

Milla Siivonen

# **SISÄINEN YHTEISÖOHJAUTUVUUS VERKOSTO-ORGANISAATIOSSA**

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro Gradu -tutkielma  
Lokakuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Milla Siivonen: Sisäinen yhteisöohjautuvuus verkosto-organisaatiossa  
Pro Gradu -tutkielma, 73 sivua + 3 liitettä (4 sivua)  
Tampereen yliopisto  
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma  
Lokakuu 2021

---

Nopeat muutokset toimintaympäristöissä, digitalisaatio ja uusien sukupolvien astuminen työelämään haastavat perinteisiä organisaatiomalleja. Tällainen työn murros on asettanut uudenlaisia vaatimuksia myös johtamiselle. Ketteryys, itseohjautuvuus ja jatkuvan osaamisen kehittäminen ovat nousseet keskiöön nykypäivän työelämää tarkastellessa. Kuitenkaan nämä eivät ilmaannu tyhjästä, vaan niitä varten tulee luoda oikeat puitteet. Täten organisaatiot ovat alkaneet toteuttaa yhä enemmän verkostomaista tapaa toimia. Työpaikoilla pyritään antamaan tilaa matalammalle hierarkialle ja itseohjautuvuuden mahdollistamiselle.

Tässä tutkielmassa tutkitaan sisäisen yhteisöohjautuvuuden muotoutumista verkosto-organisaatiossa. Kohdeorganisaatio on liikkeenjohdon konsultointiin erikoistunut verkosto, joka koostuu seitsemästätoista yksinyrittäjästä. Tutkielma pyrkii selvittämään, kuinka verkoston eri jäsenten osaamista ja kokemusta voidaan hyödyntää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Teoreettinen viitekehys rajautuu verkostotutkimuksen, itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden ympärille. Teoriaosuudessa tarkastellaan verkosto-organisaation ominaisuuksia ja verkostoteoreettista lähtökohtaa liiketoiminnan toteuttamiselle. Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden osalta taas keskitytään aikaisemman tutkimuksen esille nostamiin näkökulmiin sekä paneudutaan itseohjautuvuusteoriaan.

Tutkielma toteutettiin laadullisten tutkimusmenetelmien keinoin haastattelututkimuksena. Tutkielmassa haastateltiin kohdeorganisaation seitsemää eri jäsentä. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska tutkielma pyrkii ymmärtämään mielipiteitä, kokemuksia, käyttäytymistä ja prosesseja. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalysilla.

Tutkielman tulokset osoittavat, kuinka verkoston jäsenillä on halu saada yksinyrittäjyyden rinnalle työyhteisö ja yhteisöllisyyttä. Työyhteisön koettiin tuovan turvallisuutta oman tekemisen ympärille sekä mahdollisuuden oppia muilta ja siten kehittää omaa osaamistaan. Tulokset osoittavat, että verkoston jäsenillä on haasteita kuvailla muiden verkostoon kuuluvien jäsenten ydinosaa alueita. Tällöin ajatus yhteisöohjautuvuudesta toteutuu vielä enemmän projektikohtaisesti kuin koko verkoston kesken. Sisäisen yhteisöohjautuvuuden muodostumiseen vaaditaan, että jokaisen verkoston jäsenen tulisi nähdä oma profiilinsa osana laajempaa tiimijoukkoa, yhteisöohjautuvaa verkostoa. Myöskään verkoston jäsenet eivät ole varmoja siitä, mitä verkosto haluaa saada aikaan toiminnallaan tällä hetkellä. Tästä johtuen jäsenet kaipasivat verkoston toiminnan fokuoimista tiettyyn toimintakenttään. Toiminta-alueen fokuointi herätti kuitenkin jäsenten keskuudessa ristiriitaisia näkökulmia. Pohdittavaksi jää, mitä tapahtuu niille jäsenille, joiden ydinosaa alue ei istuisikaan fokusalueeseen.

Tutkielma tarjoaa kohdeorganisaatiolle näkökulmia tarkastella tämänhetkistä liiketoimintamalliaan. Tämän lisäksi tutkielma lisää yleisesti verkostomaisen liiketoiminnan teoreettista ymmärrystä jäsentämällä sen yhteisöohjautuvan teeman alle. Tutkielma tarjoaa verkostomaisille yrityksille näkökulmia siitä, mitkä ominaisuudet tukevat yhteisöohjautuvuutta ja miten yhteisöohjautuvuus voidaan huomioida osana liiketoimintamallia.

Avainsanat: verkosto-organisaatio, verkostomainen liiketoimintamalli, itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkielman tavoitteista.....	6
1.2	Tutkimustehtävä .....	9
1.3	Tutkielman rakenne.....	10
2	KATSAUS AIKAISEMPAAN TUTKIMUKSEEN .....	11
2.1	Verkostotutkimus .....	11
2.1.1	Verkosto-organisaatio: unelma horisontaalisesta yhteisöstä .....	11
2.1.2	Verkoston solmut muodostamassa riippuvuusjärjestelmää .....	14
2.1.3	Verkostojen hallintaa ilman selkeää johtajaa .....	17
2.2	Itseohjautuvuus tutkimuksen kohteena .....	20
2.2.1	Mistä itseohjautuvuudessa on kyse?.....	20
2.2.2	Näkökulmia itseohjautuvuuteen.....	23
2.2.3	Itseohjautuvuusteoria.....	25
2.3	Yhteisöohjautuvuus .....	28
2.3.1	Yhteisöohjautuvuus työelämän murroksessa.....	29
2.3.2	Pomokulttuurista yhteisöllisyyteen – mitä johtajuus on ilman hierarkiaa? .....	30
2.3.3	Katse tulevaisuuden työelämään: kohti yhteisöohjautuvuutta ...	32
2.4	Tutkielman teoreettinen viitekehys.....	35
3	TUTKIELMAN TOTEUTUS.....	38
3.1	Organisaation kuvaus.....	38
3.2	Tutkimusmenetelmien valinnoista .....	39
3.3	Haastatteluaineiston keruu ja esittely .....	41
3.4	Haastatteluaineiston analyysi sisällönanalyysin keinoin .....	45
3.5	Pohdintaa tutkielman luotettavuudesta .....	47
4	EMPIRIA.....	50
4.1	Verkosto antaa kokemuksen työyhteisöön kuulumisesta .....	50
4.2	Oman osaamisen sanoittaminen.....	57
4.3	Verkoston tavoitteiden fokuoiminen .....	62
5	POHDINTA.....	68
5.1	Johtopäätökset .....	68
5.1.1	Mitä yrittäjäverkosto tarjoaa sen jäsenilleen? .....	68
5.1.2	Oman osaamisen yhteensovittaminen osaksi laajempaa osaajajoukkoa.....	71
5.1.3	Epätietoisuutta siitä, mitä verkosto haluaa saada aikaan toiminnallaan.....	74
5.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	77
	LÄHTEET .....	79
	Liite 1: Teemahaastattelun runko .....	87

Liite 2: Sähköpostiviesti haastatteluun osallistuneille .....	89
---	----

## **Luettelo kuvioista**

Kuvio 1 Kuvaus verkosto-organisaatiosta (mukaillen Valtioneuvoston kanslia, 2019).....	13
Kuvio 2 Verkostoteoria (mukaillen Borgatti & Halgin, 2011) .....	15
Kuvio 3 Siltasolmiot verkostoteoriassa (mukaillen Granovetter, 1973; ks. myös Borgatti & Halgin, 2011) .....	16
Kuvio 4 Verkostojohtaminen (mukaillen McGuire, 2002) .....	18
Kuvio 5 Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Deci & Ryan, 2000) .....	27
Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	37

## **Luettelo taulukoista**

Taulukko 1 Tutkielman toteutetut haastattelut.....	44
--	----

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tavoitteista

Alkuvuonna 2021 ilmestyneessä Ekonomi-lehdessä yksi esille tuotu teema on osaamisen vallankumous. Suomen Ekonomit ovat teettäneet selvityksen Ekonomien osaamistarpeista ja tulevaisuuden työelämästä. Tärkeimmiksi osaamistarpeiksi nostettiin muun muassa oman työn johtaminen ja itseohjautuvuus. Itseohjautuvuus on listattu myös tulevaisuuden osaamistarpeiden listauksessa. (Schildt, 2021, 8-13.) Huoponen (2017) on tuonut esille Future Score-testin, joka luo kuvaa yksilön ja työnantajan muutoskyvystä suhteessa tulevaisuuden työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Itseohjautuvuus on nostettu yhdeksi viidestä merkityksellisen työn ja työelämän tärkeimmäksi taidoksi, johon satsata nyt ja tulevaisuudessa (Huoponen, 2017).

Yksi työelämän isoista trendeistä on jo muutaman vuoden ajan ollut itseohjautuvuuden lisääntyminen. Ilmiö ei suinkaan ole uusi, vaan yrittäjämäistä käyttäytymismallia on pyritty edistämään suurissa organisaatioissa myös suorittavalla työntekijätasolla. Lisäksi osana työelämän kehittämisen keskustelua on osoitettu itseohjautuvan työn ja oman työn vaikuttamismahdollisuuksien luoneen positiivisia merkkejä tuloksellisuuteen ja hyvinvointiin liittyen. (Anttila ym., 2018, 49.)

Savaspuro (2019, 25) määrittelee itseohjautuvuuden tarkoittavan ihmisen kykyä toimia onnistuneesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Henkilön tulee olla jo itsemotivoitunut toimiakseen itseohjautuvasti. Halu pysyä liikkeessä ja toimia omaehtoisesti tulisi tapahtua ilman ulkopuolista pakottamista. Lisäksi henkilöllä tulisi olla päämäärä, joka pitää sisällään käsityksen siitä, millaista tavoitetta kohti hän itseohjautuu. Tarvittava osaaminen tukee päämäärän tavoittelua. (Martela & Jarenko, 2017, 12.)

Työelämä on ollut murroksessa jo ennen alkuvuonna 2020 alkanutta koronaviruspandemiaa. Maailmanlaajuinen pandemia on osaltaan kiihdyttänyt myös työelämän murrosta entisestään ajamalla ihmiset työskentelemään etänä kodeistaan. Tapahtumien yllättämät muutokset toimintaympäristöissä, sukupolvien väliset erot

työelämän odotuksissa, itseohjautuvuus sekä jatkuva osaamisen kehittämiseen liitettävä puhe ovat kaikki osaltaan luoneet muospaineita johtamiskäytäntöihin eri organisaatioissa. (Suomalainen & Jänkälä, 2020, 22.) Työn murros on asettanut uudenlaisia vaatimuksia myös johtamiselle. Oman työnsä kehittäminen, yksilön itseohjautuvuus ja jatkuva ihmisenä kehittyminen eivät kuitenkaan ilmaannu tyhjästä, vaan niitä varten tulee luoda oikeat puitteet. (Anttila ym., 2018, 108.)

Itseohjautuvuuteen pyrkiminen edellyttää monissa organisaatioissa täysin uudenlaista toimintakulttuuria (Anttila ym., 2018, 50). Tällöin voidaan puhua organisoitumisen tavasta, jossa ylhäältäpäin annetut rakenteet ovat minimoitu. Organisaation sisällä ei silloin olisi ennalta määriteltyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita tai tiettyjä rooleja. Tyypillisenä pyrkimyksenä on työntekijöiden keskinäinen organisoitumistapa, joka muotoutuu aina tarpeen mukaan ja muokkautuu jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. (Martela & Jarenko, 2017, 12.) Itseohjautuvuus ei kuitenkaan vie pois johtamisen tarvetta. Johtaminen itseohjautuvassa organisaatiossa vaatii alaisten syvällisempää tuntemista, sillä se mikä sopii toiselle, ei välttämättä tue toisen tarpeita (Savaspuro, 2019, 33). Digitalisaatiota on kuvattu yhdeksi merkittäväksi itseohjautuvuuden mahdollistajaksi. Siirtääkseen osan päätöksentekovallasta työntekijöille ja vähentääkseen hierarkiaa organisaation sisällä, tulisi työntekijöille antaa myös pääsy kaiken informaation äärelle. (Anttila ym., 2018, 50.)

Vuoden 2020 lokakuusta lähtien olen työskennellyt harjoittelijana vuonna 2019 perustetussa yrittäjälähtöisessä verkostossa. Asiantuntijaverkosto on innovatiivisista vaikuttajista ja kokeneista ammattilaisista koostuva verkosto, jossa kiinnostuksen kohteita ovat työelämän murrokseen vastaaminen sekä pyrkiminen jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Asiakkailleen verkosto pyrkii tarjoamaan uudenlaisia toimintatapoja ja ratkaisumalleja, joilla saataisiin konkreettisia ja välittömästi vaikuttavia toimia aikaiseksi. Verkoston on perustanut kaksi liikkeenjohdollista ammattilaista, joilla molemmilla on jo ennestään kokemusta yrittäjäverkoston vetämisestä. Aikaisempi verkosto ei kuitenkaan löytänyt suuntaa, jossa jäsenet olisivat puhaltaneet yhteen hiileen, vaan he operoivat maksimoiden omaa työtään ja liikevaihtoaan. Tästä oppineena perustajat halusivat kokeilla vielä jotain uudenlaista.

Tämän tutkielman kohdeorganisaationa toimivan verkoston perustajien uudenlainen lähestymistapa piti edelleen kiinni yrittäjälähtöisen verkoston raameista, mutta

työskentely- ja ansaintalogiikkaa pyrittiin muuttamaan dynaamisempaan, yhteisöohjautuvampaan suuntaan ja yhteisiin arvoihin perustuvaan. Verkoston perustajat ovat kuvanneet, kuinka uusi lähestymistapa huomioisi erityisesti yhteisen tekemisen ja yhteisen arvon kerryttämisen. Tällöin toimintatapoja on pyritty suuntaamaan pois päin perinteisestä liikkeenjohdon konsultointialasta, jolloin huomioitaisiin työelämän murros sekä johtaminen uusien sukupolvien ollessa alaisia.

Vastaavanlaisia verkostoja, jotka keskittyvät erilaisien konsultointipalveluiden tuottamiseen yritysasiakkaille, on Suomessa monia. Jotkut verkostoista ovat jo kaatuneet ennen kuin pääsivät edes alkuun. Tämän vuoksi mielestäni on tärkeää tarkastella, tarjoaako aikaisempi tutkimus yhdessä empirian kanssa keinoja kehittää verkoston toimintamallia tavalla, jolla hyödynnetään kaikkien jäsenten potentiaali. Koen olevan ajankohtaista ja mielenkiintoista tutkia, millaista toiminnan dynamiikan tulisi olla organisaation sisällä. Lisäksi pyrin tarjoamaan mahdollista toimintamalliehdotusta tiimeille, jotka pyrkivät toimimaan yhteisöohjautuvasti. Tutkielman aihe antaa kohdeorganisaatiolle käsityksen siitä, onko yrityksen toimintamalli kohdillaan ja jos ei ole, mitä tilanteessa tulisi tehdä. Tämän lisäksi tutkielma vastaa työelämän murroksen asettamiin haasteisiin ajankohtaisella tutkimuskentällä.

Tutkielman keskiöön nousee pyrkimys tarkastella kohdeorganisaation nykyistä liiketoimintamallia. Tässä tutkielmassa liiketoimintamallin määritelmä rajautuu Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 14) ajatukseen, kuinka liiketoimintamallin tarkoitus on kuvata perusteita, miten organisaatio pyrkii luomaan, toimittamaan ja kauppaamaan arvoa. Liiketoimintamallista voidaan puhua esityksenä organisaatiossa vallitsevasta arkkitehtuurista, yhteistyöstä ja taloustoiminnoista. Nämä heijastelevat organisaation nykyisiä perusteita toiminnalle, mutta huomioivat myös tulevaisuuden pyrkimykset. Näiden toimintojen kautta organisaatio pyrkii saavuttamaan strategisesti määriteltyjä päämääriään ja tavoitteitaan. (Al-Debei, Avison & El-Haddadeh, 2008, 1551-1554.)

Tässä tutkielmassa tarkastelen verkosto-organisaatiota pohjaamalla sen ajatukseen, kuinka verkosto koostuu erilaisten sidoksien yhdistämisestä toimijoista (Borgatti & Foster, 2003, 992). Verkosto terminä kuvaa erilaisia vuorovaikutussuhteita. Näitä voivat olla esimerkiksi erilaiset yhteistyösuhteet kilpaileviin toimijoihin, verkosto-organisaatioihin kuulumisen ja omistajien henkilökohtaiset suhdeverkot. (Shaw, 2006, 6.) Verkostotoimijoiden välinen sosiaalinen suhde pohjautuu keskinäiseen luottamukseen ja



sitoutumiseen, mutta kukin toimija on autonominen. Toimintaa ohjaa molemminpuolinen luottamus ja yhteiset tavoitteet. (Järvensivu, Nykänen & Rajala, 2010, 5-6.)

## 1.2 Tutkimustehtävä

Aloittaessani tämän tutkielman työstämisen keväällä 2021 verkosto eli edelleen tietynlaista perustamisen jälkeistä vaihetta, jossa yhteisiä arvoja pyrittiin tunnistamaan sekä löytämään yhteinen käsitys siitä, mitä verkosto jäsenineen on. Yhdeksi kysymykseksi oli noussut esiin, kuinka sisäinen yhteisöohjautuvuus muodostuisi yrittäjälähtöisessä verkostossa, joka koostuu itseohjautuvista asiantuntijoista. Pyrin pro gradu -tutkielmallani tarkastelemaan sisäisen yhteisöohjautuvuuden muotoutumista osana verkosto-organisaation liiketoimintamallia.

Tutkimustehtäväni tässä pro gradu -tutkielmassani ovat:

*Kuvata verkoston sisäistä yhteisöohjautuvuutta.*

*Kuvata, mitä organisaatio haluaa saada aikaan toiminnallaan.*

*Analysoida toimintaa, elementtejä ja yhteisöohjautuvuutta verkostossa.*

*Analysoida, miten yhteisiä tavoitteita saavutetaan verkostossa.*

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, kuinka verkoston sisäinen yhteisöohjautuvuus toteutuu verkoston toiminnassa. Pyrin ilmentämään, kuinka yhteisöohjautuvuutta on rakennettu verkostossa, kuinka siinä on onnistuttu ja miten yhteisöohjautuvuus on jalkautunut verkoston liiketoimintaan. Lisäksi pyrin selvittämään, kuinka verkoston eri jäsenten osaamista ja kokemusta voidaan hyödyntää yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tulen tässä tutkielmassa kiinnittämään erityisesti huomiota verkoston jäsenten kokemuksiin ja tunteuksiin yhteisöohjautuvasta

organisaatiosta. Tarkastelen ja analysoin verkoston jäsenien kokemuksia Ryanin ja Decin jo 1970-luvulla esille tuoman itseohjautuvuusteorian kautta, jonka uusin osa on tullut vuonna 2017. Teoria ilmentää, kuinka kolmen psykologisen perustarpeen täytyttyä työntekijä suoriutuu työstään tehokkaammin ja voi paremmin (Ryan & Deci, 2017, 558). Teoriaan liitettävät perustarpeet ovat Ryanin ja Decin (2017) mukaan yhteisöllisyys, kyvykkyys ja autonomia.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tämän tutkielman rakenne koostuu viidestä pääluvusta. Johdantoluvussa olen esitellyt tutkimusaiheeni pohjustaen lukijalle tutkielmani tavoitteita. Lisäksi olen sijoittanut tutkielmani tietyille tieteelliselle keskustelukentälle aikaisempaan tutkimukseen nähden sekä tarkentanut tutkimustehtäväni, johon pyrin tällä tutkielmalla vastaamaan. Johdantoluvussa olen myös tuonut esille perusteita, miksi olen kokenut tutkimusaiheeni merkittäväksi ja ajankohtaiseksi tutkia. Johdantoluvun jälkeen tulen syventymään aikaisempaan tutkimukseen verkostotutkimuksesta, itseohjautuvuudesta ja yhteisöohjautuvuudesta. Katsaus aikaisempaan tutkimukseen pitää sisällään myös tämän tutkielman avainkäsitteiden määrittelyn. Kirjallisuuskatsauksen viimeisessä kappaleessa esittelen tämän tutkielman teoreettisen viitekehysten.

Kolmannessa luvussa esittelen tässä tutkielmassa kohdeorganisaationa olevan konsultointipalveluita tuottavan verkoston. Lisäksi tuon esille omat tieteenfilosofiset ja menetelmälliset valintani sekä niiden vaikutukset tutkielmaani ja sen toteutukseen. Tulen käymään läpi vaiheita, joita tutkielman tekeminen on pitänyt sisällään. Luvun lopuksi olen perustellut tämän tutkielman luotettavuutta tuoden esille tutkimuseettisiä periaatteita tämän tutkielman näkökulmasta.

Neljännessä empiricaluvussa esittelen kesäkuussa 2021 keräämäni empiirisen haastattelumateriaalin eheänä kokonaisuutena. Viides ja viimeinen luku pitää sisällään pohdinnan keräämästäni haastattelumateriaalista suhteessa muodostamaani teoreettiseen viitekehykseen. Päätän tutkielmani pohtimalla sen antia, arvioimalla tutkimusprosessiani ja tuomalla esille ajatuksiani jatkotutkimusaiheista.

## 2 KATSAUS AIKAISEMPAAN TUTKIMUKSEEN

### 2.1 Verkostotutkimus

Verkostotutkimuksella viitataan näkemykseen, jossa keskitytään toimijoiden välisiin suhteisiin. Suhteita kuvataan verkoston sidoksilla, joiden kautta verkostossa vaikuttavat toimijat saavat hyötyä verkostosta. (Borgatti, Brass & Halgin, 2014, 4.) Verkostotutkimuksen määrä on johtamisen tutkimuksessa kasvanut radikaalisti 2000-luvulla. Verkostoihin kiinnittyvän tutkimuksen nousukausi on osa yleistä muutosta, joka alkoi 1900-luvun jälkipuoliskolla. Tällöin pyrittiin individualistisista ja essentialistisista selityksistä pois kohti kontekstuaalisempia ja systemaattisempia käsityksiä. (Borgatti & Foster, 2003, 991.)

Nikkilä (2017) on todennut tulevaisuuden työpaikan määritelmiä pohtiessaan, kuinka niiden ”lähtökohtana on ketteryys”. Ketteryydessä ilmenee erityisesti oppimisen ja uudistumisen riemu. Tulevaisuuden työelämässä pärjäävät sellaiset organisaatiot, jotka onnistuvat saavuttamaan monipuolisen joukon asiantuntevia osaajia verkostokseen. Työnteon kuvaillaan muuttuvan verkostojen kustannuksella yhteisöllisemmäksi, minkä myötä syntyy uusia toimintamalleja ja tapoja oppia yhdessä toinen toiseltaan. Verkostoissa keskitetyllä johtajuudella ei ole paikkaa, mutta vastavuoroisuus, luottamus ja tiedon jakaminen ovat avaintekijöitä verkostojohdamisessa. (Nikkilä, 2017.)

#### 2.1.1 Verkosto-organisaatio: unelma horisontaalisesta yhteisöstä

Verkostojärjestäytyneessä organisaatiossa liiketoiminta tapahtuu verkoston jäsenten välisessä yhteisymmärryksessä, jolla pyritään yhteisesti määriteltyjen etujen maksimoimiseen pidemmällä aikavälillä. Tämä vaatii jäsenten keskinäisen riippuvuuden muodostumista. Riippuvuussuhde tässä tapauksessa määritellään muodostuvan yhdenvertaisesta sopeutumisesta, jaetuista kiinnostuksen kohteista ja orientaatiosta.

Nämä muodostavat jäsenten välille yhteisen kielen ja tiedostetut, mutta löyhät yhteiset säännöt. (Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1990.)

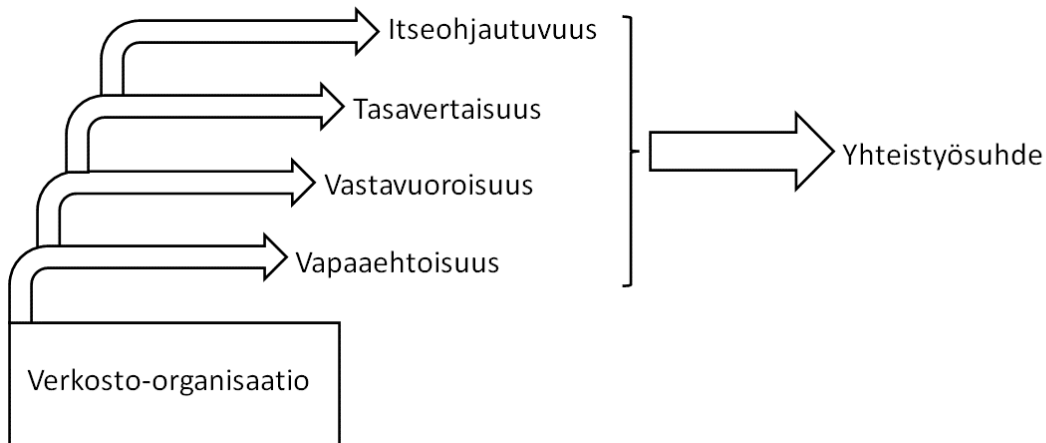
Termi verkosto-organisaatio muodostui jo 1980- ja 1990-luvuilla määritelmäksi organisaatiomuodoille, joissa ilmeni autonomisten tekijöiden välinen luottamussuhde sekä sisäisiin sosiaalisiin suhteisiin perustuva vastavuoroisuus. Verkosto-organisaatiolla viitataan tyypillisesti hallintomenetelmään, jossa tunnistetaan perinteisestä organisaatiokäsityksestä poikkeavia ominaisuuksia, kuten matala hierarkia, itsehallinnolliset tiimit ja sivuttaissuuntaista kommunikaatiota. (Borgatti & Foster, 2003, 995-996.)

Verkosto-organisaatiota kuvataan horisontaaliseksi yhteisöksi, joka muodostuu itsenäisistä toimijoista. Yhteisön jäseniä sitovat luottamus, yhteisesti jaetut arvot ja yhteinen etu verkostosta. (Josserand, 2004.) Käsittelen tässä tutkielmassa verkosto-organisaatioita viitaten Kochin ja Lockwoodin (2010, 6) ajatukseen, kuinka verkostojen kuvataan olevan yhteenliittymiä. Näissä yhteenliittymissä verkoston jäsenet jakavat tietoaan ja osaamistaan. Tämän avulla verkosto pyrkii saavuttamaan tuloksia, joihin ei kukaan jäsenistä yksin pääsisi. (Koch & Lockwood, 2010, 6; Toivola, 2006, 77.)

Perinteisessä organisaatiomallissa työntekijöillä on jo usein valmis kaava, minkä mukaan toimitaan. Verkostossa sen sijaan jäseniltä vaaditaan aktiivista otetta oman osaamisen, kehittymisen ja oppimisen suhteen, jonka kautta myös jäsenen rooli verkostossa muotoutuu. (Jabe & Häkkinen, 2010, 272-273.) Verkostossa oppiminen tapahtuu yksilön ja muiden toimijoiden kanssa käydyn vuorovaikutuksen seurauksena (Kilduff & Tsai, 2003, 10).

