



Aalto University
School of Economics

Avaimia suunnitelmalliseen verkostoyhteistyöhön

*Verkostovoimaa!
3.2.2014, Lappeenranta*

Timo Järvensivu, KTT, tutkija
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

**Odotuksesi tälle
päivälle?**

Mistä on kyse?

- Mitä on verkostomainen työskentely, kehittäminen ja johtaminen – ja mitä se ei ole?
- Miten verkostomainen työ eroaa esimerkiksi...
 - ...yhteistyöstä?
 - ...yhteistoiminnasta?
 - ...kumppanuustyöstä?
 - ...sidosryhmäyhteistyöstä?
 - ...moniammatillisesta yhteistyöstä?

Termillä ei ole väliä!

Kyse on arjen ilmiöstä: ihmisten ja organisaatioiden kohtaamisista arjen eri tilanteissa ja siitä, miten näitä kohtaamisia voidaan parantaa

Verkostotutkimuksen viidakko – vai ekosysteemi?

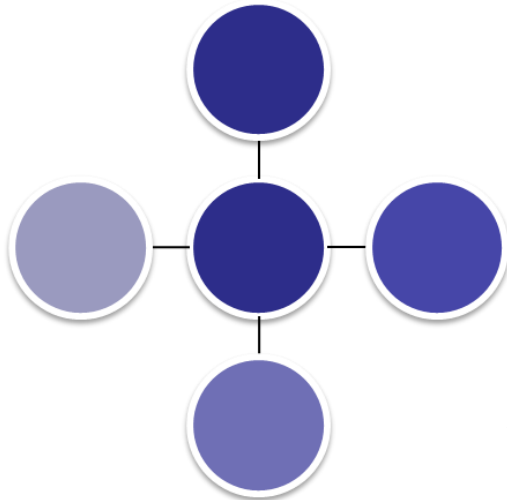
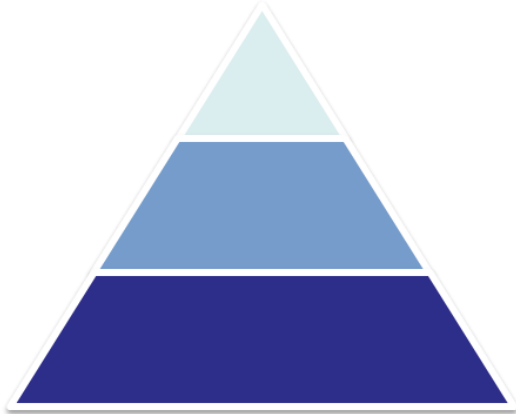


Kaksi perusnäkökulmaa verkoston määrittelyyn

- **Abstrakti määritelmä:** verkosto koostuu *solmukohdista*, joiden välillä on *yhdyssiteitä*
 - Mikä tahansa toimijajoukko, organisaatio, hierarkia, markkinat, rakenne, prosessi jne. voidaan nähdä tällaisena verkostona
- Määritelmä *organisoitumisen yhtenä muotona:* verkosto on *autonomisten* toimijoiden välisiin *luottamussuhteisiin* perustuvaa yhteistyötä
 - Tämän määritelmän on kolme erilaista toiminnan muotoa: markkinat, hierarkiat ja verkostot

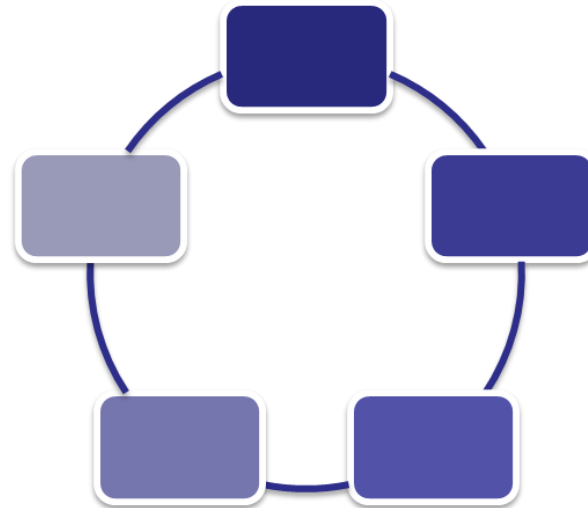
Hierarkia: auktoriteetti

Tehokas rutiiniluonteisiin,
monimutkaisiin tehtäviin



Verkosto: luottamus

Tehokas joustavuutta
vaativissa tilanteissa



Markkinat: ostosopimukset

Tehokas rutiiniluonteisiin,
suhteellisen yksinkertaisiin tehtäviin

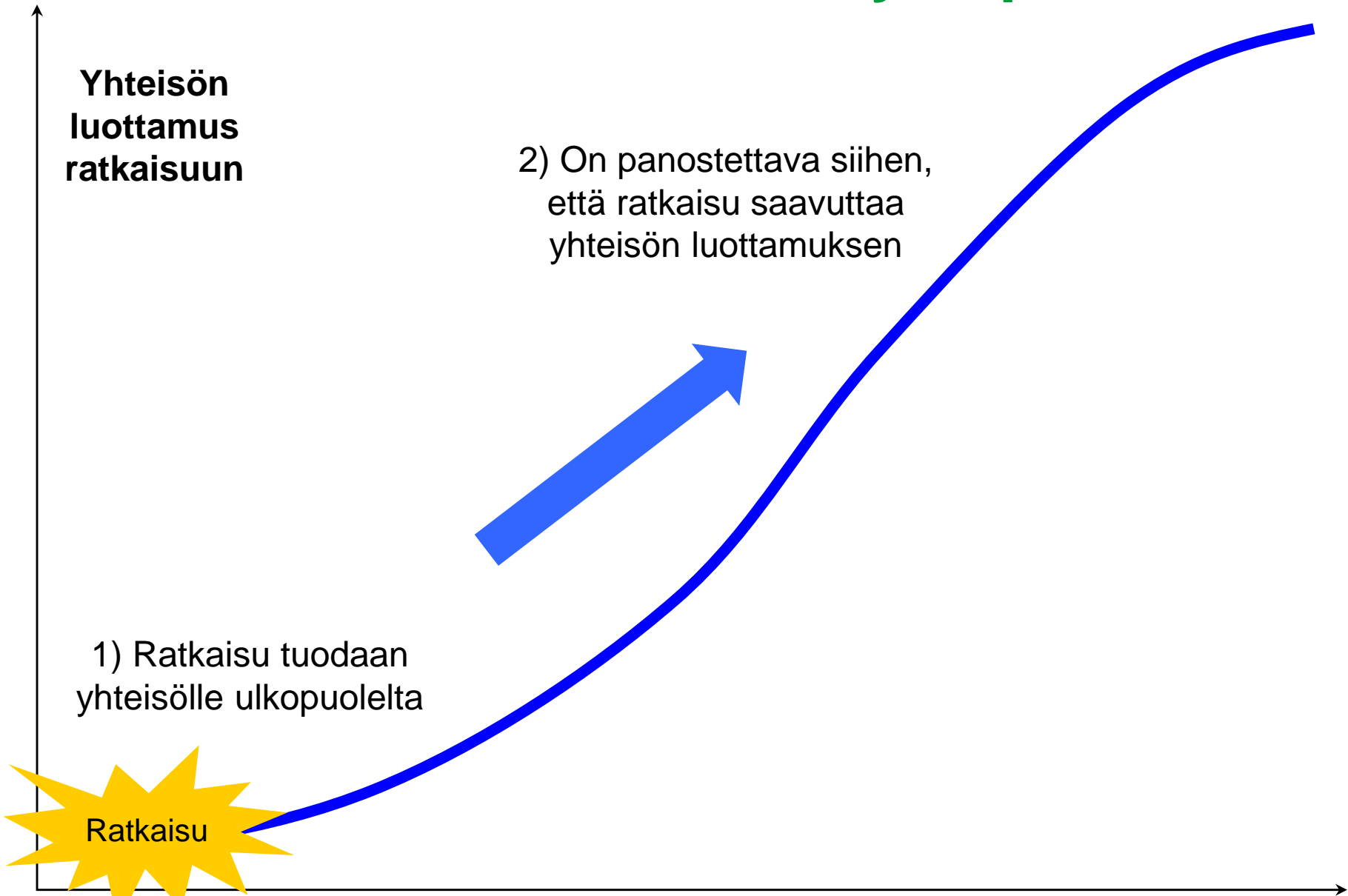
Perinteinen kehittämistyön prosessi

Yhteisön
luottamus
ratkaisuun

2) On panostettava siihen,
että ratkaisu saavuttaa
yhteisön luottamuksen

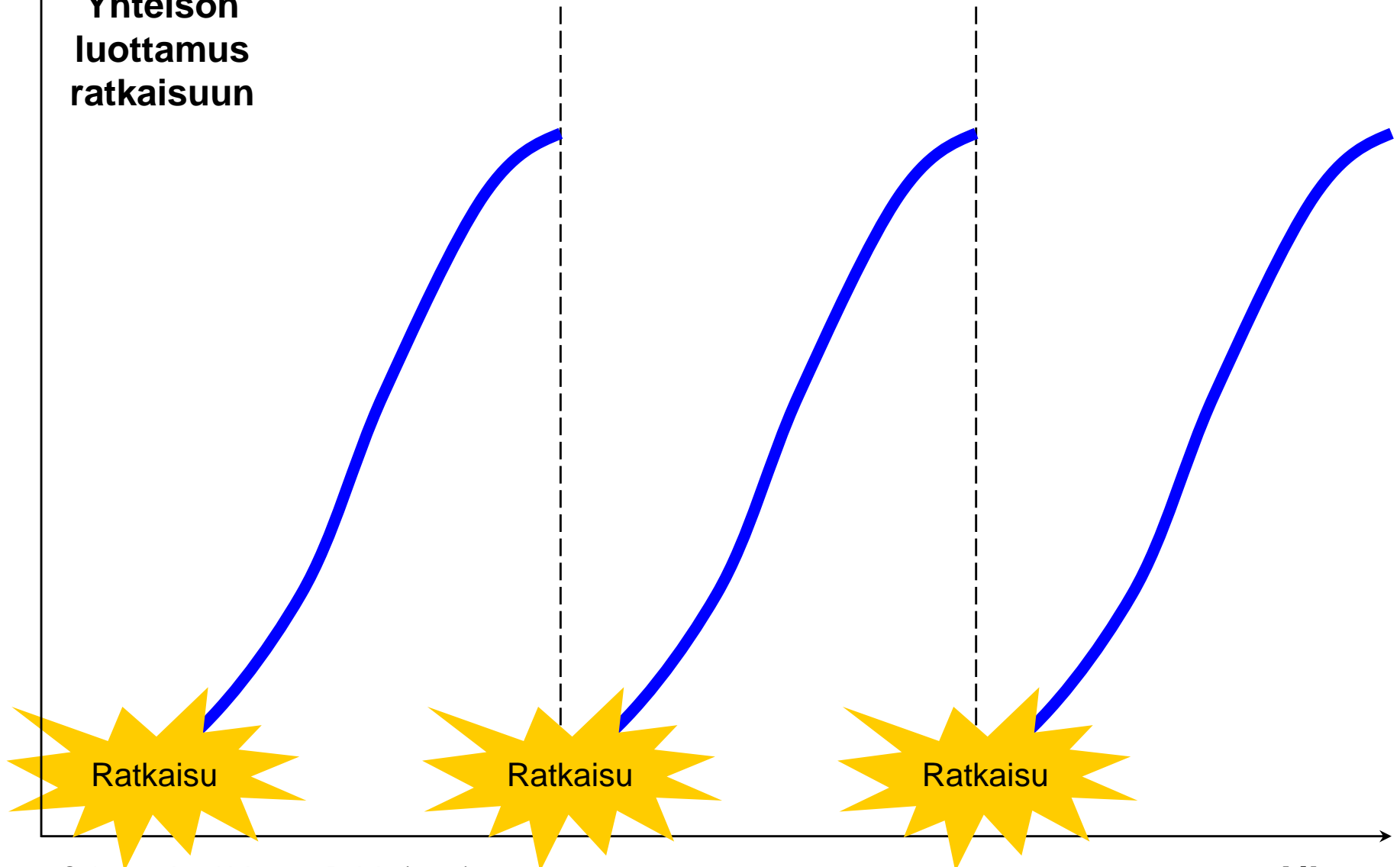
1) Ratkaisu tuodaan
yhteisölle ulkopuolelta

