

TAMPEREEN YLIOPISTO

**MAAKUNNALLISEN AIKUISKOULUTUKSEN SUUNNITTELU- JA
KEHITTÄMISVERKOSTON MUODOSTUMINEN PÄIJÄT-HÄMEESSÄ**

Kasvatustieteiden tiedekunta
Ammattikasvatuksen tutkimus- ja
koulutuskeskus
Pro gradu –tutkielma
Jari Hautamäki
2009

Tampereen yliopisto

Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus

HAUTAMÄKI, JARI: Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostuminen Päijät-Hämeessä

Pro gradu –tutkielma, 99 s., 2 liitesivua

Ammattikasvatus

Helmikuu 2009

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa kuvataan Päijät-Hämeen maakunnan keskeisten aikuiskoulutuksen järjestäjien sekä alueellisten sidosryhmien keskinäisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumista. Verkoston päämääräksi asetettiin alueellisen aikuiskoulutuksen asiakaslähtöisyyden parantaminen, koulutuksen järjestämisen kehittäminen sekä aikuiskoulutuksen alueellisen aseman parantaminen ja merkityksen lisääminen. Tämän tutkimuksen tehtävänä on tuoda esiin keskeiset verkoston muodostumiseen vaikuttaneet tekijät ja muodostumista ohjanneet prosessit.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään verkoston muodostumista tutkimus- ja kehittämisverkostoissa sekä yritysverkostoissa tehtyjen tutkimusten valossa. Verkoston muodostumisen käsitteistöä tarkastellaan alueellisuuden, verkostotyyppien ja verkostosuhteiden, asiantuntijuuden ja oppimisen, kumppanuuden sekä sosiaalisen pääoman näkökulmista.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa tutkija osallistui aktiivisesti tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrki ratkaisemaan verkoston muodostumiseen liittyviä käytännön ongelmia yhdessä verkostotyöhön osallistuvien henkilöiden ja kehittämistyöryhmien kanssa. Tutkimuksen aineistonkeruu perustui hermeneutiikkaan ja siinä käytettiin havainnointia, haastatteluita, toiminnan aikana syntyneitä dokumentteja sekä alueellisia strategioita. Tutkimuksen aikana kerätylle aineistolle tehtiin sisältöanalyysi, minkä apuvälineenä käytettiin käsittekarttoja.

Tutkimuksessa löydettiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen käynnistymiseen. Monet tekijät liittyivät

alueellisiin erityisyyksiin ja olosuhteisiin tai verkoston toimijoiden odotuksiin saavutettavasta hyödystä. Tutkimuksessa löydettiin useita erityyppisiä verkoston toimintaa ohjaavia prosesseja, joista oli tunnistettavissa verkoston keskeistä tekemistä toteuttavat ydinprosessit, verkoston arvoja vahvistavat ja viestivät arvoprosessit sekä verkoston arviointia ja tiedon luomista toteuttavat tukiprosessit. Tutkimuksen keskeisin johtopäätös oli, että verkoston muodostuminen on yhteisöllinen oppimisprosessi, missä keskinäisen luottamuksen kasvulla ja dialogilla on suuri merkitys.

Asiasanat: Verkostoituminen, aikuiskoulutus, yhteisöllinen oppiminen, alueellinen yhteistyö

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusympäristö	1
1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusongelmat.....	3
1.3 Tutkimuksen rajaaminen.....	4
1.4 Tutkimuksen rakenne ja aikataulu.....	5
2 SUUNNITTELU- JA KEHITTÄMISVERKOSTON MUODOSTUMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA.....	6
2.1 Suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen prosessimalli	6
2.2 Verkostotutkimuksen käsitteistö.....	9
2.3 Verkostojen rakentumista määrittävät tekijät	18
2.3.1 Verkoston muodostumisen alkuehdot.....	18
2.3.2 Verkoston yhteistoiminnan edellytyksien luominen ja partnereiden hankinta.....	19
2.3.3 Verkoston jatkuvuuden mahdollistaminen	20
2.3.4 Verkoston rakenteellinen muotoutuminen	21
2.3.5 Verkoston sitoutumisen kasvattaminen	22
2.3.6 Verkoston oppiminen.....	22
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
3.1 Toimintatutkimus kehittämisen välineenä	24
3.2 Demokraattinen dialogi ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen aineiston käsittelyssä.....	26
3.3 Aineiston kerääminen.....	27
3.4 Aineiston analysointi.....	29
3.5 Aineiston sisäinen ja ulkoinen luotettavuus.....	32
4 AIKUISKOULUTUKSEN SUUNNITTELU- JA KEHITTÄMISVERKOSTON MUODOSTUMINEN	35
4.1 Verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikuttavat tekijät.....	35
4.1.1 Alueellinen tahto elinikäisen oppimisen kehittymiseen.....	37
4.1.2 Alueen työ- ja elinkeinoelämän tavoitteet	38
4.1.3 Aluekehitystyön rakenteellinen kehittyminen	39
4.1.4 Alueellisten ja asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen.....	41

4.1.5 Alueen yhteistyörakenteiden kehittyminen	42
4.1.6 Verkostoja palveleva alueellinen innovaatiopolitiikka	43
4.1.7 Toimijoiden odottama hyöty verkostoitumisesta	44
4.1.8 Verkoston toiminnan konkreettisesti käynnistävät toiminnot	47
4.2 Verkoston muodostumista ohjaavat prosessit.....	48
4.2.1 Verkoston johtaminen ja hallinta.....	49
4.2.2 Verkoston strategian luominen.....	54
4.2.3 Verkoston osaamisen kehittyminen	59
4.2.4 Verkoston yhteiseen työhön sitoutuminen.....	62
4.2.5 Yhteisöllisyyden tukeminen	64
4.2.6 Oppiminen ja uudistuminen.....	66
4.2.7 Asiakaslähtöinen toiminta.....	70
4.2.8 Luottamuksen kasvu.....	71
4.2.9 Verkoston arvioinnin ja tietämyksen hallinta.....	74
5 DISKUSSIO.....	78
5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus	78
5.2 Tuloksien tarkastelu	79
5.3 Johtopäätökset.....	83
LÄHTEET	93
LIITTEET.....	100
Liite 1. Haastattelulomake.....	100

KUVIOT

KUVIO 1. Maakunnallinen aikuiskoulutuksen kehittämisverkosto

KUVIO 2. Verkoston muodostumisen alustava malli (tutkimusasetelma) 2006 syksyllä

KUVIO 3. Tutkimus- ja kehittämisverkoston muodostuminen voimistuvan prosessin mukaisesti
(Doz ym. 2000b)

KUVIO 4. Verkoston elinkaarimalli (Valkokari ym. 2006)

KUVIO 5. Liiketoimintaa uudistavan verkoston rakentamisprosessin vaihemalli (Möller ym. 2004)

- KUVIO 6. Verkostoyhteistyön syvyys (Uzzi 1997)
- KUVIO 7. Teoreettiset näkökulmat verkostojen tarkasteluun (Vesalainen 2004)
- KUVIO 8. Kumppanuuden rakenne (Vesalainen 2002)
- KUVIO 9. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006)
- KUVIO 10. Sisältöanalyysin vaiheet (Syrjäläinen 1994)
- KUVIO 11. Verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikuttavat tekijät käsitekarttana
- KUVIO 12. Verkoston muodostumiseen vaikuttavat prosessit käsitekarttana
- KUVIO 13. Verkostoyhteistyön organisoitumisen malli (Valkokari 2006)
- KUVIO 14. Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2002)
- KUVIO 15. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004a)
- KUVIO 16. Moniammatillista verkostoa ja jaettua asiantuntijuutta tukevat prosessisimuloinnin osatekijät (Haho 2002)
- KUVIO 17. Luottamuksen yhdistelmät ja toiminnan tyypit (Ruuskanen 2003)
- KUVIO 18. TQM –laatujohtamisen peruseriaatteet (Vaso 1998)
- KUVIO 19. Tietointensiivisyys ja prosessien kompleksisuus (Apilo ym. 2008)
- KUVIO 20. Tietämyksen hallinnan jatkuva kehä (Choo 2002)
- KUVIO 21. Tiedon kulun ulottuvuudet (Töyrälä ym. 2001)
- KUVIO 22. Alueellisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen vaiheet ja prosessit
- KUVIO 23. Kumppanuuden rakenne mukailen Vesalaista (2002)
- KUVIO 24. Uudistuvan ja kehittyvän verkoston toimintamalli (Valkokari 2008)
- KUVIO 25. Organisatorisen oppimissyklin elementit (Dixon 1994)
- KUVIO 26. Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon SECI -mallilla (Nonaka ja Takeuchi 1995)
- KUVIO 27. Transformationaalinen oppiminen (Argyris 1999; Beairisto ja Ruohotie 2003).

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Erilaisia kumppanuksia (Stähle ym. 2000)

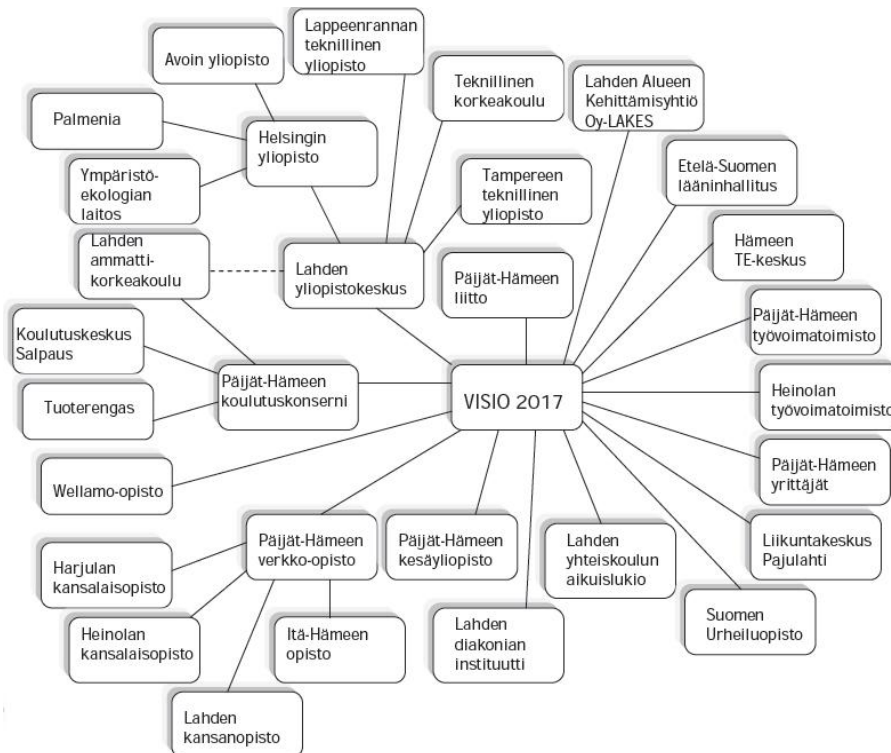
TAULUKKO 2. Sisältöanalyysien aineistot tutkimusongelmittain

TAULUKKO 3. Yritysten välisen yhteistyön hyötyjä (Arhio 2007) mukailen Vesalaista (2002)

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusympäristö

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata maakunnallisen aikuiskoulutuksen yhteistyöverkoston muodostumista. Tutkimuksen kohteena oli Päijät-Hämeessä toimiva Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkosto, jossa yli sata koulutuksen ammattilaista teki noin puolentoista vuoden ajan yhdessä strategista ja toiminnallista aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämistyötä.



KUVIO 1. Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkosto

Verkosto muodostui Etelä-Suomen lääninhallituksen rahoittamassa ESR-projektissa, joka alkoi 1.9.2006. Verkoston päämääräksi asetettiin alueellisen aikuiskoulutuksen asiakaslähtöisyyden parantaminen, koulutuksen järjestämisen kehittäminen sekä aikuiskoulutuksen alueellisen aseman

parantaminen ja merkityksen lisääminen. Verkoston toimijoina olivat maakunnan keskeiset aikuiskoulutuksen toteuttajat sekä aikuiskoulutuksen järjestämistä tukevat sidosryhmät. Verkosto laati yhteisen maakunnallisen aikuiskoulutusstrategian, rakensi useita aikuiskoulutuksen kehittämisaihioita ja alueellisia suunnitelmia sekä toteutti erilaisia tapahtumia ja seminaareja. Verkoston muodostumista rahoittanut ESR-projekti loppui 31.1.2008 ja verkoston kehittämistoiminnan ensimmäinen vaihe päättyi 30.4.2008. Seuraava kehitysvaihe alkoi syksyllä 2008, jolloin verkosto käynnisti alueen aikuiskoulutuksen ohjauksen ja neuvonnan henkilöstön verkostoitumisprojektin.

Verkoston muodostumista tuettiin toimintatutkimuksella vuoden 2006 syyskuusta lukien. Verkoston toimintaa koordinoiva projektitiimi käytti toimintatutkimusta verkoston kehittämistyön suuntaamiseen ja näkyväksi tekemiseen. Tutkija toimi verkoston toiminnasta vastaavana projektipäällikkönä ja keräsi sekä dokumentoi tietoa, jota käytettiin verkoston muodostumisvaiheen yhteisenä tietoperustana. Tutkija toimi verkoston muodostumisessa ja sitä tukeneessa toimintatutkimuksessa keskeisessä asemassa. Tutkija hallinnoi verkostoa, kokosi verkostoon toimijoita ja henkilöitä, osallistui strategiseen suunnitteluun, ohjasi verkoston toiminnan suunnittelua ja kehittämistyötä sekä osallistui toiminnan arvioimiseen. Aikaisemmin tutkija on toiminut noin kymmenen vuotta ammatillisen toisen asteen nuoriso- ja aikuiskoulutuksen johtotehtävissä kuntayhtymän johtajana ja rehtorina ja sitä ennen mm. tietotekniikan lehtorina Seinäjoen ammattioppilaitoksessa ja didaktiikan opettajana Hämeen ammattikorkeakoulun Ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Tutkijan tukena toimi projektitiimi, jonka puheenjohtajana toimi Päijät-Hämeen koulutus konsernin kehitysjohtaja, kasvatustieteen tohtori Juha Vaso, joka on väitellyt aikuiskoulutuksen laadusta 1998 ja edustaa vahvaa aikuiskoulutuksen järjestämisen ja kehittämisen sekä tutkimuksen ja strategisten menetelmien osaamista. Kolmas projektitiimin jäsen, Päijät-Hämeen koulutus konsernin sisäinen tarkastaja, kauppatieteiden maisteri Jaana Ilomäki, edusti tiimissä koulutuksen järjestämisen ja aikuiskoulutuksen kansainvälisen kehittämisen sekä sisäisen valvonnan ja arviointikäytäntöjen hallinnan osaamista.

Tutkimus on ajankohtainen ja tarkoituksenmukainen, sillä alueellisia oppilaitosten ja sidosryhmien muodostamia kehittämisverkostoja on tutkittu vasta vähän. Yritysverkostoja on sen sijaan tutkittu jo 1970-luvulta saakka ja elinkeinoelämässä verkostomainen toimintatapa on hyvin yleinen.

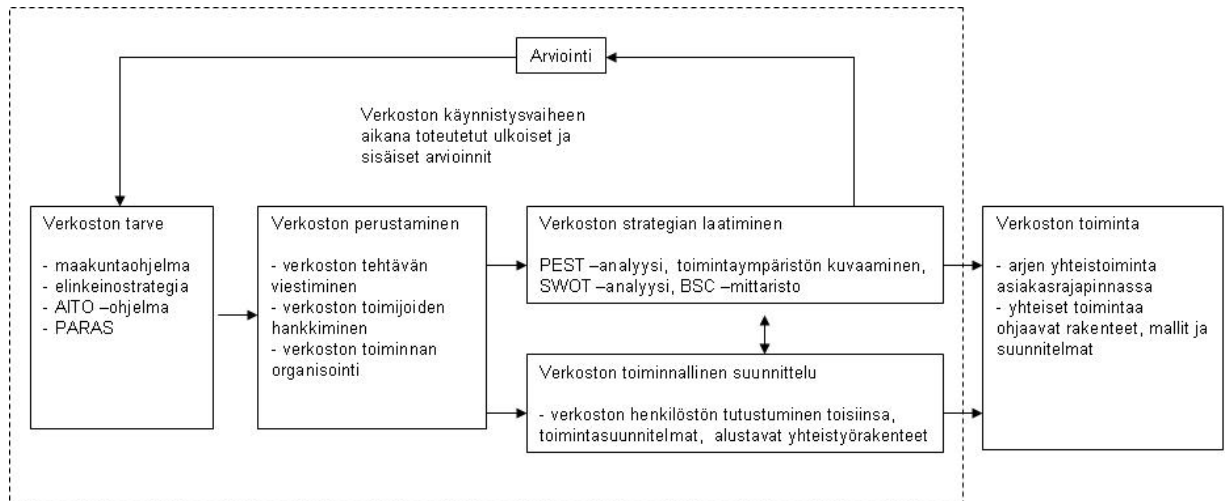
Koulutuksen ja työelämän yhteistyö on viimeisten vuosien aikana laajentunut moninkertaisesti, minkä vuoksi verkostomainen työtapa on leviämässä myös koulutusjärjestelmään. Linnamaan (2004) mukaan aluekehittämisessä on korostunut 1990-luvulta lähtien kilpailukyvyyn kehittäminen, verkostomainen toiminta ja usko erilaisiin strategioihin ja ohjelmiin. Uudet painotukset ovat merkinneet muutoksia kehittäjien ajattelu- ja toimintatavoissa. On havaittu, että ilman verkostomaista yhteistoimintaa aikaansaannokset jäävät helposti vähäisiksi. Siitä huolimatta verkostojen toimivuuden kehittämiseen ei ole vielä juurikaan kiinnitetty huomiota (Linnamaa 2004). Dozin ym. (2000b) mukaan verkoston muodostumisen alkuehtojen ja myöhempien vaiheiden välillä on siteitä. Tutkijan omien kokemusten mukaan verkoston muodostumiseen liittyy monia alkuehtomaisia taustatekijöitä, jotka vaikuttavat tavalla tai toisella verkoston koko elinkaaren ajan. Monetkaan näistä edellytyksistä eivät ole näkyviä, joten niiden esille saamiseksi toimintaa on tutkittava.

1.2 Tutkimusasetelma ja tutkimusongelmat

Verkoston muodostumisprosessin aikana luodaan edellytyksiä verkoston tulevaisuuden toiminnalle. Valkokarin (2006) mukaan jokaisella organisaatiolla on oma kehityshistoriansa. Se on ympäristönsä poliittisten, taloudellisten ja sosiaalisten muutosvoimien muovaama. Siksi verkoston kehitysdynamiikkaa tarkasteltaessa on huomioitava myös sen toimintaympäristön muutokset, jotta voidaan paremmin ymmärtää verkoston nykyiset toimintamallit ja –prosessit (Valkokari 2006, 25). Tulevaisuudessa on kyettävä luomaan yhä tehokkaampia ja tuloksellisempia verkostoja. Tämän tutkimuksen tehtävänä on tuoda esiin keskeisiä alueellisen kehittämisverkoston muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja sitä ohjaavia prosesseja. Tällöin tutkimuksen keskeiseksi pääongelmaksi hahmottuu: miten alueellinen suunnittelu- ja kehittämisverkosto muodostuu? Tavoitteena on tutkia pääongelmaa kohdistamalla tutkimusta seuraaviin osaongelmiin:

1. Millaiset tekijät vaikuttavat alueellisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen käynnistymiseen?
2. Millaiset prosessit ohjaavat alueellisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumista?

Alustavasti verkoston muodostumista mallinnettiin syksyllä 2006, kun projektitiimi aloitti ESR-projektin toteuttamisen ja suunnitteli tutkimuksen kohteena olevan verkoston muodostamista. Kyseinen mallinnus ohjasi alkuvaiheessa verkoston toimintaa ja sitä voidaan pitää tämän tutkimuksen tutkimusasetelmana.



KUVIO 2. Verkoston muodostumisen alustava mallinnus (tutkimusasetelma) 2006 syksyllä

Tutkimusasetelmassa verkoston muodostuminen jaettiin vaiheisiin, joita olivat verkoston tarpeen määrittely (toimintaympäristö), verkoston perustaminen, verkoston strategian luominen, toiminnallinen suunnittelu sekä verkoston muodostumisen arviointi. Lisäksi oletettiin, että toimintaa tulee peilata kansalliseen aikuiskoulutuksen ja aluerakenteiden muutokseen ja kehitykseen. Tämän vuoksi muodostumisprosessiin liitettiin vahva sisäinen ja ulkoinen arviointiprosessi. Verkoston muodostumista päätettiin lähestyä pragmaattisesti visionäärisellä sekä analyyttisellä ja reflektioivalla otteella.

1.3 Tutkimuksen rajaaminen

Tutkimus rajautui maantieteellisesti Päijät-Hämeen maakuntaan. Lisäksi tutkimus rajautui aikuiskoulutukseen. Kyseinen rajaus on merkittävä sen vuoksi, että verkoston toimijoiden toiminnassa aikuiskoulutuksen toteuttaminen oli vain yksi tehtävä monista. Verkoston jäsenorganisaatiot toimivat useissa muissakin koulutuksen yhteistyöverkostoissa. Tutkimuksen

tiedonhankinta rajattiin ajallisesti 1.9.2006 ja 30.4.2008 väliseen aikaan. Tutkimus rajautui tutkimusasetelman mukaisesti verkoston toiminnan organisoinnista ja tunnetuksi tekemisestä, strategiatyöstä, toiminnallisesta suunnittelusta, alustavien yhteistyörakenteiden luomisesta sekä sisäisestä ja ulkoisesta arvioinnista saatuihin kokemuksiin.

1.4 Tutkimuksen rakenne ja aikataulu

Johdanto-luvussa selvitetään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä luodaan kuva siitä ympäristöstä, jossa tutkimus suoritettiin. Lisäksi luvussa esitetään tutkimuksen tutkimusongelmat ja tutkimusasetelma sekä tutkimuksen rakenne ja aikataulu. Suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostuminen tutkimuksen kohteena –luvussa selvitetään, millaisia aikaisempia tutkimuksia tutkija on huomionnut ja määritellään alueellisen tutkimus- ja kehittämisverkoston muodostumiseen liittyviä käsitteitä ja luonnetta. Lisäksi luvussa otetaan esiin verkostojen rakentumista määrittäviä tekijöitä. Tutkimuksen toteuttaminen -luvussa kerrotaan, millaista tutkimusotetta ja tutkimusmenetelmiä tutkija käytti sekä esitellään yleisesti tutkimuksen aineiston hankinnan strategia ja perustellaan tehdyt metodologiset valinnat. Lisäksi luvussa arvioidaan aineiston sisäistä ja ulkoista luotettavuutta. Aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostuminen –luvussa esitellään tutkimustulokset ja niitä tukevat perustelut. Luvussa Diskussio tutkija vetää yhteen tutkimuksen tulokset ja arvioi tutkimuksen merkittävyyttä ja käyttöarvoa sekä keskeisimpien teorioiden ja tulosten välistä yhteyttä.

Tutkimuksen toteutusaikataulu

Toimintatutkimuksen aineiston kerääminen	1.9.2006 - 30.4.2008
Aineiston analysointi	touko-kesäkuu 2008
Alustavien tutkimustulosten analysointi ja raportointi	kesä-heinäkuu 2008
Projektitiimin jäsenten avoimet haastattelut	elokuu 2008
Kehittämistyöryhmien jäsenten avoimet haastattelut	syyskuu 2008
Tutkimuksen lopullisen raportin kirjoittaminen ja viimeistely	marras-joulukuu 2008
Tutkimusraportin tarkastus ja luovuttaminen	tammikuu 2009

2 SUUNNITTELU- JA KEHITTÄMISVERKOSTON MUODOSTUMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA

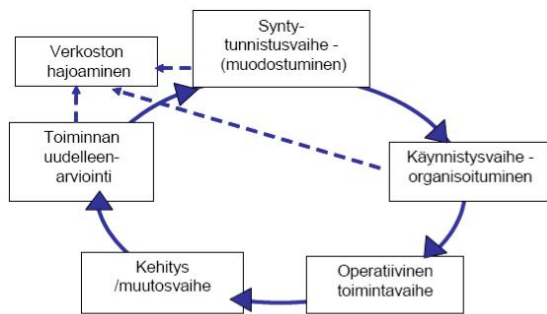
2.1 Suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen prosessimalli

Doz ym. (2000b) ovat todenneet, että tutkimus- ja kehittämisverkostojen muodostumiseen vaikuttavat toimintaympäristössä tapahtuvien muutoksien johdosta syntyvä 1) toimijoiden keskinäisen riippuvuuden kasvu, 2) potentiaalisten toimijoiden yhteisten intressien lisääntyminen tai 3) verkoston muodostukseen voimakkaasti vaikuttavan toimijan eli verkottajan vaikutus. Muodostumiseen vaikuttavat tekijät omaavat alkuehtomaisia ominaisuuksia, joten niiden olemassaolo tai puuttuminen vaikuttaa verkoston muodostumiseen. Doz ym. ovat havainneet tutkimuksessaan, että alkuehtojen ja verkoston muodostumisen vaiheiden välillä on siteitä. Voimistuvan prosessin mukaisesti verkoston muodostuminen käynnistyy toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista, mitkä johtavat verkoston muodostavien toimijoiden keskinäiseen riippuvuuteen ja yhteisiin tarpeisiin (Doz ym. 2000b).



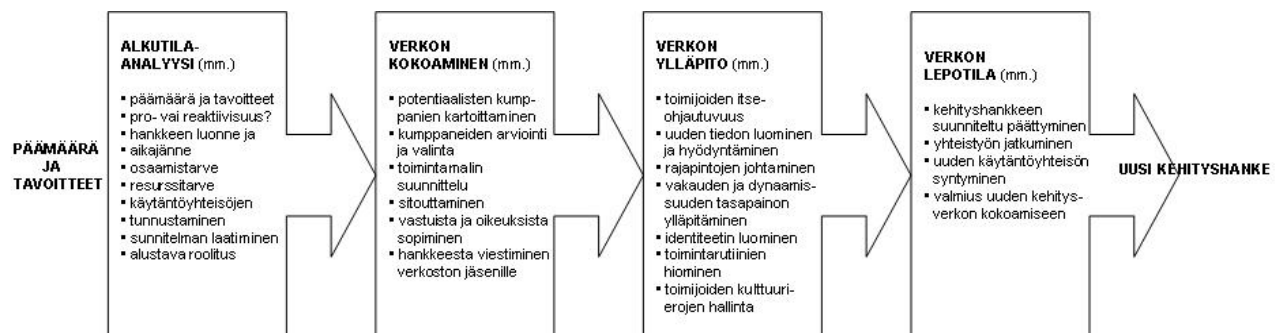
KUVIO 3. Tutkimus- ja kehittämisverkoston muodostuminen voimistuvan prosessin mukaisesti (Doz ym. 2000b)

Valkokari ym. (2006) ovat muodostaneet taloustieteiden evoluutioteorioiden pohjalta verkoston elinkaarimallin, jossa toistuu 1) synty- ja tunnistusvaihe, 2) käynnistys- ja organisoitumisvaihe, 3) operatiivinen toimintavaihe, 4) kehitys-/muutosvaihe ja 5) toiminnan uudelleenarviointivaihe. Sama verkosto voi käydä elinkaaren vaiheet läpi toistuvasti nopeissa tai jopa vuosien sykleissä. Etenemiseen vaikuttavat mm. verkoston toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Elinkaarimalli auttaa kehitystyössä ja verkoston yhteistyön jäsentämisessä sekä helpottaa verkoston muutosten hallinnassa ja johtamisessa. Se voi myös toimia apuna arvioitaessa yhteistyön etenemistä ja tulevaisuuden haasteita (Valkokari ym. 2006, 23).



KUVIO 4. Verkoston elinkaarimalli (Valkokari ym. 2006, 16)

Möller ym. (2004) ovat jakaneet liiketoimintaverkostot niiden arvojärjestelmien ominaisuuksien pohjalta ja saaneet kolme strategista verkostotyyppiä 1) perusliiketoimintaverkostot, 2) liiketoimintaa uudistavat verkostot ja 3) uutta liiketoimintaa kehittävät verkostot. He ovat määritelleet verkostojen ominaisuuksia ja hahmottaneet niiden rakentamisen vaiheistusta. Möller (2002) toteaa tutkimus- ja kehittämisverkostojen olevan yleensä liiketoimintaa uudistavia verkostoja, joiden rakentamisprosessissa on Möllerin ym. (2004, 93) mukaan 1) alkutila-analyysi, 2) verkoston kokoaminen, 3) verkoston ylläpito ja 4) verkoston lepotila, jonka jälkeen alkaa uusi kehitysvaihe.



KUVIO 5. Liiketoimintaa uudistavan verkoston rakentamisprosessin vaihemalli (Möller ym. 2004, 93)

Arhio (2007) on tutkinut, kuinka verkostossa toimivat rakennuspuutuotealan yritykset luovat arvoinnovaatioita ja parantavat laatua. Hän on yhdistänyt tutkimuksessaan laadun, oppimisen ja innovaation. Lisäksi Arhio on tutkinut hyödyn merkitystä verkoston muodostumisessa. Toiviainen (2003) on tutkinut teknologiateollisuuden alihankintaverkostossa tapahtuvaa oppimista. Tutkimuksen tuloksena esiteltiin verkostossa oppimisen malli. Toivola (2005) on väitöskirjassaan tutkinut verkostomaisen toimintatavan ja verkostotalouden vaikutuksia yrittäjyyteen ja yritysten

menestymiseen. Tuloksissaan Toivola totesi, että verkostomaisessa toimintaympäristössä osaaminen ja syvä tietotaito nousevat verkostoyritykselle tärkeäksi menestystekijäksi. Yrityksen kasvu ja toiminnan kehittäminen edellyttävät kumppanuuksia ja verkostojen monipuolista hyödyntämistä. Äyväri (2006) on tutkinut käsityöyrittäjien verkosto-osaamista, jossa keskeisenä monenkeskisten verkostojen ylläpitämisessä nousevat esiin luottavaisuus verkostoihin ylipäättään, visiointikyvykyys, kontaktihakuisuus sekä yhteistyösuhteiden hyödyntämisen kyky. Varsinaisten verkostosuhteiden ylläpitämisessä Äyvärin (2006) mukaan tarvitaan sosiaalisia taitoja, tietämyksen jakamista sekä asiakaslähtöisyyttä. Linnamaa (2004) on tutkinut, miten verkostojen toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan jäsentää ja miten verkostojen toimivuutta alueen kilpailukyvyyn kehittämisessä voidaan edistää. Tutkimus korostaa verkostojen johtamisen tärkeyttä aluekehittämisessä. Linnamaan (2004) mukaan verkostoja on perinteisesti pidetty toimintatapana, jossa ei ole hierarkioita eikä kukaan johda ketään. Toimiakseen verkostot vaativat kuitenkin tietyn tyyppistä johtamista. Verkostojen johtamisessa olennaiseksi nousee verkostomaisen rakenteen johtamiskontekstin erilaisuuden tunnistaminen suhteessa yhden organisaation johtamiseen (Linnamaa 2004).

Tässä tutkimuksessa käytetään tiedonhankinnan jäsentämisessä apuna Dozin ym. (2000b) kehittämää tutkimus- ja kehittämisverkoston voimistuvan prosessin mallia (kuvio 3). Se perustuu tutkimus- ja kehittämisverkostojen muodostumiseen kohdistuneisiin aiempiin tutkimuksiin. Dozin ym. (2000b) mukaan samalla tai samantyyppisellä toimialalla toimivat osapuolet kokevat ympäristön muutoksen yleensä samalla tavalla. Lisäksi Doz ym. (2000b) ovat huomioineet malleissaan oppimisen keskeisenä verkoston kehittymisen vaiheena. Verkoston muodostumisprosessia peilataan myös Valkokarin ym. (2006) ja Möllerin ym. (2004) malleihin ja jäsenyyksiin. Ne perustuvat tutkimuksiin yritysten välisten verkostojen syntyisestä liiketoiminnan näkökulmasta. Niissä muodostumisvaihe näyttäytyy useinkin yhtenä vaiheena pitkässä verkostoitumisprosessissa. Lisäksi heidän mallinuksensa kohdistuvat enemmänkin voimakkaan verkottajan tai kärkiyrityksen olemassaoloon ja tätä kautta verkostojen rooliin liiketaloutta edistävänä toimintamallina.

2.2 Verkostotutkimuksen käsitteistö

Kuntaliiton (2008) mukaan alueiden kehittämisen kannalta keskeisimpiä ovat osaamisen edistäminen, infrastruktuurin ja liikenteellisen saavutettavuuden parantaminen, yritysten kilpailukyvyyn edistäminen, toimintaympäristön tukeminen sekä työmarkkinoiden toimivuuden varmistaminen. Alueiden kehittämisen periaatteisiin kuuluu aluelähtöisyys, eri hallinnonalojen yhteistyö ja laajasti yhteiskunnan eri organisaatioiden kumppanuus (Kuntaliitto 2008). Myös ammattikorkeakouluja säätelevässä lainsäädännössä todetaan, että osaaminen on yksi keskeisimmistä keinoista vaikuttaa alueen kehitykseen. Koulutuksen, tutkimus- ja kehitystyön sekä muun palvelutoiminnan avulla tuotetaan uutta osaamista, tietoa ja taitoa alueelle. Vaikuttavuus syntyy eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta. Tavoitteellisten ja joustavien yhteistyöverkostojen luominen ja ylläpitäminen ovat edellytyksenä alueen kehitykselle (Ammattikorkeakoululaki 2003).

Linnamaan (2004) mukaan toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että alueiden välinen kilpailu on kiristynyt ja kilpailukyvyyn tietoiset kehittämistoimenpiteet ovat lisääntyneet. Kilpailukyvyyn kehittämisestä on tullut kokonaisvaltaista, useamman tekijän samanaikaista huomioon ottamista vaativaa toimintaa. Alueen kilpailukyvyyn kehittäminen on aiempaa selvemmin usean toimijan yhteistyötä edellyttävää, verkostomaista toimintaa. Linnamaa näkee verkostoitumisen vastavuoroisena, ei-hierarkkisten vuorovaikutussuhteiden merkityksen kasvuna, toimijoiden lisääntyneenä keskinäisriippuvuutena sekä tämän riippuvuuden oivaltamisena ja hyväksymisenä. Hän määrittää verkoston eriasteisesti ja eri tavoin vakiintuneiksi sosiaalisiksi suhteiksi toisistaan riippuvaisten toimijoiden välillä, jotka ovat organisoituneet yhteisen intressin ympärille (Linnamaa 2004). Linnamaa (1998) määrittelee, että alueellinen kehittäjäverkosto koostuu toimijoista, jotka omalla toiminnallaan ja keskinäisellä yhteistyöllään vaikuttavat olennaisesti kaupunkiseudun kehitykseen. Tällaiseen verkostoon voivat kuulua esimerkiksi kunnat, avainyritykset, yrittäjien etujärjestöt, oppi- ja tutkimuslaitokset, rahoituslaitokset, TE-keskukset, kansalaisjärjestöt jne. Kehittäjäverkoston kiinteys ja verkostomaisuus voivat vaihdella suuresti alueittain.

Sotarautan ja Linnamaan (1999) mukaan kaupunkiseutujen verkostojen yhteistoiminnan laadun ja verkostojen toimivuuden näkökulmasta kehittämisessä on vielä pullonkauloja Suomessa.

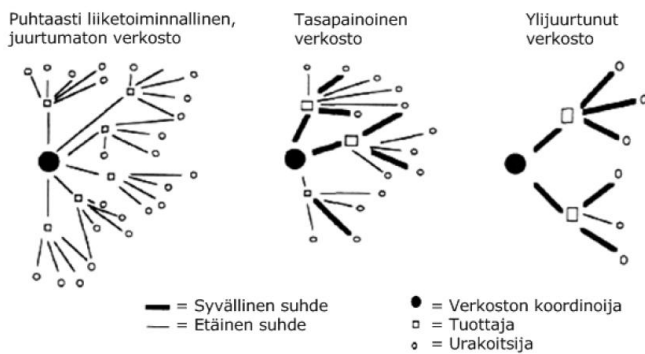
Yhteistyöstä voi tulla itsetarkoituksellista tai avainhenkilöt eivät tule toimeen keskenään. Organisaatiot voivat keskittyä sisäisiin asioihinsa, eivätkä suuntaudu aktiivisesti kumppanuussuhteisiin ja yhteisiin hankkeisiin. Organisaatiot eivät välttämättä jaa aktiivisesti tietoa toisilleen tai kunnioita verkoston pelisääntöjä ja kumppanuussuhteita, mikä luo verkostoon epäluottamusta. Toimijat eivät aina ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita ja strategioita. Lisäksi sitoutumattomuus ja resurssien puute vähentävät verkoston lisäarvoa. Myös oppiminen omista ja muiden kokemuksista voi olla vaikeaa varsinkin, jos yhteiset foorumit ovat vähäisiä tai toimimattomia, vuorovaikutus on vähäistä eikä verkoston työnjako toimi. Hellströmin ym. (1999) mukaan verkostomuotoisen tutkimus- ja kehitystoiminnan onnistuminen riippuu verkoston yksittäisten toimijoiden keskinäisestä yhteistyökyvystä. Tavoitteiden saavuttaminen verkostossa on riippuvainen useista toisiinsa liittyvistä seikoista ja niiden yhteisvaikutuksesta. Verkoston yleinen tavoite saadaan selvitettyä toimijoiden välisellä kanssakäymisellä, jossa toimijoiden tavoitteet, resurssit, keinot ja ongelmat yhdistetään yhteiseksi tavoitteeksi (Hellström ym. 1999).

