ole korostettu, mutta asiasta on tarpeen vaatiessa kerrottu.

Koska toimintatutkimuksessa on kyse toimintastrategiasta eli usean tutkimusmenetelmän yhdistämisestä, voi luotettavuuden mittaaminen olla haasteellista. Tässä tutkimuksessa on käytetty toimintatutkimukselle tyypillisiä luotettavuusmittareita. Niitä ovat Kananen mukaan (2014, 134-137) dokumentaatio ja toteennäyttäminen, uskottavuus (credibility), siirrettävyys ja triangulaatio.

Dokumentaation avulla todistetaan, miten tulkinta on tehty ja miten siihen on päädytty. Tämän tutkimuksen puitteissa dokumentaatio on pyritty tekemään mahdollisimman tarkkaan, ja se löytyy liitteistä 2, 3 ja 4. Myös McNiffin ja Whiteheadin (2009, 24) mukaan tutkimuksen totuudenmukaisuus eli uskottavuus syntyy siitä, että aikaansaatu muutos on asianmukaisesti todennettu. Aaltola ja Syrjälä (1999, 19) puolestaan toteavat, että toimintatutkimuksen luotettavuus perustuu pitkälti osallistujien konsensukseen tuloksesta. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu osallistujien itsensä määrittämiin yhteistyön onnistumisen mittareihin sekä puolueettomasti mitattuihin ja analysoituihin Team Finland Pulse -kanavan tie-

toihin. Toimintatutkimuksen tuloksia voidaan kehitystyön jatkuessa hyödyntää Finnverassa, Finprossa ja Tekesissä, ja mahdollisesti myös muissa Team Finland -verkoston jäsenorganisaatioissa. Siirrettävyyden edellytyksenä on lähtökohtatilanteen tarkka kuvaus, jotta tulosten soveltuvuus voidaan päätellä (Kananen 2014, 135). Lähtökohtatilanteesta on pyritty luomaan mahdollisimman tarkka kuvaus luvuissa 2, 3 ja 4. Tämän opinnäytetyön luotettavuusmittarina voidaan käyttää myös aineisto- ja tutkijatriangulaatiota. Aineistotriangulaation osalta tutkimustuloksia vahvistaa usean eri tutkimusmenetelmän käyttö. Tutkijatriangulaatiossa ulkopuolinen tutkija vahvistaa tutkimustuloksen. (Kananen 2014, 133.) Ulkopuolisena tutkijana voidaan pitää Team Finland Pulse -kanavan toteuttanutta Celkee Oy:tä.

5.1 Verkostoyhteistyön käännekohta: muutto yhteisiin toimitiloihin

Vaikka muuttoa yhteisiin toimitiloihin ei suunniteltukaan muutosinterventioksi, voidaan sitä pitää verkostoyhteistyön käännekohtana. Tässä opinnäytetyössä sen oletetaan vaikuttavan verkostositoutumiseen positiivisesti, sillä vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä luottamuksen, oppimisen ja yhteistyön pitäisi lisääntyä. Tutkimustuloksia analysoitaessa ja tulkittaessa on kiinnitetty huomiota tilanteeseen ennen ja jälkeen muuton.

Elokuussa 2016 Finnvera ja Tekes muuttivat Helsingin Ruoholahteen yhteisiin monitoimitiloihin Finpron kanssa. Työympäristöhankkeen organisaatio muodostui kolmen verkostotoimijan sekä Teollisuussijoituksen muodostamasta johto- ja ohjausryhmästä sekä sen alaisuudessa toimineista viestintä-, brändi-, turvallisuus- ja WPM (Work Process Management) -työryhmistä ja projektipäälliköistä. Työryhmät vastasivat pilotoinnista, ICT-välineistä, toimitiloista ja työn teon tavoista. Asioita käsiteltiin myös organisaatiokohtaisesti. (Team Finland -kyselytunti, Finnvera 24.9.2015.) Muuton päällimmäisenä tavoitteena oli lisäarvon luominen asiakkaille ja vaikuttavuuden lisääminen. Samalla haluttiin hyödyntää tehokkaammin toimijoiden vahvuuksia, saavuttaa synergiaetuja ja kasvattaa sekä sosiaalista että tietopääomaa. Toimijat halusivat myös profiloitua työtapaan jatkuvasti kehittävinä edelläkävijöinä. (Team Finland -toimijoiden sisäinen Q & A 15.10.2015.) Team Finland -taloksi nimetyissä monitoimitiloissa on jaetut, nimeämättömät työpisteet sekä erilaisia yleisiä työtiloja kuten Work Lounges ja kahvilat (Team Finland -talokummien työpaja 22.3.2016). Tiloihin on myös varattu työpisteitä muiden Team Finland -verkoston toimijoiden käyttöön, ja esimerkiksi yhteiset kokoukset pyritään järjestämään Team Finland -talossa (Team Finland -toimijoiden sisäinen Q & A 15.10.2015). Jaettujen työpisteiden ja lisääntyvän vuorovaikutuksen odotetaan edistävän yhteistyötä, oppimista ja innovaatioiden syntymistä (Team Finland -talokummien työpaja 22.3.2016). Tehokkaamman tilankäytön myötä syntyy myös kustannussäästöjä sekä matalampi hiilijalanjälki. Lisäksi tilojen optimaalinen käyttö on edistänyt etätöiden tekemisen mahdollisuuksia. (Team Finland -toimijoiden sisäinen Q & A 15.10.2015.)

Yksi sitouttamisen tehokkaimpia keinoja ovat yhteiset suunnittelutilaisuudet, joihin osallistuvat kokevat tehdyt suunnitelmat omikseen ja osaksi minuuttaan (Juuti & Lindström 1995, 33). Design Studio Muotohiomo vastasi Team Finland -talon muotoiluratkaisuista. Team Finland -toimijat osallistettiin suunnitteluprosessiin, joten kaikki halukkaat pääsivät vaikuttamaan uuden työympäristön rakentamiseen. Tavoitteena oli, että tehdyt ratkaisut palvelisivat sekä työntekijöitä että asiakaslähtöistä Team Finland -kumppanuutta. Osallistavan suunnittelun keinoina käytettiin Muotohiomon ylläpitämää Team Finland Workplace -blogia ja Instagramia, toimijoiden vanhoihin työtiloihin pystytettyä osallistavaa seinää, asiantuntijoiden laatimia kuvauksia tyypillisestä työpäivästä, vuosi ennen muuttoa aloitettuja tutustumiskäyntejä uusiin työtiloihin sekä Team Finland -kummitoimintaa (Team Finland -talo, osallistava suunnittelu 2015-2016). Team Finland Workplace -blogi ja Instagram toimivat osallistavan suunnittelun, keskustelun ja tiedottamisen välineinä. Osallistavan seinän tarkoituksena oli lisätä toimijoiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja saada heidät toimimaan yhteisen tavoitteen hyväksi. Lisäksi haettiin tyypillisten työpäivien kuvausten avulla parhaita mahdollisia ratkaisuja optimaalisen työympäristön luomiseksi. Valokuvia osallistavasta seinästä Finnveran toimitiloissa löytyy liitteestä 5. Sama tarkoitus oli myös tutustumiskäynneillä, joihin lähetetyistä kutsuista löytyy esimerkki liitteestä 6. (Team Finland -talo, osallistava suunnittelu 2015-2016.)

5.2 Muutosinterventiot

Tässä opinnäytetyössä muutosinterventioina käytettiin Team Finland -talokummitoimintaa, kummeille ja esimiehille kohdistettua muutosvalmennusta, kampanjaviikkoja, Team Finland -tunteja, verkkokoulutusta ja henkilökunnan tiedotustilaisuuksia.

Muutosinterventiot toteutettiin neljässä syklissä. Ensimmäisessä syklissä ainoastaan Team Finland -talokummitoiminta oli aloitettu, jolloin ensimmäisen syklin mittaustulosta voidaan tarkastella nollamittauksena. Toisessa ja kolmannessa syklissä muutosinterventioita oli neljä ja viimeisessä syklissä viisi. Muutosinterventiot kohdistettiin kolmeen verkostotoimijaan kollektiivisesti lukuun ottamatta kummitoimintaa ja esimiehille kohdistettua valmennusta. Niidenkin tarkoituksena oli vaikuttaa positiivisesti kaikkien verkostositoutumiseen. Team Finland -tunneille ja henkilökunnan tiedotustilaisuuksiin voi osallistua joko paikan päällä, videon välityksellä reaaliajassa tai katsomalla myöhemmin tallenteen. Verkkokoulutuksen kukin teki omalla ajallaan. Osallistuminen oli vapaaehtoista.

Kontrolliryhmää ei käytetty, sillä muutosinterventiot oli suunnattu kollektiivisesti kolmelle verkostotoimijalle, ja myös sitoutumisen kehittymistä tarkasteltiin kollektiivisesti. Sen sijaan käytettiin ajallista mittausta eli mittausta ennen ja jälkeen muutosinterventioiden, jolloin ensimmäinen mittaus toimii ns. kontrolliryhmänä (Kananen, 2014, 62).

Team Finland -talokummitoiminta

Team Finland -talokummeiksi haettiin helmikuussa 2016 tutkimuksen kohteina olevien verkostotoimijoiden joukosta vapaaehtoisia, jotka perehdytettiin uusien tilojen käyttöönottoon ja muutosagenteiksi. Kummeja on noin kolmisenkymmentä, ja heidän tehtävänä on inspiroida ja näyttää esimerkkiä, osallistaa muita, kerätä tietoa seurantaan varten ja viestiä ja kommunikoida onnistumisia ja epäonnistumisia. (Team Finland -talo, osallistava suunnittelu 2015-2016.)

Team Finland -talokummitoiminta alkoi 22.3.2016 pidetyllä Pelin henki -muuttotyöpajalla, jonka tavoitteena oli pohtia yhdessä monitoimitilojen optimaalista hyödyntämistä ja yhteishengen luomista. Monitoimitilojen hyödyntämisessä otettiin huomioon sekä yksin, tiimeissä että yli organisaatorajojen tehtävä työ. Työpajassa mietittiin myös parhaita tapoja tutustua muiden verkostotoimijoiden asiantuntijoihin. Jaettujen työpisteiden ja sitä myötä lisääntyvän vuorovaikutuksen todettiin lisäävän kommunikaatiota ja oppimista. Ensimmäisen työpajan tuloksena syntyivät vaiheen yksi Pelin henki -toimintaohjeet, joissa linjattiin nimeämättömiin työpisteisiin ja verkostomaiseen toimintaan liittyvät toimintatavat. Toimintatavat sisältävät kollegojen paikantamiseen, työskentelyalueeseen, nimeämättömiin työpisteisiin, vetäytymistiloihin, hiljaisen työn alueisiin, yhteisiin tiloihin, sisäisiin tiimi- ja neuvottelutiloihin ja kokouskeskuksen käyttöön liittyvät ohjeet. Lisäksi Pelin henki -ohjeistuksessa kehoitettiin verkostotoimijoita välittämään kehitysehdotuksia kummeille sekä heräteltiin keskustelua siitä, miten monitoimitilat tukevat viihtyvyyttä ja verkostomaista toimintaa. (Pelin henki Team Finland -talossa, vaihe 1, 2016.) Esimerkki vaiheen 1 Pelin henki -toimintaohjeista löytyy liitteestä 7.

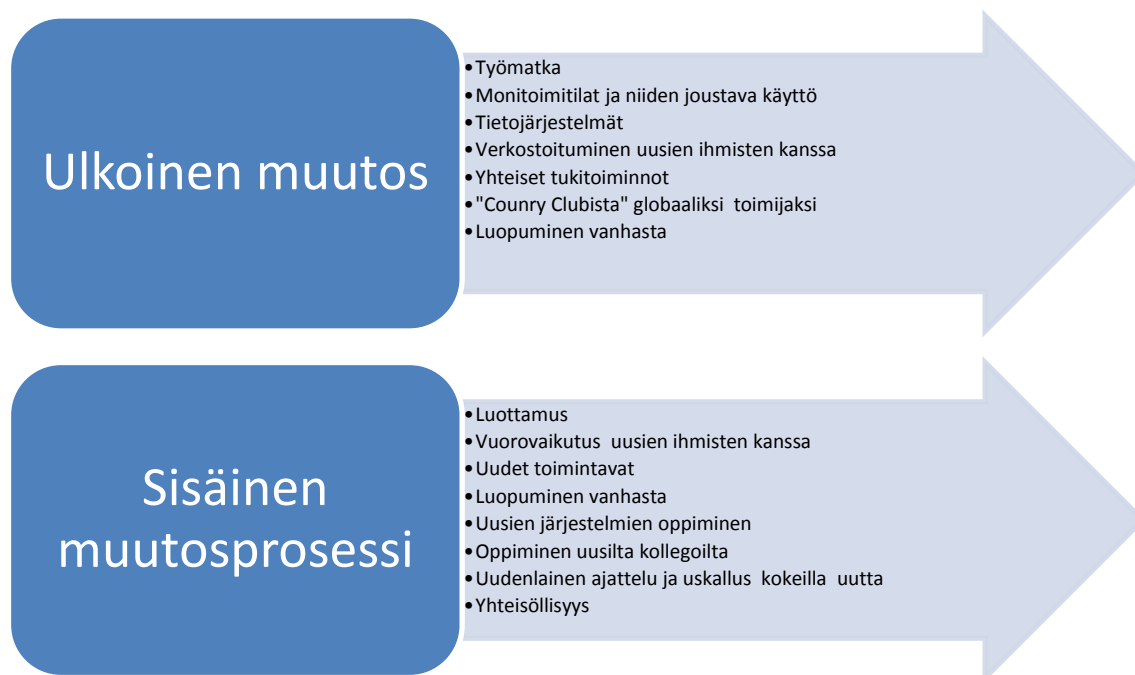
Team Finland -talokummit kokoontuivat seuraavan kerran 9.5.2016 pidetyssä palaverissa, jossa keskusteltiin lisää Pelin henki -toimintaohjeista sekä kummien roolista. Kummeille kerrottiin, että esimiehet oli ohjeistettu käymään läpi Pelin henki -toimintaohjeet yksikköpalaverissa. Toimintaohjeet muotoutuisivat ajan kuluessa kokemuksen kerääntyessä. Kummien rooleista keskusteltaessa esille nousi rooli toiminnan kehittäjinä. Jokaisen tulisi kuitenkin saada rakentaa itselleen sopiva toimenkuva. Ratkaisukeskeisyyden pitäisi näkyä kummien toiminnassa, esimerkiksi avustamalla käytännön asioissa ja toimintatavoissa. Kummien tulisi omalla esimerkillään näyttää, miten uusia toimintatapoja kuten aktiivista työpisteen vaihtamista noudatetaan. Hyödyt paikan vaihtamisesta kuten oppiminen tulisi viestiä selkeästi. Avoimuus, myös haasteellisissa tilanteissa, nousi keskustelussa esille useaan otteeseen. Joitakin arvelutti se, miten muut suhtautuisivat kummeihin ja heidän rooliinsa. Kummit voivat tukea toisiaan, ja saavat tarvittaessa tukea myös esimiehiltä ja kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallinnoilta. Siirtymäkauden arveltiin kestävän noin kolme kuukautta. Eriyisen tärkeänä pidettiin ensivaikutelmaa eli muuttopäivää ja sitä seuraavia päiviä. Niiden aikana muut tunnistavat kummit sinisistä Team Finland -hupputakeista. Kummien toiminnasta tiedotetaan toukokuun 2016 aikana verkostotoimijoiden intraneteissa. Samalla viestintä kertoi, että Team Finland -talossa

toimiville ollaan avaamassa yhteistä intranetiä. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten 600 yhteiset toimitilat jakavaa henkilöä saadaan tutustumaan toisiinsa ja verkottumaan. Esille nousi esimerkiksi yhteisen virkistystoiminnan kehittäminen ja kummien rooli sillanrakentajina. Keskusteltiin myös siitä, miten pääkaupunkiseudun ulkopuolella työskentelevät henkilöt saataisiin mukaan verkostotoimintaan. Heistä osa on tuntenut jääneensä ulkopuolelle, kun toiminta on näyttänyt keskittyvän vain Team Finland -taloon muuton ympärille. Lopuksi todettiin, että kummitoiminnan pitäisi jatkua ainakin puoli vuotta muuton jälkeen, mutta kummeja voitaisiin hyödyntää myös myöhemmin esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.

31.5.2016 järjestettiin kolmen tunnin mittainen tilaisuus Pelin henki -toimintaohjeista. Tiedotustilaisuus ei ollut yhteinen kaikille kolmelle verkostotoimijalle, mutta jokaisessa organisaatiossa järjestettiin vastaava tilaisuus. Finnverassa se videoitiin, jotta myös muissa kuin Helsingin toimipisteessä voitaisiin seurata sitä. Tilaisuudessa käytiin läpi muuttoon liittyviä käytännön ohjeita. Osallistujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä paikalla olleille vastuuhenkilöille. Lisäksi Team Finland -talokummit esittelivät itsensä, ja kaksi kummi kertoi Pelin henki -toimintaohjeista ja siitä, miten ne olivat syntyneet.

15.6.2016 Team Finland -talokummeille järjestettiin laajempaan muutosjohtamisen kokonaisuuteen liittyvä työpaja, jossa valmentajana toimi AS3 Finland Oy. Valmennuksen tarkoituksena oli selkeyttää kummien oma rooli muutosprosessissa, lisätä ymmärrystä ihmisten sisäisestä muutosprosessista ja saada työkaluja muiden auttamiseksi muutoksessa. Lisäksi valmennuspäivä tarjosi tilaisuuden verkostoitua eri organisaatioiden kummien kesken. Päivän aikana videoitiin myös kummien tervehdys, joka julkaistiin kolmen verkostotoimijan intraneteissä elokuussa 2016. Lisäksi kummit valitsivat itselleen tehtävät muuttopäivälle.

Työpajassa jatkettiin jo aiemmin aloitettua pohdintaa kummien roolista ja siitä, miten kummit voivat tukea muita uuteen työskentelymalliin siirtymisessä. Yhteenvedo kummien tärkeimmistä tehtävistä ja kummien tarvitsemista työkaluista ja tuesta löytyy liitteestä 8. Työpajassa myös keskityttiin vuorovaikutustaitoihin ja pohdittiin asenteen, kannustamisen ja palautteenannon merkitystä muutostilanteessa, hankalia tilanteita unohtamatta. Käytännön harjoituksia tehtiin ryhmissä, joissa oli kummeja jokaisesta organisaatiosta. Esimerkki harjoitustehtävästä löytyy liitteestä 9. Lisäksi keskusteltiin Team Finland -verkoston ulkoisista muutoksista ja niiden sysäämänä alkavasta sisäisestä muutosprosessista eli henkilökohtaisesta sopeutumisesta tilanteeseen. Työpajassa esille nousseet Team Finland -verkoston keskeisimmät muutostilanteet on koottu kuvioon 11.



Kuvio 11: Team Finland -verkoston keskeisimmät muutostilanteet (mukaillen AS3 Finland Oy, Team Finland -talokummien työpaja 15.6.2016)

Muutoksen onnistumisen kannalta todettiin tärkeintä olevan kyky kuunnella ja kohdata muutokset sekä auttaa kollegoita omalla esimerkillä.

Valmennuksessa esitettiin myös toive matalan kynnyksen yhteisöstä sosiaalisessa mediassa. 30.6.2016 perustettiin Facebookiin suljettu Team Finland House -ryhmä, jossa on tarkoitus vaihtaa kuulumisia ja jakaa kiinnostavia ilmiöitä. Liittyminen on vapaaehtoista, ja ryhmää ylläpitää verkostotoimijoiden viestintä.

Valmennus sai kummeilta erittäin hyvää palautetta, erityisesti pidettiin hyvänä avointa keskustelua ja mahdollisuutta tutustua paremmin muihin kummeihin yli organisaatorajojen.

11.8.2016 Team Finland -talokummit kokoontuivat neljännen kerran valmistautumaan muuttopäivään ja sen jälkeiseen viikkoon. Tapaaminen aloitettiin tutustumalla ICT-ratkaisuihin, jonka jälkeen tehtiin kierros uusissa toimitiloissa ja jaettiin ensimmäisen päivän tehtävät. Muuttopäivän sujumiseksi organisaatioiden työntekijät jaettiin neljään eri ryhmään, joille kullekin oli aikataulutettu porrastetusti sama ohjelma. Kaikki kuitenkin aloittivat yhteisillä aamukahveilla, jonne aulassa vastaanottamassa olleet kummit ohjasivat. Sen jälkeen ohjelma jatkui ryhmittäin Team Finland -talokummien vetämillä tutustumiskierroksilla, Team Finland -johdon ja ohjausryhmän sekä tilojen omistajan Ilmarisen puheenvuoroilla, muuttolaatikoiden purkamisella ja kummien suorittamalla henkilökohtaisten lokeroiden arvonnalla.

15.9.2016 Team Finland -talokummit tapasivat viidennen kerran tasan kuukausi muuton jälkeen testaustyöpajan merkeissä. Tapaamisessa jaettiin kokemuksia ja välitettiin kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallinnoille palautetta muuttopäivästä, tilojen, kalusteiden ja Pelin henki -toimintaohjeiden toimivuudesta sekä keskusteltiin kehittämistoimenpiteistä. Palautetta oli kerätty suullisesti sekä kaikissa kerroksissa oleville fläppitauluille. Jokaista kummiä pyydettiin kertomaan oman kerroksensa ja lohkonsa palaute. Kerätty palaute koski lähinnä tilojen kunnossapitoa, sisustuksen viimeistelyä sekä yhteisiä käytäntöjä. Lisäksi oltiin epätoimisia siitä, keneen pitäisi olla yhteydessä yhteisiä tiloja koskevissa ongelmatilanteissa. Team Finland -talossa työskenteleville lähetettiin työpajan jälkeen sähköposti, jossa välitettiin kiinteistöhuollon, tilojen kunnossapidon, siisteyden ja sisäisten palvelujen yhteystiedot. Palautteen kerääminen jatkuu edelleen. Lisäksi Team Finland -intranettiin lisättiin aihetta koskevia kysymyksiä ja vastauksia -osio, josta pystyy seuraamaan työympäristöön, suunnitteluun ja toimintatapoihin lähetettyä palautetta ja sen käsittelyä.

28.11.2016 Team Finland -talokummit tapasivat viimeisen eli kuudennen kerran tämän opinäytetyön asettaman aikarajan puitteissa. Seurantatyöpajassa käytiin läpi ajankohtaisia toimintatapoihin ja toimitiloihin liittyviä kysymyksiä. Jokaista kummiä pyydettiin kertomaan yksi edellisen tapaamisen jälkeen esille noussut positiivinen asia sekä yksi kehittämisen kohde. Keskeiset havainnot on koottu taulukkoon 8.

Positiivista	Kehitettävää
Hyvä ”pöhinä ja fiilis”	Toimitilojen keskeneräisyys
Vuorovaikutus	Ihmiset eivät vaihda työpisteitä
Työtoverit	Tiedonkulku
Tutustuminen on alkanut	Huonekalujen ja näyttöjen asettelu
Valoisat, avarat ja toimivat tilat	
Suomalainen muotoilu	
Työrauha	

Taulukko 8: Team Finland -talokummien 28.11.2016 pidetyn seurantatyöpajan keskeiset havainnot

Seurantatyöpajassa päätettiin myös lähettää kaikille muistutus Pelin henki -toimintaohjeista sekä pysyvän palautekanavan sähköpostiosoite.

Kummien toiminta jatkuu edelleen. Tammikuussa 2017 järjestettiin työpisteiden vaihtoviikot ja helmikuussa 2017 Team Finland -”treffit”, joiden puitteissa eri organisaatioiden edustajat kävivät pienryhmissä syömässä yhdessä lounasta sekä tutustumassa toisiinsa ja kollegoidensa

työtehtäviin. Molempien tapahtumien tarkoituksena oli edistää vuorovaikutusta, kommunikaatiota, luottamusta, oppimista ja yhteistyötä.

Muutosvalmennus

Team Finland -talokummeille kohdistettua muutosvalmennusta kuvattiin yllä, joten seuraavaksi esitellään vain esimiehille kohdistettu muutosvalmennus. Valmennuksen kuvaus perustuu Finnveran intranetissä julkaistuihin uutisiin, valmennuksessa käytettyyn työkirjaan ja valmennuksessa mukana olleen esimiehen haastatteluun.

