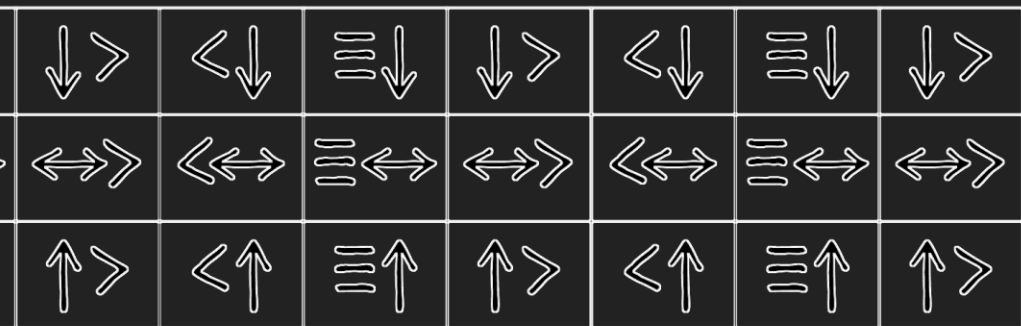
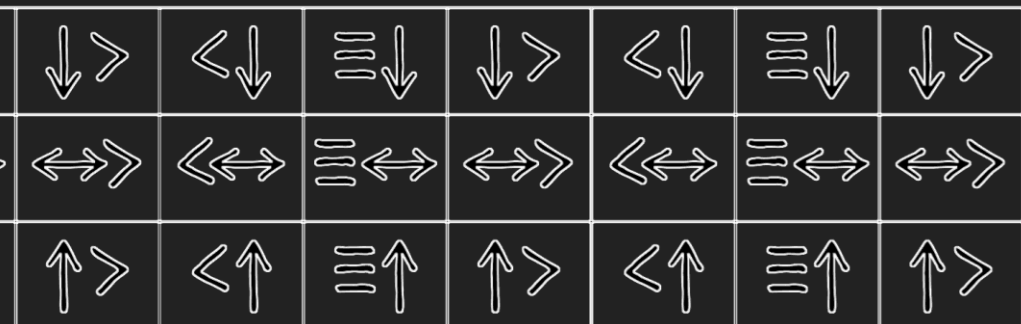




Timo Järvensivu

YHTEISTYÖN *Syke*

Koordinointi ja fasilitointi
verkostoissa



Yhteistyön syke

Koordinointi ja fasilitointi
verkostoissa

Timo Järvensivu

Yhteistyön syke

Koordinointi ja fasilitointi
verkostoissa

Yhteistyön syke
Koordinointi ja fasilitointi verkostoissa

© 2025 Timo Järvensivu
Kustantaja: BoD · Books on Demand,
Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki, bod@bod.fi
Kirjapaino: Libri Plureos GmbH,
Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa
ISBN: 978-952-80-9507-1

Isälle ja äidille

~

Me jatkamme yhdessä oppimista

Sisällys

Johdanto	9
Yhteistyön syke	19
Suhde ensin, asia sitten	21
Yhteistyön arki ja strategia	29
Syke syntyy kohtaamisissa	41
Koordinointi	46
Fasilitointi	54
Toimijuus	63
↓↔↑ Vastuun ottamista ja antamista	65
↔ Yhdessä	74
↓ Puolesta	80
↑ Itsenäisesti	87

Kohtaaminen	95
<≡> Yhteistä työstämistä	97
< Avaaminen	103
≡ Käsittely	109
> Sulkeminen	119
Kohtaamisten jatkumo	133
# Kohtaamiset	135
#># Ennakkotyöt	151
#># Jälkityöt	159
#>#>#># Kohtaamisten sarja	163
(#>#>#)# Sykkeen johtaminen	172
? Avoimuus yllättäville tilanteille	177
∞ Tekoälyt kohtaamisissa	181
Yhteenveto	193
Yhteistyön moninainen syke	195
Lähteet	199

Johdanto

Edellisen kirjani¹ johdannossa kerroin, kuinka tein kaksi keskeistä virhettä, jotka inspiroivat tuon kirjan kirjoittamista. Myös tämä kirja perustuu mokille. Mutta ei kahdelle, vaan peräti *yhdeksälle*. Voidaankin sanoa, että tähän kirjaan on ollut moninkertaisesti inspiraatiota edelliseen verrattuna².

