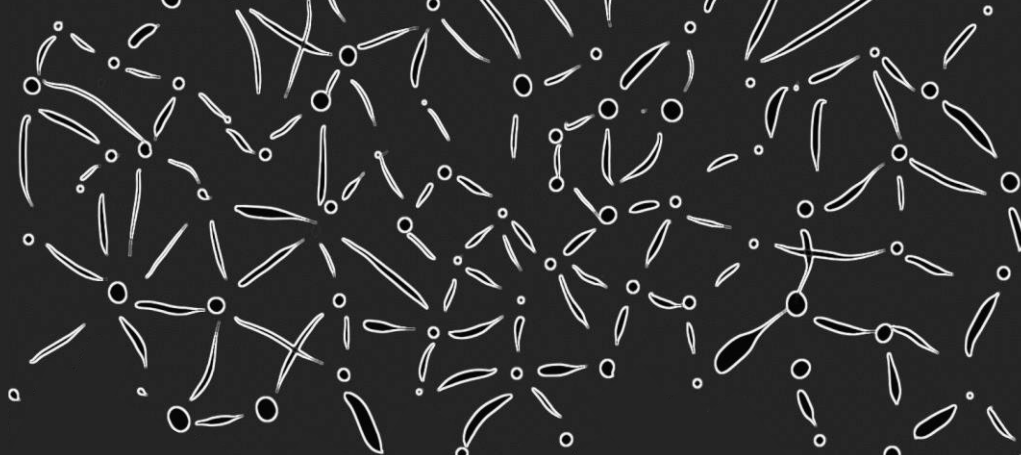
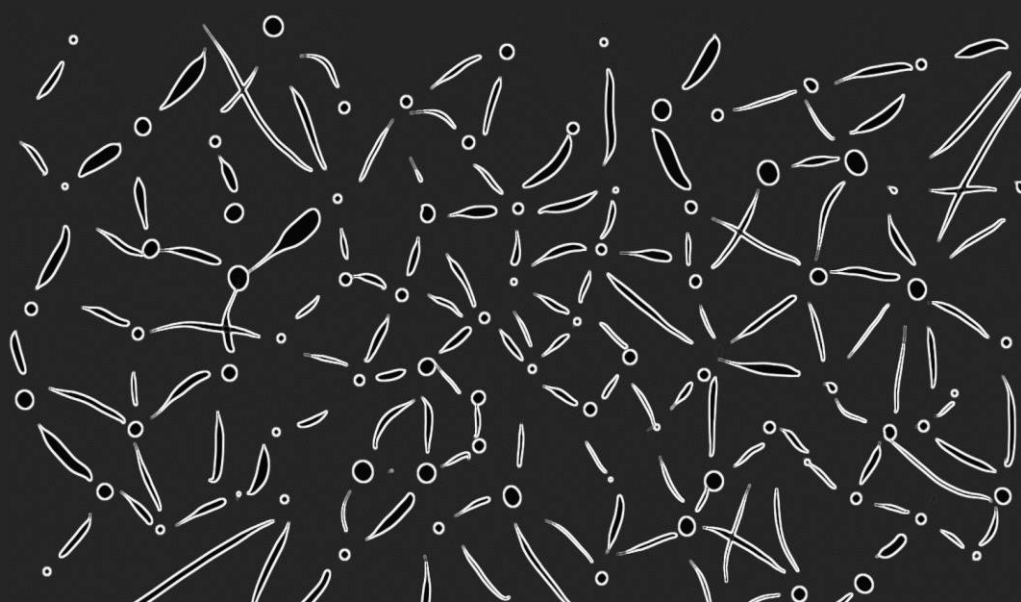




Timo Järvensivu

VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

Opi ja etene yhdessä



Verkostojen johtaminen

Opi ja etene yhdessä

Timo Järvensivu

Verkostojen johtaminen

Opi ja etene yhdessä

Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä
© 2019 Timo Järvensivu

Kustantaja: BoD™ – Books on Demand, Helsinki, Suomi
Valmistaja: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Saksa
ISBN: 978-952-31-8594-4