Esimiesten muutosjohtamisvalmennukset käynnistyivät kesäkuussa 2016 ja jatkuivat elokuussa 2016. Kuten Team Finland -talokummien valmennus, oli esimiehillekin suunnattu valmennus yhteinen kolmelle verkostotoimijalle, ja sen toteutti AS3 Finland Oy. Valmennus toteutettiin neljässä 3-4 tunnin moduulissa. Muutosvalmennuksen tarkoituksena oli inspiroida ja tarjota käytännön työkaluja onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi (Finnvera Oy 2016). Lisäksi esimiehet saivat tilaisuuden verkostoitua muiden esimiesten kanssa. Ensimmäinen moduuli käsiteli sisäistä muutosprosessia eli muutokseen vaadittavaa henkilökohtaista sopeutumista. Onnistuneessa muutosprosessissa otetaan huomioon sekä inhimilliset tekijät että liiketoiminta. (AS3 Finland Oy, Muutosjohtamisen valmennuksen työkirja, moduuli 1.) Toisessa moduulissa käsiteltiin muutosvastarintaa, sen hyödyntämistä muutosprosessin eteenpäin viemiseksi sekä sen ehkäisyä ja vähentämistä (AS3 Finland Oy, Muutosjohtamisen valmennuksen työkirja, moduuli 2). Valmennuksen kolmas moduuli keskittyi tasavertaiseen vuoropuheluun eli kuuntelemiseen ja kysymysten esittämiseen (AS3 Finland Oy, Muutosjohtamisen valmennuksen työkirja, moduuli 3). Neljännessä eli viimeisessä moduulissa käytiin läpi esimiehen toimintaa muutostilanteissa ja hyväksymiskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Hyväksymiskeskustelujen tarkoituksena on päästä selville siitä, millä tasolla muutos on hyväksytty. (AS3 Finland Oy, Muutosjohtamisen valmennuksen työkirja, moduuli 4.)

Valmennuksen suorittaneen esimiehen mukaan tapaamisissa korostettiin henkilökohtaisen yhteyden tärkeyttä ja keskusteltiin vaikuttavasta keskustelusta ja viestinnästä. Pienryhmissä tutustuttiin muiden verkostotoimijoiden esimiehiin samalla kun käytiin läpi muutokseen liittyviä pari- ja ryhmäharjoituksia tapauskertomusten pohjalta. Haastatellun esimiehen mukaan valmennuskokonaisuus oli ehjä eikä sisältänyt turhia aiheita. Haastateltava koki myös oppineensa uutta. (Lehtonen-Palmqvist 2017.)

Kampanjaviikot

Kampanjaviikkojen tarkoituksena on lisätä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota, kasvattaa luottamusta tutustumisen myötä sekä edistää tiedonsiirtoa ja oppimista. Ensimmäinen kam-

panjaviikko järjestettiin 19.9.2016-23.9.2016 nimellä ”Tunnetko naapurisi”. Kampanjaviikon idea oli yksinkertainen ja tarjosi matalan kynnyksen tilaisuuden tutustua muihin toimijoihin. Jokaisen oli määrä työpisteelle tullessaan esitellä itsensä vieressä istuvalle kollegalle ja kertoa, mitä työtä tekee ja missä organisaatiossa. Olettamuksena oli, että henkilöt vaihtavat työpistettä päivittäin, ja että eri kerroksissa ja lohkoissa istuu henkilöstöä kolmesta organisaatiosta. Viikkoa aiemmin pidetyssä Team Finland -talokummien testaustyöpajassa oli annettu palautetta siitä, että ihmiset ovat alkaneet hakeutua samoille työpisteille päivittäin. Sen vuoksi järjestettiin toinen kampanjaviikko, ”Vaihda paikkaa” -viikko, tammikuussa 2017. Kyseisellä viikolla rohkaistiin valitsemaan työpiste kerroksesta tai talosta, jossa ei ole aiemmin työskennellyt. Suositeltavaa oli hakeutua istumaan niiden henkilöiden lähelle, joiden kanssa olisi tarpeellista aloittaa tai tiivistää yhteistyötä. Ennen kampanjaviikkoa Team Finland -intranetissä haastateltiin henkilöitä, jotka vaihtavat aktiivisesti paikkaa ja kokevat hyötyvänsä siitä.

Team Finland -tunnit

Team Finland -tunnit ovat tilaisuuksia, joissa käsitellään ajankohtaisia, kaikkia verkostotoimijoita kiinnostavia teemoja. Tilaisuudet lähetetään myös webcastina, joten niihin voi osallistua myös virtuaalisesti tai katsoa lähetyksen myöhemmin. Tilaisuuksien tarkoituksena on edistää verkosto-oppimista, lisätä vuorovaikutusta ja sitä kautta vahvistaa luottamusta. Kuka tahansa voi ideoida tai esittää toivomuksia käsiteltäviksi aiheiksi, ja myös toimia halutessaan tilaisuuden vetäjänä. (Team Finland -intranet 2016.) Tilaisuuksien on tarkoitus olla interaktiivisia.

Ensimmäinen Team Finland -tunti järjestettiin 21.9.2016 otsikolla ”Tunnista kykysi - muutoksen voimavarat”. Tilaisuuden järjestivät kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallinnot. Tunnin aikana Ilmarisen työelämän asiantuntijat kertoivat erityisesti sisäisestä muutosprosessista eli omasta suhtautumisesta muutokseen. Samalla he jakoivat käytännön kokemuksia liittyen Ilmarisen toimitilamuutokseen. Tunnin aikana tehtiin myös pariharjoitus.

Toinen Team Finland -tunti järjestettiin jo seuraavana päivänä 22.9.2016, ja sen aiheena oli Astanan maailmannäyttely vuonna 2017. Tilaisuudessa maailmannäyttelyn Suomen pääkomissaari kertoi maailmannäyttelyyn liittyvistä suunnitelmista, ideoista ja valmistautumisesta.

26.10.2016 pidetyn kolmannen Team Finland -tunnin teemana oli verkostotoimijoiden yhteinen palvelumalli, jota käsiteltiin luvussa 3.4. Tilaisuudessa käytiin läpi palvelumalliin liittyvät toimintatavat sekä tulevaisuuden kehityssuunnitelmat. Samalla kerrottiin, montako yhteistä hanketta vuoden 2016 tavoitteesta oli saavutettu.

7.11.2016 järjestetty viides Team Finland -tunti oli aiheeltaan tärkeä, sillä kolmen verkostotoimijan ylin johto selvensi Team Finland -yhteistyön tavoitteita sekä kertoi aiemmin perustettujen synergiatyöryhmien ideoista yhteistyön tiivistämiseksi. Aiheen käsittely pohjautui Team Finland Pulse -kyselyn tuloksiin sekä tuolloin mediassa käynnissä olleeseen Team Finland -verkostoon liittyvään keskusteluun (Team Finland -intranet 2016). Tilaisuudessa keskusteltiin myös palvelumallin avulla toteutuneiden hankkeiden määrästä ja palvelumallin kehittämisestä kokemuksen kautta. Keskustelussa nousi esille, että yhteisten hankkeiden määrällinen tavoite ei perustunut tarkkaan analyysiin. Tunnin aikana korostettiin useaan otteeseen asiakaslähtöisyyden ja palvelun laadun merkitystä. Asiakkaat ovatkin antaneet pääasiassa positiivista palautetta palvelumallin toimivuudesta. Aiemmin perustetut kymmenen synergiatyöryhmää olivat saaneet valmiiksi alustavat ehdotuksensa yhteistyön syventämisestä asiakasrajapinnassa, toimiala- ja ohjelmatoiminnassa, oppimisessa ja yhteisissä palvelutoiminnoissa. Kullakin verkostotoimijalla oli edustajansa synergiatyöryhmissä. Synergiatyöryhmien toimintaa jatkavat projektiryhmät ja -päälliköt. Ylin johto korosti myös luottamuksen merkitystä ja syventämistä sekä organisaatorajojen hämärtymistä, verkottumista ja tiedonvaihtoa. He myös totesivat, että työpisteitä vaihdetaan liian vähän, joten edellisessä luvussa kuvatun Vaihda paikkaa -viikon toivottiin madaltavan kynnyksiä hakeutua eri työpisteille päivittäin.

8.11.2016 Team Finland -tunnissa käytiin yhdessä läpi Ilmarisen talousjohtajan johdolla talouden näkymiä.

9.11.2016 Finpron toimitusjohtaja ja Tekesin pääjohtaja kertoivat ajatuksiaan synergiatyöryhmien ehdotuksesta yhteistyön syventämisestä ohjelmatoimintojen osalta.

Marraskuun 2016 viimeinen Team Finland -tunti järjestettiin 10.11.2016. Tunnin teemana oli uuteen Invest in Finland -verkkosivustoon tutustuminen. Verkkosivuston tarkoituksena on edistää investointeja Suomeen.

Team Finland -tunnit jatkuvat edelleen, mutta koska viimeinen Team Finland Pulse -mittaus tehtiin 28.11.2016, ei sen jälkeisiä tilaisuuksia käsitellä tässä opinnäytetyössä.

Verkkokoulutus

Tutkimuksen kohteina olevat kolme verkostotoimijaa rakensivat yhteisen verkkokoulutuksen, jota asiantuntijat olivat ennen sen lanseeraamista testanneet. Koulutuksen tavoitteena on saada organisaatioiden asiantuntijat perehtymään toinen toisensa palveluihin ja toimia pohjana yhteisten hankkeiden toteuttamiselle palvelumallin mukaisesti. Koulutuksen suorittaminen kestää tunnin, mutta sen voi suorittaa myös osissa. Verkkokoulutuksen voi tehdä milloin tahansa, ja se sisältää esimerkkejä, joiden avulla omaa osaamistaan voi testata. Verkkokoulu-

tus julkistettiin 16.5.2016, ja 21.6.2016 mennessä koulutuksen suorittaneet osallistuivat organisaatiotasoiseen kilpailuun. Voittajaorganisaatiosta arvottiin yllätyspalkinnon saaja. (Finnvera Oyj 2016.)

Tiedotustilaisuudet

Opinnäytetyön aikana järjestettiin kaksi tiedotustilaisuutta, joissa verkostotoimijoille tiedotettiin yhteistyöhön ja toimintatapoihin liittyvistä asioista. 31.5.2016 järjestetyn kolmen tunnin mittaisen tilaisuuden teemana olivat Team Finland -pelisäännöt. Opinnäytetyön tekijä osallistui Team Finland -talokummina Finnveran entisissä toimitiloissa järjestettyyn tilaisuuteen, mutta vastaavanlainen tiedotustilaisuus pidettiin myös Finprossa ja Tekesissä. Finnveran Helsingin toimipisteessä järjestetty tilaisuus videoitiin, jotta myös muissa toimipisteissä voitaisiin seurata lähetystä tai katsoa tallenne myöhemmin. Tilaisuudessa käytiin läpi muuttoon liittyviä käytännön asioita sekä Team Finland -talon yhteiset pelisäännöt, joista kaksi Team Finland -talokummiä kertoivat. Samalla muut kummit esittelivät itsensä. Osallistujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä paikalla olleille vastuuhenkilöille ja asiantuntijoille.

Toinen tiedotustilaisuus järjestettiin 23.11.2016. Sen aiheena oli Finpron ja Tekesin välinen yhteistyö ohjelmatoimintojen osalta. Tilaisuus järjestettiin edellisenä päivänä julkistetun Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämistä koskevan väliraportin pohjalta. Raportin laatinut työryhmä suositteli, että Finpron ja Tekesin ohjelmat yhdistetään vuoden 2017 alusta Team Finland -ohjelmiksi. Yhdistämisen tarkoituksena on yksinkertaistaa palvelutarjoomaa asiakkaan näkökulmasta sekä tehostaa ohjelmien johtamisjärjestelmää asettamalla niille yhteinen ohjausryhmä ja johtotiimit. Lisäksi kolmen verkostotoimijan tuki-palveluita halutaan hyödyntää tehokkaammin ja keskitetympin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016g, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Työryhmän väliraportti 2016.)

Luvussa 5 tutustuttiin toimintatutkimukseen ja sen erityispiirteisiin. Toimintatutkimukselle tyypilliset syklit, tiedonkeruumenetelmät, aineiston analyysi ja eettisyys ja luotettavuus käytiin läpi tämän opinnäytetyön näkökulmasta. Lisäksi tarkasteltiin yksityiskohtaisesti opinnäytetyössä käytettyjä muutosinterventioita, niiden ajankohtia sekä verkostoyhteistyön käännekohtana pidettävää muuttoa yhteisiin toimitiloihin.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan Team Finland Pulse -kanavan mittaustuloksia tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksen, apukysymysten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Team Finland Pulse -kanava lanseerattiin keväällä 2016 järjestetyn verkkoavoriihen jälkeen. Kanavassa verkostotoimijat jakoivat näkemyksiä ja ideoita siitä, miten yhteiset toimintatavat toteutetaan. Team Finland -Pulsen tarkoituksena oli mitata säännöllisesti vuoden 2016 aikana kolmen verkostotoimijan ”pulssi” ja tehdä tulosten perusteella mahdolliset korjaavat toimenpiteet. Vastauksia hyödynnettiin yhteisten toiminta- ja työtapojen kehittämisessä sekä esimerkiksi kesäkuussa 2016 järjestetyissä muutosvalmennuksissa. (Finnvera Oyj 2016.) Team Finland Pulse -kanavassa vastaaminen kesti alle kaksi minuuttia, minkä jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus tarkastella oman tiimin ja organisaation näkemyksiä ja ideoita sekä osallistua itse keskusteluun. Kommentteja voi lisätä joko yksityisesti tai jakaa avoimesti. Tärkeimpiä aiheita seurataan jatkuvasti, ja sovelluksessa voi jakaa uusia ideoita milloin tahansa. Kanava on toteutettu Celkee Oy:n toimesta Celkee Insight® -ratkaisujen avulla, jotka pohjautuvat yrityksen kehittämään Human Intelligence Technology™ -alustaan. Toimintamallin tarkoituksena on saada kaikki tarvittavat sidosryhmät osallistumaan mahdollisimman tehokkaasti työyhteisön kehittämiseen. (Celkee Oy 2016.) Human Intelligence Technology™ soveltaa poikkitieteellisesti erilaisia teorioita, menetelmiä ja teknologioita. Pyrkimyksenä on kerätä ja jalostaa piilevää tietoa. (Celkee Oy 2016.) Celkee Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Vättö (2016) kertoo, että yksittäisten kyselyjen asemesta tutkittavaa asiaa tarkastellaan systemaattisesti vastauksista muodostuvan trendin ymmärtämiseksi. Vastauksiin vaikuttaa vain se, miltä vastaajasta tuntuu juuri ennen vastaamista. Näin ollen satunnaistekijät kuten haasteellinen palaveri tai huonosti nukuttu yö eivät vääristä vastauksia, koska vastaajan miettiminen ankkuroidaan edelliseen vastaukseen. (Vättö 2016.) Tällainen näe, tunne, toimi -dynamiikka on todettu tehokkaaksi muutosjohtamisessa (Vättö viittaa Dan ja Chip Heathin kirjaan *Switch: How to change things when change is hard*, 2010). Celkee Oy tarjoaa toimeksiantajille patteristokysymykset, joita räätälöidään toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Patteristokysymykset on muodostettu muutostutkimuksessa parhaiksi todettujen käytäntöjen pohjalta. (Vättö 2016.) Celkee Insight® -ratkaisujen tärkeimmät ominaisuudet tämän opinnäytetyön kannalta ovat reaaliaikainen läpinäkyvyys, valmiit mittaristot ja heikkojenkin signaalien tunnistaminen trenditiedon keräämiseksi (Celkee oy 2016). Lisäksi Team Finland Pulse -kanavaa voidaan pitää yhtenä osallistamisen keinona.

Team Finland Pulse -kanavassa mitattiin yhdeksää muuttujaa, joista viittä voitiin käyttää tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön ulkopuolelle rajattiin organisaatiositoutumiseen positiivisesti vaikuttavat tekijät kuten henkilöstön korkea keski-ikä, pitkät työurat ja työtyytyväisyys sekä organisaatiositoutumista heikentävät tekijät kuten korkea koulutustaso (Jokivuori 2002, 53; Saari 2014, 45). Niiden perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että lähtökohdat verkostositoutumiselle olivat hyvät, varsinkin kun kolmen verkostotoimijan henkilöstötutkimusten tulokset olivat vuonna 2015 Suomen asiantuntijatasoa korkeammalla tasolla. Toisaalta alkukartoituksen perusteella oli muodostunut käsitys, että vain rajapinnoilla työskentelevät asiantuntijat olivat mukana verkoston toiminnassa. Muut tunsivat jääneensä verkostoyhteistyön

ulkopuolelle. Tehtyjen havaintojen ja haastattelujen perusteella vahvistui myös käsitys, että vain harvoilla oli kokonaisvaltainen käsitys verkoston toiminnasta, toimijoista ja yhteyshenkilöistä. Tilanteen syntymiseen oli luultavasti vaikuttanut epäselvä ohjausmalli ja koordinoinnin puute.

Vastaaminen Team Finland Pulse -kanavaan tapahtui liu'uttamalla viivainta asteikolla, jonka arvot olivat 0-100. Alhaisimman arvon valinneet olivat täysin eri mieltä annetusta väittämästä, ja suurimman arvon valinneet täysin samaa mieltä. Vastaajien antama avoin palaute oli kaikkien luettavissa, kun taas luottamuksellinen palaute vain kolmen verkostotoimijan henkilöstöhallintojen ja tutkimuksen toteuttaneiden henkilöiden käytettävissä. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut oikeutta lukea luottamuksellista palautetta. Opinnäytetyössä tunnuslukuina käytettiin keskiarvoa ja keskihajontaa sekä lisäksi keskihajonnan jakauman selvittämiseksi mediaania ja ala- ja yläneljänneistä. Verkostositoutumisen muuttujien keskiarvojen perusteella laskettiin sitoutumisindeksi. Sitoutumisindeksissä käytettiin aritmeettista keskiarvoa, sillä painokertoimien määrittäminen olisi ollut hankalaa: asiakaslähtöisyys on itse asiassa yksi tavoitteista, oppiminen edistää yhteistyötä ja luottamusta, jotka puolestaan lisäävät oppimista. Luottamus itsessään voi vaikuttaa positiivisesti oppimiseen ja yhteistyöhön, oppiminen tavoitteiden sisäistämiseen ja tavoitteiden sisäistäminen kaikkiin muihin muuttujiin.

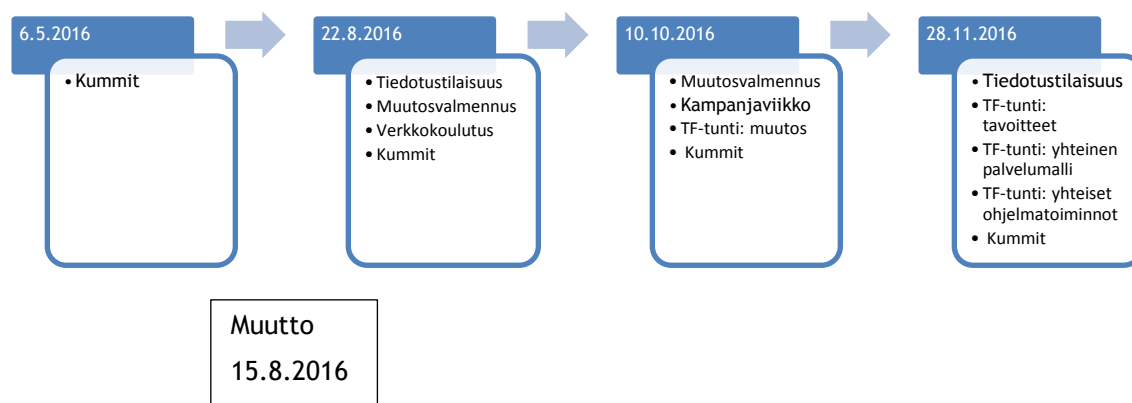
Opinnäytetyössä käsiteltävät verkostositoutumisen muuttujat ja niihin liittyvät väittämät on kerätty taulukkoon 9.

Verkostositoutumisen muuttujat	Väittämät
Asiakaslähtöisyys	Tiedän, mitä Team Finlandin parempi asiakaslähtöisyys tarkoittaa oman työni kannalta
Team Finland -verkoston tavoitteet	Pystyn kertomaan kahdessa minuutissa, mitkä ovat Team Finland -verkoston tavoitteet
Oppiminen	Olen hyödyntänyt mahdollisuutta oppia muilta Team Finland -kollegoiltani
Team Finland -yhteistyö	Olen tehnyt onnistuneesti yhteistyötä muiden Team Finland -toimijoiden kanssa
Luottamus	Luotan Team Finland -kollegoihini ja arvostan heidän asiantuntemustaan

Taulukko 9: Team Finland Pulse -kanavasta johdetut verkostositoutumisen muuttujat ja niihin liittyvät väittämät (mukaillen Celkee Oy 2016)

Kuvion 12 aikajanalla näkyvät Team Finland Pulse -kanavan avulla tehtyjen mittausten ajankohdat sekä ennen jokaista mittausta toteutetut muutosinterventiot. Lisäksi kuviossa näkyy

verkostoyhteistyön käännekohta eli muutto yhteisiin toimitiloihin. Vaikka mittauspisteitä oli neljä, Team Finland Pulse -kanava oli avoinna vastauksille ja kommentteille yhtäjaksoisesti toukokuusta 2016 vuoden 2016 loppuun asti.



Kuvio 12: Team Finland Pulse -kanavan mittausajankohdat ja muutosinterventiot

6.1 Ensimmäinen Team Finland Pulse -mittaus 6.5.2016

Ensimmäistä Team Finland Pulse -kanavan mittausta voidaan pitää nollamittauksena, sillä se suoritettiin ennen muutosinterventioita. Mittauksen ajankohtana kummitoiminta oli tosin alkanut, mutta ainoastaan Team Finland -talon Pelin henki -toimintaohjeet oli luonnosteltu mittauksen alkaessa. Lisäksi henkilöstön osallistamisen voidaan sanoa alkaneen verkko-aiivoriin myötä, mutta tässä opinnäytetyössä ensimmäinen mittaus edustaa lähtötilannetta. Kysely lähetettiin yhteensä 1089 sähköpostiosoitteeseen, ja vastauksia saatiin 349. Muuttujia mitattiin asteikolla yhdestä sataan, joten tunnuslukuina käytettiin keskiarvoa ja keskihajontaa. Mediaani laskettiin, koska keskihajonta kaikkien muuttujien osalta vaikutti suurelta. Keskihajonta kertoo, miten paljon kunkin muuttujan arvot poikkeavat keskiarvosta suuntaan tai toiseen. Mitä suurempi keskihajonta on, sitä enemmän arvoja on jakautunut asteikon ala- tai yläneljänneksiin. (Taanila 2016, 32.) Jakauman muoto selvitettiin laskemalla ylä- ja alaneljännes. Tosin mediaanin ollessa kaikkien muuttujien kohdalla keskiarvoa suurempi voidaan päätellä jakauman olevan vino vasemmalle (Taanila 2016, 11). Vasemmalle vino jakauma kertoo siitä, että vastauksia sijoittui enemmän asteikon alaneljännekseen. Osassa muuttujia ero keskiarvon ja mediaanin välillä ei kuitenkaan ollut merkittävä.

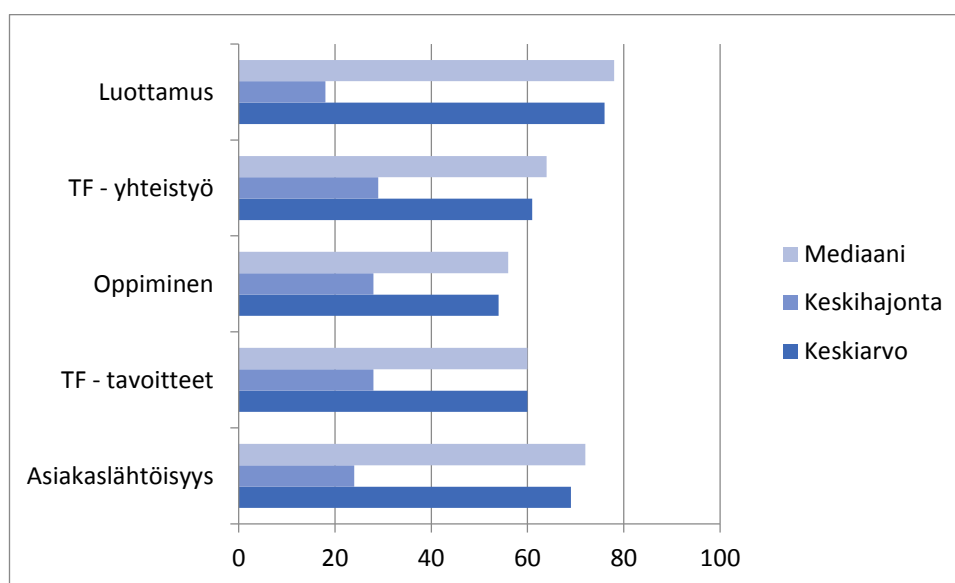
Taulukkoon 10 on koottu ensimmäisen mittauksen tunnusluvut sekä vastausten määrät.

