

LAPIN AMMATTIKORKEAKOULUN  
VERKOSTOYHTEISTYÖ JA SEN JOHTAMINEN

Koskenniemi Julia  
Lehtikangas Beada

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

2023

Liiketalouden koulutus  
Tradenomi (AMK)

---

<b>Tekijä</b>	Julia Koskenniemi Beada Lehtikangas	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja(t)</b>	Satu Valli		
<b>Toimeksiantaja</b>	Lapin ammattikorkeakoulu		
<b>Työn nimi</b>	Lapin ammattikorkeakoulun verkostoyhteistyö ja sen johtaminen		
<b>Sivumäärä</b>	37 + 1		

---

Opinnäytetyön aiheena oli Lapin ammattikorkeakoulun verkostoyhteistyön nykytila ja sen johtaminen. Tavoitteena oli selvittää, mihin kaikkiin eri verkostoihin Lapin AMKin osaamisryhmät kuuluvat. Tarkoituksena oli muodostaa kokonaiskuva Lapin AMKin verkostoyhteistyön ja sen johtamisen nykytilanteesta sekä tuoda esille hyviä käytänteitä, haasteita ja kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen teoreettinen perusta rakentuu verkostotyöstä, verkostoitumisesta, strategisesta johtamisesta ja operatiivisesta johtamisesta. Tutkimusaineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastateltavina olivat Lapin AMKin seitsemän osaamisryhmän osaamispäälliköt.

Tutkimustuloksissa kuvattiin Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytilaa, hyviä käytänteitä, haasteita, verkostoissa toimimisen kehittämistä sekä verkostojen johtamisen tulevaisuutta. Tulosten perusteella Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytila on hyvä. Verkostoissa toimimiseen liittyen nousi esille hyviä käytänteitä sekä haasteita. Suurimpana haasteena osaamispäälliköt kokivat tiedon jakamisen. Verkostoista saatu tieto ei jakaudu koko osaamisryhmälle. Tärkeimpänä hyvänä käytänteenä nähtiin uusien verkostojen ja hankkeiden löytyminen jo olemassa olevista verkostoista. Tutkimustulosten perusteella pystyttiin antamaan kehitysehdotuksia verkostoissa toimimisen kehittämiseen sekä niiden johtamiseen. Selvityksen jälkeen on helpompaa kiinnittää paremmin huomiota haluttuihin verkostoihin sekä verkostoissa toimimisen kehittämiseen.

Avainsanat

verkostotyö, verkostoituminen, strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen

Degree Programme in Business  
Administration  
Bachelor of Business Administration

---

<b>Author</b>	Julia Koskenniemi Beada Lehtikangas	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor(s)</b>	Satu Valli		
<b>Commissioned by</b>	Lapland University of Applied Sciences		
<b>Title</b>	Lapland University of Applied Sciences' cooperation network and its management		
<b>Number of pages</b>	37 + 1		

---

The topic of the thesis was the existing state and management of cooperation network at Lapland University of Applied Sciences. The objective was to identify the different networks that the expertise groups at Lapland UAS belong to. The purpose was to form a comprehensive view of the existing state of cooperation network and its management at Lapland UAS, as well as to highlight good practices, challenges, and development suggestions.

The theoretical foundation of the study is built on cooperation network, networking, strategic management, and operational management. The research data was collected using a semi-structured interview method. The interviewees were the managers of the seven expertise groups at Lapland UAS.

The research results described the then state of cooperation network at Lapland UAS, good practices, challenges, the development of functioning in networks, and the future of network management. Based on the results, the then state of cooperation network at Lapland UAS was good. Regarding functioning in networks, good practices and challenges were identified. The biggest challenge perceived by the expertise group managers was the sharing of information. The information obtained from the networks does not reach the entire expertise group. The most important good practice was seen as finding new networks and projects from the existing networks. Based on the research results, development suggestions for improving functioning in networks and their management were provided. As a result of the study, it is easier to pay better attention to desired networks and the development of functioning in networks.

**Keywords** network, networking, strategic management, operational management

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn taustat, tavoitteet ja rajausta .....	6
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	7
2	VERKOSTOTYÖN MERKITYS ORGANISAATION KEHITTÄMISESSÄ .....	8
2.1	Verkostomainen toiminta .....	8
2.2	Verkostotyön ydin .....	9
2.3	Verkostoitumisen ajurit ja tavoitteet .....	10
2.4	Verkostotalous ja yhteistyön ulottuvuudet.....	11
2.5	Kumppanuuksien tyypit.....	12
2.6	Strateginen, operatiivinen ja henkilökohtainen verkosto .....	13
2.7	Verkostoitumisen haasteet.....	14
3	VERKOSTOJEN YLLÄPITÄMINEN JOHTAMISEN KEINAIN .....	16
3.1	Verkostojohtaminen .....	16
3.2	Verkostostrategia ja verkoston strategia.....	16
3.3	Strateginen johtaminen .....	17
3.4	Operatiivinen johtaminen .....	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
4.1	Työn tavoitteet ja tarkoitus .....	21
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	22
4.3	Tutkimusaineiston kerääminen .....	22
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	23
5.1	Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytila .....	24
5.2	Verkostoyhteistyön hyvät käytänteet ja haasteet .....	25
5.3	Verkostoissa toimimisen kehittäminen .....	27
5.4	Toiveet verkostoyhteistyön johtamisesta .....	28
6	POHDINTA .....	30
6.1	Johtopäätökset .....	30
6.2	Kehitysehdotuksia.....	32
6.3	Eettiset lähtökohdat ja luotettavuuden tarkastelu.....	34
	LÄHTEET.....	36



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustat, tavoitteet ja rajaus

Siitä huolimatta, että verkostot ovat viime vuosina kasvattaneet hurjasti merkitystään ja nykyajan verkostojen sekamelskaa on lähes hankala käsittää, eivät verkostot ole suinkaan lähivuosisikymmenten keksintö. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 9) kertovat verkostoja olleen kautta aikojen. Muutamia mainittuja ovat antiikin Kreikan kaupunkiliitto, Hansa-liitto ja Euroopan unioni. Jopa Jeesuksen 12 opetuslapsen ryhmässä kerrotaan olleen verkostomaisia piirteitä. Nyt, noin 2000 vuotta myöhemmin verkostojen eri tyyppjä, muotoja, tavoitteita ja käsitteitä on lukuisia. Tässä opinnäytetyössä syvennytään Lapin ammattikorkeakoulun seitsemän eri osaamisryhmän verkostoyhteistyöhön. Verkostoyhteistyöllä tarkoitetaan muun muassa tietojen ja osaamisen jakamista verkoston jäsenten kanssa (Valtiolla.fi 2023).

Opinnäytetyön aihe käsittelee Lapin ammattikorkeakoulun verkostoyhteistyön nykytilaa, haasteita ja kehittämismahdollisuuksia. Lapin ammattikorkeakoululta puuttuu strategia verkostojen johtamiseen, joten tällaiselle työlle on tilaus organisaatiossa. Ammattikorkeakoululain (2014/932 § 6) mukaan korkeakoulujen tulee tehdä yhteistyötä elinkeino- ja muun työelämän kanssa omalla alueellaan sekä muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. Lapissa yhteisen tulevaisuuden rakentaminen on tärkeää ja lappilaiset pyrkivät ennakoimaan keskenään tiiviissä yhteistyössä toimintaympäristön kehittymistä ja tulevaisuuden näkymiä (Lapin Luotsi 2023). Mielenkiintoista on, miten Lapin ammattikorkeakoulu ja sen ympäristö vaikuttavat toinen toisiinsa.

Opinnäytetyössä selvitetään Lapin ammattikorkeakoulun verkostoyhteistyön tämänhetkistä tilannetta. Lapin ammattikorkeakoululla on tarve kehittää strategiaan osaamiskärkeen liittyviä verkostoja. Kaikkien verkostojäsenyyksien joukosta haluttaisiin löytää strategian kannalta merkittävät verkostot ja nostaa ne esille. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mihin eri verkostoihin Lapin ammattikorkeakoulun osaamisryhmät kuuluvat, jotta haluttuihin verkostoihin voidaan kiinnittää paremmin huomiota. Verkostojen tunnistamisen lisäksi opinnäytetyö tuo esille hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä verkostojen johtamiseen.

Tutkimuksen aihe on rajattu Lapin ammattikorkeakouluun. Tutkimme yhden korkeakoulun verkostoyhteistyötä. Verkostoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia työryhmiä. Tarkempi raja on, että tutkimme eri osaamisryhmien verkostoja, joihin Lapin ammattikorkeakoulu on määrittänyt osallistujat ja joissa tehtävää työtä resursoidaan työajan puitteissa. Verkostoja on monia erilaisia ja eriin tarkoituksiin sopivia. Opinnäytetyössä painotetaan tutkimuksen kannalta olennaisia verkostoja ja menetelmiä.

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Lapin ammattikorkeakoulu on pohjoista tekoa. Siellä hyödynnetään olosuhteita ja menestyään niiden ansiosta. Tämä kerryttää erilaisia tietoja ja taitoja tulevaisuutta varten. (Lapin AMK 2023a.) Lapin ammattikorkeakoulussa opiskelu on työelämälähtöistä sekä käytännönläheistä. Oppimisympäristössä käytännön tekeminen, teoria ja tutkimus yhdistetään innostavalla tavalla. Kampuksia on Torniossa, Kemissä sekä Rovaniemellä ja lisäksi on verkossa oleva virtuaalikampus. (Lapin AMK 2023b.)

Laajasta ja harvaan asutusta alueesta on muodostunut yksi strateginen painoala Lapin ammattikorkeakoululle, ja se on etäisyyksien hallinta. Lapin ammattikorkeakoulussa on onnistuttu kehittämään ajasta ja paikasta riippumattomia toimintamalleja ja oppimisen tukemista. Näillä pystytään mahdollistamaan jatkuvaa oppimista ja vahvistamaan yhdenvertaisuutta sekä tasa-arvoa. (Lapin AMK 2023c.) Lapin ammattikorkeakoulun strategiset valinnat ovat globaali arktinen vastuu, kestävä matkailu sekä tulevaisuuden palvelut ja etäisyyksien hallinta (Lapin AMK 2023d).

Lapin ammattikorkeakoulu sekä Lapin yliopisto ovat osa Lapin korkeakoulukonsernia (LUC). Konserni on johtava toimija ja edelläkävijä arktisessa tutkimuksessa ja osaamisessa kansainvälisesti. Kyseessä on yhteisö, joka koostuu kahdesta eri korkeakoulusta. Niiden osaaminen kohdistuu muun muassa arktiseen globaaliin vastuullisuuteen ja tulevaisuuden palveluihin. Lapin korkeakouluyhteisö toimii jatkuvassa vuorovaikutuksessa kumppaneiden ja eri sidosryhmien kanssa. Toiminta on ekologista, sosiaalista ja taloudellisesti kestävä. (Lapin AMK 2023d.)