Möllerin ym. (2004) mukaan verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkkokudos, joka on periaatteessa rajaton (Möller ym. 2004, 10). Verkoston tavoitteena voi olla 1) toiminnallisen tehokkuuden lisääminen, joka tarkoittaa esimerkiksi kustannusten laskemista sekä parempaa tuntumaa loppuasiakkaisiin, 2) toiminnallisen joustavuuden lisääminen, joka pitää sisällään kyvyn vastata nopeammin tarpeisiin, kysynnän mukaisen kapasiteetin kasvattamiseen ja investointien jakamiseen, 3) voimavarojen yhdistäminen markkinoinnissa tai markkina-alueen laajentaminen, 4) liiketoimintaprosessien kehittäminen tai 5) uuden liiketoiminnan luominen (Möller ym. 2004, 24).

Pirnes (2002) määrittelee, että verkostoituminen on yritysten ja organisaatioiden erilaisia yhteistyömalleja, joihin voivat samanaikaisesti osallistua useat eri tahot. Yhteistyön intensiteetti voi vaihdella vapaaehtoisuudesta melko tiukasti määriteltyihin ja noudatettuihin yhteistyösääntöihin. Yksi Pirneksen (2002) esittämistä verkostotyypeistä on projektiryhmä eli liittouma (Vesalainen 1996), joka on eräänlainen strateginen allianssi, jonka tavoitteena on ryhmän yhteisen strategisen kilpailuedun parantaminen markkinoilla. Tämä voi tapahtua esimerkiksi siten, että jokainen toimija tuo oman osaamispanoksensa yhteiseen toimintaan, mikä voi ilmetä suurempana kapasiteettina tai ennen kaikkea erilaisten osaamisten yhdistämisestä saatavana synergiaetuna.

Valkokarin (2006, 49) mukaan nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, korostuu kyvykkyys luoda ja hyödyntää uutta tietoa. Tulevaisuudessa kilpailukykyisimpiä ovat liiketoimintaverkostot, jotka ennakoivat ympäristön muutoksia tehokkaimmin ja joilla on selkeät yhteiset tavoitteet. Muutosten ennakoimista ja verkoston kehittymistä on mahdotonta tarkastella huomioimatta verkoston kontekstia, toimijatasojen määrää ja syvällisen muutoksen haasteita. Jatkovaa parantamista ja uudistumista tukeva yhteistyöverkostojen toiminta haastaa yritysten strategisen johtamisen avoimeen vuorovaikutukseen toimintaympäristön kanssa uusien innovatiivisten liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi (Valkokari, 2006). Sotarauta ja Linnamaa (1999) muistuttavat kuitenkin, että verkoston toimijoilla saattaa olla erilaisia intressejä, jotka voivat johtaa jopa ristiriitoihin laadukkaan yhteistoiminnan sijasta. Verkosto ei näin ollen välttämättä takaa yhteistyön tuloksellisuutta.

Eräs tapa kuvata verkoston rakennetta on sen sisältämien suhteiden syvyyden luokittelu ja erilaiset roolit. Niemelän (2002, 46) mukaan verkosto tarvitsee veturin, johtajaorganisaation, joka toimii solmukohtana asiakkaiden, eli markkinoiden, ja tuotantoverkoston välillä. Veturin ensisijainen tehtävä on asiakaslähtöinen tuotteiden ja palveluiden suunnittelu sekä tuotantoverkoston koordinoiminen. Veturi tunnistaa asiakkaiden tarpeet markkinoilta ja kehittää näiden tietojen pohjalta tuotteita ja palveluita, joita se ohjaa verkoston tuottamaan (Niemelä 2002, 46). Uzzi (1997) on mallintanut verkostosuhteiden syvyyttä. Hän lähtee mallinnuksessaan liikkeelle ns. koordinoijaorganisaatiosta, jolla on erityyppisiä suhteita. Verkosto voi olla suhteiltaan hyvin etäinen, juurtumaton, jolloin suhteet ovat lyhyitä ja hintakilpailuun perustuvia. Verkosto voi olla myös ylijuurttunut, missä lähes kaikki suhteet edustavat syvällistä yhteistyötä, mikä tekee verkostosta sulkeutuneen ja vähentää sen innovaatiopotentiaalia. Tasapainoisessa verkostossa sen sijaan on eritasoisia suhteita siten, että verkosto uusiutuu jäseniensä osaamista hyödyntäen (Uzzi 1997).



KUVIO 6. Verkostoyhteistyön syvyys (Uzzi 1997)

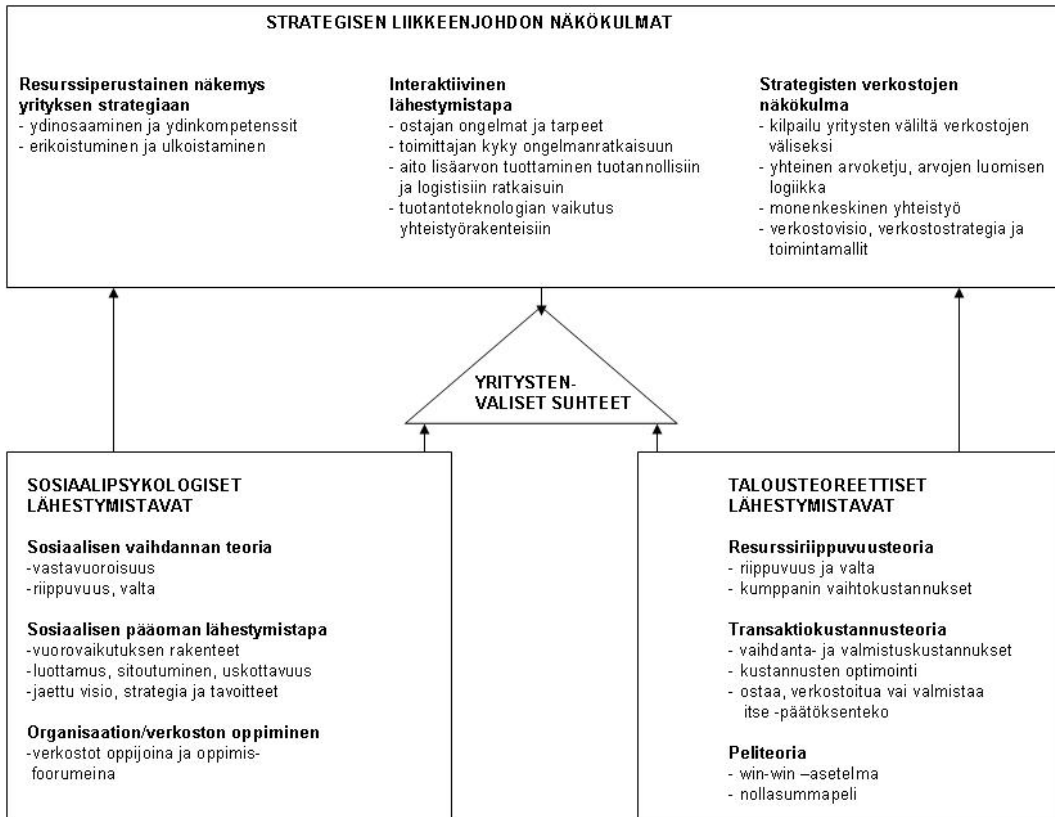
Gulatin (1998) mukaan tutkimus- ja kehittämisverkostot muodostuvat ja toimivat tietyn toimijajoukon ympärillä, jotka havaitsevat yhteisen ongelman tai yhteisiä intressejä. Toimiminen verkostossa edellyttää mukautumista yhteisiin tavoitteisiin kollektiivisessa tutkimustoiminnassa. Toimijoiden on myös kestettävä riippuvuutta toisistaan (Gulati 1998). Möller ym. (2004) luokittelevat tutkimus- ja kehittämisverkostot yhdeksi strategisten verkostojen tyypiksi. Heidän mukaansa tutkimus- ja kehittämisverkostoilla on mahdollisuus saavuttaa radikaaleja muutoksia, jolloin ne voidaan katsoa kuuluvan liiketoimintaa uudistaviin verkostoihin (Möller ym. 2004), jotka ovat usein projektiluonteisia kehityshankkeita, joilla on selkeästi määritelty ja usein myös tiukkaan aikatauluun sidottu toimintakonsepti. Tavoitteena on toteuttaa selvä laadullinen parannus tietyssä perusliiketoiminnassa kuten tuote- tai palvelukonseptissa tai siihen liittyvässä teknologian kehittämisessä tai tuotannon, valmistuksen tai markkinoinnin liiketoimintaprosessien tehostamisessa.

Niemelä (2002) jakaa verkostot vertikaalisiin ja horisontaalisiin yhteistyömuotoihin. Vertikaalinen verkosto yhdistää tuotantoketjun tai tuotantoprosessin eri vaiheissa toimivia organisaatioita. Tyypillisesti kullakin toimijalla on oma erityisalueensa ja tuotteen jalostusarvo kasvaa sen kulkiessa vertikaalisen verkoston läpi. Horisontaalinen verkosto yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita (Niemelä 2002, 18-19). Möllerin ym. (2004, 80) mukaan horisontaalisella järjestäytymisellä tarkoitetaan yhteistyötä kilpailevien tai kilpailevilla toimialoilla olevien toimijoiden välillä sekä yhteistyötä julkisten instituutioiden kanssa. Pirneksen (2002) mielestä horisontaalisessa arvoketjussa osanottajien valinnan kriteerinä on osaaminen, eli mitä todellista lisäarvoa kukin ketjun jäsen pystyy kokonaisuuteen tuottamaan. Paijan (2000) mukaan horisontaalinen verkosto toimii yhteistyössä keskenään kilpailevien yritysten tai tutkimus- ja koululaitoksen välillä tietyssä kohtaa arvoketjua. Yhteistyöllä tavoitellaan samanlaisten

resurssien yhdistämistä, jota kautta saataisiin suurempi volyymi vaikka jossakin kohtaa arvoketjua toimijat olisivatkin kilpailijoita (Paija 2000, 44-45).

Strategiset verkostot muodostuvat Gulatin ym. (2000) määritelmän mukaan organisaatioiden välisistä pitkäaikaisista siteistä, joilla on havaittu olevan strategista merkitystä osapuolille. Strategisella merkityksellä viitataan toimijoiden päätöksenteon tasoon ja toimijoiden tarkoituksellisesti tavoittelemiin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Strateginen verkosto parantaa organisaation mahdollisuuksia päästä käsiksi laajempiin tietovarantoihin, resursseihin ja markkinoihin. Strategiset verkostot avaavat myös mahdollisuuden päästä käsiksi uusiin teknologioihin. Linnamaan (1998) mukaan alueellinen kehittäjäverkosto voidaan tulkita löyhästi organisoituneeksi strategiseksi verkostoksi. Strategisen siitä tekee pyrkimys vaikuttaa alueen pitkän aikavälin kehitykseen. Tällöin olennaista on huomata, että vain osalla kehittäjäverkoston toimijoista on tehtävänä alueen kehittäminen. Osa verkoston toimijoista osallistuu sen toimintaan omien intressiensä kautta samalla vaikuttaen välillisesti alueen kehitykseen. Löyhän kehittäjäverkostosta tekee se, ettei sillä välttämättä ole vakiintunutta organisoitumisen muotoa tai sitä varten luotuja pysyviä foorumeja. Lisäksi kehittäjäverkosto organisoituu erilaisissa kokoonpanoissa, erilaisten hankkeiden yms. ympärille. Kehittäjäverkoston toimijoilla on yleensä erilaisia motiiveja toimia osana verkostoa.

Vesalainen (2004) on karkeasti jakanut yritysten välisiin suhteisiin ja verkostoitumiseen vaikuttavat tekijät sosiaalipsykologisiin, talousteoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin tarkastelutapoihin (kuvio 7). Hän näkee verkostojen strategisen merkityksen osana liikkeenjohdollista näkökulmaa, jota voidaan tarkastella myös resurssiperustaisesta tai interaktiivisesta lähestymistavasta. Vesalaisen (2004) mukaan sosiaalipsykologisesta näkökulmasta keskeisenä tekijänä on ihminen. Verkostoituminen nähdään henkilöiden välisinä suhteina vaikka tarkastelua voidaankin laajentaa ryhmiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Keskeisiä teoreettisia näkökulmia ovat sosiaalisen vaihdannan ja sosiaalisen pääoman teoriat sekä oppivan organisaation tarkastelutapa. Organisaatio- ja talousteoreettisesti verkostoa voidaan tarkastella resurssiriippuvuuden, transaktiokustannusten ja peliteorian näkökulmasta.



KUVIO 7. Teoreettiset näkökulmat verkostojen tarkasteluun (Vesalainen 2004, 30)

Verkostoihin kuuluu yleensä sekä tietyn alan asiantuntijoita että aloittelijoita. Monenlaisista osajista koostuva asiantuntijaryhmä tukee yksittäisten henkilöiden tietojen ja taitojen kehittymistä (Hakkarainen ym. 2000, 146–148). Asiantuntijuuden jakamista vaaditaan erityisesti silloin, kun käsiteltävät haasteet ja ongelmat ovat monimutkaisia eivätkä yksittäiset toimijat voi ratkaista niitä yksin. Jaettua asiantuntijuutta hyödynnetäänkin yleensä vaativissa työelämän tilanteissa, joissa työympäristö muuttuu jatkuvasti, toiminnan tavoitteet ovat haastavia ja olemassa olevat tiedot ja taidot eivät riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Asiantuntijuutta ei voida enää määritellä ainoastaan yksittäisten ihmisten ominaisuutena, vaan se tarkoittaa yhä useammin organisaatioiden ja verkostojen kykyä selvittää uusia ja vaihtelevia ongelmia yhdessä (Launis ym. 1999, 64–66). Verkostoituminen muiden alan asiantuntijoiden kanssa tukee myös yksittäisten henkilöiden ajatteluprosessien ja toiminnan kehittämistä (Hakkarainen ym. 2000, 146). Jaettu asiantuntijuus on ennen kaikkea oppimisprosessi. Oppiminen tapahtuu suurelta osin verkostoissa ja

vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa (Eteläpelto ym. 1999, 11–12). Asiantuntijuus ei siis ole pysyvä ominaisuus, vaan se vaatii jatkuvaa reflektointia ja oppimista erilaisissa tilanteissa (Tynjälä 1999, 161). Engeström (2004a) toteaa, että verkoston toimijat eivät välttämättä ole ongelmattomia ajaessaan omaa etuaan vaan verkosto saattaa olla omalakinen, miltei deterministinen ilmiö, joka pyrkii optimoimaan sisäistä vaihtoaan sekä vakiinnuttamaan ja sulkemaan itsensä eliminoimalla tai neutralisoimalla verkoston eri toimijoiden väliset intressierot.

Ståhlen ym. (2000) mukaan kumppanuus merkitsee yleensä laajamittaista organisaatioiden välistä yhteistyötä, joka koskettaa työntekijöitä kaikilla organisaation tasoilla. Siksi pelkästään johtajien väliset kumppanuussopimukset tai yhteisymmärrys eivät riitä tekemään kumppanuudesta toimivaa ja tuottoisaa. Ratkaisevaa on koko organisaation kyky hoitaa kumppanuuksia: yhteistyökyky ja toimintatapojen tehokkuus, joihin vaikuttavat organisaation rakenteet ja roolit sekä kulttuuri ja arvot (Ståhle ym. 2000, 104). Ståhle ym. (2000) ovat hahmottaneet kumppanuutta operatiivisesta, taktisesta ja strategisesta näkökulmasta.

TAULUKKO 1. Erilaisia kumppanuuksia (Ståhle ym. 2000)

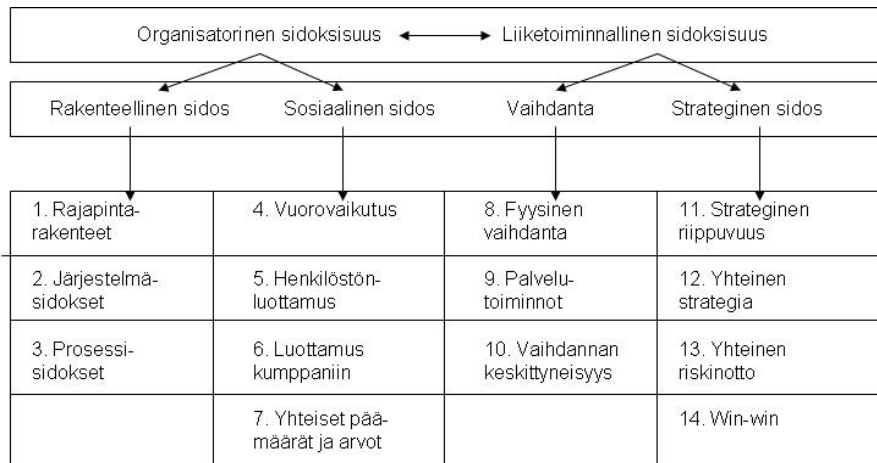
	Operatiivinen kumppanuus	Taktinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
Tavoite	Alentaa kustannuksia sekä keskittyä omaan ydinliiketoimintaan	Yhdistää prosesseja ja oppii tehokkaampia toimintatapoja	Tuottaa merkittävää strategista etua (esim. innovaatiot)
Tietopääoma	Määritelty tuote tai palvelu	Ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuurina	Vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista tai luovuttamista
Lisäarvo	Taloudellinen	Toiminnan tehostaminen ja uuden oppiminen	Mahdollisuus nostaa liiketoiminta uudelle tasolle
Luottamuksen perusta	Sopimus	Dialogi Yhteistyö	Yhteinen aallonpituus -yhteys -innovatiivisuus -luottamus

Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista. Yhteistyön tavoitteena on kustannusten alentaminen ja yhteistyö saattaa kohdistua jonkin tuotteen tai palvelun toteuttamiseksi. Luottamus perustuu sopimukseen ja lisäarvona tavoitellaan taloudellista hyötyä. Taktisessa kumppanuudessa

olennaista on yhdessä oppiminen. Tavoitteena on luoda uusia yhteisiä prosesseja ja tehokkaampia toimintatapoja. Luottamus perustuu vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Strategisessa kumppanuudessa pyritään toimijoiden tietopääoman yhdistämiseen siten, että kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen. Kumppanit ovat keskenään todellisessa riippuvuussuhteessa. Yhteistyöllä kumppanit tavoittelevat uutta osaamista, minkä kehittämiseksi yhteisessä tietopääomassa on paljon mahdollisuuksia. Toiminnan organisointi on verkostomaista ja yhteyksiä on paljon eri tasoilla. Tulokset ovat mahdollisia, jos kumppanit saavuttavat yhteisen käsityksen ja keskinäisen luottamuksen.

Pirnes (2002) toteaa kumppanuudesta, että sille on ominaista integroitu, keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva toiminta. Kumppanuuden menestymisen ehtona on toimivien ja hyvien yhteyksien luominen. Kumppanuuden onnistuminen riippuu saatavasta keskinäisestä hyödystä ja lisäarvosta. Engeström (2004b) määrittelee kumppanuuden organisaatioiden väliseksi pitkäkestoiseksi liittoutumaksi, jonka avulla pyritään hallitsemaan kumppaniorganisaatioille tärkeä strateginen haaste. Haaste voi olla uusi vaativa tuoteryhmä, markkina-alue tai – etenkin julkisella sektorilla – mutkikas yhteiskunnallinen ongelma. Kumppanuus eroaa vaativastakin tuotekehitystyöryhmästä siinä, että yhteistoiminnalla ei ole määräaika, yhteistoiminta ei ole edustuksellista vaan se on tarkoitettu läpäisemään koko organisaatio tai ainakin suurta osaa siitä tai kohteena oleva haaste on niin laaja ja monimuotoinen, että sitä ei ole viisasta erottaa liian jyrkästi kumppaniorganisaatioiden kokonaisstrategiasta.

Vesalaisen (1996) mukaan verkostoituminen ja yhteistyö aloitetaan yleensä löyhemmästä yhteistyömuodosta, minkä jälkeen yhteistyötä voidaan syventää siirtymällä tiiviimpään yhteistyöhön, kohti aitoa kumppanuutta. Verkostosuhteita voidaan kutsua kumppanuuksiksi yleensä vasta, jos side on vahva ja molemminpuolinen. Vesalainen (2004) on kuvannut kumppanuuden rakennetta jakamalla sen organisatoriseen ja liiketoiminnalliseen sidoksisuuteen.



KUVIO 8. Kumppanuuden rakenne (Vesalainen 2004)

Organisatorinen sidoksisuus tarkoittaa yritysten välisiä rakenteellisia linkkejä ja sosiaalista pääomaa. Liiketoiminnallinen sidoksisuus pitää sisällään vaihdannan ja yritysten välisen strategisen integroitumisen. Rakenteellisia linkkejä ovat yritysten väliset rajapintarakenteet, yhteiset järjestelmät ja prosessit. Rajapintarakenteita ovat yritysten välille syntyvät vuorovaikutukselliset toimintamallit organisaation eri tasoilla kuten viikkopalaverit, kouluttautuminen asiakkaan luona, kehittämistiimit ym. Järjestelmä- ja prosessi-integraatiosta esimerkkejä ovat yhdessä kehitetty tietojärjestelmä, tuotannonohjaus ja laatujärjestelmä. Sosiaalisen sidoksen elementtejä ovat vuorovaikutus, luottamus, yhteinen oppiminen ja yhteiset näkemykset. Vuorovaikutus ja sen laatu ovat keskeinen tekijä luottamuksen rakentumisessa. Yhteistyössä yritys oppii verkostossa, mutta myös verkostona opitaan. Tämä edellyttää luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta (Vesalainen 2004; Varamäki ym. 2004). Blomqvistin ym. (2003) mukaan yhteistyökyky on verkostotoiminnan edellytys. Yhteistyö, luottamus ja kommunikaatio liittyvät tiukasti toisiinsa. Tärkeimpiä luottamuksen lähteitä ovat osaaminen, avoin kommunikaatio, toisen kunnioitus ja vastavuoroisuus. Luottamusta rakennetaan jaetulla visiolla, selkeillä tavoitteilla, tehtävän merkityksellisyydellä sekä jatkuvalla ja avoimella vuorovaikutuksella, jossa on selkeät roolit, molemminpuolinen riippuvuus, kyky ja halu improvisoida sekä halu päästä yhteisen kielen avulla yhteiseen ymmärrykseen.

2.3 Verkostojen rakentumista määrittävät tekijät

2.3.1 Verkoston muodostumisen alkuehdot

Dozin ym. (2000b) mukaan ympäristöstä aiheutuva toimijoiden keskinäisen riippuvuuden kasvu voi käynnistää verkoston muodostumisen. Tällä tarkoitetaan toimintaympäristössä tapahtuvaa kehitystä tai muutosta, joka johtaa toimijoiden välisen riippuvuuden kasvuun. Sen on havaittu vaikuttavan positiivisesti yritysten ja organisaatioiden välisen yhteistoiminnan käynnistymiseen (Porter 1990). Dozin ym. (2000b) mukaan verkoston muodostumisen voi käynnistää myös toimijoiden yhteiset intressit tai tarpeet. Olemassa olevat liikesuhteet, samantyyppinen rakenne tai toimiminen samalla alalla edesauttavat samojen tavoitteiden havaitsemista. Aiemmat positiiviset kokemukset yhteistoiminnasta auttavat yhteisten tavoitteiden löytymistä (Doz ym. 2000b). Dozin ym. (2000b) mukaan verkoston muodostumiseen voi myös vaikuttaa jokin voimakas toimija, verkottaja. Verkottajalla tarkoitetaan yksittäistä toimijaa, joka toiminnallaan ja aktiivisella ponnistelullaan vaikuttaa verkoston muodostumiseen. Verkottajien toiminnallinen rooli on havaittu erityisen merkityksellisiksi tapauksissa, joissa toimijoiden väliset riippuvuussuhteet ovat vaikeasti havaittavissa (Doz ym. 2000b). Joissain tapauksissa verkoston muodostumisen käynnistämiseksi tarvitaan lisäksi laukaiseva tekijä, joka tekee näkyväksi hiljaisen tiedon verkoston muodostumisen tarpeesta (Doz ym. 2000b).

Valkokari ym. (2006) ovat esittäneet elinkaarimallissaan synty- ja tunnistusvaiheen, jossa toimijat ovat tunnistaneet verkoston muodostamisen tarpeen ja etsivät sopivia yhteistyökumppaneita. Verkoston muodostuminen voi käynnistyä asiakasvaatimusten muokkaamisen tai verkoston kärkiyrityksen liiketoiminnan tarpeista tai alueellisen kehitysyhtiön toimesta. Möllerin ym. (2004) vaihemallin alkutila-analyysissä määritellään verkoston päämäärät ja tavoitteet sekä hankkeen luonne ja aikajänne. Lisäksi vaiheen aikana selvitetään uuden osaamisen ja resurssien tarpeet.

2.3.2 Verkoston yhteistoiminnan edellytysten luominen ja partnereiden hankinta

Dozin ym. (2000a) mukaan yhteistyöverkoston muodostuminen edellyttää, että jokin taho ottaa vastuun toiminnan aloittamisesta. Verkottajan on oltava potentiaalisten toimijoiden näkökulmasta oikeutettu toimimaan verkoston yhdistäjänä. Lisäksi verkottajan on oltava tasapuolinen ja omattava hyvä maine, jotta potentiaaliset toimijat lähtisivät toimintaan mukaan. Tällaiselta toimijalta ei edellytetä aloitteen tekemistä yhteistoiminnan aloittamiseksi, mutta sen sijaan voimakkaampaa päätöksentekoa hanketta koskevista asioista sekä johtajuuden ja vastuunkannon osoittamista toiminnassaan (Doz ym. 2000a, 176). Dozin ym. (2000b) mukaan yhteistyön edellytysten luomisella tarkoitetaan useiden toimijoiden ponnisteluja kohti yhteisymmärrystä. Potentiaalisten toimijoiden tulee tuntea toistensa tarkoitusperät, toimintatavat, kulttuuri ja strategiset tavoitteet ja luoda menettelytavat, joiden avulla määritellään yhteistyön muoto ja tavoitteet. Yhteistoiminta edellyttää yleensä sopimusta, jossa määritellään yhteistyön sisältö ja vaatimukset. Potentiaalisten partnereiden tulee olla yksimielisiä verkoston muista osapuolista, yhteistyön tavoitteista ja toimintojen suorittamisesta sekä muodosta ja tavasta, jolla yhteistoimintaa harjoitetaan. Partnereiden tulee ymmärtää toistensa arvoja sekä toimintakulttuuria siten, että kaikki voivat hyväksyä toisensa yhteistyössä toimimiseen (Doz ym. 2000b). Dozin ym. (2000b) mukaan toimijoiden hankinta on verkoston muodostumisen kannalta varsin merkityksellinen toiminto. Partnerien hankinnalla tarkoitetaan potentiaalisten toimijoiden hankkimista, valikoimista, ja mahdollisesti hylkäämistä, verkoston toimijoiksi. Toiminto voi olla varsin vapaata, jolloin kaikki yhteistoiminnasta kiinnostuneet voivat liittyä verkostoon. Toiminto voi olla myös yksittäisten toimijoiden rajoittamaa, jolloin jokin vahva toimija muodostuvassa verkostossa määrittää yhteistoimintahankkeeseen hyväksytyt toimijat. (Doz ym. 2000b; Doz ym. 2000a, 177).

Valkokarin (2006, 41) mukaan verkoston hallintaan ja ohjaukseen liittyvä tehtävien jakaminen eri organisaatiotasolle parantaa henkilöstön sitoutumista verkoston kehitystyöhön ja on edellytys verkoston kilpailukyvyille. Selkeä ja systemaattinen verkoston työnjako eri organisaatiotasolle ehkäisee strategisen ja rakenteellisen kontekstin välistä ristivetoa. Valkokari ym. (2006) puhuvat käynnistys- ja organisoitumisvaiheesta, jossa verkostokumppanit on valittu ja yhteistyö voidaan käynnistää. Tässä vaiheessa usein muotoillaan verkoston strategia ja sovitaan toimintaa ohjaavista

yhteisistä pelisäännöistä ja mittareista sekä siitä, miten käytännön operatiivinen toiminta ja verkoston kehitystyö organisoidaan (Valkokari ym. 2006).

Möllerin ym. (2004) liiketoimintaa uudistavassa verkostomallissa on verkoston kokoamisvaihe, jossa kartoitetaan, arvioidaan ja valitaan potentiaalisia kumppaneita sekä laaditaan verkostolle toimintamalli. Lisäksi sovitaan toimijoiden vastuista ja oikeuksista sekä viestitään hankkeesta verkoston jäsenille (Möller ym. 2004). Gulati (1998, 293) korostaa yhteistoiminnan vapaaehtoisuutta yhteenliittymässä, jolla tähdätään kilpailuasetelman parantamiseen tai turvaamiseen (strateginen verkosto). Varsinkin ensimmäisinä verkostoon liittyvät toimijat vaikuttavat myöhemmin liittyvien toimijoiden arvostuksiin. Alkuvaiheessa partnerit valikoituvat keskinäisten riippuvuussuhteiden perusteella. Myöhemmässä vaiheessa voivat verkostoon liittyvät partnerit omata myös strategisen tason merkityksiä (Doz ym. 2000b). Möllerin ym. (2004) mukaan ennen kuin varsinainen kumppanien rekrytointi voidaan käynnistää, verkoston ydinyrityksen tulisi arvioida kunkin potentiaalisen kumppanin osaaminen ja verkottumispotentiaali eli kyky ja halukkuus toimia kehitysverkoston jäsenenä. Käytännössä kaikki arvoverkkoon kuuluvat toimijat ovat potentiaalisia kehitysverkoston jäseniä (Möller ym. 2004).

2.3.3 Verkoston jatkuvuuden mahdollistaminen

Dozin ym. (2000a, 176-178) mukaan aktiivisen toimijoiden yhdistäjän roolin lisäksi verkottaja toimii usein myös toiminnan jatkuvuuden turvaajana. Verkoston muodostumiseen vaikuttavat osapuolten odotukset muodostuvan verkoston tai yhteistyöhankkeen tulevaisuudesta ja erityisesti sen jatkuvuudesta. Jatkuvuuden mahdollistamisella pyritään turvaamaan toimijoiden olettamuksia muodostuvan verkoston tulevaisuudesta. Jatkuvuuden mahdollistamisen kautta pyritään toimijoille luomaan kuvaa yhteistyön hyödyllisyydestä myös tulevaisuudessa. (Doz ym. 2000a). Jatkuvuuden kannalta yksi tärkeimpiä elementtejä, joita verkostoista on löydettävissä, on toimijoiden välinen luottamus. Toimijat ovat sidoksissa toisiinsa joko epäsuorien tai suorien yhteyksien kautta (Doz ym. 2000a; Gulati 1995).

Gulati (1998) määrittelee strategisiksi alliansseiksi vapaaehtoisen vaihdantaa, resurssien jakoa tai yhdessä kehittämistä sisältävät yritysten keskinäiset järjestelyt, jotka voivat koskea niin tuotteita,

teknologiaa kuin palveluitakin. Strategisen allianssin kautta yritykset tavoittelevat huomattavaa parannusta omaan kilpailukykyynsä samalla kuitenkin säilyttäen oman identiteettinsä. Sosiaalisen verkoston merkitys korostuu strategisessa yhteistyössä. Dozin ym. (2000a, 178) mukaan luottamuksen lisäksi toimijoiden odotuksiin yhteistoiminnasta voivat vaikuttaa kokemukset muista toimijoista aiemmissa yhteistoimintahankkeissa, toimijoiden sitoutuneisuus ja mukautumiskyky ja mukautumishalukkuus.

2.3.4 Verkoston rakenteellinen muotoutuminen

Kun verkostoon kuuluvat organisaatiot odottavat kuuluvansa yhteistyöverkoston myös tulevaisuudessa, ne kehittävät muodollisen rakenteen (Doz ym. 2000b). Muodollisen rakenteen avulla määritellään verkoston hallintaan liittyviä yksityiskohtia kuten verkoston koko, sen osapuolet, kenelle teknistä tai taloudellista tietämystä verkostossa jaetaan sekä mahdolliset yhteistoimintaverkoston rajat. Muodollisella rakenteella pyritään estämään verkoston toimijoiden opportunistista käyttäytymistä (Doz ym. 2000b). Dozin ym. (2000b) mukaan yhteistoimintahankkeiden tulee yleensä toimia vähintään tietyn aikaperiodin ajan ennen kuin toimijoiden yhdessä luoma rakenne helpottaa yhteistoimintaa ja luo sille toimintaedellytyksiä. Näiden rakenteiden avulla voidaan määrittää ja luoda osapuolten väliset kommunikaatio- ja oppimisjärjestelmät. Muodollisella rakenteella tarkoitetaan toimijoiden välistä kirjallista tai suullista sopimusta tai se voi ilmetä myös toimijoiden muodostamana päätöksentekuelimenä. Muodollisella rakenteella voidaan myös määrittää kuinka partnereiden välisissä ongelmatilanteissa voidaan menetellä tai kuinka verkostosta irtaudutaan. Lisäksi muodollisella rakenteella määritellään tutkimus- ja kehitysverkoston rajoja sisäisesti teknologioiden vaihtamisen ja ulkoisesti uusien toimijoiden ja verkoston jäsenten suhteen (Doz ym. 2000b).

Möller ym. (2004) ovat nimenneet malliinsa verkoston ylläpitovaiheen, jossa mm. hallitaan toimijoiden kulttuurieroja ja johdetaan rajapintoja. Sen lisäksi pyritään vakauteen ja dynaamisuuden tasapainon ylläpitämiseen. Vaiheeseen liittyy Möllerin ym. mukaan myös toimintarutiinien hiomista ja toimijoiden itseohjautuvuuden kasvua.

2.3.5 Verkoston sitoutumisen kasvattaminen

Dozin ym. (2000a ja 2000b) mukaan verkoston sitoutumisen kasvattaminen edellyttää verkostolta kykyä viestiä yksittäisille toimijoille heidän yhteistoimintansa merkityksestä kokonaisuudelle ja toimijoille yksilöllisesti. Toimijoiden luottamus toisten toimijoiden sitoutumiseen on yhteistoiminnan ehto pitkällä aikavälillä. Verkoston täytyy tukea myös yksittäisten toimijoiden havaintoja toisten ja oman organisaation tehokkuudesta ja merkityksestä yhteistoimintahankkeelle. Onnistunut yhteistyö luo positiivisia vaikutuksia ja odotuksia tulevaisuuteen sekä helpottaa verkoston mahdollisuuksia saavuttaa sen muodostumisvaiheessa asetettuja tavoitteita. Onnistunut yhteistyö luo yleensä tehokkaampia yhteistoimintatapoja ja uusia tavoitteita yhteistoimintaverkostolle. Tämä voi johtaa lisääntyvään sitoutumiseen ja partnereiden välisten suhteiden muutokseen (Doz ym. 2000b; Doz ym. 2000a, 178).

Möllerin ym. (2004) mukaan yhteistyön rakentuminen liiketoimintaa uudistavissa verkostoissa edellyttää luottamuksen rakentumista. Luottamus ja sen nopea aikaansaaminen on uudistamisverkostojen keskeinen tekijä. Varamäen ym. (2004) ja Vesalaisen (2002) mukaan toimijoiden välisen suhteen kehittyneisyyttä kuvaavat toimijoiden väliset rakenteelliset linkit ja sosiaalinen pääoma. Nämä voivat tarkoittaa käytännössä esimerkiksi toimijoiden välille syntyviä vuorovaikutuksellisia toimintamalleja organisaation eri tasoilla, toimijoiden yhteisiä laatu- ja arviointiprosesseja tai esimerkiksi luottamuksen ja yhteisten näkemyksien syntymistä toimijoiden kesken (Varamäki ym. 2004; Vesalainen 2002). Valkokarin ym. (2006) mukaan käynnistysvaihetta seuraa operatiivinen toimintavaihe, jossa verkosto toteuttaa käytännössä perustehtävänsä. Pitkän ajan kuluessa muotoutuneissa kärkiyritysverkostoissa verkoston kehitysprojektit käynnistetään usein tässä vaiheessa. Tällöin verkosto siirtyy kehitys- ja muutosvaiheeseen, missä verkoston toimintaa kehitetään yritysten sisäisesti, yritysten välisesti tai koko verkoston tasolla. Tässä vaiheessa voidaan huomata myös koko verkostoa koskevia kehittämistarpeita, joihin on etsittävä yhteisiä ratkaisuja.

