

# Verkostoja ymmärtämässä Verkostot ohjauksessa – yhteistyöllä tuloksiin

**NUORISOTAKUU  
– OHJAUSYHTEISTYÖLLÄ TULOSSIIN**  
Mikkeli 16.5.2013 klo 13-16

Hannele Torvinen

**jamk.fi**

# Verkosto metaforana ja verkostoanalyttisenä käsitteenä



# Verkostot hierarkioiden ja markkinoiden välissä

(mukaillen Jackson & Stainsby 2000; Valkokari 2009 & 2010; Nykänen 2010; Torvinen 2011)

## Hierarkiat

Yrityksen kontrolloima liiketoiminta  
Julkisen hallinnon perinteinen johtamis- ja toimintatapa

## Verkostot

Yhtymät  
Sosiaaliset verkostot  
Kumppanuudet

## Markkinat

Markkinaehtoiset liiketoimintasuhteet



- Kontrolloidut suhteet ja päätöksenteko
- Auktoriteetti
- Tiedon ja vallan kulku ylhäältä alas

- Yhteiset tavoitteet
- Yhteinen näkemys
- Vuorovaikutus
- Luottamus
- Toiminnot rakentuvat toistensa varaan
- Tieto kulkee vastavuoroisesti toiminnan tasolta toiselle

- Kilpailusuhteet
- Taloudelliset arvot
- Hintakilpailu



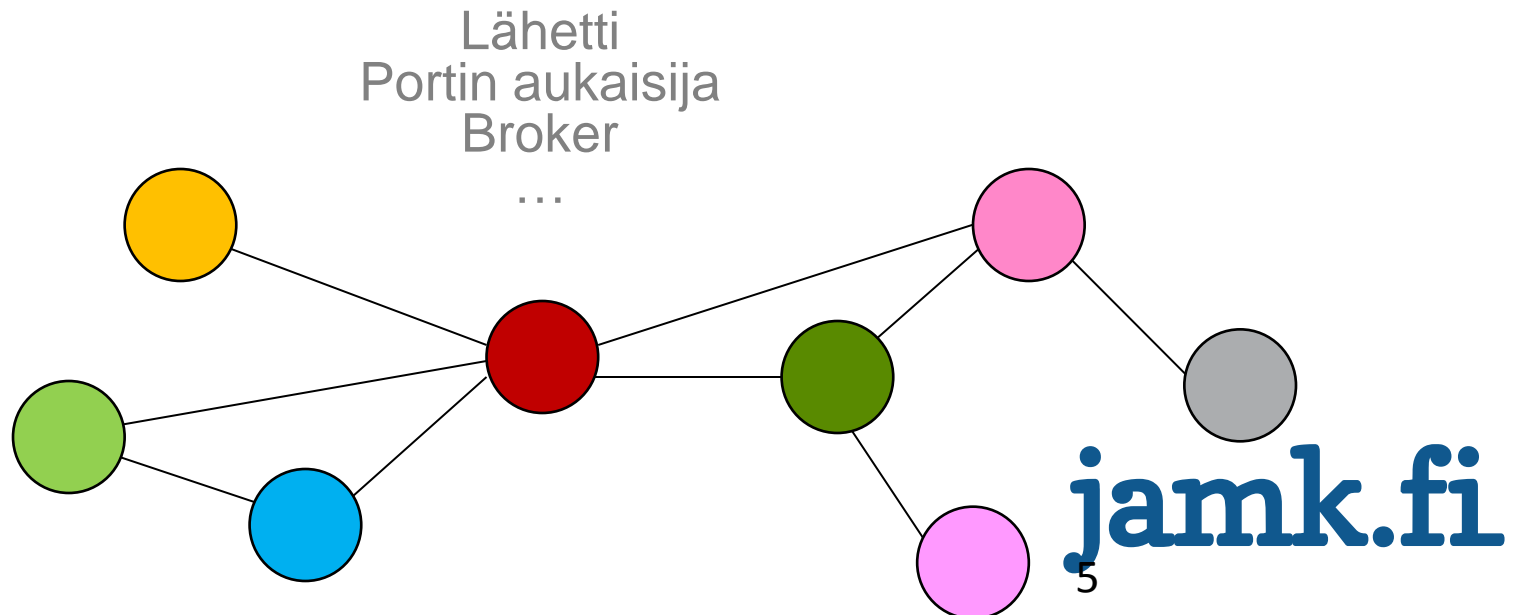
# Verkostoissa on kyse käsityksestä suhteiden merkityksestä

- Verkosto on käsitteellinen ja toiminnallinen väline kokonaisuuden, osien ja niiden keskinäisten suhteiden tarkasteluun
  - *SVA (SNA) – sosiaalisten verkostojen analyysi tekee vuorovaikutuksen näkyväksi*
- Verkostot ovat luonteeltaan sosiaalisia ja suhteet toimivat kanavina, joiden kautta **voimavarat** kulkevat!
- Toimijoiden välillä vallitsee **keskinäinen riippuvuus** -suhteilla on sisältö ja ne muodostavat rakenteen

# Verkostosuhteiden siltaaminen (broker)

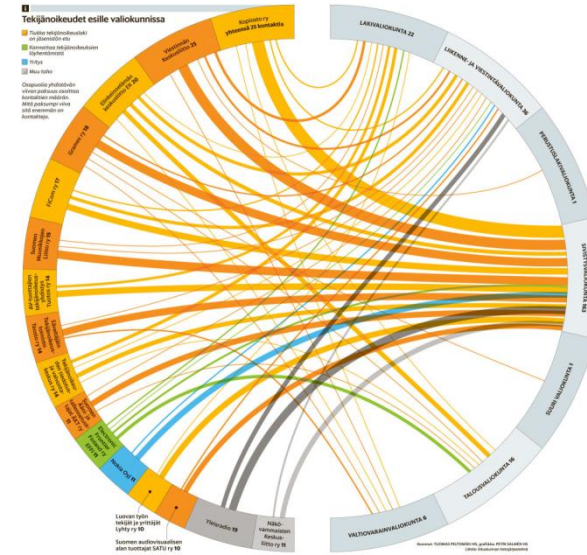
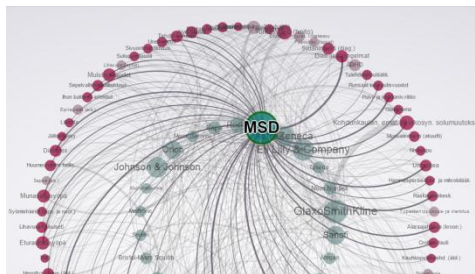
Siltaaminen (betweenness) kertoo siitä, kuinka usein henkilö sijaitsee muiden henkilöiden välissä ja välittää heidän välistä vuorovaikutustaan (tiedon portinvartija tai portin aukaisija). Henkilöllä X on verkostossa korkea betweenness-arvo

- Kokonaistoiminnalle on edullista, että sen sosiaalinen rakenne hajaantuu, verkosto harvenee ja organisaatioiden sisälle ja rajapinnoille syntyy fraktioita, jotka ovat sosiaalisen pääoman lähteitä (Pirttilä ym. 2009)

