

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppätieteellinen tiedekunta

Tietojohtaminen

Pro gradu-tutkielma

Sosiaalisen pääoman verkostotutkimus kohdeyrityksessä

Jani Tuominen 2016

Työn ohjaaja/tarkastaja 1: Professori Markku Ikävalko

Työn tarkastaja 2: Tutkijatohtori Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Jani Tuominen
Työn nimi:	Sosiaalisen pääoman verkostotutkimus kohdeyrityksessä
Työn tyyppi:	Pro gradu-tutkielma, 2016
Koulu:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Yksikön nimi:	Kauppakorkeakoulu
Koulutusohjelma:	Tietojohtaminen
Työn tarkastajat:	Markku Ikävalko ja Heidi Olander
Työn laajuus:	90 sivua, 16 kuvaa, 2 liitettä
Hakusanat:	Sosiaalinen pääoma, verkosto, sosiaalinen verkosto, tietoverkosto, tietosolmu, luottamus

Tässä sosiaalisen pääoman verkostotutkimuksessa tarkastellaan valitun rahoitusallalla toimivan kohdeyrityksen sosiaalisen verkoston rakennetta. Työn tavoitteena on määrittellä kohdeorganisaation sosiaalinen verkosto ja löytää avainhenkilöt, jotka ovat keskeisiä organisaation toiminnalle ja tiedonjakamiselle. Näiden tunnistettujen roolien kautta pyritään selvittämään miten yritykset laajemmin voivat hyödyntää yritysten epämuodollista sosiaalista verkostoa yleensä tiedon jakamisessa. Tuloksilla pyritään myös hakemaan tukea sille miten sosiaalista epämuodollista verkostoa voidaan hyödyntää silloin kun organisaatio on muutostilassa.

Työ on laadullinen tutkimus jota tuetaan numeerisella aineistolla joka on kerätty verkostokyselyllä. Pääasiallinen aineisto tutkimukselle kerättiin teemahaastatteluilla. Empiirinen aineisto kerättiin verkostanalyysillä koko kohdeyrityksen henkilökunnalle lähetetyllä kyselyllä. Tästä johdettuna luotiin sosiaalisen verkosto kartta ja analysoitiin tulokset. Tuloksien avulla löydettyjä havaintoja käytettiin teemahaastatteluiden pohjana varsinaiselle tutkimukselle. Haastateltavat henkilöt edustivat organisaation eri yksiköitä ja ammattiryhmiä. Tutkimuksen tulokset osoittavat sen, että kohdeyrityksen sosiaalisen verkoston rakenne poikkeaa tyypillisestä muodollisesta organisaatorakenteesta huomattavasti. Tutkimuksessa havaittiin selkeitä avainhenkilöitä joiden roolit korostuvat organisaation toiminnalle oleellisina tietoväylinä. Näiden avainhenkilöiden kautta haetaan tietoa ja apua päätösten tekemiseen organisaation kaikilla tasoilla.

Tutkimus osoittaa myös sen, että sosiaalisen pääoman kasvaessa oikeaa tietoa osataan hakea oikeasta paikasta nopeammin ja tehokkaammin epämuodollisia reittejä pitkin. Tunnistamalla avainhenkilöt organisaatiossa, yritykset pystyvät vaikuttamaan tiedonkulkuun myös silloin kun yritys on muutostilassa. Vaikuttamalla ja kommunikoimalla myös epäformaalien verkostojen kautta yritysten on helpompi muokata toimintatapojaan muutoksien yhteydessä.

ABSTRACT

Author: Jani Tuominen
Title: Social Capital Network – a case study
Faculty: LUT, School of Business and Management
Major: Knowledge Management
Year: 2016
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology,
Scope: 90 pages, 16 figures, and 2 appendixes
Examiners: Markku Ikävalko and Heidi Olander
Keywords: Social capital, network, social network, node, trust

This research paper examines the structure of an informal social network in a company within the financial sector. This paper will define the social network in a case company and identify the key persons that are important to the company from a knowledge sharing perspective. The purpose is to find out how companies can benefit from identifying these key roles within the organization and how and if they can use the informal network when they are sharing information. The results will also look at how a company can use the informal social network when the formal organizational structure is in a state of change.

The research method is qualitative and will be supported by numerical data that is gathered through a web questionnaire. The main research data for this paper is collected through interviews. The empirical is was gather through a web questionnaire that was sent out to the whole staff in the case company. Informal social networks were drawn based on this gathered data and the results were analyzed. These results were used as a tool in the in the interviews that were the focus in this research paper. The persons selected to the interviews where from various units and levels in the case company.

The research results clearly states that the social network in the case company significantly differs from the formal structure of the company. In mapping of the informal social networks a few key persons within the network could clearly be pointed out. These roles where highlighted as important information channels within the organization. Information to support decision making was often retrieved through these key persons in all layers of the company.

The results also points out that when the social capital grows, the organization will adapt and information is retrieved efficiently and fast through the informal channels. An organization that is in a state of change can influence the information sharing through recognizing these key persons in the informal social network. A company that is in state of a change, can influence and more easily change its way of working through considering the informal social channels.

ALKUSANAT

Opinnot alkavat olla päätöksessä ja on aika kirjoittaa viimeiset lauseet tähän dokumenttiin. Näiden sanojen saattelemana haluan kiittää opintojen suorituksessa mukana olleita mahdollistajia. Alkuun on todettava, että opintojen suorittaminen työn ohella on vaatinut paljon, mutta näin loppumetreillä voin myös sanoa, että se on ollut erittäin mielenkiintoista ja antoisaa. Osallistuminen Lappeenrannan teknillisen yliopiston maisterilinjaan, joka soveltuu työn ohella tehtäväksi, on ollut erittäin hieno kokemus ja loistava mahdollisuus jatkaa opintoja. Suosittelen varmasti tätä vaihtoehtoa myös muille opintojen jatkamista suunnitteleville.

Gradun tekeminen alkoi vuonna 2015 keväällä ja prosessi on ollut työn alla lähes vuoden. Nyt työ tämän osalta on valmis ja haluaisin ensin kiittää yliopistoa ja etenkin Markkua ja Heidiä lopputyön ohjauksesta. Lisäksi kiitoksen ansaitsevat opiskelijatoverini Juha, Suvi, Linda ja Sonja joiden kanssa olemme sparrailleet toisiamme eteenpäin, niin opintojen aikana kuin gradun loppumetreillä.

Haluaisin myös kiittää työnantajaani mahdollisuudesta osallistua opintoihin ja joustavista työnteon mahdollisuuksista. Opintojen suorittaminen eri paikkakunnalla on tuonut omat haasteensa logistiikkaan ja kalentereihin, mutta tästäkin selvittiin.

Lopuksi haluan myös kiittää erityisen paljon perhettäni ja lähipiiriä siitä, että tämä kaikki on ollut mahdollista. Opintojen ja työnteon ohella olemme saaneet perheenisäystä 2014 ja sekin on tuonut oman mausteen kokonaislogistiikkaan ja ajankäyttöön. Kiitos siis vaimolleni Malinille siitä, että olet tukenut minua, sekä iso kiitos Elikselle ja Elvinille siitä, että isä on voinut suorittaa opinnot kunnialla loppuun.

Helsingissä 22.1.2016

Jani Tuominen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen taustaa	7
1.2 Yritys muutostilanteessa.....	9
1.3 Tutkimusongelma.....	10
1.4 Tutkimustyön rajaukset	11
1.4.1 Rajauksen perustelut	12
1.5 Avainsanojen määrittely.....	13
2. TEORIAVIITEKEHYS	14
2.1 Mitä on tieto	15
2.2 Mikä on verkosto?.....	16
2.3 Verkostot	18
2.3.1 Verkoston hyötyjä.....	18
2.3.2 Tietoverkostot osana verkstorakennetta.....	18
2.3.3 Verkoston rakenne ja avaintekijät.....	19
2.3.4 Siteet verkstorakenteessa	20
2.3.5 Roolit verkostossa	22
2.3.6 Tietoverkoston mittarit	23
2.4 Verkoston muodostuminen ja laajentuminen.....	24
2.4.1 Verkoston osat.....	25
2.4.2 Rakenteiden muodostuminen.....	26
2.5 Muodolliset ja epämuodolliset sosiaaliset verkostot.....	28
2.6 Teoria verkostoista viitekehyyksen runkona.....	31
2.6.1 Organisaation kokonaispääoma	31
2.6.2 Aineeton tietopääoma.....	32
2.7 Sosiaalinen pääoma	33
2.7.1 Sosiaalinen pääoma organisaatiossa	35
2.8 Luottamus	38
2.8.1 Luottamuksen rakentuminen ja kehittyminen.....	39
2.8.2 Organisaation sisäinen luottamus.....	40
2.8.3 Tietoinen luottamuksen rakentaminen	40
2.9 Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto	41

3 TUTKIMUSMENETELMÄT	43
3.1 Verkostanalyysi	44
3.2 Sosiaalisen verkoston analyysi johdon työkaluna.....	44
3.3 Tutkimuskohde	45
3.4 Tutkimustapa ja menetelmät	45
3.5 Kvalitatiivinen menetelmä	46
3.6 Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	47
3.7 Verkkokyselyn sisältö	48
3.8 Otantajoukko.....	49
4 TULOKSET	50
4.1 Verkostotutkimuksen aineiston kuvaus	51
4.2 Kuvaus haastatteluaineistosta	51
4.3 Verkosto kohdeyhtiössä.....	52
4.4 Tutkimustulokset aihealueittain.....	53
4.4.1 Epämuodolliset rakenteet.....	54
4.4.2 Haastatteluiden kysymyksiä ja vastauksia	59
4.4.3 Tiedonjako	60
4.4.4 Päätöksenteko	61
4.4.5 Formaali vs. epäformaali yhteydenotto	62
4.4.6 Tiedon jakamisen tehokkuus	63
4.4.7 Sisäiset asiantuntijat	64
4.4.8 Täsmäkysymykset	66
4.4.9 Työvälineet.....	66
4.4.10 Tiedon jakamisen potentiaali.....	67
5. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	69
5.1 Tutkimuksen yhteenveto	71
5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	73
5.3 Pohdintaa	74
LÄHTEET	76
KYSYMYSLOMAKE 1.....	85
HAASTATTELULOMAKE 2.	87

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tutkimuksen rakenne	9
Kuva 2. Avainsanat	13
Kuva 3. Teoriaviitekehys	14
Kuva 4. Sosiaalisen pääoman muodostuminen	25
Kuva 5. Strategisen verkon muodostuminen ja rakenteelliset aukot	26
Kuva 6. Muutoksen johtaminen verkkojen ja arvojen kautta	27
Kuva 7. Muodollinen rakenne ja epämuodolliset verkoston suhteet	29
Kuva 8. Organisaation analyysi ja läpileikkaus	30
Kuva 9. Organisaation kokonaispääoma	32
Kuva 10. Tutkimuksen menetelmät ja eteneminen	48
Kuva 11. Kohdeyrityksen muodollinen organisaatiokartta.....	55
Kuva 12. Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä	56
Kuva 13. Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä (jatk.).....	57
Kuva 14. Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä (jatk.).....	58
Kuva 15. Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä (jatk.).....	59
Kuva 16. Ajatuspolku ja työn eteneminen.....	70

1. JOHDANTO

Sosiaalisia verkostoja on kaikkialla ja valtaosa maailman ihmisistä ovat yhteydessä toisiinsa jatkuvasti monella tavalla eri syistä (Kadushin, 2012). Jotkut yhtymäkohdat ovat työliitännäisiä ja jotkut taas liittyvät harrastuksiin tai ystävyys-suhteisiin (Cross et al., 2002). Nykyaikana verkostoituminen, erilaiset verkostoitumisen välineet ja niiden käyttö on kasvussa ja niitä käytetään laajalti. On myös yleisesti alalla tiedostettua, että kasvava, kertyvä ja tehokkaasti käytetty tieto tuo kilpailuetua sekä lisäarvoa. Internet mahdollistaa ihmisille tiedon jakamisen ja yhteydenpidon eri välineillä sekä eri foorumeilla. Internetissä toimivat sosiaalisen median palvelut mahdollistavat yhteydenpidon ja tuovat eri paikoissa olevat ihmiset lähemmäksi toisiaan yhä helpommin (Kadushin, 2012; Cachia et al., 2007; Cross & Parker, 2004).

Ihmisen sosiaalinen verkosto on mitattu olevan 100-5000-henkeä riippuen mittaustavasta. Tyypillinen mittaustapa on määrittää henkilöt sen perusteella kenet tunnet tai muistat nimeltä ja mikä on tämän henkilön asema yhteiskunnassa (Bernard et al., 1979; Killworth et al., 2006; Pool & Kochen 1978; Zheng et al., 2006).

Työyhteisöiden erilaiset kommunikaatiovälineet ja yhteistyöalustat ovat yleistyneet helpottamaan arkea ja työn sujuvuutta. Erilaisen yhteydenpidon takia ihmiset luovat ympärilleen verkostoja ja niiden kautta yhteisöt, ryhmät ja verkostot muodostavat yhdessä tai erikseen sosiaalisen verkoston. Verkostojen avulla yritys-elämässä pyritään saavuttamaan mm. parempia tuloksia, parantamaan tehokkuutta ja jakamaan tietoa (Cross et al., 2001).

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimusalueeksi on valikoitunut tapaustutkimus kohdeyhtiön nykytilanteen ymmärtäminen sosiaalisen verkoston näkökulmasta, *sosiaalisen verkoston tapoja toimia ja miten muodolliset ja etenkin se, miten epämuodolliset verkostot toimivat yhtiön sisällä*. Sosiaalinen pääoma mahdollistaa verkoston toimijoiden yhteyksiä ja edistää tiedon jakamista organisaatiossa (Inkpen & Tsang, 2005). Koska maailman

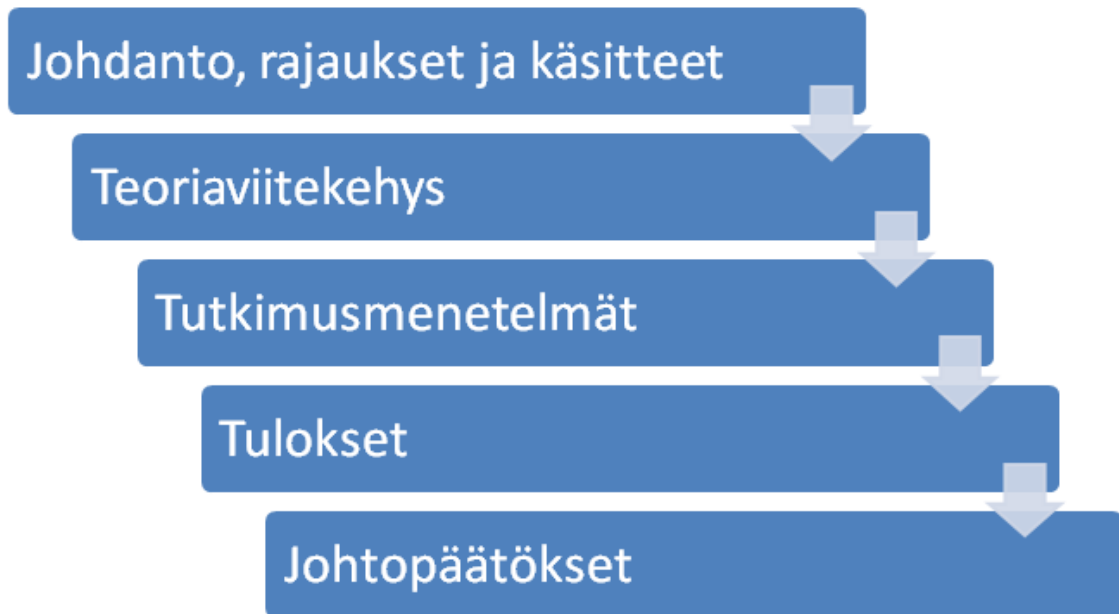
tämänhetkisen haasteellisen taloustilanteen takia yrityksiä organisatorakenteisiin ja perusprosesseihin on tehty paljon muutoksia, on aihe varsin ajankohtainen.

Työtä on tarkoitus viedä eteenpäin teorioihin ja aineistoon perustuen vuorottelemalla ja tutkia sitä, miltä organisaation sosiaalinen verkosto näyttää ja mitä siitä voidaan ymmärtää. Tutkimuskysymykset on määritelty siten, että ne tuottavat vastauksia sosiaalisen verkoston painopisteistä ja siihen, ketkä ovat tiedon välittäjiä ja esimerkiksi omaavat suuren määrän kontakteja, ja tätä kautta voidaan tuottaa lisäarvoa asiantuntijatyöhön sekä sen johtamiseen, eli resursseihin. Tutkimuksen avulla voidaan saada vastauksia ja mielenkiintoisia tuloksia, joita voidaan hyödyntää tietotyön yrityksissä joissa maailma muuttuu jatkuvasti.

Tutkimuksessa tarkastellaan valitun kohdeorganisaation sisäisiä tietoverkostoja *tapaustutkimuksena*. Seuraavassa luvussa tullaan esittelemään tutkimuksen taustoja, mitä tavoitteita tutkimukselle on asetettu ja minkälainen on lähtökohtatilanne tutkimusasetelmalle. Luvussa käydään läpi tutkimuskysymykset, keskeisiä käsitteitä ja sitä miten tutkimus rakentuu.

Seuraavassa kuvassa on esitetty tutkimuksen rakenne. Tutkimus etenee johdannon jälkeen tutkimuskysymyksiin ja rajauksiin. Tästä työ etenee teoriaan kautta tutkimusmenetelmiin ja siitä saatuihin tuloksiin. Tuloksien analysoinnin jälkeen työ päättyy johtopäätöksiin ja pohdintaan.

Tutkimuksen rakenne



Kuva 1 Tutkimuksen rakenne

1.2 Yritys muutostilanteessa

Suurimpia haasteita organisaatiolla on nykyisin muutoksesta selviytyminen. Sen kerrotaan olevan jopa elinehto (Lauser, 2010). Muutoksen kokonaisvaltaisuus on niin suuri asia, että se tulee ottaa tosissaan ja kilpailuedun säilyttämiseksi organisaatioiden tulee muuttaa toimintaansa usealla osa-alueella, kuten Singh & Shoura (2006) mainitsevat. Muutokseen liittyy organisaatioiden teknologiat, kulttuurit ja rakenne. Organisaation tulee pyrkiä kehittymään siten, että se on ympäristölleen tarpeellinen (Lawrence & Lorsch, 1969). Organisaatiomuutokset toteutetaan eri organisaatioissa eri tavoin. Muutokset voivat olla luonteeltaan vähäisiä, vallankumouksellisia, syvällisempiä tai pintapuolisia transformaatioita (Peltonen, 2007). On tärkeää että verkosto tunnistetaan kun yhtiö on muutostilassa ja resursseja siirrellään sekä arvioidaan. On ilmeistä, että näin ei useassakaan paikassa tehdä, tai sitä edes tiedostetaan, että näin voidaan tehdä.

1.3 Tutkimusongelma

Muutokset ja taloudelliset haasteet markkinoilla ovat johtaneet siihen, että yritykset ovat joutuneet ja joutuvat muokkaamaan organisaatioiden muodollisia rakenteita. Toisaalta tutkimukset osoittavat, että yritysten muodollinen rakenne usein saattaa erota sen epämuodollisista rakenteista (Cross et al., 2001; Battilana & Casciaro, 2009, Cambell, 2014). Tällä työllä pyritään saamaan tarkempi ymmärrys siitä, miltä sosiaaliset verkostot näyttävät verrattuna muodollisiin organisaatorakenteisiin ja miten epämuodollisia verkostoja voidaan hyödyntää silloin kun yritys on muutostilassa.

Tässä työssä pyritään kartoittamaan epämuodollisen sosiaalisen verkoston vahvuuksia. Samalla pyritään erottamaan jos epämuodollisessa sosiaalisessa verkostossa on havaittavissa avainhenkilöitä, jotka ovat kriittisessä roolissa organisaation sisäisessä tiedonsiirrossa. Lisäksi tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastaus siihen mitä hyötyä epämuodollisen sosiaalisen verkoston rakenteiden ymmärtämisessä on muutostilassa.

Tutkimusongelmaksi on siksi määritelty ongelmakokonaisuus jossa haetaan vastauksia siihen, miten sosiaalisen verkoston rakenne ja sen ymmärtäminen voi tuoda lisäarvoa organisaatiolle. Tutkimusongelmaan vastataan kahdella pääkysymyksellä.

- 1. Miltä epämuodollinen sosiaalisen verkostojen rakenne näyttää?**
- 2. Miten sosiaalisen pääoman ymmärtäminen voidaan hyödyntää tietotyössä silloin kun yritys on muutostilassa?**

Yllä mainitun pääkysymysten lisäksi esitetään seuraavat alakysymykset ja niiden vastauksilla pyritään tukemaan pääkysymyksiä ja jakamaan tuloksia helpommin hallittaviin osiin:

- 3. Miten sosiaalisen pääoman avulla voidaan edesauttaa yksilöiden tiedon jakamista?**

4. Minkälaisia havaintoja ja tiedonjakamiseen vaikuttavia rooleja vastaajien keskuudesta on löydettävissä?

1.4 Tutkimustyön rajaukset

Kuten muut sosiaaliset verkostot myös tutkittavan organisaation sosiaaliset verkostot ylettyvät yli muodollisten yritysrajojen. Tutkittavuuden mahdollistamiseksi ja laajuuden rajoittamiseksi, tässä tutkimuksessa huomioidaan ainoastaan verkostot kohdeyhtiön yritysrajojen sisällä. Vaikka yhtiöllä on toimintaa myös ulkomailla, tämä tutkimustyö kartoittaa ainoastaan Suomen toimipisteiden sosiaalisia verkostoja. Tutkimuksessa ei oteta kantaa kohdeyhtiön työntekijöiden väliseen luottamukseen vaikkakin luottamus ja sen rakentuminen ovat tärkeä osa sosiaalisia verkostoja. Luottamus on myös sosiaalisen pääoman teorialle ominainen tuki ja ne liittyvät vahvasti yhteen. Työssä keskitytään verkoston toimintaan ja siihen, miten tietoa verkostossa haetaan sekä jaetaan. Tässä työssä tarkastellaan vain valitun kohdeyhtiön tietoverkoston näkökulmaa, miten tietoa hankitaan ja jaetaan sekä miten tätä voidaan mallintaa sosiaalisen verkostokartan avulla.

Analysointi tullaan tekemään yhtiön sisäisen kokonaisverkoston tasolla. Lisäksi tarkastellaan yksikkökohtaisia verkostoja sekä työntekijäkohtaisia verkostoja ja siteitä niiden välillä. Tutkimus tulee olemaan yksiulotteinen, joka tarkoittaa kokonaisuutena yhden toimintaryhmän keskinäisiä suhteita yhtiötasolla vaikkakin ymmärretään, että suhteisiin saattaa vaikuttaa myös organisaation ulkopuoliset tekijät (Cross et al., 2001).

Teoriaosuus tullaan käymään läpi valitun pääteorian mukaan, joka on sosiaalisen pääoman teoria. Tämä teoria on valittu sen takia, koska työssä on tarkoitus havaita verkosto, jonka henkilöt ovat tutkimuksen kohteena. Tiedostamalla tämän valinnan tuomat heikkoudet ja rajaamalla teoreettista viitekehystä saattaa joitain näkökulmia jäädä huomioimatta. Tutkimuksesta on rajattu pois teorioita oppimisesta ja motivaatiosta joita rinnastetaan usein sosiaaliseen pääomaan tai sen hankintaan. Lisäksi rajauksen ulkopuolelle jää kommunikaatio, vaikkakin se on oleellinen osa verkostoitumista. Aihetta sivuaa kuitenkin luottamuksen teorit jotka ovat hyvin keskeisessä roolissa teoriataustalla sosiaalisen pääoman tutkimuksessa.

Sosiaalisen verkoston analyysillä tarkastellaan tuloksista syntyviä tietoverkostoja ja verkostanalyysi antaa vastauksia siihen miten voidaan tunnistaa organisaatiolle tärkeitä resursseja sekä tiedon jakajia ja välittäjiä (Kim et al. 2014; Cross & Prusak 2004). Lisäksi verkostanalyysin avulla voidaan havaita ja paikallistaa organisaatiolle kannalta oleellisia tietolähteitä ja niiden rooleja (Cross et al. 2002). Tällä tutkimuksella pyritään antamaan organisaatiolle mahdollisuudet verkoston tehokkaampaan ja parempaan hyödyntämiseen (Cross et al. 2002).

Empiirisessä osuudessa tutkitaan ja kuvataan sosiaalisen verkoston karttaa. Verkosto tullaan kuvaamaan organisaation osalta kokonaisverkostona ja yksilöidymmät tulokset havainnoista tullaan viemään yksilötasolle asti. Työssä ei oteta kantaa siihen, mikä on henkilöiden keskinäinen suhde, vaan keskitytään arvioimaan verkoston toimintaa sekä horisontaalisella, että vertikaalisella tasolla jossa tieto liikkuu useaan suuntaa hierarkiatasosta riippumatta. Empiirisen osuuden tutkimusta jatketaan vielä tarkemmalla selvityksellä siitä, mitkä asiat vaikuttavat valitun organisaation verkostorakenteeseen ja mikäli havaittavissa on erityisiä syitä tiettyjen työntekijöiden verkostorooleille. Näitä vaikuttavia tekijöitä pyritään avaamaan ja ymmärtämään organisaation sisäisten verkostojen osalta.

1.4.1 Rajauksen perustelut

Verkostotutkimusta tehtäessä on suunnitellussa otettava huomioon miten tutkimusasetelma ja otantajoukko vaikuttavat asiaan (Carpenter et al. 2012). Verkostojen tutkimisessa on eri tapojen välillä eroavaisuuksia. Ne johtuvat siitä, miten rakenteet analysoidaan ja mitä kohtia tutkitaan. Rajauksia suunniteltaessa on määritelty verkoston osat joita tullaan tutkimaan. Kyseessä on kokonaisverkoston tutkimustaso.

Valittu tutkimus suoritetaan yksittäiselle kokonaisverkostolle, mutta ei silti ole mielekäästä tutkia kaikkia verkoston yksilöitä, vaan tärkeää on havaita esille nousevia suhteita. Useiden verkostositeiden olemassaolo tuo toivottua lisäarvoa organisaatiolle. Suurimman hyödyn uskotaan tulevan esille kun tutkitaan

kokonaisrakennetta ja miten sen avulla voidaan mitata suorituskykyä (Carpenter et al. 2012).

Tutkimuksen empiirinen osuus analysoi kohdeorganisaation kokonaisverkostoa ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Sosiaalisen verkoston analyysissä syntyy suhteita eri osapuolien välille. Näitä suhteita tutkitaan kokonaisverkoston kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan alan tyypillisen tavan mukaan verkoston kokonaisrakennetta. Yksittäiset verkoston tekijät ovat osana kokonaisuutta ja niiden analysointiin keskitytään verkostoaseman kautta (Johanson et al. 1995).

1.5 Avainsanojen määrittely

Työn keskeisimmät avainsanat ovat esitelty kuvassa 2. Näillä avainsanoilla esitetään lukijalle työssä usein esiintyviä termejä tiivistetyssä muodossa.