## 2 VERKOSTOTYÖN MERKITYS ORGANISAATION KEHITTÄMISESSÄ

### 2.1 Verkostomainen toiminta

Verkosto koostuu useammasta toimijasta, joita voivat olla muun muassa yksilöt, yritykset tai organisaatiot. Verkostomainen toiminta perustuu vastavuoroisuuteen ja yhteistyösuhteeseen kuuluvat sekä tietojen että resurssien jakaminen. Verkostoissa toimiminen on yleisesti ottaen vapaaehtoista, tasavertaista ja itseohjautuvaa. Osapuolet kokevat yhteistyön hyödylliseksi sekä optimaalisimmaksi tavaksi saavuttaa synergia. (Verkostojohtamisen opas 2019, 13–14.) Sana synergia tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa yhteistyötä ja yhdessä työskentelyä. Synergia tuo joko todellista tai kuvitteellista etua, mutta ennen kaikkea hyödyn on odotettu tulevan kustannussäästöjen muodossa. Nykyään verkostoitumisella tavoitellaan muitakin hyötyjä kuin säästöjä. (Tukes 2016.) Verkostojohtamisen oppaassa (2019, 18) kerrotaan, että verkoston olemassaolo ei ole perusteltua, mikäli verkosto ei tuota jatkuvasti synergiaetuja tai lisäarvoa. Verkostosuhde on tavoitteellista, pitkäaikaista ja säännöllistä yhteistyötä. Verkostosuhde voi olla kumppanuus tai verkosto. (Hakanen ym. 2007, 44–45.)

Verkosto käsitteenä on yleisesti hieman epäselvä ja siinä on tulkintaeroja. Verkostot sekoitetaan usein yhteistyökumppanuuksiin. Verkko ja verkosto voivat myös käsitteinä mennä sekaisin. (Hakanen ym. 2007, 41.) Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004, 10) mukaan verkko ”net” käsitteenä tarkoittaa liiketoimintaverkkoa tai strategista verkkoa. Tällainen verkko on tiettyjen yritysten ja mahdollisten organisaatioiden muodostama verkko-organisaatio. Verkko-organisaatiota rakennetaan tavoitehakuisesti eli verkolla on päämäärä(t), joka ohjaa verkon toimintaa ja kehittämistä. Verkon jäsenillä on tietyt yhdessä sovitut roolit, joihin liittyvät sovittujen toimintojen vastuut. Käsitteellä verkosto ”network, industries as networks” heidän mukaansa tarkoitetaan yritysverkostoa, makroverkostoa, toimialaverkosta ja verkostoympäristöä. Verkosto on yritysten ja muiden organisaatioiden välisten suhteiden muodostama rajaton ja toimialat ylittävä verkostokudos.



## 2.2 Verkostotyön ydin

Järvensivu (2019, 39) kertoo, että hänen tutkimus- ja kehittämiskokemuksensa perusteella verkostotyön ytimessä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Yhteistyö ei ole mahdollista, jos toimijat eivät tunne toisiaan lainkaan. Vaikka toimijat tuntisivat toisensa, voi yhteistyön syventymisen estää luottamuksen puute. Luottamuksella on suoraan yhteys esimerkiksi siihen, kuinka avoimesti omaa tietoa ja osaamista jaetaan. Toistensa tunteminen ja luottamus eivät kuitenkaan pelkästään riitä, sillä tarvitaan myös sitoutumista yhteistyöhön. Näillä kaikilla kolmella asialla on vaikutus toisiinsa ja näin ollen ne muodostavat yhdessä hyvin toimivan pohjan verkostoyhteistyölle. Näiden kolmen ominaisuuden pohjalta voidaan löytää myös helpommin yhteiset tavoitteet ja tilanne, jossa yhteistyöstä hyötyy molemmat osapuolet.

Verkostotyön lähtökohtana voi olla löyhät suhteet, sekä toimijoiden tarpeet ja aiomukset voivat poiketa toisistaan suurestikin. Tällaisissa tilanteissa toiseen tutustuminen, toisen osapuolen osaamisen tunteminen sekä luottamuksen rakentuminen voivat viedä aikaa. Toimijoiden on kuitenkin tärkeää oppia tuntemaan toisensa. Vasta, kun toimijat ovat päässeet tutustumaan, kykenevät he jakamaan omia tietojaan ja näkemyksiään avoimesti sekä arvostamaan toista. Toisen tunteminen vaikuttaa myös siihen, miten pystytään hyödyntämään toisen osaamista ja erilaisuutta. (Verkostojohtamisen opas 2019, 21.)

Luottamuksen rakentuminen lähtee toisen tuntemisesta. Jotta verkostotyö toimii, tulee vallita hyvä luottamus toimijoiden välillä. Verkostojen välisen toiminnan yksi merkittävin estävä tekijä voidaan sanoa olevan luottamuksen puute. (Verkostojohtamisen opas 2019, 21.) Sujuvan yhteistyön ja tehokkaan tiedon ja osaamisen jakamisen mahdollistaa toimijoiden välinen luottamus ja siitä syystä sitä verkostoissa tarvitaan. Kun toimijat voivat luottaa toisiinsa on turvallisempaa jakaa esimerkiksi hyvin yksityiskohtaistakin tietoa organisaatioon liittyvistä asioista ilman pelkoa siitä, että toinen käyttäisi niitä vain hyötyäkseen itse. Luottamus myös vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen ja tekee yhteistyöhön sitoutumisesta helpompaa. (Järvensivu 2019, 53.)

Tunteminen ja luottamus eivät kuitenkaan kahdestaan vielä saa aikaan hyvää yhteistyötä. Hyvä verkostotoiminta syntyy vasta, kun jäsenet sitoutuvat siihen. Toimijoiden on helpompaa sitoutua ja lupautua työhön, jonka he kokevat hyödylliseksi. Pelkkä hyödyllisyyuskään ei itsessään riitä, vaan tarvitaan myös motivaatiota. Motivaation nostajana toimivat toimijan vapaus tehdä päätöksiä sekä valita omat tapansa toimia. Sitoutuminen tapahtuu parhaiten silloin, kun työn hyödyllisyys ja merkityksellisyys kohtaavat toimijan osaamisen ja kyvykkyyden. (Verkostojohdamisen opas 2019, 22; Järvensivu 2019, 67.)

### 2.3 Verkostoitumisen ajurit ja tavoitteet

Nopeasti kasvaneelle verkostoitumiselle on etsitty syitä niin yritysten toimintaolosuhteista kuin ympäristön muutoksista. Mitään yksiselitteistä vastausta ei ole löydetty, mutta tietyt kehityspiirteet ovat näyttäytyneet olennaisina tekijöinä. Muun muassa kasvava globaali kilpailu ja sen seurauksena tulleet kustannuspaineet, tekninen kehitys ja tekniikan monimutkaisuus, teknologinen verkottuminen sekä ennustettavuuden vaikeutuminen ovat arvioitu olennaisiksi tekijöiksi yritysten välisen yhteistyön lisääntymiseen.

Erään näkemyksen mukaan verkostojen määrän kasvuun vaikuttaneet tekijät voidaan jakaa kolmeen osaan. (Hakanen ym. 2007, 23–24.) Ensimmäisenä on muutos liiketoimintaympäristössä. Tätä pidetään yleispätevimpänä ja yksinkertaisimpana selityksenä. Tämän teorian mukaan yritykset reagoivat ympäristön muutokseen, mutta muutoksien ollessa aluksi hyvin epävarmoja verkostot ovat ratkaisu riskin hallintaan. Toinen tekijä on matkiminen ja johtamismuoti. Voidaan puhua niin sanotusti ”hypestä”, jossa onnistuneita edelläkävijöitä matkitaan. Onnistuneiden matkiminen ei kuitenkaan ole täysin aukotonta, sillä toisen yrityksen taktiikka ei välttämättä sovi toisen yrityksen olosuhteisiin. Kolmantena tekijänä tulee reagointi kilpailijoiden toimiin. Lähimmän kilpailijan strategisia liikkeitä seurataan tarkasti. Verkostoissa siihen on kolme strategista syytä: 1) välttääkseen jälkeen jäämisen kilpailijat tarvitsevat menestymiseen samanlaiset kyvykkyydet ja mahdollisuudet toisten liikkeitä seurattaessa, 2) edelläkävijän etujen saavuttamiseksi yritykset käyttävät verkostoja lyhentääkseen matkaa johtavan aseman tavoittamiseksi, 3) ennalta ehkäisevässä verkostostrategiassa pyritään hankkimaan parhaat partnerit.

Lyhykäisyydessään ajureina verkostomaiseen toimintaan ovat muutokset liiketoiminta ympäristössä, kilpailuedun tavoittelemisen sekä edelläkävijöiden tavoittelu. Näiden avulla tavoitellaan konkreettisia hyötyjä, joista yleisimpiä ovat liiketoiminnan kasvun ja uusien tuottojen tavoittelu sekä kustannusetujen hakeminen. Voidaan siis väittää, että perimmäisenä syynä on melkein aina kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen, vaikka verkostoitumisella haettaisiin esimerkiksi osaamisen vahvistamista, uuden oppimista ja tiedon hankintaa. (Hakanen ym. 2007, 23–24.)

Hakanen ym. (2007, 25–26) ovat listanneet liudan myös muita yhteistyön motiiveja, joita ovat muun muassa reagointivalmiuden parantaminen, innovatiivisuuden toteutuminen, uskottavuuteen ja imagoon liittyvät syyt, monien erilaisten pääomien vahvistaminen, markkinoiden yhdistäminen sekä uusille markkinoille pääsy, kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen, liiketoiminnan vauhdittaminen sekä riskien jakaminen.

#### 2.4 Verkostotalous ja yhteistyön ulottuvuudet

Verkostotaloudessa yritys on osa systeemiä, jonka muodostavat toimittajat, asiakkaat ja yritykset, jotka tuottavat palveluja ja toimittavat tuotteita. Verkostotaloudessa etua haetaan liittoutumalla yhteistyötahojen kanssa, jotka palvelevat parhaiten yrityksen omia tarpeita. Näin syntyy yhteenliittymiä eli verkosto-organisaatioita, jossa yhdessä toimimalla saavutetaan se, mihin yksin ei pystytä. Verkostotalous perustuu vaihtokauppaan, yhteistyöhön ja vastavuoroisuuteen. Tästä kokonaisuudesta muodostuu ”extended enterprise” eli laajennettu yritys, jossa hyödynnetään kaikki mahdolliset ulkoiset resurssit. Tällaisia ovat muun muassa verkostoituminen (networking), klusterit, alueelliset tihentymät, yhteisyritykset (joint ventures), strategiset allianssit, kumppanuus (partnership), virtuaali- ja kvasiorganisaatiot sekä järjestelmätoimittajaverkot. (Hakanen ym. 2007, 15–16.)