2.3.6 Verkoston oppiminen

Verkoston muodostumisen näkökulmasta verkostossa toimijoiden välinen oppiminen on erittäin merkityksellistä. Jos toimijoiden kyky oppia ja mukautua toisiin osapuoliin on alhainen se voi haitata

verkoston menestymismahdollisuuksia tulevaisuudessa ja johtaa yhteistoiminnan päättymiseen (Doz ym. 2000b). Organisaatioiden väliset suhteet ovat jatkuvassa muutoksessa, joten niiden on kyettävä mukautumaan muuttuneeseen ympäristöön. Osapuolten välisen oppimisen puuttuminen tai kyvyttömyys toimia tilanteen vaatimalla tavalla johtaa yhteistyön uudelleen arvioimiseen. Oppiminen toimijoiden välillä edellyttää pidempiaikaista yhteistoimintaa, joka syntyy muuttuneisiin olosuhteisiin sopeutumisesta useiden yhteistoiminnassa olevien toimijoiden kesken (Doz ym. 2000b).

Varamäen ym. (2004) mukaan vuorovaikutus ja sen laatu ovat keskeinen tekijä luottamuksen rakentumisessa. Yhteistyössä yritys oppii verkostossa, mutta myös verkostona opitaan. Tämä yhdessä ja toisilta oppiminen edellyttää luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. Ruohotien (1996) mukaan osaaminen kilpailuetuna perustuu yrityksen ydinosaamiseen, jossa on kyse organisaation yhteisestä oppimiskyvystä. Tämän yhteisen oppimiskyvyn avulla kyetään yhdistelemään erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita, jotka ovat oleellisia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Ydinosaamiseen ja sen kehittymiseen liittyy kyky kommunikoida ja sitoutua työskentelyyn yli organisaatorajojen, kumulatiivisuus sekä uutta taitotietoa ja oivalluksia innovoiva osaaminen. Tällainen ydinosaaminen on vaikeasti kopioitavissa ja ydinosaamisalueita on yrityksessä yleensä vain muutama. Ydinosaamiset kehittyvät, kun niitä käytetään ja niiden käyttöä laajennetaan. Se on myös yhtäläillä organisaatiossa jo olemassa olevaa kuin osaamisen tavoitteeksi asetettua ylivoimaista osaamista, jonka on tarkoitus luoda yritykselle kilpailuetua (Ruohotie 1996, 21–22).

Möllerin ym. (2004) mukaan verkosto voidaan nähdä oppijana siinä missä perinteinen organisaatiokin, sillä kokeilemalla, arvioimalla ja uutta etsimällä verkosto voi kehittyä paremmaksi toimijaksi. Vahvasti yksilöön ja organisaatioon kohdistuvaa ajattelua on alettu viime aikoina soveltaa myös kumppanuussuhteisiin ja verkostoihin. Verkoston hallinnassa organisaation kehittämisen ja johtamisen yksi tärkeä rooli on oppimisen tukeminen, jossa hallitut kommunikointiprosessit ovat tärkeässä asemassa. Oppimisesta ja kyvykkyyksistä on tullut tietämysjohtamisen kautta osa yrityksen liiketoimintastrategiaa (Möller ym. 2004, 221; Ollus ym. 1998, 79). Valkokarin ym. (2006) verkoston elinkaarimalli päättyy yhteistyösuhteen arviointiin, uudelleen muodostumiseen tai verkoston purkamiseen. Yhteistyösuhteen arviointia voitaisiin pitää myös eräänlaisena verkoston oppimistulosten evaluointina.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Toimintatutkimus kehittämisen välineenä

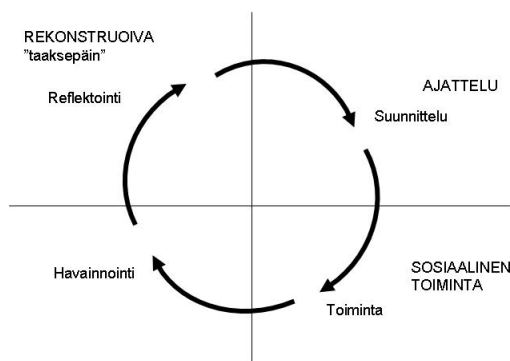
Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, koska tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Lisäksi haluttiin tutkia luonnollisia tilanteita ja saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista (Syrjälä 1994, 12-13).

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Se oli käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Siinä tutkittiin muodostuvan verkoston sosiaalista todellisuutta, missä luotiin uusia sosiaalisia rakenteita ja käytäntöjä aikuiskoulutuksen asiakaslähtöisyyden ja verkoston yhteistyön parantamiseksi sekä uusien edellytyksien luomiseksi toimijoiden laajemmalle osallistumiselle ja reflektiolle (Heikkinen 2006, 27). Toimintatutkimus toteutettiin prosessina, mikä tähtäsi verkoston yhteistyörakenteiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi (Aaltola ja Syrjälä 1999). Toiminnan kehittäminen ymmärrettiin jatkuvaksi prosessiksi, missä uudella tavalla ymmärretylle yhteistyölle syntyi tutkimuksen kautta perusta tekemällä näkymätöntä näkyväksi (Aaltola ja Syrjälä 1999).

Tutkimuksen avulla pyrittiin ratkaisemaan erilaisia verkoston muodostumiseen liittyviä käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä ja ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin. Tutkimustoiminta oli tilanteeseen ja käytännön ongelmiin sidottua ja vaati yhteistyötä, jonka myötä muutokset ja osaamisen kehittyminen mahdollistuivat. Tutkimuksen aikana saavutetun muutoksen rinnalla keskeistä oli kaikkien verkostotyöhön osallistuvien oppiminen (Metsämuuronen 2006). Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli, että tutkimustulokset alueellisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisesta tekevät näkyväksi verkoston keskeisiä lähtökohtia ja toimintaprosesseja, joita voidaan käyttää hyväksi muissa vastaavissa muodostumisprosesseissa. Tutkimus muodostui yhteisölliseksi prosessiksi, jossa tutkija osallistui aktiivisesti tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrki ratkaisemaan ongelmia yhdessä verkostotyöhön osallistuvien henkilöiden, kehittämistyöryhmien ja projektiryhmän kanssa (Kiviniemi 1999). Tutkivan toiminnan

kohteina olivat verkoston toimintatavat, osallistujien omaan toimintaansa kohdistama asioiden ja tapahtumien erittely ja jäsentely sekä itse toimintatilanteet, jotka jäsenyivät verkoston omasta toiminnasta käsin (Aaltola ym. 1999).

Tutkimuksessa lähestyttiin verkoston muodostumista pragmaattisesti. Toimintaa ja tapahtumia refleктоimalla muodostumisprosessia sidottiin ja johdettiin laajempiin ja yleisempiin kysymyksiin. Tutkimuksen prosessi johti uusien ongelmien havaitsemiseen ja tätä kautta uusien toimintatutkimussyklien toteuttamiseen (Kiviniemi 1999, 69). Ajatustyötä ja keskustelua vaativat erityisen paljon varsinkin uuden toimintatavan kehittäminen suunnitteluvaiheessa ja kokeilun arviointi jälkikäteen. Kenttätyössä painottui itse toiminta. Sykleihin kuului sekä konstruoivia, uutta rakentavia ja tulevaisuuteen suuntaavia vaiheita että rekonstruoivia eli havainnoivia ja arvioivia vaiheita (Heikkinen ym. 2006). Sykliin vaiheet vuorottelivat kehämäisesti. Kehittämishanke johti yleensä uuteen kehittelyyn. Useat peräkkäiset syklit muodostivat toimintatutkimuksen spiraalin, jossa toiminta ja ajattelu liittyvät toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä (Heikkinen ym. 2006).



KUVIO 9. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006)

Tutkimuksen aikana oppiminen tapahtui kokemuksellisesti ja yhteistoiminnallisesti olemassa olevaa todellisuutta tutkien. Monet kysymykset tarkentuivat tutkimuksen edetessä (Järvinen ym. 2004). Tutkimuksen painopiste oli tutkijan ja kohteen yhteistyössä, missä tavoitteena oli muutoksen aikaansaaminen. Käytännöllisen ongelmien ratkaisun lisäksi toimintatutkimus lisäsi teoreettista ymmärrystä ongelmien syistä ja seurauksista. Käytännön ongelmien ratkaiseminen edellytti samalla

kertaa tutkijalta kykyä läheiseen työskentelyyn tutkimuksen kohteen kanssa sekä viileän analyttistä tulkintaa ja jatkuvaa tutkimuksen validiteetin arviointia (Heikkinen ym. 2006).

Tämä tutkimus oli myös tapaustutkimus, missä tuli esille sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys sekä niistä tehtävissä olevat monentyyppiset tulkinnat (Cohen ja Manion 1995). Monipuolisia ja monilla tavoin hankittuja tietoja käyttäen tutkittiin verkoston muodostumista ja siinä toimivia ihmisiä (Metsämuuronen 2000 ja 2006). Pyrkimyksenä oli tutkittavan ilmiön ymmärtäminen entistä syvällisemmin (Syrjälä 1994, 11-12). Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli luoda lukijalle edellytyksiä käyttää ja soveltaa tutkimustuloksia alueellisten suunnittelu- ja kehittämisverkostojen muodostumisprosesseihin alueellisista olosuhteista ja erityisyyksistä sekä verkostojen poikkeavista luonteista riippumatta.

3.2 Demokraattinen dialogi ja hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen aineiston käsittelyssä

Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat tiedon kahteen eri tyyppiin: hiljainen tieto ja eksplisiittinen tieto. Eksplisiittistä tietoa voidaan ilmaista numeroina ja sanoina, mutta hiljainen tieto on henkilökohtaista, vaikeaa muotoilla ja vaikeaa kommunikoida. Se pohjautuu henkilön toimintaan ja kokemuksiin, ihanteisiin, arvoihin tai tunteisiin. Hiljaisen tiedon subjektiivinen ja intuitiivinen luonne tekee vaikeaksi prosessoida tai kommunikoida tietoa systemaattisella tai loogisella tavalla. Jotta hiljaista tietoa voi kommunikoida ja jakaa organisaation sisällä, se täytyy pystyä muuttamaan sanoiksi tai numeroiksi.

Tutkimuksen aineistosta suurin osa tuotettiin työryhmätyöskentelyssä, missä käytettiin menetelmänä demokraattista dialogia (Lahtonen 1999). Demokraattinen dialogi perustuu pitkälti kommunikatiivisen toiminnan teoriaan (Habermas 1984), jossa ydinkysymyksenä on otollisen ”tilan” luominen kommunikaatiolle. Heikkisen ym. (2006) mukaan kommunikatiivisessa toimintatutkimuksessa korostetaan vuorovaikutusta ja osallistujien tasavertaista keskustelua muutoksen aikaansaamiseksi. Dialogilla pyrittiin tukemaan työryhmien jäseniä hiljaisen tiedon tuottamisessa. Dialogissa korostettiin keskustelun vastavuoroisuutta ja kaikkien asianosaisten mahdollisuutta ja velvollisuutta osallistua keskusteluun, jossa osanottajat olivat työtehtävistään ja organisaatioasemastaan huolimatta tasavertaisia. Keskustelua käytiin ihmisten omalla kielellä, ei

esimerkiksi annetuilla käsitteillä, joita kaikki eivät ymmärrä. Tarkoituksena oli nostaa esille erilaisia näkökulmia, mutta ei valita parasta tai yrittää muotoilla väkisin kompromissia niistä. (Lahtonen 1999). Tutkija osallistui keskusteluun pyrkien tekemään näkymätöntä tietoa näkyväksi ja tuomalla mukaan yleisiä teoreettisia näkökulmia (Heikkinen ym. 2006). Menetelmän tavoitteena oli myös se, että verkoston toimijat huomaisivat monien kehittämishaasteiden olevan yhteisiä ja että toimijat oppisivat toisiltaan erilaisia ratkaisumalleja. Dialogi tuotti erilaisia teemoja ja ideoita, joiden kehittämistoiminta käynnistettiin verkostossa eri hierarkiatasoilla rinnakkaisina, toisiaan tukevana prosesseina (Lahtonen 1999). Tämä takasi sen, että kaikki organisaation tasot ja toimijaryhmät olivat mukana kehityksen kärjessä eikä niiden tarvinnut odottaa muiden työstämiä kokeilujen tuloksia. Toisaalta erilaiset hankkeet eivät olleet toisistaan erillisiä vaan niitä kyettiin koordinoimaan keskenään dialogin avulla kokemuksia jakamalla (Lahtonen 1999).

3.3 Aineiston kerääminen

Tutkimus oli konstruktivistinen. Todellisuus oli henkilöiden suhteellista todellisuutta, jossa tieto syntyi tutkijan ja tutkittavan kohteen ollessa toisiinsa interaktiivisessa yhteydessä. Löydökset olivat sitä, mitä tutkija tulkitsi tutkittavasta. Metodologia perustui tulkintaan eli hermeneutiikkaan, missä tarkoituksena oli etsiä ja luoda tulkintoja todellisuudesta (Metsämuuronen 2006; Heikkinen ym. 2006). Tässä tutkimuksessa tutkija osallistui erittäin kokonaisvaltaisesti toimintaan, jolloin hän oli enemmän toimijan kuin havainnoijan roolissa. Se oli perusteltua, sillä tutkijan oli tunnettava tutkimuksen kohde niin hyvin, että hän kykeni tarkastelemaan tilanteita kulttuurin omista lähtökohdista käsin (Metsämuuronen 2006).

Tutkimuksen aineistonkeruussa käytettiin useita eri menetelmiä kuten havainnointia, haastatteluita ja toiminnan aikana syntyneiden dokumenttien analysointia. Tutkija sai aineistonsa välityksellä läheisen ja monipuolisen kuvan tutkittavana olevasta verkostosta (Kiviniemi 1999, 75). Havainnointi oli keskeinen tekniikka verkoston muodostumisen ymmärtämisessä (Metsämuuronen 2006). Havainnoidessaan tutkija tarkkaili enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta ja teki havainnoinnin aikana muistiinpanoja tai kenttäraportteja. Tutkijan tekemät päiväkirjamuistiinpanot koostuivat verkoston toimintaan osallistuneiden henkilöiden kommenteista, tutkijan omista ajatuksista ja oivalluksista. Lisäksi tutkija käytti aineistona kehittämistyöryhmien

kokousmuistioita ja erilaisia arviointi- ja tilanneraportteja. Tutkija kirjoitti itse lähes kaikki verkoston kehittämistyöryhmien muistiot. Niiden sisältö oli lähinnä asiasisältöjä, joissa todettiin kehittämistyöryhmien aikaansaamia tuloksia, sovittiin seuraavista toimenpiteistä, tuotiin esille uusia näkökohtia ja yhteyksiä eri tekijöiden välillä. Ne kuvasivat kehittämistyöryhmien sisäisen toiminnan ja ylipäättään verkoston kehittymistä. Laaja-alaisena tietoperustana kehittämistyöryhmien muistiot antoivat tutkijalle mahdollisuuden hahmottaa verkoston muodostumisen kokonaisprosessiin liittyviä vaiheita ja prosessien muotoutumiseen liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen evidenssin parantamiseksi kehittämistyöryhmät hyväksyivät aina yhteisesti muistioiden sisällön ja muistiot olivat avoimesti kaikkien saatavilla. Muistiokäytäntö oli yksi tutkimuksen keskeisimmistä keinoista tehdä dialogissa esille tullutta hiljaista tietoa näkyväksi.

Tutkimuksen aineistona käytettiin myös keskeisiä alueellista kehittämistä ohjaavia strategioita ja asiakirjoja, jotka ohjasivat verkoston muodostumiseen kohdistuneita toimenpiteitä. Ne olivat kirjallisessa muodossa ja laajasti saatavilla Internetistä. Lisäksi verkoston strategiatyötä arvioitiin sisäisesti verkoston toimijoiden johdon taholta ja ulkoisesti verkoston yhteistyöyritysten ja Koulutuksen arviointineuvoston sihteeristön taholta. Arvioinneista kirjoitettiin raportit, joita myös käytettiin tutkimusaineistona. Teoreettinen tausta-ajattelu kasvoi tutkimusprosessin aikana vähitellen, kun kokemusten ja aineiston analysoinnin tuloksena tutkijan oma ymmärrys verkoston muodostumisesta kasvoi.

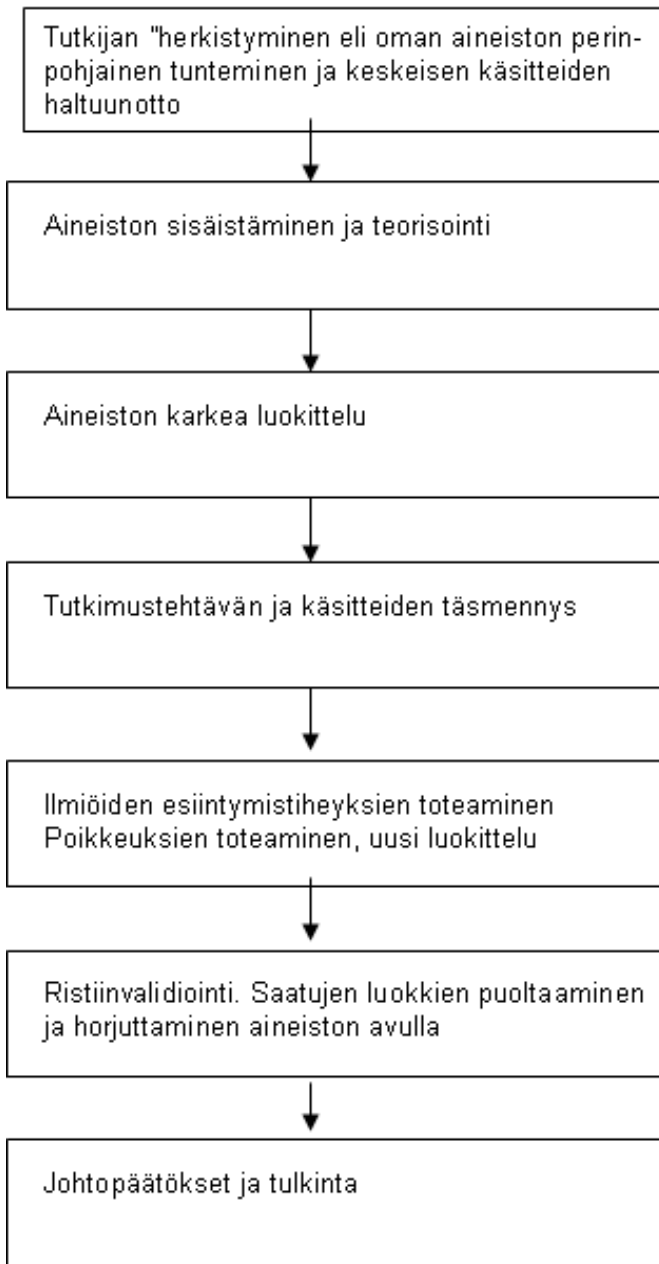
Heinäkuussa 2008 raportoitujen alustavien tutkimustulosten pohjalta tutkija suunnitteli ja toteutti puolistrukturoidut, avoimet asiantuntijahaastattelut. Tavoitteena oli haastattelujen avulla kohottaa tutkimuksen evidenssiä. Tutkija haastatteli verkoston projektitiimin kaksi muuta jäsentä ja kaksi verkoston kehittämistyöryhmien jäsentä. Tavoitteena oli kerätä vielä lisää aineistoa arvioimalla alustavien tutkimustulosten pätevyyttä. Haastattelujen pohjalta syntyneisiin ristiriitaisiin näkemyksiin haettiin aineistosta vielä uusia näkökulmia tai perusteluja (Metsämuuronen 2006). Asiantuntijoiden haastattelut (liite 1) toteutettiin avoimina, keskustelevalle ja pitkäkestoisina tilanteina, mutta niissä käytettiin puolistrukturoidulle haastattelulle ominaista teemoitusta, jolla voitiin selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia, ihanteita ja perusteluja (Hirsjärvi ym. 1985, 2001). Avoimen haastattelun metodi mahdollisti avoimen ja vapautuneen ilmapiirin tutkijan ja haastateltavan välisen dialogin pohjaksi.

3.4 Aineiston analysointi

Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin käyttäen menetelmänä sisältöanalyysia (Syrjäläinen 1994, 90; Metsämuuronen 2006, 124). Sisältöanalyysin tekemisen apuvälineenä käytettiin käsitekarttaa (Syrjäläinen 1995, 90), jonka avulla tutkija kykeni hahmottamaan kokonaisuuden ja selkiinnyttämään eri osien välisiä suhteita ja toisaalta nostamaan esiin oleellisia ja epäoleellisia seikkoja.

Sisältöanalyysi edellytti aineiston perinpohjaista tuntemista ja keskeisten käsitteiden haltuunottoa. Tutkija kirjoitti sisältöanalyysien löydökset numeroituna MS-WORD–tekstinkäsittelyohjelmaan. Tutkija sisäisti ja teorisoi aineiston ja teki sille karkean luokittelun ja alaluokittelun tekstinkäsittelyohjelmassa. Luokat syntyivät tutkijan havaitessa sisältöanalyysien sisällöissä merkityksien samanlaisuutta tai erilaisuutta (Metsämuuronen 2000 ja 2006). Tämän jälkeen tutkimusongelmia ja käsitteitä vielä täsmennettiin, määriteltiin ilmiöiden esiintymistiheyksiä ja etsittiin poikkeuksia ja luokiteltiin aineistoa uudelleen.

Kun luokitus oli tehty, tutkija konvertoi tekstitiedoston sisällön Mind Manager –ohjelmistoon, joka kykeni muodostamaan käsitekarttoja tekstitiedostoista ja jossa oli mahdollista toteuttaa luokkien jatkokäsittely ja mahdolliset luokkien välisten löydösten keskinäiset siirtämiset tai jopa uusien luokkien perustaminen. Tutkimustulokset syntyivät vähitellen sisältöanalyysien luokkien ja niiden välisten yhteyksien analysoinnin tuloksena. Tutkija etsi ristiinvalidioidinnin avulla aineistosta perusteluja, joilla luokkia puollettiin tai horjutettiin. Tätä toteutettiin myös tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen avulla arvioiden alustavien tutkimustulosten pätevyyttä suhteessa neljän muun verkostossa toimineen avainhenkilön tulkintoihin. Tämän jälkeen sisältöanalyysin tulos siirrettiin laajempaan tarkasteluun johtopäätösten ja tulkinnan tekemiseksi.



KUVIO 10. Sisältöanalyysin vaiheet (Syrjäläinen ym. 1995)

Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumiseen liittyviä tutkimusongelmia tutkittiin taulukon 2 aineistojen pohjalta.

TAULUKKO 2. Sisältöanalyysien aineistot tutkimusongelmittain

Aineisto	Tutkimus- ongelma 1	Tutkimus- ongelma 2
EU komissio. 2000. Elinikäisen oppimisen valmisteluasiakirja	X	
Euroopan sosiaalirahasto.2006. Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoitteen ESR –ohjelma	X	
Opetusministeriö. 2002. Parlamentaarisen aikuiskoulutustyöryhmän mietintö (PAT).	X	
Opetusministeriö.2005. Aikuiskoulutuksen alueelliset toimenpideohjelmat	X	
Päijät-Hämeen maakuntaliitto. 2005. Maakuntaohjelma 2005-2030	X	
Lahden alueen kehittämissyhtiö. 2004. Lahden alueen elinkeinostrategia	X	
Lahden tiede- ja yrityspuisto. 2005. Päijät-Hämeen alueen innovaatiotoiminnan strategia	X	
Päijät-Hämeen liitto. Päijät-Hämeen palvelurakennemuutos –projektin väliraportti.	X	
Lahden yliopistokeskus. 2005. Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen aluestrategia 2010	X	
Lahden kaupunkialueen seutuhallinto. 2005. Lahden kaupunkialueen seutustrategia	X	
Hämeen TE-keskus. 2003 Hämeen teknologiastrategia	X	
Immonen ym. 2007. Suunnitelma Hämeen TE –keskuksen työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen hankintatoiminnasta vuosille 2008-2010.	X	
Järvinen ym. 2008. Päijät-Hämeen työvoima- ja koulutustarve 2020	X	
Vepsäläinen ym. 2008. Hämeen aluetalous.	X	
Tutkijan omat havainnot päiväkirjassa	X	X
Ohjausryhmän kokousmuistiot	X	X
Ohjauspalvelujen kehittämistyöryhmän kokousmuistio		X
Maahanmuuttajakoulutuksen kehittämistyöryhmän kokousmuistiot		X
Tiedotuksen ja markkinoinnin kehittämistyöryhmän kokousmuistio		X
Raportti ohjausryhmän toteuttamasta aluevaikuttavuuden arvioinnista	X	X
Raportti strategian 1. sisäisestä arvioinnista	X	X
Raportti yritysten edustajien toteuttamasta strategian 1. ulkoisesta arvioinnista	X	X
Raportti Koulutuksen arviointineuvoston toteuttamasta strategian 2. ulkoisesta arvioinnista		X
PARAS –hankkeelle annettu raportti alueellisen aikuiskoulutuksen kehittämisestä	X	X
MASU -projektin vuosiraportit rahoittajalle		X
MASU –projektin loppuraportti rahoittajalle	X	X
MasU –projekti. 2006. Suunnitelma strategiaprosessista.		X
MASU –projekti. 2006. PEST –analyysi	X	X
MASU-projekti. 2007. SWOT –analyysi	X	X
MASU –projekti. 2007. Aikuiskoulutuksen toimintaympäristön kuvaus.	X	X
MASU .-projekti. 2007. Maakunnallinen aikuiskoulutusstrategia.	X	X

3.5 Aineiston sisäinen ja ulkoinen luotettavuus

Tutkijan mielestä toimintatutkimus oli verkoston tutkimiseen sopiva tutkimusmenetelmä erityisesti sen vuoksi, että verkostossa korostui voimakkaasti sosiaalinen toiminta ja halu muuttaa yhteistyön käytäntöjä asiakaslähtöisemmiksi. Tutkimuksen päämäärä ja viitekehys olivat jokseenkin selkeitä, minkä vuoksi toimintatutkimus oli luonteva valinta. Tutkimusmenetelmä sopi hyvin verkoston muodostumisen ilmiön tutkimiseen, vaikka validiteetin tekikin hankalaksi se, että sosiaalista todellisuutta rakennettiin hermeneuttisella lähestymistavalla. Reliabiliteettia oli lisäksi mahdoton määrittellä, koska tutkimuksella pyrittiin muutokseen eikä sen välttämiseen. Uusintamittauksien suorittaminen saman tuloksen saavuttamiseksi on edellä mainitun pyrkimyksen vastainen (Heikkinen ja Syrjälä 2006, 147).

Tutkijan ja tutkittavien välinen demokraattinen dialogi oli tasavertaista, sillä tutkimuksen kohteena olivat verkostossa toimivat, itsenäiset asiantuntijaryhmät (Cohen ja Manion 1995). Tutkija on kuvannut alueellisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumista analysoimalla aineistoa kehittämisverkoston muodostumisen taustalla olevien teorioiden ja aikaisempien tutkimusten tuloksien valossa. Tutkimuksen oikeellisuutta ja luotettavuutta (Maxwell 1996, 87) on lisätty laatimalla laajat sisältöanalyysit, jotka perustuvat konkreettisesti toiminnassa esiin tulleisiin löydöksiin, jotka perustuivat julkisiin strategia-asiakirjoihin, työryhmien tarkistamiin työryhmämuistioihin tai sisäisiin ja ulkoisiin arviointiraportteihin. Lisäksi tutkimuksen evidenssin parantamiseksi alustavien tutkimustulosten pohjalta haastateltiin verkoston muodostumiseen keskeisesti osallistuneita avainhenkilöitä. Maxwellin (1996) mukaan tämäntyyppiset tutkijan ja tutkittavien väliset palautemahdollisuudet nostavat tutkimuksen validiteettia. Haastattelujen tulosten mukaan tutkimus vastaa hyvin todellisuutta.

Tutkimustuloksiin vaikutti varmasti se, että tutkija oli erittäin keskeisessä asemassa verkoston muodostumisessa. Tutkija tulkitse sosiaalisia tilanteita omasta näkökulmastaan käsin (Heikkinen ym. 1999). Monet verkostossa tapahtuneet ja sisältöanalyysissäkin esiin nousseet asiat lähtivät liikkeelle tutkijan omasta aloitteesta, sillä tutkijalla oli verkostossa muutoksen käynnistäjän ja toimeenpanijan rooli. Tämän vuoksi tutkijan saavuttama tietokaan ei voinut olla objektiivista vaan sen täytyi olla useissa yhteyksissä subjektiivista ja arvosidonnaista (Heikkinen ym. 1999). Tutkimuksessa

ymmärrys kehkeytyi vähitellen ja tulkinta oli sidoksissa aikaan ja paikkaan sekä kieleen. Tutkimuksen eri vaiheissa korostettiin avoimuutta, joten tutkimus on periaatteessa tulkittavissa uudelleen. Totuus muodostui vähitellen jatkuvan neuvottelun, keskustelun ja dialogin välityksellä eikä se tule koskaan lopullisesti valmiiksi (Heikkinen ja Syrjälä 2006, 149). Tutkija toteaa, että tutkimuksessa esitettiin verkoston muodostuminen enemmänkin prosessina kuin taustatutkimuksena toimineen Dozin ym. (2000) tyyppisenä vaihemallina. Vaihemalli toimi pääsääntöisesti aineiston keräämisen jäsentämisessä. Tämä saattaa vaikeuttaa ulkopuolisen lukijan syys-seuraus-ketjujen hahmottamista. Tutkimuksen aineistoa kerättiin koko verkoston muodostumisen ajan, lähes kaksi vuotta, mikä antoi mahdollisuuden reflektoida toimintaa pitkäjänteisesti. Reflektointi oli jatkuvaa ja siinä toimi tukena kehittämistyöryhmien lisäksi projektitiimi, jossa pitkien pohdintojen tuloksena päädyttiin aina johonkin toimenpiteeseen. Itse verkostossa oli nähtävissä useita eri sosiaalisia kerroksia (esim. verkoston johto, asiantuntijat, asiakkaat). Tämä kerroksisuus toi tutkimukseen useita erilaisia näkökulmia, mikä omalta osaltaan paransi validiteettia. Näitä näkökulmia saatiin esiin mm. jatkuvalla arviointitoiminnalla, jota käytettiin myös hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen.

Tutkimuksen aikana muodostunut verkosto pystyy hyödyntämään tutkimustulokset, sillä tutkimuksen tuloksena verkostoon on muodostunut osaamista, jolla jatkuvaa muodostumisprosessia kyetään hallitsemaan paremmin. Tutkijan osaaminen parani verkoston muodostumisen ohjaajana ja muodostumiseen liittyvän teorian tulkitsijana. Verkoston toimijat oppivat tekemään yhteistyötä monella eri tasolla. Molemmista osaamisista on erittäin paljon hyötyä tulevaisuudessa (Cohen ja Manion 1995). Tutkija uskoo, että tämä tutkimus oli hyödyllinen tehdessään näkyväksi alueellisen kehittämisverkoston muodostumiseen liittyviä keskeisiä alkuehtoja ja prosesseja. Tulokset eivät ole täysin yleistettävissä (Metsämuuronen 2006) kaikissa alueellisissa suunnittelu- ja kehittämisverkostoissa, sillä jokaisella alueella ja verkostolla on omat erityiset olosuhteensa ja piirteensä, mitkä vaikuttavat verkoston muodostumiseen. Tässä tutkimuksessa kysymys oli enemmänkin tutkimuksen lukijalle luomista mahdollisuuksista tehdä uusia tulkintoja ja oppia tutkijan tulkinnasta ja kokemuksista. Johtopäätökset ovat kuitenkin sisäisesti yleistettävissä, sillä tutkija ei löydä mitään erityistä syytä olla uskomatta tuloksien pätevyyttä (Maxwell 1996, 96 - 98).

Yleistettävyyden parantamiseksi tutkimuksessa pyrittiin rakentamaan vahva yhteys teoriaan ja aiempiin tutkimustuloksiin. Sisällön validiteetin kohottamiseksi tutkimuksessa käytetyt käsitteet

muodostettiin teorian mukaisiksi ja ne kattoivat laajasti kyseisen ilmiön. Peruskäsitteet otettiin haltuun tutkimuksen aikana. Verkoston muodostumiseen liittyvän aiemman teorian ei kuitenkaan annettu liikaa ohjata tutkimusprosessia vaan muodostuminen lähti etenemään enemmänkin pragmaattisesti verkoston toimijoista ja olemassa olevista olosuhteista käsin.

Tutkimuksessa käytettiin monipuolista aineistonhankintaa ja systemaattista aineiston analysointimetodologiaa siten, että triangulaatio (Hirsjärvi ym. 2001, 213-215) ja tutkimuksen pätevyys olisi mahdollisimman korkea (Maxwell 1996) olosuhteet huomioiden. Tutkimuksen toteuttaminen sujui hyvin, sillä verkostolla oli yhteinen tahtotila verkoston muodostumiseksi ja tutkimuksen toteutus integroitui luonnollisella tavalla arjen kehittämistyön käytäntöihin. Tutkijan näkökulmasta verkostossa olisi voinut olla enemmänkin ”kriisitilanteita”, sillä niiden analysointi tuntui tuottavan erittäin paljon uusia näkökulmia.

Tutkimuksessa käytettiin laajasti demokraattista dialogia (Lahtonen 1999), mikä kunnioitti erilaisuutta ja loi vapaan vuorovaikutusympäristön ja vuorovaikutusilmaston. Lisäksi kaikki tutkimuksen aikana tuotettu tietämys muistioineen ja tuloksineen oli avoimesti jokaisen verkoston asiantuntijan saatavilla. Yhteisymmärrys syntyi näillä menettelytavoilla ja se saavutettiin vapaissa keskustelussa (Heikkinen ym. 2006), jotka muodostuivat varsin järkiperaisiksi. Tämä johtui mm. siitä että verkoston johto määritteli kaikille verkoston työryhmille työryhmäkohtaiset tavoitteet, mitkä ohjasivat yhteistyön ja dialogin toteutusta.

Tutkimuksen validiteetin parantamiseksi tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta käyttää tilastotietoja tai vertailuja muihin muodostumisprosesseihin. Toisaalta tämän tutkimuksen tuloksia arvioitiin suhteessa Valkokarin ym. (2006) ja Möllerin ym. (2004) tutkimuksien tuloksiin. Nämä suomalaiset tutkimukset ovat kuitenkin pääsääntöisesti kohdistuneet yritysverkostoihin, joten niiden merkitys validiteetin parantamiseen on hieman kyseenalainen. Sen sijaan Linnamaan (2004) tutkimus kohdistui alueellisiin kehittämisverkostoihin. Tämän tutkimuksen tulokset kuitenkin tukevat kaikkien edellä mainittujen muiden tutkimuksien tuloksia. Tutkimus toi esiin myös monia jatkotutkimuskohteita.

Maxwellin (1996) esittämiä uhkia validiteetille kompensoitiin tutkimuksessa monipuolisella, tarkalla ja kattavalla aineistolla, jota kerättiin useilla eri menetelmillä. Tutkimuksen aikana tehdyt tulokset dokumentoitiin ja perusteltiin. Tutkimuksen sisältöanalyysissä ja ristiinvalidioinnissa pyrittiin validiteetin nostamiseksi kiinnittämään huomiota poikkeavaan aineistoon ja vaihtoehtoisin selityksiin (Syrjäläinen 1994). Alustavat tutkimustulokset asetettiin verkoston avainhenkilöiden kriittisen tarkastelun kohteeksi siten, että tutkija ymmärtäisi paremmin tutkinnan eri näkökulmia ja merkityksiä. Tämä antoi tutkijalle mahdollisuuden nousta omien ennakkokäsitysten ja oman viitekehyksen yläpuolelle. Validiteetin parantamiseksi tutkija esitti avoimesti omat ennakkokäsityksensä ja taustansa, jotta mm. lukija kykenisi arvioimaan sen vaikutusta tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin.

Vaikka tutkimuksen tulokset vastasivat hyvin teoriaa, niin oleellisinta toimintatutkimuksen kannalta oli kuitenkin onnistuminen maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisessa. Tutkimus auttoi verkoston toimijoita ottamaan käyttöön uusia yhteistyön muotoja ja toimintatapoja (Huttunen 1999, 132). Tutkimustulokset saatiin käyttöön, kun verkosto aloitti syksyllä 2008 monivuotisen aikuiskoulutuksen tieto-, ohjaus- ja neuvontatoiminnan verkostoitumisprojektin.

4 AIKUISKOULUTUKSEN SUUNNITTELU- JA KEHITTÄMISVERKOSTON MUODOSTUMINEN

Tutkimuksessa laaditut sisältöanalyysit esitetään käsitekarttojen avulla tutkimusongelmittain. Karttojen laajuudesta johtuen ne sisältävät ainoastaan sisältöanalyysien pääluokat (2 tasoa). Tutkija on tulkinut sisältöanalyysin syvempiä tasoja (tasot 3-4) ja kirjoittanut löydöksistä yhteenvedot, jotka toimivat lähinnä tutkimustuloksien perusteluina.