Yhteenveto avainsanoista

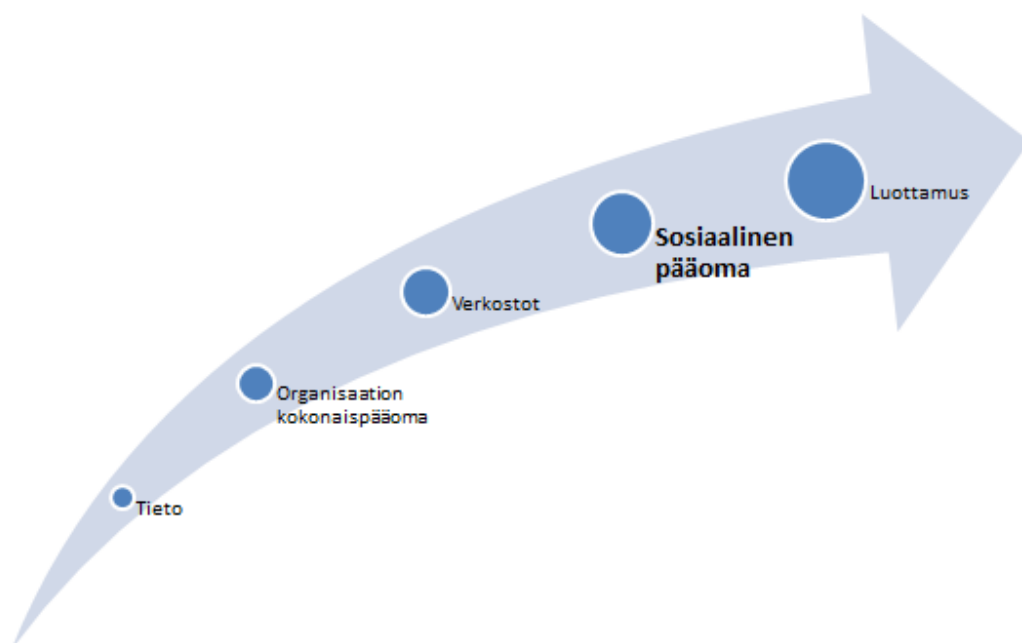
Avainsana	Määritelmä
Tieto	Tieto voidaan ymmärtää synonyyminä informaatiolle. (Stähle & Grönroos, 1999). Tiedon jakaminen lisää sosiaalista pääomaa ja sen kautta uskotaan tuottavan lisäarvoa sen käyttäjille, eli organisaation henkilöille (Cross & Parker, 2004).
Tietoverkosto	Verkosto on suhteisto, joka pitää sisällään objekteja jotka ovat yhteydessä toisiinsa (Kadushin, 2012) Tieto liikkuu verkostojen avulla. Tietoverkostat (knowledge networks) muodostuu verkoston eri toimijoista. Toimijat ovat yhteydessä toisiinsa ja se mahdollistaa tiedon siirron ja oppimisen ja tiedon omaksumisen (Phelps et al., 2012; Cross et al., 2002)
Tietosolmu (node)	solmukohta on tekijä joka on suhteessa verkostoon ja nämä kaikki solmukohtat ovat jollain tavalla yhteydessä keskenään. Solmukohtia voivat olla esimerkiksi ihmiset, yhtiöt tai jopa valtiot. (Kleinberg, Siddhardt, Wexler & Tardos 2014; Kankainen & Salminen, 2014)
Sosiaalinen pääoma	Sosiaalinen pääoma määritellään yleisesti ihmisten väliseksi muodolliseksi ja epämuodolliseksi suhteiksi ja niistä syntyy kokonaisuudessaan sosiaalista voimavaraa, verkostoja ja, että se tarjoaa resursseja tiedon jakamiselle (Putnam, 2008).
Luottamus	"luottamus tarkoittaa osapuolen halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta. Osapuoli olettaa, että toinen tekee jonkun tietyn luottajalle tärkeän asian tai teon. Luottajalla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tarkkailla tai kontrolloida toista osapuolta" (Meyer, 1995)

Kuva 2 Avainsanat

2. TEORIAVIITEKEHYS

Teoriaosuus tutkimuksessa on pyritty luomaan lukijalle johdonmukaiseksi ja helpoksi ymmärtää. Sisällössä tuodaan esille tutkimuksen eteneminen myös kuvioilla jonka tarkoitus on mallintaa tutkimuksen pääkohtia. Tutkimuksen edetessä kuvio seuraa mukana ja korostaa lukijalle missä kohdalla tutkimusta mennään. Teoreettinen viitekehys aloitetaan määrittämällä perustiedoksi ja taustaksi mitä on tieto ja mikä on verkosto. Teoriakatsauksen edetessä seuraavissa alakappaleissa tullaan esittämään työn etenemisen kannalta tärkeitä tietoverkoston ja sen muodostamiseen vaikuttavia perusasioita ja verkoston osia. Teoriaperustaksi on valittu sosiaalisen pääoman teoria, joka avataan lukijalle laajemmin teoriaosuuden edetessä. Teoriaosuudessa avataan myös aineettoman tietopääoman teoriaa ja sivutaan aihetta luottamuksen näkökulmasta. Lisäksi teoriaosuus käsittelee sitä, miten tutkittavaa aihetta ja tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa. Viimeinen kappale tässä osuudessa vetää yhteen teoriaosuuden, joka myös valmistelelee tutkimuksen empiriaosuutta.

Teoriaviitekehys



Kuva 3 Teoriaviitekehys

2.1 Mitä on tieto

Mitä on tieto? Tieto on käsitteenä hyvin laaja. Sen esiintyminen eri asioiden ja keskusteluiden yhteydessä vaihtelee. Tämän tutkimuksen teoriaosuudessa tullaan käsittelemään tietoa ja siitä johdettuna tietopääomaa osana sosiaalisen verkoston analyysiä jossa tieto liikkuu, vaihdetaan ja haetaan. Tiedon jakaminen lisää sosiaalista pääomaa ja sen kautta uskotaan tuottavan lisäarvoa sen käyttäjille, eli organisaation henkilöille (Cross & Parker, 2004).

Tieto itse voidaan jakaa kahteen ryhmään, hiljaiseen tietoon sekä eksplisiittiseen tietoon (Polanyin, 1966). Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sidottua kontekstiin. Hiljainen tieto on siksi vaikea muotoilla ja kommunikoida sekä siirtää toiselle. Eksplisiittinen tieto on siirrettävissä kirjoitettuun muotoon ja tämä kodifioitu tieto voidaan esittää sanoin sekä numeroin informaationa (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Tieto voidaan ymmärtää synonyyminä informaatiolle. Informaation määritelmänä pidetään sitä, että se on dataa, kuten kirjaimia tai numeroita joihin liittyy merkityksiä ja tulkintaa (Rowley, 2007). Tieto on kuitenkin laaja käsite ja sen kuvaamiseen vaaditaan paljon taustaa. Esimerkiksi ICT-alalla tieto voi olla vain merkkijono joka ei tuo lisäarvoa ellei sitä osaa tulkita. Kun tietoa pystytään soveltamaan, tulee siitä merkityksellistä ja inhimillistä, jolloin se voidaan rinnastaa osaamiseen. Tiedon hyödyntäminen ongelmaratkaisussa ja työsuorituksen tekemisessä on arvokasta ja sen kautta voidaan tuottaa haettua vaikuttavuutta (Stähle & Grönroos, 1999).

Tietoa määrällisesti on olemassa paljon. Se on yrityksille merkittävä resurssi ja sen johtamisella pystytään tuomaan organisaatioille tehokkuutta ja kilpailuetuja (Cross & Parker, 2004). Tietoa on myös nykyisin saatavilla ja olemassa hyvin paljon, joten nyky-yhteiskunnassa se ei ole niukka resurssi. Tietoa voi olla jopa liikaa, joten resurssinäkökulmasta laadukkaan tiedon määrä on taas niukka resurssi, kuten Aalto & Jarenko (1984) ovat jo kauan sitten esittäneet.

Tietämys on määritelmä joka liittyy myös olennaisesti tietoon. Se tarkoittaa tiettyyn aiheeseen liittyvää tietotaitoa, kokemusta ja aiheen tuntemusta. Tietämys muodostuu informaatiosta jota henkilö osaa hyödyntää yksilöiden välisessä yhteistyössä,

ongelmien ratkaisuisissa sekä sosiaalisissa tilanteissa ja vuorovaikutuksessa (Kogut & Zander 1996). Tietämyksellä voidaan vastata kysymykseen, miten jokin asia voidaan tehdä tai ratkaista.

2.2 Mikä on verkosto?

Tässä kappaleessa käsitellään verkostoa ja sen määritelmää. Verkosto on suhteisto, joka pitää sisällään objekteja jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Muodollisemmin ilmaistuna verkosto pitää sisällään objekteja, joilla on määritelty olevan suhde toisiinsa joka voidaan määrittää tai kuvailla. Yksinkertaisin verkosto on kaksi objektia jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Yksinkertaisuudessaan sitä voidaan määritellä esimerkiksi, jossa kaksi henkilöä on samassa huoneessa samaan aikaan (Kadushin 2012).

Verkostoja on erilaisia ja seuraavassa esitetään suunnattuja verkostoja yksikeltaisilla esimerkeillä Kadushinin (2012) mukaan. Verkostossa voi olla suunta ja se voidaan määrittää tutkimalla miten verkoston osatekijät ovat suhteessa toisiinsa. Verkoston suunta voi olla yksisuuntainen jossa verkostomäärittelyn osoitin osoittaa yksisuuntaisesti toisesta osatekijästä toista kohti. (Nuoliesimerkki 1. alla)



Verkoston suunta voi olla myös kaksisuuntainen. Kaksisuuntaisessa suhteessa verkoston osatekijät ovat yhteydessä toisiinsa tai heillä on yhteinen kiinnostuksen kohde, ollen esimerkiksi kiinnostuneita samasta aiheesta tai tekijöillä voi olla muu yhdistävä suhde toisiinsa mm. sukulaissuhde tai työntekijä – esimiesuhde, jotka ovat yleisiä esimerkkejä. (Nuoliesimerkki 2. alla)

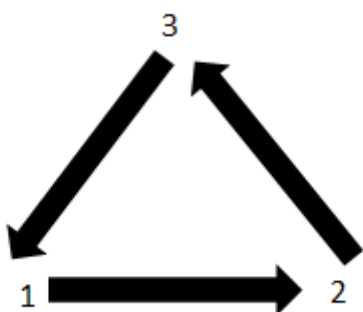


Kun osatekijöitä on useampia kuin kaksi, niin verkoston yhteyksiä kutsutaan moninkertaiseksi suhteeksi. Alla olevassa nuoliesimerkissä on osatekijöitä kolme. Kaksi laitimmaista voivat toimia verkostossa keskimmäisen tekijän välityksellä.



Tässä edellä kuvatussa nuoliesimerkissä 3. 1 ja 2 ovat yhteydessä keskimmäisen numeron 2 kautta. Tämä yhteys on kuvattu yhdensuuntaisena, mutta voi toimia nuoliesimerkki 2.tavoin, eli yhteys voi olla myös moninkertainen. Tyypillisesti linjaorganisaatioissa hierarkia toimii nuoliesimerkki 3. tavoin. Siinä tapauksessa 1. voi antaa viestin tekijälle 2. joka välittää sen edelleen tekijälle 3.

Viimeisessä verkostoesimerkissä (nuoliesimerkki 4., alla) esitetään Jakob Morenon (1953) kuvaama sosiogrammi (Sociogram), joka määrittää verkoston tekijät yhteen, yhdenvertaisiksi moninkertaisen verkoston tekijöiksi.



Tämä luku aloitettiin esittämällä yksinkertainen määritys sille mitä verkosto on. Esitettiin myös tekijöiden suhteita ja yksinkertaisia kuvioita siitä, miten ne voivat olla suhteessa keskenään. Näiden pohjalta on helpompi määrittää ja ymmärtää haastavampien verkostojen todellinen järjestelmä. On hyvä todeta, että sosiaalisen verkoston avulla voidaan selvittää muutakin kuin pelkkiä suhteita ja esimerkiksi samassa tilassa olevien ihmisten keskinäistä yhteyttä, ja sitä, että kaikki verkoston jäsenet eivät ole verkostossa samanarvoisessa asemassa (Kadushin 2012).

2.3 Verkostot

Edellisessä kappaleessa oli esillä peruskysymys siitä, mikä verkosto on. Tässä kappaleessa käydään läpi verkostoa toimintamallina ja mitä se pitää sisällään kun tutkitaan ihmistenvälistä ympäristöä. Lisäksi luvussa kerrotaan siitä miten verkoston osatekijät eroavat toisistaan ja miten yleisesti muodollinen ja epämuodollinen verkosto eroavat.

2.3.1 Verkoston hyötyjä

Pelkkä sosiaalisen suhteen läsnäolo ei tietysti takaa sitä, että tietoa jaetaan. On kuitenkin tiedossa, että sosiaalisten suhteiden ylläpito ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen vähentää tiedon etsimiseen kuluvaan aikaan, kustannuksia ja sen on osoitettu olevan eniten käytetty tapa hankkia tietoa organisaation sisällä verkostoja hyödyntäen. Sosiaalisen pääoman on myös osoitettu lisäävän työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja suorituskykyä (Carpenter et al. 2012; Inkpen & Tsang 2005; Nahapiet & Ghoshal 1998).

2.3.2 Tietoverkostot osana verkostorakennetta

Tieto liikkuu verkostojen avulla. Tietoverkostot (knowledge networks) muodostuu verkoston eri toimijoista, kuten tekstissä on jo aiemmin mainittu, niin osatekijöitä ovat yksilöt, tiimit tai vaikka kokonaiset organisaatiot tai maat. Näiden sisälle on rakentunut erilaisia suhteita joista muodostuu sosiaaliset verkostot. Toimijat ovat yhteydessä toisiinsa ja se mahdollistaa tiedon siirron ja oppimisen ja tiedon omaksumisen (Phelps et al., 2012; Cross et al., 2002)

Tietoverkostoja tutkitaan paljon. Usein sosiaalisen verkoston suhteet sekä niiden analysointi on yhdistetty sosiologiseen tai psykologiseen tutkimiseen, mutta sitä on myös tutkittu organisaatiotieteen alalla johtamistieteissä (Phelps et al., 2012). Usein tutkimus kohdistuu myös siihen, miten innovatiivisuus kasvaa kun verkostot ovat hyötykäytössä organisaation sisällä (Tsai, 2001; Kadushin, 2012).

Phelps et al. (2012) luokittelee edeltävät tietoverkostotutkimukset verkostojen eri osatekijöiden, tietoprosessien sekä verkoston analyysitasojen mukaan kolmeen pääluokkaan ja siitä edelleen alaluokkiin, listattuna. Lista esitettynä seuraavaksi.

Lista 1.

1. Tietoverkoston osatekijöitä:
Rakenteet, suhteet, solmut ja tieto
2. Tietoprosessien osia:
Tiedon luominen, tiedon siirtäminen ja tiedon omaksuminen
3. Analyysitasot:
Yksilöiden välinen suhde, organisaatioiden sisäinen suhde ja organisaatioiden välinen suhde

Tarkemmin avattuna yksittäinen solmu voi esittää mitä tahansa tasoa jossa aihetta tutkitaan. Eli se voi olla yksilö, tiimi, organisaatio tai vaikka kokonainen valtio (Cross et al., 2002). Kaikki osatekijät osaltaan vaikuttavat tiedon siirtoon, uuden tiedon luomiseen tai oppimiseen sekä tiedon omaksumiseen (Phelps et al., 2012). Tutkimus tulee ottamaan tarkasteluun valitun kohdeorganisaation kokonaisverkoston. Työn analysointia viedään myös tarkemmalle tasolle jossa nostetaan esille havaittuja yksilöitä.

2.3.3 Verkoston rakenne ja avaintekijät

Tutkimuksessa määrällisesti tullaan tutkimaan verkostoa kokonaisuutena ja tarkemmin sitä, miten havaittujen avaintekijöiden keskeisyys tulee esille. Mitä keskeisempi asema yksilöllä on tai miten paljon kohteella on suoria suhteita useisiin toimijoihin verkostossa, mahdollistaa sen, että kommunikaatio ja informaation vaihto näiden välillä on suurempaa (Burt, 2004). Tämä keskeinen yksilö saa Hansenin (2002) mukaan laajempaa ja monipuolisempaa sisältöä kuin muut joilla keskeisyys on alhaisempi.

Keskeinen verkostorooli yksilöllä on osoitettu olevan tärkeä myös siksi, että organisaation tiedon jakaminen yleistyy ja sen on todettu olevan oppimiskykyisempi

sekä innovatiivisempi. Siteiden voimakkuudet ja se, miten sulkeutunut verkosto itsessään on, lisää tiedon jakamista tiimin sisällä. Lisäksi siteiden voimakkuudet voivat antaa kuvaa siitä, miten usein kommunikaatiota pidetään yllä (Phelps et al., 2012).

Verkostorakenteeseen syntyy tutkittavan organisaation tehtävistä ja rakenteista riippuen erilaisia aukkoja. Rakenteelliset aukot voivat olla myös hyödyllisiä tietyissä tehtävissä ja toisaalta eri työtehtävissä olevat yksilöt saattavat tarvita hyvinkin tiiviin rakenteen suoriutuakseen annetuista tehtävistä. Solmukohtat joilla on useita rakenteen aukkoja verkostossaan voivat olla tärkeitä organisaation tehokkaan tiedonsiirron kannalta, kun tarkastellaan yksiköiden välistä tiedonsiirtoa (Phelps et al., 2012).

2.3.4 Siteet verkostorakenteessa

Vahvoilla siteillä on Crossin & Parkerin (2004) mukaan merkityksellisempi rooli siinä, kun tietoa siirretään ja ne voivat auttaa luottamuksen rakentumisessa. Vahvoilla siteillä on osoitettu olevan lisäävä vaikutus sille, kun tietoa halutaan siirtää ja vastaanottaa. Myös tiedon omaksumisella on osoitettu olevan suuri merkitys silloin kun side on vahva. Tämän tutkimuksen tuloksien kannalta on tärkeää ottaa huomioon, että tiimitasolla sisäisten siteiden vahvistuminen tehostaa tiedon siirtoa ongelmanratkaisutilanteissa (Cross & Parker, 2004). Vahvat siteet tuottavat lisäarvoa myös silloin kun tiimien välillä on osaamisessa eroja esimerkiksi teknologiatasolla tai mahdollista keskinäistä kilpailua (Phelps et al., 2012; Tsai, 2002).

Vahvojen siteiden positiiviset ominaisuudet tulevat myös esille kun kyseessä on hiljaisen ja vaikeammin siirrettävissä olevan tiedon siirto. Vahvat siteet on osoitettu olevan siis merkityksellisiä kun tietoa siirretään tai halutaan kasvattaa innovatiivisuutta ja organisaation oppimista, mutta se voi olla myös negatiivinen tekijä, koska vahvojen siteiden ylläpitäminen vie paljon resursseja. On siis tärkeää ymmärtää siteiden vahvuuden oikea taso ja onko se edes mahdollista arvioida, että milloin verkostositeiden vahvuus on riittävällä tai oikealla tasolla tuottamaan haluttua lisäarvoa tiedonsiirtoon organisaatiossa. Voidaan kuitenkin empiirisiin tutkimuksiin

pohjautuen todeta, että vahvojen siteiden merkitys on tärkeää, mutta ei välttämätöntä ainakaan kaikille organisaatioille (Hansen, 2002).

Aiemmat tutkimukset myös osoittavat sen, että siteiden vahvuudet voivat osoittaa organisaation sisäisissä suhteissa tekijöiden fyysistä etäisyyttä toisistaan. Vahvat siteet edesauttavat tiedon siirtoa etenkin silloin kun verkoston tekijät ovat kaukana toisistaan, mutta toisaalta etäisyyden merkitys vähenee, kun tekijät kuuluvat samaan organisaatioon (Phelps et al., 2012; Tsai, 2002).

On myös tutkittu eroja sen välillä, miten se vaikuttaa tekijöiden väliseen suhteeseen, onko tietosolmu lähettävä vai vastaanottava osapuoli (Schulze et al., 2014; Cross & Parker, 2004). Vastaanottoon ja lähettämiseen on vaikuttanut monet tekijät joita on eroteltu olevan esimerkiksi sukupuoli, työtehtävä, asiantuntijuus, asema yhtiön hierarkiassa, keskinäisen siteen vahvuus, luottamus ja tekijän samankaltaisuus toiseen osapuoleen nähden (Cross & Parker, 2004).

Osaaminen, joka on kasvava koulutuksen ja kokemuksen myötä, on osoitettu kasvattavan tekijöiden motivaatiota ja kykyä lähettää sekä vastaanottaa tietoa. Myös tiedon hyödyntäminen on mitattu olevan tehokkaampaa koulutettujen yksilöiden välillä (Schulze et al., 2014). Myös tässä yhteydessä ja aiemmissa tutkimuksissa tullaan jo esitettyyn tulokseen, että yksilö tulee hakemaan tietoa todennäköisemmin ongelmatilanteissa aiemmin tuntemaltaan taholta (Cross & Parker, 2004).

Pitkään samassa organisaatiossa työskennelleet tekijät saavat helpommin ja nopeammin tarvitsemansa tiedon käsiinsä, kun verrataan tätä joukkoa esimerkiksi organisaation uusiin työntekijöihin (Singh et al., 2010). Tietoa haetaan eri tahoilta erilaisista syistä johtuen. Yksi syy on myös se, että pyritään löytämään ongelmaan jo olemassa oleva ratkaisumalli. Tätä tukee myös se, että ryhmä ulkopuolelta tuleva laajempi tieto otetaan positiivisesti vastaan ongelmanratkaisun yhteydessä (Cummings, 2004).

2.3.5 Roolit verkostossa

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi verkoston rooleja, eli mitä erilaisia rooleja tietoverkoston tekijöillä on. Sosiaalisen verkoston analyysi on hyvä kuvaamaan verkostoa kokonaisuutena, mutta sen avulla voidaan myös tarkastella erilaisia henkilöitä ja niiden suhteita eri osapuoliin verkostossa. Kun tieto liikkuu verkostossa, niin tekijöiden välillä on side ja jokin verkstorooli (Cross et al., 2001).

Työntekijällä organisaatiossa saattaa olla useita eri tehtäviä ja verkostanalyysin kautta nähtynä myös useita eri rooleja. Seuraavassa listattuna eri rooleja miten Kim et al. (2014) on niitä määritellyt.

Lista 2.

- **tiedon omistaja** (asiantuntija), auttaa ja jakaa omaa tietoaan
- **tiedon lähde** (välittäjä), jakaa muiden tietoa eteenpäin
- **tiedon etsijä** (hyödyntäjä), käyttää saatua tietoa hyödykseen

Seuraavassa alla on listattuna neljä eri verkstoroolia. Listassa mainituilla rooleilla on jokaisella oma määritely tehtävä organisaation tietoverkossa ja mikäli roolit osataan tunnistaa, näiden on todettu vaikuttavan positiivisesti yhtiön suorituskykyyn. (Cross & Prusak, 2002).

Lista 3.

- **keskeinen yhdistäjä** (central connector), määrällisesti eniten henkilökohtaisia suhteita organisaation verkostossa
- **rajojen ylittäjä** (boundary spanner), eniten tiimin tai organisaation ulkopuolisia suhteita
- **tiedon välittäjä** (information broker), eri yksiköiden välisien verkostojen yhdistäjä
- **kauko-osaaja** (distant specialist), erikoisosaaja, jolla on tietoa ja osaamista,

mutta sijoittuu verkoston reuna-alueelle

Epämuodolliset verkostot ja niiden roolit ovat kirjallisuuden mukaan suuressa roolissa organisaatioiden operatiivisessa työssä. Päätöksentekoon ja tiedon sisäiseen siirtoon vaikuttavat oleellisesti epämuodolliset suhteet, jopa enemmän kuin hierarkkiset rakenteet. Muodollista rakennetta on verrattu kirjallisuudessa ihmisen anatomiseen rakenteeseen. Epämuodollinen verkosto on kuin keskushermosto ja muodollinen rakenne kuvataan luurankona, joka tarkoittaa, että hermoston avulla voidaan liikuttaa koko luurankoa (De Toni & Nonino, 2010).

2.3.6 Tietoverkoston mittarit

Tutkimuksessa mallinnetaan organisaation kokonaisverkostoa ja sen yleisimpiä mittareita avataan seuraavassa tarkemmin. Kokonaisverkoston rakennetta mitataan tyypillisesti keskeisyyslukujen kautta tarkoittaen sitä, miten verkosto on rakentunut tiettyjen solmujen ympärille (Carpenter et al., 2012).

Yksittäisen siteen havainto voi kertoa tutkijalle esimerkiksi sen, että tietoa jaetaan tai haetaan, myös kohteena voi olla asiantuntijuus kyseisellä tekijällä tai kohteelta haetaan tukea ongelmanratkaisuun. Verkostossa henkilöiden välisien siteiden vahvuutta voidaan pitää tekijänä joka avaa tietoja siitä, millä tasolla vuorovaikutus ja keskinäinen toiminta osapuolten välillä on (Hansen, 1999).

Sosiaalisen verkoston tutkiminen on mielenkiintoinen tapa tutkia verkostoa jossa yksilöllä voi olla useita yhtäaikaista siteitä ja rooleja. Sosiaaliset roolit muodostuvat näiden yhdistelmistä ja on syytä tarkastella rooleja analysoitaessa useampaa kuin yhtä verkostoa yhtä aikaa, jotta rooli on helpommin havaittavissa (Wasserman & Faust, 1994).

Tietoverkostojen rakenne ja suhteet verkostossa vaikuttavat tiedon siirtoon, sen laatuun ja määrään yksittäisten työntekijöiden yhteistyössä. Niillä on katsottu olevan myös vaikutus siihen miten yksikkö tai koko organisaatio suoriutuu, eli vaikutus tehokkuuteen on tutkijoiden mukaan mitattavissa (Phelps et al., 2012). Tämän työn

tarkoitus on selvittää organisaation kokonaisverkosto ja yksilötason vahvoja tekijöitä valitusta kohdeorganisaatiosta.

2.4 Verkoston muodostuminen ja laajentuminen

Organisaatiot haluavat laajentaa henkilöiden verkostoja ja yhdistää henkilöitä esimerkiksi yli tiimirajojen. Nämä verkostot ovat tärkeitä, mutta niiden muodostuksessa tulee olla selkeä ymmärrys mikä organisaation tahtotila on ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet strategisesti. Epätehokkaasti toimivat ja aikaa vievät verkostoitumiset voivat toimia jopa organisaation tahtotilan vastaisesti ja eivät tuota toivottua tulosta. Näin ollen on tärkeää ymmärtää tavoitteet ja toimia niiden mukaan (Cross et al., 2009).