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Alaneljännes	Yläneljännes	n
Asiakaslähtöisyys	69	24	72	53	87	345
TF-tavoitteet	60	28	60	39	81	344
Oppiminen	54	28	56	33	76	344
TF-yhteistyö	61	29	64	48	84	345
Luottamus	76	18	78	64	90	349

Taulukko 10: Team Finland Pulse -kanavan mittaus 6.5.2016, keskeiset tunnusluvut (mukailen tutkimusaineistosta Celkee Oy 2016)

Yhteistyön ja tavoitteiden ymmärtämisen tunnusluvut olivat vain tyydyttävällä tasolla, verkosto-oppimisen vieläkin heikommat. Sen sijaan luottamuksen tunnusluvut olivat selkeästi muita paremmat.

Keskiarvo, keskihajonta ja mediaani on koottu myös kuvioon 13.



Kuvio 13: Team Finland Pulse -kanavan mittaus 6.5.2016, keskeiset tunnusluvut (mukailen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)

Opinnäytetyön näkökulmasta vahvistui jo alkukartoituksen, haastattelujen ja havaintojen perusteella muodostunut käsitys, että verkoston tavoitteet eivät olleet selkiytyneet kaikille. Näin ollen myös Team Finland -yhteistyön keskiössä olevan asiakaslähtöisyyden merkitys oman työn kannalta jäi epäselväksi, vaikka asiakkaan näkökulmasta yhteistyö koettiin hyödylliseksi. Koska tavoitteet ja niiden merkitys jäivät teorian tasolle, ei verkostoyhteistyö päässyt kunnolla käyntiin. Ilman konkreettista yhteistyötä oppimistakaan ei tapahtunut. Luottamus muita toimijoita kohtaan oli sen sijaan hyvällä tasolla. Tämä johtuu luultavasti siitä, että demografisten muuttujien ja toimintaedellytysten näkökulmasta verkostotoimijat ovat saman-

kaltaisia. Lisäksi osalla on yhteisiä kokemuksia jo ennen virallista verkostoitumista, mikä mahdollistaa yhtenäisen tulkinnan toimintaympäristöstä, sen vaatimista muutoksista ja yhteistyön tarpeellisuudesta (Valkokari 2009, 222). Organisaatiokohtaisia erojakin on, ja ne vaikuttavat vastausmääriin ja tuloksiin. Tässä opinnäytetyössä seurataan kollektiivista verkostoitumista, joten esimerkiksi yrityskulttuureissa vallitsevia eroja ja niiden vaikutuksia ei käsitellä.

Ensimmäisen mittauksen jälkeen voidaan alkukartoituksen, tulosten ja jakauman hajonnan perusteella päätellä, että osa henkilöstöstä on sisäistänyt tavoitteet, tekee yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja oppii heiltä. Nämä vastaajat työskentelevät luultavasti asiakasrajapinnassa, jossa tavoitteet konkretisoituvat yhteisten hankkeiden muodossa. Osa taas kokee jääneensä verkostoyhteistyön ulkopuolelle. Alla olevat avoimesta palautteesta poimitut esimerkit vahvistavat näitä johtopäätöksiä.

Asiakaslähtöisyys terminä on saattanut jäädä epäselväksi eikä sitä ole osattu yhdistää verkoston tavoitteisiin konkreettisesti:

”Ei ole viestitty mitä (asiakaslähtöisyys) tarkoittaisi oman työni kannalta”.

”Tukitoiminnossa työskentelevänä minulla on pieni aavistus, miten voisin muuttaa työskentelyäni asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi. Konkreettiset toimenpideehdotukset vielä puuttuvat”.

Verkoston tavoitteet ovat pitkän aikavälin, teoriatasoisia tavoitteita, eikä niitä osata yhdistää omaan työhön konkreettisesti:

”Viedään yhteisvoimin Suomea maailmalle. Ymmärrän logiikan mutta enemmän mietityttää se, mitä tavoitteiden eteen tekeminen tarkoittaa käytännössä”.

“I have a vague understanding (of the goals) but would not bet that is really the real story”.

Oppimista ei tapahdu ilman yhteistyötä. Oppimistarpeet pitäisi kartoittaa ja rakentaa Team Finland -koulutusohjelma:

”Yhteistyössä oppii, mutta varsinaista perehtymistä juurta jaksain ei ole vielä ollut. Tähän tarvittaneen porkkanan sijasta myös keppiä”.

”Mahdollisuuksia oppia on paljon. Paljon potentiaalista on hyödyntämättä vielä”.

Yhteistyötä tehdään vain asiakasrajapinnassa. Muut rajapinnat tulisi kartoittaa ja lisätä vuorovaikutusta systemaattisesti:

”En ole työssäni päässyt vielä tutustumaan TF kollegoihin. Muuton jälkeen on viimeistään aika aktivoitua ja avata keskustelu”.

”TF-palveluehdotuksissa on aina tiivistä yhteistyötä”.

Luottamus on hyvällä tasolla ja perustuu toimijoiden samankaltaisuuteen ja aiempaan kokemukseen:

”Lähtökohtaisesti arvostan (Team Finland - kollegoita), vaikka en heitä oikeastaan tunne”.

”Kaikki (TF-kollegat) ovat oman alansa parhaita asiantuntijoita”.

Ensimmäisen mittauksen ajankohtaan mennessä yhteisiä Team Finland -palveluehdotuksia oli tehty 93 kappaletta, kun koko vuoden tavoite oli 350. Voidaan olettaa, että hitaasti käynnistynyt yhteistyö heijastui myös toteutuneiden palveluehdotusten määrässä.

Alkutilanteessa verkostositoutumista mittaava sitoutumisindeksi oli 64.

6.2 Toinen Team Finland Pulse -mittaus 22.8.2016

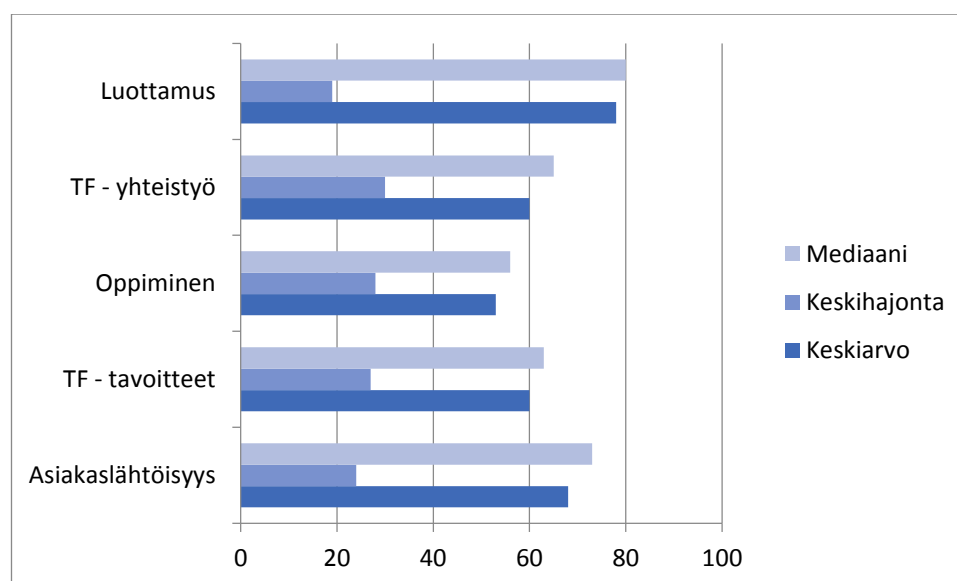
Ensimmäisen ja toisen Team Finland Pulse -mittauksen välillä kummitoiminta oli päässyt vauhtiin, henkilöstölle oli järjestetty tiedotustilaisuudet, kummien ja esimiesten muutosvalmennukset käyty läpi tai aloitettu ja verkkokoulutus avautunut. Lisäksi muutto yhteisiin toimitiloihin toteutui viikkoa ennen mittausta. Muuttoa käsitellään verkostoyhteistyön käännekohtana, joka voi vaikuttaa sitoutumiseen positiivisesti (Nummela 2000, 158). Opinnäytetyössä oletetaan muuton myötä lisääntyvän vuorovaikutuksen vahvistavan sosiaalisia suhteita ja sitoutumista. Toisella mittauksella kysely lähetettiin 1092 sähköpostiosoitteeseen. Vastauksia saatiin yhteensä 349. Taulukkoon 11 on koottu toisen mittauksen keskiarvot, keskihajonnat, mediaanit, ala- ja yläneljännekset sekä vastausten määrä. Kaikkien muuttujien osalta pienin annettu arvo oli yksi ja suurin sata.

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Alaneljännes	Yläneljännes	n
Asiakaslähtöisyys	68	24	73	51	85	349
TF-tavoitteet	60	27	63	40	80	349
Oppiminen	53	28	56	31	75	350
TF-yhteistyö	60	30	65	40	84	349
Luottamus	78	19	80	67	92	349

Taulukko 11: Team Finland Pulse -mittaus 22.8.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)

Ensimmäiseen mittaukseen verrattuna luottamuksen tunnusluvut olivat parantuneet entisestään. Muut tunnusluvut olivat sen sijaan heikentyneet, mutta eivät merkittävästi. Yhteistyön ja tavoitteiden ymmärtämisen tunnusluvut olivat edelleen vain tyydyttävällä tasolla, samoin verkosto-oppimisen.

Keskiarvo, keskihajonta ja mediaani on koottu myös kuvioon 14.



Kuvio 14: Team Finland Pulse -mittaus 22.8.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)

Muutosinterventioista huolimatta merkittävää muutosta ensimmäisen ja toisen mittauksen välisenä aikana ei tapahtunut. Voi olla, että muutosinterventioita oli kerralla liikaa ja liian lähellä muuttopäivää. Mittausajankohtakaan ei ehkä ollut paras mahdollinen: muutto vaati toimijoilta paljon aikaa ja energiaa vieden huomion verkostoyhteistyöltä. Esimerkiksi muutosvalmennuksen olisi voinut järjestää aiemmin keväällä. Verkkokoulutus oli sähköinen, eikä sen suorittaminen ollut pakollista. Verkkokoulutukset ovat haasteellisia, koska niistä puuttuvat suoran vuorovaikutuksen edut kuten hiljaisen tiedon välittyminen, luottamuksen ja keskinäis-

ten suhteiden rakentuminen ja osallistujien jakamaton huomio (Angehrn, Gibbert ja Nicolopoulou 2003, 559-561). Esimerkiksi verkostotoimijoiden palvelutarjoomaa olisi voitu esitellä jo aiemmin yhteisissä, interaktiivisissa koulutuksissa. Lisäksi Team Finland -talokummeja olisi pitänyt hyödyntää enemmän. Kummeilla oli mahdollisuus kokeilla työskentelyä uusissa toimitiloissa jo kesällä. Kummit olisivat esimerkiksi voineet koota pienryhmiä eri toimijoiden työntekijöistä ja testata yhteistyössä heidän kanssaan työskentelyä uusissa toimitiloissa.

Vastausten jakauma oli edelleen vasemmalle vino eli vastauksia sijoittui enemmän asteikon ala- kuin yläneljännekseen. Eniten tämä näkyi asiakaslähtöisyydessä oman työn kannalta sekä tehdyn yhteistyön määrässä. Muiden muuttujien osalta erot keskiarvon ja mediaanin välillä olivat pienet. Yhteisiin toimitiloihin muutettiin vain viikko ennen mittausajankohtaa, joten muuton vaikutuksia oli liian varhaista arvioida. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin olettaa, että muutto ja siihen liittyneet haasteet eivät vaikuttaneet negatiivisesti verkostositoutumiseen. Lisäksi tutkimustulosten ala- ja yläneljänneksissä oli tapahtunut kaikkien muuttujien osalta lievää, mutta mielenkiintoinen muutos. Luottamusta mitattaessa neljännes vastaajista antoi arvoksi vähintään 67 ja neljännes korkeintaan 92, kun lähtötilanteessa vastaavat arvot olivat 64 ja 90. Sama nousu näkyy myös keskiarvon osalta, joten luottamuksen muita toimijoita kohtaan voidaan sanoa kasvaneen, ja siltä osin verkostositoutumisen vahvistuneen. Luottamuksen lisääntyminen saattoi johtua muutosta ja siihen liittyvistä tulevaisuuden odotuksista kuten laajemmasta vuorovaikutuksesta. Myös muutosvalmennus ja kummitoiminta vaikuttivat omalta osaltaan positiivisesti. Asiakaslähtöisyydessä oli sen sijaan lievää laskua tulosten alaneljänneksen osalta. Toisessa mittauksessa neljännes vastaajista antoi arvoksi vähintään 51, kun vielä ensimmäisessä mittauksessa vastaava luku oli 53. Näin ollen neljännes vastaajista ymmärsi hieman entistä heikommin, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa heidän oman työnsä kannalta. Tämä näkyi myös asiakaslähtöisyyteen liittyvässä avoimessa palautteessa:

”Olen vetänyt yhtä TF pilottikokeilua ja haasteena aktiivi yhdessä tekeminen ja tehtävän työn jakaminen”.

”Team Finlandin määrittelyä (asiakaslähtöisyydelle) voisi tarkentaa”.

Team Finland -tavoitteiden, oppimisen ja yhteistyön osalta tapahtui pieni notkahdus sekä tulosten ala- että yläneljänneksissä. Ymmärrys yhteisistä tavoitteista, oppiminen ja yhteistyö näyttivät jonkin verran heikentyneen, mikä puolestaan heikentää verkostositoutumista. Verkosto-oppimisen lievä heikentyminen oli yllättävää, sillä muutosinterventioina käytettyjen tiedotustilaisuuksien ja verkkokoulutuksen voisi olettaa lisäävän oppimista. Tosin yhteistyön vähentyessä oppimistakaan ei yleensä tapahdu. Voi myös olla, että muutosinterventiot hämär-

sivät entisestään tavoitteiden ja yhteistyön konkreettista merkitystä, mikä näkyi myös avoimessa palautteessa:

”Yleistavoitteet kyllä ”handussa” mutta ei sitten juurikaan syvemmälle”.

”Rakennelma on vähän monimutkainen, koska organisaatioita on niin paljon. Finnvera - Finpro -Tekes -kuvio selkein, joskin sitäkin täytyy kehittää”.

Oppimista oli tapahtunut lähinnä asiakasrajapinnassa. Verkoston tulisi rakentaa järjestelmällisesti oppimiskokonaisuuksia sekä tukea oppimista:

”Ei vielä ole mitenkään ehtinyt (oppia muilta). Aika ja energia on mennyt asettumiseen ja talossa suunnistamiseen. Ajan kanssa varmaankin paranee”.

”Jokaisessa TF -tilanteessa pyrin oppimaan uutta”.

Yhteistyötä tehdään edelleen vain asiakasrajapinnassa:

(Team Finland -yhteistyö) ”toistaiseksi vielä sähköpostiasteella, muutama asiakastapaaminen varattu lähiviikoille”.

”Ei vielä kokemuksia (Team Finland -yhteistyöstä)”.

Tuloksia tulkittaessa on myös muistettava, että vastaajajoukko ei ole välttämättä jokaisella mittauskerralla sama.

Toisen mittauksen ajankohtaan mennessä yhteisten Team Finland -palveluehdotusten määrä oli kuitenkin kaksinkertaistunut 184 kappaleeseen. Tutkimustuloksissa havaitulla lievällä laskulla ei siis ollut vaikutusta yhteisten hankkeiden määrään. Palveluehdotusten määrän kasvu johtuu luultavasti Uudenmaan Team Finland -tiimin aktivoitumisesta sekä kolmen verkosto-toimijan välillä tehdystä uudesta työnjaosta, jonka avulla parannettiin palveluehdotusten toteutusta ja laatua (Komulainen 2017).

Viikko muuton jälkeen 22.8.2016 verkostositoutumista mittaava sitoutumisindeksi oli edelleen 64.

6.3 Kolmas Team Finland Pulse -mittaus 10.10.2016

Toisen ja kolmannen Team Finland Pulse -mittauksen välillä kotiutuminen uusiin toimitiloihin oli alkanut, ja esimiesten muutosvalmennus toteutettu kokonaisuudessaan. Lisäksi oli järjes-

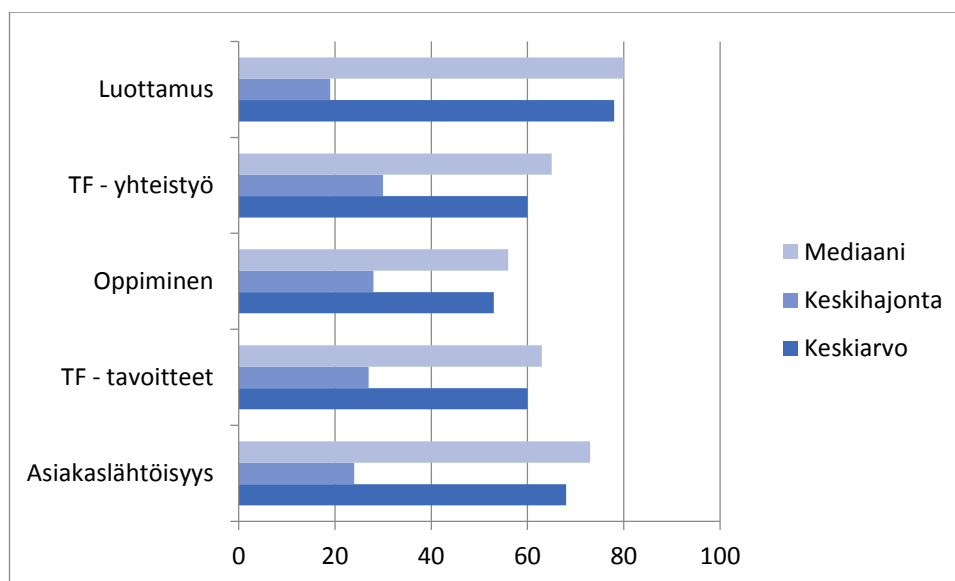
tetty ”Tunnetko naapurisi” -kampanjaviikko ja Team Finland -tunti aiheesta muutos. Kummitoiminta jatkui edelleen, ja kummeille oli voinut antaa palautetta liittyen muuttoon ja sopeutumiseen uusiin toimitiloihin. Kolmannen mittauksen alkamisesta ilmoitettiin 1114 sähköpostiosoitteeseen. Vastauksia saatiin 252, mikä oli huomattavasti vähemmän kuin kahdessa aiemmassa mittauksessa. Taulukkoon 12 on koottu kolmannen mittauksen keskiarvot, keskihajonnat, mediaanit, ala- ja yläneljännekset sekä vastausten määrä. Kaikkien muuttujien osalta pienin annettu arvo oli yksi ja suurin sata.

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Alaneljännes	Yläneljännes	n
Asiakaslähtöisyys	68	22	73	53	83	252
TF-tavoitteet	61	25	65	43	78	251
Oppiminen	58	27	61	40	79	252
TF-yhteistyö	62	30	70	40	85	251
Luottamus	76	20	80	66	90	251

Taulukko 12: Team Finland Pulse -mittaus 10.10.2016, keskeiset tunnusluvut (mukailien tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)

Edellisiin mittauksiin verrattuna luottamuksen tunnusluvut olivat yllättäen heikentyneet jonkin verran. Muut tunnusluvut olivat sen sijaan hieman parantuneet. Muuttujissa oli myös vähemmän hajontaa kuin edellisissä mittauksissa.

Keskiarvo, keskihajonta ja mediaani on koottu myös kuvioon 15.



Kuvio 15: Team Finland Pulse -mittaus 10.10.2016, keskeiset tunnusluvut (mukailien tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)

Merkittävin muutos tapahtui vastausten määrässä, joka oli laskenut kahdesta edellisestä mittauksesta lähes kolmanneksella. Syitä voi olla monia. Samaan aikaan lähetettiin useita muitakin kyselyitä, alkuinnostus laantui ja työtilanne on syksyisin hektinen. Mittausten aikataulusta olisi pitänyt miettiä tarkemmin, samoin Team Finland -talokummien roolia. Kummit olivat aiemmin suorittaneet muutosvalmennuksen, joten he olisivat voineet ottaa aktiivisemmän roolin muiden auttamiseksi. Muulle henkilöstölle järjestetty Team Finland -tunti muutoksesta oli vain tunnin mittainen luento, joten lisävalmennus muodossa tai toisessa olisi vaikuttanut positiivisesti tilanteeseen. Tunnetko naapurisi -kampanjaviikko on sen sijaan hyvä esimerkki matalan kynnyksen interventtiosta, johon kaikkien on helppo osallistua.

Asiakslähtöisyyden merkityksessä oman työn kannalta oli hajontaa hieman vähemmän edelliseen mittaukseen verrattuna. Neljännes vastaajista antoi arvoksi vähintään 53 elokuun mittauksen vastaavan luvun ollessa 51. Korkein annettu arvo oli 83, kun edellisessä mittauksessa se oli 85. Team Finland -tavoitteet tunnettiin edellistä mittausta paremmin. Keskiarvo ja mediaani olivat hieman korkeammat ja hajonta vähäisempää. Lisäksi yhteistyö muiden verkostotoimijoiden kanssa oli lievästi lisääntynyt, joten myös oppimista muilta Team Finland -toimijoilta oli tapahtunut. Sen sijaan luottamus muita toimijoita kohtaan oli yllättäen laskenut hieman. Vastausten määrän voimakas lasku saattaisi verkoston kannalta pahimmassa tapauksessa johtua siitä, että jo aiemmin itsensä verkostoyhteistyön ulkopuolisiksi kokeneet eivät katsoneet enää tarpeelliseksi ottaa osaa edes mittaukseen. Se myös selittäisi hajonnan pientymisen ja muiden tunnuslukujen parantumisen alhaisimpien arvojen jäädessä pois tuloksista. Myös avointa palautetta annettiin entistä vähemmän. Avoimen palautteen kautta vahvistui käsitys, että osa henkilöstöstä on mukana verkostotoiminnassa ja osa ei.

Asiakslähtöisyyden käsite on edelleen epäselvä, eikä sitä osata yhdistää verkoston tavoitteisiin. Asiakslähtöisyys pitäisi määritellä kaikkien toimenkuvien osalta:

”Itse olen koko työelämäni ollut asiakkaiden kanssa tekemisissä, joten asiakslähtöisyys on hieman niin kuin selkäytimessä. Team Finlandin (asiakslähtöisyyden) määrittelyä voisi tarkentaa”.

”Teoria on esitetty hyvin, mutta käytännön esimerkkejä ja kokemuksia (asiakslähtöisyydestä) on yllättävän vähän”.

Verkoston tavoitteet ovat edelleen teoriatasolla. Tavoitteet tulisi pilkkoa välitavoitteiksi ja löytää tapa yhdistää ne kaikkiin toimenkuviin:

”Tarvitaan yhteisiä face-to-face -työpajoja, joissa konkreettisesti tehdään jotain yhteisen (Team Finland -verkoston) tavoitteen eteen. Vertaa Tekesin ra-

hoituskoulutukset, joissa työstettiin casejä. Lisäksi esittelymateriaaleihin yksi selkeä slide, johon on otsikkotasolla koottu kunkin organisaation palvelut”.

“I can tell in two minutes or less, what are Finpro’s common objectives, but I am not sure if I can do that properly for Team Finland”.

Oppimista ei tapahdu ilman yhteistyötä ja järjestelmällistä oppimiskokonaisuuden organisointia ja ylläpitoa. Myös vuorovaikutusta on lisättävä oikein kohdistetuilla interventioilla:

”Olen oppinut huomattavasti Tekesin rahoitusmahdollisuuksista. Ilman yhteisiä tiloja näiden tietojen hankkiminen olisi ollut huomattavasti vaikeampaa”.

”Paha oppia kun ei tunne”.

Yhteistyön lisäämiseksi ja verkostohyötyjen saavuttamiseksi on löydettävä lisää yhteisiä rajapintoja. Asiantuntijat tulisi saattaa yhteen käytännön yhteisöjä eli esimerkiksi samankaltaisia työtehtäviä hoitavien asiantuntijoiden ryhmiä perustamalla:

”The spirit in TF co-operation is generally very good, but sometimes I am not sure about the impact of it. In order to reach proper efficiency and higher impact, common targets and metrics are vital”.

”Aina ei luonnollisia yhteistyötoimia ole, mutta heti kun mahdollista niin totta kai”.

