

Verkostot ja  
niiden johtaminen

# Suhde ensin, asia sitten

KTT Timo Järvensivu  
verkostotyön ja verkostajohtamisen  
asiantuntija, valmentaja ja kehittäjä

Varsinaista kulttuuria –hanke 25.10.2022



Me ollaan kaikki kiireisiä, joten  
eiköhän mennä suoraan asiaan...

Virittäydytäänpä ensin,  
ettei pilata asian laadukasta  
käsittelyä kiirehtimällä...

# Muutama peruskysymys ja toimintatapa vaikuttavaan virittäytymiseen verkostotilanteissa

- Hengitä rauhassa 1 minuutti ja pohdi: Mikä tuo sinulle energiaa juuri nyt? Kerro vastauksesi 2-3 avainsanalla
- Mitä teet työkseesi ja missä olet parhaimmillasi? Kerro noin 3-5 avainsanalla
- Mitä odotuksia ja tarpeita Sinulla on tälle tilaisuudelle...? Minimiodotukset? Maksimiodotukset?
- Millä muilla tavoin voisimme rakentaa yhteistä ryhmäämme ja ryhmän keskinäisiä suhteita ennen varsinaista asian käsittelyä...?

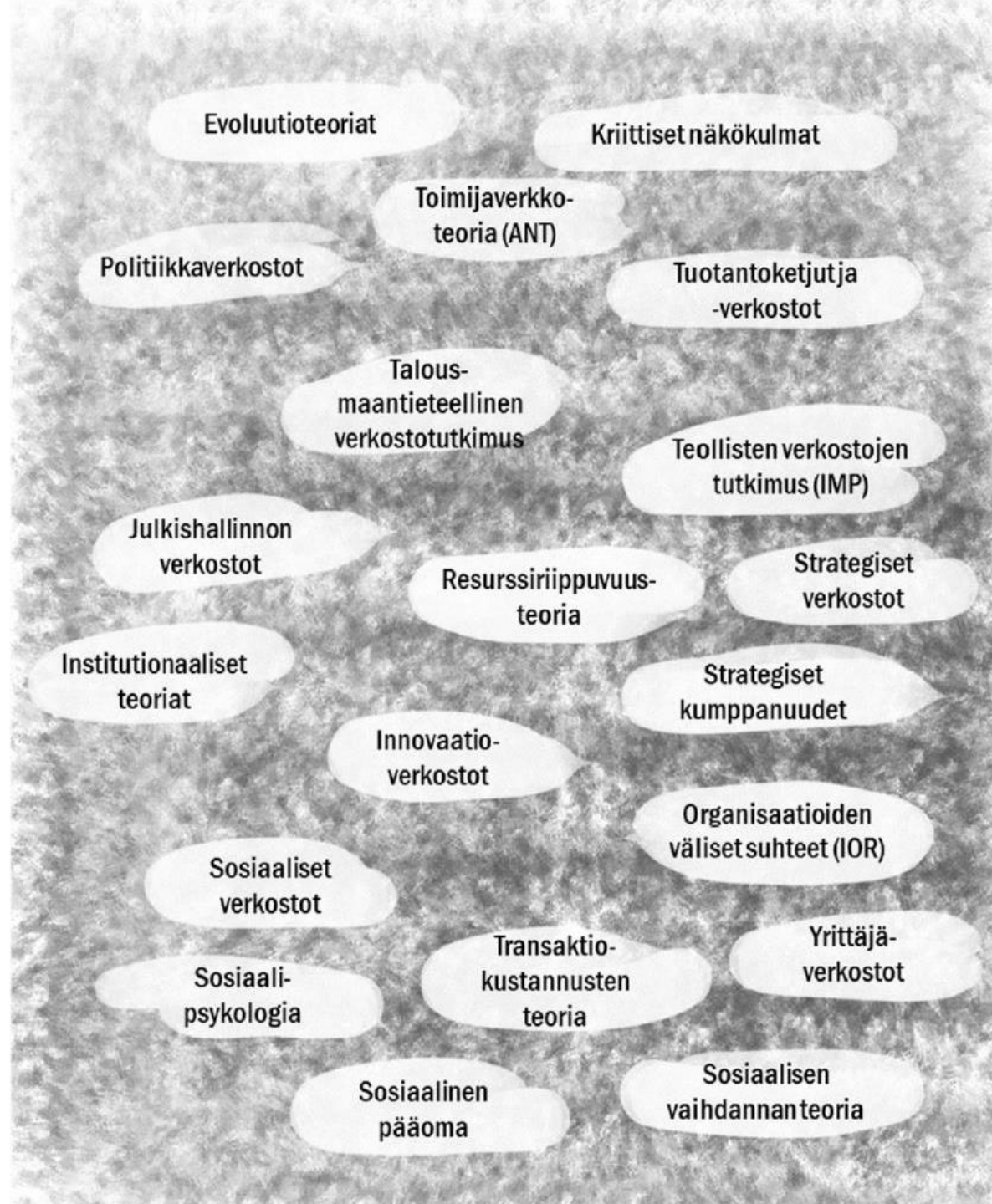
Mitä on verkostotyö  
– ja mitä se ei ole?

---

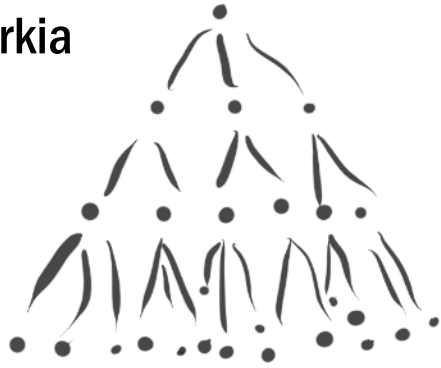
# Mitä on verkostotyö?

Verkostotyö on omaehtoisten toimijoiden vastavuoroista, pitkään jatkuvaa ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä

# Tutkimus



## Hierarkia



## Auktoriteetti

Esimiehet ja alaiset

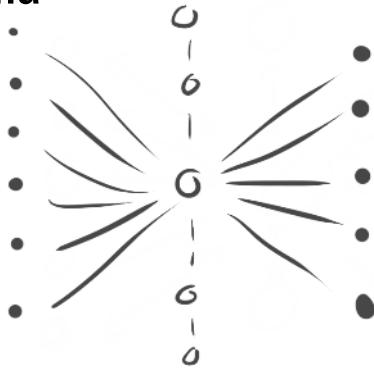
Syvä tiedonvaihto

Selkeä työnjako

Selvät sopimukset

Hyvä kun haluat  
hoitaa tehokkaasti  
suhteellisen  
monimutkaisia  
rutiineja

## Markkina



## Kilpailu

Ostajat, myyjät ja kilpailijat

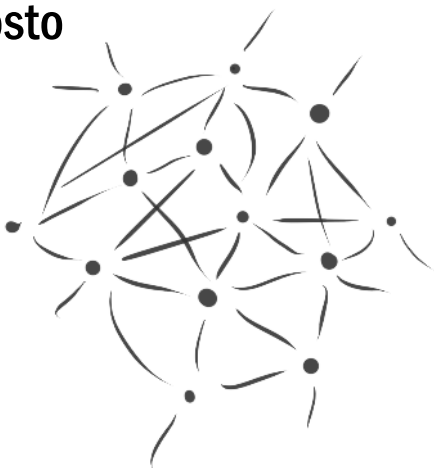
Kevyt tiedonvaihto

Selkeä työnjako

Selvät sopimukset

Hyvä kun haluat  
hoitaa tehokkaasti  
suhteellisen  
yksinkertaisia  
rutiineja

## Verkosto



## Luottamus

Kumppanit

Syvä tiedonvaihto

Joustava työnjako

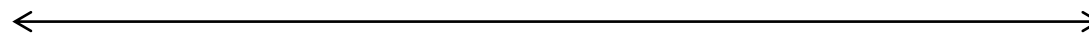
Joustavat sitoumukset

Hyvä kun haluat  
lisätä joustavuutta,  
luoda jotain uutta  
tai muuttaa  
olemassa olevaa



# Erilaisia verkostoja

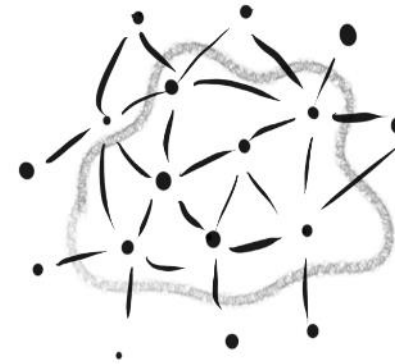
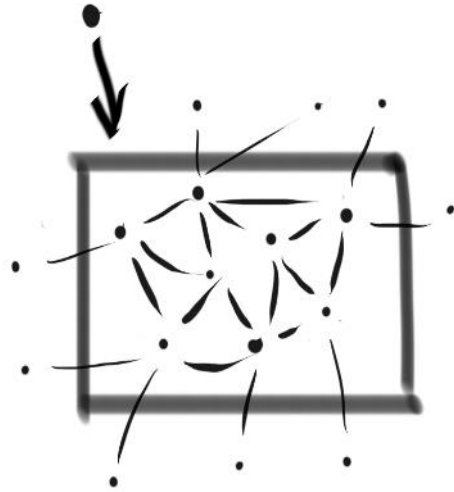
*Tavoitteelliset verkostot*



*Luonnollisesti kehittyvät*

## Hierarkkisesti johdetut strategiset verkostot

Yhteistyön raamit ja pelisäännöt on määritelty ylhäältä alas. Verkostolla on johtoryhmä tai ohjausryhmä.

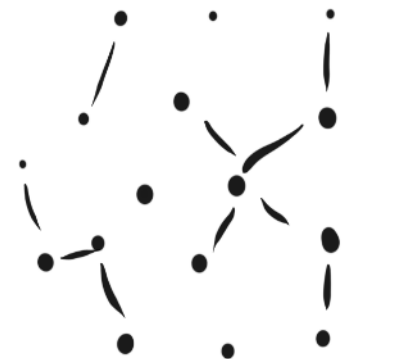
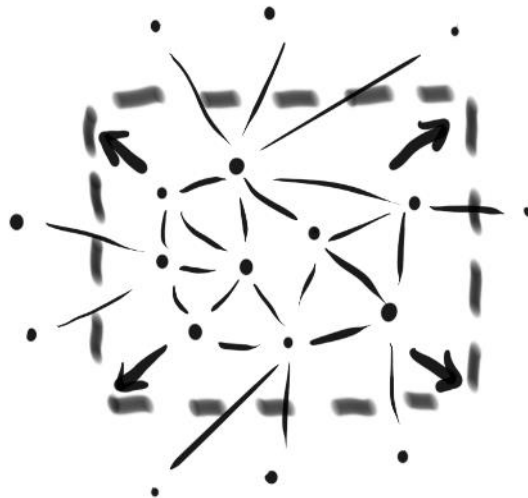


## Vapaasti kehittyvät verkostot

Yhteistyöllä on jaetut mutta implisiittiset normit, jotka kehittyvät ajan ja toiminnan myötä. Verkosto organisoituu vapaasti ilman selkeää koordinoitua.

