

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**VERKOSTOYHTEISTYÖ JA SEN TOTEUTUMINEN
TYÖLLISYYSPOLIITTISISSA HANKKEISSA**

Hallintotiede
Pro gradu –tutkielma
Kesäkuu 2012
Ohjaaja: Risto Harisalo

Marja-Liisa Väisänen, 91868

Tiivistelmä

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, Hallintotiede
Tekijä:	Marja-Liisa, Väisänen
Tutkielman nimi:	Verkostoyhteistyö ja sen toteutuminen työllisyyspoliittisissa hankkeissa
Pro gradu -tutkielma:	66 sivua, 6 liitesivua
Aika:	Elokuu 2012
Avainsanat:	Verkostoyhteistyö, Luottamus, Oppiminen, Johtaminen

Työllisyyspoliittisen hanketoiminnan lähtökohtainen tarkoitus on saada olemassa olevasta työvoimareservistä pitkään työttömänä olleita henkilöitä palautumaan takaisin työelämään. Työttömän henkilön koulutus, ammattitaito, olemassa oleva työkyky ja muut vahvuudet kartoitetaan hankkeessa oloaikana ja työttömälle tehdään työllistymistä tukeva jatkosuunnitelma, mikäli työtön ei työllisty avoimille työmarkkinoille tai pääse koulutukseen jo hankkeessa oloaikana. Pääsääntöisesti työllisyyspoliittisiin hankkeisiin ohjautuvat henkilöt ovat pitkään työttömänä olleita, vaikeasti työllistyviä ja usein heillä on pitkään jatkuneen työttömyyden myötä monenlaisia elämänhallinnallisia ongelmia.

Tässä pro gradu -tutkielmassa perehdytään työvoimapolitiittisissa hankkeissa toimivien hankevastaavien harjoittamaan verkostoyhteistyöhön. Tutkimusnäkökulmaksi on asetettu hankevastaavan toiminta ja lähemmin hankevastaavan harjoittama verkostoyhteistyö hankkeessa. Lähtökohtana on näkemys hankevastaavan merkittävästä roolista hankkeen toiminnassa eli hankevastaava on hankkeen pomo ja siten hänen toimintatapa näyttäytyy käytännössä hankkeen toimintatapana. Hankevastaavan harjoittama verkostoyhteistyö nähdään hankkeen toiminnan ja etenkin tavoitteiden toteutumisen kannalta merkittäväksi asiaksi. Kiinnostuksen kohteeksi tarkentui tutkimuskysymykset, mitkä ja ketkä ovat hanketoimijoiden keskeiset ja merkittävimmät yhteistyötahot ja minkälaisia ovat asiat ja tilanteet, joissa verkostoyhteistyötä harjoitetaan?

Tutkimus kohdennetaan Hämeen alueella helmikuussa 2011 toiminnassa olevien työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaaville. Tutkimusaineisto koostuu 22:n hankevastaavaan vastauksista, joissa he tuovat esille omia henkilökohtaisia näkemyksiä ja kokemuksia verkostoyhteistyöstä ja verkostoyhteistyön merkityksestä hankevastaavan työssä.

Tutkimusmenetelmänä on laadullinen analyysi, Grounded Theory -malliin perustuen ja aineistoa on käsitelty teorialle tyypillisellä käsite-indikaattorimallilla. Tutkimusaineisto kerättiin yhdeksän kysymystä sisältävällä avoimella lomakehaastattelulla. Kyselylomakkeen lähettäminen ja vastaaminen kyselyyn tapahtui sähköisesti.

Tutkimuksen tulokset tukevat ennakkonäkemyksiä, jonka mukaan hankevastaava on monellakin tavalla ratkaisevassa asemassa hankkeeseen sijoitettuun työttömään nähden. Hankevastaava voi omalla toiminnallaan ja harjoittamansa verkostoyhteistyön avulla merkittävästi auttaa hankkeessa mukana olevia työttömiä löytämään ratkaisuja hankkeessa oloajan jälkeiseen työllistymiseen.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO	4
2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	7
2.1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen	7
2.2 Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen	11
2.3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen	13
3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
3.1 Pääkäsitteet	16
3.2 Johtaminen tutkimuksen pääkäsitteenä	17
3.2.1 Hankevastaava johtajan roolissa	18
3.2.2 Johtaja työyhteisön kehittäjänä	20
3.3 Oppiminen tutkimuksen pääkäsitteenä	22
3.3.1 Oppiva organisaatio osaamisen kehittäjänä	23
3.3.2 Oppiminen muutoksen mahdollistajana	25
3.4 Luottamus tutkimuksen pääkäsitteenä	27
3.4.1 Luottamuksen rakentumisen haasteet	28
3.4.2 Luottamuksen avaimella menestykseen	29
3.5 Verkostoyhteistyö tutkimuksen pääkäsitteenä	30
3.5.1 Verkostoyhteistyön mahdollisuudet	32
3.5.2 Toimijana verkostossa	33
4 AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	35
4.1 Tutkimuskohteen valinta ja esittely	35
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta	37
4.3 Aineiston kerääminen	38
4.4 Aineiston analyysi	39
4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	40
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
6 LOPUKSI	61
Lähdeluettelo	67
Liitteet	72

1JOHDANTO

Työllisyyspoliittiset hankkeet syntyivät 90-luvun laman seurauksena. Lama iski yhteiskuntaamme hyvin voimakkaasti, eikä sen syvyyteen ja pituuteen osattu julkisen sektorin toimesta ennakolta varautua. Ei ollut olemassa valmiiksi luotua toimijoiden verkostoa, jonka myötä olisi voitu tarjota työttömille yleishyödyllistä tekemistä. Syvimmän laman aikana työttömänä oli joka viides suomalainen ja pahimmilla työttömyysalueilla jopa useampi kuin joka neljäs työikäinen kansalainen (Kemppainen, Koskinen, Pohjola, Urponen, 1998, 9). Hyvin nopeasti alkoi aktiivisten kansalaisten toimesta syntymään erilaisia työttömien toimintapajoja ja yhdistyksiä, jotka tarjosivat työttömille järkevää tekemistä ja tukea toivottomalta vaikuttavaan tilanteeseen. Tämänkaltaisen toiminnan syntymiseen vaikutti myös julkisen sektorin toimijoiden hitaus ja toimien tehottomuus.

Mikä on työllisyyspoliittisten hankkeiden perimmäinen tarkoitus ja tavoite? Etelä-Suomen Sanomien lehtijutussa 12.4.2011 otsikolla "Nastolan nuoret miehet pajatoiminnan kautta työmarkkinoille" pari kuukautta työpajassa häärinyt 25-vuotias nuori mies totesi, että "Työaika päättyy kahdelta, mutta välillä olen täällä hitsaamassa vielä puoli viideltä. Koneiden käyttö on mielenkiintoista. Ei tämä tunnu yhtään duunilta, täällä on mukavaa ja kivaa". Työpajalla toimiva työvalmentaja kertoo samassa lehtiartikkelissa, että poikia motivoidaan uuteen alkuun, jos koulut ovat jääneet kesken, ja heille yritetään löytää työpaikkoja.

Samassa lehtiartikkelissa 26-vuotias Tomi kertoo, kuinka hänellä kävi ”moukan tuuri”. Kahden kuukauden pajalla oloajan jälkeen hänelle löytyi vakituinen työpaikka huonekalutehtaan lähettämöstä. "Tuntui kerrassaan mahtavalta päästä palkkatyöhön. Tukirahoilla eläminen on sellaista kädestä suuhun -touhua", kertoo monta vuotta työttömänä ollut Tomi. Tomi piti tärkeimpänä antina työpajassa saamaansa ”psyykkausta” ja sosiaalisten tekijöiden korostamista sekä hyviä neuvoja ja vinkkejä siitä, kuinka työhaastattelussa tulee toimia.

Edellä olevassa lehtijutussa oli konkreettinen esimerkki siitä, kuinka työvoimapolitiittisen hankkeen keinoin nujerretaan nuorisotyöttömyyttä. Työllisyyspoliittisten hankkeiden työllisyyttä edistävästä vaikutuksesta voi olla montaa mieltä, ja toiset vakuuttuvat hankkeiden osallistujilleen antamasta mahdollisuuksien ja virikkeiden määrästä enemmän kuin toiset. Kuinka hankkeet todellisuudessa toimivat, ja mikä on hankkeiden merkitys alueellisina työmarkkinoiden kehittäjinä tai työllistäjinä?

Avaavatko hankkeet heikoimmassa tilanteessa oleville pitkäaikaistyöttömille, vajaakuntoisille tai muille vaikeasti työllistyville väyliä, opastettuja polkuja työmarkkinoille? Vai tarjoavatko hankkeet vaihtoehtoisesti mukavaa puuhastelua muutaman kuukauden ajaksi ja paluun takaisin kotisohvalle? Millainen on työllisyyspoliittisen hankkeen hankevastaavan rooli ja merkitys hankkeen toiminnan näkökulmasta? Mitä tekemällä, kuinka toimimalla ja millaista verkostoyhteistyötä harjoittamalla hankevastaava voi edesauttaa, työllisyyspoliittisen hankkeen perimmäisen tavoitteen, työttömän työllistymisen, toteutumista?

Tämä pro gradu tutkimus kohdennetaan työllisyyspoliittisissa hankkeissa toimivien hankevastaavien harjoittamaan verkostoyhteistyöhön. Käytettävissä olevan tutkimusaineiston perusteella arvioidaan verkostoyhteistyön laajuutta ja toimivuutta. Tutkimusnäkökulmaksi on asetettu hankevastaavan toiminta hankkeessa ja tarkemmin kiinnostuksen kohteena on selvittää ”tullaanko hankkeesta lainkaan ulos” eli mitkä ja ketkä ovat hanketoimijoiden keskeiset ja jopa merkittävimmät yhteistyötahot ja minkälaisia ovat asiat ja tilanteet, joissa verkostoyhteistyötä harjoitetaan? Tutkimuskysymykset kohdistetaan Hämeen alueella helmikuussa 2011 toiminnassa olevien työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaaville. Tutkimusaineisto koostuu hankevastaavien henkilökohtaisista näkemyksistä ja kokemuksista verkostoyhteistyöstä ja verkostoyhteistyön merkityksestä hankevastaavan työssä. Tutkimusaineistosta etsitään asioita, tapahtumia ja tekemistä, joka kuvaavat työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavan harjoittaman verkostoyhteistyön laatua, laajuutta ja toiminnan tapaa.

Työllisyyspoliittiset hankkeet ovat tutkimuskohteena ajankohtainen, sillä työmarkkinoiden uinussa vielä edellisen taantuman jälkimainingeissa, työllisyyspoliittisilla toimenpiteillä yritetään aktivoida työttömiä pitämään huolta osaamisestaan ja työmarkkinakelpoisuudestaan. Työllisyyspoliittisiin hankkeisiin on aina 90-luvulta alkaen kohdennettu merkittäviä määriä työllisyyden hoitoon suunnattuja verovaroja. Työ- ja elinkeinoministeriö käy vuosittain paikallisten TE-toimistojen kanssa tulostavoiteneuvottelut, joiden myötä todennetaan kullekin toimistolle myönnettävät toimintamäärärahat ja työllistämistoimiin suunnatut määrärahat seuraavalle toimintavuodelle. Joulukuussa 2011 Hämeen TE-toimistojen kanssa käydyissä tulostavoiteneuvotteluissa ministeriön edustajat toivat selkeästi esille työllisyyspoliittisiin hankkeisiin käytettävissä olevan määrärahan vähentämisen tarpeen tulevien vuosien osalta. Työllisyyspoliittisiin hankkeisiin suunnatun määrärahan vähentämistarpeen kerrottiin johtuvan valtakunnassa valitsevasta yleisestä huonosta taloudellisesta tilanteesta. Edellä mainitusta tilanteesta johtuen rahan kohdentamista eri

toimenpidekokonaisuuksiin on todettu arvioitavan tulevaisuudessa nykyistä tarkemmin. Tietoisuus hanketoimintaan suunnatun rahamäärän vähentymisestä käynnistää alueellisen pudotuspelin hankkeiden kesken. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että odotukset ja vaatimukset hankkeiden tavoitteita kohtaan kasvavat, mikä taas edellyttää hankevastaavalta nykyistä vastuullisempaa oman toiminnan tarkastelua. Työllisyyspoliittisten hankkeiden perimmäinen tavoite on toimia alueellisena työn ja tekijän kohtaamisen mahdollistajana ja edistäjänä ja tätä kautta osaltaan vaikuttaa oman toimialueen työmarkkinoiden toimivuuteen.

Alueellisesti toiminnassa on samanaikaisesti lukuisia työllisyyspoliittisia hankkeita, jotka toimivat samoilla toimialoilla ja toiminta tähtää samankaltaisiin tavoitteisiin. Toimivatko hankkeet omissa pajoissaan toinen toisistaan tietämättä tai ehkä välittämättä, vai onko eri hankkeiden välille rakentunut yhteistyöverkostoja? Osaavatko ja haluavatko hankevastaavat yhdistää voimavarojaan yhdessä tekemiseen ja missä määrin, entä miten verkostoitumista rakennetaan ja ylläpidetään muiden ulkopuolisten tahojen kanssa? Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada luotettava käsitys työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavan harjoittaman verkostoyhteistyön laajuudesta, merkityksestä hankevastaavan työssä ja hankkeen toiminnassa.

2 TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

2.1 Tutkimuksen päätehtävän asettaminen

Työllisyyspoliittiset hakkeet ja erilaiset työllisyyttä tukevat projektit ovat vuosien myötä muodostuneet pysyväksi osaksi työllisyyspolitiikkaa ja työllisyyden hoitoa. Työllisyyspoliittiset hankkeet ovat löytäneet oman paikkansa välityömarkkinoiden toimijoina ja ovat onnistuneet vuosien myötä vakuuttamaan päättäjät olemassaolonsa tarpeellisuudesta. Lähivuosina ei ole tiedossa vaihtoehtoisia toimintatapoja jo perinteeksi muodostuneelle työllisyyspoliittiselle hanketoiminnalle. Työllisyyspoliittisten hankkeiden toiminnan tavoitteena halutaan nähdä, sekä päättäjien että rahoittajien taholta, olemassa olevan työvoimareservin hyödyntäminen avointen työmarkkinoiden tarpeeseen ja ennusteiden mukaisen tulevaisuuden työllisyystilanteen, edes osittainen, ratkaiseminen nykyisen työvoimareservin keinoin.

Seuraavan vuosikymmenen suurimpia haasteita Suomelle ovat talouskasvun tukeminen, väestön ikääntyminen ja työelämän sukupolvenvaihdos. Suomen väestö on yksi Euroopan nopeimmin vanhenevista eli meillä on Euroopan nopein työikäisen väestön määrän lasku. Nykyisin työelämään tulee 10 000-20 000 ihmistä vähemmän kuin sieltä poistuu. Kehityksen ennustetaan jatkuvan samankaltaisena vuoteen 2015 asti. Suomen työvoimasta poistuu vuosina 2000-2015 noin miljoona henkilöä. (EK 2005.) Suomessa tiedetään hyvin väestön ikääntymisen aiheuttamat haasteet suomalaiselle hyvinvointiyhteiskunnalle (Korkman 2006; STM 2006). Väestön ikääntymiseen liitetään usein uhkakuvia, joissa sen pelätään johtavan pysyvään työvoimapulaan, eläkkeiden ja muiden julkisten menojen rajuun kasvuun ja hyvinvointivaltion kriisiin (EK 2005; Korkman 2006). Edellä olevaan viitaten nykyisellä maahanmuuttopolitiikalla tuskin ratkaistaan tulevaisuuden työvoiman tarvetta, joten olemassa olevan työvoimareservin 253 800 henkilöä (Työ- ja elinkeinoministeriön työllisyyskatsaus 2/2012) merkitys on aivan olennainen tilanteen edes osittaisessa haltuun otossa. Kaikkea työvoimareserviä ei kuitenkaan saada käyttöön työvoimana työmarkkinoille, sillä nykyisessä työvoimareservissä on laskennallisesti iso joukko henkilöitä, jotka eivät erilaisista syistä johtuen kykene palamaan työmarkkinoille enää koskaan.

Suomen erinomaisista tilastoaineistoista huolimatta on niin ikään harvoin pyritty arvioimaan aktiivisen työvoimapolitiikan toimenpiteiden kustannustehokkuutta, puhumattakaan niiden mahdollisista vaikutuksista työmarkkinoiden toimintaan ja toimivuuteen ja viime kädessä

kokonaistyöttömyyteen ja työllisyyteen sekä myös muihin keskeisiin kokonaistaloudellisiin ilmiöihin (Työpoliittinen aikakauskirja, Asplund, Rita, 2009, 19.)

Simo Aho ja Hannu Koponen ovat tutkimuksessaan (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 24/2008), Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden kohdistaminen, todenneet seuraavasti, ”Osuvasti kohdistettu toimenpide on vaikuttava, väärin kohdistettu ei ole.” Pitkäänkin jatkuneen työttömyyden jälkeen työllistymistä tapahtui yli puolelle seuratuista erilaisten työvoimapolitiittisten toimenpiteiden, mukaan luettuna työllisyyspolitiittiset hankkeet, myötävaikutuksella. Kari Hämäläinen ja Juha Tuomala ovat työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikutusten arviointitutkimuksessa (Työpoliittinen tutkimus 2006) todenneet, että yksityisen sektorin tukityöllistäminen edisti merkittävästi siihen osallistuneiden työllistymistä avoimille työmarkkinoille. Vaikutukset olivat myös suurehkoja riippumatta siitä missä vaiheessa työttömyyttä toimenpidejakso aloitettiin. Tärkeä tulos edellä mainitusta tutkimuksesta on myös se, että työttömyyskauden aikainen vähäinenkin työssäolo lisää työttömyyskauden mahdollisuutta päätyä työllistymiseen. Ahon ja Kopsen tutkimuksessa esitettiin kehittämisehdotuksena julkisten työvoimapalveluiden nykyistä parempi tunnetuksi tekeminen, muun muassa yritykset pitäisi saada kertomaan toisilleen onnistuneista rekrytoinneista ja kokemuksista.

Terävä, Virtanen, Uusikylä ja Köppä ovat todenneet, vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävässä tutkimuksessaan (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 23/2011), että uusia palveluita ja toimenpiteitä ei varsinaisesti tarvita, vaan tätä tärkeämpää on kehittää nykyistä palveluohjausprosessia. Tutkimuksessa todettiin myös, että parhaiten avoimille työmarkkinoille työllistymistä edistävät yritysysteistyö ja erilaisten tukitoimenpiteiden suuntaaminen yrityksiin tukemaan työttömien yrityksissä tekemää työtä.

Kaikkien edellä mainittujen tutkijoiden, Ahon, Kopsen, Hämäläisen, Tuomalan, Terävän, Virtasen, Uusikylän ja Köppänän tutkimukset puoltavat näkemystä, jonka mukaan on ensiarvoisen tärkeää kiinnittää huomio yhteistyön kehittämiseen työmarkkinoilla toimivien vaikuttajien kanssa. Vaikuttajilla tarkoitetaan yrityksiä, yritysjärjestöjä, kuntia, maakunnallisia liittoja, työmarkkinaosapuolia, koulutusorganisaatioita, muita kehittämisorganisaatioita ja kolmannen sektorin toimijoita sekä muita vastaavia. Työllisyyspolitiittiset hankkeet tavoittelevat toiminnallaan olemassa olevan työvoimareservin hyödyntämistä parhaalla mahdollisella tavalla tulevien työmarkkinoiden käyttöön. Käytännössä tämä tarkoittaisi hankkeisiin sijoitettujen henkilöiden

siirtymistä avoimilla työmarkkinoilla toimivien yritysten palvelukseen hankkeessa oloaikana tai viimeistään hankkeessa oloajan päättymisen jälkeen. Hämeen alueella toimivien työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien laatimissa väliraporteissa, koskien toimintavuotta 2010, useat hankevastaavat mainitsivat yhteistyötahoiksi eri viranomaistahoja. Edellä mainittujen tutkimusten mukaan voidaan todeta, että menestys, tavoitteiden näkökulmasta asetettu tuloksellinen toiminta hanketoiminnassa edellyttää viranomaistahoja laajempaa verkostoyhteistyön harjoittamista.

Viranomaisyhteistyö edustaa vakiintunutta paikallista yhteistyötä. Sille on olemassa vuosien mittaan kehittyneitä yhdessä toimimisen rakenteita. Yhteistyön toimivuus on kuitenkin hyvin paikkakuntakohtaista, paikalliseen toimintakulttuuriin ja siellä oleviin työntekijöihin kiinnittyvää. Projekteissa puolestaan kehitellään uusia rakenteita paikalliseen yhteistyöhön. Suuri haaste paikalliselle verkostolle on, miten se ilman keskinäistä kilpailua viisaasti yhdistelee voimavarojaan vaikeasti työllistyvien asiakkaiden tukemiseksi. (Karjalainen & Vahtera 2000, 25.)

Edellä olevien tutkimusten ja vahvojen kannanottojen valossa tutkimusongelmaksi muotoutuivat seuraavat kysymykset:

1. Millaisten tahojen kanssa työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavat tekevät yhteistyötä?
2. Mitkä tekijät suosivat hankevastaavien verkostoitumista ja mitkä tekijät estävät verkostoitumista?
3. Kuinka merkityksellisenä hankevastaavat kokevat yhteistyön hankkeen ulkopuolisten tahojen kanssa oman työn kannalta, hankkeen kannalta ja hankkeeseen työllistetyt henkilön kannalta?

Tämän pro gradu tutkimuksen tarkoituksena on kuvata työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien harjoittamaa verkostoyhteistyötä hankevastaavien itsensä arvioimana. Kiinnostuksen suuntaaminen hankkeista ulospäin tapahtuvan toiminnan tutkimiseen on perusteltua, koska työllisyyspoliittisista hankkeista käydyn julkisen keskustelun yhteydessä usein kyseenalaistetaan hankkeissa harjoitetun verkostoyhteistyön taso riittämättömäksi. Työvoimapolitiittisten hankkeiden vaikuttavuutta arvioitaessa nousee usein esiin epäily verkostoyhteistyön vähäisyydestä, koska suuri osa työllisyyspoliittisiin hankkeisiin ohjatuista työttömistä palautuu hankkeessa oloajan jälkeen TE-toimiston asiakkuuteen eli toivuttua sijoittautumista avoimille työmarkkinoille ei hankkeen kautta tapahdu kuitenkaan riittävästi (liite 3, s. 77, työttömän työllistymisprosessi). Rahoittajan edustaja, Hämeen ELY:stä, tulee kiinnittämään

jatkossa erityistä huomiota Hämeen alueella toimivissa hankkeissa tapahtuvaan verkostotoimintaa ja hankevastaavien verkosto-osaamiseen, tehdessään yhä niukkenevien työllisyysmäärärahojen puitteissa työllisyyspoliittisia hankkeita koskevia rahoituspäätöksiä. Lähtökohta hankkeiden toimintaperiaatteelle tulee olla yritystoiminnan kaltainen. Huolimatta siitä, että hankkeiden toimintaa rahoitetaan julkisista varoista, tulee hankkeen tuottaa yleisen liiketoimintaperiaatteen mukaisesti myös omarahoitusosuutta, jolla katetaan osa hankkeen aiheuttamista kustannuksista.

Varamäen väitöstutkimuksessa (2001) analysoitiin pk-yritysten monenkeskisen yhteistyön kehittymistä erilaisten yhteistyömuotomallien näkökulmasta. Pk-yrityksellä voi olla erilaisia rooleja verkostoissa riippuen yrityksen resurssien ja erikoisosaamisen tasosta sekä verkosto-osaamisesta. Varamäen tutkimuksen perusteella verkosto-osaaminen on sekä yksilöllistä että organisatorista. Yksilöön liittyviä verkosto-osaamisen piirteitä ovat mm. kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, positiivinen asenne sekä kokemus ja tieto yritysyhteistyön eri malleista ja onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Käytettävissä olevan kirjallisuuden mukaan verkosto-osaaminen vaatii sosiaalisia taitoja, uskallusta tuoda uusia innovaatioita esiin sekä oman osaamisen jakamista, runsaan informaatiotulvan hallitsemista ja oman toiminnan kriittistä arviointia. Samoin se vaatii ymmärrystä siitä, millä tavalla verkostossa olevat täydentävät toistensa taitoja ja minkälaista osaamista verkostosta löytyy. Verkosto-osaamiseen liittyy myös tehokas tuloksetekokyky.

Verkostoissa toimiminen vaatii luottamusta verkon toimijoihin (Äyväri 2006, Stähle ym. 2000). Luottamuksen on katsottu olevan perustavaa laatua olevan asian, että verkostotyö onnistuu. Luottamuksen kehittyminen vaikuttaa siihen, mitä verkostoyhteistyöllä saavutetaan. Luottamus vaikuttaa tietojen vaihtoon ja osaamisen integrointiin. Mikäli toimija kokee luottamusta verkostoyhteistyösuhteissa, hänen on helpompaa osallistua yhteishankkeisiin, jakaa riskiä verkostokumppaneidensa kesken ja sitoutua yhteistyöhön. Luottamus on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan (Stähle ja Laento 2000; Ruuskanen 2003.)