Luottamus vahvistuu yhteistyökokemusten karttuessa. Samankaltaisuuteen perustuva passiivinen luottamus ei kuitenkaan myöhemmin enää riitä, vaan tarvitaan myös positiivisten kokemusten ja vuorovaikutuksen kautta syntyvää aktiivista luottamusta. Kampanjaviikon kaltaista vuorovaikutusta ja tutustumista edistäviä interventioita tarvittaisiin lisää:

”Miksi en luottaisi (Team Finland - kollegoihin)? Auttaisi jos tietäisi paremmin mitä muut tekevät”.

Luottamuksesta muihin Team Finland - kollegoihin: ”toimintoihin syvemmin tutustuessa on käynyt ilmi erilaisuuksia ja eri toimijoiden vahvuuksia erilaisilla alueilla”.

Kolmannen mittauksen ajankohtaan mennessä tehtyjen palveluehdotusten määrä oli edelleen kasvanut, mutta maltillisemmin. 10.10.2016 tehtyjä palveluehdotuksia oli vuoden alusta läh-

tien 230. Kun koko vuoden kokonaistavoite oli 350, voidaan kuuden viikon aikana tehtyjä vaaja viittäkymmentä palveluehdotusta pitää hyvänä saavutuksena.

10.10.2016 verkostositoutumista mittaava sitoutumisindeksi oli edelleen 64. Vaikka muut tunnusluvut olivat hieman parantuneet, luottamuksen yllättävä heikentyminen vaikutti negatiivisesti sitoutumisindeksiin.

6.4 Neljäs Team Finland Pulse -mittaus 28.11.2016

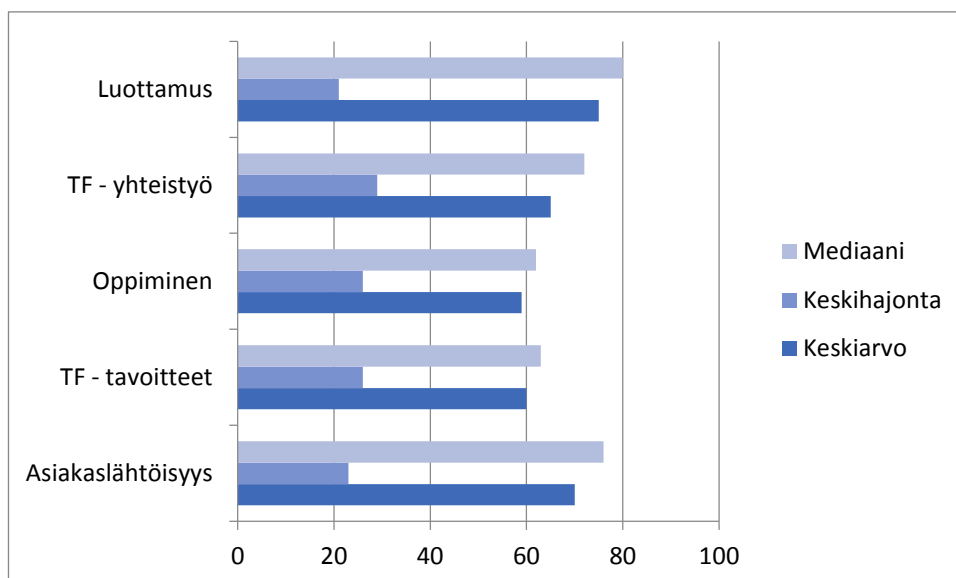
Neljännän Team Finland Pulse -mittauksen ajankohtaan mennessä oli pidetty yksi tiedotustilaisuus ja kolme Team Finland -tuntia. Team Finland -tunneissa käytiin tarkemmin läpi verkoston yhteisiä tavoitteita, palvelumallia ja Finpron ja Tekesin ohjelmatoimintoja. Lisäksi kummien toiminta jatkui edelleen, samoin kuin toiminnan kehittäminen saadun palautteen perusteella. Neljännän mittauksen osalta kysely lähetettiin 1063 sähköpostiosoitteeseen. Vastauksia saatiin 299 kappaletta. Vastausten määrä oli edellistä mittausta korkeampi, mutta ensimmäistä ja toista mittausta alhaisempi. Taulukkoon 13 on koottu neljännän mittauksen keskiarvot, keskihajonnat, mediaanit, ala- ja yläneljännekset sekä vastausten määrä. Kaikkien muuttujien osalta pienin annettu arvo oli yksi ja suurin sata.

Muuttuja	Keskiarvo	Keskihajonta	Mediaani	Alaneljännes	Yläneljännes	n
Asiakaslähtöisyys	70	23	76	56	85	297
TF-tavoitteet	60	26	63	42	79	298
Oppiminen	59	26	62	42	79	298
TF-yhteistyö	65	29	72	49	88	298
Luottamus	75	21	80	64	91	299

Taulukko 13: Team Finland Pulse -mittaus 28.11.2016, keskeiset tunnusluvut (muunnellen tutkimusaineistosta Celkee Oy 2016)

Luottamusta lukuun ottamatta kaikkien muiden tunnuslukujen arvot olivat parantuneet edellisiin mittauksiin verrattuna. Suurin muutos parempaan oli tehdyn yhteistyön määrässä, mutta myös asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen ja oppiminen olivat lisääntyneet. Luottamus muita verkostotoimijoita kohtaan oli jälleen lievästi heikentynyt, mutta oli edelleen hyvällä tasolla.

Keskiarvo, keskihajonta ja mediaani on koottu myös kuvioon 16.



Kuvio 16: Team Finland Pulse -mittaus 28.11.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)

Neljännessä mittauksessa vastausten määrä nousi edelliseen mittaukseen verrattuna. Ymmärrys asiakaslähtöisyyden merkityksestä oman työn kannalta oli parantunut kaikkien tunnuslukujen osalta. Vaikka jakauma oli edelleen vasemmalle vino, olivat sekä ala- että yläneljännten arvot nousseet. Neljännes vastaajista antoi vähintään arvon 56 asiakaslähtöisyyden merkityksestä oman työn kannalta ja neljännes korkeintaan 85, kun edellisen mittauksen vastaavat arvot olivat 53 ja 83. Palvelumallin läpikäynti Team Finland -tunnilla vaikutti luultavasti positiivisesti tunnuslukuihin. Team Finland -verkoston yhteisten tavoitteiden osalta ei sen sijaan tapahtunut muutosta, vaikka aihetta oli käsitelty ylimmän johdon toimesta Team Finland -tunnilla. Oppiminen muilta Team Finland -toimijoilta puolestaan jatkoi lievää vahvistumista hajonnan pienentyessä ja muiden tunnuslukujen noustessa. Selkein muutos parempaan nähtiin Team Finland -yhteistyössä. Muuton myötä lisääntyneen vuorovaikutuksen merkitys alkoi näkyä yhteistyön vahvistumisena, mikä puolestaan lisäsi oppimista. Luottamuksen kohdalla merkittävää muutosta ei tapahtunut, vaikka osa tunnusluvuista olikin hieman matalammalla tasolla kuin edellisessä mittauksessa. Hienoisesta heikentymisestä huolimatta luottamus muita verkostotoimijoita kohtaan oli edelleen hyvä. Avoimen palautteen määrä oli tälläkin kertaa pienempi kuin ensimmäisen ja toisen mittauksen aikana, ja siitä heijastuu verkostositoutumisen kahtia jakautuminen.

Asiakasrajapinnassa tehdään entistä enemmän yhteistyötä, muualla ei. Yhteinen asiakasrajapinta ei enää riitä, vaan tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä kaikilla toiminta-alueilla:

”Kuopiossa olemme saaneet paljon positiivista palautetta TF-lähestymistavasta asiakasyrityksiltä”.

”Finnveran kanssa yhteiset asiakkaat konkretisoivat TF-yhteistyötä”.

Tavoitteet jäivät kaukaisiksi muutosinterventiosta huolimatta. Muutosintervention aikana kolmen verkostotoimijan ylin johto kävi yhteisiä tavoitteita, mutta interventiosta puuttui konkreettinen lähestymistapa:

”Puheiden jalkautus käytännön tasolle vielä vaiheessa. Parempaan suuntaan mennään”.

”Edelleen kaikille yhteistä hissipuhetta odotellessa”.

Yksin suoritettava verkkokoulutus ei ole tehokkain tapa edistää oppimista operatiivisen toiminnan alkuvaiheessa, kun verkosto on lisäksi muutostilassa. Oppimiskokonaisuus tulee organisoida asianmukaisesti ja henkilöstö tulisi velvoittaa osallistumaan koulutuksiin. Oppimista tapahtuu luultavasti vain asiakasrajapinnassa:

(Oppiminen) ”helpompaa nyt kun ollaan samoissa tiloissa”.

”Pelkät ”satunnaiset” kohtaamiset eivät tässä (oppimisessa) auta, tiedon vaihto ja yhteistyö pitää myös organisoida”.

Yhteistyö asiakasrajapinnassa toimii, mutta muissa toiminnoissa yhteistyötä ei käytännössä juurikaan tehdä. Käytännön yhteisöjen muodostaminen lisäisi yhteistyötä, ja samalla luotaisiin alan parhaat käytännöt.

”TF -aluetiimin toiminta on tuonut lisäarvoa omaan työhöni ja erityisesti asiakkaiden palaute on ollut hyvää”.

”No co-operation”.

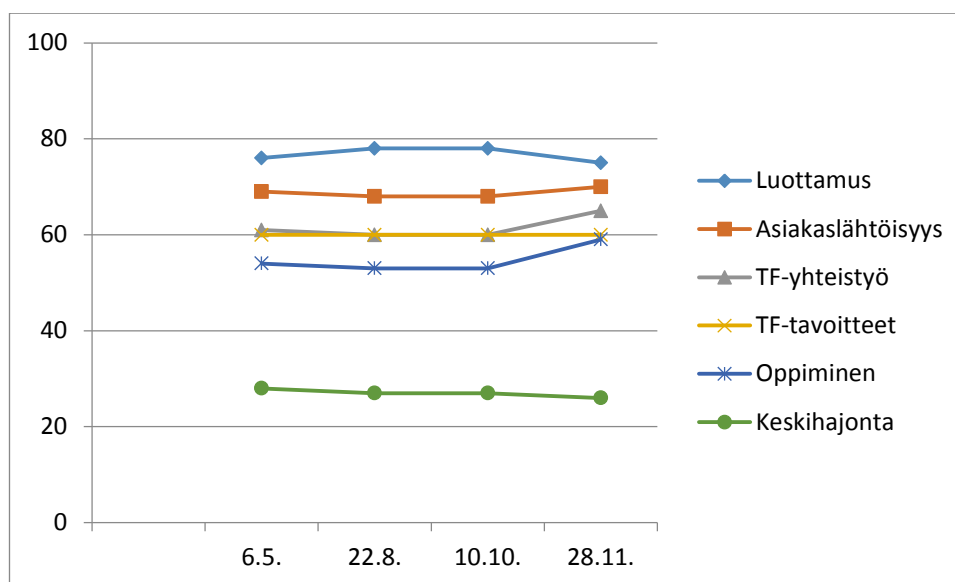
Luottamus on edelleen hyvällä tasolla, mutta perustuu edelleen toimijoiden samankaltaisuuteen. Tarvitaan lisää interventioita, joissa yksilöt pääsevät tutustumaan muihin asiantuntijoihin ja heidän osaamiseensa.

”Osaaminen ja asiantuntemus rohkeammin esille yli TF -toimijoiden. Nyt ei tarjolla edes puhelinluetteloa tai organisaatiokaavioita. Ei välttämätöntä kai olla yhtä kasvoton sisällä kuin ollaan ulospäin”?

”Hyvää porukkaa”.

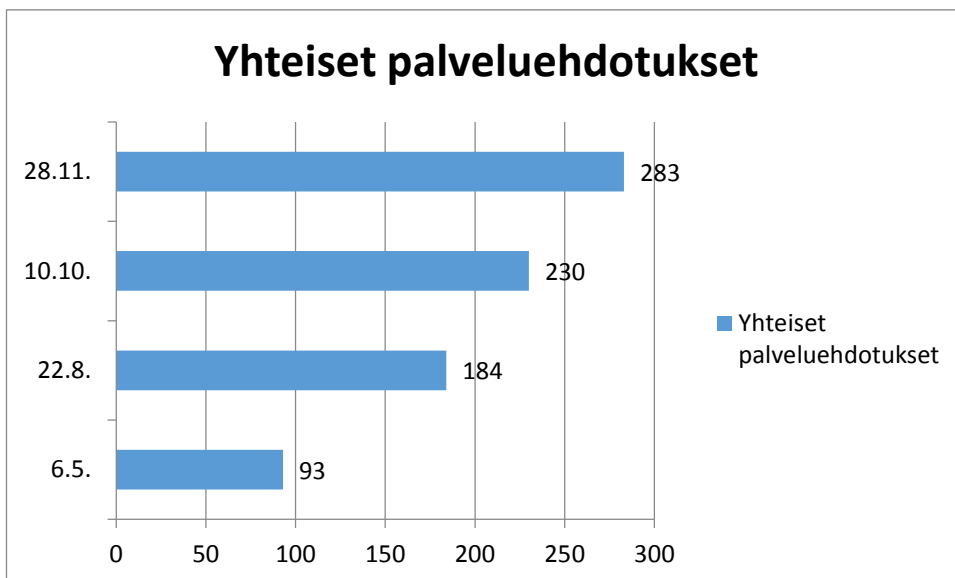
Yhteisten palveluehdotusten määrä oli kasvanut jälleen 53:lla, joten 28.11.2016 mennessä palveluehdotuksia oli tehty vuoden 2016 alusta yhteensä 283.

Opinnäytetyön viimeisessä mittauksessa sitoutumisindeksi oli 66, joten ajan kuluessa lievää vahvistumista oli tapahtunut. Verkosto-oppimisen lisääntyminen ja toimijoiden kesken vallitseva luottamus viestivät verkostositoutumisesta, joka näyttää konkretisoituvan tehdyn yhteistyön muodossa. Team Finland -tavoitteiden osalta merkittäviä muutoksia ei muutosinterventioista huolimatta kuitenkaan tapahtunut. Mielenkiintoista on, että sen sijaan ymmärrys asiakaslähtöisyyden merkityksestä oman työn kannalta lisääntyi. Asiakaslähtöisyshän liittyy itse asiassa verkoston tavoitteisiin, palvelujen laadun parantamiseen ja suomalaisyritysten kilpailukyvyyn kohentamiseen kansainvälisillä markkinoilla. Ristiriita kahden muuttujan tulosten välillä saattaa johtua juuri siitä, että verkoston tavoitteiden merkitys käytännön työn kannalta on jäänyt monille epäselväksi. Verkostositoutumisen lievä vahvistuminen johtunee joidenkin muutosinterventioiden lisäksi yhteisten toimitilojen mukanaan tuomasta vuorovaikutuksen lisääntymisestä ja ajan myötä lisääntyneestä verkostoyhteistyöstä. Kuviossa 17 näkyvät verkostositoutumiseen vaikuttavien muuttujien keskiarvojen mukaiset trendit neljänä eri mitta-usajankohtana. Kuvioista näkyy myös hajonnan lievä tasaantuminen.



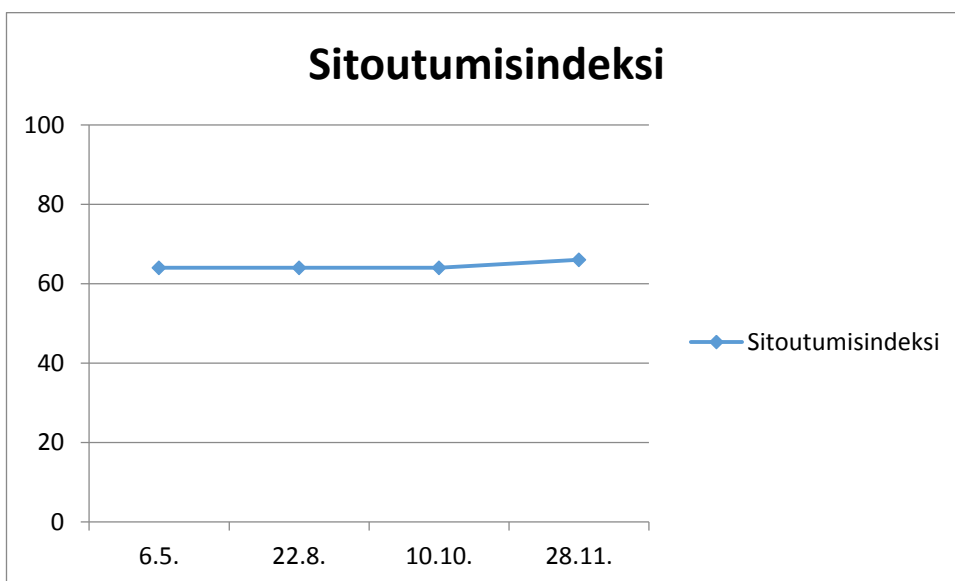
Kuvio 17: Verkostositoutumiseen vaikuttavien muuttujien trendit neljänä eri mitta-usajankoh-tana (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)

Verkostositoutumisen lievä vahvistuminen ja yhteistyön lisääntyminen näkyvät myös tehtyjen palveluehdotusten määrissä, joiden kehittyminen näkyy kuviossa 18.



Kuvio 18: Palveluehdotusten määrän kehittyminen 6.5.2016-28.11.2016

Verkostositoutumisen kehittymistä kuvaava trendi näkyy kuviossa 19.



Kuvio 19: Kolmen verkostotoimijan kollektiivisen verkostositoutumisen kehittyminen 6.5.2016-28.11.2016

Tässä luvussa käsiteltiin Team Finland Pulse -mittausten tuloksia, neljän syklin aikana toteutettujen muutosinterventtioiden ja yhteisten toimitilojen vaikutusta sekä tehtyjen palveluehdotusten määrän kehittymistä. Seuraavassa luvussa tehdään yhteenveto, tuloksiin ja havaintoihin perustuvat johtopäätökset, ja johtopäätösten perusteella syntyneet kehittämisehdotukset.

7 Yhteenveto

Tämä luku sisältää yhteenvedon opinnäytetyön tarkoituksesta, tavoitteesta, tutkimuskysymyksistä sekä tutkimusstrategiasta ja teoreettisesta viitekehystä. Lisäksi esitellään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset ja niiden perusteella syntyneet kehittämisehdotukset.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Team Finland -verkoston kolmen ydintoimijan, Finnveeran, Finpron ja Tekesin kollektiivisen verkostositoutumisen kehittymistä 1.4.2016-30.11.2016. Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida teoreettisen viitekehysten pohjalta annetussa kontekstissa toteutettujen muutosinterventioiden ja verkostoyhteistyön käännekohdan eli muuton vaikutusta verkostositoutumisen muuttujiin ja verkostositoutumiseen. Opinnäytetyössä haettiin vastausta siihen, miten muutosinterventiot ja toimitilojen jakaminen vaikuttavat verkostositoutumisen muuttujiin ja kollektiivisen verkostositoutumisen kehittymiseen. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten perusteella verkoston yhteiset tavoitteet (mukaan luettuna asiakaslähtöisyys oman työn kannalta), verkosto-oppiminen, luottamus muita verkostotoimijoita kohtaan ja yhteistyön tiivistyminen vahvistavat ajan kuluessa verkostositoutumista. Lisäksi oletettiin, että toimitilojen jakaminen vaikuttaa positiivisesti verkostositoutumisen muuttujiin ja kollektiiviseen verkostositoutumiseen.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus, koska se sopii hyvin käytännönläheisyytensä vuoksi työelämän prosessien tutkimiseen ja kehittämiseen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on aikaansaada positiivinen muutos yhdessä työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimukselle tyypillisesti sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Kvantitatiivisia menetelmiä käytettiin alku- ja lopputilanteen eli muutoksen todentamiseksi. Kvalitatiivisilla haastatteluilla ja havainnoimalla kerättiin tietoa lähtökohdan ja kontekstin määrittelemiseksi sekä selvittämään ja tukemaan kvantitatiivisin menetelmin saatuja tuloksia. Kvalitatiivinen aineisto analysoitiin sisältöanalyysia käyttäen. Koko aineiston analysointitapa oli deduktiivinen. Toimintatutkimuksen eettisyysvaatimusten mukaisesti kolmelta verkostotoimijalta, haastatelluilta asiantuntijoilta sekä tutkimuksen ja muutosvalmennuksen toteuttajilta hankittiin tarvittavat luvat. Vaikka opinnäytetyön tekijä on verkoston aktiivinen jäsen, on tulokset pyritty raportoimaan puolueettomasti. Luotettavuusmittareina käytettiin dokumentaatiota, uskottavuutta, toteennäyttämistä, triangulaatiota. Tuloksia voidaan haluttaessa hyödyntää verkoston kehitystyön jatkuessa.

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä haettiin vastausta siihen, miten kolmen verkostotoimijan kollektiivista sitoutumista Team Finland -verkoston tavoitteisiin ja toimintatapoihin saataisiin vahvistettua. Vastauksen löytämiseksi tarkasteltiin valittujen muutosinterventioiden ja yhteisten toimitilojen vaikutusta tavoitteiden ja asiakaslähtöisyyden ymmärtämiseen, yhteistyön määrään, verkosto-

oppimiseen ja luottamukseen. Olettamuksena oli, että kollektiivista verkostositoutumista voidaan ajan kuluessa vahvistaa yhteisten tavoitteiden, verkosto-oppimisen, luottamuksen ja yhteistyön avulla. Lisäksi yhteisten toimitilojen oletettiin lisäävän vuorovaikutusta ja vahvistavan Finnveran, Finpron ja Tekesin sitoutumista valtiorahoitteisten toimijoiden muodostamaan Team Finland -verkostoon.

Valtiolla on toiminnan rahoittajana keskeinen rooli verkostossa. Nummelan (2000, 185) tutkimustulosten mukaan valtion mukanaolo ei vaikuta negatiivisesti verkostoyhteistyöhön, mutta se edellyttää verkostotoimijoilta asenteellista sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Asenteellinen sitoutuminen näkyy verkostotoimijoiden kykyinä nähdä yhteistyössä enemmän kuin valtion tahtotila, synergiaedut ja kustannustehokkuus. Ilman asenteellista sitoutumista verkostoyhteistyö näkyy pahimmassa tapauksessa vain paperilla. Vaikka tässä opinnäytetyössä verkostositoutumista ei eritelty sitoutumisen muotojen mukaan, kannattaa verkoston tutkimustulosten perusteella panostaa tulevaisuudessa asenteellisen sitoutumisen vahvistamiseen.

Erityisesti strategisissa alliansseissa yhteisillä tavoitteilla ja niiden toteutumisella on keskeinen merkitys (Nummela 2000, 62). Tavoitteet voivat kuitenkin ohjata toimintaa vain, mikäli kaikki verkoston jäsenet tuntevat ja hyväksyvät ne (Valkokari 2009, 98). Verkostoyhteistyön kannalta haasteellista on, että Team Finland -verkoston tavoitteet ovat jääneet muutosinterventioista ja yhteisistä toimitiloista huolimatta teoriatasolle. Asetetut tavoitteet ovat pitkän aikavälin tavoitteita, joiden merkitys käytännön työssä on jäänyt monille epäselväksi. Sen sijaan asiakaslähtöisyyden ymmärtämisessä oman työn kannalta tapahtui positiivinen käänne, mikä osaltaan tukee tehtyä johtopäätöstä. Vaikka asiakaslähtöisyys liittyy keskeisesti verkoston tavoitteisiin, eivät kaikki ole ymmärtäneet asiakaslähtöisyyden ja pitkän aikavälin tavoitteiden yhteyttä. Sen sijaan yhteisten palveluehdotusten tekeminen on ymmärretty muutosinterventioiden ja viestinnän ansiosta verkoston operatiiviseksi tavoitteeksi, mutta palveluehdotusten tekeminen koskee lähinnä vain kansainvälistyvien yritysten asiakasrajapinnassa työskenteleviä. Samalla on syntynyt mielikuva, jonka mukaan verkoston tavoitteet koskevat vain osaa verkoston asiantuntijoista. Palvelujen laadun parantaminen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen voidaan kuitenkin linkittää kaikkiin toimenkuviin. Myös Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämistä tutkinut työryhmä nosti esille sen, että palveluehdotusten tekeminen ei ole itseisarvo, vaan tärkeämpää on asiakkaiden tarpeiden identifioiminen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016h, Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Työryhmän väliraportti 2016).

Asiakaslähtöisyyden ymmärtämisessä tapahtunut positiivinen muutos loppusyksystä 2016 oli luultavasti muutosinterventioina käytettyjen kahden Team Finland -tunnin ansiota. Toinen niistä käsitteli yhteisten palveluehdotusten tekemistä konkreettisella tasolla ja toinen selvensi Team Finland -verkoston tavoitteita. Yhteisten toimitilojen vaikutusta asiakaslähtöisyyden

ymmärtämiseen oman työn kannalta on vaikea arvioida, mutta tiiviimpi vuorovaikutus ja lisääntynyt yhteistyö ovat saattaneet selventää käsitystä asiakaslähtöisyyden merkityksestä.