Verkosto-organisaation yhtenä perusajatuksena on, ettei yksilöitä tarkastella irrallisina toimijoina vaan aina suhteessa toisiinsa. Tällöin verkoston yksittäiset toimijat ovat riippuvaisia aina jollain tavoin muiden verkostoon kuuluvien toimijoiden resursseista ja osaamisesta. Myös resurssien ja kompetenssien yhdistämisen tulisi hyödyttää verkoston jäseniä. (Sotarauta, Kosonen & Viljamaa, 2007, 26.) Verkoston yksittäisillä toimijoilla saattaa olla erilaisia rooleja, joiden kautta mahdollistuu monipuolisempi osaaminen koko verkoston kesken. Rooleja usein muodostuu työnjaon ja erilaisten tehtävien kautta. (Järvensivu ym., 2010, 38-39.) Kuviossa 1 on kuvattu yhteistyösuhdetta, jota perustellaan verkosto-organisaation yhdeksi lähtökohdaksi. Yhteistyösuhde perustuu

vapaaehtoisuuteen, tasavertaisuuteen, vastavuoroisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Tällöin ihanteellisessa tilanteessa kaikki verkoston jäsenet katsovat verkoston hyödylliseksi tavaksi yhdistää voimat ja saavuttaa enemmän hyötyä kuin yksin. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14.)



Kuvio 1 Kuvaus verkosto-organisaatiosta (mukaillen Valtioneuvoston kanslia, 2019)

Vapaaehtoisuudella viitataan siihen, että verkostossa työskentely perustuu jäsenten haluun osallistua yhteiseen tekemiseen. Valinnan verkostossa työskentelyyn tekee näin kukin jäsen oman hyötynäkökulmansa kautta. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan, että verkoston kautta tulevien hyötyjen tulisi jakautua mahdollisimman oikeudenmukaisesti kaikille verkoston jäsenille. Vastavuoroisuuden tunteen kuvataan olevan tärkeä elementti verkostoon sitoutumisessa, jolloin yhteiseen tekemiseen käytetty aika maksaa tavalla tai toisella takaisin myös yksittäiselle jäsenelle. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14.)

Tasavertaisuudella viitataan siihen, että kaikilla tulisi yhteistyön puitteissa olla tasavertaiset mahdollisuudet. Toteutuakseen tämä edellyttää kollektiivista ja osallistavaa otetta päätöksentekoon. Toimiakseen ideaalilla tavalla verkostotoiminnan tulisi perustua verkoston ja sen jäsenten itseohjautuvuudelle. Tällöin jäsenet sitoutuvat heille jakautuviin tehtäviin, kun he ovat ensin itse saaneet vaikuttaa verkoston toiminnan organisoitumiseen ja sen muotoihin. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14.) Moniammatillinen kokonaisuus muotoutuu parhaimmillaan toisiaan täydentävistä

palasista, jolloin verkoston jäsenet tietävät hakea tilanteen vaatimaa asiantuntemusta oikealta taholta (Seikkula & Arnkil, 2009, 13). Verkostossa toimimisen motiiveina voidaan pitää verkosto-, kumppanuuspääoman ja arvon kasvattamista (Hakanen, Heinonen & Sipilä, 2007, 25).

### **2.1.2 Verkoston solmut muodostamassa riippuvuusjärjestelmää**

Nykypäivän työelämää voidaan luonnehtia kompleksiseksi. Kompleksisuudella tarkoitetaan Hietaniemen (2016) mukaan kokonaisjärjestelmän olevan enemmän tai vähemmän osiensa summa. Tyypillistä kompleksiselle ympäristölle on toimintojen eri osien keskinäinen vuorovaikutus. Tarkkaa ennustetta lopputulemille voi olla mahdotonta antaa, koska tilanteita ei voi ratkaista menneisyyden opeilla. Toiminnan tulisi olla luovaa ja älykästä, koska kompleksinen toimintaympäristö on samaan aikaan dynaaminen ja jatkuvassa muutoksessa oleva. Tällaisessa toimintaympäristössä vuorovaikutusta kuvaillaan epälineaariseksi, jolloin pienikin muutos voi tehdä suuren vaikutuksen toisaalla. Kompleksisuutta voidaan pyrkiä ymmärtämään verkostoteorian avulla. (Hietaniemi, 2016.)

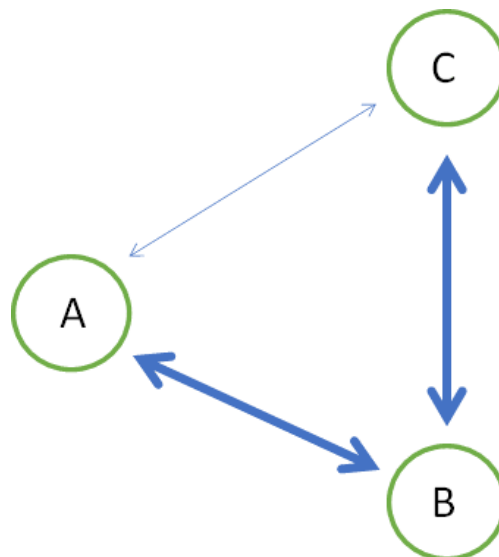
Verkostojen määritelmä tässä tutkimuksessa perustuu Provanin ja Kenisin (2008, 231) esille tuomaan käsitteeseen, jota on paljon hyödynnetty laajasti verkostotutkimuksessa. Määritelmässä verkoston kuvataan muodostuvan kolmesta tai useammasta itsenäisestä yksilöstä tai organisaatiosta, jotka tekevät yhteistyötä saavuttaakseen omien tavoitteidensa lisäksi myös yhteisesti määritellyn tavoitteen. Verkoston jäsenet voivat itse käynnistää tällaiset verkostot tai ne voivat olla sopimusperusteisia. Määritelmän perusteella verkosto nähdään monenkeskisenä yhteistoimintana. Näin verkostoista voi muodostua erittäin kompleksisia kokonaisuuksia, joita voidaan ymmärtää vain hyödyntämällä teoreettista tulkintaa. (Provan & Kenis, 2008, 231.)

Verkostoteoria nojaa näkökulmaan, joka keskittyy verkoston toimijoiden välisiin suhteisiin. Suhteita tyypillisesti nimitetään verkoston sidoksiksi. Sen sijaan, että pyritään mallintamaan innovaatioiden käyttöönottoa pelkästään omaksujan ominaisuuksien (esim. ikä ja persoonallisuustyyppi) perusteella, pyritään mahdollistamaan ihmisten

välisiä prosesseja, joissa henkilöt pyrkivät hyödyntämään toisilta oppimaansa käytännössä. Tämän saavuttaminen merkitsee teoreettisten konstruktioiden muutosta, mitkä koostuvat suurelta osin sosiaalisista suhteista ja toistuvista vuorovaikutuksista. Kahdenväliset siteet linkittyvät yhteisten solmujen kautta muodostaen riippuvuuden järjestelmän, jota kutsutaan verkostoksi. (Borgatti ym., 2014, 4; Borgatti & Halgin, 2011, 1169-1170; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004, 795-796; McGuire, 2002, 600.)

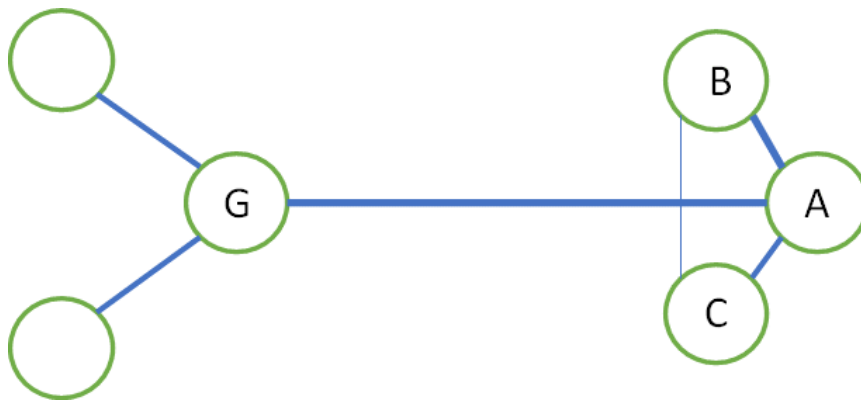
Useimmiten verkostoteoriatutkimuksen keskiössä olevat sidostyypit voivat ilmetä esimerkiksi ystävyysuhteina, yhteistyösuhteina, strategisina liittoina, informaation ja hyödykkeiden vaihtona tai neuvonantona sekä päällekkäisinä ryhmäjäsenyyksinä, kuten erilaiset hallitukset. Verkosto voidaan määritellä solmujen välisenä suhteena tai suhteen puutetta edustavien siteiden joukkona. Siteet säilyvät ajan mittaan, mikä luo suhteellisen vakaan rakenteen verkostoyhteyksille. (Brass ym., 2004, 795.)

Verkostoteorian lähtökohtana on, että mitä vahvempi kahden ihmisen välinen sidos on, sitä todennäköisemmin heidän sosiaaliset maailmansa menevät yhteen. Tällöin heillä on siteitä myös samoihin kolmansiin osapuoliin ja niin edelleen, josta verkosto syntyy. Kuviossa 2 A:lla ja B:llä on vahva solmio ja B:llä ja C:llä on vahva solmio. Tässä tapauksessa voidaan väittää A:lla ja C:llä olevan lisääntynyt mahdollisuus saada vähintään heikko solmio. (Borgatti & Halgin, 2011, 1170.)



Kuvio 2 Verkostoteoria (mukaillen Borgatti & Halgin, 2011)

Toisena lähtökohtana voidaan pitää siltasiteiden olevan potentiaalinen uusien ideoiden lähde. Siltasolmio on solmio, joka yhdistää kaksi toimijaa, jotka eivät suoranaisesti ole yhteydessä muihin toimijoihin. Tällöin siltasolmion kautta toimija voi kuulla asioita, jotka eivät jo kierrä hänen läheisten solmioidensa keskuudessa. Kuviossa 3 kuvataan A:lla ja G:llä olevaa siltasolmiota. Sosiaalisessa ryhmässä (A, B ja C) vain A:lla on siltasolmio ulkopuoliseen toimijaan G. Näin A:lla on se etu, että hän kuulee G:ltä asioita, joita muut sosiaalisen ryhmän jäsenet (B ja C) eivät ole vielä kuulleet. (Granovetter, 1973; ks. myös Borgatti & Halgin, 2011, 1171.)



Kuvio 3 Siltasolmiot verkostoteoriassa (mukaillen Granovetter, 1973; ks. myös Borgatti & Halgin, 2011)

Vahvat siteet eivät todennäköisesti ole uuden tiedon lähteitä, koska ne on solmittu saman sosiaalisen ryhmän toimijoiden välillä. Tällöin siltasolmujen kautta kuvataan mahdollistuvan uuden tiedon saanti kaikille sosiaalisen ryhmän toimijoille. (Granovetter, 1973; ks. myös Borgatti & Halgin, 2011, 1171). Toivola (2006) on todennut Granovetterin (1973) malliin perustuen, kuinka tärkeimmät verkostossa vallitsevat siteet ovat sellaisia, joiden kautta uudet vaikuttavat tekijät vaikuttavat verkoston dynamiikkaan. Mitä enemmän verkostossa on tällaisia siltasiteitä, sitä enemmän verkoston sisällä on potentiaalia kasvattaa osaamista ja jakaa tietoa (Toivola, 2006, 70). Verkoston tehokkaaseen toimintaan vaikuttaa eniten siteiden muoto ja rakenne (Zaheer & Bell, 2005).



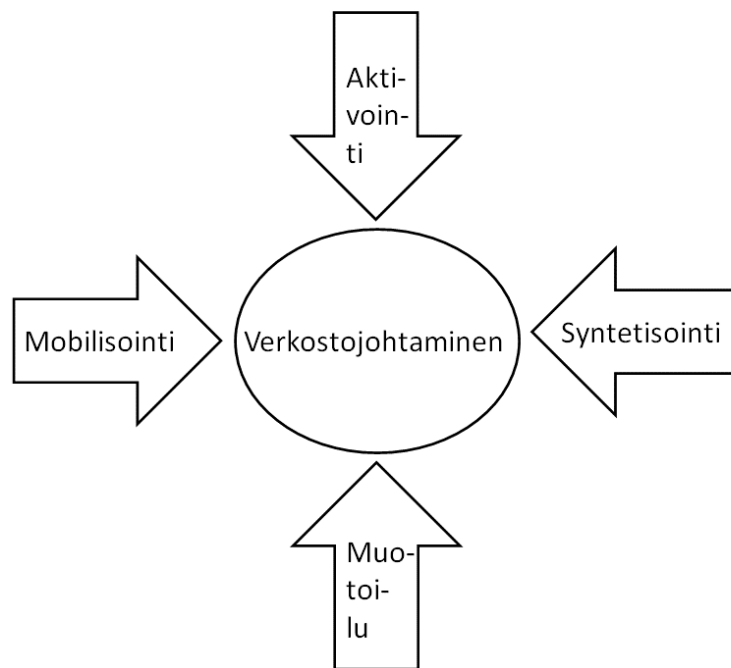
### 2.1.3 Verkostojen hallintaa ilman selkeää johtajaa

Verkostojen johtamista ja hallintaa on tutkittu 1990-luvun lopusta lähtien sekä julkaisuvolyymien että uusien näkökulmien osalta (Möller & Halinen, 2017, 6). Verkostojohtamisen voidaan kuvailla olevan mahdollistuma luottamuksesta ja sitoutumisesta. Luottamuksen menettäminen sitoutumisen näkökulmasta saattaa johtaa pahimmillaan siihen, etteivät yksilöt sitoudu yhteistyöhön ja tällöin verkoston dynamiikka saattaa kärsiä. Verkostoissa on korostunut jaettu johtajuus verkoston hallinnan mallina. Tällöin perusajatuksena on verkoston toimiminen ilman selkeitä johtohenkilöitä. (Järvensivu ym., 2010, 6-21.)

Luottamusta on usein käsitelty kriittisenä verkon suorituskyvyn ja kestävyuden kannalta. Verkoston vuorovaikutuksen ymmärtämiseksi luottamuksen jakautuminen on nostettu ratkaisevan tärkeäksi. Yhteinen hallintotapa on yksi tehokas muoto, kun luottamus on levinnyt koko verkostoon. Luottamuksen ei tarvitse olla syvällistä, muttei se voi koostua vain kokoelmista kahdenkeskisiä suhteita. Pikemminkin luottamusyhteyksien on oltava tiiviitä, jotta käsitykset luottamuksesta jaetaan verkoston jäsenten kesken. Luottamustiheyksillä tarkoitetaan sitä, että monet verkoston jäsenet luottavat toisiinsa ja tarjoavat siten tiheän verkoston luottamukseen perustuvia siteitä. Ilman tätä yhteinen hallinto ei ole tehokasta, koska verkoston jäsenten yhteistyölle ei ole juurikaan pohjaa. (Provan & Kenis, 2008, 238.)

Verkostojohtamisen tehtävä on edistää verkoston toimivuutta. Tällä viitataan verkoston kykyyn tuottaa arvoa sen jäsenille sekä toteuttaa yhteisesti asetettuja tavoitteita. Johtajuutta vaaditaan erityisesti verkoston jäseniltä itseltään. Tällöin johtamista tulisi toteuttaa kollektiivisesti sopimalla yhteistyön toimintaehdoista ja -tavoista, joiden kautta tuloksia pyritään toteuttamaan yhdessä. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 15.) Verkostoorganisaatiot eivät perustu perinteiseen hierarkiaan, jolloin ei tukeuduta tiukkaan kontrolliin. Johtamisessa korostuu koko verkoston jäsenille selkeästi määritelty visio, yhteiset tavoitteet ja arvot, selkeät periaatteet toiminnalle, avoimuus ja luottamus. Esille nostetaan myös toimivat työkalut tiedon jakamiseen yhteisesti sekä toiminnan ohjaamiseen. (Sydänmaalakka, 2009, 171.)

McGuiren (2002, 599-600) mukaan verkostoissa johtamiskäyttäytymisen hyödyntäminen vaihtelee ajan ja tilan mukaan eri projekteista toisiin. Verkostojohtamisen keskittämiseksi on ehdotettu varautumislogiikkaan perustuvia ehdotuksia, joissa testataan ideoita siitä, milloin, miksi ja miten johtajuus muotoutuu tilannekohtaisesti. Kuviossa 4 esitetään verkostojohtamiseen liitettävät neljä osa-aluetta, joista johtamiskokonaisuus syntyy. (McGuire, 2002, 599-600.)



Kuvio 4 Verkostojohtaminen (mukaillen McGuire, 2002)

Aktivoinnilla viitataan toimiin, joiden kautta pyritään ilmentämään tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavien henkilöiden ja resurssien tunnistamista ja tilannekohtaista sisällyttämistä. Aktivointi on tärkeä osa verkostojohtamista, koska vaadittavat resurssit, tieto ja asiantuntemus ovat verkoston mekanismien integroimista. Esille nousee kokonaisvaltainen tietämys yhteisöstä ja jäsenien kantamasta kokemuksesta, jolloin johtamisessa voidaan aina järjestäytyä tilannekohtaisesti. (McGuire, 2002, 602-603.)

Muotoilulla tarkoitetaan verkoston rakenteiden ja arvojärjestelmien tunnistamista osana johtamista. Muotoilua on esimerkiksi roolien määrittely ketterästi sekä yhteisiin

tavoitteisiin pyrkivien säädöksiä luominen avoimin kortein. Verkoston johdon on myös käytettävä syntetisointitoimintoja luodakseen toimintaympäristö ja parantaakseen suotuisan ja tuottavan vuorovaikutuksen edellytyksiä verkoston jäsenien välillä. (McGuire, 2002, 603.) Tarvittavat toimijat, resurssit ja toiminnot tulisi tunnistaa ja koordinoita siten, että yhteinen arvo voidaan saada verkoston tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan toteutumaan (Järvensivu & Möller, 2009, 657). Jabe ja Häkkinen (2010, 272) ovat nostaneet esille, kuinka verkoston johtamisen päätavoitteeksi määritellään pyrkimys saada kaikki toimimaan yhteisen hyvän eduksi. Verkoston johtaminen nojaa täten kokonaisuuksien hallintaan ja tavoittelee luottamuksen ja jäsenien sitouttamisen muodostumista (Jabe & Häkkinen, 272).

Yksi verkostojohtamisen kriittinen pyrkimys on luoda suhteita ja vuorovaikutuksia, jotka johdattelevat verkoston tarkoituksen saavuttamiseen. Mobilisoinnilla tarkoitetaan keinoa saada verkoston jäsenet sitoutumaan verkoston toimintatapoja ja prosesseja edistävään toimintaan. (McGuire, 2002, 603.) Verkoston toimijoiden tulisi olla mobilisoituja ja aktiivisia toteuttamaan tarvittavaa arvoa luovaa toimintaa (Järvensivu & Möller, 2009, 657).

Cristofoli, Trivellato ja Verzillo (2019, 1794) ovat kehottaneet verkostojohtajia omaksumaan lähestymistavan, joka voi olla suunnattu vakauttamaan ja yhdistämään tai vakauttamaan ja kehittämään riippuen verkoston kehitysvaiheesta ja luottamuksesta. Ensimmäisessä lähestymistavassa verkoston johtaja osallistuu tiiviisti verkoston vakauttamiseen, jotta voidaan varmistaa jokaisen osallistuvan yhteistyöhön odotetulla tavalla. Toisessa lähestymistavassa verkoston johtaja pyrkii lisäämään yhteyksiä jo olemassa oleviin vakauttamistoimiin, jotta voidaan parantaa verkoston suhteita ja kehittää luottamusta kumppaneiden välillä. Kolmannessa lähestymistavassa kypsät, yhteen kytketyt ja luottamukseen perustuvat verkostot antavat verkostojohtajalle mahdollisuuden omaksua ulospäin suuntautunut lähestymistapa ja keskittyä verkostoitumiseen verkoston rajojen laajentamiseksi. (Cristofoli ym., 2019, 1794.)

## 2.2 Itseohjautuvuus tutkimuksen kohteena

Yhä useammat organisaatiot ovat ottaneet käyttöön itseohjautuvien tiimien tai itseohjautuvien työntekijöiden työryhmiä vastauksena liiketoimintaympäristönsä kilpailuhaasteisiin. Tähän ilmiöön liitetään vahvasti myös työelämän murros, jossa perinteinen ja hierarkkinen toimintamalli eivät enää sopeudu työelämän murroksen luomiin uudenslaisiin raameihin. Työntekijöiden toiveet osallistumisen, joustavuuden ja autonomian lisäämisestä ovat saaneet organisaatiot hyödyntämään itseohjautuvuutta sekä organisaation että työntekijöiden tarpeisiin vastaamalla. (Lee & Edmondson 2017, 36-37; Schreuder, Schalk & de Jong, 2017, 136.)

Itseohjautuvuus, jatkuva oppiminen sekä yrittäjämäinen uran suunnittelu tunnustetaan avaintaidoiksi työelämässä nyt ja tulevaisuudessa. Tämä kumpuaa työelämässä käynnissä olevasta automaatioon siirtymisen murroksesta, jonka myötä työelämä muokkautuu verkostomaisempaan ja vähemmän rutiininomaiseen. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen, 2017, 80.) Martela (2021, 41) on todennut, ”kun työntekijä vapautetaan tekemään hommansa hyvin, seurauksena on hyvinvoiva, innovatiivinen ja oma-aloitteinen työntekijäjoukko”.

### 2.2.1 Mistä itseohjautuvuudessa on kyse?

Itseohjautuvuus on jo muutaman vuoden ajan ollut yksi trendikkäimmistä sanoista työpaikoilla (Savaspuro, 2018). Savaspuro (2018) on kiteyttänyt, kuinka ”itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta”. Itseohjautuvuus on näin ollen henkilön kykyä johtaa itseään (Savaspuro, 2018). Martela (2017) taas kuvailee, kuinka itseohjautuvuus pohjautuu seuraaville kolmelle ajatukselle. Itseohjautuvuudelle perustuva organisaatio koostuu yksilöistä, jotka haluavat toimia yhteisen hyvän eteen. Tavoitteita eteenpäin vieviin lopputuloksiin päästään vastuullisen henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta hyödyntäen. Valta ja päätöksenteko ovat organisaatiossa hajautettua ja näin yksilöillä on mahdollisuus vahvaan oman tekemisen autonomiseen säätelyyn. (Martela, 2017.)

Martela ja Jarenko (2017, 16-22) ovat nostaneet esille syitä sille, miksi itseohjautuvuudesta on noussut vallankumouksellinen ilmiö nykypäivän työpaikoilla, johon pyritään monenlaisissa organisaatorakenteissa eri toimialoilla. Näitä syitä yhdistää merkittävästi ylhäältä johdetusta byrokraattisesta hierarkiasta poispäin pyrkivä uudenlainen organisaatorakenne. Perinteisessä hierarkiassa on tyypillistä, että yrityksen ylin johto sanelee työn tekemisen tapoja ja pitelee lankoja käsissään. Koordinointi tapahtuu ylhäältä alaspäin sekä informaatio nojaa pyramidimaiseen järjestelmään organisaation sisällä. Tällaisessa organisaatorakenteessa työntekijöille voi olla haastavaa poiketa johdon näyttämältä tieltä. Keskusjohtoinen malli voi taata vakaamman ja ennakoitavamman tavan järjestää tuotantoa, mutta oli toimiala mikä tahansa uudet teknologiat tarjoavat jatkuvasti uusia mullistavia mahdollisuuksia. (Martela & Jarenko, 2017, 16-22; Martela, 2017; Martela, 2021, 11.)

Ihanteellista itseohjautuvaa organisaatiota voidaan pitää täysin vastakohtana perinteiselle byrokraattiselle hierarkialle (Savaspuro, 2019, 26). Tällöin ei voida vain karsia byrokratian räystäitä, vaan ne täytyy poistaa kokonaan (Hamel, 2011, 53). Itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitellaan yhteisesti jaettuina asioita, jotka ovat kaikkien vastuulla. Tällaisen toimintatavan mahdollistaa päätöstä vaativien asioiden jakaminen avoimesti kaikille. Päätöksentekoon liittyvää asiantuntemusta omaavat ovat näin automaattisesti mukana päätöksenteossa. (Savaspuro, 2019, 26.) Ei tulisi pakottaa ihmisiä toimimaan vain tietyn ennalta määritellyn säädöksen perusteella, vaan työntekijöillä tulisi saada olla mahdollisuus ottaa suurempia vastuita kehittäen taitojaan ja hankkien kokemusta. Tämän seurauksena yksilöillä on laajempia ja monimutkaisempia rooleja kuin tyypillisessä hierarkiassa. (Hamel, 2011, 54.)

Ihanteellisessa tilanteessa itseohjautuvassa organisaatiossa on aina tilannekohtaisesti ne parhaimmat tiedot ja taidot käytettävissä. Pyrkimyksenä on tehdä päätökset perustuen yhteiseen hyvään tähdäten, jolloin luottamuksen käsite korostuu organisaation sisällä. Tällöin henkilöt, joilla ei ole annettavaa tietystä tilanteesta, uskaltavat jättäytyä taustalle. (Savaspuro, 2019, 26.) Ihmiset tulisi haastaa keskittymään annettuihin etuihin sen sijaan, että he suoriutuisivat vain toiminnoista. Prosessissa painopiste siirtyy sääntölähtöisyyksistä kohti organisaation sisäisiä vertaisneuvotteluita. (Hamel, 2011, 53.)

Muutosnopeus on merkittävää globaaleissa, vahvasti verkostoituneissa ja nopean tiedonkulun ympäristöissä. Tällöin esille nousee vaade organisaation rakenteesta, joka kykenee reagoimaan nopeasti tapahtuviin muutoksiin ja näin järjestäytymään ketterästi. Yhtenä avaintekijänä voidaan puhua kulttuurista, jossa jokaisella on kuva siitä, miten oma toiminta todella kytkeytyy koko yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Tällaisen kulttuurin saavuttaminen vaatii, että organisaation sisäisillä tiimeillä on mahdollisuus organisoida omaa toimintaansa nopeasti sellaisella tavalla, jonka tiimi itse katsoo parhaakseen. (Martela & Jarenko, 2017, 16-22.)

Työtehtävissä on tapahtunut myös tietynlainen muutos. Teknologian ja automaation myötä koneet ovat jo korvanneet osan tyypillisistä rutiinistöistä. Työtehtävät, jotka pitävät sisällään luovaa asiantuntijuutta sekä inhimillistä vuorovaikutusta, vastustavat automaatiota pisimpään. Kuitenkin luovuus ja ongelmaratkaisutaidot ovat sellaisia ominaisuuksia, joita johtajan voi olla hankala saada esille käskyttämällä työntekijöitä. Organisaation mahdollistaessa työntekijöille työn omaehtoisuuden ja itseorganisoitumisen, lisää se työn mielekkyyttä, jolloin työntekijä kykenee vastaamaan työstä nouseviin tarpeisiin ja edellytyksiin. (Martela & Jarenko, 2017, 22-24; Martela, 2021, 11.) Martela (2017) on todennut, kuinka olisi ”tyhmää kahlita piinkovien asiantuntijoiden osaaminen ylhäältä määrättyihin rooleihin ja sääntöihin”.

Informaatiotekniikan läpimurto on tuonut mukanaan mahdollisuuden, että isommatkin joukot kykenevät keskenään koordinoimaan ilman hallinnoivaa esihenkilöä. Internet ja sähköinen kommunikaatio ovat mahdollistaneet informaation tehokkaan kulun ja toiminnan järjestämisen uudella tavalla. Tällöin on mahdollisuus, että tieto ei olisi enää niin porrastettua ja myös ne haastavimmat ja keskeisimmätkin asiat eivät aina päätyisi vain johtajan pöydälle. (Martela & Jarenko, 2017, 24-25.)