Työllisyyspoliittisia hankkeita tutkimusmielessä tarkasteltaessa ei hankevastaavan tehtävää voi sivuuttaa, sillä hankevastaavan tehtävä on keskeinen, vaikka tutkimusaihe ei olisi kohdennettu varsinaisesti hankevastaavan toimintaan. Hankevastaavan tehtäväkuvan mukainen toiminnan kokonaistarkastelu olisi tässä tutkimuksessa ollut liian laaja aihealue tutkittavaksi, joten

tutkimuskohdetta rajattiin hankevastaavan harjoittamaan verkostoyhteistyön tarkasteluun. Työvoimapolitiittisen hankkeen hankevastaavan harjoittaman verkostoyhteistyön merkityksellisyyden kohdentaminen tutkimuksen päätavoitteeksi oli harkittu valinta. Yleisesti on tiedossa, että hankevastaava ei voi tehdä ansiokasta työtä, eikä saavuttaa hankkeelle asetettuja tuloksellisia tavoitteita toimimalla itseksensä, vaan hänellä tulee olla halua, taitoa ja kykyä toimia yhteistyössä muiden alueen toimijoiden kanssa, jotta hankkeen hankesuunnitelman mukaiset tavoitteet ja tarkoituksenmukaisuus edes jossain määrin käytännön tasolla toteutuisivat. Työllisyyspoliittisessa hankkeessa hankevastaavan tehtävä on vastuullinen ja erittäin merkityksellinen hankkeen toiminnan ja tavoitteiden kannalta, sillä hankevastaava on hankkeen pomo.

2.2 Tutkimuksen tavoitteiden asettaminen

Kvantitatiivisen tutkimusotteen on sanottu perustuvan deduktiiviseen prosessiin, siis etenevän yleisestä yksityiskohtaiseen. Se etsii syysuhteita, sen asetelma on *staattinen* siinä, että luokat on määriteltä ennen tutkimuksen alkua. Se on kontekstiton, se pyrkii yleistysten avulla ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen, ja pyrkimyksenä on reliaabeliuden ja validiuden kautta saavutettu tarkkuus ja luotettavuus. Kvalitatiivinen tutkimus puolestaan perustuu Creswellin mukaan induktiiviseen prosessiin: se etenee yksityisestä yleiseen, se on kiinnostunut useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen, sen asetelma on muuttuva siinä, että sen luokat muotoutuvat tutkimuksen kuluessa, se on kontekstisidonnaista; siinä teorioita ja säännönmukaisuuksia kehitellään suuremman ymmärtämisen toivossa, ja tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifioimalla. (Hirsijärvi, Hurme, 2000, 25.)

Klassinen jako tieteellisen tutkimuksen piirissä avautuu keskusteluna teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen eroista. Molemmat tutkimustyytit, teoreettinen ja empiirinen, voivat tutkia samaa ilmiötä. Ero liittyy tarkastelun näkökulmaan ja argumentaation eroihin (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 20-21.) Tieteellinen keskustelu on myös viimeisen parinkymmenen vuoden aikana synnyttänyt metodeja, jotka eivät ole puhtaasti luokiteltavissa kumpaankaan tutkimustyyppiin. Jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen on saatettu kyseenalaiseksi (Alasuutari 1999, 26.)

Laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä, jolloin tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havaintoaineistoa argumentoiden (Tuomi & Sarajärvi 2009, 22).

Empiirisen tutkimuksen kohteena on jokin reaali maailman ilmiö, kuten verkosto-osaaminen, josta hankitaan uutta tietoa. Tutkimuksessa voidaan testata, toteutuuko jokin teoriasta johdettu hypoteesi käytännössä tai tutkimusongelmana voi olla myös ilmiön tai käyttäytymisen syiden selvittämisen tai ratkaisun löytyminen (Heikkilä 1998, 13).

Päämetodologiaksi tähän tutkimukseen valittiin laadullinen, kvalitatiivinen tutkimusote, koska tutkimuksen myötä halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista, joita ei voida tutkia kokeen avulla ja tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen tiedonhankinnan strategia Grounded Theory eli aineistopohjainen teoria toimii teoriapohjana tässä tutkimuksessa. Grounded Theory tarkoittaa, että tutkimuksen teoria muotoillaan tutkittavan aineiston pohjalta eikä ensisijaisesti aiemman tutkimuksen tai teorianmuodostuksen perusteella (Ahonen 1994,123). Grounded Theoryn lähestymistavassa annetaan aineiston kertoa, mitä se pitää sisällään, ja muodostetaan teoria siltä pohjalta. Tätä lähestymistapaa nimitetään aineistopohjaiseksi tavaksi tehdä tutkimusta (Metsäsuuronen 2006, 98). Hermeneuttisen (tulkinnallisen) tutkimusstrategian lähtökohdasta keskeistä on tulkintojen tekeminen tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuskohteena olevan toiminnan syvälinen ja inhimillinen ymmärtäminen. Hermeneuttinen tutkimusote näkyy tässä tutkimuksessa siltä osin, kun tutkija tulkitsee tutkimuksessa esiin nousseita asioita ja ilmiöitä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan vuoden 2011 helmikuussa toiminnassa olevia työvoimapoliittisia hankkeita, joita toteutetaan Päijät-Hämeen- ja Kanta-Hämeen maakunnissa. Työvoimapoliittisia hankkeita on rahoitettu ELY:n toimesta vuonna 2010 seuraavasti, Päijät-Hämeen alueella rahoituksen on saanut 24 hanketta ja Kanta-Hämeen alueella 16 hanketta. Kaikkiaan rahaa Hämeen alueella on käytetty 2 800 000 euroa, mikä on valtakunnan tasolla paljon ja eri alueita verrattaessa työllisyysmäärärahoja hanketoiminnan tukemiseen on käytetty Hämeen alueella valtakunnan tasolla tarkasteltuna toiseksi eniten. Hankerahoituksella on ollut loppuvuodesta 2010 palkattuna 40 hankevastaavaa ja 20 henkilöä erilaisiin hankkeiden tukitoimiin, lähinnä hankevastaavan avuksi (Hämeen ELY-keskus, 2010). Työllisyyspoliittisia hankkeita rahoitettaessa ison osan rahoituksesta syö hallinnolliset toimet, jotka jokainen toimiva hanke rakentaa omasta näkökulmasta hankkeensa pyörittämistä varten. Edellä mainitun asian osalta voisi ajatella verkostoyhteistyöstä olevan monenlaista hyötyä ja ennen kaikkea taloudellista etuutta. Tutkimuskohteena ovat edellä mainittujen työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien harjoittama verkostoyhteistyö

kokonaisuudessaan ja erityisesti halutaan saada tietoa hankkeen ulkopuolisten toimijoiden kanssa harjoitetusta verkostoyhteistyöstä.

2.3 Tutkimuksen näkökulman määrittäminen

Tässä tutkimuksessa voidaan löytää seuraavat relevantit näkökulmat: työtön työnhakija, työllisyyspoliittisen hankkeen rahoittaja, paikallistasolla toimiva työvoimaviranomainen tai työllisyyspoliittisen hankkeen hankevastaava. Vaikeasti työllistyvän moniasiakkaan kotipaikkakunnalla on aina olemassa monenlaisia toimijoita, joilla on jotakin annettavaa ratkaisujen hakemisessa. Viranomaisverkosto, johon voi kuulua muun muassa sosiaalitoimisto, TE-toimisto, terveyskeskus ja Kelan paikallistoimisto sekä erilaisia työllisyyttä tukevia projekteja löytyy joka kunnasta jossain muodossa. On siis olemassa laaja potentiaalinen yhteistyön verkosto, jonka kokoaminen yhteisesti asetettujen tavoitteiden suuntaan on aktivoitumisen ja työllistymisen kannalta erityisen tärkeää (Karjalainen & Vahtera 2000, 25.)

Verkostoyhteistyön harjoittamisen taustaa vasten olisi voinut keskittyä tarkastelemaan ainoastaan, työllisyyspoliittiseen hankkeeseen osallistuvan työttömän näkökulmaa ja tästä näkökulmasta tarkastelu olisi varmasti ollut tutkimuksellisesti mielenkiintoinen, mutta johtaisi helposti yksittäisten henkilöiden työttömyyden syiden ja seurausten monitahoisen problematiikan pohdintaan. Työttömyyttä koskevissa tutkimuksissa työttömien on todettu kärsivän selvästi heikentyneestä itsetunnosta, johon liittyy kokemus arvostuksen puutteesta ja häpeä (Ervasti 2003, 128-130). Borgen & Amundsen (1987) ovat esittäneet tutkimuksiin perustuen mallin, joka kuvaa työttömän tunnetilan ja aktiivisuuden vaihtelua. Tunnetilat vaihtelevat työttömyyden pitkittyessä toiveikkuuden ja epäonnistumisten välillä, ja lopulta lukuisten epäonnistumisten vuoksi työttömän itseluottamus ja usko omiin mahdollisuuksiin on tuntuvasti vähentynyt, hän passivoituu ja hänen aloitekykynsä on puutteellinen (Tapaninen 2000, 28-29). Työttömän näkökulma edellyttäisi tutkijalta hyvää aiheeseen perehtyneisyyttä ja osaamista, jotta tutkimuksen lähtökohtainen verkostonäkökulma olisi nostettavissa esiin omana kokonaisuutena.

Työllisyyspoliittisten hankkeiden toiminnan tavoitteellisuutta olisi voinut tarkastella myös rahoittajan (ELY-keskus) näkökulmasta. Hankkeelle rahoitusta hakevat hankkeen hallinnoijat esittävät rahoitusta hakiessaan hankesuunnitelman tavoitteineen ja toimenpiteineen, mutta tavoitteiden ja toimenpiteiden realistiset toteutusmahdollisuudet eivät ole läheskään aina rahoittajaa vakuuttavia. Tähän näkökulmaan olisi ehkä ollut mahdollista rakentaa jonkinlaista rahoittajan

rahoituspäätöstä tukevaa verkosto-osaaja ja verkostohallinnoija analysointimenetelmää, jos tutkimus olisi kohdennettu rahoittajan näkökulmaan. Viranomaisnäkökulmasta olisi ollut mielenkiintoista tarkastella työllisyyspoliittisten hankkeiden tunnettavuutta ja tarkoituksenmukaista hyödyntämistä paikallisen työvoimaviranomaisen työssä. Viranomaistyön taipumisesta verkostoyhteistyöhön sekä työvoimaviranomaisen yleisestä suhtautumisesta välityömarkkinoiden toimijoihin ja toimintoihin olisi varmasti saatu myös relevanttia käsitystä, mikäli tutkimuskohteena olisi ollut paikallisen työ- ja elinkeinotoimiston ja työllisyyspoliittisten hankkeiden välinen verkostoyhteistyö.

Erityyppiset verkostot pyritään jaottelemaan sen mukaan, kenen näkökulmasta niiden toimintaa ja merkitystä tarkastellaan, jolloin erotellaan formaalit eli viranomaisaloitteiset ja informaalit eli lähinnä yksittäisten henkilöiden sosiaaliset verkostot (Saarelainen 1993,72). Viranomaisverkosto muodostuu niistä tahoista, jotka kytkeytyvät mukaan yhteisen asiakkaan asiaa hoitamaan. Viranomaisverkosto ja sosiaalinen verkosto eivät sinänsä ole toisiaan poissulkevia käsitteitä. Myös viranomaiset voivat olla asiakkaan subjektiivista sosiaalista verkostoa. (Arnkil 1991b, 52.)

Sisältö on verkostojen muodostumisessa ja muodostamisessa ensisijaista. Jos yhteen koottua väkeä eivät yhdistä konkreettiset sisällöt, yrittämät raukeavat muodollisuuteensa. Verkostotyöskentelyn muoto olisi kuitenkin saatava vastaamaan sisältöä. Tällä hetkellä verkostoitumisen sisällöt yrittävät löytää ratkaisuaan sektoroidussa rakenteessa. Se on ilmeinen ja kärjistävä ristiriita (Arnkil ym. 2000, 222.)

Tässä tutkimuksessa on päädytty tarkastelemaan työllisyyspoliittisia hankkeita ja erityisesti hankkeissa tapahtuvaa verkostoyhteistyötä hankevastaavan näkökulmasta. Edellä mainittua näkökulmaa perustellaan sillä, että työttömällä työnhakijalla on mahdollisuus hyötyä hankevastaavan esiin nostamista asioista ja myös rahoittajataho tehdessään linjauksia rahoitettavien hankkeiden suhteen voi hyödyntää hankevastaavilta lomakehaastattelun myötä saatuja vastauksia. Mahdollisesti myös työ- ja elinkeinotoimistossa työskentelevät voivat hyödyntää omassa työssään, työttömän palvelutarvetta määritellessään sekä palveluiden oikea-aikaisuutta tarkastellessaan ja palveluita kohdentaessaan, hankevastaavan näkökulmasta saatuja tutkimustuloksia.

Tätä edellä mainittua hankevastaavan merkityksellisyyttä ja tutkimuksen näkökulman valintaa perustellaan seuraavilla kolmella argumentilla:

- Hankevastaava toimii hankkeen vastuuhenkilönä eli hänellä on käytännössä johtajan rooli hankkeessa ja hän vastaa hankkeen tavoitteiden toteuttamisesta, rahoituksen suunnitelman mukaisesta käytöstä ja monista käytännön toimista. Hankevastaavan rooli näyttyy erittäin merkittävänä rahoittajan, hankkeeseen osallistujan sekä yhteistyötahojen näkökulmasta tarkasteltuna. Se kuinka hankevastaavat hyödyntävät oman asemansa yhteistyöverkostojen rakentajina, suhteiden luojina ei voi olla näkymättä hankkeessa.

- Hankevastaavalla on rekrytointivastuu. Hankevastaavan tulee kohdentaa hankkeeseen mukaan haluttavien rekrytointi oikeaan kohderyhmään ja etsiä sekä löytää oikeat yhteyshenkilöt ja markkinointikanavat, joiden avulla työttömät henkilöt, jotka tämän nimenomaisen hankkeen avulla pääsevät eteenpäin ja löytävät ratkaisuja jopa pysyväisluonteiseen työllistymiseen asti.

- Henkilönä hankevastaava on hankkeessa henkilö, joka omalla toiminnallaan luo luottamuksen hankkeen ja yhteistyökumppanin välille. Tässä tehtävässä onnistuessaan henkilökohtainen luottamus kasvaa luottamukseksi koko hanketta kohtaan ja parhaimmillaan hanke saa toimintansa kannalta ehkä uuden merkittävän yhteistyökumppanin.

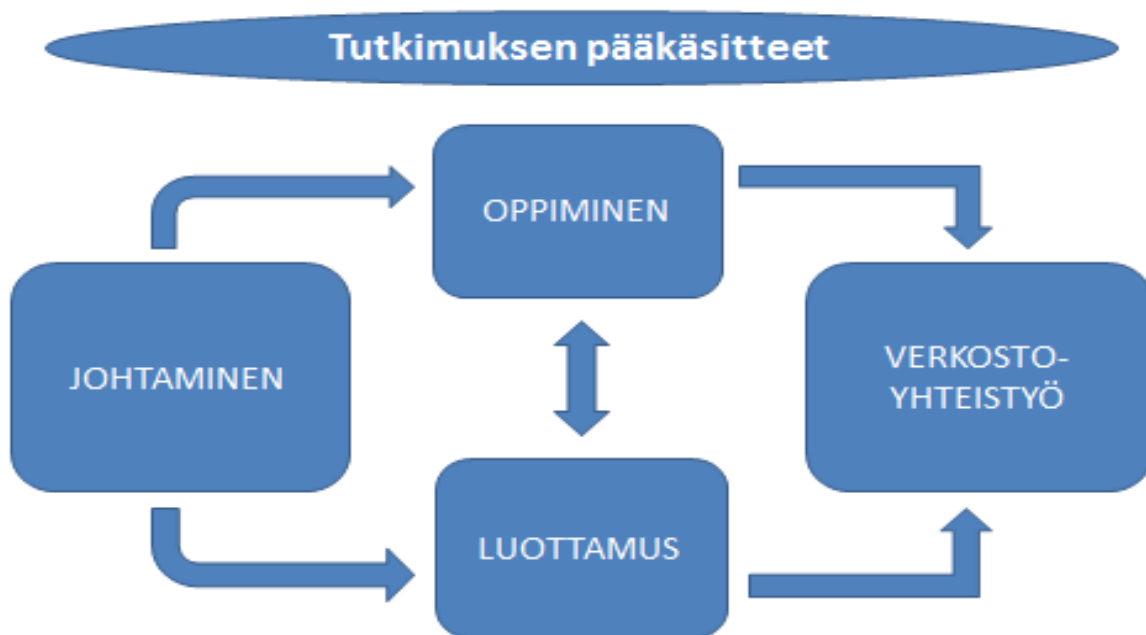
Millaista verkostoyhteistyötä, miten, kenen kanssa, kuinka usein ja minkälaisien asioiden yhteydessä, näihin kysymyksiin etsitään vastauksia tässä tutkimuksessa.

Khator ja Brunson (2001, 155-157) määrittelevät verkostolle neljä tyypillistä tuntomerkkiä. Ensinnäkin verkostoja kuvaa niiden tietynlainen rakenteellinen pysyvyys. Yleensä verkostoja ei määritellä rakenteiden avulla, mutta verkostolla täytyy olla jonkintasoista pysyvyyttä. Lisäksi oman edun tavoittelu voidaan nähdä yhtenä piirteenä, joka voi hyvin kuvata verkostoja. Oma etu toimii tällöin virikkeenä, joka usein johtaa toimijat liittymään verkostoon. Kolmantena tekijänä verkostoista yleensä löytyy yksi muita toimijoita keskeisempi toimija tai taho. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta keskeisestä toimijasta on verkostoa koordinoiva taho, jolla on toiminnasta suurempi vastuu kuin muilla. Neljäntenä tekijänä verkostoja kuvaavat yhteiset visiot ja lojaliteetit. Tärkeää verkostolle on myös se, että toimijoita yhdistää yhteiset tavoitteet ja toimijoiden välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Nämä kaikki Khatorin ja Brunsonin määrittelemän mukaiset verkostoja kuvaavat ominaisuudet sopivat hyvin oletukseen hankevastaavan verkostojen kuvauksesta.

3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Pääkäsitteet

Tämän kvalitatiivisesti toteutetun ja empiriaan perustuvan tutkimuksen tarkoitus on tutkia ja ymmärtää työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien harjoittamaa verkostoyhteistyötä ja verkostoyhteistyön merkityksellisyyttä hankkeen, hankevastaavan ja hankkeessa mukana olevan työttömän näkökulmasta. Tutkimuksen pääkäsitteet rakentuvat tutkimuskysymysten, "Millaisten tahojen kanssa hankevastaavat tekevät yhteistyötä? Mitkä tekijät suosivat verkostoitumista ja mitkä tekijät estävät verkostoitumista? Kuinka merkityksellisenä hankevastaavat kokevat yhteistyön hankkeen ulkopuolisten tahojen kanssa oman työn kannalta, hankkeen kannalta ja hankkeeseen työllistetyn henkilön kannalta?" ympärille. Pääkäsitteitä voisi olla johdettuna tutkimuskysymyksistä huomattavasti enemmän, mutta tutkimus halutaan rajata tutkijan harkinnan mukaan neljään olennaiseen pääkäsitteeseen: johtaminen, oppiminen, luottamus ja verkostoyhteistyö.



Kuvio 1 Pääkäsitteet

3.2 Johtaminen tutkimuksen pääkäsitteenä

Beirston (2003, 2) mukaan johtaja-sanaa tulisi välttää, koska se saattaa johtaa harhaan ja antaa totuutta laajemmat valtuudet. Juutin (1992) mukaan taas empiirinen johtamistaidollinen tutkimus on edennyt vaiheittain johtamisenpiirteiden ja johtajan käyttäytymisen tutkimisen kautta tilannepainotteiseen tarkasteluun. Nykyään johtamista ei selitetä yksinkertaisilla käyttäytymis- tai tilannepainotteisilla malleilla, vaan johtamiseen liittyviä tekijöitä tarkastellaan laajasti eri näkökulmista. (Juuti 1992, 153-154.) Työllisyyspoliittisissa hankkeissa hankevastaavasta ei yleisesti käytetä nimitystä hankkeen johtaja, vaikka hankevastaavan tehtäväkuvauksesta löytyy hyvin paljon samoja edellytyksiä, oikeuksia ja velvollisuuksia kuin mitä yleisesti käsitetään johtajan rooliin kuuluvaksi. Hankkeeseen työllistettyjen työttömien näkökulmasta hankevastaava on hankkeen johtaja. Työllisyyspoliittisissa hankkeissa voi olla työllistettynä yhtä paljon ihmisiä kuin keskiarvossa yrityksessä, joten käytännössä hankkeen vastuuhenkilölle lankeaa hanketoiminnan arjessa vahvasti johtajan rooli.

Johtamisen kenttä jaetaan perinteisesti tehtävien ja asioiden (management) sekä ihmisten (leadership) johtamiseen. Asioiden johtaminen pohjautuu rationaalisuuteen ja määräysvaltaan, jossa keskeistä on ihmisten ja tekniikoiden muodostaman järjestelmän ylläpitäminen. Ilmenemismuotoina näkyy organisaation mekanismien kuten byrokratian, tehokkuuden, tavoitteellisuuden tai tuottavuuden merkit selvästi. Nämä tekijät sisältävät muun muassa suunnittelun ja budjetoinnin, organisoinnin ja miehityksen sekä valvonnan ja ongelmanratkaisun. Ihmisten johtaminen sisältää taas prosesseja, joilla organisaatiot alusta lähtien perustetaan tai joilla niitä muutetaan olosuhteita vastaavaksi. Ihmisten johtamiseen sisältyy suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, inspirointi ja kannustaminen, joissa keskeisiksi tekijöiksi nousevat sitoutuminen arvoihin ja organisaation tarkoitukseen. Ihmisten johtaminen perustuu suhteisiin, jolloin organisaatio saa yhteisöllisiä piirteitä ja tavoitteet pohjautuvat vastuuseen, tasapuolisuuteen ja tehokkuuteen. (Kotter 1996, 22-23; Viitala 2003, 69; Beirsto & Ruohotie 2003, 135.)

Lönnqvist (1998, 25) määrittelee johtamisen perusulottuvuuksiksi ryhmän ylläpidon ja turvallisuuden tarpeiden palvelemisen sekä mahdollisuuden vaikuttaa työntekijöiden työntekoon. Sama näkökulma on myöhemmin liitetty tunnejohtamisen ja asia- tai tavoitejohtamisen käsitteiksi ja ne ovat lähestyneet ihmisen johtamisen ja asioiden johtamisen menetelmiä.

Hankevastaavan toiminta hankkeessa edustaa hyvin pitkälle samanlaista tekemistä kuin mitä johtajan toiminta ja tekeminen on normaalissa yritystoiminnassa. Tällä edellä mainitulla, johtajan roolilla, korostetaan hankevastaavan vastuuta ja valtaa itsenäisenä päätöksentekijänä hankkeen vastuuhenkilönä toimiessaan. Johtaminen, mitä hankevastaava hankkeessa päävastuullisena toimijana harjoittaa on virallisen ja epävirallisen vallan käyttöä, kuinka hankevastaava onnistuu suuntaamaan johtamistaitojaan hankkeen edustajana näkyy varmasti myös hankkeen toiminnassa ja tuloksissa. Asioiden johtaminen ja ihmisten johtaminen on perinteisesti erotettu toisistaan (Sydänmaanlakka 2004, 22). Työllisyyspoliittisessa hankkeessa hankevastaavan rooli painottuu selkeästi johtajuuden leadership määritelmän mukaisesti ihmisten johtamiseen. Hankesuunnitelmista, hankeraporteista sekä haastattelumateriaalista voi päätellä hankevastaavien mieltävän oman roolinsa lähinnä työjohtajan tai ohjaajan tehtävätasolle, eikä niinkään johtaja - pomotason päättäjäksi.

3.2.1 Hankevastaava johtajan roolissa

Hankevastaavan rooli työllisyyspoliittisessa hankkeessa on hyvin monilta osin synonyyminen yritysjohtajan roolin kanssa. Hän toimii hankkeessa nimenkirjoittajana siinä missä johtajakin yrityksessään. Johtajuus -käsitettä voidaan tarkastella yrityksen johtamisen näkökulmasta tai ihmisten johtamisen näkökulmasta. Käytännössä näiden käsitteiden välinen raja on häilyvä, mutta luonnollisesti yritysjohtajan tehtäviin kuuluu johtaminen kokonaisuudessaan, molemmat edellä mainitut näkökulmat huomioiden.