Ratkaisu

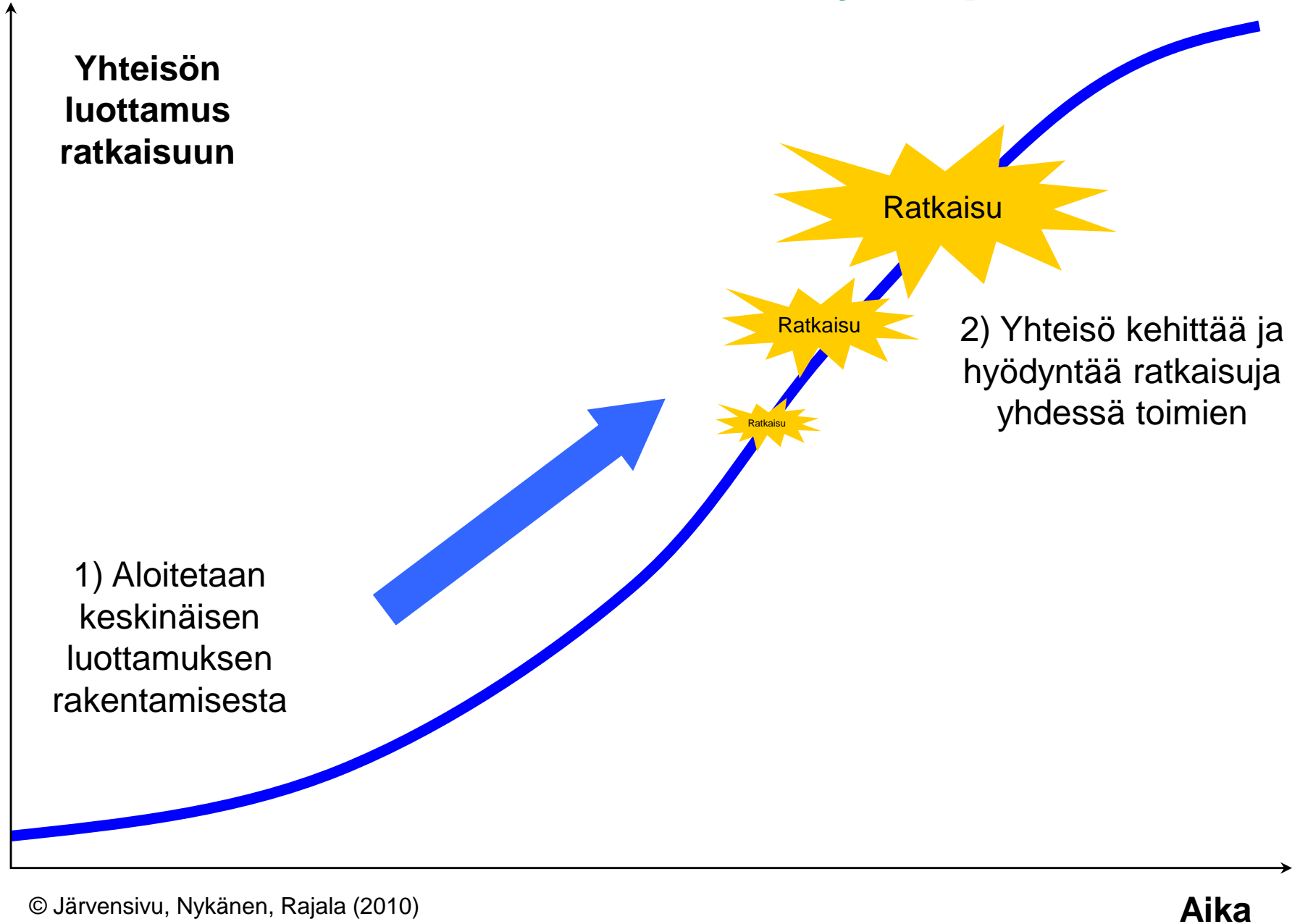


Haaste: Miten ylläpidetään jatkuvaa kehittämistä tällä tavalla?

Yhteisön
luottamus
ratkaisuun

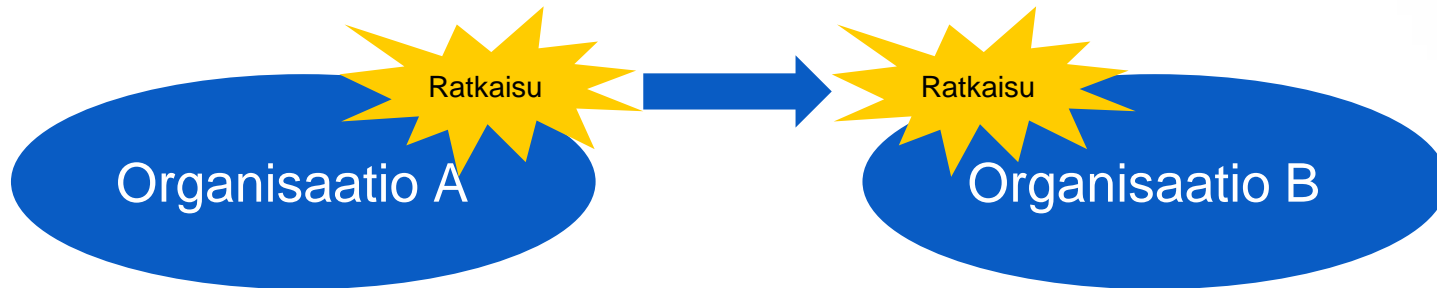


Verkostoituva kehittämistyön prosessi

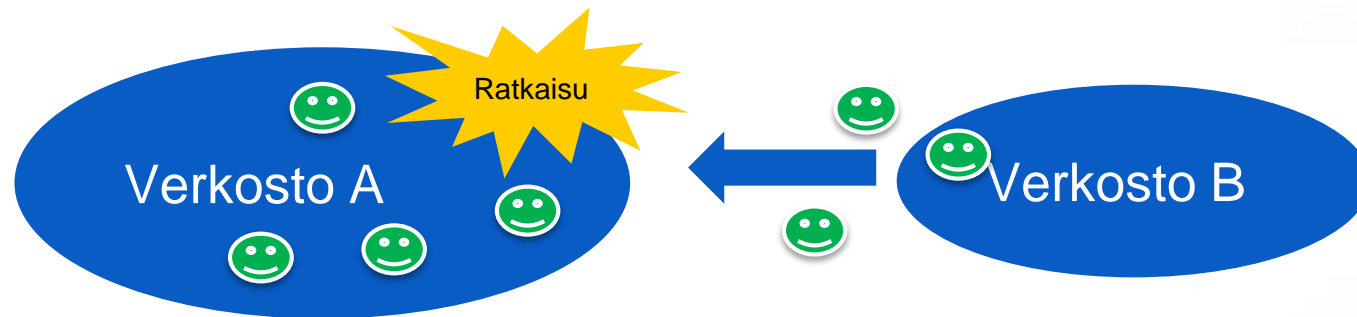


Miten innovaatiot leviävät?

Valtavirran käsitys: ratkaisu kehitetään ensin organisaatiossa A ja sitten se levitetään organisaatioon B

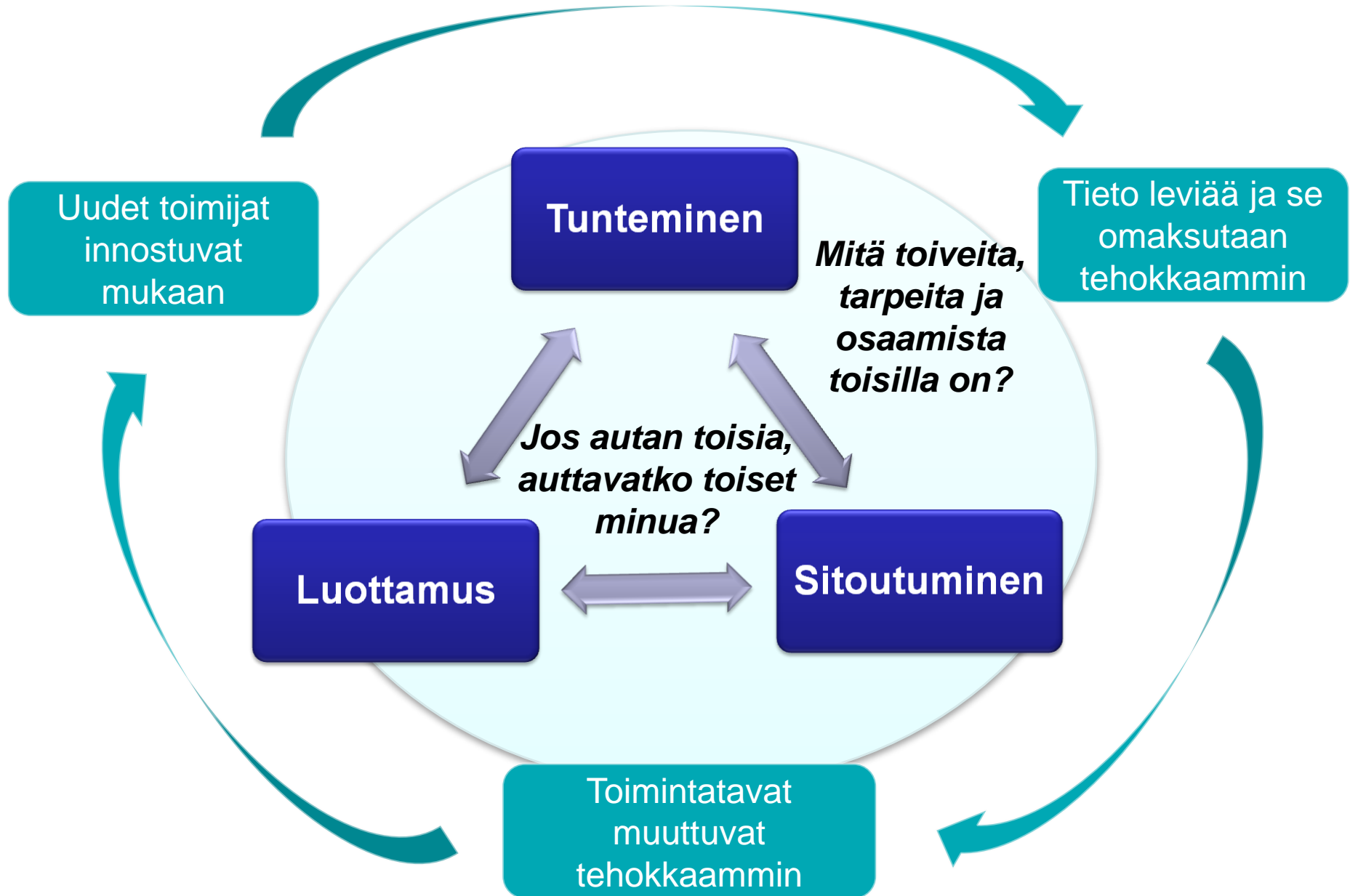


Todellisuus: verkosto A kehittää ratkaisun ensin ja sitten verkoston B toimijat innostuvat verkostosta A ja omaksuvat sen ratkaisumallit