## Yhdessä johdetut strategiset verkostot

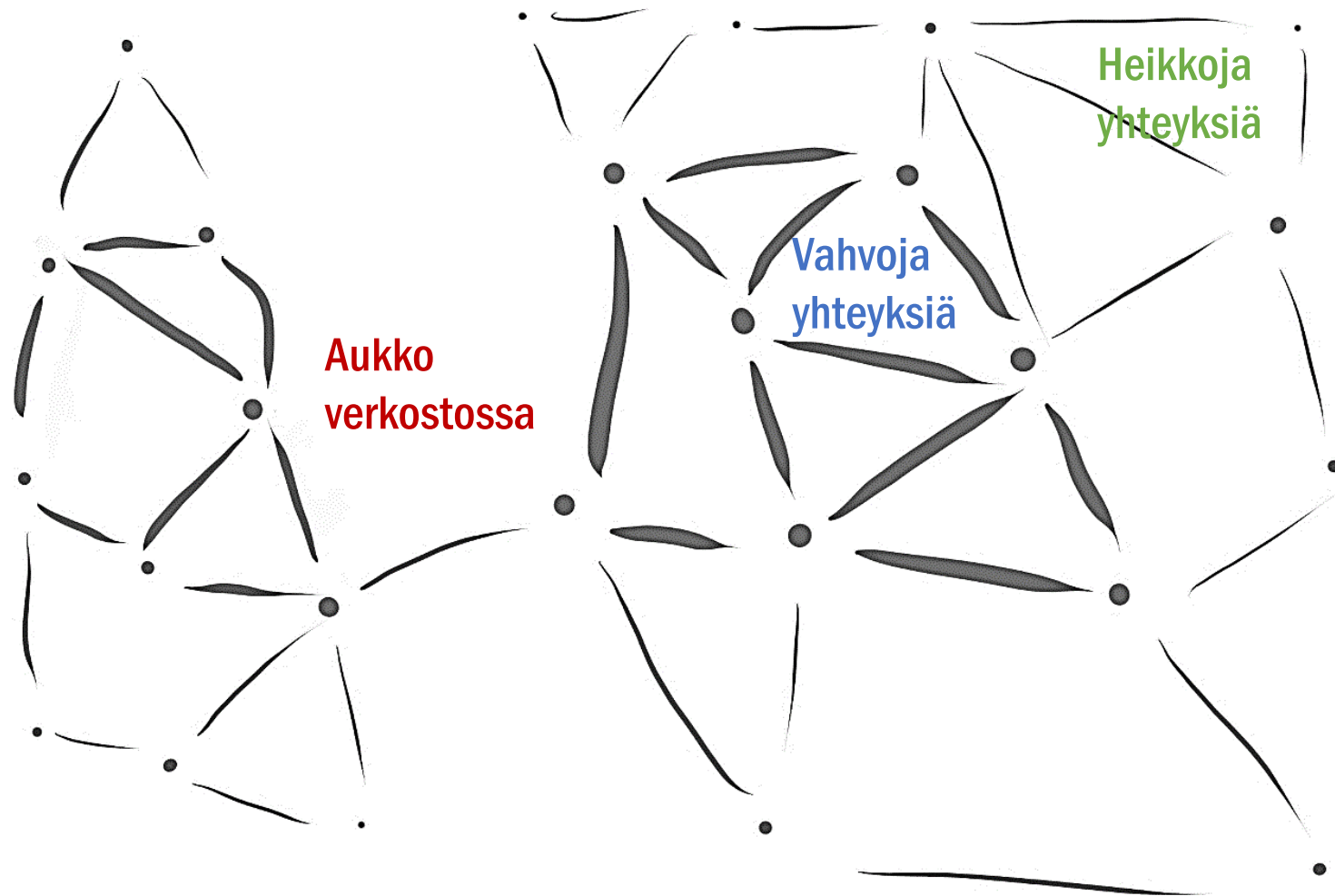
Yhteistyön raamit ja pelisäännöt on määritelty alhaalta ylös yhdessä. Verkostolla on tukiryhmä tai koordinoiva ryhmä.



## Kaoottinen organisoituminen

Yhteistyöllä ei ole jaettuja normeja. Jokainen toimija toimii oman sisäisen logiikkansa perusteella.

# Uudistuva ja etenevä verkosto



## "Heikot" laadukkaat kumppanuudet:

- Joustavat ja vaihtuvat roolit
- *Ad hoc* –yhteydenpito
- Vapaamuotoiset, vapaaehtoiset ja avoimet tapaamiset
- Viestintätavat ja tietojärjestelmät vaihtelevat tarpeen mukaisesti
- Otetaan yhteyttä aina tarpeen mukaan, *jos ja kun muistetaan*

Verkostomaiset  
kehittämispöytätyöt  
(esim. palvelumuotoilu)  
yhdistävät vahvat ja  
heikot toimintatavat

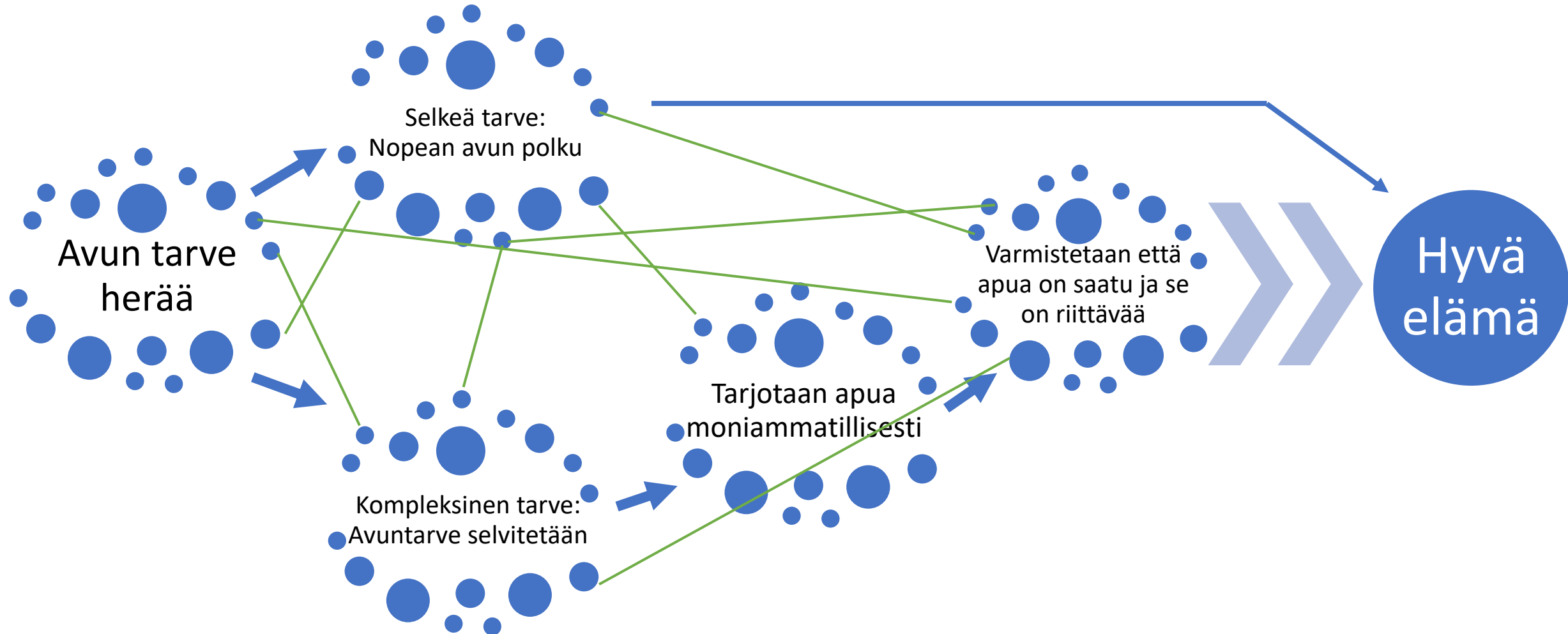
## "Vahvat" laadukkaat kumppanuudet:

- Selkeästi sovitut roolit: koordinointi, fasilitointi, viestintä
- Yhteinen tilannehuone tai foorumit, joille kokoontutaan säännöllisesti
- Vakiintunut tapa mitata vaikuttavuutta ja tehokkuutta
- Vakiintuneet viestintätavat
- Yhteiset tietojärjestelmät
- Sopimuksellisuus
- Yhteyttä otetaan sovitusti, *muistaminen on varmistettu*

# Palveluntuotantoverkosto: palvelupolku nivelvaiheiseen

*Vahvat yhteydet ja selkeä työnjako tekevät palveluntuotannosta tehokkaan.*

*Heikot yhteydet ja joustava yhteistyö tukevat palveluntuotannon uusiutumista.*



# Verkostotyötä monella tasolla ja monet siilot ylittäen



## Maailman ymmärtämiseksi

Yhteinen ymmärrystyö, jolla pyritään rakentamaan merkityksellistä kuvaa ympäröivästä yhteiskunnasta

## Vaikuttamistyössä

Yhteistyö poliittisissa prosesseissa

## Strategian kehittämisessä

Yhteiset prosessit tilannekuvan ja strategian muodostamiseksi

## Palvelupolun kehittämisessä

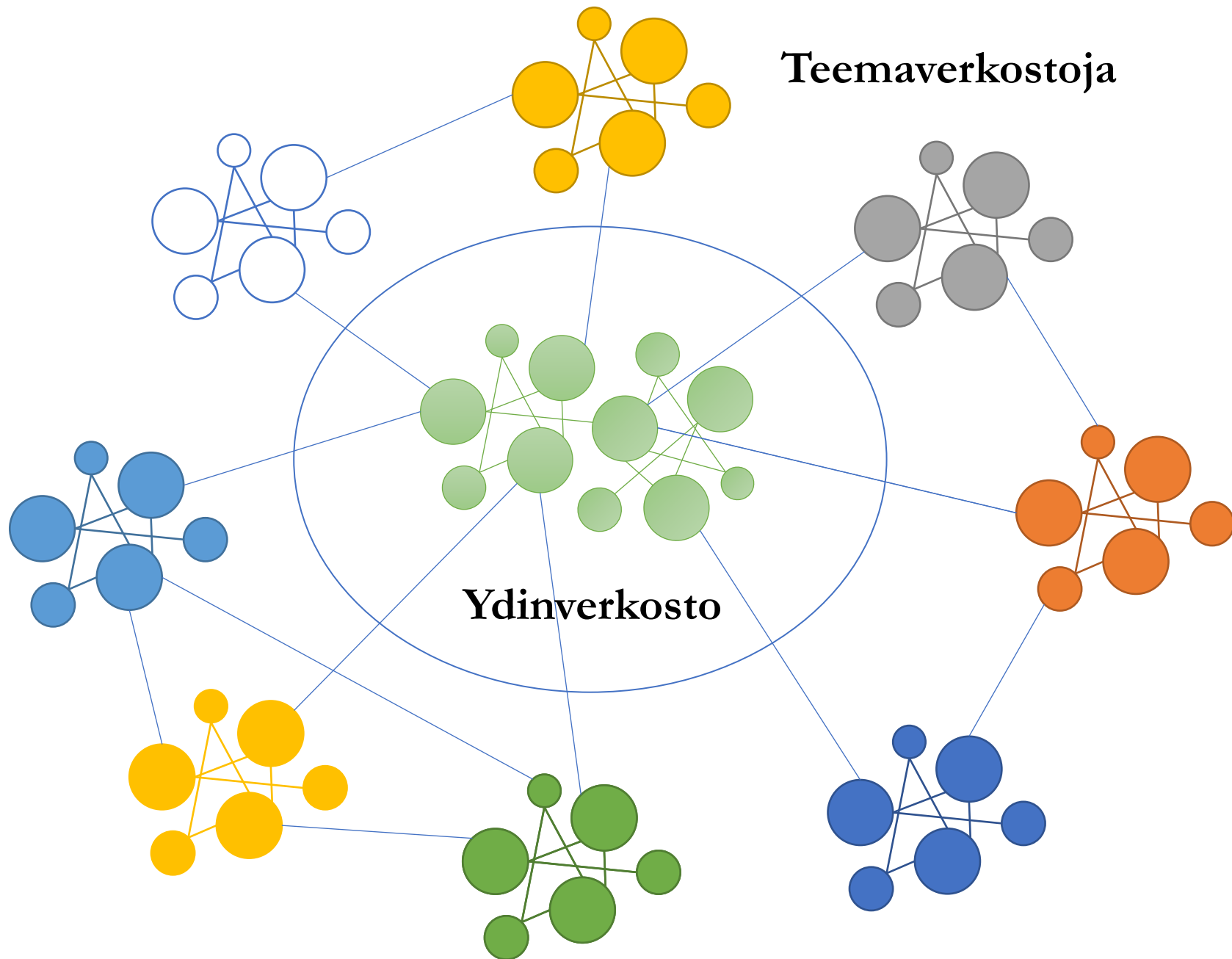
Kehittämispalaverit yhteisten palveluprosessien sujuvoittamiseksi