Johtajuudesta puhutaan, kun on kyse johtamisesta, jonka organisaatiossa työskentelevät yksilöt hyväksyvät. Pienten valtaerojen johdosta erityisesti Skandinavian alueella johtajuudesta on tullut tärkeä käsite. Johtajan tärkeimpänä tehtävänä on sopeuttaa, tehostaa ja muuttaa toimintaa jatkuvasti sen mukaan, mitä ympäristössä tapahtuu (Karlöf 1999, 114.)

Karlöfin määritelmä johtajan tärkeimmistä tehtävistä sopii hyvin hankevastaavalta odotettuun toimintaan työllisyyspoliittista hanketta johtaessaan. Työllisyyspoliittista hankkeessa toimivan hankevastaavan tehtävässä korostuu, kuten aikaisemmin on jo todettu, ihmisten johtamisen näkökulma. Hankevastaavan tulee rahoittajan ja työvoimaviranomaisten yleisten odotusten mukaisesti palkata hankkeeseen myös henkilöitä, joilla tiedetään olevan muun muassa pitkän työttömyyden takia työelämään sopeutumisvaikeuksia ja mahdollisesti puutteita osaamisessa.

Hankkeisiin palkattujen henkilöiden työllistymisvalmiuksien kehittäminen ja työhön sijoittumisen tukeminen on työllisyyspoliittisten hankkeiden keskeisiä tavoitteita, joiden toteuttamisesta hankevastaava on vastuussa. Yksityisellä sektorilla toimiva, puhtaasti liiketoimintaa harjoittava yritysjohtaja ei yleensä tieten tahtoen palkkaa henkilöstöä, joiden tuotto-odotuksista johtaja itse ei ole vakuuttunut. Yritysmailmassa ei voida harjoittaa ”hyväntekeväisyyttä” siinä määrin kuin julkisella varoilla tuetuissa työvoimapolitiittisissa hankkeissa. Työllisyyspoliittisia hankkeita voidaan käyttää henkilön työkyvyn ja työkyvyn arviointitarkoituksessa ja näin ollen työntekijän lähtökohtainen palkkaustilanne on olennaisesti erilainen kuin yksityisellä sektorilla vastaavassa tilanteessa. Yksityisissä yrityksissä pitkäaikaiset työntekijät ovat yritykselle eduksi ja heidän kauttaan julkisuuteen välittyy positiivinen yrityskuva, joka kertoo molemminpuolisesta tyytyväisyydestä, arvostuksesta ja keskinäisestä luottamuksesta työntekijän ja työnantajan välillä. Työllisyyspoliittisessa hankkeessa on erittäin vaikea saavuttaa näitä edellä mainittuja asioita, sillä hankkeille on tyypillistä jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus. Työllisyyspoliittisessa hankkeessa uuden henkilön palkkaamisen edellytys on valtion maksaman palkkatuen saaminen, sillä yleensä ilman palkkatukea ei työllistäminen hankkeeseen rahoituksellisista syistä ole mahdollista.

Johtajuus voidaan määritellä kollektiiviseksi prosessiksi, joissa toimijoina ovat johtajat tai johdettavat. Nimeäminen johtajaksi ei vielä ole johtajuutta. Johtaja voi myös olla johdettava olosuhteista riippuen. Johtajuuden syntyminen on usein sidonnainen tiettyyn sosiaaliseen ja historialliseen kontekstiin. Johtajuuteen tarvitaan näin ollen johdettavia sekä tietty aika ja paikka (Ladkin 2010,11.)

Matti Peltonen (1991) määrittelee johtajuuden vuorovaikutteiseksi, tavoitteelliseksi toiminnaksi johtajan ja alaisten välillä. Pauli Juuti (2006) taas toteaa johtamisen olevan nykyään palvelutehtävä ihmisten onnistumisen organisoimiseksi. Juuti (2006) toteaa myös, että lukuisat tutkimukset osoittavat, että johtajan ominaisuuksia tutkimalla ei ollut löydettävissä selityksiä johtamisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Toisaalta hän toteaa myös, että johtaminen edellyttää sekä ihmisluonnon rationaalisten että tunteenomaisten elementtien huomioon ottamista. Ihmiset tarvitsevat tunnetta siitä, että saavutetaan järkevältä kuulostavia päämääriä ja samalla ihmiset kuitenkin haluavat tuntoa, että heistä pidetään ja että heitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Juuti toteaaakin, että esimiehet, jotka kykenevät yhdistämään johtamisessaan nämä keskeiset pyrkimykset onnistuneesti, menestyvät. Edellä oleva on helppo todeta, mutta kultaisen keskitien löytäminen johtamiseen taitaa käytännössä löytyä erehdyksen ja kokemuksen kautta.

Työllisyyspoliittisissa hankkeissa hankevastaavan rooli näyttää olevan enemmän henkilöstöjohtaja kuin tuotantojohtaja. Hankevastaavan vastuuta hankkeen taloudellisen tuloksen osalta ei voi mitenkään verrata yritysjohtajan vastuuseen, sillä hankkeella on taustalla luotettava viranomaisen rahoittajana ja toiminnan tukijana toisin kuin yksityisellä yrityksillä. Hankevastaavat raportoivat hankkeen saavutuksista ja taloudellisesta tilanteesta rahoittajalle sopimuksen mukaisin määräajoin. Hankkeen saamaa rahoitusta ja rahoituksen käyttöä voidaan näiden saatujen raporttien myötä seurata ja peilata vallitsevaan työmarkkinatilanteeseen ja tarpeen mukaan esittää toimintaan korjauskehotuksia. Hankevastaavien kohtelu ja vaatimukset rahoittajan taholta ovat inhimillisempiä ja vallitsevat olosuhteet huomioon ottavia toisin kuin avoimilla markkinoilla toimivassa yritysmaailmassa.

3.2.2 Johtaja työyhteisön kehittäjänä

Johtaminen ja esimiehenä toimiminen on vaativa tehtävä. Nykypäivänä ei riitä, että johtaja osaa johtaa, kehittää ja suunnitella palveluita. Nykyään johtaja tarvitsee yhä enenevässä määrin aikaa ihmisten ja työyhteisön tukemiseen sekä osaamisen lisäämiseen ja ylläpitämiseen. Työllisyyspoliittista hanketta johtaessaan hankevastaava kohtaa erityisesti ihmisten tukemisen merkityksen aivan toisella tasolla kuin mitä yritysjohtaja toimiessaan avoimilla työmarkkinoilla ja rekrytoidessaan työntekijöihin parhaita mahdollisia ehdokkaita. Työllisyyspoliittisiin hankkeisiin ohjautuu usein henkilöitä, joilla on erityisen tuen tarve, kun taas avointen työmarkkinoiden paikat täyttyvät osaavista ja kehityskykyisistä henkilöistä, joilla ei ole elämänhallinnallisia ongelmia. Hankevastaavalta tämä edellyttää keskittymistä ihmisten johtamiseen asioiden johtamisen sijasta.

Saylesin (1989, 43-50) mukaan johtaja saavuttaa todellisen hyväksynnän muodolliselle valta-asemalleen, käskyilleen ja ohjeilleen, oikeuksilleen ja kunnioitukselleen vain osoittamalla oman kyvykkyytensä, saavuttamalla henkilöstön luottamuksen, edustamalla oikein ja oikeissa paikoissa. Johtajan on myös asetettava johdonmukaisia tavoitteita, annettava teknistä apua ja neuvoja, pyrittävä hyviin henkilökohtaisiin suorituksiin ja käytettävä taitavasti valtaansa sekä ylläpidettävä organisaatiossaan hyvien hetkien tunnelmaa.

Esimiehen erityinen taito on antaa alaisilleen tilaa ja vapautta hoitaa tehtävänsä itsenäisesti, mutta samanaikaisesti luoda psykologista läheisyyttä vahvistaen työntekijöiden identiteettiä sekä minäarvostusta. Vastuu työntekijän ammatti-identiteetin kehittymisestä onkin johtajan uusin

tehtävä. Tämä ammatti-identiteetin tukeminen näkyy muun muassa siinä, että oikea-aikainen, totuudenmukainen ja kannustava palaute auttaa työntekijää kehittymään työssään sekä kehittämään työntekijän työtään. (Ruohotie 2002, 275-277.)

Johtajan ja esimiehen on haettava palautetta muilta henkilöiltä kehittyäkseen itse omassa työssään. Esimiehen on työssään hyväksyttävä se, että hän ei tiedä kaikkea, eikä hän voi ratkaista kaikkia ongelmia tai hänellä ei voi olla parempaa tietämystä useimmista asioista kuin muilla. (Juuti & Vuorela 2002, 38.)

Kehittyminen johtajana edellyttää suunnitelmaa siitä, miten kehittää johtamistaitoja, kokeilla päivittäin uusia asioita, mitä vahvuuksia tulisi kehittää edelleen ja miten saavuttaisi paremmin ihanneminänsä. Jotta johtaja voi kehittää itseään, hän tarvitsee myös toisia ihmisiä. Johtajan kehittämisprosessille luo perustan toiset ihmiset, jotka auttavat johtajaa näkemään kehittämiskohteenä ja tulkitsevat kehittämissuunnitelmaan liittyviä tekijöitä. (Ruohotie & Honka 2003, 129.)

Käyttäytyminen on se voima, jolla johtaja vaikuttaa johdettaviinsa. Käyttäytyminen on tuloksellista ja toivotulla tavalla vaikuttavaa vain, kun se on tilanteiden vaatimukseen sopivaa. Puhutaan hyvistä johtajista ja hyvän johtajan ominaisuuksista, mutta tosiasia on, että hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan hyväksi johtajaksi kasvetaan. Ihmisten johtaminen on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutuksellinen prosessi, joka rakentuu vuorovaikutuksellisissa suhteissa (Mönkkönen 2008, 540).

Edellä olevien toteamusten perusteella voi todeta, että johtajan kasvu ja kehittyminen on hänen itsensä vastuulla. Hyväksi johtajaksi kasvaminen tapahtuu pääosin työssä, johtajan tehtäviä tekemällä ja virheistä oppimalla. Kehittämistyössä tärkeää on henkilökohtaisen kehittymisen ja organisaation kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi. Kumpaakin puolta tarvitaan ja molemmat yhdessä saavat aikaa näkyviä tuloksia ja ennen kaikkea hyvinvointia. Ihmiset ovat innostuneita ja motivoituneita tekemään parhaansa organisaationsa hyväksi ja samalla he saavat omaan kasvuunsa ja kehittymiseensä tukea ja kannustusta.

3.3 Oppiminen tutkimuksen pääkäsitteenä

Oppiminen on ihmiselle luontainen ominaisuus. Käsite parhaasta tavasta oppia ja opettaa on vaihdellut vuosisatojen kuluessa. Eri oppimisteoreetikot ja pedagogit ovat luoneet omia mallejaan parhaasta tavasta oppia, on olemassa behaviorismi, konstruktivismi, Vygotskyn teoria lähikehityksen vyöhykkeistä, montessori-pedagogiikka, steiner-pedagogiikka ja niin edelleen.

Osaaminen on kykyä soveltaa tietämystä johonkin tehtävään. Osaaminen voidaan jakaa yksilöosaamiseen ja organisaation osaamiseen. Yksilöosaaminen on henkilöön sitoutunutta teoreettista ja käytännöllistä tietoa ja taitoa, joiden kautta henkilön ammatillinen osaaminen tulee esiin. Se on myös työntekijän valmiutta saavuttaa laadulliset ja määrälliset työhön liittyvät tavoitteet. Yksilöosaaminen on työntekijän persoonaan sitoutunutta osaamista. Yksilön osaaminen voi olla piilossa ja se hyödyntää organisaatiota vasta sitten, kun se saadaan houkuteltua näkyville henkilön toimintaan. Yksilön osaaminen realisoituu vasta toiminnan kautta. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18, 21; Hovila & Olkkonen 2006, 51; Ojala 2008, 50.)

Tässä tutkimuksessa oppiminen tutkimuksen pääkäsitteenä perustuu Ahvo-Lehtinen & Maukonen, Hovila & Olkkonen (2005) yksilöosaamisen määritelmään ja tarkoittaa työllisyyspoliittisen hankkeen mahdollisuuksista toimia henkilön oppimisen mahdollistajana. Työllisyyspoliittisissa hankkeissa oppiminen tapahtuu yhdessä muiden hankkeeseen työllistettyjen kanssa pääasiassa työtä tekemällä, on kyse sitten sosiaalisten taitojen kehittämisestä tai konkreettisten uusien työmenetelmien ja asioiden oppimisesta. Hankevastaavan osalta oppiminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa myös verkosto-osaamisessa tarvittavien taitojen kehittymistä. Jokaisen verkoston jäsenen odotetaan kehittävän aktiivisesti omaa toimialuettaan ja tuottamaan siten koko verkostolle uutta osaamista ja uusia vahvuuksia. Yksilötasolla tämä tarkoittaa oma-aloitteisuutta ja innovatiivisuutta. Verkosto-osaamisella tarkoitetaan toimimista moniammatillisessa verkostossa ja toimintaperiaatteiden hyväksymistä sekä kahden osapuolen välisissä suhteissa että monenkeskisissä toimijaverkostoissa.

Äyvärin (2006) tutkimuksen mukaan luottavaisuus yhteistyöhön toimintatapana on verkosto-osaamisen perustavaa laatua oleva osaamisen alue. Ilman sitä toimija ei luo verkostosuhteita eikä rakenna monenkeskisiä suhteita. Verkostossa toimijalta vaaditaan sosiaalisia taitoja, sosiaalista

joustoa, kykyä jakaa omaa tietämystään ja vastaanottaa sekä hyödyntää muiden tietämystä, koordinoitaitaitoja, asiakaslähtöistä tuotemuuntelutaitoa sekä oman ajankäytön hallintaa ja toisen osapuolen etujen huomioonottamista.

3.3.1 Oppiva organisaatio osaamisen kehittäjänä

Johtaminen on oppivan organisaation perusta, joskaan oppiva organisaatio ei voi toimia vain johdon käskystä, vaan tarvitaan kaikkien organisaatiotasojen sulautettua ajattelua ja toimintaa. Oppivassa organisaatiossa ei toimi perinteinen, autoritääriinen johtajakäsitys. Johdon tulee ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu, sekä mikä on oppiva organisaatio ja millaista sitoutumista se vaatii. (Senge 1990, 7-10.)

Organisaatio, joka omaa oppimiskulttuurin, tukee ja kannustaa työntekijöitään oppimisprosessiin liittyvissä muutoksissa. Ruohotien (1998, 36) mukaan oppiminen on yksilössä tapahtuva muutos ja muutoksessa on kyse oppimisesta. Mankan (1999,98) mukaan taas oppiva yksilö on kyseenalaistava, keskusteluun osallistuva, itsetuntemusta omaava, ympäristöön vaikuttava ja oppimistarpeensa määrittelemään kykenevä. Työllisyyspoliittisiin hankkeisiin työllistetyt eivät useinkaan työllistymisen alkuvaiheessa kykene Mankan määritelmän mukaisesti oppivan yksilön tasolle. Onnistuneen hankkeessa oloajan kokemukset ovat omiaan kohentamaan yksilön oppimisen avuja.

Oppivassa organisaatiossa oppimisella ja ammatillisella kasvulla on selvä yhteys sitoutumiseen. Tietoinen, oppiva yksilö suuntautuu tarkastelemaan tavoitteita, jota taas ohjaavat toimintaa ja tilanteisiin sopivien strategioiden valintaa siten, että tiedon prosessointi johtaa kehittymiseen ja kasvuun sekä oppimiseen. Lisäksi myös tutkimuksin on osoitettu, että itsetietoisuus ja kyky reflektiiviseen ajatteluun ohjaavat yksilön tavoitteiden valintaa, motivaatiota ja suorituksia sekä tunnetiloja monimutkaisissa ongelmanratkaisutilanteissa. (Ruohotie 1996. 1-2.)

Organisaation osaamisen eri ulottuvuudet voidaan kuvata koostuvan sosiaalisen pääoman sekä ammatillisen ja kollektiivisen osaamisen yhdistelmänä (Lehtonen 2002, 178). Organisaatio-osaamiseen liittyy ajattelumalleja sekä organisaation toimintaa ohjaavia käsityksiä ja toimintatapoja (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 21). Eryityisesti yliammatilliset kvalifikaatiot, kuten joustavuus, oppimiskyky ja sosiaaliset taidot ovat tulleet yhä merkittävämmiksi osaamisalueiksi. Organisaatioiden yliammatillisesta osaamisesta voidaan puhua myös sosiaalisena pääomana koska

siihen vaikuttaa kyseisen organisaation kulttuuri, perinteet ja muut erityispiirteet. (Lehtonen 2002, 178.)

Pätevyudessa on kysymys tietojen ja taitojen lisäksi, arvoista, asenteista, kriittisestä ajattelusta ja joustavaa tietoperustaa hyväksikäyttävästä toiminnasta. Se tarkoittaa pätevyyttä sanattomien viestien tulkintaan, intuitiiviseen ajatteluun ja oman työn arviointiin. Pätevyys on myös kokemusta omista mahdollisuuksista ja kyvyistä toimia tavoitteiden suuntaisesti (Räisänen 1998, 13, Hilden 1999, 21.) Metsämuuronen (1998, 40) toteaa, että tiimillä tai työryhmällä voi olla kollektiivisesti vaadittava kompetenssi tehtävän suorittamiseksi, vaikka tiimin yksittäisellä jäsenellä ei ole kaikkia vaadittavia kompetensseja.

Metsämuuronen (1998) on käyttänyt teoksessaan Pelttarin (1997, 45) tapaa jäsentää edellä mainitut käsitteet seuraavasti:



Kuvio 2. Käsitteet kvalifikaatiovaatimus, kvalifikaatio, kompetenssi ja ammattitaito

Työn tekeminen ja kehittäminen edellyttävät tietynlaista osaamista, näitä tarpeita nimitetään kvalifikaatiovaatimuksiksi. Kompetenssi liittyy ammattitaitoon työntekijän näkökulmasta.

Yksilön kehittymisen tukeminen osaamisen johtamisessa sisältää ihmisten auttamista kasvamaan omassa työssään. Siihen kuuluu työntekijöiden tukeminen, rohkaiseminen, opastaminen, kouluttaminen ja sitouttaminen sekä työntekijöiden motivoiminen oman ammattitaitonsa käyttämiseen ja itsensä kehittämiseen. (Lahti 2005, 51; Harjuniemi 2008, 85-86.) Osaamisen

johtamisen rooliin sisältyy toimiminen valmentajana ja ohjaajana. Valmentajat ovat myös aktiivisia keskustelujen synnyttäjinä ja virheiden ja ongelmien rakentavan käsittelyn tukijoina. (Viitala 2004, 172-173). Ihmisten johtaminen on yhä enemmän markkinoinnin kaltainen tehtävä, jossa johtajan on houkuteltava työntekijä toimimaan organisaation hyväksi. Johtajuus ei niinkään ole ihmisten työntekoon johtamista, vaan enemminkin työsuorituksiin tähtäävää johtamista, jolloin johtamista voi kuvailla ihmisten tavoitteellisena luotsaamisena, ohjaamisena ja valmentamisena siten, että kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot voidaan saada tuottavaan käyttöön. (Drucker 2000, 30-35.)

Organisaation osaaminen on sitä osaamista, joka työpäivän jälkeen jää työpaikalle. Se on kaikkiin tietojärjestelmiin, työkaluihin ja työtapoihin liittyvää osaamista. Näistä osaamisista yksilöosaaminen on organisaation kannalta riskialttiimpaa, sillä se menetetään kun henkilö vaihtaa työpaikkaa. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18,21 ; Hovila & Olkkonen 2006, 51.)

3.3.2 Oppiminen muutoksen mahdollistajana

Henkilöstön nykyisen osaamisen tunteminen on edellytys uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen tunteminen on työntekijöiden osaamisen tuntemista, henkilöstön osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä ja työntekijöiden kehittymisedellytysten oivaltamista. Henkilöstön osaamisen tunnistamiseen liittyy myös osaamisen näkeminen tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääjänä. (Huotari 2009, 131-133.)

Kun osaaminen ymmärretään yksilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, niin siihen liittyy läheisesti myös työmotivaatio ja työkyky. Hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja ammatillisele kehittymiselle. Palkitsevassa ilmapiirissä omien kykyjen ja taitojen käyttäminen lisää mielekkyyden kokemuksia ja kehittämismyönteisyyttä sekä sitoutumista tehtävään ja koko organisaatioon. (Valtiovarainministeriö 2001, 10.)

Työvoimapolitiittisten hankkeiden tavoitteena halutaan nähdä työikäisen väestön työelämätaitojen ylläpitämisen turvaaminen ja aina enenevässä määrin henkilöiden osaamisen lisääminen sekä tarkoituksenmukaiseen lisäkoulutukseen ohjaaminen. Hankkeiden näkökulmasta oppimisella muutoksen mahdollistajana tarkoitetaan hankkeessa mukana olevan henkilön tukemista ja rohkaisemista oman osaamisen lisäämiseen. Työllisyyspoliittisiin hankkeisiin tullaan pitkistä työttömyysjaksoista ja usein usko omaan osaamiseen ja työtehtävistä suoriutumiseen ei ole kovin korkealla. Kun hankkeissa kyetään tarjoamaan säännöllisesti työtä, monipuolisia työtehtäviä ja

sosiaalisesti rikas ja virikkeellinen työympäristö syntyy onnistumisen kokemuksista, joiden myötä pitkään työmarkkinoilta pois olleen henkilön itsetunto kohenee ja valmiudet vastaanottaa uusia asioita ja oppia uusista asioista lisääntyvät. Parhaimmillaan onnistumisen kokemukset rohkaisevat hakeutumaan koulutukseen ja opettelemaan uusia työtehtäviä ja ennen kaikkea usko omaan itseensä uuden oppijana kohenee. Oppiminen ja sitä kautta syntynyt osaaminen mahdollistaa muutoksen ja mahdollisesti jopa avaa tietä työttömyydestä työllistymiseen.

Eri asiakasryhmät käyttävät asiakkaan oikeuksiaan eri tavoin. Kaikilla kansalaisilla ei ole riittävästi autonomiaa eikä myöskään voimavaroja palveluihin vaikuttamiseen ja itseään koskevaan päätöksentekoon osallistumiseen. (Niiranen 2002, 69.) Asiakasta tulee siis tukea osallistumiseen. On hyvä huomata osallistumisen merkitys asiakkaalle. Asiakkaan elämänhallinnan ja osallisuuden tukemisen merkitsevät asiakkaalle ja työntekijälle eri asioita. Työntekijälle osallistumisen tukeminen on osa ammatillisesti hyvin tehtyä työtä. Asiakkaalle kyse ei ole hyvin tehdystä työstä vaan elämästä. Osallistumisen kokemukset asiakkuudessa tukevat myönteisesti tai heikentävät entisestään kansalaisen kokemuksia mahdollisuuksistaan vaikuttaa. (Niiranen 2002, 74-75.) Tässä tutkimuksessa edellä olevien näkemysten mukaan asiakas nähdään työllisyyspoliittiseen hankkeeseen osallistuvana työnhakijana ja työntekijä työllisyyspoliittisen hankkeen hankevastaavana.

Ilmapiirin luomisessa tavoitteena on kulttuuri, jossa toiminnan kriittinen tarkastelu on luonteva osa normaalia toimintaa. Uudet ajatukset tarvitsevat esiin päästämiseen sallivan ja suvaitsevan ilmapiirin. Ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2002, 27; Hyrkäs 2009, 162.) Ilmapiiri muodostuu yksilöiden työympäristöään koskevista subjektiivisista havainnoista ja näille annetuista merkityksistä. Ilmapiirihavainnot määrittävät työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä koko organisaatiosta ja muusta yhteiskunnasta muodostuva laajempi toimintaympäristö. Ilmapiiri muodostuu ja muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Nakari 2003, 39, 84.)

Työpaikan hyvä ilmapiiri helpottaa työn tekemistä ja työpaineita, toisaalta huono ilmapiiri työpaikalla on kuormituksen lähde. Organisaation hyvä ilmapiiri ja esimiehen hyvä johtamistyyli perustuvat yrityksen yhteisiin arvoihin, joista keskeisiä ovat avoimuus, luottamus, avuliaisuus, keskinäinen kunnioitus ja tuki. Näille arvoille rakentuu hyvälle yhteistyölle perustuva työyhteisön kulttuuri. (Forss 2004, 10.) Hyvä työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa myös tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Vähämäki 2008, 118).