Sosiaalisen verkoston laajentaminen on tapa saada uusia jäseniä omaan sosiaaliseen verkostoon. Usein verkostot eivät ole selkeästi nähtäviä tai havaittavia, mutta niiden laajentumista voidaan selventää kuvien avulla. Seuraavassa kuvassa (kuva 4: stage 1) Cambell (2014) on esittänyt kaksivaiheisen mallin, miten sosiaalisen verkoston kasvaminen tapahtuu.

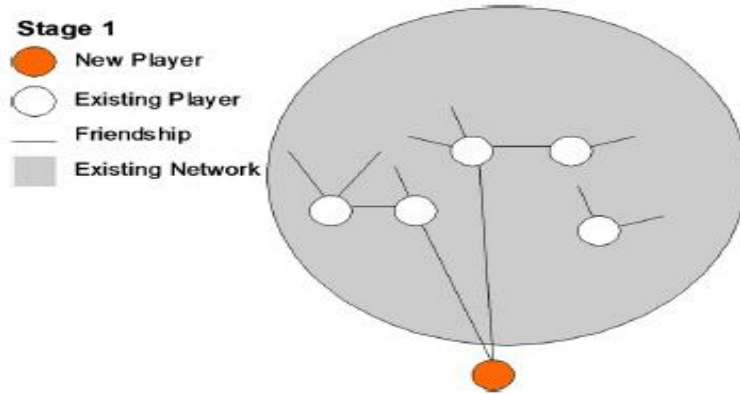


Fig. 1 Stage 1

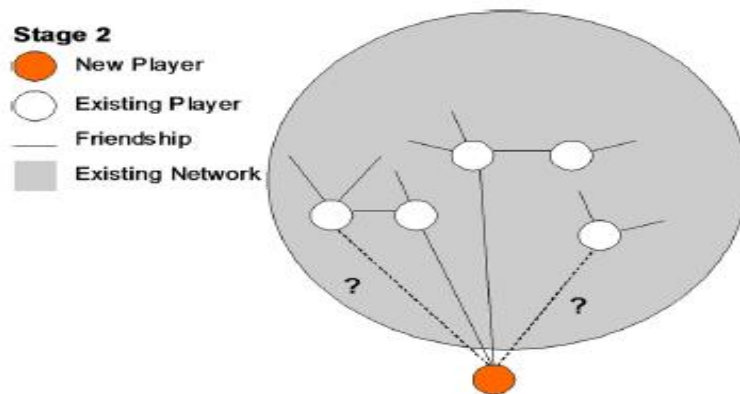


Fig. 2 Stage 2

Kuva 4 Sosiaalisen pääoman muodostuminen (Campbell 2014)

Ensimmäisessä vaiheessa henkilö tapaa sattumanvaraisesti yhden henkilön sosiaalisen verkoston sisältä. Vaiheessa kaksi sama henkilö laajentaa sosiaalista verkostoaan kommunikoimalla muiden verkoston jäsenien kanssa. Tämän on mahdollista sen avulla, että henkilö tuntee verkoston sisältä jo jonkun toisen ja luo sitä kautta uuden kontaktin. On toki mahdollista, että henkilö voi olla yhteydessä sattumanvaraisesti verkoston sisällä oleviin henkilöihin. Toisaalta on tutkittu, että kontaktin luominen on helpompaa sellaiseen henkilöön jolla jo on suhteita verkoston sisällä. (Cambell 2014).

2.4.1 Verkoston osat

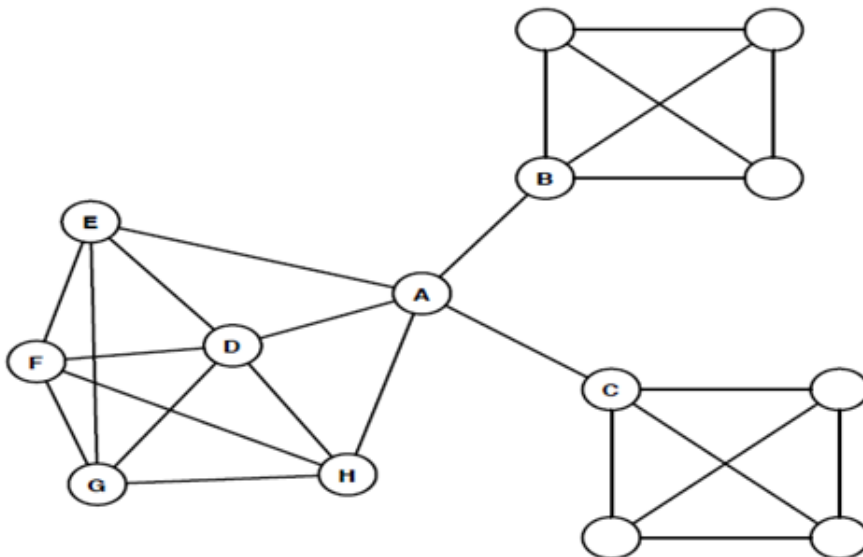
Sosiaalinen verkosto rakentuu solmukohtista (node). Jokainen solmukohta on tekijä joka on suhteessa verkostoon ja kaikki solmukohdat ovat yhteydessä keskenään. Solmukohtia voivat olla esimerkiksi ihmiset, yhtiöt tai jopa valtiot. Solmukohtien yhteenliittyminen voi johtua monesta eri asiasta, esimerkiksi työsuhteesta,

ystävyyssuhteesta, perhesuhteesta tai muusta samankaltaisesta yhteydestä kahden tekijän välillä (Kleinberg et al. 2014; Kankainen & Salminen 2014).

Solmukohtien tekijöiden suhde voi olla erilainen eri tekijöiden välillä ja niiden vahvuutta sekä heikkoutta voidaan arvioida esimerkiksi analysoimalla yhteistyön tiiveyttä tai henkilöiden välisen ystävyyssuhteen pituutta sekä kommunikointimäärää. Nämä laadut on määritelty olemaan heikkoja tai vahvoja suhteita. Heikko suhde ei välttämättä tarkoita, että suhde on huono, vaan se pitää pikemminkin nähdä mahdollistavana tekijänä kun verrataan esimerkiksi suhdetta tekijään johon ei ole mitään aiempaa suhdetta (Kleinberg et al. 2014; Kankainen & Salminen 2014).

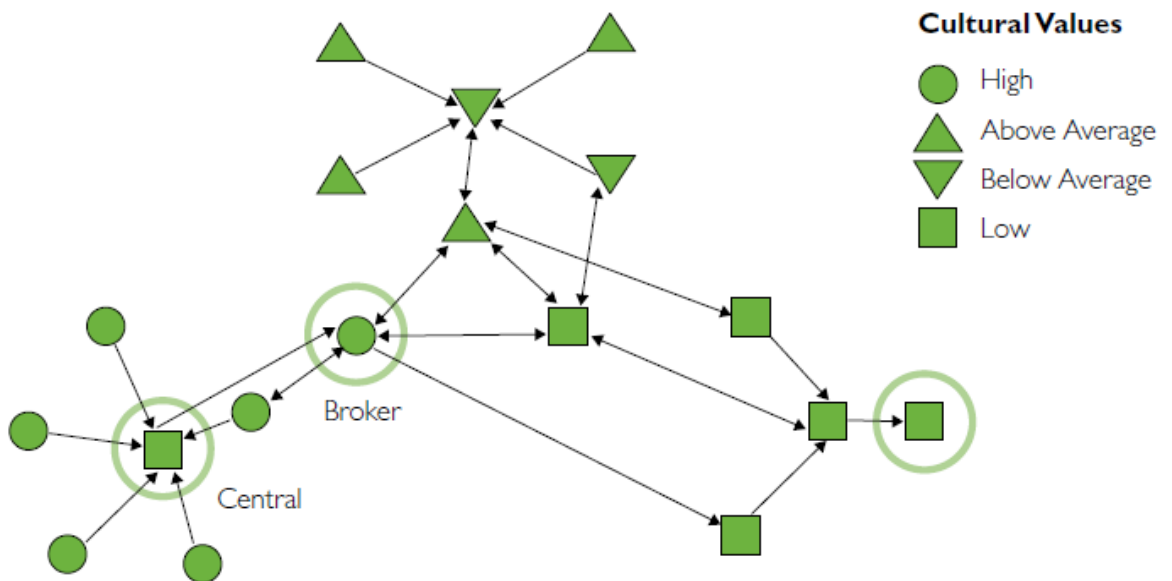
2.4.2 Rakenteiden muodostuminen

Rakenteet sosiaalisten verkostojen välillä jakautuvat solmukohtien kautta ja siinä eri solmukohtilla on eri merkityksiä sekä rooleja. Esimerkkikuvana seuraavassa voidaan nähdä tekijä A mahdollistajana ja tiedon välittäjänä (knowledge broker) eri verkostoille. Tämä yksinkertainen esimerkki on hyvä kuva (kuva 5) joka avaa lukijalle eri rooleja verkostossa.



Kuva 5 Strategisen verkon muodostuminen ja rakenteelliset aukot (Kleinberg et al. 2014)

Kuvassa tekijä A mahdollistaa kolmen eri verkoston tiedonjaon kautta ja näin ollen tekijää voidaan kutsua tiedon välittäjäksi joka rakentaa siltoja (bridges) eri osapuolten välille. Seuraavassa kuvassa on nähtävillä miten eri tekijöitä voidaan nimetä ja arvioida kuvassa. Seuraavassa kuvassa (kuva 6.) voidaan nähdä eroja keskeisyydessä, miten erilaiset verkoston solmut ovat sidoksissa toisiinsa ja mitä erilaisia rooleja näillä voi olla verkoston toiminnassa.



Kuva 6. Muutoksen johtaminen verkkojen ja arvojen kautta (Johnson-Cramer et al. 2007)

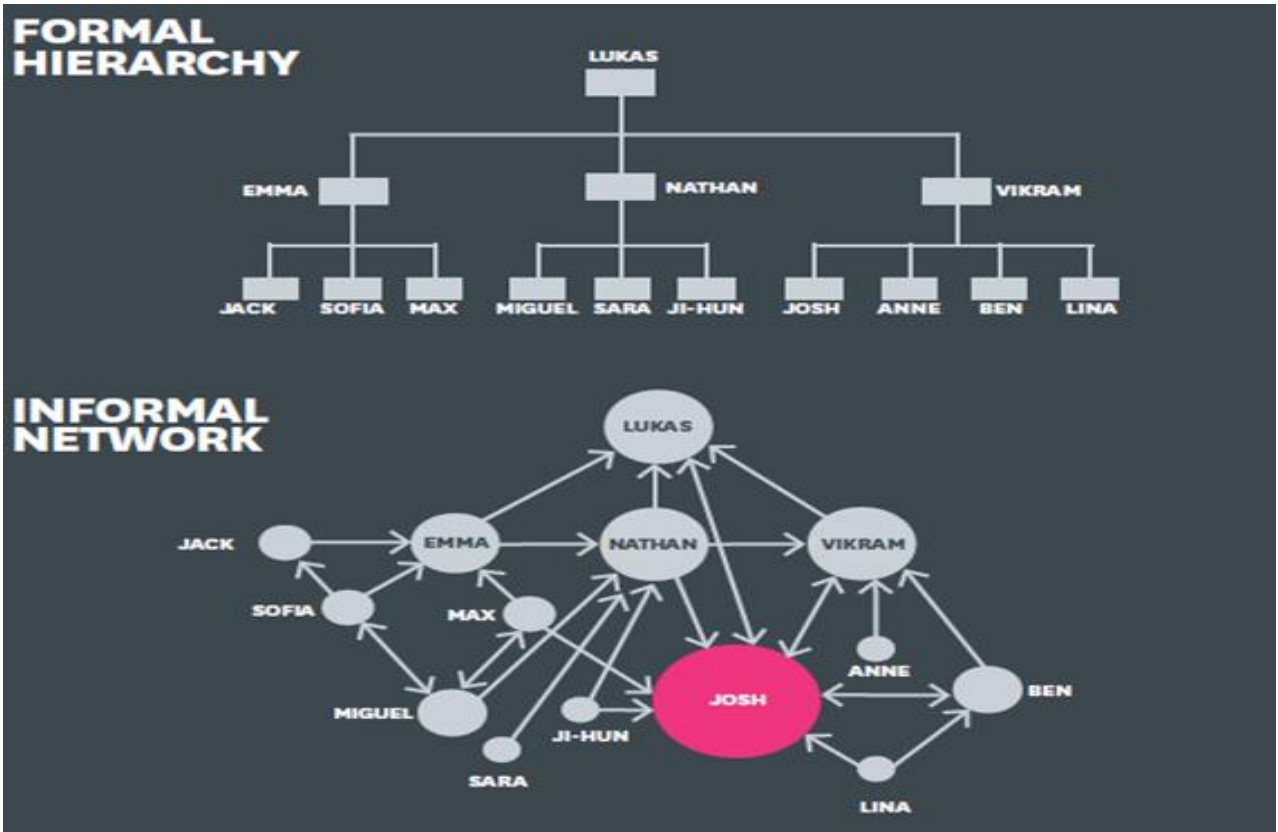
Kuvan 3. tulos osoittaa eri solmukohtien olevan erilaisia toisiinsa nähden ja niiden suhde voi olla merkitsevä verkoston toiminnan kannalta. Kuten Battilana ja Casciaro (2010) ovat tutkineet, verkoston muutokset ja sisällä olevat roolien vaihdot voivat oleellisesti vaikuttaa organisaation sisäisiin suhteisiin. Jotkut henkilöt voivat olla muodollisessa verkostossa merkittävässä roolissa, mutta epämuodollisen verkoston analysoinnin kautta voidaan todeta henkilön olevan eri asemassa. Merkittävä osatekijä verkoston toiminnalle saattaa olla joku muu jota ei voida perinteisestä organisaatiokaaviosta havaita. Merkittävyys selittyy sillä, että näiden keskeisten henkilöiden kautta kulkee paljon tietoa esimerkiksi yksiköiden ja organisaation osien välillä. Nämä voidaan löytää tutkimalla ja analysoimalla verkostoja. Näitä henkilöitä tutkijat ovat kutsuneet muutosagenteiksi Battilana ja Casciaro (2009).

2.5 Muodolliset ja epämuodolliset sosiaaliset verkostot

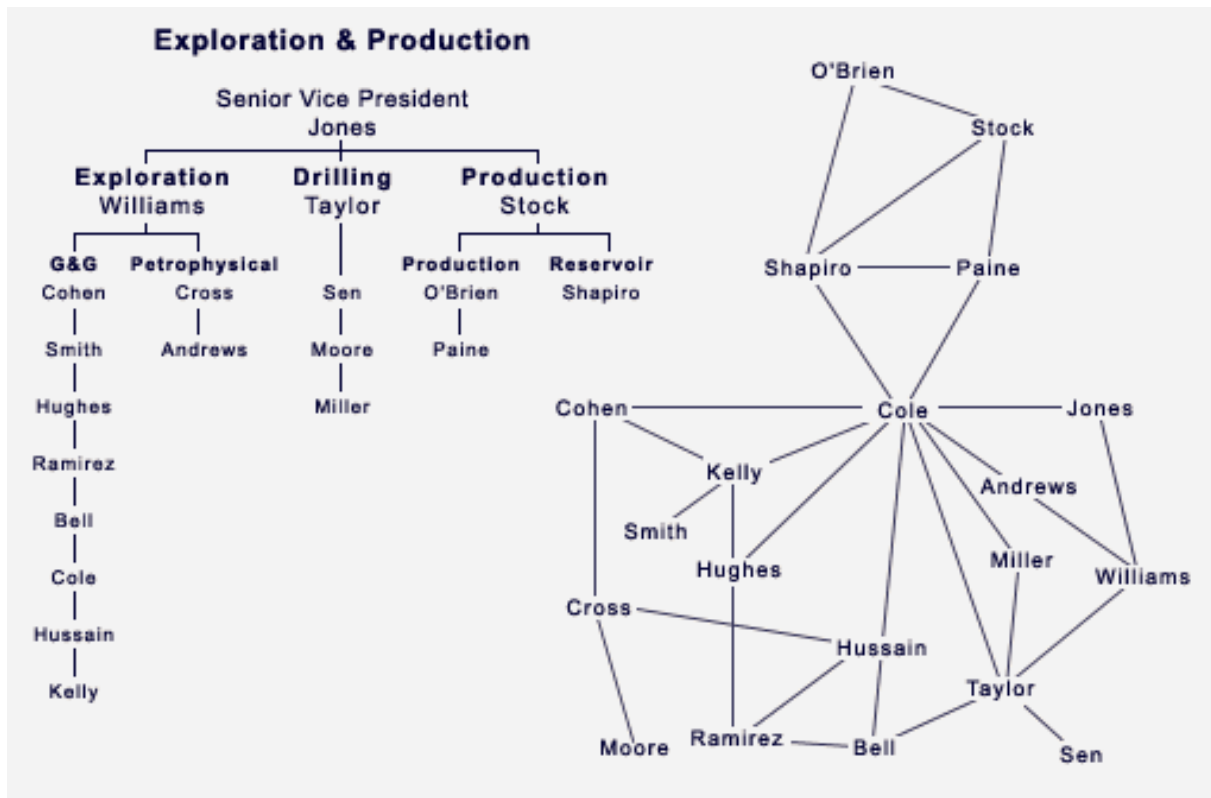
Verkostot voidaan jakaa muodollisiin ja epämuodollisiin verkostoihin. Yritysmaailmassa muodolliset verkostot ovat havaittavissa organisaatorakenteiden kautta ja yhtiöitä voidaan tutkia helposti saatavan muodollisen tiedon perusteella. Toisaalta epämuodolliset verkostot ovat vaikeampia havaita, mutta niiden avulla voidaan saavuttaa myös merkittävää hyötyä ja jakaa tietoa vaikka niiden piirtäminen organisaatiokaavioon ei ole helposti mahdollista (Cross & Parker, 2004).

Ihmiset hakevat usein tietoa verkostojensa avulla ja pyrkivät löytämään mahdollisen vastauksen helposti, jota tukee tutkijoiden korostama lausuma: ”Se kenet tunnet, vaikuttaa merkittävästi siihen mitä tulet tietämään” - “who you know has a significant impact on what you come to know” (Cross et al., 2001).

Burke (1996) on todistanut tutkimuksessaan, että organisaation työntekijät hakevat ja saavat pääosan tiedoistaan ihmistenvälisen suhteiden kautta. Tutkimuksessa todettiin myös, että työntekijöiden työtyytyväisyys ja työssä jatkaminen on asia joka vahvasti liittyy ihmistenvälisiin suhteisiin. Tästä voidaan myös saada hyötyjä tunnistettuna organisaatiolle. Työntekijöiden raportoidut tutkimustulokset osoittivat sen, että tieto haetaan mieluummin henkilökohtaisen verkoston kontaktihenkilöiden kautta, kuin organisaation virallisten strategiatietojen tai operatiivisten ohjeiden kautta. On toki ymmärrettävä, että kaikissa työtehtävissä ja tilanteissa tämä ei ole mahdollista ja myös sitä on aiheesta tehtyjen tutkimusten kautta todennettu, että liian laaja verkosto ja tiedon hankkiminen sen kautta voi olla myös vaikeaa sekä vaikeasti hallittavaa (Dunbar et.al., 2014). Seuraavissa kuvissa (kuva 7. ja 8.) on esitetty ero muodollisen ja epämuodollisen verkoston välillä.



Kuva 7. Muodollinen rakenne ja epämuodolliset verkoston suhteet (Battilana & Casciaro 2010, 64)



Kuva 8. Organisaation analyysi ja läpileikkaus (Cross, 2014)

Yllä olevat kuvat 7. ja 8. kuvaavat tilannetta jossa muodollinen organisaatorakenne on hyvin erilainen kuin verkoston analyysillä havaittu rakenne. Kuvassa 7. nähdään henkilön Josh, olevan hyvin keskeinen yksilö koko rakenteen näkökulmasta, kun taas esimerkin johtaja Lucas on varsin ulkokehällä muuhun organisaatorakenteeseen nähden ja johtajalle on vain sisäänpäin tulevia yhteyksiä. Josh taas omaa position jossa häneen otetaan paljon yhteyttä ja hän toimii teorian pohjalta tiedon jakajana (information broker) (Battilana & Casciaro, 2010).

Kuvassa 8. on samankaltainen tilanne kuin kuvassa 7. Virallisen organisaatiokaavion johtaja ei ole keskeisin henkilö ja todellinen tiedon jakaja tai välittäjä löytyy yllättävästä paikasta. Kuvassa on esitettyä on organisaatorakenne jossa on aliorganisaatiot ja niillä omat vetäjänsä, tiimin esimiehet. Tämäkin analysoitu rakenne kertoo, että esimerkiksi tuotantolinjan vetäjällä ei ole suoraa sidettä koko yksikön johtajaan ilman tutkimustiimin (exploration) henkilöä nimeltä Cole (Cross, 2014).

Nämä kuvaajat kertovat sen, että organisaation muodollisessa rakenteessa epämuodolliseen nähden on suuriakin eroja. Tämä ero voidaan mallintaa sosiaalisen

verkoston analyysia hyödyntäen. Työssä johdattelvana tekijänä ja punaisena lankana koko tutkimukselle on ajatuksena sekä oletuksena se, että tutkittavassa organisaatiossa on myös havaittavissa erilainen rakenne kuin se miltä perinteinen organisaatiokuvaaja näyttää.

2.6 Teoria verkostoista viitekehysten runkona

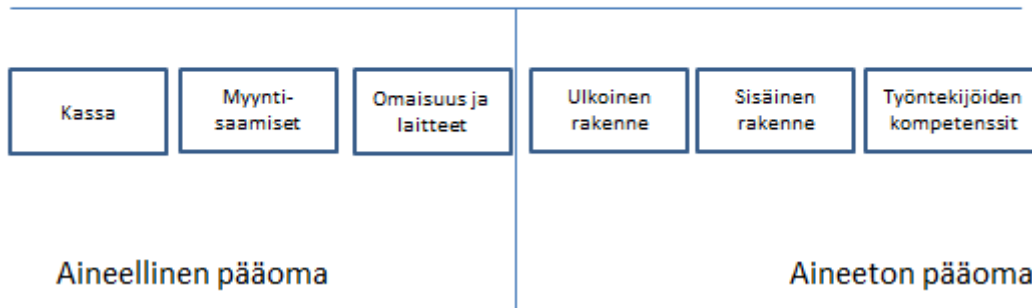
Edellä esitetyt verkoston osat ja niistä rakentuvat verkostot ovat organisaatioiden resursseja. Resursseja mitataan pääomana. Teoreettinen viitekehys rakennetaan sosiaalisen pääoman teorian ympärille, mutta ensimmäisenä esitellään lyhyesti mistä koostuu organisaation kokonaispääoma, jonka havaitseminen on tärkeää hahmotettaessa tutkimuksen aluetta organisaation taseen kontekstissa. Teoreettinen viitekehys perustuu sosiaalisen pääoman teoriaan joka avataan tulevissa alakappaleissa.

Tutkimuksessa tiedon kulkua tullaan käsittelemään sosiaalisen pääoman teorianäkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä tullaan käyttämään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää jota tuetaan verkostoanalyysillä. Teoriaa luottamuksesta sivutaan, kun tarkastellaan kohdeorganisaation sisäisiä verkostoja jossa tullaan analysoimaan resurssien tehokasta käyttöä sekä sen johtamista (Cross et al., 2002). Luvussa esitellään myös aineeton pääoma lyhyesti, joka antaa pohjaa kokonaispääoman rakenteelle.

2.6.1 Organisaation kokonaispääoma

Sveiby (1997) on määritellyt, että koko organisaation pääoma rakentuu aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. Sveibyn mukaan aineellinen pääoma sisältää kaiken kiinteän omaisuuden, joita ovat esimerkiksi koneet, kiinteistöt, laitteet ja varat. Aineeton pääoma taas muodostuu organisaation ulkoisista ja sisäisistä rakenteista mukaan lukien henkilöstön osaaminen. Sveibyn (1997) määritelmä kokonaispääomasta kuvana ja siitä ymmärrettynä aineeton pääoma, voidaan hyvin ymmärtää teoriaosuuden määrittäminen siitä miten tutkimuksen kohteena oleva sosiaalinen verkosto on osa yrityksen kokonaispääomaa.

Organisaation kokonaispääoma



Kuva 9. Organisaation kokonaispääoma (Sveiby, 1997)

2.6.2 Aineeton tietopääoma

Tietointensiivisessä maailmassa yritysten resursseista suurin osa koostuu aineettomasta tietopääomasta ja jotta yritys voi menestyä sekä saavuttaa kilpailukykyisyyttä ovat aineettoman tietopääoman tunnistaminen ja johtaminen merkittävässä asemassa (Lönnqvist et al, 2005). Aineeton pääoma ja sen käsitteen määrittäminen ei ole edes täysin vakiintunut, koska kirjallisuudessa aineettomaan pääomaan sisällytetään aineeton omaisuus, hyödykkeet, pääoma ja resurssit. Näiden yhteinen merkittävä tekijä on se, että kaikella kuvataan organisaatioiden ei-rahamääräisiä ja -fyysisiä voimavaroja riippumatta siitä, ovatko ne edes organisaation määräysvallassa (Roos et al. 2006). Näistä on hyvä eritellä kuitenkin työn kannalta aineeton omaisuus, johon kuuluu patentteja, tekijänoikeuksia ja muita kuten tavaramerkit joiden omistus on organisaatiolla ja niitä suojaa olemassa olevat lait sekä asetukset (Bose & Thomas, 2007)

Yrityksen ei siis aineettoman tietopääoman osalta tarvitse omistaa kaikkia arvonluonnissa käytössä olevia resurssejaan, koska aineettomat pääomat ei kaikilta osin ole yhtiön omaisuutta (Roos et al. 2006). Aineettomat pääomat ovat määritelty olevan tietoja, kokemuksia, asiakassuhteita ja osaamista joiden avulla voidaan tuottaa kilpailuetuja (Edvinsson & Malone, 1997). Stewart (1997) on esittänyt aineettomien pääomien olevan summa organisaation patenttien, prosessien, työntekijöiden kompetenssien, teknologioiden ja kokemusten osasta. Stewartin

mukaan nämä ovat tekijöitä joita vaaditaan organisaatiolta, jotta voidaan saavuttaa hyötyjä.

Aineeton tietopääoma pitää sisällään jo aiemmin mainitun tiedon ja tietämyksen. Tietämystä voisi kuvailla olevan syvällisempi tiedon taso, joka johdetaan tiedosta joka puolestaan on kodifioitua informaatiota. Tutkimuksessa tutkitaan verkoston rakennetta ja sen avulla ymmärretään miten aineeton tietopääoma on osa verkostossa kulkevaa tietoa. Tietämys, eli miten asia tehdään vaikuttaa päätöksentekoon ja näin ollen on osana tutkimuksen sisältöä. Tutkimuksessa ei erikseen määritellä, tiedon ja tietämyksen eroja, vaan pyritään ymmärtämään tietovirtoja jotka pitävät sisällään molempia tasoja tiedosta.