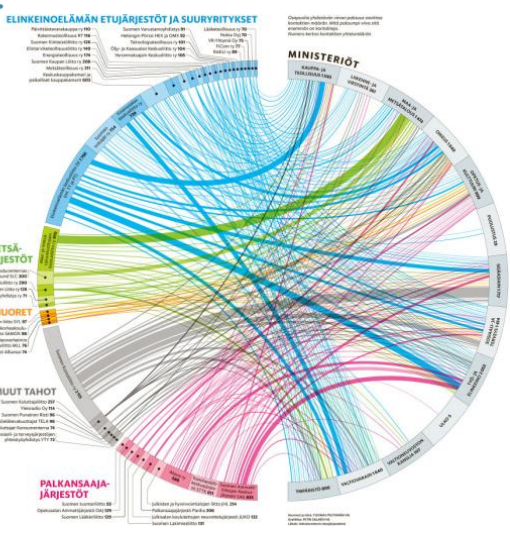
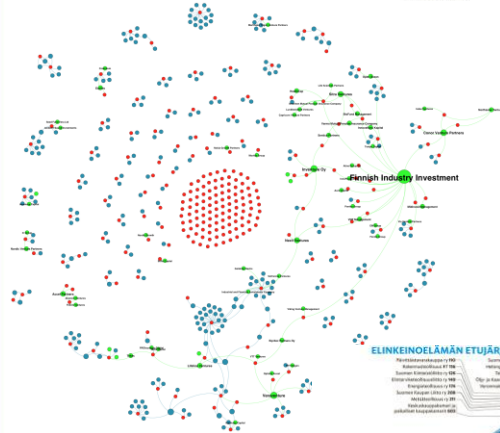
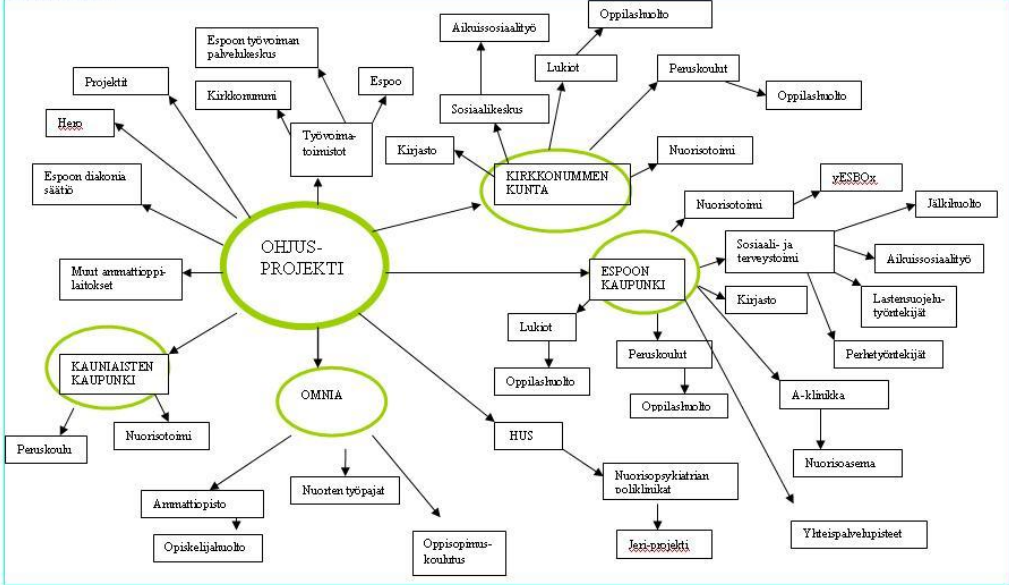


# Visualisointi on työkalu – ei itsetarkoitus, sen tehtävänä on tuottaa ymmärrystä!

	TE-toimisto	AMK	Oppilaitos
TE-toimisto	-	0 (1)	1 (4)
AMK	0	-	1 (3)
Oppilaitos	1 (3)	1 (2)	-



Yhteistyötahot:



## Edellisen aukeaman kuvion etujärjestöt omiksi ryhmiikseen eriteltynä

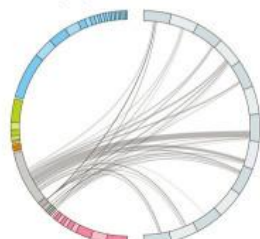
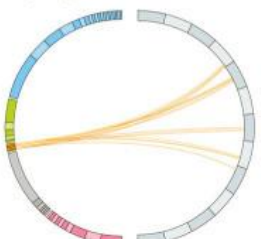
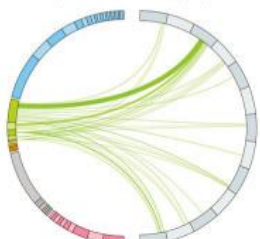
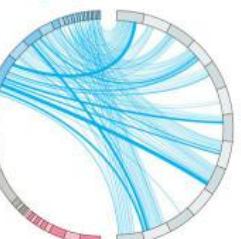
Elinkeinoelämän etujärjestöt ja suuryritykset

Palkansaajajärjestöt

Maa- ja metsätalousjärjestöt

Lapset ja nuoret

Muut järjestöt



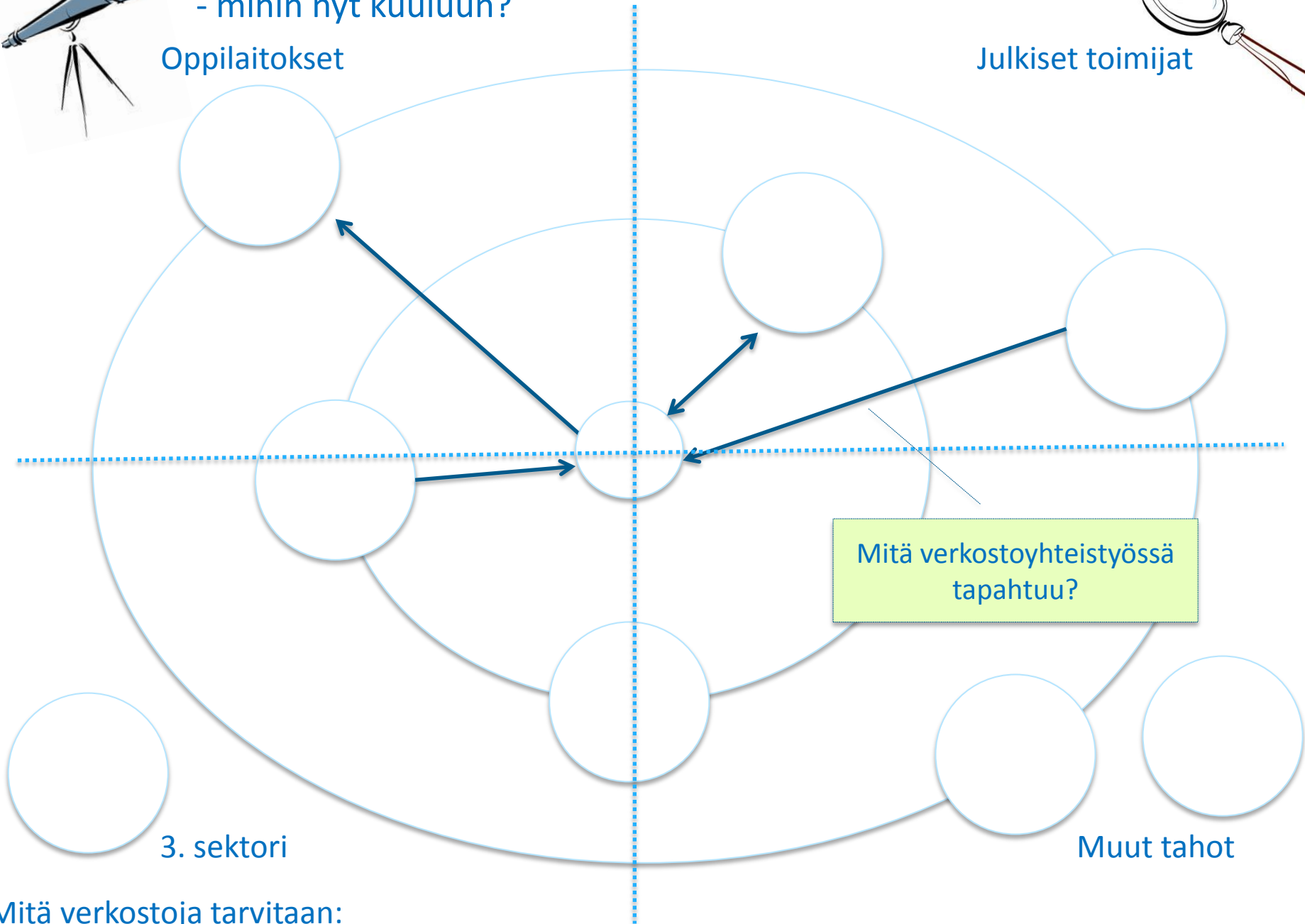
PETRI SALMÉN HS

# Ohjausyhteistyön verkostot nuorten tilanteesta katsottuna - mihin nyt kuuluun?



Oppilaitokset

Julkiset toimijat



3. sektori

Muut tahot

Mitä verkostoja tarvitaan:

# Oivalluksia ja oppia välitehtävästä

Perehtyjä(t)/ ammattilainen	Mikä yllätti?	Mikä hyödytti omaa työtä?	Mitä uusia käytäntöjä opin ja/tai voin soveltaa omaan työhöni?