Luottamuksellinen työilmapiiri vaatii johdon sitoutumista. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista ja osallistumista. Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja sitä kehitetään osana työyhteisön muuta yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Oppimisenäkökulma on tärkeä työyhteisön hyvän hengen ja luottamuksen ilmapiirin synnyttämisessä. Sen tietoinen painottaminen toiminnan kehittämisessä tarkoittaa sitä, että työpaikan toiminnan kehittämishaasteet nähdään myös oppimishaasteina. Organisaatio, jonka tuntee omat osaamisalueensa, kykenee pitämään yllä jatkuvaa, uutta osaamista luovaa oppimista ja siten edistää luottamuksen ilmapiiriä (Juuti 1992, 246-247, 252; Kärkkäinen 2005, 36-39.)

3.4 Luottamus tutkimuksen pääkäsitteenä

Luottamuksesta verkostomaisen yhteistyön edellytyksenä on olemassa paljon kirjallisuutta. Suominen tarkastelee esityksessään Smithin (1997) teoriaa hauraan ja joustavan luottamuksen käsitteistä organisaatioiden välisissä yhteistyösuhteissa. Hauras luottamus saa perustansa toiminnan johdonmukaisuudesta ja ennustettavuudesta ja se nojaa pitkälti valvontaan ja keskinäisiin sopimuksiin, joilla luottamuksen puutetta paikataan. Joustava luottamus puolestaan perustuu yhtenäisyyteen, lojaalisuuteen ja avoimuuteen.

Luottamus rakentuu yhteisen hyvän ja toimijoiden moraalisen yhtenäisyyden varaan, eikä virallisia sopimuksia osapuolten välillä tarvita. (Suominen 2004, 33-34.) Joustavan luottamuksen synnyttämisen mahdollisuudet tai sen jo olemassaolon toteaminen eri työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien välillä sekä hankevastaavien ja muiden ulkopuolisten toimijoiden välillä tulee olemaan osaltaan tarkastelun kohteena tässä tutkimuksessa, koska luottamukseen perustuu toimiva yhteistyö ja toimivaan yhteistyöhön tuloksellinen toiminta. Tätä luottamuksen käsitettä Harisalo & Miettinen (2006, 11) kutsuvat pääomaksi, luottamuspääomaksi, joka syntyy ihmisten välisestä inhimillisestä vuorovaikutuksesta. Inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyvä luottamuspääoma on vakaumus, jonka perusteella ihminen voi luottaa toiseen ihmiseen.

Luottamus on arkinen asia. Se on todennäköisesti mukana lähes kaikissa ihmisten kohtaamisissa. Ihmiset ovat oppineet käsittelemään luottamusta sanattomasti. Tässä lienee syy siihen, miksi eri yhteyksissä luottamuksesta keskustellaan avoimesti niin harvoin. Luottamus on tunnistettavissa ihmisten käyttäytymisessä ja valinnoissa, vaikka helppoa se ei tietenkään ole. Luottamus on eräänlaista inhimillistä säteilyä. Ihminen, joka on tottunut luottamaan läheisiinsä, suhtautuu samalla

tavoin myös vieraisiin ihmisiin. Jos nämä kohtaamiset osoittautuvat luonteeltaan myönteisiksi ja hedelmällisiksi, ne vähentävät epäilyjä vieraista kulttuureista tulevia ihmisiä kohtaan. (Harisalo & Miettinen, 2000, 165.)

Työllisyyspoliittisissa hankkeissa luottamuksen rakentaminen työllistetyin kanssa voi jossain tilanteissa alkaa aivan nollassa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hankevastaavan tulee monin eri tavoin rohkaista työllistettävää, hankkeeseen tulevaa työttömää henkilöä, jo ennen varsinaista ensimmäistä työpäivää, jotta työllistettävän luottamus hanketta ja hankevastaavaa kohtaan ovat sillä tasolla, että hän uskaltaa tulla paikan päälle, varsinaiselle työpaikalle ja rohkenee kohdata muut työntekijät. Luottamuksen saavuttaminen vie aikaa ja rakentuu vaihe vaiheelta. Työllistettävän kannalta luottamuksellisuuden saavuttaminen on ehdottomasti häntä eteenpäin vievä asia. Luottamuksen lisääntymisen myötä työllistettävä saa myös itseluottamusta ja rohkeutta, joka on yleensä selvästi havaittavissa positiivisina asioina työllistettävän toiminnassa työpaikalla.

3.4.1 Luottamuksen rakentumisen haasteet

Yrityksiltä ja muilta organisaatioilta vaaditaan nykypäivänä erittäin paljon joustavuutta. Jatkuvat nopeatkin muutokset toimintaympäristössä ovat haaste toimijoiden keskinäiselle lojaalisuudelle ja sitoutumiselle. Työvoimapolitiittiset hankkeet ovat tarkoituksellisesti rakentuneet kestoaltaan lyhytaikaiseksi, tilapäiseksi elämänvaiheeksi työttömän etsiessä pysyvämpää työllistymisen kohdetta tai muuta ratkaisua elämäntilanteeseensa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että hankkeissa on suuri vaihtuvuus henkilöstön keskuudessa. Työllisyyspolitiittiset hankkeet ovat haasteellinen toimintaympäristö luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Työntekijöiden sitoutuminen ja keskinäinen lojaalisuus ovat ehdoton edellytys luottamuksen synnyn kannalta, joten hankkeissa tulee todella panostaa uusien ja jo hankkeessa olevien henkilöiden yhdessä tekemiseen ja tukea molemminpuolisen luottamuksen syntymistä.

Hankevastaavan tulee saavuttaa hankkeeseen työllistettyjen luottamus sekä kyetä myös itse luottamaan sekä hankkeessa mukana oleviin työntekijöihin että myös luoda luottamukselliset suhteet muiden toimijoiden kanssa, sillä ilman keskinäistä luottamusta ei synny yhteistyötä, ollaan sitten toimijana tekemisissä hankkeen sisäisten asiakkuuksien kanssa tai ulkoisten asiakkuuksien kanssa. Luottamuksen keskeinen funktio on vähentää sosiaalisiin suhteisiin liittyvää satunnaisuutta ja monimutkaisuutta, mikä helpottaa toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Luottamuksen merkitystä ei huomata tilanteessa missä luottamus on läsnä. Vasta luottamuksen

puuttuminen tuo sen merkityksen selvemmin esiin. (Ruuskanen 2003,81.) Luottamus on merkittävä voima. Se on usein enemmän kuin raha, koska se auttaa tekemään rahaa. Epäluottamus ei syö vain rahan, vaan myös ihmisen arvoa. (Harisalo, Miettinen, 2000, 165.)

Työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien välisen luottamuksen rakentuminen ei aina ole täysin automaattisesti tapahtuva ilmiö, sen on käytäntö jo vuosien myötä osoittanut. Juuri tätä hankevastaavien keskinäisen luottamuksen rakentamisen tukemista varten on ELY:n, hankkeiden rahoittajan toimesta keväällä 2010 perustettu Kehä-ryhmä. ELY:n perustaman Kehä-ryhmän on tarkoitus toimia ELY-keskuksen kanssa hankkeita tukevana yhteistyöverkostona tavoitteenaan synergiaedut ja työllistämistoiminnan kokonaisvaltainen kehittäminen. Kuinka eri hankkeiden vastuuhenkilöt onnistutaan sitouttamaan Kehä-ryhmän toimiviksi jäseniksi ja toimimaan, oman hankkeensa ulkopuolella, alueellisia hanketoimijoita yhteistyöhön tukien, mitä tällä toiminnalla saadaan aikaiseksi, se jää nähtäväksi, mutta kuten edellä on mainittu alueellinen verkostoyhteistyö on aloitettu ja työ hankevastaavien keskinäisen luottamuksen saavuttamiseksi on Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen toimialueella käynnistynyt.

Harisalo-Miettisen (2006) mukaan luottamuksen käsite rakentuu kahdesta lajista. Systemien luottamus ilmenee suhteessa abstrakteihin järjestelmiin, henkilötason luottamus taas ilmenee suhteessa autonomisiin yksilöihin. Jälkimmäinen luottamuksen laji korostuu erityisesti silloin kun tehdään yhteistyötä toisten henkilöiden kanssa. Ainoastaan luottamus siihen, ettei yhteistyökumppani käytä hyväkseen yhteistyöstä riippuvaisen osapuolen haavoittuvaa tilannetta, mahdollistaa toimijoiden sitoutumisen pitkäjänteiseen yhteistyöhön.

3.4.2 Luottamuksen avaimella menestykseen

Luottamus kasvattaa yhteisyyttä yli erilaisten rajojen ja auttaa ihmisiä yhteistyöhön madaltamalla yhteistyön psykologisia esteitä. (Harisalo, Miettinen, 2000, 165.) Luottamus madaltaa sosiaalisia hierarkioita korostamalla henkilökohtaisia suhteita ja karsimalla ihmisiltä naamioita, joiden taakse he ovat yrittäneet piilottaa oman minänsä rooleja, joita he yrittävät näytellä. Luottamus pakottaa ihmisten kohtaamaan toisensa todellisina persoonina, jos he haluavat tehdä yhteistyötä ja välttää epäluottamuksen kustannukset. (Harisalo, Miettinen, 2000, 165,166.) Esimerkiksi työllisyyspoliittisessa hankkeessa aloittelevan hankevastaavan on laitettava itsensä likoon ja tehtävä tosissaan töitä, jotta yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa saadaan luoduksi ja luottamus synnytettyä. Käytännössä hankevastaava myy ensin itsensä yhteistyötahoille ja sitten vasta

hankkeensa. Harisalo & Miettinen kirjoittavat luottamuspääomasta, jonka he määrittelevät olevan inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. Ilman ihmisten välistä inhimillistä vuorovaikutusta ei ole luottamuspääomaa. Inhimillinen vuorovaikutus kuvaa kaikkia niitä moninaisia tilanteita, joissa ihmiset kohtaavat toisensa, järjestelivät keskinäisiä suhteitaan ja ratkovat ongelmiaan. Yritys on taloudellinen yksikkö, mutta myös inhimillisen vuorovaikutuksen näyttämö, jolla ihmiset lisäävät ja kuluttavat luottamuspääomaansa. (Harisalo, Miettinen, 2006, 21.)

Luottamuspääoma on siitä erikoinen voima, että luottamus, jonka A ansaitsee B:lta, ei ole keneltäkään toiselta pois. Inhimillisessä vuorovaikutuksessa luottamuspääoman lisäys yhtäällä ei vähennä luottamuspääomaa toisaalla. Itse asiassa lisäys vahvistaa aiemmin hankittua luottamuspääomaa. Luottamuspääoma säteilee uutta luottamusta. (Harisalo, Miettinen, 2006, 22.)

Edellä mainitun luottamuspääoman kasvattaminen työvoimapolitiisessa hankkeessa, jossa väen vaihtuvuus on suurta ja työllistettävien taustan huomioiden luottamus on saattanut horjua lukuisia kertoja ennen hankkeeseen tuloa, on erittäin haasteellinen tehtävä. Jälleen kerran osoitetaan hankevastaavan suuntaan ja hankevastaavan kyvyt ja ammattitaito asetetaan koetukselle. Hankkeissa, joissa ihmiset voivat luottaa toisiinsa työntekijöinä, esimiehinä ja alaisina, he pystyvät suorituksiin, joihin he eivät yltäisi, mikäli heidän olisi koko aika oltava varuillaan epäluottamuksen ilmapiirissä, toinen toisiaan epäillen ja omaa selustaa varmistaen. Tällainen työympäristö ei energisoi eikä aktivoi, vaan vaikuttaa juuri päinvastoin.

3.5 Verkostoyhteistyö tutkimuksen pääkäsitteenä

Verkostoyhteistyöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan eri hankkeiden hankevastaavien välistä yhteistyötä, hankevastaavan harjoittamaa yhteistyötä hankkeen ulkopuolisten tahojen, kuten esimerkiksi työnantajien kanssa sekä mahdollisten muiden tutkimuksessa esiin tulleiden toimijoiden kanssa.

Jokaisella yhteistyösuhteella ja verkostolla on omat ominaisuutensa ja siten myös omat yksilölliset onnistumisen edellytyksensä. Yleisenä verkostoitumisen perusteena pidetään organisaatioiden halua toimia yhdessä muiden tahojen kanssa. Verkostotoiminnan onnistuminen edellyttää osallistuvilta organisaatioilta keskinäistä riippuvuutta, joka on toimivan yhteistyön perusedellytys.

Lisäksi yhteistyön onnistumisen perusehtoihin kuuluu, että osallistujaorganisaatiot satsaavat toimintaan riittävästi resursseja, jotta verkostoyhteistyö onnistuisi. (Jonninen 1995, 8.)

Organisaatioverkotot voidaan tulkita sekä toimijoiden välisinä että sisäisinä verkostoina. Organisaation sisäiset verkostot ovat epävirallisia, eri toimijoiden välisiä riippuvuus- ja valtasuhteita, ja ne ovat havaittavissa jokaisessa organisaatiossa. Itse organisaatio voi toimia myös verkostona. Kuvattaessa organisaatiota kokonaisuudessaan verkostona tarkoitetaan työyhteisöä, jolla on selkeä erillinen rakenne, mutta jonka toiminta pohjautuu luovuuteen ja matalaan hierarkiaan. (Suominen 2004,4.)

Luonnollisesti myös työllisyyspoliittisia hankkeiden kaltaisen toiminnan harjoittamisessa on sekä hankeorganisaation sisäistä verkostoitumista että hankeorganisaatiosta ulospäin suuntautuvaa verkostoitumista. Tässä tutkimuksessa keskitytään havainnoimaan hankkeen ulkopuoliseen, toimijoiden väliseen verkostoitumiseen. Monentahoisen verkoston keskeinen ominaisuus on jatkuva kehittäminen ja kehittyminen, jossa korostetaan organisaation oppimista. Oppivan organisaation suorituskyky perustuu tiedon ja osaamisen tehokkaaseen hankintaan, siirtämiseen ja soveltamiseen. Tavoitteena oppivassa organisaatiossa on, että mukana olevien tahojen väliset rajat hämärtyvät ja kiinteiden yhteistyösuhteiden merkitys kaikilla organisaatiotasoilla lisääntyy. Pitkäjänteiseen yhteistyöhön päästään yhteisesti sovitulla toimintamallilla, tavoitteilla ja keskinäisellä arvostuksella. (Garvin 1993; Nonaka & Takeuchi 1995.)

Yleisen käsityksen mukaan työllisyyspoliittisten hankkeiden hanketoimijoiden harjoittamassa verkostoyhteistyössä on toivomisen varaa. Tähän asiaan on konkreettisesti puututtu Hämeen alueella työllisyyspoliittisten hankkeiden rahoittajan, Hämeen ELY-keskuksen, toimesta. Rahoittajan toimesta on keväällä 2010 käynnistynyt Kehä-ryhmäksi kutsuttu työllisyyspoliittisten hankkeiden kehittämisryhmä. Tämän edellä mainitun ryhmän tarkoitus on ELY:n edustajan johdolla tukea ja ohjata työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavia omassa työtehtävässään. Kehä-toiminnan tavoitteena on saada myös hankevastaavat verkostoitumaan nykyistä paremmin toistensa kanssa ja laajentamaan verkostoyhteistyötä eri toimijoiden kanssa välityömarkkinatoimijoista aina avointen työmarkkinoiden toimijoihin saakka. Käytännössä tämä tarkoittaa lähinnä verkostoitumista yrityssektorin kanssa eli pitää luoda verkostoja sinne missä on kouluttautumismahdollisuuksia ja työllistymismahdollisuuksia. Kehä-ryhmän ydinjoukko koostuu vuoden 2011 osalta 11:sta hankevastaavasta. Nämä edellä mainitut hankevastaavat edustavat Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen

alueella toimivia, työllisyyspoliittista avustusta Hämeen ELY:stä toimintaansa saavia työllisyyspoliittisia hankkeita.

3.5.1 Verkostoyhteistyön mahdollisuudet

Verkostoituminen, joka tapahtuu organisaatioiden rajojen yli, nähdään yhdeksi tärkeimmistä jatkuvan kehityksen ja oppimisen edellytyksistä. Verkostoitumisen merkitys korostuu entisestään oppimisprosessin laajetessa yksilötasolta organisaatiotasolle ja erityisesti juuri työelämän edustajien kanssa tapahtuvassa yhteistyössä. Organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tärkeänä lähtökohtana on, että organisaation rakenne sekä organisaation sisäinen ja ulkoinen vuorovaikutus sopeutuu jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Avoimuus sekä informaation vapaa ja nopea leviäminen eivät kuitenkaan takaa oppimista, vaan keskeistä on sisältö eli se, mihin ja miten vuorovaikutuskanavia käytetään. Vuorovaikutus ei saisi olla pelkästään yhdensuuntaista. Kahdensuuntainen vuorovaikutus lisää organisaation jäsenten mahdollisuuksia kyseenalaistaa ja muokata organisaation toimintaa liittyvää informaatiota. Tämä taas puolestaan edesauttaa organisaation tietorakenteiden laadullista muuttumista. (Salo 1999, 223-224.)

Työllisyyspoliittisten hankkeiden kohdalla ollaan rahoittajan toimesta edellyttämässä verkostoitumista oman hankkeen ulkopuolisiin tahoihin. Rahoittaja on lähtenyt itse tukemaan verkostoitumista perustamalla hankevastaaville tarkoitettun, keväällä 2010 toimintansa aloittaneen, Kehä-ryhmän. Tämän säännöllisesti kokoontuvan ryhmän toivotaan kehittävän eri hankkeiden hankevastaavien työskentelytapaa avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan. Toki tällä toiminnalla haetaan myös keskinäisen luottamuksen rakentumista, sillä menestyksellistä yhteistyötä on mahdoton rakentaa ilman luottamusta. Luottamus luo pohjan avoimelle tiedon vaihdolle, jota ilman taas verkoston toinen toisiltaan oppiminen olisi mahdotonta.

Verkostokirjallisuudessa tosin myönnetään, että verkoston toimijoilta vaaditaan usein vuosien keskinäistä tuntemista, ennen kuin kuvatulaiseen vastavuoroisuuteen päästään. Paradoksaaliseksi tilanteen tekee se, että nykyisessä työelämässä yhteistyösuhteet ovat vain harvoin erityisen pitkiä. Yhteistyökumppanit vaihtelevat nopealla aikataululla ja ovat joskus myös ainutkertaisia. Luottamuksen syntyminen on tuollaisissa olosuhteissa hyvin hankalaa, ellei sitä synny yhteisen tavoitteen tai työn kohteen kautta (Suominen 2004, 35).

Verkostomaisen yhteistyön ideaali on tasa-arvoinen jakaminen, jossa kukaan toimijoista ei nouse

toisen yläpuolelle. Edellytyksenä on, että toimijoilla on yhteiset kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet. Verkoston jäsen, joka on kykenemätön jakamaan tietojaan ja taitojaan muille, poistetaan verkostosta hyvinkin nopeasti. Verkostomainen yhteistyö siis edellyttää, että kaikki osallistuvat verkoston toimintaan. Aito verkostomainen yhteistyö perustuu jakamiseen eri toimijoiden välillä. (Suominen 2004, 36-37.)

3.5.2 Toimijana verkostossa

Viime aikoina on korostettu, että organisaatioiden verkostoitumisella on mahdollista merkitystä työyhteisöjen kehittämiseen. Etsittäessä selitystä organisaatioiden verkostoitumisen avulla saavutettaville kilpailueduille voidaan olettaa, että resurssi- ja tietämyspohjainen organisaatioteoria on sovellettavissa myös erilaisiin toimintaverkostoihin. Yhteistyön avulla on mahdollisuus saavuttaa verkostokohtaisia synergioita yhteisiin resursseihin ja tietämykseen perustuvaan etuun. Lisäksi verkoston kautta organisaatiot voivat ikään kuin vastavuoroisesti lisätä osaamistaan. Organisaation verkoston kautta voidaan tarjota muille osaamista, mutta niiden avulla voidaan tarjota myös osaamista ympäröivän yhteiskunnan hallussa olevaan osaamiseen. Resurssien moninkeskeinen hyödyntäminen tätä kautta on jatkuvaa oikean resurssiyhdistelmän etsimistä ja niiden hyödyntämistä. (Rosenbröijer 1998, 71-72.)

Näkemyks verkoston muodostumisesta on Hayn (1998, 45-47) mukaan varsin konkreettinen. Aluksi verkostoitumisen prosessi saa alkunsa siitä, että on erilaisia toimijoita, joiden on mahdollista löytää ja muodostaa yhteinen strateginen agenda. Verkoston perustaminen tulee kyseeseen siinä vaiheessa, kun yhteinen yhdistävä tekijä on löydetty. Seuraavana rekrytoidaan verkoston eri toimijat, minkä jälkeen verkosto aloittaa toimintansa. Ajan kuluessa voidaan verkoston toimintaa muuttaa tai kehittää niiltä osin, kuin siihen on tarvetta.

Jokaisella yhteistyösuhteella ja verkostolla on omat ominaisuutensa ja siten myös omat yksilölliset onnistumisen edellytyksensä. Yleisenä verkostoitumisen perusteena pidetään organisaatioiden halua toimia yhdessä muiden tahojen kanssa. Verkostotoiminnan onnistuminen edellyttää osallistuvilta organisaatioilta keskinäistä riippuvuutta, joka on toimivan yhteistyön perusedellytys. Lisäksi yhteistyön onnistumisen perusehtoihin kuuluu, että osallistujaorganisaatiot satsaavat toimintaan riittävästi resursseja, jotta verkostoyhteistyö onnistuisi. (Jonnenen 1995,8.)

Perinteisesti organisaatioiden välisten verkostojen hyödyntäminen kehitysnäkökulmasta on

vähäistä. Tavanomaisesti tiukasti määritellyt roolijaot ja hierarkia rajoittavat verkoston toiminnan kehittymistä työn sekä resurssien jakamisen alueilla. Stuartin, Deckentin, McCutcheonin ja Kunstin (1998) mukaan viime aikoina on kuitenkin noussut esille idea oppivista verkostoista, joille on ominaista aktiivinen pyrkimys yhteistoiminnalliseen toisten tahojen kokemuksista oppimiseen ja resurssien jakamiseen. Kestävään ja kiinteään yhteistyöhön sitoutuneessa verkostossa muodostuu yhteinen käsitys toiminnasta ja sen tarkoituksesta, jolloin myös kehittyminen kasvaa ja oppiminen tehostuu entisestään. (Davidow & Malone 1992; McHugh & Thompson 1995.)

Usein verkostoja määritellään ja kehitellään eri tavoin. Verkoston toiminta ei yleensä etene lineaarisesti tietyn kaavan mukaan, vaan verkostossa voi olla samanaikaisesti meneillään eritasoisia ja erilaisia tilanteita ja tapahtumia, jotka voivat olla verkoston yleistä toimintaa tukevia tai sitä vastustavia. Verkostot olisikin syytä nähdä elävinä ja muuttuvina ilmiöinä, ei staattisina, pysyvinä kokonaisuuksina. (Numminen & Stenvall 2004, 38-39; Suominen 2004, 4.)

Työllisyyspoliittisissä hankkeissa tapahtuva toiminta ja tulokset kertovat hyvin pitkälle hankevastaavan kyvyistä ja motivaatiosta sekä hänen käsityksestä toimia toimijana työn ja tekijän kohtaamisen edistäjänä. Työllisyyspoliittiset hankkeet toimivat toimintakentässä, jossa tuloksellinen ja tavoitteellinen toimiminen edellyttää yhteistyötä monien eri tahojen kanssa.

4 AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

4.1 Tutkimuskohteen valinta ja esittely

Julkisessa työvoimapolitiikassa määritellään työ- ja elinkeinotoimiston tehtävät. Lain mukaan työvoimaviranomainen järjestää tai hankkii julkisena työvoimapolitiikkana työllistämispalveluita, työvoimapolitiikkasta aikuiskoulutusta ja muita ammatillisen kehittymisen palveluita sekä edistää työttömien työllistymistä työllistämistuen avulla. Julkisen työvoimapolitiikan tavoitteena on auttaa työnhakijaa saamaan työtä ja koulutusta. Työllistäminen ja työllistämisen tukitoimet kuuluvat ensisijaisesti työ- ja elinkeinohallinnon vastuulle ja sen toimenpitein tuetaan heikossa työmarkkina- asemassa olevien henkilöiden työllistymistä.

Valtakunnassa on 15 elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskusta (ELY-keskus), jotka ovat alueellisia toimijoita ja toimivat paikallisten työ- ja elinkeinotoimistojen päällikkövirastoina. Työ- ja elinkeinoministeriö budjetoit vuosittain työllisyysmäärärahoja alueellisille ELY-keskuksille, jotka edelleen siirtävät osan työllistämistoimiin tarkoitettua määrärahaa paikallisten TE-toimistojen käyttöön. Tietystä osasta työllistämismäärärahan käytöstä ELY-keskukset päättävät itse ja muun muassa työvoimapolitiikkisten hankkeiden rahoitus on puhtaasti ELY-keskusten koordinoimaa. Työllisyyspolitiikkisten hankkeiden rahoittamisella on tarkoitus erityisesti edistää välityömarkkinoiden luomista ja kehittämistä sekä tukea pitkäaikaistyöttömien ja vaikeasti työllistyvien osallistumista työllistymistä edistäviin palveluihin. Käytännössä työllisyyspolitiikkiset avustukset ohjautuvat hankkeisiin, joissa tavoitellaan työttömien työnhakijoiden työ- ja toimintakyvyn ja työllistymisedellytysten selvittämistä, työmarkkina- valmiuksien parantamista sekä uusien palveluiden kehittämistä.