## Asiakasrajapinnassa

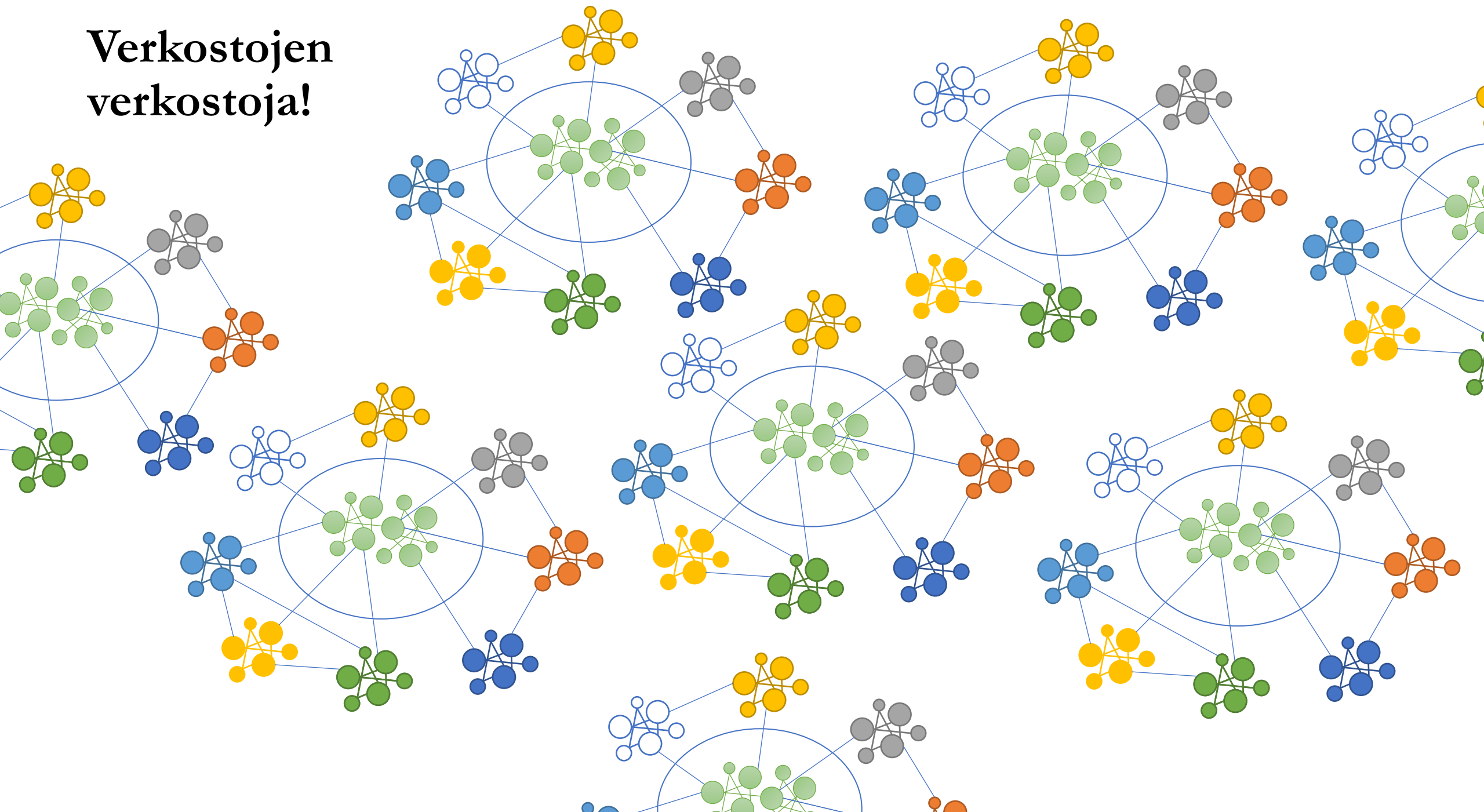
Verkostopalaverit yhteisen asiakkaan palvelemiseksi

# Toisiinsa kytkeytyneitä verkostoja

Esimerkiksi  
ydinverkosto ja  
teemaverkostot

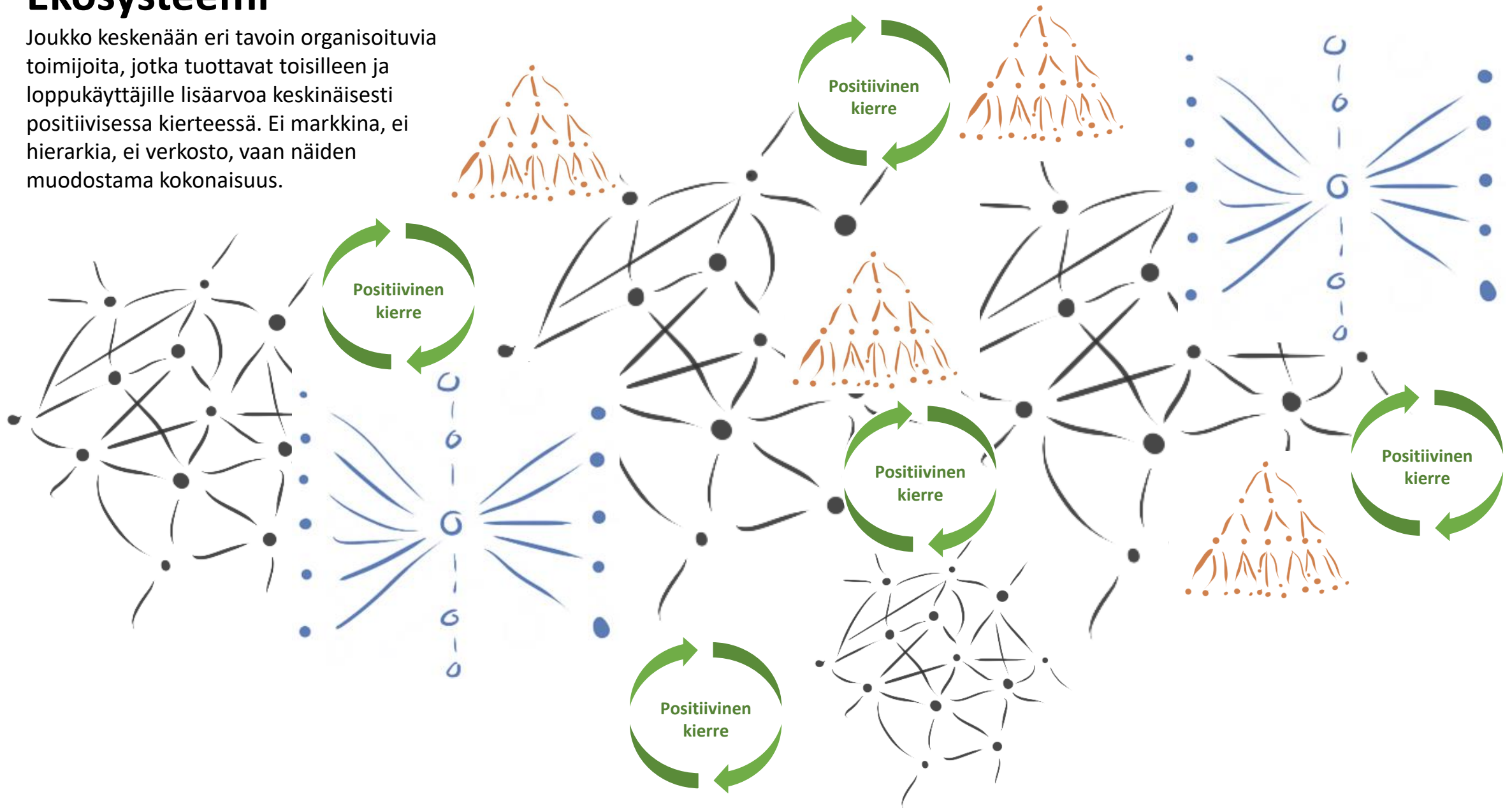


# Verkostojen verkostoja!



# Ekosysteemi

Joukko keskenään eri tavoin organisoituvia toimijoita, jotka tuottavat toisilleen ja loppukäyttäjille lisäarvoa keskinäisesti positiivisessa kiertessä. Ei markkina, ei hierarkia, ei verkosto, vaan näiden muodostama kokonaisuus.

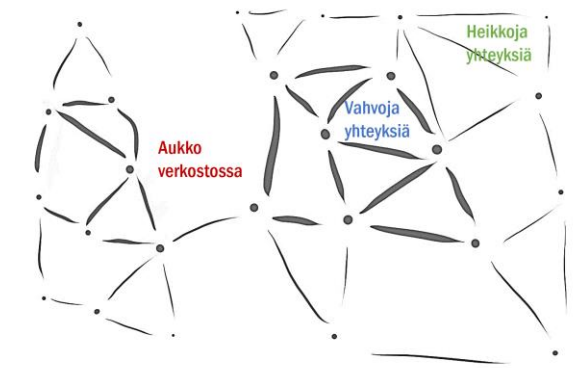




# Minkälaisissa verkostoissa toimimme?

## Tehtävä: verkoston kuvaaminen

- Valitse yksi verkosto (tai verkostojen verkosto), jonka haluat ottaa tänään kehittämisen kohteeksi.
- Piirrä tästä verkostosta (tai verkostojen verkostosta) yksi kuva. Piirrä nykytila mahdollisimman realistisesti, ei toivetilaa.
- Käytä piirtämiseen aikaa korkeintaan 10 minuuttia. Kuvaustyyli on täysin vapaa. Verkoston voisi varmasti kuvata monellakin eri tavalla; valitse se kuvaustapa, joka tässä hetkessä tuntuu luontevimmalle. Tärkeintä ei ole täydellisyys vaan intuitiivinen, nopea kuvaaminen.
- Valmistaudu kertomaan piirtämästäsi verkostokuvasta lyhyesti pienryhmässä ja/tai yhteisessä keskustelussa.



Verkostotyötä monella tasolla ja monet silot ylittäen

Julkinen  
Sisäinen verkosto  
Yksityinen

Ulkoinen verkosto  
3. sektori

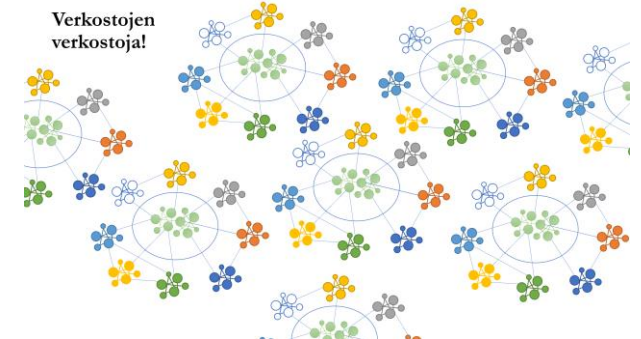
**Maailman ymmärtämiseksi**  
Yhteinen ymmärrys, jolla pyritään rakentamaan merkityksellistä kuvaa ympäröivästä yhteiskunnasta

**Vaikuttamistyössä**  
Yhteistyö poliittisissa prosesseissa

**Strategian kehittämisessä**  
Yhteiset prosessit tilannekuvan ja strategian muodostamiseksi

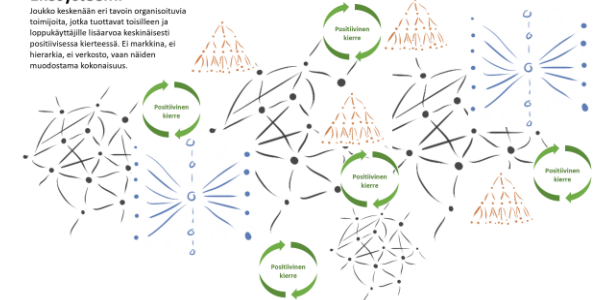
**Palvelupolun kehittämisessä**  
Kehittämispalaverit yhteisten palveluprosessien sujuvoittamiseksi

**Asiakasrajapinnassa**  
Verkostopalaverit yhteisen asiakkaan palvelemiseksi



**Ekosysteemi**

Joukko keskenään eri tavoin organisoituvia toimijoita, jotka tuottavat tulojaan ja lopputuloksille lisäarvoa keskinäisesti positiivisessa kiertessä. Ei markkina, ei hierarkia, ei verkosto, vaan niiden muodostama kokonaisuus.