Verkostoja ja erilaisia yritysten välistä yhteistyötä pyritään tyypittelemään yhteistyön luonteen ja siinä vallitsevien lainalaisuuksien mukaan. Tyypittely auttaa ymmärtämään, minkälaisesta yhteistyöstä on kyse. Yksiulotteinen tyypittely kuvaa

kahdenvälistä riippuvuussuhdetta, jossa toimintamuotoja ei jaotella yksiulotteisesti hierarkioihin ja markkinoihin, vaan yritysten välille on muodostunut verkostotalous. (Hakanen ym. 2007, 53–54.)

Liiketoimintasuhteet ovat tulleet yhä tiiviimmiksi ja tavoitteellisemmiksi kuin pelkkä markkinaehtoinen vaihdanta edellyttäisi. Kaksiulotteinen tyypittely jakaa verkostomaisen toiminnan niin, että ensimmäinen ulottuvuus tehostaa yhteistä toimintaa organisatorisin ja sosiaalipsykologisin yhteyksin ja toinen ulottuvuus liiketoiminnallisista sitein, jossa yhteistyöllä tuotetaan asiakaslisäarvoa. Organisatorisessa toiminnassa arvioidaan yhteistyön tiiviyttä ja olennaista ovat mm. sopimuskysymykset, yhteiset tavoitteet ja strategia. Liiketoiminnallisessa sidoksessa on syytä miettiä, mitä hyötyjä yhteistoiminta tuo yritykselle. (Hakanen ym. 2007, 53–54.)

Kolmiulotteinen tyypittely jakautuu eri näkökulmiin, joita ovat strateginen näkökulma, sosiopsykologinen näkökulma sekä verkoston johtamiseen ja organisointumiseen liittyvä näkökulma. Strategista näkökulmaa on havaittu erityisesti suurien yritysten verkostoissa, kun taas pienyrityksissä tyypillisintä on sosiopsykologinen kulma, jossa merkitsevät muun muassa henkilökemiat, luottamus ja sitoutuminen. (Hakanen ym. 2007, 55.)

## 2.5 Kumppanuuksien tyypit

Hakasen ym. (2007, 60–61) mukaan Pirjo Stähle ja Kari Laento ovat esittäneet kolme erilaista kumppanuuden tyyppiä, jotka ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Operatiivista kumppanuutta kuvaillaan luonteeltaan mekaaniseksi. Tavoitteena on ensisijaisesti alentaa kustannuksia sekä keskittää resurssit omaan ydinliiketoimintaan. Operatiivista yhteistyötä ohjaavat selkeät sopimukset, joissa määritellään kunkin osapuolen roolit ja vastuut. Sopimusten ansioista kumppanuudesta saatu hyöty on selkeästi laskettavissa ja luottamuksen perustana toimii molemminpuolinen sopimuksen mukaan toimiminen. Tyypillinen esimerkki tämän kaltaisesta kumppanuudesta ovat alihankintasuhteet.

Taktinen kumppanuus on hyvä kumppanuuden muoto, kun tavoitteena ovat uuden oppiminen ja prosessien yhdistäminen. Taktisella kumppanuudella pyritään

integroimaan toimintoja tavalla, jolla saavutetaan säästöjä molemmille osapuolille. Tällainen kumppanuuden muoto vaatii luottamusta, sillä se ei toimi pelkästään sopimuksien pohjalta. Taktisten kumppanuuksien verkosto on kompleksinen ja sen johtaminen on haastavaa. (Hakanen ym. 2007, 60–61.)

Viimeisenä Ståhlen ja Laenton esittämistä kumppanuuksien tyypeistä on strateginen kumppanuussuhde. Strategisessa kumppanuudessa tavoitteena on yhdistää tietopääoma niin, että sillä saavutetaan merkittävää strategista etua. Merkittävänä strategisena etuna voidaan pitää muun muassa tuoteinnovaatioita ja bisnesinnovaatioita. Strateginen kumppanuus edellyttää oman ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista toiselle osapuolelle. Sen ansioista voidaan saavuttaa yhdessä aivan uusia ulottuvuuksia, mutta se vaatii ennen kaikkea luottamusta ja yhteistä aaltopituutta. Näin ollen kumppanuuden osapuolet ovat todellisessa riippuvuussuhteessa. Toiminnan organisoituminen on verkostoista, yhteyksiä on paljon ja niiden tasot monimuotoisia. Strateginen kumppanuus vaatiikin perinteistä johtamista ja johdon vahvaa sitoutumista. (Hakanen ym. 2007, 60–61.)

## 2.6 Strateginen, operatiivinen ja henkilökohtainen verkosto

Verkostot voidaan jakaa strategisiin, operatiivisiin ja henkilökohtaisiin verkostoihin. Henkilökohtaisiin verkostoihin lähdetään mukaan tarkoituksena kehittää henkilökohtaista ja ammatillista osaamista. Henkilökohtaisista verkostoista haetaan myös hyödyllistä informaatiota, uusia näkökulmia ja kontakteja. Tällaiset verkostot ovat usein ulkoisia, ja ne muodostuvat harkinnanvaraisista linkeistä ihmisiin, joiden kanssa on jotain yhteistä. Siitä huolimatta usein kaikki verkostot eivät ole relevantteja. Henkilökohtaisiin verkostoihin kuulumista pidetään kuitenkin tärkeänä, sillä niistä voi saada valmennusta, mentorointia, kehitystukea ja tärkeitä suosituksia. Henkilökohtaisista verkostoista puhuttaessa tarkoitetaan pääosin läheisimpiä kontakteja yritystoiminnan ulkopuolelta. (Ibarra & Hunter 2007.)

Operatiivisten verkostojen tarkoituksena on saada tehtyä vaadittavat työt mahdollisimman tehokkaasti. Nämä verkostot koostuvat kontakteista, jotka voivat estää tai tukea toiminnan toteutumista. Kontaktit ovat pääosin yritystoiminnan sisäisiä eli niitä ovat esimerkiksi työntekijät ja esihenkilöt sekä keskeisimmät ulkoiset

verkostot, jotka pitävät sisällään muun muassa tavarantoimittajat ja asiakkaat. Tämän tyyppisen verkostoitumisen tarkoituksena on varmistaa yhteistyö niiden toimijoiden kesken, joiden on tunnettava ja luotettava toisiinsa välittömien tehtävien suorittamiseksi. Keskeiset operatiiviset verkostot määräytyvät lähinnä tehtävän ja organisaatorakenteen mukaan. Operatiivisiin verkostoihin liittyy usein rajoituksia, sillä yhteyksien täytyy luoda lisäarvoa yritykselle. (Ibarra & Hunter 2007.)

Strateginen verkosto suuntaa katseensa tulevaisuuden prioriteettien ja haasteiden selvittämiseen. Keskeiset kontaktit ovat strategisia ja kumppanit tarkoin harjoittajia, mutta silti ei ole täysin selvää, ovatko kaikki hyödyllisiä liiketoiminnan strategian kannalta. (Ibarra & Hunter 2007.) Strategisena resurssina hyödynnettävät liiketoimintaverkostot määritellään tietoisesti rakennetuksi, joiden tarkoitus on tehostaa, kasvattaa, laajentaa tai uudistaa organisaation osaamista ja toimintaa (Ojakoski & Pakarinen 2014, 27).

## 2.7 Verkostoitumisen haasteet

Verkostoitumisen onnistuminen, yhteensopivuus yritysten kesken tai verkostoitumisesta saatava hyöty ei ole todellakaan itsestään selvää. Yhteistyön onnistumiseksi verkostoa täytyy rakentaa vaiheittain pitkällä aikavälillä. Liian nopeasti kokoon laitettu verkosto epäonnistuu lähes poikkeuksetta. Tutkimuksien mukaan 30–70 % yritysten yhteistyöhankkeista epäonnistuu. Syitä epäonnistumisille on paljon, mutta monesti se juontaa juurensa strategiantyön puutteesta. On myös mahdollista, että toisen mielestä onnistunut yhteistyö on toisen mielestä epäonnistunut, sillä tavoitteet voivat olla hyvinkin erilaisia. (Hakanen ym. 2007, 28.)

Hakasen ym. (2007, 29) listaamia verkostomaisen yhteistyön haasteita ovat:

- Sisäinen ja ulkoinen liikeidea – miten yhdistää osapuolten omat liikeideat, tarpeet ja tavoitteet sekä ulkoisen verkon osapuolia ja asiakkaita palveleva liikeidea
- Erikoistuminen ja laaja-alaisuus – miten saada aikaan riittävä erikoistuminen verkossa, joka toisi kilpailukykyä ja samaan aikaan asiakkaiden tarvitseman laaja-alaisuuden

- Samanlaisuus ja erilaisuus – miten nämä kaksi yhdistetään
- Itsenäisyys ja vapaus sekä keskinäinen riippuvuus – miten taataan osapuolten itsenäisyys ja vapaus samaan aikaan keskinäisen riippuvuuden kanssa
- Työnjako ja yhteistyö – miten jaetaan tehtävät useiden jäsenten kesken, niin että saavutetaan tehokkuus
- Yksilölliset ja yhteiset arvot, visiot ja strategiat – miten nämä kaikki saadaan yhdistettyä
- Löyhä sidonnaisuus ja tiukka tuloksellisuus – miten löyhästi sidoksissa oleva organisaatio saadaan tuottamaan tehokkaasti asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä palveluja.

### 3 VERKOSTOJEN YLLÄPITÄMINEN JOHTAMISEN KEINAIN

#### 3.1 Verkostojohtaminen

Verkostojohtamisessa hallitaan kokonaisuuksia. Verkostojohtaminen vaatii, että ylitetään tiimirajoja ja mietitään, miten kaikki tiimit saadaan tekemään toisensa kanssa hyvää yhteistyötä. Tiimeissä myös yksittäisillä jäsenillä on kontakteja yrityksen sisällä sekä ulkopuolella. Ulkopuoliset tiimit voivat tuoda haasteita verkostojen johtamiseen. Ulkopuolisia verkostotiimejä ovat esimerkiksi kumppani- ja asiakasverkostot. (Sydänmaanlakka 2009, 109–111.)