Hämeen Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus on käyttänyt vuonna 2010 noin 2 800 000 euroa työllisyyspolitiikkisten hankkeiden tukemiseen. Tämän edellä mainitun rahan avulla, tukemana on käynnistynyt noin 40 erilaista hanketta Kanta- ja Päijät-Hämeessä, joiden kaikkien tavoitteena on saada työttömiä henkilöitä osallistumaan erilaisiin työllistymistä edistäviin aktiivitoimiin. ELY- viranomaiset ovat alueellisesti itsenäisiä toimijoita ja voivat näin ollen tehdä rahoituspäätökset jaettavissa olevan määrärahan puitteissa omilla toimialueillaan täysin oman harkinnan mukaan. Rahoittajan eli ELY:n odotukset hankkeilta liittyvät luonnollisesti työllistymiseen tai vähintään odotetaan työttömän niin sanottua poluttamista toimenpiteiden kautta työllistymiseen.

Työllisyyspoliittiset hankkeet ovat välityömarkkinoiden toimijoita. Välityömarkkinoilla tarkoitetaan työ- ja elinkeinoministeriön käyttämän määritelmän mukaan työttömille tarjottavia määräaikaista työmahdollisuuksia joko palkkatuetussa työsuhteessa tai ilman työsuhdetta työmarkkinatoimenpiteinä. Välityömarkkinoilla toimivia työnantajia ovat lähinnä yhdistykset ja työllistävät säätiöt, jotka saavat yhteiskunnalta taloudellista tukea työmahdollisuuksien tarjoamiseksi. Työnantajalta edellytetään taloudellisen tuen vastineeksi, että työntekijälle tai työmarkkinatoimenpiteeseen osallistuvalla tarjotaan normaalityömarkkinoita enemmän työnohjausta ja tukea. Välityömarkkinoiden kehittämistä pidetään tärkeänä työvoiman saatavuuden kannalta, sillä työvoimavarat koostuvat etenkin työttömistä työnhakijoista, joilla on vaikeuksia päästä avoimille työmarkkinoille ilman tukea (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Työ ja yrittäjyys, 17/2012.)

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työllisyyspoliittisten hankkeiden toimivuudesta ja hankkeiden merkityksestä alueellisina työmarkkinoiden kehittäjinä ja työllistäjinä? Avaavatko hankkeet heikoimmassa tilanteessa oleville pitkäaikaistyöttömille, vajaakuntoisille tai muille vaikeasti työllistyville väyliä, opastettuja polkuja työmarkkinoille? Vai tarjoavatko hankkeet vaihtoehtoisesti mukavaa puuhastelua muutaman kuukauden ajaksi ja paluun takaisin kotisohvalle. Tämän tutkimuksen lähtökohta on työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien luomat verkostoyhteydet ja verkostoyhteyksien merkitys hankkeeseen osallistuvan jatkosijoittamisen näkökulmasta. Onko niin, että hankkeeseen osallistuvan mahdollisuudet jatkotyöllistymiseen hankkeessa oloajan jälkeen ovat paremmat, jos hankkeella on hyvä ja toimiva verkostoyhteistyö. Kuinka laaja verkoston tulee olla, jotta se riittää takaamaan hankkeelle tavoitteiden mukaisen tuloksen, ratkaiseeko määrä vai laatu?

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Tietenkin on otettava lukuun, että havaintomme ovat aina latautuneet aikaisemmilla kokemuksillamme. Näistä kokemuksista ei kuitenkaan muodosteta sellaisia asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Pikemminkin laadullisessa analyysissä tutkijan pitäisi yllättyä tai oppia tutkimuksensa kuluessa.

Uuden oppiminen edellyttää, että tutkimuskohteesta muodostetut ennako-oletukset tiedostetaan ja näin ollen otetaan huomioon tutkimuksen esioletuksina (Eskola, Suoranta, 1998, 20).

Tämän tutkimuksen osalta tutkijan ennako-oletuksena on käsitys, jonka mukaan hankevastaavan aktiivinen toiminta ja verkostoyhteistyö hankkeen ulkopuolisten tahojen kanssa korreloi positiivisesti hankkeessa mukana olevien työttömien työllistymiseen nähden.

4.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullisen tutkimuksen kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia tapoja kuvata ja luokitella laadullisen tutkimuksen kokonaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 25). Jos haluamme tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii, asiaa kannattaa kysyä häneltä itseltään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Laadullinen tutkimus on hyödyllistä erityisesti silloin, kun tutkitaan teoreettisesti vähemmälle huomiolle jääneitä tutkimusongelmia. Tällaisessa tilanteessa tutkimushavainnot tarjoavat usein aivan muuta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Aaltola & Valli 2007, 76-79.) Kuten luvussa 2.2 todettiin, on tämän tutkimuksen tieteellinen tavoite kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen Grounded Theory eli tutkimuksen teoria muotoillaan tutkittavan aineiston pohjalta eikä ensisijaisesti aiempien tutkimusten pohjalta tai teorianmuodostuksen perusteella. Tarkoituksena on löytää laadullisen tutkimuksen kautta uutta tietoa ja saada näin tutkittavista ilmiöistä selkeä käsitys. Tässä tutkimuksessa on jo lähtökohtaisesti sitouduttu laadullisten metodien käyttöön.

Kun tutkimuksen aihe, kohde ja laadullinen lähestymistapa olivat edellä kuvatulla tavalla määräytyneet, oli vielä valittava kuinka aineistoa kerätään ja analysoidaan. Kuten kaikki tutkimusteoreettinen kirjallisuus, myös laadullisen tutkimuksen osalta tarjotaan lukuisia erilaisia aineiston keruu- ja analyysimenetelmiä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151-157). Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Eri menetelmiä voidaan käyttää sellaisenaan, rinnakkain tai tutkimusongelman ja –resurssien mukaan yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Aineiston keräämiseen oli vaihtoehtoina kaksi kiinnostavaa ja käyttökelpoista tapaa: puolistrukturoitu lomakehaastattelu tai face to face suoritettava haastattelu. Haastattelumenetelmän etuna on syvällisemmän ja omakohtaisemman tiedon saanti verrattuna lomakehaastatteluun ja vaikka haastattelun toteuttaminen itsessään on mielekästä ja mielenkiintoista niin haastattelujen myötä saadun aineiston purkaminen on kovin työlästä. Tutkimusaineiston keruu päätettiin toteuttaa avoimen lomakehaastattelun menetelmää käyttäen, koska näin kaikille vastaajille esitettiin

lomakkeen muodossa samat kysymykset niin, että vastaukset saa vastaaja kirjoittaa omin sanoin. Lomakehaastatteluun päädyttiin, koska henkilökohtaisten haastatteluajkojen sopiminen olisi koitunut hankalaksi ja osa haastateltavista työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavista on tutkimuksen toteuttajalle heidän aiempien työtehtävien perusteella entuudestaan tuttuja toimijoita, joten haastattelutilanteessa tämä olisi saattanut aiheuttaa kiusallisia tilanteita. Joko liiallista avautumista tai sitten pidättyväisyyttä kysymysten vastauksissa. Avoimen kyselylomake menetelmän käytön riskinä saattaa olla ”liian ohuet vastaukset” ja vastaukset, joita kyselylomakkeen laatija ei ole olettanut saavansa eli vastaaja vastaa eri asiaan kuin mitä tutkija on kysymyksellään tavoitellut. Haastattelulomakkeen toimivuudesta, lähinnä sisällöllisesti, voi olla täysin varma, vasta kyselylomakkeiden palauduttua tutkijalle. Alasuutari (2001, 58-59) toteaa tutkimuksen toteuttajan oman idean vahvistaen, että kyselyssä tutkitaan juuri ihmisten tapaa tulkita ja arvioida erilaisia asioita.

Lomakehaastattelun rinnalla tutkijalla oli käytettävissään tutkimusaineistona hankevastaavien rahoittajalle, ELY-keskukselle, tekemiä hankkeiden väliraportteja vuodelta 2010. Näitä edellä mainittuja väliraportteja ei käytetty tässä tutkimuksessa rinnakkaismateriaalina lomakehaastattelun ohella, vaan ensisijaisesti käytettiin lomakehaastattelun myötä saatua aineistoa. Väliraporttien merkitys tutkimusaineistona olisi korostunut, mikäli niistä olisi noussut esiin seikkoja, jotka olisivat olleet ristiriitaisia lomakehaastattelun myötä saatujen tutkimusaineistojen kanssa.

4.3 Aineiston kerääminen

Tutkimuksessa käytettiin avointa lomakehaastattelumenetelmää. Ennen kyselylomakkeen käyttöönottoa kyselylomake testattiin Opin Ovi ESR-projektista vastaavalla projektipäällikkö Pirjo Savolaisella. Saadun palautteen perusteella, jonka mukaan osa kysymyksistä oli liian vaikeita vastattavaksi, kahden kysymyksen osalta asetelua muotoiltiin uudelleen ja yksi kysymys korvattiin kokonaan uudella kysymyksellä.

Korjattu kyselylomake lähetettiin arviointikierrokselle Väilityömarkkinoiden kehittämishankeen (ESR-hanke) projektipäällikkö Heikki Rantalalle ja Hämeen ELY keskuksen työllisyyspoliittisista rahoituksista vastaavalle, työvoimapalveluasiantuntija Eija Mannisenmäelle. Molemmat edellä mainitut kyselylomakkeen arvioijat antoivat myönteisen palautteen kyselylomakkeesta. Saadun positiivisen palautteen perusteella kyselylomake voitiin katsoa olevan riittävän hyvin valmisteltu ja

tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta toimiva käytettäväksi tässä tutkimuksessa.

Tutkimusaineisto kerättiin yhdeksän kysymystä sisältävällä avoimella lomakehaastattelulla, joka lähetettiin 24.2.2011 sähköpostitse 38:lle Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toiminnassa olevan työllisyyspoliittisen hankkeen hankevastaavalle. Vastaaminen kyselyyn tapahtui sähköisesti Väilyömarkkinoiden kehittämishankkeen netissä olevien kotisivujen kautta. Kyselyn teknisen toteutuksen hoiti projektipäällikkö Heikki Rantala, joka lähetti saapuneet vastaukset viipymättä tutkimuksen toteuttajalle. Vastaajien anonymisyys ei tässä tutkimuksessa toteutunut, sillä kyselyyn vastaajat lähettivät vastaukset omista sähköpostiosoitteistaan, joten sekä Heikki Rantala, että tutkimuksen toteuttaja tulivat tietoisiksi vastaajasta. Tässä tutkimuksessa vastaajan tunnistamisella ei ole tulosten tarkastelun kannalta merkitystä. Tutkija ei vastauksia analysoidessaan ja koodatessaan seurannut millään tavalla annetun vastauksen ja vastaajan yhteyttä. Vastauksia tuli 11.3.2011 mennessä yhdeksältä hankevastaavalta. Muistutusviesti lähetettiin välittömästi ja 15.3.2011 mennessä saatiin 13 vastausta lisää, joten kaikkiaan aineistoa saatiin 22 hankevastaajan vastauksen verran. Vastausaineistoa kertyi kaikkiaan A4 kokoisena 66 sivua. Hankevastaajat vastasivat runsassanaisesti, joten aineiston koko ja laajuus voitiin todeta riittäväksi. Vastausprosentti oli kaikkiaan 57,9 %. Osa hankevastaavista, joille kysely oli kohdennettu olivat juuri aloittamassa hanketta tai hankkeen toimikauden päättyessä lopettamassa hanketta ja todennäköisesti he kokivat kyselyyn vastaamisen siinä tilanteessa vähemmän tärkeäksi tai kyselyn ajoittuvan ajankohdallisesti epäsovivaan aikaan jättäessään vastaamatta heille lähetettyyn kyselyyn.

4.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysimetodina käytettiin Grounded Theory –malliin perustuvaa ja siitä sovellettua analyysitapaa. Grounded Theoryn oppeja noudatettiin sen mukaan mitä metodioppaista oli luettavissa ja hyödynnettävissä sekä mitä ohjaaja seminaareissa kyseisen metodin käyttämisestä kertoi. Edellä mainittuihin lähteisiin tutustumisen myötä, Grounded Theory –malliin perustuva metodi vaikutti toimivalle menetelmälle tutkittaessa työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavan harjoittamaa verkostoyhteistyötä.

Aineistoa käsiteltiin Grounded Theory:lle tyypillisellä käsite-indikaattorimallilla, jossa vertaillaan aineistosta havaittuja indikaattoreita, kuten toimintaa, tapahtumia ja käyttäytymistä toisiinsa. Aineiston indikaattoreista etsittiin samanlaisuutta, erilaisuutta sekä niiden merkityksissä eriasteista

samanlaisuutta tai erilaisuutta. Indikaattorit koodattiin käyttäytymisen, tapahtuman tai toiminnan osoittimiksi, jotka antavat luokalle nimen, joka toimi koodattuna kategoriana, joka on osoituksena indikaattoreiden yhtenevyydestä. Koodeja täsmennettiin aina uusilla indikaattoreilla, joiden myötä kategoriat saivat uusia ominaisuuksia, kunnes mitään uutta ei enää ilmaantunut eli kategoria oli saturoitunut. Koodaus sisältää kategorioiden keksimisen ja nimeämisen. Koodaus aloitettiin avoimella koodauksella, jossa aineisto koodattiin vapaasti ilman ennakkokäsityksiä asiakokonaisuuksiin. Avoimen koodauksen avulla etsittiin sopivia käsitteitä, jotka olivat ensin alustavia, mutta jäsenyivät ja valikoituivat useamman aineiston käsittelykerran jälkeen. Tämän avulla muodostettiin selkeä ja kuvaava näkemys tutkimusaineistosta. Grounded Theoryn tarkoituksena on tuottaa teoria, joka mahdollisimman hyvin selittäisi käyttäytymistä. Teoria rakentuu keskeisten ydinkäsitteiden ympärille (Metsämuuronen 2006, 101).

Tässä tutkimuksessa ydinkategoriaksi eli aineiston pääteemaksi nousi toimiva verkostoyhteistyö ja muut kategoriat olivat verkostoitumista tukevat asiat, verkostoitumista vastustavat asiat, verkostoitumisen merkitys hankevastaavan näkökulmasta, verkostoitumisen merkitys hankkeen näkökulmasta ja verkostoitumisen merkitys hankkeessa olevan työttömän näkökulmasta. Koodauksessa apuna käytettiin voimakenttäanalyysia, joka tarkoittaa, että esimerkiksi kategoroitua teemaa ”verkostoyhteistyö” tarkasteltiin aineistosta löytyvien suotuisten voimien ja vastustavien voimien näkökulmista. Näin saatiin selkeä käsitys siitä, mitkä asiat ovat verkostoitumiselle eduksi ja mitkä haitaksi ja nähtiin ero lukumääräisesti verkostoitumista tukevien ja vastustavien tekijöiden lukumäärissä. Voimakenttäanalyysin käyttöä ja soveltuvuutta tulee harkita ja toimivuutta on hyvä testata, sillä menetelmä ei välttämättä ole yleispätevä kaikkien tutkimuskysymysten käsittelyyn.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Koska kyseessä on valtakunnallisesti suhteellisen pientä työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien joukkoa koskeva laadullinen tutkimus, on tutkimuksesta johdettujen johtopäätösten yleistettävyyden rajallista. Tutkimuskohde on alueellisesti rajattu Kanta- ja Päijät-Hämeen työllisyyspoliittisten hankkeiden hanketoimijoihin. Edellä mainitulla alueella on todennäköisesti omanlainen, alueelle tyypillinen, toimintakulttuuri, joka ei ole yleistettävissä valtakunnan tasolla käytössä olevana tapana toimia. Valtakunnallisesti eri toiminta-alueiden ominaisen kulttuurin lisäksi olennainen eroavaisuus on kullakin alueella olemassa olevat työmarkkinat, jotka vaikuttavat työllisyyspoliittisten hankkeiden toimintaan, sillä valtakunnan

tasolla eri alueiden työmarkkinat eroavat hyvinkin paljon toisistaan. Tämän työmarkkinoiden alueellisen eroavaisuuden voi todentaa esimerkiksi vertailemalla eri alueiden olemassa olevaa yrityspohjaa, asukkaiden ikäjakaumaa ja erityisesti työikäisen väestön määrää, työttömyysprosenttia sekä pitkäaikaistyöttömien määrää.

Lisäksi tulee huomioida eri alueilla toimivien työllisyyspoliittisten hankkeiden määrän suuret vaihtelut. Kuten aiemmin tässä tutkimuksessa on mainittu Hämeessä ELY -rahoitteista hanketoimintaa harjoitetaan enemmän kuin monella muulla alueella. Alueella toimivien hankkeiden määrällä saattaa olla myös tulosten näkökulmasta merkitystä, varsinkin jos alueella toimii useampi samankaltaisella toimintaperiaatteella toimiva hanke. Alueellinen laaja hanketoiminta tarjoaa luonnollisesti myös työttömälle henkilölle vaihtoehtoja ja jopa paremmat mahdollisuudet sijoittua hanketoiminnan myötä avautuviin avointen markkinoiden koulutus- ja työmahdollisuuksiin.

Tämän tutkimuksen osalta hankevastaavien vastauksissa esiin nousseet seikat liittyen verkostoyhteistyötä tukeviin ja vastustaviin tekijöihin, verkostoyhteistyön syntyyn ja verkostoyhteistyön ylläpitämiseen on todennäköisesti luotettavuuden näkökulmasta yleistettävissä jopa valtakunnan tasolla.

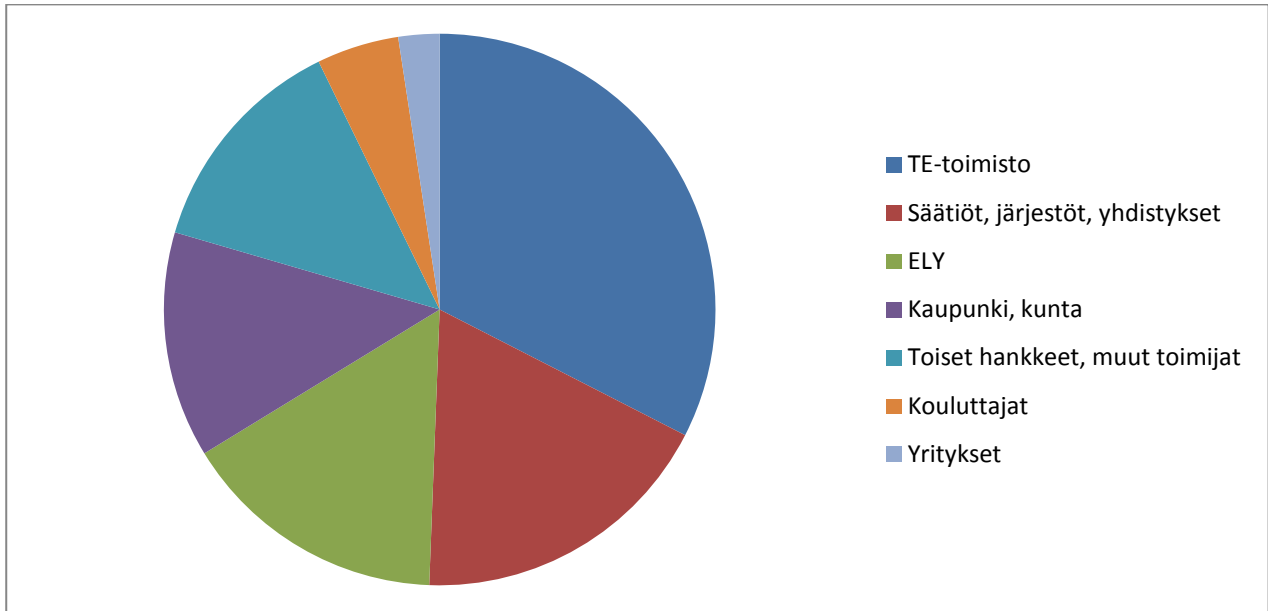
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulokset käsitellään tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Tulosten esittäminen pohjautuu kyselylomakkeessa kysytyihin asiakokonaisuuksiin ja noudattaen kyselylomakkeen kysymysjärjestystä. Kysymysten vastaukset luokiteltiin asia- ja teemakokonaisuuksiin. Teemakokonaisuuksien jakamista eli koodaamista tehtiin vaihe vaiheelta, kysymys kysymykseltä vastausmateriaalia useaan kertaan läpikäyden. Aluksi teemoittamisen suhteen edettiin varovasti, seurauksena tästä oli aivan liian pitkät yksittäisten asioiden ja tapahtumien vastauslistat. Tarpeeksi useasti toistettujen asioiden ja tapahtumien läpikäynnin jälkeen hahmottui kullekin asialle ja tapahtumalle oma kategoria, niin sanottu yläluokka ja lopulta vastaukset saatiin luokiteltua melko sopivan kokoisiin asia- ja tapahtumakokonaisuuksiin. Edellä oleva aineiston käsittelyllä estettiin vastauksista kerättyjen yksittäisten asioiden ja tapahtumien tarpeettoman yksityiskohtaista ja merkityksetöntä luettelointia. Aineiston käsittelyssä oli huomattava mitkä vastauksissa esiin nousseet teemat ja asiat voitiin kunkin kysymyksen kohdalla yhdistää samaa kategoriaan kuuluvaksi ja mitkä asiat ja tapahtumat oli syytä pitää erillään, vaikka niiden esiintymismäärä vastauksissa olikin vähäinen tai jopa yksittäinen ilmaus. Lopulta samaa asiaa tai tapahtumaa kuvaavat maininnat laskettiin määrällisesti yhteen. Tuloksia tarkasteltiin tutkimuskysymyksiin peilaten.

Tutkimustulokset esitetään graafisena ympyräkuviona ja taulukkona. Graafisesta ympyräkuvion yhden maininnan saaneet asiat tai teemat on jätetty pois, koska graafinen esitys ei havainnollista yhden asian tai maininnan osuutta kokonaisuudesta tarpeeksi selkeästi. Taulukossa samaa asiaa tai tapahtumaa kuvaavat maininnat on luokiteltu määrällisen esiintyvyyden mukaisesti, eniten esiintyvistä vähiten esiintyneeseen mainintaan, myös yksittäiset maininnat ovat luetteloituna taulukossa. Taulukossa merkityt yhden maininnan saaneet asiat ja tapahtumat ovat asioita tai teemoja, joita ei ole voitu katsoa kuuluvan mihinkään aineistosta muodostuneeseen yläluokkaan, vaan ovat erityispiirteensä vuoksi mainittu erillisenä mainintana. Lisäksi taulukossa on laskettu vastauksessa mainitun asian tai teeman %-osuus kaikista kysymykseen annetuista, koodatuista maininnoista. Tutkimustulosten tulkinnan helpottamiseksi on jokaisen kysymyksen aihealueen keskeisimmistä tuloksista tehty lyhyt sanallinen yhteenveto. Kaikki yhdeksän tutkimuskysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Vastaukseksi hankevastaavia pyydettiin nimeämään vähintään kolme tekijää tai asiaa kutakin kysymystä kohden. Kaikkiin kysymyksiin saatiin vastausmateriaalia.

Kysymys 1.

Ketkä toimijat ovat työllisyyspoliittisen hankkeen toiminnan kannalta keskeisiä yhteistyötahoja?