Itseohjautuvuudesta puhuttaessa pitää tiedostaa, että puhutaanko tilanteessa yksilön vai yhteisön itseohjautuvuudesta. Suomen kielessä puhumme yleisesti yhtä käsitettä hyödyntäen, mutta englanniksi käännettynä itseohjautuvuuteen liitettäviä samankaltaisia käsitteitä on lukuisia. Savaspuon (2019, 27) mukaan yksilöstä puhuttaessa viitataan usein Decin ja Ryanin 1970-luvulla kehittämään itseohjautuvuusteoriaan. Teorian mukaan ihmisellä on tietyt perustarpeet, joilla on merkitystä yksilön kokemaan sisäiseen motivaatioon. Yksilö kokee motivoituvansa silloin, kun hänellä on mahdollisuus saada

organisaation sisällä kyvykkyyden ja omaehtoisuuden kokemuksia sekä kokea kuuluvansa tiettyyn yhteisöön. (Savaspuro, 2019, 27-28.)

Itseohjautuvista tiimeistä voidaan puolestaan puhua silloin, kun tietty tiimi kykenee tekemään päätöksiä suhteellisen itsenäisesti sekä luo sisäisesti toimintatapoja ja rooleja tiimin sisällä. Tiimeillä on täten mahdollisuus päätöksentekoon sisäisesti huomioiden kuitenkin tiedostetut reunaehdot. Viestinnän ja tiedottamisen ei tulisi olla avointa vain tietyn ryhmän toimijoiden kesken, vaan koko organisaation kesken. Tällöin kaikki sisäiset tiimit ja yksittäiset toimijat olisivat ihanteellisessa tilanteessa ajan tasalla organisaatiota koskettavista tapahtumista. (Savaspuro, 2019, 28.)

Itseohjautuvuuden kuvataan olevan enemmän elinehto suoriutua tulevaisuuden työelämässä kilpailuedun sijasta (Martela, 2017; Martela 2021, 12-17). Olennaista on kyetä irtautumaan ennalta määritellyistä rooleista byrokraattisessa toimintaympäristössä ja näin rakentaa tilaa itseohjautuvuudelle, jossa yksilöiden asiantuntijuus pääsee oikeuksiin. Tämän seurauksena yksilöillä on laajempia ja monimutkaisempia rooleja kuin tyypillisessä hierarkiassa (Hamel, 2011, 53-54). Johdolta vaaditaan näkemyksien päivittämistä ja kykyä kyseenalaistaa omaa kaikkivaltiuttaan. Kaikki eivät kuitenkaan siihen pysty. (Martela, 2017; Martela 2021, 15-17.) Martela (2017) on todennut, kuinka ”ne, jotka pystyvät, korjaavat tulevaisuuden hedelmät”.

## **2.2.2 Näkökulmia itseohjautuvuuteen**

Yksi merkittävä osa työelämän murrosta on se, että nuoremmilla sukupolvilla on erilaisia odotuksia työntekijän ja työnantajan väliseltä suhteelta kuin vanhemmalla sukupolvella. Nykyään työn ja työpaikalla vallitsevan kulttuurin odotetaan olevan vuorovaikutteisempaa ja tasa-arvoisempaa. Johdolta ja työyhteisöltä toivotaan erityisesti hyvää kohtelua ja kunnioitusta kaikkia kohtaan sekä myös johtajuuden toivotaan jakautuvan johtoryhmän ulkopuolelle. Työnhakijat pyrkivät hakemaan työpaikkoja organisaatioista, joissa työntekijöitä kannustetaan ja heistä välitetään kokonaisuutena. Työnhakijat välttävät organisaatioita, joissa vallitsee kontrolloiva ja käskevä tapa johtaa. (Suomalainen & Jänkälä, 2020, 22.)

Suomessa vallitsee vielä kohtuullisen hierarkkinen tyyli organisaatioiden valtarakenteissa, vaikka on jo havaittu uusien sukupolvien odotukset työelämästä. Hierarkioiden pehmentämiseen tähtäävä johtamistyyli vaatii kuitenkin vastuun jakamista ja luottamuksen sekä eri osapuolia huomioivan arvostuksen rakentamista. Vahvuudeksi organisaatiossa voidaan kuvailla johdon ja työntekijöiden välille muodostunutta luottamussuhdetta. Tasavertaisempaa suhdetta johdon ja työntekijöiden välillä voidaan luonnehtia yhdeksi luottamuksen kasvattajaksi. Myös itseohjautuvuuden mahdollistamista kuvataan luottamuksen ja työn tuloksellisuuden kasvattajaksi. Kun työntekijöillä on vaikuttamismahdollisuuksia oman työnsä tekemisen tapoihin ja organisaation strategiseen keskusteluun, heille syntyy helpommin tunne, kuinka he voivat käytännössä vaikuttaa organisaation prosesseihin. (Suomalainen & Jänkälä, 2020, 22.)

Yllä kuvattu johtamistapa korostaa vuorovaikutustaitojen merkitystä. Tärkeiksi tekijöiksi nostetaan erityisesti johdon tavoitettavuus, läsnäolo ja kuuntelemisen taito. Johdolta odotetaan itseohjautuvan työskentelyn mahdollistamista työntekijöille ja tarvittavan tuen antamista. Työntekijällä itsellään tulisi olla mahdollisuus pitää huolta oman työnsä yksityiskohdista ja asioiden johtamisesta. Itseohjautuvassa johtamistavassa työntekijän kohdatessa ongelmia, tulisi johdon ratkaisun tarjoamisen sijasta kysyä, miten työntekijä itse ratkaisisi pulman. Tällainen rakenteellinen tekijä ylläpitää arjessa tavoitetta suunnata organisaatiota itseohjautuvaan suuntaan. (Suomalainen & Jänkälä, 2020, 22-23.)

Vaatus johtaa omaa työtään vapaammin on näyttäytynyt yhtenä vahvistuneena ominaisuutena useimmilla aloilla. Tällä viitataan siihen, että työntekijät saisivat enemmän suunnitella ja toteuttaa työtään itse sekä näin ollen kantaa vastuuta sen toteuttamisen tavoista. Työelämässä nykyään korostuvat itsensä ja sisäisen motivaation johtaminen, ajankäytön hallinnoiminen ja itsenäisempi päätöksenteko omaan työhön kohdistuvissa päätöksissä ja valinnoissa. Teeman ympärillä esille nousee myös jatkuva itsereflektio yksilötasolla, jolloin yksittäisen työntekijän tulisi säännöllisesti arvioida, päivittää ja pyrkiä parantamaan omaa suoriutumistaan. (Anttila ym., 2018, 49.)

Nykypäivän työelämää edustaa kompleksisuus ja nopeus liiketoimintaympäristöjen muutoksissa sekä ennalta-arvaamattomuus. Selviytyäkseen pidemmällä aikavälillä organisaatioiden tulisi kyetä mukautumaan muuttuvassa toimintaympäristössä.



Tällainen organisatorinen muuntautumiskyky tarkoittaa tinkimistä yksittäisistä organisaation sisäisistä prosesseista. Aina ei kuitenkaan voida ennakoida kaikkea tulevaa ja usein yllättäen tapahtuvat asiat vaativat eniten tiettyä mukautumista. Tällöin vakiintuneista tavoista tulisi siirtyä pois ja tilalle tulisi luoda uudessa tilanteessa toimivia rakenteita ja toimintatapoja. (Paju, 2017, 47.)

Itseohjautuvuus osana organisaation kulttuuria ja täten hierarkian keveneminen voivat edesauttaa toiminnan jatkumista myös muutostilanteissa, jotka ovat arkisia nykypäivän muuttuvassa työelämässä. Yhteen hiileen puhaltava organisaatio, jossa vastuu ei ole suunnattu vain johdolle, saattaa sopeutua muutoksiin ketterämmin. Itseohjautuvat työntekijät saattavat tunnistaa oman työnkuvansa vähimmäisvaatimukset johtoa paremmin, jolloin he pystyvät tarvittaessa vaikuttamaan toimintaansa muutoksen keskellä. Mitä parempi ymmärrys työntekijöillä on organisaation strategisista tavoitteista ja oman työpanoksensa asemasta strategian toteuttamisessa, sitä parempia tuloksia itseohjautuvuuden koetaan tuottaneen. (Suomalainen & Jänkälä, 2020, 23.)

### **2.2.3 Itseohjautuvuusteoria**

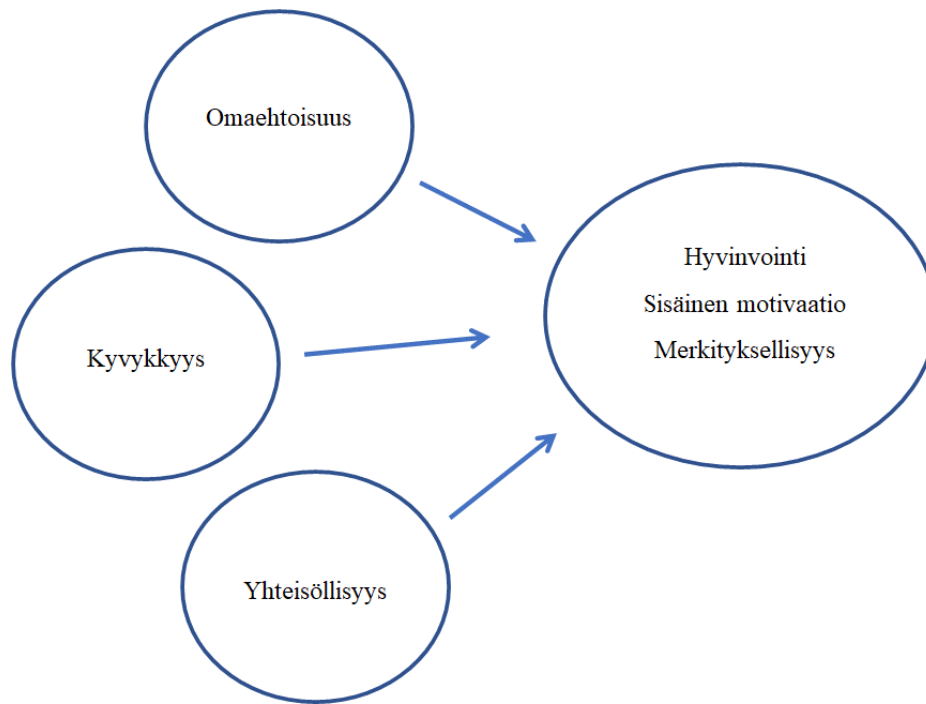
Itseohjautuvuusteorian pohjalla on taustaoletus siitä, kuinka ihminen on luonnostaan aktiivinen ja sosiaalinen toimija (Vasalampi, 2017, 42). Teoriassa tarkastellaan, kuinka sosiaaliset, biologiset ja kulttuuriset olosuhteet joko parantavat tai heikentävät ihmisen luontaisia valmiuksia sitoutumiseen, hyvinvointiin ja psykologiseen kasvuun. Itseohjautuvuusteoriatutkimus keskittyy tekijöihin, jotka ovat sekä yksilön kehitykseen liittyviä että sosiaalisissa yhteyksissä ilmeneviä. Nämä tekijät saavat aikaan elinvoimaa, motivaatiota, sosiaalista integraatiota ja hyvinvointia niin yksilössä itsessään kuin toimintaympäristössä kokonaisuudessaan. (Ryan & Deci, 2017, 3-4.)

Itseohjautuvuusteoria pohjaa oletukseen, kuinka tietyissä olosuhteissa ihminen ohjautuu kohti kukoistusta, koska kehittyneissä kyvyissämme ja hankituissa taipumuksissamme on enemmän tai vähemmän terveitä psykologisia, sosiaalisia ja käyttäytymiseen vaikuttavia asteita (Ryan & Deci, 2017, 3-4.) Norrana (2019, 21-25) kuvaa itseohjautuvuuden olevan yksilöllä oleva ominaisuus, joka on vuorovaikutuksessa

ympäröivän todellisuuden ja siellä vaikuttavien yhteisöjen kanssa. Sosiaalinen ympäristö voi joko ehkäistä tai tukea niitä. Itseohjautuvuusteoria keskittyy erityisesti ulkoisten ja sisäisten olosuhteiden vaikutukseen henkilön itseohjautuvuudessa. (Vasalampi, 2017, 42-43.) Itseohjautuvuuden perustana on turvallisuuden tunne, joka liitetään vahvasti ihmisen tarpeeseen toimia sosiaalisessa ympäristössä. (Norrena, 2019, 32–38).

Itseohjautuvuusteoria tuo toiminnallisen näkökulman psykologisen kasvun ja kehityksen tutkimukseen ja tutkii näin sosiaalisen käyttäytymisen ja sen kehityksen taustalla olevia perusominaisuuksia ja mekanismeja. Teoriaa kuvataan käytännölliseksi, koska se osoittaa, miten kontekstien piirteet enemmän tai vähemmän helpottavat tai heikentävät tehokkaan itsesäätelyn ja hyvinvoinnin taustalla olevia motiiveja ja tyytyväisyyksiä. (Ryan & Deci, 2017, 4.) Itseohjautuvuusteoriaa kuvataan myös yleiseksi teoriaksi tarkastella ihmisen motivaatiota. Teoriaa on sovellettu esimerkiksi terveyteen, koulutukseen, työhön ja urheiluun. Se on ainoa motivaatioteoria, joka nimenomaisesti tunnistaa autonomian inhimilliseksi taakaksi. Tämä on helpottanut hahmottamaan itsenäisempiä käyttäytymisen säätelyn muotoja. (Ng, Ntoumanis, Thøgersen-Ntoumani, Deci, Ryan, Duda, & Williams, 2012, 325-326.)

Kuvio 5 havainnollistaa itseohjautuvuusteorian perimmäistä ajatusta, jossa ihmisen tulee tuntea omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä ylläpitääkseen hyvinvointiaan, sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyttä. Itseohjautuvuusteoria käsitteellistää nämä kolme tekijää synnynnäisiksi psykologisiksi perustarpeiksi, jotka ovat välttämättömiä jatkuvalla psykologiselle kasvulle, sisäistämiselle sekä kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Näiden kolmen tekijän toteutuessa ihmisen kuvataan olevan motivoitunut, koska hänen tarpeensa on täytetty. (Ryan & Deci, 2017, 3-9; ks. myös Deci & Ryan 2014, 16; Deci & Ryan, 2000, 227; Gagné & Deci, 2014; Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen, 2016, 1195-1196.)



Kuvio 5 Itseohjautuvuusteoria (mukaillen Deci & Ryan, 2000)

Ihmisellä ajatellaan olevan lähtökohtaisesti tarve tuntea itsenäisyyttä eli tarve omaehtoisuudelle. Tämän ajatuksen myötä ihminen vaatii liikkumatilaa tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyviin asioihin ja tapoihin toimia työssään. Omaehtoisuuden lisäksi ihmisellä on tarve tuntea itsensä kykeneväksi. Tällä viitataan tunteeseen, jossa ihminen kokee olevansa pätevä ja kyvykäs suoriutumaan tekemistään asioista. Työssä yksilön tulisi tietää ne odotukset, jotka kohdistuvat häneen ja tiedostaa keinot päästä niihin. Ihminen tarvitsee onnistumisen tunteita työssään, eikä hänen tulisi jatkuvasti pelätä epäonnistuvansa. (Martela ym., 2017, 81; Viitala & Jylhä, 2019, 226.)

Ihmisellä on lisäksi synnynnäinen tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Tämä tarkoittaa tunnetta siitä, että henkilö kokee olevansa hyväksyty ryhmän kesken suhteessa muihin ryhmän jäseniin. Yhteenkuuluvuuden tunteeseen liitetään ajatus luottamuksellisesta suhteesta toisiin, jolloin ihminen voi toimia omana itsenään ilman pelkoa vähättelystä tai aliarvioimisesta. (Martela ym., 2017, 81; Viitala & Jylhä, 2019, 226.)

Van den Broeck ym. (2016) ovat tarkastelleet laajasti psykologista perustyytyväisyyttä työtä koskevassa kirjallisuudessa. Tutkimuksensa perusteella he uskovat jo 1990-luvun alun itseohjautuvuuden tutkijoiden mukaisesti, kuinka ihmisen tarpeet ovat olennainen

osa motivaatiota. Itseohjautuvuusteoria on yksi kattavimpia teorioita psykologisista perustarpeista. Autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisuuden tarpeet sopivat suurelta osin psykologisten perustarpeiden kriteereihin. (Van den Broeck, 2016.) Itseohjautuvuusteoria pohjaa taustansa sisäisen ja ulkoisen motivaation tutkimuskentälle. Tällöin sen voidaan kuvata olevan yksi ihmismotivaation makroteorioista. Myöhemmin itseohjautuvuusteoriaa on laajennettu ottamaan huomioon organisaatiot ja elämän muut osa-alueet kokonaisvaltaisempaan kuvaan. (Deci, Olafsen & Ryan, 2017, 19-20.) Samaan aikaan itseohjautuvuusteoria on luonnostaan kriittinen, koska siinä tarkastellaan ja verrataan sosiaalisia konteksteja niiden riittävyyden osalta ihmisen menestymisen tukemisessa ja heikentämisessä (Ryan & Deci, 2017, 4).

Kyvykkyyden, omaehtoisuuden ja yhteisöllisyyden tarpeita tukevat sosiaaliset kontekstit ylläpitävät ja lisäävät luontaista motivaatiota, helpottavat itsenäisen motivaation syntyä ja integrointia sekä samalla edistävät yksilön tavoitteisiin pääsyä. Näiden kolmen edellytyksen toteutuessa henkilö kokee psykologisten perustarpeiden tyydyttyvän. Itseohjautuvuusteoria ei ainoastaan anna sisältöä ihmisluonnolle erittelemällä, mikä on välttämätöntä luonnollisten prosessien optimaaliselle toiminnalle, vaan teoria mahdollistaa sosiaalisten olosuhteiden ennustamisen. Tällöin voidaan havainnoida organisaatioissa sellaisia tekijöitä, jotka edistävät korkealaatuista kehitystä ja suorituskyykyä. Organisaatioissa, joissa itseohjautuvuuden koetaan toteutuvan, on havaittu suorituskyydyn paranevan työntekijöiden keskuudessa. (Deci & Ryan, 2000, 262.)

### **2.3 Yhteisöohjautuvuus**

Akateemisen tutkimuksen sisällä yhteisöohjautuvuus on vielä kohtalaisen uusi teema, vaikka itseohjautuvat tiimit ovat olleet jo pitkään tutkimuksen kohteena (Salovaara, 2019, 106). Suurin osa työtehtävistä toteutetaan jossain määrin yksin. Salovaara ja Mäkkeli (2021, 39) ovat kuitenkin kuvailleet yhteistyön olevan edellytys organisaatioiden toiminnalle. Yhteisöohjautuvuudella painotetaan yhteistyön mahdollistamista organisaation sisäisen toiminnan keskiössä. Itseohjautuvuuden ympärille rakentunut keskustelu ajaa helposti tarkastelemaan pääasiassa eri toimintoja

vain yksilön näkökulmasta. Kuitenkin yhteisöohjautuvuuden tutkimus pyrkii tarkastelemaan koko organisaation toimintatapoja ja rakenteiden muodostumista. (Salovaara & Mäkkeli, 2021, 39.)

### **2.3.1 Yhteisöohjautuvuus työelämän murroksessa**

Ries (2017, 27) kuvaa tulevaisuuden organisaatiota sanoilla, että pärjätäkseen tulevaisuudessa organisaation tulee kanavoida jokaisen työntekijän luovuutta ja lahjakkuutta. Tulevaisuuden ihanneorganisaatio koostuu monen toiminnon osaajista, jotka yhdessä muodostavat moniosaajatiimejä. Näin tiimit kykenevät yhteisellä potentiaalilla palvelemaan asiakkaitaan tulevaisuuden työelämän vaatimusten mukaisesti. (Ries, 2017, 45.) Hietala (2019, 24-36) kuvaa samaa teemaa verraten työyhteisöä jalkapallojoukkueeseen. Toisessa joukkueessa pelaajista yksi on sitoutunut yhteisöön ja yhteisen hyvän tavoitteluun. Puolestaan vastustajan joukkueessa kaikki pelaajat pelaavat voitosta yhdessä. Ei ole vaikea arvata, kumpi joukkueista voittaa. (Hietala, 2019, 35-36.) Salovaara (2020, 51) on todennut, kuinka ”hierarkia on epämotivoivaa, se passivoi, opettaa seuraamaan vain sääntöjä eikä kannusta etenään toisesta välittämiseen”.

Työyhteisöissä vaaditaan autonomian, tasa-arvon ja yhteisöllisyyden yhdistymistä. Näiden kolmen ominaisuuden mahdollistamisen avulla pyritään luomaan tasapainoinen suhde yksilöiden vapaudelle ja yhteisön tarpeille. Verkostojen eri osapuolet ja yksilöt yhteisöohjautuvissa yhteisöissä toteuttavat autonomisesti verkoston yhteisiä päämääriä. (Salovaara, 2019, 97-98.) Tähän liittyen Salovaara (2020, 60) on pohtinut, minkä vuoksi tiimit ovat ylipäättään olemassa? Tehdäänkö työtä tiimimuotoisena ilman autonomiaa ja vahvan hierarkian vallitessa vai onko tiimin tarkoituksena toteuttaa työtä yhteisen tavoitteen eteen autonomisesti toimien? Yhteisöohjautuvan liiketoimintakulttuurin ydin muodostuu ajatuksesta, jossa tiimi kääntyy yhteisön puoleen ja kokonaisvaltaisen työn hahmotus sekä verkostomainen työote ovat tärkeässä roolissa. Tärkeää on, että yhteisön eri toimijat tutustuvat toistensa osaamiseen ja tekemiseen. (Salovaara, 2020, 60.)

Itseohjautuvuuteen liitetään paljon erilaisia käsitteitä, joista vain yksi viittaa tiimeihin. Ilmiötasolla itseohjautuvia tiimejä on kuitenkin tutkittu paljon suhteessa muihin käsitteisiin. (Salovaara, 2019, 106) Tiimejä tutkittaessa on pyritty selittämään periaatteita, kuinka tiimi voi toimia autonomisesti organisaatiossa (Patanakul, Chen & Lynn, 2012; Salovaara, 2019, 105). Itseohjautuvien tiimien toimintaa on mahdollista toteuttaa myös perinteisen organisaatorakenteen sisällä. Tällöin työntekijät tunnustelevat ja opettelevat toimimaan yhteisöohjautuvalla tavalla tiimin sisällä. Tämän jälkeen saman yksikön tiimit pystyvät opettelemaan yhteisen työn koordinoitua. Kun jaettu johtamistapa koskee koko yksikköä, kyetään yhteisöohjautuvuutta hyödyntämään yksiköiden välillä laajemmin organisaatiossa. (Jarenko, 2020.)

Salovaara (2019, 106) on tuonut esille itseohjautuvien tiimien lisäksi puhuttavan organisaation itseohjautuvuudesta. Käsite eroaa itseohjautuvista tiimeistä siten, että itseohjautuvat tiimit voivat toimia hierarkkisen organisaation sisällä. Kuitenkin organisaation itseohjautuvuus mahdollistaa yhteisölle itselleen mahdollisuuden autonomiseen toimintaan. Tällä viitataan toimintamalliin, jonka rakenteet ja toimintaperiaatteet mahdollistavat sekä yksittäisten toimijoiden itseohjautuvuutta ja tiimien autonomiaa että koko organisaation hallintaa. (Salovaara, 2019, 106.) Salovaaran (2019, 106) mukaan itseohjautuvaa organisaatiota parempi termi on yhteisöohjautuvuus, jolloin yhteisö päättää heille sopivista prosesseista ja toimintaa ohjaavista periaatteista. Yhteisöohjautuvuudella viitataan kokonaisvaltaiseen demokraattiseen toimintamalliin, jota ylläpitävät sen koko systeemi, rakenne, käytänteet ja prosessit (Salovaara 2020, 52–57).

### **2.3.2 Pomokulttuurista yhteisöllisyyteen – mitä johtajuus on ilman hierarkia?**

Itseohjautuvat organisaatiot ovat tyypillisesti koostettu sen sisäisistä tiimeistä. Kaikki organisaation työntekijät ovat osa tiimiä, ja jokainen vastaa omalla työpanoksellaan yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta. Tällä viitataan yhteisöohjautuvuuteen. (Kettunen, 2018.) Kun ohjaututaan yhdessä, toiminnalle muodostuu myös aidosti yhteisiä toiminnan kohteita. Tällöin pohditaan, miten toimitaan yhdessä, miten asioita muutetaan

ja kehitetään yhdessä, miten ratkotaan ongelmia ja miten yhteisen tekemisen seurauksena syntyy kokonaan uusia toimintatapoja. (Humap, 2018.) Itseohjautuvat organisaatiot ovat kehittäneet omanlaisia toimintatapoja, jotka poikkeavat hierarkkisista tavoista toimia (Salovaara, 2019, 112).

Yleisiksi piirteiksi yhteisöohjautuvuudessa nostetaan alhainen hierarkia ja hajautettu vallankäyttö. Ilmiöön yhdistetään myös autonomiset tiimit organisaation sisällä, neuvontaprosessien käyttö, monikollinen johtajuus ja strategia. (Lee & Edmondson, 2017; Salovaara, 2019, 112.) Autonomisilla tiimeillä viitataan siihen, että tiimeillä itsellään on vastuu työnsä tuloksista, prosesseista sekä siitä, millaiseksi yhteistyö pyritään yhteisössä muodostamaan. Tiimit vaativat organisaatiollista tukea. Tiimit eivät toimi sattumalta hyvin yhteen, vaan suunnitelmallisen ja järjestelmällisen tuen kautta. (Salovaara, 2019, 112.) Itseohjautuvuuden esille tuomisella on vaikutusta myös tiimien sisäisten ominaisuuksien kehittymiseen. Esille nostetaan erityisesti luottamus ja sitoutuminen. Kun tiimien sisällä luottamus ja sitoutuminen ovat korkealla tasolla, toimivat ne todennäköisemmin itseohjautuvasti kuin tiimit, joiden sisältä ei löydy näitä ominaisuuksia. (Denis, Langley & Sergi, 2012.)

Mackie (2019, 65) on tuonut esille kollektiivisen tiimikäyttäytymisen merkityksen. Se kannustaa tiimityöhön ja maksimoi hajautetun johtamisen hyödyn. Yhteisöohjautuvuuden kuvataan toteutuvan silloin, kun toimijoilla on kollektiivinen itsemääräämisoikeus. Tällöin yksittäisen toimijan oikeudet muotoutuvat yhteisön määrittelemien rajoitusten kautta. (Salovaara, 2019, 109-110.) Yhtä lailla johtajan nöyryys on olennaisen tärkeää tiimin suoriutumisessa, sillä kollektiivinen kokonaisuus on vaikutusvaltainen ja kehittynyt. Sen sijaan tiimin yhteisöohjautuvuutta eivät edistä auktoriteetin ja päätöksenteon pysyminen vain nimellisen tiiminjohtajan oikeutena. Johtajan nöyryyden taustalla on oletus, kuinka vahvuudet ja valmiudet ovat runsaita, kehitettävissä ja kohdistettavissa onnistuneesti tiimin sisällä. (Mackie, 2019, 59-65.)

Yhteisöohjautuvuudessa painotetaan prosessia, jossa mielipiteitä tulisi kysyä asiaa koskettavilta, asiasta kiinnostuneilta ja asiaan liittyvää kokemusta omaavilta. Tällaiseen neuvonpitoprosessiin liitetään tuntemus yhteisössä vaikuttavista toimijoista. (Salovaara, 2019, 113.) Yhteisöohjautuvuudessa päätöksiä tehdään yhdessä organisaation sisällä. Täten jokaisen tiimin jäsenen tulee kantaa vastuu omasta työstään, koska tavoitteeseen pääsemiseen tarvitaan kaikkien yhteistä työpanosta. (Kettunen, 2018.) Vuorovaikutus

työyhteisössä nousee keskiöön puhuttaessa yhteisöohjautuvuudesta. Myös työnjako ja toimintaa ohjaavat yhteistoiminnan säädökset kyetään tuomaan yhteisesti esille ja tarkastelemaan niitä kriittisesti keskustellen ja muokaten. (Humap, 2018.)