Sisällys

Johdanto	9
Verkostot	19
Tutkimus	21
Käytäntö	33
Luottamukseen perustuva yhteistyö	37
Verkostot, hierarkiat ja markkinat	45
Verkostotyön ydin	51
Yhdessä toimien	53
Tuntemista, luottamusta ja sitoutumista rakentaen	60
-1- Tunteminen	63
-2- Luottamus	80
-3- Sitoutuminen	99
Yhdessä oppien	107

Mahdollistava johtaminen	111
Johtajuus	113
Tavoitteellisuus	118
Koordinointi ja fasilitointi	126
Eteneminen vaiheittain	139
-1- Verkoston kokoaminen	141
-2- Tavoitteiden ja toimintatapojen sopiminen	147
-3- Yhdessä eteneminen	164
-4- Vaikutusten arviointi ja levittäminen	168
Syventäviä näkökulmia	173
Oppiva yhteisö	175
Uudistuva eteneminen	181
Viestintä	184
Dialogisuus	188
Avautuminen yhteistyölle	200
Avautuminen maailmalle	209
Verkostojen verkosto	215
Yhteenveto	225
Verkostojen johtaminen kokonaisuutena	227
Lähteet	241
Kiitokset	251

Johdanto

Tämä kirja kertoo verkostotyöstä ja erityisesti verkostojen johtamisesta. Olen työkseni tutkinut ja kehittänyt verkostoja vuodesta 2003 alkaen, noin 17 vuotta tämän kirjan julkaisemisen aikaan.

Näihin vuosiin on kätkeytynyt kaksi käännettä, joiden paljastaminen toivoakseni valaisee, miksi tämä kirja on mielestäni ollut kirjoittamisen arvoinen. Ensimmäinen käänne oli *nolostuminen*: huomasin verkostotyön käytäntöön liittyneessä ajattelussani merkittävän virheen. Toinen käänne oli *luottaminen*: päätin opetella verkostotyötä käytännössä ja sitä kautta löysin lopulta luottamuksen toimia aidosti yhteistyössä.

Näiden käännteiden myötä olen löytänyt keskeisimmät oivallukseni siitä, mitä verkostotyö on, miksi ja milloin sitä tarvitaan ja miten sitä voidaan kehittää ja johtaa onnistuneesti. Olen kirjoittanut tämän kirjan jakaakseni nämä oivallukset kanssasi.

Ensimmäinen käänne ajoittuu urani alkuvaiheisiin. Eletään vuoden 2007 alkupuoliskoa. Olin juuri valmistunut kauppatieteiden tohtoriksi. Väitöskirjani käsitteli strategisten yritysverkostojen arvopohjaista johtamista. Tutkimuskohteeni oli Suomessa toimivien lääketeollisuusyritysten keskinäinen yhteistyö.

Tutkimukseni perusteella ymmärsin jotain verkostojen johtamisesta, mielestäni paljonkin. Sen mitä ymmärsin, kirjoitin väitöskirjaksi ja väittelin.

Urapolkuni alku väitelleenä tutkijana oli onnekas. Jo ennen valmistumistani väitöskirjani ohjaaja kysyi, haluaisinko jatkaa yliopistolla tutkimusryhmän vetäjänä yhdessä hänen alkavista hankkeistaan. Tietenkin suostuin, siitähän se tutkijan ura aukesi, ja oli tärkeää varmistaa väittelyn jälkeinen työpaikka.

Hanke oli kiinnostava. Pääsin siinä tutkimaan kunnissa tehtävää vanhustenpalveluiden kehittämistä verkostojen johtamisen näkökulmasta. Puolet tästä aihepiiristä tunsin väitöskirjani pohjalta: verkostojen johtamisen. Toinen puoli eli kunnissa tehtävä vanhusten palveluiden kehittäminen oli minulle uutta.

Hankkeen alettua kävi ilmi, etten todellisuudessa tuntenut sitäkään puolikasta, jonka luulin tuntevani. *Noloa*.