Verkostojen johtaminen: avaimia systemaattiseen verkostoyhteistyöhön

Verkoston toimivuuden avaintekijät



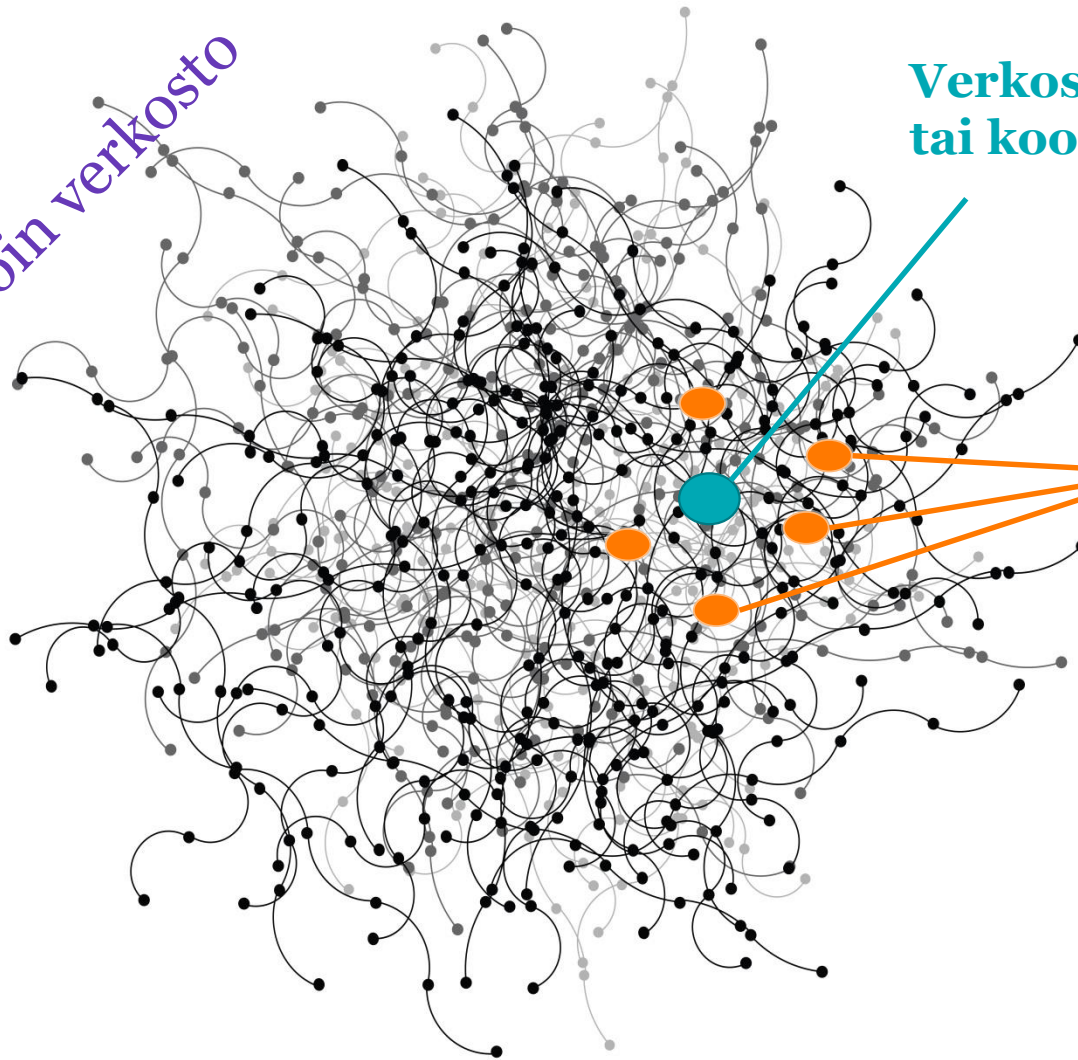
Hyvä verkostojohtaminen on laajan, avoimen verkostoitumisen *mahdollistamista ja tukemista*

Avoim verkosto

Verkoston ”johtaja(t)”
tai koordinaattori(t)

”Ydin”verkostoa

A?



Hierarkkisen ja verkostomaisen päätöksenteon rajapinta

Verkoston paine:
Täytyy tehdä verkoston
kanssa päätöksiä



Hyvää:
*Luottamus ja sitoutuminen
tukevat innovointia ja
innovaatioiden leviämistä.
Päätökset nousevat yhteisestä
ymmärryksestä.*

Haasteellista:
*Vie aikaa.
Epävarma päätöksen
loputuloksen suhteen.
Miten ne, jotka eivät ole olleet
mukana verkostossa?*

**Verkostomainen
pätöksenteko
hierarkkisessa
kontekstissa**



- 1) Pyritään tekemään keskustelun pohjalta ne päätökset, jotka aidosti kyetään tekemään yhdessä
- 2) Vaikeammista kohdista ei tehdä hätiköityjä päätöksiä, vaan pyritään keskustellen kohti päätöksentekoa

Hierarkkinen paine:
Täytyy tehdä nopeita ja
tehokkaita päätöksiä



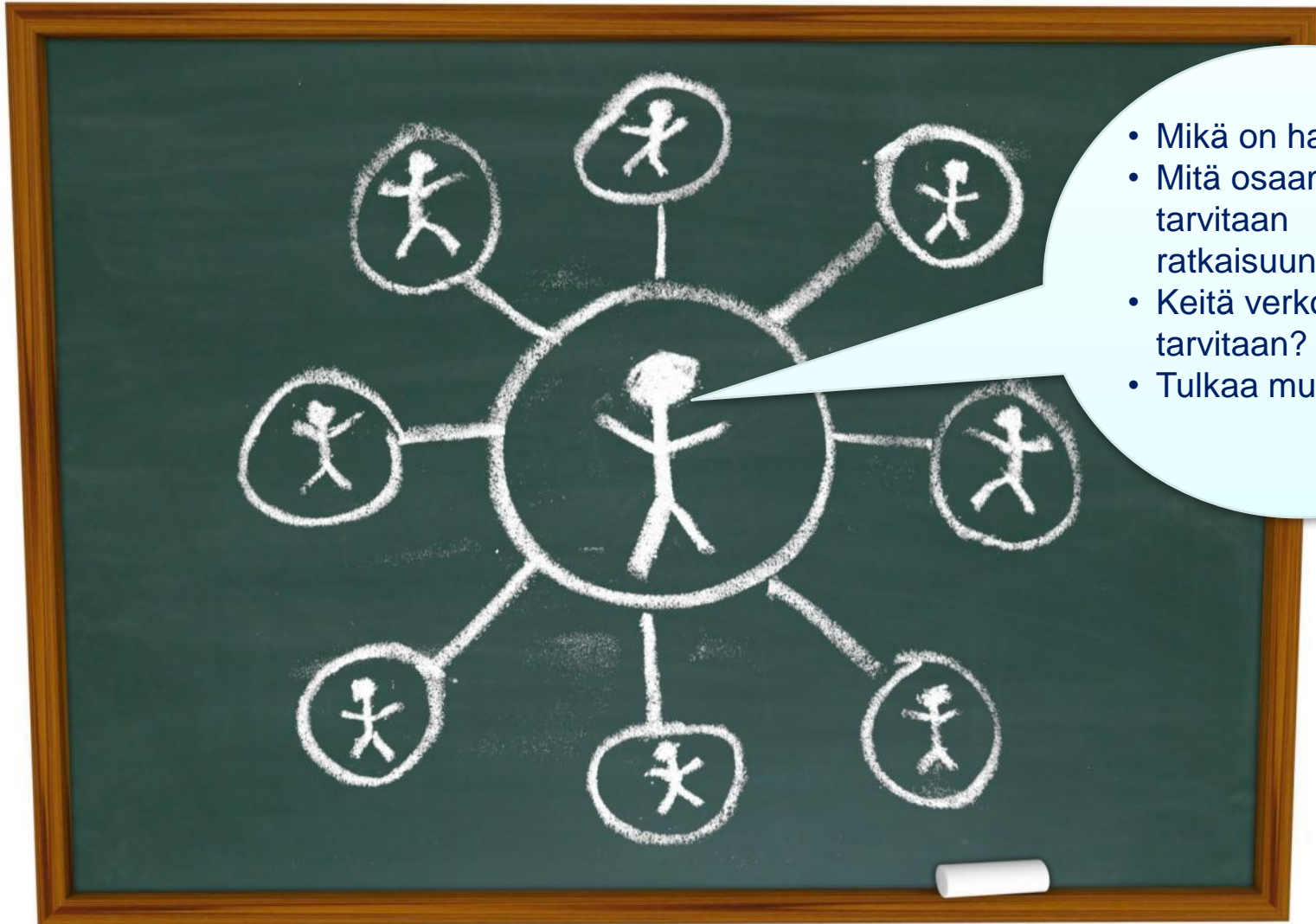
Hyvää:
*Nopeaa ja selkeää
pätöksentekoa.*

Haasteellista:
*Luottamus ja sitoutuminen
pätöksiin pitää rakentaa
jälkikäteen.
Vaikka päätös olisi selkeä,
siihen ei välttämättä ole
yhteistä tahtotilaa.*

Verkostomaisen kehittämistyön *eteneminen käytännössä*

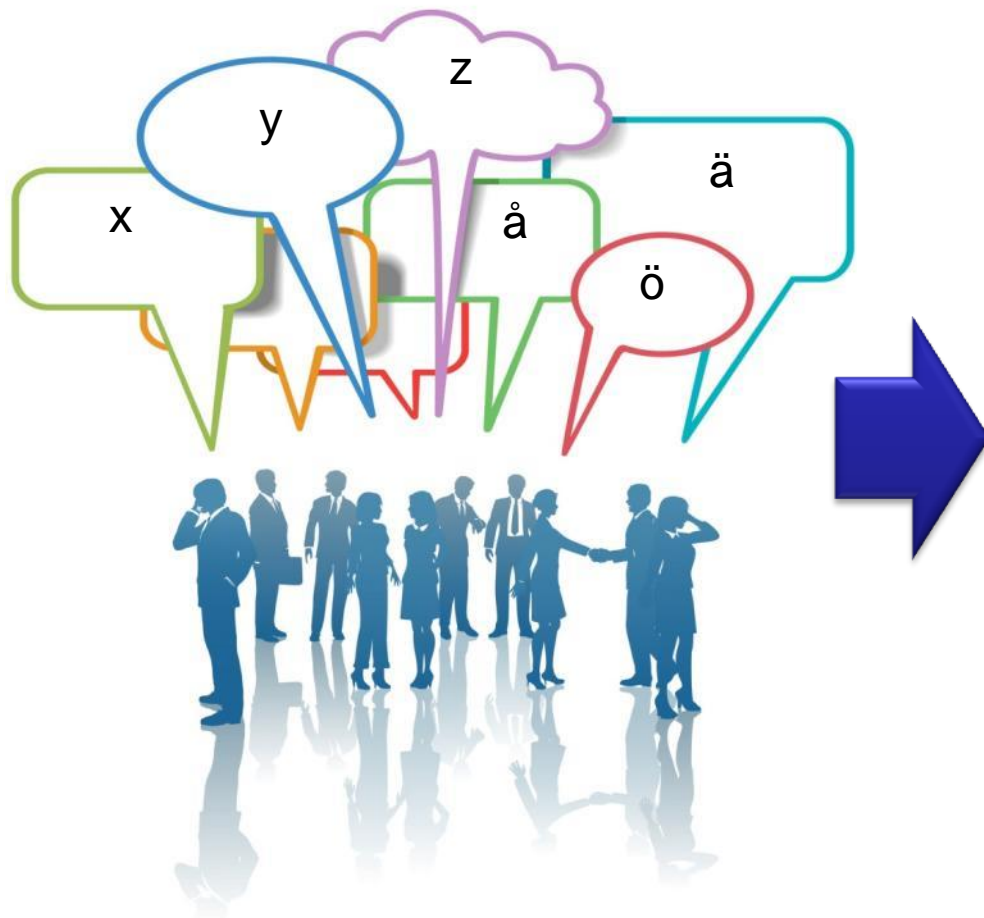
Versio 1: www.verkostojohtaminen.fi

Vaihe 1: Kehittämishaasteen analyysi sekä tarvittavan verkoston koollekutsuminen ja motivointi osallistumaan