Monikollisella johtajuudella viitataan johtamismalliin, jossa hierarkkisessa organisaatiossa esihenkilölle kuuluvat tyypilliset roolit ovat jaettu tiimin toimijoiden kesken. Tällöin painottuu yhteisön vastuu, jolloin jokainen toimija voi olla mukana vaikuttamassa toimintoihin. Mutta samanaikaisesti kaikilla toimijoilla tulisi myös olla vastuu osallistumisestaan. (Salovaara, 2019, 113.) Jarenko (2020) kuvaa esihenkilön roolin muuttuvan työtä orkestroivasta keskusnappulasta työyhteisön rinnalla kulkevaksi valmentajaksi.

### **2.3.3 Katse tulevaisuuden työelämään: kohti yhteisöohjautuvuutta**

Kettunen (2018) on todennut tulevaisuuden tavoitteisiin pyrkivää johtamista ja strategista näkymää tarvittavan, oli organisaatiomalli sitten perinteinen tai yhteisöohjautuva. Itseohjautuvuuden kanssa usein tuodaan esille valmentavampi tapa johtaa, jolloin itseohjautuvuudessa kaivataan erityisesti mahdollisuutta keskustelulle. Keskustelu mahdollistaa yksittäisille toimijoille heidän kaipaamaansa huomiota ja arvostusta. Keskustelun avulla voi nousta esille uusia näkemyksiä ja se voi edesauttaa organisaatiota etenemään toivottuun suuntaan. (Kettunen, 2018.) Salovaara (2019, 96) on nostanut esille finanssiryhmä OP:n toimitusjohtajan lausahduksen, jossa hän kuvailee siirtymistä itseohjautuvaan tapaan toimia. Osuuspankin toimitusjohtaja Ritakallio on todennut, ettei johtamisen tarve vähene, vaikka puhuttaisiin itseohjautuvista tiimeistä. Johtajan tulee hävittää esteet työntekijöiden menestyksen tieltä ja täten mahdollistaa työntekijöiden loistaa työssään. (Salovaara, 2019, 96.)

Strategiatyö liitetään myös yhteisöohjautuvuuden ilmiöön. Startup-tyyppisissä organisaatioissa erityisesti strateginen työ on merkittävää, koska silloin voidaan puhua jatkuvassa muutoksessa olevasta toimintaympäristöstä. Muutoksien keskellä strategiatyö on jatkuvaa, jolloin organisaation tulee pyrkiä toimimaan ketterällä tavalla mukautuakseen muutosten paineessa. (Salovaara, 2019, 114.)



Yhteisöohjautuvuuden jalkauttamiselle ei voida sanoa olevan vain yhtä oikeaa tapaa toimia. Yhteisesti tiedostettuja kriteerejä yhteisöohjautuvalle organisaatiolle ei ole myöskään tunnistettu kirjallisuudessa. On kuitenkin todettu yhteistyön rakentuvan yhteisöohjautuvuudessa toimijoiden yhteisten sopimuksien, verkostoitumisen ja omaehtoisesti rakennetun viestinnän varaan. Merkittävää on yhteys organisaation muihin toimijoihin ja kollegoihin. (Salovaara, 2019, 111-114.) Yhteisöohjautuvuus tavoittelee tiimien vahvistamista ja jaettua johtamista työyhteisön kesken. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa pyritään kehittämään yhdessä työtä ja yhteisöä ohjaavaa toimintamallia (Jarenko, 2020). Keskiöön nousee myös organisaatiossa työskentelevän ihmisjoukon sosiaalisen toiminnan ymmärrys ja pelisäännöt, jotka ylläpitävät yhteistyötä (Salovaara, 2020, 23).

Yhteisöohjautuvuuteen liitettävässä kirjallisuudessa usein tulee vastaan Kaliforniassa toimiva tomaattisäilykkeiden ja -tuotteiden valmistaja Morning Star. Yritystä kuvataan työpaikaksi, jossa johtajat ovat syrjäytetty vallasta ja työntekijöitä kutsutaan itseohjautuviksi ammattilaisiksi. Morning Starin yhteydessä esille on nostettu viisi periaatetta, joiden kautta mallia havainnollistetaan. Ensimmäisenä jokaisen työntekijän on pitänyt kirjata ylös missionsa, joka menee yhteen yrityksen tehtävän kanssa. Toisena periaatteena ajatellaan työntekijöiden sopivan töistään keskenään. Työntekijät neuvottelevat keskenään työnjaosta, tavoitteista, mittareista ja työn laadusta. Tällöin työntekijöiden aloitteista syntyy muodollinen toimintamalli. Kolmas periaate on vallankäytön hajauttaminen työntekijätasolle. Neljäntenä on pyrkimys välttää ennalta määriteltyjä vahvoja rooleja työntekijöiden välillä. Tällöin työntekijöillä on mahdollisuus ottaa vastuuta, oppia uutta ja kehittää organisaation toimintaa. Viimeiseksi periaatteeksi määritellään ajatus vaikuttamisesta ammattinimikkeiden painottamisen sijasta. Tapa edetä organisaatiossa liitetään vahvasti oman osaamisen kehittämiseen ja kyvykkyyteen, jolloin ammattinimike ei määrittele asemaa organisaation sisällä. (Hamel, 2011; ks. myös Salovaara, 2020, 39-49.)

Yhteisöohjautuvuudesta puhuttaessa esimerkkiorganisaationa usein nostetaan esille Alankomaissa kotihoitopalveluita tarjoava noin 12 000 ihmisen kokoinen organisaatio Buurtzorg. Organisaatio jakautuu noin 12 hengen autonomisiin tiimeihin, joissa ei ole esihenkilöitä lainkaan. Yhdistävänä tekijänä toimii vain tiimien yhteinen it-järjestelmä. Tiimien on kuitenkin mahdollista tarpeen tullen tilata valmentajien joukolta tilanteen mukaisia coachauspalveluita. Buurtzorgissa yhteisöohjautuvuus nähdään yhtenä

merkittävänä kilpailuetuna. Yhteisöohjautuvuuden myötä on myös havaittu, kuinka työtyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys ovat nousseet merkittävästi korkeammiksi vertaillen toimialan kilpailijoihin. (Kreitzer, Monsen, Nandram & de Blok, 2015; ks. myös Jarenko, 2020; Salovaara, 2019, 108-109.)

Organisaatiosuunnittelun näkökulmasta esille nousee tietojenkäsittely ja saatavuus suorittamisen aikana. Tällöin ehdotetaan tietyn organisaatorakenteen sijasta rakenteellisia mekanismeja, jotka edistävät epävarmuuden vähentämistä toimijoiden välillä. Tällaiset mekanismit ovat tyypillisiä autonomiselle tiimirakenteelle yhteisöohjautuvuuden ilmiön alla. Kun epäselvyys on suurta, organisaatioiden olisi mahdollistettava nopea tietojenvaihto toimijoiden välillä. Autonomisilla tiimeillä on enemmän vapautta kerätä asianmukaista tietoa epävarmuuden vähentämiseksi monipuolisten tiedotusvälineiden kautta. Tiimit kykenevät muodostamaan tarkempia tulkintoja, koska ne tekevät tiiviimpää yhteistyötä ja ovat vapautuneet ylimmän johdon ohjauksesta. (Patanakul ym., 2021, 737.)

Itseorganisoituminen lisää asiantuntemusta kannustamalla yksilöitä kehittämään omaa osaamistaan. Itseorganisoitumisen kuvataan lisäävän joustavuutta ja nopeutta reagoida, koska ihmiset ovat vapaampia toimimaan. Toimijat pystyvät järjestäytymään ja toimimaan tilanteisiin sopivilla tavoilla. Itseorganisoitumisen kuvaillaan purkavan byrokraattisen pyramidin, jolloin suurin osa myrkyllisistä tekijöistä häviää. Tämän on havaittu luovan kollegoiden välistä yhteistyötä. Koska itseorganisoituminen muuttaa johtamista, tuottaa se samalla parempaa arvostelukykä. Useimmissa organisaatioissa keskeiset päätökset eskaloituvat yrityksen johtajille. Heillä on runsaasti tietoa ja analyttistä hienostuneisuutta, mutta heiltä puuttuu todellinen käsitys tosiasioista paikan päällä. (Hamel, 2011, 56-57.)

Millaisia sitten uuden organisoitumisen muodot voisivat olla? Salovaara (2020, 127) on tuonut yhteisöohjautuvuuden keskusteluun ajatuksen, kuinka hierarkioista siirrytään verkostoihin. Verkoston sisällä erilaisia tiimejä voi syntyä ja kuolla aina tarpeen vaatiessa. Esille nousee kuitenkin kysymys, palveleeko toimintamalli organisaation yhteisön tarkoituksen toteutumista tarpeeksi hyvin? Yhteisön jäsenien tulisi olla tietoisia, miksi ja ketä varten todella työtä tehdään ja mikä on oman työn jälki yhteisessä tavoitteessa. Hierakkisen mallin on todettu piilottavan tämän ajatuksen, koska se voi johtaa työntekijöiden ajatukseen ”olen vain töissä täällä”. (Salovaara, 2020, 128-129.)

Organisaatiomallina yllä olevaa voisi parhaiten kuvata itseohjautuvalla verkostolla, jossa sen jäsenet ovat eläviä ja muuttuvia elementtejä. Täten jäsenillä tulisi olla tarpeeksi tietoa itsenäiseen ja kollektiiviseen päätöksentekoon sekä tarvittava yhteys organisaation ulkopuolisiin vaikuttaviin tahoihin. Organisaation sisäisten toimijoiden tulisi ohjautua sisäisen motivaation kautta kuin vapaaehtoiseen yhteistyöhön, jolloin organisaatiota voisi kuvata tiimien dynaamiseksi verkostoksi. Tiimit ovat tällöin jatkuvassa liikkeessä kehittämisen, asiakastyön ja keskinäisten suhteiden osalta, mutta tekemisen ja tavoitteen ydin tulee tiedostaa koko ajan. Tällainen organisaatio kuvastaa eräänlaista jatkumoa, jossa organisaation perusmuoto on liike ja muutoksen prosessi. Työyhteisön tulee kyetä reagoimaan ympäristöönsä ketterästi ja mukauttamaan toimintaansa huomioiden ulkoiset olosuhteet. (Salovaara, 2020, 129-130.)

## **2.4 Tutkielman teorettinen viitekehys**

Tämän tutkielman keskiössä on verkosto-organisaatio. Tutkielman teorettisen viitekehysten muodostavat verkostotutkimus sekä itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden tutkimuskeskustelu. Tutkimuskonteksti muodostuu verkostomaisen liiketoiminnan identifiointiin yhteisöohjautuvan teeman alla. Tutkielman keskiöön nousee pyrkimys tarkastella, kuinka saada aikaan liiketoimintamalli, joka koostuu itseohjautuvista asiantuntijoista ja jossa pyritään toimimaan yhteisöohjautuvasti. Teemoiksi nousevat taustalla oleva verkoston nykyinen liiketoimintamalli, verkostoteorettinen organisaatiomalli, itseohjautuvuusteoria ja yhteisöohjautuvaan tapaan siirtyminen. Tutkielma pyrkii kirjallisuuteen ja empiriaan pohjaten tarkastelemaan, onko kohdeorganisaation liiketoimintamalli kohdallaan ja jos ei, miten sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa.

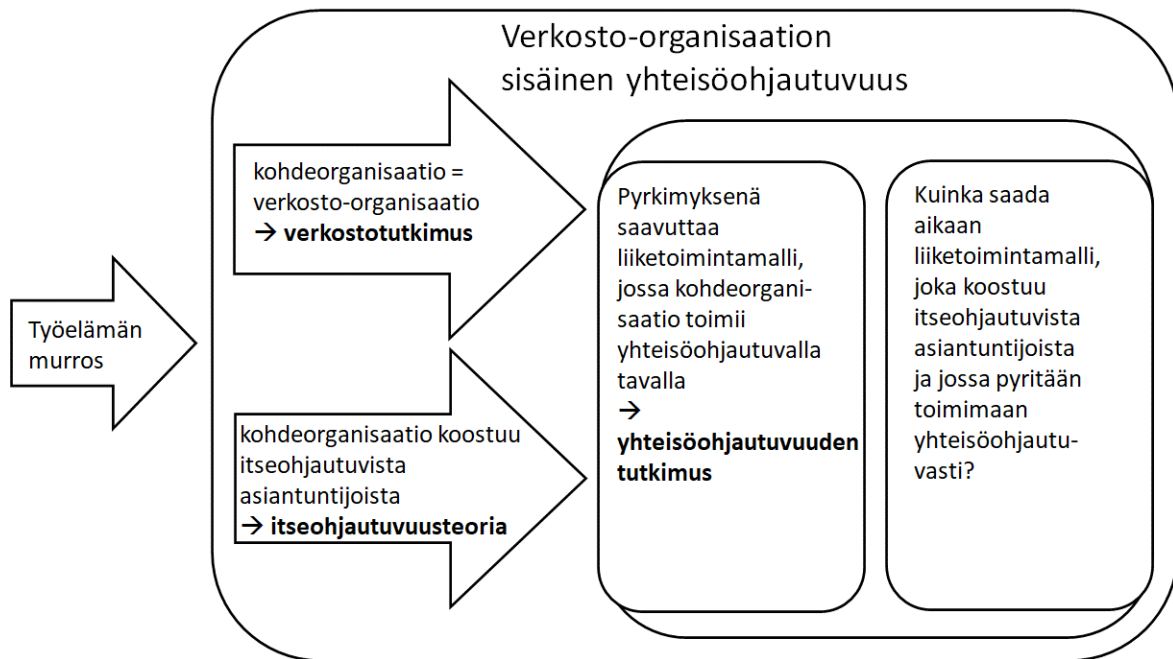
Yllä olevissa kappaleissa on esitelty tämän tutkielman kannalta relevantiksi katsottu teoria. Teoriaan viitaten verkostojärjestäytyneessä organisaatiossa liiketoiminta tapahtuu verkoston jäsenten välisessä yhteisymmärryksessä. Liiketoiminnalla pyritään yhteisesti määriteltyjen etujen maksimoimiseen pidemmällä aikavälillä. (Bradach, 1997; Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1990.) Aikaisempi verkostotutkimus määrittelee verkosto-organisaation koostuvan itsenäisistä toimijoista, jotka yhdessä muodostavat

horisontaalisen yhteisön (Josserand, 2004). Ideaalilla tavalla toimiakseen verkostotoiminnan tulisi perustua verkoston ja sen jäsenten itseohjautuvuuteen. Verkostoissa sen jäsenet sitoutuvat heille jakautuviin tehtäviin, kun he ovat ensin itse saaneet vaikuttaa verkoston toiminnan organisoitumiseen ja sen muotoihin. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14.)

Tämän tutkielman yksi esille nousevista merkittävimmistä teemoista on itseohjautuvuus, joka kytkeytyy myös osaksi aikaisempaa verkostotutkimusta. Itseohjautuvuutta kuvataan organisaatiossa uudeksi asiaksi akateemisessa tutkimuksessa. Itseohjautuvuudelle ei ole olemassa yhtä yhteisesti määriteltyä tai akateemisesti verifioitua määritelmää. (Savaspuro 2019, 25.) Itseohjautuvuuteen liitetään vahvasti työelämän murros, jossa perinteinen ja hierarkkinen toimintamalli ei sopeudu työelämän murroksen luomiin uudenlaisiin raameihin (Lee & Edmondson 2017, 36-37; Schreuder ym., 2017, 136). Itseohjautuvuus on ajankohtaisten tieteellisten julkaisujen mukaan yksi teema tulevaisuuden työelämää pohtiessa. Tämä tekee teemasta myös tutkielmaani ajatellen ajankohtaisen.

Kuten tässä tutkielmassa esitelty teoriakatsaus osoittaa, itseohjautuvuusteoria perustuu ajatukseen, jossa ihmisen tulee tuntea autonomisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä ylläpitääkseen hyvinvointiaan, sisäistä motivaatiota ja merkityksellisyyttä (Ryan & Deci, 2017, 3-9; ks. myös Deci & Ryan 2014, 16; Deci & Ryan, 2000, 227; Gagné & Deci, 2014; Van den Broeck ym., 2016, 1195-1196). Tämän tutkielman kohdeorganisaatio koostuu itsenäisistä toimijoista, jotka ovat yrittäjyyden kokemuksen kautta toimineet ilman ylhäältä päin määriteltyä hierarkiaa; itseohjautuvasti. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisellä on synnynnäinen tarve kokea yhteenkuuluvuutta, johon liitetään ajatus luottamuksellisesta suhteesta toisiin. Tällöin ihminen voi toimia omana itsenään ilman pelkoa vähättelystä tai aliarvioimisesta. (Martela ym., 2017, 81; Viitala & Jylhä, 2019, 226.)

Tässä tutkielmassa pyritään kuvaamaan verkosto-organisaation sisäistä yhteisöohjautuvuutta. Tutkielma pyrkii vastaamaan, kuinka itseohjautuvat toimijat saadaan valjastettua toimimaan yhteisöohjautuvasti. Kuviossa 6 esitetään kuvaus tämän tutkielman teoreettisesta viitekehystä.



Kuvio 6 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Teoriakatsauksen päättää aikaisempi tutkimus yhteisöohjautuvuudesta, joka osoittautui uudeksi temaksi akateemisen tutkimuksen kentällä. Yhteisöohjautuvuus kuvaa aikaisemman tutkimuksen mukaan selkeimmin itseohjautuvuuden ympärillä olevaa ilmiökenttää. Yhteisöohjautuvuudella viitataan kokonaisvaltaiseen demokraattiseen toimintamalliin, jossa koko systeemi, sen rakenne, käytänteet ja prosessit ylläpitävät toimintamallia organisaatiossa. (Salovaara 2020, 52–57.)

## 3 TUTKIELMAN TOTEUTUS

### 3.1 Organisaation kuvaus

Tämän tutkielman kohdeorganisaatio on vuonna loppuvuonna 2019 perustettu liikkeenjohdon konsultointiin erikoistunut yritys, joka koostuu kokeneista ammattilaisista ja innovatiivisista vaikuttajista. Yrityksen toimijat muodostavat yhdessä yrittäjäverkoston, jossa kaikki toimivat oman yrityksensä kautta yhteistyössä. Liikkeenjohdon konsultoinnin lisäksi verkosto tarjoaa tällä hetkellä myös suoraan ja valmennukseen liittyviä palveluita. Verkoston intohimona on uudistaa organisaatioita konkreettisilla ja välittömästi vaikuttavilla ratkaisuilla. Verkosto pyrkii hyödyntämään luovaa strategista ajattelua ja älykkäästi muotoiltua muutoksen toteutustapaa, jolla pyritään nostamaan asiakasyrityksissä osaamisen tasoa valmentavalla tavalla. Tarjottavat palvelut muotoillaan aina asiakkaan toimeksiantojen mukaisesti heitä parhaiten palvelevalla tavalla.

Verkostossa on alusta alkaen tiedostettu käynnissä oleva työelämän vallankumous. Verkosto painottaa, kuinka työelämän murros vaatii rohkeutta tehdä muutoksia ja kärsivällisyyttä vakiinnuttaa ne käytäntöön. Verkostossa uskotaan myös, kuinka ylhäältä alaspäin johtaminen ei enää toimisi samalla tavalla kuin ennen. Henkilöstön uskotaan olevan usein perillä yrityksen onnistumisen esteistä ja mahdollisuuksista, mutta tätä tietoa ei kuitenkaan osata vain hyödyntää yrityksissä. Lisäksi ajankohtaisen osaamisen puute jarruttaa kehitystä ja tuloksien syntymistä.

Alkuvuoden 2021 verkosto on erityisesti pohtinut, mitä se toiminnallaan haluaa saada aikaan. Tätä voidaan kuvailla myös organisaation yhteisen identiteetin muodostamisena. Yhteisiä arvoja on pohdittu ja muodostettu yhdessä. Verkostossa on myös pohdittu samaan aikaan johtamisen roolia. Suunnitelmat verkoston kehittämistä kohtaan ovat alusta saakka olleet kunnianhimoisia ja kaikki mukana olevat yrittäjät ovat olleet innostuneita ja sitoutuneita toimimaan osana verkostoa ja kehittämään sitä. Verkostossa on kahden vuoden aikana tapahtunut jonkin verran vaihtuvuutta toimijoissa. Tämän tutkielman tekohetkellä verkostoon on kuulunut 17 toimijaa, mukaan lukien kaksi

perustajajäsentä. Lisäksi verkostolla on muutamia yhteistyökumppaneita liittyen viestintään, tietotekniikkaan sekä markkinointiin.

## 3.2 Tutkimusmenetelmien valinnoista

Tieteellisellä tutkimuksella tavoitellaan Puusan ja Juutin (2020, 23) mukaan todellisuuden kuvaamista, selittämistä ja ymmärtämistä. Tieteenfilosofiset taustaoletukset luovat tutkimukselle perustan, johon se nojautuu läpi tutkimuksen eri vaiheiden. Tieteenfilosofiset valinnat määrittelevät osaltaan tutkimuksen tavoitteita, toteutustapoja ja tuloksia. (Puusa & Juutti, 2020, 24.)

Tämän tutkielman toteutusmenetelmänä on laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiöitä sekä tarjoamaan merkityksellisiä tulkintoja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2000, 152). Silvermanin (2013, 11) mukaan silloin, kun pyritään keräämään syvempää tietoa tietystä tutkimuskohteesta, laadullinen tutkimus soveltuu tavaksi toteuttaa tutkimusta. Tällöin ei tavoitella tilastollista yleistystä, vaan pyritään nostamaan esille havaintoja tutkimusaiheesta ja näin saavuttamaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym., 2000, 152). Laadullisen tutkimuksen taustalla vallitsee ajatus, kuinka tutkimuksella pyritään ennemmin vastaamaan kysymykseen ”miten” kuin ”kuinka monta” (Silverman, 2013, 11).

Tämän tutkielman metodologiset lähtökohdat nojautuvat sosiaaliseen konstruktionismiin. Burrin (2015, 2-3) mukaan sosiaalinen konstruktionismi perusteele näkemyksiä siitä kulmasta, että tieto, käsitteet ja luokitukset syntyvät aina suhteessa aikaan sekä siinä ajassa vallitsevaan kulttuuriin. Tällöin tieto nähdään rakentuvan ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa kielen käytöllä on merkittävä rooli. Tarkastelussa olevan henkilön tausta, kokemat tunteet sekä tietyissä paikassa ja ajassa vallitsevat vuorovaikutustilanteet ovat merkittävässä roolissa tutkimuksen aineistoa kerätessä sekä analysoidessa. (Burr, 2015, 2-3; Kaakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, 108-109.) Sosiaalinen konstruktionismi edustaa näkemystä, kuinka maailma ei välttämättä näyttäytyä kaikille samanlaisena (Burr, 2015, 2-3).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 18) ovat tuoneet esille, kuinka laadullisessa tutkimuksessa teorian merkitys on ilmeinen ja vaade teorialle on välttämätöntä. Alasuutari (2011, 32) huomioi, kuinka tutkijan keräämää empiiristä aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällöin pyritään kiinnittämään huomiota vain sellaisiin esille tuleviin asioihin, jotka ovat olennaisia esille tuodun teoreettisen viitekehyksen kannalta (Alasuutari, 2011, 32). Tämän vuoksi tässä tutkielmassa on laaja kirjallisuuskatselmus aikaisempaan tutkimukseen liittyen verkostotutkimuksen, itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden tutkimuskentillä. Kattava kirjallisuuskatsaus luo ymmärryksen aikaisemman tutkimuksen pohjalta, mikä taas mahdollistaa aineiston tulkinnan ja analyysin toteuttamisen. Kirjallisuuskatsaus pyrkii tarkastelemaan valitun aiheen aikaisemmin esille tuotuja tutkimusnäkökulmia ja -tapoja. Täten tutkija osoittaa, miten kyseinen tutkimus voidaan liittää osaksi aikaisempaa tutkimuskeskustelua. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on ilmentää, miten kyseinen tutkimus luo uutta tietoa tietylle tutkimuskentälle. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 121, 258.)

Ominaista organisaatio- ja johtamistieteille on tutkimuksen perustuminen empiirisesti tutkijan keräämään materiaaliin, jota kuvataan sosiaalisesti rakentuvaksi tiedoksi ympäröivästä todellisuudesta. Tällöin tutkimus pyrkii luomaan teoreettisen aikaisemman tutkimuksen ja empirian välille vuoropuhelua, jossa pyritään yhdistelemään aikaisemman tutkimuksen rakenteita kerättyyn empiiriseen aineistoon. (Myers, 2009, 12.) Tämän tutkielman empiirinen materiaali on kerätty hyödyntäen haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelussa etenevät teemat juontuvat teorian pohjalta ja täten kytkettyvät teoreettiseen viitekehykseen (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018).

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 48) mukaan haastattelua voi luonnehtia ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, joka koostuu sanoista, niiden kielellisistä merkityksistä ja tulkinnasta. Teemahaastattelu tulee mieltää tilanteeksi, jossa keskusteluun osallistuvat osapuolet hyödyntävät sosiologista mielikuvitustaan. Tällöin haastateltavat ovat tutkimusmateriaalin aktiivisia tuottajia. Haastateltavien puheellaan, omaksumillaan rooleillaan ja suhtautumisen tavoillaan he muodostavat konkretiaa siitä, miten tietyn kulttuurin sisällä toimitaan. (Alasuutari, 2011, 115.) Menetelmällisiä valintojani koko tutkielman läpi ohjaa käsitys laadullisen tutkimuksen pyrkimyksistä tavoittaa ihmisen omat kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudesta, jolloin painotetaan totuuden tarkastelemisen sijasta merkitysten maailman tarkastelua (Burr, 2015, 94).



Teemahaastatteluissa pyritään tyypillisesti etenemään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 65). Jo teemahaastattelua suunnitellessa on merkittävää tiedostaa oman tutkielmansa tutkimusongelma tai tutkimustehtävä, jotta haastattelun teemat ja puolistrukturoidut kysymykset tukevat kyseistä tutkimusongelmaa tai -tehtävää (Eskola ym., 2018, 37). Tällöin teemahaastattelun yksi eduista on, että tutkija kykenee haastattelun edetessä tarkentamaan ja syventämään kysymyksiä perustuen haastateltavan vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 65). Rowleyn (2012) mukaan yllä kuvattu haastattelumenetelmä soveltuu sujuvasti erityisesti tutkimukseen, joka pyrkii ymmärtämään mielipiteitä, kokemuksia, asenteita, käyttäytymistä, prosesseja ja ennusteita.

### **3.3 Haastatteluaineiston keruu ja esittely**

Tutkimusaineistoa kootessa olin jo tutkielman tekemisen varhaisessa vaiheessa käynyt kaksi vapaamuotoisempaa keskustelua kahden verkoston perustajajäsenen kanssa. On myös olennaista huomioda, että kuulun itse verkostoon harjoittelijan roolissa. Olen kuluneen vuoden 2021 aikana saanut osallistua verkoston joka maanantaisiin viikkopalaveriiniin ja elokuussa 2021 järjestettyyn kahden päivän kestoiseen verkostokokoukseen sekä saanut käyttööni kaiken jäsenille kuuluvan verkoston yhteisen materiaalin. Tällöin olen kyennyt hyödyntämään kattavasti materiaalia tutkielmani tukena. Kuitenkin tutkimustehtäväni liittyessä verkoston sisäisen yhteisöohjautuvuuden kuvaamiseen sekä toiminnan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen analysointiin, perustuu empiirinen materiaali pitkälti toteuttamiini haastatteluihin.