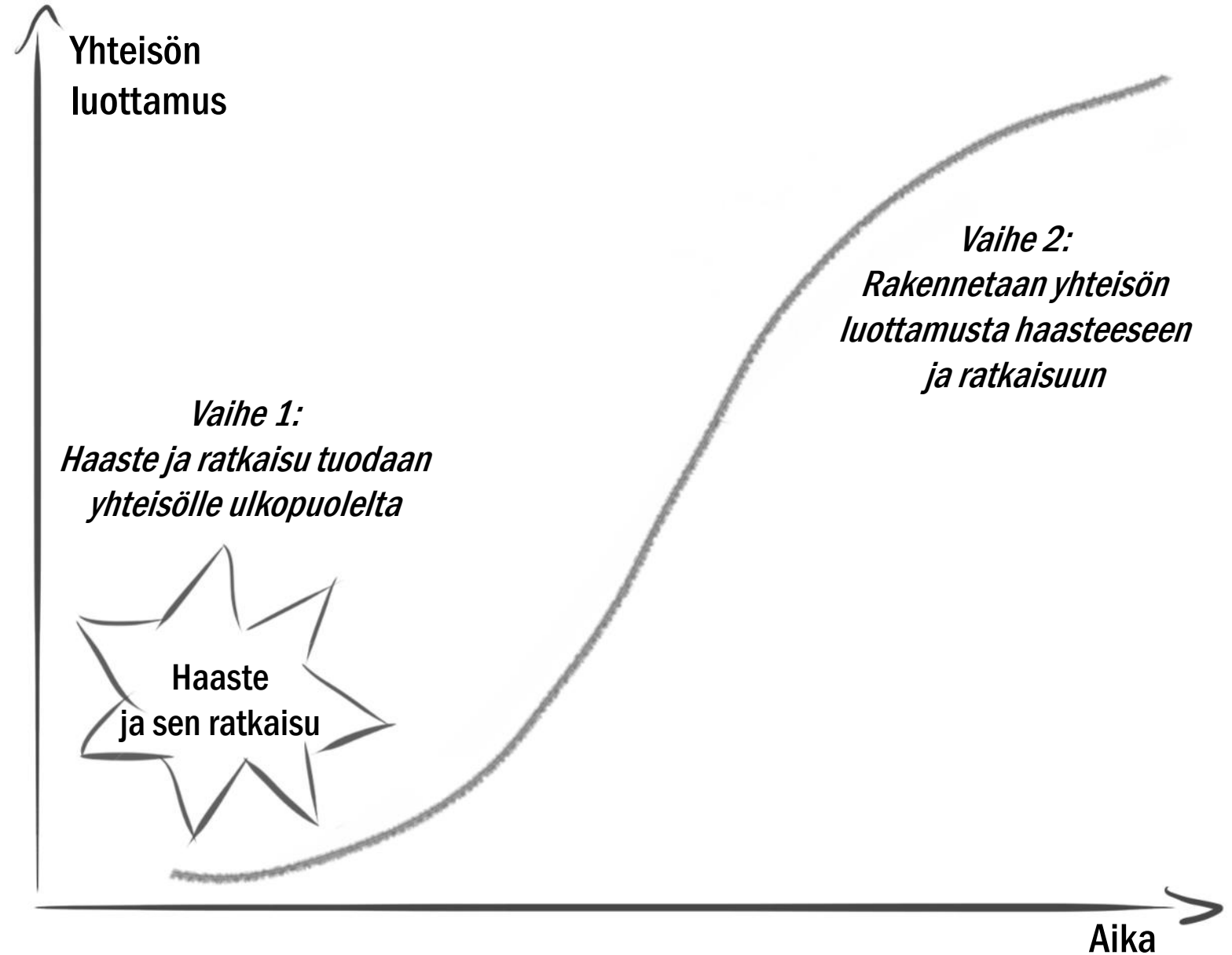




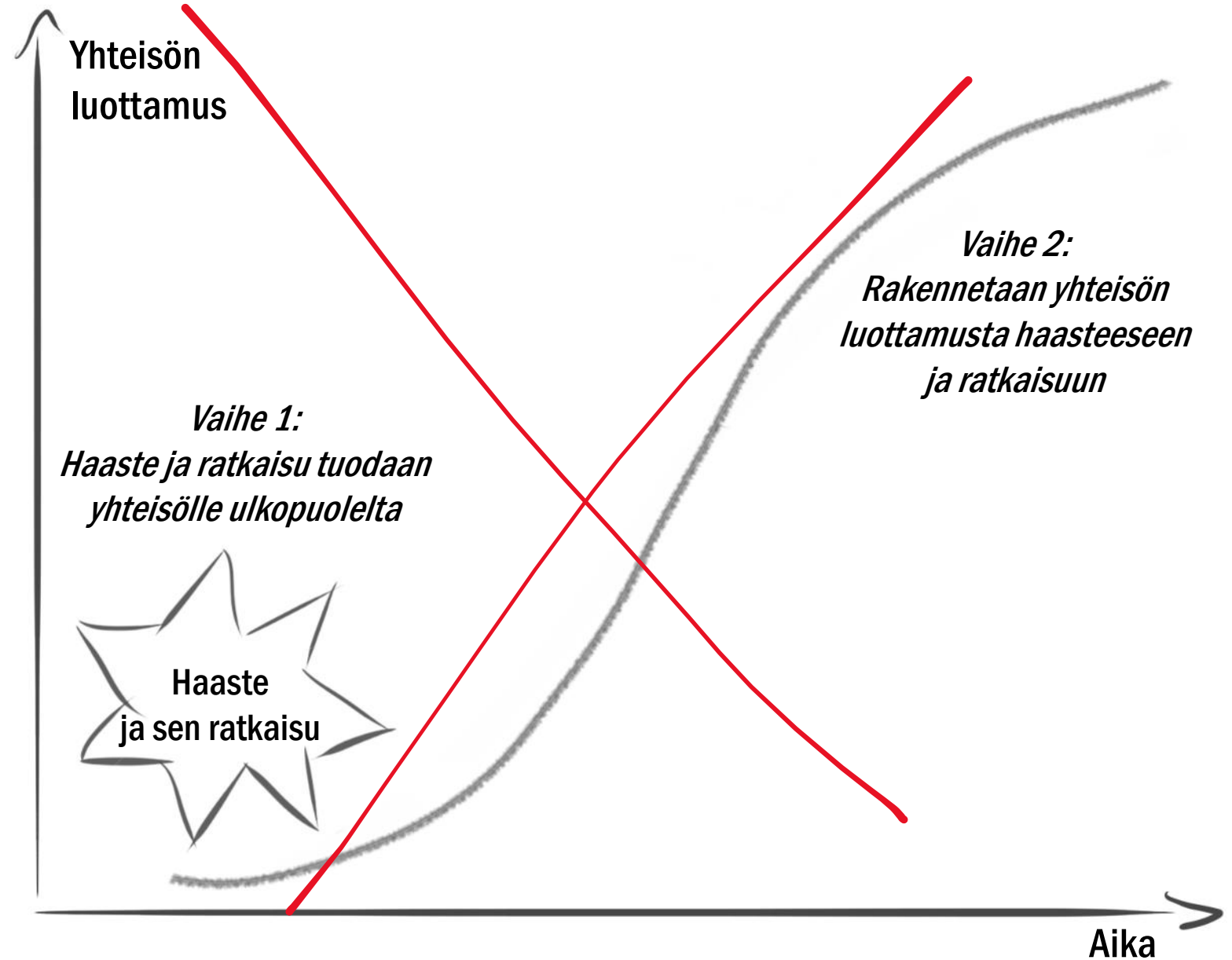
Toimivan verkoston ydintekijät:  
Suhde ensin, asia sitten