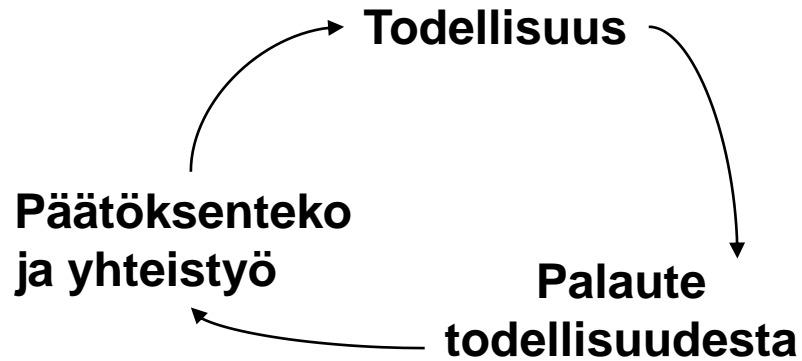
- Mikä on haaste?
- Mitä osaamista tarvitaan ratkaisuun?
- Keitä verkostossa tarvitaan?
- Tulkaa mukaan!

Vaihe 2: Yhteisistä tavoitteista ja toimintamalleista sopiminen

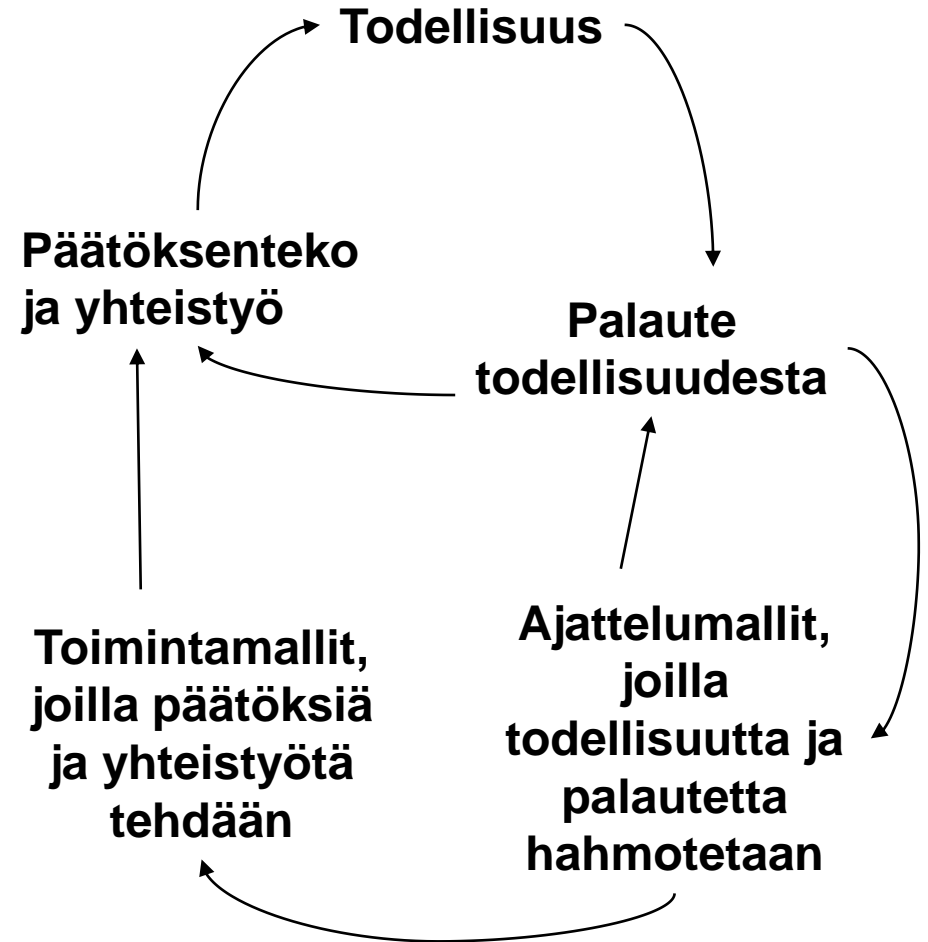


Tärkeää pyrkiä mahdollistamaan verkoston kehittymistä ensimmäisen kehän oppimisesta toisen kehän oppimiseen...

Ensimmäisen kehän oppiminen



Toisen kehän oppiminen



(Esim. Argyris & Schön 1978)

Yhdessä oppimisen ajattelu- ja toimintamalleja

Opettaminen *"educating"*

Tiedon ja osaamisen jakaminen toisille

Esim. koulutusprosessi, jossa asiantuntijat opettavat toisiaan luennoiden, keskustellen jne.

Fasilitointi *"facilitating"*

Tiedon ja osaamisen hyödyntäminen yhdessä

Esim. työpajat, joissa asiantuntijat työskentelevät yhdessä viedäkseen tietoa käytäntöön

Emännöinti *"hosting"*

Tiedon ja osaamisen luominen yhdessä

Esim. fyysinen ja henkinen "tila", joka motivoi asiantuntijoita luomaan tietoa yhdessä

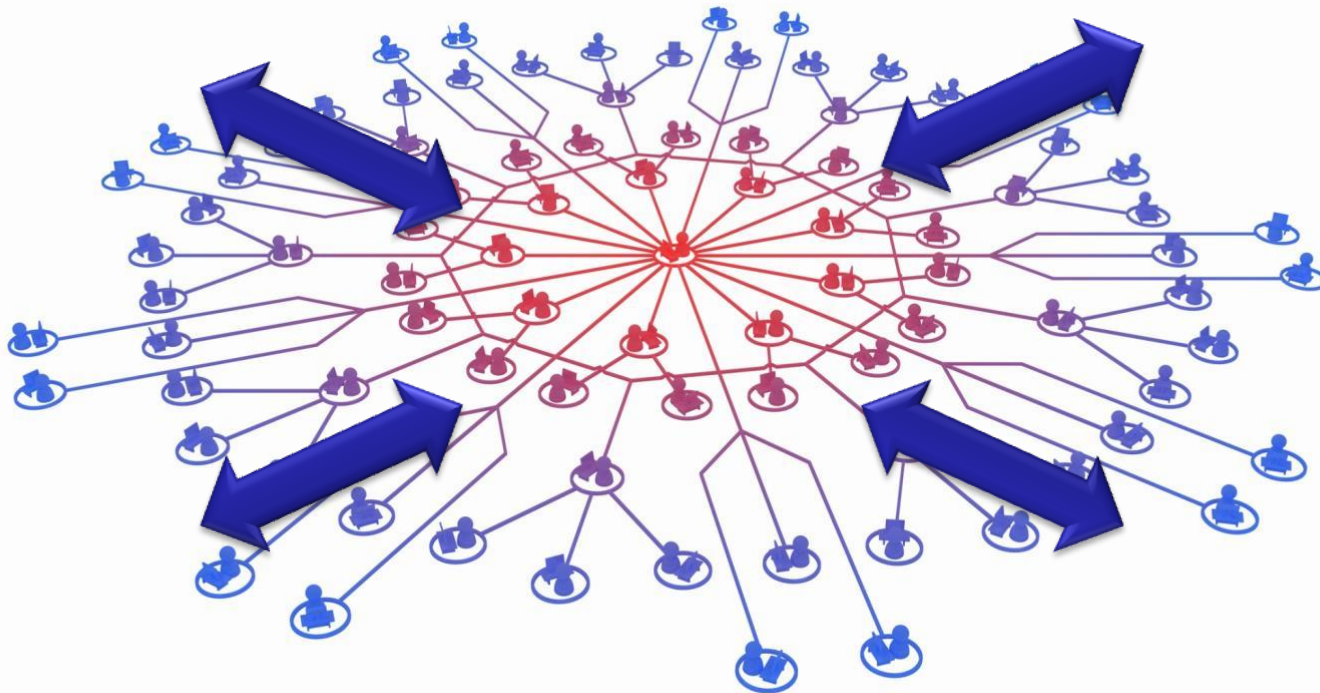
Haaste: Kuinka vahvan ”verkostomaisuuden” verkoston vallitsevat ajattelumallit mahdollistavat?

	Verkostolla on johto, joka toimii ja päättää verkoston puolesta	Verkosta koordinoidaan siten, että verkosto toimii ja tekee päätökset itsenäisesti
Verkoston lopputuloksen työstäminen (Mitä?)	<i>Hierarkkinen ryhmä</i>	<i>Yhdessä ajatteleva ja toimiva verkosto</i>
Verkoston toimivuuden edistäminen (Miten?)	<i>Fasilitoitu verkosto</i>	<i>Avoin verkosto</i>

Vaihe 3: Systemaattinen / iteratiivinen työskentely (dialogisin menetelmin!)



Vaihe 4: Verkoston ja sen tulosten levittäminen

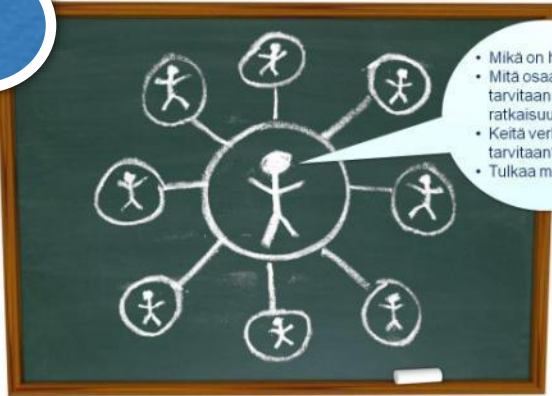


Osallistumalla ja osallistamalla

On tärkeää huomata, että tässäkin vaiheessa kyse ei ole valmiin ratkaisun jalkauttamisesta *sellaisenaan* muiden käyttöön, vaan keskeistä on rakentaa laajemmin verkoston kanssa sellaista keskinäistä luottamusta ja sitoutumista, joka edistää ratkaisun *luovaa leviämistä*

Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan *mahdollistamista* ja *tukemista*

1



2

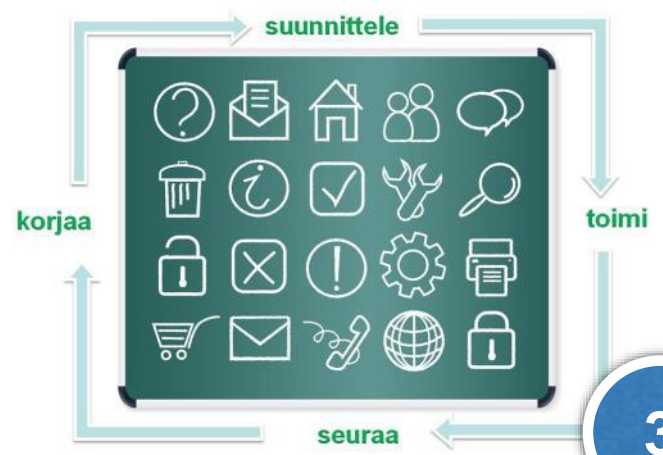
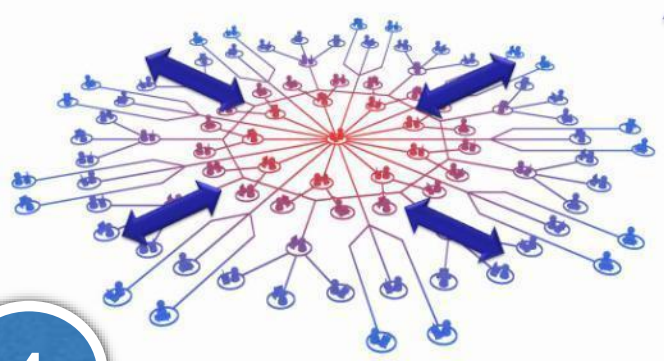
Mitä?