Tämän tutkielman kohdalla voidaan puhua puolistrukturoiduista teemahaastatteluista, jotka ovat toteutettu sisäpiirihaastatteluina. Tällä viitataan siihen, että tutkijana olen itse osa tutkimuskohteen sosiaalista todellisuutta kuulumalla verkoston sisäpiiriin. Vaikka usein sisäpiiriläisenä tutkijan voi olla helpompi rakentaa luottamussuhdetta, on hyvä pitää mielessä myös varoittavia asioita. Tyypillistä haastatteluiden jälkeen on, että haastateltava voi tietää sellaisia asioita, jotka eivät olisi tulleet ilmi arkisissa keskusteluissa. (Juvonen, 2017, 344-345.) Tämä ilmiö tapahtui myös kohdallani tässä

tutkielmassa. Keskustelut verkoston toimintamallista, itseohjautuvuuden kokemuksista ja yhteisöohjautuvuudesta eivät ole olleet tavanomaisia keskustelun aiheita viikoittaisissa palaverissa, varsinkaan samalla syvällisyyden tasolla. En kuitenkaan koe tämän muuttaneen sosiaalisia suhteita muiden jäsenten ja minun välilläni.

Ennen kuin tutkija lähestyy haastateltavia, tulisi hänen valmistella tiivis ja selkeä esittely itsestään, tutkimuksensa taustoista ja haastattelussa ilmenevien tietojen säilyttämisestä (Hyvärinen, 2017, 32). Kerroin kaikille verkoston jäsenille jo keväällä 2021 hyödyntäväni verkostoa kohdeorganisaationa tutkielmassani. Olin samaan aikaan valmistellut pienimuotoisen esityksen tutkielmani taustasta ja tavoitteista haastatteluiden suhteen. Esitin tämän verkoston viikoittaisessa palaverissa toukokuussa 2021. Esitykseni myös nauhoitettiin, jolloin palaverista puuttuneet jäsenet pystyivät katsomaan esitykseni heille sopivana ajankohtana. Tämän lisäksi olin yhteydessä haastatteluihin valitsemini verkoston jäseniin sähköpostin välityksellä.

Luodakseen luottamuksellisen pohjan haastattelulle haastattelijan tulee kertoa haastateltavalle todenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta, pidettävä saamansa tiedot luottamuksellisina sekä varjeltava haastateltavien anonyymisyyttä (Ruusuvoori & Tiittula, 2017, 53). Verkoston jäsenille lähettämässäni sähköpostissa tarkensin jokaiselle mahdolliselle haastateltavalle, kuinka kaikki haastatteluissa käytävä keskustelu tullaan anonymisoimaan täysin. Tällöin lopullisesta tutkielmasta ei kyetä tunnistamaan ketään yksittäistä verkoston jäsentä. Tein myös selväksi, kuinka haastatteluista tullaan tekemään litteroinnit, jotka jäävät vain minun nähtäväksi ja jotka hävitetään tutkielman ollessa valmis.

Ennen haastatteluiden aloittamista olin luonut haastattelurungon, joka noudatteli puolistrukturoidun teemahaastattelun periaatteita. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 66) ovat tuoneet esille ajatuksiaan, kuinka heidän mielestään teemahaastattelujen tulisi edetä ennalta määriteltyjen teemojen kautta kytkeytyen tutkimuksen kannalta olennaisiin teoreettisiin lähtökohtiin. Olin luonnostellut teoriaan ja tutkimustehtäviini viitaten neljä alustavaa teemaa haastatteluille. Nämä olivat verkostomainen organisaatiomalli, toimintamallia hakemassa, itseohjautuvuuden kokemukset ja itseohjautuvuudesta kohti yhteisöohjautuvuutta. Haastattelukysymykset olin muotoillut sellaiseen muotoon, että ne ohjaisivat haastateltavaa kerronnalliseen tapaan vastata. Tällä pyrin välttämään mahdolliset yhden sanan vastaukset. Hyvärinen (2018, 21) on todennut, kuinka

haastateltavalle tulisi antaa tilaa kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Tällöin haastattelijan tulisi välttää kysymyksiä, joihin haastateltavan on mahdollista vastata suoraan vain ”kyllä” tai ”ei” (Hyvärinen, 2017, 21).

Päädyin toteuttamaan ennen virallisten haastatteluiden pitämistä harjoitushaastattelun toisen verkoston perustajajäsenen kanssa, koska teemahaastattelun runkoa ja omaa tapansa toimia haastattelijana on hyvä kokeilla testihaastattelulla (Eskola & Vastamäki, 2015, 40; Hyvärinen, 2017, 30-31). Testaaminen auttoi minua lisäksi arvioimaan yhteen haastatteluun kuluva aikaa. Haastattelumenetelmän vuoksi haastattelun edetessä pystyin tarkentamaan ja syventämään kysymyksiä perustuen haastateltavan vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 65). Testihaastattelu auttoi pitämään kiinni virallisissa haastatteluissa ennalta sovitusta aikataulusta. Toteutettu testihaastattelu oli kestoltaan 40 minuuttia ja 32 sekuntia. Haastattelu järjestettiin Microsoft Teams-sovellusta käyttäen perjantaina 04.06.2021.

Hyvärisen (2017, 32) mukaan haastattelukysymyksiä ei tulisi lähettää etukäteen luettavaksi tuleville haastateltaville, koska se voi tuoda haastattelutapahtumaan tuhoisia vaikutuksia. Pahimmassa tapauksessa haastateltava voisi tehdä ennalta muistiinpanot haastattelukysymyksiin pohjaten ja vain lukea niistä suoraan haastattelutilanteessa (Hyvärinen, 2017, 32). En lähettänyt etukäteen teemahaastattelun runkoa haastateltaville varmistaakseni, etteivät haastateltavat valmistautuisivat liikaa haastatteluihin. Pysin muilla tavoin luomaan haastateltaville miellyttävän ja luottamuksellisen haastattelutilanteen. Haastattelutilanteen alkuhetket ovat tärkeässä roolissa, koska siinä hetkessä luodaan tunnelma, perusta kohtaamiselle ja luottamuksen synty. Hyviin eettisiin toimintatapoihin kuuluu kohdata haastatteluun osallistuva henkilö ihmisenä, eikä vain tietolähteenä tutkimusta varten (Hyvärinen, 2017, 32). Haastattelun alkaessa kysyin lyhyesti haastateltavalta ”Mitä kuuluu?” ja kertosin vielä tutkielmani taustan sekä tutkimuseettiset periaatteeni.

Sovin seitsemän verkoston jäsenen kanssa haastattelut, jotka toteutettiin Microsoft Teams-järjestelmää käyttäen aikavälillä 07.06.2021-01.07.2021. Toteuttamani seitsemän teemahaastattelua etenivät samojen teemojen alla, mutta kysymykset saattoivat osittain vaihdella haastateltavan osalta riippuen hänen vastauksistaan. Ilokseni kaikki haastateltavat kertoivat osallistuneensa haastatteluun hyvällä mielellä, ja keskustelu eteni kaikkien kanssa avoimesti. Haastattelut kestivät keskimääräisesti 50

minuuttia ja 37 sekuntia. Pisin haastattelu oli kestoaltaan 56 minuuttia ja 57 sekuntia, kun taas lyhyin oli kestoaltaan 44 minuuttia ja 17 sekuntia. Nauhoitin kaikki keskustelut haastateltavien luvalla. Alla olevaan kuvioon 7 on tiivistetty kaikki toteuttamani haastattelut.

Haastattelun osallistujat	Päivämäärä	Kesto	Paikka/toteutustapa
1 Verkoston jäsen 1	07.06.2021	54 min 19 s	Microsoft Teams
2 Verkoston jäsen 2	08.06.2021	56 min 57 s	Microsoft Teams
3 Verkoston jäsen 3	08.06.2021	48 min 1 s	Microsoft Teams
4 Verkoston jäsen 4	10.06.2021	46 min 15 s	Microsoft Teams
5 Verkoston jäsen 5	16.06.2021	52 min 39 s	Microsoft Teams
6 Verkoston jäsen 6	01.07.2021	48 min 44 s	Microsoft Teams
7 Verkoston jäsen 7	01.07.2021	44 min 17 s	Microsoft Teams

Taulukko 1 Tutkielman toteutetut haastattelut

Kirjoitin muutaman päivän viiveellä haastatteluiden litteroinnit perustuen haastattelunauhoituksiin. Haastatteluiden litterointia kuvataan yhdeksi tärkeäksi vaiheeksi koko tutkimuksen kannalta, mutta erityisesti aineiston analyysia ajatellen (Ruusuvoori & Nikander, 2017, 374). Tämän tutkielman analyysi on toteutettu hyödyntämällä sisällönanalyysia. Jo metodin nimestä voi päätellä, kuinka siinä pyritään analysoimaan haastatteluissa esille tulevia sisältöjä. Ominaista tällöin on, kuinka litterointi tulisi toteuttaa sanatarkasti sisältäen myös täytesanat, kuten *niinku* tai *tuota*. (Ruusuvoori & Nikander, 2017, 368.) Litteroinnit toteutin sisällönanalyysille tyypillisellä tavalla sisältäen kaiken haastattelun aikana tulleen puheen. Litterointimateriaalia tuli kaiken kaikkiaan 96 sivua.

### 3.4 Haastatteluaineiston analyysi sisällönanalyysin keinoin

Analyysimenetelmänä tässä tutkielmassa hyödynnetään sisällönanalyysiä. Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysiä kuvataan varsin perinteiseksi analyysimenetelmäksi, joka toimii kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysillä pyritään löytämään tekstistä merkityksiä, jolloin aineiston analyysillä tutkija pyrkii tuomaan esille sanallisen ja systemaattisen kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 78-80.) Päädyin valitsemaan sisällönanalyysin tämän tutkielman toteutukseen, koska olen pyrkinyt kuvaamaan tässä tutkielmassa kohteena olleen verkoston sisäistä yhteisöohjautuvuutta sekä luomaan kuvauksen siitä, mitä verkosto haluaa saada aikaan toiminnallaan. Tässä tutkielmassa esitetyt tulokset ja pohdinta kuvaavat haastatteluihin osallistuneiden verkoston jäsenten kokemuksia ja tunteita sisäisen yhteisöohjautuvuuden toteutumisesta tällä hetkellä osana verkostomaisen organisaation liiketoimintamallia.

Sisällönanalyysit voidaan jaotella kolmeen analyysitapaan: aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan. Laadullisen aineiston analyysillä pyritään lisäämään informaatioarvoa, jolloin analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon. Tämän perusteella tutkija kykenee tarkastelemaan aineistoa johdonmukaisemmin ja tekemään selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen käsittely perustuu tutkijan tekemään tulkintaan ja loogiseen päättelyyn, jossa tutkija hajottaa aineiston osiin ja siten käsitteellistää sekä kokoaa uudella tavalla loogisen kokonaisuuden. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 80-91.)

Aineistolähtöinen analyysitapa pyrkii nostamaan esille johtopäätöksiä tutkijan keräämään aineistoon perustuen. Tällöin aikaisemmalla tutkimuksella tai teorioilla ei ole suurta painoarvoa. Teorialähtöisessä analyysitavassa sen sijaan teorian osuus korostuu. Ilmiön tarkasteluun valittu teoria ohjaa tutkijan päättelyä osana analysointia, jolloin aineistoa tulkitaan teorian asettamasta näkökulmasta katsottuna. Teorialähtöiseen analyysitapaan usein liitetään jo aikaisemmin esitellyn teorian kokeileminen uuden ilmiön tai tapauksen kohdalla. Teoriaohjaavalla analyysitavalla tarkoitetaan analyysin luonnetta, jossa teorian ohjaavat tutkijan päättelyä. Ne eivät kuitenkaan ole analyysin ainut lähtökohta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 80-82.)

Tämä tutkielma nojautuu luonteeltaan teoriaohjaavaan analyysitapaan. Teoriaohjaava analyysitapa pitää sisällään aikaisempaan tutkimukseen liitettäviä teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysissä ei pohjauduta suoraan tiettyyn määriteltyyn teoriaan. Tällöin kokonaisuudessaan analyysistä kyetään tunnistamaan aikaisemman tutkimuksen vaikutukset. Sen tarkoitus ei ole kuitenkaan testata tiettyä teoriaa, vaan sen sijaan luoda uusia ajatuksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81.) Perehtymäni aikaisempi tutkimuskirjallisuus asetti jo tiettyjä raameja puolistrukturoidulle teemahaastattelurungolle, jolloin kytkentä teoriaan tuli mukaan varhaisessa vaiheessa tutkielman tekoa. Haastattelurungosta (liite 2) on havaittavissa jo ennalta määriteltyjä teema-alueita, jotka kytkeytyivät suoraan tässä tutkielmassa esiteltyyn aikaisempaan tutkimukseen.

Aineiston analyysivaiheessa aineistoa käsitellään vapaasti tuoden esille nousevia teemoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81). Lähestyin tässä tutkielmassa empiirisesti keräämääni litteroitua haastattelumateriaalia vaihe vaiheelta. Luin ensin tulostamani litteroinnit läpi tehden alleviivauksia tekstiin ja muistiinpanoja sivujen reunoille. Tämän jälkeen luin aineistoa uudelleen läpi tehden yliviivauksia värikoodeilla. Tällä pyrin hahmottamaan paremmin teemakokonaisuuksia. Kuitenkaan pelkkä teemoihin luokittelu ei tarkoita aineiston analysointia, vaan Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen (2010, 9) ovat kuvanneet luokittelun olevan enemmän aineistoon tutustumista ja sen haltuun ottamista. Aineistosta esille nousseita teemoja pyritään vertaamaan teorian kautta nouseviin luokkiin ja teemoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 81). Lopuksi kirjoitin ylös post-it-lapuille avainsanoja ja -lausahduksia, jotka vastasivat tutkimustehtäviini huomioiden teoreettisen viitekehäyksen. Asettelin post-it-laput lopuksi teemojen alle, jolloin sain visuaalisen kuvauksen analyysin sisällöstä. Teemoiksi muodostui tässä vaiheessa yhteisön merkitys, oman osaamisen sanoittaminen ja verkoston fokuksen kirkastaminen.

Teemojen alle sijoitettuna post-it-laput muodostivat eheän kokonaisuuden, jonka myötä analyysin kirjoittaminen oli selkeämpää. Post-it-laput ilmensivät samalla myös tiettyyn ilmiöön vaikuttaneita tekijöitä, jolloin kykenin saamaan analyysiin syy-seuraus-suhteita tutkielmani neljänteen lukuun. Visualisoinnilla pyrin helpottamaan suuren aineiston hahmottamista ja tutustumaan aineistoon, jotta tutkielmani viidennessä luvussa kykenin luomaan luonnollisen keskustelun aikaisemman tutkimuksen ja empiirisen aineiston välille. Pyrin tuomaan esille yhteneviä huomioita perehtymääni kirjallisuuteen viitaten

ja empiirisestä aineistosta ilmenneitä uusia ajatuksia. Vaikka tässä tutkielmassa esiteltyyn aikaisemman tutkimuksen vaikutus analyysiin on tunnistettavissa, ei synteisiä kirjallisuuteen ilmene vielä neljännessä luvussa. Tämä perustuu Ruusuvuoren (2010, 237) esille tuomaan nyrkkisääntöön, jonka mukaan analyysivaihe pyritään saattamaan valmiiksi ennen kuin tulokset kytketään laajempiin keskusteluihin. Viidennessä pohdintaluvussa esittelen keskustelunomaisen tulkinnan teorian ja empirian välillä laajemmin.

### **3.5 Pohdintaa tutkielman luotettavuudesta**

Tutkimuksen luotettavuuden pohdinta on merkittävässä roolissa jo tutkimuksen tekovaiheessa. Tämän Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 227) ovat perustelleet sillä, että tutkimuksen tulokset ovat aina verrannollisia tutkimuksen menetelmällisiin valintoihin. Menetelmälliset valinnat ohjaavat tutkimuksen tekoa aina alusta loppuun saakka. Kaikkien tutkimuksien luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollakin tavoin arvioida, vaikka termejä tutkimuksen reliaabelius ja validius ei käytettäisikään. (Hirsjärvi ym., 2009, 226-227.) Laadullisessa tutkimuksessa tulisi hahmottaa luotettavuuden arviointi laajemmin kuin vain reliaabelius ja validius termien kautta (Aalto & Puusa, 2020, 171).

Eriksson ja Kovalainen (2015, 305) ovat artikkelissaan tuoneet esille ajatuksiaan tutkimuksen luotettavuudesta. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa on merkittävässä roolissa tutkijan kyky perustella metodologisia valintojaan siitä, miksi on valinnut tietyn menetelmän omaan tutkimukseensa (Eriksson & Kovalainen, 2015, 305). Tällöin ei tule myöskään unohtaa kertoa perusteellisesti aineiston hankinnasta ja analyysin kulusta vaihe vaiheelta (Eriksson & Kovalainen 2015, 305). Aalto ja Puusa (2020, 172) ovat todenneet, mitä perusteellisemmin tutkija on kyennyt kertomaan tutkimuksensa eri vaiheista, sitä paremmin luotettavuutta voidaan arvioida.

Hirsjärvi ja Hurme (2008, 189) ovat painottaneet tutkimuksen tekemisessä pyrittävän siihen, että tutkimus heijastelee tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä heidän kokemastaan maailmasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkijan päättäessään

käyttää haastattelua menetelmänä tulee hänen tiedostaa, että hän itse on myös olennainen osa haastattelussa muodostuvaa tietoa. On hyvä muistaa, että empiirinen haastatteluaineisto ja siitä johdettu analyysi ovat aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Minä haastattelijana olen ollut tärkeässä roolissa luomassa haastattelutilannetta, jossa myös oman tulkintani vaikutus tulee pitää mielessä. Lisäksi olen tutkielman menetelmiä kuvatessani jo tuonut ilmi olevani itse yksi kohdeorganisaation jäsen.

Tässä tutkielmassa olen kolmannessa luvussa tuonut esille perusteellisesti menetelmälliset valintani tutkielman toteutukseen liittyen. Olen perustellut valintoja konkreettisesti ja avannut vaihe vaiheelta tämän tutkielman kulun. Neljännessä luvussa olen esitellyt empiirisen aineistoni tässä tutkielmassa. Samaan neljänteen lukuun on liitetty suoria lainauksia haastattelutilanteista. Tällä olen pyrkinyt osoittamaan lukijalle, mistä aineistoni kokonaisuus muodostuu ja mihin perustan tutkielmani päähavainnot.

Tutkimuksen tekemisessä on otettava huomioon myös tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietosuoja. Tällöin anonyymisyys tulee aina taata tutkimukseen osallistuville henkilöille. Lisäksi tulee huolehtia, että jokainen tutkimukseen osallistunut on tehnyt itse vapaaehtoisesti päätöksensä osallistua tutkimukseen. (Puusa & Julkunen, 2020, 190.) On tärkeää pohtia tarvittavien tunnistetietojen määrää. Haastatteluiden aihepiiri ja arkaluonteisuus usein vaikuttavat suoraan siihen, millä tavoin aineiston tunnistettavuutta tulisi vähentää. (Ranta & Kuula-Luumi, 2017, 359.)

Lähestyessäni haastateltavia kerroin jo varhaisessa vaiheessa kirjallisesti sähköpostilla tutkimuseettisistä käytännöistäni tässä tutkielmassa. Painotin haastateltaville, että anonyymisyys tullaan varmistamaan jokaisessa tutkielman vaiheessa. Kerroin, kuinka haastattelut tullaan nauhoittamaan, mutta sekä nauhoitukset että litteroinnit tullaan hävittämään tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Missään tutkimuksen vaiheessa ei kyettäisi yhdistämään tiettyä henkilöä tiettyjen sanojen taakse. Lisäksi kerroin haastatteluun osallistumisen olevan täysin vapaaehtoista.

Kohdeorganisaatio on kooltaan kohtuullisen pienehkö, sillä haastatteluiden toteuttamisen hetkellä kesällä 2021 verkostossa oli perustajat mukaan lukien vain 17 jäsentä. Haastatteluihin osallistui seitsemän verkoston jäsentä, mikä on jo mittava määrä koko verkoston kaikista jäsenistä. Tämän vuoksi koin tärkeäksi varmistaa haastatteluun



osallistuneiden jäsenien anonyymisyyden. Päädyin jättää mainitsematta tästä tutkielmasta kokonaan heidän ikäjakaumansa, sukupuolensa ja ydinosaamisalueensa. Koen näiden tekijöiden olevan merkityksettömiä tutkielman toteuttamisen kannalta, koska tutkielma pyrkii havainnoimaan toimintaa, elementtejä ja yhteisöohjautuvuuden kokemuksia. Iällä, sukupuolella tai aikaisemmalla työkokemuksella ei mielestäni ole relevanttia merkitystä analyysin lopputulemaan.

## 4 EMPIRIA

Tässä luvussa esittelen tämän tutkielman empirian, jossa vastaan tutkimustehtäviini. Luvussa kuvaan verkoston sisäistä yhteisöohjautuvuutta ja mitä verkosto haluaa saada aikaan toiminnallaan. Lisäksi analysoin verkoston toimintaa, elementtejä ja sitä, miten yhteisiä tavoitteita saavutetaan verkostossa. Tämän luvun tarkoitus on tuoda ilmi haastatteluissa esille nousseet teemat eheänä kokonaisuutena. Tulokset heijastelevat kohdeorganisaation toimijoiden keskuudessa vallitsevaa käsitystä verkoston nykyisestä toimintamallista ja miten sisäisen yhteisöohjautuvuuden nähdään toteutuvan verkoston toiminnoissa tämän tutkielman tekohetkellä.

### 4.1 Verkosto antaa kokemuksen työyhteisöön kuulumisesta

Kohdeorganisaationa oleva verkosto koostuu yksinyrittäjistä. Tässä tutkielmassa yksinyrittäjiä kuvataan henkilöiksi, jotka työskentelevät omaan lukuunsa jotain yritysmuotoa käyttäen. Yritysmuoto voi olla esimerkiksi toiminimi tai osakeyhtiö. Yksinyrittäjä toimii ilman ulkopuolista ja säännöllisesti palkattua työvoimaa. (Pärnäinen & Sutela, 2014, 7.) Yrittäjyyteen on Pärnäisen ja Sutelan (2017, 38) mukaan kolme polkua: olosuhteiden pakosta johtuva valinta, selkeä halu ryhtyä yrittäjäksi ja sattuma. Haastatteluiden perusteella tuli selvästi esille kaikkien seitsemän haastatteluun osallistuneiden henkilöiden olleen lähes aina yrittäjähenkisiä, jolloin polku yrittäjäksi on syntynyt heidän omasta halustaan.

*H7: -- Laskeskelin joskus aikanaan, että puolet työurasta tekee muiden palveluksessa ja sitten toinen puoli työurasta pitäisi tehdä itselle töitä.*

Lähestymistapa verkostossa on ollut alusta saakka pitää kiinni yrittäjälähtöisen verkoston raameista, mutta työskentely- ja ansaintalogiikkaa on pyritty muotoilemaan

dynaamiseen ja yhteisöohjautuvaan suuntaan. Tällaisen lähestymistavan kuvattiin huomioivan yhteisen tekemisen painoarvon ja täten verkoston yhteisen arvon kerryttämisen. Pyydettyä haastateltavia kertomaan verkoston sisäisestä toiminnasta toistui ajatus, kuinka verkosto haluaa toiminnassaan huomioida työelämän murroksen sekä tulevaisuuden työelämän suunnan muutokset ja johtamisen muutoksen uusien sukupolvien siirtyessä alaisiksi.

Haastatteluista nousi esille selkeästi kolme taustalla vaikuttanutta syytä sille, miksi kukin yrittäjä on lähtenyt mukaan osaksi verkostoa. Nämä syyt tulivat ilmi jokaisessa seitsemässä toteutetussa haastattelussa. Syiksi kuvailtiin yksinyrittäjyyden yksinäisyys, voimien yhdistämisen myötä mahdollisuus työskennellä laajemmissa projekteissa ja muilta oppimisen mahdollisuus, jonka myötä toteutuisi itsensä kehittämisen ylläpitäminen. Kaikkia kolmea taustalla vaikuttanutta syytä yhdistää samainen ajatus: kuulua tiettyyn joukkoon ja yhteisöön.

Huolimatta jokaisen haastatteluun osallistuneen jäsenen omaehtoisesta valinnasta toimia yrittäjänä, oli kaippu yhteisöllisille hetkille helposti aistittavissa. Yksinyrittäjyys koettiin osittain varsin yksinäiseksi puurtamiseksi, jonka rinnalle kaikki haastatteluun osallistuneista toivoivat saavansa tietynlaisen työyhteisön. Haastateltavat kuvailivat yhteisön tuovan ihmiset ympärille olematta kuitenkaan perinteinen työpaikka. Haastateltavat esittivät tätä ilmiötä seuraavilla tavoilla:

*H7: -- Kun täysin yksin hommia tekee, niin siinä on omat hyvät puolensa ja sitten myöskin ovat haasteensa siinä. Sitten ehkä viime vuonna jossain määrin törmäsin taas vähän niihin huonoihin puoliin, niin josko tämä verkosto sitten toimisi.*

*H5: Yksinyrittäjänä on aika yksinäistä puurtamista. Odotus [verkostolle] oli, että saa työyhteisön ja yhteisöllisyyttä tähän mukaan tähän omaan toimintaan.*

*H4: -- Tajusin että se [yksinyrittäjyys] ei ole mulle se paras ja motivoivin tapa työskennellä. Itse motivoituu siitä, että voi tehdä muiden kanssa, auttaa muita, sparrailla.*

*H3: -- Mulle työyhteisö on tosi tärkeää, että saa jakaa niitä ajatuksia, saa sparrailla toisen kanssa ja saa uusia näkökulmia asioihin. Muuten kyllä siihen yksinyrittäjyyden kuoleman alle luhistuu.*

Kysyttäessä haastateltavilta verkostoon kuulumisesta, koettiin se ylpeyden aiheeksi. Suurin osa verkoston jäsenistä ei tuntenut verkoston muita jäseniä entuudestaan, jolloin iloiseksi yllätykseksi koettiin ystävällinen vastaanotto ja kiinnostus toisen osaamista kohtaan. Haastateltavat ilmensivät voimakkaasti ajatusta siitä, että kokevat olevansa yhdessä enemmän kuin yksin. Vaikka verkoston jäsenillä on toisistaan varsin poikkeavaa osaamista ja asiantuntijuutta, koettiin yhteistyön vahvistavan tulevaisuudessa myös omaa liiketoimintaa yhteisen toiminnan avulla. Ajatukset verkostoon liittymiselle nivoutuivatkin yhteisen arvon kerryttämiselle.