4.1 Verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksessa tehdyn sisältöanalyysin avulla selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat verkoston muodostumisen käynnistymiseen. Dozin ym. (2000b) mukaan verkoston muodostumisen taustalla

4.1.1 Alueellinen tahto elinikäisen oppimisen kehittämiseen

Sisältöanalyysin mukaan verkoston muodostumisen käynnistämiseen vaikutti alueellinen tahto elinikäisen oppimisen kehittämiseksi. Tahtotilassa painottuivat:

1. Maakunnallinen tahtotila
2. Elinikäisen oppimisen kehittyvät rakenteet
3. Aikuisopiskelijan oppimisen tukeminen

Maakunnallisen aikuiskoulutuksen kehittämistyön taustalla vaikuttavat mm. Euroopan unionin Lissabonin kokouksessa (2000) asettamat elinikäisen oppimisen strategiset lähtökohdat. Näiden pohjalta Parlamentaarisen aikuiskoulutustyöryhmän mietinnössä (2002) esitettiin työikäisen väestön osaamistason tuntuva kohottamista sekä kysyntälähtöisyyden parantamista. Koulutuksen ja tutkimuksen kehittämissuunnitelmassa 2003-2008 luotiin toiminnallinen perusta aikuiskoulutuksen alueelliselle kehittämiselle. Näihin strategioihin perustuvat mm. Päijät-Hämeen maakuntaohjelma (Päijät-Hämeen liitto 2005) sekä Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämisstrategia (Lahden alueen aluekeskusohjelma 2005), joissa aikuiskoulutuksen verkostomaista yhteistyötä ja toimintamallin rakentumista tuettiin. Lahden yliopistokeskuksen (2005) laatimassa Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi – Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen alueellisen kehittämisen strategiassa 2010 tukeuduttiin Lahden kaupunkialueen innovaatioympäristön kehittämisstrategiaan, jonka mukaan alueelle tuli kehittää tiedonsiirtoa edistäviä rakenteita ja alueellisia yhteistyömalleja.

Päijät-Hämeessä maakunnallinen tahtotila aikuiskoulutuksen kehittämisessä on korkea. Alueellisten strategioiden mukaan kehittämisessä korostuvat elinikäinen oppiminen ja kumppanuus, jotka nähdään myös maakunnallisina arvokysymyksinä. Aikuiskoulutusta pidetään rakennemuutoksen välineenä ja sen toteuttamisessa tavoitellaan korkeinta kansallista laatua. Keskeisenä tavoitteena on kaikkien työikäisten koulutustason nostaminen ja tähän tavoitteeseen tähtäävien palvelurakenteiden uudistaminen. Maakunnassa on olemassa elinikäisen oppimisen toteuttamiseksi riittävät rakenteet, joissa tulisi kehittää joustavia koulutustasot ja koulutustahot ylittäviä koulutuspolkuja (Päijät-Hämeen liitto 2005). Lisäksi tarvitaan tehokkaita ja laadukkaita opetus- ja oppimisprosesseja, jotka

kykenevät tuottamaan aikuisille palveluja koko työuran ajan sekä opiskelijoiden liikkuvuuden tukemista oppilaitosten ja koulutusasteiden välillä monitaitoisuuden kehittämiseksi. Aikuiskoulutusta kehitetään kaikilla koulutusasteilla aikuisväestön ja työvoiman koulutustarpeita vastaavasti yhtenä kokonaisuutena. Tämä edellyttää panostamista aikuiskoulutuksen hakevaan toimintaan ja ilman ammatillista tutkintoa olevien oppimisvalmiuksien päivittämiseen. Aikuisopiskelijoiden oppimista on tuettava korkealaatuisilla tieto-, ohjaus ja neuvontapalveluilla sekä monipuolisella aikuiskoulutuksen tarjonnalla. Lisäksi oppiminen, työ ja perhe-elämä on kyettävä yhdistämään. Palveluita tulee räätälöidä siten, että koulutuksen päättävät saavat töitä.

4.1.2 Alueen työ- ja elinkeinoelämän tavoitteet

Sisältöanalyysin mukaisesti verkoston muodostumisen käynnistämiseen vaikuttivat seuraavat alueen työ- ja elinkeinoelämän tavoitteet:

1. Osaavan työvoiman varmistaminen
2. Koulutuksen tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen
3. Kilpailukykyä kohottava verkostoituminen

Lahden alueen elinkeinostrategian mukaan koulutuksen ja työelämän yhteistyön tulisi muuttua kokonaisvaltaisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi. Työelämän keskeinen huoli on osaavan työvoiman varmistaminen, minkä vuoksi se toivoo koulutuksen vetovoimaisuuden ja osaamisen vastaavuuden paranemista suhteessa työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Henkilöstövoimavarojen riittävyys pyritään varmistamaan paikallisten koulutusyksiköiden ja yritysten yhteisissä yhteistyöverkostoissa rakennettavien toimintamallien avulla. Tulevaisuudessa aikuiskoulutuksen nähdään painottuvan uusien osaajien kouluttamisen sijasta yritysten muuttuviin osaamistarpeisiin (Lahden alueen kehittämissyhtiö 2004).

Työelämän tavoitteena on myös koulutuksen tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantaminen. Tämän mukaan työ, opiskelu sekä tutkimus ja yrityksen kehittäminen tulisi yhdistää. Tehokkuutta nostaisivat uudet yhteiset toimintamallit ja henkilöverkot. Oppiminen tapahtuisi yhä useammin yrityksissä ja työelämän tarpeisiin vastaisi alueellisesti ja alakohtaisesti kattava

aikuiskoulutusjärjestelmä (Päijät-Hämeen liitto 2005). Elinkeinoelämä tavoittelee myös korkeakoulujen välisen yhteistyön lisäämistä. Yritysten henkilöstöllä tulisi olla henkilökohtaiset opintosuunnitelmat, mitkä on kytketty yrityksen kehittämiseen. Työelämä tähtää kilpailukykyä kohottavaan verkostoitumiseen, missä koulutus tukee globaalia verkostoitumista sekä pienten ja suurten toimijoiden välisen yhteistyön lisääntymistä. Elinkeinostrategiaa toteutetaan laajan yhteistyöverkoston voimin, jossa oppimisverkoston moottoreina toimivat useimmiten elinkeinojen kehittäjät tai koulutus. Valtakunnalliset koulutuksen huippuyksiköt kokoavat verkostoja, verkostoliiketoiminta lisääntyy ja yritysälähtöisen koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistoiminnan osuus kasvaa (Lahden alueen kehittämissyhtiö 2004). Valkokarin (2006) mielestä sisäisten toimintatapojen on tuettava verkostossa toimimista, jotta yhteistyö voi olla tehokasta. Erityisesti yhteistyösuhteen syventyessä on tärkeää, että yrityksen ja verkoston tavoitteet ja toimintatavat ovat yhdensuuntaiset ja yhteisesti sovittu verkostokumppanien kesken. Pitkäjänteisen yhteistyön kehittämisen ja syventämisen perusteena pitää olla vankka näkemys siitä, missä verkostoissa ja minkä yhteistyökumppanien kanssa kannattaa pyrkiä esimerkiksi strategisen yhteistyön tasolle ja missä taas ei (Valkokari 2006).

4.1.3 Aluekehitystyön rakenteellinen kehittyminen

Sisältöanalyysin mukaan verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikuttivat yhteistyöverkostolle asetetut alueelliset haasteet ja rooli, jossa painottuivat:

1. Kumppanuuteen tähtäävän toiminnan haltuunotto
2. Tutkimus- ja kehitystyön vahvistaminen
3. Yhteisten mallien ja kielen löytäminen
4. Osaamistarpeiden ennakointi
5. Kehittämisesurssien käyttö
6. Aikuiskoulutuksen järjestämisen kehittäminen
7. Aikuiskoulutuksen vaikuttavuuden parantaminen

Tulevina vuosina alueellisia kehittämissurssia ja toimenpiteitä tullaan kohdentamaan oppilaitosten, tutkimus- ja teknologiakeskusten, osaamiskeskusten sekä yritysten verkostoitumisen

tukemiseen. Kumppanuuteen tähtäävä toiminta tulee ottaa haltuun, sillä kilpailu osaajista kiihtyy alueiden välillä ja siinä on menestyttävä osaavan työvoiman varmistamiseksi. Osaamisrakenteita tulee vahvistaa vielä siten, että verkoston toimijoiden roolit selkeytyvät. Samalla kumppanuus tulee ulottaa arjen prosesseihin saakka ja siinä tulee olla kaikki relevantit tahot mukana. Kumppaneiden tulee sitoutua yhteistyöhön, tavoitteista tulee olla yhteinen näkemys, vastuut on selkeästi määriteltävä ja päätöksenteosta ja toimintatavoista tulee yhteisesti sopia. Kumppanuudessa kaikkien osapuolen tulee voida hyötyä yhteistyöstä (Päijät-Hämeen liitto 2005).

Yhteistyössä tutkimus- ja kehitystyötä voidaan vahvistaa. Tämä tarkoittaa hyvien käytäntöjen ja innovaatioiden toteuttamista, levittämistä ja juurruttamista. Koulutuksen tulee osallistua verkostona myös yritysten tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan sekä innovaatiojärjestelmän kehittämiseen. Yhteistyötä tulee tehdä osaamisen, näkemyksien ja toimintamallien jakamiseksi ja parhaiden alueellisten käytäntöjen ja mallien löytämiseksi. Keskeisenä tavoitteena ovat joustavat ja laaja-alaiset aikuiskoulutusväylät. Yhteistyön toteutuminen edellyttää asiantuntijatyötä, joka toteutuu moniammatillisena verkostoyhteistyönä, mikä konkretisoituu erilaisissa kehittämisfoorumeissa ja projekteissa. Osaamistarpeiden ennakointi kytketään alue- ja paikallistasolla entistä tiiviimmin käytännön toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Koulutustarpeisiin tulee reagoida nopeasti laadullisesti ja määrällisesti muuttuvien työmarkkinoiden tarpeiden mukaisesti. Ennakointia tulee tehdä osaamis pohjaisesti yritysklusterien näkökulmasta. Oleellista aikuiskoulutuksen ennakoinnissa on sen toteuttaminen työyhteisötasolla (Lahden yliopistokeskus 2005).

Päijät-Hämeen maakunta tulee kohtaamaan tulevaisuudessa voimakkaita muutostrendejä (Vepsäläinen 2007). Toimintaympäristön analysointia tulisi tehdä alituisesti aikuiskoulutuksen näkökulmasta siten, että koulutustarjonta ja työelämän tarpeiden kohtaaminen paranisi. Aikuiskoulutuksen tulisi muuttua kysyntälähtöiseksi. Tähän vaaditaan paljon resursseja, jotka on kyettävä hyödyntämään aluekehityksen kannalta optimaalisella tavalla. Toimijoiden välisessä yhteistyössä tarvitaan kestävää kasvua ja kehitystä. Maakuntaan tulisi luoda verkostomaisesti toimiva aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämiskeskus, jossa eri kouluasteiden ja oppilaitosten välistä yhteistyötä ja toimintoja kehitetään. Verkostot voivat perustua esimerkiksi tuotannolliseen yhteistyöhön, tuotekehitykseen, markkinointiin tai tiedon hallintaan. Verkostossa kyetään ratkaisemaan laajempia osaamisen kehittämisiongelmiä, mutta se edellyttää eri koulutasojen ja

koulutuksen järjestäjien asiantuntijoiden yhteistyötä. Samalla aikuiskoulutusta tulisi kehittää tehokkaaksi ja kokonaisuutena toimivaksi järjestelmäksi, jossa toimijoiden työnjakoa tulisi selkeyttää (Opetusministeriö 2006). Tavoitteena tulisi olla laaja-alainen vuorovaikutus luottamuksen rakentumiseksi. Uudessa kehittämissympäristössä tarvitaan yhteisiä kehittämissinjauksia, ennen kaikkea yhteistyötä estävien rakenteiden syntymisen välttämiseksi koordinoidaan (Lahden kaupunkiseudun seutuhallinto 2007).

4.1.4 Alueellisten ja asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen

Sisältöanalyysin mukaan verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikutti alueellisten ja asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen. Siinä painottuivat:

1. Palvelurakenteen uudistaminen
2. Ohjauksen ja neuvonnan kehittäminen
3. Aikuiskoulutuksen oppimisen laadun kehittäminen

Päijät-Hämeen maakunta on ollut kansallisesti edelläkävijä kuntien palvelurakenteen uudistamisessa. Maakunnan ohjaavana periaatteena on asiakaslähtöisyys. Palvelurakenteita muutetaan ja prosesseja tehostetaan kuntien välisenä yhteistyönä. Lahden kaupunkialueen seutukokeilussa on rakennettu jo useampia uusia tai rationalisoituja seudullisia palveluja. Näyttää siltä, että tulevaisuudessa palvelut luokitellaan lähi-, alue- tai maakuntatason palveluihin. Lisäksi palveluverkon kattavuutta voidaan laajentaa tulevaisuudessa erilaisten teknologisten ratkaisujen käyttöönotolla. Tähän tulisi aikuiskoulutuksenkin varautua (Päijät-Hämeen liitto 2007). Tutkimuksen kohteena oleva verkosto osallistui PARAS-hankkeeseen toimimalla sen aikuiskoulutuksen tematyöryhmänä.

Erityisesti tietoon ja osaamiseen perustuvat palvelut lisääntyvät. Näistä keskeisin näyttää aikuiskoulutuksen näkökulmasta olevan aikuisten tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelut. Työyhteisöjen ja työvoiman kohtaamisen muuttuminen dynaamisemmaksi edellyttää koulutukselta kehittyntä ohjaus- ja neuvontajärjestelmää alueen työikäisen väestön tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelujen kehittämiseksi. Päijäthämäläiset aikuiset tulee saada yhä kattavammin opiskelijaksi omaan maakuntaan (Opetusministeriö 2006). Koulutusyhteistyötä tulee tehdä myös työmarkkinaosapuolten

ja muiden sidosryhmien kanssa. Verkosto kykenee paremmin hahmottamaan opiskelijoille tarjottavien palveluiden kokonaisuuden. Haasteena on aidon yhteistyön tekeminen ja parhaiden mahdollisten ratkaisujen tarjoaminen opiskelijoille. Onnistumista mittaa se, miten hyvin kyetään palvelemaan yksilöitä. Liian hajanainen oppilaitosverkosto uhkaa kattavan ja laadukkaan koulutuksen alueellista saatavuutta. Jos päijäthämäläinen aikuiskoulutus haluaa olla parhaiden joukossa Suomessa, tulee laadun jatkuvaan kehittämiseen ja toiminnan uudistumiseen kiinnittää erityishuomio (Päijät-Hämeen liitto 2005).

4.1.5 Alueen yhteistyörakenteiden kehittyminen

Sisältöanalyysin mukaan alueen yhteistyörakenteiden kehittämisessä verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikuttivat:

1. Alueen aiempi verkostoitumiskehitys
2. Hyvät kokemukset aikaisemmasta verkostoyhteistyöstä

Yhteistyörakenteiden kehittämisessä oleellisimpia tekijöitä ovat alueen olemassa olevat verkstorakenteet ja aikaisemmat kokemukset aiemmasta verkostoitumiskehityksestä. Päijät-Hämeen maakunnassa on tapahtunut merkittävää verkostoitumista viimeisen kahden vuosikymmenen aikana. Tämän vuoksi tutkimuksen kohteena oleva aikuiskoulutusverkosto koostuukin useista verkostoista. Alueella toimii myös aktiivinen ja monipuolinen klusterirakenteeseen pohjautuva yritys- ja sidosryhmäverkosto. Maakunnassa näyttää olevan perinne, jonka mukaan verkostoja ei enää muodosteta verkostoitumisen vuoksi eikä pakkoa käyttäen vaan nykyisiä toimintamalleja kyseenalaistetaan ja etsitään yhdessä uudenlaisia järjestämis- ja tuottamistapoja. Työ tapahtuu erilaisissa verkostoissa ja foorumeilla, mistä johtuen maakunnassa on kohtuullisen monimutkainen sidosryhmien, koulutuksen ja työelämän välinen verkosto, missä henkilösuhteiden merkitys on erittäin suuri.

Alueelliset EU-projektit ovat koonneet jo lähes vuosikymmenen ajan yksittäisiä henkilöitä ja toimijoita erilaisiin kehittämisverkostoihin. Vain harvat yhteistyörakenteet ovat kehittyneet verkostoiksi, joilla olisi ollut pitkä elinkaari. Verkoston koordinointi ja koossa pitäminen vaativat

taitoa ja resursseja ja aiemmat verkostoitumishankkeet ovatkin ehkä kaatuneet verkostotyötaitojen, erityisesti verkostojohtamisen taitojen vähyteen. Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa on tuore strategia, jonka toimeenpanoa verkosto odottaa. Verkoston muodostumisesta saamani kokemukset osoittavat, että strategian rakentamiseen kannattaa yhdistää arviointiprosessi, jonka tulee keskittyä erityisesti vaikuttavuuden arviointiin. Tätä ei ole aikaisemmin pidetty tärkeänä, mutta se on välttämätöntä, jos verkostossa tehty yhteistyö ja hyöty halutaan tehdä näkyväksi. Kysymys on myös oppimisesta, jossa tehtyjen valintojen ja päätösten vaikutuksia ennakoidaan ja arvioidaan.

Suurena haasteena tulee olemaan suurten ja pienten toimijoiden välisen yhteistyön toteutuminen. Kokemukset verkostoitumisesta ovat tähän saakka olleet hyviä mm. NOSTE-ohjelmassa ja Vauhdittamishankkeessa, Koulutusjatkumomallin kehittämisessä sekä ammattirakenne ja koulutustarve-ennusteen laatimisessa. Yhteistyörakenteita tarkasteltaessa tulee esille mm. se, että maakunnan suurin koulutuksen järjestäjä, Päijät-Hämeen koulutus konserni on toiminut useassa hankkeessa verkottajan roolissa aiemminkin. Ei siis ollut sattumaa, että konserni valittiin verkottajan rooliin myös tutkimuksen kohteena olevassa maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkostossa.

4.1.6 Verkostoja palveleva alueellinen innovaatiopolitiikka

Sisältöanalyysin mukaan verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikutti alueellinen innovatiivisuuden tukeminen, missä hahmottuivat:

1. Alueelliset innovaatorakenteet
2. Käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta

Innovaatiot syntyvät usein hyvin ennakoimattomilla tavoilla ja ennakoimattomissa paikoissa ennen kaikkea erilaisten toimijoiden ja sektorien rajapinnoissa. Tämä tapahtuu mm. monitoimija- ja moniosaajaverkostoissa. Innovaatiot syntyvät siellä, missä on luovaa sosiaalista pääomaa ja edellytykset kollektiiviselle oppimiselle (Lahden alueen aluekeskusohjelma 2005). Tämän vuoksi Päijät-Hämeessä tuetaan julkisesti verkostoja palvelevaa innovaatiotoimintaa sekä uusia, luovia ja innovatiivisia ratkaisuja ja niihin perustuvia liikeideoita. Alueella on ollut tarkoitus uudistaa

innovaatioiden avulla alueen vahvoja yritysklustereita ja siinä on onnistuttukin. Tämä on kannustanut verkostoitumiseen, jossa verkostojen johtamisen toimintamallit ja muutosjohtaminen ovat olleet julkisen sektorin innovaatiokyvykkyyden ja palvelurakenteen uudistumisen kehittämisessä erityisen tärkeässä roolissa. Päijät-Häme on myös julkistanut tähtäävänsä käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi (Lahden alueen aluekeskusohjelma 2005). Innovaatiotoimintaa on ollut mahdollista toteuttaa, sillä Lappeenrannan teknillisen yliopiston innovaatioprofessori on sijoittunut Lahteen. Tämä on tukenut pysyvien rakenteiden syntymistä innovaatiotoiminnan kehittämiseen, mikä on tuottanut tutkimusta ja kehittämistyötä tukevaa luovaa ilmapiiriä. Lisäksi Lahden ammattikorkeakoulussa toimii tutkimus- ja kehittämistyötä tekevä Innovaatiokeskus.

Innovaatiotoiminnan käyttöönotto ja kehittäminen on myös upotettu lähes kaikkiin alueen kehittämistä ohjaaviin strategioihin (esim. maakuntaohjelma). Lisäksi innovaatiotoiminnan kehittämiseen erikoistuneesta Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksiköstä osallistui henkilökuntaa mm. tutkimuksen kohteena olevan verkoston ohjauspalvelujen kehittämistyöryhmään ja strategian ulkoiseen arviointiin. Tutkijan tulkinnan mukaan käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan periaatteet ovat vaikuttaneet mm. toimijoiden asenteisiin innovaatiotoimintaa kohtaan ja sitä kautta myös verkoston muodostumiseen. Verkoston yhteistoiminnan lopputuloksena syntyi monia uusia ideoita ja käytäntöjä, joita verkostossa tullaan myöhemmin jalostamaan ja käyttämään. Näistä yksi oli varsin innovatiivinen suunnitelma maakunnallisen osaamisen kehittämisen ohjaus- ja neuvontapalvelusta, minkä toteuttaminen saikin opetusministeriön rahoituksen kesällä 2008.

4.1.7 Toimijoiden odottama hyöty verkostoitumisesta

Sisältöanalyysin mukaan toimijoiden odottamat hyödyt vaikuttivat verkoston muodostumisen käynnistymiseen. Hyötynäkökulmissa korostuivat tutkimuksen mukaan:

1. Toimijoiden ydinliiketoiminnan tukeminen
2. Liiketoiminnan laajentaminen

Vesalaisen (2002) mukaan peliteoreettisesti orientoitunut päätöksentekijä suhteuttaa hyötyjä ja jaettavaa kakkua. Kyse on win-win -sopimuksen perustelusta eli kaikkien verkostossa mukana olevien on saavutettava hyötyä vaikka tulisikin tilanteita, jossa toisen osapuolen hyöty realisoituu mahdollisesti myöhemmin kuin toisen osapuolen. Ehkä ainoa tie menestykseen nykyisessä ja tulevaisuuden kilpailutilanteessa on yhteisten osaamisen kehittämisohjelmien ja koulutustuotteiden rakentaminen. Verkostossa nähdään, että kilpailu siirtyy vähitellen verkostojen välille, joten liittoutumiseen tähtäävä kehittämistoiminta sopii kaikkien verkostossa mukana olevien suunnitelmiin. Lisäksi verkostossa on useita laajoja kouluttajien ja tukihenkilökunnan osaamisen kehittämistarpeita, joihin verkoston uskotaan voivan vastata. Näitä ovat mm. tieto-, ohjaus- ja neuvontaosaaminen ja siihen perustuvien alueellisten palvelujen rakentaminen sekä kouluttajien työelämäosaamisen kehittäminen, jossa tarvitaan avuksi verkoston kehittyviä kumppanuussuhteita työelämän suuntaan. Lisäksi toimijoiden odotuksena on se, että verkosto kykenee parantamaan aikuiskoulutuksen asemaa ja merkitystä, sillä 1990-luvun alkupuolella alkanut aikuiskoulutuksen järjestäjien keskinäinen kilpailu hajotti useita toimivia yhteistyörakenteita, joiden puuttuminen on vaikeuttanut mm. aikuiskoulutuksen järjestäjien yhteistä edunvalvontaa. Sisältöanalyysin mukaan jotkut toimijat liittyivät verkostoon käänteisen hyödyn saavuttamiseksi. Tällainen toimija käyttäytyi yleensä passiivisesti ja oli mukana ikään kuin varmuuden vuoksi siten, ettei jäisi paitsi mahdollisista myöhemmin syntyvistä hyödyistä. Käänteistä hyötyä syntyy analyysin mukaan myös siitä, että verkostossa toimintaa ”seurailevalla” toimijalla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, ettei kukaan kilpaileva toimija pääse huomaamatta verkoston kautta luomaan merkittävää kilpailuetua.

Verkoston perustamisen keskeisimpänä ajatuksena on ollut aikuiskoulutuksen asiakaslähtöisyyden parantaminen. Monet toimijoista ovat mukana myös oppimassa muiden toimijoiden toiminnasta. Oman organisaation toiminnan alueellinen asemointi on yksi syy, minkä takia kannattaa olla mukana verkostossa. Yhteinen kehittäminen ja käytännön hankkeiden toteuttaminen saattaa avata erityisesti pienille toimijoille uusia markkinoita ja mahdollisuuksia kehittää toimintaansa. Nämä kaikki hyötynäkökulmat tulevat esiin analysoitaessa ohjausryhmän laatimaa verkostostrategiaa. Sen keskeisin strateginen painopistealue on aikuiskoulutuksen ohjaus- ja neuvonta, minkä kehittämisellä pyritään ottamaan lisää vastuuta mm. verkoston työyhteisöasiakkaiden työntekijöiden osaamisen kehittämisestä. Toinen tärkeä strateginen painopistealue on työ- ja elinkeinoelämän kanssa toteutuva kumppanuus. Keskusteluissa on myös tullut esiin odotuksia liiketaloudellisista hyödyistä, jotka

mahdollisesti syntyisivät verkostossa toimivien toimijoiden aikuiskoulutusvolyyymien kasvusta. Näiden odotusten täyttämiseksi verkoston tulee tulevina vuosina luoda asiakaslähtöisyyttä parantavia olosuhteita, tuotteita ja palveluja. Tämän toteutuminen edellyttää yhteisiä ponnisteluja, joilla rakennetaan vähitellen liiketoimintaa lisääviä uusia vahvuuksia.

Arhion (2007) mukaan sitoutumisen kasvaminen tuo esiin myös toimijoiden välisen yhteistyön hyödyt. Hän on väitöskirjassaan luokitellut hyödyt seuraavan taulukon mukaisesti:

TAULUKKO 3. Yritysten välisen yhteistyön hyötyjä (Arhio 2007) mukailten Vesalaista (2002)

Tehokkuuteen liittyvät hyödyt	Mittakaavaedut, rationalisointihyöty, kriittinen massa, kustannusten jakaminen, synergiaedut, täydentävät resurssit, nopeus
Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuasetelman parantumiseen liittyvät hyödyt	Uusille markkinoille pääsy, riskin jakaminen, laajempi tuote/palvelukonsepti, erilaisiin ydinosaamiin perustuvat innovaatiot
Osaamisen kehittymiseen ja resurssien hankintaan liittyvät hyödyt	Yhdessä oppiminen, kokemusten ja tiedon jakaminen, uuden osaamisen hankkiminen yhteistyössä, teknologian siirto

Verkoston jäsenillä näyttää olevan myös tarve hakea turvallisuutta vähitellen rakentuvan liittoutumisen kautta. Tulevan vuosikymmenen aikana aikuiskoulutus tulee laajenemaan voimakkaasti ja perinteisempi, nykyinen tutkintokoulutusliiketoiminta vähenemään. Työelämän rooli aikuiskoulutuksessa on myös vahvistumassa. Verkoston toimijoille on turvallista olla mukana verkostossa, minkä tavoitteena on löytää uusia asiakaslähtöisiä aikuiskoulutuksen toteutustapoja ja pitkäjänteistä kumppanuutta asiakkaiden kanssa. Aikuiskoulutus on myös erittäin kilpailtua ja alueen aikuiskoulutusmarkkinoille onkin odotettavissa tulevina vuosina uusia kilpailijoita: uusia yksityisiä yrityksiä ja muissa maakunnissa toimivia julkisia koulutusorganisaatioita. Tulevaisuudessa kilpailijoina saattaa olla jopa kansainvälisiä osaamisen kehittämiskonserneja. Alueellinen

toimijaverkko näyttää olevan tällä hetkellä malli, jonka avulla aikuiskoulutuksen kilpailutukseen liittyviä uhkia uskotaan voitavan torjua. Tämän osoittaa esimerkiksi strategiatyön aikana laaditun SWOT-analyysin aikana käydyt keskustelut. Jos asiaa tarkastellaan esimerkiksi transaktiokustannusajattelun (Vesalainen 2002) mukaisesti niin toimijoiden tulee miettiä sitä, kannattaako toimia itsenäisesti vai verkostoitua tässä vaiheessa. Kysymys on siitä, että toimijat päättävät hankkivatko he alueellisia aikuiskoulutusta tukevia palveluita tutkimuksen kohteena olevasta verkostosta vai aikovatko toimijat rakentaa ne itsenäisesti tai jonkin toisen verkoston tuella.

4.1.8 Verkoston toiminnan konkreettisesti käynnistävät toiminnot

Tutkija löysi muodostumisprosessia analysoidessaan ehtoja ja toimintoja, joiden vaikutuksesta verkoston konkreettinen toiminta käynnistyi. Tällaisia toimintoja olivat tutkimuksen mukaan:

1. Laukaiseva tekijä: Aikuiskoulutuksen toimenpideohjelman tulokset
2. Toimijoiden välinen maakunnallinen keskustelu ja yhteinen käsitys verkottajasta ja sen roolista verkostossa
3. Verkoston toimijoiden kokoaminen ja toimijoiden täydentäminen
4. Sopimus verkoston yhteistyön tavoitteista, sisällöistä, menettelytavoista ja resursseista
5. Keskeisten verkostoprosessien käynnistäminen
6. Verkoston rakenteen luominen ja siitä päättäminen

Ensimmäiseksi käynnistymistoiminnoksi tutkija on määritellyt laukaisevan tekijän (Doz ym. 2000b). Aikuiskoulutuksen toimenpideohjelman (AITO) tulokset aiheuttivat maakunnallisen keskustelun kehittämistoimenpiteistä, joita maakunnassa tulisi tehdä. Useiden keskustelujen lopputuloksena maakunnan keskeiset koulutuksen järjestäjät sopivat, että suurin koulutuksen järjestäjä Päijät-Hämeen koulutus konserni ottaa verkottajan roolin ja pyrkii löytämään verkoston toteuttamiseksi tarvittavat resurssit ja asiantuntijuuden. Verkoston toimijoiden kokoaminen oli yksi oleellinen käynnistystoimenpide. Dozin ym. (2000b) vaihemallissa tämä vaihe on nimetty toimijoiden hankkimiseksi, mutta tutkijan mielestä varsinaista hankintaa ei tarvittu, sillä toimijoiden keskinäinen riippuvuus ja yhteiset tarpeet olivat kasvaneet ja yhtenäistyneet siten, että perusta toimijoiden välisen verkoston muodostumiseen oli rakentunut.

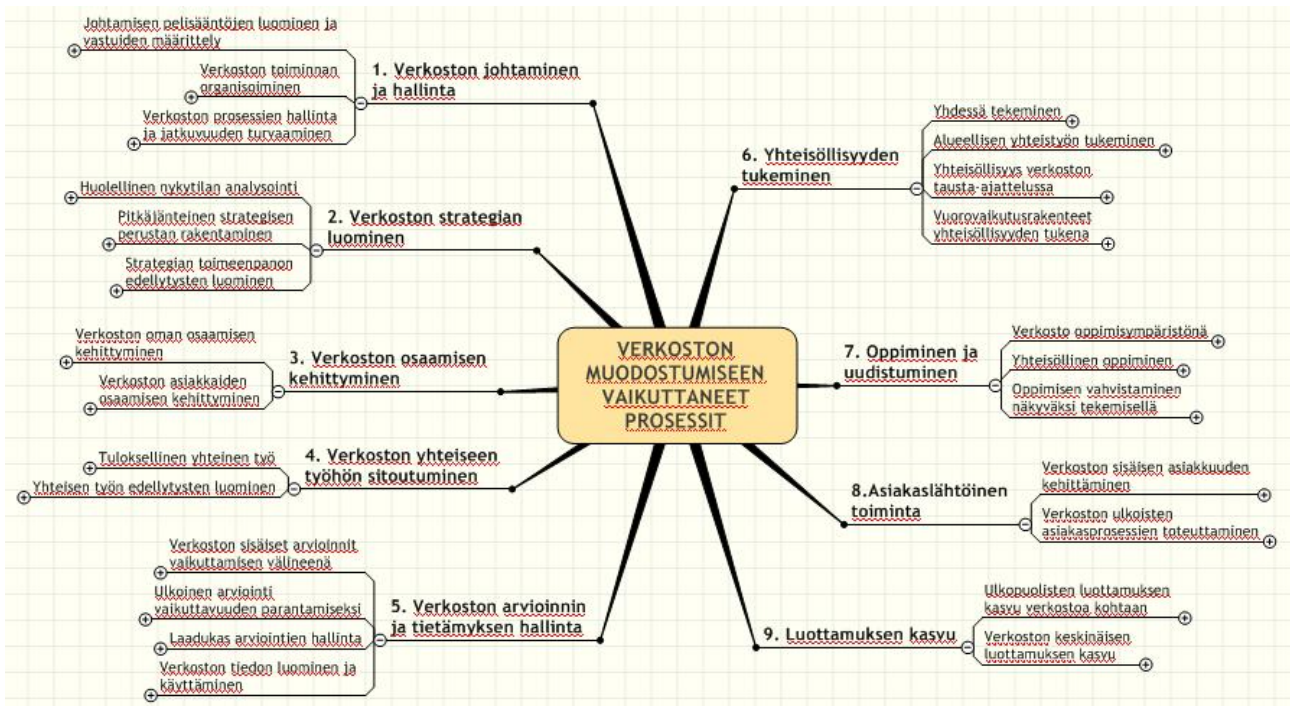
Verkosto tarvitsi myös kirjallisen sopimuksen toimiakseen. Tässä tapauksessa sopimusta verkoston tavoitteista, sisällöistä, menettelytavoista ja resursseista vastasi Euroopan sosiaalirahaston positiivien rahoituspäätös. Sopimuksen merkitys osoittautui erittäin suureksi verkoston muodostumisvaiheen hallinnassa, sillä siellä oli määritelty verkoston toiminnan tavoitteet, resurssit, edellytykset ja rajoitukset.

Keskeiset verkostoprosessit käynnistyivät ensimmäisissä verkoston johdon (ohjausryhmä) kokouksissa. Näitä prosesseja olivat mm. verkoston johtaminen ja hallinta (toiminnan organisointi), verkoston strategian luominen (strategiatyön käynnistäminen) sekä verkoston tietämyksen hallinta (päätös aikuiskoulutuksen toimintaympäristön kuvauksen laatimisesta). Verkostoon luotiin myös toiminnallinen rakenne (kehittämistyöryhmät tehtävineen), johon kyettiin kiinnittämään erilaisia asiantuntijoita verkostosta. Tämä rakenne oli myöhemmin erittäin tärkeä osaamisen kehittymisen sekä yhteiseen työhön sitoutumisen prosessien kannalta siinä vaiheessa, kun muodostumisprosessi alkoi voimistua.

4.2 Verkoston muodostumista ohjaavat prosessit

Tutkimuksen mukaan verkoston muodostumista ohjasivat seuraavat prosessit:

1. Verkoston johtaminen ja hallinta
2. Verkoston strategian luominen
3. Verkoston osaamisen kehittäminen
4. Verkoston yhteiseen työhön sitoutuminen
5. Verkoston arvioinnin ja tietämyksen hallinta
6. Yhteisöllisyyden tukeminen
7. Oppiminen ja uudistuminen
8. Asiakaslähtöinen toiminta
9. Luottamuksen kasvu



KUVIO 12. Verkoston muodostumista ohjaavien prosessien käsitkartta

4.2.1 Verkoston johtaminen ja hallinta

Sisältöanalyysin mukaan verkoston johtaminen ja hallinta oli yksi verkoston muodostumista ohjanneista prosesseista. Johtamisessa ja hallinnassa hahmottuivat keskeisimpinä osa-alueina:

1. Johtamisen pelisääntöjen luominen ja vastuiden määrittely
2. Verkoston toiminnan organisointi
3. Verkoston prosessien hallinta ja jatkuvuuden turvaaminen

Möllerin ym. (2004) mukaan verkostoituminen on aina investointi, jonka onnistunut toteuttaminen ja verkostossa toimiminen vaativat uutta liikkeenjohdollista osaamista. Kehitys vaatii kyvykkyyttä yhdistää monen eri toimijan hallitsemaa erilaisia teknologia- ja tietämysalueita tutkimuksessa ja kehittämisessä, designissa, tuotannossa, kaupallistamisessa, markkinoinnissa ja asiakkuuden johtamisessa (Möller ym. 2004, 9-19). Sotarautan ja Linnamaan mukaan (1999) verkostojen johtajuus kiinnittää huomion jatkuvasti oppivan ja uudistuvan toiminnan perustan luomiseen. Verkostojen johtajuus kohdistuu myös sellaisen keskustelukulttuurin luomiseen, jossa voidaan sopia

kehittämisstrategioista ja arvioida rakentavasti toimintaperiaatteiden ja strategioiden uudistamistarpeita. Johdon on kyettävä koordinoimaan verkostoa. Verkostojen johtajien tehtävänä olisi tällöin seutuyhteistyötä koskevien erilaisten tulkintojen esille ottaminen ja toimijoiden keskusteluttaminen tulkintojen yhdenmukaistamiseksi. Verkostojen johtajan tehtävänä olisi myös yhteistyön pelisääntöjen kehittämistarpeen esiin nostaminen, pelisääntöjen kehittäminen ja mahdollisesti myös organisaatiomallin selkeyttäminen yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa niin, että se tukisi parhaalla mahdollisella tavalla seudun kehittämistä ja verkostoon muodostuneiden yhteyksien ylläpitämistä (Sotarauta ym. 1999).