Miten?



Millä resursseilla?

4



3

Verkostomaisen kehittämistyön *eteneminen käytännössä*

Versio 2: U-teoria

U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu (Scharmer 2007)

Ensimmäinen taso: rutiini
”Näinhän on aina tehty”

Haaste



Ratkaisut



U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu (Scharmer 2007)

Ensimmäinen taso: rutiini
”Näinhän on aina tehty”

Haaste

Ratkaisut

Toinen taso: avoin mieli
”Toimitaan faktojen pohjalta”

U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu (Scharmer 2007)

Ensimmäinen taso: rutiini
”Näinhän on aina tehty”

Haaste

Ratkaisut

Toinen taso: avoin mieli
”Toimitaan faktojen pohjalta”

Kolmas taso: avoin sydän
”Kuunnellaan, mitä muut sanovat”

U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu

(Scharmer 2007)



U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu

(Scharmer 2007)



Haaste

Ensimmäinen taso: rutiini
"Näinhän on aina tehty"

Ratkaisut

Tutkitaan faktoja

Toinen taso: avoin mieli
"Toimitaan faktojen pohjalta"

Tuetaan ekosysteemin kehitystä

Kootaan verkosto

Kolmas taso: avoin sydän
"Kuunnellaan, mitä muut sanovat"

Rakennetaan mikrosysteemejä

Luodaan tila dialogille

Neljäs taso: avoin tahtotila
"Avaudutaan yhteiselle tahtotilalle"

Tehdään prototyyppisiä

Hiljennytään

"Päästetään irti"
Letting go

"Annetaan tulla"
Letting come

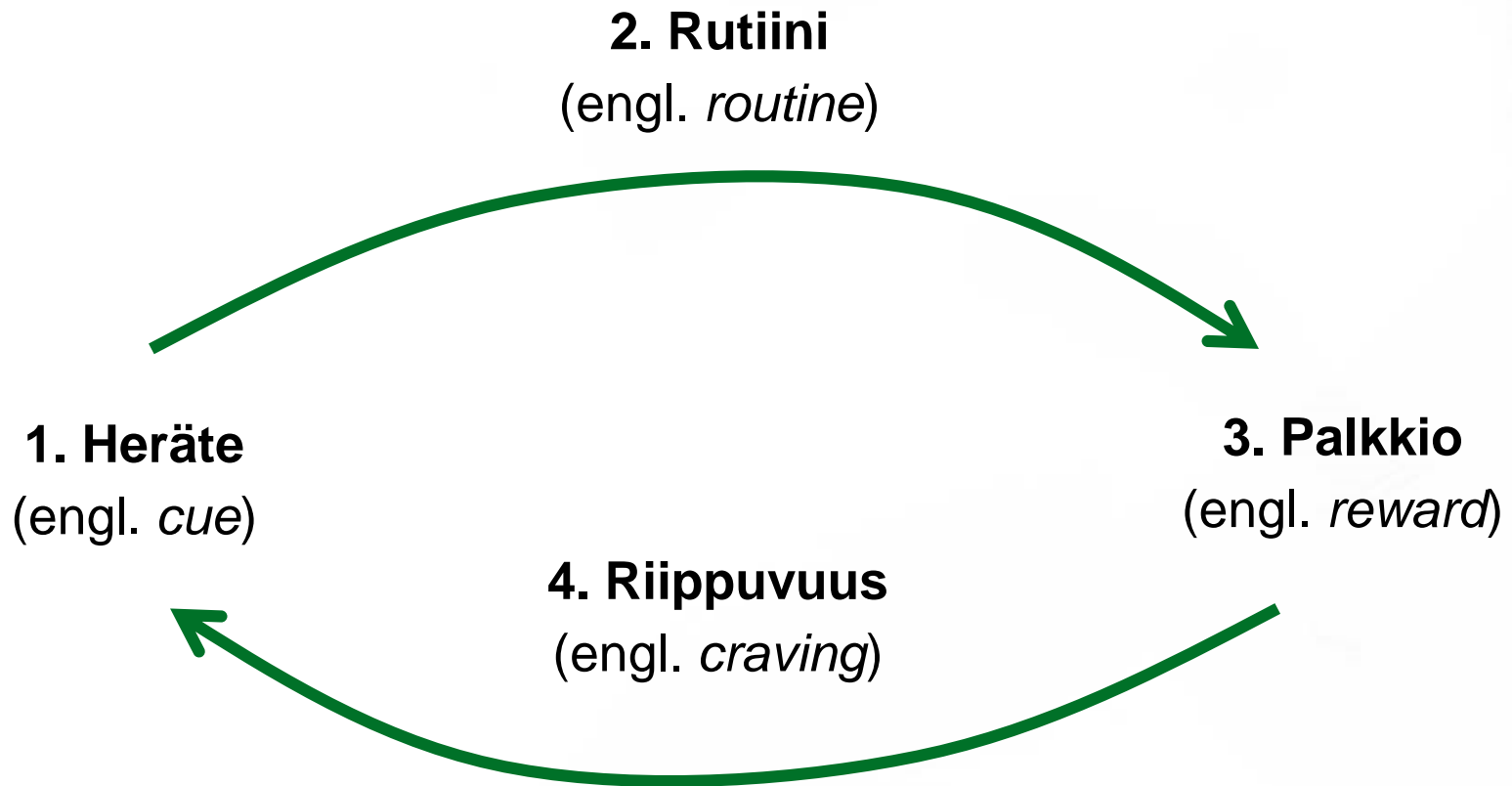
Kirkastetaan visiota



Uusien verkostomaisten rutiinien juurruttamisesta

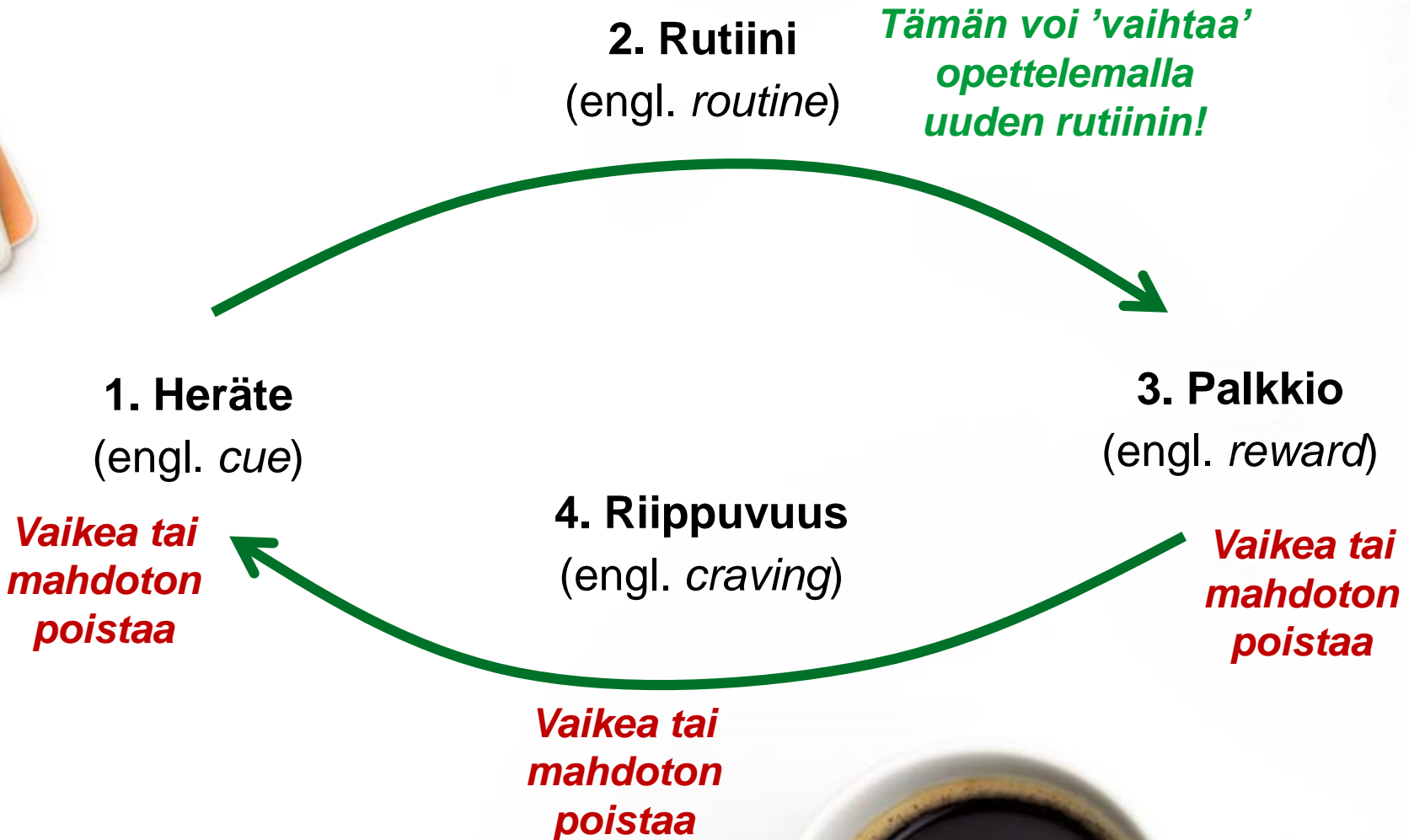
Rutiinien muuttaminen

(Duhigg 2012: The power of habit)



Rutiinien muuttaminen

(Duhigg 2012: The power of habit)