*H2: Mä oon ylpeä siitä, että kuulun tällaiseen verkostoon. Koen, että olen hyväksytty jäsen tässä ja sitä minun ammattitaitoani ja omaa historiaa arvostetaan tässä touhussa. Mä olen arvostettu yhteisön jäsen ja musta on hienoa olla tässä ja viedä tätä hommaa eteenpäin. Samalla tavalla mä ajattelen muista, vaikka en tunnekaan. Kun on luottamus, että kyllä kaikki ketkä tähän on tullut mukaan, niin ovat ammattilaisia siinä omalla alallaan.*

*H1: Verkosto on antanut sellaista, että sä voit soittaa ja kysyä, että onko sulla joku työkalu tähän --. Ja tämä tuo sinulle myöskin osaamista, kun sitten saa sitä varmuutta ja luottoa siihen, että se verkosto niin kuin antaa tietyllä lailla sitä itseään takaisin sulle.*

Toteuttamieni haastatteluiden tienoilla verkosto oli ollut toiminnassa noin puolentoista vuoden ajan. Vuoden 2021 aikana olen kuullut monesti verkostosta puhuttaen ”vaippaikäisenä” tai ”vauvavaiheessa” olevana verkostona. Puolentoista vuoden aikana verkostoon on tullut paljon uusia jäseniä ja osa on ehtinyt jo nostaa kytkintä uusien haasteiden pariin syystä tai toisesta. Verkoston ”vaippaikäisyys” ja mukaan hypänneet

uudet jäsenet ovat varmasti osallaan vaikuttaneet myös ristiriitoihin, joita haastatteluissa ilmeni yhteisöllisyyden kokemuksiin ja yhteisöohjautuvuuden muodostumiseen liittyen. Haastateltavat toivat esille epävarmuuttaan siitä, onko kaikkiin verkoston jäseniin syntynyt vaadittavaa luottamusta. Tämä nousi useissa haastatteluissa esille eri ilmiöiden yhteydessä.

*H4: -- Kehitettävää on, että jokainen kantaa sen oman vastuunsa mikä se sitten onkaan. Siinäkin on yksilöllisiä eroja. Semmoinen luotettavuus ja, että jokainen kantaa vastuun yhteiseen kekkoon yhtä paljon, vaati kehitystä.*

Muutama haastateltavista toi esille kokemuksiaan, kuinka verkoston sisälle on muodostunut tiettyjä ryhmiä. Nämä ryhmät saivat usein laskutettavia projekteja tehtäväkseen. Osa haastateltavista kuvaili verkoston sisälle syntyneen tietynlaisia kuppikuntia, joita ei kuitenkaan luonnehdittu itseohjautuviksi tiimeiksi. Haastatteluista ilmeni myös, kuinka osaa verkoston jäsenistä mietitytti oma työpanoksensa suhteessa muihin jäseniin. Osa koki käyttäneensä paljon tunteja verkoston yhteiseen kehittämiseen ja suunnittelutyöhön, mutta osa uusista verkostoon tulleista jäsenistä ovat hypänneet suoraan tuottavaan työhön. Kehittämiseen ja suunnittelutyöhön aikaansa käyttäneet jäsenet eivät lopulta päässeet osallistumaan projektiin asiakkaan luona alkuvaiheen panostamisesta huolimatta.

*H7: Itse koen, että kysymys on, että missä määrin puhalletaan verkoston yhteisen hiilen ja missä määrin jokainen puhaltelee omaan hiileen. --*

*H4: On vähän muodostunut kerhoja, että tuli useampi uusi ihminen samaan aikaan ja aika paljon ihmisiä oli käyttänyt puolen vuoden ajan paljon tunteja verkoston kehittämiseen ja juttuihin ja sitten tuli ihmisiä, jotka hyppäsi suoraan tuottavaan työhön, niin eihän se välttämättä tunnu oikealta. Ensimmäinen fiilis oli ehkä pettymys ja siis semmoinen luottamuksellisen fiilisen kolahdus, ei luottamuksen menetys mutta kolahdus.*

Työyhteisöön kuulumisen toi yhteisöllisyyden lisäksi verkostoon kuuluville yksinyrittäjille myös mahdollisuuksia työskennellä laajemmalla alueella ja isommilla asiakkailla kuin yksin. Verkoston jäsenet kuvailivat tätä ”leveimpien hartioiden” saavuttamisella. Tämän kuvailtiin tuovan myös toivottua turvallisuutta yksinyrittäjyyden rinnalle. Täten koettiin olevan enemmän mahdollisuuksia lähteä isompiinkin projekteihin mukaan, koska tiedettiin verkoston muilta jäseniltä saatavan tukea.

*H2: [Verkosto] on toimija, joka kyllä pystyy toimimaan sitten isojen asiakkaiden kanssa johtuen nimenomaan niistä muiden [verkoston jäsenten] taustoista. --*

*H6: -- Tiedän, että tällainen yksittäinen [--] yrittäjä voi jossakin pienessä jutussa pärjätä, mutta se on tosi harvinaista, että tarvii tällaista isompaa yhteisöä. --*

*H4: -- Saa turvallisuutta myöskin asiakasnäkökulmasta, sillä asiakkaiden on turvallisempi ostaa sulta, jos se ei ole vain yhden ihmisen varassa.*

Haastatteluun osallistuneet verkoston jäsenet totesivat useasti verkostossa olevan monialaista kokemusta sekä eri toimialoilta että eri työtehtävistä. Suurin osa haastateltavista koki tämän laajan osaamisen varsin positiivisena ominaisuutena ja erityisesti verkoston mahdollisuutena menestyä konsultoinnin toimialalla. Haastatteluissa heräsi kuitenkin myös huoli siitä, hyödynnetäänkö tätä potentiaalia kuitenkaan niin hyvin kuin osa jäsenistä toivoisi.

*H5: -- [Verkostossa] on myös tosi monialaista osaamista, toimialoista riippumatonta osaamista ja monelta näkökannalta eli ei jää siitä kiinni. Aikaisemmin kun on ollut yrittäjänä, niin ei oo oman osaamisen ulkopuolelta ollut sitä kunnon kokemusta, niin nyt ei jää siitä kiinni.*

Yhdeksi verkoston onnistumisen kriteeriksi luonnehdittiin, kuinka verkosto kykenisi haastamaan asiakasta tarjoamissaan ratkaisuisa, koska verkoston sisällä on monipuolista asiantuntemusta. Haastateltavat kokivat laajan osaamisen tarjoavan uusia kulmia erityisesti asiakkaille. Esille tuotiin, kuinka pitäisi uskaltaa käyttää hyväksi monipuolista ammatillisuutta ja sen pohjalta pitäisi pystyä aina rakentamaan luova ratkaisu vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Moni haastateltavista toi selvästi esille, kuinka asiakkaan tilanteen mukaan tulisikin aina katsoa, ketkä verkoston jäsenistä sen lopulta tulevat vetämään läpi.

*H4: -- Onhan se optimaalisinta, että siellä on erilaisia ihmisiä, jotka paikkaa toinen toisiaan ja voivat käyttää vahvuusalueita hyväksi.*

*H3: -- Mä oon käynyt [verkoston] edustajana asiakkaalla ja siellä on puhuttu vaikka jostain [oman osaamisalueen] aiheesta, niin sitten kun mä oon selkeästi heti aistunut, että siellä voisikin olla jotain muutakin sen lisäksi, niin on ottanut seuraavaan tapaamiseen jonkun [verkostosta] mukaan. Sitten sieltä onkin avautunut huomattavasti isompia juttuja ja jopa asiakas on sitten sanonut, että me ollaan ensimmäinen toimija, joka pystyy katsomaan asioita monelta kantilta.*

Kolmas tavoite verkoston jäsenille työyhteisöön kuulumisesta on ollut alusta saakka mahdollisuus oppia ja kehittää itseään. Yksi sana, joka toistuu verkoston sisäisesti käydyssä keskustelussa viikoittain, on ketteryys. Verkosto pyrkii sekä järjestäytymään ketterästi että tarjoamaan ketteriä palveluita sen asiakkailleen. Verkoston toiminnassa kuvaillaan ketteryydellä pyrittävän vastaamaan työelämän murroksen asettamiin haasteisiin, jolloin myös toiveena on järjestäytyä verkoston sisäisesti yhteisöohjautuvalla tavalla.

*H7: Ammatillisen kehittymisen kannalta on hyvä, että on tämmöisessä verkostossa, koska kuitenkin sitä myöskin muilta oppii samalla ja saa vähän toisenlaisia ajatustapoja ja toimintamalleja ehkä, kun mihin olen*

*itse tottunut. Yrittäjänä siinä myöskin sitä helposti, kun itse vain tekee, niin siinä alkaa kaavautua niihin omiin tuttuihin toimintamalleihin, mitä aina käyttää.*

Verkoston jäseniltä kysyttäessä heitä motivoivia asioita, kuuli useaan otteeseen halun oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Vastauksista välittyi jopa pelko jämähtämisestä ja oman osaamisen markkina-arvon katoamisesta. Mahdollisuus oppimiseen on myös määritelty yhdeksi verkoston arvoista. Haastateltavat nostivat esille, kuinka verkostossa ohjataan ylläpitämään ajatusta aina taustalla, kuinka opitaan nopeammin, kuinka uskalletaan kyseenalaistaa ja kuinka uskalletaan kokeilla. Sisäistä toimintaa pyritään ohjaamaan haastatteluiden perusteella luovaan ja nopeaan tapaan, millä tähdätään jatkuvaan oppimiseen. Eräs haastateltavista totesi, kuinka oppimisen tulisi tuoda iloa tekemiseen, jolloin vastuu oman työn kehittämisestä on merkittävä taustalla ohjaava motivaatiotekijä.

*H2: -- Kiehtoo nimenomaan olla osa tällaista asiantuntijaverkosta, jossa on näköaloja useammalta suunnalta ja se, että siinä saa itselle myöskin sparrausta, mitä tosi paljon saanutkin. Itse pystyy oppimaan lisää uusia toimintatapoja ja tällaisia, eli pystyy itsekin vähän kouluttautua siinä sivussa.*

*H7: -- On tullut vastaan paljon sellaisia taas itselle uusia toimialoja, joissa aina taas oppii uudenlaisia logiikkoja. Siellä on tullut esille työkaluja erilaisten tarpeiden kartoittamiseen ja on ehkä viety aika paljon pidemmällä kuin mitä itse aikaisemmin on tehnyt.*

Tässä tutkielmassa yllä kuvatuista kolmesta työyhteisöön liitettävistä vaikutuksista kuitenkin oppiminen koettiin ristiriitaisimmaksi. Useasta haastattelusta saa kuvan, kuinka oppimista luonnehditaan ennen kaikkea odotusarvoksi sille, mitä mahdollistuu työyhteisön kautta. Vaikka verkosto on kuvannut oppimista yhdeksi arvoistaan, välittyy



yhteinen näkemys, kuinka käytännössä oppimiseen ei olekaan ollut sellaista mahdollisuutta kuin aluksi suurin osa jäsenistä oli ymmärtänyt olevan.

*H3: -- Sanotaan, että kaikki on tervetulleita tekemään kaikkea --. Se ei välttämättä aina ihan siinä arjessa niin kuitenkaan mene, että kaikkeen ei pääsekään, että sinne vaaditaan ja pitää olla tiettyä osaamista, että sä et voi edes tulla kuuntelemaan. Se ehkä siinä ei mene ihan niin kuin ollaan puhuttu.*

Moni haastateltavista kuvasi, kuinka oppimisen mahdollisuus olisi täysin unohdettu. Kuitenkin kaikissa seitsemässä toteutetussa haastattelussa mahdollisuus oppia muilta ja osallistua projekteihin kuunteluoppilaan roolissa oli yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä olla osana tällaista verkostoa.

*H1: Tämä on yritys, joka kehittää ja kouluttaa ihmisiä ja sitä on luvattu silloin, kun tähän on tullut ja se on unohdettu tässä matkan varrella --.*

## **4.2 Oman osaamisen sanoittaminen**

Toisena merkittävänä teemana toteutetuissa haastatteluissa nousi esille jäsenten havainnoima haaste oman osaamisen sanoittamisen kanssa. Oman osaamisen sanoittaminen ei liittynyt vain yksittäisten jäsenten sisäiseen kamppailuun sanoittaa juuri omaa ydinosaamistaan. Tämä haaste nousi esille ennen kaikkea, kun verkoston jäsenen olisi pitänyt kuvailla kollegansa ydinosaamista. Osasta haastateltavista tuntui vaikealta lyhyiden ja pintapuoleisten keskusteluiden jälkeen ottaa asiakkaiden luona huomioon kollegansa osaamista, jota tietty projekti olisi voinut kaivata. Tämä vaikutti tietysti myös

myyntityöhön, joka on tähän saakka keskittynyt pitkälti yksittäisten ydinosaamisalueiden ympärille.

*H5: Meillä on niin erityyppistä osaamista ja, jos katsoo rohkeasti strategiaa niin kaikille löytyy töitä, mutta millä aikavälillä ja aikajänteellä --. Kaikki ei ole myöskään pystynyt konkretisoimaan sitä omaa osaamistaan. Sitä, että no mikä se sun ydinosaaminen on. Karrikoidusti sanottuna, että miten mä lähdän -- [verkkoston jäsenen nimi] myymään, mitä se osaa, miten mä myyn sitä. Osalla ei ole edes esitystä siitä, että mitä ne osaa tehdä, niin ei tule sitä vakiintunutta käytäntöä heille sitten sen takia, kun eivät spesifioi omaa osaamistaan. Ihan kaikkien osaaminen pitää löytyä jostain, että mitä ne oikeasti osaa tehdä ja niitten pitää olla konkreettisella tasolla, ei akatemisoitua, ei liian ympäripyöreitä, vaan ihan konkreettisia tasolla mitä on tehnyt ja kenelle ja esimerkinomaisesti.*

Myös sitoutuminen verkostoon aiheutti haasteltavissa epäselvyyttä. Kaikki verkoston jäsenet toimivat yksinyrittäjinä omalla toimialallaan, jolloin monella on verkoston töiden rinnalla oman yrityksensä töitä käynnissä samanaikaisesti. Haastattelussa tuli esille pohdintaa, osallistutaanko verkoston yhteiseen tekemiseen missä määrin vai onko osa jäsenistä ”liikaa” kiinni oman yrityksensä asiakkaisissa. Haastateltavat kertoivat olleensa epätietoisia paljonko kukin jäsen käyttää aikaa omaan yritykseensä ja paljonko verkoston yhteiseen hyvään. Kuvattiin, kuinka verkostossa tällä hetkellä eri jäsenet ovat erilaisella sitoutumisstatuksella mukana. Osalle jäsenistä verkoston kuvailtiin olevan vain pieni lisä oman tekemisen ympärille, jolloin myös sitoutuminen muokkautui sen mukaan. Toisille jäsenille vahvempi sitoutuminen verkoston toimintaan oli ollut itsestään selvää alusta saakka, jolloin heille oli tullut ehkä yllätyksenä osan jäsenistä pitävän verkostoa vain sivuroolina. Tämä herätti pohdintaa, tulisiko omaa lähtökohtaa verkoston painoarvolle päivittää tai vaikuttaako tämä erilainen sitoutumisaste tasa-arvon toteutumiseen verkoston sisällä.

*H4: Mä itse jotenkin lähdin sitoutuneena, valmiina sitoutumaan enemmän kuin mitä on osoittautunut ehkä järkeväksi tai miten muut on liikkeelle lähtenyt. Mulle se verkosto oli vastaus semmoiseen turhautumiseen yksinyrittämiseen ja sitten tavallaan, kun huomaat, että muilla yksinyrittäminen toisaalla on kuitenkin se pääasiallinen fokus ja verkosto on semmoisessa sivuroolissa. Ehkä itse mietin, että nyt on myös itse syytä kanssa painaa vähän jarrua, että nimenomaan päivittää se oma lähtökohta, että siitä ei tule itselle semmoista tunnetta, että tekee enemmän kuin mitä saa.*

*H6: -- Mitkä ne ihan oikeat ja konkreettiset odotukset on muilla verkoston jäsenillä siitä, kun tekee muitakin töitä vaikka rinnalla palkkatöitä, niin kokeeko ihmiset, että ne on silti tasa-arvoisia tästä toiminnassa. Se mitä mä haistelen ja ihan kuulen ihmisiä, niin mä koen, että ihmiset ei ihan kaikki tunne olevansa arvostettuja kuin ehkä toiset, mutta osa ihmisistä kokee työtehtäviä ja vastuutehtäviä ynnä muuta jaetaan epätasa-arvoisesti.*

Osalla verkoston jäsenistä on todella tarkka ja keskitetty ydinosamisalue, joka tietysti tunnistettiin selkeästi verkoston muiden jäsenten kesken. Osalla jäsenistä löytyy osaamista laajemmallakin kentällä ja lisäksi suuri oppimisen halu kasvattaa entisestään omaa osaamisaluettaan. Haastatteluiden perusteella verkoston jäsenistön voidaan sanoa jakautuvan sekä projektikohtaisesti että osaamisen sanoittamisessa onnistumisen mukaan. Yhdistävänä tekijänä haastatteluissa nousi esille, kuinka jäsenet, jotka olivat kiteyttäneet oman ydinosamisensa muiden jäsenten tietoisuuteen sekä kyenneet yksinkertaistamaan ja konkretisoimaan osaamistaan, olivat useimmin tuottavassa työssä mukana.

*H4: Täytyy ensin kirkastaa ja kiteyttää myöskin itsellesi, et mitä sä haluat tehdä ja sitten keskittyä siihen. Nyt on hankittu ulkopuolisia tekijöitä, vaikka varmasti sisältäkin olisi voinut löytää, jos ne ihmiset olisi osannut sen oman osaamisensa markkinoida ja paketoita paremmin. Haettiin verkostoon uusia ihmisiä ilmeisesti siksi, että koettiin, että ei ole riittävästi*

*osaamista verkon sisäpuolella. Eikä ehkä ollutkaan, mutta ei sitä myöskään kartoitettu verkon sisäpuolella olevilta henkilöiltä.*

Haastatteluiden kautta tuli myös ilmi osaamisen sanoittamisen haasteen olleen saaneen aikaan uusien ulkopuolisten tekijöiden mukaan ottamisen verkostoon. Osa haastateltavista kuitenkin kertoi haluttua osaamista olleen mahdollisesti tarjolla verkoston sisälläkin, tai ainakin kiinnostusta lähteä kyseiseen projektiin mukaan oppimaan. Nämä havainnot koettiin osallaan epäreiluutta ruokkiviksi tekijöiksi. Tällöin osaa haastateltavista mietitytti muiden ohitse kiilaaminen tuottavaan työhön, kun itse oli antanut omaa aikaansa ja ilmaissut vahvan kiinnostuksensa. Osa koki lisäksi pettymystä odottaessaan verkoston kautta tulevan runsaammin kassavirtaa.

*H5: -- Niille varmasti löytyisi kaikille töitä, jos he itse osaisivat konkretisoida sen mitä ne tekee. Ja sitten, jos he eivät siihen ryhdy tai saa sitä konkretisoitua, niin ne roikkuu mukana tai sitten ne itse lähtee. Hyvin julmaa, mutta tiedän että näin siinä voi käydä.*

*H1: -- Mä en ole saanut yhtään vielä laskutettavaa projektia verkostosta. Ja mä kuitenkin koen, että mun ammattitaito on kuitenkin sen verran hyvää, että mä suuresti ihmettelen, että en ole päässyt sellaiseen projektiin, mistä olisi sitten tullut rahaa.*

Kuunnellessani haastatteluihin osallistuneiden verkoston jäsenten puhetta esille nousi, kuinka haaste oman osaamisen sanoittamisessa vaikutti myös osallaan sisäisen yhteisöohjautuvuuden mahdollistumiseen. Osan haastateltavien mielestä oli jopa haastavaa orientoitua yhteiseen projektiin ilman perustajien vahvaa ohjausta, koska jäsenet eivät kyenneet tunnistamaan, mitä kaikkea kollegat voisivatkaan osata. Verkoston perustajilla on haastatteluiden perusteella jo vankka käsitys kaikkien jäsenten ydinosaamisesta. Tämän johdosta jo toteutuneet projektit ovat olleet vahvasti perustajien johtamisen varassa.

*H1: -- Perustajat on siinä sanomassa kenelle se menee ja mun mielestä tällä hetkellä tasapuolisuus ei toteudu. Tällä hetkellä käytetään varsinkin uusia ja mä koen, että tosi paljon -- ja se ei ole pelkästään vaan mun ajatus, vaan se on myöskin muiden.*

Haastatteluista nousee kuitenkin selkeä yhteinen käsitys verkoston pyrkimyksestä ohjata toimintaansa luovasti organisoituvalla tavalla. Tällä viitataan siihen, että jokaisen projektin, tilauksen, teeman tai palaverin ympärille verkoston jäsenistön tulisi aina organisoitua uudelleen. Verkostossa koetaan tiimilähtöisen työskentelyn edellyttävän tämän tyyppisen asettelun verkoston sisällä. Täten vaaditaan tilanteen mukaista organisoitumista ja tilannekohtaisesti aina parhaan joukon löytämistä. Haastateltavat kuvaavat tällaisen toimintavan heijastavan myös heidän näkemyksiään verkoston ihanteellisesta yhteisöohjautuvuudesta.

Osaamisen sanoittamisen rinnalle haastatteluihin osallistuneet verkoston jäsenet totesivat tutustumisen olevan yksi mahdollisuus saavuttaa yhteisöohjautuvimpia toimintatapoja verkoston sisällä. Tällä hetkellä verkoston jäsenet kokevat haastatteluiden perusteella tuntemuksen omasta kollegasta keskittyneen pitkälti vain koviin osa-alueisiin, kuten työkokemukseen ja akateemiseen taustaan. Tästä seuraten jäsenet ovat jääneet kaipaamaan tutustumista toisiinsa myös pintaa syvemältä.

*H2: Me emme tunne vielä toisiamme, koska me olemme uusi organisaatio, en tiedä kaikkien ihmisten vahvuuksia. -- Ei todellakaan tunneta toisiamme silleen kuin meidän pitäisi tällaisessa ammattilaisverkostossa, jossa me yhdessä teemme näitä asioita. Että me ollaan niin sanotusti samalla levelillä ja pystytään sen toisen vahvuuksia tunnistamaan ja ymmärretään mihin kukakin meistä pystyy, pitää tutustua ensin.*

*H6: -- Tunnettaisiin ihmiset muuta kuin 20 minuuttia, että kuulee Teams-palavereissa tai käy CV:n läpi, eihän siinä tunne ketään. --*

Yhteisten projektien kautta haastateltavat kertoivat tutustuneensa hyvin, mutta vain osaan verkoston jäsenistä. Tiettyyn pisteeseen edetessään projektit toimivat hyvin yhteisöohjautuvalla tavalla, jolloin työparille tai -kolmikolle muodostuu haastateltavien mukaan yhteisiä toimintatapoja ja tuntemusta paremmin niin kollegan osaamiseen kuin persoonaan muutenkin.

*H3: -- En mä tunne kaikkia, ehkä jonkun keissin kautta aina oppii sitten tuntee ihmisiä vähän, mutta kyllä se aika pinnallista on, että osaa vaan sen ammatillisen identiteetin, muttei oikein mitään muuta. Ei oltais jonkun projektin äärellä, vaan oltais ihmiset ihmisille tavallaan tutustuttais, niin se olisi kyllä tosi tärkeitä.*

Kuitenkin haastatteluista käy ilmi, että kaikki eivät ole päässeet tekemään kaikkien kanssa yhteisiä projekteja, vaan projekteja on suurimmaksi osaksi tullut tehtyä vain tiettyjen ja samojen jäsenten kanssa. Tämä on herättänyt epäilystä siitä, syntyykö luottamusta kaikkien jäsenten välille vai jääkö se vain sattuman varaan kenen kanssa yhteinen projekti tulee tehtyä.

*H6: -- Semmoinen luottamus kaikkiin pitäisi syntyä, että ketä tahansa sä kysyt, niin se ajattelee sun parasta ja tehdään siihen yhteiseen kassaan sitä rahaa.*

### **4.3 Verkoston tavoitteiden fokusoiminen**

Haastatteluiden kautta esille nousi verkoston jäsenten kokema epä tietoisuus siitä, mitä verkosto todella tarjoaa asiakkailleen. Haastateltavia puhututti epävarmat tuntemukset, mihin suuntaan verkosto on menossa ja mitä verkosto todella haluaa saada aikaan

toiminnallaan. Osa haastateltavista ilmensi yhdeksi syyksi tälle verkoston nuoren iän. Tämän osallaan selitettiin vaikuttavan siihen, ettei verkosto ole saavuttanut vielä tunnettua asemaa yleisesti konsultointitoimialan kentällä.

*H7: [Verkosto] hakee vielä vähän muotoaan ehkä se mistä on keskustellut, niin ehkä jatkossa on mietinnässä se, että no minkälaisiin projektiin sitä oikeasti verkosto keskittyy. Nyt kuitenkin, johtuen ehkä myöskin yritysverkoston rakenteesta, on erilaisia projekteja aika laajalla sektorilla, Sitten, jos pitäisi sanoa, että mitä -- [verkosto] nyt sitten tekee tai että missä asioissa -- [verkosto] on erityisen hyvä, niin se on aika vaikea sanoa kiteytetysti, kun tehdään vähän kaikkea. -- Sitten joskus, jos mennään yrityspuolelle, niin yritykset helposti haluaa tietyn osa-alueen parhaat osaajat tekemään asioita, joten se ei välttämättä sekatavarakaupasta sitten löydy.*

Nuoren iän johdosta verkosto on kuluneen vuoden 2021 aikana toteuttanut pienempiä projekteja erityisesti julkisen kilpailutuksen kautta, minkä myötä verkosto on pyrkinyt saamaan tärkeitä referenssejä ja vakiinnuttamaan paikkaansa konsultoinnin toimialalla. Haastateltavat toivat myös esille, kuinka julkisen kilpailutuksen kautta projekteihin on ollut mahdollista liittää monenlaistakin osaamista heti alkuun, koska projektit julkisella puolella ovat vaatineet sellaista. Osa haastateltavista oli sisäistänyt hyvin sen, miksi vuoden 2021 aikana suurin osa projekteista on ollut julkisen kilpailutuksen kautta. Kuitenkin osa haastateltavista kertoi haastatteluiden lomassa verkoston tavoittelevan asemaa, jossa kauppaa voidaan tehdä erityisesti pk-yritysten parissa. Täten muutama haastateltavista painotti tietyn fokusalueen vakiinnuttamista verkoston toimintamalliin. Tämä on kuitenkin vaikuttanut epä tietoisuuteen muutaman jäsenen osalta, mihin verkosto todellisuudessa haluaa mennä tulevaisuudessa.

*H2: -- On toki väärin tehty, että me kosiskellaan pk-yrityksiä tässä kohtaa, koska me tarvitaan niitä referenssejä, meidän pitää jaksaa tuottaa tällaisia*

*halvempia näitä julkisen kilpailutuksen kautta, koska sieltä me saadaan lihaa luiden ympärille, referenssiä, jolloin pystytään pärjää noissa muissakin kaupoissa. Ja sieltä, kun se lähtee se hyvin tehty työ viemään asiaa eteenpäin ja sitten sieltä pääsee kiinni kyllä kaikkiin muihinkin.*

Muutama haastatteluun osallistuneista verkoston jäsenistä kuvaili ideaalitulanteen muodostuvan, kun verkosto alkaa olemaan niin uskottava tekemisessään ja nimenä, että verkosto pääsisi suoraan kiinni yrityksiin. Kuitenkin tämän todettiin vielä olevan haastavaa, koska alalla on paljon muita jo tunnettuja toimijoita.

Haastatteluissa osa jäsenistä ilmaisi huolensa verkoston fokuoitumiseen liittyen. Pohdittiin, mitä tapahtuu ydinosaamisalueen ulkopuolisille jäsenille. Kuitenkin haastatteluissa oli selkeästi havaittavissa, kuinka moni verkoston jäsen painii tällä hetkellä sen kanssa, ettei osaa kertoa verkoston tarjoamia palveluita toivomallaan tavalla.