Kahden viimeisen Team Finland Pulse -mittauksen perusteella verkosto-oppiminen alkoi lisääntyä noin kaksi kuukautta yhteisiin toimitiloihin muuton jälkeen. Positiivinen vaikutus johdetaan lisääntyneestä vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä. Esimerkiksi Valkokarin ym. (2008, 141) mukaan vuorovaikutus edistää tiedon jakamista. Toisaalta vuorovaikutus on useimmiten tiivistä samaan lähipiiriin kuuluvien kesken (Johnston ym. 2006, 952). Team Finland -verkostossa oppiminen on todennäköisesti keskittynyt asiakasrajapintaan, josta tietoa tulisi jakaa muualle verkostoon.

Vuorovaikutuksen lisäksi strategisissa verkostoissa oppimiseen vaikuttavat Soekijadin ja Andriessenin (2003, 584) mukaan ihmisten hyvään tahtoon perustuva luottamus, oppiminen tekemisen kautta, yhteistyön mielekkyys, yhteinen etu, yhteenkuuluvuuden tunne sekä ammattipätevyys. Luottamus ja ammattipätevyys eivät ole Team Finland -verkostossa oppimisen esteenä. Oppiminen tekemisen kautta toteutuu ainoastaan rajapinnoilla, mikä myös korostaa rajapinnoilla työskentelevien roolia tiedon jakajina. Yhteistyön mielekkyys ja yhteinen etu liittyvät tavoitteiden ymmärtämiseen, joten tavoitteiden ymmärtäminen edistäisi myös oppimista.

Muuton lisäksi palveluehdotusten tekemistä käsitelleellä Team Finland -tunnilla on saattanut olla positiivinen vaikutus oppimiseen. Sen sijaan oppimiseen suoraan vaikuttavien muutosterventtioiden eli tiedotustilaisuuksien ja verkkokoulutuksen lanseerauksen jälkeen verkosto-oppimisessa tapahtui heikentymistä. Toinen tiedotustilaisuus koski Finpron ja Tekesin ohjelmatoimintojen yhdistämistä vuonna 2017 (joka myöhemmin vahvistui Finpron ja Tekesin yhdistämiseksi), joten se ei sisältönsä vuoksi luultavasti vastannut yksilöiden käsitystä oppimisesta muilta kollegoilta. Verkkokoulutuksista puuttuvat suoran vuorovaikutuksen tuomat edut kuten hiljaisen tiedon välittyminen, luottamuksen ja keskinäisten suhteiden rakentuminen ja osallistujien jakamaton huomio (Angehrn, Gibbert ja Nicolopoulou 2003, 559-561). Lisäksi verkkokoulutuksen suorittaminen ei ollut pakollista ja kesti tunnin, joten moni on saattanut jättää sen suorittamatta. Verkkokoulutuksilla voidaan täydentää oppimista, mutta operatiivisen toiminnan alku- ja muutosvaiheessa oppimistapahtumien olisi hyvä olla vuorovaikutusta lisääviä ja pakollisia. Lisäksi niissä tulisi korostaa yhteistyön hyötyjä, myös yksilötasolla.

Team Finland -verkostossa jo alkumittauksen yhteydessä todettu kumppaneiden välinen luottamus ei ollut yllätys, sillä demografisilta ominaisuuksiltaan samankaltaisten, toistensa ammattipätevyyteen luottavien verkostotoimijoiden on helpompi luottaa toisiinsa (katso esim. Nummela 2003, 43; Kumar & Das 2007, 1426). Loppusyksystä 2016 luottamus alkoi kuitenkin yllättäen heikentyä, vaikka vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden olisi pitänyt lisääntyä

muuton ja muutosinterventioiden vaikutuksesta. Mitään näkyvää syytä heikentymiselle, kuten esimerkiksi negatiiviset kokemukset yhteistyöstä, ei ollut. Myöskään avoimessa palautteessa ei ilmennyt mitään, mikä selittäisi asian. Voi olla, että samaan aikaan tehtävänsä aloittaneella Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämisen työryhmällä sekä 22.11.2016 julkaistulla työryhmän väliraportilla oli negatiivinen vaikutus keskinäiseen luottamukseen. Väliraportissa kerrottiin Finpron ja Tekesin toimintojen mahdollisesta yhdistämisestä sekä uudesta ohjausmallista. Koska verkosto on muutostilanteessa, luottamukseen vaikuttaa myös yhteistyösuhteen hyötyjen ja haittojen arviointi. Hyötyjen ja haittojen arviointi jää lähinnä arvailujen varaan, jos yhteisiä tavoitteita ei ole ymmärretty.

Aiempien tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että toimitilojen jakamisella on lisääntyneen vuorovaikutuksen seurauksena positiivinen vaikutus luottamukseen. Sen sijaan muilla muutosinterventioilla ei ollut merkittävää vaikutusta. Luottamusta voi tietoisesti rakentaa esimerkiksi vuorovaikutusta ja sosiaalisia suhteita vahvistavilla muutosinterventioilla.

Luottamus on myös yhteistyön tekemisen edellytys. Vajaa kaksi kuukautta muuton jälkeen Team Finland -yhteistyötä alettiin tehdä enemmän. Yhteistyön lisääntyessä myös verkostooppiminen lisääntyi odotetusti. Marraskuun 2016 lopulla suoritetun viimeisen mittauksen tuloksissa yhteistyö oli jo selkeästi lisääntynyt. Valkokarin (2009, 222) tekemässä tutkimuksessa tuli esille, että verkostokumppanien maantieteellinen läheisyys ja aiemmat liiketoimintasuhteet edistävät halukkuutta tehdä yhteistyötä. Finnveralla, Finprolla ja Tekesillä oli entuudestaan kokemusta yhteistyöstä. Muutto yhteisiin toimitiloihin vaikutti selkeästi yhteistyön tiivistymiseen. Muutosinterventioista tavoitteita, yhteistä palvelumallia ja ohjelmatoimintojen yhdistämistä käsittelevillä Team Finland -tunneilla on saattanut myös ollut yhteistyötä lisäävä vaikutus.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yhteiset tavoitteet, verkosto-oppiminen, luottamus ja yhteistyön tekeminen vaikuttavat toisiinsa ja verkostositoutumiseen positiivisesti. Sitoutuminen puolestaan lisää halukkuutta ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyötä tekemällä, mikä puolestaan lisää verkosto-oppimista ja vahvistaa luottamusta.

Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittämisen työryhmän väliraportissa verkoston ohjausmalli todettiin epäselväksi. Tasavertaisten toimijoiden verkostossa yhteistoiminnan ohjaaminen on kuitenkin aina haasteellista, sillä selkeä päätöksentekomalli puuttuu kärkiyrityksen puuttuessa (Valkokari 2009, 221). Valkokarin (2009, 154) yhteisen identiteetin (shared identity) määritelmän mukaisesti käsitys siitä, keitä verkostoon kuuluu ja miksi yhteistyötä tehdään, muodostuu vasta operatiivisen toiminnan, yhteisten kokemusten ja tulkinnan kautta. Team Finland -verkostossa operatiivinen toiminta on hiljattain syventynyt ja laajentunut. Vankan perustan verkostositoutumiselle luovat ennen kaikkea yhteiset toimitilat,

samankaltainen kulttuuri- ja yrityskulttuuritausta, aiemmat kokemukset yhteistyöstä sekä yhtenevät demografiset tekijät. Sitoutumisindeksi on lähtenyt nousuun, ja jos keskinäinen luottamus ei olisi lievästi heikentynyt, verkostositoutuminen olisi lyhyessä ajassa vahvistunut enemmänkin. Kun verkoston tavoitteet saadaan jalkautettua päivittäisiin rutiineihin muidenkin kuin rajapinnoilla työskentelevien asiantuntijoiden osalta, voidaan verkostositoutumisen olettaa vahvistuvan ja vaikuttavan positiivisesti Team Finland -verkoston menestymiseen. Tavoitteiden jalkauttamisessa kuten muidenkin verkostositoutumisen tekijöiden vahvistamisessa harkituilla ja oikein kohdistetuilla muutosinterventioilla voi olla merkittävä vaikutus. Opin- näytetyön viimeisessä luvussa esitellään kehittämisehdotuksia verkostositoutumisen vahvistamiseksi.

Johtopäätösten tekemistä rajoitti opinnäytetyön ajanjakso, joka oli aikataulullisista syistä verkostositoutumisen kehittymisen tutkimiseen verrattain lyhyt. Verkostositoutuminen ei tapahtu hetkessä, ja vaihtelee ajan kuluessa ja olosuhteiden muuttuessa. Lisäksi muutosinterventioiden vaikutus saattaa alkaa vasta myöhemmin. Johtopäätökset koskevat siten vain kolmea verkostotoimijaa tutkimusajanjakson kontekstissa ja verkoston ollessa sekä operatiivisen yhteistyön alussa että muutosvaiheessa. Trendin muodostamiseksi toimintatutkimusta ja mittausta olisi pitänyt jatkaa ainakin syksyyn 2017, jolloin yhteisissä toimitiloissa olisi työskennelty vuosi, sosiaaliset suhteet olisivat ennättäneet kehittyä enemmän ja uuden ohjausmallin ja muiden muutosten sekä vuoden 2017 puolella toteutettujen muutosinterventioiden vaikutusta olisi voitu arvioida. Lisäksi johtopäätösten muodostamista olisi tarkentanut mahdollisuus lukea kaikki mittaustulosten yhteydessä annettu palaute. Puutteista huolimatta verkostositoutumisen kehittymisessä on havaittavissa positiivisen trendin alkua. Tuloksia ja kehittämisehdotuksia voitaisiin hyödyntää jatkokehityksessä. Lisäksi niistä voi olla hyötyä myös Team Finland -verkoston muissa organisaatioissa. Erityisesti tuloksia voitaisiin hyödyntää toimitilaratkaisuja pohdittaessa.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista jatkaa pidemmän aikavälin trendin selvittämiseksi. Useita muitakin mielenkiintoisia tutkimuskohteita on, esimerkiksi rajapinnoilla työskentelevien asiantuntijoiden verkostositoutumisen kehittyminen ja itseorganisoituvien parvien muodostuminen. Myös organisaatiokohtaisten erojen vaikutus verkostositoutumiseen olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Lisäksi olisi mielenkiintoista selvittää, miten asiakkaat kokevat olevansa mukana lisäarvon luomisessa Team Finland -verkostossa.

7.2 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyössä käsitellyistä verkostositoutumiseen vaikuttavista tekijöistä tavoitteilla on keskeinen rooli. Nummelan (2000, 186) mukaan verkostositoutumisen kehittäminen on mahdollista vain siinä tapauksessa, että sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on varmaa. Taulukoon 14 on koottu kehittämisehdotuksia jaoteltuina sen mukaan, mihin opinnäytetyössä käsi-

teltyyn verkostositoutumisen tekijään ne lähinnä liittyvät. Positiivinen kehitys yhdessä tekijässä vaikuttaa yleensä positiivisesti myös muihin tekijöihin. Tavoitteiden sisäistäminen lisää yhteistyötä, yhteistyö oppimista, oppiminen luottamusta ja niin edelleen.

Verkostositoutumiseen vaikuttava tekijä	Kehittämisehdotus
Yhteiset tavoitteet ja asiakaslähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Välitavoitteiden asettaminen (esim. oppiminen) • Positiivisten tulosten jakaminen • Onnistumisen kokemusten jakaminen • Lähetystehtävän korostaminen • Yhteistyön hyötyjen kartoittaminen tiimi- ja yksilötasolla
Verkosto-oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Oppimistarpeiden ja tiedon jakamisen kartoitus • Prosessien, toimintamallien ja käytäntöjen määrittely • Yhteiset koulutukset • Parhaiden toimintamallien kartoitus • Rajapinnoilla työskentelevien sillanrakentajien asiantuntemuksen hyödyntäminen
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisöllinen käyttäytyminen • Vuorovaikutus erityisesti rajapinnoilla työskentelevien kesken • Käytännön yhteisöjen (communities of practice) muodostaminen
Yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostomielikuvien ymmärtäminen • Yhteisten rajapintojen kartoittaminen • Sillanrakentajien hyödyntäminen • Yhteistyön monipuolistaminen (resurssien hyödyntäminen, työkierrot) • Itseorganisoituminen, parvet

Taulukko 14: Kehittämisehdotukset verkostositoutumisen vahvistamiseksi Team Finland -verkostossa

Yhteisten tavoitteiden saavutettavuus on usein tärkein sitoutumiseen vaikuttava tekijä (katso esim. Nummela 2003, 144). Team Finland -verkoston tavoitteet ovat pitkän aikavälin tavoit-

teita, jotka tulisi pilkkoa lyhyemmän aikavälin välitavoitteiksi. Välitavoitteiden tulisi koskea kaikkia, ei pelkästään rajapinnoilla työskenteleviä asiantuntijoita. Esimerkiksi oppiminen on välitavoitteena monimuotoinen sekä helposti mitattavissa ja yhdistettävissä tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Välitavoitteet voivat olla myös yhteistyöhön liittyviä oppimistapahtumia, esimerkiksi eripituiset, organisaatorajat ylittävät työkierrot. Välitavoitteita asetettaessa tulee samalla määritellä, miten ne saavutetaan.

Verkostositoutumisen vahvistamiseksi tarvitaan konkreettisia, positiivisia tuloksia (Nummela 2003, 145; Johnsen ym. 2008; Clarke 2006; Valkokari 2009, 224). Tavoitteiden saavuttaminen vahvistaa erityisesti Team Finland -verkostolle tärkeää asenteellista sitoutumista. Tavoitteiden, myös välitavoitteiden, saavuttamisesta ja onnistumisen kokemuksista tulisi viestiä säännöllisesti. Välitavoitteille tulisi asettaa oma seurantajärjestelmänsä, esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskusteluja hyödyntäen.

Team Finland -verkoston tavoitteiden lähtökohta poikkeaa valtion roolin vuoksi tavanomaisesta tilanteesta, joten verkostositoutumisen kannalta on entistä tärkeämpää ymmärtää, mitä tavoitteilla halutaan saavuttaa (visio), mitä hyötyä tavoitteiden saavuttamisesta verkostotoimijoille on, ja miten pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet saavutetaan. Team Finland -verkoston visiona on asiakaslähtöinen aito kumppanuus, jossa jokaisella toimijalla on oma roolinsa. Sitouttamisessa onnistutaan, kun visio ja yksilöiden unelmat saadaan nivottua toisiinsa. Paras tulos saavutetaan yleensä osallistavien menetelmien avulla. (Juuti & Lindström 1995, 33.) Selkeän ja tunteisiin vetoavan vision kautta verkoston ja sen jäsenten arvot linkittyvät toisiinsa tuoden merkityssisältöä jäsenten työhön ja elämään (Juuti & Lindström 1995, 34). Team Finland -verkostolla on merkittävä ja haasteellinen tehtävä eli Suomen talouden kohentaminen. Juuti ja Lindström (1995,34) kutsuvat tällaista tehtävää lähetystehtäväksi. Heidän mukaansa sitoutuminen lähetystehtävään luo toiminnalle laajemman merkityksen, jolloin tehtävä ja visio koetaan osaksi yksilön minuutta. Lähetystehtävää ja sen merkitystä tulisi korostaa viestinnän ja osallistavien menetelmien avulla. Lähetystehtävään sitouttamisessa yksilöitä voivat motivoida esimerkiksi maine vertaisten keskuudessa, näyttämisen halu, ilo omasta osaamisesta, halu antaa jotakin takaisin yhteisölle, auttaminen ja altruismi (muokailen Valkokari & Karvonen 2014, 19-21).

Team Finland -verkoston hyötyinä ovat lisäarvon luominen asiakkaille ja verkostolle sekä vaikuttavuuden kasvu. Yhteistyön hyödyt tulisi konkretisoida tiimi- ja yksilötasolle osallistavia menetelmiä käyttäen. Tiimit voisivat esimiestensä johdolla pohtia itse, mitä konkreettista hyötyä verkostoyhteistyöstä heille on. Yksilötasolla hyödyt liittyvät oppimiseen ja kehittymiseen, jolloin yksilöä motivoivat samat asiat kuin lähetystehtävään sitoutumisessa.

Adlerin ym. (2008) mukaan verkostojen vahvuutena on osaamisen monimuotoisuus, sillä monimuotoisuuden katsotaan edistävän innovatiivisuutta, ketterää toimintaa, tehokkuutta ja skaalattavuutta. Oppimisen kannalta tasapaino monimuotoisuuden ja samankaltaisuuden välillä on keskeisessä asemassa (Huemer 2004), erityisesti samankaltaisten toimijoiden verkostossa kuten Team Finland. Oppimista saattaa hidastaa epä tietoisuus siitä, mitä muut verkoston jäsenet osaavat ja mitä heiltä kannattaa oppia (Soekijad & Andriessen 2003, 581). Oppiminen edellyttääkin, että jäsenillä on sama käsitys oppimisen tarpeesta ja sisällöstä. Yhteisen käsityksen muodostamisessa auttaa oppimiseen ja tiedon jakamiseen liittyvän kartoituksen tekeminen. Kartoituksessa määritellään, missä määrin tietoa jaetaan yhteistyön eri vaiheissa (Lamming ym. 2006, 211), mitkä ovat verkoston oppimistarpeet, millaista osaamista verkostossa on, ja miten osaamista voidaan parhaiten hyödyntää.

Kollektiivisen verkosto-oppimisen kannalta on tärkeää, että Team Finland -verkoston prosessit, toimintamallit ja käytännöt on tarkasti määritelty, ja niiden on oltava selkeät kaikille. Valkokarin ym. (2008, 143) mukaan koko arvojärjestelmän ydinprosessit pitäisi kuvata. Valkokari ym. jatkavat, että jo itse kuvausprosessi edistää oppimista ja yhteisen näkemyksen muodostumista. Kuvauksen yhteydessä löytyvät myös yhteiset rajapinnat, joiden ansiosta yhteistyötä voidaan laajentaa. Team Finland -verkostossa kotimaan palvelulupauksen toimintamalli on jo kuvattu. Lisäksi on laadittu yhteisiin toimitiloihin liittyvät toimintaohjeet. Yhteistyön laajentuessa prosessien, toimintamallien ja käytäntöjen määrittelyä tulisi jatkaa ja kehittää sekä huolehtia siitä, että kaikki toimijat ovat niistä tietoisia.

Prosessien, toimintamallien ja käytäntöjen jalkautuksessa voidaan hyödyntää yhteisiä koulutustilaisuuksia kuten jo käytännöksi muodostuneet Team Finland -tunnit. Osallistuminen on tällä hetkellä vapaaehtoista, mutta kaikille pakollisia koulutuksia olisi myös hyvä harkita. Lisäksi oppimiskartoituksen pohjalta voitaisiin yhdistää toimijoiden sisäiset ja ulkoiset koulutusohjelmat kuten kielikoulutus. Koulutuksissa voitaisiin hyödyntää myös verkoston omia osajia kouluttajina.

Samankaltaisten toimijoiden verkostossa voidaan luoda alan parhaat toimintatavat ja -mallit (Valkokari 2009, 75). Parhaiden toimintatapojen ja -mallien määrittelyssä auttavat käytännön yhteisöt sekä rajapinnoilla työskentelevien asiantuntemus. Myös prosessien, toimintamallien ja käytäntöjen kuvauksia voidaan hyödyntää.

Rajapinnoilla työskentelevillä asiantuntijoilla eli sillanrakentajilla on keskeinen merkitys verkostossa sekä muutosagentteina että verkosto-oppimisen keskuksina (Kragh & Houman Andersen 2009, 652; Valkokari ym. 2008, 74). Sillanrakentajia tulisi hyödyntää sekä tiedon tuottajina että välittäjinä, esimerkiksi sisäisissä koulutuksissa. Valkokarin ym. (2008, 146) mukaan kehittymistä ei voi tapahtua, jos rajapinnoilla olevaa tietoa ei hyödynnetä.

Sillanrakentajilla on tärkeä rooli myös luottamuksen rakentajina (Mandjak ym. 2015). Team Finland -verkostolle tärkeää asenteellista sitoutumista voidaan vahvistaa käyttäytymällä yhteisöllisesti, sillä Nummelan (2003, 138) mukaan käytöksen halutaan yleensä kuvastavan asenteita. Toisin sanoen käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen voi vaikuttaa positiivisesti asenteelliseen sitoutumiseen. Team Finland -verkostossa yhteisten toimitilojen jakaminen, vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet ja yhteisten palveluehdotusten laatiminen ovat asenteellista sitoutumista ja luottamusta vahvistavaa käytöstä. Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden vahvistamiseksi on järjestetty muutosinterventioita, joihin osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Osaa muutosinterventioista voitaisiin harkita pakollisiksi. Myös yhteistyön laajentuminen lisää vuorovaikutusta, sosiaalisia suhteita ja luottamusta sekä vahvistaa asenteellista sitoutumista.

Sillanrakentajia tulisi hyödyntää myös käytännön yhteisöjen rakentamisessa. Yhteisöjä voidaan muodostaa samankaltaisten kokemusten, osaamisen tai koulutuksen pohjalta. Käytännön yhteisöjen muodostaminen lisää luottamusta vuorovaikutuksen, sosiaalisten suhteiden ja ammatillisen pätevyyden välityksellä. Lisäksi niistä on apua parhaiden toimintamallien ja käytäntöjen luomisessa, verkosto-oppimisen edistämisessä ja yhteisten rajapintojen määrittelyssä. Käytännön yhteisöjen muodostumista voidaan rohkaista muutosinterventioiden kuten tietyille ammattiryhmille kohdistettujen koulutusten, tilaisuuksien ja työkiertojen avulla. Yhteisissä toimitiloissa ei ole nimettyjä työpisteitä, mutta käytännön yhteisöjen jäsenet voisivat tarvittaessa istua yhdessä.

Muutosjohtaminen verkostoissa poikkeaa organisaatioiden muutosjohtamisesta siten, että se perustuu kumppanuuteen, jäsenten arvonluontirutiinien ymmärtämiseen verkostomielikuvien (network pictures) välityksellä sekä rajapinnoilla työskentelevien sillanrakentajien keskeiseen asemaan (Kragh ja Houman Andersen 2009, 642 & 652). Kragh ja Houman Andersen viittaavat verkostomielikuvilla siihen subjektiiviseen merkitykseen, jonka verkoston johto on verkostoympäristöstä luonut. Kun verkostotoimijat ymmärtävät toinen toisensa verkostomielikuvat, auttaa se ymmärtämään kunkin arvonluontirutiinit ja löytämään yhteiset rajapinnat.

Yhteisten rajapintojen kartoittaminen on yhteistyön monipuolistamisen, resurssien hyödyntämisen ja kustannustehokkuuden edellytys. Yhteisten rajapintojen kartoittamisessa voidaan hyödyntää sillanrakentajia sekä käytännön yhteisöjä. Mitä enemmän yhteisiä rajapintoja löytyy, sitä helpompi on linkittää verkoston tavoitteet tiimien ja yksilöiden tavoitteisiin.

Valtion tulisi Nummelan (2003, 138) mukaan kiinnittää huomiota verkostoyhteistyön sisällön monipuolisuuteen. Team Finland -verkostossa yhteistyötä voidaan monipuolistaa lisää, kunhan yhteiset rajapinnat on kartoitettu. Yhteistyötä voidaan lisätä jo ennen kartoituksen tekemistä

esimerkiksi hyödyntämällä osaamista ja järjestämällä työkiertoja yli organisaatorajojen. Työkierrot voivat olla joko pitkiä tai sitten lyhyitä, matalan kynnyksen työkiertoja, jotka kestävät puolesta päivästä päivään. Työkiertoja voidaan hyödyntää käytännön yhteisöjen muodostamisessa ja ammatillisen pätevyyden ylläpitämisessä. Työkierrot lisäävät yhteistyön lisäksi myös vuorovaikutusta, sosiaalisia suhteita, luottamusta ja oppimista.