Verkostojen johtamisessa ei toteudu samanlainen hierarkia kuin muissa yrityksissä, että niitä johdetaan ylhäältä alaspäin. Verkostojen johtaminen ei ole valankäyttöä. Verkostojen toiminta on itseohjautuvaa. Siinä onnistuminen vaatii luottamusta sekä kykyä ymmärtää ja toimia erilaisissa kulttuureissa. Tärkeää on tukea verkostojen toimivuutta ja nostaa tärkeät huomiot sekä asiat avoimeen keskusteluun, jonka kautta voidaan parantaa verkostojen välillä tapahtuvaa yhteistyötä. (Sydänmaanlakka 2009, 109–111; Verkostojohtamisen opas, 15–16.)

Sydänmaanlakka (2009, 111) mukaan verkostojohtamisessa korostuvia asioista ovat yhteiset tavoitteet, kulttuuri ja arvot, läpinäkyvyys, luottamus, avoimuus, selkeät toimintaperiaatteet ja prosessit sekä tiedon jakamiseen ja yhteisen toiminnan ohjaamiseen liittyvät hyvät työkalut. Lisäksi verkostojohtamisessa korostuvat koko verkostolle määriteltävä yhteinen, selkeä ja konkreettinen visio. Möller ym. (2004, 9) kertovat verkostoitumisen tuovan haasteita ja riskejä johdolle. Verkostojohtamista täytyy kehittää, jotta voitaisiin tunnistaa niihin liittyvät kysymykset sekä ratkaista ne ja kehittää samalla osaamista.

#### 3.2 Verkostostrategia ja verkoston strategia

Verkostoituminen kuuluu luonnollisena osana yrityksen strategiaan ja toiminnan suunnitteluun sekä kehittämiseen. Yritys tarvitsee sellaisen sisäisen toimintamallin, jonka avulla se on helpoin tehdä sekä sen avulla voidaan harkita ja analysoida



verkostohanketta tai kumppanuutta. Tässä tarvitaan yrityksen omaa strategia-työtä, jonka tuloksena syntyy yrityksen verkostostrategia. (Hakanen ym. 2007, 101–102.)

Verkostostrategia kuvaa yrityksen tai organisaation koko strategiasta sitä osaa, jossa on määritelty ja kuvattu, miten kannattaa tukeutua ulkopuolisiin toimijoihin, kuten muihin organisaatioihin, yrityksiin tai henkilöihin. Tässä osassa on myös mietitty, miten näiden toimijoiden kanssa tehdään yhteistyötä, jotta voidaan parhaiten ja tehokkaasti toteuttaa organisaation valitsemaa strategiaa. (Hakanen ym. 2007, 104.)

Verkoston strategia puolestaan tarkoittaa sellaisten yritysten tai organisaatioiden yhteistä strategiaa, jotka kuuluvat johonkin tiettyyn verkkoon tai kumppanuussuhteeseen. Verkostosuhteen asema kokonaisuudessaan määritetään ympäristöön nähden, johon esimerkiksi sisältyvät kilpailuympäristö ja kilpailevat verkostot. (Hakanen ym. 2007, 105.)

Verkostostrategialla voidaan rakentaa strateginen kilpailuetu ja näitä strategiamalleja on kolme. Ensimmäinen näistä on ydinosaamista korostava strategia-ajattelun malli, jossa yritys tunnistaa omat osaamisensa ja keskittyy vain niiden vahvistamiseen ja hyödyntämiseen. Toinen lähestymistapa perustuukin edellisen tavan vastakohtana yrityksen ulkoisten resurssien ja osaamisen hyödyntämiseen. Muilta yrityksiltä haetaan täydentäviä resursseja sekä osaamista ja niistä muodostuu strategisia verkostoja ja kumppanuuksia. Kolmannessa mallissa nämä kaksi yhdistyy. Tavoitteena on erilaisten kyvykkyyksien uudistaminen ja jatkuva kehittäminen, josta syntyy lisäarvoa yritykselle. (Hakanen ym. 2007, 105.)

### 3.3 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen pyrkii määrittelemään ja päättämään liiketoiminnan suunnasta ja tavoitteista. Tärkein huomion kohde on organisaation suhde ympäristöönsä. Strategisen johtamisen osa-alueisiin kuuluu päämäärien asettaminen ja arvojen määrittely, strategian kehittäminen ja sen toteuttaminen, sekä muutosten hallinta ja uudistusten ohjaaminen. (Viitala & Jylhä 2019, 25.) Strateginen johtaminen on toimintaa, jolla mahdollistetaan pitkän aikavälin menestys ja se käsittelee seuraavien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita, ei vain päivien

tai viikkojen. Strategia on joukko, joka koostuu erilaisista päätöksistä sekä toimenpiteistä ja on tavoitteellista ja tietoista. (Vuorinen 2013, 11.)

Organisaation identiteetin luo hyvä strategia. Organisaatiolla on velvollisuus luoda oma strategia, jotta johtaminen organisaatiossa on edes mahdollista. Voidakseen luoda hyvä ja toimiva strategia on tärkeää osata tarkastella organisaation omaa asemaa esimerkiksi ympäristöä ja kilpailijoita. Mitä paremmin tämän pystyy tekemään, sitä parempia valintoja voidaan tehdä ja saada tehokkaasti tehdyt valinnat käytäntöön. Samaan hyvään ja toimivaan lopputulokseen voi päästä erilaisin keinoin ja oikeassa olemiseen on monenlaisia mahdollisuuksia. (Vuorinen 2013, 11.)

Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon. Ensimmäisessä vaihtoehdossa pyritään tekemään jotakin paremmin tai tehokkaammin ja toisessa vaihtoehdossa pyritään tekemään jotakin uutta ja erilaista. Ensimmäisessä vaihtoehdossa tarkoituksena on tyydyttää olemassa olevilla tai uusilla osa-alueilla asiakkaiden tarpeet. Toisessa vaihtoehdossa pyritään tekemään asiat erillä tavalla kuin muut. Siinä ei analysoida nykytilannetta ja ennusteta tulevaa vaan kokeillaan, opitaan ja keskitytään kehittämään asioita pitkäjänteisesti. (Vuorinen 2013, 21.)

Vuorinen (2013, 30) on jakanut esittämänsä työkalut neljään eri ryhmään:

1. Ryhmän työkalujen keskeisenä tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta ja sopeutua asiakkaiden tarpeisiin. Tunnetuimpiin työkaluihin kuuluu SWOT-analyysi.
2. Ryhmä tuo esiin vastakkaisen näkökulman verrattuna edelliseen ryhmään. Tämän ryhmän työkaluilla keskitytään enemmän toiminnan uudistamiseen kuin tehostamiseen. Tunnetuimpana työkaluna voidaan mainita sinisen meren strategia.
3. Ryhmä edustaa ympäristölähtöistä strategianäkemystä, jossa korostetaan ulkoisten tekijöiden seurantaa. Tämän ryhmän tunnettuja työkaluja ovat esimerkiksi viiden kilpailuvoiman malli ja BCG-matriisi. Näiden työkalujen avulla pyritään ymmärtämään yrityksen asemaa ja kilpailutilannetta ulkoisessa ympäristössä.

4. Ryhmä keskittyy resurssien kehittämiseen ja sen näkemystä voidaan pitää vastakkaisena ryhmän 3 näkemykselle. Tämän ryhmän työkalut pureutuvat organisaation sisäisiin asioihin ulkoisen ympäristön tarkkailun sijaan. Näiden työkalujen avulla pyritään analysoimaan ja kehittämään organisaation omia resursseja, kuten osaamista, teknologiaa ja brändiä. Tämän ryhmän työkaluista esimerkkinä voidaan mainita benchmarking ja VRIO-analyysi.

Strategiatyökaluja käytetään organisaation ympäristön kartoittamiseen ja sen tarjoamien mahdollisuuksien sekä uhkien ymmärtämiseen paremmin. Työkalujen käyttämisellä pyritään siihen, että organisaatio tuntisi itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa. Näiden avulla organisaatiot ja yritykset osaisivat hahmottaa paremmin ja syvällisemmin liiketoimintaperiaatteiden ja arvoketjujen muutokset sekä pystyisivät katsomaan kauemmas tulevaisuuteen kuin heidän kilpailijansa. Työkaluista saatujen tietojen avulla organisaatio voi pystyä kilpailijoitaan parempiin valintoihin ja muuttamaan ne konkreettiseksi. (Vuorinen 2013, 27.)

Strategiatyö ei kuitenkaan ole yksiselitteistä ja näiden strategiatyökalujen suhteen tulee myös olla kriittinen. Näitä työkalujen käyttämistä ei voi orjallisesti noudattaa, sillä ne eivät takaa menestystä. Työkaluista saadut tiedot ja suunnitelmat ovat viitekehyksiä organisaation ja yrityksen ajatustyölle, mutta ne eivät poista tarvetta johdon omalle harkinnalle. Useampien työkalujen soveltaminen samanaikaisesti kannattaa, koska se luo organisaatiosta monipuolisemman kuvan. (Vuorinen 2013, 27.)

### 3.4 Operatiivinen johtaminen

Strategisen ja operatiivisen johtamisen ero on selkeä. Strateginen johtaminen keskittyy yrityksen toiminnan kokonaisvaltaiseen ja pitkäjänteiseen suunnitteluun. Siinä huomioidaan tulevaisuuteen suuntautuvat tavoitteet ja pyritään luomaan kilpailuetua. Sen tavoitteena on varmistaa tehokas toiminta ja saavuttaa asetetut tavoitteet. (Johtamisen malleja 2021.)

Operatiivisen toiminnan johtaminen edellyttää esihenkilöltä monenlaista tietoa ja osaamista, joita sovelletaan organisaation laatimiin ohjeistuksiin, sopimuksiin ja prosesseihin. On tärkeää, että operatiivinen johtaminen kulkee samaan suuntaan

strategiajohtamisen kanssa. Operatiivinen johto purkaa strategiset tavoitteet toimintasuunnitelmiksi ja budjeteiksi, jonka jälkeen yksikkötason tavoitteet jaetaan tiimitasoisiksi ja tarvittaessa yksilötason tavoitteiksi. (Hyppänen 2013, 23, 46.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Työn tavoitteet ja tarkoitus

Opinnäytetyön toimeksianto on Lapin ammattikorkeakoululta. Opinnäytetyössä selvitetään Lapin ammattikorkeakoulun verkostoyhteistyön tämänhetkistä tilannetta. Verkostoilla tarkoitamme tässä työssä erilaisia työryhmiä. Osana koulutuksen ja TKI:n kehittämisohjelmaa on noussut esille tarve kehittää strategisiin osaamiskärkiin liittyviä verkostoja. Toimeksiantajalta saatujen tietojen mukaan vuonna 2019 on tehty listaus, jossa tällaisia verkostorakenteita tunnistettiin 177 kappaletta, mutta listaus ei ole enää relevantti. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa ne operatiiviset verkostot, joiden kanssa Lapin ammattikorkeakoulu tekee yhteistä strategiatyötä. Verkostojen tunnistamisen lisäksi tutkimus tuo esille hyviä toimintamalleja ja käytäntöjä verkostojen johtamiseen. Teemme toimenpide-ehdotuksia siitä, minkälaista verkostoyhteistyön pitäisi olla Lapin ammattikorkeakoulussa.

