

Näin toimii verkosto

Ohjaamojen tuki -hankkeen koulutus

Mikkeli 16.5.2017

Anne Leppänen, JAMK ammatillinen opettajakorkeakoulu



jamk.fi

YHDESSÄ OLEMME ENEMMÄN..

Verkostoitujan apu -verkkojulkaisu (Torvinen & Leppänen)



jamk.fi

Koulutuksen teemat

- Tarkoituksenmukaisen verkoston rakentaminen ja ylläpitäminen
- Verkoston toimijat, toimijoiden roolit ja niiden tunteminen
- Työskentely organisaatioiden rajapinnoilla ja lähetin rooli
- Sitoutuminen, luottamus ja asiantuntijuus verkostoyhteistyön kulmakivinä



SISÄLTÖ

1. Verkostoitumisen ja verkostotyön ”lainalaisuuksia”, verkostot strategisena mahdollisuutena ja oppimisen tilana
2. Verkostoituminen arjen työnä ja toimina
3. Toimijuus verkostossa: minä verkostoitujana ja verkostotoimijana; työskentely organisaatioiden rajapinnalla ja lähetin rooli; asiantuntijuus; asiakas
4. Luottamus verkostossa
5. Verkoston johtaminen
6. Kohti toimivia verkostoja
7. Ohjaamo-yhteistyön next steps?

Työkaluja ja lähteitä verkostoitumiseen



Tullaan tutuiksi

Oon

Tuun

Suhteeni Ohjaamoon



jamk.fi

Kalamaljassa

Ohjaamot osana alueen nuorten TNO-palvelujen palvelukokonaisuutta:
Ohjaamojen rooli ja lisäarvo palvelujen kokonaisjärjestelyissä?



TNO = tieto, neuvonta ja ohjaus

Ohjaamojen tavoite- ja sisältöalueet: arjen, koulutuksen ja työllistymisen tuki



jamk.fi

1. Verkostoitumisen ja verkostotyön ”lainalaisuuksia”, verkostot strategisena mahdollisuutena ja oppimisen tilana



jamk.fi

1. Mitä ymmärrämme verkostoilla?

- **Käsitteellinen ja toiminnallinen** väline kokonaisuuden, osien ja niiden keskinäisten suhteiden tarkasteluun
(SVA/SNA – sosiaalisten verkostojen analyysi/social network analysis)
- **Toimijoiden** (organisaatiot, yksiköt, ryhmät, yksilöt) **välillä vallitsee keskinäinen riippuvuus** - suhteilla on sisältö ja ne muodostavat rakenteen
- **Suhteet ovat kanavia, joiden kautta voimavarat kulkevat**



Verkostot strategisena mahdollisuutena

- **ORAGANISAATIOIDEN VÄLISESSÄ VERKOSTOITUMISESSA** organisaatiot pyrkivät yhteistyön avulla yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin
- **SISÄISESSÄ VERKOTTUMISESSA** on kysymys uudenlaisesta organisaatiokulttuurin luomisesta – ihmisten väliseen vuorovaikutuksen perustuva malli
- **YKSILÖIDEN VÄLISESSÄ VERKOTTUMISESSA** yksittäiset henkilöt muodostavat verkostoja omassa organisaatiossa ja/tai sen ulkopuolelta

***”Yhä useampi meistä
työskentelee tulevaisuudessa
monissa asiantuntijarooleissa,
jopa eri organisaatioissa.”***
(Joroff 2005)

Vastuu omasta oppimisesta on avain verkoston oppimiseen:
osaamisen ja kokemuksen jakaminen, yhteiset toimintatavat ja sovitut välineet.

Verkostot strategisena mahdollisuutena

Verkostot tarjoavat monenlaisia strategisia mahdollisuuksia toiminnan ja palveluiden kehittämiseen. Niiden avulla voidaan mm.