Tasavertaisten toimijoiden verkostossa hierarkian puuttuminen mahdollistaa itseorganisoitumisen (Valkokari 2009, 221). Itseorganisoituminen verkostossa tarkoittaa jatkuvaa osaamisen ja tiedon uudelleen järjestelyä ja oppimista ilman yksittäisen verkostotoimijan ohjausta (Valkokari & Karvonen 2014, 44). Itseorganisoitumisen tuloksena voi syntyä parvia, joille on tyyppillistä nopea kokoontuminen ja hajoaminen ratkaistavan ongelman tai yhteisen mielenkiinnon kohteen ympärille. Parven voivat muodostaa yksilöt tai organisaatiot niiden omien valintojen ja osaamisen perusteella. (Vesalainen & Rajala 2014, 64-65.) Myös parvien syntymisessä siltojen rakentajilla on keskeinen rooli. Parvissa yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen, vuorovaikutukseen, osaamiseen ja avoimuuteen (Nuutinen 2014, 57). Parvien muodostumista voi edistää rohkaisemalla itseorganisoitumiseen, avoimeen kommunikaatioon ja innovatiivisuuteen sekä panostamalla vuorovaikutukseen, sosiaalisiin suhteisiin, koulutukseen ja osaamiseen. Osaaminen voitaisiin koota verkoston yhteiseen tietokantaan, jossa näkyvät toimenkuvien ja koulutuksen perusteella muu erikoisosaaminen kuten kielitaito.

Team Finland -verkostossa verkostositoutumisen lähtökohdat ovat hyvät. Verkostositoutumisen voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla ottaen huomioon, että verkoston operatiivinen toiminta on vasta hiljattain syventynyt ja laajentunut, ja verkosto on lisäksi muutosvaiheessa. Verkostositoutumisen positiiviseen kehittymiseen on vaikuttanut eniten yhteisten toimitilojen jakaminen. Tehokkailla muutosinterventioilla ja toiminnan jatkuvalla kehittämisellä voidaan varmistaa verkostositoutumisen vahvistuminen tulevaisuudessakin.

Lähteet

Painetut lähteet

Adler P. 2001. Market, hierarchy and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, 12(2), 215-234.

Adler P., Heckscher C. & Prusak L. 2011. Building a Collaborative Enterprise. Four keys to creating a culture of trust and teamwork. *Harvard Business Review*, 95-101.

Andersson U., Blankenburg Holm D. & Johanson M. 2007. Moving or doing? Knowledge flow, problem solving, and change in industrial networks. *Journal of Business Research*, 60(1), 32-40.

Angehrn A. A., Gibbert M. & Nicolopoulou K. 2003. Guest Editors' Introduction: Understanding Learning Networks. Part 1, *European Management Journal*, 21 (5), 559-562.

Borgatti, S. P. & Foster P. C. 2003. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.

Clarke N. 2006. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. *Management Decision*, 44(9), 1183-1205.

Coghlan D & Brannick T. 2014. *Doing action research in your own organization*. London: Sage Publications Ltd.

Dufva M., Halonen M., Kari M., Koivisto T., Koivisto R., Myllyoja J. 2016. Miltä näyttää työn tulevaisuus? Tilannekatsaus ja kuusi muutuskulkua, Policy Brief 19/2016, Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.

Dyer, J.H. & Singh, H. 1998. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4, 660-679.

Gadde L., Huemer L. & Håkansson H. 2003. Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32 (5), 357-364.

Grant, R. & Baden-Fuller C. 2004. A Knowledge Assessing Theory of Strategic Alliances. *The Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.

Heikkinen H., Huttunen R. & Moilanen P. (toim.) 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.

Holmqvist M. 2003. A dynamic model of intra- and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123.

Huemer L. 2004. Balancing between stability and variety: Identity and trust trade-offs in networks. *Industrial Marketing Management*, 33 (3), 251-259.

Hyötyläinen R. 2000. Development mechanisms of strategic enterprise networks. Learning and innovations in networks. VTT Publications 417. Espoo: Technical Research Center of Finland.

Håkansson H. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133-139.

Inkpen A. & Tsang E. K. 2007. Learning and Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*, 1 (1), 479-511.

- Johnsen T. E., Johnsen R. E. & Lamming R. C. 2008. Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond. *European Management Journal*, 26(4), 274-287.
- Johnston W. J., Peters L. D. & Gassenheimer J. 2006. Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions, *Journal of Business Research*, 59 (8), 945-954
- Jokivuori P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön - Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Publishing Unit, University Library of Jyväskylä.
- Juuti P. & Lindström K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Helsinki: Työterveyslaitos - (Työ ja ihminen. ISSN 1237-6175 ; 4.) - (JTO tutkimuksia-sarja 9).
- Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Knight L. 2002. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. *Human Relations*, 55(4), 427-454.
- Kragh H., Houman Andersen P. 2009. Picture this: Managed change and resistance in business network settings. *Industrial Marketing Management*, 38 (6), 641-653.
- Kumar, R. 2007. Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process. *The Journal of Management Studies*, 44(8), 1425.
- Lamming R., Caldwell N. & Phillips W. 2006. A Conceptual Model of Value-Transparency in Supply. *European Management Journal*, 24(2), 206-213.
- Levin D. & Cross R. 2004. The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
- Mandjak T., Szalkai Z., Neumann-Bodi E., Magyar M. & Simon J. 2015. Emerging relationships: How are they born? *Industrial Marketing Management*. Available online 6 June 2015.
- McElroy J. C., Morrow P.C. & Laczniak R.N. 2001. External organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(3), 237-256.
- McNiff J. & Whitehead J. 2009. *Doing and Writing Action Research*. London: Sage Publications Ltd.
- Meyer J.P. & Herscovitch L. 2001. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, (11) 3, 299-326.
- Mouzas S. 2006. Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59 (10-11), 1124-1132.
- Nummela N. 2000. SME commitment to export co-operation. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Möller K. & Rajala A. 2007. Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895-908.
- Nieminen H. 2007. Developing competences through inter-organizational knowledge acquisition. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja A-12:2007. Tampere: Esa Print.
- Nummela N. 2003. Looking through a prism—multiple perspectives to commitment to international R&D collaboration. *Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 135-148.
- Parker H. 2000. Interfirm collaboration and the new product development process. *Industrial Management & Data Systems*, 100(6), 255-260.

- Peters L. D., Johnston W. J., Pressey A. D. & Kendrick T. 2010. Collaboration and collective learning: Networks as learning organisations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 478-484.
- Provan & Fish. 2007. Interorganizational Networks at the Network Level: a Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 511.
- Simonin B.L. 2004. An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427.
- Simsek Z., Lubatkin M. H. & Floyd S. W. 2003. Inter-Firm Networks and Entrepreneurial Behavior: A Structural Embeddedness Perspective. *Journal of Management*, 29(3), 427-442.
- Soekijad, M. & Andriessen E. 2003. Conditions for Knowledge Sharing in Competitive Alliances. *European Management Journal*, 21(5), 578-587.
- Svahn S. 2004. Managing in different types of business nets: capability perspective. Helsinki School of Economics: HeSE Print
- Toikka K., Miettinen R. & Tuunainen J. 2016. Four concepts of network: From connectedness to object-oriented collaboration. *Nordic Journal of Business*, 65 (2),4-23.
- Tsoukas, H. & Papoulias D. B. 2005. Managing third-order change: The case of the Public Power Corporation in Greece. *Long Range Planning*, 38(1), 79-95.
- Tyler T. R. 2003. Trust within organisations. *Personnel Review*, 32 (5), 556-568.
- Valkokari K., Hyötyläinen R., Kulmala H. I., Malinen P., Möller K. & Vesalainen J. (toim.) 2008. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Vargo S. L. & Lusch R. F. 2011. It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Weick K. E. 1995. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks (Calif.): Sage, cop. (Foundations for organizational science).
- Wilkinson I & Young L. 2002. On cooperating: Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123-132.

Sähköiset lähteet

Celkee Oy 2016. Viitattu 7.12.2016.

<http://www.celkee.fi/celkee-insight/>

Finnvera Oyj 2016. Viitattu 6.9.2016.

<https://www.finnvera.fi/Finnvera/Finnvera-lyhyesti/Finnvera-Esittely#avainluvut>

Finpro Oy 2016. Viitattu 8.9.2016 ja 9.9.2016

<http://www.finpro.fi/verkostot/organisaatio>

<http://www.finpro.fi/palvelut>

<http://www.finpro.fi/palvelut/kansainvalistyminen>

<http://www.finpro.fi/palvelut/investoinnit-suomeen>

<http://www.finpro.fi/palvelut/matkailun-edistaminen>

Fountain Park Oy 2016. Viitattu 1.1.2017

<http://www.fountainpark.fi/palvelut/verkkoavoriihi/>

Nooteboom B. 2006. Forms, Sources and Processes of Trust. 2006-40, Discussion Paper, Tilburg University, Center for Economic Research. Viitattu 8.12.2016.

<http://EconPapers.repec.org/RePEc:tiu:tiucen:0e52796c-7254-47a1-9f69-1ee4bb5ded4f>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.5.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.5.2016.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Saari T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Acta Electronica Universitatis Tampensis: 1492. Tampere University Press. Viitattu 29.5.2016.

<http://tampub.uta.fi/handle/10024/95421>

Team Finland 2016. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 29.5.2016 ja 28.3.2017

http://team.finland.fi/artikkeli/-/asset_publisher/hallitus-paivitti-yrittajyytta-ja-tyollisytta-koskevia-karkihankkeitaan

<http://team.finland.fi/palvelut>

Team Finland -toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden kehittäminen. Työryhmän väliraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 39/2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016f, 2016g, 2016h, 2016i. Viitattu 3.12.2016, 3.1.2017, 27.3.2017

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-155-5>

Innovaatorahoituskeskus Tekes 2016. Viitattu 7.9.2016.

<http://www.tekes.fi/tekes/strategia/>

<http://www.tekes.fi/tekes/>

<http://www.tekes.fi/tekes/meilla-toissa/>

Valkokari K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715. Verkkooversio. Helsinki: Edita Prima Oy

Valkokari K., Salminen J., Rajala A., Koskela M., Kaunisto K. & Apilo T. (toim.) 2014. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Verkkooversio. Espoo: VTT

Julkaisemattomat lähteet

AS3 Finland Oy. Muutosjohtamisen valmennuksen työkirja, moduulit 1, 2, 3 ja 4.

AS3 Finland Oy. Team Finland -talokummien työpaja 15.6.2016.

Celkee Oy 2016. Team Finland Pulse -kanava.

Finnvera Oyj 2016. Henkilöstöraportti 2015. Viitattu 7.9.2016.

Finnvera Oyj 2016. Intranet. Viitattu 16.5.2016, 29.5.2016, 9.1.2017 ja 3.2.2017.

Komulainen K. 2016. Palvelujohtajan haastattelu 12.4.2016. Tekes. Helsinki.

Komulainen K. 2017. Palvelujohtajan sähköposti 27.1.2017. Tekes. Helsinki.

Lehtonen-Palmqvist P. 2016. Kehitys- ja tukitiimipäällikön haastattelu 10.1.2017. Finnvera. Helsinki.

Määttänen P. 2016. Henkilöstön kehittämispäällikön haastattelu 4.8.2016, Tekes. Helsinki.

Raitala S. 2016. Senior HR Advisorin haastattelu 14.10.2016. Finpro. Helsinki.

Team Finland -intra 2016.

Team Finland -kyselytunti. Finnvera Oyj 24.9.2015.

Team Finland -talo, arvot 2015.

Team Finland -talo, osallistava suunnittelu 2015-2016.

Team Finland -toimijoiden sisäinen Q & A 15.10.2015.

Team Finland - yhdessä olemme enemmän, pelin henki 2016.

Viik-Kajander M. 2016. Sähköposti 19.12.2016. Fountain Park Oy. Helsinki.

Vättö K. 2016. Toimitusjohtajan puhelinhaastattelu 14.10.2016. Celkee Oy. Tampere.

Ylä-Sulkava L. 2016. Henkilöstöjohtajan haastattelu 15.9.2016. Tekes. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön toteuttamisprosessi (mukaillen Kananen 2014,34).....	8
Kuvio 2: Team Finland -verkoston rakenne (mukaillen Valkokari 2006, 9)	17
Kuvio 3: Verkostojen elinkaarimalli ja Team Finland -verkoston elinkaarivaiheet (mukaillen Valkokari ym. 2006, Finnvera Oyj 2016, Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia)	18
Kuvio 4: Team Finland -verkostoon liittyvät motiivit, näkökulmat ja lähestymistavat (mukaillen Toikka, Miettinen ja Tuunainen (2016, 5) ja Valkokari ym. (2009, 54))	30
Kuvio 5: Team Finland -verkoston sitoutumismääritelmään liittyvät organisaatio- ja verkostositoutumisen määritelmät ja muodot (mukaillen Mowday ym. (1982), Reichers (1985), Allen & Meyer (1990), Meyer & Herscovitch (2001), Nummela (2003), Clarke (2006), Kumar & Das (2007))	38
Kuvio 6: Verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Nummela 2003, 145)	40
Kuvio 7: Team Finland -verkoston yhteisten tavoitteiden muodostumisprosessi (mukaillen Valkokari 2009, 97)	46
Kuvio 8: Team Finland -verkoston visio, hyödyt, toimintamalli, palautejärjestelmä ja tavoitteet (mukaillen Team Finland -tunti 7.11.2016 ja Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia)	47
Kuvio 9: Verkosto-oppimisen edellytykset Team Finland -verkostossa (mukaillen Valkokari ym. 2008, 140)	55
Kuvio 10: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.....	63
Kuvio 11: Team Finland -verkoston keskeisimmät muutostilanteet (mukaillen AS3 Finland Oy, Team Finland -talokummien työpaja 15.6.2016).....	72
Kuvio 12: Team Finland Pulse -kanavan mittausajankohdat ja muutositerventiot	80
Kuvio 13: Team Finland Pulse -kanavan mittaus 6.5.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016).....	81
Kuvio 14: Team Finland Pulse -mittaus 22.8.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016).....	84
Kuvio 15: Team Finland Pulse -mittaus 10.10.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016).....	87
Kuvio 16: Team Finland Pulse -mittaus 28.11.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016).....	91
Kuvio 17: Verkostositoutumiseen vaikuttavien muuttujien trendit neljänä eri mittausajankohtana (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016)	93
Kuvio 18: Palveluehdotusten määrän kehittyminen 6.5.2016-28.11.2016	94
Kuvio 19: Kolmen verkostotoimijan kollektiivisen verkostositoutumisen kehittyminen 6.5.2016-28.11.2016	94

Taulukot

Taulukko 1: Finnveran, Finpron ja Tekesin kollektiivinen henkilöstöprofiili (mukaillen Finnvera Oyj, henkilöstöraportti 2015, Raitala 2016 & Tekes 2016)	16
Taulukko 2: Team Finland -verkoston palvelutarjoama (mukaillen Team Finland 2016, Valtioneuvoston kanslia).....	22
Taulukko 3: Verkostotyypit näkökulman mukaan Team Finland -verkostossa (mukaillen Toikka ym. 2016; Håkansson & Ford 2002, 133).....	25
Taulukko 4: Horisontaalisten, liiketoimintaa uudistavien verkkojen erityispiirteet ja johtamismekanismit sovellettuina Team Finland -verkostoon (mukaillen Möller & Rajala 2007)	33
Taulukko 5: Team Finland -verkostositoutumiseen vaikuttavat tekijät verrattuna verkostositoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin (mukaillen Nummela 2003, 145)	44
Taulukko 6: Oppimisen tasot ja oppimiseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Soekijad & Andriessen 2003, 585).....	51
Taulukko 7: Luottamuksen dimensiot ja tekijät (Adler 2001, 218)	60
Taulukko 8: Team Finland -talokummien 28.11.2016 pidetyn seurantatyöpajan keskeiset havainnot.....	73
Taulukko 9: Team Finland Pulse -kanavasta johdetut verkostositoutumisen muuttajat ja niihin liittyvät väittämät (mukaillen Celkee Oy 2016)	79
Taulukko 10: Team Finland Pulse -kanavan mittaus 6.5.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta Celkee Oy 2016).....	81
Taulukko 11: Team Finland Pulse -mittaus 22.8.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016).....	84
Taulukko 12: Team Finland Pulse -mittaus 10.10.2016, keskeiset tunnusluvut (mukaillen tutkimusaineistosta, Celkee Oy 2016).....	87
Taulukko 13: Team Finland Pulse -mittaus 28.11.2016, keskeiset tunnusluvut (muunnellen tutkimusaineistosta Celkee Oy 2016).....	90
Taulukko 14: Kehittämisehdotukset verkostositoutumisen vahvistamiseksi Team Finland	100

Liitteet

Liite 1: Team Finland -palveluehdotusten sisältö 20.10.2016 (TF -tunti 27.10.2016, Team Finland Service Model 2.0)	113
Liite 2: Haastattelut ja havainnot teemoittain, sisältöanalyysi	114
Liite 3: Verkkoaivoriihen kysymykset.....	125
Liite 4: Team Finland Pulse -kanavan kysymykset ja kollektiiviset vastaukset	130
Liite 5: Osallistava seinä Finnverassa heinäkuussa 2016	131
Liite 6: Kutsu tutustumiskäynnille uusissa toimitiloissa.....	132
Liite 7: Esimerkki vaiheen 1 Pelin Henki -toimintaohjeista	133
Liite 8: Team Finland -talokummien tärkeimmät tehtävät, työkalut ja tuki	134
Liite 9: Esimerkki Team Finland -talokummien muutosvalmennuksen harjoitustehtävistä	135

Liite 1: Team Finland -palveluehdotusten sisältö 20.10.2016 (TF -tunti 27.10.2016, Team Finland Service Model 2.0)



TF service proposals: service content

Proposed TF services name	Proposed services pos
ELY development funding for companies	83
ELY development services for companies	32
Finnvera	90
Finpro	114
Tekes / KKS, Kiito or Tempo funding	78
Tekes / Digibooster	37
Tekes / H2020	14
Tekes / funding for fairs	13
Tekes / R&D funding	76
MFA	47
MFA / Finnpartnership	9
Finnfund	9
Industry investment	2
TE services	25
Patent and register	15
Chambers of commerce	11
Others	33
Total	688

Liite 2: Haastattelut ja havainnot teemoittain, sisältöanalyysi

22.3.2016 Team Finland -kummien ensimmäinen työpaja, jossa tavoitteena oli pohtia sekä parhaita tapoja hyödyntää tiloja että parhaita tapoja luoda hyvä yhteishenki ja tekemisen meininki. Tapaamisessa kierreltiin uusissa, vielä kalustamattomissa toimitiloissa ja keskusteltiin aiheista. Kummit jaettiin ryhmiin, ja jokainen ryhmä laati oman aihealueensa puitteissa toimintaohjeet: kuinka pelin henkeä tulisi rakentaa yksin, ryhmässä ja yli organisaatorajojen? Ryhmät esittelivät omat ehdotuksensa muille, ja ehdotuksista keskusteltiin vilkkaasti. Ryhmä vaikutti innostuneelta ja aktiiviselta. Lopputuloksena syntyivät Pelin henki - toimintaohjeet. Yhteenveto työpajasta ja toimintaohjeista on liitetty opinnäytetyöhön.

6.4.2016

Palaveri Tekes Midcapit 6.4.2016

Kari Komulainen, Tekes: fasilitoi Tekesillä TF-yhteistyötä

- TF-operatiivinen ryhmä (Uudenmaan tiimi starttaamassa)
- TF-koordinaattoreita on 15 eli yksi jokaisessa ELY-keskuksessa
- Strateginen ohjaus: TEM
- WPM-ryhmä toimii vuoden 2016 loppuun asti
- CRM-mittaustulokset eli toteutuneiden palveluehdotusten määrän saa Ailalta, Jukalta tai Lauralta

7.4.2016 haastattelu: AT1, Senior Advisor

AT1 koordinoi muuttoa kolmen verkostotoimijan puolesta sekä Team Finland -kummien toimintaa. AT1 ideoi kummitoiminnan tukemaan muutosta käytännössä. Kummitoiminta koordinoidaan yhdessä TF-HR:n kanssa. Hän kertoi Design Studio Muotohiomon roolista sekä toimitti muuton suunnitteluun ja osallistamiseen liittyvää materiaalia. Lisäksi sain vinkkejä siitä, ketä kannattaisi haastatella. **Vahvistui käsitys siitä, että rajapinnoilla työskentelevät ovat aktiivisesti toiminnassa mukana oman tehtävänsä osalta. Kokonaiskuva verkostosta puuttuu.**

14.4.2016 haastattelu: AT2, Senior Advisor, TF-operatiivisen tiimin jäsen.

AT2 antoi materiaalin, jonka operatiivinen tiimi oli valmistellut Etelä-Suomen toimipisteen Team Finland

-toiminnan motivoimiseksi ja -ohjeistukseksi. **Vahvistui entisestään käsitys siitä, että rajapinnoilla toimivat ovat täysillä toiminnassa mukana oman työtehtävänsä puitteissa. Ero rajapinnoilla toimivien ja muiden välillä vaikuttaa suurelta.** Lisäksi on rajattu, että yhteisen tavoitteen eteen tekevät työtä esim. Finnverassa vain alueelliset toimipisteet ja Helsingin kasvavien ja kansainvälistyvien yritysten yksikkö. Tämä sulkee automaattisesti esim. Finnverassa kotimaan asiakkaiden ja suurasiakkaiden kanssa sekä tuki- ja hallintotehtävissä toimivat yhteistyön ulkopuolelle. **Verkoston haasteena on ohjauksen ja koordinoinnin puute.**

9.5.2016 TF -kummien seurantalaveri, jossa keskusteltiin tarkemmin toimintaohjeista ja kummien roolista.

Miten 600 ihmistä saadaan tutustumaan toisiinsa ja verkottumaan?

Kesäkuun 2016 alussa järjestetään kummeille koulutus (sijainnit, sijoittelu ja liikkuminen Team Finland-talossa).

Todettiin muuton jälkeisten ensimmäisten päivien olevan erityisen tärkeitä.

Kummien rooli: auttaa käytännön asioissa, esimerkkinä oleminen ja toimintatapojen ohjeistus. Kummien pitäisi oppia tuntemaan toisensa yli organisaatorajojen, kummien roolin pitäisi olla toiminnan kehittäminen ja ratkaisukeskeisyys, Finpron pitää oppia vanhoista toimintatavoista pois (Finpro muutti taloon ensimmäisenä maaliskuussa 2016), siirtymäkausi kestää yleensä kolme kuukautta, kummeista kerrotaan Intranetissä toukokuun 2016 puolessavälissä, kummien tulisi itse rakentaa oma itselleen sopiva tehtäväkuva, kummien ei tarvitse olla poliiseja, yhteistä virkistystoimintaa tulisi kehittää, kummien pitäisi olla aktiivisia vähintään puoli vuotta muuton jälkeen, verkostotoimijoiden yhteinen Intranet on tekeillä. Kummit tunnustaa muuton ensimmäisinä päivinä sinisistä Team Finland -huppareista.

Muut ovat jääneet verkoston ulkopuolisiksi, kun toiminta ja siitä tiedottaminen on keskitynyt vain Team Finland -taloon ja muuttoon.

Pelin henki -toimintaohjeet käydään läpi yksikköpalavereissa. Niitä on tarkoitus kehittää ajan myötä. Esimiehet on ohjeistettu käymään ne läpi kaikkien kanssa.

Tarvitaan avoimuutta, myös hankalissa asioissa. Kummien tulisi korostaa avoimuuden merkitystä.

Kummien on annettava esimerkkiä ja etsiydyttävä itse aina eri paikkoihin istumaan. Kummeja on riittävästi sekoittamaan pakkaa. Miten muut työntekijät tulevat suhtautumaan kummeihin?

Hyödyt paikan vaihtamisesta on saatava esille.

Team Finland -toiminta ei näy tällä hetkellä muuten kuin muuton ympärillä. Miten saataisiin kaikki mukaan? Vaikuttaa siltä, että vain rajapintojen asiantuntijat ovat perillä verkoston toiminnasta ja mukana siinä. Muut kokevat, että verkoston toiminta ei koske heitä eikä heidän työtään.

13.5.2016 haastattelu, Kari Komulainen, palvelujohtaja, PK-yritykset, Tekes.

”Vedän Team Finlandin operatiivista tiimiä. Tässä tiimissä on mukana henkilöitä Tekesin ja ELYjen lisäksi Finnverasta, Finprosta, UM:sta, Finnpartnershipistä ja PRH:stä. Operatiivinen tiimi tukee asiantuntijoita TF-organisaatioissa näiden laatiessa TF-palveluehdotuksia. Lisäksi koekäytämme yhteistä CRM-järjestelmää sekä vaihdamme tietoa siitä, miten kussakin organisaatiossa sisäisesti on järjestetty TF-asiakkuuksiin liittyvät palvelut ja asiakkuudenhoito.

Olen ollut verkostomaista yhteistyötä kehittämässä jo takavuosina Tekesin kv. verkoston osalta (FinNode-innovaatiokeskukset, Tekesin ja Finpron välinen DuO-yhteistyö). Viime vuonna olin lainassa TEM:issä sieltä käsin vauhdittamassa kotimaan TF-palveluiden käyttöönottoa.