Suurimman hyödyn tutkimuksesta saa Lapin ammattikorkeakoulu. Tutkimus lisää merkittävästi tietoa verkostojäsenyyksien nykytilasta Lapin ammattikorkeakoulussa. Strategisten tavoitteiden saavuttamista edistävät arktiset verkostot (Lapin AMK 2023d). Verkostomainen toiminta, tiedon jakaminen ja kasvavan yhteistyön merkitys on tärkeää kaikilla toimialoilla. Yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen vaikuttaa merkittävästi verkostomaisen toiminnan kasvu. (Turja & Myllymäki 2021.)

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, mitkä ovat Lapin ammattikorkeakoulun verkostoyhteistyön nykytila, haasteet ja kehittämismahdollisuudet. Tutkimusongelmaan etsitään vastausta seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

- Millainen on Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytila?
- Mitä verkostoyhteistyön pitäisi olla?
- Millä tavalla verkostoyhteistyötä toivotaan johdettavan?

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Valitsimme laadullisen tutkimusmenetelmän määrällisen sijaan. Päädyimme laadulliseen menetelmään, koska tutkimuskohteen havaintoyksiköitä on pieni määrä. Tutkimuksessamme on tärkeää pystyä antamaan tilaa tutkittavien henkilöiden omille kokemuksille ja näkökulmille. Määrällisessä tutkimuksessa on tyypillistä, että havaintoyksiköitä on paljon. Määrälliselle tutkimukselle tyypilliset mitattavat ominaisuudet ja tiedon esittäminen numeroin eivät ole tarpeellisia meidän tutkimuksessamme. (Ks. Vilkkä 2007, 17.) Tutkimuksemme on empiirinen eli perustuu erilaisiin aineistoihin ja niiden analysointiin. Laadullinen tutkimus on aina empiiristä. (Juhila 2023.)

Tutkimuksemme sai alkunsa organisaation kehittämistarpeista ja täyttää tutkimuksellisen kehittämisen piirteitä. Tutkimuksellisessa kehittämisessä ratkaistaan käytännön ongelmia, luodaan uutta tietoa työelämän käytännöistä sekä uudistetaan niitä (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 18–19).

## 4.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Haastattelu aineiston hankintamenetelmänä on toimeksiantajamme toive. Haastatteluilla voidaan kartuttaa hyvinkin erilaista tietoa. Niiden pohjalta pystytään analysoida esimerkiksi tosiasioita tai kokemuksia. (Hyvärinen, Suoninen & Vuori 2023.) Pyrimme haastatteluilla keräämään tietoa ja kokemuksia siitä, millaista verkostoyhteistyö on ollut, mitä se on tällä hetkellä ja mihin suuntaan se voisi olla menossa. Haluamme saada mahdollisimman kattavia vastauksia, johon haastattelumenetelmä mielestämme sopii parhaiten.

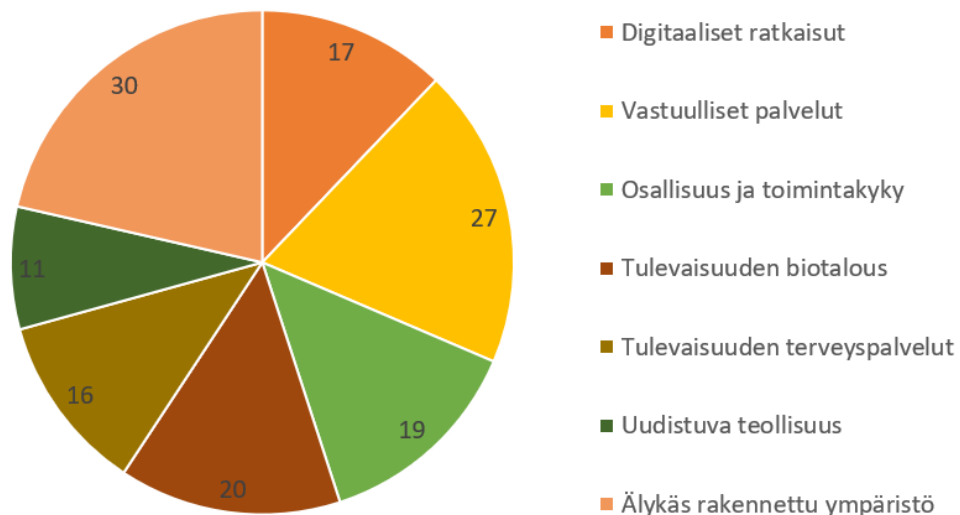
Keräämme tutkimusaineiston puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen. Puolistrukturoidun haastattelun ideana on, että kysymykset on laadittu ennakoon ja ne esitetään haastateltavalle aina enemmän tai vähemmän samassa muodossa, mutta vastaajalla on vapaa tapa vastata (Hyvärinen ym. 2023).

Aineistonkeruun kohderyhmä koostuu eri osaamisryhmien osaamispäälliköistä. Eri osaamisryhmiä ovat Digitaaliset ratkaisut, Tulevaisuuden biotalous, Uudistuva teollisuus, Älykäs rakennettu ympäristö, Tulevaisuuden terveystaloudet, Osallisuus ja toimintakyky sekä Vastuulliset palvelut.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimusaineiston keruu tapahtui Teams-alustalla videopalaverin muodossa yksi osaamisryhmä kerrallaan. Haastattelun ensimmäisessä osassa käytiin lävitse vuonna 2019 kerättyä aineistoa verkostoista, joihin eri osaamisryhmät ovat silloin kuuluneet. Keräsimme tietoa siitä, mihin verkostoihin osaamisryhmät edelleen kuuluvat, mitä verkostoja on tullut lisää ja mitkä ovat poistuneet. Keräämämme aineiston luotettavuuteen vaikutti yhtenäisen linjauksen puute siitä, mitkä ovat tarpeeksi relevantteja verkostoja tutkimuksen kannalta.

Vuonna 2019 toteutetussa kyselyssä listaukseen oli otettu mukaan myös henkilökohtaisia verkostoja, mikä aiheutti epäselvyyttä tässä aineiston keruussa. Epävarmuutta oli myös siinä, oliko kyseessä verkosto, ammattiliitto vai määräaikainen työryhmä. Pääasiassa keräämämme aineisto koostuu niistä verkostoista, joihin Lapin AMK on resursoinut työaikaan. Aineiston luotettavuuteen vaikutti myös se, ettei osaamisryhmien osaamispäälliköillä ollut varmaa tietoa siitä, mihin verkostoihin osaamisryhmän jäsenet kuuluvat. Selvittelystä huolimatta on mahdollista, että jokin verkosto on jäänyt pois listauksesta.



Kuvio 1. Verkostojen määrän jakauma osaamisryhmittäin

Tutkimuksemme mukaan seitsemällä osaamisryhmällä verkostoja yhteensä on 140, mikä on 14 verkostoa enemmän kuin vuonna 2019. Eniten verkostoihin kuulutaan osaamisryhmässä Älykäs rakennettu ympäristö ja vähiten Uudistuvassa

teollisuudessa (kuvio 1). Verkostojen lukumäärässä on otettu huomioon vain se, kuinka monta eri verkostoa kullakin osaamisryhmällä on. Laskuista on jätetty pois, jos useampi henkilö on kuulunut samaan verkostoon.

### 5.1 Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytila

Kysyimme osaamispäälliköiltä, millaisena he kokevat oman osaamisryhmänsä verkostoyhteistyön nykytilan. Pääosin verkostoyhteistyön nykytilaa pidettiin hyvänä ja verkostoihin kuuluminen koettiin tärkeäksi. Tyytyväisyys oman osaamisryhmän verkostoihin oli vaihtelevaa, esimerkiksi insinöörikoulutuksen verkostokattausta pidettiin hyvänä, kun taas teknologiakohtaisia verkostoja haluttaisiin vahvistaa. Teknologiakohtaisten verkostojen vahvistamista perusteltiin niiden puuttumisella Lapin AMKin strategiasta, vaikka kyseinen osaamisryhmä eli Digitaaliset ratkaisut palvelee kaikkia organisaatiossa. Samalla verkostoihin, jotka ovat jollain tavalla sidoksissa Lapin ammattikorkeakoulun tarjoamaan koulutukseen tai joita voitaisiin hyödyntää opetuksessa, toivottiin vahvempaa osallistumista. Yhden osaamisryhmän osaamispäällikkö kertoi, että vuoden 2019 verkostaselvityksen jälkeen on menty parempaan suuntaan verkostojen osalta ja niiden kautta omaa toimintaa on kehitetty.

Hyvien verkostojen lisäksi tutkimuksesta pystyttiin havainnoimaan, että osaamisryhmillä on myös useita sellaisia verkostoja, joita ei koeta relevanteiksi tai joiden toimintaa osaamisryhmät eivät edes tunne. Verkostojen tuntemattomuutta perusteltiin osin verkostojen henkilöitymisellä. Verkostojen henkilöitymisellä tarkoitamme, että verkosto jää liiaksi yhden ihmisen varaan, eikä verkostoista saatua tietoa jaeta muille. Useat vastaajat toivovat enemmän järjestelmällisyyttä verkostojen nykytilaan ja verkostojen rajaamiselle koettiin tarvetta. Verkostot, joista ei ole tarpeeksi hyötyä koko organisaatiolle tulisi poistaa tai ainakin niihin laitettavia resursseja vähentää. Useammassa verkostossa tunnuttiin olevan vain niin sanotusti nimenä mukana, eikä verkoston toimintaan oikeasti osallistuta. Nimenä mukana olemisella tarkoitetaan sitä, että verkoston toimintaan ei osallistuta. Tällaisista verkostoista haluttaisiin eroon. Haastateltavien mukaan olisi tärkeää selvittää verkoston hyödyt ja miettiä, kuinka laajalti verkoston hyötyjä halutaan mitata. Esimerkiksi pohdintaa herätti kysymys, onko verkostosta tuleva hyöty yksittäiselle opettajalle tarpeeksi suuri hyöty koko organisaation kannalta. Selvyyttä



verkostoihin toivottiin Lapin AMKin strategiatasolta. Toiveena olisi saada ns. kärkiverkostot, joihin laitetaan resursseja ja joissa mukana olemisesta on oikeasti hyötyä.