# Verkoston toiminnan organisoituminen

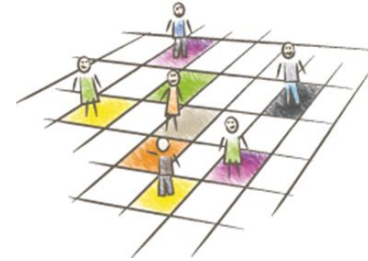
- **Itseorganisoituva malli:** sovitaan kuka/ketkä kuuluvat verkostoon ja tekevät tekevät aloitteita verkoston työskentelystä/ tapaamisista (toimintatavat/ pelisäännöt)
- Sovitaan menettelytavoita ja käytänteistä, miten kaikki voivat nostaa asioita yhteiseen käsittelyyn
- Ideat ja vastuu teemojen nostamisesta eivät jää ryhmän koollekutsujalle/ vetäjälle, vaan harjoitetaan yhteistä toimijuutta
- Jos verkostossa ei synny aktiivista toimintaa, se todennäköisesti hiipuu → ota siis aktiivinen aloite, ideoi ja ole vuorovaikutuksessa!
- Hyvä periaate on, että kaikki raportoivat sovittuun paikka /lähettävät kokoontumisistaan viestit KAIKILLE , jotta mukaan voi liittyä missä vaiheessa tahansa!

***Lähtökohtaisesti  
verkotot  
organsoituvat  
haluamallaan  
tavalla!***

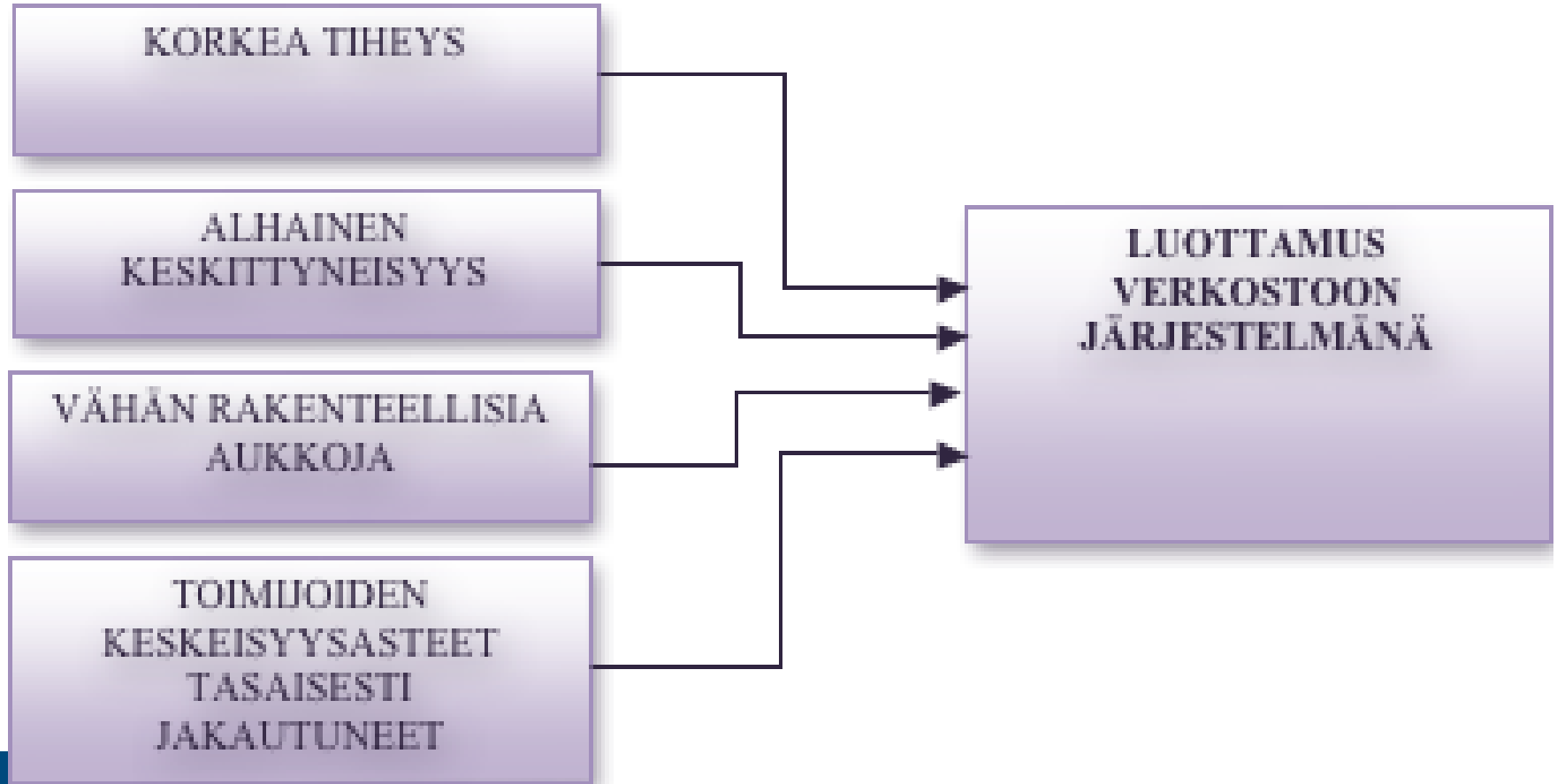
**jamk.fi**

# Verkostojen onnistumiseen ja toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä

- **Vapaaehtoisuus ja verkostojen itsenäisyys:** toisistaan riippumattomilla toimijoilla on yhteinen intressi
- Verkosto käyttää **yhteisiä resursseja**, sosiaalista pääomaa, mikä tehostaa toimintaa luoden uutta tietoa ja osaamista
- Ihmiset luonteenpiirteineen
- Luottamus ja sen rakentaminen
- Koordinointi ja johtaminen (tiivit verkostot)/ tasavertainen toimijuus (löyhät verkostot)
- Verkosto osoittaa tarpeellisuutensa: tunnistetut hyödyt vs. paluu entiseen toimintamalliin



# Verkostojärjestelmään perustuvaa luottamusta edistävät rakenteelliset tekijät

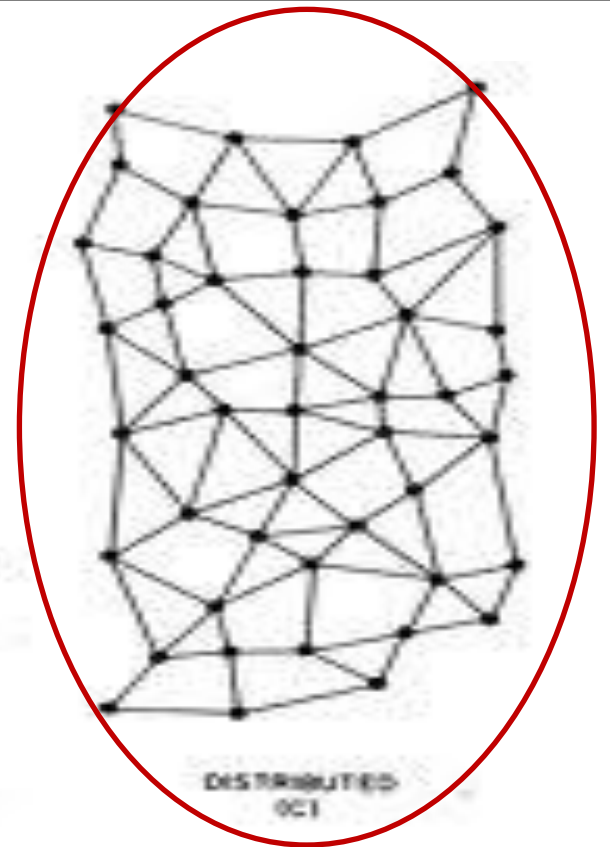




CENTRALIZED  
(A)