---

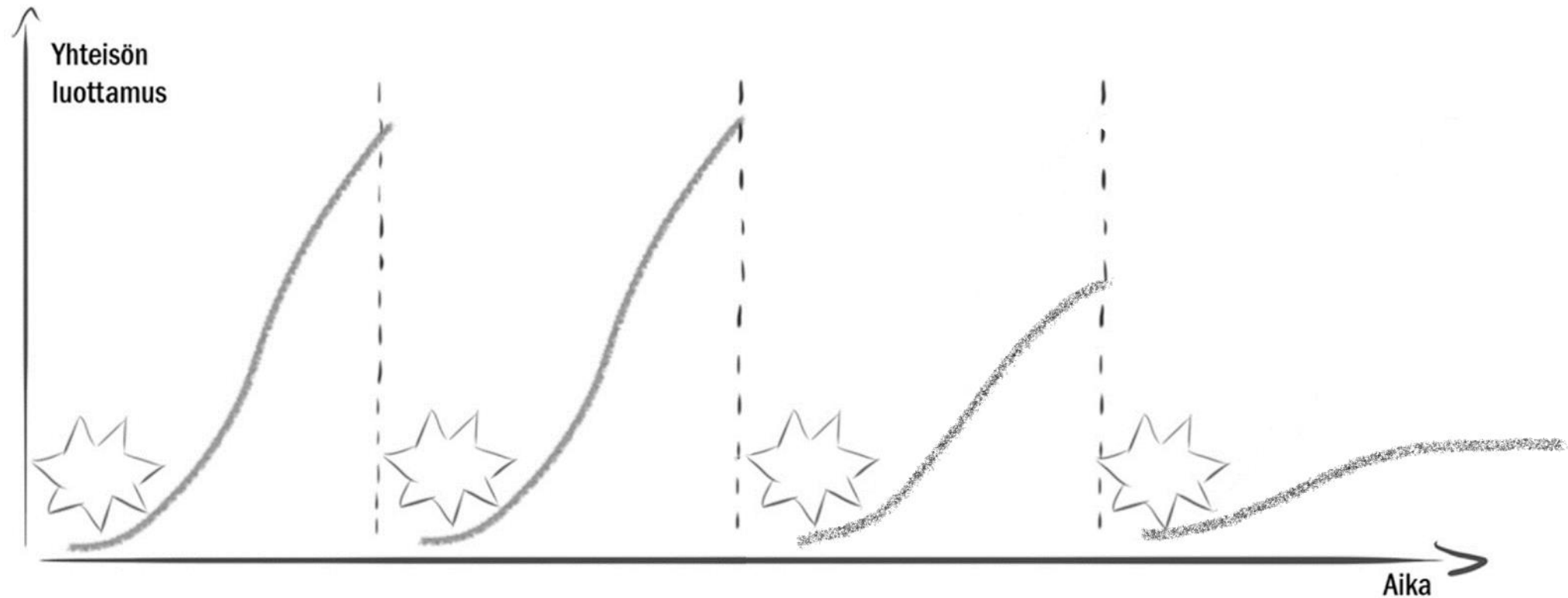
# Kehittäminen toisten puolesta



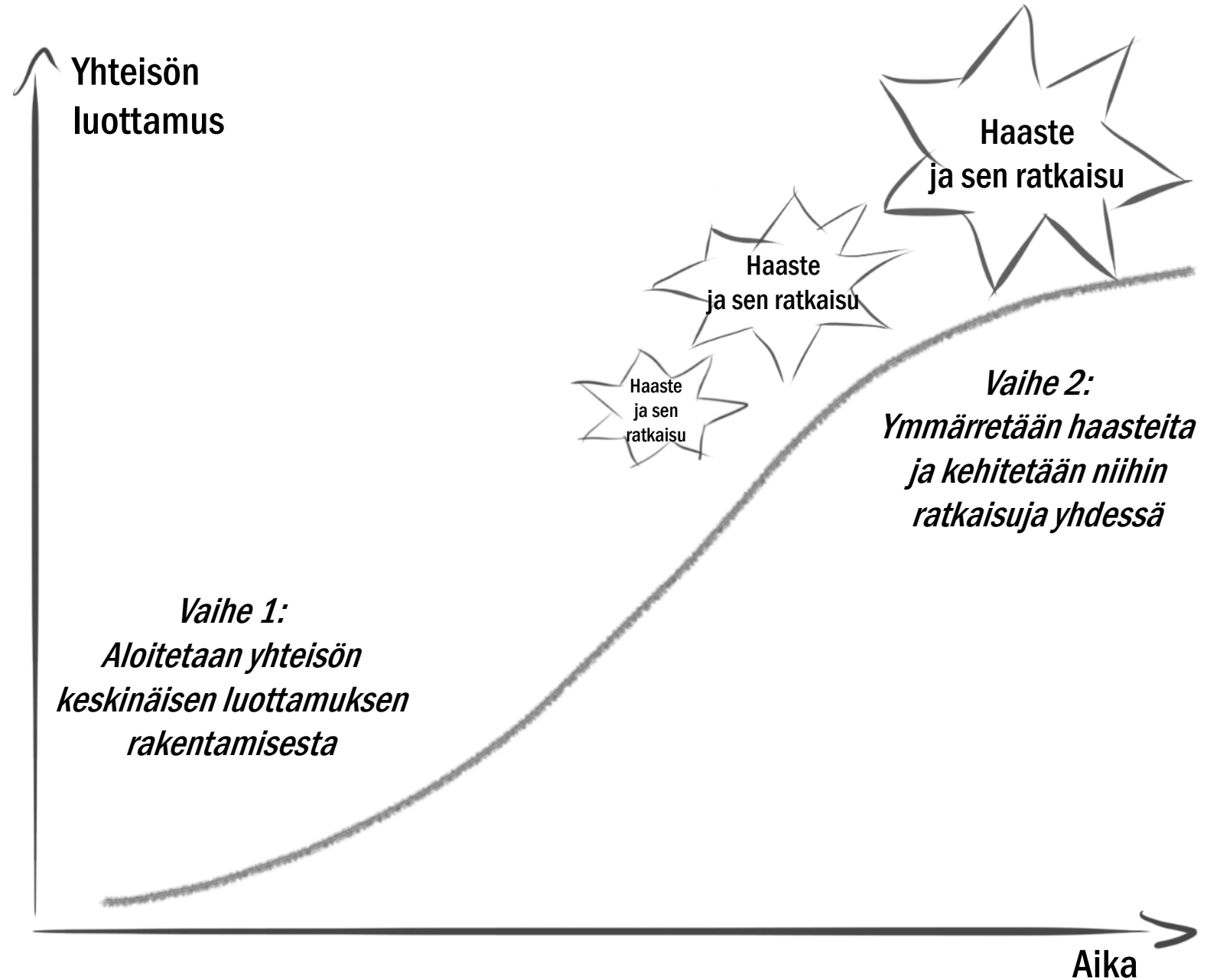
# Kehittäminen toisten puolesta



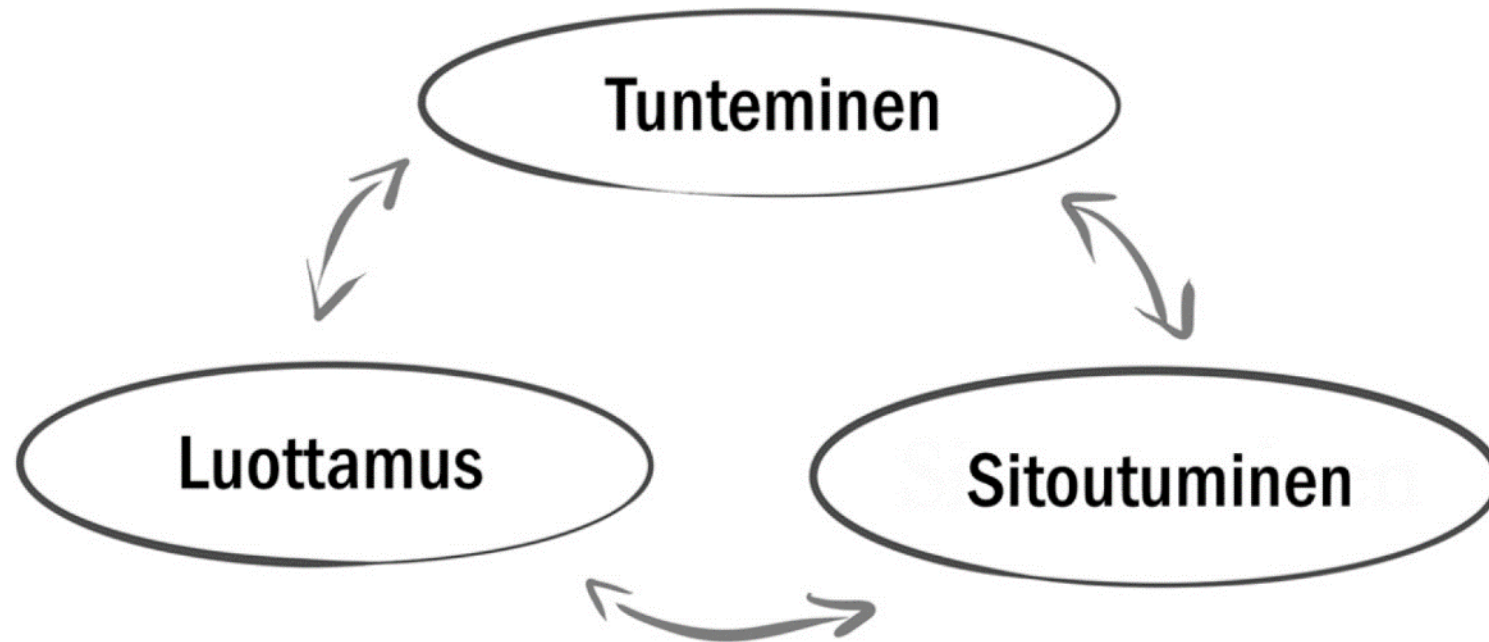
# Toisten puolesta kehittämisen noidankehä



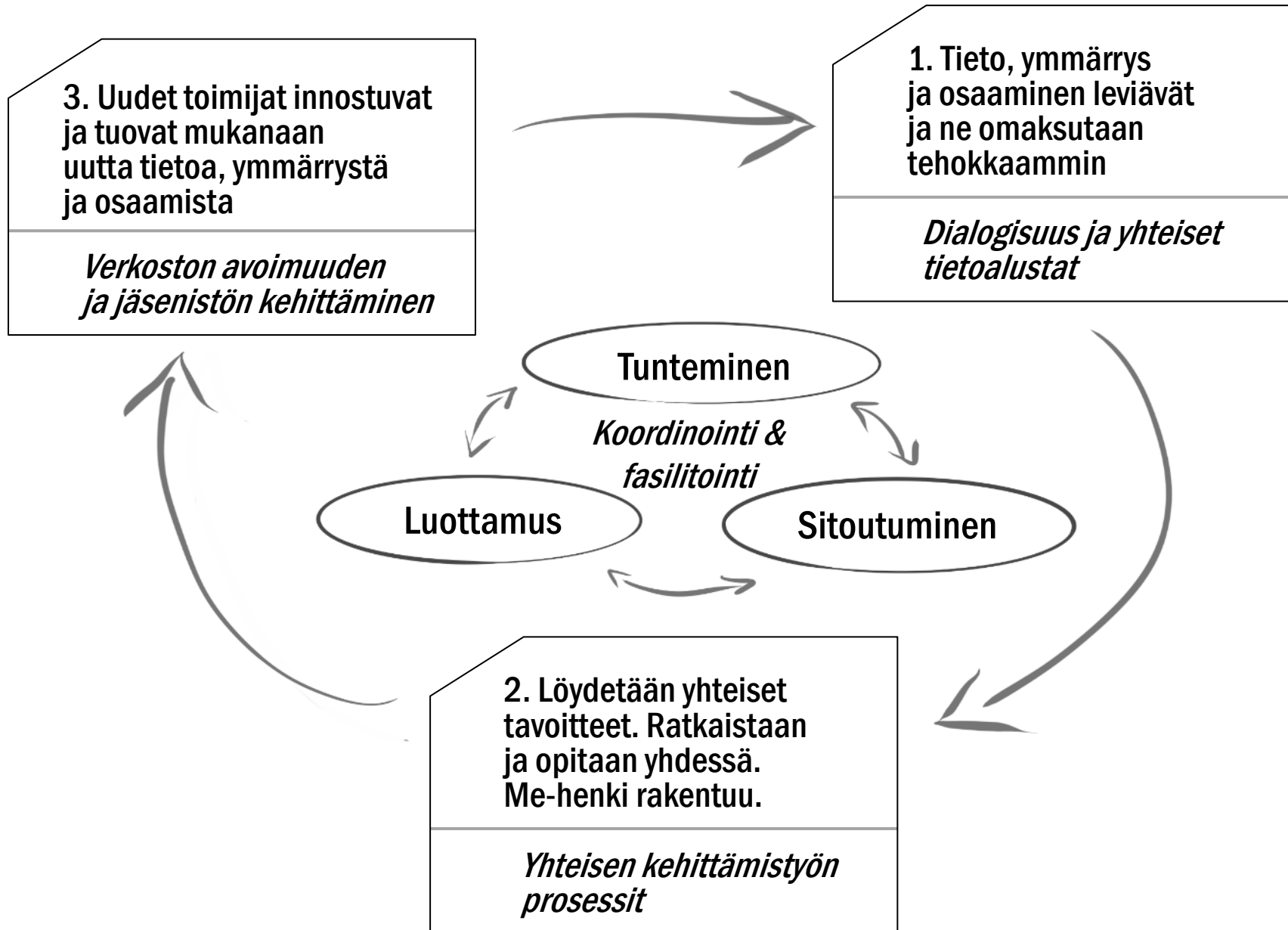
# Yhdessä kehittäen



# Verkostotyön ydin



Tunteminen	Luottamus	Sitoutuminen
Nimi, kasvot ja taustaorganisaatio sekä ihminen tittelien takana	Hyväntahtoisuus	Halu tehdä lupauksia: omaehtoisuus, merkityksellisyys, kytkeytyneisyys
Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt
Tarpeet ja odotukset	Haavoittuvuus	Rakenteelliset tekijät: estäjät ja mahdollistajat
Yhteinen historia	Johdonmukaisuus	Lupausten pitäminen