Johtamisen pelisäännöt sovittiin ohjausryhmässä aivan kehittämisprojektin alkuvaiheessa. Johtaminen jakaantui ohjausryhmän, ohjausryhmän puheenjohtajan sekä kehittämisprojektin projektipäällikön kesken. Verkoston johdon tuli olla kohtuullisen hyvin tavoitettavissa, mikä tarkoittaa sitä, että verkoston tuli määritellä selkeästi ne henkilöt, jotka toimivat johdon edustajina, sillä verkostossa johtajuus näytti jakaantuvan usealle taholle ja tasolle. Verkostossa oli suurimmalle toimijalle annettu verkottajan rooli ja verkoston muodostumista ohjanneen projektin kaikki työntekijät olivat kyseisen toimijan henkilökuntaa. Projektipäällikkö johti arjen toimintaa verkostossa, mutta ohjausryhmä päätti jokaisesta merkittävästä periaatteellisesta seikasta. Tämä tapahtui kuitenkin aina projektipäällikön tai ohjausryhmän puheenjohtajan esityksestä. Tämänäyttöisessä rakenteessa varsinaisen johdon muodosti ohjausryhmä, jonka kaikki jäsenet osallistuivat johtamiseen omalla panostuksellaan. Ohjausryhmän puheenjohtajana toimineella verkottajan edustajalla oli kuitenkin merkittävän paljon epävirallista valtaa, sillä hän puheenjohtajana osallistui aktiivisesti myös projektiryhmän valmistelutyöhön. Verkostossa rakennettiin tietoisesti tilanne, jossa verkoston muodostumista johti ja ohjasi käytännössä projektitiimi, joka kuitenkin valtaisti ohjausryhmän viemällä sinne periaatteelliset kysymykset päätettäväksi.

Möller ym. (2004) esittelevät ns. organisaatiofoorumi-käsitteen, mikä tarkoittaa ohjausryhmän tyyppistä tasoa, joka tarvitaan jakamaan työt ja vastuut verkostossa, luomaan yhteistoimintamekanismit ja iskostamaan toimijoihin verkostoidentiteetti. Tämä sisältää monitasoisten ja -toiminnallisten kontaktien ylläpitämisen sekä tiimityöskentelyn tuettuna integroidulla informaatiosteemillä. Tiedonhallinnan pitää kyetä edistämään ympäristöä, joka sallii

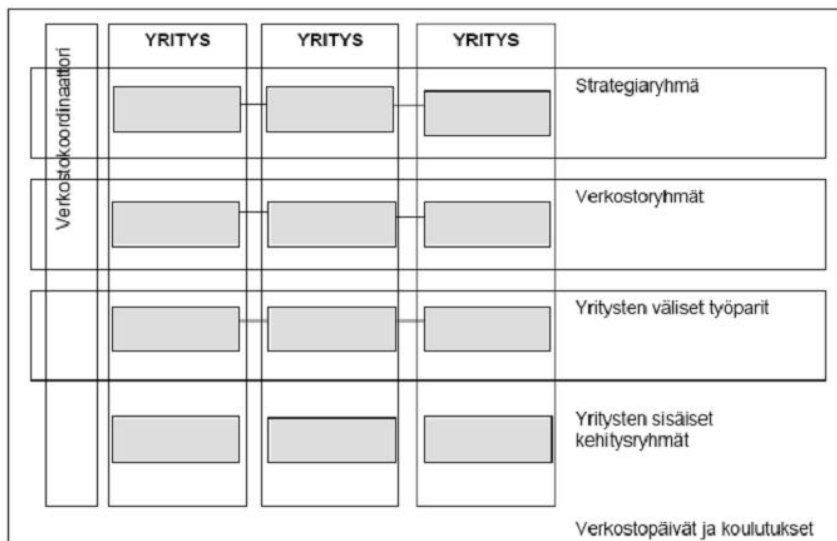
hiljaisen tiedon selventämisen ja yhdistelyn sekä uuden tiedon jakamisen. Organisaattorin tulisi vähentää ristiriitaisuutta yhdistämällä tekijöiden kokemusta ja kokeilemalla erilaisia toimintatapoja (Möller ym. 2004, 9-10). Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa korostui laaja-alainen vuorovaikutus, mitä johdettiin johdon päättämän työryhmärakenteen (vuorovaikutusrakenne) välityksellä. Johtamisessa korostui strategisuus sekä selkeys. Tämä tarkoitti mm. yksiselitteisiä vastuiden, toimintaohjeiden ja toimeksiantojen määrittelyä sekä ohjausryhmän omaa vahvaa sitoutumista verkoston pääprosessin toteuttamiseen. Tämä sitoutuminen heijastui myös ohjausryhmän perustamiin kehittämistyöryhmiin, jotka seurasivat ohjausryhmän työn etenemistä.

Ohjausryhmässä käytettiin demokraattisen dialogin menetelmää, jossa keskustellen tai ryhmätyötekniikoita käyttäen käsiteltiin ja ratkaistiin kaikki asiat. Projektitiimin yhtenä keskeisimpänä tehtävänä oli vuorovaikutusprosessin ylläpitäminen, asioiden viestiminen ja tehdyn työn näkyväksi tekeminen. Lisäksi kaikki verkostotyössä esiin tulleet poikkeamat tuli käsitellä mahdollisimman nopeasti. Viestintää johti muodollisesti ohjausryhmä, joka hyväksyi kaikki projektista ulospäin lähtevät tulokset kuten raportit, arvioinnit ym. Verkoston johtamisesta vastaavan projektitiimin ja ohjausryhmän toiminta oli pitkäjänteistä ja pohtivaa. Ohjausryhmä jäi useasti pohtimaan jotain kysymystä, mikä sitten ratkaistiin seuraavassa tai sitä seuraavassa kokouksessa (1-2 kuukautta). Lisäksi ohjausryhmä seurasi aktiivisesti perustamiensa työryhmien toimintaa, joille se oli delegoinut monien verkostolle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Se osallistui myös aktiivisesti keskeisimpien strategisten toimenpiteiden päättämiseen ja seurantaan. Ohjausryhmässä käyty pitkä keskustelu ja viimein aikaansaatu ratkaisu arvopohjasta oli merkittävä johtamisteko, mikä vaikutti verkoston muodostumiseen ja johdon toimintatapoihin. Kamensky (2002, 286) toteaa, että monenkeskisissä riippuvuussuhteiden hallinnassa avainasioiksi nousevat vuorovaikutus ja johtaminen: monimutkaisten riippuvuussuhteiden näkeminen, ymmärtäminen ja kyky ratkaista asioiden ja ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita kilpailijoita peremmin.

Toiviaisen ym. (2004) mukaan verkostossa hierarkinen ja keskitetty kontrolli vähenee tai lakkaa, mutta kontrolli ei silti häviä vaan sitä tarvitaan monimutkaisissa tuotantohankkeissa. Päätöksenteko ja yhteinen kontrolli ovat allianssien ydinasioita. Allianssijohtajien on tasapainoteltava yhteisen kontrollin ja keskitetyn kontrollin välillä. Koska verkostossa ei voida tukeutua hierarkiaan tai komentoketjuun niin kumppanien on opetettava toisiaan, vaikutettava, tehtävä kompromisseja ja

ennen kaikkea luotettava toisten vaikuttimiin. Kumppanuudessa toimijat kehittävät välineitä yhteiseen kontrolliin (esim. muistiot, dokumentit, kokoukset, neuvottelut), joiden avulla toimijat käsikirjoittavat kumppanuutta, ottavat haltuun ja kontrolloivat käytännön yhteistyöprosesseja. Ilman joustavuutta allianssit ovat vain osapuolten välisiä rajattuja liiketoimia (Toiviainen ym. 2004, 10-11). Verkoston hallinnan onnistumisessa oli merkittävä rooli resursseilla, jotka takasivat yhden täysipäiväisen henkilön verkoston johtamiseen. Johtamisessa oleellista oli resurssien (projektin) hallinta, yhteyksien ylläpitäminen ja uusien luominen, verkostoprosessien valmistelu ja valmistelutyön organisointi, kehittämistyöryhmien toiminnan johtaminen sekä ohjausryhmän työn ohjaaminen. Resurssit takasivat myös kahden osa-aikaisen suunnittelijan työpanoksen, mitä voitiin käyttää keskeisimpien prosessien tärkeimpien osa-alueiden valmisteluun - tässä tapauksessa strategiaproessin laadintaan ja sen arviointiin sekä verkoston tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelujen kehittämiseen. Verkoston johto etsi myös aktiivisesti uusia resursseja, joilla verkoston jatkuvuus turvataisiin. Jatkuvuuden turvaaminen näyttäisi olevan yksi tutkittavan verkoston johdon keskeisistä tehtävistä. Tutkimuksen kohteena oleva verkosto tulee tarvitsemaan uusia resursseja verkostostrategian toimenpiteiden käynnistämiseksi ja toteuttamiseksi. Verkoston strategiaprozessista Valkokari (2006) toteaa, että tavoitteena on saavuttaa sellainen tila verkostossa, ettei muutosvoimien välille synny liian voimakkaita ristivetoja. Tämä vaatii verkostossa jatkuvaa strategiaprozessia, jossa sovitaan yhteen verkoston toimintaympäristön muutokset, johdon näkemykset ja visiot sekä käytännön toiminta. Oleellista muuttuvassa toimintaympäristössä on verkoston ja verkostoyritysten kyky uudistua ja luotsata muutokset nopeasti käytännön toimintaan (Valkokari 2006).

Valkokarin (2006) mukaan verkostoyhteistyön on toimittava usein monella organisaation tasolla, jotta sillä saavutetaan haettuja etuja. Monitasoisella organisoitumisella varmistetaan tiedonkulku yritysten sisällä ja välillä, viestitään ja tarkennetaan tavoitteita, otetaan käyttöön uusia toimintatapoja ja luodaan pohja tehokkaalle toiminnalle ja jatkuvalle kehittämiselle. Verkoston toiminnan ja kehitystyön organisoitumismuotoja ovat mm. verkostopäivät, strategiaryhmä, työparimalli sekä yritysten sisäiset kehitysryhmät (Valkokari 2006).



KUVIO 13. Verkostoyhteistyön organisoitumismalli (Valkokari 2006)

Möller ym. (2004) toteavat myös, että tutkimus- ja kehittämispainotteisina liiketoimintaa uudistavat verkostot kannattaa tiedonkulun varmistamiseksi ja osaamisen maksimoimiseksi organisoida yli osasto- ja toimintarajojen. Käytännössä tämä tarkoittaa enemmän tai vähemmän virallisten matriisiorganisaatioiden syntymistä ja hyödyntämistä. Möller ym. (2004) toteavat myös, että tiimit eivät välttämättä aina toimi optimaalisesti yhteisen oppimisen näkökulmasta. Niissä on paljon erävirallista tiedonkulkua ja toisaalta ne ovat melko suljettuja yhteisöjä, mikä vaikeuttaa tiedon ja tietämyksen ymmärtämistä, siirtämistä ja hyödyntämistä aroverkoston näkökulmasta. Tämä vuoksi kannattaa käyttää ns. käytäntöyhteisöjä, joissa tapahtuu tiedon ja tietämyksen tuottamista, uudelleenmuokkausta ja siirtämistä henkilöiden ja ryhmien välillä. Käytäntöyhteisöt eivät noudattele organisaation rajoja vaan niihin voi kuulua toimijoita muista yhteisöistä, projekteista jne., jolloin ne muodostavat moniulotteisen verkoston, jonka kautta voidaan nopeasti hankkia asiantuntemusta, osaamista ja tietämystä (Möller ym. 2004, 92). Dozin ym. (1998) mukaan erityistä huomiota tulisi kiinnittää eri toimijoiden ja käytäntöyhteisöjen välillä olevien kulttuuristen ja organisatoristen erojen aiheuttamien esteiden poistamiseen, sillä niiden on todettu olevan tiedon ja tietämyksen siirtymisen esteenä.

4.2.2 Verkoston strategian luominen

Sisältöanalyysin mukaan verkoston strategian luominen oli yksi verkoston muodostumista ohjanneista prosesseista. Strategian luomisessa korostuivat:

1. Huolellinen nykytilan analysointi
2. Pitkäjänteinen strategisen perustan rakentaminen (arvot, visio, missio)
3. Strategian toimeenpanon edellytysten luominen

Verkoston keskeisin tehtävä oli strategian luominen tuleviksi vuosiksi. Vesalaisen (2002) mukaan strategisissa verkostoissa korostuu kilpailun siirtyminen yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseksi. Strategisissa verkostoissa pyritään koko verkoston kehittämiseen pitkäaikaisissa kumppanuuksissa, jolloin perinteistä kilpailuttamista ei tapahdu. Tällaisille verkostoille on ominaista jaettu visio, verkostostrategia ja yhtenäiset toimintatavat (Vesalainen 2002, 29). Kamensky (2002, 17) toteaa, että strategia on väline toimintaympäristön hallintaan.

Strategisten verkostojen näkökulmasta katsottuna verkostot nähdään kokonaisuuksina. Toimija hakee verkoston avulla omille toiminnoilleen tukea, jolloin se suuntaa omaa kehittämistoimintaansa verkoston suuntaan (Vesalainen 2002, 30-33). Valkokari (2006) toteaa, että verkoston strategisella tasolla synty-, käynnistys- ja uudelleenkehitysvaiheessa on tärkeää yhteisen näkemyksen muodostaminen verkoston visiosta ja tavoitteesta tai näiden uudelleenarviointi. Yhteisten merkitysten ja tietämysperustan muodostuminen sekä toiminnan kehittämisen ja arvioinnin käytännöistä sopiminen edellyttävät, että verkostolla on yhteinen näkemys olemassaolonsa syistä ja perustehtävästä. Verkoston yhteisen strategian ja näkemyksen luominen sekä strategisen verkoston ohjaus ovat merkittäviä tekijöitä, joilla voidaan luoda kilpailuetua. Muodostamalla verkoston yhteinen käsitys sen tarkoituksesta ja tavoitteista mahdollistetaan osaamisten yhdistäminen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen sekä verkoston joustava strateginen ohjaus ja verkostoyritysten sitoutuminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Verkostostrategia muodostetaan strategisen ja rakenteellisen kontekstin sekä ympäristön muutosvoimien ristipaineessa. Verkostostrategian muodostaminen on eräänlainen jatkuva vuoropuhelu verkoston strategisen ja rakenteellisen kontekstin välillä (Valkokari 2006).

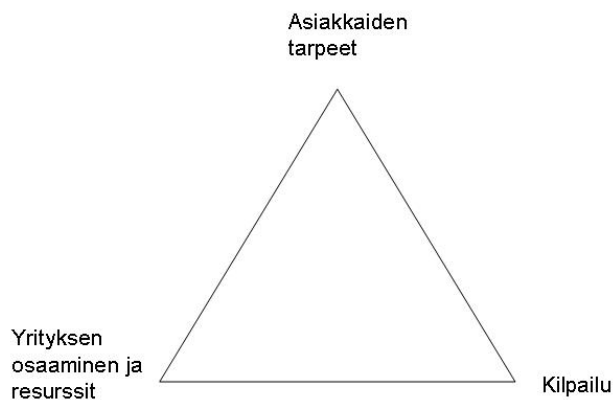
Strategiaprosessi suunniteltiin huolellisesti ja vastuu strategian laadinnasta annettiin verkoston johdolle, joka sai strategiaprosessin omistajuuden. Projektitiimi teki toimintaympäristön PESTE-analyysin ja valmisteli sen pohjalta aikuiskoulutuksen toimintaympäristön kuvauksen, minkä luonnoksia ohjausryhmässä analysoitiin ja kehitettiin yhdessä erittäin pitkään ja huolellisesti. Toimintaympäristön käsittelyssä käytettiin yhteisöllisiä menetelmiä. Lisäksi toimijat tutustuivat muiden verkostossa toimivien organisaatioiden strategioihin ja toimintaan. Viimeisessä vaiheessa ennen strategisen perustan luomista laadittiin huolellisesti ja pitkään 8-kenttä SWOT –analyysi. Ohjausryhmää viriteltiin laatimaan strategista perustaa, jonka onnistuminen tiedettiin aiempien tutkimuksien mukaan olevan yksi tärkeimmistä verkoston toimintakyvyn säilyttämisen ja kehittymisen ehtoista. Strategisen perustan (arvot, missio, visio, strategiset painopistealueet) rakentamista lähestyttiin vähitellen voimistamalla koko ajan analysoivaa ja reflektioivaa otetta. Valkokarin (2006) mukaan verkoston strategisen kehittämisen menetelmiä käytettäessä on huomioitava, että joskus prosessi on tärkeämpi kuin tulos eli täytetty lomake. Yhteistoimintamallien, kuten säännöllisten tapaamisten ja verkostopäivien avulla pyritään pohjustamaan luottamuksen syntyä ajallisesti vaiheittain etenevänä prosessina. Verkoston kehittämisen alussa käytetään aikaa tutustumiseen ja yhteisten mielenkiinnon kohteiden kartoittamiseen ja yhteistyön yleisiin tavoitteisiin ja alustaviin pelisääntöihin. Myös ulkopuolista osapuolta voidaan käyttää yhteisten intressien kartoittamiseen. Prosessin edetessä, luottamuksen kasvaessa, edetään karkeista yhteistyön viitekehysten sopimisesta konkreettisempiin, yksityiskohtaisempiin asioihin ja kohti operatiivista toimintaa. Tällöinkin etukäteen sovitut, kirjalliset kuvaukset, menettelytavat ja pelisäännöt helpottavat yrityksiä suuntaamaan uudelleen toimintaansa, hallitsemaan muutoksia ja ratkaisemaan verkoston toiminnan ongelmia (Valkokari 2006).

Strategisen perustan rakentaminen aloitettiin arvokeskustelulla, josta muodostui erittäin vaikuttava ja tunteikas. Jokainen keskustelija perusteli kantaansa ja pyrki tuomaan keskusteluun uusia näkökulmia. Tämä keskustelu on osoittautunut verkoston muodostumisprosessin kannalta kaikkein tärkeimmäksi käydyksi keskusteluksi. Kamenskyn (2002) mukaan arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Ne ovat rinnastettavissa uskonnollisiin oppeihin eli vaikuttavat henkilöihin voimakkaasti. Ohjausryhmän puheenjohtajana toiminut, kokenut johtaja ohjaili taitavasti vuorovaikutusprosessia, jonka tuloksena syntyi yhteinen käsitys verkoston arvoista. Kamensky (2002) kirjoittaa ns.

perusarvoista, joiden on oltava ajattomia ja niillä on oltava sisäinen arvo yksilölle ja koko yhteisölle. Perusarvojen sisäisen merkityksen vuoksi prosessi, miten arvot määritellään, on erityisen tärkeä.

Seuraavassa vaiheessa verkostolle muodostettiin missiota, minkä yhteydessä käytiin myös melko voimakasta keskustelua. Ohjausryhmän jäsenet vaativat keskeisten käsitteiden selkeyttämistä ja paljon perusteluja. Keskustelussa esiintyi ensimmäisen kerran selvästi päinvastaisia näkökantoja, jopa ristiriitaisuuksia. Ohjausryhmän puheenjohtajan johdolla käytiin demokraattista dialogia ja kaikki näkemykset kirjattiin huolellisesti. Näytti siltä, että verkoston ohjausryhmä ei pitänyt siitä, että verkoston kannalta merkittäviä asioita tuodaan päätettäväksi liian pitkälle valmisteltuina. Kuukauden kuluttua ohjausryhmä kokoontui, käsitteli projektitiimin esityksen yhteisöllisiä työtapoja käyttäen ja hyväksyi sen jälkeen missio-esityksen pienin muutoksin. Projektitiimi sai lisäksi ohjausryhmältä kiitosta laajoista ja syvällisistä perusteluista. Projektitiimi oli saanut verkoston kulttuurit törmäyskurssille etukäteen valmistelluilla esityksillä, joten vision laadinnassa päädyttiin laatimaan visio alusta loppuun saakka yhteisöllisiä työtapoja käyttäen. Suurin syy ohjausryhmän ja projektitiimin törmäykseen oli todennäköisesti verkoston johtamiseen liittyvien valta-asetelmien säilyttämisen ja selkeyttämisen tarve.

Suurimmat erimielisyydet erityisesti mission käsittelyssä tuntuivat liittyvän asiakas-käsitteeseen. Sen merkittävyyttä voisi selittää mm. Kamenskyn (2002, 198) esitys kilpailustrategisesta lähestymistavasta: kaikkien yritysten olemassaolon oikeutus lähtee niiden kyvystä tyydyttää joidenkin ihmisten tai organisaatioiden tarpeita. Tarpeiden tyydyttäminen edellyttää aina tiettyä resurssia ja osaamista. Kysyntä ja tarjonta kohtaavat lähes poikkeuksetta jonkinlaisessa kilpailutilanteessa.



KUVIO 14. Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2002, 198)

Jokaisella verkoston toimijalla oli oma pääasiakasryhmä, mutta myös päällekkäisyyttä esiintyi. Lisäksi verkoston toimijat olivat jo aikaisemmin todenneet, että muuttuva toimintaympäristö tulee edellyttämään paljon sellaista osaamista ja resursseja, mitä toimijat eivät kykene järjestämään yksistään ja erikseen. Kamenskyn (2002) mukaan missiota laadittaessa tulee strategisesti kysyä, miksi olemme olemassa ja mihin suuntaan olemme matkalla? On ilmeisesti aika luonnollista, että verkoston toimijoiden intressit ja keskinäinen riippuvuus tulee esiin missiossa, jossa keskustelun sisällöt liittyvät asiakkaiden tarpeisiin, siihen miten suhtaudutaan keskinäiseen kilpailuun sekä jokaisen toimijan osaamiseen ja käytettävissä oleviin resursseihin.

Projektitiimi valmisteli visiota etukäteen, mutta toi esityksen ohjausryhmään vasta ohjausryhmän tekemän valmistelutyön jälkeen. Näin varmistettiin ohjausryhmän asema verkoston suunnan näyttäjänä. Strategisen perustan kokonaisuus täydennettiin strategisilla tavoitteilla, jotka luotiin 8-kenttä SWOT –analyysin pohjalta. Tähän liittyvä keskustelu oli käyty jo aikaisemmin. Ohjausryhmä päätyi kehittämään tulevina vuosina strategisia painopistealueita, joita ovat kumppanuus, ohjaus ja neuvonta sekä elinikäinen oppiminen. Strategisen perustan luomisen viimeisenä tehtävänä oli tehdä se näkyväksi yksiselitteisellä ja havainnollisella tavalla, mikä helpottaisi sen viestimistä muualle.

Strategian toimeenpanoedellytykset luotiin systemaattisen työkalun käytöllä. Tässä työssä käytettiin tasapainotettua mittaristoa (Balance Score Card), missä jokaiselle strategiselle painopistealueelle rakennettiin oma tulokortti. Tulokortissa yhdistyivät strategisten painopistealueiden tavoitteet, menestystekijä, mittarit sekä käynnistettävät toimenpiteet. Tällä tavoin luotiin strategiasta yhteys

käytännön tekemiseen, jota tehtiin näkyväksi mm. kuvaamalla ja analysoimalla menestystekijöiden välistä keskinäistä yhteyttä ja niiden yhteyksiä mittareihin. Samalla luotiin maakunnallisen aikuiskoulutuksen käyttöön työkalu, jolla strategiaa voidaan tarvittaessa päivittää ja syventää. Strategia loi lisäksi verkostomaisen metaforan Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämiskeskuksesta, mitä käytettiin myöhemmin varsinaisen toimintamallin suunnittelussa. Strategia luo pohjan erilaisten toiminta- ja hankesuunnitelmien, rahoitushakemusten ja yhteistyön toteuttamiselle. Mittarien kehittymisellä voidaan seurata verkoston toimintaa ja tuloksia. Tämä mahdollistaisi strategian ja mitattujen tulosten käyttämisen mm. aikuiskoulutuksen aluevaikuttavuuden osoittamisessa.

Strategia on tapa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä (Sydänmaanlakka 2000, 127). Liiketoimintastrategia on yhteenveto siitä, miksi organisaatio haluaa tulla, mihin se haluaa mennä ja miten se aikoo päästä sinne, missä liiketoiminnassa se on ja miten se voi tehdä rahaa siinä olemalla (Sydänmaanlakka 2000, 128). Toiminta-ajatus, arvot sekä visio muodostavat edellä mainitun verkoston mission eli elämäntehtävän, mikä on lähtökohta muulle strategiselle suunnittelulle, jossa pitää pystyä sovittamaan yhteen myös ristiriitaisia elementtejä, sillä muutoskyvyn lisäksi tarvitaan pysyvyyttä (Kamensky 2002, 38). Toiminta-ajatus kertoo yrityksen perustarkoituksen eli sen, miksi yritys on olemassa. Arvot taas ovat periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. Yhteiset arvot eivät riitä perusteeksi yksilön liittymiselle sosiaalisten suhteiden verkostoon vaan liittyminen vaatii tukevaa sosiaalista vuorovaikutusta, jota yhteinen arvo-orientaatio erityisesti ryhmän sisällä edistää. Jaetut arvot liimaavat organisaatiot yhteen, mutta osien riippuvuus toisistaan ei ole välttämättä kovin suurta (Vornanen 1995, 63, 142). Visio kuvaa yrityksen tulevaisuuden tahtotilaa. Sen pitäisi olla realistinen ja hyvin perusteltavissa oleva mielikuva yrityksen tulevaisuudesta (Kamensky 2002, 43; Sydänmaalakka 2000, 127). Visioon sitoutuminen vaatii kaikkien mukanaolijoiden osallistumista sen työstämiseen, jotta se voidaan kokea yhteiseksi. Osapuolten tulee nähdä itsensä visiossa. Visio on samanaikaisesti harkitun epämääräinen, mutta silti selkeän suunnan näyttävä, ytimekäs ja selkeä. Strategian tulee tukea visiota esimerkiksi toistuvilla avainsanoilla ja strategisilla perusviesteillä. Visioon sitoudutaan vasta kun se näyttää todennäköiseltä. Siksi joustavuus tavoitteiden ja päämäärien kohdalla on tärkeää. (Pesonen ym. 2004, 125 - 127). Itse strategiaprosessi voi olla melko näkymätön yksittäisen organisaation osan kannalta ja sen vaiheet voivat jäädä toisistaan irrallisiksi. On luotava ”meidän” tahtotila ja samalla määritettävä kenen meidän. Strategiassa on sovittava

yhteen eri sidosryhmien, yksiköiden, toimintojen ja ihmisten tavoitteet, mutta tavoitteiden täydellinen integrointi on mahdotonta. (Kamensky 2002, 184 – 185).

4.2.3 Verkoston osaamisen kehittyminen

Sisältöanalyysin mukaan osaamisen kehittyminen oli yksi muodostumisprosessia ohjanneista verkoston prosesseista. Osaamisen kehittämisessä painottuivat:

1. Verkoston oman osaamisen kehittyminen
2. Verkoston asiakkaiden osaamisen kehittäminen

Möllerin (2004) mukaan verkosto voidaan nähdä oppijana siinä missä perinteinen organisaatiokin, sillä kokeilemalla, arvioimalla ja uutta etsimällä verkosto voi kehittyä paremmaksi toimijaksi. Vahvasti yksilöön ja organisaatioon kohdistuvaa ajattelua on alettu viime aikoina soveltaa myös kumppanuussuhteisiin ja verkostoihin. Verkoston hallinnassa organisaation kehittämisen ja johtamisen yksi tärkeä rooli on oppimisen tukeminen, jossa hallitut kommunikointiprosessit ovat tärkeässä asemassa. Oppimisesta ja kyvykkyyksistä on tullut tietämysjohtamisen kautta osa yrityksen liiketoimintastrategiaa (Möller ym. 2004, 221; Ollus ym. 1998, 79). Möller ym. (2004, 113) toteavat lisäksi, että liiketoimintaa uudistavan verkoston johtamisen haasteet voidaan tiivistää yhteisen oppimiskulttuurin edellytysten rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Vesalainen (2002) toteaa, että oppivan organisaation tai verkoston mallissa kuvataan verkostot oppimisfoorumeina. Olennaista on, että yritykset saavat yhteistyösuhteessa itselleen tärkeää uutta osaamista tai muulla tavoin hyödynnettävää informaatiota. Toisaalta näkökulma tekee verkostoista oppivia verkostoja. Oppiminen on tässä kahdenvälisen suhteen käytäntöjen kehittämistä niin, että suhde muodostuu mahdollisimman toimivaksi.

Verkoston työryhmissä toimivien henkilöiden ja heidän taustaorganisaatioidensa osaaminen kehittyi. Osaamisen kehittymistä ei missään työryhmässä määritelty keskeiseksi prosessiksi, mutta jokaisessa työryhmässä demokraattinen dialogi muodosti vuorovaikutusprosessin, jossa työryhmien jäsenet jakoivat kokemuksiaan, toivat esiin omia näkemyksiään, analysoivat nykytilannetta sekä suunnittelivat ja toteuttivat yhteisiä toimenpiteitä. Yhteisessä työssä painottui verkoston toimijoiden

parhaiden käytäntöjen levittäminen. Tämä käynnisti kaikissa kehittämistyöryhmissä oppimisprosessin. Oppimisprosessien käynnistyminen tapahtui automaattisesti, mikä saattoi johtua myös siitä, että suurin osa ryhmien jäsenistä työskenteli oppilaitosympäristössä, missä oppimisprosessi kuuluu luontaiseen toimintatapaan. Tutkija on sitä mieltä, että strategialähtöinen toimintapa, demokraattiseen dialogiin perustuva vuorovaikutus sekä verkostossa toteutetut sisäiset arvioinnit olivat keskeinen syy oppimisprosessien käynnistymiseen. Apilon ym. (2008) mukaan avain verkostomaisen tuotekehityksen onnistumiseen on siinä, että kunnioitetaan muiden osaamista ja laajennetaan näkökulmaa oman yrityksen ulkopuolelle (Apilo ym. 2008, 13). Työryhmissä toimijoiden käytännöistä muokattiin verkostoon sopivia yhteisiä toimintamalleja. Kehittämistyöryhmien aikaansaamista tuloksista voi päätellä, että ainakin työryhmätasolla opittiin paljon. Jokainen työryhmän asiantuntija toi oman osaamisensa työryhmään. Jäsentensä erilaisia kompetensseja hyödyntäen työryhmät saivat aikaan suunnitelmia ja toimintaa, mitä aikaisemmin ei ollut olemassa. Lisäksi työryhmät täydensivät kokoonpanoan uusilla asiantuntijoilla, joiden osaaminen täydensi ryhmien aikaisempaa osaamista. Apilon ym. (2008) mukaan tuotekehitykselle on ominaista monien eri näkökulmien yhdistely ja sen voidaan katsoa olevan ytimessään tietämyksen hallintaa. Tietämys ei synny tyhjiössä vaan yritysten ja verkostojen kilpailukyky perustuu pitkälti niiden kykyyn luoda tai kerätä sekä hyödyntää erilaisia yhteisiä resursseja ja osaamista, joita tarvitaan uusien tuotteiden ja innovaatioiden aikaansaamisessa (Apilo ym. 2008, 27). Tutkija uskoo omien havaintojensa pohjalta, että kaikkien jäsenten oma osaaminen kasvoi muodostumisvaiheen aikana. Tulokset viittaavat siihen, että tutkimuksen kohteena oleva verkosto toimi oppivan organisaation mallin mukaisesti.

Toiviaisen ym. (2004) mukaan verkosto-osaaminen on luonteeltaan sosiaalis-aineellista. Toisin sanoen se edellyttää samanaikaisesti moninaisen sosiaalisen vuorovaikutuksen hallintaa ja monimutkaisten tuotteiden tuotannon organisointia. Näitä kahta puolta ei voi erottaa toisistaan vaan yhteistyössä rakennetaan aina kumpaakin (Toiviainen ym. 2004, 2). Verkoston oman osaamisen kehittymisen muodostuessa yhdeksi ydinprosessiksi ja siitä saatujen hyvien kokemusten myötä kyseinen prosessi siirtyi myös ohjausryhmän laatimaan strategiaan menestystekijöinä ja tavoitteina. Tasapainotetussa mittaristossa on useita tavoitteita verkoston henkilöstön osaamisen kehittymiseksi ja sen kartoittamiseksi. Keskeisimpänä osaamisen kehittymisen alueena painotettiin verkoston strategian mukaisesti tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelujen osaamista sekä työelämätaitojen

parantamista. Nämä tukevat myös verkoston toimijoiden odotuksia verkostosta saatavista hyödyistä. Verkoston strategia ohjasi siis verkoston toimintaa jo ennen kuin se oli virallisesti edes hyväksytty. Apilon ym. (2008) mukaan oppivan organisaation käsitteellä tarkoitetaan organisaatiota, jossa oppiminen on keskeinen osa tavoitteita ja toiminnan kehittämistä. Oppimisen tukemiseen on olemassa järjestelmä ja rakenteet, jotka mahdollistavat oppimisen niin yksilöiden kuin koko organisaation tasolla. Vastaavasti verkostoja voidaan ajatella organisaatioiden muodostamana systeeminä, jossa oppiminen ja osaamisen kehittyminen eivät tapahdu vain yksittäisen organisaation sisällä vaan myös niiden välillä niin, että syntyy verkoston yhteistä osaamista, rutiineja ja toimintatapoja. Verkoston jäsenet oppivat toisiltaan ja toisaalta myös kehittävät yhdessä täysin uusia toimintatapoja (Apilo ym. 2008, 167).

Strategisesti verkoston toimijoiden henkilökunnan osaamisen kehittyminen tähtää verkoston asiakkaiden osaamisen kehittymisen tehostamiseen ja koulutuksen laadun parantumiseen. Strategia perustuu kaikkien asiakasryhmien osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena on yhteistyökumppaneiden ja työelämän kilpailukyvyn parantaminen sekä mielekkäiden ja työelämälähtöisten opiskelukokonaisuuksien ja opiskelukäytäntöjen rakentaminen. Tämä kohottaa koulutustasoa sekä koulutuksen osuvuutta ja kysyntälähtöisyyttä, turvaa osaavan työvoiman saatavuutta ja rakentaa perustaa tuottavuuden kasvulle.

Sydänmaanlakka (2000) on todennut Sengeä (1990) mukaillen, että strateginen oppiminen eli nopea uusiutuminen ja oppiminen, sekä kyky nopeisiin muutoksiin ovat tärkeitä asioita organisaatiossa. Oppimistaidon perustana on itsensä johtaminen eli kyky itsenäiseen työskentelyyn ja vaikutusvalta omaan kehittymiseen sekä tiimioppiminen, joka mahdollistaa yksilöille mahdollisia oivalluksia, yhteisen vision, dialogin, kehittyneet tietojärjestelmät sekä osaamisen ja tiedon jakamisen (Sydänmaalakka 2000, 55 - 57). Alueellinen kilpailu on siirtymässä verkostojen väliseksi. Oppimisen kautta verkosto voi saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Ruohotien (1996) mukaan osaaminen kilpailuetuna perustuu yrityksen ydinosaamiseen, jossa on kyse organisaation yhteisestä oppimiskyvystä. Tämän yhteisen oppimiskyvyn avulla kyetään yhdistelemään erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita, jotka ovat oleellisia yrityksen liiketoiminnan kannalta. Ydinosaamiseen ja sen kehittymiseen liittyy kyky kommunikoida ja sitoutua työskentelyyn yli

organisaatorajojen, kumulatiivisuus sekä uutta taitotietoa ja oivalluksia innovoiva osaaminen (Ruohotie 1996, 21–22).

4.2.4 Verkoston yhteiseen työhön sitoutuminen

Sisältöanalyysin mukaan sitoutuminen yhteisen työn tekemiseen ja tulosten aikaansaantiin oli yksi verkoston muodostumista ohjanneista prosesseista. Sitoutumisessa korostuivat:

1. Tuloksellinen yhteinen työ
2. Yhteisen työn edellytysten luominen

Yhteisessä työssä korostuu moniammatillisuus, asiantuntijuus ja hiljainen tieto (Opetushallitus 2008). Lehtisen ym. (2002) mukaan asiantuntijuus on hajautettua ja dynaamista. Yhteinen työ tehdään käytäntöyhteisöissä (Möller ym. 2004), joissa tunnistetaan ja nostetaan esiin hyviä työkäytäntöjä. Lisäksi yhteisöjen käyttöön saatetaan luovuus- ja innovaatiomenetelmiä ja rakenteet työn kehittämiseksi. Yhteisessä työssä asiantuntijat kehittävät ja oppivat kollektiivista ajattelua ja yhteisiä toimintamalleja. Yhteiseen työhön osallistuvilla on yhteinen halu tehdä asioita yhdessä. Työ on epämuodollista ja se perustuu toinen toistensa työn tuntemukseen (Helsingin kaupunki 2006). Yhteisessä työssä Möllerin ym. (2004) ja Vornasen (1995) mukaan työprosessi nähdään kokonaisuutena. Sen edellytyksiä ovat tietoisuus, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, jatkuvuus, tasa-arvoisuus, toisen osapuolen arvostaminen, sitoutuminen, vastuu, pelisäännöt ja toisen osapuolen työn tunteminen. Yhteistyön osapuolten tulee kokea, että jokainen on voittaja (win-win) (vrt. Vesalainen 2002) eli että yhteistyö hyödyttää heitä tai esimerkiksi heidän asiakkaitaan. Yhteistä työtä edistää myös voimavarojen, kuten rahojen riittävyys, julkinen tuki toiminnalle, johtamistaidot organisaatioissa, sekä riittävä asiantuntemus yhteistyön sisällön ja toteuttamisen kannalta. Yhteisen työn onnistumisen edellytyksenä on yhteistyöyritysten resurssien, kyvykkyyksien ja tavoitteiden yhteensopivuus. (Möller ym. 2004, 31 ja Vornanen 1995, 129).