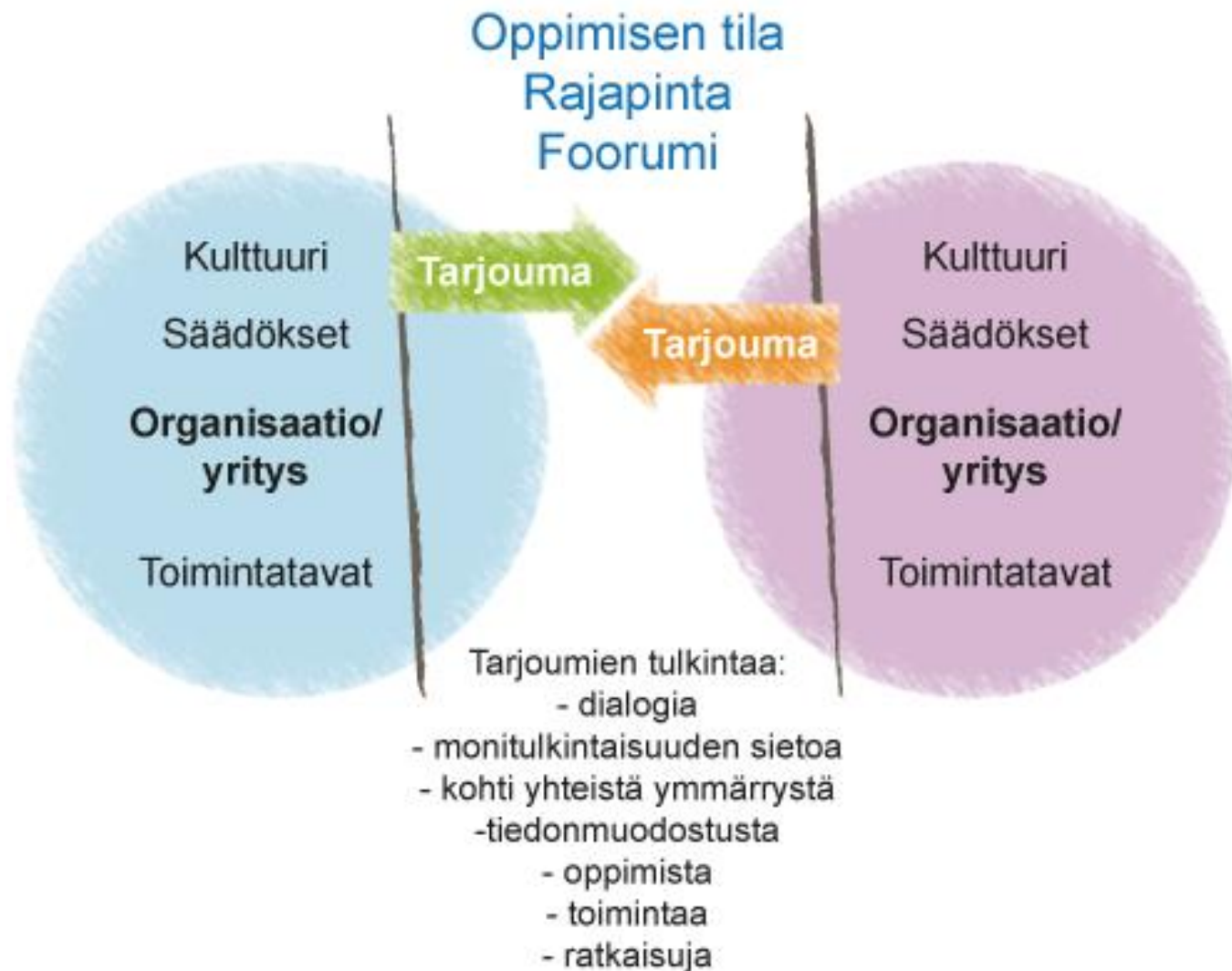
- koota yhteen alueen tai alan toimijoita,
- edistää ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta,
- rakentaa tavoitteellista yhteistyötä,
- lisätä ja vahvistaa tiedonkulkua,
- kehittää ja syventää asiantuntijuutta,
- järjestää yhteistä toimintaa ja
- tuottaa ja kehittää palveluja



Verkoston sosiaalinen luonne

- Sosiaalinen verkosto ei ole ympäristön ominaisuus, vaan sen merkitys rakentuu ensisijaisesti toimijoiden mielissä
- verkostolla on aina **vuorovaikutuksellisia** ominaisuuksia
- Verkostot ja verkostossa tehtävä työ = **käsitystä suhteiden merkityksestä ja suuntautuneisuutta suhdeverkostoihin** (Seikkula 1994; Seikkula & Arnkil 2005)
- **Verkostot = sen tietämistä, kuka tekee mitäkin!**
- **Yhteistyön avulla pyritään yhteisiin tavoitteisiin ja erityisosaamiseen!**

Verkosto oppimisen tilana



Verkosto paljastaa organisaation?