# Yhdessä oppien

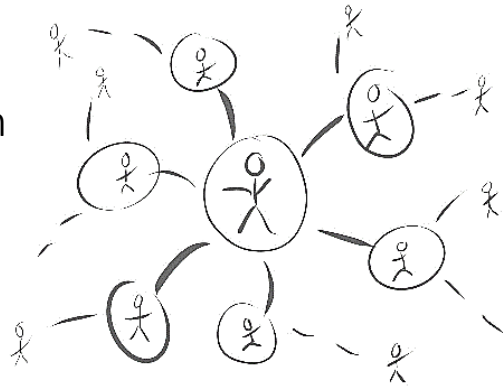


Verkostojohdamisen  
strategiset vaiheet ja  
toimintatavat

---

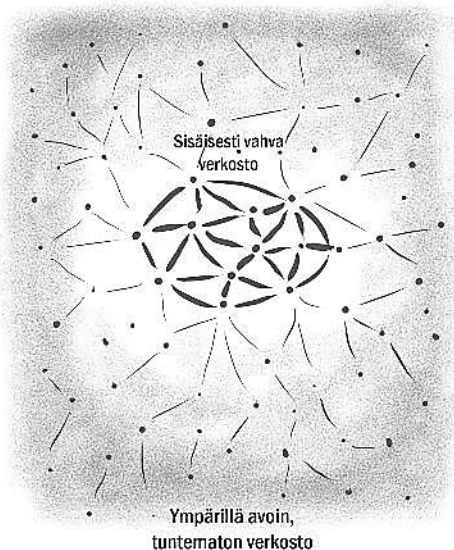
# Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo

Verkoston hahmottaminen yhteisen tilannekuvan pohjalta



1

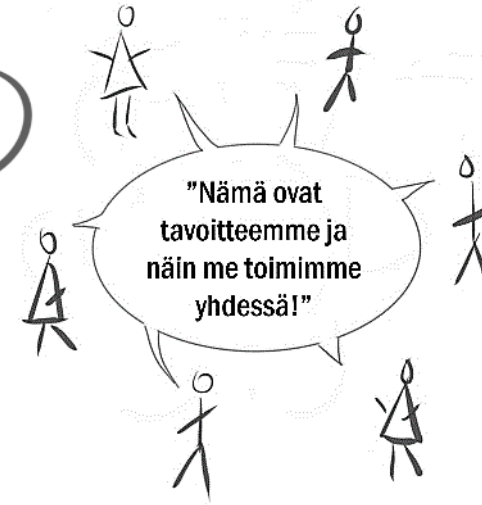
Yhteistyön tulosten ja vaikutusten arviointi ja yhteinen reflektio



4

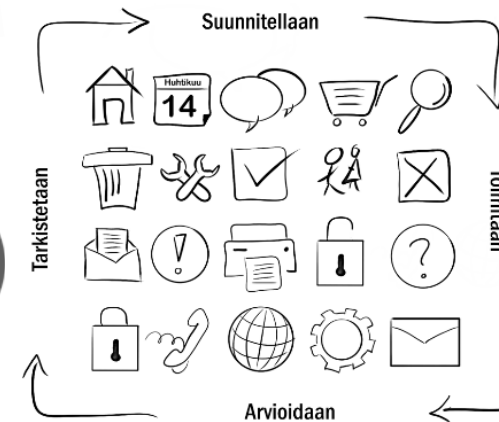
Miksi?  
Kuka? Miten?  
Mitä?  
Millä resursseilla?

2



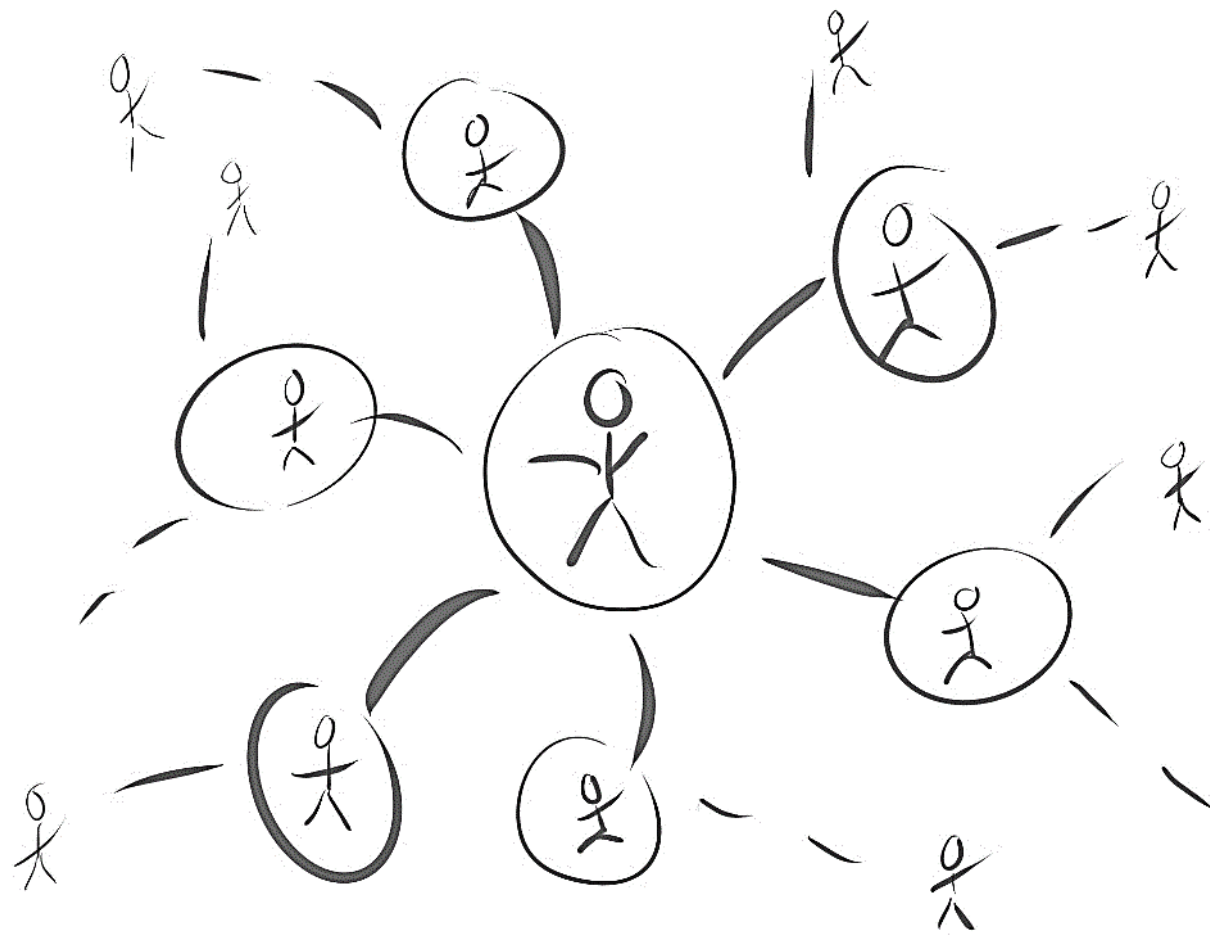
Yhteistyön toimintatapojen ja tavoitteiden valinta ja päivittäminen

3

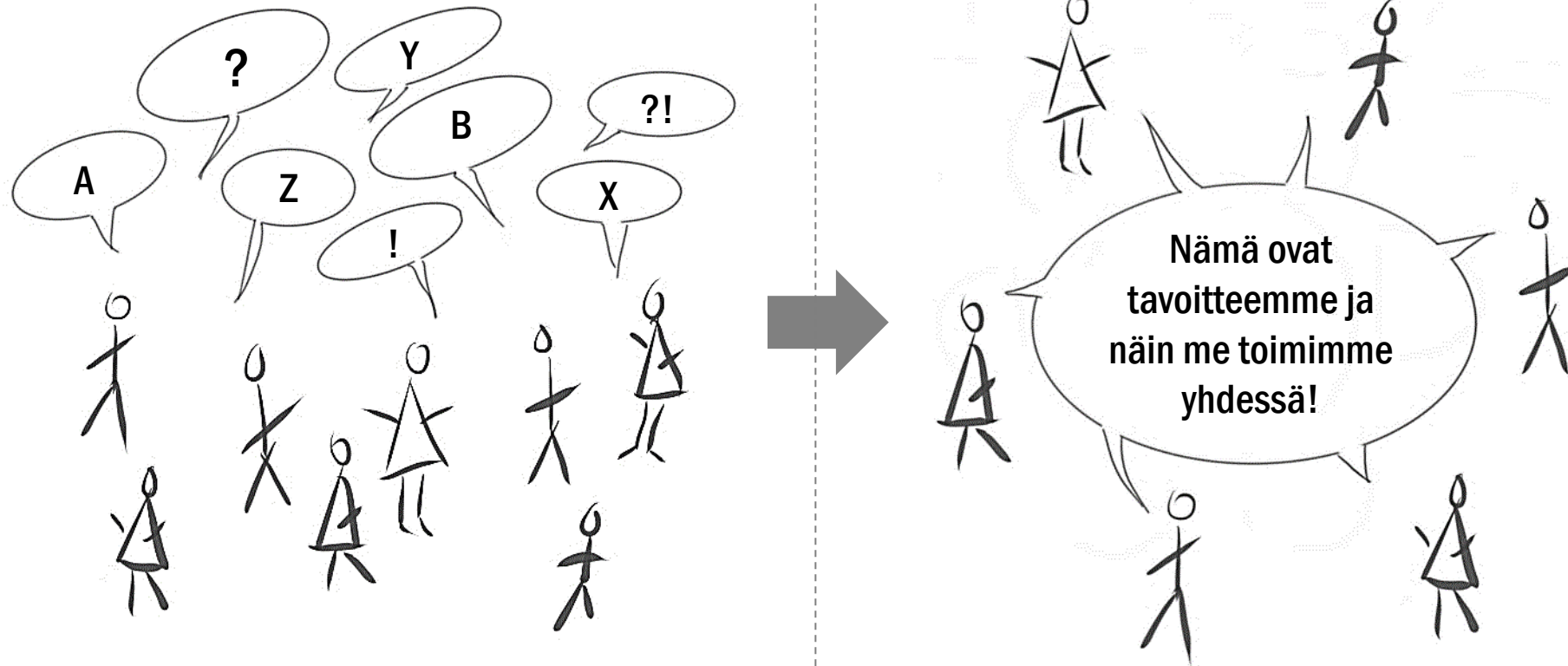


Konkreettisen etenemisen ja toiminnan koordinointi ja fasilitointi

# Verkoston näkyväksi tekeminen ja kokoaminen



# Tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen



## **Tyypillisiä tavoitteita verkostotyölle**

### **Asiakkaan laadukas palveleminen**

”Yksi luukku” – ”ei pompotella asiakasta”

### **Työnteon sujuvuus ja tehokkuus**

”Sujuvat prosessit” – ”ei hukata resursseja”

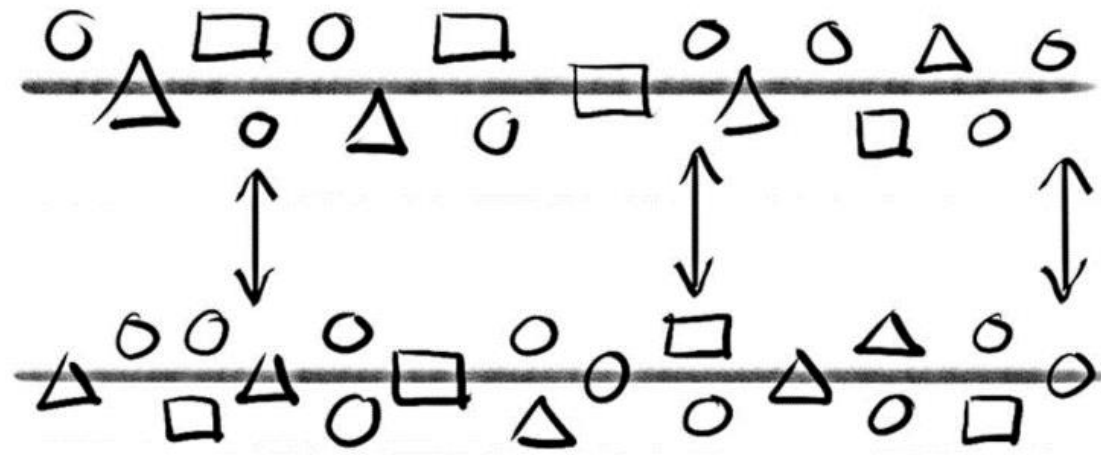
### **Ilmiö, joka on verkostolle uhka tai mahdollisuus**