## 5.2 Verkostoyhteistyön hyvät käytänteet ja haasteet

Haastatteluissa kartoitettiin verkostoitumisen hyviä käytänteitä perustuen osaamispäälliköiden omaan kokemukseen. Hyvänä käytänteenä uusien verkostojen löytymiseen pidettiin TKI-hankkeita. Hankkeiden myötä on löytynyt hyviä verkostoja, joissa on huippuasiantuntijoita sekä monialaista keskustelua, jonka kautta on tullut uusia tarvittavia näkökulmia. Hyöty TKI-hankkeisiin on molemminpuolista, sillä verkostoista on löytynyt myös uusia hankeideoita ja kumppaneita. Haastattelussa nousi esille toive useamman henkilön osallistumisesta Lapin AMKlta verkoston toimintaan. Se toisi monialaisempaa keskustelua eikä verkosto pääsisi liikaa henkilöitymään. Parhaaksi verkostoksi kuvailtiin sellaista, josta tulee konkreettista hyötyä toiminnan kehittämiseksi.

Osa osaamispäälliköistä oli sitä mieltä, että hyvä käytänteenä olisi verkostoista saadun tiedon jakaminen koko osaamisryhmälle. Osa taas oli sitä mieltä, että tietyt henkilöt vastaavat tietyistä asioista ja kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea kaikista verkostoista. Suuri osa toivoi, että verkostoissa oleva henkilö poimisi tärkeät ja ajankohtaiset asiat ja informoisi niistä henkilöille, joita asia koskee. Verkostossa olevan jäsenen tulee olla aidosti kiinnostunut verkostossa tapahtuvista asioista. Tärkeää on, että löydetään oikea tyyppi oikeaan verkostoon. Verkostoon kuuluvan henkilön tulee olla aktiivisesti mukana verkoston toiminnassa. Passiivisuus verkostossa voi johtaa toimimisen hyytymiseen, eikä silloin verkostosta saada mitään. Hyvänä käytänteenä haastattelussa nostettiin esille verkoston järjestämät säännölliset teemoitetut tapaamiset, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Verkostojen hyödyntäminen opetuksessa koettiin myös tärkeäksi, mutta liian vähäiseksi.

Verkostojen henkilöityminen mainittiin niin haasteissa kuin hyvissä käytänteissä (kuvio 2). Hyvänä asiana henkilöitymistä pidettiin muun muassa siksi että verkosto saa tietyt kasvot organisaatiossa. Hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että

ainakin yksi henkilö on hyvin perillä siitä, mitä verkostossa tapahtuu. Osa osaamisryhmien jäsenistä koki, että verkostojen henkilöityminen onkin pelkästään hyvä asia, sillä jokaisella on omat tehtävänsä hoidettavana ja liiallinen tiedon jakaminen aiheuttaisi vain informaatioähkyn. Suuri osa koki henkilöitymisen kuitenkin haasteena. Henkilöityminen on aiheuttanut sen, että verkostot jäävät varjoon muilta, eikä edes tärkeä tieto jakaudu ryhmien kesken. Osaamisryhmien jäsenet olisivat selkeästi kiinnostuneita myös muiden kuin omien verkostojen toiminnasta, ja verkostoja haluttaisiin hyödyntää paljon enemmän.

## Verkostojen nykytila

### Hyvät käytänteet

- Mahdollisimman moni organisaatiosta kuuluisi samaan verkostoon
- Verkostossa aktiivisesti mukana oleminen
  - Verkostoista löytää uusia verkostoja ja mahdollisia hankkeita
- Tärkeiden asioiden poimiminen verkostosta ja tiedon jakaminen toisille
- Verkostojen hyödyntäminen opetuksessa
  - Verkon yli olevat seminaarit
  - Konkreettinen hyöty organisaatiolle
  - Mahdollisuus vaikuttaa verkostossa
    - Systemaattinen toiminta
- Oikea henkilö oikeaan verkostoon (henkilön tulee olla kiinnostunut verkoston toimimisesta)
  - Henkilöityminen

### Haasteet

- Verkostoista saatu tieto ei saavuta kaikkia
  - Ilman tietoa, ei ole hyötyä
- Motivaation puute / sitoutumattomuus
  - Resurssien puute
  - Verkostojen näkyvyys
  - Henkilöityminen

Kuvio 2. Verkostojen nykytilan hyvät käytänteet ja haasteet

Osaamispäälliköt pohtivat, mitä ongelmia ja haasteita he ovat havainneet verkostojen toiminnassa. Melkein jokaisesta ryhmästä ongelmaksi nousi se, että kaikista verkostoista saatu tieto ei välttämättä saavuta koko osaamisryhmää ja joissain tapauksissa ei edes osaamispäälliköitä. Jos verkostoista saatu tieto ei jakaudu koko ryhmälle tai edes osaamispäälliköille, verkostoista ei saada mitään konkreettista. Tämän yhteydessä myös pohdittiin, miten työ verkostoissa saataisiin näkyväksi ja miten toimintaa näissä verkostoissa olisi parhain tapa seurata. Jos verkostoista ei tuoda tietoa tai sieltä ei saada mitään, ei sellaiseen verkostoon ole välttämätöntä kuulua.

Verkostojen yhteistyössä on havaittu monenlaisia asioita, joihin yhteistyö voi kaatua. Verkostojen välisiä yhteistyöhankkeita monesti epäonnistuu kuitenkin strategiatyön puutteen vuoksi. Jos organisaatiotasolta tehtäisiin strategia verkostoissa toimimiseen ja toiminnan seuraamiseen, verkostot eivät välttämättä kaatuisi siihen, että huomataan jonkun olevan verkostossa mukana vain nimenä. Verkoston toiminta voi olla myös hiipunut, jolloin verkosto on vain nimenä mukana.

Haasteena nähdään myös motivaation puute. Jos henkilöllä ei ole motivaatiota eikä hän ole sitoutunut verkoston toimintaan, verkostolla ei ole merkitystä. Pelkästään nimenä mukana oleminen ei ole hyödyllistä. Verkostossa toimiminen perustuu sitoutumiseen. Sitoutuminen kuuluu verkostotyön ytimeen (Järvensivu 2019, 39). Jos verkostossa oleva henkilö ei ole sitoutunut ja motivoitunut, ei verkostosta ole mitään hyötyä.

Resurssien puute, eli rahan ja ajan puute, vaikuttaa verkostoissa toimimiseen ja voi näin ollen aiheuttavat haasteita. Ajan puute vaikuttaa siihen, että pääseekö toimija esimerkiksi fyysisesti osallistumaan verkostojen tapahtumiin. Kaikkien verkostoissa olevien tulee antaa verkostolle oma panoksensa, jotta verkostot toimivat. Yhden ryhmän osaamispäälliköt pohtivat myös Lapin AMKin näkyvyyttä. Pohdittiin, onko Lapin AMKlla esillä missään tietoa siitä, mihin kaikkiin verkostoihin kuulutaan. Yhden osaamisryhmän osaamispäällikkö pohti, että tiedetäänkö Lapin AMKin sisällä edes, mihin kaikkiin verkostoihin kuulutaan ja kuka on nimetty verkostoon. Tässä yhteydessä pohdittiin myös sitä tunnistavatko verkostot Lapin AMKin olevan niiden verkosto.

### 5.3 Verkostoissa toimimisen kehittäminen

Verkostoyhteistyön nykytilaa tarkasteltaessa pohdittiin myös, miten verkostoissa toimimista voitaisiin kehittää. Melkein jokaisesta ryhmästä nousi esiin sama asia. Verkostojen toiminnasta tulisi kertoa aina koko osaamisryhmälle. Verkostoissa toimiminen ja niistä saatu tieto jää suurimassa osassa vain verkostoon nimetyn henkilön tietoon. Osa osaamisryhmien osaamispäälliköistä oli sitä mieltä, että on riittävää, kun osaamispäälliköt saavat tietoa verkostoissa toimivilta eikä tietoa välttämättä tarvitse jakaa koko ryhmälle.

Haastateltavien mielestä olisi hyvä, jos toimintaa kehitettäisiin järjestelmälliseksi. Lapin AMKin tulisi miettiä verkostoissa toimimista tarkemmin. Verkostoilla olisi hyvä olla koordinaattori, jolloin verkostoja voitaisiin hallita paremmin. Osaamisryhmien tulisi myös erotella toisistaan verkostot, jotka ovat työnantajan määrittelemiä ja jotka ovat toimijoiden henkilökohtaisia verkostoja. Osaamispäälliköiden tulisi tarkastella, että missä verkostoissa halutaan olla, missä kannattaa olla mukana sekä mitä hyötyjä näistä verkostoista halutaan.

Verkostoissa toimimista voitaisiin kehittää miettimällä konkreettisesti, että mitä henkilöltä odotetaan, kun Lapin AMK on nimennyt hänet verkostoon. Osaamisryhmistä täytyisi myös saada aktiivisempaa osallistumista verkoston tapahtumiin, jotta niistä saataisiin enemmän hyötyä. Aktiivisella toiminnalla verkostoista voisi saada enemmän irti, kuten esimerkiksi asiantuntijoiden käyttäminen ja vierailut. Verkostoissa olevia asiantuntijoita voitaisiin hyödyntää esimerkiksi eri opintojaksoilla asiantuntijoina.

#### 5.4 Toiveet verkostoyhteistyön johtamisesta

Haastattelun viimeisessä osassa pohdittiin, millä tavalla osaamisryhmien osaamispäälliköt toivovat verkostoyhteistyötä johdettavan tulevaisuudessa. Osa tarkasteli kysymystä strategisen johtamisen sekä operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Muut osaamispäälliköt tarkastelivat kysymystä pelkästään operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Haastattelussa ei tarkennettu kummasta näkökulmasta verkostojen johtamista tulisi tarkastella.