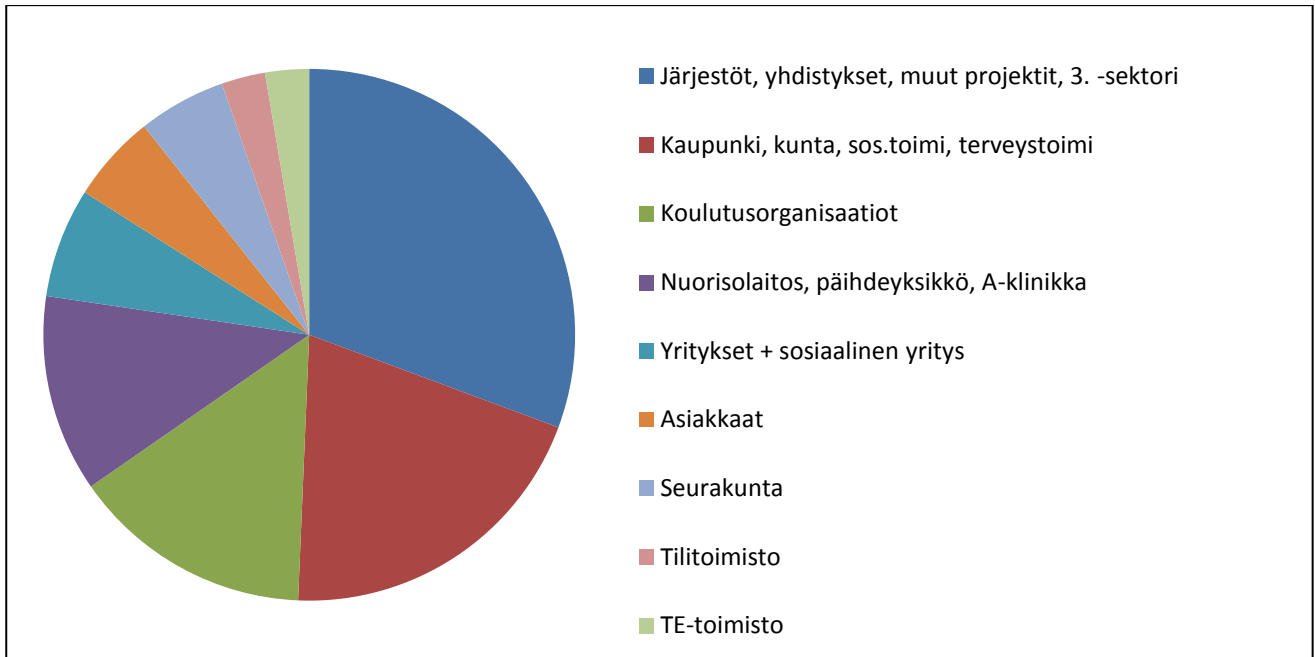
TE-toimisto	27 mainintaa	32,5 % maininnoista
Säätö- ja järjestötoimijat	15 mainintaa	18,0 % maininnoista
ELY	13 mainintaa	15,7 % maininnoista
Kaupunki, kunta	11 mainintaa	13,3 % maininnoista
Toiset hankkeet, muut toimijat	11 mainintaa	13,3 % maininnoista
Kouluttajat	4 mainintaa	4,8 % maininnoista
Yritykset	2 mainintaa	2,4 % maininnoista

Vastauksissa 20 eri vastaajaa vastasi TE-toimisto ja 7 eri vastaajaa työvoiman palvelukeskus. Vastauksia koodatessa TE-toimisto maininnat ja palvelukeskus maininnat koodattiin samaan ryhmään kuuluviksi ja maininnat laskettiin yhteen, koska käytännössä työvoiman palvelukeskus on osa TE-toimistoa. TE-toimisto sai selkeästi eniten mainintoja, kaikkiaan 27 mainintaa, ollen keskeisin yhteistyötaho määrällisten mainintojen perusteella. Säätiöt, järjestöt ja yhdistykset saivat 15 mainintaa, ELY 13 mainintaa, kaupunki/kunta 11 mainintaa, toiset hankkeet ja muut toimijat 11 mainintaa, kouluttajat 4 mainintaa ja yritykset 2 mainintaa.

Vastauksista käy selvästi ilmi, että viranomaistaho sekä kolmannen sektorin toimijat ovat hankevastaavien mielestä työllisyyspoliittisessa hankkeessa keskeisimmät yhteistyökumppanit. Huomioitavaa on, että kouluttajia ja yrityksiä ei koettu samassa suhteessa keskeisimmiksi yhteistyökumppaneiksi. Kouluttajat saivat neljä mainintaa ja yritykset mainittiin vain kahden hankevastaajan vastauksessa, joka on määrällisesti todella pieni mainintojen määrä, kun vastaajina oli kaikkiaan 22 hankevastaajaa. Vastauksista tuli selkeästi esille TE-toimiston tärkeä rooli hankkeiden toiminnan kannalta, jopa hanketoiminnan mahdollistajana, jota kuvaa hyvin yhden hankevastaajan antama vastaus ”*TE-toimistolta työllistetyt, saadaanko 0 vai 10*” eli vastaajan mielestä TE-toimiston suhtautumisesta ja toiminnasta on kiinni hankkeen mahdollisuus harjoittaa ja kehittää omaa toimintaa rahoittajan edellyttämien tavoitteiden mukaisesti.

Kysymys 2.

Ketkä ovat muita toiminnan kannalta mainittavia yhteistyökumppaneita?



Järjestöt, yhdistykset, muu toimijat, 3. -sektori	23 mainintaa	29,5 % maininnoista
Kaupunki, kunta, sos.toimi, terveystoimi	15 mainintaa	19,2 % maininnoista
Koulutusorganisaatiot	11 mainintaa	14,1 % maininnoista
Nuorisolaitos, päihdeyksikkö, A-klinikka	9 mainintaa	11,5 % maininnoista
Yritykset + sosiaalinen yritys	5 mainintaa	6,4 % maininnoista
Asiakkaat	4 mainintaa	5,1 % maininnoista
Seurakunta	4 mainintaa	5,1 % maininnoista
Tilitoimisto	2 mainintaa	2,6 % maininnoista
TE-toimisto	2 mainintaa	2,6 % maininnoista
ELY	1 maininta	1,3 % maininnoista
Maahanmuuttoviranomaiset	1 maininta	1,3 % maininnoista
Hankkeen ohjausryhmä	1 maininta	1,3 % maininnoista

Vastaajista 23 ilmoitti järjestöt, yhdistykset, muut toimijat ja kolmannen sektorin toiminnan kannalta mainittavaksi yhteistyökumppaniksi. Kaupungin ja kunnan toimijat saivat 15 mainintaa ollen toiseksi eniten mainintoja saanut taho. Koulutusorganisaatiot mainittiin 11 kertaa ja kuntoutuspalveluja tuottavat toimijat saivat 9 mainintaa. Yritykset mainittiin 5 kertaa, tässä luvussa on mukaan luettuna sosiaalisen yrityksen saama yksi maininta. Asiakkaat, joilla tarkoitettiin hankkeessa sijoitettuna olevia työttömiä sekä seurakunta saivat molemmat 4 mainintaa. Tilitoimistot ja TE-toimisto saivat 2 mainintaa sekä ELY, maahanmuuttoviranomaiset että ohjausryhmä saivat kukin 1 maininnan.

Yhteenvedona kysymysten numero 1 ja 2 vastuksista voi päätellä TE-toimiston ja ELY:n olevan hankevastaavien mielestä keskeinen yhteistyökumppani, sillä vastaajista 27 nimesi TE-toimiston keskeiseksi yhteistyötahoksi kysymykseen numero 1 ja kaksi vastaajaa nimesi TE-toimiston yhteistyökumppaniksi kysymykseen numero 2 ja vastaavasti kysymyksessä numero 1 mainittiin ELY 13 kertaa ja kysymyksessä numero 2 yhden kerran. Todennäköisesti vastaaja, joka on antanut vastauksen TE-toimisto kysymykseen numero 1 ei ole maininnut samaa yhteistyökumppania kysymykseen numero 2 ja tällä selitetään eroa yhteistyökumppaneiden, TE-toimisto ja ELY, mainintojen määrän vaihtelulla kysymyksen numero 1 ja 2 välillä.

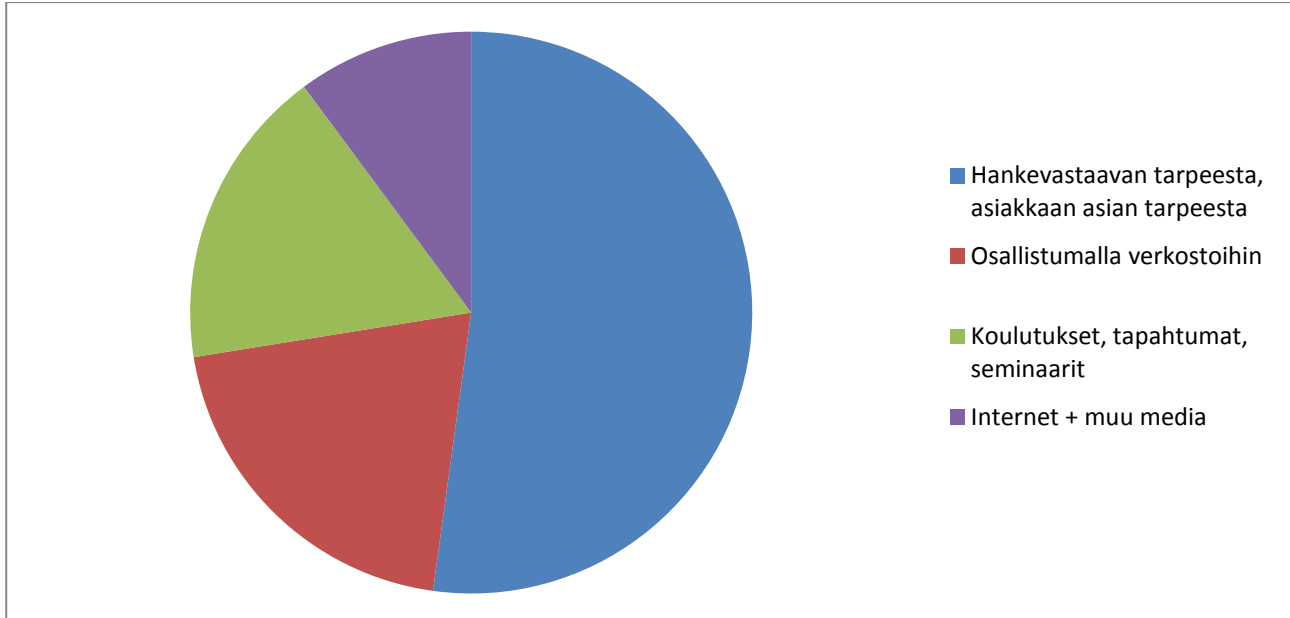
Huomioitavaa on, että kysymykseen numero 1 vastasi yritykset kaksi vastaajaa ja kysymykseen numero 2 vastasi yritykset viisi vastaajaa, yhteensä yhteistyökumppaniksi yritykset mainitsi kysymysten numero 1 ja 2 osalta 7 eri vastaajaa. Edellä mainituista vastauksista voi päätellä yhteistyötä yritysten kanssa tehtävän ainakin joidenkin hankkeiden toimesta, mutta yritysyhteistyön laajentaminen nykyisestä näyttäisi olevan monen hankkeen kohdalla tarpeen, mikäli rahoittajan toive vireästä yritysyhteistyön toteuttamisesta toimisi hankkeiden arjessa.

Tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita yritysten suuntaan tehtävästä verkostoyhteisyydestä ja saatujen vastausten perusteella voidaan todeta 2:n vastaajan 22:sta vastaajasta pitävän yrityksiä hanketoiminnan kannalta keskeisinä yhteistyötahoina eli 10 % vastaajista. Hanketoiminnan kannalta yhteistyötahoja kysyttäessä 5 hankevastaavaa vastasi yritysten kuuluvan tähän ryhmään. Yhteenvedona voidaan todeta 7:n vastaajan 22:sta vastaajasta pitävän yrityksiä tärkeinä yhteistyökumppaneina eli 32 % hankevastaavista. Vastusten koonnista voi päätellä yritysyhteistyötä harjoitettavan, mutta kehittämistarvetta yhteistyön lisäämiseksi yritysten suuntaan näyttää tässä tutkimuksessa saatujen tulosten valossa vielä olevan.

Kysymyksen 1 ja 2 saaduista hankevastaavien maininnoista koodattiin kaikkiaan 12 eri yhteistyötoimijaa tai -tahoja, jotka olivat hankkeen kannalta joko keskeisiä toimijoita tai mainittavia yhteistyökumppaneita. Nämä kaikki edellä mainitut 12 tahoja ovat mainintojen esiintyneisyysjärjestyksen mukaisesti luetteloituna vastauksista laaditussa taulukossa.

Kysymys 3.

Millä tavoin hankkeen yhteistyösuhteet ovat syntyneet?



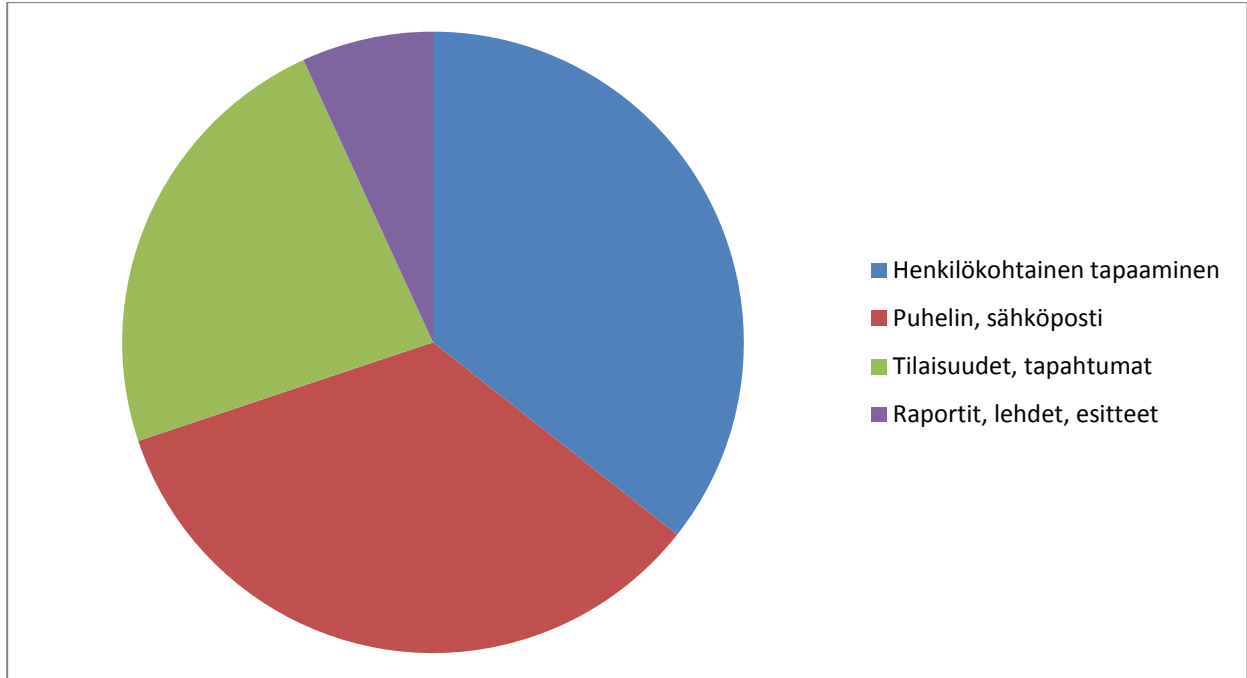
Hankevastaavan tarpeesta, asiakkaan asian tarpeesta	36 mainintaa	50,0 % maininnoista
Osallistumalla verkostoihin	14 mainintaa	19,4 % maininnoista
Koulutukset, tapahtumat, seminaarit	12 mainintaa	16,7 % maininnoista
Internet + muu media	7 mainintaa	9,7 % maininnoista
Yhteiset toimitilat	1 maininta	1,4 % maininnoista
Lainsäädännön pakko	1 maininta	1,4 % maininnoista
Sattuma	1 maininta	1,4 % maininnoista

Eniten mainintoja yhteistyösuhteiden syntymisen tekijöistä sai hankevastaavan oma tarve tai asiakkaan asian tarve, kaikkiaan 36 mainintaa. Hankevastaavan tarve ja asiakkaan asian tarve on koodattu samaan luokkaan kuuluvaksi, koska vastauksista ilmeni sekä hankevastaavan tarpeen että asiakkaan tarpeen liittyvän kiinteästi asiakkaan eli työttömän henkilön hankkeessa mukanaolosta syntyneisiin asioihin tai tapahtumiin. Toiseksi eniten mainintoja sai hankevastaavan omasta aktiivisuudesta lähtöisin oleva erilaisiin verkostoihin ja verkostoiden toimintaan osallistumisen harjoittaminen. Koulutukset, tapahtumat ja seminaarit saivat 12 mainintaa. Internet ja muu media saivat 7 mainintaa. Yhteiset toimitilat, lainsäädännön pakko ja sattuma saivat kukin yhden maininnan.

Kaikkiaan vastaukset koodattiin seitsemään eri yhteistyösuhteiden syntytapaa. Vastauksista ilmenee selkeästi hankevastaavan motivaatio ja halu luoda yhteistyösuhteita selvittäessään asioita hankkeeseen sijoittumisen ja hankkeessa toimimisen mahdollistamisessa. Vastauksista voi päätellä hankevastaavan kokevan asiakkaan tarpeen olevan yhtä kuin hankevastaavan tarve, sillä vastauksissa tuli ilmi hankevastaavien halu olla mukana hankkeeseen osallistuvan henkilön tilanteen selvittämisessä ja ohjata jatkosuunnitelman tekemisessä.

Kysymys 4.

Millä tavalla yhteistyötä ylläpidetään?



Henkilökohtainen tapaaminen	26 mainintaa	35,6 % maininnoista
Puhelin, sähköposti	25 mainintaa	34,2 % maininnoista
Tilaisuudet, tapahtumat	17 mainintaa	23,4 % maininnoista
Raportit, lehdet, esitteet	5 mainintaa	6,8 % maininnoista

Saatujen vastausten perusteella yhteistyötä ylläpidetään henkilökohtaisella tapaamisella, joka sai kaikkiaan 26 mainintaa. Yhden maininnan vähemmän sai hyvin tyypilliset ”kasvottomat” yhteydenpitovälineet eli puhelin ja sähköposti, jotka saivat 25 mainintaa. Erilaiset tilaisuudet ja tapahtumat saivat 17 mainintaa ja vähiten mainintoja, 5 mainintaa, saivat samaan vastausluokkaan koodatut raportit, lehdet ja esitteet. Eniten mainintoja saanut, henkilökohtainen tapaaminen on varmasti vaikuttavin ja tehokkain toimintatapa yhteistyön käynnistysvaiheessa. Luottamuksellisen yhteistyön käynnistyttyä henkilökohtaisen tapaamisen voi luontevasti korvata vaihtoehtoisilla yhteydenpitovälineillä.

Kysymys 5. Mitkä asiat koet verkostoitumisessa itsellesi vaikeaksi?

Suotuisat maininnat

"ei ole vaikeaa mikään kun..."

- avoimesti toimii
- luottamuksella toimii
- yhteistyökumppaneiden kanssa seurustelu kannattavaa
- suhteet ovat henkilöityneet
- valitaan oikeat verkostot
- oikeasti yhteisiä asioita, joita hoidetaan ja joista sovitaan

Suotuisia mainintoja vastauksista löytyi 6 kpl



Vastustavat maininnat

- löytää oikea taho/yritys/i ihmiset
- kalenterointi, ajankohtien yhteensovittaminen
- ihmisillä ei ole kasvoja
- aika ei riitä -> 9 vastaajaa
- löytää oikea henkilö -> 4 vastaajaa
- kuka missäkin paikassa hoitaa mitään asioita
- toimijatahot ja organisaatiot eivät ole tuttuja
- verkoston tilannetiedon päivittäminen
- uusien yhteistyökumppaneiden löytäminen
- verkoston levittäminen uusille alueille
- samankaltaisten yksityisten toimijoiden puute
- kunnan toimijat eivät halua yhteistyötä yksityisten toimijoiden kanssa
- työn hektisyys
- työnantajan varovaisuus työllistämiseen
- epäseksikäs ala, ”pitkäaikaistyöttömien asiat eivät ole kiinnostavia”
- suhteiden ylläpito, jos ei ole asiaa
- henkilökemiat
- uskottavuus
- tarpeen luominen
- tutustuminen muuten kuin kasvotusten
- pakko karsia menoja
- suhteiden henkilöityminen
- henkilöstövaihdokset
- jättää oikeat verkostot pois
- TE-toimiston vaihtuva yhteistyö
- pysyä pienenä tehokkuuden ja kannattavuuden takia
- liian laaja verkostoituminen



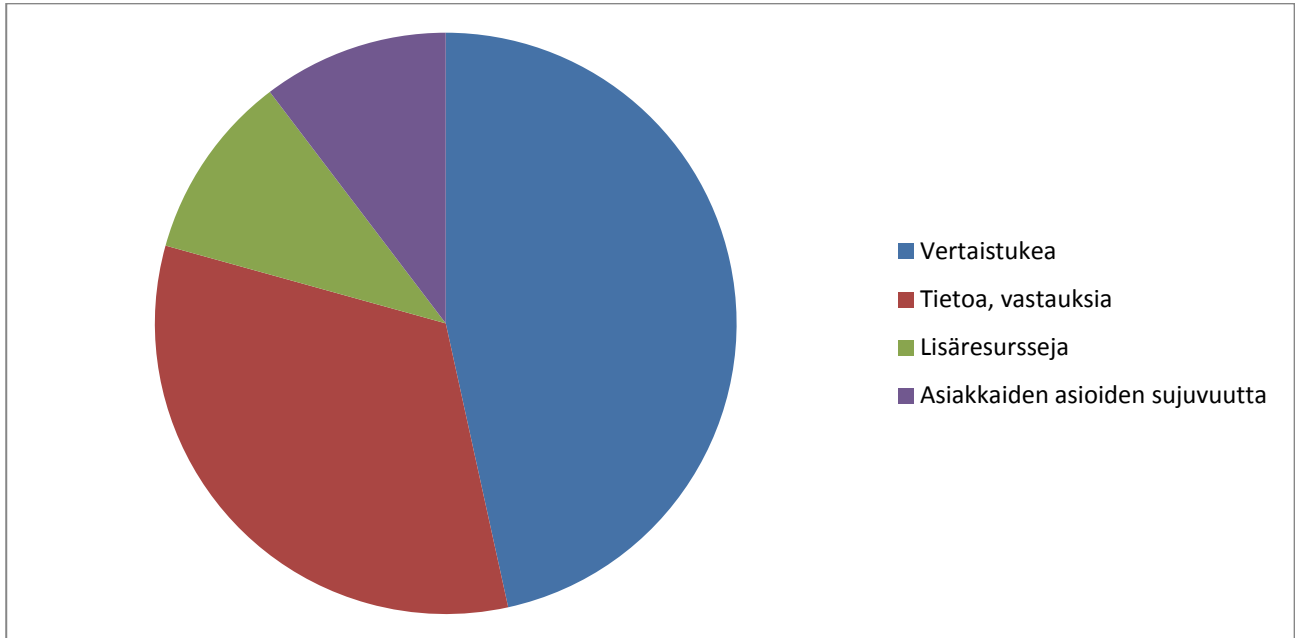
Vastustavia mainintoja vastauksista löytyi 28 kpl

Verkostoitumista suosivat tekijät jäivät annetuissa vastauksissa selkeästi vähemmälle kuin verkostoitumista vastustavat tekijät. Verkostoitumista vastustavina mainintoina hankevastaavat nimesivät kaikkiaan 28 eri tekijää ja verkostoitumista suosivina mainintoina nimettiin 6 eri tekijää. Tosin suotuisten ja vastustavien vastausten määrän tarkastelun yhteydessä on huomioitava kysymyksen asettelu, joka osaltaan johdatteli verkostoitumista vastustavien asioiden esiin tuomiseen. Vastustavista tekijöistä yhdeksän vastaajaa nimesi ajan riittämättömyyden verkostoyhteistyön harjoittamisen kannalta vaikeaksi asiaksi ja neljä vastaajaa nimesi oikean henkilön löytämisen olevan verkostoyhteistyön vaikeus. Huolimatta kysymyksen asettelusta, saatujen vastausten jakaantuminen suotuisiin sekä vastustaviin tekijöihin kuvaa hyvin hankevastaavien ajatuksia ja käytännön haasteita verkostoyhteistyön harjoittamisesta työllisyyspoliittisten hankkeiden osalta. Hankevastaavien tulisi rakentaa verkostoja ja toimia nykyistä rohkeammin yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Hakkeiden rahoittajan, Hämeen ELY-keskuksen, tavoite on saada työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavat toimimaan sekä toistensa että ulkopuolisten toimijoiden, lähinnä yritysten kanssa nykyistä huomattavasti aktiivisemmin ja tuloksellisemmin.

Tämän edellä mainitun tavoitteen lausui julkisesti hallitusneuvos Päivi Kerminen puhuessaan Hämeen ELY-keskuksen järjestämässä työllisyyspoliittisten hankkeiden seminaarissa 12.9.2011 Lahdessa. Kerminen totesi välityömarkkinoiden tulosten olevan huonoja valtakunnan tasolla tarkasteltuna. Tämä tulosten tarkastelu kohdistuu välityömarkkinoiden toimenpiteistä työttömäksi palautuvien suureen määrään, työttömäksi välityömarkkinoiden toimenpiteistä palautuu jopa 86-87 %. Työllisyyspoliittiset hankkeet ovat merkittävä toimija välityömarkkinoilla, joten edellä mainitut tulokset kohdistuvat joko suoraan tai osittain myös hanketoimintaan. Yleisesti uskotaan, että edellä mainitut huonot tulokset ovat seurausta huonosti hoidetusta verkostoyhteistyöstä hankkeen ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Erityisen tärkeänä pidetään yritysyritysyritysohjon panostamista, koska hankkeessa mukana oloaikana työtöntä henkilöä valmistetaan kohtaamaan avointen työmarkkinoiden haasteet ja niistä selviämiseen. Yritysyritysyritysohjon ollessa vähäistä, tai jos sitä ei ole ollenkaan, hankkeissa olevien henkilöiden ohjaus kohti avoimia työmarkkinoita ei voi onnistua.