”Maailma muuttuu – vastataan tähän muutokseen yhdessä”

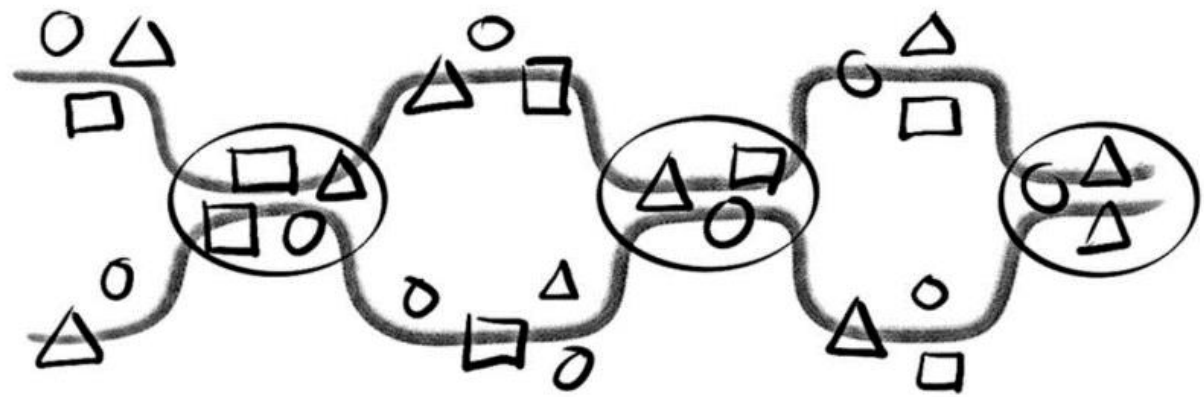
### **Päämäärien saavuttaminen**

”Visiomme/strategiamme on, että tulevaisuudessa...”

Rinnakkain tekemistä



Yhdessä tekemistä



# Koordinoointia ja fasilitoointia

**Koordinointi:** oikeat toimijat ja resurssit kohtaavat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa

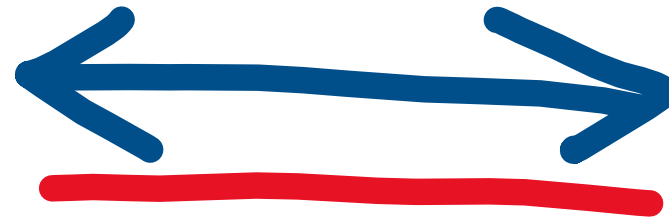
- Vuosikello
- Yhteystietolistat
- Ajantasaisuus
- Ennakointi
- ...

**Fasilitointi:** laadukkaat kohtaamiset

- Varataan riittävästi mutta ei liikaa aikaa kohtaamiseen
- Dialogisuus: pysähtymistä tärkeän äärelle ja yhteistä ajattelua avoimesti ja luottamuksella
- Tehokkuus: yhteistä päätöksentekoa ja tunne konkretian edistämisestä
- Palvelumuotoilua, lean-työskentelyä, ”art of hosting”...

# Mistä asemasta tai näkökulmasta käsin **johdat**, **fasilitoit** tai **osallistut** yhteiskehittämiseen ja yhteiseen päätöksentekoon?

*"Toisten puolesta tietäminen"*



*"Yhteisen ymmärryksen ohjaaminen"*



*"Alustan rakentaminen itseohjautuvalle ymmärrykselle"*




... ja osaatko soveltaa näitä kaikkia johtamisen, fasilitoinnin ja osallistumisen tapoja tilanteen ja tarpeen mukaisesti?

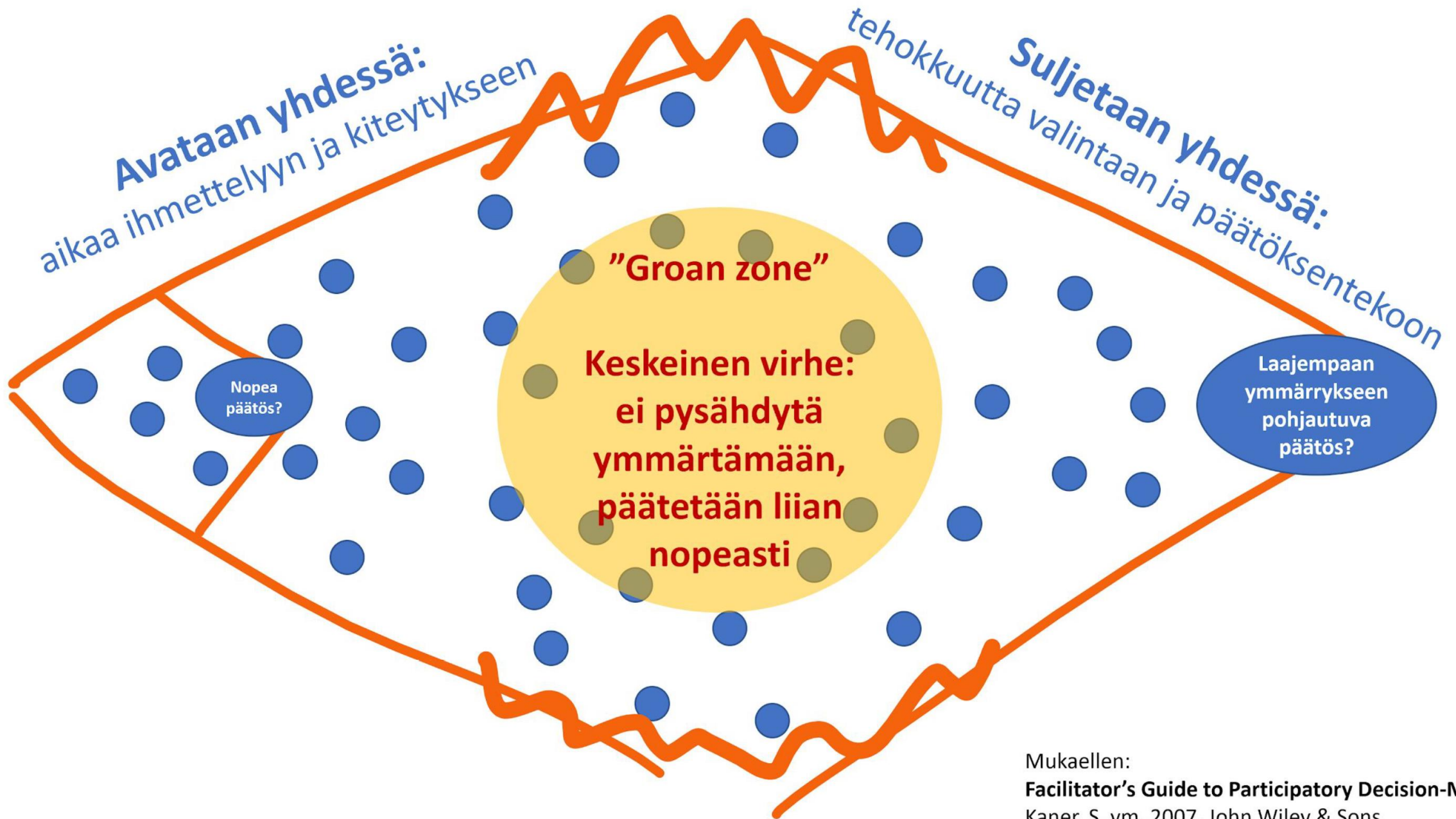


# Yhdessä oppimista eri tavoin

<b>Opettaminen</b>	<b>Fasilitointi</b>	<b>Emännöinti</b>
Tiedon ja osaamisen välittäminen opettajalta opetettavalle	Tiedon ja osaamisen luominen yhdessä ohjatusti	Tiedon ja osaamisen luominen yhdessä itseohjautuen
Opetuksen koordinoija määrittelee oppimisprosessissa opittavat asiat	Fasilitoija valmistelee oppimista edistävät kysymykset ja työtavat	Emäntä kutsuu oppijat oppimaan yhdessä yhteiseen oppimistilaan
Opetuksen koordinoija huolehtii siitä, että opetuksen sisältö on laadukasta	Fasilitoija huolehtii siitä, että kaikki pysyvät mukana oppimisprosessissa	Emäntä huolehtii siitä, että oppijoiden tarpeet tulevat huomioiduksi
Esimerkiksi asiantuntijaluento, jossa asiantuntija pitää alustuksen ja keskusteluttaa oppijoita	Esimerkiksi learning café, jossa fasilitoija ohjaa asiantuntijoita työskentelemään yhdessä oppimispöydissä kiertäen	Esimerkiksi open space, jonne emäntä kutsuu asiantuntijoita työskentelemään yhdessä itseorganisoituvasti

# Tarkoituksenmukaista päätöksentekoa

<b>Päätöksenteko ylhäältä alas</b>	<b>Päätöksenteko ohjatusti</b>	<b>Päätöksenteko itseohjautuvasti</b>
Joku tekee päätökset verkoston puolesta	Yhteiset päätökset fasilitoidaan	Kukin toimija päättää vapaasti ja omaehtoisesti
		



Mukaellen:

**Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making.**

Kaner, S. ym. 2007, John Wiley & Sons

# Yhteisesti sovittavia toimintatapoja

- Miten toimintaa koordinoidaan ja fasilitoidaan?
- Miten rakennetaan tuntemista, luottamusta ja sitoutumista?
- Miten ja kuinka usein järjestetään verkostotapaamisia ja muita yhteisiä kohtaamisia?
- Minkälaista toimintaa järjestetään: tiedonvälitystä, keskusteluja, foorumeita, vapaata vai tavoitteellista yhdessä oppimista, yhteisiä hankkeita vai jotain muuta?
- Miten verkoston jäsenet viestivät keskenään, käyvät dialogia ja käsittelevät tietoa yhdessä?
- Miten verkostossa tehdään päätöksiä?
- Miten verkoston jäsenistöä kehitetään ja miten uudet toimijat saatetaan mukaan verkostoon?
- Minkälaisia rooleja toimijat voivat ottaa?
- Minkälaista sitoutumista odotetaan?
- Minkälaisia resursseja osallistujien toivotaan panostavan verkostotyöhön?
- Miten huomioidaan tai otetaan mukaan erilaisia kohderyhmiä, joilla on erilaisia tarpeita?
- Miten huomioidaan ja informoidaan verkoston osallistujien taustaorganisaatiot ja muut sidosryhmät?
- Miten toimintaa rahoitetaan ja resursoidaan?
- Miten verkoston toimintaa ja tuloksia seurataan ja arvioidaan yhdessä?
- Miten toimintaa kehitetään ja uudistetaan yhdessä?