TF:n idea on mielestäni varsin simppele: me palveluntuottajat pyrimme back office -toimintona tekemään palveluiden yhteensovittamisen, joka on tähän saakka jätetty palveluita käyttävien yritysten tehtäväksi. Tähän asiakaslähtöiseen toimintatapaan siirtyminen teettää lisätyötä, koska asiakkaan aiemmin tekemää työtä siirtyy meidän palveluntuottajien hoidettavaksi. Toimintatavasta seuraa myös tarve saada aikaan organisaatorajat ylittäviä asiakkuusprosesseja, mikä on haastavaa kun tietää miten vaativia niiden prosessien suunnittelu ja toteuttaminen on yksittäisen organisaation sisällä.”

16.5.2016 haastattelu, PÄ1, TF-HR

Keskusteltiin mahdollisuudesta osallistua kolmen verkostotoimijan yhteisiin HR-palavereihin, mutta se ei onnistu, koska niissä saatetaan käsitellä myös henkilöstöä koskevia luottamuksellisia asioita. Samasta syystä ei ole mahdollista osallistua esimiesten muutosvalmennukseen, ei edes havainnoiteja varten. Käytiin myös läpi opinnäytetyön lupaprosessit.

31.5.2016 järjestettiin kolmen tunnin mittainen tilaisuus Pelin henki -toimintaohjeista kaikissa organisaatioissa. Finnverassa tilaisuus videoitiin, niin että sitä voidaan seurata myös muualla Suomessa. Tilaisuudessa esiteltiin kummit, ja kaksi kummi kertoi Pelin henki -toimintaohjeista, ja perusteli, miksi juuri näihin ohjeisiin on päädytty. Finnverassa tilaisuudessa esitettiin paljon muuttoon liittyviä käytännön kysymyksiä. Paikalla Finnverassa olivat HR:n, IT:n, hallinnon ja johdon edustajat vastaamassa kysymyksiin ja esittelemässä muita muuttuvia käytäntöjä. Yhteinen tilaisuus kolmelle organisaatiolle olisi ollut parempi vaihtoehto, mutta luultavasti hankala järjestää.

15.6.2016 muutoskoulutus, Team Finland -kummit. Valmennusta on käsitelty opinnäytetyössä. Tilaisuudessa oli innostunut ilmapiiri, ja osallistujat vaikuttivat tyytyväisiltä valmennukseen. Osallistujat vaikuttivat enimmäkseen muutosmyönteisiltä. Osaa askarrutti edelleen kummien rooli ja muiden suhtautuminen. Tilaisuudessa syntyi avointa keskustelua, jota kummit arvostivat. Lisäksi pidettiin hyvänä mahdollisuutta tutustua paremmin muihin kummeihin yli organisaatiorajojen

4.8.2016 haastattelu, Pilvi Määttänen, henkilöstön kehittämispäällikkö, Tekes. Keskusteltiin opinnäytetyön sisällöstä ja lupa-asioista. Sovittiin, että Tekes saa opinnäytetyön luettavaksi ennen julkaisua. Pilvi välitti myös Tekesin vuoden 2015 henkilöstöraportin. Lisäksi Pilvi kertoi, että interventioista riippuen ne suunniteltiin työryhmissä, joissa mukana Team Finland -henkilöstöhallinnot ja viestintä sekä tapauskohtaisesti asiantuntijoita, jotka toimivat sisälöntuottajina ja testasivat verkkokoulutuksen. AS3 toteutti muutosvalmennuksen.

11.8.2016 Team Finland -talokummien työpaja, muuton ensimmäisen työpäivän ja viikon suunnittelua. Työpajaa on käsitelty opinnäytetyössä. **Epävarmuus ja hämmennys uuden edessä näkyvät myös rajapinnoilla.**

15.9.2016 Team Finland -talokummien muuton jälkeinen seurantalaveri, jota on käsitelty opinnäytetyössä. **Myös rajapinnoilla työskentelevillä on muutosvastarintaa, mutta myös muutosmyönteisyyttä.**

15.9.2016 haastattelu, Laura Ylä-Sulkava, henkilöstöjohtaja, Tekes

Keskusteltiin opinnäytetyöstä ja muutosinterventioista. Laura lupasi järjestää haastattelun Team Finland Pulse -kanavan toimittajan Celkee Oy:n kanssa. Lisäksi Laura ehdotti pääkäyttäjäoikeuksia Team Finland Pulseen. Asia ei kuitenkaan toteutunut, sillä kanavassa on myös ainoastaan HR:n nähtäväksi tarkoitettua palautetta (palautteen antaja ei ole halunnut palautetta kaikkien luettavaksi). **Muutosinterventiot aikataulutti ryhmä, johon kuuluivat TF -henkilöstöhallinnot ja viestintä. Pääpaino oli muutosprosessissa, toimintaohjeissa, TF -tunneissa ja TF -intrassa. Ryhmä kokoontui kerran viikossa ja seurasi Team Finland Pulsen tuloksia. Tulokset pyrittiin ottamaan huomioon interventioissa. Lisäksi tulokset raportoitii säännöllisesti ylimmälle johdolle.**

14.10.16 Celkee Oy/Kimmo Vättö, toimitusjohtaja

Pääkäyttäjäoikeudet eivät ole minun tapauksessani tärkeät, mutta minut voitaisiin ehkä siirtää HR-ryhmään, jolloin näkisin loppukäyttäjäliittymästä enemmän.

Yksittäisten kyselyjen asemesta TF-Pulse on konsepti: valittujen asioiden systemaattinen tarkastelu -> sovelletaan poikkitieteellisesti, suunniteltu yhteistyössä kv-tutkimuslaitosten kanssa

Näe, tunne, toimi -dynamikka, joka on todettu hyväksi muutosjohtamisessa.

Trendin ymmärtäminen, satunnaistekijöiden (esim. haasteellinen palaveri tai huonosti nukuttu yö) vaikutusten minimointi, koska vastaajan miettiminen ankkuroidaan hänen edelliseen vastaukseensa.

Patteristokysymykset, joita räätälöidään. Patteristokysymykset on tehty muutostutkimuksen Best Practices - pohjalta

Lisäkysymys sitoutumisesta: olen sitoutunut TF-verkoston toimintaan? Sen piti olla mahdollista, mutta ei toteutunut: viimeisen mittauksen piti olla joulukuun lopussa. Kun kysyin asiasta uudelleen marraskuun lopussa, minulle sanottiin, että 28.11.16 tehty mittaus olikin viimeinen.

Pääkäyttäjät ovat TF -henkilöstöhallinnoista.

14.10.2016 haastattelu, Susanna Raitala, Senior HR Advisor, Finpro. Keskusteltiin opinnäytetyöstä. Susanna antoi Finprota koskevia henkilöstöraportin taustatietoja. Tiedot on kirjattu opinnäytetyöhön.

28.11.2016 Team Finland -talokummien seurantalaveria on käsitelty opinnäytetyössä. Vaikuttaa siltä, että uusiin toimitiloihin ollaan tyytyväisiä. Osa on tutustunut yli organisaatorajojen, osa ei. Samankaltaiset työnkuvat yhdistävät. Osa ei ole tutustunut muiden organisaatioiden henkilöstöön ollenkaan, vaikka istutaan samassa kerroksessa ja lohkoissa. Näyttää johtuvan siitä, että toimenkuvat ovat erilaiset. Päivittäinen istumapaikkojen vaihtaminen ei ole toteutunut. Ihmiset hakeutuvat samoihin kerroksiin, lohkoihin ja jopa samoihin työpisteisiin. Muutosvastarintaa myös rajapinnoilla, erityisesti paikan vaihtaminen askarruttaa.

19.1.2017 haastattelu, Päivi Lehtonen-Palmqvist, tiimipäällikkö, Finnvera.

Keskusteltiin esimiesten muutosvalmennuksesta sekä valmennuksen yhteydessä käytetystä työkirjasta. Päivi koki valmennuksen hyödylliseksi ja kertoi saaneensa sen vaikutelman, että muutkin olivat olleet tyytyväisiä. **Valmennus noudatti samaa linjaa Team Finland -kummeille tarjotun muutosvalmennuksen kanssa. Lisäksi keskusteltiin siitä, miten ihmiset vaikuttivat sopeutuneen uusiin toimitiloihin ja toimintatapoihin. Joillakin on sellainen tunne, että monitoimitilojen myötä työyhteisö on kadonnut.**

Haastattelut ja havainnot teemoittain:

Haastattelut:

AT1=Asiantuntija, talokummien ja muuton koordinointi
 AT2=Asiantuntija, TF-operatiivinen toiminta
 JO1=Johtaja, TF-operatiivinen toiminta
 PÄ1=Päällikkö, TF-HR/koulutus
 PÄ2=Päällikkö, TF-Viestintä
 JO2=Johtaja, TF-HR
 AT3=Asiantuntija, TF-HR
 PÄ3=Päällikkö, FV-tiimi
 CE=Celkee Oy, TF Pulsen toteutus

Havaintotilanteet:

KU TP TF-kummien työpaja
 PA TF-palaveri, operatiivinen toiminta
 KU SP TF-kummien seurattapalaveri
 TF TT TF-tiedotustilaisuus
 KU MV TF-kummien muutosvalmennus

Teemat:

Henkilöstökatsaus, TF -talokummit, muut muutosinterventiot, TF -rakenne ja -ohjaus, palveluehdotusten toimintamalli ja TF Pulse -kanava.

Haastattelu/Havaintotilanne	Henkilöstökatsaus
PÄ1 16.5.2016	Selvitettiin ONT -lupa-asiat. En saanut lupaa osallistua TF-HR:n palaveriin, koska niissä käsitellään myös luottamuksellisia asioita.
PÄ2 4.8.2016	Keskusteltiin opinnäytetyön sisällöstä ja lupa-asioista. Sovittiin, että opinnäytetyö lähetetään TF-HR:lle luettavaksi ennen julkaisemista. Sain organisaation henkilöstöraportin.
JO2 15.9.2016	Keskusteltiin opinnäytetyöstä ja muutosinterventioista. Haastateltava lupasi järjestää haastattelun Celkee Oy:n kanssa liittyen TF Pulse -kanavaan sekä pääkäyttäjäoikeuksiin. Jälkimmäinen ei toteutunut, koska kanavan suljetussa palautteessa on myös luottamuksellista tietoa.
AT3 14.10.2016	Keskusteltiin opinnäytetyöstä. Sain tietoja henkilöstökatsausta varten, mutta vain tiettyjä osia henkilöstöraportista
Haastattelu/Havaintotilanne	TF -talokummit
AT1 7.4.2016	Keskusteltiin muutosta ja muotohiomon roolista. Sain muuton suunnittelun ja osallista-

	<p>misen materiaalit sekä vinkkejä siitä, ketä haastatella. Havaittiin Intoa ja osaamista omassa tekemisessä, mutta kokonaiskuva verkostosta ja verkostoitumisen taustoista puutteellinen. Osallistamisen materiaalien mukaan perinteiset keinot käytössä eli yhteinen suunnittelu ja ideointi sekä vaikuttaminen tilojen kalustukseen ja käyttöön. Lisäksi järjestettiin tutustumiskäynnit ennen muuttoa.</p>
<p>KU TP 22.3.2016</p>	<p>Läsnä n. 30. Monet toimivat rajapinnoilla/mukana "viran puolesta". Ilmapiiri oli inostunut ja keskustelu vilkasta, mutta toisaalta myös pohdittiin paljon miten toimitaan, kun enää ei saa/ei ole... Pelin henki - suunnittelussa vanha tapa toimia nousi välillä esille.</p>
<p>KU SP 9.5.2016</p>	<p>Keskusteltiin Pelin hengestä: ohjeet on käytävä läpi tiimipalavereissa ja niitä on kehitettävä ajan myötä. Miten ihmiset saadaan tutustumaan ja verkottumaan? Muuton ensimmäiset päivät ovat onnistumisen kannalta tärkeimmät, siirtymäkausi yleensä n. 3 kk. Kummien rooli: auta, ohjeista, ole esimerkkinä. Tehtävänä on kehittäminen ja ratkaisukeskeinen toiminta. Avoimuuden korostaminen. Kummien on luotava itselleen sopiva tehtävänkuvaa. Miten muut suhtautuvat kummeihin? Ei ole tarkoitus toimia poliisina. Yhteistä virkistystoimintaa on kehitettävä. TF-Intranet on avautumassa: kummien esittely.</p>
<p>KU MV 15.6.2016</p>	<p>Valmentajana AS3 Finland Oy, paikalla kaksi valmentajaa. Aiheina olivat kummien rooli muutosprosessissa, ihmisten sisäinen muutosprosessi, työkalut muutosprosessissa ja verkottuminen muiden kummien kanssa. Lisäksi valittiin tehtävät muuttopäivälle. Yhteenveto on opinnäytetyön liitteessä 8. Pohdittiin vuorovaikutustaitoja ja asenteen, kannustamisen ja palautteenannon merkitystä muutostilanteessa sekä mietittiin myös hankalia tilanteita. Monia mietitytti, miten muut suhtautuvat kummeihin. Tehtiin käytännön ryhmätöitä, ja joka ryhmässä oli kummeja eri organisaatioista. Harjoitusesimerkki on opinnäytetyön liitteessä 9. Keskusteltiin ulkoisista muutoksista ja siitä, miten niihin sopeudutaan (sisäinen muutos-</p>

	<p>prosessi). Tärkeintä on taito kuunnella, valmistautua eri tilanteisiin ja olla esimerkkinä. Keskusteltiin some-foorumista, jossa kummit voisivat jakaa kokemuksia ja mielenkiintoisia ilmiöitä. Kummit antoivat valmennukselle erittäin hyvää palautetta, erityisesti arvostettiin avointa keskustelua ja mahdollisuutta tutustua muiden organisaatioiden kummeihin. Ilmapiiri oli innostunut ja pääosin muutostuenteinen. Kritiikkiä esitettiin uusien toimitilojen neuvottelu huoneiden merkitsemistavoista: niitä on vaikea löytää.</p>
KU TP 11.8.2016	<p>Suunniteltiin ensimmäistä työpäivää ja viikkoa Ruoholahdessa. Ilmapiiri oli epävarma, hämmentynyt ja jännittynyt: muutaman päivän päässä oleva muutto vaikuttaa. Tutustuttiin ICT-ratkaisuihin ja uusiin toimitiloihin (sijoittelu). Käytiin läpi ensimmäisen päivän tehtävät ja logistiikka. Henkilöstö jaettiin neljään ryhmään, joilla porrastetusti sama ohjelma: yhteisten aamukahvien jälkeen kiertokävelyt, johdon ja Ilmarisen tervehdys, lokeroiden arvonta ja muuttolaatikoiden purkaminen. Omana tehtävänä on vetää aamun 1. kiertokävely.</p>
KU SP 15.9.2016	<p>Seurantapalaveri, joka järjestettiin kuukausi muuton jälkeen. Ilmapiiri oli muutostuenteinen, mutta myös muutostuenteista liittyen mobileihin työpisteisiin: miksi ei voisi istua aina samalla paikalla? Korostettiin sitä, että paikkaa vaihtamalla tutustuu uusiin kollegoihin. Paikkoja ei saa varata. Jaettiin kokemuksia ja välitettiin palautetta tilojen toimivuudesta, toimintaohjeiden noudattamisesta ja kehittämisestä sekä muuttopäivästä. Palaute koski kalusteita, toimintaohjeiden noudattamista ja tilojen viimeistelyä. Palautetta oli kerätty fläppitauluilta ja suullisesti. Palautteessa toivottiin yhteystietoja tiloja koskevissa ongelmatilanteissa, joten TF-intranettiin lisättiin kysymyksiä ja vastauksia osio sekä julkaistiin sähköpostiosoitteet yhteydenottoja varten. Palautteen kerääminen jatkuu. Tutustumisen ja vuorovaikutuksen toivotaan alkavan.</p>
KU SP 28.11.2016	<p>Uusiin toimitiloihin ollaan erittäin tyytyväisiä. Ne, joilla on samankaltaiset työnkuvat, ovat alkaneet tutustua yli organisaatio rajo-</p>

	<p>jen. Osa taas ei ole tutustunut muihin toimijoihin ollenkaan. Ihmiset hakeutuvat istumaan samoihin työpisteisiin tai vaihtavat korkeintaan paikkaa samassa lohkossa tai kerroksessa. Osa kummeistakin vastustaa paikanvaihtoa. Järjestetään vaihda paikkaa -viikko? Nostettiin esille muuton jälkeisiä positiivisia asioita sekä kehittämis kohteita. Positiivista on hyvä ilmapiiri ja pöhinä, työ-kaverit, tutustuminen uusiin ihmisiin, vuoro-vaikutus, valoisat ja avarat tilat (suomalainen design, yllättävän hyvä työrauha). Toimitiloissa ja kalusteasettelussa on kuitenkin vielä keskeneräisyyttä, ihmiset istuvat samoilla paikoilla ja tiedonkulussa on parannettavaa. Päätettiin lähettää muistutus Pelin henki -toimintaohjeista ja niiden noudattamisesta sekä palautekanavan sähköpostiosoitte.</p>
Haastattelu/Havaintotilanne	Muut muutosinterventiot
PÄ1 16.5.2016	En saanut lupaa osallistua esimiesten muutosvalmennukseen edes havainnoijana.
PÄ2 4.8.2016	Suunnittelu interventiosta riippuen työryhmissä, joissa TF-HR/viestintä ja asiantuntijoita tapauskohtaisesti. AS3 toteutti muutosvalmennuksen Asiantuntijat tuottivat sisältöä ja testasivat verkko-koulutuksen.
JO2 15.9.2016	Interventiot aikataulutti ryhmä, johon kuuluivat TF-HR ja TF-viestintä. Ryhmä kokountui kerran viikossa, seurasi Pulsen tuloksia ja otti ne huomioon interventioissa ja viestinnässä. Pääpaino muutosprosesseissa, toimintaohjeissa, TF-tunneissa ja TF-intrassa (Nykyisin WPM-ryhmä)
PÄ3 19.1.2017	Keskusteltiin esimiesten muutosvalmennuksesta ja siinä käytetystä työkirjasta. Valmennuksessa korostui henkilökohtainen yhteys, vaikuttava keskustelu ja viestintä. Pari- ja ryhmäharjoituksia tehtiin tapauskertomusten pohjalta. Samalla tutustuttiin muiden organisaatioiden esimiehiin. Valmennuskokonaisuus oli ehjä eikä siinä ollut mitään turhaa. Haastateltava koki oppineensa uutta, ja koki valmennuksen hyödylliseksi. Muutkin olivat saadun vaikutelman mukaan olleet tyytyväisiä (Huom. Intranetissä julkaistun uuti-

	<p>sen mukaan palaute oli hyvä). Valmennus noudatti samaa linjaa kummien muutosvalmennuksen kanssa, mutta suoritettiin useammassa jaksossa. Keskusteltiin myös siitä, miten ihmiset ovat sopeutuneet uusiin toimintoihin ja toimintatapoihin. Monet kokevat menettäneensä työyhteisön.</p>
<p>KU SP 9.5.2016</p>	<p>Viesti kentältä: ulkopuolisuuden tunne, kun toiminta ja tiedottaminen on keskittynyt muuton ympärille. Mobiilin työpisteen hyödyt tuotava esille: vaihda paikkaa -viikko 2017</p>
<p>TF TT 31.5.2016</p>	<p>Pelin henki -toimintaohjeiden läpikäynti 3h. Samanaikainen, erillinen tilaisuus kolmessa-organisaatiossa. Olin läsnä Finnverassa, jossa tilaisuus videoitiin ja lähetettiin suorana maakuntiin. Paikalla johto, IT, hallinto ja HR vastaamassa muuttoon liittyviin käytännön järjestelyihin ja muuttuviin toimintatapoihin. Kummit esiteltiin, kaksi kummiä esitteli Pelin henki -toimintaohjeet ja perusteli ne. Esitettiin paljon muuttoon liittyviä käytännön kysymyksiä. Myös uudet etätyökäytännöt kiinnostivat.</p>
<p>Muita havaintoja muutosinterventioista</p>	<p>Tunnetko naapurisi -viikko syyskuu 2016: idea hyvä, mutta ei toimi, koska ihmiset istuvat aina samoilla paikoilla. Positiivista: matalan kynnyksen interventio ja helppo toteuttaa.</p> <p>TF-tunnit: positiivista interaktiivisuus, webcast-lähetykset ja kenen tahansa järjestettävissä. Osallistuminen voisi olla ainakin osaan pakollista. TF-tunti muutoksesta oli liian lyhyt: jos haluttiin vähentää muutosvastarintaa, olisi pitänyt järjestää pidempi valmennus. TF-tunti tavoitteista oli liian teoreettinen, kaivataan enemmän konkretiaa ja tavoitteiden merkitystä oman työn kannalta. Osallistujamääriä vaikea arvioida, koska webcastit voi katsoa missä ja milloin tahansa.</p> <p>Verkkokoulutukset: hyvä idea, mutta oppimisen käynnistämiseksi digitaalinen koulutus ei paras mahdollinen vaihtoehto: henkilökohtainen vuorovaikutus puuttuu, samoin oppimisympäristöstä tehtävät havainnot ja hiljaisen tiedon välittyminen. Sisältö oli liian haastava. Oppimistarpeet pitää kartoittaa ja tehdä koulutussuunnitelma sen pohjalta. Di-</p>

	<p>gitaalista koulutusta voi hyödyntää myöhemmässä vaiheessa.</p> <p>Tiedotustilaisuudet: toimintatapoja käsittelevän tiedotustilaisuuden olisi voinut järjestää yhteisesti eikä organisaatioittain. Tiedotustilaisuuksissa on aina enemmän osallistujia kuin muissa interventioissa. Tätä ominaisuutta kannattaisi hyödyntää enemmän. Toinen tilaisuus koski ohjelmatoimintojen yhdistämistä: tuskin miellettiin oppimiseksi.</p>
Haastattelu/havaintotilanne	TF -rakenne ja -ohjaus
AT2 14.4.2016	Materiaali TF -toiminnan motivoimiseksi Etelä-Suomessa. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi tehdään töitä vain tietyissä tiimeissä ja yksiköissä: ero rajapinnoilla työskentelevien ja muiden välillä on suuri, ohjauksen ja koordinoinnin puute on haaste, intoa ja osaamista omassa tehtävässä.
JO1 13.5.2016	Operatiivisessa tiimissä Tekes/ELYt, Finnvera, Finpro, UM, Finnpartner ship ja PRH. Tehtävänä palveluehdotuksia laati vien asiantuntijoiden tukeminen, CRM-pilotointi sekä tietojen vaihdanta asiakkuuksien hoitamisesta ja tarjottavista palveluista. TF on back-office, joka yhteen sovittaa palvelut asiakkaiden puolesta. Toimintatapa on asiakaslähtöinen, joten tarvitaan organisaatorajat ylittäviä asiakkuus prosesseja: haasteellista, kun prosessien suunnitelu ja toteuttaminen on vaikeaa organisaatio tasollakin.
PA 6.4.2016	Uudenmaan TF-operatiivinen tiimi aloittamassa vasta toimintaa. 15 TF-koordinaattoria=1/ELY-keskus. Strateginen ohjaus: TEM. Rakennetta ja ohjausta vaikea hahmottaa
KU SP 9.5.2016	Vain osa asiakas rajapinnoilla työskentelevistä on mukana verkoston toiminnassa. Muut kokevat, että asia ei koske heitä.
Haastattelu/havaintotilanne	Palveluehdotusten toimintamalli
PA 6.4.2016	Hankkeiden toteutumista seurataan yhteisessä CRM:ssä, joka pilottikäytössä. Hankkeiden määrä: Aila/Jukka/Laura. Haasteellista löytää yritykset, joille palveluehdotus voitaisiin tehdä (yritysten kannattavuus otettava hu-

	mioon)
Haastattelu/havaintotilanne	TF Pulse -kanava
JO2 15.9.2016	Tuloksia seurataan ja raportoidaan ylimmälle johdolle. Muutosinterventioissa otetaan huomioon mittaustulokset.
CE 14.10.2016	TF Pulse on konsepti, joka mahdollistaa valittujen asioiden systemaattisen tarkastelun. Sitä sovelletaan poikkitieteellisesti, ja se on kehitetty yhdessä kv-tutkimuslaitosten kanssa. Pulsen käyttämä näe-tunne -dynamiikka on todettu hyväksi muutosjohtamisessa. Sattunnaistekijät kuten huonosti nukuttu yö tai huono palaveri eivät vääristä vastauksia, kun vastaajan miettiminen ankkuroidaan edelliseen vastaukseen. Pulse auttaa ymmärtämään trendiä, ja vastaamiseen vaikuttaa se, mitä vastaaja teki ja tunsu juuri ennen vastaamista. Pulsessa on räätälöitävät patteristokysymykset, jotka on laadittu muutosjohtamisen Best Practices -pohjalta. Pääkäyttäjänä TF-HR: pääkäyttäjäoikeuksien puuttuminen ei haittaa, jos saan siirron HR-ryhmään (ei toteutunut: raakadata saatiin Celkee Oy:ltä ja tarvitsemani raportit yhdeltä pääkäyttäjistä). Kysyin, voisiko viimeisessä mittauksessa joulukuun 2016 lopussa kysyä suoraan verkosto-sitoutumisesta. Sain myöntävän vastauksen Celkeen puolesta, mutta ei toteutunut: viimeinen mittaus olikin marraskuun eikä joulukuun lopussa.