2.7 Sosiaalinen pääoma

Mitä on sosiaalinen pääoma? Esimerkiksi Maailman pankki määrittelee sosiaalisen pääoman sosiaalisiin rakenteisiin sulautetuiksi säännöiksi ja suhteiksi, jotka mahdollistavat ihmisten välisen yhteistyön ja haluttujen päämäärien saavuttamisen. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää yhtenä talouden kasvun avaintekijöistä. Sen avulla voidaan luoda sosiaalinen rakenne pohjaksi taloudelliselle toiminnalle. Sosiaalinen pääoma muodostuu useista erilaisista yhteyksistä joita on rakentunut ihmisten välille. Näihin kuuluu esimerkiksi luottamus, yhteisymmärrys ja yhteinen arvomaailma. Sosiaalisen pääoman avulla voidaan luoda yhdistävä yhteys ihmisten välille (Cohen ja Prusak, 2001).

Sosiaalinen pääoma tässä tutkimuksessa on verkostanalyysille ominainen teoriapohja, koska se yhdistää verkoston tekijät sosiaalisiksi verkostoksi jotka pitävät hallussaan sosiaalista pääomaa. Yksinkertaistettuna ja epäsuorasti sosiaalinen verkosto tuo lisäarvoa ymmärrettynä. Sosiaalinen pääoma määritellään yleisesti ihmisten välisiksi muodollisiksi ja epämuodollisiksi suhteiksi ja niistä syntyy kokonaisuudessaan sosiaalista voimavaraa, verkostoja ja, että se tarjoaa resursseja tiedon jakamiselle (Putnam 2008).

Sosiaalisella pääomalla viitataan yleisesti sosiaalisiin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen (Lönngqvist et al., 2005) Näillä on kykyä edistää verkoston jäsenten

välistä yhteistyötä, resurssien hyödyntämistä ja toimintojen yhteensovittamista. Putnamin (2000) mukaan sosiaalinen pääoma on saanut alkunsa jo 1916. Terminä sosiaalinen pääoma on otettu laajemmin käyttöön 1990-luvulla, jolloin sosiaalisen pääoman tutkiminen on alkanut nousta aktiiviseksi tutkimisen kohteeksi 1990-luvulla jolloin Robert D. Putnam on alkanut tutkia aihetta tarkemmin. Putnamin et al. (1993) mukaan sosiaalinen pääoma edesauttaa esimerkiksi julkishyödykkeisiin liittyvien ongelmien ratkaisua, helpottaa sosiaalista kanssakäymistä ja parantaa informaation kulkua joka on tämän työn keskeinen tutkimuskohta. Tätä sosiaalisen pääoman teoriaa tullaan hyödyntämään työssä kun luodaan teoreettista viitekehystä sille, miten sosiaalisen pääoman avulla voidaan mahdollistaa yksittäisten toimijoiden pääsyä tietoon käsiksi sitä helpommin mitä laajempi on sosiaalinen verkosto.

Sosiaalinen pääoma on todistettu jo Granovetterin (1973) mukaan tuovan positiivista mahdollisuutta yksittäisen henkilön urakehitykselle ja suorituskykyyn. Tämä mahdollistaa henkilön helpomman pääsyn tietoresursseihin sekä mahdollistavan uusien tietoresurssien löytämisen (Inkpen & Tsang, 2005).

Tietoresurssien hyödyntäminen sosiaalisen pääoman kautta on ollut kasvussa ja sitä on tutkittu enenevästi 1990-luvulta lähtien. Kadushinin (2012) mukaan sosiaalisen pääoman viittaukset ovat kasvaneet tutkimuksissa merkittävästi vuosien 1997-2010 välillä jolloin hän on tutkinut aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kootessaan teosta *Understanding Social Networks*. Kadushin (2012) esittää sosiaaliselle pääomalla useita eri vertauksia joiden avulla yksilö voi hyötyä sen ymmärtämisestä ja kasvattamisesta. Esimerkkinä on edellä mainitussa kirjassa tuotu esille se, miten ihminen arvioi sosiaalisen pääoman auttavan perusasioiden suorittamisessa. Käytännön esimerkkinä kuvataan sitä, jos leipoessa loppuu sokeri. Sitä voi lainata naapurilta, joka todennäköisesti tulee lainaamaan sitä häneltä seuraavan kerran. Esimerkissä mainitaan myös se, että sosiaalinen pääoma tuo velvollisuuksia joilla on arvoa, niitä on haastavaa mitata.

Sosiaalista pääomaa voidaan pitää myös investointina. Sen lisäarvon laskemista on käsitelty kirjallisuudessa pitkään. Tunnetuimpia alan teorioita on Marxin ”surplus value” lisäarvon teoria, jossa määritellään hinta tuotteelle työvoiman käytön suhteessa, vähennettynä sillä, mitä työvoiman pitäminen (hengissä) maksaa. On toki

vaikeaa nähdä tämän teorian käyttöä nyky-yhteiskunnassa ja miten se voisi olla organisaation sosiaalisen pääoman investointimääritelmänä, mutta useat tutkijat ovat korostaneet sitä, että sosiaalisella pääomalla tulee olla muutakin sanomaa kuin se, että ”verkostolla on arvo”. Se tulisi pystyä erittelemään ja ymmärtämään. Lisäksi investoinnista sosiaaliseen pääomaan tulisi pystyä myös laskemaan tuottoja Fernandez & Castilla (2001).

2.7.1 Sosiaalinen pääoma organisaatiossa

Sosiaalinen pääoma on määritelty resurssiksi, joka muodostaa organisaation sisälle sosiaalisia suhteita. Se on kirjallisuudessa ymmärretty henkilöstön kollektiivisena päämääränä sekä luottamuksen jakamisena. Lisäarvo syntyy menestyksellisestä yhteistyöstä (Leana, 1999). Leana (1999) myös toteaa, että sosiaalinen pääoma on koko organisaation yhteisesti omistama resurssi ja tätä ei kukaan yksittäinen yksilö voi täysin kontrolloida. Sosiaalinen pääoma ei kehity ilman luottamusta ja siitä syystä korkea luottamuksen taso kertoo myös korkeasta sosiaalisen pääoman tasosta (Cohen ja Prusak, 2001).

Sosiaalisessa verkostossa olevien yksilöiden positiivinen vuorovaikutus edistää sosiaalisen pääoman muodostumista. Se ei rajoitu vain olemassa oleviin verkostoihin ja sitä voidaan kehittää sekä kasvattaa. Organisaatiot rakentavat sosiaalista pääomaansa työntekijöidensä kautta. Tämän rakentamiseen vaaditaan vuorovaikutusta henkilöiden välillä. (Lesser, 2000).

Sosiaalisen pääoman tasoa voidaan kasvattaa esimerkiksi rekrytoimalla sopivia henkilöitä jotka ovat sitoutuneita yrityksen arvoihin sekä kulttuuriin. Näiden avulla voidaan saavuttaa myös tasapainoa silloin kun uusi henkilö tulee uuteen tiimiin. Rekrytointien jälkeen voidaan sosiaalista pääomaa kasvattaa esimerkiksi panostamalla koulutukseen, yhdessä työskentelyyn ja jatkuvaan oppimiseen työsuhteen edetessä. Nämä toimenpiteet kasvattavat sosiaalista pääomaa ja vahvistavat työntekijän ja työnantajan suhdetta. Nämä yhdessä tukevat korkean suorituskyvyn mahdollisuuksia työyhteisössä. (Leana, 1999).

Mittaamiseen ei ole olemassa vielä yhtenäistä kaavaa tai tapaa tehdä, mutta on osoitettu, että sosiaalisen pääoman kasvattamisella on olemassa mitattavaa hyötyä. Kuten Kadushin (2012) kirjassaan viittaa, on sosiaalista pääomaa mitattava kahdella eri tasolla jotka ovat henkilötaso ja organisaatiotaso. Nämä ovat kaksi hyvin erilaista tasoa, mutta lopulta perusasiat ovat yhteensopivia. Esimerkkinä mainitaan se, että sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja verkoston laajentaminen, ja sitä kautta verkostoituminen Afrikkalaisessa kylässä on eri asia, kuin esimerkiksi New Yorkissa. Lin (2001) esittää sosiaalisen pääoman organisaatiotasolla luovan lisää sosiaalista pääomaa, joka tarkoittaa sitä, että sen avulla voidaan kasvattaa uutta pääomaa.

Kappaleessa sosiaalisesta pääomasta herää paljon kysymyksiä ja se on todettava, että sen mittaamiselle ei ole yhteisiä pelisääntöjä. Sosiaalisen pääoman sijoitukset eivät ole todennettavissa samalla tavalla kuin rahalla tehdyt sijoitukset. Rahaa sijoittaessa henkilö odottaa saavansa lisää rahaa, kun taas sosiaaliseen pääomaan tehtävät sijoitukset ovat toisella tavalla havaittavissa. Kaksi oletusta sosiaalisen pääoman teoriassa siitä, että 1. osapuoli aktiivisesti sijoittaa omaan sosiaaliseen pääomaan, jolla tuodaan tulevaisuudessa hyötyjä, 2. sosiaalinen pääoma pitää sisällään resursseja joilla voidaan saavuttaa tekijöille omaa etua tulevaisuudessa, nostaa esille asioita tai suhteita joista on hyötyjä (Lin 2001). Sosiaalinen pääoma voidaan esittää olevan moraalinen resurssi jonka määrä käytössä kasvaa eikä vähene, kuten monet muut resurssit (Leana, 1999)

Leanan (1999) esittämä tapa kehittää yrityksen sosiaalista pääomaa on palkitsemisen kohdentaminen niille, jotka kertovat ja jakavat tietoa tavoitteistaan myös muille. Arvoista ja tavoista työskennellä keskusteleminen etenkin uusien yritykseen tulevien työntekijöiden kanssa muodostaa sekä muokkaa heidän käsitystään ja käyttäytymistään työn suhteen. Näiden luottamusta nauttivien ja arvostavien henkilöiden palkitseminen tai jopa ylentäminen indikoi muille yrityksen henkilöille siitä, minkä tyyppistä käyttäytymistä yrityksessä arvostetaan.

Sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja rakentaminen tuo organisaatiolle hyötyjä joista on koottu lista (Leana, 1999). Lista 4.

Sosiaalisen pääoman kasvattamisen hyödyt:

- Se sitouttaa yksilöt tavoittelemaan yhteisesti hyvinä pidettyjä asioita ja yrityksen päämääriä
- se mahdollistaa entistä joustavamman ja paremmin vaihtuviin olosuhteisiin mukautuvan työympäristön
- se tarjoaa parempia johtamismenetelmiä ja hyviä käytäntöjä yhteisten toimenpiteiden ohjaamiseksi ja
- se mahdollistaa yrityksen tietopääoman kehittymisen ja pääsyn laajempiin tietolähteisiin alhaisemmilla kustannuksilla.

Korkea sosiaalisen pääoman taso organisaatiossa edesauttaa työntekijöitä olemaan "hyviä agenteja". Tällä tarkoitetaan sitä, kun työntekijän toimet kohti yhteisiä tavoitteita ja arvoja kasvaa ja niistä on hyötyä, niin työntekijät käyttävät yhä enemmän aikaa koko yritystä hyödyntävien asioiden tekemiseen enemmän kuin itselle etuja tuovien asioiden tekemiseen (Leana, 1999). Tämä esimerkillinen käyttäytyminen leviää hyvien esimerkkien kautta. Työntekijät etsivät työympäristöstään merkkejä siitä, minkälainen käyttäytyminen palkitaan ja mitä pidetään hyvänä (Cohen ja Prusak, 2001).

Yhteenvetona sosiaalisesta pääomasta voidaan esittää, että vuorovaikutuksessa työntekijä voi saada tietoa helpommin omaan ongelmaratkaisuunsa kasvavan sosiaalisen pääoman avulla (Cross et al., 2001). Yhteydenotot silloin kun ongelmatilanteeseen haetaan ratkaisua, voi vastauksia ja tukea hakea esimerkiksi sosiaalisen verkoston kautta. Organisaation sosiaalinen pääoma antaa mahdollisuudet sille, että toimintaympäristö on joustava ja uudistumiskykyinen. Yksin sosiaalinen pääoma ei tee uudistumista ja joustavuutta mahdolliseksi, vaan organisaatiolla tulee olla hallussa myös korkeatasoista tietopääomaa. Tietopääoma ja sosiaalinen pääoma tuottaa yhdessä organisaatiolle dynaamista tietopääomaa jolla voidaan sopeutua markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksiin (Stähle et al., 2002).

2.8 Luottamus

Luottamus on käsite joka on paljon esillä sosiaalisen pääoman yhteydessä. Yleisesti luottamusta määritellään ja perustellaan sillä, että se on suhde ja/tai yhteistyö ihmisten välisessä suhteessa. Sitä käytetään arkisessa elämässä ja myös yritys-elämässä useissa eri tilanteissa ja sen takia koko käsitteen laajuus ja monikantaisuus on hyvä perustella lukijalle. On myös hyvä ymmärtää, että luottamusta ei voida määritellä täysin yksiselitteisesti. Kuten Mayer (1995) on todennut ”luottamus tarkoittaa osapuolen halukkuutta olla riippuvainen toisen osapuolen toiminnasta. Osapuoli olettaa, että toinen tekee jonkun tietyn luottajalle tärkeän asian tai teon. Luottajalla ei kuitenkaan ole mahdollisuutta tarkkailla tai kontrolloida toista osapuolta”. Luottamuksen määritelmää kiteyttää Savolainen (2011) artikkelissaan seuraavasti, ”luottamuksen tarkoituksena on pohjimmiltaan mahdollistaa ja helpottaa ihmisten välistä yhteistoimintaa”.

Luottamuksen yhteydessä usein tuodaan esille työn valittu teoria, sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma on sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, tiettyjä yhteisesti sovittuja normeja ja ihmisten luottavaisuutta edellä mainittujen toimintaan (Savolainen, 2011). Luottamus joka on kirjallisuudessa määritelty olevan jopa sosiaalisen pääoman tukipilari (Coleman, 1998), jolla kytketään nämä osatekijät yhteen.

Koivumäki (2008) väitöskirjassaan on selvittänyt, että analyysien mukaan vertikaalisen luottamuksen rakentuminen tulee mieltää ennen kaikkea vastavuoroisen sosiaalisen vaihdon prosessiksi. Väitöskirjassa haastateltavien mukaan hyvä esimies luottaa alaiseen ja on toimissaan reilu ja lisäksi tutkimus osoitti, että luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa ennen kaikkea siksi, että ne tekevät työn arjesta sujuvaa. Niiden puute vastaavasti lamaannuttaa yhteistyön. Luottamuksen perusajatusta avaa myös seuraava määritelmä: Jotta A jakaisi tietoa B:lle, edellyttää se toisin sanoen vähintään sitä, että A voi luottaa siihen, ettei B käytä A:n antamia tietoja A:n etujen vastaisesti (Nahapiet & Ghoshal 1998).

2.8.1 Luottamuksen rakentuminen ja kehittyminen

Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat monet asiat, esimerkiksi tunteet (Jones & George 1998; Williams, 2001) tai tunteisiin liittyvät motiivit (Bunt et al. 2005). Luottamuksen rakentuminen koostuu myös muista seikoista joista tärkeimpiä ovat Jones & Georgen (1998) mukaan, arvot ja asenteet. Blomqvist (2002) on määritellyt luottamuksen rakentumiselle seuraavia osatekijöitä jotka ovat hyväntahtoisuus, kyvykkyys ja identiteetti. Lisäksi monet alaa tutkineet asiantuntijat ovat listanneet luottamuksen rakentumiselle tärkeiksi tekijöiksi nämä viisi tekijää: Kommunikointi, käyttäytyminen, vuorovaikutus, viestintä ja avoimuus (Jones & George 1998; Becerra & Gupta 2003; Williams 2001; Blomqvist 2002).

Aiemmassa kappaleessa esitetyt luottamuksen rakentumisen tärkeät viisi tekijää ovat tärkeitä luottamuksen rakentumiselle. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi sitä, miten luottamus kehittyy. Blomqvist (2002) on esitellyt väitöskirjassaan tarkemmin näitä luottamuksen kehittymisen tekijöitä joita olivat kyvykkyys, hyväntahtoisuus, identiteetti sekä kommunikointi ja käyttäytyminen. Väitöskirjassa on määritelty jokaiselle tekijälle omat indikaattorit, joiden avulla luottamus kehittyy.

Kyvykkyys on tärkeä luottamuksen komponentti ja se osoittaa luotetun teknisen ja yritysmaailmassa liiketoimintaosaamisen sekä kyvyn yhteistyöhön. Tilanteessa, jossa luottaja myöntää olevansa haavoittuva, tulee luottajan tuntee hyväntahtoisuutta luotetun taholta moraalisen vastuun ja positiivisten odotusten muodossa. Hyväntahtoisuus voidaan myös kokea luotetun kiinnostuneisuutena ja huolenpitona. Luottaja voi myös tuntee tulevaisuutta ymmärretyksi sekä kunnioitetuksi. Luottaja voi myös arvioida luotetun kyvykkyyttä sekä hyväntahtoisuutta käyttäytymiseen liittyvillä perusteilla. Molemmat osapuolet yleisesti tarkkailevat merkkejä ja eleitä vuorovaikutustilanteessa tiedostaen tai tiedostamattaan. Sosiaalisuus ja avoimuus ovat elementtejä jotka edistävät vuorovaikutusta ja tuovat informaatiota luotetun arviointiin. Erittäin tärkeänä mittarina pidetään luottamuksessa lupauksen pitämistä ja tästä on tehty paljon havaintoja kirjallisuudessa ja tätä voidaan pitää myös jokseenkin itsestäänselvyytenä. Käyttäytymisen on havaittu olevan tärkeä tekijä henkilön yleisen vastuullisuuden indikoinnissa. Identiteetti taas edesauttaa toimijoiden yhdistymistä

toisten toimijoiden kanssa. Identiteetti myös mahdollistaa molempia osapuolia hyödyttävien suhteiden luomisen, joka on määritelmältään hyvin samankaltainen kuin koko luottamuksen perusmääritelmä joka on esitetty tämän toisen pääkappaleen alussa. (Blomqvist 2002)

Yhteenvetona näistä Blomqvistin (2002) esittämistä luottamuksen rakentumisen ja sen kehittymisen osatekijöistä voidaan sanoa, että monet asiat vaikuttavat moniin yhteyksiin. Identiteettiin liittyy arvomaailmat ja kulttuurit, osaaminen kertoo sen, miten kyvykäs osapuoli on joka on tärkeää yhteistyösuhteiden luomisessa tai niitä haettaessa. Yhteenvetoa tukee myös samassa väitöskirjassa esille tullut asia, jossa todetaan, että avoimella kommunikaatiolla ja strategisilla aikeilla on hyvin ratkaiseva merkitys luottamuksen rakentumisessa. Lisäksi luottamuksen rakentumisen ja sen kehittymisen lopuksi on hyvä mainita ja ymmärtää, että toimijoiden yhtenäisyys ei aseta osapuolia kilpailuasemaan, vaan toimijat kokevat olevansa rehellisiä ja vakaita keskinäisessä toiminnassaan.

2.8.2 Organisaation sisäinen luottamus

Becerran ja Guptan (2003) ovat tutkineet organisaation sisällä olevan luottamuksen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus ottaa kantaa erityisesti siihen, miten kommunikaation tiheys osapuolten välillä vaikuttaa luotettavuuden havaitsemiseen ja miten se vahvistaa luotettavuutta tai sen kohennusta. Tutkimus osoitti sen, että kommunikaatiomäärän kasvaessa, ei luottajan henkilökohtaisilla perusaseteilla muita kanssatyöntekijöitä kohtaan ole niin suurta merkitystä, kun tekijä arvioi toisen osapuolen luotettavuutta. Luotettavuuden havaitsemiseen vaikuttavat henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi niiden sidonnaisuuksien laatu. Kuitenkin yksilölliset ja asiayhteyteen liittyvät ominaispiirteet menettävät merkitystään kun kahden henkilön välinen kommunikaatio on usein toistuvaa.

2.8.3 Tietoinen luottamuksen rakentaminen

Tässä kappaleessa tullaan esittelemään miten teoriaan perustuen johtamisella tietoisesti voidaan vaikuttaa luottamukseen. Shawn (1997) mukaan luottamukseen vaikuttaa merkittävästi kolme tekijää: 1. tulosten saavuttaminen, 2. vilpittömän toiminta ja

3. kiinnostuksen osoittaminen. Tulosten saavuttaminen on organisaatioissa usein määräävä mittari ja se kohdistuu yksilöihin, tiimeihin/ryhmiin ja suuremmissa kuvassa koko organisaatioon. Shawnin (1997) mukaan luottamus ei voi kehittyä, jollei positiivisia tuloksia saada aikaan johdonmukaisesti. Vilpittömyys ja luottamus pohjautuvat selkeään tavoitteiden asetantaan sekä strategian, visioiden ja toimintatapojen jatkuvaan kertaamiseen jolla tuodaan esille tiedon jakamisen sekä vastaanottamisen tärkeyttä. Kiinnostusta osoittamalla ja välittämällä pystytään kohottamaan ryhmähenkeä ja sen kehittämällä on tutkittu olevan luottamuksen kasvattamiselle edistäviä tekijöitä.

Yhteenvetona luottamuksesta työyhteisössä voidaan todeta, että luottamusta voidaan rakentaa vuorovaikutuksella (Williams 2001) ja keskustelun avoimuudella (Jones & George 1998). Nämä ovat määritellyt kaikkein merkittävimmät mekanismeiksi luottamuksen rakentamisessa teoriapohjaan perustuen. Asenteiden (Jones & George 1998) kommunikoinnin (Becerra & Gupta 2003; Blomqvist 2002) sekä yhteisten näkemysten ja tavoitteiden roolit ovat esitetty myös merkittävinä tekijöinä kun luottamusta rakennetaan. Kaikki edellä mainitut ovat luottamuksen rakentamisen mekanismeja luottamuskappaleen alussa mainittujen tutkijoiden mukaan.

Kommunikaatiolla sekä yhteisten visioiden ja tavoitteiden asettamisella voidaan edesauttaa ei-henkilöityvän luottamuksen rakentamista, joka on määritellyt olevan myös yksi sosiaalisen pääoman tukipilareista. Yhteistyössä osapuolten hyväntahtoisuus rakentaa luottamusta (Blomqvist 2002). Myös viestintä, joka toteutetaan oikeaan aikaan, on tärkeässä roolissa luottamusta rakennettaessa (Bunt et al. 2005).

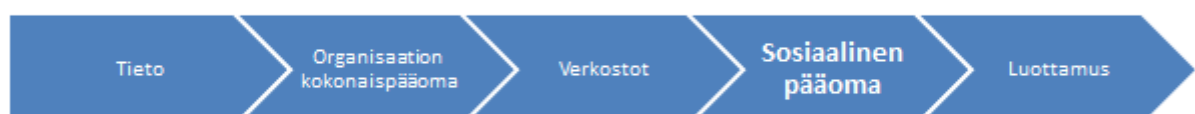
2.9 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Kuten jo aiemmin on esitetty, myös Garton et al. (1997) ovat määritelleet sosiaalisen verkoston olevan ryhmä ihmisiä tai organisaatiota jotka ovat jollain tavalla sosiaalisessa riippuvuussuhteessa toisiinsa esimerkiksi informaation jakamisen, osaamisen jakamisen, aiemman yhteistyön tai opintotaustasta johtuen. Kommunikoinnin verkostot voidaan luoda monella eri tavalla, ollen fyysisiä

vuorovaikutuksia, erilaisia sähköisen viestinnän tai sosiaalisen median tapoja. Sosiaalisen verkoston toiminnan prosessi itsessään korostuu kun pohditaan tärkeyttä tiedon hankinnassa. Tutkijoiden mukaan (Dunbar et al, 2014). Dunbar et al (2014) korostavat myös laajojen verkostojen tuottamaa etua. Kun tietovirtoja pyritään kohdistamaan organisaatioihin, mutta haasteena on se, että mikä on optimaalisen verkoston koko ja miten se toimii mahdollisimman tehokkaasti luoden haluttua lisäarvoa verkoston ryhmälle. On myös tutkittu, että ihmiset hakevat mielellään tietoa ja luottavat tiedon haussa sosiaaliseen verkostoonsa (Cross et al. 2001). Cross et.al (2001) tekemän tutkimuksen mukaan sosiaalisen verkoston kehitys jatkuu koko henkilön elämänkaaren läpi ja sen laajentaminen sekä ylläpitoon vaikuttavat henkilön sosiaalisten taitojen kautta siihen, kuinka laaja verkosto on. Mikäli henkilöllä on laaja sosiaalinen verkosto, on todennäköistä, että sitä kautta voidaan hakea apua tai vastauksia tuleviin kysymyksiin tai haasteiden selvittämiseen.

Tieteellisesti aihetta sosiaalisista tietoverkoista ja analyysistä on tutkittu paljon ja sosiaalisten verkostojen toiminta vaikuttaa tekemisiimme monella tavalla (Dunbar, 2008). Monet tutkijat ovat tutkineet erilaisia verkostoja organisaatioissa ja miten niiden toiminta vaikuttaa organisaatioiden sisäisiin tekemisiin (Baker & Faulkner, 2002). Aihe tutkimukselle on valittu tutkimaan havaintoja siitä miten valitussa organisaatiossa verkosto muodostuu. Muutostilanteet muuttavat epämuodollisen sosiaalisen verkoston rakennetta sekä tiedonhankintaväyliä, joka ei ole aiheeseen tutustumisen yhteydessä kovin tutkittu alue etenkin yksilötasolla organisaation sisällä, kun tutkitaan kokonaista yhtiötä kokonaisverkoston tutkimuksella.

Seuraavassa kuviossa on esitetty teoreettisen viitekehyksen osatekijät yhteenvetona. Tämä kuva avaa lukijalle sen miten työn teoriapohja on rakennettu ja miten se etenee. Lisäksi kuvan jälkeen on vielä kerrattu muutama tärkeä nosto teoriasta jotka johdattelevat työt eteenpäin.



Teoreettinen viitekehys on pyritty kasaamaan niin, että se antaisi mahdollisimman kattavan kuvan aiheen tutkimukselle, vaikka se ei kata koko aihealueen teorioita, vaan se on määritelty kattamaan lukijalle ja tutkimukselle teoria riittävällä tarkkuudella.

Tietoa siirretään organisaation sisäisissä muodollisissa ja epämuodollisissa verkostoissa (De Toni & Nonino, 2010). Aiempiin tutkimuksiin viitaten, epämuodolliset verkostot ovat organisaation tärkein tietolähde (Cross et al. 2001; De Toni & Nonino 2010). Tiedon jakaminen ja välittäminen eri yksiköiden ja tiimien sisällä sekä niiden välillä tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa henkilösuhteiden välityksellä johon liittyy osaltaan luottamus toiseen osapuoleen (Inkpen & Tsang 2005; Nahapiet & Ghoshal 1998). Tietoverkostojen avulla haetaan, jaetaan ja hyödynnetään tietoa henkilökohtaisten suhteiden välityksellä (Phelps et al. 2012). Yksittäinen solmu (node) voi toimia tiedon omistajana, välittäjänä tai hyödyntäjänä (Kim et al. 2014). Verkstorakenne, siellä olevien osapuolien suhteet, solmujen ominaisuudet sekä verkstoroolit voidaan todeta olevan tiedon siirtämiseen vaikuttavia tekijöitä. Sosiaalisen verkoston analyysi ja tietoverkostosta saatava informaatio ei ole ainutlaatuinen ja ainoa avain menestykseen kuten voidaan tulkita alan kirjallisuudesta, mutta työn kirjoittajan mielestä mitattuna se tuo etuja ja mallinnettuna se voi tuottaa lisäarvoa organisaatioille.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuskohde ja tuodaan esille käytetty tutkimusstrategia sekä menetelmä. Tutkimus suoritetaan laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen jota tuetaan verkostotutkimuksella. Tämän lisäksi luvussa esitetään aineiston analysointitapa. Kappaleen lopussa tarkastellaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.