Taustoitan ensin hieman ja palaan sitten näihin yhdeksään virheeseeni.

Käsittelen tässä kirjassa yhteistyötä ja sen kehittämistä, erityisesti verkostoissa. Verkostoyhteistyö on toimijoiden yhteen kietoutuvaa ajattelua, päätöksentekoa ja toimintaa.

Yhteistyö tuo yhteen toimijoiden tavoitteet, tarpeet, resurssit, näkökulmat ja ideat. Yhteistyöhön osallistuminen tarjoaa jäsenilleen monenlaisia oppimisen, kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia.

Onnistumiset verkostoyhteistyössä eivät tietenkään synny tyhjästä. Yhteistä toimintaa ja vaikuttavuutta voidaan vahvistaa monin eri tavoin. Vaikuttava yhteistyö verkostoissa on mahdollista silloin, kun verkoston toimijoilla on keskenään riittävästi

¹ *Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä*. Järvensivu (2019).

² Thomas Edisonin väitetään sanoneen, että nerous on 1 prosentti inspiraatiota (innostusta) ja 99 prosenttia perspiraatiota (hikoilua). Tämän kirjan vaatima oppiminen on totta tosiaan tuottanut innostuksen lisäksi myös hikikarpaloita, erityisesti otsalle.

laadukkaita kohtaamisia, joissa yhteistä työtä voidaan tehdä tuloksellisesti ja joissa erilaiset resurssit ja tehtävät tuodaan yhteen tarpeen mukaisella tavalla.

Edellisessä kirjassani käsittelin verkostojohdamisen keskeisiä kysymyksiä: mistä tekijöistä rakentuu verkostoyhteistyön hyvä arki ja minkälaisia strategisia askeleita ja toimintatapoja verkostojen johtamisessa tarvitaan. Verkostojohdaminen on käytännössä koelma työkaluja, joiden avulla verkostojen toimintaa ja vaikutuksia voidaan kehittää.

Ja tosiaan, edellisen kirjani johdannossa kerroin, kuinka tuon kirjoitustyön keskeisenä innoittajana oli kaksi virhettä. Tiesin, että tutkimusten mukaan verkostotyötä tehdään *yhdessä* ja että tämän yhteistyön perustana on *luottamus*.

Arvaatko jo, mihin ne kaksi erhettäni liittyivät?

Ensimmäinen oli tehdä ajattelutyötä ja päätöksiä verkoston *puolesta*, kun olisi pitänyt tehdä *yhdessä*. Ajattelin palvelevani verkostoa ja tehostavani resurssien käyttöä, mutta veinkin verkoston osallistujilta omistajuutta ja jätin hyödyntämättä heidän osaamisensa. Tämä ärsytti verkostolaisia, vähensi heidän sitoutumistaan, ja sisuunnutti minut oppimaan.

Toinen virheenäni oli oma luottamukseen (tai tarkemmin sanotuna *epäluottamukseen*) perustuva selkärankareaktioni. *En luottanut* siihen, että verkoston osallistujien ärsyntyymiselle ja sitoutumisen vähenemiselle olisi ollut järkeviä perusteita. Sen sijaan ajattelin, että ovatpa *he* epäluotettavia. Tästä kehkeytyi kielteinen kierre: minun epäluottamukseni vahvisti heidän epäluottamustaan, mikä vahvisti minun epäluottamustani, mikä puolestaan...