Yhteisen työn edellytysten luominen edellyttää resursseja verkostotyöhön. Resursseja voidaan käyttää yhteisen työn organisointiin ja näkyväksi tekemiseen eri tavoin. Tässä tutkimuksessa yhteisiä resursseja käytettiin mm. toimijoiden johdon kanssa tehtävään työhön, mikä sitoutti heitä verkoston

tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutumisen merkinä toimijoiden johto antoi verkoston työryhmien käyttöön asiantuntijoidensa aikaa. Verkoston johdon päätökset ohjausryhmän työn vakiinnuttamisesta maakunnalliseksi aikuiskoulutuksen yhteistyöryhmäksi osoitti rakenteellisena päätöksenä sitoutumista yhteistyön jatkamiseen. Liiketoiminnan kannalta verkosto voi pitkällä aikajänteellä vaikuttaa kaikkien toimijoiden volyymin kasvuun, mutta liittoutuminen saattaa olla myös keino ulkoisten uhkien torjuntaan. Odotukset yhteistyön tuloksista ja hyödyistä vaikuttivat sitoutumiseen verkoston yhteiseen työhön. Vesalaisen (2002) mukaan verkostotoimijat voivat tavoitella tehokkaammalla keskinäisen suhteen organisoinnilla kustannusetuja, liiketoiminnan kasvua, uuden liiketoiminnan luomista tai parempaa kilpailuasetelmaa. Selvästi erottuvia verkostojen hyötyjä ovat oppiminen ja informaation hankkiminen.

Tuloksellinen yhteinen työ edellyttää verkoston eri toimijoiden ja asiantuntijoiden työn organisoimista siten, että yhteinen työ suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan yhdessä. Yhteisen työn arviointi tähtää yhteiseen oppimiseen. Tutkimuksen kohteena oleva verkosto valmisteli ja toteutti mm. Aikuisopiskelijan viikon tapahtumat ja Next Step 2008 -messut, joilla tehtiin näkyväksi yhteistä työtä ja kokeiltiin strategian valmistelussa esiin tulleita asiakaslähtöisiä toimenpiteitä. Verkosto pyrki mahdollisimman laajojen joukkojen liittämiseen yhteiseen työhön siten, että aloitetut kehittämisprosessit kyettäisiin viemään yhdessä loppuun saakka. Työryhmien jäsenet sitoutuivat yhteisiin päätöksiin ja kaikki toteutettiin isoista ponnisteluista huolimatta. Työssä mukana olevien ihmisten sitoutumista osoitti myös se, että poissaoloista ilmoitettiin etukäteen.

Yhteistä työtä vahvistettiin strategisella työllä, joka viesti sitoutumista pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Työryhmien jäsenet osallistuivat erittäin aktiivisesti ja pyrkivät nostamaan työryhmän vaikuttavuutta verkostoimalla työryhmän toimintaan uusia jäseniä. Työryhmien jäsenet toivat kokoontumisiin uusia ajatuksia myös muista työryhmistä ja verkoston ulkopuolisista verkostoista. Verkostoa esiteltiin maakunnallisilla päätöksentekofoorumeilla, sidosryhmien yhteistyöryhmissä, tapahtumissa ja messuilla, järjestöjen piirissä ja koulutuksen järjestäjien päättäjille ja kouluttajille. Yhteistä työtä vahvisti myös se, että yksi strategian keskeisimpiä menestystekijöitä oli kumppaneiden sitoutuminen maakunnallisen kehittämistyön tulosten konkreettiseen toteuttamiseen.

4.2.5 Yhteisöllisyyden tukeminen

Sisältöanalyysin mukaan yhteisöllisyyden tukeminen on yksi keskeisistä verkoston muodostumista ohjanneista prosesseista. Yhteisöllisyyden tukemisessa hahmottuivat:

1. Yhdessä tekeminen
2. Alueellisen yhteistyön tukeminen
3. Yhteisöllisyys verkoston tausta-ajattelussa
4. Vuorovaikutusrakenteet yhteisöllisyyden tukena

Yhdessä tekeminen korostui verkoston muodostumisessa. Tämä näkyi ohjausryhmän työssä esim. siten, että työn tavoitteita ja tuloksia käsiteltiin aina yhteisesti. Yhteisöllisyys toteutui yleensä työryhmätasolla ja yhdessä tekemisen sanottiin olevan hauskaa ja terapeutista. Yhdessä tekemisen tuloksellisuutta pyrittiin nostamaan tekemällä näkyväksi työryhmien osaamista ja yhteistä työtä sekä strategiaprosessia. Lisäksi verkosto teki yhteisiä tuloksia myös useiden alueellisten projektien kanssa ja hyödynsi työssään alueellista tarjontaa. Verkosto osallistui mm. Lahden aikuiskoulutuspalvelut Oy:n toimintamallin kehittämiseen yhteistyössä Lahden korkeakoulutyöryhmän, Lahden tiede- ja yrityspuisto Oy:n hallituksen, Korkeakouluopetuksen tilatoimikunnan ja kirjastotyöryhmän ja lukuisten johto- ja ohjausryhmien kanssa. Arhion (2007) mukaan verkoston sosiaalinen pääoma koostuu vuorovaikutussuhteista, luottamuksesta ja informaation laadusta. Verkoston vuorovaikutussuhteet ovat seurausta henkilöiden välisistä suhteista, jotka ovat muodollisia tai epämuodollisia. Sosiaalinen pääoma edistää verkoston oppimista ja innovaatioiden syntyä. Toiviainen ym. (2004) ovat tutkimuksessaan todenneet, että kumppanuusyritykset pyrkivät käsikirjoittamaan yhteistyöprosessiaan siten, että prosessi olisi näkyvä kaikille osapuolille ja yhteisesti kontrolloitava. Tämä tarkoittaa käytännössä tuotantoprosessin näkyväksi tekemistä suunnitelmien, kokousmuistiodien, arviointien, päätösten jne. muodossa kuten tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa on tehty.

Alueellisen yhteistyön tukemiseksi ja aluevaikuttavuuden parantamiseksi tarvitaan kattavaa ja laajaa yhteistyöfoorumia. Ohjausryhmä päätti mm. että verkoston toimintaa jatkettaessa rakennetaan yhteys ammattikorkeakoulun ja yliopistokeskuksen välisten koulutusjatkumojen kehittämisen tuloksiin ja

jatkuvuuteen. Päijät-Hämeessä tarvitaan monipuolista aluetason aikuiskoulutuksen suunnittelua, josta verkoston tulee ottaa vastuu. Verkoston muodostumisvaiheessa yhteistyöneuvotteluja käytiin noin 15 aluekehitystyöhön osallistuvan projektin kanssa. Lisäksi verkosto muodosti yhteyden kuntien palvelurakennemuutokseen ja alueelliseen päätöksentekojärjestelmään.

Yhteisöllisyys muodostui strategiatyössä yhdeksi verkoston arvoksi. Tämä pyrittiin myös saamaan näkyviin verkoston muodostumisvaiheessa. Erilaiset yhteiset tapaamiset, työryhmätyö, yhteisöllisten työtapojen käyttö, asiantuntijoiden ja muiden aluekehitysprojektien liittäminen yhteistyöverkoston leimaksi verkoston toimintaa. Kumppanuuksien luominen valittiin myös yhdeksi strategian menestystekijäksi. Vesalaisen (2002) mukaan verkostoa voidaan tarkastella sosiaalipsykologisesta näkökulmasta, missä tarkastellaan mm. sosiaalisen pääoman merkitystä verkoston henkilöiden välisiin suhteisiin. Suhteiden laajuudella ja laadulla katsotaan olevan positiivista vaikutusta toimijoiden mahdollisuuksiin omien tavoitteiden saavuttamisessa.

Verkoston vuorovaikutusrakenteet tukivat yhteisöllisyyttä. Kehittämistyöryhmien esityksestä verkostossa toimivien ryhmien keskinäistä yhteydenpitoa ja tietämyksen vaihtamista voimistettiin. Yhteisöllisyyttä korostettiin tietoisesti mm. siten, että työryhmissä oli keskusteleva ote, jossa kuuntelulla ja rakentavalla kommentoinnilla oli suuri merkitys. Keskustelua pyrittiin tietoisesti ohjaamaan demokraattisen dialogin suuntaan. Lisäksi ohjausryhmä käytti useasti verkoston asiantuntijoita alustajina tärkeissä periaatteellisissa kysymyksissä. Ohjattua pienryhmätyöskentelyä suosittiin vaikeissa ja monimutkaisissa valmistelutehtävissä. Kaikilla oli oikeus ja vähitellen myös velvollisuus esittää mielipiteensä. Lisäksi muistiot kirjoitettiin usein me-muotoisina. Vuorovaikutusprosessien ylläpitäminen tuki myös yhteisöllistä oppimista.

Verkostossa lisättiin maakunnallisen aikuiskoulutuksen kehittämiseen liittyvää tietämystä usean seminaarin ja lukemattomien kokousten välityksellä. Yhteisen työn tuloksista ilmestyi lehtiartikkeleita lähialueilla ilmestyvissä ilmaisjakelulehdissä. Lisäksi hankkeen tuloksia levitettiin arviointitoiminnalla. Ohjausryhmä päätti aikaisessa vaiheessa ottaa käyttöön projektin hallinnoijan käytössä olevan web-pohjaisen Projektori-ohjelman, jota käytettiin verkoston toiminnan raportointityökaluna. Lisäksi metaforien käyttö osoittautui tärkeäksi. Verkosto käytti verkostometafora (kuvio 1), kilpailukykymetafora ja messumetafora sekä sisäiseen että ulkoiseen

viestintään. Niiden avulla pyrittiin helpottamaan erittäin laajojen kysymysten ja rakenteiden hahmottamista. Lisäksi yhteisessä valmistelutyössä panostettiin asioiden yhteyksien kuvaamiseen. Esimerkiksi strategiatyön aikana kuvattiin visuaalisesti tulokortin menestystekijöiden välistä keskinäistä yhteyttä ja niiden yhteyksiä mittareihin. Vieläkin haasteellisemmaksi muodostui verkostolle merkittävien asioiden viestiminen yrityksille ja kaikille aikuiskoulutuksen asiakkaille. Tämä tulee erityisesti jatkossa edellyttämään verkoston kielen kääntämistä asiakkaan ymmärtämälle kielelle.

Vesalaisen (2002) mukaan verkoston toimijoiden välillä on sidoksisuutta (KUVIO 8). Tällä on yhteys myös toimijoiden kokemaan yhteisöllisyyteen. Toimijoiden yhteinen strategiaprosessi kasvatti keskinäistä rakenteellista ja strategista sidoksisuutta. Prosessi oli yhteinen ja siinä rakentui strategista riippuvuutta. Vaihdataan liittyvä sidoksisuus oli myös rakentumassa, sillä verkosto valmisteli yhteistä aikuisten ohjaus- ja neuvontapalvelua. Myös sosiaaliset sidokset vahvistuivat, kun henkilöiden ja toimijoiden välinen luottamus kasvoi vähitellen hyvässä vuorovaikutusympäristössä (Vesalainen 2002, 42-50). Vesalainen (2002, 50) toteaa sosiaalisen sidoksisuuden yhteenvedossaan, että mitä kehittyneempää organisaatioiden ja henkilöiden välinen luottamus on, sitä tiukemmin organisaatiot ovat kietoutuneet toisiinsa ja sitä paremmaksi voi niiden välinen yhteistoiminta kehittyä. Hän toteaa myös, että mitä kehittyneempää ja tiiviimpää organisaatioiden ja henkilöiden välinen vuorovaikutus sekä tiedon siirtyminen ja oppiminen ovat, sitä tiukemmin ovat organisaatiot yhteydessä toisiinsa. Lisäksi mitä paremmin organisaatioiden toimijat tiedostavat yhteisen viitekehyksen ja omaavat samanlaisen ajattelumallin yhteistyön sisällöstä ja ymmärtävät toisiaan, sitä korkeatasoisempaa on oppiminen ja sitä parempia ovat yhteistyön tulokset.

4.2.6 Oppiminen ja uudistuminen

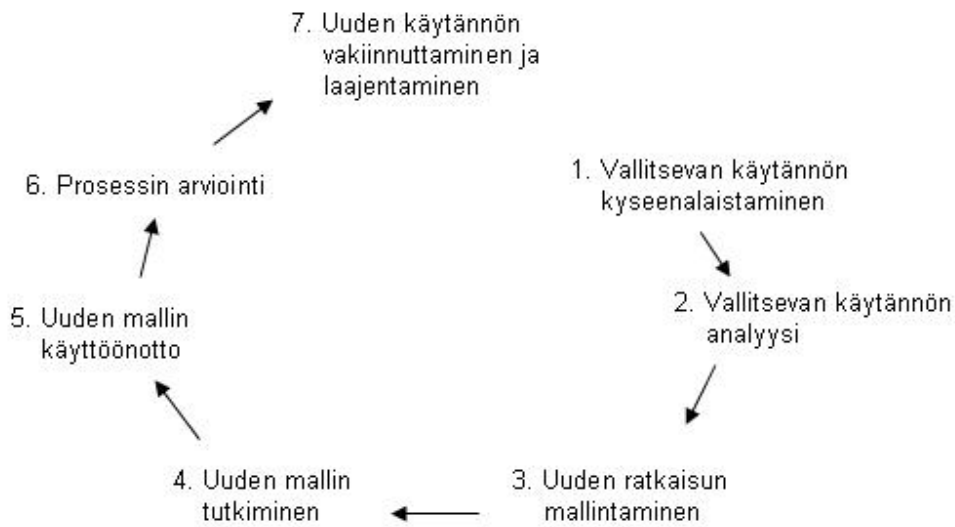
Sisältöanalyysin mukaan oppiminen ja uudistuminen oli yksi keskeisistä verkoston muodostumista ohjanneista prosesseista. Oppimisessa ja uudistamisessa painottuivat:

1. Verkosto oppimisympäristönä
2. Yhteisöllinen oppiminen
3. Oppimisen vahvistaminen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisellä

Vesalaisen ym. (1998) mukaan verkostot voidaan nähdä joko oppijoina tai oppimisfoorumeina. Verkostot ovat oppivia samaan tapaan kuin organisaatiotkin mikäli niillä on kyky tunnistaa itsensä, arvioida toimintaansa, kehittää sitä arviointien perusteella ja uudelleensuunnata toimintaa sitä kehittäväällä tavalla. Verkostot ovat oppimisfoorumeita silloin, kun ne takaavat yrityksille hyvän oppimisympäristön. Hyvä oppimisympäristö on haastava, avoin, luottamuksellinen ja vuorovaikutussuhteiltaan virikkeinen. Tällaisissa ympäristöissä yrityksillä ja henkilöstöllä on mahdollisuus saavuttaa merkittävää omakohtaista kehittymistä (Vesalainen 2002; Vesalainen ja Strömmer 1998).

Verkoston oppimisympäristö luotiin työryhmätyöllä yhteisölliseksi oppimisympäristöksi. Kehittyvän verkoston edellytys on, että verkosto oppii. Verkoston laatiman strategiankin yhtenä menestystekijänä on oppiminen kumppaneiden parhaista käytännöistä. Verkostossa saavutetut tulokset tehtiin näkyväksi www-sivuilla (www.salpaus.fi/salpaus/projektit/alueellkehitt/maakunnaikkoul) ja verkostossa tehty työ tehtiin näkyväksi muistioilla. Muistiot liikkuvat tietoverkossa verkoston jäsenille sähköpostien liitteinä, minkä lisäksi ne olivat saatavilla www-pohjaisesta raportointijärjestelmästä. Oleellisinta oppimisen kannalta olivat muistioihin perustuvat reflektiiviset keskustelut ja yhteisten mallien rakentelut. Kehittämistyöryhmät loivat uusia oppimismahdollisuuksia täydentämällä joukkoaan uusilla asiantuntijoilla. Osaamista hankittiin myös verkoston ulkopuolelta tavoitteiden saavuttamiseksi ja uusien toteutusten ohjaamiseen (esim. messuosasto). Oppimista ja yhteisöllisyyttä vahvistettiin esimerkiksi messuohjaajille toteutetulla yhteisellä valmennuksella, jossa ennestään toisilleen vieraat asiantuntijat verkostosta tutustuivat toisiinsa ja sopivat tiedotuksen ja markkinoinnin kehittämistyöryhmän suunnitteleman ja rakentaman messuosaston toiminnan toteuttamisesta.

Verkoston strategiassa yhdeksi keskeiseksi arvoksi valittiin jatkuva uudistuminen. Tämä toteutui verkostossa mm. yhteisöllisenä oppimisena. Oppimisessa oli paljon yhteistä Engestömin (2004a) esittämän ekspansiivisen oppimisen mallin kanssa, missä oppiminen etenee moniaskelisenä kehänä, jossa askeleet ovat oppimistekoja. Oppimisteot tapahtuvat dialogin ja vuoropuhelun avulla. Ekspansiivisessa oppimisessa on normaalia, että erilaiset näkökulmat törmäävät ja henkilöt joutuvat perustelemaan mielipiteitään. Ekspansion onnistumista ei mitata yksimielisyydellä vaan syntyvän uuden toimintamallin elinvoimaisuudella.



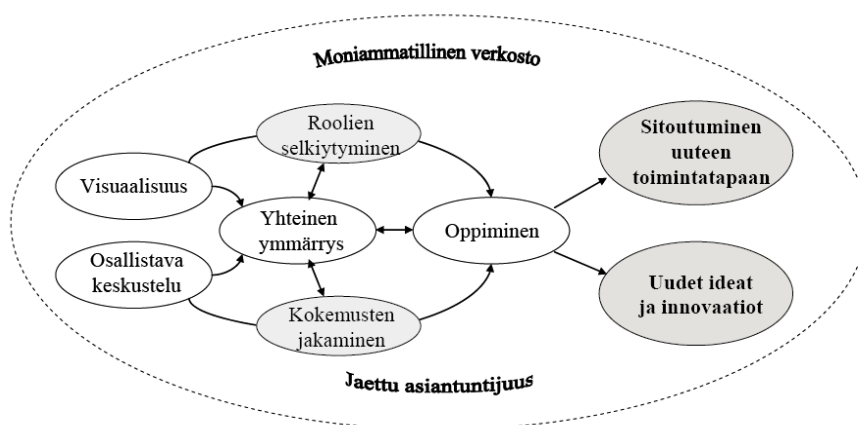
KUVIO 15. Ekspansiivinen oppimissykli ja oppimisteot (Engeström 2004a, 61)

Työryhmien tehtävät perustuivat tyypillisesti verkoston asiakaslähtöisten ja palveluun perustuvien, todellisten ja ongelmalähtöisten tapausten ratkaisujen kehittämiseen. Tämä edellytti työryhmätasolla sitä, että toimijoiden asiantuntijoiden hiljainen tieto tehtiin näkyväksi yhteisen käytännön suunnittelu- ja kehittämistyön tuloksena. Oppimisessa käytettiin välineenä mm. arviointia ja nykytilan analyysiä. Tänä toteutui pääsääntöisesti toimintaympäristön analysointina, mutta myös verkoston tulosten arviointina. Yleensä tulosten aikaansaaminen edellytti pitkää pohdiskelua ja asioiden tutkimista eri näkökulmista.

Tutkijana toimineen projektipäällikön työryhmien toiminnan johtajan rooli muuttui koko ajan enemmän oppimisvalmentajaksi, jonka tehtävänä oli ohjata ryhmän työskentelyä ja oppimista. Monet työryhmät totesivat, että uusia työryhmän tavoitteisiin liittyviä kehittämisideoita syntyi omaa työtä tehdessä. Reflektointi ja oppiminen jatkuivat siis työryhmätyön ulkopuolellakin. Mielenkiintoista oli se, että monet etukäteen tietyllä tavalla suunnitellut asiat toteutuivat verkostossa toisella tavalla, mutta kaikki tavoitteet kuitenkin saavutettiin. Tällä on yhteys oppimiseen, sillä työryhmissä yhteistä käsitystä haettiin aktiivisesti ja tutkittiin eri vaihtoehtoja. Yhteinen käsitys yleensä johti jonkin vaihtoehdon valintaan. Esimerkiksi kaikkien työryhmien jäsenet joutuivat pohtimaan erilaisten ilmiöiden selityksiä toimintaympäristön kuvauksen yhteydessä. Tällöin

jokainen työryhmän jäsen toi näkemyksensä esiin oman osaamisensa pohjalta. Yhteisissä keskusteluissa näkemyksistä syntyi yleensä yhteinen käsitys. Totesimme monessa työryhmässä, että vanhat konstit eivät enää toimi, mutta työryhmätyöskentelyssä kykenemme luomaan uusia ajatusrakennelmia, mitkä tuottavat vähitellen uusia tapoja toteuttaa toimintaa. Apilon ym. (2008) mukaan aktiivinen tulevaisuuden tekeminen ja strategisten vaihtoehtojen ennakointi nousevat toimintaympäristössä tärkeäksi. Epävarmuustekijöiden ja riskien ennakoiminen mahdollistuu entistä paremmin aktiivisen roolin avulla. Aktiivisen roolin saavuttamiseen on erilaisia keinoja. Tarvitaan jatkuvaa toiminnan kehittämistä yrityksen sisällä ja yritysverkostoissa, tavoitteellista oppimista ja liiketoimintaympäristön muutosten tarkkailua. Tämä mahdollistaa verkoston yhteisten kykyjen ja osaamisen kehittämisen valitsevan ympäristön vaatimusten suuntaan niin että verkoston kilpailukyky säilyy (Apilo ym. 2008, 157).

Hahon (2002) mukaan sekä jaettu asiantuntijuus että oppiminen liittyvät läheisesti verkostomaiseen toimintaan. Asiantuntijuus ja oppiminen eivät kehity eristyksissä olevien ihmisten mielissä vaan ennen kaikkea vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Siten asiantuntijuutta ei voida määritellä yksittäisten ihmisten ominaisuutena vaan se on ennen kaikkea verkostojen kykyä selvittää ongelmatilanteita yhdessä. Yhteisen ymmärryksen ja oppimisen kannalta on oleellista, että osallistujat ovat taustoiltaan ja kokemuksiltaan erilaisia ja edustavat monipuolisesti moniammatillisen verkoston eri alueita.



KUVIO 16. Moniammatillista verkostoa ja jaettua asiantuntijuutta tukevat osatekijät (Haho 2002)

Vesalaisen (2002) mukaan organisaation oppiminen voidaan nähdä sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa on aina ensisijaisesti kysymys yksilön oppimisprosessista. Yksilön oppimisen kautta voidaan saada aikaan merkittäviä muutoksia ryhmien, organisaatioiden ja verkostojenkin oppimisprosesseissa. Verkostot voivat toimia oppijoina samaan tapaan kuin organisaatiot, jolloin kokeilemalla, arvioimalla ja uutta etsimällä kehitytään toimijoina yhä paremmiksi. Verkostot voidaan kuvata myös oppimisympäristöinä, jolloin hyvä oppimisympäristö tarjoaa jäsenilleen hyvät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen (Vesalainen 2002, 26).

4.2.7 Asiakaslähtöinen toiminta

Sisältöanalyysin mukaan asiakaslähtöinen toiminta oli yksi keskeisistä verkoston muodostumista ohjanneista prosesseista. Asiakaslähtöisessä toiminnassa korostuivat:

1. Verkoston sisäisen asiakkuuden kehittäminen
2. Verkoston ulkoisten asiakasprosessien toteuttaminen

Verkoston sisäinen asiakaslähtöinen toiminta tarkoitti kaikkien verkostotyöhön osallistuvien toiminnan tukemista. Esimerkiksi kaikkien työryhmien jäsenille lähetettiin raportointiohjelman käyttäjätunnukset ohjaineen automaattisesti ja verkosto valmisteli laskennallisen rahan keräämiseen tarkoitetut lomakkeet ja esitäytti ne (mm. ohjausryhmän kokoukset, henkilökohtaiset neuvottelut). Lomakkeet tulivat verkoston jäsenille postissa palautuskuoren kera. Kaikista yhteisistä tekemisistä ja toteutuksista laadittiin mahdollisimman selkeät ohjeet ja suunnitelmat, jolloin niistä viestiminen helpottui. Verkoston johto pyrki tekemään verkoston hallinnoinnin mahdollisimman läpinäkyväksi. Helppoutta lisäsi se, että verkostossa oli määritelty selkeät viestintäkanavat ja viestintävastuut. Lisäksi toimijoiden esittämät asiat otettiin verkostossa esille tarkoituksenmukaisissa foorumeissa. Möllerin ym. (2004) mukaan liiketoimintaa uudistavien verkostojen pääpaino on erityisosaajien tietämyksen ja kyvykkyyksien yhdistämisessä kehitysprojektien avulla, joiden tavoitteena on liiketoimintaprosessien tai verkoston tuotteiden ja palveluiden uudistaminen. Yksittäisen toimijan ei ole järkevää hankkia tutkimus- ja kehityshankkeissa tarvittavia voimavaroja ja osaamista omaan organisaatioonsa vaan yhdistämällä ja hyödyntämällä verkostokumppaneiden osaamista voidaan välttää suuria investointeja (Möller ym. 2004, 39, 81).

Asiakaslähtöinen toiminta huomioitiin myös verkoston strategiassa, jossa se sijoittui yhdeksi neljästä keskeisestä arvosta. Asiakaslähtöisen toiminnan kehittäminen integroitui kiinteästi toimintaan ja erityyppisiin prosesseihin ja toimenpiteisiin. Verkosto teki kuitenkin selkeän strategian linjauksen, jossa se päätti panostaa tulevaisuudessa erityisesti alueen elinkeinoelämän kilpailukyyn tukemiseen. Lisäksi strategiassa varauduttiin monipuolisesti arvioimaan kumppanuusverkoston yhteistyön tuloksia sekä verkostotoimijoiden, opiskelijoiden ja työyhteisöjen tyytyväisyyttä. Strategian ulkoiseen arviointiin osallistui yhteistyöyrityksiä, alueellisia sidosryhmiä ja Koulutuksen arviointineuvoston sihteeristön asiantuntijoita. Asiakaslähtöisyyden merkittävä rooli strategiassa johtunee siitä, että asiakaslähtöisyyden kehittäminen oli verkoston syntymisen keskeisin alkuehto. Valkokarin (2006) mukaan yhteistyön syventyessä tulee koko ajan tärkeämmäksi se, että sekä yrityksen että verkoston tavoitteet ja toimintatavat tukevat toisiaan. Yrityksen tulee resurssiensa puitteissa pystyä arvioimaan, mihin verkostoyhteistyöhön ensisijaisesti panostaa ja missä verkostoissa sen kannattaa syventää yhteistyötä (Valkokari 2006, 48). Asiakaslähtöisyyttä korostettiin kaikkialla. Kuitenkin Koulutuksen arviointineuvoston sihteeristö totesi strategian ulkoisessa arvioinnissa, että asiakaslähtöisyyden sijasta aikuiskoulutusstrategiassa korostuu vielä liikaa instituutio-lähtöisyys.

4.2.8 Luottamuksen kasvu

Sisältöanalyysin mukaan luottamuksen kasvu oli yksi keskeisistä verkoston muodostumiseen vaikuttaneista prosesseista. Luottamuksen kasvussa korostuivat:

1. Ulkopuolisten luottamuksen kasvu verkostoa kohtaan
2. Verkoston keskinäisen luottamuksen kasvu

Ruuskasen (2003) mukaan yhteistyösuhteiden muodostuminen ja tietojen vaihto verkoston toimijoiden kesken edellyttävät luottamuksen kehittymistä. Luottamus toimii yhtenä keskeisenä sosiaalisen ympäristön epävarmuuksia ja siihen liittyviä yhteistoiminnallisuuden ongelmia välittävänä sosiaalisena mekanismina, joka tekee väistämättä epävarmasta tulevaisuudesta jossain määrin hallittavan ja mahdollistaa siten tulevaisuuteen suuntautumisen (Ruuskanen 2003, 214). Möller ym. toteavat, että uudistamisverkostoissa jäsenyys perustuu toimijoiden erityisosaamiselle,

jossa kukin jäsen tai toimija täydentää toinen toisensa osaamista. Yhteistyön onnistumisen keskeinen tekijä on jäsenten keskinäinen luottamus (Möller ym. 2004, 113).

Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa erityisesti johdon osoittamalla luottamuksella tuntui olevan suuri merkitys. Luottamusta viestittiin mm. strategiaa laadittaessa, missä keskinäinen luottamus valittiin yhdeksi verkoston arvoksi. Johdon osoittama luottamus näkyi mm. ohjausryhmän oman toiminnan avoimuudessa. Lisäksi johto halusi kaikille avoimen pääsyn verkostossa laadittuihin muistioihin ja asiakirjoihin. Kaikki toimijat nimesivät edustajansa kehittämistyöryhmiin, mikä oli luottamuksen osoitus kyseisiä asiantuntijoita kohtaan. Kehittämistyöryhmät saivat myös ohjausryhmältä vaativia tehtäviä ja mahdollisuuden tehdä koottujen työryhmien kokoonpanoihin muutoksia. Tällä tavalla ohjausryhmän jäsenet ohjasivat toimijoiden edustajina asiantuntijaresursseja verkoston kehittämistyöhön ja osoittivat näin luottamuksensa siihen, että tuloksia syntyy. Lisäksi ohjausryhmä halusi käsitellä työryhmille annettuja vaativia suunnittelu- ja toteutustehtäviä kasvokkain työryhmien kanssa. Ohjausryhmä tuntui luottavan myös projektitiimin valmistelukykyyn ja asiantuntemukseen. Tutkijan oman kokemuksen mukaan luottamus kasvoi verkoston muodostumisen edetessä ja strategiatyön syvetessä. Lisäksi toiminnan rahoittaja luotti ohjausryhmän työhön ja kannusti hyviin tuloksiin. Projektitiimin sisällä oli myös korkea keskinäinen luottamus tiimin jäsenten osaamiseen. Apilon ym. (2008) mukaan yritysten välisessä yhteistyössä molemminpuolista luottamusta voidaan rakentaa luomalla yhteistyösuhteeseen luottamusta edistävät olosuhteet. Näitä ovat mm. riskien ja hyötyjen jakaminen, avoimuus, pitkän aikavälin sitoutuminen, toistuva kanssakäyminen ja osapuolten kyky pitää lupauksista kiinni (Apilo ym. 2008, 31).

Työryhmien sisällä keskinäinen luottamus kasvoi vähitellen. Pitkät keskustelut ja yhteiset pohdinnat työryhmissä loivat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi selkeä eteneminen kohti työryhmälle asetettua tavoitetta lisäsi turvallisuuden tunnetta ja uskoa verkoston saavuttamiin tuloksiin. Verkosto onnistui muodostumisvaiheessa kaikissa yhteisissä yhteistyökokeiluissa, mikä paransi keskinäistä luottamusta. Ulkoisen arvioinnin mukaan verkosto onnistui käynnistämään maakunnallisen asiakas- ja kysyntälähtöisen aikuiskoulutuksen kehittämisen. Keskinäisen luottamuksen kasvun merkkinä voidaan pitää esimerkiksi sitä, että verkoston ohjausryhmä sopi toteuttavansa aikuiskoulutuksen vaikuttavuuden arviointia toimijoiden keskuudessa.

Vesalaisen (2002) ja Varamäen ym. (2004) mukaan sosiaalisen sidoksen elementtejä ovat vuorovaikutus, luottamus, yhteinen oppiminen ja yhteiset näkemykset. Vuorovaikutus ja sen laatu ovat keskeinen tekijä luottamuksen rakentumisessa. Yhdessä ja toisilta oppiminen edellyttää luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta. Ruuskanen (2003) mukaan luottamuksen merkitys näyttää kuitenkin vaihtelevan sen mukaan, mikä on toimijoiden asema verkoston työnjaossa. Verkoston ytimessä korostuu toimijoiden välinen luottamus ja verkoston laitamilla korostuu henkilöiden väliset suhteet. Hän on mallintanut henkilötason luottamuksen ja luottavaisuuden (systeeminen luottamus) välistä suhdetta kuviossa 17. Korkea systeeminen että henkilötason luottamus muodostavat sosiaalisen ympäristön, jossa verkostoon kuuluvan toimijan on helpompi osallistua yhteishankkeisiin, jakaa riskiä verkostokumppaneiden kesken ja sitoutua yhteistyöhön. Sen sijaan matala systeeminen ja henkilötason luottamus nakertaa sekä toimijan kokemaa luottavaisuutta että luottamusta. Tällöin verkostossa toimijalta puuttuu erityisesti systeemistä luottamusta omaan rakenteelliseen asemaansa. Seurauksena on jatkuva epävarmuus ja ahdistus omasta markkina- asemasta. Tämä saa toimijan minimoimaan riskit, mikä johtaa usein yhteistoiminnasta vetäytymiseen.

		Henkilötason luottamus	
		Korkea	Matala
Systeeminen luottamus	Korkea	<ul style="list-style-type: none"> - sitoutuminen yhteistoimintaan - riskien hajauttaminen verkostoissa 	<ul style="list-style-type: none"> - keskinäinen kilpailu - oppitunintinen suhtautuminen yhteistyöhön
	Matala	<ul style="list-style-type: none"> - riskien välttäminen - pienimuotoinen verkostoituminen lähipiiriin tai tuttuun kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> - keskeistä toimeentulon hankkiminen - yhteistoiminnasta vetäytyminen

KUVIO 17. Luottamuksen yhdistelmät ja toiminnan tyypit (Ruuskanen 2003, 224)

4.2.9 Verkoston arvioinnin ja tietämyksen hallinta

Sisältöanalyysin mukaan verkoston toiminnan arvioinnin ja tietämyksen hallinta on yksi verkoston muodostumisen prosesseista. Prosessissa korostuivat:

1. Verkoston sisäiset arvioinnit vaikuttamisen välineenä
2. Verkoston ulkoiset arvioinnit vaikuttavuuden parantamiseksi
3. Laadukas arviointien hallinta
4. Verkoston tiedon luominen ja tiedon käyttäminen

Toimijoiden välinen tiedon luominen aloitettiin siten, että muut toimijat saivat arvioida verkoston hallinnoijan (verkottajan) aluevaikuttavuutta. Tämä oli merkittävä asia myös toimijoiden keskinäisen luottamuksen kasvun kannalta. Verkoston muodostumisessa verkoston johdon, eli ohjausryhmän työ, oli jatkuvan arvioinnin alaisena. Toimijoiden johtoryhmät osallistuivat ensimmäisessä sisäisessä arvioinnissa strategialuonnoksen arviointiin. Tämä loi perustan tuloskortin tavoitteiden tarkistamiselle, paransi johdon sitoutumista ja levitti toimijoiden johtoon verkoston yhdessä tekemisen viestiä. Alueelliset ja poliittiset sidosryhmät sekä työmarkkinajärjestöt osallistuivat seuraavaan sisäiseen arviointiin, mikä toteutettiin Koulutuksen arviointineuvoston sihteeristön tekemän kansallisen arvioinnin yhteydessä. Tässä arvioitiin valmista strategiaa. Johdon asettuminen arvioitavaksi loi myös kehittämistyöryhmiin arvioivan otteen. Tämä näkyi erilaisten konkreettisten yhteisten tuloksien arviointina, mitkä käynnistyivät yleensä automaattisesti työryhmien kokousten yhteydessä. Lisäksi jatkuva johdon arviointi näytti nostavan työryhmien arvostusta ohjausryhmää kohtaan.

Verkoston tuottaman strategian tavoitteet arvioitiin 1. ulkoisessa arvioinnissa alueen yritysten toimesta. Asiakkaan tekemää arviointiraporttia luettiin ohjausryhmässä todella tarkasti ja siitä käytiin pitkiä keskusteluja. Strategian tavoitteita kohdistettiin tämän jälkeen alkuperäistä enemmän yritysten ja työyhteisöjen osaamisen kehittämiseen. Koulutuksen arviointineuvosto toteutti 2. ulkoisen arvioinnin, jossa verkoston tekemää strategiaa arvioitiin alueellisen kehittymisen ja kansallisten tavoitteiden näkökulmasta. Arviointiin osallistui myös alueella vaikuttavia poliitikkoja ja sidosryhmien edustajia. Arvioidun strategian toteuttaminen tulee aloittamaan maakunnallisen

aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston käytännön työn. Lisäksi verkosto tuotti rahoittajalle useita raportteja, joissa kaikkea verkoston toimintaa arvioitiin. Myös kunta- ja palvelurakenneuudistushanke sai verkostolta raportin aikuiskoulutuksen näkökulmasta.