Strategisen tason johtamisessa on kyse organisaatiotasolta tulevasta johtamisesta. Tätä haastateltavat haluaisivat enemmän eli selvempää johtamista Lapin AMKlta. Haastateltavien mukaan Lapin AMKlla olisi hyvä olla reunaehdot ja linjaukset sille, millaisiin verkostoihin lähdetään mukaan. Toivottiin myös enemmän tarkempaa määrittelyä, että mitä tarkoitetaan sellaisilla verkostoilla, joihin satsataan resursseja sekä mitä niiltä verkostoilta odotetaan. Tämä helpottaisi osaamispäälliköiden työtä, kun olisi selvät sävelet ja yhtenäiset linjaukset kaikille osaamispäälliköille.

Osana haastattelua kerättiin verkostoselvitys eli taulukko, jolla kartoitettiin, mihin verkostoihin kaikki osaamisryhmät kuuluvat. Tämän seurauksena osa osaamispäälliköistä toivat esille haluavansa esimerkiksi juuri tämän kyseisen taulukon jakoon kaikille, jonka seurauksena kaikki verkostot olisivat löydettävissä helposti. He toivat esille myös, että olisi hyvä, jos organisaatio resursoisi henkilön, joka kävisi verkostoja välillä läpi osaamispäälliköiden kanssa ja näin muistuttaisi osaamisryhmiä päivittämään tätä taulukkoa. Taulukko pysyisi näin aina ajan tasalla sekä taulukosta myös muut osaamisryhmät pystyisivät katsomaan ajantasaista tietoa siitä, mihin verkostoon kuulutaan ja kuka siellä on vastuuhenkilönä. Tämän lisäksi taulukkoon haluttaisiin lisänä selitys, mihin verkosto liittyy ja mitkä ovat jokaisen verkoston tavoitteet.

Organisaatiolta olisi hyvä saada strategia ja tavoitteet verkostojen johtamisen suhteen. Organisaation on tärkeää luoda strategia, jotta operatiivisen tason johtaminen on mahdollista (Vuorinen 2013, 11). Operatiivinen johtaminen on osaamispäälliköiden omaa verkostojen johtamista, jota he tekevät työssään päivittäin. Osaamispäälliköt johtavat ja toimivat organisaation laatimien reunaehtojen ja linjauksien mukaan. Organisaation tasolta tulevan johtamisen ja osaamispäälliköiden johtamisen tulee kulkea samaan suuntaan toistensa kanssa.

Osaamispäälliköiden tulisi omalta osalta johtaa paremmin verkostojen toimintaa sekä priorisoida, mitkä verkostot ovat organisaation asettaman strategian kannalta tärkeimmät. Verkostot kaipaavat parempaa luokittelua esimerkiksi kotimaiset ja kansainväliset verkostot voisi erotella toisistaan. Pitäisi myös erotella toisistaan verkostot, mitkä ovat Lapin AMKin resursoimia ja mitkä ovat henkilöiden henkilökohtaisia verkostoja.

Osaamispäälliköiden tulisi keskustella verkostoissa olevien henkilöiden kanssa enemmän, jotta verkostoista saatu tieto pystyttäisiin paremmin jakamaan ja hyödyntämään. Keskustelun kautta olisi myös helpompaa määritellä sitä, missä verkostoissa toimiminen kannattaa ja mistä ei hyödytä mitään.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää Lapin ammattikorkeakoulun verkostoyhteistyön nykytila ja sen johtaminen. Tavoitteena oli kartoittaa, mihin eri verkostoihin Lapin AMKin osaamisryhmät osallistuvat. Tarkoituksena oli saada muodostettua kokonaiskuva Lapin AMKin verkostoyhteistyön tilanteesta ja sen johtamisesta sekä nostaa esiin hyviä käytänteitä ja haasteita. Osaamisryhmien osaamispäälliköille tehdyillä haastatteluilla haluttiin selvittää Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytilannetta sekä sen johtamista. Haastatteluissa pohdittiin verkostoyhteistyön nykytilaa, verkostoitumisen hyviä käytänteitä ja haasteita, verkostoissa toimimisen kehittämistä sekä millä tavalla verkostoyhteistyötä toivottaisiin tulevaisuudessa johdettavan. Nykytilan selvittäminen oli tärkeää, että tiedettäisiin, mikä tilanne Lapin AMKilla on verkostoyhteistyön suhteen. Selvityksen jälkeen, kun tiedetään nykytilanne, on helpompaa pohtia, mihin suuntaan verkostoissa toimimista sekä verkostojen johtamista tulisi viedä ja mitä kehittävää toiminnassa on.

Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytilaa tarkasteltaessa haastatteluissa kävi ilmi, että osaamispäälliköiden mielipiteissä oli jonkin verran eroja verkostoyhteistyön nykytilanteesta. Pääosin verkostoyhteistyön nykytila kuitenkin koettiin hyväksi ja verkostoihin kuulumisen yleisesti koettiin tärkeäksi. Osaamisryhmien kaikkia omia verkostoja ei kuitenkaan koettu tärkeäksi. Osaamisryhmillä selkeästi on verkostoja, joihin kuulumisen on osaamispäälliköiden mielestä epärelevanttia. Niiden toimintaa ei välttämättä tunneta ollenkaan ja niissä ollaan mukana vain nimenä, jolloin verkostot eivät tietenkään tuota organisaatiolle minkäänlaista hyötyä. Tämän kaltaisiin verkostoihin ei ole kannattavaa kuulua eikä niihin kannata tuhjata resursseja.

Verkostoissa toimimiseen nostettiin esille haastatteluissa paljon hyviä käytänteitä, mutta esille tuotiin myös verkostoissa toimimiseen liittyviä haasteita. Haastatteluissa esille nousi enemmän hyviä käytänteitä kuin haasteita. Esille nousseet hyvät käytänteet eivät kaikki kuitenkaan ole sellaisia, jotka toteutuisivat verkostoissa toimimisessa tällä hetkellä. Moni näistä esille tulleista hyvistä käytänteistä

on pohdittu siltä kannalta, että mitkä käytänteet olisivat hyväksi verkostoissa toimimiseen, eikä niin, että mitkä ovat jo hyväksi koettuja ja toteutuvia hyviä käytänteitä. Haastatteluissa esille tulleet haasteet puolestaan ovat jo olemassa olevia haasteita. Osaamispäälliköiden esille tuomat haasteet ovat sellaisia, jotka pystytään poistamaan heidän esille tuomillaan hyvillä käytänteillä. Esimerkiksi oikean henkilön nimittäminen oikeaan verkostoon eli sellaiseen, jonka toiminnasta henkilö on aidosti kiinnostunut, voisi poistaa ainakin suurimman osan henkilöiden motivaation puutteesta ja sitoutumattomuudesta.

Lapin AMKin verkostoyhteistyön nykytila on kokonaisuudessaan hyvä, mutta verkostoissa toimimista ja niiden johtamista tulee silti kehittää. Verkostoyhteistyön ja verkostoissa toimimisen tulee olla avointa ja suunnitellumpaa. Verkostoissa toimijoiden tulisi jakaa verkostoista saatu tieto koko osaamisryhmälle, jotta muutkin osaamisryhmässä tietäisivät, mitä missäkin verkostossa tapahtuu. Tämän kautta verkostoissa toimimista voitaisiin seurata ja kehittää haluttuun suuntaan. Verkostojen johtamisen suhteen nousi esille toiveita, joiden ansiosta verkostoissa toimimista pystyttäisiin johtamaan paremmin. Strateginen johtaminen sekä operatiivinen johtaminen kaipaivat molemmat kehittämistä.

Opinnäytetyötä voi hyödyntää monella tavalla. Tämän opinnäytetyön sivutuotoksena syntyneestä listauksesta saadaan selville, mihin verkostoihin osaamisryhmät kuuluvat. Lista verkostoista on hyödyllinen ja sitä voidaan käyttää apuna esimerkiksi siinä vaiheessa, kun pohditaan, mitä Lapin AMKin verkostoja halutaan karsia ja mitä korostaa. On myös organisaation kannalta tarpeellista tietää, mihin kaikkiin verkostoihin se kuuluu. Opinnäytetyö antaa suuntaviivoja verkostojen kehittämiseen Lapin AMKin näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena voisi olla verkostojen tarkempi tarkastelu. Verkostoista voitaisiin selvittää, mistä verkostoista on oikeasti hyötyä koko organisaatiolle. Etenkin verkostoista, joihin laitetaan paljon resursseja, olisi hyvä selvittää hyötysuhde. Tämän opinnäytetyön tutkimus käsittelee Lapin AMKin operatiivisia verkostoja, joten toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla Lapin AMKin strategisten verkostojen tarkastelu.

## 6.2 Kehitysehdotuksia

Seitsemän haastattelun jälkeen voidaan todeta, että Lapin AMKin verkostoyhteistyön ylläpitämiseen kaivataan järjestelmällisyyttä niin organisaation strategiatasolta kuin myös operatiiviselta tasolta. Yhtenä esihenkilön tärkeimmistä tehtävistä on johtaa ryhmäänsä kohti yrityksen strategian mukaisia tavoitteita. Lähtökohtana voidaan pitää, että oikeat valinnat johtavat hyviin liiketoiminnallisiin tuloksiin. Organisaation tulisi kehittää toimintaansa niin yksikkö-, tiimi- kuin yksilötasollakin. Tällaiseen prosessiin vaikuttavat organisaation strategiasuunnitelmat ja budjetointivaiheessa tehdyt ratkaisut. (Hyppänen 2013, 54.)

Lapin ammattikorkeakoulun strategiatasolta toivottaisiin selkeitä linjauksia osaamisryhmille esimerkiksi verkostojen määrästä ja niihin laitettavista resursseista. Strategisten suuntaviivojen myötä osaamisryhmien osaamispäälliköillä olisi helpompaa yhdistää strateginen ja operatiivinen johtaminen verkostojen osalta. Operatiivisella tasolla olisi tärkeää huolehtia, että jokainen työntekijä tietää tavoitteensa (Hyppänen 2013, 55). Verkostoyhteistyön kannalta se tarkoittaisi sitä, että verkostoon määrätty henkilö tietäisi, mitä häneltä odotetaan verkostossa toimimisen suhteen. Henkilön täytyy myös tietää tarkoin, mitä kyseiseltä verkostolta odotetaan saavan ja miksi kyseiseen verkostoon on liitytty.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tärkeää olisi valita verkostoihin sellaisia henkilöitä, jotka ovat motivoituneita työskentelemään valituissa verkostoissa sekä ovat kiinnostuneita heille määrätyn verkoston toiminnasta. Valintaa varten olisi hyvä kartoittaa työntekijöiden kiinnostuksen kohteita ja osaamista. Verkostoissa työskentely täytyisi saada käännettyä mielenkiintoiseksi osaksi työtä, jonka avulla halutaan kehittyä. Osittain verkostoihin kuulumisen kuulosti enemmän pakotetulta lisätyöltä osaamisryhmien työtaakan päälle, mikä ei tietenkään ole hyvä asia. Tämän takia olisi todella tärkeää saada karsittua ei niin tärkeät verkostot pois, jotta oikeasti merkityksellisille verkostoille jäisi enemmän työaika käytettäväksi. Pidämme myös tärkeänä verkostojen merkityksen painottamista. Verkostoissa työskentelyyn tarvittaisiin enemmän työaika ja ne tulisi liittää tiiviimmin työnkuvaan.