*H6: Kyllä tää ehkä vaatisi vielä semmoista, että mitkä ne on ne palvelut, mitä ihan oikeasti verkosto tarjoaa ja vielä enemmän saada tietoa kollegoista, että mitä kaikkea te osaatte, miten teitä pystyy hyödyntämään ja että se lähtee työn toiminnan tasolta, käytännön tasolta. --*

Haastatteluissa tuli useaan otteeseen esille verkoston pyrkimykset vastata tulevaisuuden työelämän murrokseen ja pysymään ajan hermolla siitä, mitä yritysmaailmassa tapahtuu. Muutama haastatteluun osallistuneista jäsenistä toi ilmi näkemyksensä digitalisaation ja teknologian hyödyntämisestä verkoston tulevana fokusalueena.

*H5: -- Mun on helppo sanoa, kun strategia osuu omalle tontille. Pitäisi pystyä fokuoimaan, että miten se sitten hyödyttää näitä muita jäseniä, kun meitä on vain reilu kourallinen henkilöitä, jotka sopii hyvin sinne strategiaan. Joo muut on sitä mieltä, että sopii ne loputkin, mutta mä en tiedä, koska mä en tiedä mitä ne tekee.*



Haastateltavat, jotka ajattelivat digitalisaation olevan mahdollinen fokusalue verkostolle tietyllä aikavälillä, kuvasivat oman osaamisensa sopivan siihen kenttään. Fokusalueesta keskustellessa haastatteluissa esiin tuli myös selvä yhteys osaamisen sanoittamisen haasteeseen, jolloin käsitys muiden osaamisesta oli osalla haastateltavista vaikea istuttaa toivottuun fokusalueeseen, digitalisaatioon. Esille tuotiin myös pohdintaa siitä, että tällä hetkellä epätietoisuus fokusalueesta saattaa herättää osalle hämmennystä verkoston todellisista tavoitteista.

*H7: Jos siinä tällöinen keskittyminen tapahtuu niin se taas sitten voi aiheuttaa hämmennystä niissä, jotka on vähän sen ydinalueen ikään ulkopuolella, että miten tämä nyt sitten heille istuu eteen. Se on vähän, että ne, jotka haluaisi keskittyä ehkä hämmennyttä tähän tilanteeseen, jossa semmoista fokusaluetta ei ole ja sitten kun lähdetään, jos lähdetään keskittymään niihin, niin sitten taas voi olla hämmennyksissä ne, jotka eivät tunnu istuvansa siihen fokusalueeseen.*

Fokusalueesta keskustelun yhteydessä lähes kaikki haastateltavat nostivat esiin hyvin käytännön läheisen ratkaisuehdotuksen liittyen verkoston yhteisen identiteetin muodostamiseen. Lisäämällä yhteisiin viikoittaisiin palaverihin osion, jossa erityisesti jo toteutetut ja parhaillaan käynnissä olevat projektit avattaisiin konkreettisen tasolla. Haastateltavat kommentoivat tällä hetkellä yhteisissä palavereissa aikaa menevän niin sanotusti pinnalliseen asioiden managerisointiin. Tällöin haastateltavien mukaan syvempi tuntemus projekteista ja käytetyistä työkaluista jää pintapuoleiseksi.

*H7: Näissä viikkopalavereissa sen sijaan, että se on tällaista tavallaan asioiden manageraamista, voitaisiin myöskin käsitellä esimerkkejä sieltä projekteista mitä on tehty, että käytäisiin konkreettiset tulokset läpi, että mitä tehtiin, miten työskenneltiin ja mitä saatiin aikaiseksi, mitä tästä opittiin, mitä parannetaan seuraavalla kerralla. -- Vuorot ehkä voisi olla vähän niin kuin kiertäviä sitten siinä, että jokainen vuorollaan verkoston*

*kautta tehdyn projektin esittelee tiiviissä paketissa, mutta vähän konkreettisemmin. Näkisi vielä sitä mitä nyt ihmiset on tehneet ja miten he ovat tehneet ja keskustellaan myöskin työskentelymenetelmistä ja malleista ja tavallaan siinä samalla voisi oppia niistä. Niiden kautta sitten myöskin sitä osaamista voidaan levittää muille ja osaltaan myöskin luoda sitä yhteisöllisyyden tunnetta siinä, että samalla ne vielä syventää ehkä sitä ymmärrystä muiden osaamisesta, joka taas helpottaisi sitä, että miten ja missä tilanteessa muita verkoston jäseniä voi ottaa projekteihin mukaan tai kannattaa ottaa.*

Verkoston yhteisen identiteetin muodostamisen yhteydessä useat haastateltavat ajautuivat liittämään myös konkretian merkityksen toisten jäsenten osaamisen omaksumiseen ja tutustumiseen. Haastateltavat kertoivat olevan jopa hankalaa sanoittaa ja ymmärtää, mitä jo toteutetuissa projekteissa on edes tehty ja millaista osaamista siellä on hyödynnetty. Tämän kerrottiin johtuvan projektien läpikäymisestä ilman konkretian tasoa. Osa haastateltavista kuvaili, kuinka jokaisen jäsenen vuorollaan kertoessaan toteuttamastaan projektistaan hänen osaamisensa kiteytyisi käytännön tasolla. Todettiin, kuinka tällöin jatkossa olisi helpompi kuvailla toisen osaamista ja hyödyntää sitä tuottavassa työssä. Tällöin tietäisi myös heti, kenen puoleen kääntyä tietystä tilanteesta.

*H3: [Projektien jakautuminen jäsenten kesken] ei ole tasapuolista tällä hetkellä, mutta toki, kun ei oikein tiedä, että minkälaista osaamista niissä projekteissa tarvitaan, niin ei voi edes ilmoittautua mukaan. -- Kerrottaisiin [projekteista] niistä vähän kuin oppimismielessä, että on ne sitten voitettuja tai hävittyjä tai tuotannossa olleita projekteja, että mitä niissä on tapahtunut ja mitä saatu aikaiseksi tai miksei kauppa saatu tai miksi kauppa saatiin. Sitä ehkä kaipaa, koska nyt sitten niin kuin viikkopalaverissa puhutaan kaikista projekteista, mutta ei oikein mitään käsitystä saa, että mitä siellä oikeasti tehdään.*

Esille tuotiin pohdintaa, kuinka konkretian ja käytännön puutteiden johdosta tietty asiantuntijuus voi valua hukkaa ja päädytäänkin hyödyntämään vain muutaman jäsenen asiantuntijuutta. Muutama haastateltavista totesi myös, ettei välttämättä ole aina osannut myöskään ilmaista kiinnostustaan tulla mukaan tiettyyn projektiin. Tämän kerrottiin johtuneen projektien epäselvistä kuvauksista, jolloin jäsenet eivät olleet tunnistaneet omaavansa projektien kaipaamaa osaamista.

*H1: -- Viestintä tehdä selkeämmäksi, juuri niitä arvoja, strategioita johdonmukaistaa, niitä prosesseja selkeyttää ja just nimenomaan, että kaikki saa projekteja, että hyödynnetään se kaikki asiantuntijuus, joka tässä on, eikä siten vaan että se menee sille viidelle.*

Aikaisemmin myös tässä luvussa esille tuomani oppimisen halu yhtenä tärkeimmistä motivaatiotekijöistä saa uuden lähestymistavan tässä haastateltavien havaitsemassa konkretian puuttumisessa. Osa haasteltavista kertoo tilanteiden, joissa käydään käytännön tasolla projekteja läpi, olevan kaivattuja opetustilanteita. Konkretian lisääminen haastateltavien mukaan avaisi uusia työkaluja osaksi omaa tekemistä ja osoittaisi käytännön tasolla, mitä kaikkea voisi kollegaltaan oppia.

## **5 POHDINTA**

Tämä luku pitää sisällään johtopäätökset ja pohdinnan jatkotutkimusehdotuksista. Esittelen, mitä edellisessä luvussa esille tuomani tulokset tarkoittavat määrittelemieni tutkimustehtävieni kannalta. Tämän luvun painopisteenä on saatujen tulosten tarkastelu suhteessa rajattuun teoreettiseen viitekehykseen. Kokonaisuudessaan tässä luvussa pyrin tunnistamaan aikaisemman tutkimuksen vaikutuksen ja merkityksen tässä tutkielmassa. Kuitenkaan luvun tarkoitus ei ole testata mitään aikaisemmassa tutkimuksessa olevaa teoriaa, vaan avata niin yhteneviä kuin uudenlaisia ajatuksia rajatun tutkimuskeskustelun sisällä.

### **5.1 Johtopäätökset**

Tässä tutkielmassa olen kuvannut yksinyrittäjistä koostuvan verkoston tämänhetkistä toimintamallia. Tutkielmassa olen nostanut esille, kuinka yhteisöohjautuvuus näyttäytyy verkoston toiminnassa tällä hetkellä. Lisäksi olen pyrkinyt ilmentämään, kuinka verkoston eri jäsenten osaamista ja kokemusta voidaan hyödyntää verkoston yhteisiin tavoitteisiin pääsemiseksi. Keräämäni empiirinen aineisto heijastelee verkoston jäsenien kokemuksia, tuntemuksia ja mielikuvia siitä, millainen on nykytyöelämää puhututtava yhteisöohjautuva organisaatio. Tutkielman empiirinen osio on kuvaus verkoston jäsenien ajatuksista, kuinka he kokevat yhteisöohjautuvan tavan jalkautuneen osaksi verkoston nykyistä liiketoimintamallia.

#### **5.1.1 Mitä yrittäjäverkosto tarjoaa sen jäsenilleen?**

Tutkielmassa tuli esille yksi merkittävä taustatekijä, miksi verkoston jäsenet ovat alun perin liittyneet osaksi kohdeorganisaationa olevaa verkostoa. Kaikkien seitsemän haastattelun perusteella keskiöön nousi halu kuulua tiettyyn joukkoon ja saada

yksinyrittäjyyden rinnalle yhteisö ja kollegoita. Haastatteluun osallistuneiden jäsenten ajatus yhteisöstä oman työnsä ympärillä nivoutuu mielestäni merkittävästi verkostoteoreettiseen tutkimuskeskusteluun ja itseohjautuvuusteoriaan.

Tässä tutkielmassa esille nostamani itseohjautuvuuden aikaisempi tutkimus kuvaa ihmisellä olevan synnynnäinen tarve kokea yhteenkuuluvuutta. Tällöin henkilön tulisi kokea olevansa hyväksytty ryhmän kesken ja suhteessa muihin ryhmän jäseniin. Yhteenkuuluvuus perustuu luottamukselliselle suhteelle toiseen yksilöön, jolloin ihminen kykenee toimimaan omana itsenään ilman vähättelyä tai aliarvioimista. (Martela ym., 2017, 81; Viitala & Jylhä, 2019, 226.) Toteutetut haastattelut vahvistavat tässä tutkielmassa yllä kuvatun väitteen verkoston jäsenten halusta saada yksinyrittäjyyden ympärille työyhteisö, jossa kukin on hyväksytty ja arvostettu ryhmän jäsen.

Deci ja Ryan (2000) ovat todenneet liitännäisenä itseohjautuvuusteoriaan yksilön kokevan motivoituvansa silloin, kun yksilö kokee kyvykkyyden ja omaehtoisuuden lisäksi kuuluvansa tiettyyn yhteisöön. Haastatteluiden kautta tuli ilmi, kuinka verkoston jäsenille oli yksinyrittäjyyden osana herännyt kaipuu työyhteisöstä. Kuitenkaan verkoston jäsenet eivät kaivanneet perinteisen työpaikan ominaisuuksia. Tähän vaikutti jäsenten vapaaehtoisuuteen perustunut valinta yrittäjyydestä työskentelymuotona, jolloin perinteisen organisaatiomallin käsitykset eivät tuntuneet haastateltavista houkuttelevilta.

Verkoston jäsenet toivat esille myös toisen ominaisuuden yhteisöllisyyteen liittyen. Jäsenet kuvailivat yhdeksi merkittäväksi motivaatiotekijäksi mahdollisuuden oppia muilta verkoston jäseniltä uusia taitoja. Osalla haastatteluun osallistuneista jäsenistä oli herännyt ajatuksia oma osaamisen liiallisesta rutinoitumisesta ja jämähtämisestä yksinyrittäjyyden vuoksi. Verkoston kuvattiin olevan vastaus itsensä kehittämiseen ja oman ammattitaitonsa päivittämiseen. Nikkilä (2017) on tuonut tutkimuksessaan esille, kuinka työnteon kuvaillaan muuttuvan verkostojen kustannuksella yhteisöllisemmäksi ja sen myötä syntyy tapoja oppia yhdessä toinen toiseltaan. Kilduff ja Tsai (2003, 10) ovat lisänneet verkostossa oppimisen olevan seurausta erilaisten yksilöiden vuorovaikutuksesta.

Kohdeorganisaationa ollut verkoston jäsenistö kantaa sisällään monialaista kokemusta toisistaan poikkeavilta toimialoilta. Tämän luulisi kuulostavan siltä, että oppimisen paikkoja olisi paljon. On syytä huomioda, ettei oman työnsä kehittäminen ja jatkuva ihmisenä kehittyminen kuitenkaan ilmaannu tyhjästä, vaan niitä varten tulee luoda oikeat puitteet (Anttila ym., 2018, 108). Keräämäni empiirinen aineisto paljasti, ettei tällä hetkellä verkostossa olla vielä onnistuttu luomaan oikeanlaisia puitteita oppimiselle. Tällöin oppimisen odotusarvo ei toteutunut osalla verkoston jäsenistä. Moni kertoi oppivansa parhaiten yhteisiä projekteja tehdessä. Kaikki eivät kuitenkaan olleet päässeet yhtä usein projekteihin. Täten verkostossa tulisi luoda puitteet, jotka mahdollistaisivat oppimisen osana verkoston yleisempää toimintaa.

Kohdeorganisaationa oleva verkosto on sen jäsenilleen täysin vapaaehtoista toimintaa. Sopimussuhteet ovat sen verran löyhiä, ettei kukaan voi vaatia yrittäjää olemaan osa verkoston toimintaa. Jäsenyys on aina yksittäisen toimijan oma valinta. Verkostotutkimuksessa on nostettu esille, kuinka verkosto-organisaation yhdeksi lähtökohdaksi voidaan kuvata vapaaehtoisuudelle perustuvaa yhteistyösuhdetta. Tällä viitataan verkostossa työskentelyn perustuvan jäsenten haluun osallistua aidosti yhteiseen tekemiseen. Jokainen verkoston yksittäinen toimija on tehnyt valinnan kuulua osaksi tiettyä verkostoa pohjaten sen omaan hyötynäkökulmaansa. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14.) Verkostossa sen jäseniltä vaaditaan myös aktiivista otetta oman osaamisen, kehittymisen ja oppimisen suhteen. Aktiivisuuden kautta yksittäisen jäsenen rooli verkostossa muotoutuu osaksi verkoston yhteisten tavoitteiden saavuttamista (Jabe & Häkkinen, 2010, 272-273).

Verkoston jäsenet kuvailivat yksinyrittäjyyden vaikuttavan myös töiden laajuuteen ja siihen, millaisia asiakkaat olivat kooltaan tai liikevaihdoltaan. Muutama haastatteluun osallistunut jäsen kertoi olevan hankalaa toteuttaa tietynlaisia projekteja yksin oman ydinosaamisensa toimialalla, koska asiakkaiden tarjoamat projektit olivat suuria ja liian moniulotteisia toteutettavaksi yksin. Verkostoon liittymisen myötä suurimmalla osalla haastatteluun osallistuneista jäsenistä oli toiveena saavuttaa laajempia mahdollisuuksia omalla toimialallaan. Tämän kuvattiin tuoneen turvallisuutta yksinyrittäjyyden rinnalle, koska ihanteellisessa tapauksessa verkosto mahdollistaisi laajemman osaamiskokonaisuuden käytön asiakkaan projektissa. Jäsenet kuvailivat tätä ”leveimpien hartioiden” kasvattamisella, mikä on myös yksi perusajatus verkosto-organisaatioita tarkastellessa. Verkostossa yksilöitä ei pyritä tarkastelemaan irrallisina toimijoina, vaan

aina suhteessa toisiinsa. Tällöin jäsenten kuvataan olevan riippuvaisia muiden verkostoon kuuluvien toimijoiden osaamisesta. (Sotarauta ym., 2007, 26.)

### **5.1.2 Oman osaamisen yhteensovittaminen osaksi laajempaa osaajajoukkoa**

Verkoston jäsenille on haastatteluiden perusteella muodostunut jo selkeä ymmärrys siitä, minkä tyyppisiä osaamisalueita verkoston sisällä on. Verkostoon aiemmin tulleet ja uudet jäsenet joutuvat profiloimaan omaa osaamistaan suhteessa muiden osaamiseen. Verkoston jäsenillä saattaa olla erilaisia rooleja, joiden kautta mahdollistuu monipuolisempi osaaminen koko verkoston kesken (Järvensivu ym., 2010, 38-39). Tässä tutkielmassa esiteltiin aikaisempaan tutkimukseen peilaten oman osaamisen yhteensovittaminen on yksi tärkein prosessi verkoston sisällä. Verkoston jäsenet ovat olleet jo aikaisemmin oman alansa ammattilaisia heille tutussa ympäristössä. Verkostoista voidaan puhua siis tietynlaisina yhteenliittyminä, jossa verkoston jäsenet jakavat tietoaan ja osaamistaan. Yhteenliittymien avulla verkosto pyrkii saavuttamaan tuloksia, joihin ei kukaan jäsenistä yksin pääsisi (Koch & Lockwood, 2010, 6; Toivola, 2006, 77).

Tällä hetkellä kohdeorganisaationa ollut verkosto elää vaihetta, jossa jokaisen verkoston jäsenen tulisi nähdä oma osaamisprofiilinsa osana laajempaa tiimijoukkoa. Vaiheesta voidaan puhua tietynlaisena ”identiteettikriisinä”, koska jäsenet ovat pitkälti tottuneet tekemään töitä itsenäisesti. Tällöin oman osaamisen suhdetta laajempaan osaamiskokonaisuuteen ei ole tarvinnut aikaisemmin pohtia yhteisöohjautuvuuden kannalta. Paju (2017, 47) on kuvannut ilmiötä organisatorisella muuntautumiskyvyllä, jolloin vakiintuneista tavoista tulisi siirtyä pois ja tilalle tulisi luoda uudessa tilanteessa toimivia rakenteita ja tapoja toimia. Yksittäisen jäsenen osaamisen yhteensovittaminen muuhun tiimijoukkoon ja roolin määrittäminen on merkittävä huomioitava asia verkoston sisällä. Verkoston tavoitteena on kuitenkin toimia kuin joukkueena, joka edellyttää jokaisen joukkueen jäsenen tuovan esille sen missä on parhaimmillaan ja mitä voi toiselle antaa. Näin syntyy yhteinen palvelukokonaisuus.

Tämän ilmiön yhteydessä voidaan puhua organisoitumisen tavasta, jossa ylhäältäpäin annetut rakenteet ovat minimoitu ja organisaation sisällä ei olisi ennalta määriteltyjä komentoketjuja, jäykkiä hierarkioita ja tiettyjä rooleja. Tavoitellaan toimintatapaa, jossa työntekijöiden keskinäinen organisoitumistapa muotoutuu aina tarpeen mukaan ja uudelleen muokkautuu jatkuvasti tarpeiden muuttuessa. (Martela & Jarenko, 2017, 12.) Tähän ajatukseen on helppo liittää Salovaaran (2019, 96) esille tuoma ajatus, kuinka johtamisen tarve tässä yhteydessä ei kuitenkaan vähene. Johtajuudella tulisi pyrkiä vähentämään menestyksen tieltä esteitä, jotka eivät tue tiimien mahdollisuutta menestyä (Salovaaran, 2019, 96).

Itseohjautuvassa organisaatiomallissa sen jäsenet ovat eläviä ja muuttuvia elementtejä. Sisäiset tiimit ovat täten jatkuvassa liikkeessä kehittämisen, asiakastyön ja keskinäisten suhteiden osalta, mutta tekemisen ja tavoitteen ydin tulee tiedostaa koko ajan. Ilmiötä voidaan kuvata eräänlaisena jatkumona, jossa organisaation perusmuoto on liike ja muutoksen prosessi. Työyhteisön tulee kyetä reagoimaan ympäristöönsä ketterästi ja mukauttaa toimintaansa ulkoiset olosuhteet huomioiden. (Salovaara, 2020, 129-130.)

Tarkastellessani keräämäni empirian pohjalta tässä tutkielmassa kohteena olevaa verkostoa, tunnistan osittain itseohjautuvaan organisaatioon liitettävässä kirjallisuudessa esille tuotuja periaatteita ja verkostotutkimuksen osa-alueita osana verkoston nykyistä toimintamallia. Kuitenkin ajatus itseohjautuvasta organisaatiosta toteutuu tällä hetkellä vielä enemmän projektikohtaisesti kuin koko verkoston kesken. Osa verkoston jäsenistä on jo ymmärtänyt oman ydinosamisensa suhteen osaksi laajempaa kokonaisuutta. Tästä seuraten verkosto on kyennyt paketoimaan toimivia kokonaisuuksia asiakkaille, joissa yhdistyy useamman henkilön ydinosaminen. Salovaara (2020, 60) on ilmiöön liittyen kuvannut kirjassaan yhteisöohjautuvan liiketoimintakulttuurin ytimen muodostuvan yksittäisten toimijoiden kääntymisestä yhteisön puoleen. Tällöin myös kokonaisvaltainen hahmotus sekä verkostomainen työote ovat tärkeässä roolissa. Tärkeää on yhteisön eri toimijoiden tutustuminen toistensa osaamiseen ja tekemiseen. (Salovaara, 2020, 60.)

Verkostolla on jo puolentoista vuoden tekemisen jälkeen näyttöä asiakkaille räätälöidyistä kokonaisuuksista, joissa verkoston jäsenet yhdistävät ydinosamistaan ja yhteiset toimintatavat järjestäytyvät tiimin sisällä. Seikkulan ja Arnkilin (2009, 13) mukaan moniammatillinen kokonaisuus muotoutuu ihanteellisimmin toisiaan



täydentävistä osioista. Verkoston jäsenien tulisi tietää heti keneen olla yhteydessä vaadittaessa tiettyä asiantuntemusta. Kuitenkin pohdittavaksi jää, millä aikajänteellä kaikkien jäsenten ydinosaminen voisi olla osa asiakkaan ostamaa kokonaisuutta. Ries (2017, 45) on kuvannut tulevaisuuden ihanneorganisaation koostuvan monen toiminnon osajista, jolloin yhteisellä potentiaalilla asiakasta voi palvella tulevaisuuden työelämän vaatimusten mukaisesti.

Pohtiessani asiaa tarkemmin havaitsen ristiriidan yllä kuvatulle ajatukselle. Verkosto sanoittaa yhdeksi kilpailuedukseen laajalla skaalalla löytyvän asiantuntijuuden verkoston sisältä. Kuitenkin verkostossa painitaan sen kanssa, että osa jäsenistä kokee merkittävää halua kyetä fokuoittamaan verkostona tarkemmin. Täten haastatteluihin ja kirjallisuuskatsaukseen peilaten voidaan puhua yhteisöohjautuvista tiimeistä, jotka hyödyntävät vahvasti yhteisöohjautuvaa toimintatapaa projektikohtaisesti. On kuitenkin syytä huomioida haastatteluissa esille noussut huoli siitä, millä aikajänteellä omaa osaamista tullaan hyödyntämään verkostossa, jos fokuoittuminen rajautuu eri suuntaan kuin oma osaamisalue. Tämä tietysti vaikeuttaa myös yhteisöohjautuvuuden laajempaa saavuttamista koko verkoston kesken, koska verkostossa jäsenet pääsevät osallistumaan eri määrin projekteihin ja ydinosamista omaavat ovat kuitenkin vain osa koko verkostoa.

Työelämän murros on tuonut muutospaineita johtamiskäytäntöihin (Anttila ym., 2018, 49). Tämä tutkielma pyrkii myös osaltaan vastaamaan tulevaisuuden työelämän asettamiin vaatimuksiin ja käynnissä olevaan murrokseen. Nikkilä (2017) on määritellyt ketteryyden olevan lähtökohta tulevaisuuden työpaikoille. Tulevaisuudessa työelämässä tulevat pärjäämään sellaiset organisaatiot, jotka onnistuvat saavuttamaan monipuolisen joukon asiantuntevia osajia verkostokseen (Nikkilä, 2017). Viitaten Nikkilän ajatuksiin, haastattelumateriaalissa nousee esille kysymys osaamisen sanoittamiseen liittyen. Haastatteluun osallistuneista jäsenistä osa kertoi, kuinka on haastavaa luonnehtia toisten jäsenten osaamisalueita. Lisäksi haasteeksi muodostui, kuinka osaamisen tunnistamattomuus esti osittain toisen jäsenen hyödyntämisen yhteisissä projekteissa.

Verkoston jäsenillä on paljon toisistaan poikkeavaa erityisosaamista. Jos sitä ei osata sovittaa yhdeksi kokonaisuudeksi, voi tulla haasteita. Oma osaaminen tulisi nähdä osana yhteistä palvelukokonaisuutta, jolloin yksittäinen jäsen voi asemoida oman osaamisensa kokonaisuuteen ja samalla hyödyntää muiden osaamista. Verkoston sisällä erilaisia

tiimejä voi syntyä ja kuolla aina tarpeen vaatiessa. Salovaara (2020, 128-129) on painottanut, kuinka yhteisön jäsenien tulisi olla tietoisia, miksi ja ketä varten todella työtä tehdään ja mikä on oman työn jälki yhteisessä tavoitteessa. Tämä voi olla yksi lähtökohta verkoston yhteisöohjautuvuuden muodostumiselle. Organisaation kokonaisuuden ymmärtämiseksi ja yhteistyön rakentamiseksi vaaditaan oman osaamisidentiteetin kirkastamista ja tietoisuutta muiden osaamisalueesta. Jotta vuorovaikutus toimii, kohdeorganisaatiolla tulee olla vahvat arvot ja yhteinen näkemys verkoston olemassaolon syystä. Yhteisöohjautuvuudessa merkittävää on yhteys organisaation muihin toimijoihin ja kollegoihin (Salovaara, 2019, 111-114).

### **5.1.3 Epätietoisuutta siitä, mitä verkosto haluaa saada aikaan toiminnallaan**

Tämän tutkielman empiirinen aineisto paljastaa verkostossa olevan myös yhteisöohjautuvuutta heikentäviä tekijöitä. Haastatteluiden perusteella yhteisöohjautuvuuden koettiin toteutuvan tällä hetkellä enimmäkseen vain projektikohtaisesti. Projekteihin osallistuneet haastateltavat totesivat kyenneensä tutustumaan syvällisemmin toiseen jäseneseen yhteisen projektin kautta. Hamel (2011, 56-57) on todennut itseorganisoitumisen lisäävän asiantuntemusta, joustavuutta ja nopeutta reagoida. Vapaammin toimiva ihminen pystyy järjestäytymään ja toimimaan tavoilla, jotka sopivat parhaiten tiettyyn tilanteeseen (Hamel, 2011, 56-57). Tällöin projektien ulkopuolelle usein jääneet henkilöt kokivat projektien jakautuvan epäreilusti ja täten jäävän paitsi toisiin tutustumisesta ja yhteisöohjautuvuuden kokemuksesta. Verkostoorganisaation lähtökohtia tarkastellessa, aikaisemmassa verkostokirjallisuudessa on nostettu esiin tasavertaisuus verkoston sisällä. Tällä viitataan tasavertaisiin mahdollisuuksiin kaikkien verkoston toimijoiden kesken. Toteutuakseen tämä edellyttää kollektiivista ja osallistavaa otetta päätöksentekoon ja yhteiseen toimintaan. (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14.)

Haastatteluiden perusteella verkoston toimintamalli elää tällä hetkellä vaihetta, jossa moni jäsen pohtii oman sitoutumisensa, hyötysuhteen ja osaamisensa suhdetta verkoston tulevaisuuden suuntaan. Verkostossa on noussut esille tietyn teeman alla olevat projektit, joita voisi kuvailla kärkiprojekteiksi. Niissä kiteytyy osan jäsenistön ydinsaaminen.