Kysymys 6.

Mitä hyötyä yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa saat omaan työhösi tai hankkeeseen?



Vertaistukea	27 mainintaa	45,0 % maininnoista
Tietoa	19 mainintaa	31,6 % maininnoista
Lisäresursseja	6 mainintaa	10,0 % maininnoista
Asiakkaiden asioiden sujuvuutta	6 mainintaa	10,0 % maininnoista
Tilojen hyötykäyttöä	1 maininta	1,7 % maininnoista
Lisäkontakteja	1 maininta	1,7 % maininnoista

Vastauksista 27 mainintaa kohdistui kategoriaan, joka oli luokiteltu vertaistueksi eli vertaistuki oli merkittävin asia minkä verkostoyhteistyön tekemisen myötä hankevastaavat kokivat saavansa. Koska vertaistukea luokiteltuja asioita annettiin kaikkiaan 27:n maininnan verran on tätä vastausta syytä tarkastella tarkemmin ja jatkokysymyksenä kysyttiin aineistolta ”millaista vertaistukea ja miten?” Vastausaineistosta poimittiin yksitoista eri asiaa, jotka tarkentavat tai selittävät mitä erityisesti vastaajat tarkoittivat antaessaan kysymykseen vastauksen ”vertaistukea”.

Vertaistukea –sana piti sisällään seuraavia merkityksiä tai asioita:

- taloudellista tukea
- yhteinen pohdinta
- verkostot
- toisten kokemukset
- rohkeutta
- palveluiden jakaminen
- uudet ideat ja näkökulmat
- hankesektorin parantaminen
- soveltamistapoja
- virkistystä omaan toimintaan
- tunnettuutta

Vastauksista löytyi 19 mainintaa, jotka pitivät sisällään sanan ”tietoa”. Koska ”tietoa” mainintojen lukumäärä erottui selkeästi toiseksi yleisemmäksi yhteistyön hyödyksi on syytä tarkastella tarkemmin, mitä tietoa vastaus pitää sisällään. Jatkokysymyksenä aineistolta kysyttiin ”tietoa mistä?”

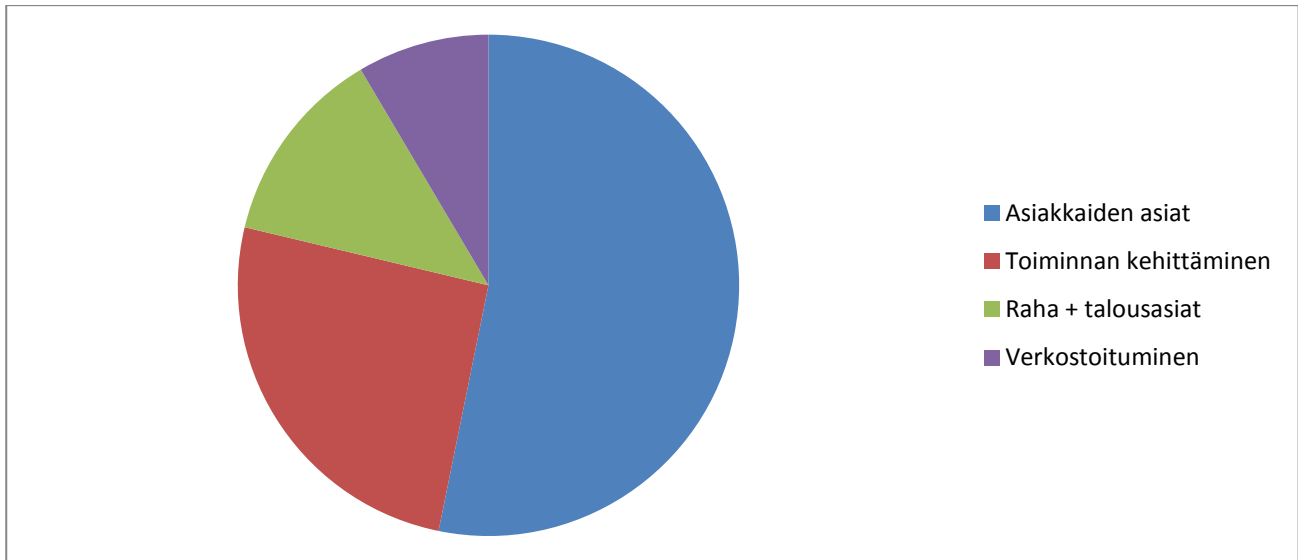
Tietoa –sana piti sisällään seuraavia merkityksiä tai asioita:

- tietotaitoa työllistämisestä
- jokaiselta oppii jotain uutta
- tietoa yhteistyötahoista, mahdollisuuksista ja menetelmistä
- asiatietoutta
- ajantasaista tietoa alan kehityksestä näköalapaikalta
- tietoa uusista määräyksistä
- ammattimaista tiedonvaihtoa
- ajantasaisuutta
- hyödyllistä ymmärtää toisten näkökulmia

Vastaukset lisäresursseja ja asiakkaiden asioiden sujuvuus saivat kumpikin 6 mainintaa. Tilojen hyötykäyttö ja lisäkontaktit saivat kumpikin yhden maininnan. Vastukset vertaistukea ja tietoa olivat selkeästi eniten mainintoja saaneita teemoja ja näin olen myös merkittävimpiä asioita, joita yhteistyö muiden toimijoiden kanssa hankevastaavan näkökulmasta vastausten perusteella hankevastaavan työhön antaa.

Kysymys 7.

Minkä asioiden parissa yhteistyötä tehdään?

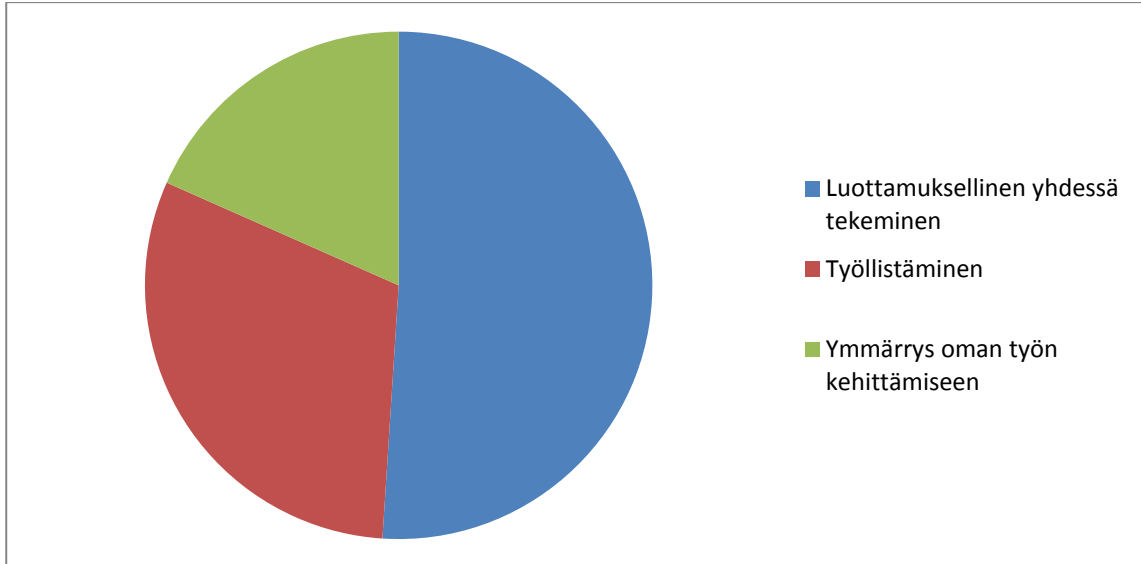


Asiakkaiden asiat	25 mainintaa	52,1 % maininnoista
Toiminnan kehittäminen	12 mainintaa	25,0 % maininnoista
Rahat + talousasiat	6 mainintaa	12,5 % maininnoista
Verkostoituminen	4 mainintaa	8,3 % maininnoista
Järjestötoiminta	1 maininta	2,1 % maininnoista

Vastauksista selkeästi eniten mainintoja sai asiakkaiden asiat eli työllisyyspoliittiseen hankkeeseen sijoitettujen työttömien asioista ja tarpeista kumpuava yhteistyön tarve, joka sai kaikkiaan 25 mainintaa. Hanketoiminnan kehittämisen myötä tehtävä yhteistyö sai toiseksi eniten mainintoja, 12 mainintaa. Kolmanneksi eniten mainintoja, 6 mainintaa, sai raha ja talousasioihin koodatut maininnat. Verkostoituminen sai 4 mainintaa. Verkostoituminen piti sisällään yksittäisiä ongelmatilanteita tai tietämättömyyttä, johon hankevastaavat hakivat vastauksia olemassa olevasta verkostosta. Järjestötoiminta sai yhden maininnan ja koska mainintaa ei katsottu sopivaksi, asiayhteyden perusteella, yhdistää edellä koodattuihin luokkiin jätettiin se omaksi yksittäiseksi maininnaksi.

Kysymys 8.

Mitkä ovat tärkeimmät verkostoyhteistyön saavutukset?

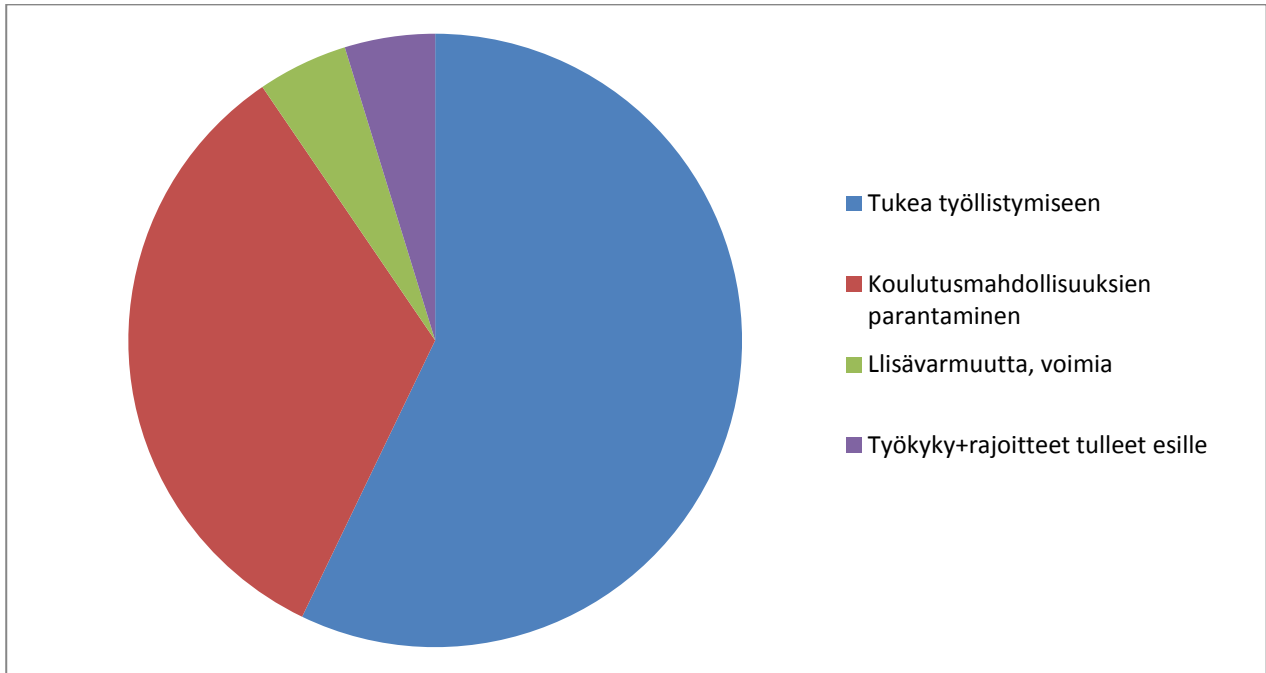


Luottamuksellinen yhdessä tekeminen	25 mainintaa	51 % maininnoista
Työllistäminen	15 mainintaa	31 % maininnoista
Ymmärrys oman työn kehittämiseen	9 mainintaa	18 % maininnoista

Vastauksista löydetyistä maininnoista suurin osa, 25 mainintaa, koodattiin luottamukselliseksi yhdessä tekemiseksi -luokkaan. Työllistäminen sai 15 mainintaa ja oman työn kehittäminen 9 mainintaa. Luottamuksellinen yhdessä tekeminen kuvaa hyvin onnistuneen verkostoyhteistyön rakentamisen myötä saavutettua tulosta. Kysymyksen asettelu ehkä osaltaan johdatteli hankevastaavia positiivisiin vastauksiin, sillä kysymyksiin saadut vastaukset saatiin koodattua kolmeen eri vastausluokkaan. Kaikki saadut vastaukset olivat luonteeltaan positiivisesti myönteisiä. Hankevastaavien vastauksista voi päätellä verkostoyhteistyön olevan kaikesta asian vaatimasta työstä ja vaivasta huolimatta erittäin kannattavaa.

Kysymys 9.

Kuvaile tapauksia, joissa verkostoyhteistyöllä on ollut merkitystä hankkeessa mukana olleen työttömän jatkosijoittumiseen hankkeessa oloajan päättymisen jälkeen.



Tukea työllistymiseen	12 mainintaa	54,6 % maininnoista
Koulutusmahdollisuuksien parantaminen	7 mainintaa	31,9 % maininnoista
Lisävarmuutta + voimia	1 maininta	4,5 % maininnoista
Työkyky + rajoitteet tulleet esille	1 maininta	4,5 % maininnoista
ELY-keskus: yhteistyö hiipunut	1 maininta	4,5 % maininnoista

Vastuksista eniten mainintoja, 12 mainintaa, sai työllistymisen tukeminen. Työllistymisen tukemisen ohella lähes yhtä tärkeäksi jatkosijoittumisen toimenpiteeksi voisi nimetä myös koulutusmahdollisuuksien tukemisen, joka sai 7 mainintaa. Kahden eniten mainintoja saaneen toimen osuus kaikista maininnoista on huomattava, 86,5 %.

Nämä kaksi eniten mainintoja saaneet teemat tekee merkittäviksi mainintojen sisältämä viesti työllisyyspoliittiseen hankkeeseen sijoitetun työttömän suunnitelmallisesta jatkotoimenpiteestä. Yhden maininnan saivat asiakokonaisuudet lisävarmuutta, työkykyä ja ELY-keskus, joka oli omalla tavallaan irrallinen maininta, jolla viitattiin ELY-keskuksen kanssa tehdyn yhteistyön hiipumiseen, jonka oletettiin johtuvan ELY:n henkilöstöresurssien vähentymisestä.

6 LOPUKSI

Tulevaisuuden työelämä on verkostoissa ja verkossa. Verkoston laatua ei mitata vain sen sisältämällä datalla, vaan ihmisten valmiuksilla ja kyvyllä toimia vuorovaikutuksessa. Verkostoguru Pekka Viljakaisen mukaan tärkeintä on erottaa oleellinen kohinan keskeltä (Life Magazin, 6, 2012.) Verkostoissa kyse on avun saamisesta ja toisen auttamisesta, lojaalisuudesta ja yhdessä tekemisestä. Apua saa, kun sitä on valmis antamaan. Tehokas verkostoituja muistaa tapaamansa ihmiset oikeissa paikoissa ja tarttuu puhelimeen, kun hyvälle vinkille on tarvetta. Tehokas verkostoituja toimii suoraselkäisesti ja on valmis auttamaan muitakin. Tehokas verkostoituja tietää, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan (Viljakainen Pekka, 6, 2012.)

”Tulevaisuudessa menestyvät vain ne yritykset, jotka uskaltavat luopua hierarkkisesta johtamismallista. Yhtiön johdon arvo mitataan vain tuloksilla ja kaikki lisäarvo haetaan verkostoista”, Viljakainen muotoilee. Yritysten sisäiset ja ulkoiset raja-aidat siis ryskyvät, kun komento- ohjauksesta siirrytään kulttuuria, intohimoa ja visioita korostavaan toimintamalliin. Mikä on johdon rooli uudessa, verkostoituneessa yrityskulttuurissa? ”Rakentaa vangitseva visio: vuori, jolle kiivetä, luola johon laskeutua, arvoitus joka ratkaista”, Märten Mickos maalailee artikkelissa, Älykäs verkosto, Life Magazine 6, 2012.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää ja arvioida työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavien harjoittaman verkostoyhteistyön laajuutta ja verkostoyhteistyön merkitystä hankkeen tavoitteiden, hankevastaavan toiminnan ja hankkeeseen sijoitetun työttömän näkökulmasta. Tutkimusaineisto antoi hyvän ja luotettavan käsityksen hanketoiminnan kannalta keskeisistä ja mainittavista yhteistyötahoista, verkostoyhteistyön synnystä ja verkostoyhteistyön ylläpitämisen tavoista. Lisäksi tutkimusaineistosta oli kerättävissä tietoa verkostoyhteistyötä suosivista tekijöistä sekä myös verkostoyhteistyön aloittamisen- ja ylläpitämisen vaikeuksista. Verkostoyhteistyö hyödyt ja merkityksellisyys tulivat esille sekä hankevastaavan, hankkeeseen sijoitetun työttömän että hankkeen tavoitteiden näkökulmasta. Tutkimusaineiston kertomana voidaan todeta, että hankevastaavat kokevat verkostoyhteistyön käynnistämisen ja uusien yhteistyösuhteiden löytämisen ja yhteistyön alkuvaiheen työlääksi, aikaa vieväksi etsivätoiminnaksi, mutta kun yhteistyö saadaan käynnistymään ja toimivaksi niin verkostoitumisen monet hyödyt ja tarpeellisuus tulevat vastauksissa selkeästi esille.

Verkostoyhteistyötä harjoitetaan selkeästi eniten viranomaistahon kanssa. Viranomaistahosta muodostuu helpommin yhteistyötahoja kuin esimerkiksi yksityisistä yrityksistä, koska hankkeessa sijoitettuna olevien henkilöiden asioiden hoidon myötä hankevastaavat lähestyvät valtion, kunnan ja kaupungin toimijoita asiakkaiden terveydellisistä, taloudellisista tai sosiaalisista ym. tarpeista lähtevien asioiden pohjalta. Yritysyhteistyö ei korostunut hankevastaavien vastauksissa, joten tästä johtopäätöksenä voi olettaa yritysyhteistyön olevan työllisyyspoliittisten hankkeiden toiminnassa kehittämisen kohteena tulevaisuudessa. Yritysyhteistyön puuttuminen on varmasti myös luettavissa hankkeiden tuloksissa. Hallitusneuvos Päivi Kerminen viittasi omassa lausunnossaan välityömarkkinoiden huonoon työllistävyyteen pidemmällä tähtäimellä ja välityömarkkinoiden toimivan huonosti väylänä avoimille työmarkkinoille. Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto tukee yritysyhteistyön osalta Päivi Kermisen hankeseminaarissa 12.9.2011 Lahdessa antamaa lausuntoa.

Toisaalta taas hyvä ja toimiva viranomaisyhteistyökin on tärkeää, erityisesti hankevastaavat korostivat TE-toimiston kanssa tehtävän yhteistyön merkityksellisyyttä. Hyvin usein hankevastaavat näkevät kuinka pitkään työttömänä olleen henkilön työnhakuvalmiudet kehittyvät hankkeessa oloaikana ja työtön rohkaistuu hakemaan koulutukseen tai työtä avoimilta markkinoilta. Tällaisessa tilanteessa TE-toimistolla on merkittävä rooli toimia suunnitelmallisen poluttamisen tukijana ja mahdollistajana.

Hankevastaavat toivat esille halunsa toimia tiiviissä yhteistyössä alueensa TE-toimiston kanssa, mutta TE-toimistojen suhtautuminen työllisyyspoliittisiin hankkeisiin ei aina ole toivotun kaltainen. TE-toimistot eivät läheskään aina näe työllisyyspoliittisen hankkeen toimintaa ja hankevastaava roolia oman viranomaistyönsä kannalta merkittävänä alueellisena toimijana, vaikka molemmilla tahoilla on sama tavoite ja hyvin usein myös sama asiakaskunta, jonka parissa ja jonka eteen työtä tehdään. TE-toimistoissa ei aina tunneta alueella toimivia työllisyyspoliittisia hankkeita. Tämä edellä mainittu asia on yksi merkittävä tämän tutkimuksen myötä esiin noussut epäkohta, johon on mahdollista vaikuttaa tiedottamisella ja molemminpuolisella tunnetuksi tulemisella eli hankevastaavan tulee myydä ensin itsensä ja sitten hankkeensa paikalliselle TE-toimistolle. Hankkeen rahoituspäätöksessä ELY-keskuksen tulee sitouttaa paikallinen TE-toimisto ja hanketoimija yhteistyöhön. Käytännössä tätä on jo yritetty tehdä edellyttämällä paikallisen TE-toimiston nimeämään jäsen hankkeen ohjausryhmään, mutta käytännössä ohjausryhmäjäsentyys ei ole tae sujuvasta yhteistyöstä. Kyseessä on tätä enemmän molempien osapuolten panostus ja halu

nähdä yhdessä tekemisen hyöty hankkeeseen ohjatun työttömän henkilön näkökulmasta. Tutkimuskohteena TE-toimiston virkailijoiden näkemykset työllisyyspoliittisista hankkeista olisi varmasti ajankohtainen ja osaltaan avaisi kokonaisnäkemyistä tästä asiasta.

Hankevastaavat toivat esille TE-toimiston tärkeyden mm. seuraavin kommentein,

”TE-toimisto: Asiakkaiden ohjautuvuus hankkeeseen, asiakkaiden asioiden hoidon sujuvuus.”

”Hanke ei voi toimia ilman hyvää suhdetta paikalliseen TE-toimistoon”.

”ELY:ltä ja TE-toimistolta tulee tärkein ja hanketta ylläpitävä toiminta”

”Iso merkitys TE-toimiston henkilökunnalla, kuinka he suhtautuvat hankkeisiin”

”Saadaanko TE-toimistosta 0 vai 10 työllistettyä”

Yhteistyösuhteet ovat syntyneet hankeavustajien antamien vastausten perusteella hankeavustajien omasta motivaatiosta työtehtävän hoidon myötä sekä hankkeessa työllistettynä olevien tarpeista. Hankeavustajien antamat vastaukset kuvaavat hankeavustajien sitoutuneisuutta ja motivoituneisuutta tekemäänsä työtä kohtaan. Hankeavustajien antamissa vastauksissa hankkeesta ulospäin tapahtuva yhteistyö rakentuu hyvin pitkälle hankkeessa työllistettynä olevien henkilöiden asioiden ympärille. Suurin osa hankeavustajista nimesi tärkeimmäksi yhteistyön saavutukseksi hankkeeseen sijoitetun työttömän työllistymisen tai koulutukseen pääsemisen hankkeessa oloajan jälkeen, mikä kuvaa hyvin hankkeessa mukana olleen henkilön jatkosuunnitelman toteutumisen olevan tärkeä asia hankeavustajalle.

Tämän tutkimuksen merkittävimpana tuloksena voi pitää kyselyyn vastanneiden hankeavustajien enemmistön mielipidettä, jonka mukaan työllisyyspoliittisissa hankkeissa tehdään arvokasta työtä sellaisten työnhakija-asiakkaiden kanssa, joille ei ole osoitettua työtä tai koulutuspaikkaa avoimilta markkinoilta. Hankeavustajien enemmistö tuki vastauksissaan kantaa, jonka mukaan hankeavustaja on monellakin tavalla ratkaisevassa asemassa hankkeeseen sijoitettuun työttömään nähden. Hankeavustaja voi omalla toiminnallaan ja verkostoyhteistyön avulla merkittävästi auttaa hankkeessa mukana olevia löytämään ratkaisuja hankkeessa oloajan päättyessä. Tämä edellä oleva huomio osoittaa hankeavustajien tekevän työtään oikealla asenteella ja suhtautuvansa tekemiseensä asiaan kuuluvalla vakavuudella.

Tutkimusaineistosta jää hyvin positiivinen kuva hankeavustajien tavasta toimia ja kehittää omaa työtään. Hankeavustajat näyttäytyivät vastuullisina, osaavina ja omaa työtään arvostavina

toimijoina, joilla on halua ja tahtotilaa kehittää ja laajentaa yhteistyötä toinen toisiltaan oppien. TE-toimiston ja ELY:n rooli on rohkaista ja tukea alueensa hanketoimijoita ja löytää molemminpuolisia hyötyjä, sillä työtä, olemassa olevan työvoimareservin työmarkkinoille saattamisessa, riittää kaikille toimijoille. ELY:n toimimisesta hanketta tukevanan toimijana on käytännön tasolla, saatujen vastausten perustella, enemmän näyttöä kuin TE-toimiston tuesta.