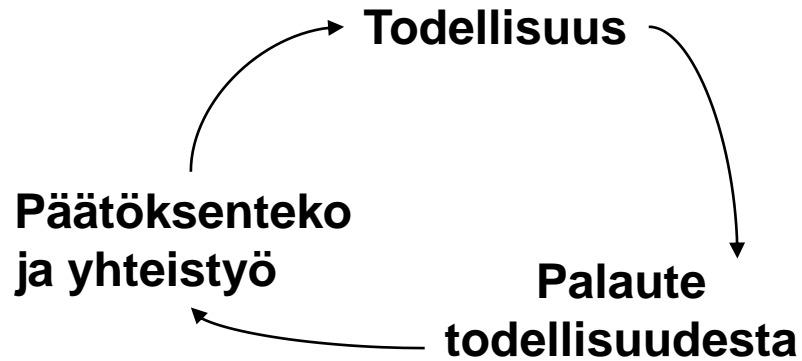


Rutiinien juurruttaminen yhteisön tasolla

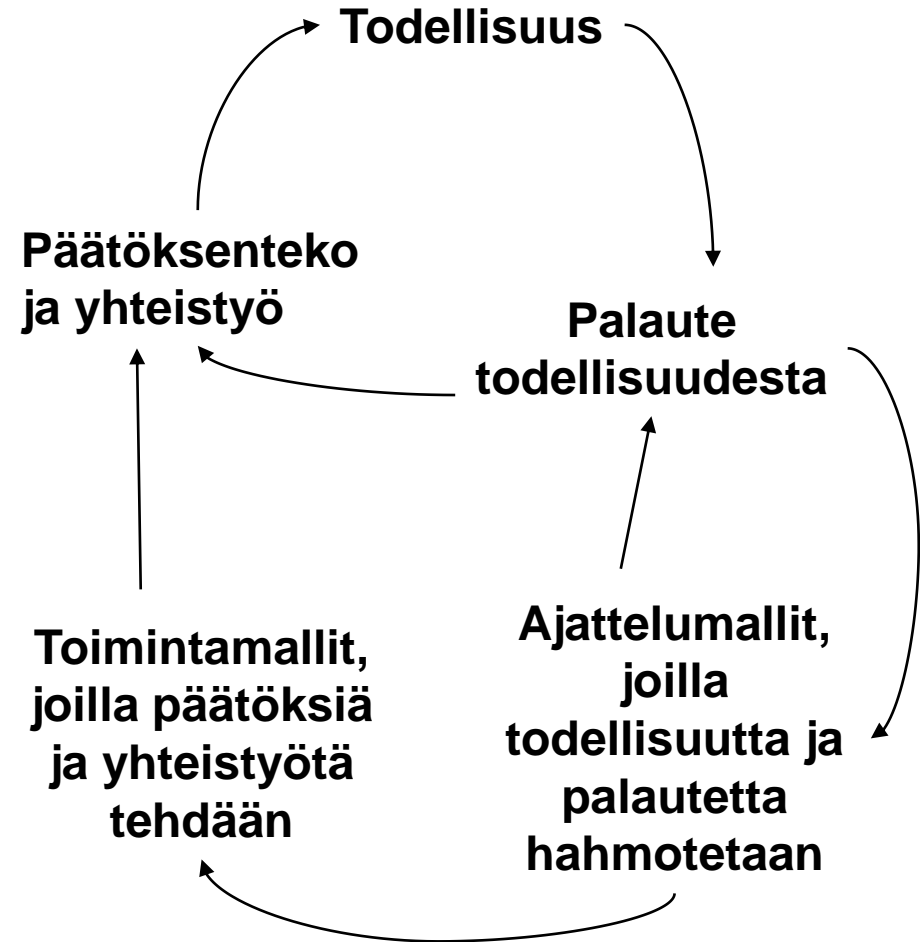
- Yksilöiden stressitilanteissa yksilön vanhat rutiinit ottavat helposti vallan → tarvitaan yhteisön tasolla vahvuutta kannatella yksilöitä (esim. alkoholistin saama tuki AA-kerholta)
- Yhteisöjen stressitilanteissa vanhat rutiinit ottavat helposti vallan → tarvitaan vahvojen, vaikutusvaltaisten ja hyvin kytkeytyneiden yksilöiden vahvuutta (esim. Gandhi ja väkivallaton vallankumous Intiassa)

Tärkeää pyrkiä mahdollistamaan verkoston kehittymistä ensimmäisen kehän oppimisesta toisen kehän oppimiseen...

Ensimmäisen kehän oppiminen



Toisen kehän oppiminen



(Esim. Argyris & Schön 1978)

Rutiinien muuttaminen: kuvitteellinen esimerkki liikunnasta päiväkodissa

1. tason oppiminen (toiminnan kehittäminen)

2. tason oppiminen (kehittämisen kehittäminen)

VANHA TAPA

UUSI TAPA

VANHA TAPA

UUSI TAPA

Päiväkodin henkilö- kunnan ja lasten välinen toiminta

Heräte: Lapset ovat levottomia
Toimintarutiini: Hiljennytään lukemaan satukirjaa
Palkkio: Levottomuus vähenee (joksikin aikaa)

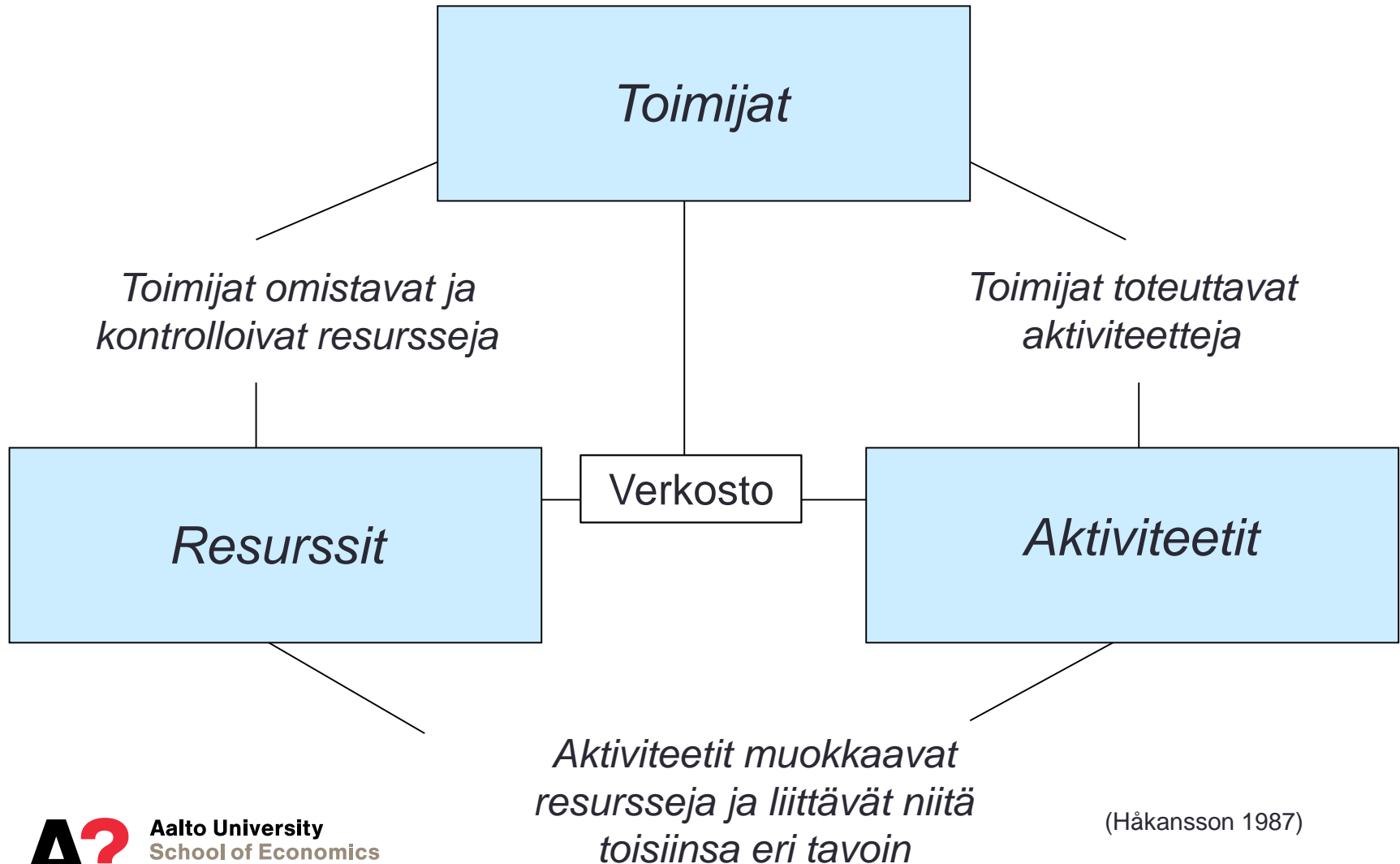
Heräte: Lapset ovat levottomia
Uusi toimintarutiini: Kerätään lelut pois lattialta, soitetaan musiikkia ja aletaan hyppiä
Palkkio: Levottomuus vähenee (jonkin ajan kuluttua)

Heräte: Voimattomuuden tunne uusien toimintarutiinien kehittämisessä
Kehittämisarutiini: Keskitytään lastenhoitoon eli 'arkityöhön'
Palkkio: Tunne, että työllä on tarkoitus (joksikin aikaa)

Heräte: Voimattomuuden tunne uusien toimintarutiinien kehittämisessä
Uusi kehittämisarutiini: Pidetään työntekijöiden, johdon ja lasten ideointiriihi
Palkkio: Tunne, että työllä on tarkoitus (jonkin ajan kuluttua)

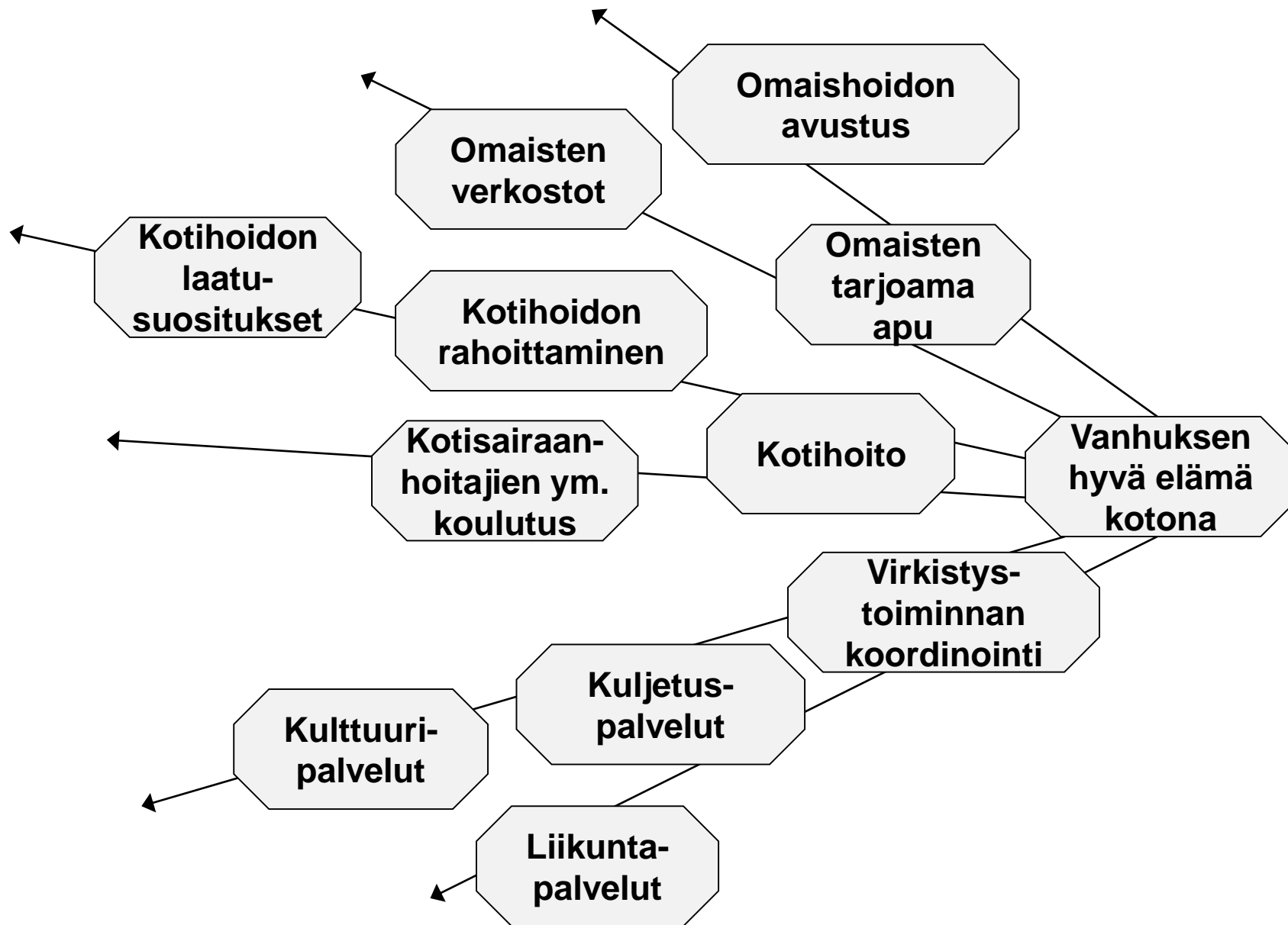
**Verkoston kokonaisuuden analysointi:
mitä tehdään, kuka tekee, missä ovat yhteistyön
rajat, mistä asioista pitää yhdessä sopia, jne?**