Näin tapahtui huolimatta siitä, että tutkimusten perusteella tiesin luottamuksen vahvistamisen perustuvan pitkälti *myönteisen* kierteen mahdollisuuteen. Luottamus voi vahvistaa luottamusta, mikä puolestaan voi vahvistaa luottamusta, mikä voi edelleen vahvistaa luottamusta, ja niin edelleen. Jonkun on luotettava ensin, jotta toiset voivat luottaa takaisin, ja niin edelleen.

Kenen tehtävänä on aloittaa tämä luottamuksen myönteinen kierre? Tässä on hyvä aloittaa katsomalla peiliin. Katsoin peiliin, ja aloin opetella luottamusta käytännössä.

Tutkimalla näitä ja muita tekemiäni virheitä aloin oppia, kuinka verkostoyhteistyössä, kuten esimerkiksi yhdessä tekemisessä ja luottamuksessa, voi onnistua. Yhteistyötä ruokitaan yhdessä tekemällä, ja luottamusta vahvistetaan luottamalla. Ei niin yksinkertaista kuin miltä kuulostaa, mutta kuitenkin täysin mahdollista.

Virheiden tekeminen ja niistä oppiminen on ollut urallani sen verran hyödyllistä, että olen jatkanut samalla tiellä. Jos jokin on muuttunut, niin olen mokaillut entistäkin rohkeammin.

Mikä tahansa mokailu ei tietenkään ole järkevää. Oppimisen kannalta on hyödyllistä töppäillä *perustellusti*. Hyvät perusteet kokeilemalla oppimiseen saadaan teorian soveltamisesta käytäntöön ja vastaavasti käytännössä opitun palauttamisesta takaisin teorioiksi³.

* * *

Tässä kirjassa keskeinen kokeilemisen ja tutkimisen kohde on verkostoyhteistyön arki, jossa tärkeässä roolissa ovat toimijoiden, resurssien ja tehtävien moninaiset kohtaamiset. Teoria, jota kehittelen, käsittelee näitä kohtaamisia (tapahtumia, työpajoja, kokouksia, keskusteluja ja niin edelleen) ja sitä jatkuvasti muuttuvaa virtausta, jonka nämä kohtaamiset verkostossa muodostavat. Tämän tarkastelun pohjalta tarjoan kokonaisnäkemykseni siitä, miten koordinoitua ja fasilitoitua kohtaamiset synnyttävät ja ylläpitävät verkostojen sykkettä.

³ Tämän kirjan opit ja teoretisoinnit eivät tietenkään ole syntyneet yksin minun toimestani. Taustalla on lukuisten tutkijoiden, toimijoiden ja verkostojen työstä, tutkimuksista ja kokeiluista syntyneet tiedot ja kokemukset. Minun roolini on ollut ”vain” näiden ajatusten yhdistäminen, kokeileminen käytännössä ja kiteyttäminen tähän kirjaan.

Kirjan keskeinen teesi voidaan tiivistää seuraavasti:
*Toimijoiden kohtaamiset muodostavat verkostoyhteistyön sykkeen.*⁴
*Koordinointi ja fasilitointi muodostavat verkostotyön sydämen.*⁵