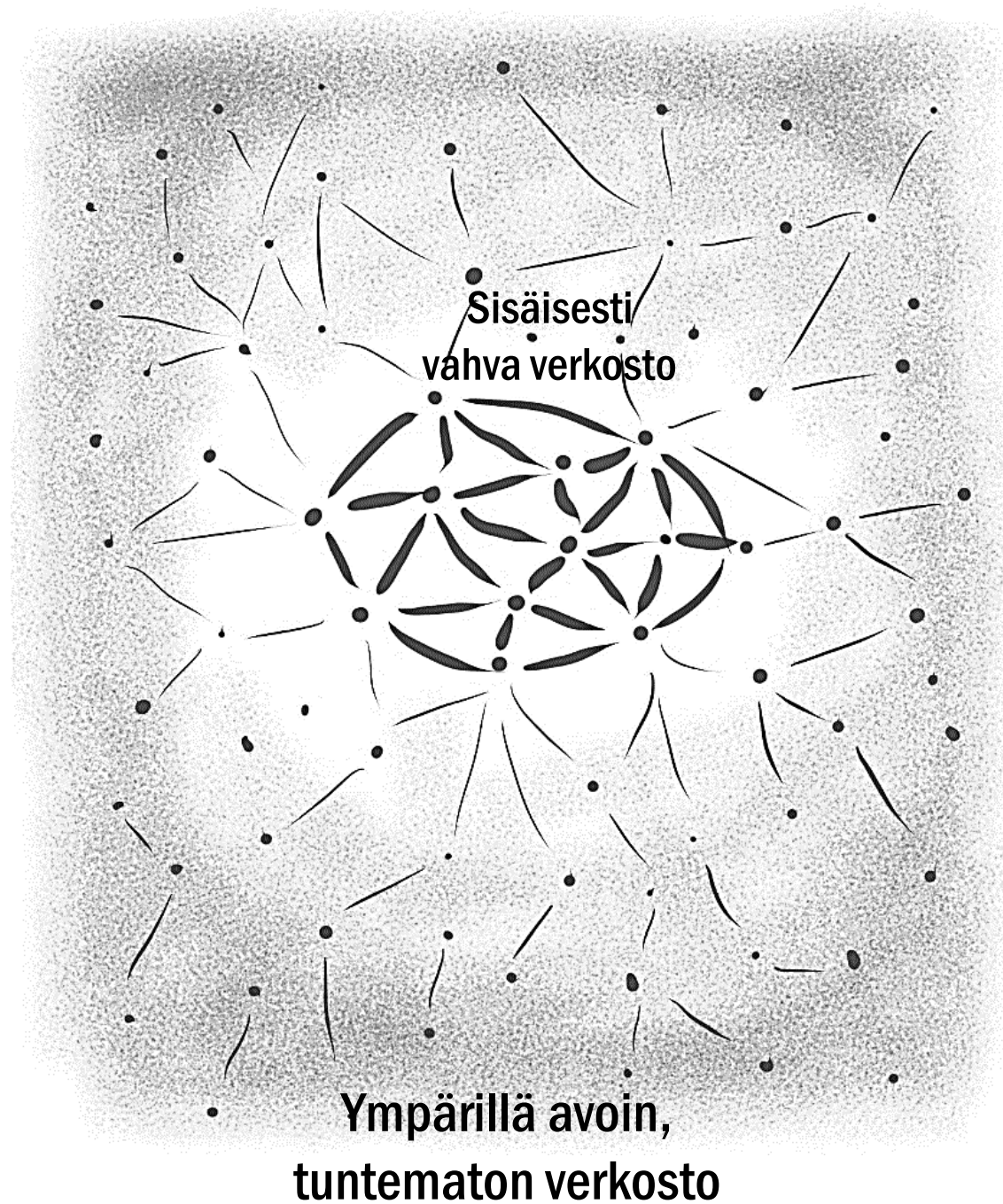
# Yhdessä eteneminen





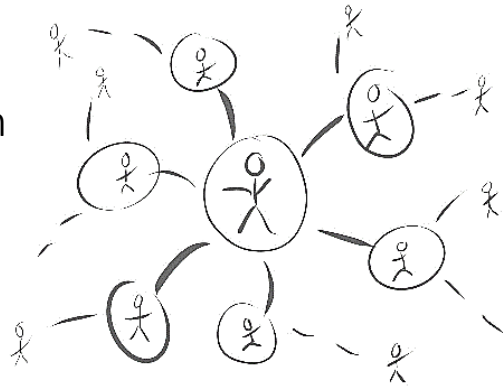
- 4 -

# Vaikutusten arviointi ja levittäminen



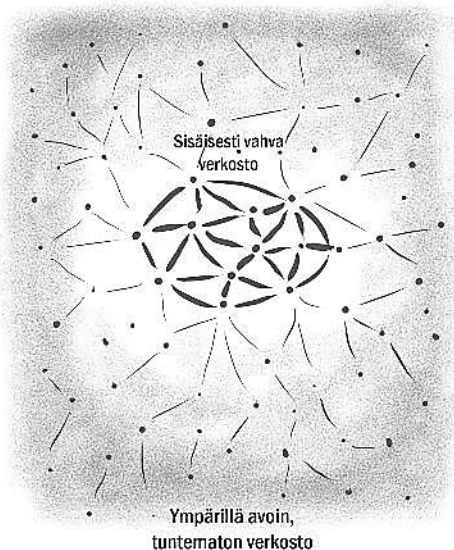
# Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo

Verkoston hahmottaminen yhteisen tilannekuvan pohjalta



1

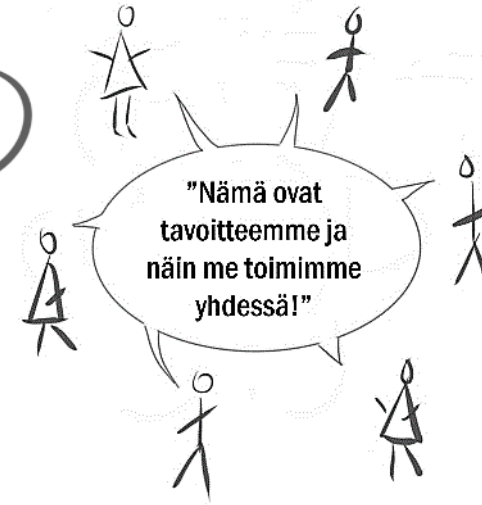
Yhteistyön tulosten ja vaikutusten arviointi ja yhteinen reflektio



4

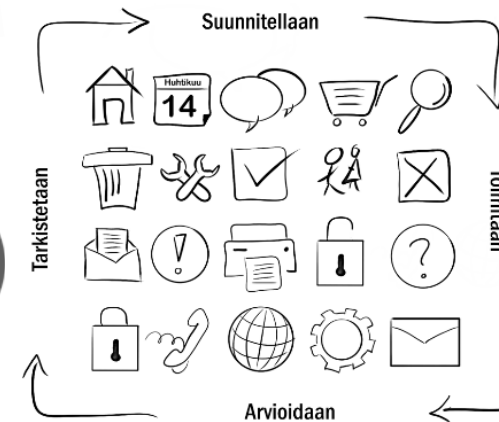
Miksi?  
Kuka? Miten?  
Mitä?  
Millä resursseilla?

2



Yhteistyön toimintatapojen ja tavoitteiden valinta ja päivittäminen

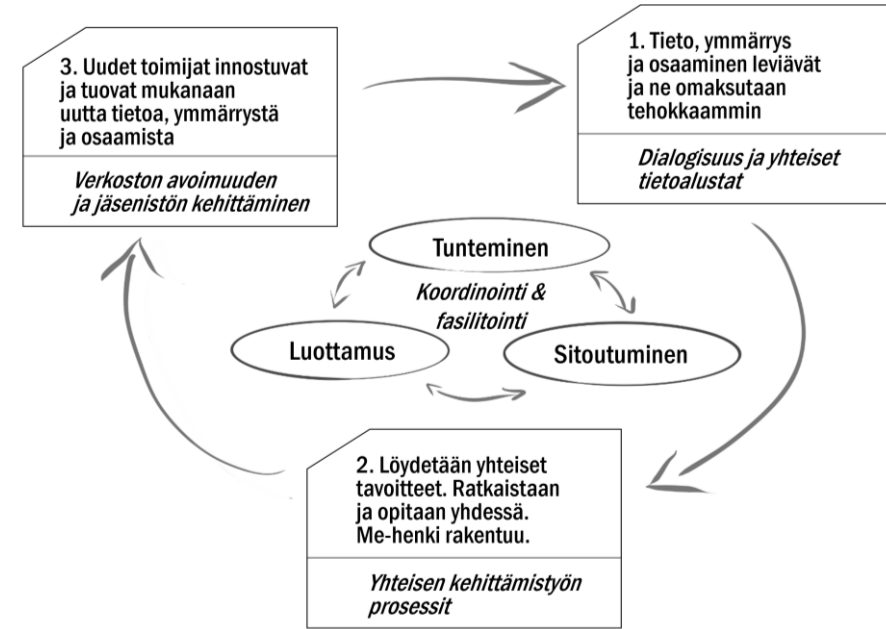
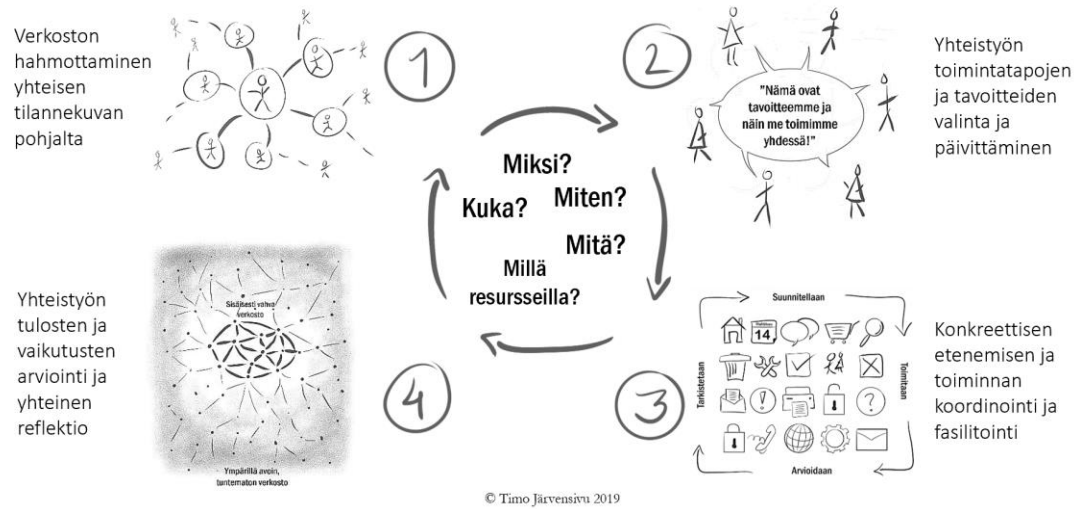
3



Konkreettisen etenemisen ja toiminnan koordinointi ja fasilitointi

# Työstämistä ja keskustelua: Miten hyvin verkostomme toimivat ja miten voimme vahvistaa niiden toimivuutta?

## Verkostoyhteistyön strateginen jatkumo



## Yhdessä oppimista eri tavoin

Opettaminen	Fasilitointi	Emännöinti
Tiedon ja osaamisen välittäminen opettajalta opetettavalle	Tiedon ja osaamisen luominen yhdessä ohjatusti	Tiedon ja osaamisen luominen yhdessä itseohjautuen
Opetuksen koordinoija määrittelee oppimisprosessissa opittavat asiat	Fasilitoija valmistelee oppimista edistävät kysymykset ja työtavat	Emäntä kutsuu oppijat oppimaan yhdessä yhteiseen oppimistilaan
Opetuksen koordinoija huolehtii siitä, että opetuksen sisältö on laadukasta	Fasilitoija huolehtii siitä, että kaikki pysyvät mukana oppimisprosessissa	Emäntä huolehtii siitä, että oppijoiden tarpeet tulevat huomioituksi
Esimerkiksi asiantuntijaluento, jossa asiantuntija pitää alustuksen ja keskusteluttaa oppijoita	Esimerkiksi learning café, jossa fasilitoija ohjaa asiantuntijoita työskentelemään yhdessä oppimispöydissä kiertäen	Esimerkiksi open space, jonne emäntä kutsuu asiantuntijoita työskentelemään yhdessä itseorganisoituvasti