Tiesin toki paljon verkostojen johtamisesta, niin kuin nyt väitelleet tutkijat ylipäänsä tietävät. Tiesin esimerkiksi, että tarvitaan koordinointia ja sitoutumista, yhteinen näkemys tulevasta ja yhteiset tavoitteet. Tarvitaan lisäksi luottamusta, sillä luottamus avaa yhteisen luomistyön ja tiedon avoimuuden portit.

Tiesin nämä verkostotyön perusasiat ja luulin, että tietävänä myös osaisin. Mutta heti ensimmäisessä hankkeessa osaaminen oli koetteilla siten, että aloitin tutkimusryhmäni kanssa enemmän virheillä kuin onnistumisilla.

Olimme analysoineet tilanteen, jossa hankeverkosto oli, ja olimme valinneet tilanteeseen mielestämme parhaiten sopivan verkostostrategian. Osoittautui, että verkostossa oli liikaa sellaisia osallistujia, jotka eivät uskoneet valitsemaamme strategiaan. Koimme, että meitä ei ymmärretty, ja ihmettelimme, miksi osallistujat eivät halunneet sitoutua verkostotyöhön.

Yllättävän kauan kesti, ennen kuin tajusimme, mistä kiikasti. Ja tajunnan herätessä nolostuksen puna nousi poskilleni.

Verkostostrategia oli toki suunniteltu, mutta sitä ei ollut suunniteltu *yhdessä*. Olimme unohtaneet ottaa verkoston mukaan suunnittelutyöhön! Ei kovin verkostomaista työskentelyä, vai mitä?

Myöhemmin ymmärsin, etten osannut kunnioittaa riittävästi käytännön verkostotyötä. Taisinpa jopa kuvitella, että käytäntö hyvä, teoria parempi. Etenin teoria edellä enkä piitannut riittävästi niistä haasteista, joita käytännössä ilmeni.

Tästä sisuuntuneena päätin ryhtyä kokeilemaan uudenlaista ajattelutapaa. En ruvennut ajattelemaan, että teoriaa ei tarvittaisi tai että käytäntö sinällään riittäisi.

Rupesin ajattelemaan: entä jos paras teoria on täydellinen kuvaus käytännöstä? Tällöin teoriat ovat parhaimmillaan hyödyllisiä ajatuksia tai mallinnuksia siitä, mitä käytännössä on.

Hyvän teorian on perustuttava käytäntöön, ja myös toimitettava käytännössä. Ja kääntäen: teoria on huono, jos se ei perustu käytäntöön eikä toimi käytännössä. Ei tässä ajatuksessa teorian ja käytännön välisestä suhteesta ole mitään uutta, ja esimerkiksi käytäntöteoreettisille tutkijoille tämä on hyvinkin tuttu ajatus. Juolahtipa vain mieleeni nolestuttavan myöhään.

Miten tätä ajatusta sitten voisi tai pitäisi soveltaa verkostotyön kentällä? Lähdetään liikkeelle verkostotyön määritelmästä.

Verkostotyö on luottamus pohjaista ja vastavuoroista yhteistyötä vapaiden toimijoiden välillä. Verkostoyhteistyötä tehdään siis silloin, kun sitä tehdään (1) vapaaehtoisesti, (2) luottamukseen perustuen, (3) vastavuoroisesti ja (4) yhdessä.

Verkostotyötä ei siis ole esimerkiksi sellainen työ, jossa joku on pakotettu tekemään jotain tai jota on tehty yksipuolisesti. Aidolla verkostolla ei esimerkiksi voi olla sellaista strategiaa, jonka joku toinen olisi luonut verkoston puolesta. Verkostolle muodostettu strategia ei ole varsinaisesti verkoston strategia.

Mitä siis tein tutkimusryhmäni kanssa väärin? Keskeisin virhe oli muodostaa verkostolle ensin etenemisstrategia ja ottaa

verkosto mukaan vasta toteutusvaiheessa. Tämä ei toiminut, sillä emme kyenneet jälkijättöisesti voittamaan verkoston luotamusta.