Usein myös jäsenet, jotka toimivat pääasiassa näiden projektien keskiössä, ovat kyenneet paketoimaan osaamisensa tiivistettyyn muotoon. On syytä selvittää todellinen tarve verkoston toiminnan fokusoimiselle. Yhteisöohjautuvuuden muodostumista helpottaisi jäsenistön omaksuma todellinen kuva siitä, missä suhteessa oman osaamisensa liittyy verkoston tulevaisuuden näkymiin. Verkostossa pohditaan kärkiprojektien tasa-arvoista kohtelua. Lisäksi pohditaan, tullaanko kaikkiin projekteihin panostamaan verkoston yhteisiä resursseja käyttäen vai jääkö tiettyjen projektien läpilyöminen vain sen osaamista vaativan toimijan aktiivisuuden varaan. Vastavuoroisuuden toteutuminen edesauttaisi jäsenten sitoutumista verkostoon, koska näin yhteiseen tekemiseen käytetyn ajan koetaan maksavan myös takaisin yksittäiselle jäsenelle (Valtioneuvoston kanslia, 2019, 14).

Tutkielma osoittaa konkreettisemmän ja syvemmän tutustumisen, osaamisen ja projektien avaamisen edesauttavan ymmärrystä tasapuolisuudesta. Tällöin verkoston tulevaisuuden tavoitteet vahvistuvat myös niiden jäsenten ajatteluun, jotka ovat epäilleet oman osaamisensa paikkaa verkoston tulevaisuudessa. Tämän myötä kukin jäsen kykenee pohtimaan paremmin omaa suhdettaan verkostoon ja sitoutumista siihen. Työssä yksilön tulisi tietää ne odotukset, jotka kohdistuvat häneen ja tiedostaa keinot päästä niihin. Ihminen tarvitsee onnistumisen tunteita työssään, eikä hänen tulisi jatkuvasti pelätä epäonnistuvansa. (Martela ym., 2017, 81; Viitala & Jylhä, 2019, 226.)

Savaspuro (2019, 26) muistuttaa, kuinka ideaalisessa tilanteessa itseohjautuvassa organisaatiossa on aina tilannekohtaisesti ne parhaimmat tiedot ja taidot käytettävissä. Tällöin taustalle uskaltavat jättäytyä ne, joilla ei ole annettavaa tietystä tilanteesta, koska taustalla on luottamus oman vuoron mahdollisuudesta tilanteen tullen (Savaspuro, 2019, 26). Haastatteluista nousi esille jakautuneet mielipiteet siitä, mihin verkosto todella haluaa pyrkiä tulevaisuudessa. Tätä nimitettiin epätietoisuudella verkoston fokusalueesta, johon oman ydinosaamisensa voi profiloida. Koska verkosto elää edelleen eräänlaista alun vaihetta, jossa toimintamalli hakee suuntaansa, on verkosto toteuttanut projekteja laajemmallakin sektorilla kuin ehkä osa jäsenistä toivoisi. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa pyritään kehittämään yhdessä työtä sekä ohjaavaa toimintamallia (Jarenko, 2020).

Yhteisöohjautuvuudessa keskiöön nousee myös organisaatiossa työskentelevän ihmisjoukon sosiaalisen toiminnan ymmärrys ja yhteistyötä järjestävät pelisäännöt

(Salovaara, 2020, 23). Osa verkoston jäsenistä kaipaa verkoston perustajatasolta tulevaa tarkentamista, mihin suuntaan verkosto haluaa mennä tulevaisuudessa. Verkoston jäsenten keskuudessa on herännyt myös epätietoisuutta siitä, mitä verkosto haluaa saada aikaan toiminnallaan. Tähän liittyen on syytä painottaa myös luottamuksen merkitystä, koska sitä on usein käsitelty kriittisenä verkoston suorituskyvyn ja kestävyuden kannalta (Provan & Kenis, 2008, 238). Luottamuksen menettäminen sitoutumisen näkökulmasta saattaa johtaa pahimmillaan siihen, etteivät yksilöt sitoudu yhteistyöhön, mikä vaikuttaa koko verkoston dynamiikkaan (Järvensivu ym., 2010, 6-21).

Näiden esille tuomieni teemojen pohjalta koen, kuinka on syytä palata takaisin alkuun ja pohtia, mikä on verkoston tavoittelun ydin ja miten verkosto määrittelee tavoitteensa nyt ja tulevaisuudessa. Tulee tiedostaa, kuinka tietynlaista johtamista ja strategista näkymää tulevaisuuden tavoitteisiin tarvitaan, oli organisaatiomalli sitten perinteinen tai yhteisöohjautuva. Tämä vaatii tilaa keskustelulle yhteisön kesken, jotta saadaan kaivattua huomiota ja arvostusta. Sen myötä jäsenistö kykenee ammentamaan tiettyä suuntaa tai näkemyksiä osaksi heidän päivittäistä toimintaansa. (Kettunen, 2018.) Yhteisöohjautuvuuteen liitetään toiminnalle muodostuvan myös aidosti yhteisiä toiminnan kohteita, kun verkosto ohjautuu yhdessä. Tällöin voidaan pohtia tavoitteiden ydintä, eli kuinka toimitaan yhdessä, miten asioita muokataan ja muutetaan yhdessä, kuinka ratkaistaan ongelmia ja miten yhteisen tekemisen kautta muotoutuu kokonaan uusia ja tilannekohtaisia toimintatapoja. (Humap, 2018.)

Mielestäni verkoston tulee luoda luottamuksellinen kuvaus, mihin halutaan toimintaa suunnata ja sivuuttaa kaunisteltu kuva siitä. Avoimen keskustelun kautta mahdollistuu myös jokaisen jäsenen oman motivaation suhde yhteiseen arvopohjaan ja suhteessa luottamukseen ja sitoutumiseen. Onhan verkostoon kuulumisen lopulta vapaaehtoista, jolloin jokaisen tulee kokea saavansa siitä enemmän kuin se ottaa. Tämä näkökulma pyrkii luomaan jäsenistölle myös psykologista turvallisuutta ja ymmärrystä siitä, että oma hetki tulee vielä. Yhteisöohjautuvuudessa kuitenkin painotetaan prosessia, jossa mielipiteitä tulisi kysyä sekä asiaa koskettavilta toimijoilta että asiasta kiinnostuneilta toimijoilta (Salovaara, 2019, 113).

## 5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman otanta on vahvasti kohdeorganisaatioon liitettävä, jolloin sen tulokset ovat rajallisia. Tulokset puhuvat juuri tässä tutkielmassa kohteena olleen yrittäjäverkoston jäsenten kokemuksista ja ajatuksista yhteisöohjautuvuudesta, joka on rinnastettu kyseisen verkoston tämänhetkiseen liiketoimintamalliin ja tavoitteisiin. Jokaisen haastatteluun osallistuneen tausta ja kulttuurinen näkemys on vaikuttanut siihen, millä tavoin he ovat nähneet yhteisöohjautuvuuden ja mitä ajatuksia yhteisöohjautuva toimintatapa heissä herättää. Tulee tiedostaa jokaisen verkoston jäsenen omaavan taustan yksinyrittäjänä, eikä verkosto ole kenellekään työpaikka, vaan ennemmin alusta yhteistyölle.

On hyvä huomioida verkostomaisen organisaatiomallin olevan jo lähtökohdiltaan erityyppinen kuin vankkaan hierarkiaan nojaava perinteinen organisaatiomalli. Tämän tutkielman tavoitteiden siirtäminen perinteiseen organisaatiomalliin toisi varmasti uusia näkökulmia yhteisöohjautuvuuden tutkimuskentälle. Erotan verkosto-organisaatioon, perinteisessä organisaatiomallissa työntekijöillä on jo usein valmis kaava, jonka mukaan toimitaan (Jabe & Häkkinen, 2010, 272-273). Tällöin voisi tutkia itseohjautuvien tiimien ohjaamista tai yhteisöohjautuvuuden mahdollistamista perinteistä organisaatiomallia toteuttavassa organisaatiossa.

Tässä tutkielmassa verkoston johtaminen jäi vähäisempään tarkasteluun, vaikka se on olennainen osa kirjallisuuskatsausta. Verkoston johtaminen ei ollut tutkimuskohteena olleen verkoston ydinhaasteena, vaan tutkielma rajautui tarkastelemaan verkostomaisen liiketoiminnan identifiointia yhteisöohjautuvan teeman alla. Kuitenkin verkostojohdaminen tarjoaisi mielenkiintoisen lähtökohdan jatkotutkimukselle. Koska verkosto-organisaatiot eivät perustu perinteiseen hierarkiaan, johtamisessa nousee tärkeäksi koko verkoston jäsenille selkeästi määritelty visio, yhteiset tavoitteet ja arvot, selkeät periaatteet toiminnalle, avoimuus ja luottamus (Sydänmaalakka, 2009, 171). Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella tarkemmin verkoston arvojen ja tavoitteiden vaikutuksia liiketoimintamalliin ja yhteisöohjautuvuuteen.

Verkostojohdamisessa nostetaan esille myös toimivat työkalut tiedon jakamiseen yhteisesti ja toiminnan ohjaamiseen (Sydänmaalakka, 2009, 171). Jatkotutkimuksessa

voisi lisäksi pyrkiä tunnistamaan kohdeorganisaatiolle soveltuvia työkaluja toiminnan ohjaamiselle ja tarkastella johtamisen roolia osana työkalujen muodostamista. Verkostojohtamisen perusajatuksena verkoston tulisi voida toimia yhdessä ilman selkeitä johtohenkilöitä (Järvensivu ym., 2010, 6-21).

Yksi jatkotutkimusehdotus voisi huomioida sisäisen motivaation merkityksen osana yhteisöohjautuvan teeman tarkastelua. Decin ja Ryanin 1970-luvulla kehittämä itseohjautuvuusteoria on huomionnut sisäisen motivaation merkityksen osana ihmisen perustarpeiden tarkastelua (Deci & Ryan, 2017). Perustarpeiden tyydyttyessä kuvaillaan sisäisen motivaation lisääntyvän. Ihminen, joka on sisäisesti motivoitunut, kokee tekemisessään aitoa mielekkyyden tunnetta ja kokee täten toteuttavansa itseään tavalla, joka palkitsee häntä sisäisesti. (Viitala & Jylhä, 2019, 226.) Työnkuvan mielekkyyden ja tavoitteiden merkityksellisyyden kuvataan lisäävän työntekijän halukkuutta pyrkiä itseohjautuvuuteen. Tämän myötä itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio kulkevat käsi kädessä. (Jarenko, 2020.)

Tässä tutkielmassa kohteena ollut verkosto on tämän tutkielman tekohetkellä ollut vielä nuori iältään, koska verkosto on perustettu loppuvuonna 2019 ja varsinainen toiminta on alkanut keväällä 2020. Täten voin todeta verkoston liiketoimintamallin tulevan muokkautumaan tulevien vuosien varrella. Olisi mielenkiintoista toteuttaa verkostoon uusi tutkielma vuoden tai kahden kuluttua. Tällöin voisi tutkia yhteisöohjautuvuuden toteutumista, kun jäsenistö olisi tutustunut toisiinsa pidemmällä aikavälillä ja toimintamalli olisi vakiintuneempi. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, onko verkosto pitäytynyt laajassa osaamisalustassaan vai onko verkostoon määritelty suppeampi fokusalue, jossa korostuu vain tietynlainen osaaminen. Jos näin tapahtuisi, olisi kiehtovaa nähdä mitä olisi tapahtunut jäsenille, joiden oma osaamisalue ei olisikaan istunut fokusalueeseen.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

- Aalto, I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon?. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 169-180). Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R. & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *14th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2008*, 3, 1551–1561.
- Borgatti, S. P., Brass, D. J. & Halgin, D. S. (2014). Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies. Teoksessa Borgatti, S. P., Brass, D. J., Halgin, D. S., Labianca, G. & Mehra, A. (toim.) *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks* (ss. 1-29). Bradford: Emerald Group.
- Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of management*, 29(6), 991-1013.
- Borgatti, S. P. & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181.
- Bradach, J. L. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. *Administrative Science Quarterly*, 276-303.
- Bradach, J. L. & Eccles, R. G. (1989). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual review of sociology*, 97-118.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817
- Burr, V. (2015). *Social constructionism*. London: Routledge.
- Cristofoli, D., Trivellato, B. & Verzillo, S. (2019). Network management as a contingent activity. A configurational analysis of managerial behaviors in different network settings. *Public Management Review*, 21(12), 1775-1800.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa Gagné, M. (toim.) *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (ss. 13-32). New York: Oxford University Press.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Denis, J-L., Langley, A. & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *The Academy of Management Annals*, 6(1) 211–283.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative methods in business research: A practical guide to social research*. London: Sage.
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (Luku 4). E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2015). Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (ss. 27–44). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2014). The History of Self-Determination Theory in Psychology and Management. Teoksessa Gagné, M. (toim.) *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. (ss. 1-9). New York: Oxford University Press.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360-1380.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). *Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Hamel, G. (2011). First, Let's fire all the Managers. *Harvard Business Review*, 89(12).
- Hietala, H. (2019). Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätyistä johtamisallergiaan. Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä* (ss. 22-47). Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita* (6., uud. p.). Helsinki: Tammi.



- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 9-38). Tampere: Vastapaino.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. (2010). Uljas uusi johtaminen: arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Josserand, E. (2004). The Network Organization. The Experience of Leading French Multinationals. University of technology, Sydney, Université Paris Dauphine: Edward Elgar Publishing limited.
- Juvonen, T. (2017). Sisäpiirihaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 344-355). Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, T. & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 654–661.
- Kaakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. (2006). Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). Social networks and organizations. London: SAGE.
- Koch, R. & Lockwood, Greg. 2010. Super Connect. How the best connections in Business and Life are the ones you least expect. London: Little, Brown Book Group.
- Kreitzer, M. J., Monsen, K. A., Nandram, S. & De Blok, J. (2015). Buurtzorg nederland: A global model of social innovation, change, and whole-systems healing. *Global Advances in Health and Medicine; Glob Adv Health Med*, 4(1), 40-44.
- Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- MacKie, D. (2019). Models of shared leadership and team coaching. Teoksessa Clutterbuck, D., Gannon, J., Hayes, S., Iordanou, I., Lowe, K. & MacKie, D. (toim.) *The Practitioner's Handbook of Team Coaching* (1st ed., Vol. 1). New York: Routledge.
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss.11-18). Raisio: Newprint Oy.
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus vahvistaa työn imua. TELMA Työelämän kehittämisen erikoislehti 1/2021.

- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis?. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (ss. 9-32). Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen, V. (2017). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet* (ss. 100-115). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- McGuire, M. (2002). Managing networks: Propositions on what managers do and why they do it. *Public administration review*, 62(5), 599-609.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative research in business & management*. Thousand Oaks Calif.: Sage.
- Möller, K., & Halinen, A. (2017). Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67, 5–22.
- Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L. & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 325-340.
- Norrena, J. (2019.) Oman oppimisen kapteeni. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley.
- Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* (ss. 33-47). Helsinki: Alma Talent.
- Patanakul, P., Chen, J. & Lynn, G. S. (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734-750.
- Powell, W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organizations. *Research in Organizational Behaviour*, 12, 296-336.
- Provan, K. G. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 181-193). Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 23-38). Helsinki: Gaudeamus.

- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. (2017). Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 357-366). Tampere: Vastapaino.
- Ries, E. & Lavas, I. (2017). *Startup way: kokeilukulttuurin johtaminen*. Kerava: City Family Oy.
- Rowley, J. (2012). Conducting research interviews. *Management Research Review*, 35(3), 260 – 271.
- Ruusuvuori, J. (2010). Vuorovaikutus ja valta haastattelussa - keskusteluanalyttinen näkökulma. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. K. (toim.) *Haastattelun analyysi* (ss. 228-252). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. (2017). Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (367-378). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. K. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. K. (toim.) *Haastattelun analyysi* (ss. 8-29). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja* (ss. 39-65). Tampere: Vastapaino.
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Salovaara, P. (2019). Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtaminen ilman esimiehiä? Teoksessa Collin, K. & Lemmetty, S. (toim.) *Siedätystä johtamisallergiaan. Eettinen henkilöstöjohtaminen itseohjautuvuuden ja luovan toiminnan tukijana kasvuyrityksissä* (ss. 86-116). Helsinki: Edita.
- Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Teos.
- Salovaara, P. & Mäkkeli, J. (2021). Kohti yhteisöohjautuvuutta Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss.39-55). Raisio: Newprint Oy.
- Savaspuro, M. (2019). Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Schreuder, F., Schalk, R. & de Jong, J. (2017). Psychological contracts in self-directed work teams: Development of a validated scale and its effect on team commitment. *Team Performance Management*, 23(3/4), 136–155.
- Schildt, M. (2021). Osaamisen vallankumous. *Ekonomi-lehti* 1/2021.
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2009). *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

- Shaw, E. (2006). Small firm networking: An insight into contents and motivating factors. *International Small Business Journal*, 24(1), 5-29.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage Publications.
- Sotarauta, M., Kosonen, K. & Viljamaa, K. (2007). Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena: 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä. Tampereen yliopisto.
- Sydänmaanlakka, P. (2009). *Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Toivola, T. (2006). *Verkostoituva yrittäjyys. Strategiana kumppanuus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Van den Broeck, A., Ferris, D., Chang, C. & Rosen, C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
- Vasalampi, K. (2017). Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K., Nurmi, J. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa – Motivaatiopsykologian perusteet* (ss. 42-55). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.
- Zaheer, A. & Bell, G. G. (2005). Benefitting Fom Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes, and Performance. *Strategic Management Journal*, 26, 809-825.

## Verkkolähteet

- Anttila, J., Eranti, V., Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., ... & Malkamäki, M. (2018). Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen–tahtotiloja työn tulevaisuudesta. Haettu 23.3.2021 osoitteesta <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/6354562/34-2018-Tulevaisuusselonteon+taustaselvitys+Pitka%CC%88n+aikava%CC%88lin+politiikalla+la%CC%88pi+murroksen+taitettu+270318.pdf/90b0f98a-61cb-45ea-b936-34369037a17b/34-2018-Tulevaisuusselonteon+taustaselvitys+Pitka%CC%88n+aikava%CC%88lin+politiikalla+la%CC%88pi+murroksen+taitettu+270318.pdf?t=1522904712000>
- Hietaniemi, J. (2016). Onnistu projektissa ketterästi 1/2 – Cynefin malli kertoo miten. Haettu 5.4.2021 osoitteesta <https://gofore.com/onnistu-projektissa-ketterasti-12-cynefin-malli-kertoo-miten/>

- Humap. (2018). Itseohjautuvuus: yksinohjautuvuudesta yhdessäohjautumiseen. Haettu 28.3.2021 osoitteesta <https://www.humap.com/blogi/2018/04/itseohjautuvuus-yksinohjautumisesta-yhdessaohjautumiseen/>
- Huoponen, K. (2017). Mitkä ovat työelämän tärkeimmät taidot? Haettu 4.5.2021 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kati-huoponen/mitka-ovat-tyoelaman-tarkeimmat-aidot/>
- Jarenko, K. (2020). Tältä näyttää itseohjautuvuuden kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Haettu 4.5.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/talta-nayttaa-itseohjautuvuuden-kehittaminen-suomalaisilla-tyopaikoilla/>
- Järvensivu, T., Nykänen, K. & Rajala, R. (2010). Verkostojohtamisen opas: verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla: muutosvoimaa vanhustyöosaamiseen -hankkeen julkaisu. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Haettu 26.3.2021 osoitteesta <http://verkostojohtaminen.fi/wp-content/uploads/2010/12/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>
- Kettunen, M. (2018). Itseohjautuva organisaatio -toiminnallinen taivas ilman esimiehiä. Haettu 28.3.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia/22a1f730-687b-5e01-b7f8-fe8aacf2df8c?>
- Martela, F. (2017). Itseohjautuvuus – Mistä siinä pohjimmiltaan on kyse?. Haettu 8.4.2021 osoitteesta <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohjimmiltaan-on-kyse/>
- Martela, F. & Jarenko, K. (2014). Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 3, 2014. Haettu 8.4.2021 osoitteesta [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)
- Nikkilä, P. (2017). Organisaatio-rakenteet korvautuvat verkostoilla. Haettu 2.5.2021 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/organisaatorakenteet-korvautuvat-verkostoilla/>
- Pärnänen, A. & Sutela, H. (2014). Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 18.9.2021 osoitteesta [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yits\\_201400\\_2014\\_12305\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/yits_201400_2014_12305_net.pdf)
- Pärnänen, A. & Sutela, H. (2017). Yrittäjät Suomessa 2017. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu 18.9.2021 osoitteesta [https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym\\_201700\\_2018\\_21465\\_net.pdf](https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ytym_201700_2018_21465_net.pdf)
- Suomalainen, A. & Jänkälä, J-P. (2020). Ekonomien osaamistarpeet ja tulevaisuuden työelämä. Haettu 23.3.2021 osoitteesta [https://www.ekonomit.fi/wp-content/uploads/2021/01/Osaamistarvekartoitus\\_2020.pdf](https://www.ekonomit.fi/wp-content/uploads/2021/01/Osaamistarvekartoitus_2020.pdf)

Valtioneuvoston kanslian julkaisuja. (2019). Verkostojohtamisen opas. Haettu 5.4.2021 osoitteesta

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

## **Liite 1: Teemahaastattelun runko**

### **Verkostomainen organisaatorakenne**

- Mikä sai sinut lähtemään mukaan verkostoon?
- Millaisia odotuksia sinulla oli ennen kuin liityit osaksi verkostoa? Miten odotuksesi ovat toteutuneet?
- Millaiseksi kuvailisit verkostoa?

### **Toimintamallia hakemassa**

Verkoston luonne:

- Kuvailisitko verkoston toimintaa?
- Millaisia arvoja verkostolla on?
- Millaisia tavoitteita verkostolla on?

Toiminta verkoston sisällä:

- Voisitko kuvailla tilannetta, kun asiakkaalta tulee toimeksianto? Entä voisitko kuvata tilannetta, kun ei olekaan tullut asiakkaalta toimeksiantoja, mitä verkostossa silloin tapahtuu?
- Miten verkostossa tehdään päätöksiä (ja ketkä tekevät niitä)?
- Millaiseksi kuvaisit verkoston toimintamallia tällä hetkellä? Onko tämä sinusta hyvä toimintamalli? Onko se vakiintunut jo käytäntöön kaikkien jäsenten osalta?

Toimintamallin muodostaminen tulevaisuudessa:

- Onko verkoston toimintamalli sinulle selvä vai herättääkö se epäselvyyttä omaan toimintaasi nähden? Miksi? Mitä kehitettävää näet toiminnassa? Millaisena toivoisit näkeväsi verkoston toiminnan tulevaisuudessa? Mitä tulisi tehdä, jotta siihen päästäisiin?
- Missä asioissa olet kokenut onnistuviasi? Miksi? Entä missä asioissa koet olevasi epäonnistunut? Mikä siinä tökki?

## Itseohjautuvuuden kokemukset

### Itseohjautuvuus ilmiönä

- Itseohjautuvuus näyttäytyy kirjallisuudessa yhtenä tärkeimpänä ominaisuutena tulevaisuuden työelämässä. Miltä itseohjautuvuus kuulostaa sinun mielestäsi? Miten näet itseohjautuvuuden toteutuvan omassa työssäsi?

### Itseohjautuvuus verkostossa

- Millaiset tekijät motivoivat sinua työssäsi?
- Miten koet verkoston tukevan kyvykkyytesi tunnetta? Entä autonomisuutesi? Miten yhteisöllisyyden?

## Itseohjautuvuudesta kohti yhteisöohjautuvuutta, joka rakentuu sisäisesti

### Yhteisöohjautuvuuden ymmärtäminen:

- Kirjallisuudessa mainitaan, kuinka yhteisöohjautuvissa tiimeissä päätöksiä tehdään yhdessä, jolloin jokaisen tiimin jäsenen tulee kantaa vastuu omasta työstään, sillä tavoitteeseen pääsemisiin tarvitaan kaikkien yhteistä työpanosta. Miltä yhteisöohjautuvuus kuulostaa sinusta? Miten tämä näkyy verkostossa?

### Verkoston yhteisöohjautuvat toimintatavat:

- Miten verkostossa sisäiset tiimit organisoituvat ja jakavat työtehtävät?
- Millaista johtamista itseohjautuvat tiimit kaipaavat? Millaisissa tilanteissa ”johtaviin henkilöihin” tukeudutaan?
- Miten verkostossa saavutetaan yhteisiä tavoitteita? Mikä saa sinut toimimaan verkoston arvojen ja toimintakulttuurin mukaisesti sekä tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita?
- Miten yhteisöohjautuvuuteen ohjataan verkostossa? Kuinka puhalletaan yhteen hiileen?
- Mitä sinulle merkitsee olla verkoston jäsen?



## Liite 2: Sähköpostiviesti haastatteluun osallistuneille

31.5.2021

Heippa,

Olen muutama kertaan viikkopalavereissa tuonut esille työn alla olevan graduni Tampereen yliopistoon kauppatieteisiin. Graduni käsittelee aihetta verkostotyyppisen organisaation yhteisöohjautuvuuden muotoutumisesta ja sen kokemuksista. Teoria nojaa pitkälti verkostokirjallisuuteen, itseohjautuvuuteen sekä yhteisöohjautuvuuteen.

Pohdittuani haastateltavia päädyin siihen ajatukseen, että minusta olisi tosi hienoa, jos sinä pystyisit osallistumaan tutkimukseeni haastateltavan roolissa. Pidän tämän viikon perjantaina pilottihaastattelun, jotta saan testattua kysymyksieni toimivuuden. Täsmennän ja korjaan vielä ensi viikonlopun aikana haastattelukysymyspatteristoa. 7.6 maanantaina olisi hienoa päästä aloittamaan viralliset haastattelut. Haastatteluun olisi hyvä varata aikaa noin tunnin verran, ihan maksimissaan 75 minuuttia. Toki voi olla, että haastateltavasta riippuen aikaa voi mennä vähemmänkin, mutta pyrin muotoilemaan haastattelukysymyspatteriston siihen suuntaan, että arvioitu aika olisi haastattelussa 60 minuuttia.

Merkkasin kalenteriini kaikki jo sopimani menot 7.6.2021 alkaen kesäkuun loppuun saakka, muuten aikatauluni ovat hyvin joustavat. Miltä ensi viikkosi näyttää? Löytyisikö sieltä sopivaa aikaa haastattelun pitämiselle? Aikaisintaan voin aloitella 8:00 ja voin vielä illallakin pitää haastatteluita. Täysin siis sinun aikataulujesi mukaan.

Lopuksi haluan vielä mainita, että kaikki haastattelut tulevat esiintymään osana kokonaisuutta lopullisessa gradussani, eikä ketään yksittäistä osallistujaa voi tunnistaa. Koko prosessin ajan säilytän haastateltavien anonymiteetin sekä työn valmistuttua tulen hävittämään haastattelumateriaalin asianmukaisesti. Saatuja tietoja käsitellään anonymistisesti ja luottamuksellisesti, myöskään ulkopuolisilla ei ole pääsyä saatuihin tietoihin.

Olisi hienoa, jos pystyisit ehdottamaan minulle mahdollisimman pian sinulle parhaiten sopivaa ajankohtaa, niin saan suunniteltua myös muiden haastatteluiden ajankohtia. Haastatteluun osallistuminen on tietysti vapaaehtoista.

Kuullaan pian. Mukavaa alkanutta viikkoa!