Miksi verkosto on olemassa?

- Verkoston tarkoitus ja tavoitteet/tehtävät?
- Yhteistyön/viestinnän tavat ja kanavat (esim. tapaamiset, palaverit, kokoukset, kirjeet, sähköpostit, puhelinyhteydet jne.)

Verkoston vuorovaikutus?

- Mitä arjen verkostoissa tehdään = toiminta (pienet arkisetkin asiat ovat merkityksellisiä)
- Mitkä asiat tässä verkostosuhteessa toimivat?
- Mitä pitäisi tehdä, jotta verkostosuhde toimisi paremmin?

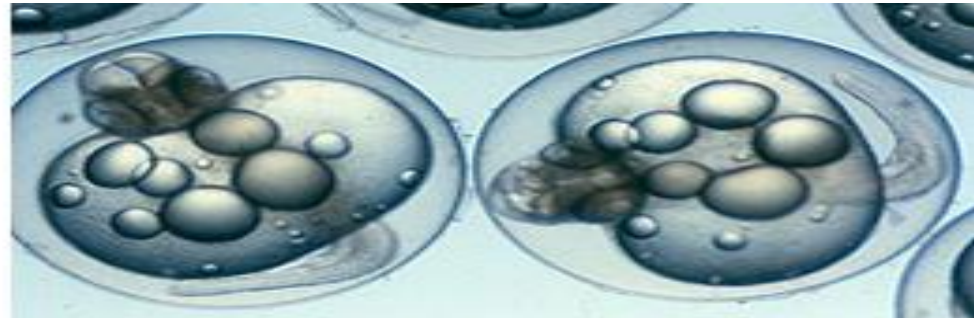
= miten toimintaa säilytetään, kehitetään, muutetaan, johdetaan, hallitaan?



”Kollektiivisen kapasiteetin” kasvattaminen

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

- ”Kapasiteetin kasvattamisessa” päähuomio on toiminnan tuloksissa (vaikuttavuus) ja etusijalla se kapasiteetti, jolla tulos saavutetaan – tavoite kirkkaana!
 - Kumppanuudet, verkostot, yhteiskehittely, tiedonmuodostus
- 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.



Aktivointi 1. Verkostosuhteet näkyviksi – Nuorten TNO-palveluverkostot alueella

Lähtökohtana nuorten tieto-, neuvonta ja ohjauspalvelut, jotka liittyvät arjen, koulutuksen ja työllistymisen tukemiseen

Ryhmittäin miettikää alueen toimijoille yhteinen **verkostokartta**, joka tekee näkyväksi mm.

- toimijat
- toimijoiden palvelut
- keskinäiset verkostosuhteet ja
- toimijoiden yhteistyön

(Ks. Verkostoitujan apu -verkkojulkaisu)

➤ **TUOTOS: Ryhmien tuotoksista yhteensovittaen alueelle otsikoitu Verkostokartta**



³Omat verkostosuhteeni?

- Piirrä paperille kartta itsestäsi ja niistä ihmisistä, joiden kanssa olet tehnyt yhteistyötä nuorten ohjauksen tiimoilta viime aikoina (esim. viimeisen puolen vuoden aikana)
- Piirrä lähimmäksi itseäsi ne ihmiset, joiden kanssa olet tekemisissä useimmiten ja jotka tunnet parhaiten, ja kauemmaksi etäisemmät ihmiset. Voit piirtää myös ryhmiä. Tarkoituksena on piirtää kuva juuri sinun näkökulmastasi
- Tarkenna karttaasi nuolilla sen mukaan minkä suuntaista yhteydenpito on ollut (esim. $\leftarrow$, $\rightarrow$ tai $\leftrightarrow$).
- Tee kirjauksia nuolien päälle sisällöllisillä asioilla, esim. mistä olet keskustellut tai pitäneet neuvonpitoa ja millä menetelmillä (palaverit, sähköposti jne.)
- Kirjaa myös omia kysymyksiä, joihin saattaisit tarvita apua nuorten ohjauksen asioissa?