Liite 3: Verkkoavoriihen kysymykset

Tervetuloa rakentamaan täysin uudenlaista työyhteisöä!

Team Finland -yhteistyö tiivistyy kun Finnvera, Finpro, Tekes ja Teollisuussijoitus muuttavat yhteisiin tiloihin. Nyt on ajankohtaista miettiä, kuinka toimien olemme yhdessä enemmän ja pystymme työmme kautta tekemään Suomelle hyvää.

Tässä avoriihessä teemana on hyvän yhteistyön ja toimivien pelisääntöjen valmistaminen niin, että olemme suomalaisten yritysten ja organisaatioiden asiakaslähtöinen aito kumppani.

Kaikki ajatukset ja ideat, pienet ja suuret, villit ja konkreettiset ovat tervetulleita ja auttavat meitä löytämään parhaat mahdolliset toimintatavat.

Varaa 15 minuuttia aikaa ja kerro omat ajatukseti yhteistyöstä ja tarvittavista pelisäännöistä. Samalla näet muiden osallistujien ajatuksia ja pääset ottamaan kantaa niiden tärkeyteen. Osallistuminen verkkoavoriiheeseen tapahtuu nimettömänä ja aikaa on 22.3. työpäivän loppuun asti.

Mielipiteesi on tärkeä!

Yhteistyöterveisin

Pauli Heikkilä, Finnvera

Markus Suomi, Finpro

Pekka Soini, Tekes

Martin Backman, Teollisuussijoitus



Aloita

Taustaksi

Kaikki vastaavat nimettöminä. Taustatiedot auttavat meitä analysoimaan vastauksia paremmin.

Taustaorganisaatiosi

< Valitse >

< Valitse >

Finnvera

Finpro

Tekes

Teollisuussijoitus

Valitse alla olevista kuvista se, joka mielestäsi parhaiten kuvaa Team Finlandin tulevaa tapaa toimia.

Voit valita vapaasti miettiä asiaa keskinäisen yhteistyön vai asiakkaan hyväksi tehtävän työn näkökulmasta.



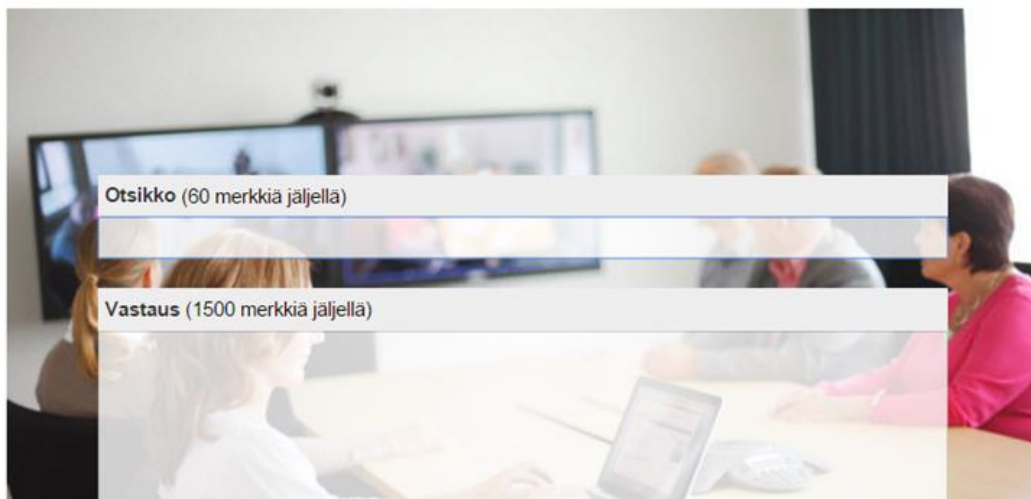
Kerro vielä lyhyesti, miten tämä mielestäsi kuvaa Team Finlandin tulevaa toimintaa.

Jatka

Ohjeet vastaamiseen:

- Kirjoita otsikkokenttään yksi asia kerrallaan.
- Avaa asian sisältöä laajemmin kenttään otsikkokentän alapuolella.
- Klikkaa **Tallenna vastaus** ja kirjoita halutessasi uusi asia avautuvaan tyhjaan kenttään.
- Voit tallentaa useamman vastauksen.
- Kun olet valmis ja haluat siirtyä eteenpäin, klikkaa **Jatka**.

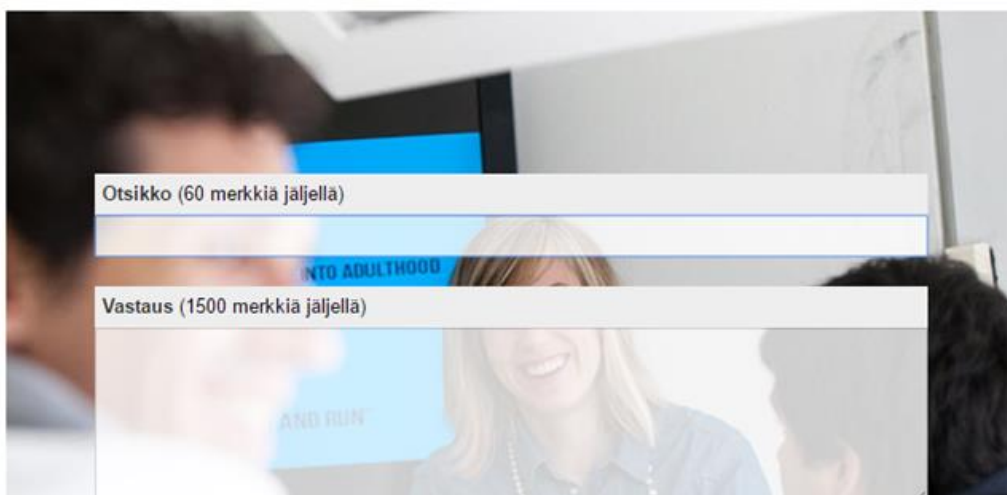
Miten varmistamme hyvän ja toimivan yhteistyön arjessa?



Finnveran, Finpron, Tekesin ja Teollisuussijoituksen arvojen yhteiset teemat ovat

- Asiakaskokemus
- Vaikuttavuus
- Yhteistyö

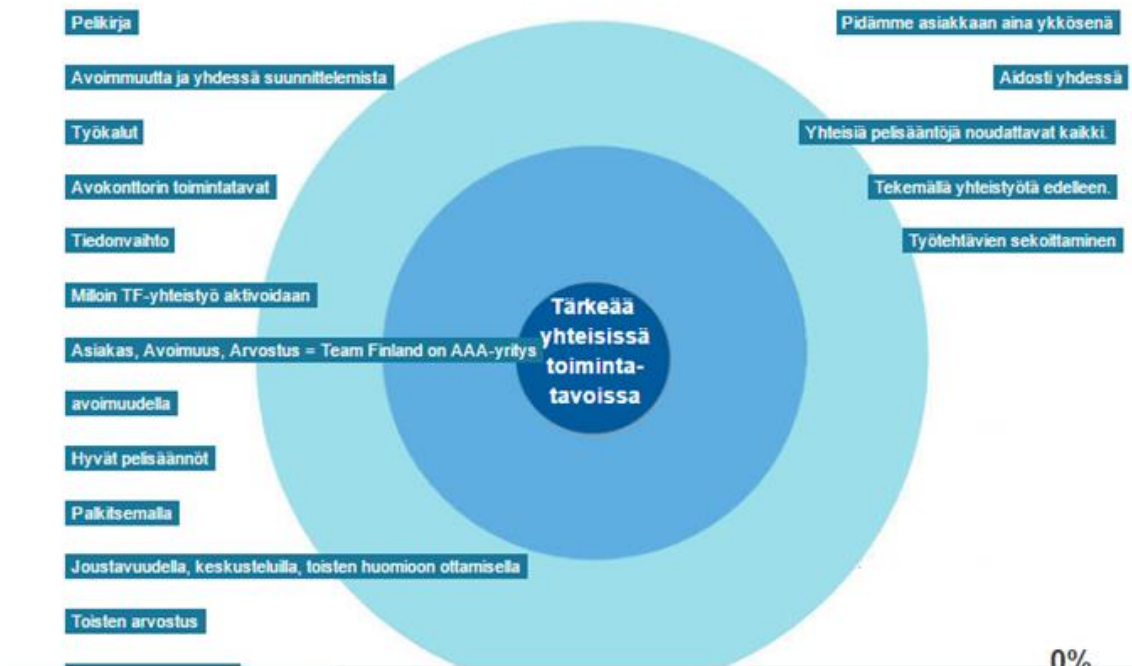
Minkälaisia pelisääntöjä tarvitsemme työyhteisössämme? Vastaa mahdollisimman konkreettisesti.



Nyt pääset lukemaan ja arvioimaan satunnaista otosta muiden osallistujien tuottamia ideoita. Näet niitä taululla tekstilaatikoissa. Ideat ovat alkuperäisessä kirjoitusasussaan - juuri sellaisina kuin niiden kirjoittaja on ne kirjoittanut.

Ohjeet:

- Tekstilaatikoita liikutellaan hiirellä vetämällä.
- Siirrä mielestäsi tärkeimmät ideat lähelle taulun keskustaa ja muut taulun reunalle tai sen ulkopuolelle.
- Voit siirtää palkkeja useita kertoja. Yritä käyttää koko alue.
- Kun olet mielestäsi arvioinut riittävän monta ehdotusta, paina Jatka.



Kolme tärkeimmiksi arvioimaasi asiaa

Valitsit alla olevat kolme asiaa tärkeimmiksi yhteisten toimintatapojemme kannalta.

Kerro vielä tarkemmin, miten nämä asiat tulisi huomioida tai toteuttaa käytännössä.

Arvioimasi asiat

Jatka

Lopuksi

Mitä tulisi VÄLTÄÄ haettaessa parhaita mahdollisia toimintatapoja?
Mikä voisi estää onnistuneen yhteistyön?

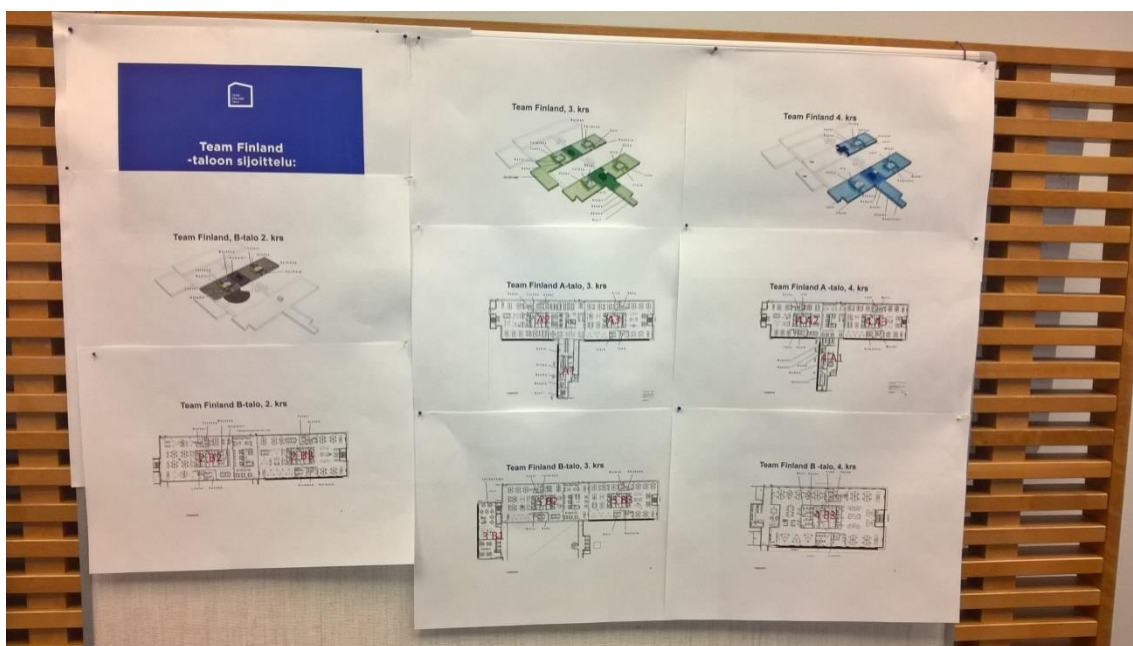
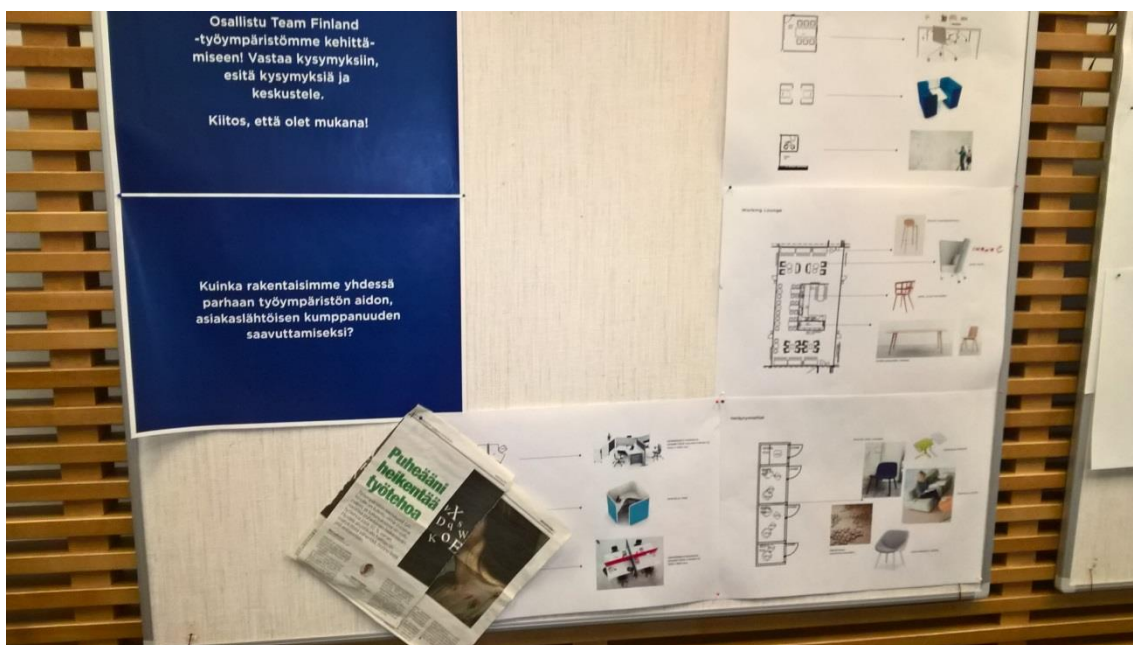
Onko muita ehdotuksia tai terveisiä? Sana on nyt vapaa.

Lopetus

Liite 4: Team Finland Pulse -kanavan kysymykset ja kollektiiviset vastaukset

Pulse Start	Question	Order number	Uuid	Question set	Include in c	Grouping 1	Answer Coun	Average	STD DEV	MIN Value	MAX Value	
2016-11-28	Customers first	2		Common			1	64	75,86	21,43	100	
2016-11-28	Customers first	2		Common			2	65	70,62	23,97	100	
2016-11-28	Customers first	2		Common			3	85	69,82	21,72	100	
2016-11-28	Customers first	2		Common			4	12	73,08	18,97	100	
2016-11-28	Team Finland's objectives	3		Common			1	64	66,05	24	100	
2016-11-28	Team Finland's objectives	3		Common			2	65	58,8	28,45	100	
2016-11-28	Team Finland's objectives	3		Common			3	85	60,12	24,7	100	
2016-11-28	Team Finland's objectives	3		Common			4	12	65,33	31,14	100	
2016-11-28	Learning	4		Common			1	64	64,67	25,56	100	
2016-11-28	Learning	4		Common			2	65	55,17	27,64	100	
2016-11-28	Learning	4		Common			3	85	57,65	24,71	100	
2016-11-28	Learning	4		Common			4	12	58,17	25,48	92	
2016-11-28	Team Finland co-operation	5		Common			1	64	72,83	24,88	100	
2016-11-28	Team Finland co-operation	5		Common			2	65	56,49	31,46	100	
2016-11-28	Team Finland co-operation	5		Common			3	85	63,16	28,03	100	
2016-11-28	Team Finland co-operation	5		Common			4	12	73,92	26	100	
2016-11-28	Trust	6		Common			1	64	76,17	18,71	100	
2016-11-28	Trust	6		Common			2	65	75,88	22,41	100	
2016-11-28	Trust	6		Common			3	85	76,88	21,06	100	
2016-11-28	Trust	6		Common			4	12	80	14,99	42	100
2016-10-10	Customers first	2		Common			1	78	72,31	20,07	100	
2016-10-10	Customers first	2		Common			2	51	65,06	23,68	100	
2016-10-10	Customers first	2		Common			4	14	71,57	25,46	98	
2016-10-10	Customers first	2		Common			3	109	65,98	22,24	100	
2016-10-10	Team Finland's objectives	3		Common			1	77	62,01	23,09	100	
2016-10-10	Team Finland's objectives	3		Common			2	51	58,71	26,7	100	
2016-10-10	Team Finland's objectives	3		Common			4	14	71,07	22,44	100	
2016-10-10	Team Finland's objectives	3		Common			3	109	59,52	24,22	100	
2016-10-10	Learning	4		Common			1	77	67,19	22,8	100	
2016-10-10	Learning	4		Common			2	52	46,25	28,37	100	
2016-10-10	Learning	4		Common			4	14	57,14	27,99	92	
2016-10-10	Learning	4		Common			3	109	56,9	26,1	100	
2016-10-10	Team Finland co-operation	5		Common			1	77	70,23	24,79	100	
2016-10-10	Team Finland co-operation	5		Common			2	51	46,31	32,58	100	
2016-10-10	Team Finland co-operation	5		Common			4	14	63,14	35,58	100	
2016-10-10	Team Finland co-operation	5		Common			3	109	62,23	28,65	100	
2016-10-10	Trust	6		Common			1	77	77,32	16,77	100	
2016-10-10	Trust	6		Common			2	51	71,12	21,4	100	
2016-10-10	Trust	6		Common			4	14	81,14	16,4	100	
2016-10-10	Trust	6		Common			3	109	77,2	20,58	100	
2016-08-22	Customers first	2		Common			1	64	71,2	20,23	100	
2016-08-22	Customers first	2		Common			2	103	66,77	24,66	100	
2016-08-22	Customers first	2		Common			3	162	66,64	24,51	100	
2016-08-22	Customers first	2		Common			4	20	76,8	19,74	100	
2016-08-22	Team Finland's objectives	3		Common			1	64	63,08	27,77	100	
2016-08-22	Team Finland's objectives	3		Common			2	103	58,13	28,37	100	
2016-08-22	Team Finland's objectives	3		Common			3	162	57,77	26,2	100	
2016-08-22	Team Finland's objectives	3		Common			4	20	74,45	24,99	100	
2016-08-22	Learning	4		Common			1	63	64,16	24,01	100	
2016-08-22	Learning	4		Common			2	103	49,49	30,17	100	
2016-08-22	Learning	4		Common			3	163	50,87	25,9	100	
2016-08-22	Learning	4		Common			4	21	60,05	26,68	95	
2016-08-22	Team Finland co-operation	5		Common			1	63	73,06	23,05	100	
2016-08-22	Team Finland co-operation	5		Common			2	104	54,4	32,18	100	
2016-08-22	Team Finland co-operation	5		Common			3	162	58,02	29,25	100	
2016-08-22	Team Finland co-operation	5		Common			4	20	71,05	27,4	100	
2016-08-22	Trust	6		Common			1	63	79,44	17,62	100	
2016-08-22	Trust	6		Common			2	104	77,81	18,48	100	
2016-08-22	Trust	6		Common			3	162	76,45	19,41	100	
2016-08-22	Trust	6		Common			4	20	83,35	19,56	100	
2016-05-06	Customers first	2		Common			1	65	65,32	24,4	100	
2016-05-06	Customers first	2		Common			2	121	67,88	23,74	100	
2016-05-06	Customers first	2		Common			3	135	69,19	22,5	100	
2016-05-06	Customers first	2		Common			4	24	76,71	28,21	100	
2016-05-06	Team Finland's objectives	3		Common			1	64	63,08	28,77	100	
2016-05-06	Team Finland's objectives	3		Common			2	121	56,96	27,73	100	
2016-05-06	Team Finland's objectives	3		Common			3	135	57,49	26,45	100	
2016-05-06	Team Finland's objectives	3		Common			4	24	76,58	24,24	100	
2016-05-06	Learning	4		Common			1	65	60,29	25,04	100	
2016-05-06	Learning	4		Common			2	120	49,15	28,66	100	
2016-05-06	Learning	4		Common			3	135	53,32	27,41	100	
2016-05-06	Learning	4		Common			4	24	65,42	29,29	100	
2016-05-06	Team Finland co-operation	5		Common			1	64	66,75	26,7	100	
2016-05-06	Team Finland co-operation	5		Common			2	120	55,26	30,64	100	
2016-05-06	Team Finland co-operation	5		Common			3	137	60,58	27,19	100	
2016-05-06	Team Finland co-operation	5		Common			4	24	77,96	27,58	100	

Liite 5: Osallistava seinä Finnverassa heinäkuussa 2016



Liite 6: Kutsu tutustumiskäynnille uusissa toimitiloissa



Tutustutaan yhdessä Team Finland -taloon keskiviikkona 28.10.2015 ja pohditaan uusien toimitilojen muotoiluratkaisuja.

Kierroksia on kaksi. Klo 9-11 ja klo 13-15.
Ilmoittaudu pian! Paikkoja on rajoitettu määrä.
<https://www.webropol.fi/surveys.com/S/2B303C4825066342.nar>

Ota mukaan henkilökorttisi, kiitos.

Pian avautuvat myös Team Finland Workplace News -blogi ja Instagram-tili, joihin voit osallistua keskusteluun, kommentoida tilasuunnittelua ja jakaa kokemuksiasi.
Nähdään Lepakossa!

TEAM FINLAND LEPAKKO TOUR 2015

ILMARINEN

Liite 7: Esimerkki vaiheen 1 Pelin Henki -toimintaohjeista



vaihe 1

PELIN HENKI TEAM FINLAND -TALOSSA

**Nimeämättömät
työpisteet,
verkostomainen
toiminta**

**Kehitämme työtä
yhdessä**

- Tehdään yhdessä ja avoimesti viihtyisiä ja toimivia työympäristö! Jos huomaat ongelmia, tai keksit toimivampia ratkaisuja, voit kertoa kehitysehdotuksesi TF-talokummeille. Ideasi hyödynnetään, kun mietimme tilojen käytön seuraavaa vaihetta.

Liite 8: Team Finland -talokummien tärkeimmät tehtävät, työkalut ja tuki

TF- kummien tärkeimmät tehtävät muutoksessa & tarvittava tuki

- Mieliptidevaikuttaja
- Tsemppaus
- Opastaminen/neuvominen
- Ensimmäinen kontaktipiste -> välittäminen
- Anturi
- Kuuntele, ymmärrä
- "Talo-osaaja"; mistä löytyy mitään, talokartta, yhteinen kieli)
- Vaikuttaminen lähipiirissä
- Oma persoona - > erilaiset esimerkit
- Rajojen rikkominen
- Haastaminen – parhaiden käytäntöjen löytäminen ja hyödyntäminen
- Yhteishengen luonti

Roolissa onnistuakseen kummi tarvitsee:

- Ohjeistusta taloon liittyvistä asioista (laitteet, kokoustilat ect.)
- "kartta" tiloista
- Kummien "naamakuvat" & yhteystiedot kotisivuille
- Kummien keskinäinen yhteydenpito ja sparraus (WhatsApp-ryhmä)

AS3

Liite 9: Esimerkki Team Finland -talokummien muutosvalmennuksen harjoitustehtävistä



Harjoitus

- Pareittain (2 x 10 min) & palaute 5 min/keskustelu
- Valitse oma tilanteesi valmiista kuvauksista
- Yhteenvedo yhdessä

AS3