Hiljalleen aloin jopa innostua tekemistämme virheistä. Niistähän voi oppia! Jos joku lähestymistapa ei kerran toiminut, niin sitten voidaan etsiä toinen, käytännössä toimiva toimintamalli, ja tehdään siitä teoriaa. Jotta teorian ja käytännön tekemisen välille syntyisi vahvempi kytkös, päätimme tutkimusryhmäni kanssa vaihtaa tutkimustapamme haastattelututkimuksesta toimintatutkimukseen.

Toimintatutkimus on menetelmä, jossa teorialat syntyvät toiminnassa ja niitä hyödynnetään edelleen toiminnan kehittämiseksi. Tästä muodostuu jatkuvan oppimisen kehä, jossa teoria ja käytäntö muokkaavat toinen toistaan.

Tuli uusia hankkeita ja niiden jälkeen jälleen uusia hankkeita. Jokaisen myötä tutkimustapani tuli yhä enemmän käytäntöön perustuvaksi. Samaan aikaan omat vapausasteeni tutkijana lisääntyivät, kun sain henkilökohtaista apurahaa tutkimustyön tekemiseen. Käytännön kokemusten vahvistamana ja lisääntyneen vapauteni innostamana testasin uusia verkostotyön käytäntöjä yhä rohkeammin.

Toimin hankkeissa eri rooleissa: suunnittelijana, asiantuntijana, fasilitoijana, koordinoijana, tutkijana, arvioijana ja niin edelleen. Tuotimme hankkeissa yhteistyönä viitekehyksiä, vinkkejä ja oppaita verkostotyöhön ja sitten sovelsimme niitä takaisin käytäntöön, jatkuvasti oppien.

Käytännönläheinen lähestymistapani alkoi kiinnostaa toimijoita myös tutkimusmaailman ulkopuolella. Yhteistyökumppanit olivat tyytyväisiä ja kysyivät, voisinko jatkaa yhteistyötä konsulttina. Mikä ettei, ajattelin. Tarjotut työt olivat mielekkäitä ja liittyivät osaamiseeni. Suostuin. Yksi suostuminen johti toiseen, kolmanteen ja neljänteenkin. Tutkijan urani vaihtui kuin varkain yrittäjyydeksi.

Viime vuosina olen saanut nauttia yhteistyöstä monenlais-
ten verkostojen parissa. Olen kehittänyt, kouluttanut, tutkinut,
fasilitoinut, valmentanut, sparrannut, konsultoinut, edistänyt,
ihmetellyt ja niin edelleen. Matkan varrelle on sattunut kymme-
niä verkostoja ja sadoissa laskettava määrä verkostotyöpajoja.
Joidenkin verkostojen kanssa yhteistyö on jatkunut vuosia, tois-
ten kanssa kohtaamiset ovat olleet lyhyempiä. Kaikki ovat olleet
antoisia oppimiskokemuksia.

Toinen käänne eli luottamuksen herääminen ajoittuu näihin
kehittämisen täyteisiin vuosiin. Käänteeseen sysäsi liikkeelle ver-
kostotyössä kokemani epävarmuus.

Aloin huomata työtä tehdessäni toistuvan ilmiön: taka-
raivossani jäyti varsin usein epävarmuus siitä, milloin kohtaan
seuraavan noloituksen hetken jonkin virheen äärellä. Tiettyihin
verkostotyön tilanteisiin, joista olin vastuussa (työpajoihin,
koulutustilaisuuksiin, asiantuntijakeikkoihin ja niin edelleen) oli
hiipinyt pelko epäonnistumisesta.

Virheistä oppii eikä niitä pidä pelätä, mutta silti huomasin
pohtivani keinoja suojautua noloituttavilta hetkiltä: ”Valmis-
taudu paremmin! Älä näytä epävarmuuttasi! Mieti, miten vastaat
vaikeisiin kysymyksiin paljastamatta, ettet tiedä vastausta!”

Lopulta onneksi aloin ymmärtää, että epävarmuuteni liittyi
luottamukseen, tai itse asiassa luottamuksen puutteeseen. Pel-
koni kumpusi siitä, etten uskaltanut kohdata omaa virheellisyyt-
täni. En osannut luottaa.