Verkostot muodostuvat toisiinsa yhteydessä olevista toimijoista, resursseista ja aktiviteeteista



Arvoa tuottavien aktiviteettien verkosto (Parolini 1999)

Mukaellen, esimerkki kotihoidosta



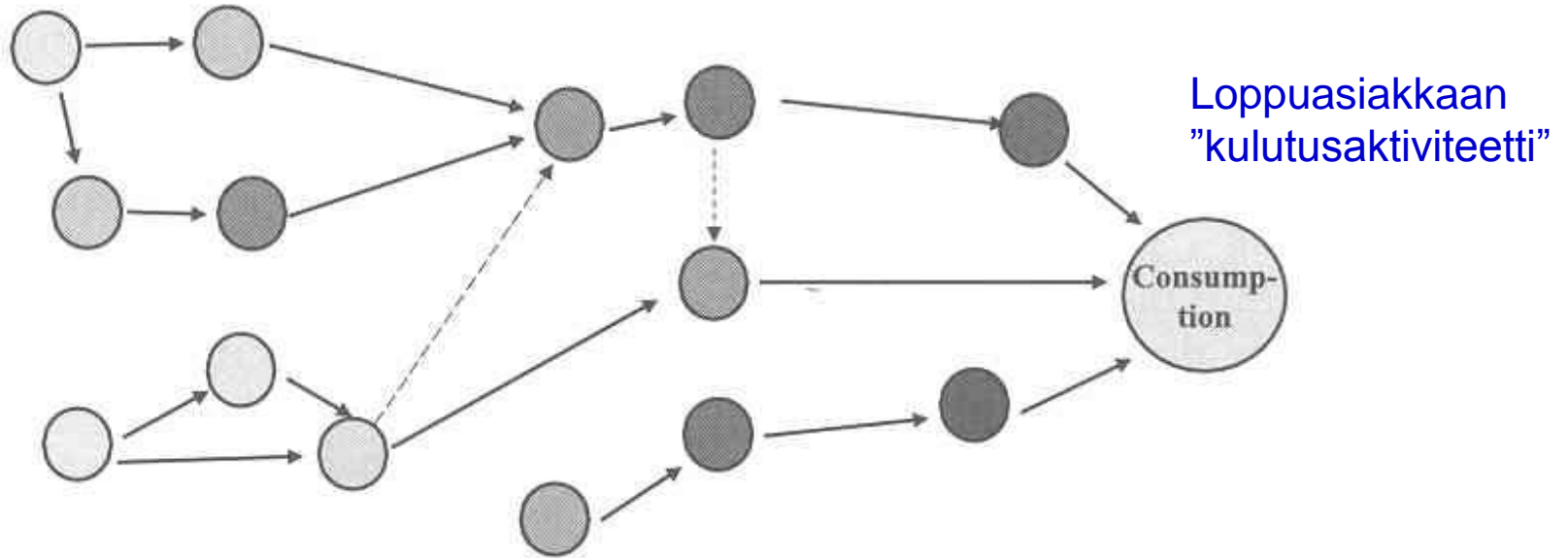


Figure 2.5 The value net

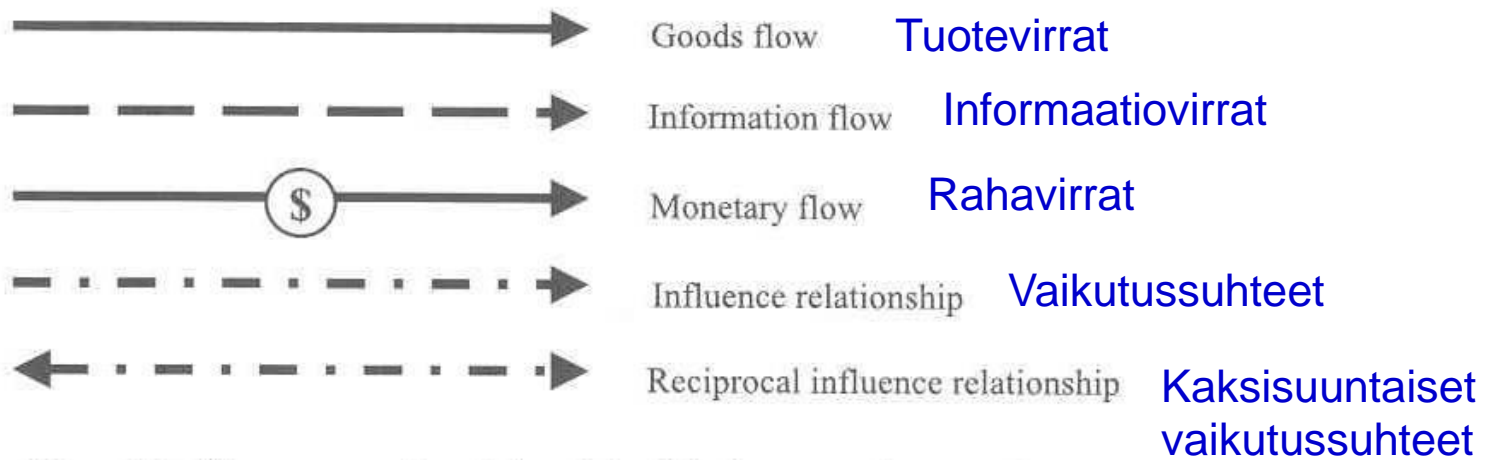


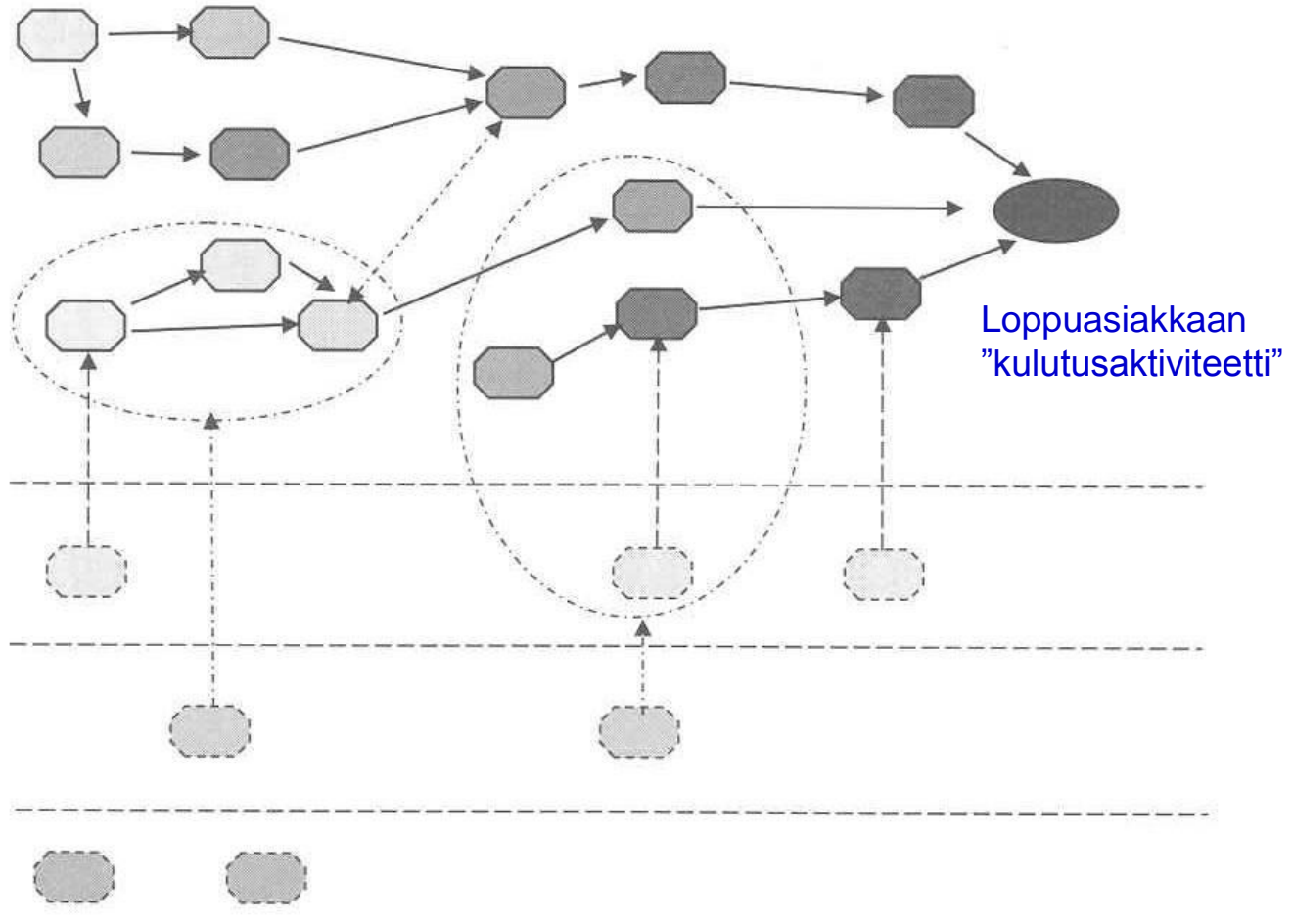
Figure 2.6 The representation of the relationships between value net activities

Parolini (1999)

Tukiaktiviteettien tasot

Toteutus-
aktiviteetit

Realization
activities



Yksittäisten
aktiviteettien
tuki

Support to
individual
activities

Yksittäisten
toimijoiden
tuki

Support to
individual
companies

Järjestelmä-
tason tuki

Support at
system level

Figure 2.9 Support activities in the value net model

Osto- ja myyntiaktiviteetit eritellään muista toiminnoista, jotta voidaan tarkastella tee itse / osta / verkostoidu -päättöksentekoa