Tutkimus suoritetaan kolmeosaisena. Tutkimus aloitetaan kokonaisverkoston verkostoanalyysillä. Tutkimuksen aineisto kerätään verkkokyselyllä joka lähetetään koko kohdeorganisaation henkilöstölle. Tämän perusteella muodostetaan kuva yhtiön verkstorakenteesta kyselytulosten perusteella josta siirrytään tutkimuksen

haastatteluihin. Menetelmäosuuden jälkeen tutkimus jatkuu tuloksiin jossa saadut tulokset tullaan käymään läpi.

3.1 Verkostoanalyysi

Sosiaalinen verkostoanalyysi sopii verkostojen kuvaamiseen ja analysointiin. Analyysin avulla voidaan myös tarkastella tietosolmuja ja tuoda esille verkostosta yksilöitä, joiden suhteet ovat merkittäviä esimerkiksi eri tiimien välillä. Havaittujen verkostotoimijoiden välistä tiedonsiirtoa arvioidaan tunnistamalla toimijoita yhdistäviä siteitä tai verkostorooleja (Cross et al. 2001).

Kvantitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin sosiaalista verkostoanalyysia, jolla kuvattiin organisaation kokonaisverkostoa ja sen tiedonsiirron potentiaalia. Lisäksi kvantitatiivisella tutkimusosalla etsittiin mielekkäitä kohteita kvalitatiivisia haastatteluja varten (Hirsjärvi et al., 1997).

Sosiaalinen verkostoanalyysi on teoreettisen lähestymistapa ja sen lisäksi se toimii myös empiirisenä tutkimusmenetelmänä jolla voidaan jäsentää asiayhteyksiä tutkittavissa kohteissa. Verkostoanalyysin avulla voidaan havaita haastavasti löydettäviä sosiaalisia yhteyksiä. Menetelmä kuvaa sosiaalisen verkoston tekijöiden suhteita ja niiden yhteyksiä (Streeter & Gillespie 1992).

3.2 Sosiaalisen verkoston analyysi johdon työkaluna

Sosiaalisen verkoston analyysi tutkimusmenetelmänä koostuu monista tutkimusmenetelmistä. Verkosto koostuu usein vaikeasti havaittavista osista ja ennennäkemättömistä rakenteista. Analyysin avulla voidaan havaita rakenteita ja yhtymäkohtia eri tekijöiden välillä verkoston sisällä. Tyypillisesti sosiaalinen verkosto on vaikea havaita, mutta analyysin avulla voidaan tuoda tapoja löytää verkosto, tekijöitä ja mitä todella tapahtuu perinteisen organisaatiokaavion taustalla (Johansson et al.,1995).

Sosiaalisen verkoston analyysin avulla voidaan testata yhteyksiä verkoston sisällä empiirisesti ja käyttää matemaattisia malleja toiminnan parempaan ymmärtämiseen.

Verkoston analysointi helpottaa havainnoinnissa ja tuo esille eri tapahtumia verkostossa joita muuten ei ole helppo havaita ja niille voidaan antaa arvoja. Eri arvojen avulla voidaan myös mitata yhteyksien vahvuuksia tai esimerkiksi tietyn toimijan keskeisyyttä verkostossa.

3.3 Tutkimuskohde

Tutkimuksessa tarkasteltavana kohdeyhtiönä on Suomessa toimiva rahoitusalan yhtiö. Yhtiöllä on toimintaa 15-paikkakunnalla ja sen henkilömäärä on Suomessa noin 400 henkeä. Yritys on jaettu kahteen pääliiketoimintoon. Tutkimuksen kohteena ovat kahden pääliiketoiminnon kaikki yksiköt ja alueorganisaatiot joihin kuuluu alueverkoston 7-aluetta ja keskitetyt toiminnot ja hallinto. Osa alueista ja yksiköistä on vielä jakautunut tiimeiksi. Yhtiön asiakkaita ovat suomalaiset yritykset.

Ongelmanratkaisussa ja päätöksenteossa tarvitaan useiden eri yksittäisten työntekijöiden ja ammattiryhmien tietämystä ja asiantuntijuutta. Rahoitustoimintaan ja luottopäätöksiin vaikuttavat yhtiön sisäiset säännöt, politiikat ja ulkopuoliset lait sekä asetukset. Tutkittavaksi tapaukseksi valittiin kohdeyhtiön sisäiset tietoverkostot sekä miten työntekijöiden roolit muodostuvat verkostoissa.

3.4 Tutkimustapa ja menetelmät

Tutkimuksessa yhdistetään kvantitatiivista aineistoa verkostanalyysin tuloksista jolla tuetaan kvalitatiivista tutkimusta. Empiirinen tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena valitussa kohdeyhtiössä. Tapaustutkimus on tutkimustapa, jossa kiinnostuksen kohteena on pääsääntöisesti yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tutkimuksen tavoitteena on yleisesti kuvailla ilmiötä ja tehdä uusia havaintoja. Tapaustutkimus antaa tulokseksi yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. (Hirsjärvi et al., 1997). Tutkimuksessa keskitytään tutkimaan tapahtumien yksityiskohtaisia rakenteita ja yksittäisiä toimijoita, jonka takia valittu menetelmä on laadullinen vaikkakin osa tutkimustuloksista on määrällisiä (Metsämuuronen, 2008).

Tapaustutkimuksessa on tarkoitus lisätä ymmärrystä siitä, miten erilaiset ilmiöt tietyissä tilanteissa muodostuvat Yinin (2003). Baxter ja Jack (2008) määrittelevät

tämän olevan sopiva tapa tutkia aluetta, kun halutaan saada vastauksia oikeisiin tapahtuneisiin ilmiöihin. Tapaustutkimus on valittu tutkimustavaksi kun kuvataan ja tutkitaan tarkemmin yhden organisaation sisäisiä sosiaalisia verkostoja. Verkostotutkimuksessa keskitytään tutkimaan eri toimijoiden verkostorooleja ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

3.5 Kvalitatiivinen menetelmä

Kvalitatiivinen analyysi keskittyy kasvattamaan ymmärrystä siitä, miten kohdeyhtiössä sisäiset verkostot muodostuvat ja miten yksittäiset tekijät (node) vaikuttavat siihen. Haastatteluissa haetaan tukea sille, miten kohdeyhtiöstä löytyneet merkittävät tiedonjakajat ja välittäjät ovat tässä asemassa ja esimerkiksi miten rooli on kehittynyt, koska yhtiössä meneillään oleva muutostilanne on oletettavasti vaikuttanut haastateltavan verkostorooliin.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu valittiin sopivaksi, koska tilanteessa pyritään selvittämään heikosti tiedostettuja asioita haastateltavilta (Metsämuuronen, 2008). Teemahaastattelu on vapaamuotoisempi haastattelumuoto rakenteeltaan ja se voidaan määritellä olevan lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto (Hirsjärvi et al., 1997). Tämä toteutetaan valitun kohdeorganisaation henkilöille jotka valitaan eliittiotannan kautta niistä henkilöistä, jotka ovat indikoineet sosiaalisen siteen verkostotutkimuksen kautta esille nousseisiin avainhenkilöihin. Aineistonkeruun nimike siis tässä tilanteessa on eliittiotanta ja tutkimukseen valitaan henkilöitä, joilta oletetaan saavan parhaiten tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2004).

Haastatteluihin valituille yksilöille esitetään kysymyksiä joihin osapuolet vastaavat mahdollisimman avoimesti. Kysymysten taustalla on tämän työn teoriaosuus ja niiden avulla pyritään selvittämään Webropol-tutkimuksen avulla tuotettujen karttojen paikkansapitävyyttä. Kysymysten avulla pyritään myös saamaan kattavamman kuvan kohdeyrityksen tiedonjaosta ja informantin ja avainhenkilöiden välisestä suhteesta. Kysymyksillä halutaan myös selvittää jos haastateltu kokee avainhenkilön olevan oikeassa formaalissa roolissa kohdeyrityksessä verrattuna hänen positioon sosiaalisessa verkostossa.

Haastatetuille tullaan haastattelutilanteessa näyttämään kohdeyrityksen kartat jotka ovat piirretty aiemmin verkko-kyselyn perusteella saatujen tietojen mukaan. Haastatetuille kerrotaan haastattelun alussa ketkä henkilöt ovat analyysin mukaan avainroolissa kohdeyrityksessä. Tämän tiedon valossa haastateltava antaa oman näkemyksensä verkoston ja avainhenkilöiden roolista. Tässä työssä avainhenkilöiden nimiä ei paljasteta yksityisyyden takia, vaan henkilöiden nimet tullaan korvaamaan numeroilla. Avainhenkilöiden nimet paljastetaan kuitenkin haastateltaville.

Haastatteluiden tulokset litteroidaan ja niitä arvioidaan sisällönanalyysin pohjalta. Sisällönanalyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2004). Tarkoitus on saada parempi ymmärrys siitä miten valitut haastateltavat yksilöt kokevat löydetyn epämuodollisen rakenteen yhtiössä ja miten heidän näkemyksen mukaan kyselystä havaittujen tiedonjakajien ja välittäjien verkstorooli on muotoutunut suhteessa kokonaisuuteen. Sisällönanalyysillä pyritään tuomaan aineiston tulokset selkeäksi kokonaisuudeksi pääsisällön mukaan. Sisältöä analysoitaessa ei tulla ottamaan huomioon piiloviestintä.

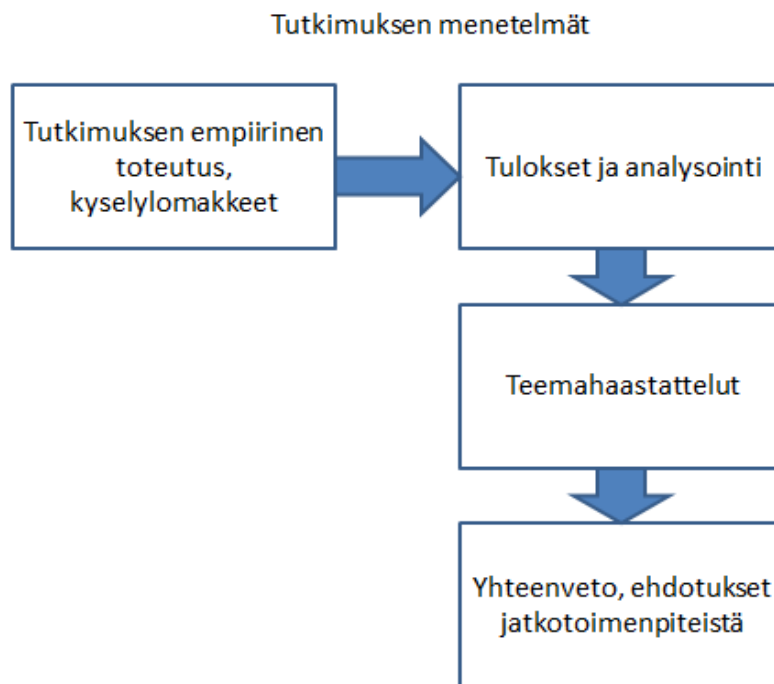
Analyysi toteutetaan Abduktiivisesti. Abduktiossa päättely tapahtuu teorian ja käytännön tasolla vuorottelemalla. Abduktio on sopiva tapa edetä käytännönläheisesti. Abduktiivinen analysointi lähtee liikkeelle empiriasta, mutta ottaa huomioon teorian taustalla vaikuttaen. Teorioiden tehtävänä on tässä tapauksessa selittää ja tulkita havaintoja (Paavola 2006). Analysoinnin yhteydessä tehdään myös luokittelua ja aineistoa pyritään määrittelemään lukumääräisesti kontekstoimalla.

3.6 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen ensimmäinen osio suoritetaan verkkokyselypalvelun kautta (Webropol) ja tulokset analysoidaan Ucinet-ohjelmistolla. Ohjelmiston kautta tulevaa dataa tullaan hyödyntämään verkoston keskeisyyden ja rakenteen ymmärtämiseen. Lisäksi tullaan arvioimaan yksittäisten merkittävimpien tekijöiden osalta yhteyksien määrää verrattuna muuhun verkostoon ja sitä mikä on tekijän rooli verkostolle. Työssä tullaan keskittymään verkoston rakenteeseen ja liikkuvan tiedon kulkuväyliin.

Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen osassa. Menetelmä mahdollisti haastattelutilanteisiin mukautumisen ja kysymyksiä jalostetaan sekä täydennetään tilanteesta riippuen.

Seuraavassa kuvassa (kuva 10.) on esitettyä kuvana miten tutkimus tulee etenemään. Tutkimus aloitetaan empirian osalta verkkokyselylomakkeilla joiden vastausten pohjalta voidaan määrittellä sosiaalinen verkosto, eli kartta yhtiön epämuodollisesta verkostosta. Verkostosta tutkitaan tekijöiden välisiä suhteita ja koko organisaatiotasolta tullaan nostamaan esille yksilöitä ja trendejä miten kokonaisverkosto havaitaan.



Kuva 10. Tutkimuksen menetelmät ja eteneminen

3.7 Verkkokyselyn sisältö

Verkkokysely tullaan toteuttamaan Webropol-kyselylomakkeella joiden kysymykset löytyvät liitteestä (Kyselylomake 1.). Verkkokyselyllä kerätään varsinaisen kysymysten lisäksi vastaajien taustatietoja kuten sukupuoli, ikä ja kolutustaso.

Kyseiset taustatiedot tarvitaan jotta voidaan muodostaa parempi käsitys siitä, minkälainen vastaajakunta on.

Kohdeyrityksestä on osoitettu resurssi joka tulee tukemaan verkkokyselyn toteuttamisessa. Verkkokysely lähetetään ennakkoon viidelle henkilölle kohdeyrityksessä jotka antavat palautetta kyselyn toimivuudesta ja ymmärrettävyydestä. Palautteiden perusteella verkkokysymyslomaketta on vielä mahdollisuus muuttaa ennen varsinaisen tiedon keräämistä.

Verkkokyselyn vastausprosentiksi tullaan laskemaan kaikki kyselyn saaneiden ja vastanneiden välillä. Vastausprosenttia tulee alentamaan sellaiset mahdolliset vastaukset, jotka joudutaan karsimaan puutteellisten tietojen vuoksi.

3.8 Otantajoukko

Verkostotutkimus suoritetaan koko joukon otantana. Kohdeyhtiössä koko joukko tarkoittaa 399 henkilöä joilla verkostotutkimuksen kysymykset lähetettiin. Verkstorakennetta tyypillisesti mallinnetaan pienemmissä ryhmissä, koska yli 40-hengen verkostojen kuvaaminen on haastavaa, mutta tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää kokonaisverkoston rakenne ja näin ollen ei ryhmiä jaoteltu aliryhmiksi tai tiimeiksi, vaikka käsitellään kokonaisverkoston analyysia (Cross et al., 2002).

Verkostokyselyn perusteella tehdään sosiaalinen verkostokartta. Kartan perusteella voidaan arvioida kuinka monta ”avainhenkilöä” kohdeorganisaatiossa on. Avainhenkilöllä tarkoitetaan tässä kohdassa verkoston kannalta keskeisessä roolissa olevaa henkilöä (kts. kappale 4). Kaikista henkilöistä jotka indikoivat vahvan sosiaalisen suhteen tällaiseen avainhenkilöön valitaan 7 henkilöä eliittiotantamenetelmällä. Vaikuttava kriteeri eliittiotantaan on, että haastateltavien joukossa tulee olla organisaation eri osastoilta ja eri asemilla olevia henkilöitä. Haastatteluissa pyritään tutkimaan verkostotutkimuksen avulla tuotettua sosiaalista verkostokarttaa ja sen paikkansapitävyyttä.

3.9 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittaustapoja (Hirsjärvi et al., 2000). Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaneita seikkoja. Tutkimus on onnistunut, mikäli sen kautta saadaan tutkimuskysymyksiin luotettavia vastauksia. Tutkimus tulee olla puolueeton ja rehellinen. Se ei myöskään saa aiheuttaa vastaajille haittaa (Heikkilä, 2008).

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteettia voidaan arvioida monella tavalla. Tämä voidaan todentaa esimerkiksi siten, että kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen, jolloin voidaan tulosta pitää reliabelina. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validiteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitettu mitata. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa kertoo onko selitykset ja tulkinnat yhteensopivia kuvaukseen nähden (Hirsjärvi et al., 2000).

Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimusmenetelmät selkeästi ja ymmärrettävästi. Sitaateilla pyritään tuomaan vastaajien näkemyksiä sekä mielipiteitä lukijalle. Tutkimusasetelma ja tapa sekä käytetyt metodit ja lähteet huomioiden, oletetaan, että toinenkin tutkija tulisi saamaan vastaavia tuloksia. Huomioidaan kuitenkin se, että tämä kyseinen laadullinen tutkimus käsittelee vain yhtä tapausta, case yritystä, ja näin ollen yleistettävyyks on rajallinen. Tapaustutkimus kuitenkin tarjoaa harvoin perustan tieteelliselle yleistämiselle (Yin, 2003).

4 TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alakappaleessa esitetään aineistoa koskeva kuvaus perustiedoksi lukijalle. Toisessa kappaleessa kerrotaan verkoston rakenteesta ja siitä miten se on havaittu. Seuraavassa kappaleessa käydään haastattelujen vastauksia läpi tutkimuskysymyksiin liittyen ja miten se keskustelee teoriapohjan kanssa. Tämän jälkeen tulokset etenevät yhteenvetoon ja pohjustetaan lopputuloksia.

4.1 Verkostotutkimuksen aineiston kuvaus

Aineisto kerättiin verkostotutkimuksen osalta touko-kesäkuussa 2015. Aineistoa kerättiin verkostotutkimuksen pohjaksi ensin verkkokyselyllä koko organisaatiolta. Verkkokysely toteutettiin Webropol-kyselylomakkeella joiden kysymykset löytyvät liitteestä (haastattelulomake). Saadut tulokset analysoitiin UCINET-ohjelmiston avulla jolla voidaan mallintaa organisaation sosiaalisen verkoston rakennetta.

Kyselyitä lähetettiin yhteensä 399 kpl ja vastauksia saatiin 173 kpl, jolloin vastausprosentiksi saatiin 43 %. Vastauksia saatiin kaikista organisaation yksiköistä ja vastausmäärää voidaan pitää melko hyvänä. Vuodenaika ei välttämättä ollut otollisin, mutta tutkimuksen tekemiseksi saatiin kattava määrä vastauksia joiden avulla voitiin määritellä organisaation sosiaalisen verkoston kartta sekä saada validia dataa henkilöiden rooleista

Vastaajien sukupuolijakauma jakautui miesten ja naisten välille, 70 kpl miehiä ja 103 kpl naisia. Ikäjakaumasta suurin osa (38%) vastanneista oli 50-59 vuotiaita. Seuraavaksi suurin ryhmä oli 40-49 vuotiaat, johon sijoittui 23 % vastaajista. 30-39 vuotiaita vastanneita oli 18 % ja yli 60 vuotiaita vastanneita oli 13 %. Pienin ryhmä oli 20-29 vuotiaat jotka edustivat vain 8,1% vastaajista. Tämä jakauma mukaillee kohdeyrityksen ikäjakaumaa ja katseltaessa tästä näkökulmasta otanta on hyvä läpileikkaus koko henkilökunnasta.

57% kaikista vastanneista omaa ylemmän korkea-asteen koulutuksen. Lisensiaatteja ja tohtoreita oli 2 %. 26% taas oli alemman korkea-asteen koulutuksen saaneita ja keskiasteen koulutustason omaavat edustivat 14% vastaajista.

4.2 Kuvaus haastatteluaineistosta

Analysoitaessa verkostotutkimuksen perusteella piirrettyä sosiaalista verkostokarttaa tuli selväksi, että kohdeyrityksessä oli kaksi selkeää avainhenkilöä, eli verkoston kannalta keskeistä henkilöitä. 31 henkilöä oli selkeästi indikoinut vahvan suhteen näihin avainhenkilöihin. Näistä 31 henkilöstä valittiin 7 henkilöä haastatteluihin, eli n. neljännes kaikista mahdollisista henkilöistä haastateltiin tätä tutkimusta varten.

Kvalitatiivinen kyselytutkimus tehtiin teemahaastatteluin eliittiotannalla syksyn 2015 aikana, jossa kuten aiemmin kerrottu valittiin haastateltavaksi löydettyjen resurssien kannalta hyviä tietolähteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2004), joilta kysyttiin mm. sitä miten haastateltava näkee organisaation rakenteen joka on mallinnettu saaduista verkostotutkimuksen osasta. Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Erikseen huomioitavaa on, että haastateltujen henkilöiden tai verkostanalyysin osoittamia avainhenkilöiden nimiä ei tulla paljastamaan tässä tutkimuksessa. Lisäksi osan haastateltavien rooleista on niin selkeitä, että erittelemällä tunnistetietoja voitaisiin henkilö helposti todeta, jonka takia tarkemmat erittelytiedot on jätetty pois.

4.3 Verkosto kohdeyhtiössä

Verkoston kuva ja analyysi on tuotettu Ucinet-ohjelmistoa hyödyntäen. Rakenne muotoutui useisiin osakokonaisuuksiin ja osatekijöihin (verkostokuvat esillä kappaleen 4.lopussa). Osakokonaisuudet ja tekijät muodostavat kokonaisverkoston joka suhteista ja vuorovaikutuksista toisiinsa. Verkostanalyysissä tarkastelun kohteena ovat tiedon jakaminen ja hakeminen, ongelman ratkaisu ja tiedon liikkuminen. Näitä asioita tarkasteltiin yksittäisten tekijöiden ja kokonaisverkoston näkökulmista.

Verkostosta oli selkeästi havaittavissa eri rooleja. Kuten Cross & Parker (2004) määrittelevät neljä eri verkostoroolia jotka ovat keskeinen yhdistäjä, rajojen ylittäjä, tiedon välittäjä ja kaukainen osaja. Tutkimuksen mukaan keskeiset yhdistäjät ja tiedon välittäjät kuuluivat pääasiallisesti samaan liiketoimintayksikköön. Rajojen ylittäjä ja kaukaisia osajia löytyi useammasta eri yksiköstä joita havaittiin myös eri hierarkiatasoilla.

Sukupuoli tai hierarkkinen rooli ei ollut merkittävä tekijä tutkimuksen keskeisissä havainnoissa. Havaittiin kuitenkin se, että koulutustaso sekä rooli yhtiön ydinprosesseissa olivat selkeitä yhdistäviä tekijöitä.

Tutkimuksessa keskityttiin henkilötason tarkasteluun ja siihen miltä kokonaisverkoston rakenne kertoo. Tutkimuksen avulla voitiin tunnistaa organisaation sisäiseen tiedon siirtämiseen liittyvät roolit tietolähteenä ja tietämyksen välittäjänä. Kun vertailtiin eri verkostovastauksia eri kysymyksien avulla, havaittiin, että samat henkilöt olivat kaikissa verkostoissa keskeisessä roolissa. Nämä keskeisimmät tietolähteet toimivat hyvin samankaltaisissa työtehtävissä. Työtehtävällä ja yksiköllä, sekä myös prosessin mukaisella roolilla oli selkeä merkitys tiedon siirron rooleissa.

Verkostojen perusteella pystyi selkeästi erottamaan, että avainhenkilöitä ja keskeisessä roolissa olevia henkilöitä oli kaksi. Tässä työssä nämä henkilöt kulkevat jatkossa numeroilla 132 ja 159. Henkilöiden roolit ovat organisaatiossa hyvin keskeiset. Molemmat havaitut avainhenkilöt jotka saivat huomattavan määrän verkostositeitä toimivat perusprosessin päättävissä rooleissa. He eivät ole kuitenkaan ylintä johtoa vaan kuuluvat siihen henkilöryhmään jotka tekevät linjauksia ja päätöksiä luottotyöskentelyyn liittyen.

4.4 Tutkimustulokset aihealueittain

Haastatteluihin osallistuneiden kesken käytiin läpi tutkimuksesta saatuja tuloksia kuvina ja taulukoina. Tutkija esitteli teemahaastattelun aluksi kaikille haastateltaville tiedot verkkokyselyn tuloksista ja esitti kysymyksiä niihin liittyen. Kysymykset olivat luotu käyttäen verkostotutkimukselle ominaista purkumetodia, jossa eritellään vastaukset aihealueittain jotka olivat formaalin ja epäformaalin rakenteen erot, tiedonjako, päätöksenteko, työyhteisön käytännöt ja henkilöiden roolit verkostossa (Cross & Parker, 2004).

Tuloksien läpikäynti toi vastauksia siihen, miten haastateltava näkee organisaation epämuodollisen rakenteen ja miten siinä esiinnousseet havainnot sekä yksilöt ovat verkostossa sijoittuneet. Vertailukohtana pidettiin muodollista organisaatiokaaviota ja sitä, miten haastateltava näkee keskeiset henkilöt epämuodollisessa rakenteessa.

Keskeisyys on asia jota korostettiin tutkimuksessa ja se miten tieto liikkuu organisaatiossa. Haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä siitä, miten he kokevat

henkilöiden rooli ja miten keskeisten henkilöiden kautta tietoa haetaan sekä miten se vaikuttaa näiden henkilöiden työtehtäviin. Haastatteluissa käytiin myös läpi miten haastateltavat näkevät kuormituksen keskeisillä henkilöillä ja kysyttiin myös jos he kokivat, että tiedon kulku on nopeampaa tai laadukkaampaan näiden henkilöiden kautta. Lisäksi haastettiin vastaajia ottamaan kantaa siihen, miten havaitut roolit tukevat tiedon liikkumista. Tätä tukee myös teoriassa määritetty keskeisyyden taso. Mitä keskeisempi asema yksilöllä on tai miten paljon kohteella on suoria suhteita useisiin toimijoihin verkostossa, mahdollistaa sen, että kommunikaatio ja informaation vaihto näiden välillä on suurempaa (Burt, 2004).