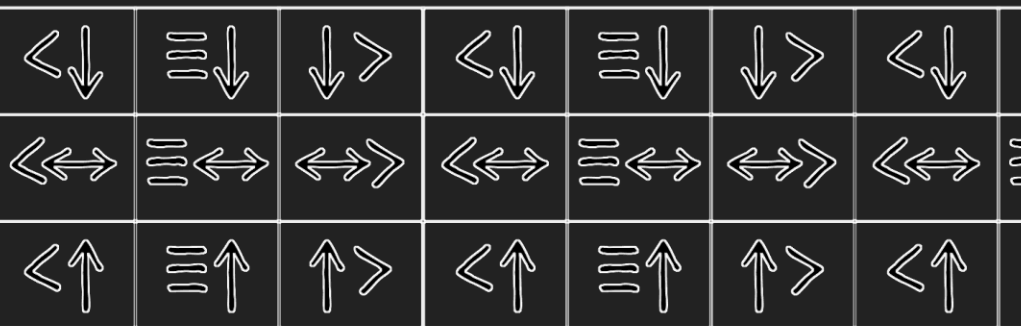
* * *

Tämän teesin kehittelyä olen siis vauhdittanut töppäilemällä yhdeksällä tavalla. Nämä yhdeksän virh... oppimisen lähdettä voidaan tiivistää oheisen hahmotelman mukaiseen 3x3 matriisiin, jossa on kaksi koordinointiin ja fasilitointiin läheisesti liittyvää ulottuvuutta.

Ensinnäkin hyvässä kohtaamisessa osallistujat tekevät yhdessä töitä avaten (<), käsitellen (=) ja sulkien (>) työn kohteena olevia asioita. Avaaminen on esimerkiksi näkökulmien avaamista toisia kuunnellen. Käsittely on esimerkiksi asioiden analysointia, ymmärrystyötä ja ristiriitojen neuvottelemista. Sulkeminen on esimerkiksi päätöksentekoa ja vastuiden määrittelyä.

⁴ Vertauskuvat toimivat joskus huonosti, välillä paremmin. Tässä kirjassa korostan verkostotyön inhimillistä luonnetta käyttämällä ihmiskehoon ja -yhteisöjen elämään liittyvä sanastoa. Esim.: *Sydän* (substantiivi; verta verenkiertoon pumppuava lihaksinen elin). ”*Sydän hyö, sykkii tasaisesti, kiivaasti, hitaasti*”. Kuv. *Ihmisen syvimmistä tunteista ja ajatuksista sisin; ”Säilytti ensirakkauden muiston ikuisesti sydämessään*”. *Syke* (substantiivi; sykintä, pulssi, syketaajuus). ”*Sydämen, valtimon syke*”. Kuv. ”*Suurkaupungin kiibkeä syke*”. Lähde: *Kielitoimiston sanakirja, Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone, 2024*. Voidaan hyvin ajatella, että näitä kahta sanaa voisi käyttää myös toisin päin: ehkä kohtaamiset ovatkin yhteistyön sydän, ja koordinointi ja fasilitointi muodostavatkin verkostotyön sykkeen?

⁵ Lainasanat kuten ”koordinointi” ja ”fasilitointi” oikein huutavat suomentamista. Olisiko parempi käyttää suomenkielisiä vastineita, kuten esimerkiksi ”järjestelmistä” ja ”mahdollistamista”? Olen kuitenkin päättänyt käyttämään näitä lainasanoja. Tähän on kaksi pääsyitä. Ensinnäkin tähän tematiikkaan liittyvässä suomenkielisessä kirjallisuudessa nämä ovat jo vakiintuneita termejä. Toiseksi nämä termit ovat jo juurtuneet verkostotyön arkeen: toimijat käyttävät sanoja koordinointi ja fasilitointi jatkuvasti ja sujuvasti. Olen valinnut mennä tässä kysymyksessä verkostojeni mukana – myötäkarvaan, ei vastahankaan.



YHTEISTYÖN *Syke*

Syke syntyy verkostojen kohtaamisissa:
tapaamisissa, keskusteluissa ja työpajoissa.
Sykkeitä on erilaisia: nopeita, hitaita ja vaihtelevia.
Sopiva syke löytyy koordinoimalla ja fasilitoimalla.

KTT **Timo Järvensivu** on tutkinut, kehittänyt
ja kouluttanut verkostoyhteistyön käytäntöjä
jo kolmella vuosikymmenellä.

Tässä kirjassa Järvensivu kiteyttää
koordinoinnin ja fasilitoinnin ytimen:
Minkälainen on tuloksellinen kohtaaminen?
Mitä hyvä kohtaaminen edellyttää? Minkälaisia
toimintatapoja ja työkaluja tarvitaan?