DECENTRALIZED  
(B)



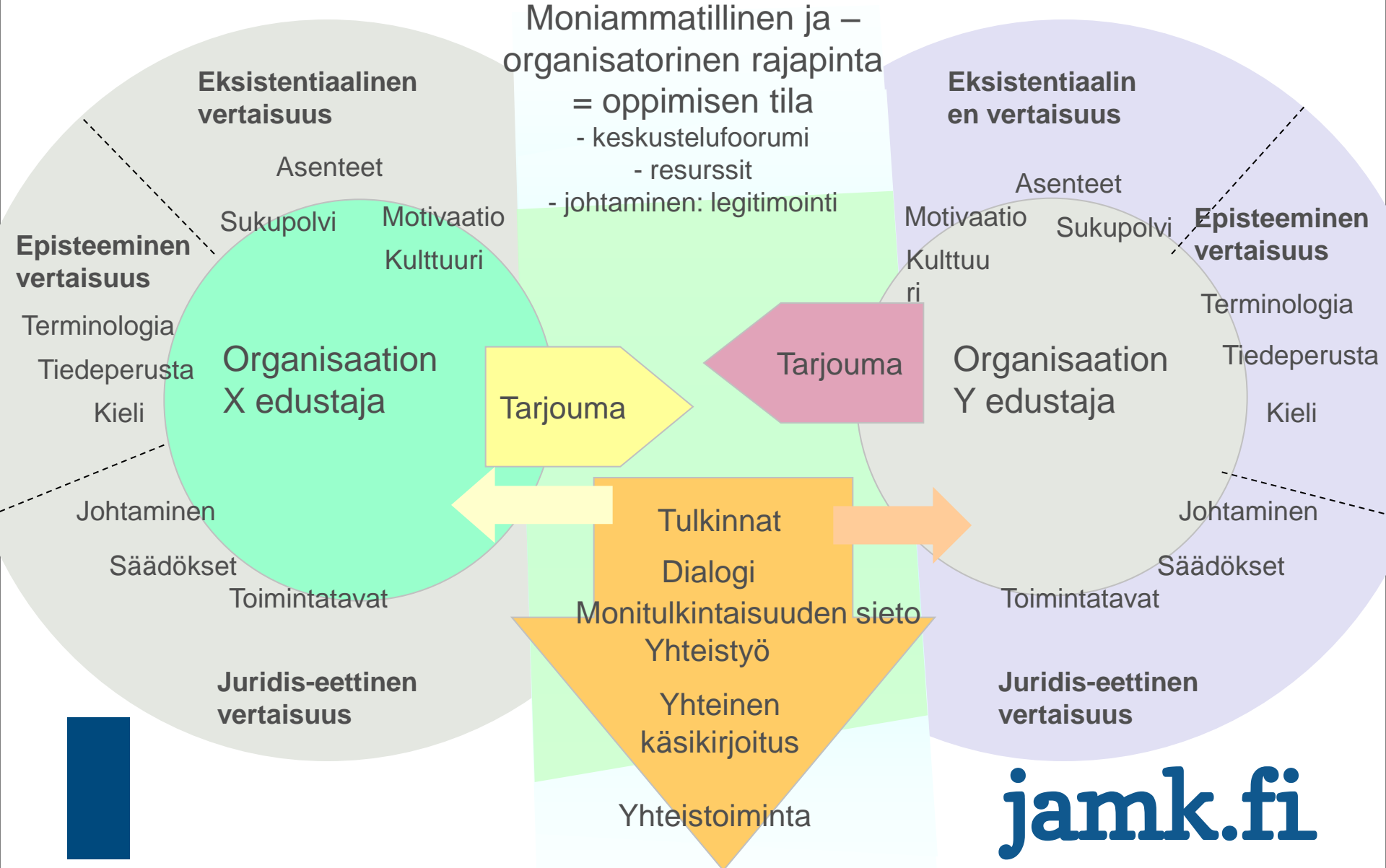
DISTRIBUTED  
(C)

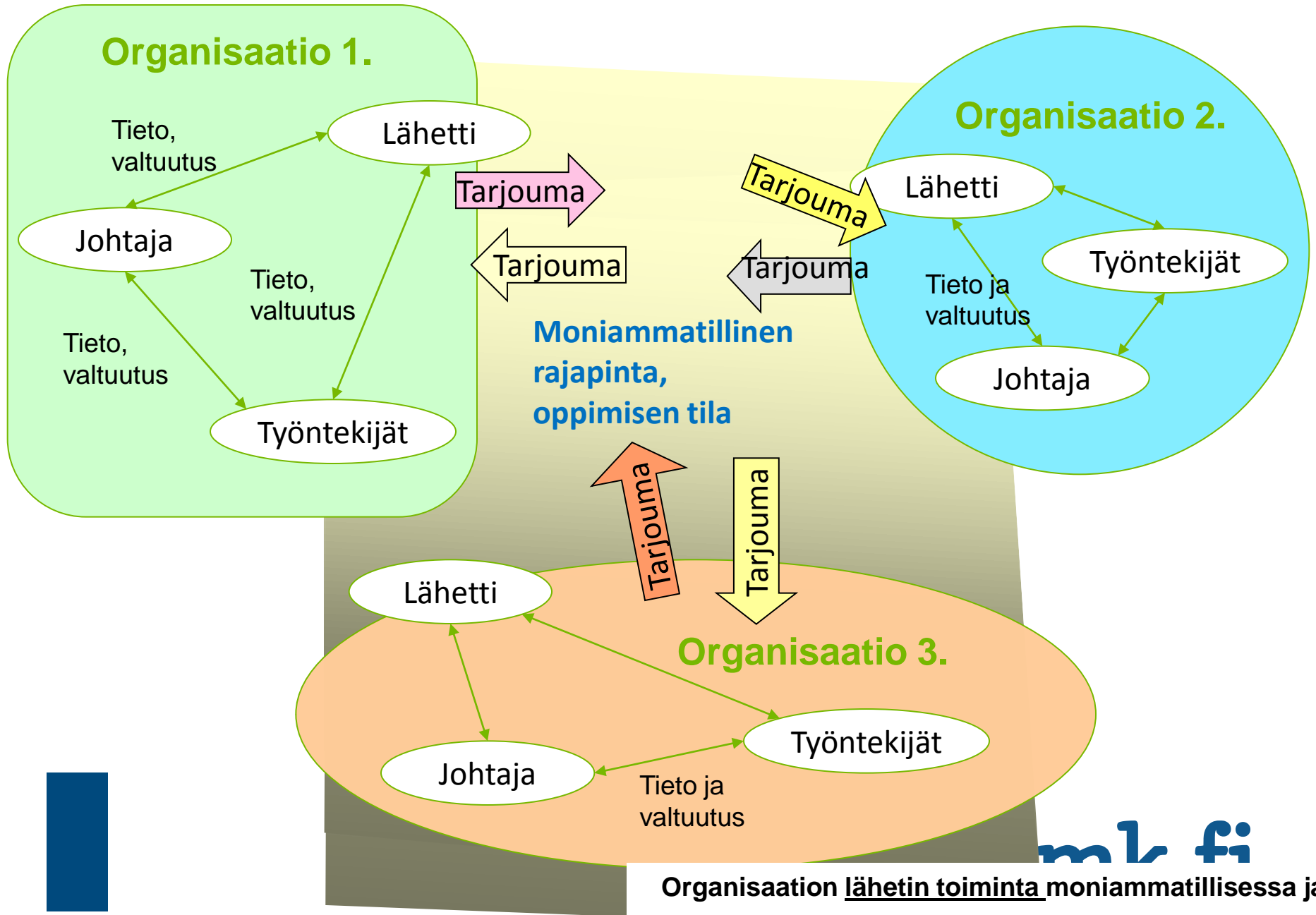
FIG. 1 - Centralized, Decentralized and Distributed Networks