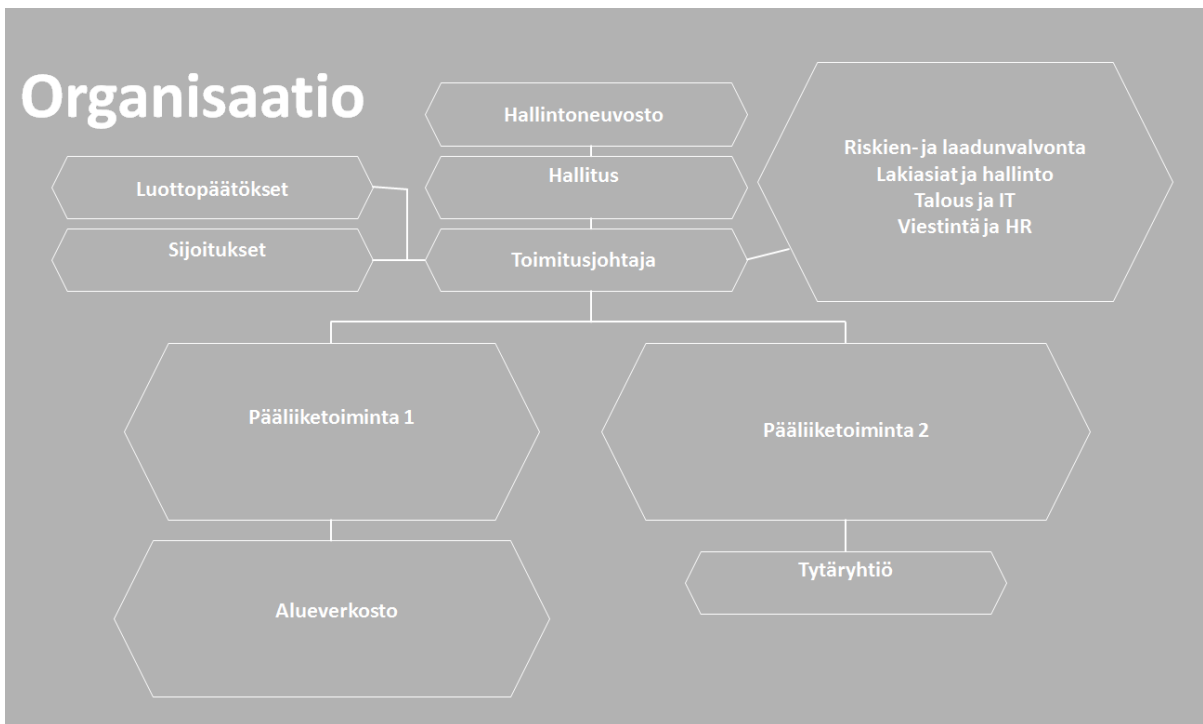
Avoimempia teemakysymyksiä täydennettiin täsmäkysymyksillä joiden kautta haettiin vastauksia siihen, että jaetaanko tietoa riittävästi. Lisäksi selvitettiin onko tiedon jakaminen tällä hetkellä tehokasta ja miten tiedon jakamiseen kannustetaan. Haastatteluissa tiedusteltiin haastateltavilta myös sitä, että miten työvälineet tukevat tiedonkulkua? Lopuksi kaikilta haastateltavilta kysyttiin myös mihin nähdään suurin potentiaali kohdistuvan tiedon jakamiseen liittyen.

Sosiaalisen pääoman teoriaan perustuen, voidaan todeta, että pääoma kasvaa, kun muodolliset ja epämuodolliset suhteet synnyttää kokonaisuuksia. Niistä organisaatio voi luoda voimavaroja, verkostoja ja resursseja tiedon jakamiselle (Putnam, 2008). Näiden avulla voidaan tukea kokonaisuuden kehityksen edellytyksiä. Vastaukset haastatteluista tukevat edellä olevaa teoriaa. Tiedon koettiin liikkuvan tehokkaasti organisaatiossa ja sen koettiin olevan tärkeä resurssi.

4.4.1 Epämuodolliset rakenteet

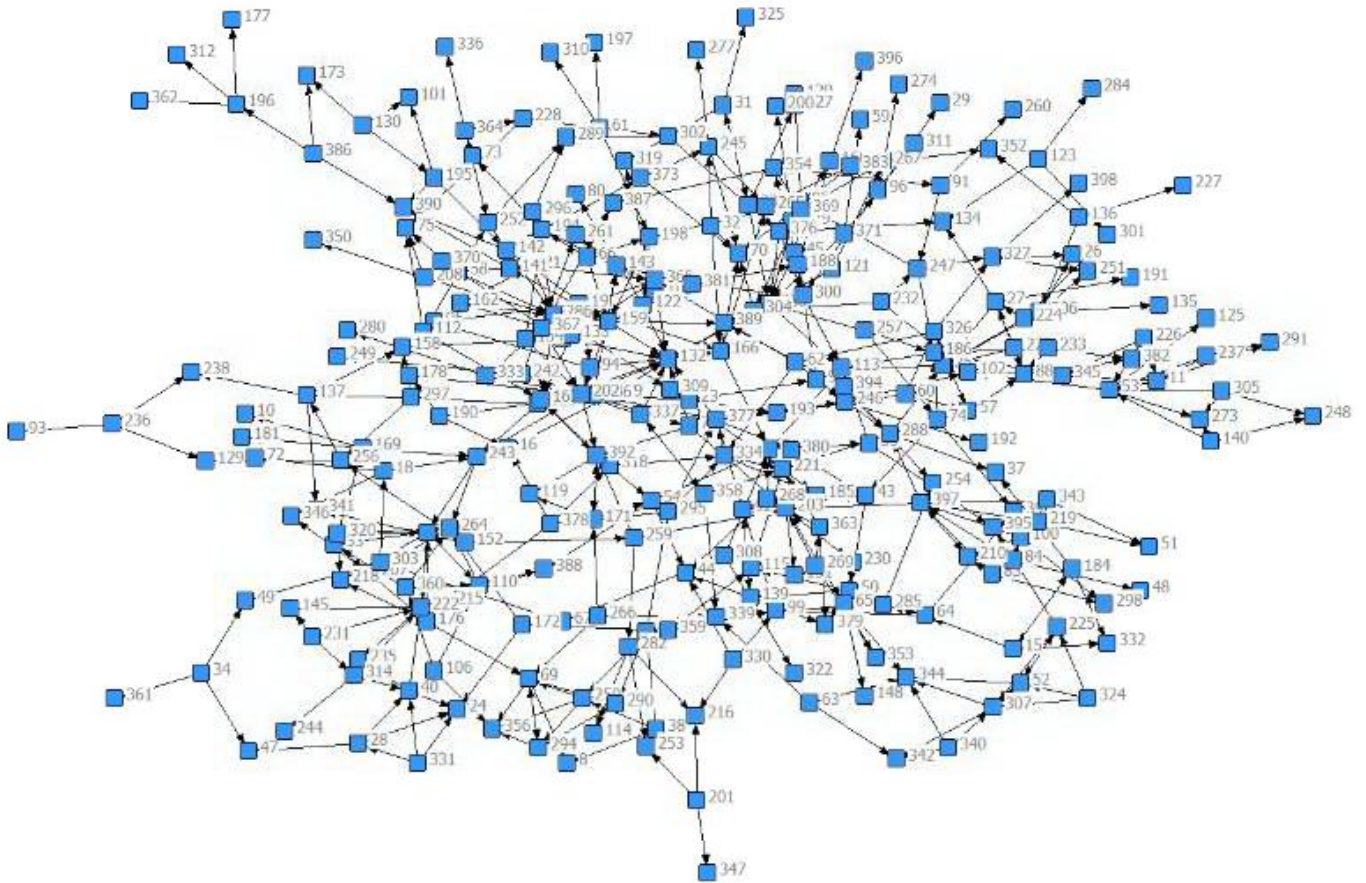
Kuvaajien avulla on tässä kappaleessa havainnoitu organisaation kokonaisverkoston rakennetta. Rakenteen avulla voidaan tehdä keskeisiä havaintoja ja löytää eri verkostorooleihin yksilöitä. Rajauksena ja haasteena tutkimukselle voidaan myös esittää se tosiasia, että tutkimukset perustuvat yhden hetken otantaa ja saadut tulokset toimii kuten tilinpäätöstiedot, eli ne eivät kuvaa pysyvää tilaa, vaan ovat senhetkisiä faktoja jotka muuttuvat koko ajan organisaation mukana.

Jotta saadaan parempi ymmärrys kohdeyrityksen muodollisesta rakenteesta, on syytä ensin tutustua muodolliseen organisaatiokarttaan. Kohdeyrityksen muodollinen organisaatiokartta on esitelty kuvassa 11. Kohdeyrityksessä on nykyisessä muodossa hyvin suoraviivainen ja yksinkertainen rakenne. Yleensä henkilöillä on yksi esimies joka taas raportoi suorassa linjassa ylöspäin. Tämä on relevanttia, jotta voidaan verrata muodollista ja epämuodollista rakennetta keskenään.



Kuva 11 Kohdeyrityksen muodollinen organisaatiokartta

Seuraavissa kuvioissa on esitettyä verkostotutkimuksen tulokset kuvina eriteltyinä kysymyskohtaisesti. Kuvan 12 liittyen verkostokysymyksessä pyydettiin vastaajia nimeämään kolme henkilöä joilta useimmiten hakee tietoa työhön liittyviin asioihin. Kuvista voidaan havainnoida, että verkoston rakenne on melko hajautunut ja niistä on myös nähtävissä selkeitä alaryhmiä ja kokonaisuuksia. Verrattuna kohdeyrityksen viralliseen organisaatorakenteeseen voidaan todeta, että rakenne on hyvin erilainen. Keskeiset havainnot ovat hyvin ymmärrettävissä rooliensa takia, mutta kokonaistulos keskeisyyden osalta on hyvin keskittynyttä tietyille avainhenkilöille.

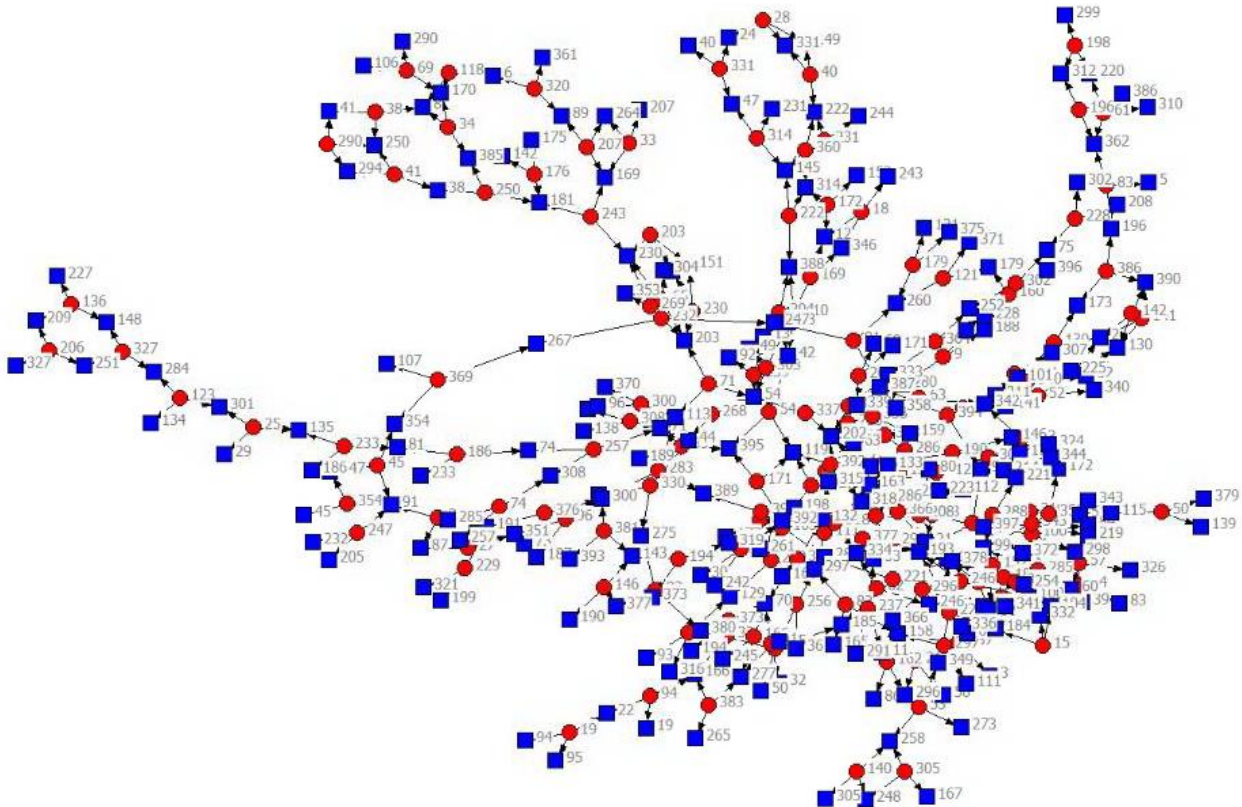


Kuva 12 Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä

Verkostokyselyssä oli myös esitetty vastakkainen kysymys jossa vastaajia pyydettiin nimeämään kolme henkilöä joille he jakavat eniten tietoa organisaatiossa. Tämän kysymyksen tulokset ovat nähtävissä kuvassa 13. Verrattaessa kuvia 12 ja 13 keskenään on mielenkiintoista huomata, että epäformaalit rakenteet ovat hyvin erilaisia riippuen siitä mihin suuntaan tieto liikkuu. Tietoa jaettaessa kohdeyrityksessä on huomattavasti paljon enemmän kerroksia ja alaryhmiä joiden kautta tieto liikkuu. Tietoa hakiessa yrityksessä on huomattavasti paljon matalampi hierarkia. Tämä tiedon jakaminen ja sen hierarkiataso tuli ilmi myös haastatteluiden vastauksissa. Yhtiössä jaetaan tietoa paljon ja siihen myös kannustetaan, mutta sitä myös toivottiin lisää, etenkin laatuun tulisi saatujen vastausten mukaan panostaa.

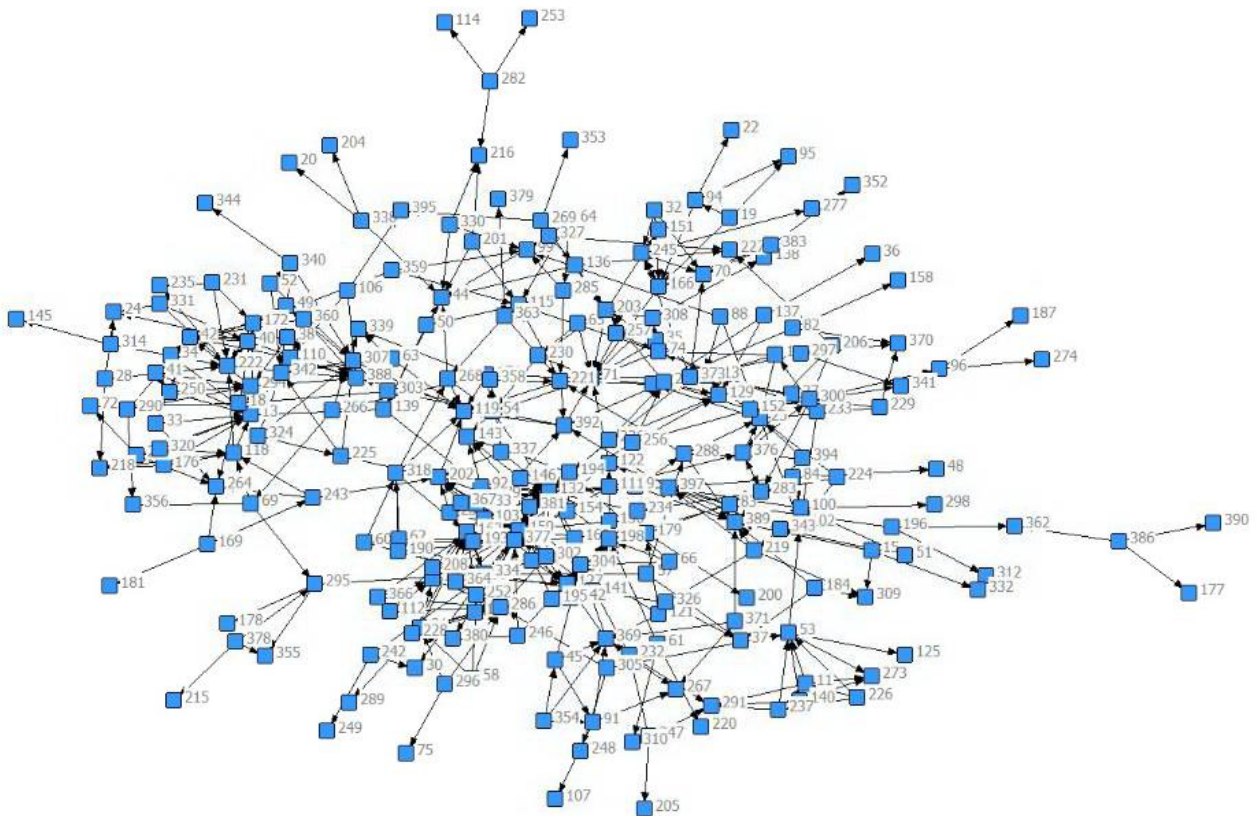
Tieto ja informaatio joka verkostossa liikkuu pitää sisällään suurella todennäköisyydellä tiedon molempia muotoja, kodifioitua informaatiota ja eksplisiittistä hiljaista tietoa. Tiedon kerääntyminen tiettyjen brokereiden taakse voidaan kuviossa selittää virallisen organisaatorakenteen kautta. Kuvassa on

havaittavissa selkeitä joukkoja jonka tiedonvälittäjänä toimii merkittävässä roolissa olevia tietosolmua joiden avulla voidaan tiedonkulkuun vaikuttaa (Cross & Prusak, 2002).



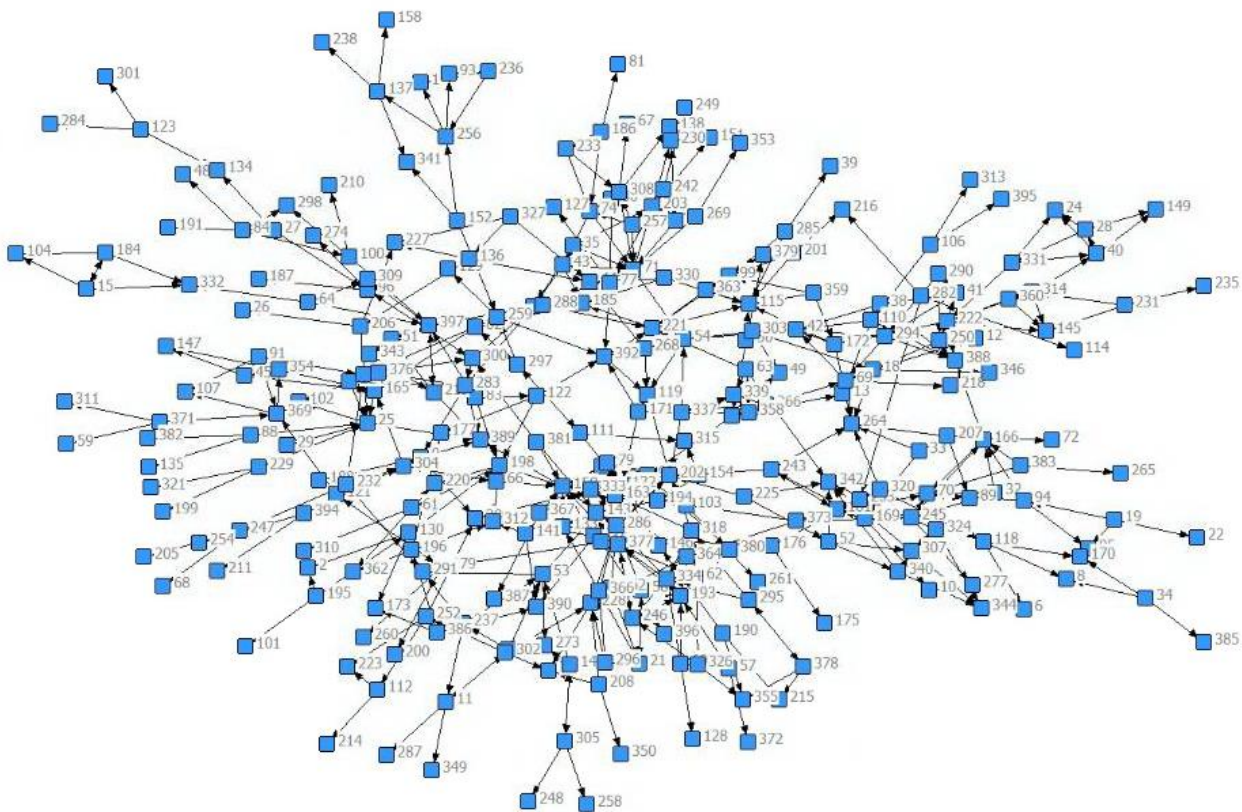
Kuva 13 Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä (jatk.)

Kuvassa 14 on kysytty vastaajilta keneltä he hakevat vastauksia päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Kohdeyrityksen formaaliin rakenteeseen perustuen on selkeästi havaittavissa, että päätöksentekijöiden roolit ovat hyvin esillä. Keskeiset avainhenkilöt kuvassa ovat päätöksentekijöitä tai hyvin merkittävässä roolissa yhtiön perustoiminnassa. Kuten alla olevasta kuvasta selviää voimme kuitenkin huomata, että sosiaalinen verkosto tähän liittyen on huomattavasti paljon monimutkaisempi kuin yrityksen organisaatiokartta. Kuitenkin perustuen perinteiseen organisaatiokarttaan voidaan todeta, että oikealla reunassa oleva joukko on lähes kaikki yhtiön toisen päätoiminnon henkilöitä. Tämä kertoo myös siitä, että yksikön toiminta on varsin keskittynyttä ja sen voi myös todeta saatujen vastausten kautta kuvan muodossa. Keskeistä myös tässä osassa on päätöksentekijän keskeinen rooli omassa yksikössään.



Kuva 14 Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä (jatk).

Seuraavassa kuvassa (kuva 15) voimme taas nähdä sen kenen kanssa vastaajat jakavat tietoa päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Tämä sosiaalinen verkosto taas muistuttaa hyvin paljon kuvassa 14 kuvattua verkostoa. Tämä indikoi sitä, että kohdeyrityksessä on hyvin samanlainen rakenne riippumatta onko tietoa hakemassa vai jakamassa päätöksentekoon liittyen. Rahoitusratkaisujen tekeminen vaatii yleisesti paljon tiedonvaihtoa ja näin ollen voidaan ymmärtää, että kuvion rakenne ja se, että verkostot mukailevat toisiaan on linjassa toiminnan luonteen kanssa.



Kuva 15 Sosiaalinen verkosto kohdeyrityksessä (jatk.)

4.4.2 Haastatteluiden kysymyksiä ja vastauksia

Haastateltavat korostivat edellisen kappaleen (4.4.1) kuvaajien kautta, että epämuodolliset rakenteet ovat hyvin loogisia. Ne noudattelee perusprosessin kulkua, miten tietoja haetaan ja jaetaan työtehtävien suorittamisen tueksi. Linjaorganisaation rakenteessa esimiehet ovat sijoittuneet varsin keskeisille positiolle ja sitä pidettiin päätöksenteon kannalta oleellisena sekä hyvin normaalina. Osastojen ja eri yksiköiden sijoittumista omina saarekkeinaan rakenteessa pidettiin myös hyvin ymmärrettävänä.

Miten näet kyselyiden pohjalta muodostuneet rakenteet organisaatiossa?

”Joo, jos nää nimet, mitkä tähän nyt on laitettu niin nää on jotenkin loogisia. Täällä on omalta kannaltani selkeästi nää päätöksentekoon liittyvät asiat, sitten oikeestaan kaikki muu menee mun näkökulmasta ohitse.” (A3)

” No siis 132 ja 159 kuulostaa tietysti kovin loogiselta. 392 roolia mä en oo sisäistänyt sillä tavalla, tai mä en oo ees ihan varma mitä se ees tekee, se ei kosketa mun, hän ei oo mun työssä kovinkaan paljon, mulla varmaan 132, 159, ehkä 264.” (A1)

” On varmaan ihan oikein. Joo, on varmaan ihan oikeilla paikoillakin mistä tässä meidän työkuvioissa.” (A2)

4.4.3 Tiedonjako

Tiedonjako, hakeminen ja jakaminen koettiin vastaajien kesken hyvin samankaltaisena. Tässä korostettiin, että samoilta henkilöiltä usein haetaan tietoa ja lopulta niistä koostettuna luodaan tietoa jaettavaksi. Tämä liittyy myös perusprosessiin, kun perustyönä pidetään rahoitusratkaisujen esittelyä. Usein ennen formaalin päätösprosessin mukaista käsittelyä tietoa sekä linjauksia vahvistetaan epämuodollisten kanavien kautta. Aiempiin tutkimuksiin ja teoriaan viitaten, epämuodolliset verkostot ovat organisaation tärkein tietolähde (Cross et al. 2001; De Toni & Nonino 2010).

Miten näet tiedonjaon esitetystä epäformaalissa rakenteessa?

”Niin, selkeet ketjut, selkeet...no tuo keskiö nyt on tommonen, mutta... Keskiöstä jakautuu tieto eteenpäin” (A6)

”No rakenteen mukainen, että noihin se keskittyy ihan selvästi tää, että työkuvahan heillä on semmonen, että heidän on pakko ollakin tuossa nostettuna esille” (A7)

” No mikä nyt on epäformaalia ja formaalia, että jos tiedotetaan se on formaalista. Jos organisaatiossa suoraan siinä kysyn oikealta ihmiseltä siinä laatikossa niin onko se formaalia niin hieman tämä erottaminen on pikkasen vaikeeta, mutta mun mielestä se epäformaali on usein parempi. Kun se on formaali niin se tieto on olemassa jossain, josta mun pitäis kaivaa ja osata se löytää. No nyt se, että kauanko mulla menee siihen, kun ennemmin se, että

kun käy pesemässä käsiä niin samalla kysyy, että hei se on siellä tai tuota noin se on näin. Siks kai näitä kysytään, että laiskuuttaan oikeastaan kysyäkseen joltain, kun sen voisi löytää tuolta ja siellä se on, no se on siellä suossa.” (A3)

4.4.4 Päätöksenteko

Päätöksenteossa vastauksia saatiin perusrahoitusprosessin lisäksi siitä, että työssä tehdään paljon muita päätöksiä. Tässä koettiin, että lähiesimies ja lähikollegat ovat tärkeässä roolissa epämuodollisessa verkostossa. Tutkimuksen kannalta on oleellista ymmärtää päätöksenteon eroavaisuudet ja siitä voidaan mainita, että lähiesimies ei ole aina se, joka päättää kaikista yksilöön vaikuttavissa asioissa. Tässä kuvassa korostuu myös muutosjohtajuuden rooli. Yrityksen muutostilanne joka on käynnissä vaikuttaa moneen perusasiaan työn teon ympärillä.

Päätöksien tiedonjaon ja haun yhteydessä tuli esille myös useissa vastauksissa henkilöiden välinen fyysinen sijainti. Tätä monet vastaajat pitivät tärkeänä, mutta ei kynnyksenä tiedonhakuun liittyen. Päätöksentekijöihin koettiin olevan helppo olla yhteydessä. Tähän liittyen saatiin myös useita vastauksia ja kommentteja siitä, että organisaation matala hierarkiarakenne on erittäin suuri etu. Ja kuten aiemmin teoriassa mainittiin, tutkimukset myös osoittavat sen, että siteiden vahvuudet voivat osoittaa organisaation sisäisissä suhteissa tekijöiden fyysistä etäisyyttä toisistaan. Vahvat siteet edesauttavat tiedon siirtoa etenkin silloin kun verkoston tekijät ovat kaukana toisistaan, mutta toisaalta etäisyyden merkitys vähenee, kun tekijät kuuluvat samaan organisaatioon (Phelps et al., 2012; Tsai, 2002).