Tämän pro gradu tutkimuksen tulosten perusteella voisi esittää tätä tutkimusta täydentävää tutkimusta, jossa tutkimus kohdennetaan TE-toimiston asiakaspalveluvirkailijoille sekä ELY-keskuksen rahoituksesta vastaaville virkamiehille. Edellä olevaa voi perustella tämän tutkimuksen tuloksista saatuun käsitykseen, jonka mukaan työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaavat toivovat rahoittajalta tietoa ja tukea ja ennen kaikkea paikallisilta TE-toimistoilta nykyistä parempaa hankkeiden tunnettavuutta ja hyödynnettävyyttä työnvälitystyössä sekä sitoutuneempaa yhteistyötä.

Työministeriö laatii omien rekisteriensä pohjalta seurantatilastoja siitä, mikä on työvoimapolitiittisiin toimenpiteisiin osallistuneiden tilanne kolme kuukautta toimenpiteiden päättymisen jälkeen. Työministeriön seurantatilastot perustuvat työhallinnon rekistereihin. Ongelmana on, että työhallinnon rekistereihin ei kirjaudu luotettavaa tietoa työllistymisestä. Niiden tilanteesta, jotka toimeen osallistumisen jälkeen palaavat työnhakijoiksi tai osallistuvat uudelleen työvoimapolitiittiseen toimeen, on rekisterissä tietoja, mutta muiden osalta luotettavaa tietoa ei suoraan tietojärjestelmästä saada. Tämän tiedonpuutteen paikkaamiseksi työministeriö on teettänyt erillisiä haastattelututkimuksia, joissa työhaun päättäneiltä toimenpiteisiin osallistuneilta tiedusteltiin heidän työllisyystilannettaan toimenpiteiden päättymisen jälkeen (Aho, Koponen, 2007,1.) Edellä olevan perusteella voidaan todeta, että kattavaa ja täysin luotettavaa tietoa työllisyyspolitiittisten toimenpiteiden todellisesta vaikuttavuudesta ei ole saatavilla, sillä haastatteluihin perustuvat täydennystutkimukset ovat toiminnan seurannan tutkimista eikä kyseessä ole ollut työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikuttavuuden tutkiminen.

Suomen erinomaisista tilastoaineistoista huolimatta on niin ikään harvoin pyritty arvioimaan aktiivisen työvoimapolitiikan toimenpiteiden kustannustehokkuutta, puhumattakaan niiden mahdollisista vaikutuksista työmarkkinoiden toimintaan ja toimivuuteen ja viime kädessä kokonaistyöttömyyteen ja työllisyyteen sekä myös muihin keskeisiin kokonaistaloudellisiin ilmiöihin. Harkinnan arvoisia laajennussuuntauksia tarjoaa niin ikään yhtäältä passiivisen

työvoimapolitiikan toimenpiteiden ja toisaalta kysyntäpuolen monimuotoisten tekijöiden liittäminen vaikuttavuusanalyysiin. Toisaalta tietysti tällaiset laajennukset edellyttävät arvioinneissa tähän asti käytettyjen, puhtaasti kaltaistamiseen perustuvien menetelmien yhdistämistä muun tyyppisiin tilastollisiin menetelmiin, mutta myös täysin uudentyyppisten malliratkaisujen omaksumista (Työpoliittinen aikakauskirja, Asplund, Rita, 2009, 19.)

Tehtyjen työvoimapolitiittisten tutkimusten perusteella voi todeta, että työvoimapolitiittisten toimenpiteiden todellista vaikuttavuutta sekä kustannusvastaavuutta on erittäin vaikea todentaa. Tämän tutkimuksen tuloksista ei ole saatavissa tarkennusta tai osviittaa kustannustehokkuus – kysymyksen arviointiin. Erilaisissa tutkimuksissa on todettu työttömyyden olevan globaalilla tasolla yksi suurimmista ongelmista kaikkine lieveilmiöineen, joten kaikki tavat ja toimet, joilla pystytään edes osittain hillitsemään työttömyyden kasvua ja vaikuttamaan työttömyyden rakenteeseen maksavat varmasti itsensä takaisin, jopa moninkertaisena. Laskukaavaa edellä olevan asian todentamiseen on vaikea löytää, mutta ideaalina tavoitteena työllisyyspolitiittisten hankkeiden osalta voisi todeta olevan toimintatapa, jossa hankkeen päätyessä hanke on tehnyt itsensä tarpeettomaksi ja siinä kehitetty hyväksi havaittu toimintamalli siirtyy osaksi ns. normaalia tapaa toimia.

Hämeen ELY:n toimesta käynnistettiin syksyllä 2011 LAATU -hanke, jonka myötä kartoitetaan olemassa olevien työllisyyspolitiittisten hankkeiden toimintaa laadullisesta näkökulmasta. LAATU -hankkeen toiminnan tuloksena on tarkoitus luoda työllisyyspolitiittisille hankkeille laatukriteerit, joiden myötä voidaan varmistua, että jokaisessa toiminnassa olevassa hankkeessa pitkäaikaistyötön kohdataan yhtä laadukkaasti samojen laatukriteerien mukaisesti. LAATU –hankkeessa toimivat tutkijat Pauliina Hilden ja Kustaa Ylitalo ovat syksyn 2011 ja talven 2012 aikana suorittaneet strukturoidut teemahaastattelut hanketoimijoille ja alueella toimivien TE-toimistojen edustajille. Rahoittajan näkökulmaa on kysytty kyselylomakkeella ja työllisyyspolitiittisiin hankkeisiin osallistuvien työttömien näkökulmaa, asiakasnäkökulmaa, on selvitetty kirjoituskilpailun myötä saaduilla kertomuksilla. Yleistä yhteiskunnallista näkökulmaa on tarkasteltu olemassa olevien lakien, asetusten, hallitusohjelman sekä lehdistön että yleisen mielipiteen keinoin. LAATU –hankkeen ollessa vielä meneillään ovat hankkeen tulokset tässä vaiheessa vielä alustavia, mutta siinä määrin oikeaa suuntaviivaa antavia, että niitä voi peilata tämän pro gradun myötä esiin tulleisiin tutkimustuloksiin. Erityisesti tutkijoiden Hilden, Ylitalon rakentama työllisyyspolitiittisten hankkeiden swot -analyysi kokonaisuudessaan tukee hyvin tämä pro gradun tuloksia.

Typo-hankkeiden swot-analyysi:

	+	-
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Joustavuus • Yksilöllisyys • Sitoutuneisuus • Innovatiivisuus • Ihmisläheisyys 	Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Resurssien niukkuus (henkilöstö, raha, olosuhteet) • Ammatillisen osaamisen puutteet • Hankepääällikkö-keskeisyys • Rajanveto TYPO-toiminnan ja muun toiminnan välillä epäselvää
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Verkostoituminen eri toimijoiden kanssa • Uusien työmahdollisuuksien luominen 	Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Rahoitus tulevaisuudessa • Epävarmuus toiminnan jatkuvuudesta • Taustayhteisön asettamat epärealistiset odotukset hanketyöntekijöille • Työhallinnon muutokset

Kuvio 3. LAATU –hankkeen tuottama swot-analyysi työllisyyspoliittisista hankkeista

Artikkeli, Etelä-Suomen Sanomat 15.1.2012, otsikolla ”Työvalmentaja auttaa ujut, kokemattomat ja vähän syrjäytyneetkin työelämään” kertoi Etelä-Pohjamaalla toimivasta työllistämishankkeesta. Hankkeessa on tehty hyvää tulosta, työt ovat kohdanneet tekijänsä. Syy hyviin tuloksiin on siinä, että hankkeessa toimivilla henkilöillä on enemmän aikaa perehtyä työttömän auttamiseen kuin työvoimaviranomaisilla. Työvoimaviranomaisilla on lisäksi viranomaisen haarniska, joka estää työtöntä kertomasta kaikkia asioitaan karenssin pelossa. Hanketoimijat käyvät esittelemässä hankkeessa mukana olevia työttömiä yrittäjille. Kun työnantaja luottaa hanketoimijaan ja tämä puolestaan työttömään työnhakijaan, saattaa työttömälle töitä löytyä mutkattomasti. ”Tunnettu tosiasia on, että 75 % työpaikoista on piilotyöpaikkoja, jotka eivät koskaan tule julkiseen hakuun”, tietää hanketoimija Arto Mähönen. Lehtijutussa kerrotaan yleisen ”luurangon” työttömän työnhaussa olevan heikot sosiaaliset taidot. Työllisyyspoliittisissa hankkeissa tehdään räätälöityä työhönvalmennusta ja sen tarve kasvaa koko ajan. Työttömät harjoittelevat työntekoa voittoa tuottamattomissa ”firmoissa”, joita työllisyyspoliittiset hankkeet, erilaiset yhdistykset ym. välityömarkkinoiden toimijat ovat. Kun on aikansa työskennellyt sosiaalisessa yrityksessä, on helpompi kokeilla siipiään vapailla työmarkkinoilla. Tuesta ja ohjauksesta huolimatta kaikki eivät koskaan löydä töitä, mutta hankkeet pitävät ihmiset edes jotenkin elämässä kiinni.

Lähdeluettelo

- Aho, Simo. Työmarkkinatuen saajien rakenne, työhistoria ja osallistuminen aktiivitoimiin. Työhallinnon julkaisu 349. Helsinki: Työministeriö, 2005.
- Aho, Simo. Koponen, Hannu. Työvoimapolitiisiin toimenpiteisiin osallistuneiden seuranta II. Työpoliittinen tutkimus 324. Hakapaino Oy, Helsinki, 2007.
- Aho, Simo. Koponen, Hannu. Työvoimapolitiisten toimenpiteiden kohdistaminen. Työ ja yrittäjyys 24/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö, 2008.
- Ahonen, S. (1994). Fenomenografinen tutkimus. Teoksessa Ahonen S., Syrjälä L., Syrjäläinen E., Saari, S. 1994, Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy, Rauma. 114-160.
- Ahvo-Lehtinen, S. Yhteistyö yli kuntarajojen. Efeko Oy. Työterveyshuollon palvelujärjestelmän verkostoseminaari. 15.11.2005. Helsinki, 2005.
- Ahvo-Lehtinen, S., Maukonen, S. (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2015 työkirja. Efeko Oy. Helsinki.
- Ala-Kauhaluoma, Mika. Härkäpää, Kristiina. Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina-
asemassa olevien työllistäjänä. Työpoliittinen tutkimus 312. Hakapaino Oy, Helsinki, 2006.
- Alasuutari, P. Laadullinen tutkimus, 3. painos. Vastapaino, Tampere, 1999.
- Bass, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), 9-32, 1999.
- Beirsto, B. Multi-dimensional administrative interaction. A binocular model of simultaneous leadership and management. Teoksessa B. Beirsto, M. Klein & P. Ruhotie (toim.). Professional learning and leadership. Research centre for vocational education and training (RCVE). Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 1-48, 2003.
- Davidow, W. & Malone, M. The virtual corporation. New York: Harper, 1995.
- Drucker, P.F. Johtamisen haasteet. WSOY. Juva, 2000.
- Ervasti, H. Työttömyys elämäntilanteena. Teoksessa O. Kangas (toim.) Laman varjo ja nousun huumu. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 72. Kansaneläkelaitos, Helsinki, 2003.
- Etelä-Suomen Sanomat, 12.4.2011, kotimaa, s 3, toimittaja IKK.
- Etelä-Suomen Sanomat, 15.1.2012, kotimaa, s 2, toimittaja Sisko Ojajärvi.
- Forss, S. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Helsinki: Eläketurvakeskuksen monisteita 52, 2004.
- Hannus, J. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä, 2004.

Harisalo, Risto. Miettinen, Ensio. Luottamus pääoma, yrittäjyyden kolmas voima. Vammalan Kirjapaino, Vammala, 2006.

Harisalo, Risto. Miettinen, Ensio. Globalisaatio, avoin vai suljettu maailma. Hakapaino Oy, Helsinki, 2000.

Hay, C. The tangled webs we weave : The discourse, strategy and practice of networking. Teoksessa D. Marsh (toim.) Comparing policy networks. Buckingham: Open University Press, 33-51, 1998.

Heikkilä, K. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press, 2006.

Heiskanen, Tuula. Leinonen, Minna. Järvensivu, Anu. Aho, Simo. Kohti uutta työelämää? Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere, 2008.

Helsingin Sanomat 27.7.2011, toimittaja Mari Mauren.

Hilden, R. Sairaanhoidtajien ammatillinen pätevyys ja ammatilliseen pätevyyteen vaikuttavat tekijät. Acta Universis Tamperensis 706. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimuskeskus. Väitöskirja, 1999.

Hildén, Pauliina, Ylitalo, Kustaa. Laatu hanke, Elämän rajapinnoilla, Työttömyydestä työllistymisen mahdollisuuteen väliraportti, kesäkuu 2012. Hämeen ELY-keskus, 2012.

Hirsijärvi, Sirkka. Remes, Pirkko. Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2005.

Hirsijärvi, Sirkka. Hurme, Helena. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki, 2000.

Huotari, P. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteen laitos. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Tampere 2009

Hämäläinen, Kari, Tuomala Juha. Työvoimapolitiittisten toimenpiteiden vaikutusten arviointi. Työvoimapolitiittinen tutkimus 2006. Työhallinnon julkaisu 315. Helsinki, Työministeriö, 2006.

Hyrkäs, E. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenranta 338. Digipaino 2009.

Jonninen, P. Yrittäjien yhteistyöasenteet ja verkostoituminen. Liiketalouden tutkimuslaitos. Helsinki: Hakapaino Oy, 1995.

Juuti, Pauli. Organisaatiokäyttäytyminen. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, 2006.

Juuti, Pauli. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava. Aavaranta-sarja 18, 1992.

Juuti, P. & Vuorela, A. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy, 2002.

- Järvensivu, Anu. Valkama, Päivi. Proaktiivisen työvoimapolitiikan rajoja ja mahdollisuuksia. 2002-2005. Työpölyttinen tutkimus 268. Hakapaino Oy, Helsinki, 2005.
- Karlöf, B. Johtamisen käsitteet ja mallit. Suomentanut Esko Riikonen ja Maarit Tillman ruotsinkielisestä alkuteoksesta Affärslivets begrepp och modeller. 2 painos. WSOY, Porvoo, 1999.
- Khator, R. & Brunson, N.A. Creating networks for interorganizational settings: A two-year follow-up study on determinants. Teoksessa M. P. Mandell (toim.) Getting results through collaboration: Networks and network structures for public policy and management. Westport Connecticut: Quorum Books, 154-166, 2001.
- Korkman, S. Hyvinvointivaltion rahoituksen kestävyys on turvattava. Helsingin Sanomat 6.2.2006. Vieraskynä, A2.
- Kotter, J.P. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki, Rastor, 1996.
- Kärkkäinen, M. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälteenä. Edita Prima Oy. Helsinki, 2005.
- Ladkin, D. Rethinking Leadership. A new Look at Old Leadership Questions. UK: Edward Elgar Ltd. MPG Books Group, 2010.
- Lahti, M. Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro-Gradu-tutkielma. Terveystieteiden tiedekunta. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystieteiden- ja taloudenlaitos. Kuopion yliopisto, 2005.
- Lehtonen, Teemu J. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto, Tampere, 2002.
- Luukka, Katri. Vastavalmistuneiden lähihoitajien koulutuksenaikaiset merkitykselliset oppimiskokemukset vanhustyössä, väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä, 2007.
- Lönnqvist, J. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Uudet haasteet – uudet näkemykset. 4. painos. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki, Edita, 1998.
- Manka, M-L. Toptiimi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformaatioprosessista –tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampere, Tampereen yliopisto, 1999.
- Metsämuuronen, J. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja terveysalan muuttuva toimintaympäristö ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Euroopan sosiaalirahasto. tavoite 4 –ohjelma. Oy Edita Ab. Helsinki, 1998.
- Mönkkönen, K. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Yhteiskuntapolitiikka 73:5, 2008.
- Nakari, M-L. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä, 2003.
- Niiniluoto, I. Johdatus tieteen filosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Helsinki, 1980.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. The knowledge – creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

- Numminen, U. & Stenvall, K. Seudulliseen yhteistyöhön! Opetustoimen seudullisia verkostoja. Helsinki, Opetushallitus, 2004.
- Pelttari, P. Sairaanhoidajan työn nykyiset ja tulevaisuuden kvalifikaatiovaatimukset. Stakes. Tutkimuksia 80. Gummerus. Jyväskylä, 1997.
- Peltonen, Matti & Aavaranta-sarja, Ihmisten johtaminen, Suomi 1991.
- Rosenberg, J. The practice of philosophy. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- Rosenbröijer, C-J. Capability Development in Business Networks. Ekonomi och Samhälle 69
Helsinfors. The Swedish School of Economics and Business Administration, 1998.
- Ruohotie, P. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki, 1996.
- Ruohotie, P. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita, 1998.
- Ruohotie, P. & Ripatti, A. Asiantuntijuus-ammattillista kasvua. Teoksessa Soikkeli, S. & Haapasilta, M. & Siikaniemi, L. Näkökulmia ammatilliseen kasvuun. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere, 11-13, 2006.
- Ruohotie, P. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 2. painos. Juva, WS Bookwell Oy, 2002.
- Ruohotie, P. Kvalifikaatioiden ja kompetenssien kehittäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa J. Nieminen (toim.) Verkot ja virtuaalistaminen oppimisen tukena. Saarijärvi, Saarijärven Offset Oy, 13-46, 2002.
- Ruohotie, P. & Honka, J. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna, Hämeen ammattikorkeakoulu, 2003.
- Ruuskanen, P. Verkostotalous ja luottamus. SoPhi 78. Jyväskylän yliopisto. Korpilampi Oy, Jyväskylä, 2003.
- Räisänen, A. Ammatillisen osaamisen arviointi. Teoksessa Räisänen, A. Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Opetushallitus. Arviointi 2/1998. Helsinki, 1998.
- Salo, Petri. Verkot ja organisaation oppiminen - Analyysi kouluorganisaation sosiaalisesta rakenteesta. Teoksessa Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Toim. Mikko Mattila ja Petri Uusikylä. Tampere, 1999.
- Sayles, L.R. Leadership –Managing in real organizations. New York, McGraw –Hill, 1989.
- Senge, P.M. The fifth discipline. New York: Doubleday Currency, 1990.
- Stuart, I., Deckent, P., McCutcheon, D. & Kunst, R. Case study. A Leveraged Learning Network. Sloan Management Review, summer, 81-93, 1998.
- Sydänmaanlakka, P. Älykäs johtajuus. Taletum, Helsinki, 2004.
- Stähle, P. & Laento, K. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Porvoo, 2000.

Suominen, Kimmo. Verkostomaisen kehittämistyön jäljillä. Eväitä onnistuneeseen kehittämisverkostoon. Tykes raportti 36. Helsinki: Työministeriö, 2004.

Tapaninen, A. Työttömyys ja ohjaus. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. PS-kustannus, Jyväskylä, 2000.

Terävä, Eeva. Virtanen, Petri. Uusikylä, Petri. Köppä, Lassi. Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 23/2011. Helsinki, 2011.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Jyväskylä: Gummerus (2002, 2009).

Työvoimapolitiittinen aikakauskirja. Finnish Labour Review, Työ- ja elinkeinoministeriö, 2009. Edita Paino Oy, Helsinki 2009.

Valtakari, Mikko. Karjalainen, Jari. Arnkil, Robert. Työhallinnon rooli alueellisissa kehittäjäverkostoissa. Työpoliittinen tutkimus 288. Hakapaino Oy, Helsinki, 2005.

Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Osaamisen johtaminen – kehittämisen loppuraportti.

Varamäki, E. Pk-yrityksen yhteistyönäkymät -miten menestyä verkostoissa. Copyright 2001 Vaasan Yliopisto. Vaasa, 2001.

Viitala, R. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4. uudistettu painos. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto, 2004.

Vähämäki, M. Dialogi organisaation oppimisessa – itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Väitöskira. Turun kauppakorkeakoulu. Esa Print. Tampere, 2008.

Äyväri, A. Käsityöyrittäjien verkosto-osaaminen. Acta Universitatis Oeconimicase Helsingiensis, A-276. Väitöskirja. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki, 2006.

Åhman, H. Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Monikko Oy, 2003.

EK 2005. Palvelut 2020 -Kohti palveluiden tulevaisuutta. http://www.ek.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020_korj.pdf. 6.2.2006.

Työllisyyskatsaus 8/2010. Työ- ja elinkeinoministeriö. http://www.mol.fi/mol/fi/05_tyovoimatoimisto/06_uutiset/2010-09-21-01/index.jsp

Työ- ja elinkeinotoimisto, tiedotteet, tiedotearkisto 6.3.2009. 26.4.2011

http://www.tem.fi/index.ph-tml?98603_m=94424&s=3804

Liitteet

Liite 1: Kyselylomakkeen lähete

Hyvä hankevastaava,

Tämä kysely on kohdennettu kaikille vuoden 2011 helmikuussa Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella toimivien työllisyyspoliittisten hankkeiden hankevastaaville. Kyselyn tavoitteena on saada tietoa hankevastaavan harjoittamasta verkostoyhteistyöstä.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu sähköisesti Välke-projetin sivuilla, jonne ohjaus alla olevan linkin kautta. Tavoitteena on saada koottua mahdollisimman laadukas aineisto, joten on tärkeää, että jokainen vastaaja paneutuu huolella kysyttävään asiaan ja vastaa kysymyksiin rehellisesti oman näkemyksensä mukaisesti 4.3.2011 mennessä.

Opiskelen Tampereen yliopiston hallintotieteen tiedekunnassa, johtamistieteiden laitoksella. Tulen käyttämään tämän kyselyn myötä saamaani aineistoa luottamuksellisesti tutkimustarkoitukseen omassa pro gradu -työssäni tutkiessani hankevastaavien harjoittamaa verkostoyhteistyötä ja toimin tämän tutkimuksen vastuuhenkilönä. Kyselyn teknisestä toteutuksesta vastaa Välke -projektista Heikki Rantala. Hankevastaaville tullaan järjestämään yhdessä Hämeen ELY:n kanssa tilaisuus, jossa avataan kyselyn keskeisiä tuloksia.

Olen saanut täyden tuen kyselyn toteuttamiseen Hämeen ELY:n työvoimapalveluasiantuntija Eija Mannisenmäeltä sekä Välke -projektin projektipäälliköltä Heikki Rantalalta.

Toivomme myönteistä suhtautumista tutkimusta kohtaan ja vastaamme mielellämme kaikkiin sitä koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. Vaivannäöstänne etukäteen kiittäen:

Marja-Liisa Väisänen
050 396 3029
marja-liisa.vaisanen@te-toimisto.fi

Eija Mannisenmäki
050 3955 199
eija.mannisenmaki@ely-keskus.fi

Linkki kyselyyn <http://www.valke.fi/verkosto/hankevetajat/>

Liite 2: Haastattelulomake

I HANKEVASTAAVAN HARJOITTAMA VERKOSTOYHTEISTYÖ

1. a) Ketkä toimijat ovat työllisyyspoliittisen hankkeen toiminnan kannalta keskeisiä yhteistyötahoja, mainitse vähintään kolme toimijaa ja perustele vastauksesi?

1.1

1.2

1.3

1. b) Ketkä ovat muita toiminnan kannalta mainittavia yhteistyökumppaneita?

2. Millä tavoin hankkeen yhteistyösuhteet ovat syntyneet, mainitse vähintään kolme keskeisintä verkostoitumisen toimintatapaa?

2.1

2.2

2.3

3. Millä tavalla yhteistyötä ylläpidetään, mainitse vähintään kolme keskeisintä tapaa?

3.1

3.2

3.3

4. Mitkä asiat koet verkostoitumisessa itsellesi vaikeaksi, mainitse kolme vaikeaksi kokemaasi asiaa?

4.1

4.2

4.3

II VERKOSTOYHTEISTYÖN MERKITYS HANKEVASTAAVAN TEHTÄVÄSSÄ

1. Mitä hyötyä yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa saat omaan hankkeeseen/omaan työhön, mainitse vähintään kolme asiaa?

1.2

1.3

2. Minkä asioiden parissa yhteistyötä tehdään, mainitse vähintään kolme toimintoa/asiaa?

2.1

2.2

2.3

III VERKOSTOYHTEISTYÖN VAIKUTTAVUUS HANKKEISSA

1. Mitkä ovat tärkeimmät verkostoyhteistyön saavutukset, mainitse kolme asiaa?

1.1

1.2

1.3

2. Kuvaile tapauksia, joissa verkostoyhteistyöllä on ollut merkitystä hankkeessa mukana olleen työttömän jatkosijoittumiseen hankkeessa oloajan päättymisen jälkeen

2.1

2.2

2.3

Liite 3 Työttömän työllistymisprosessi