1 / 9 / 90 -sääntö

# Moniammatillinen yhteistyö oppimisen tilassa ( Nykänen ym. 2007;

Juutilainen 2003; Engeström 2004; Karjalainen, Heikkinen & Saarnivaara 2007 -mukailten)





# Asiakas- ja tarvelähtöiseen toimintaan sitoutuminen

(Torvinen 2011; Fullan 2003)

## Johtamisen tehtävänä on koherenssin luominen

- toiminnan kehittämiseen liittyvän kokonaiskuvan (big picture) ja sen sisällä olevien osien yhteensovittamista siten, että uudet tavoitteet ja moraalinen sitoutuminen yhdistyvät samaan kokonaisuuteen (toimintakulttuuri/ valtuutus)

Keskiössä ideointi ja toimijoiden ajattelun ja osaamisen kehittäminen, ei ”ohjelmien” kehittäminen

## Moraalinen sitoutuminen

- sitoutumista päämäärään, toimintaan ja kehittämiseen **ruohojuuritasolla** (uusia menettelytapoja, strategioita, mekanismeja, toimintamalleja ja -käytänteitä)
- synnyttää toimijoille mahdollisuuden laajentaa omia näkemysmaailmojaan (yhteinen tiedonmuodostus)

# Bottom Up vaiko Top Down?

(Fullan 1999 27, 60 ja 2003, 33)

- kumpikaan strategia ei yksin tuota koherenssia - ”top” on liian etäinen ja ”bottom” liian hämmentynyt
- laajamittaisen uudistamisen onnistuminen systeemissä vaatii **omistajuuden syntymistä** kaikilla toiminnan tasoilla
- Fullan varoittaa liiallisen struktuurin luomisen johtavan puolin ja toisin epäonnistumiseen, kun taas yritettäessä toimia ilman struktuuria koko kehittämistyö kaatuu.



jamk.fi

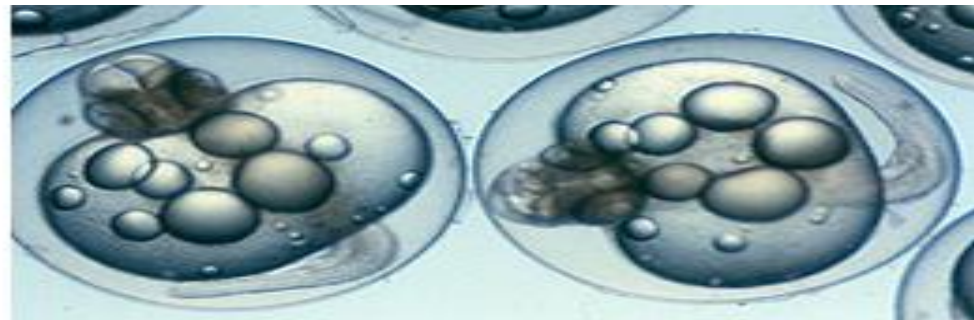
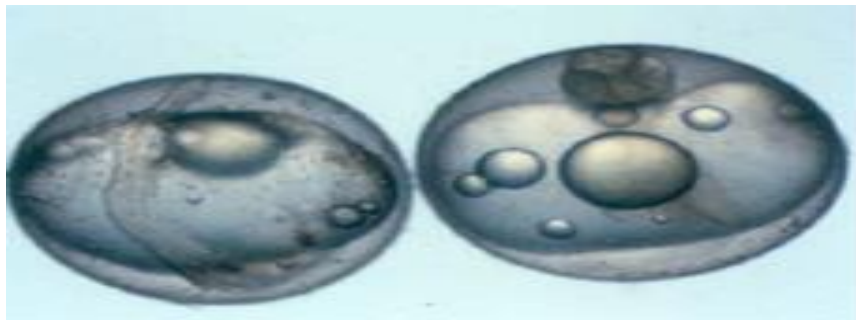




# ”Kollektiivisen kapasiteetin” kasvattaminen

(Harris 2010, 197; Levin & Fullan 2008, 295-297)

- ”Kapasiteetin kasvattamisessa” päähuomio on toiminnan tuloksissa (vaikuttavuus) – yhteinen tavoite kirkkaana!
  - yhteiskehittely, yhteinen/ jaettu tiedonmuodostus, tietokäytännöt
- Kapasiteetin kasvattaminen strategiana kasvattaa kaikilla verkoston toiminnan tasoilla yksilöllistä ja kollektiivista tietoa, osaamista ja motivaatiota.
- Tämä puolestaan synnyttää **organisaatorakenteiden uudistamistarpeita** - olemassa olevat rakenteet säilyttävät usein nykykäytänteitä.