Päätöksentekoon havaittavissa olevat roolit havaitussa rakenteessa?

” No varmaan siis sekä että, mä uskosin, että jokainen tuolta on semmonen, joitten kanssa ei tarvitse lähestyä formaalia kanavaa, että voi niinkun ikään kuin keskustella ja olla yhteydessä. Mun mielestä se on tässä talossa poikkeuksellista, täällä on mun mielestä aika matalat kynnykset..” (A4)

”Kyllä mä luulisin kanssa, että siellä on aika paljon joka puolella sitä, että tuntee paremmin jonkun toisen ja kelle menee. Tietysti varmaan riippuu siitä kysymyksestä tai siitä asiasta, just tästä, että mikä se on se, että minkä takia lähestyy jotain päättäjää tai kelle se on tarkotettu se vastaus, kysymys tai niin. Mutta kyllä mä näkisin siltikin, että kuitenkin täällä ihmisiä on talo täynnä ja kaikki on suurin piirtein, tai semmosia avoimia, sosiaalisia koko tää palveluporukka niin varmasti on sitä, että tiettyjen kanssa on helpompi tai tulee enemmän tiettyjä kanavia käytettyä” (A5)

” No kyllä se on se lähiesimies ja lähipäättäjä eli kyllä nää meidän pienissä keisseissä tietysti on se. Että tietysti jossain, jollain tavalla varmaan menee sit sinne 159 puoleen kääntyy jos on ihan semmosta, mut ei enää sitäkään kun hän ei enää istu lähellä täällä.” (A5)

4.4.5 Formaali vs. epäformaali yhteydenotto

Haastateltavat ottivat kantaa myös edellisen lisäksi siihen, että on helppo olla yhteydessä ja lähestyä ketä tahansa henkilöä koko organisaatiossa, joka tukee tiedon liikkumista. Keskeisiä henkilöitä lähestytään haastateltavien mielestä usein ja se on hyvin normaali sekä looginen tapa toimia. Tutkimuksen edetessä nähtiin eroja siinä, miten eri henkilöt valmistautuvat lähestyessään tiedonhaussa eri henkilöitä. Useat sanoivat, että on luontevaa lähestyä vähäpätöisemmilläkin asioilla epäformaalissa kanssakäymisessä keskeisiä henkilöitä. Joidenkin mielestä oli erityisen tarkkaa se, miten kysymykset asetellaan ja mitä vastausta haetaan. Tässä tultiin myös vastauksissa siihen, että miten kuormitus vaihtelee keskeisten tiedonhaltioiden tapauksissa verrattuna muihin. Ja kuten on tutkittu, että ihmiset hakevat mielellään tietoa ja luottavat tiedon haussa sosiaaliseen verkostoonsa (Cross et al. 2001).

” ...mutta kyllä mä sitten spontaanistikin kysyn mitä sylki suuhun tuo, mutta että kyllä mä jos mä päättäjillekin meen niin kyllä mä nyt vähän katon asiaa ensin mitä mä meen niille puhumaan ja kyselemään, että kyllä mä nyt vähän joo käytän semmosta etukäteissuunnittelua.” (A2)

” En mä oleta, että ne kuormittaa. En mä, mä koen, että ne on kuitenkin siinä asemassa, että niitten kuuluukin olla siellä meitä varten myös.” (A4)

” Kuormittaa, en mä ihan tyhjästä viittis mennä kysymään, että oikeestaan semmonen mikä kiinnostaa heitäkin” (A2)

” Meillä mun mielestä aika lailla kaikki tietäminen perustuu siihen, että pitää osaa ja uskaltaa kollegoilta ja kivoilta ihmisiltä pyytää sitä tietoo, että mä joskus jotain valitin silleen kun 202 kuuli niin 202 oli vaan, että no kysy vaan joltain kivalta niin sit vaan, että jos ei täällä joku osaa niin sit otat vaan puhelimen kouraan ja mietit, että kuka jossain muualla osais.” (A5)

4.4.6 Tiedon jakamisen tehokkuus

Tiedon jakamisen tehokkuus koettiin positiivisena epämuodollisen verkon kautta. Tietoa haetaan ja jaetaan haastateltavien mukaan tehokkaasti ja oikeaa tietoa etsitään usein oikeasta paikasta. Haastateltavat kokivat myös tiedonhaun epämuodollisten verkostojen kautta hyväksi tavaksi, koska tieto ei välttämättä löydy helposti vaikka se olisi olemassa.

”ei sitä ainakaan pantata” (A4)

”no joo, joskus tiedotellaan ihan tiedottamisen ilosta” (A5)

” Vois enemmänkin kannustaa.” (A7)

Tiedon hakeminen samoilta henkilöiltä usein voi tuoda heille eteen tilanteen, että samaa tietoa kysytään toistuvasti uudestaan. Useat vastaajat kokivat tämän olevan hyväksyttävää, mutta muutamissa kommentteissa oli näkemyksiä myös muunlaisesta suhtautumisesta.

”kato intranetistä” (A6)

Tässä oli eri ammattiryhmittäin havaittavissa suuriakin eroja. Eroja selvitettiin tutkijalle kysymysten tyyllillä ja halutuilla vastauksilla. Tutkijalle tuotiin myös esille se, että epämuodollisen tavan kautta lähestyessä tiettyjä informantteja voi tiedon oikeellisuus jäädä kuulijan vastuulle. Tätä ei koettu ongelmaksi, vaan sen koettiin hyödyntävän molempia osapuolia.

”onko tieto oikeaa?” (A3)

Tästä jatkoa sai myös se, että tiedon ja osaamisen jakaminen koettiin tärkeäksi myös siksi, että kouluttaessa tai ohjattaessa muita oma osaaminen kasvaa.

”itse opettamalla voi vahvistaa omaa osaamista” (A3)

” Ja mä melkein sanoisin, että tää on kuitenkin aika lailla semmonen hiljasen tiedon organisaatio, että vaikka meillä onkin paljon tämmösiä kirjoitettuja ohjeita, mutta niitä on niin paljon jo, että en mä usko, että kuinka moni on oppinu niitä ohjeita lukemalla ne asiat. Mä veikkaan, että ne on tullu enemmänkin silleen, että näytetään kädestä pitäen, että katos tässä on tämmönen ja näin se menee ja tämmösessä tehdään näin ja tätä pitää muistaa kysyä.” (A4)

4.4.7 Sisäiset asiantuntijat

Ryhmien väliset asiantuntijaroolit, tiedonjakajat ja brokerit koettiin olevan isossa kuvassa oikeilla paikoillaan. Muutama poikkeus tuli ja niihin lähes kaikki vastaajat tarttuivat. 243-numeroksi koodattu henkilö toimii broker-roolissa ison ryhmän välillä ja tätä linkkiä kukaan ei ole osannut havaita. Kun keskustelut etenivät niin, useat vastaajat ottivat henkilön persoonallisuustekijät huomioon ja hyvin laajan osaamisen, jolla perusteltiin 243:n roolia. Teoriassa mainitaan, että merkittävä osatekijä verkoston toiminnalle saattaa olla joku muu jota ei voida perinteisestä organisaatiokaaviosta havaita. Merkittävyys selittyy sillä, että näiden keskeisten henkilöiden kautta kulkee paljon tietoa esimerkiksi yksiköiden ja organisaation osien välillä. Nämä voidaan löytää tutkimalla ja analysoimalla verkostoja. Näitä henkilöitä tutkijat ovat kutsuneet muutosagenteiksi Battilana & Casciaro (2010).

” Se on ehkä semmonen mitä mä en ymmärrä ihan, mutta siis joo periaatteessa kyllä 243:n kanssa paljon keskustellaan, mäkin työssäni keskustelen 243:n kanssa kyllä tosi paljon” (A1)

” No periaatteessa toi 243, 230, sieltä tulee varmaan sitä viennin tietoutta joo. Kyllä joo” (A2)

Sisäisiksi asiantuntijoiksi miellettiin tutkimuksen tuloksien keskeisimmät henkilöt 132 ja 159. Nämä henkilöt saivat kaikissa neljässä monivalintakysymyksessä verkostanalyysissä korkeimmat sidemäärät. Heitä lähestytään tietoa haettaessa ja jaettaessa usein. Myös näiden henkilöiden kuormitus ja se mikä on rooli kokonaisuudessa, pidettiin prosessin mukaan selkeänä. Myös siteiden voimakkuus oli korkealla tasolla, joka tukee teoriaa siitä, että siteiden voimakkuudet voivat antaa kuvaa siitä, miten usein kommunikaatiota pidetään yllä (Phelps et al., 2012). Vahvoilla siteillä on Crossin & Parkerin (2004) mukaan merkityksellisempi rooli siinä, kun tietoa siirretään ja ne tuovat lisäarvoa luottamuksen rakentumisessa jolla voidaan kasvattaa tietopääomaa ja sitä kautta kokonaissosiaalista pääomaa. Vahvoilla siteillä on osoitettu olevan lisäävä vaikutus sille, kun tietoa halutaan siirtää ja vastaanottaa.

” No 132 ja 159 on oikein ihan selkeesti, no tää 153 on ehkä vähän yllätys, mutta siis...joo selkeitä rooleja” (A1)

Haastatteluissa tuli esille toistuvasti kommentteja siitä, miten henkilöiden roolitus ja positio prosessissa vaikuttaa kokonaisuuteen. Monet vastaajat hakivat myös vastauksiaan oman työn kautta ja siitä, miten he näkevät roolinsa.

” Että me ollaan tässä, mä pyörisin tässä keskiössä” (A3)

” Niinkun yleisellä tasolla, että mä ilmankin tätä kuvan näkemistäkin mä oisin voinu vaikka sanoo, että nää henkilöt on täällä talossa keskeisessä roolissa” (A4)

Tietyissä tilanteissa haastateltavat kokevat, että perusprosessin ohittaminen on nopeampi tapa saada vastauksia hankalampiin kysymyksiin. Osin sekin mielletään perusprosessiksi, että lähestytään päättäviä ja asioita linjaavia henkilöitä hyvissä

ajoin ja käydään haasteellisia tilanteita läpi. Tässä tuli myös kommentteja siitä, että tieto on usein olemassa ja tietoa haetaan vain sen takia tutuilta ja tunnetuilta kontakteilta siksi, että sen löytäminen ei ole helppoa tai se vie paljon aikaa.

Kuten teoriassa jo viitattiin. Ihmiset hakevat usein tietoa verkostojensa avulla ja pyrkivät löytämään mahdollisen vastauksen helposti (Cross et al., 2001). Myös Burke (1996) on todistanut tutkimuksessaan, että organisaation työntekijät hakevat ja saavat pääosan tiedoistaan ihmistenvälisten suhteiden kautta.

4.4.8 Täsmäkysymykset

Haastatteluja täydennettiin myös eräänlaisilla täsmäkysymyksillä joiden avulla laajennetaan tiedon kulkuun liittyvää ymmärrystä. Kysymyksissä otettiin esille tiedon jakamisen riittävyys ja miten siihen suhtaudutaan, onko tiedonjako tehokasta? Monissa vastauksissa koettiin, että tietoa kyllä jaetaan, joskus jopa poikkeuksellisen paljon. Voitiin havaita vastaajien kesken olevan myös eroja, mitä tietoja haetaan tai miten he mielsivät kysymyksen, mutta yhteinen linja oli se, että tietoa on saatavilla. Yhtiön omat Intranet-sivut palvelevat hyvin. Johdon blogit tukevat myös osaltaan viestintää tärkeistä ja informatiivisista asioista.

Tiedon jakamisen tehokkuus taas sai moitteita. Sen koettiin olevan ”niin ja näin, tai no joo..” Tietoa vastaajien mukaan kehoitetaan jakamaan, mutta voisi enemmänkin kannustaa. Myös tiettyjä tiedonjakoon liittyviä asioita tulisi korostaa ja havainnollistaa paremmin, mistä löydät tämän tiedon polkuja tai prosesseja. Tässä kohdassa IT-yksikkö sai paljon positiivista palautetta. Organisaation epämuodollisessa kartassa tämä yksikkö on helposti havaittavissa ja mielletävissä miten tieto ja päätöksenteko heillä hoidetaan.

4.4.9 Työvälineet

Työvälineet otettiin myös useassa haastattelussa esille ja niiden merkitys henkilöiden välisessä kommunikoinnissa. Eräs haastateltava mainitsi, että yhtiö on ottanut viimeisen kahden vuoden aikana erittäin suuria harppauksia eteenpäin tietotyövälineiden kanssa, mutta vielä pitää kehittyä ja kehittää työvälineiden toimivuutta. Useissa kommentteissa otettiin yhtenä merkittävänä asian esille Microsoft-

Lync pikaviestiohjelman, joka mahdollistaa yhteydenotot nopeasti, tehokkaasti ja oikeana aikana, koska henkilö voi määritellä, että onko tavoitettavissa vai ei. Tähän tuli myös jatkokommentti, että vielä ei kaikki osaa käyttää työvälineiden ominaisuuksia ja niiden tehokkaampi käyttö tulisi olla enemmän esillä. Muutama kommentti tuli myös siitä, että työvälineet ovat hyviä ja helpottavat tiedonjakoa kunhan ne toimivat. Eli havaittiin olevan myös tyytymättömyyttä laiteteknisissä asioissa, mutta sen ei koettu olevan kovinkaan merkittävä haitta.

4.4.10 Tiedon jakamisen potentiaali

Tietotyössä tiedon jakamiselle haastateltavat näkivät paljon potentiaalia. Organisaation koettiin pitävän sisällään paljon hiljaista tietoa. Työn helpottamisen kannalta haastateltavat ottivat esille hiljaisen tiedon jakamisen ja sen, että sitä pitäisi tuoda enemmän päivittäiseen tekemiseen mukaan. Oman ammattitaidon kasvulla nähtiin myös olevan merkitystä kun tiedon jakamisen potentiaalista käytiin keskustelua. Pienillä asioilla on suuri merkitys ja käytännön työn helpottamiseksi tulisi kehittää tiedonjakoa ja sähköisiä työvälineitä.

” Kaikkee tämmöstä käytännön toimissa nopeuttavia keinoja, jos jollakin on tämmösiä, niitä kai kutsutaan PPP, päivittäisiä pieniä parannuksia. Jos keksit jonkun tempun puhelimella tai koneella, yks nappula tai kaks nappulaa säästyy, kun sä löydät jonkun jutun ja sitä paljon käyttää päivässä niin paljonko se tekee viikossa ja vuodessa?” (A3)

Tiimien sisällä oleva tieto tulisi myös vastaajien mukaan valjastaa paremmin saataville, jakaa aktiivisemmin ja pyrkiä tuomaan hyviä käytäntöjä muiden tietoon. Samankaltaista työtä tekevät ihmiset tarvitsevat usein samantyyppisiä vastauksia joiden avulla voidaan työtä tehostaa. Esimerkiksi kohdeyhtiössä tehtävät rahoituspäätökset ja niiden linjaukset muokkautuvat koko ajan kun markkinat muuttuvat. Ennakoitavuus on tärkeää ja vaikka asioista keskustellaan paljon, aina ei uusimmat linjaukset tai kirjoittamattomat kriteerit ole kaikkien tiedossa.

Yhteenveto haastatteluiden tuloksista ennen lopullisia johtopäätöksiä kertoo sen, että haettuihin kysymyksiin saatiin vastauksia. Vastaukset toistuivat useilta osin esiin eri

haastateltavien kanssa. Tämä tarkoittaa, että tietyt teemat ovat havaittuja ja niiden kautta voidaan todentaa työn reliabiliteettiä sekä validiteettiä.

Tutkimuksen teemoittelun yhteydessä on tyypillistä esittää näytteitä aineistostoista. Näiden aineisto-otteiden kautta pyritään vakuuttamaan aineiston olemassaolo ja pyritään havainnollistamaan teemoja paremmin. Kuitenkaan pelkät otteet eivät riitä onnistuneeseen teemoitteluun, vaan se vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta. (Eskola & Suoranta, 1998).

Tutkimustulosten lopussa avataan listatusti niitä keskeisiä havaintoja joita eri verkostorooleihin löydettiin. Tässä muutama esimerkki havainnoista ja kuvat kaikista kysymyksistä verkostomallilla kuvattuna.

Seuraavassa alla on listattuna neljä eri verkostoroolia. Näillä rooleilla on jokaisella oma määritely tehtävä organisaation tietoverkossa ja näiden on todettu vaikuttavan positiivisesti yhtiön suorituskykyyn mikäli roolit osataan tunnistaa (Cross & Prusak, 2002). Lista 5.

- **keskeinen yhdistäjä** (central connector), määrällisesti eniten henkilökohtaisia suhteita organisaation verkostossa: 132, 159, 286, 202
- **rajojen ylittäjä** (boundary spanner), eniten tiimin tai organisaation ulkopuolisia suhteita: 243, 240, 135, 233
- **tiedon välittäjä** (information broker), eri yksiköiden välisien verkostojen yhdistäjä: 388, 119, 132
- **kauko-osaaja** (distant specialist), erikoisosaaja, jolla on tietoa ja osaamista, mutta sijoittuu verkoston reuna-alueelle: 370, 166, 77

Yllä olevassa listauksessa on eriteltyä havaintoja niistä yksilöistä joita voidaan osoittaa selkeästi vastaamaan tiettyjä verkostorooleja. Kuten jo aiemmissa vastauspäätelmissä on kerrottu, niin tietyt henkilöt 132 ja 159 ovat saaneet hyvin keskeisen aseman kaikissa osa-alueissa. Näiden henkilöiden rooli ja asema yhtiössä on arvioitu olevan hyvin merkittävä.

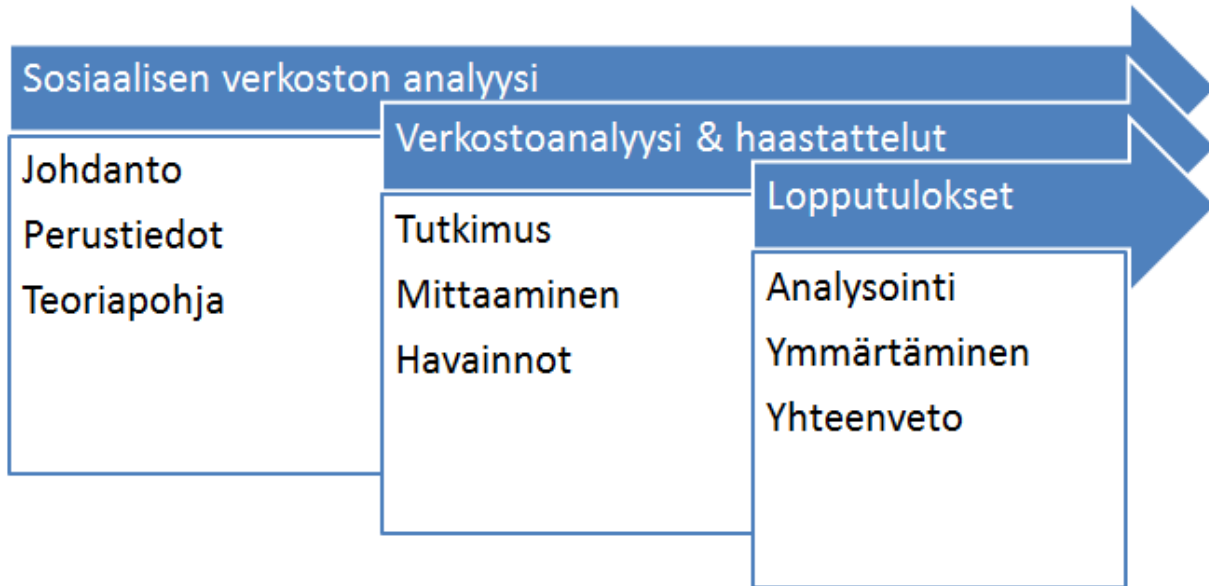
Verkostotutkimus osoittautui informatiiviseksi ja tutkimus suoritettiin siihen pohjautuen sekä kuvin, että haastatteluin. Haastatteluiden pohjalta on suoritettu itse tutkimus joka on antanut vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen ja tulosten analysointi on tehty verkostanalyysille ominaisia metodeja käyttäen ja verkostokuvaajien purku haastatteluin on tuottanut tutkijalle riittävän tiedon siitä, miten verkoston rakenne on muotoutunut.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä viimeisessä luvussa esitellään yhteenveto koko tutkimustuloksista työstä ja lopussa annetaan organisaatiolle ehdotuksia sekä pohdintaa jatkotutkimukselle. Johtopäätökset osio vastaa siihen, mitä tutkittiin ja miten tutkimuksen tuloksiin päästiin. Luvussa esitetään vastaus tutkimuksen pääkysymykseen alakysymysten kautta, jossa analysoidaan tuloksia, havaintoja ja niiden merkityksiä organisaatiolle. Tutkimuksen tuloksien kautta luvun lopussa annetaan vielä suosituksia organisaatiolle ja ehdotukset jatkotutkimukselle.

Tutkimuksen ajatuspolkuna oli työn alusta alkaen selvittää se, miltä tutkimuskohteeksi valitun organisaation epämuodollinen verkosto näyttää ja minkälaisia havaintoja sen kautta saadaan. Oli oletettavaa, että rakenne löytyy ja sen mallintamisella voidaan syventää ymmärrystä siitä, mitä eri rooleja havaitaan. Mielenkiinnon kohteena olivat pääasiassa yksilöt ja niiden roolit kokonaisuudessa. Tämän havainnointi tuo lisäarvoa yhtiölle ja sitä kautta ymmärrettynä koko organisaation näkymätön rakenne lisättynä niillä tekijöillä joita ei normaalista rakenteesta saada esille (Putnam, 2008).

Ajatuspolku



Kuva 16 Ajatuspolku ja työn eteneminen

Tutkimuksen avulla todettiin, että organisaatiossa vastauksia kysymyksiin ja päätöksentekoon liittyen haettiin herkemmin jo tunnetuilta henkilöiltä, kuin esimerkiksi työhajeista tai intranetistä, joka myös tukee olemassa olevia teorioita. Tutkimuksen ja analyysin tuloksena voimme myös todeta, että yritysten epämuodollisten sosiaalisten verkostojen avulla voidaan mallintaa yrityksen sisäisen tiedon liikkumista. Tunnistamalla avainhenkilöt näissä verkostoissa voidaan vaikuttaa ja hallita tiedon liikkumista paremmin myös muutostilanteessa.

Suhteiden ylläpito vaatii paljon työtä ja sen oikean tason löytäminen on vaikeaa, jopa mahdotonta koko ajan muuttuvassa työympäristössä. Kysymykseksi nousee: onko panostukset ja sijoitukset sosiaalisen pääoman kasvattamiselle riittäviä tai onko joitain seikkoja joita tulisi erityisesti korostaa? Kuitenkin yhteinen tekijä ja määritelmä siitä, että organisaatiossa on matala hierarkia ja sen myötä edellytykset menestyksekkäälle tiedonkululle ovat positiivisia havaintoja. Näiden ylläpitoa tulee mielestäni edelleen kehittää ja sen tukemiseksi tulee muuttuvassakin maailmassa

pitää huolta, että työvälitteet tukevat tiedon siirtoa, löytymistä ja jakamista. Kun perusasiat ovat kunnossa, voidaan luoda hyvä pohja tietotyölle jatkossakin. Muutokset joita yhtiössä on käynnissä, liittyy henkilöiden lisäksi myös fyysisiin toimitiloihin ja työvälitteisiin. Virtuaalokokoukset, monitoimipistetiimit ja etätyöt tarkoittavat, että henkilöiden tulee olla virtuaalisesti enemmän läsnä ja näin ollen tiedon hakija löytää tietoa aina tarvittaessa ja tehokkaasti eikä edes fyysinen etäisyys ole esteenä tehokkaalle tiedonvaihdolle kun tiivis työyhteisö ja vahvat verkostosuhteet ovat tekemisen tukena (Phelps et al., 2012; Tsai, 2002).

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Sosiaalisen pääoman tutkiminen ja mittaaminen on haastavaa. Sitä ei voida mitata kuten rahalla tehtäviä investointeja ja tuotto-odotuksia, mutta siihen voidaan investoida. Sosiaalinen pääoma ei kehity ilman luottamusta ja siitä syystä korkea luottamuksen taso kertoo myös korkeasta sosiaalisen pääoman tasosta (Cohen ja Prusak, 2001).

Tätä teoriaa vastaan voidaan todeta, että tutkitussa organisaatiossa on luottamuksen ja sosiaalisen pääoman suhde havaittu ja empiria tukee väitettä, että sen avulla voidaan mahdollistaa lisäarvoa työn tekemiselle ja sosiaalisen pääoman kasvattamiselle. Cohen ja Prusak (2001) esittävät, että sosiaalinen pääoma ei voi kehittyä ilman luottamusta. Vastaus siihen, onko luottamus sosiaalisen pääoman edellytys vai seuraus siitä, ei tiedetä. On kuitenkin syytä ymmärtää, että niillä on selkeä riippuvuussuhde. Luottamuksen on todettu olevan eräänlainen avaaja sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma on riippuvuussuhteessa luottamukseen ja vaatii kumppanuutta, yhteistyötä tai sitoutumista. Ilman näitä osatekijöitä on osoitettu, että sosiaalinen ei pääoma kasva. Luottamuksen on määritelty olevan välttämätön osatekijä kaikkiin sosiaalisiin tapahtumiin ja ilman luottamusta ihmisten välinen yhteistyö on haastavampaa (Cohen & Prusak, 2001).

Sosiaalisen pääoman suhteet ja verkostot tuovat lisäarvon organisaatiolle sekä sen yksilöille. Yrityksen johdon on oltava tietoinen siitä, että sosiaalisen pääoman kasvava taso voi olla suorituskykyä parantava tekijä. Sosiaalinen pääoma on siis tärkeä osa näkymätöntä yhtiön pääomaa, joka voi uhattuna eristää ja estää myös

tiedon liikettä. Tämä on tietotyössä haaste ja sen ymmärtäminen jo ajatuksena tuo merkittävää hyötyä muuttuvassa yhteiskunnassa toimivalle yhtiölle.

Seuraavassa avataan työn vastaus alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Työn pääkysymyksenä oli selvittää miten sosiaalisen verkoston rakenne ymmärretään kohdeyhtiössä ja miten sen resursseja hyödynnetään tietotyössä. Sosiaalisen verkoston rakenne havaittiin verkostokyselyn tutkimusten tulosten kautta. Havainnot ja vastaukset olivat osin hyvin itsestään selviä ja monille haastateltaville ei tullut suuriakaan yllätyksiä havaittuihin keskeisiin resursseihin. Kokonaisrakenteen ymmärtäminen ei ollut helppoa. Esille tuli havaintoja jotka olivat yllätyksiä ja niiden yksilöiden jotka yhdistävät omalla roolillaan epämuodollisessa verkostossa eri henkilöryhmiä ja alakategorioita oli useita. Niistä muutamiin havaintoihin lähes kaikki haastateltavat tarttuivat ja tässä mielestäni oli suuri hyöty haastateltavien kannalta se, että ymmärrys kasvaa organisaation näkymättömästä rakenteesta.