Systemaattisempaan toimintaan kuuluu myös verkostoissa toimimisen seuranta. Kun päätökset siitä, mihin verkostoihin kuulutaan, on tehty ja niihin on osoitettu resurssit ja budjetoitu liittymismaksut sekä vuosimaksut, olisi vähintäänkin järkevää, että näissä verkostoissa toimimista seurattaisiin. Tällainen seuranta olisi helppoin toteuttaa operatiivisella tasolla, jonka jälkeen osaamisryhmien päälliköt voisivat raportoida verkostojen tilanteesta organisaation strategiatasoille. Tavoitteiden seurantaa voisi tehdä esimerkiksi vuosittain tai muutaman vuoden välein. Seurannassa verkostoon kuuluva jäsen voisi kirjoittaa lyhyen raportin siitä, onko verkostoon kohdistettuihin tavoiteihin päästy sekä koetaanko verkosto edelleen hyödylliseksi. Tärkeää olisi saada tiivistettyä, mitä konkreettisia hyötyjä verkostosta on saatu ja onko verkostoon laitettu panos hyödyn arvoinen.

Systemaattisempaa toimintaa toivottiin haastatteluissa myös verkostoista saadun tiedon jakamiseen muille. Seurantaa varten ehdottaisimme, että osaamisryhmien sisällä otettaisiin käyttöön jokin alusta esimerkiksi Teams, johon verkostoon kuuluva jäsen voisi jakaa tärkeäksi koetun tiedon. Jokainen osaamisryhmän jäsen pystyisi kirjoittamaan alustalle sekä kommentoimaan muiden aloituksia. Näin tieto saataisiin kerättyä yhteen paikkaan ja verkostojen tärkeistä asioista perillä pysyminen olisi mahdollisimman vaivatonta.

Verkostopäivät olivat kehitysidea, joka tuli esiin osaamisryhmän haastattelussa. Lähdimme kehittämään ideaa kahteen suuntaan. Verkostopäiviä voisi olla sekä osaamisryhmän sisällä että koko organisaation kesken. Osaamisryhmän sisällä pidettävässä verkostopäivässä tuotaisiin tiedoksi oman osaamisryhmän kesken, kuka henkilö kuuluu mihinkin verkostoon. Tiedon jakaminen hyödyttäisi varmasti kaikkia osaamisryhmän jäseniä. Tällaisessa tilaisuudessa olisi helppo esittää koko ryhmälle uudet mahdolliset verkostot ja kartoittaa kenellä olisi kiinnostusta liittyä uusiin verkostoihin. Päivillä voisi käydä yhdessä läpi myös edellä mainittua alustaa sekä raportteja verkostojen tilasta. Toinen idea verkostopäivistä olisi suunnattu koko Lapin AMKin organisaatiolle. Verkostopäivien avulla verkostoista saatu hyöty saataisiin mahdollisimman laajalti hyödynnettyä. Kaikille tulisi tiedoksi mihin verkostoihin on päätetty kuulua ja mitkä ovat verkostojen tavoitteet. Verkostopäiviltä opettajat voisivat löytää sopivia asiantuntijoita vierailemaan kursseilleen. Verkostopäivien ohjelmaa voisi soveltaa organisaation parhaaksi näkemällä tavalla.

### 6.3 Eettiset lähtökohdat ja luotettavuuden tarkastelu

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan vastuullisesti ja eettisesti oikein toimimista (TENK 2012). Päävastuu eettisyydestä, henkilötietojen käsittelystä ja säilyttämisestä on opinnäytetyön tekijöillä. Henkilötietoja on olemassa suoraan sekä epäsuoraan. (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020.) Opinnäytetyössämme on epäsuoraan henkilötietoa, sillä puhumme osaamisryhmien osaamispäälliköistä. Yksittäisen henkilön voi tunnistaa ammatin perusteella (Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020). Kohderyhmälle on kerrottu, että haastatteluja tullaan käyttämään tutkimuksessa osana opinnäytetyötä. Haastattelujen tallenteet tullaan poistamaan opinnäytetyön valmistuttua.

Validiteetti ilmaisee tutkimusmenetelmän kykyä näyttää, että tutkittava asia vastaa todellisuutta (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020). Opinnäytetyössä tuodaan tutkimuksen tarkoitus ja tulokset esille selkeästi. Kvalitatiivisen menetelmän luotettavuuden arvioinnin kriteerejä ovat totuusarvo, neutraalisuus, pysyvyys sekä sovellettavuus (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020). Aineistomme luotettavuutta lisää tarkkaan valittu kohderyhmä. Hyvärin ja Vuokila-Oikkosen (2020) mukaan luotettavuutta lisää aineiston kerääminen ilmiön tapahtumapaikassa. Tutkimuksemme kannalta se tarkoittaa sitä, että haastatteluihin on valittu henkilöt, joita tutkittava asia koskee. Näin saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavana. Aineisto on avattu raportissa teemojen kautta, joita haastatteluissa käytettiin.

Tutkimuksen objektiivisuuteen positiivisesti vaikuttavat meidän tutkijoiden olematon kokemuspiiri sekä ennakkonäkemykset tutkittavasta ilmiöstä. Joskus laadullisen tutkimuksen haastatteluissa ja tulkinnoissa haetaan alitajuntaisesti vahvistusta omille ennakkonäkemyksilleen (Kananen 2008). Tutkimuksen vahvistettavuutta lisää se, että tutkijoita on kaksi. Tutkijoiden omat lähtökohdat vaikuttavat aineiston tulkitsemiseen ja samasta aineistosta voidaan päätyä hyvinkin eri lopputuloksiin (Kananen 2008). Tässä tutkimuksessa molemmat tutkijat analysoivat haastattelun vastauksia ja näin varmistettiin, että molemmat tulkitsivat vastauksen samalla tavalla. Avoimien haastattelukysymyksien vuoksi on kuitenkin olemassa mahdollisuus, että molemmat ovat tulkinneet haastateltavan vastauksen väärin.

Teknisenä ratkaisuna luotettavuuden lisäämiseksi päädyimme nauhoittamaan kaikki haastattelut, sen sijaan että olisimme käyttäneet vain muistiinpanoja haastatteluista. Perusedellytyksenä tiedon autenttisuudelle voidaan pitää haastattelujen nauhoittamista (Kananen 2008). Tallennukset mahdollistivat sen, että pysyimme palaamaan haastattelutilanteeseen niin monta kertaa kuin tarve oli. Näin saimme varmempia vastauksia, eikä tulokset jääneet muistin ja arvuuttelujen vaaraan. Luotettavuuden arviointiin vaikuttaa haastatteluun käytetty aika, sillä ajan riittävyys on vaikuttava tekijä kysymyksien vastaamiseen (Hyväri & Vuokila-Oikonen 2020). Haastattelutilanteissa aikaa riitti hyvin vastaamiseen ja haastattelujat oli varattu hyvissä ajoin. Näin ollen ajan riittävyttä voidaan pitää luotettavuutta lisäävänä tekijänä.

## LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 31.5.2023 [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382).
- Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932. Viitattu 9.5.2023 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen Strategiat. Menesty Yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2023. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Osallistavan ja tutkivan kehittämisen opas 2.0. LibGuides, Diak. Viitattu 1.6.2023 <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642>.
- Hyvärinen, M., Suoninen, M. & Vuori, J. 2023. Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.5.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.
- Ibarra, H. & Hunter, M.L. 2007. How leaders create and use networks. Harvard Business Review, January 2007. Viitattu 24.9.2023 <https://hbr.org/2007/01/how-leaders-create-and-use-networks>.
- Johtamisen malleja 2021. Suomi.fi. Viitattu 14.9.2023 <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>.
- Juhila, K. 2023. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.5.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>.
- Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. Helsinki, Suomi: BoD – Books on Demand.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Lapin AMK 2023a. Esittely. Viitattu 6.6.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely>.
- Lapin AMK 2023b. Hakijalle. Viitattu 6.6.2023 <https://www.lapinamk.fi/fi/Hakijalle>.

Lapin AMK 2023c. Jatkuva oppiminen. Viitattu 6.6.2023  
<https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Lapin-AMKin-tapa-toimia/Jatkuva-oppiminen>.

Lapin AMK 2023d. Strategia. Viitattu 6.6.2023  
<https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Strategia>.

Lapin Luotsi 2023. Ennakoinnin toimintatapa. Viitattu 9.5.2023  
<https://lapinluotsi.fi/lapin-ennakointityo/ennakoinnin-toimintatapa/>.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti. Helsinki: Teknologiatekniikka Teknova.

Ojakoski, M. & Pakarinen, T. 2014. Tartu verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 24.9.2023  
<https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tartu-verkkoon.pdf>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 1.6.2023  
[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf).

Tukes 2016. Paljon puhetta synergiaista – eli mistä? Viitattu 29.5.2023  
<https://tukes.fi/-/paljon-puhetta-synergiaista-eli-mista->.

Turja, T. & Myllymäki, T. 2021. Yritys-oppilaitoskysely 2021. Sitra 24.3.2021. Viitattu 11.5.2023  
<https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/03/yritysoppilaitoskysely-2021-kokoomaa.pdf>.

Valtiolla.fi 2023. Mistä on toimivat verkostot tehty? Viitattu 9.10.2023  
<https://www.valtiolla.fi/tyoelamapalvelut/verkostot-ovat-uusi-normaali/mista-on-toimivat-verkostot-tehty/>.

Verkostojohtamisen opas 2019. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 29.5.2023  
[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK\\_12\\_19\\_Verkostojohtamisen\\_opas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161513/VNK_12_19_Verkostojohtamisen_opas.pdf).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 11.5.2023 <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

## Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Minkälaisena koet oman osaamisryhmäsi verkostoyhteistyön nykytilan?
2. Mitkä ovat verkostoitumisen hyviä käytänteitä kokemustesi perusteella?
3. Mitä ongelmia/haasteita olet havainnut verkostojen toiminnassa?
4. Miten verkostoissa toimimista voitaisiin kehittää?
5. Millä tavalla toivot verkostoyhteistyötä johdettavan tulevaisuudessa?