Arviointien hallinta vaati systemaattista suunnittelua. Projektitiimi toteutti työtään arvoivalla ja tutkivalla otteella. Johdolla oli projektitiimin asiantuntijuuden kautta yhteisöllisen arvioinnin välineet hallussa. Arvioinnin liittäminen verkoston muodostumisvaiheeseen oli onnistunut valinta. Sitä käytettiin johtamisen välineenä, joka nosti strategiaprosessin asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta. Lisäksi jatkuva arviointi nosti kaikkien sitoutumisastetta, sillä arvioinnit toteutettiin yhteisöllisinä oppimisprosesseja. Räisänen (1995) mukaan itsearvioinnin tehtävänä on tukea sekä yksilö-, että yhteisötasolla tapahtuvaa oppimista, toiminnan kehittämistä ja arviointia. Itsearviointi suuntaa muutosta ja siten se on keskeistä muutoksen johtamisessa. Itsearvioinnin avulla saadaan myös tietoa päätöksenteon perustaksi ja voidaan tunnistaa ongelmakohtia, joihin muutosten tulisi kohdistua. Itsearviointi edistää myös sosiaalista sitoutumista toimintaan ja toiminnan kehittämiseen sekä vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja ylläpitää motivaatiota (Räisänen 1995, 92-94).

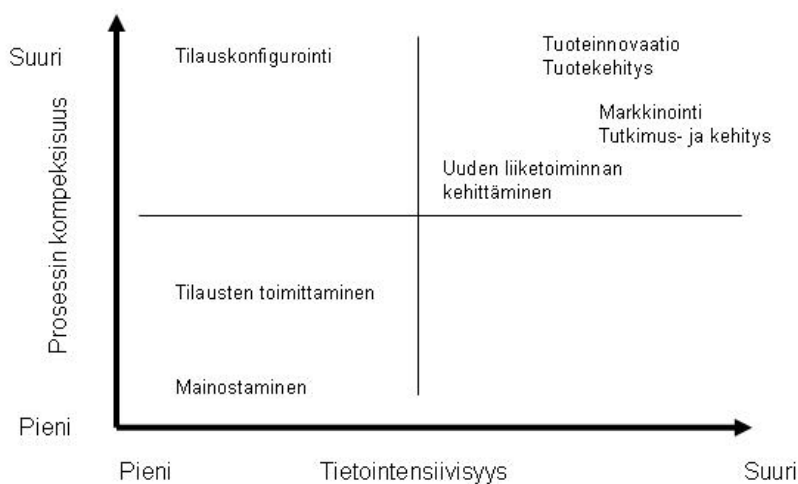
Vason (1998) mukaan henkilöstön niin kuin johdon on koettava itsearviointi hyödylliseksi. Itsearviointi on johdon työkalu, jolla se voi kehittää systemaattisesti toimintaa henkilöstön kanssa. Itsearvioinnilla pyritään sovittujen kriteerien avulla arvioimaan senhetkisen toiminnan tilaa ja löytämään kohteita, joita on kehitettävä laadukkaana toiminnan tukemiseksi (Vaso 1998, 115). Vason (1998) mielestä erityisesti laadullisissa arvioinnissa on tärkeää, että ulkopuoliset arvioijat testaavat organisaatiossa tapahtuvaa arviointia. Ulkoisen arvioijan etuna on se, että hän kykenee työyhteisöön sitoutumattomana tarkastelemaan tietoa objektiivisesti. Vaso (1998) tuo esille Total Quality Management (TQM) laatujohtamismenetelmän, missä korostuvat 1. asiakastytyväisyyden parantaminen, 2. työprosessien laadun jatkuva parantaminen sekä 3. henkilöstön sitoutuminen kehittämistyöhön. Vaso toteaa, että perinteinen johtaminen ja laatujohtaminen edustavat vastakkaisia näkemyksiä. Laatujohtaminen on johtamistapa, missä organisaation kaikki jäsenet osallistuvat ja minkä pitkän tähtäimen tavoitteena on asiakastytyväisyyden tuottama menestys ja hyöty prosesseja kehittämällä. Jatkuvan parantamisen edellytyksenä ovat selkeästi määritellyt tavoitteet, kriteerit ja menetelmät. Kehitys edellyttää koko organisaation sitoutumista. Tutkimuksen kohteena oleva verkosto pyrittiin rakentamaan kokonaisvaltaisen jatkuvan parantamisen pohjalle. Tämän tueksi

verkoston strategia laadittiin Kaplanin ja Nortonin (1996) mukaisen tasapainotetun mittariston avulla. Lisäksi verkoston kehittämiseen liitettiin jatkuvan arvioinnin toimintatapa itsearviointien ja ulkoisen arvioinnin välityksellä. Tutkijan mielestä TQM-laatujohtamisella on erittäin paljon yhtymäkohtia verkoston johtamisen kanssa.



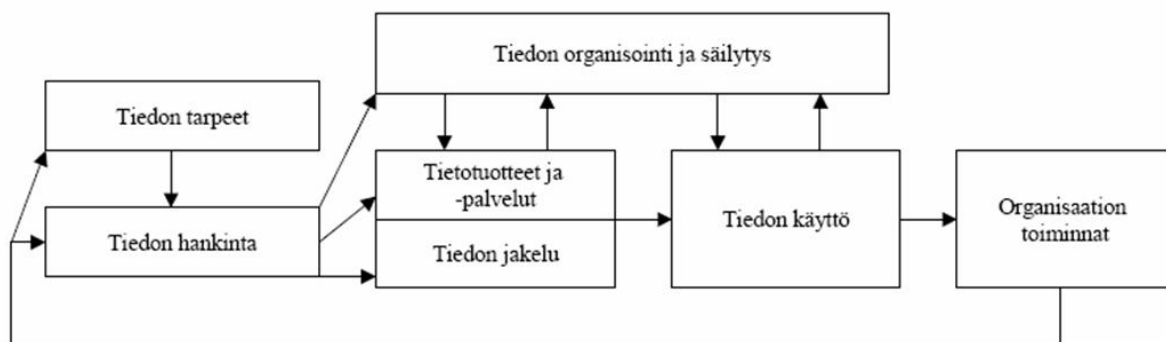
KUVIO 18. TQM-laatujohtamisen peruseriaatteet (Vaso 1998)

Verkoston strategiaprosessin yhteydessä tuotettiin paljon materiaalia. Apilon ym. (2008) mielestä tiedonhallinta on tärkeä verkoston onnistumiseen vaikuttava tekijä. Kun osapuolia on kasvava määrä niin yhteisesti jaettu tieto ja tietomallit auttavat ymmärtämään kokonaisuutta verkoston kannalta. Sen avulla voidaan yhtenäistää toimintaa ja luoda yhteisiä käytäntöjä eri osapuolten välille. Verkoston toiminnan koordinointi ja toimintaan osallistuminen edellyttävät tehokasta tiedonhallintaa. Sen avulla voidaan tehostaa osapuolten välisiä prosesseja ja luoda joustavuutta ja reagoitakykyä koko verkoston kannalta. Tutkimus- ja kehittämistyö on jopa tietointensiivisempää kuin tuotekehitys- tai tuoteinnovaatiotoiminta (Apilo ym. 2008, 10, 29, 89).



KUVIO 19. Tietointensiivisyys ja prosessien kompleksisuus (Apilo ym. 2008, 90)

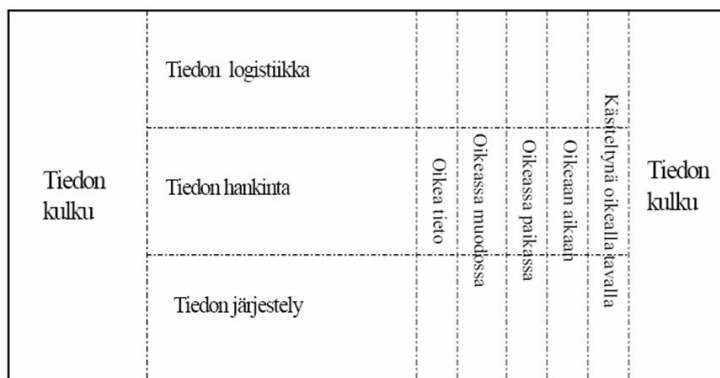
Verkoston johto tuotti mm. PEST- ja SWOT-analyysit ja toimintaympäristön kuvauksen sekä useita muita raportteja. Materiaaleissaan verkosto käytti paljon erilaisia metafooria monimutkaisten prosessien ja kokonaisuuksien hahmottamisessa. Tiedon luomisen lisäksi oleelliseksi muodostui tietojen muokkaaminen verkoston eri prosessien käyttöön mm. pelkistämällä tietoa ja kirjoittamalla auki käsitteitä, jotka eivät olleet koko verkoston käytössä. Tiedot kuten muistiot, esittelyaineistot ym. tallennettiin siinä muodossa, että verkoston asiantuntijat kykenivät käyttämään niitä tarvittaessa omaan käyttöönsä. Tietojen hallintaan kuului myös viestintä, jossa tietoa jaettiin verkostossa työskenteleville mahdollisimman jäsennellysti ja selkokielisesti. Choo (2002, 23-26) on muodostanut verkostojen tietämyksen monipuolisista näkökulmista ja moninaisista keskinäisistä yhteyksistä organisaation oppimiseen pohjautuvan tietämyksen hallinnan mallin. Mallissa on kuuden läheisesti toisiinsa kytkeytyvän toiminnon muodostama kehä: tiedon tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, tiedon organisointi ja säilytys, tietoon liittyvien tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja tiedon käyttö. Tiedon hankintaa ohjaavat tilanteesta riippuen erilaiset tiedon tarpeet. Tiedon jatkuvasti lisääntyessä organisaatiossa tarvittavan tiedon hankinnan organisointi on strategisen tason kysymys, jolla saattaa olla suuri merkitys menestymiseen. Tiedon organisoinnin tavoitteena on luoda organisaation muisti, johon sisältyy mahdollisimman runsaasti organisaatiossa olevaa tietoa, kokemusta ja asiantuntijuutta. Sekä muistissa oleva, että uusi hankittava tieto paketoidaan tietopalveluiden eri tasoille kohdennettavaksi organisaation eri tiedonkäyttäjärhyille ja erilaisiin tarkoituksiin. Laaja tiedon jakaminen läpi organisaation edistää organisaation oppimista.



KUVIO 20. Tietämyksen hallinnan jatkuva kehä (Choo 2002, 24)

Möller ym. (2004) kirjoittavat, että verkoston historia ja uskomukset eli keskeisten toimijoiden yhteiset kokemukset muodostavat alan kollektiivisen eli yhteisen muistin. Tämä vaikuttaa verkoston

kehitykseen kumppanuus- ja strategiavalintoja pohjaten (Möller ym. 2004, 228). Griego ym. (2000) korostavat tiedon kulkua organisaatiossa. Heidän mukaansa se on kriittinen tekijä organisaation oppimiselle ja menestymiselle. Informaation kululla on vaikutuksia tuottavuuteen, laatuun ja organisaation oppimiseen, jotka vuorostaan johtavat organisaation kilpailukykyyn. Informaation jakaminen on tärkeää, mikäli halutaan tehostaa toimintatapoja sekä yksittäisessä organisaatiossa että verkostossa. Töyrälä ym. (2001) korostavat erityisesti tiedonkulun sujuvuutta. Sitä voidaan indikoida mm. tiedon relevanttisuudella asiayhteydessä (oikea tieto), tiedon valmiutta ja merkityksellisyyttä käytön kannalta (oikea muoto), tiedon saavutettavuutta (oikeaan aikaan oikeassa paikassa) ja tiedon asianmukaisella käsittelyllä järjestelmässä (käsitelty oikealla tavalla oikeissa työryhmissä).



KUVIO 21. Tiedon kulun ulottuvuudet (Töyrälä ym. 2001)

5 DISKUSSIO

5.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja toteutus

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkija osallistui verkoston toimintaan tutkijana ja verkoston muodostumista johtavana kehittäjänä. Verkoston muodostuminen toteutettiin ESR-projektissa. Tiedonhankinta aloitettiin syksyllä 2006 ja päätettiin 30.4.2008. Tutkimuksen aineisto koostui tutkijan päiväkirjasta, erilaisten kehittämistyöryhmien muistioista, verkostossa toteutettujen arviointien raporteista sekä alueellisista strategia- ja selvitysasiakirjoista. Aineistolle tehtiin molempien tutkimusongelmien osalta sisältöanalyysit, joiden toteuttaminen perustui hermeneuttiseen, tulkitsevaa lähestymistapaan. Analyysien käsittelyssä käytettiin käsitekarttoja.

Tutkimuksen evidenssin parantamiseksi ja tutkimustulosten horjuttamiseksi tutkimuksessa haastateltiin neljää keskeisesti verkoston muodostumiseen osallistunutta henkilöä. He arvioivat alustavien tutkimustulosten pätevyyttä omista lähtökohdistaan. Tutkimustulokset esiteltiin 2-tasoisina käsitekarttoina, joiden tueksi kirjoitettiin perusteluina yhteenvedot tasoille 3-4 sijoittuvista sisältöanalyysien löydöksistä.

Toimintatutkimuksen tavoitteena oli uuden sosiaalisen rakenteen, verkostomaisen toiminnan, muodostumisen ohjaaminen. Aluksi hyvin pienimuotoiselta, strategiselta näyttänyt muodostumisprosessi voimistui siten, että verkoston toimintaan osallistui loppuvaiheessa reilusti yli 150 henkilöä, joiden panos kohdistui mm. kehittämissuunnitteluun, yhteisten tapahtumien, seminaarien ja messujen järjestämiseen. Tutkimuksen aineisto syntyi vähitellen, kun verkoston työryhmien hiljaista tietoa tehtiin näkyväksi. Tiedon luomisen prosessi oli erittäin työläs, mutta tuloksena syntyi aineisto, joka kuvaa kohtuullisen monipuolisesti ja laaja-alaisesti verkoston muodostumisen prosessia eri näkökulmista. Tutkija sekä verkosto oppivat paljon tutkimuksen aikana. Haasteena tulee olemaan tämän saavutetun osaamisen käyttöönotto ja levittäminen.

5.2 Tuloksien tarkastelu

Tutkimustulosten mukaan maakunnallisen tahdon ilmaiseminen strategiatasolla loi hyvän taustan alueellisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen käynnistymiselle. Verkoston muodostumisen käynnistymistä tuki myös päijäthämäläisen aluekehitystyön malli, mikä tuki kumppanuuteen tähtäävää toimintaa sekä tutkimus- ja kehitystyön aseman ja merkityksen vahvistamista. Myös alueellisten ja asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen Päijät-Hämeessä vaikutti verkoston muodostumisen käynnistymiseen. Meneillään oleva kuntien palvelurakenteen uudistaminen asetti alueen hajanaiselle oppilaitosverkostolle yhteisiä kehittämistarpeita, joiden toteuttamiseksi verkosto sopi työkaluksi. Päijät-Hämeessä on pitkä perinne isojen oppilaitosverkostojen toiminnasta sekä erilaisten kehittämishankkeiden keskinäisestä verkostoitumisesta. Tämä pienensi organisaatioiden kynnystä osallistua verkostotyöhön. Tämän lisäksi verkostoitumista tuki myös päijäthämäläinen verkostoja palveleva innovaatiopolitiikka. Toimijoiden verkostoitumisen käynnistymisen yhtenä taustatekijänä olivat myös verkostoitumisen

tuottamat hyödyt, mitkä ilmenivät odotuksina mm. liiketoiminnan kasvusta ja toiminnan laadun paranemisesta.

Tutkimuksen kohteena olevan verkoston käynnistymiseen tarvittiin alueellisten tekijöiden lisäksi laukaiseva tekijä sekä verkottaja. Laukaisevana tekijänä toimi Opetusministeriön toteuttama Aikuiskoulutuksen toimenpideohjelman (AITO) tutkimustulokset, joiden mukaan Päijät-Hämeessä oli useita merkittäviä aikuiskoulutuksen kehittämiskohteita. Käytyjen keskustelujen tuloksena maakunnan suurin koulutuksen järjestäjä ryhtyi verkottajan rooliin ja suuntasi tarvittavaa lisärahoitusta ja asiantuntijoidensa resursseja verkoston muodostumisprosessin toteuttamiseen. Dozin ym. (2000b) teoria tuki hyvin käynnistymiseen vaikuttavien tekijöiden määrittelemistä. Aikuiskoulutuksen toimintaympäristö oli muuttunut ja alueen aikuiskoulutustoimijoiden keskinäinen riippuvuus ja yhteiset intressit olivat tämän kehityksen myötä kasvaneet. Verkostoitumisen avulla nähtiin olevan mahdollisuus vahvistaa toimijoiden keskinäisiä vuorovaikutusrakenteita ja tukea tällä tavalla verkoston sosiaalisen pääoman kasvua.

Tutkimustulosten mukaan maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen ydinprosesseja ovat verkoston johtaminen ja hallinta, verkoston strategian luominen, verkoston osaamisen kehittäminen ja verkoston yhteiseen työhön sitoutuminen. Tutkija tulkitsee verkoston muodostumisen ydinprosessien olevan prosesseja, jotka sisältävät konkreettista verkoston suunnitteluun ja yhteistyöhön liittyvää tekemistä, ydintoimintaa ja toimenpiteitä. Tutkimustulosten mukaisesti verkoston arvoprosesseja olivat yhteisöllisyyden tukeminen, oppiminen ja uudistuminen, asiakaslähtöinen toiminta sekä luottamuksen kasvu. Verkoston arvoprosessit liittyivät läheisesti verkoston arvoihin, jotka määriteltiin verkoston strategian luomisen alkuvaiheessa. Arvoprosessien tehtävänä oli verkoston arvojen viestiminen ja levittäminen sekä muiden prosessien vahvistaminen. Tutkimuksen mukaan verkostossa oli kaksi keskeistä tukiprosessia: verkoston arvioinnin hallinta ja verkoston tietämyksen hallinta. Kysymyksessä lienee kaksi erillistä prosessia, mutta niitä ei eroteltu, koska ne prosesseina kietoutuivat kiinteästi toisiinsa. Verkoston jatkuvalla sisäisellä ja ulkoisella arvioinnilla luotiin tietämystä verkoston käyttöön ja tuettiin verkoston oppimista. Uuden tietämyksen luomiseen ja hiljaisen tiedon muuttamiseksi näkyvään muotoon (Nonaka ym. 1995) käytettiin erilaisia tapoja, joista keskeisimpiä olivat verkostossa toteutetut arvioinnit (Räisänen 1995; Vaso 1998). Tutkija tulkitsee verkoston arvioinnin ja tietämyksen hallinnan prosessin olevan enemmänkin

muiden prosessien tukiprosessi. Analysoinnin perusteella verkoston arviointi näytti luovan edellytyksiä toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja tietämyksen hallinta muodosti verkoston yhteisen tietoperustan kaiken kehittämistoiminnan tueksi.

Tutkimus oli tarkoituksenmukainen. Se osoitti, että maakunnallisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostuminen on monitahoinen ja monimutkainen prosessi. Muodostuminen on vaikea prosessi mm. sen vuoksi, että alueellisen kilpailukyvyn kehittämisessä tulee huomioida useampia tekijöitä samanaikaisesti ja tavoitteiden saavuttaminen on riippuvainen useista toisiinsa liittyvistä seikoista ja niiden yhteisvaikutuksista (Linnamaa 2004; Hellström ym. 1999). Lisäksi verkoston toimijat saattavat keskittyä omiin asioihin, mikä heikentää sitoutumista yhteiseen työhön (Sotarauta ym. 1999). Toisaalta tutkimus osoitti, että yhteistyössä voidaan myös ryhtyä strategisen kilpailuedun parantamiseen (Pirnes 2002; Möller 2004), jolloin verkoston yhtenä keinona kilpailussa menestymiseen voi olla tulevaisuuden ennakointi ja tähän liittyvä uuden tietämyksen luominen (Valkokari 2006) kuten tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa tapahtui. Tutkimustuloksia voidaan käyttää uusien alueellisten verkostojen muodostumista suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tutkimus osoitti, että alueellisen kehittämisverkoston muodostumiseen liittyy paljon alueellisia erityispiirteitä ja verkoston keskeiseen substanssiin (tässä aikuiskoulutus) liittyviä olosuhteita ja tilanteita. Suunnittelu- ja kehittämisverkostoja suunnittelevat tahot voivat lähinnä oppia tämän tutkimuksen tuloksista ja arvioida tutkijan kokemuksia muiden verkostojen näkökulmasta. Tutkimuksen aikana hankitun osaamisen turvin tutkija keskittää voimavarojaan seuraavan kolmen vuoden ajan verkostossa käynnistyviin aikuisten tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelujen sekä ennakoinnin kehittämishankkeisiin.

Tutkimustuloksissa korostui erityisesti sosiaaliseen pääomaan ja oppimiseen liittyvien tekijöiden merkitys. Alueellisen verkoston muodostuminen on tutkijan mielestä toimijaorganisaatioiden ja toimintaan osallistuvien organisaatioiden henkilökunnan oppimisprosessi, jossa verkoston arvojohtamisen merkitys on suuri. Oppiminen edellyttää, että verkostosta löytyy kehittämistoimintaan soveltuvat vuorovaikutusrakenteet, joissa on mahdollisuus kasvattaa toimijoiden välistä luottamusta. Oppimisprosessi edellyttää myös analyyttistä lähestymistapaa, minkä tueksi kannattaa rakentaa tiedon luomisen ja toiminnan arvioinnin käytännöt.

Työ- ja elinkeinoelämän verkostojen sekä alueellisten kehittämisverkostojen lähentyminen helpottuisi, jos kykenisimme tiedostamaan erilaisten verkostojen välisiä eroavaisuuksia. Erityyppisiä verkostoja opitaan varmasti muodostamaan vähitellen ja seuraavassa vaiheessa tullaan todennäköisesti opettelemaan erityyppisten verkostojen välisen yhteistyön tuloksellista toteuttamista. Tämän vuoksi erilaisten verkostojen vertaileva tutkimus olisi tärkeää, jotta kyettäisiin saamaan synergioita eri verkostojen yhteisistä, keskinäisistä prosesseista.

Tutkimus herätti useita kysymyksiä alueellisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston suhteen. Monet niistä olisivat jatkotutkimuksen arvoisia. Tutkijaa itseään kiinnostaa erityisesti verkoston johtajuuteen liittyvät kysymykset. Miten johtajuudella voidaan tukea mm. verkoston osaamisen kehittämistä? Tutkimus osoitti myös sen, että verkostojen arvot vaikuttavat verkoston ydinprosessien toteuttamiseen, joten kiinnostavaa olisi tutkia, millaista on verkostojen arvojohtajuus. Tutkimustuloksissa nousi esiin myös tiedon luomisen merkitys mm. verkostojen strategisen työn tai osaamisen kehittämisen taustalla, joten tutkijaa kiinnostaisi myös miten tietämyksen hallinnalla voidaan tukea verkostojen johtamista.

Tutkimuksen perusteella tutkija uskaltaa väittää, että sitoutumalla verkoston toimintaan on mahdollisuus oppia sekä toimintaympäristön että myös oman taustayhteisön toiminnasta. Tutkimus ei kuitenkaan selvittänyt sitä, mitä verkostossa opitaan vaan enemmänkin sitä miten opitaan. Yhtenä jatkotutkimuksen aiheena voidaankin pitää sen selvittämistä, mitä verkostossa opitaan. Tässä mielessä tutkijaa kiinnostaa erityisesti metataitojen osuus. Voisiko taito työskennellä verkostoissa olla yksi uusi metataito, jossa yhdistyy erilaisia uudistuvassa työelämässä esiintyviä kompetensseja? Suurin osa ihmisistä työskentelee tulevaisuudessa erilaisissa verkostoissa, minkä vuoksi verkostoissa työskentelyn taidot olisi huomioitava myös työntekijöiden perus- ja täydennyskoulutuksessa.

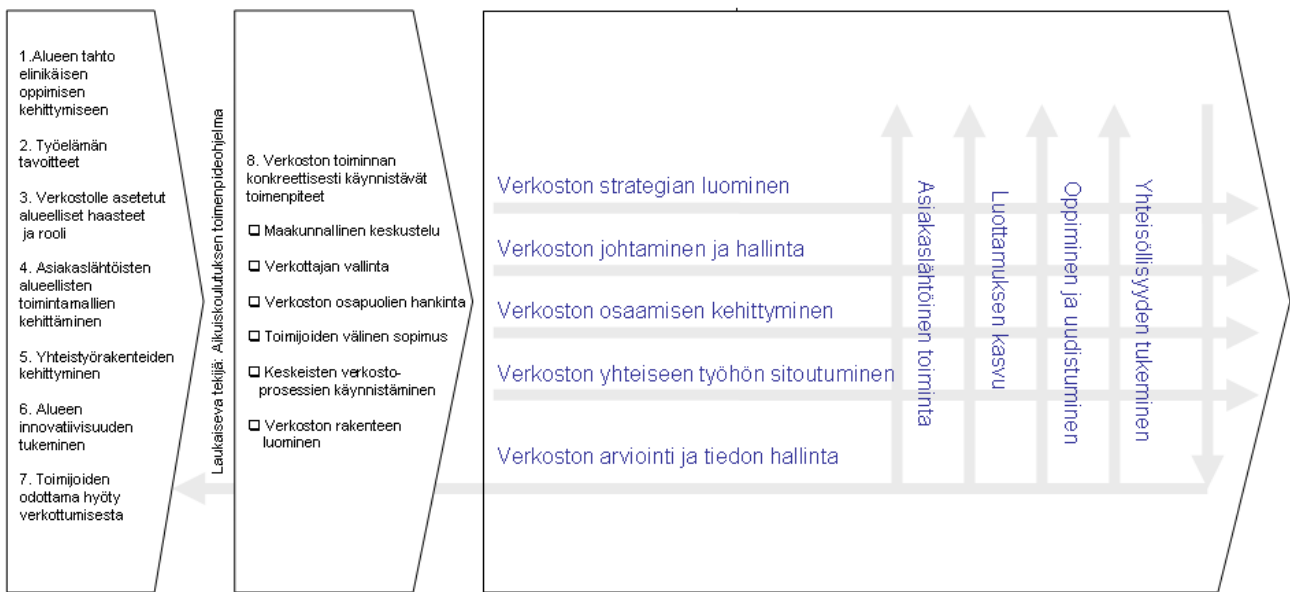
Verkoston muodostumisessa tuntuu olevan eräänlaisia epäjatkuvuuskohtia, mitkä näkyväksi tullessaan aiheuttavat paljon epätietoisuutta ja vääriä tulkintoja ja johtopäätöksiä. Näyttää siltä, että kun verkosto tuottaa jatkuvuutta (esimerkiksi saa aikaan tuloksia) niin samalla synnytetään epäjatkuvuutta (esimerkiksi erilaisia näkökulmia ja tulkintoja samasta asiasta). Epäjatkuvuuskohtissa syntyy usein ristiriitaitilanteita, joista selviäminen luo yhteenkuuluvuutta ja kohottaa verkoston itsetuntoa. Verkostossa epäjatkuvuuskohtissa syntyvistä tilanteista ja ongelmista

selvitään tuottamalla uudentyyppisiä ratkaisuja, mitkä alkavat tuottaa lisää jatkuvuutta, mikä taas vuorostaan tuottaa epäjatkuvuutta. Tätä syklisyyttä tuetaan mm. verkoston arvojohtamisella. Tällä lienee yhteys myös innovaatioiden syntymiseen verkoston rakenteellisissa aukoissa. Tutkijan näkökulmasta olisi erittäin mielenkiintoista mallintaa verkoston toimintaa mm. analysoimalla erilaisissa vuorovaikutusrajoissa syntyviä epäjatkuvuuskohtia ja tutkimalla niiden yhteyksiä verkoston osaamisen kehittymiseen ja innovaatiokyvyn kasvuun.

Jatkuvan parantamisen (TQM) liittäminen verkoston johtamiseen saattaa olla yhteydessä verkoston arvoprosesseihin. Arvoista muodostuu verkostoa kokoava voima, joka tukee muodostumisprosessia. Verkoston yhteisöllisyyden tukemisesta ja luottamuksen kasvusta muodostuu TQM mukainen toimintaan sitoutuminen. Asiakaslähtöinen toiminnan korostaminen arvona tukee TQM asiakastytyväisyyden paranemista. Oppiminen ja uudistuminen arvona tukevat TQM esitettyä työprosessien jatkuvaa parantamista. Tämän johdosta olisi mielenkiintoista tutkia laatujohtamisen (TQM) suhdetta verkostojen johtamiseen.

5.3 Johtopäätökset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että verkoston muodostumisprosessi on jatkuvaa. Muodostumisprosessin luonne muuttuu verkoston eri kehitysvaiheissa. Tutkimuksessa löydettiin Dozin ym. (2000b) voimistuvan prosessin vaihemallin mukaiset alkuehtomaiset tekijät, jotka aiheuttivat tutkimuksen kohteena olevan verkoston toimijoiden keskinäisen riippuvuuden kasvua ja yhteisten intressien lisääntymistä. Verkoston muodostumisen konkreettiset käynnistystoiminnot kytkivät alkuehdot ja verkoston prosessit toisiinsa. Tutkija teki myös tutkimusongelmien 1 ja 2 sisältöanalyysien välisen analyysin ja löysi erittäin paljon yhteyksiä verkoston muodostumisen käynnistymiseen vaikuttaneiden tekijöiden ja verkoston muodostumista ohjanneiden prosessien väliltä. Tämä tuki Dozin ym. (2000b) väitettä siitä, että voimistuvan prosessin vaihemallissa verkoston muodostumisen alkuehtojen ja verkoston myöhemmän kehityksen välillä on siteitä, jotka tutkijan käsityksen mukaan samalla tekevät yksittäisistä kehittämisverkostoista jossain määrin ainutlaatuisia.



KUVIO 22. Alueellisen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumisen alkuvaiheet ja prosessit

Tutkimuksessa nousi esiin se, että verkostoituminen nojasi ulkoapäin alueeseen kohdistuviin ja alueellisiin strategioihin. Ilmeisesti yksi suunnittelu- ja kehittämisverkoston keskeinen tehtävä oli kansallisen ja alueellisen tahtotilan kanavointi. Strategioissa aikuiskoulutukseen kohdistettiin alueen sidosryhmien ja työelämäasiakkaiden näkyväksi tehtyjä tarpeita ja odotusarvoja, jotka tällä tavalla asettavat julkisen tilauksen alueelliselle koulutusjärjestelmälle. Monien tekijöiden taustalla oli alueellisia elementtejä ja hyvin pitkään historia (esimerkiksi aikaisempi verkostoitumiskehitys). Joillakin tekijöillä oli myös yhteys johonkin alueelliseen erityispiirteeseen (esimerkiksi käytäntölähtöinen innovaatiotoiminta).

Verkoston muodostumisen käynnistymiseen oli merkitystä myös sillä, että maakunnan aluekehitystyössä noudatettava toimintatapa kannustaa kumppanuuteen sekä tutkimus- ja kehittämistyön vahvistamiseen. Lisäksi mm. kuntien palvelurakennemuutosta suunnittelevilta ja toteuttavilta tahoilta tulee median kautta julkisuuteen viestiä julkisten palveluiden alueellisen yhteistoiminnan ja tarkoituksenmukaisen toteuttamisen tarpeesta, mikä luo painetta yhteistoimintaan. Yksi haastatelluista ei nähnyt alueellisella innovaatiotoiminnalla olevan mitään erityistä roolia verkoston muodostumisessa. Muissa haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että alueen voimakas innovaatiotoiminta on luonut verkoston toimijoiden johdolle ikään kuin viitekehyksen alueellisen yhteistoiminnan ja verkostojen muodostumisen toteuttamiselle. Lisäksi innovaatiotoiminnan

tukeminen ja innovaatioiden syntyminen on kehittämisverkostojen tiedon luomisen ja yhteistoiminnan keskeinen odotus ja tavoite. Verkoston luodessa toimintaympäristön kuvaustaan, innovaatiotoiminta nousi esiin erityisesti korkeakoulutuksen strategisissa linjauksissa sekä suurimpien yritysten henkilöstöpäälliköiden tavoitteissa.

Tutkimustulosten mukaan myös toimijoiden verkostoyhteistyöstä odottama hyöty on merkityksellinen tekijä verkoston muodostumisen käynnistymisessä. Hyötynäkökulmat kietoutuvat kuitenkin melko monimutkaiseen vuorovaikutukseen ja strategisen työn yksityiskohtiin. Erityisesti liiketaloudellisista hyötyodotuksista ei alueellisesti muodostuvassa kehittämisverkostossa käydä julkista, avointa keskustelua, sillä yhteistyötahot ovat toistensa kilpailijoita tai parhaassa tapauksessa alueellisen aikuiskoulutustoiminnan rahoittajia. Kaiken kaikkiaan verkoston muodostumisen käynnistymisen taustalla oleva keskinäisen riippuvuuden kasvu ja yhteisten intressien lisääntyminen muodostavat suuren, monimutkaisen ja vaikeasti hahmotettavan kokonaisuuden. Yksi haastatelluista suhtautui hieman skeptisesti siihen, että verkostoon liittymiseen olisi aina liittynyt hyötyajattelua ja korosti sitä, että kysymyksessä saattoi olla esimerkiksi pelko ja epäily siitä, millaisiin menetyksiin verkostosta poisjääminen voisi johtaa. Tutkijan mielestä haastateltava on oikeassa, mutta tällainen toiminta voidaankin katsoa käänteiseksi hyödyn tavoitteluksi. Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa tämäntyyppiset verkoston toimijat ovat usein erittäin passiivisia ja yhteistyössä ne toimivat lähinnä tarkkailijan roolissa. Tutkijalla on hyödyn keskeisestä merkityksestä erittäin vahvoja näyttöjä tutkimusaineistossa.

Tutkimuksen tuloksien tulkinnan mukaisesti verkoston prosesseilla on paljon keskinäisiä yhteyksiä. Verkoston johtamisen ja hallinnan –prosessi näyttäisi olevan tekemisissä kaikkien prosessien kanssa. Verkoston johtaminen on vaativaa työtä erityisesti muodostuvan verkoston tapauksessa. Strategiatyöllä johtajuus rakentaa tulevaisuutta, osaamisen kehittymisellä saadaan halutun tulevaisuuden rakentajia ja yhteisellä työllä johdetaan tulevaisuuden toimintamallien rakentamista. Johtamisen tehtävänä on myös vahvistaa vuorovaikutusta ja sekä verkoston keskeisiä arvoja: keskinäistä luottamusta, yhteisöllisyyttä, jatkuvaa uudistumista ja asiakaslähtöisyyttä. Johdon tehtävänä on myös johtaa uuden tiedon luomista verkoston käyttöön arviointitoiminnan ja tietämyksen hallinnan avulla. Lisäksi johto vastasi verkoston päämäärän, asiakaslähtöisen toiminnan näkyvyydestä ja huomioimisesta suunnittelussa, toiminnassa ja strategisessa työssä. Valkokari ym.

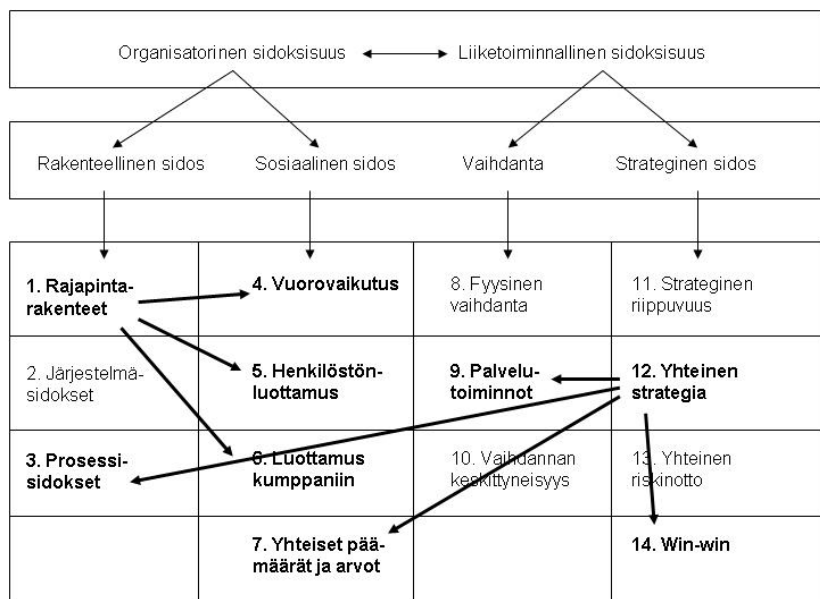
(2006) ja Möller ym. (2004) ovat molemmat sitä mieltä, että tutkimus- ja kehittämisverkostoon sopii matriisiorganisaatio, joka on tiimipohjainen. Möller ym. (2004) on kehittänyt tiimeistä ns. käytäntöyhteisöjä, jotka ovat usean henkilön muodostamia osaamis- ja oppimisyhteisöjä, joissa tapahtuu tiedon ja tietämyksen tuottamista, uudelleenmuokkausta ja siirtämistä henkilöiden ja ryhmien välillä. Tutkimuksen kohteena olevan verkoston kehittämistyöryhmät edustivat tällaisia käytäntöyhteisöjä, sillä ne eivät noudatelleet minkään organisaation rajoja vaan niihin kuului henkilöistä eri organisaatioista, alueellisista projekteista ja asiakasyrityksistä. Möller ym. (2004) kokoaa käytäntöyhteisöjen tarkoituksen toteamalla, että ne muodostavat eräänlaisen ”upotetun” ja moniulotteisen verkoston, jonka kautta yksittäisiin projekteihin voidaan hankkia nopeasti asiantuntemusta, tietämystä ja osaamista.