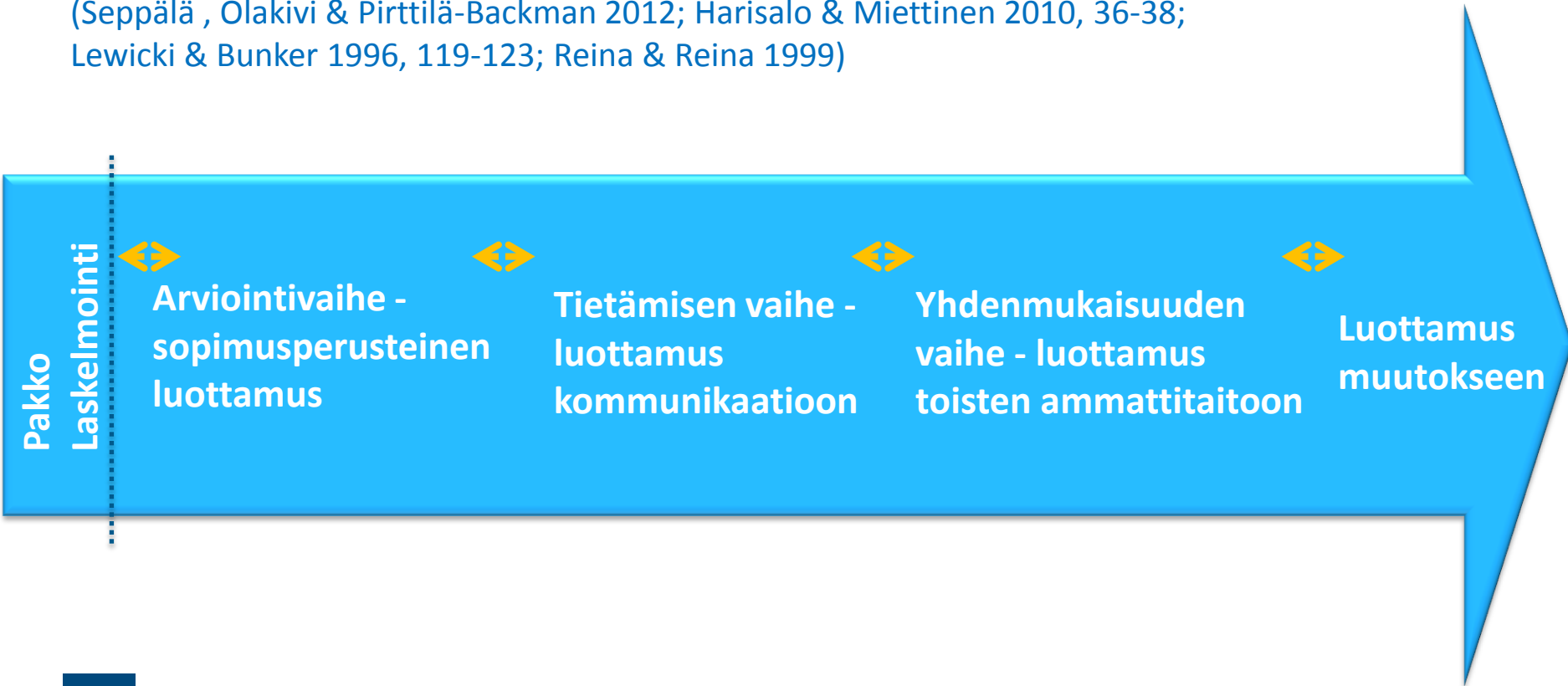
# Luottamuksesta verkostossa

- Rakentava ja kannustava vuorovaikutus on edellytys sille, että verkostossa toimiminen on ylipäätään mahdollista.
- Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat ...
  - toimijoiden välillä on keskinäinen riippuvuus,
  - toiminnalla on yhteinen päämäärä ja tavoitteet,
  - yhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia,
  - osapuolet odottavat toisiltaan myönteistä käyttäytymistä,
  - kaikki toimivat yhteisen tavoitteen mukaan,
  - ymmärretään, että luottamus ei synny pakottamalla ja
  - ollaan tietoisia, että luottamus rakentuu yhteisen toiminnan kautta.



# Luottamuksen rakentuminen verkostoyhteistyössä

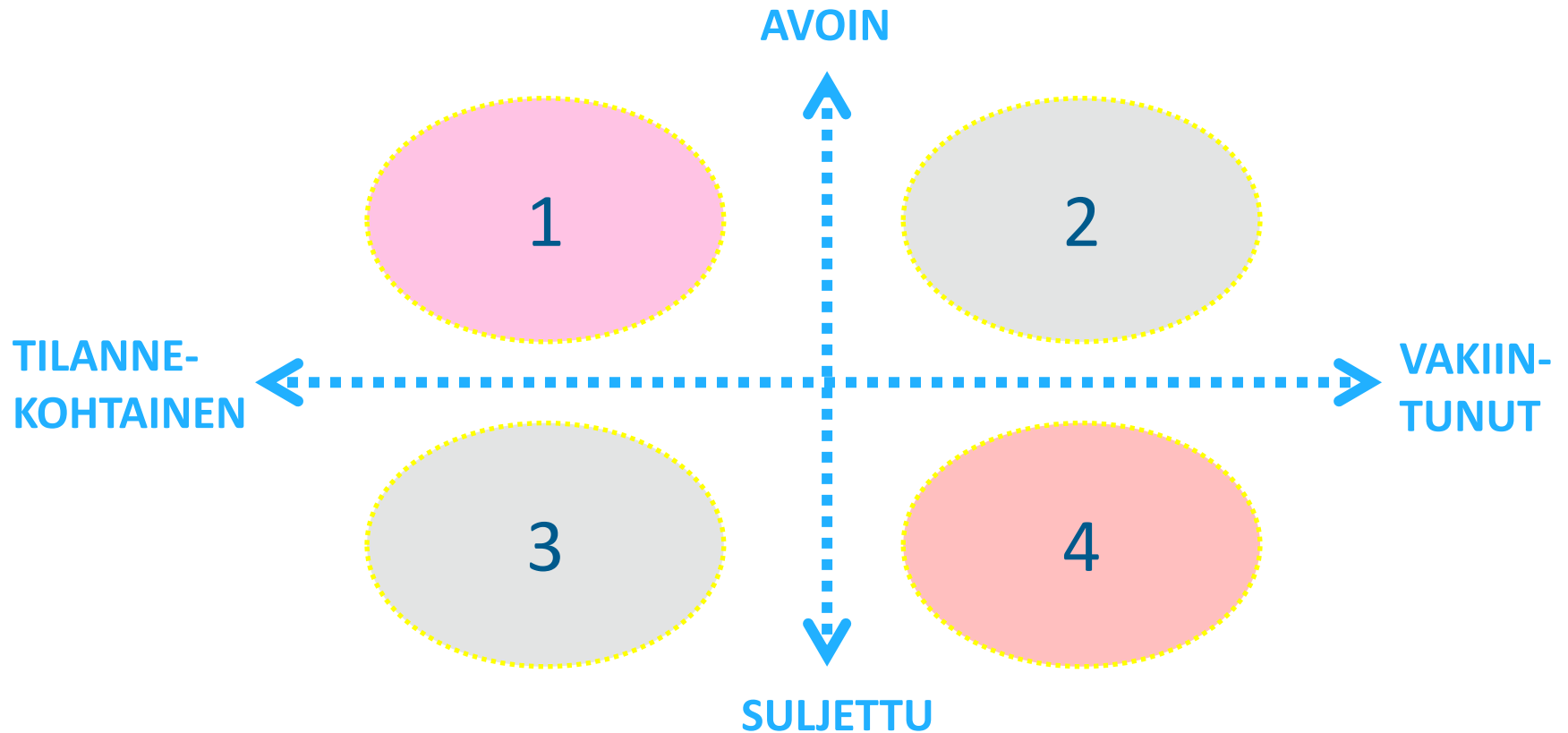
(Seppälä , Olakivi & Pirtilä-Backman 2012; Harisalo & Miettinen 2010, 36-38; Lewicki & Bunker 1996, 119-123; Reina & Reina 1999)