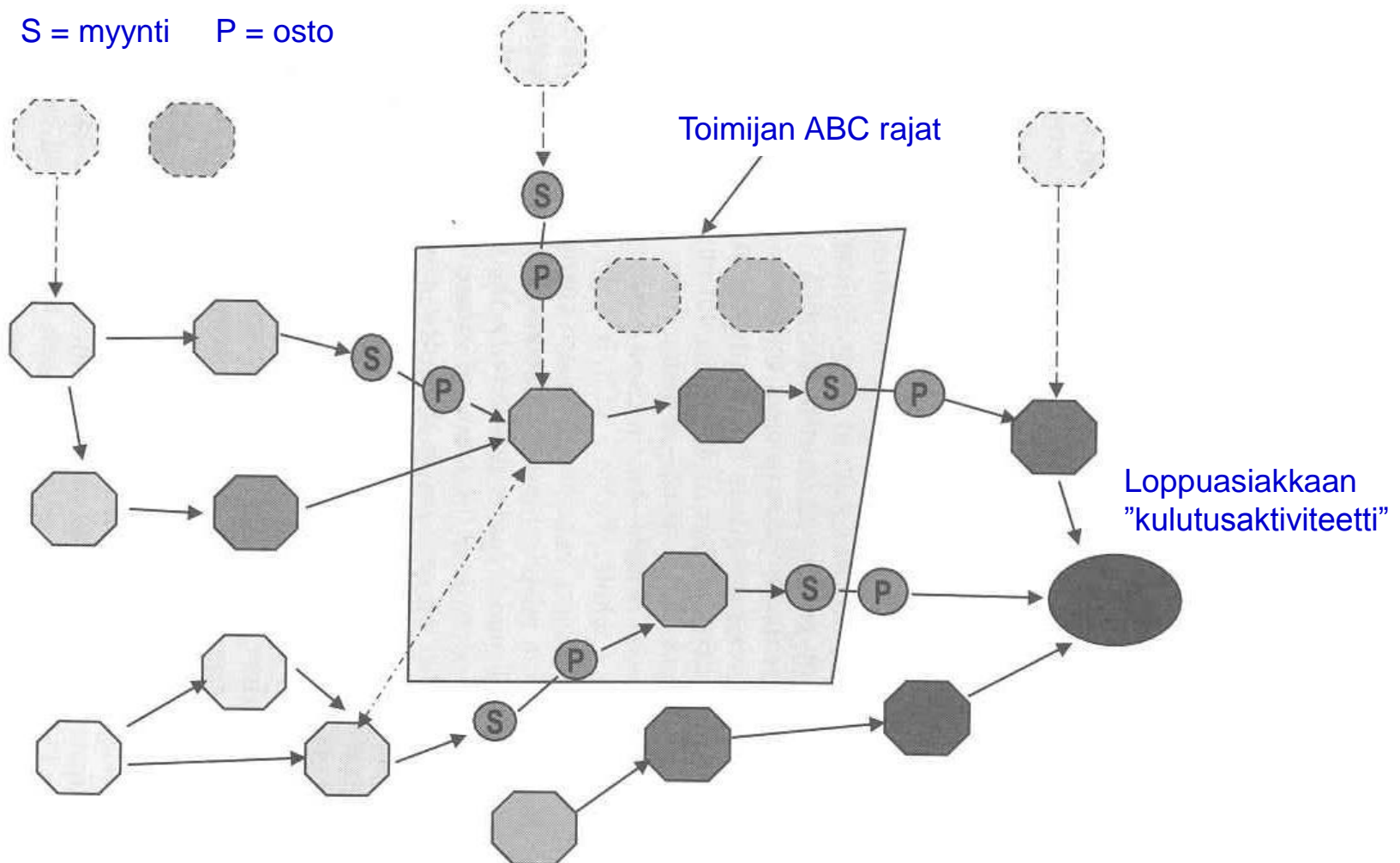


Figure 2.10 Purchasing and sales activities in the value net

Dialogisuudesta

Dialogin syveneminen asteittain

(mukaellen William Isaacs, 1999)

	”Me” – Yhteisen ja kokonaisuuden näkökulma	”Minä” – Yksilön ja osakokonaisuuden näkökulma
Ei-kriittinen keskustelu	1. Leppoisaa jutustelua neutraaleista aiheista	2. Neutraalien yksilöllisten aiheiden esille nostamista
Kriittinen keskustelu	4. Yhteisten argumenttien ja näkökulmien luomista	3. Yksilöllisten argumenttien esittämistä eri näkökulmista

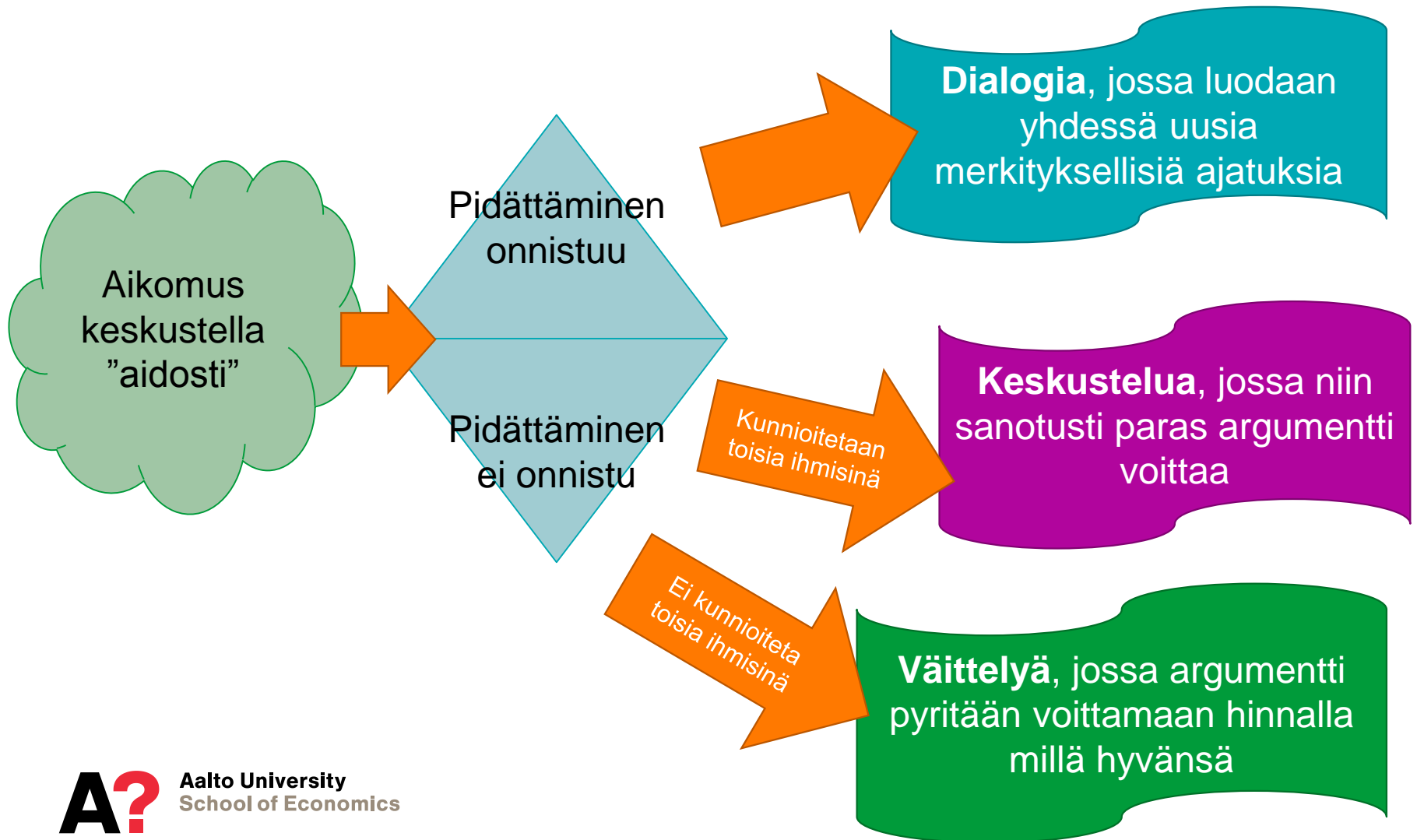


Dialogi – yhdessä ajattelemisen taito

(William Isaacs, 1999)

- Neljä keskeistä periaatetta:
 - Pidättäydy liian nopeista johtopäätöksistä ja pidä omat ennakkoluulosi taustalla ("suspend")
 - Kunnioita toista ihmisenä, vaikka et olisikaan samaa mieltä
 - Kuuntele aidosti
 - Puhu aidosti
- Dialogisuutta on tuettava
 - Tärkeää luoda keskustelijoiden keskuuteen sellainen fyysinen ja henkinen tila ("container"), jossa aito luottamus pohjainen dialogi on mahdollinen

Ratkaiseva askel dialogissa: onnistuuko ennakkoluulojen pidättäminen (suspending)?



Humble inquiry: The gentle art of asking instead of telling (Schein 2013)

- *Englanniksi*: "Humble Inquiry is the fine art of drawing someone out, of asking questions to which you do not already know the answer, of building a relationship based on curiosity and interest in the other person."
- *Suomennos*: "Nöyrä kuuntelu on kysymisen taidetta, jolla saat toisen avautumaan kuorestaan. Tämä tarkoittaa: sellaisten kysymysten esittämistä, joihin et etukäteen tiedä vastausta ja; sellaisen suhteen rakentamista, joka perustuu aitoon uteliaisuuteen ja kiinnostukseen toista ihmistä kohtaan"

NVC eli non-violent communication (Marshall Rosenberg, 1960-luvulta)

- Kommunikoinnin väkivaltaisuutta lisäävät:
 - Moralistiset arvioinnit ("sinä olet paha ihminen, koska teit näin")
 - Ei pidä sekoittaa arvopohjaiseen arviointiin ("tuo on paha teko")
 - Vaatimukset ("sinun pitää tehdä näin")
 - Vastuunpakoilu ja vastuun hämärtäminen ("minä tein niin, koska minun piti tehdä niin")
 - Ihmisten vertailu toisiinsa ("sinä osaat tämän paremmin kuin minä")
 - Puhetapa, jossa joku on "ansainnut" jotain ("hän ansaitsi kohtalonsa, koska...")

NVC eli non-violent communication (Marshall Rosenberg, 1960-luvulta)

- NVC-prosessi käytännössä:
 - **Havainnot** faktoista (mitä olemme nähneet, tunteneet, kuulleet konkreettisesti tapahtuvan?)
 - **Tunteet**, jotka liittyvät faktoihin (mitä tunteita havaitut tapahtumat minussa/sinussa herättivät?)
 - **Tarpeet**, joihin liittyen em. tunteet heräsivät (mikä tarve täyttyi tai jäi täyttymättä niin, että kyseinen tunne nousi esiin?)
 - **Pyynnöt** toimenpiteistä, jotka täyttämällä tarpeet saadaan täytettyä niin, että negatiivisia tunteita ei herää ja/tai saadaan herätettyä positiivisia tunteita
- NVC-prosessin kohde ei ole pelkästään ”vastapuoli”, vaan hyvin suurelta osin ”minä itse”

Dialogisista menetelmistä

- Hyvä paketti erilaisista dialogisista menetelmistä: Ideapakka © - www.ideakoski.fi
- Dialogisia harjoitteita: www.hamk.fi/diale → Menetelmät
- Dialoginen fasilitointitaito, esimerkiksi Art of hosting -koulutus, <http://aohsuomi.wordpress.com> → työkirja ladattavissa pdf-muodossa
- World Cafe, www.theworldcafe.com
- Open Space, www.openspaceworld.org

Dialogiharjoituksia

1. Dialogi ”William Isaacsin tyyliin”
 - ”Rauhanpiippu kiertää intiaanien nuotiotulen ympärillä”
2. Dialogi Scheinin kyselevään tyyliin
 - Yksi puhuu, toinen kuuntelee
 - Kuuntelija vie keskustelua eteenpäin esittämällä nöyriä, avoimia, aitoon kiinnostukseen perustuvia kysymyksiä
3. Väkivallaton dialogi
 - Havainnot, tunteet, tarpeet, pyynnöt
4. Dialogi ”Bohmin tyyliin”
 - Ei sääntöjä, vaan pyrkimys aitoon dialogiin eli ”merkitysten yhteiseen virtaamiseen keskustelijoiden välillä”

Kiitos!

Kysymyksiä tai kommentteja?

Lisää: timo.jarvensivu@aalto.fi