Monet haastateltavat toivat esille, että rakenteessa on osia joiden kautta kulkee paljon tietoa, mutta se, että miten tätä tietoa voidaan hyödyntää paremmin tai tehokkaammin ei ole helppo asia. Oman työn ja tekemisen kautta oppiminen toistui haastatteluissa ja tekemällä oppiminen koettiin tehokkaaksi. Suurin hyöty siitä, että sosiaalisen pääoman kasvattamiselle löytyy mittarit tai siitä voidaan havaita olevan hyötyä, tulee pitkällä aikavälillä organisaatiotasolle. Lyhyellä aikavälillä yksinkertaistettuna suurin hyöty on tiedon löytyminen ja sen hyödyntäminen verkostojen avulla. Voidaan esittää, että sosiaalisen pääoman kasvaessa oikeaa tietoa osataan hakea oikeasta paikasta nopeammin ja tehokkaammin, ja sen kautta pääseminen tarvittaviin tietoihin helpottuu. Dynaaminen tietopääoma mahdollistaa esimerkiksi sopeutumisen muutoksiin paremmin joista jo aiemmin esitetty Leanan (1999) listaus on hyvä esimerkki.

Sosiaalisen pääoman kasvattaminen ja rakentaminen tuo organisaatiolle hyötyjä:

- Se sitouttaa yksilöt tavoittelemaan yhteisesti hyvinä pidettyjä asioita ja yrityksen päämääriä
- se mahdollistaa entistä joustavamman ja paremmin vaihtuviin olosuhteisiin mukautuvan työympäristön
- se tarjoaa parempia johtamismenetelmiä ja hyviä käytäntöjä

- yhteisten toimenpiteiden ohjaamiseksi ja
- se mahdollistaa yrityksen tietopääoman kehittymisen ja pääsyn laajempiin tietolähteisiin alhaisemmilla kustannuksilla.

Näitä listauksen asioita ja tutkimuksen tuloksissa korostuneita seikkoja tukee Lönnqvistin (2005) teoria siitä, että tietointensiivisessä maailmassa yritysten resursseista suurin osa koostuu aineettomasta tietopääomasta ja jotta yritys voi menestyä sekä saavuttaa kilpailukykyisyyttä ovat aineettoman tietopääoman tunnistaminen ja johtaminen merkittävässä asemassa.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tässä tutkimuksessa esitettiin vastaus ongelmakokonaisuuteen johon vastattiin seuraavilla kysymyksillä:

- 1. Miten sosiaalisen pääoman avulla voidaan edesauttaa yksilöiden tiedon jakamista?**
- 2. Minkälaisia havaintoja ja tiedonjakamiseen vaikuttavia rooleja vastaajien keskuudesta on löydettävissä?**

Tutkimustulokset osoittivat, että sosiaalinen verkosto havaittiin ja sen kautta pystyttiin määrittelemään eri verkostorooleja, rakenteita ja määrittämään roolien ja yksilöiden välille yhteyksiä. Seuraavassa esitellään alakysymyksien kautta kokonaistulos ja johtopäätös tutkimukselle. Alakysymykset jotka jakoivat pääkysymyksen pienempiin osiin olivat seuraavat:

- 3. Miltä epämuodollinen sosiaalisen verkostojen rakenne näyttää?**
- 4. Miten sosiaalisen pääoman ymmärtäminen voidaan hyödyntää tietotyössä silloin kun yritys on muutostilassa?**

Miten sosiaalisen pääoman voimavara voidaan tuoda työkaluksi ja edesauttamaan yksilöitä organisaation sisällä on havaittavissa tutkimuksen pohjalta siten, että sosiaalisten suhteiden ylläpito vaatii työtä ja ylläpitoa. Suhteet voivat olla vahvoja tai heikkoja, mutta se, että suhde on olemassa tai vähintään tieto siitä miten verkostoa

voidaan hyödyntää ja löytää tarvittava tieto on tärkeää. Havaintojen perusteella rooleja on löydetty ja niiden kautta voidaan saada lisäarvoa myös niille jotka eivät ole olleet tai eivät ole aktiivisesti keskeisten tiedonjakajien kanssa tekemisissä.

Suurimmat vaikutukset nähtiin olevan niissä rooleissa jotka ovat organisaation perusprosessin kannalta keskeisimpiä. Luottopäätökset ja niiden valmistelu on yhtiön perustoimintaa johon liittyy tutkimuksen ja pohjatietojen perusteella eniten henkilöitä. Ilman tätä perustoimintaa yhtiö ei voisi toimia. Näin ollen kriittinen osa kokonaisuudelle on keskiöissä ja riskienhallinnan mielessä tästä on syytä tehdä havaintoja ja pohtia jatkossa sitä, onko prosessi tehokkaimmillaan näin keskittynyt? Miten saadaan tietointensiivisessä organisaatiossa riittävä ja koko ajan uusiutuva tieto kaikkien sitä tarvitsevien saataville?

5.3 Pohdintaa

Yhteenvetona ja johtopäätöksenä todetaan, että sosiaaliset verkostot ovat perusteiltaan kommunikaatioväylistä muodostuva järjestelmä joka välittää tietoa. Verkoston jäsenten välillä on olemassa luottamusta ja järjestelmä rakentuu verkoston yksilöiden välille eri syiden takia. Ryhmät verkoston sisällä rakentuvat eri jäsenten välille jotka ovat suhteessa toisiinsa.

Putnam (2000) toteaa, että verkostojen ja sosiaalisten suhteiden rakentuminen lisää luottamusta, mutta joissain tapauksissa tietyt ryhmät voivat yhtenäisyydellään saada myös negatiivisia vaikutteita ja näitä voidaan kohdella epäilevästi tai he voivat kohdata jopa vihamielisyyttä. Tässä on jatkokeskusteluiden aiheeksi hyvä johdanto sille, miten löytää oikea tai sopiva taso organisaatioissa sisäisesti sille, miten sosiaalisten verkostojen kanssa tulee toimia? Onko organisaatiolla mittareita tai muita järjestelmiä joilla voidaan tutkia sitä, miten ryhmien välille syntyy jännitteitä tai sitä miten työtä tulee johtaa, jotta siitä saadaan paras mahdollinen teho organisaation käyttöön. Lisäksi on mielestäni hyvä pohtia vaihtoehtoja sosiaalisen pääoman tutkimisen yhteyttä esimerkiksi henkilöstötutkimuksen yhteydessä, joka suoritetaan organisaatiossa vuosittain. Onko työtyytyväisyydellä ja verkostorakenteella yhteyttä toisiinsa ja voisiko lyhyellä analyysillä tuottaa lisäarvoa myös tähän aineettoman pääoman vuosittaiseen mittaamiseen? Kuten Burke (1996) on todistanut

tutkimuksessaan, että organisaation työntekijät hakevat ja saavat pääosan tiedoistaan ihmistenvälisen suhteiden kautta, ja että työntekijöiden työtyytyväisyys ja työssä jatkaminen ovat vahvasti liitännäisiä ihmistenvälisen suhteiden kautta, joka voidaan nähdä sosiaalisten verkostojen hyötynä organisaatiolle. Tätä tulee mielestäni myös käyttää oleellisena tietona suunniteltaessa uusia organisaatorakenteita.

Tietotyössä keskiössä ovat ihmiset ja niiden tietotaito. Organisaatioissa on olemassa eri tapoja jakaa tietoa ja hyödyntää sitä. Miten voidaan muuttumassa yhteiskunnassa varmistaa se, ettei organisaation tärkein pääoma kävele ovesta ulos. Relevantti kysymys on myös se, miten se hiljainen tieto ja tietotaito voidaan pitää motivoituneena lisäämään organisaation kilpailuetua?

Tämä tutkimus päätetään ajatukseen joka on esitetty jo vuosikymmeniä sitten siitä, miten organisaatiot hallitsevat muutokset. Tietotyön tulevaisuus on murroksessa ja sen myötä työn tekeminen muuttuu, myös kohdeorganisaatiossa. Suuret muutokset vaikuttavat tiedon liikkumiseen ja sen myötä toimintatavat tulee muotoutua. Haastattelut toivat esiin myös sen, että muutos on jatkuvaa ja sen myötä tulee organisaation kehittyä. Organisaation tulee pyrkiä kehittymään siten, että se on ympäristölleen tarpeellinen. (Lawrence & Lorsch, 1969).

LÄHTEET

Aalto P. & Jarenko L. 1984. Tieto yrityksen voimavarana. Espoo: Amer-yhtymä Weilin+Göös kirjapaino.

Anklam, P. (2005) *The Social Network Toolkit: Building Organisational Performance Through Collaborative Communities*. London: Ark Group.

Baker, W.E. and Faulkner, R.R. (2002), "Interorganizational networks", in Baum, J.A.C. (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations*, Blackwell, Oxford, pp. 520-540.

Baxter, P. & Jack, S. 2008. Qualitative case study methodology: study design and Implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13, 4, 544 - 559.

Battilana J. & Casciaro T. (2010). The Networks Secrets of Great Change Agency. *Harvard Business Review Jul/Aug 2013, Vol. 91 Issue 7/8*, p. 62-68.

Becerra M., Gupta A. K. (2003). *Organization Science. Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects*

Bernard H., Russell E.C. & Killworth P.D. (1979). Why are there no social physics. *Journal of the Steward Anthropological Society* 11 (1): 33-58.

Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the Dynamic Environment: The role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation*. Doctoral Dissertation. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 122. Lappeenranta University of Technology.

Bose, S., Thomas, K. 2007. Valuation of intellectual capital in knowledge based firms: The need for new methods in a changing economic paradigm, *Management decision*, vol. 45, nro 9, sivut 1484-1496.

Bunt G., Wittek R., & Klepper M. (2005). The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks: The Case of a German Paper Factory: An Empirical Test of Six Trust Mechanism. *International Sociology* 20 (3), 339-369.

Burke R.J. (1996), "Information sources and their usefulness in a professional services organization", *Management Decision*, Vol. 34 Iss 1 pp. 60 – 65

Burt, R. S. 2004. Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110, 2, 349 - 399.

Cachia R. & Compañó R. & Da Costa O. (2007). Grasping the potential of online social networks for foresight, *Technological Forecasting and Social Change*, Science Direct, p.1179-1203

Campbell A. (2014). Signalling in social networks and social capital formation. *Economic Theory* Oct 2014, Vol. 57 Issue 2, p303-337

Carpenter, M. A., Li, M. & Jiang, H. 2012. Social networks research in organizational context: a systematic review of methodological issues and choices. *Journal of Management*, 38, 4, 1328 - 1361.

Cohen, D. & Prusak, L. *In good company: how social capital makes organizations work*. USA, President and Fellows of Harvard College. 2001.

Coleman, J. S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95-120.

Cross R. & Parker A. & Prusak L. & Borgatti S. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks, *Organizational Dynamics*, Vol.30, No.2, p.100-120

Cross, R. & Prusak. L. 2002. The people who make organizations go - or stop. *Harvard Business Review*, 80, 6, 104 - 112.

Cross, R., Borgatti, S. P. & Parker, A. 2002. Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, 44, 2, 25 - 46.

Cross, R. and Parker, A. (2004), *The Hidden Power of Social Networks, Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Cross R. & Thomas R.J. & Light D.A. (2009). How “Who You Know” Affects What You Decide. *MIT Sloan Management Review*. Winter 2009. Vol. 50 No. 2.

Cross R. (2014) McIntire School of Commerce, University of Virginia. Available http://www.robcross.org/network_ona.htm

Cummings, J. N. 2004. Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50, 352 - 364.

De Toni, A., F. & Nonino, F. 2010. The key roles in the informal organization: a network analysis perspective. *The Learning Organization*, 17, 1, 2010, 86 - 103.

Dunbar, R.I.M. (2008), “Cognitive constraints on the structure and dynamics of social networks”, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, Vol. 12 No. 1, pp. 7-16.

Dunbar J. & Reimers C. & Robertson R. (2014). Make Your Social Network A Learning Tool. *Chief Learning Officer* Feb 2014, Vol. 13 Issue 2, p. 30-33

Edvinsson, L. & Malone, M. 1997. *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York: Harper Business.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Fernandez Roberto M. & Castilla E. 2001. How much is that network worth? Social capital in employee referral networks. In *Social capital: Theory and research*, New York: Aldine de Gruyter.

Garton L. & Haythornthwaite C. & Wellman B. (1997). Studying Online Social Networks, *Journal of Computer-Mediated Communication*. 3 (1). [cited 15.11.2014] Available <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1997.tb00062.x/full>

Granovetter, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 6, 1360 - 1380.

Hansen, M. T. 1999. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1, 82 - 111.

Hansen, M. T. 2002. Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13, 3, May - June, 232 - 248.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. Edita, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa.

Inkpen, A. C. & Tsang, E. K. W. 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy Management Review*, 30, 1, 146 - 165.

Johanson Jan-Erik, Mattila Mikko & Uusikylä Petri (1995). Johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. [web document]. [cited 14.11.2014]. Available <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/verkostanalyysi>

Johnson-Cramer M.E., Parise S. & Cross R.L. (2007). Managing Change through Networks and Values. *California Management Review* vol. 49, NO. 3, Spring 2007

Jones, G. R. & George J. M. (1998): The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Journal*. Vol. 23, nro 3, sivut 531-546.

Kadushin, C. 2012. *Understanding Social Networks*. Oxford University Press.

Kankainen T. & Salminen V-M (2014). Sosiaalinen verkostot. [web document]. [cited 15.11.2014]. Available <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaaliset-verkostot>

Killworth P.D., McCarty C., Johnsen E.C., Bernard H.R. & Shelley G.A. (2006). Investigating the variation of the personal network size under unknown error conditions. *Sociological Methods & Research* 35 (1): 84-112.

Kim Y. G., Hau Y. S., Song S. & Ghim G.H. (2014). Trailing organizational knowledge paths through social network lens: integrating the multiple industry cases. *Journal of Knowledge Management*, 16, 1, 38 - 51.

Kleinberg J., Siddharth S., Wexler T. & Tardos É. (2014) Strategic Network Formation with Structural Holes. [web document]. [cited 15.11.2014]. Available www.cs.cornell.edu/home/kleinber/ec08-struct-holes.pdf

Kogut, B. & Zander, U. 1996. What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7, 5, 502 - 518.

Koivumäki J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja Tampere University Press.

Lauser, B. 2010. Post-merger integration and change processes from a complexity perspective. *Baltic Journal of Management*, vol. 5, nro 1, sivut 6-27.

Lawrence, P. R. & Lorsch J.W.,. 1969. Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.

Leana, C.R. Organizational social capital and employment practices Academy of Management Review, 1999.

Lesser, E. L. 2010. Knowledge and Social Capital. Foundations and Applications. Woburn, Butterworth-Heinemann.

Lin N. 2001. Social Capital: A Theory of social structure and action. New York: Cambridge University Press.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki, JTO

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, Vol. 20, nro 3

Metsämuuronen, J., 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Moreno J.L. 1953. Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama. New York: Bacon House. (Originally published as Nervous and Mental Disease Monography 58, Washington D.C. 1934.)

Nahapiet J. & Ghoshal S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage. Academy of Management Review 23 (2), 242-266.

Paavola, S. 2006. On the origin of ideas: An abductivist approach to discovery. Filosofisia tutkimuksia Helsingin yliopistosta, 15. Helsingin yliopisto.

Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisaatiot – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Phelps, C., Heidl, R. & Wadhwa, A. 2012. Knowledge, networks, and knowledge networks: a review and research agenda. *Journal of Management*, 38, 4, 1115 -1166.

Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. University of Chicago Press: Chicago, 4.

Pool, de Sola & Kochen M. (1978). Contacts and influence. *Social Networks* 1 (1): 5-51.

Putnam Robert D. 2000. *Bowling Alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.

Putnam R.D. 2008. Social capital primer. Available from <http://www.hks.harvard.edu/saguaro/primer.htm>

Putnam, Robert D., Leonardi Robert & Nanetti, Raffaella Y. (1993), *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton University Press, Princeton (N.J.).

Roos G., Fernström L., Piponius L. & Rastas T. 2006. *Aineeton pääoma - johdon käsikirja*. Helsinki: Edita.

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy. representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33, 2, 163 - 180.

Savolainen T. 2011. *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*. Puusa.A & Reijonen H.(toim.) UNIPress, s.117-141.

Schulze, A., Brojerdi, G. & von Krogh, G. 2014. Those who know, do. Those who understand, teach. Disseminative capability and knowledge transfer in the automotive industry. *Product Innovation Management*, 31, 1, 79 - 97.

Shaw, R. B. (1997). *Trust in the Balance*. Jossey-Bass, San Francisco.

Singh, J., Hansen, M. T. & Podolny, J. M. 2010. The world is not small for everyone:

in searching for knowledge in organizations. *Management Science*, 56, 9, 1415 - 1438.

Singh, A. & Shoura, M. 2006. A life cycle evaluation of change in an engineering organization: a case study. *International Journal of Project Management*, vol. 24, nro 4, sivut 337-348.

Stewart, T. A. 1997. *Intellectual capital, the new wealth of organizations*, New York: Doubleday

Streeter, C. L. & Gillespie, D. F., 1992. Social network analysis. *Journal of Social Service Research*, 16, 1 - 2, 201 - 222.

Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Ståhle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J., Virkkunen, V. (2002). *Epävarmuus hallintaan – yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot*. Helsinki. WSOY.

Sveiby, K. E. (1997) "The new Organisational Wealth". Berret-Koehler Publishers Inc. San Francisco CA.

Tsai, W. 2001. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 996 - 1004.

Tsai, W. 2002. Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13, 2, 179 - 190.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. Helsinki Tammi. 87.88.

Wasserman, S. & Faust, K. 1994. *Social network analysis: methods and applications*. 15. painos. New York: Cambridge University Press.

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development. *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nro 3, sivut 377-396.

Yin, R. 2003. *Case study research: design and methods*. 3. painos. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zheng T., Salganik M. & Gelman A. (2006). How many people do you know in prison? Using overdispersion in count data to estimate social structure in networks. *Journal of the American Statistical Association* 101:409-423.

KYSYMYSLOMAKE 1.

Kyselylomake (Webropol - kysely)

Hei,

Olen tekemässä tutkimusta Lappeenrannan teknilliseen yliopistoon sosiaalisista verkostoista ja kohdeorganisaatioksi olen saanut luvan käyttää xxxx organisaatiota. Toivon, että sinulla olisi pari minuuttia aikaa vastata Webropol-kyselyyn (linkki viestin lopussa).

Mitä tutkimuksessa tehdään? Verkostotutkimuksen avulla luodaan kuvaa yhtiön epämuodollisista verkostoista ja saadaan kuvaa siitä, miten tieto liikkuu ja mistä sitä haetaan organisaatiossa sisäisesti. Tutkimuksen tavoitteena on havaita ja kartoittaa organisaation sosiaalisen verkoston kartta ja sitä kautta löytää epämuodollisen verkoston vahvuuksia ja tekijöitä, sekä tuottaa organisaatiolle sosiaalisen verkoston organisaatiokaavio.

Tutkimus kokonaisuudessaan tullaan tekemään ulkoisesti nimettömänä, eli xxxx yhtiönä tai henkilöitä ei mainita. Myös havainnot ja tutkimustulokset tullaan analysoimaan nimettöminä, mutta sisäisesti xxxx voidaan esittää tutkimuksen tuloksia tarkemmin analysoituna. Kysymykset ovat aseteltu niin, että vastaukset sekä tulokset eivät ota kantaa negatiivisiin seikkoihin kuten luottamuksen puutteeseen yms., vaan analyysissä keskitytään korostamaan vahvuuksia ja verkoston ominaisuuksia positiivisesta näkökulmasta.

Kysymykset:

Taustatiedot

1. Nimi
2. Sukupuoli
3. Ikä
4. Koulutustaso

Tutkimuskysymykset

1. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä joilta haet useimmin vastauksia työhön liittyvissä kysymyksissä
2. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä kenelle jaat eniten tietoa työhön liittyvissä kysymyksissä
3. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä joilta haet eniten vastauksia päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä
4. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä joiden kanssa jaat eniten tietoa päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivon, että mahdollisimman moni vastaaja osallistuu tutkimukseen. Vastausprosentin kasvattamiseksi kaikkien vastanneiden kesken arvotaan kesäaiheinen palkinto!

LINKKI KYSELYYN: <https://www.webpolsurveys.com/S/42FEAC389610C39F.par>

Kysely sulkeutuu torstaina 11.6.2015, klo 23:59.

Mikäli jokin asia jää epäselväksi tai olet kiinnostunut kuulemaan lisää aiheesta, niin ota yhteyttä!

Annan mielelläni lisätietoja.

Ystävällisin terveisin,

Jani Tuominen

HAASTATTELULOMAKE 2.

Verkostoanalyysi kohdeyrityksessä sosiaalisen pääoman näkökulmasta

Haastattelu _____

Mitä tutkimuksessa tehdään? Verkostotutkimuksen avulla luodaan kuvaa yhtiön epämuodollisista verkostoista ja saadaan kuvaa siitä, miten tieto liikkuu ja mistä sitä haetaan organisaatiossa sisäisesti. Tutkimuksen tavoitteena on havaita ja kartoittaa organisaation sosiaalisen verkoston kartta ja sitä kautta löytää epämuodollisen verkoston vahvuuksia ja tekijöitä, sekä tuottaa organisaatiolle sosiaalisen verkoston organisaatiokaavio.

Kysymykset ovat aseteltu niin, että vastaukset sekä tulokset eivät ota kantaa negatiivisiin seikkoihin kuten luottamuksen puutteeseen yms., vaan analyysissä keskitytään korostamaan vahvuuksia ja verkoston ominaisuuksia positiivisesta näkökulmasta.

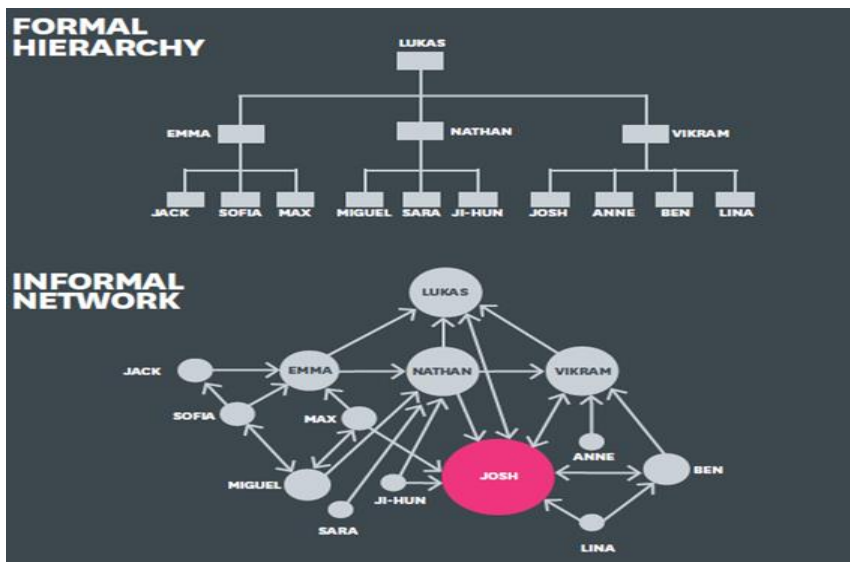
Kysymykset joita kysyttiin:

1. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä joilta haet useimmin vastauksia työhön liittyvissä kysymyksissä
2. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä kenelle jaat eniten tietoa työhön liittyvissä kysymyksissä
3. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä joilta haet eniten vastauksia päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä
4. Valitse yhtiön henkilökunnasta 3 henkilöä joiden kanssa jaat eniten tietoa päätöksentekoon liittyvissä kysymyksissä

Mitä on sosiaalinen pääoma?

Sosiaalinen pääoma on verkostoanalyysille ominainen teoriapohja, koska se yhdistää verkoston tekijät sosiaalisiksi verkostoksi jotka pitävät hallussaan sosiaalista pääomaa. Yksinkertaistettuna ja epäsuorasti sosiaalinen verkosto tuo lisäarvoa ymmärrettynä. Sosiaalinen pääoma määritellään yleisesti ihmisten välisiksi muodollisiksi ja epämuodollisiksi suhteiksi ja niistä syntyy kokonaisuudessaan sosiaalista voimavaraa, verkostoja ja, että se tarjoaa resursseja tiedon jakamiselle (Putnam, 2008).

Perustuen sosiaalisen pääoman teoriaan sekä aiheen aiempaan tutkimukseen mm. Anklam (2005) ehdotan, että sosiaalisen pääoman voimavaran avulla voidaan edesauttaa yksilöiden tiedon jakamista ja, että vastaajien keskuudesta löytyy useita erittäin vahvoja linkkejä toisiinsa ja sen lisäksi on löydettävissä merkittäviä tiedon jakajia (knowledge broker) ja että näiden henkilöiden poistuminen tai jopa poissaolo voi vaikuttaa oleellisesti verkoston rakenteeseen.



Havainnekuva pohjatiedoksi: Formal hierarchy and informal network positions (Battilana & Casciaro 2010, 64)

Miten näet epämuodollisenverkoston kokonaisrakenteet eri kysymysten kautta kuvaajista?

Tulokset ja kuvat:

- kommunikaatio ja luottamus, paljon sisään tulevia siteitä
 - o Ovatko ihmiset paljon näihin henkilöihin yhteydessä myös ilman formaalia prosessia?
 - o Miten suunnittelet kysymykset etukäteen kun lähestyt näitä henkilöitä?
 - o Kuinka paljon oletat tämän tekemisen kuormittavat näitä henkilöitä?
- keskeisyys, tiedon jakaminen nopeammin kuin muiden kautta
 - o Miten mielestäsi keskeisyys vaikuttaa tiedon kulkuun?
 - o Onko mielestäsi oikeat henkilöt oikeissa tehtävissä tiedon kulkuun liittyen?
 - o Miten näet tilanteen, haetaanko oikeaa tietoa ja osaamista myös epämuodollisen verkoston kautta
 - Miten näet keskeiset henkilöt tässä tilanteessa?
- henkilöt, ryhmän sisällä tai ryhmien välillä
 - o Miten näet tämän kyselyn tulokset esitettyjen kuvien kautta tiedon jakamiseen liittyen?
 - o Organisaatiossa on rooleja ja hierarkia, mutta miten näet tiedon kulkemisen tehokkuuden tämän tiedon valossa, kun tarkastellaan epämuodollista verkostoa?
 - o Miten näet henkilöiden roolit ryhmien välillä tai sisällä?

Täsmäkysymyksiä:

- Jaetaanko mielestäsi tietoa organisaatiossa riittävästi?
- Onko tiedon jakaminen tehokasta?

- Kannustetaanko tiedonjakamista?
- Miten työvälineet helpottaa tiedonjakoa, kuten pikaviestimet yms..
- Missä näet eniten potentiaalia tiedon jakamiseen liittyen?