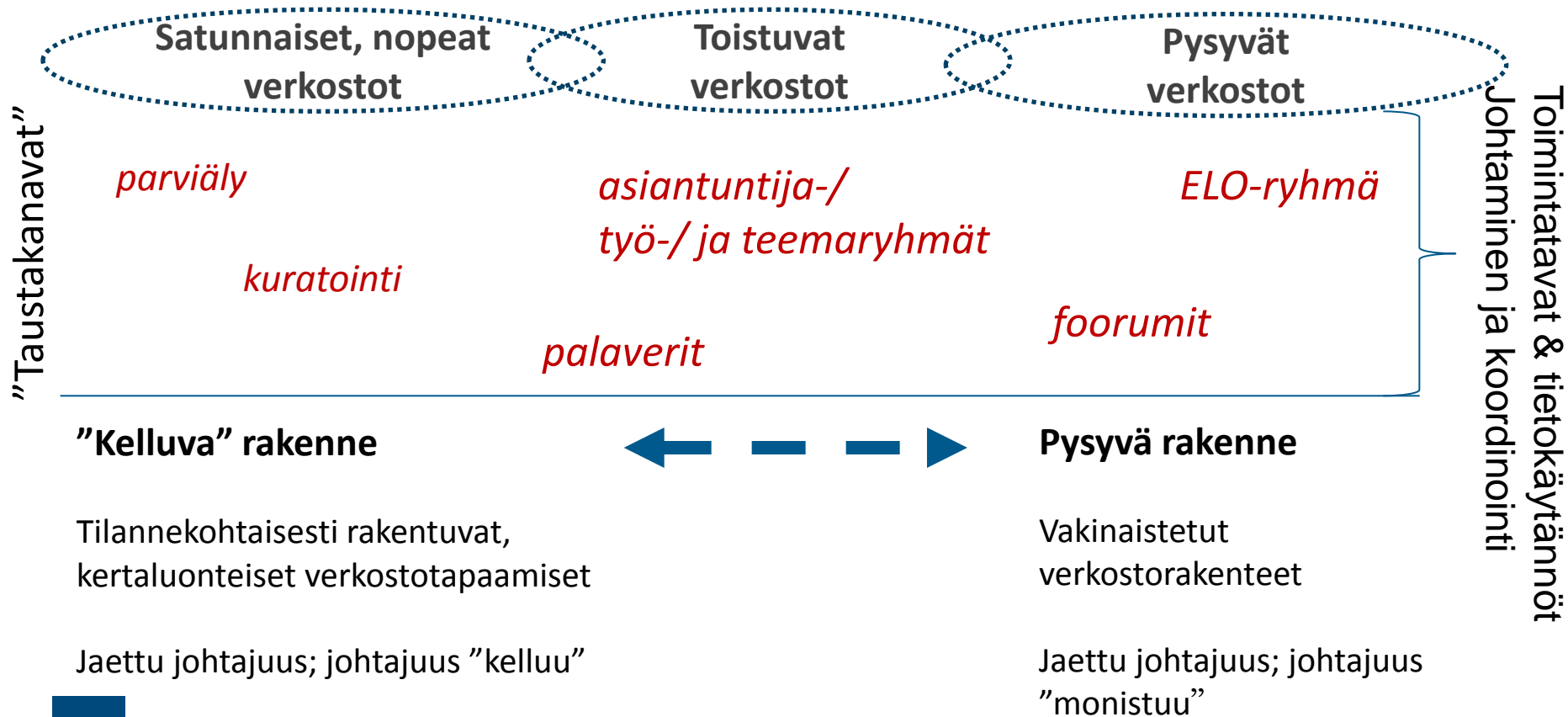
# Osallisuus vs. hyväksyminen



# Verkostoyhteistyön rakenteelliset ja toimintakulttuuriset ulottuvuudet

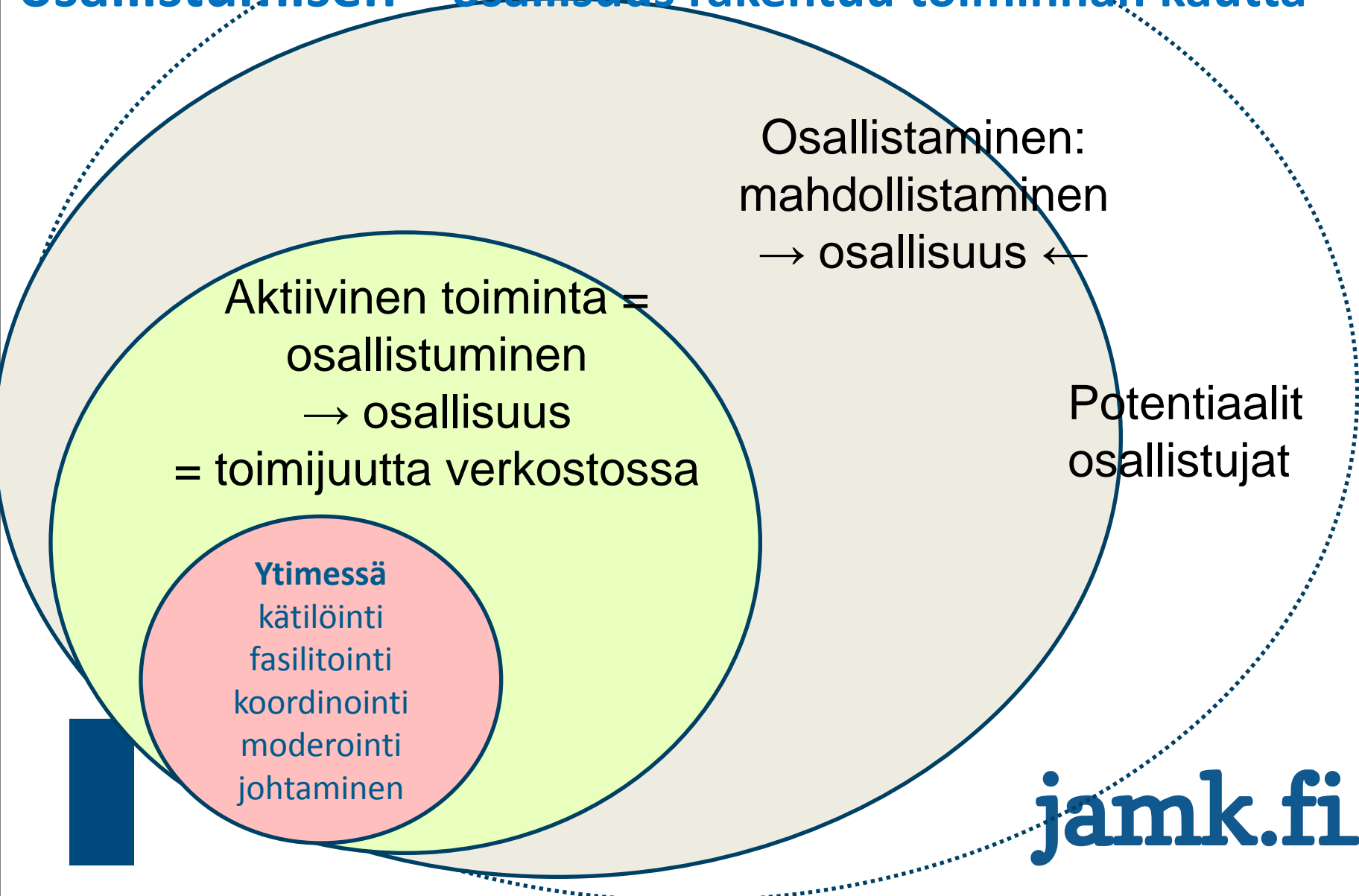


# Verkoston toiminnan rakenteita



(mukaan Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006)

# Verkostojen johtaminen ja koordinointi mahdollistaa osallistumisen – osallisuus rakentuu toiminnan kautta



# Toimijuus ja tuki verkostoissa

(mm. Hintikka 2012; Mäkelä 2012; Aalto 2012; Torvinen 2013)

## Kätilöinti

- käynnistäminen ja alkuvaihe
- toimijoiden kokoaminen ja osallistumisen varmistaminen  
→ osallisuus
- erilaisten intressien yhteen saattaminen ja tavoitteiden fokusointi

## Fasilitointi

- projektiluonteista toimintaa ja tapa/ menetelmä avustaa verkostoa tuottamaan haluttuja tuloksia

## Koordinointi

- ylläpitoa, aktivointia, esim. Opin Ovi –hankkeet, kollaboratiiviset tietokäytännöt

## Moderointi

- verkoston valtuutus ohjata tai reivata verkostoa kohti tavoitteita – koordinointia järeämpää aktiivisuutta

## Johtaminen

- keskittynyt verkosto; yksi tai useampi kriittinen toimija

Minä  
verkosto-  
toimijana?