Tämä oli itselleni järisyttävä havainto siksi, että verkosto-
työssä on kyse nimenomaan luottamukseen perustuvasta yhteis-
työstä. Miksi sitten kokemukseni verkostoissa olivat niin usein
oman epävarmuuteni ja siten epäluottamuksen värittämiä?

Tämä kysymys sai minut palaamaan verkostotyön alkuläh-
teille: luottamuksen käsitteeseen ja käytäntöihin. Päätin tutkia
tarkemmin, mitä luottamus on käytännössä, ja miten minun

pitäisi itse toimia verkostoissa niin, että luottaminen olisi perusteltua ja voisin lopettaa epäluottamisen.

Lähdin liikkeelle luottamuksen perustasta: luottamus ruokkii luottamusta ja epäluottamus ruokkii epäluottamusta. Jonkun on siis luotettava ensin, ja hyvä tapa on aloittaa katsomalla peiliin. Minun olisi itse lopetettava pelon ja epävarmuuden ruokkiminen ja opetettava luottamaan. Aloin harjoitella luottamista kaikenlaisissa sellaisissa tilanteissa, joissa virheeni normaalisti ilmenivät ja joihin siksi liittyi epävarmuuden tunteita.

Opettelin jopa pitämään nolostumisen tunteesta. Päätin lisäksi harjoitella ajattelutapaa, että muut ovat lähtökohtaisesti luotettavia sen sijaan, että olisivat lähtökohtaisesti epäluotettavia. Muutoinhan en voisi luottaa. Esimerkiksi kouluttaessani päätin luottaa siihen, että koulutuksen osallistujien esille nostamat vaikeat kysymykset ovat aina kullannarvoisia ja perustuvat hyväntahtoisiin aikomuksiin siitä huolimatta, että ne saattavat vaikeuttaa saada minut sanattomaksi.

Aloin kertoa osallistujille, että on hienoa, jos minä punastun haastavien tilanteiden äärellä, sillä jos niin käy, niin tiedämme olevamme oppimisen äärellä. Aloin nojata luottavaisesti kohti nolouden hetkiä sen sijaan, että olisin paennut niitä.

Jo ensimmäiset kokeiluni luottamuksen äärellä tuottivat hyviä kokemuksia. Aina kun uskalsin itse luottaa, verkosto vastasi takaisin luottamuksen osoituksilla. Teoriasta tuli käytäntöä, ja käytännöstä teoriaa. *Aloin luottaa.*

Tein muitakin vastaavia kokeiluja. Tunteminen on tärkeää verkostoissa, joten harjoittelin itse tuntemaan muita, ja kehitte-
lin erilaisia menetelmiä, joiden avulla verkostojen osallistujat pystyivät tutustumaan toisiinsa paremmin. Sitoutuminen on niin ikään tärkeää, joten kokeilin eri tapoja vahvistaa ja tukea verkostojen osallistujien motivaatiota ja toimintamahdollisuuksia. Tuli onnistumisia ja epäonnistumisia, ja molemmista opittiin.

VERKOSTOJEN JOHTAMINEN

Opi ja etene yhdessä

Verkostotyö on luottamukseen ja vastavuoroisuuteen perustuvaa yhteistyötä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä.

Verkostoja tarvitaan, kun halutaan oppia, kehittää uutta, toimia joustavammin ja vastata asiakkaiden tarpeisiin kokonaisvaltaisesti.

KTT **Timo Järvensivu** on kehittänyt ja tutkinut verkostotyön käytäntöjä lukuisissa julkisen alan ja järjestöjen verkostoissa.

Kirjassa tarjotaan näihin kokemuksiin perustuvia työkaluja ja näkökulmia:

- Mihin hyvä verkostotyö perustuu?
- Minkälaista johtajuutta tarvitaan?
- Minkälaisia verkostoja on olemassa?
- Minkälaisia käytännön askeleita verkostojen johtaminen vaatii?



9 789523 185944