Verkoston strategiatyössä keskeisimmäksi tavoitteeksi muodostui verkoston osaamisen kehittyminen ja asiakaslähtöisen toiminnan varmistaminen siten, että strategia sisällöllään viestii sisäistä ja ulkoista luottamusta, yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa uudistumista. Strategia oli johdon työkalu ja sitoutumista verkoston toimintaan korosti se, että strategiasta rakennettiin silta käytännön toimenpiteisiin. Strategian luominen oli verkoston keskeisin tehtävä ja verkostossa ilmeni hyvin mm. kirjallisuuden määrittelemän strategisen verkoston ominaisuudet. Strategisten verkostojen näkökulmasta kysymys oli toiminnasta, joka tähtäsi yhteisen arvoketjun rakentamiseen monenkeskisellä yhteistyöllä (Vesalainen 2002 ja 2004). Verkoston strategiassa tavoitellaan pitkäaikaista kumppanuutta, mikä tällä hetkellä on tutkijan tulkinnan mukaan taktista kumppanuutta (Stähle ym. 2000, taulukko 1), missä korostuu oppiminen, prosessien yhdistämisen tarpeet, toiminnan tehostamisen tavoitteet sekä yhteistyö ja dialogi. Siirtymistä operatiiviseen kumppanuuteen osoittaa yhteinen tahto rakentaa maakunnallista aikuisten ohjaus- ja neuvontapalvelua. Strategiseen kumppanuuteen pyrkiminen tulee esille verkoston toimijoiden tahtona ja odotuksena laajentaa aikuiskoulutuksen liiketoimintaa saavuttamalla uusia asiakasryhmiä ja markkinoita sekä luomalla yhteisiä koulutustuotteita (Stähle ym. 2000).

Verkoston yhteiseen työhön sitoutuminen tuli näkyväksi verkoston johtamistyössä, mikä korosti resurssien kohdentamista ja toiminnan organisointia. Yhteisellä työllä rakennettiin vahvaa yhteyttä verkoston osaamisen kehittämiseen. Yhteinen työ oli muiden ydinprosessien linkki käytännön maailmaan. Verkoston arvojen viestiminen ja korostaminen muuttui yhteisessä työssä todeksi ja

käytännöksi. Prosessien keskinäistä yhteyttä korosti sekin, että strategiseen työhön osallistuivat kaikki verkostossa toimineet henkilöt kuka milläkin panoksella ja näkökulmalla. Yhteistä työtä tuettiin myös yhteisen verkostovision- ja verkostostrategian rakentamisella. Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa keskusteltiin myös paljon transaktiokustannusteoreettisista kysymyksistä, mikä Vesalaisen (2004) mukaan tarkoittaa keskustelua siitä, kannattaako yksittäisen toimijan ostaa palvelua ulkoa, verkostoitua vai kehittää yksin (Vesalainen 2004). Tämä näkyi mm. keskustelussa yhteisten tieto-, ohjaus- ja neuvontapalvelujen rakentamista yksin tai yhdessä. Tutkija uskoo, että alueellisessa aikuiskoulutuksessa on tulevaisuudessa yhä enemmän mietittävä, mitä kaikkea verkostoituvat organisaatiot voivat toteuttaa yhdessä. Odotusarvona on kuitenkin se, että kaikki verkoston toimijat hyötyvät (win-win).

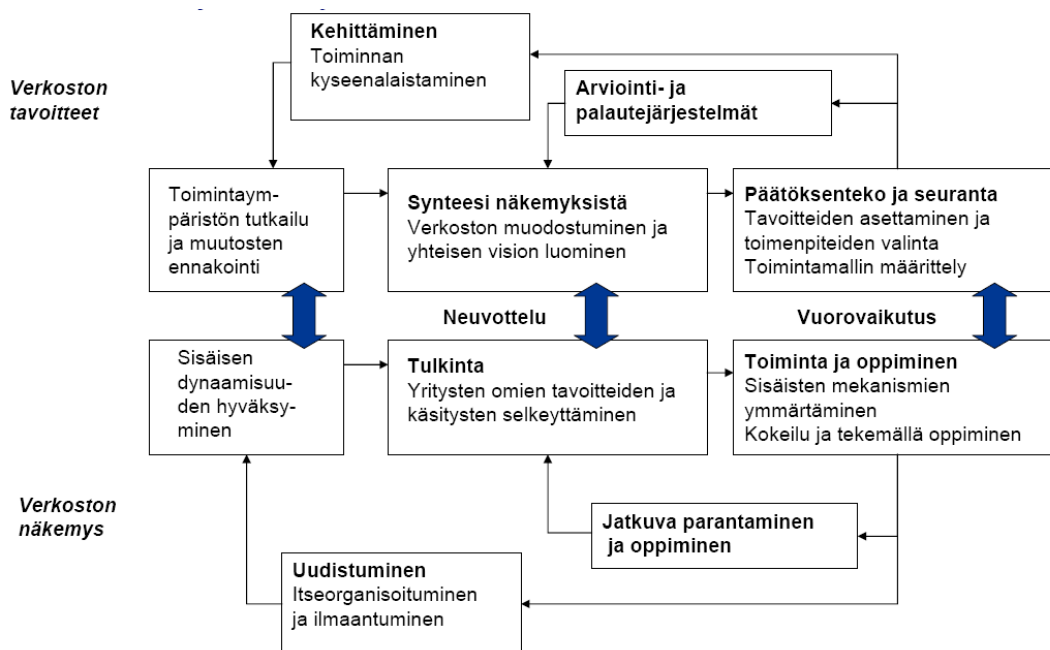
Yhteisellä työllä on myös yhteys organisaatioiden väliseen sidoksisuuteen (Vesalainen 2002). Tutkimuksen kohteena oleva verkosto on tutkijan mukaan rakentanut sidoksisuutta kaksinaisesti (kuvio 23). Toisaalla on kehitetty toimivia rajapintarakenteita (kehittämistyöryhmät, kokoukset, seminaarit, www), joiden tehtävänä on ollut vuorovaikutuksen vahvistaminen ja keskinäisen luottamuksen kasvattaminen. Toisaalla on rakennettu yhteinen strategia, joka viestii halua yhteisiin arvoihin, win-win-periaatteeseen, yhteisten palvelujen luomiseen ja toimintaprosessien väliseen yhteistyöhön.



KUVIO 23. Yhteisen työn kaksinaisuus mukaillen Vesalaista (2002)

Verkoston arvioinnin ja tietämyksen hallinnan rooli oli tukea ydinprosesseja, joten yhteys niihin muodostui voimakkaaksi. Verkoston johto johti tiedon luomista ja arviointitoimintaa. Oleellista oli saada asiakaslähtöistä tietoa erityisesti verkoston strategian luomisen taustaksi. Käytännön arvioinnit ja tiedon luominen kohottivat luottamusta ja yhteisöllisyyttä sekä takasi tarpeellisen tietämyksen oppimisen tueksi.

Valkokarin ym. (2006) verkoston elinkaarimallin pohjalta on syntynyt Valkokarin (2008) uudistuvan ja kehittyvän verkoston toimintamalli. Toimintamallin taustalla on tutkimus yhteisten tavoitteiden ja näkemyksen syntymistä horisontaalisessa verkostossa. Siitä on löydettävissä helposti tämänkin tutkimuksen kohteena olevan verkoston ydinprosessit: johtaminen ja hallinta, strategian luominen, osaamisen kehittyminen ja sitoutuminen yhteiseen työhön. Lisäksi tässä tutkimuksessa esiin nousut verkoston arvioinnin ja tietämyksen luomisen tukiprosessi on sisäänrakennettu uudistuvan ja kehittyvän verkoston toimintamalliin. Arviointi- ja palautejärjestelmät tukevat verkoston tavoitteiden syntymistä ja tietämyksen luomisen prosessi tukee enemmänkin verkoston näkemyksen syntymistä, kokeilua ja tekemällä oppimista. Tutkimuksen kohteena olevan verkoston arvoprosessit ovat myös näkyvissä Valkokarin (2008) toimintamallissa (kuvio 24).

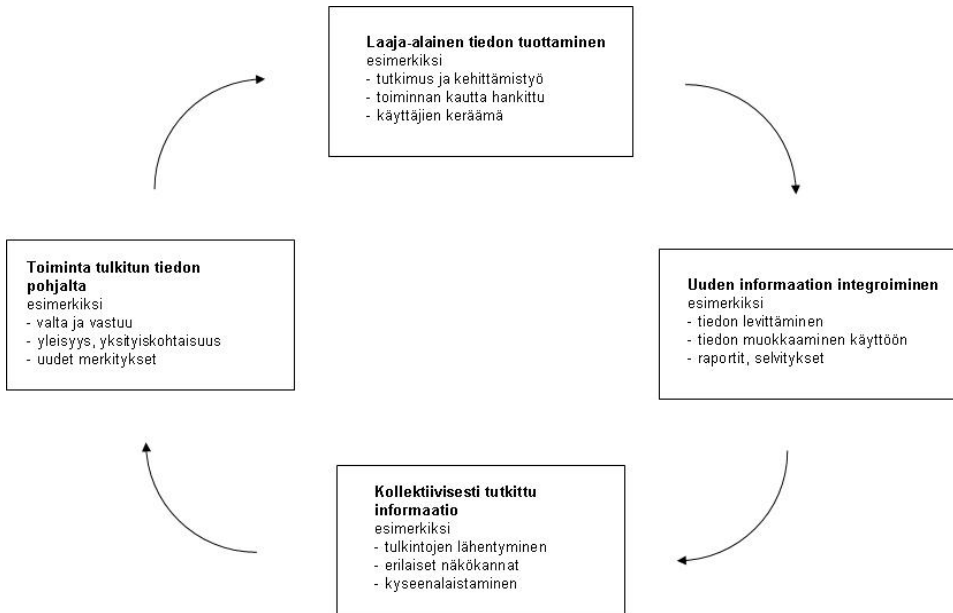


KUVIO 24. Uudistuvan ja kehittyvän verkoston toimintamalli (Valkokari 2008)

Tutkijan käsityksen mukaan muodostuvan verkoston oppimisprosessin tärkein tehtävä on rakentaa verkostolle yhteinen strategia. Sengen (1990, 14) mukaan oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti lisää kykyään luoda omaa tulevaisuutta. Oppivan organisaation kulmakivi on erityisosaamista sisältävien elementtien yhdistäminen siten, että organisaatioon syntyy jännitteitä, jotka laukeavat esim. innovatiivisina toimintamalleina, keksintöinä tai esimerkiksi uusina sovelluksina. Sengen (1990) mukaan ihmisellä on luontainen tarve innovatiiviseen oppimiseen. Hänen oppivan organisaation teoriassa pyritään hahmottamaan kokonaisuuksia ja asioiden välisiä suhteita. Oleellista tässä on mm. tiimioppiminen ja sen koordinointi (ohjaaminen), henkilökohtaisten kyvykkyyksien liittäminen kiinteästi kehittämistyöhön, älyllisten mallien tekeminen näkyväksi mm. arviointien välityksellä sekä oppimista suuntaavan yhteisen vision muodostaminen organisaatioon. Kaikki tämä näyttäytyy osana systeemistä kokonaisuutta. Tutkija tulkitsee Sengen (1990) oppivan organisaation mallia siten, että oppiminen ja älyllisten mallien näkyväksi tekeminen tähtää vision rakentamiseen ja myöhemmin sen jatkuvaan tarkentamiseen.

Dixon (1994) pitää myös oppimista tärkeänä, mutta korostaa sen tarkoituksenmukaisuutta yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla muutoksen toteuttamiseksi. Tutkimuksen kohteena olevan verkoston toiminta on tutkijan tulkinnan mukaan osoittautunut oppivan organisaation mallin mukaiseksi. Dixonin (1994) organisatorisen oppimisen mallin ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan laaja-alaista informaatiota. Organisaatio hankkii tietoa ja määrittelee, kenen vastuulla hankkiminen on ja mistä lähteistä tietoa saadaan. Tutkittavassa verkostossa luotiin mittava määrä tietoa strategiatyön taustaksi. Dixonin mukaan ensimmäisessä vaiheessa myös suunnitellaan ja rakennetaan oppimisprosessit siten, että organisaation jäsenet voivat oppia sekä prosessista itsestään että sen tuloksista. Tutkittavassa verkostossa luotiin oppimisympäristö perustamalla kehittämistyöryhmät. Dixonin mallin seuraavassa vaiheessa liitetään uusi informaatio organisatoriseen yhteyteen siten, että organisaation käyttöön muokattua tietoa levitetään eri tavoin. Tutkittava verkosto käytti demokraattista dialogia tiedon luomisen välineenä ja tuotettu tieto dokumentoitiin laajasti erilaisten raporttien ja muistiodien sisältöihin. Dixonin kollektiivisesti tulkittu informaatio on organisaation jäsenten vastaanottamaa ja tulkitsemaa informaatiota. Samalla he ovat oppineet siitä yksilöinä, työryhminä (tiimeinä) ja organisaationa. Tutkittavassa verkostossa tätä vaihetta helpotti hyvin organisoidut ja keskustelevat kehittämistyöryhmät sekä hyvin muokatut pohjamateriaalit. Dixonin mallissa oppimisessa syntyneiden merkitysten pohjalta organisaation jäsenet saavat valtaa ja

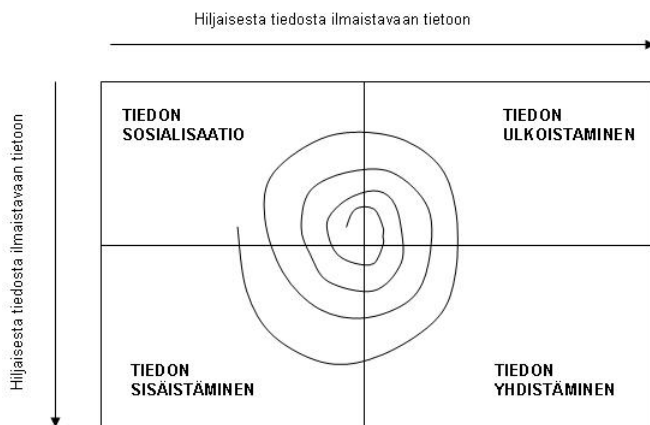
vastuuta toimia. Tutkittavassa verkostossa vallan ja vastuun jakaminen tuntui sujuvan ilman ongelmia, mikä johtui ehkä osittain verkoston johdon hyvästä keskinäisestä luottamuksesta.



KUVIO 25. Organisatorisen oppimissyklin elementit (Dixon 1994)

Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa korostui tietämyksen hallinta (Choo 2002) (kuvio 24.). Erityisen paljon korostuivat hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen sekä tiedon tarkoituksenmukainen jakelu ja levittäminen. Dixonin (1994) mallin tiedon luomisen tarkasteluun tuo vielä lisää selkeyttä Nonakan ja Takeuchin (1995) SECI-malli (kuvio 26). Nonakan ja Takeuchin mukaan organisaation oppiminen ja tiedon ja tietämyksen lisääntyminen on kiinni siitä, kuinka hyvin organisaatio osaa muuttaa hiljaista tietoa ilmaistavaksi (eksplisiittinen) tiedoksi ja miten tätä ilmaistavaa tietoa voidaan tehokkaasti levittää ja jakaa. Parhaimmillaan tämä prosessi johtaa spiraalimaiseen kehitykseen, josta Nonaka ja Takeuchi ovat muodostaneet ns. SECI-mallin (Socialization, Externalization, Combination ja Internalization). Hiljainen tieto siirtyy sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena henkilöiltä toisille (tiedon sosialisatio). Tämä edellyttää verkostossa erityisesti mahdollisuuksia käydä dialogia erilaisissa foorumeissa, työryhmissä ym. Tutkittavassa verkostossa oli useita erilaisia vuorovaikutusfoorumeita, jotka toimivat tiedon sosialisatona. Hiljainen tieto voidaan siirtää ilmaistavaan muotoon erilaisten dokumentointikäytäntöjen ym. avulla ja siirtää se verkoston yhteiseen muistiin tietokantoihin, www-sivuille ym. (tiedon ja tietämyksen ulkoistaminen), joissa

uusi tietämys voidaan yhdistää aiemmin hallussa olleeseen tietämykseen (tiedon yhdistäminen). Näin meneteltiin myös tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa. Tämä ilmaistavissa oleva tieto voidaan siirtää uudelleen hiljaiseksi tiedoksi sisäistämisen avulla, mikä tapahtui mm. aikaansaattujen tulosten ja uusien kokemusten reflektoinnilla työryhmissä.

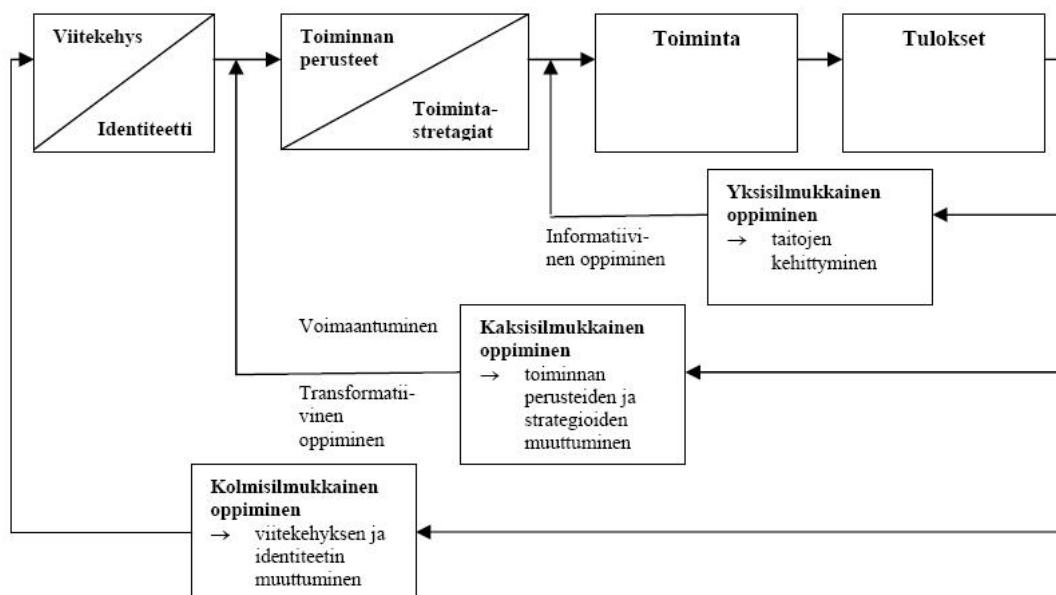


KUVIO 26. Hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseen tietoon SECI-mallilla (Nonaka ja Takeuchi 1995)

Dixonin (1994) oppivan organisaation mallin oppimista selkeyttää Argyriksen (1990, 1999) sekä Beairiston ja Ruohotien (2003) yksi- ja kaksi- ja kolmisilmukaisen oppimisen mallit (kuvio 27). Tavanomainen hierarkkinen organisaatio on yksisilmukainen. Sellaisessa organisaatiossa ei juurikaan kyseenalaisteta toimintaa vaan vallitsevia rakenteita pidetään yllä. Yksilöiden oppiminen on informatiivista. Organisaatiossa työskentelevät toteuttavat pääsääntöisesti rutiinejaan samanlaisina vuodesta toiseen (Argyris 1999, 49). Oppiva organisaatio on kaksisilmukainen. Sellaisessa organisaatiossa huomioidaan vallitsevat arvot ja tarkoituksena on tuottaa keskeistä ja hyödyllistä informaatiota organisaation käyttöön. Organisaatiossa kannustetaan kyseenalaistamiseen siten, että arvioidaan omaa työtä ja työyhteisöä mm. tuotetun tiedon perusteella. Tämä oli tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa keskeinen toimintatapa. Kaksisilmukaisessa oppimisessa aikomusten ja lopputulosten vastaamattomuus korjataan yhdessä tarkastelemalla, kyseenalaistamalla ja muuttamalla toimintoja. Uuden etsimisessä arvot asetetaan usein uuteen järjestykseen (Argyris 1990, 91-94) kuten tapahtui myös tutkittavassa verkostossa. Tällä tasolla organisaation jäsenet osallistuvat oppimiseen, jolloin tapahtuu samalla myös voimaantumista. Oppiminen on transformationaalista ja sen tulokset vaikuttavat toiminnan perusteisiin, toimintastrategioihin ja vallitsevien tietorakenteiden muuttumiseen. Kolmisilmukainen oppiminen

perustuu oppijassa tapahtuvaan syvälliseen oppimiseen ja muutokseen. Tällöin organisaation jäsenet alkavat kehittää uusia prosesseja ja menetelmiä ja luoda mentaalisia malleja, joilla on vaikutusta niin toiminnan viitekehyksiin kuin organisaation ja toimintojen identiteettiinkin (Argyris 1999, 67-68; Beairisto ja Ruohotie 2003, 132-134). Oppiminen tällä tasolla on Mezirowin (2000) mukaan transformationaalista eli uudistavaa oppimista. Siinä henkilöissä tapahtuu persoonalliseen muutokseen johtavaa oppimista, jos henkilöillä on itsenäisen reflektion lisäksi sellaista vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa, mistä syntyy uusia merkitysrakenteita (esim. asenteiden muutosta). Uudistava oppiminen perustuu elämäkokemukseen ja haluun ymmärtää omassa elämässä tapahtuvia asioita (Mezirow 2000, 3-10; Ruohotie 2002, 160).

Tutkimuksen kohteena olevassa verkostossa toimivia henkilöitä motivoi oman osaamisen kehittyminen ja yhteisellä työllä saavutettujen tulosten aikaansaaminen. Kysymys oli yksilöiden, työryhmien ja koko verkoston oppimisesta ja onnistuneiden oppimistulosten saavuttamisesta. Kolmisilmukaisen oppimisen voimaannuttava vaikutus voi olla yhtenä selityksenä sille, että verkostossa mukana ollut henkilöstö sitoutui tavoitteisiin tutkijan mielestä erinomaisesti. Tutkija uskoo, että vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa, demokraattinen dialogi ja reflektio tuottivat uusia merkitysrakenteita organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, mutta myös tutkijan ja verkostossa vaikuttaneiden omaan substanssiin ja kompetensseihin.



KUVIO 27. Transformationaalinen oppiminen (Argyris 1999, 68; Beairisto ja Ruohotie 2003, 134).

LÄHTEET

- Arhio, K. 2007. Luova laatu ja arvoinnovaatit oppivan verkoston tuottamina. Jyväskylän yliopisto.
- Argyris, C. 1994. *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers. Oxford.
- Argyris, C. 1999. *On Organizational Learning*. Second Edition. Blackwell Publishers Ltd. Oxford.
- Beairisto, B. Ruohotie, P. 2003. *Empowering Professionals as Lifelong Learners*. Teoksessa:
Beairisto, B., Klein, M. Ruohotie, P. (toim). 2003. *Professional Learning and Leadership*.
Research Centre for Vocational Education and Training. Saarijärven Offset Oy. Saarijärvi.
- Burt, R. 2004. Structural Holes and Good Ideas, *American Journal of Sociology*, 110(2), 349–399.
- Cohen, L., Manion, I. 1995. *Research methods in Education*, 4 th edition. Routledge. London.
- Choo, C.V. 2002. *Information Management for the Intelligent Organization: the art of scanning the environment*. 3rd ed. Medford, NJ: Information Today, Inc
- Dixon, N. 1994. *The Organizational Learning cycle. How we can learn collectively*. MacGraw-Hill. Lontoo.
- Doz, Y.L., Hamel, G. 1998. *Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering*.
- Doz, Y.L., Baburoglu, O. 2000a. From competition to collaboration: the emergence and evolution of R&D cooperatives. Teoksessa: Faulkner, A., De Rond, M (Toim.) *Cooperative Strategy*. New York: Oxford University Press. pp. 173-192.
- Doz, Y., Olk, P., Ring, P. 2000b. Formation processes of R&D consortia: which path to take? Where does it lead? *Strategic Management Journal*. Vol. 21. Pp. 239-266.
- Engeström, Y. 2004a. *Expansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu
- Engeström, Y. 2004b. *Kumppanuus organisaatioiden välisen yhteistoiminnan mallina*. Muistio TEROKA-hanke.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. Johdanto. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.). *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Porvoo: WSOY, 9–24
- EU komissio. 2000. *Elinikäisen oppimisen valmisteluasiakirja (Lissabonin kokous)*
- Euroopan neuvosto. 2006. *Suositus elinikäisen oppimisen avaintaidoista*.
- Euroopan sosiaalirahasto. 2006. *Alueellinen kilpailukyky ja työllisyystavoitteen ESR -toimenpideohjelma. Etelä-Suomen suuralueen alueellinen ohjelmaosio ohjelmakaudelle 2007 – 2013*.

- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*. Vol. 19(4) pp. 293-318.
- Gulati, R., Nohria, N., Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*. Vol.21 pp. 203-215
- Habermas, J. 1984. *The Theory of Communicative Action, Volume 1, Reason and the Rationalization of Society*. Boston, MA: Beacon Press.
- Haho, P. 2002. Simulointipeleihin perustuvan kehittämismenetelmän hyötyjä liiketoimintaprosessien kehittämishankkeissa. Hyvän kehittämismenetelmän menestystekijöitä. *Lisensiaatintutkimus*. Helsingin Yliopisto.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2000. Tutkiva oppiminen. Älykkään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WSOY.
- Heikkinen, H., L.T., Huttunen, R., Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. *Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja*. WSOY. Juva.
- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Kakkori, L. Tynjälä, P. 2006. Totuuden ongelma. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim). 2006. *Toiminnasta tietoon*. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim). 2006. *Toiminnasta tietoon*. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.
- Heikkinen, H.L.T., Syrjälä, L. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio, E., Syrjälä, L. (toim). 2006. *Toiminnasta tietoon*. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy. Vantaa.
- Hellström T., Jacob, M. (1999). Evaluating and managing the performance of university-industry partnership: from central rule to dynamic research networks. *Evaluation* Vol. 5(3) pp.330-339
- Hellström, T., Eckerstein, J., Helm, A. 2001. R&D management through network mapping: using the Internet to identify strategic network actors in cooperative research networks. *R&D Management*. Vol. 31(3) pp.257-263.
- Helsingin kaupunki 2006. Yhteinen työ kantaa. Helsingin kaupungin sosiaaliviraston henkilöstöohjelma 2006.2008. Työniloa, tavoitteita ja tuloksia.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 1985. *Teemahaastattelu*. Gaudeamus. Jyväskylä.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

- Immonen, T., Lehtinen, M., Vainikka, J., Vepsäläinen, J. 2007. Työvoimakoulutus valintojen edessä. Suunnitelma Hämeen TE –keskuksen työvoimapolitiittisen aikuiskoulutuksen hankintatoiminnasta vuosille 2008-2010. Hämeen TE –keskuksen julkaisuja 7.
- Järvinen, A., Järvinen, P. (2004). Tutkimustyön metodeista. Opinpajan Kirja. Tampere.
- Järvinen, M-R., Mikkonen, J., Mäkelä, K., Saikkonen, S. Simola, J., Vainikka, J., Vepsäläinen, J. 2008. Päijät-Hämeen työvoima- ja koulutustarve 2020. Toimialoista klusteriennakointiin. Päijät-Hämeen liitto julkaisu B54/2008.
- Kamensky, M. 2002. Strateginen johtaminen. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Kaplan, R.S, Norton, D.P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. Harward Business School Press. Boston, Massachuttes
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Talentum. Gummerus kirjapaino. Jyväskylä
- Kolb, D.A. 1984. Experimental Learning. Experience as the source of learning and development, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Koulutuskeskus Salpaus. 2007. Aikuiskoulutuksen toimintaympäristön kuvaus. Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämiskeskus –projekti.
- Koulutuskeskus Salpaus. 2008. Maakunnallinen aikuiskoulutusstrategia. Viitattu 11.9.2008: www.salpaus.fi/salpaus/projektit/alueellkehitt/maakunnaikkoul/. Maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämiskeskus -projekti
- Kuntaliitto. 2008. www.kunnat.net (Alue- ja elinkeinokehitys → Kansallinen aluepolitiikka) 16.7.2008.
- Lahtonen, M. 1999. Keskustellen parempaan työyhteisöön. Teoksessa: Heikkinen, H., Huttunen, R., Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus. WSOY. Juva.
- Lahden alueen kehittämissyhtiö. 2004. Lahden alueen elinkeinostrategia 2003-2008.
- Lahden alueen aluekeskusohjelma. 2005. Lahden kaupunkiseudun innovaatioympäristön kehittämissstrategia.
- Lahden ammattikorkeakoulu. 2006. Aluestrategia 2003-2007.
- Lahden kaupunkialueen seutuhallinto. 2006. Toimintakertomus.
- Lahden kaupunkialueen seutuhallinto. 2007. Päijät-Hämeen palvelurakenneuudistus –projektin väliraportti 11.5.2007.

- Lahden yliopistokeskus. 2005. Päijät-Häme käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan huippualueeksi – Yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen alueellisen kehittämisen strategia 2010
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa: A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.): Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 64–81.
- Lehtinen, E., Palonen, T. 1997. Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä. Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus.
- Lehtinen, E., Hiltunen, T. (toim.). 2002. Oppiminen ja opettajuus. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja.
- Linnamaa, R. 1998. Verkostojen haaste paikalliselle elinkeinopolitiikalle. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos.
- Linnamaa, R. 2004. Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. Haus kehittämiskeskus.
- Maxwell, J.A. (1996) Qualitative research design. An interactive approach. Applied Social Research Methods Series, vol. 41. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerrus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Mezirow, J. 1995. Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Möller, K., Rajala, A., Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkostot. Johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuus ry.
- Niemelä, Seppo (2002). Menestyvä yritysverkosto - verkostonrakentajan ABC. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 136 s.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. Theory of Organizational Knowledge Creation. New York: Oxford University
- Nonaka, I., Takeuchi, H., and Umemoto, K. 1996. A theory of organizational knowledge creation, International Journal of Technology Management (11:7-8) pp 833-845.
- Nonaka, I., Konno, N. 1998. The Concept of "Ba". Building a Foundation for Knowledge Creation.
- Oikarinen, T. 2008. Organisatorinen oppiminen – tapaustutkimus oppimisprosessien jännitteistä teollisuusyrityksessä. Lappeenranta University of Technology Acta Universitatis Lappeenrantaensis.

- Ollus, M., Ranta, J. Ylä-Anttila, P. (toim). 1998. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä? Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Sitra 202. Tummavuoren Kirjapaino Oy. Vantaa.
- Opetushallitus. 2008. Moniammatillisesta yhteistyöstä yhteiseen työhön. Oppilashuollon palvelurakennetta kehittävien kuntakoordinaattoreiden neuvottelupäivä, Helsinki 12.5.2008. Luentomateriaali Heidi Peltonen, opetusneuvos.
- Opetusministeriö. 2002. Parlamentaarisen aikuiskoulutustyöryhmän mietintö (PAT). Opetusministeriön työryhmien muistioita 3:2002
- Opetusministeriö. 2005. Aikuiskoulutuksen alueelliset toimenpideohjelmat. Opetusministeriön julkaisuja 2005:28. Yliopistopaino. Helsinki.
- Paija, L. 2000. Yritysverkostot: miksi, miten – ja miksi ei? Teoksessa Yritysverkostot – kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella toim. Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P., s. 28-60. Vantaa: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra.
- Pesonen, M., Muurinen, H. 1994. Markkinointi verkostoituvassa yritystoiminnassa. Teoksessa: Raatikainen, I., Ahopelto, J. (toim.). Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopion yliopiston painatuskeskus. Kuopio.
- Pirnes, H. (2002). Verkostoylivoimaa. WSOY. Vantaa.
- Päijät-Hämeen liitto. 2005. Päijät-Hämeen maakuntasuunnitelma 2005 – 2030. Strategiaosa.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. Hämeenlinna. Tampereen yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1-2. painos. WS Bookwell Oy. Juva.
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Kopijyvä Kustannus Oy. Jyväskylä.
- Räisänen, A. 1995. Asiantuntija-arviointi. Teoksessa: Kilpinen, B., Salmio, K., Vainio, L., Vanne, A. (toim.). Itsearviointin teoriaa ja käytäntöä. Opetushallitus. Helsinki.
- Senge, P. 1990. The fifth discipline. The art and practice of the learning organizations. Century Business. Lontoo.
- Sotarauta, M., Linnamaa, R. 1999. Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: esimerkkinä kuntien elinkeinopolitiikan yhteistyö. Tampere.
- Sussman, G. I., Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. Administrative Science Quarterly, 23, 582-603.

- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki. 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Syrjälä L. 1995. Tapaustutkimus tutkijan ja opettajan työväliseenä. Teoksessa: Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E, Saari, S. (toim). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Rauma.
- Toiviainen, H. 2003. Learning across levels. Challenges of collaboration in small-firm network. Academic Dissertation. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education.
- Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M., Engeström, Y. 2004. Kumppanuus toimintana. Tykes-raportti 32. Helsinki
- Toivola, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa. Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Acta Wasaensia 144.
- Tynjälä, P. 1999. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.): Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Porvoo: WSOY, 160–179.
- Uzzi, B. (1997) Social Structure and Competition in Interfirm Networks: the Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Valkokari, K, Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S., Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. Otamedia Oy. Espoo.
- Valkokari, K. 2008. Liiketoimintaverkostojen kehittyminen – tapaustutkimus yhteisten tavoitteiden ja näkymyksen muodostumisesta. Tykes-tutkimuksia 2008.
- Varamäki, E. (toim). 2005. Kärkiyritysverkostojen suorituskyky – teoreettinen viitekehys. Vaasan yliopiston julkaisuja – Tutkimuksia 262.
- Vepsäläinen, J., Vainikka, J., Paakkunainen, S. 2008. Hämeen aluetalous. Kanta- ja Päijät-Hämeen toimintaympäristöanalyysi. Hämeen TE –keskuksen julkaisuja 11.
- Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996.
- Vesalainen, J., Strömmer, R. 1999. Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen - Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Vuosikirja 1999. Työministeriö.
- Vesalainen, J. 2004. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Tampere.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen - yritystenvälisen suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Teknologiateollisuus.

Vornanen, R. (1995) Organisaatioiden välisen yhteistyön tutkiminen. Sosiaalitieteiden laitos,
Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.

Äyväri, A. 2006. Käsiyrittäjien verkosto-osaaminen. Helsinki School of Economics. HSE Print.

1 Arvioi verkoston muodostumisprosessin käynnistymiseen vaikuttaneiden tekijöiden pätevyyttä

1. Alueen tahto elinikäisen oppimisen kehittämiseen
2. Alueen työ- ja elinkeinoelämän asettamat tavoitteet
3. Aluekehitystyön rakenteellinen kehittyminen
4. Alueellisten ja asiakaslähtöisten toimintamallien kehittäminen
5. Alueen yhteistyörakenteiden kehittyminen
6. Verkostoja palveleva alueellinen innovaatiopolitiikka
7. Toimijoiden odottama hyöty verkostoitumisesta

2 Arvioi verkoston käynnistämistoimenpiteiden merkitystä verkoston muodostumisessa

1. Maakunnallinen keskustelu Aikuiskoulutuksen toimenpideohjelmasta (laukaisevasta tekijästä)
2. Toimijoiden yhteinen käsityksen saavuttaminen verkottajasta ja sen roolista
3. Verkoston toimijoiden hankinta ja toimijoiden täydentäminen
4. Sopimus verkoston yhteistyön tavoitteista, sisällöstä ja resursseista
5. Keskeisten verkostoprosessien käynnistäminen

3 Arvioi verkoston prosesseissa tapahtuvan käytännön toimenpiteiden pätevyyttä

1. Verkoston johtaminen ja hallinta
2. Verkoston strategian luominen
3. Verkoston osaamisen kehittäminen
4. Verkoston yhteiseen työhön sitoutuminen
5. Verkoston arvioinnin ja tietämyksen hallinta
6. Yhteisöllisyyden tukeminen
7. Oppiminen ja uudistuminen
8. Asiakaslähtöinen toiminta
9. Luottamuksen kasvu

4 Arvioi maakunnallisen aikuiskoulutuksen suunnittelu- ja kehittämisverkoston muodostumista prosessina

Yhteistoiminnan alkuehdot:
 - Keskinäinen riippuvuus
 - Yhteiset intressit

Verkoston käynnistystoiminnot:
 - Yhteistoiminnan edellytysten luominen
 - Verkoston osapuolien hankinta
 - Jatkuvuuden mahdollistaminen

Verkoston prosessit:
 - Sitoutumisen kasvattaminen
 - Rakenteellinen muutoutuminen
 - Oppiminen