Parviäly

<http://www.scoop.it/t/parvityo>

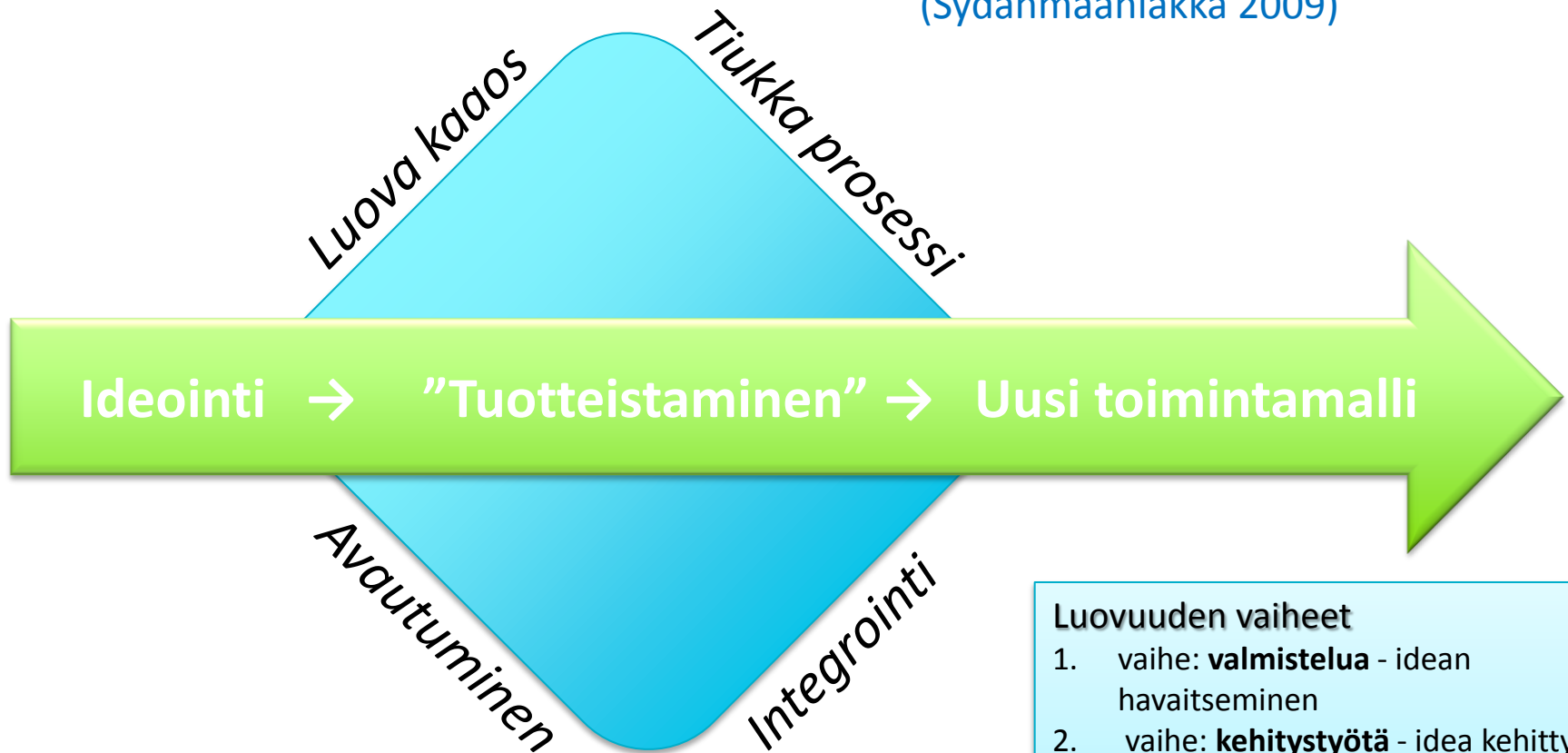
Kuratointi

jamk.fi



# Luovuuteen liittyvä kaaos ja järjestys

(Sydänmaanlakka 2009)



Kumppanuuksia, verkostoja ja palveluja kehitettäessä on uskallettava työskennellä kaaoksen partaalla ja vastustettava houkutus tavoitella liikaa järjestystä. Kaaoksen partaalla vallitsee sekä **strukturi** että **rajattomuus**. Strukturiin kuuluu **moraalisen pyrkimyksen** ohjaus ja fokusointi yhteiseen tavoitteeseen ja ongelmanratkaisuun. (Fullan 1999, 24 ja 2003, 24-27.)

## Luovuuden vaiheet

1. vaihe: **valmistelua** - idean havaitseminen
2. vaihe: **kehitystyötä** - idea kehittyy latentisti, sitä työstämättä
3. vaihe: **keksimistä** - idea kirkastuu ja ratkaisu oivalletaan äkkiä
4. vaihe: **todentamista** - ideaa muotoillaan, kehitellään, tarkennetaan ja korjataan

# Kehittämistyön periaatteita ja lähtökohtia

## Merkityksellisten tilanteiden rakentaminen

- oikeat ihmiset oikeissa verkostoissa
- toiminnan kannalta oleelliset askeleet

## Epätavanomaisten keskusteluyhteyksien mahdollistaminen

- tutkiva ote omaan työhön ja verkostoyhteistyöhö
- mielekkään vuorovaikutuksen edistäminen

## Käytännön ratkaisujen löytämisestä huolehtiminen

- suora sitoutuminen ja omaksi ottaminen
- keskittyminen asioihin, joihin voidaan vaikuttaa
- mielekäs toiminta tilanteissa, joita ei voida muuttaa

## Asioiden pitäminen läpinäkyvinä ja julkisina

- pyrkimysten avoin ilmaiseminen
- kaikilla tasavertainen mahdollisuus saada ja jakaa tietoa

## Verkoston ”moniäänisyyden” kuuleminen

- erilaisuuden ja moninaisuuden hyödyntäminen
- yhteistyö toiminnan kautta - ei konsensuksen

# Kehittäjäverkoston kohtaamia kysymyksiä

*Aito syy olla olemassa*

*Hyvä yhteys*

*Kumppanuuden hakeminen*

*Informaation jakaminen*

*Luottamus*

*Pelisäännöt*

*Toisten ymmärtäminen*

*Sitoutuminen*

*Resurssien riittävyys*

*Oppimiskyky*

*Foorumien riittävyys & laadukkuus*

*Jaetut tietokäytännöt*

*Työnjaon selkeys*

*Keinotekoisuus*

*Yhteensopimattomuus*

*Eristäytyminen*

*Informaation panttaaminen*

*Epäluottamus*

*Kurittomuus*

*Ymmärtämättömyys*

*Sitoutumattomuus*

*Resurssien puute*

*Oppimiskyvyttömyys*

*Vähäisyys & toimimattomuus*

*Ei yhteisiä tietokäytäntöjä*

*Työnjaon selkiintymättömyys*



**jamk.fi**

Jari Kalavainen

# Verkoston oppimisen periaatteita

(Torvinen 2012 mukaillen Nancy M. Dixonia 1994)

1. Yhteisön, tiimin, organisaation ja koko verkoston näkeminen oppimisyksikkönä: osaaminen on yhteisöllinen ”tuote” ja uudelle oppimisen tasolle pääsy edellyttää kollektiivina oppimista
2. Kaikilla tasoilla on oppimista rajoittavia uskomuksia: ovat useimmiten tiedostamattomia
3. Yhteinen toiminta: kaikilla verkoston toimijoilla on oppijan rooli
4. Kollektiivinen ymmärrys: oppimista voidaan tukea luomalla yhteisiä oppimisen paikkoja, erilaisia foorumeita (kohtaamista, jakamista, yhteistä tiedonmuodostusta ja merkityksenantoa)
5. Oppiminen vaatii aikaa
6. Yhteistyö ja yhteydet: tunnistetaan toisilta oppimisen merkitys

# Verkosto tarvitsee oman pedagogiikan

*”6D-malli”* (Jääskeläinen, Keskinen & Spangar 2010)

1. **Debatti:** erilaiset näkemykset asioista voivat tulla esille turvallisesti ja niitä kunnioitetaan
2. **Dialogi:** erilaisten ”äänten” tasavertainen kuuntelu ja hyödyntäminen (jaettu, hybridi tiedonmuodostus)
3. **Difference:** erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen voimavarana (ml. moniammatillisuus, rajojen ylitys)
4. **Distinction:** uuden toimintatavan ero entiseen on tietoisien pohdinnan kohde
5. **Deal:** verkostossa kyetään ja päästään sopimaan seuraavista yhteisistä tekemisistä erilaisuudesta huolimatta
6. **Documentation:** verkosto seuraa ja arvioi omaa kehitystään sisällöllisesti ja toimintakulttuurina

# Kiitos!



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hannele Torvinen, lehtori, KM, ntm  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

[hannele.torvinen@jamk.fi](mailto:hannele.torvinen@jamk.fi)

<https://twitter.com/tiipiit>