Verkostot, joihin minä kuulun?	Keitä muita verkostoon kuuluu (henkilöt/yhteisöt)?	Miksi verkosto on olemassa?	Omat kokemukseni verkoston toiminnasta ja toimivuudesta?	Miten verkoston toimintaa koordinoidaan?	Verkoston tuoma lisäarvo työlleni ja organisaatiolleni?



2. Verkostoituminen arjen työnä ja toimina



jamk.fi

Verkostoitumisen vaiheet

- I. Toimijat ja palvelut erillään/hajallaan
- II. Tunnistetaan **yhteistyön tarve** ja verkoston olennaiset / keskeiset toimijat (Nuorisotakuu > Ohjaamot)
- III. Syntyy **yhteinen tavoite- ja tahtotila** verkostomaiseen toimintatapaan (palvelujen tuottamiseksi)
- IV. Aloitetaan tietoinen verkoston rakentaminen, jolloin samalla toimijat **tutustuvat toisiinsa ja toistensa palveluihin**
- V. Toimitaan verkostomaisesti asiakkaan parhaaksi tarjoamalla saumaton palveluiden jatkumo (yksilön opin- ja urapolku, jota tuetaan ohjauksella kaikissa siirtymävaiheissa)



Verkoston käynnistäminen

- **Miten verkostoon osallistujat koottu?**
 - Riippuu verkoston luonteesta ja teemasta.
 - Ovatko kilpailusuhteet olleet vaikuttamassa?
 - Ovatko kaikki olennaiset toimijat mukana?
 - Homogeenisuus vai heterogeenisyys – kumpi vie tavoitetta eteenpäin?
 - Ovatko kumppanit tarpeeksi kiinnostavia?
 - Tavoitteiden sopivuus yhteisön omiin kehittämis-/kehittymistavoitteisiin?
 - Verkostoon osallistuvien toimijoiden/organisaatioiden yhteinen hyöty ja tahtotila?
- **Miten tiedotus ja markkinointi hoidettu?**
- **Mikä taho verkostoa kokoaa? Maine ja luotettavuus.**



Verkostoon liittyvät odotukset

- Verkosto käsitteenä ei ole selkeä tai yksiselitteinen.
- **Toiveet ja odotukset voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia, jopa ristiriitaisia.**
- Organisaatio-/yhteisökohtaiset kehitystavoitteet painavat vaa'assa.
- Osallistujilla erilaisia tulkintoja ja kokemuksia samoistakin asioista.
- Verkoston käytännön toimintatapoja koskevia odotuksia (Kuinka usein kokoonnutaan? Missä? Mitä tapaamisissa tehdään? Vuorovaikutuksen muodot? Toimijoiden roolit? Mitä kehittämisverkoston koordinaattorilta odotetaan?).
- > **Avointa keskustelua tavoitteista, odotuksista ja toimintamuodoista.**
- > **Yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen sekä luottamuksen synnyttämistä.**
- **Tutustumista sekä henkilö- että organisaatio-/yhteisötasolla heti verkoston alkuvaiheessa (Mitä kukin tekee? Toimijoiden vahvuudet ja osaamiset > mitä tarjota verkostoon)**
- **Vaatii aikaa ja yhteentulemista.**



Uusien osallistujien mukaantulo

- Riippuu verkoston **rakenteesta** (ennalta määritelty vai joustava) ja **sisällöstä**.
- Jo alussa hyvä suunnitella **rakenteeseen joustavuutta**.
- Jo tapahtunutta: tutustuttu, luotu luottamusta ja yhteistä ymmärrystä, sovittu toimintatavoista ja pelisäännöistä...
- Uusien toimijoiden mukaantulo voi tuoda verkostolle hyötyä ja lisäarvoa sekä uusia ajatuksia kehittämiseen ja toimintatapoihin.
- **Mietittävä uusien perehdyttäminen ja toimintaan mukaantulo: Kuka? Mitä? Miten?**



Osallistujien välinen tiedonkulku

- Varsinaisesta kehittämistoiminnasta eli tietojen ja kokemusten jakamisesta jokainen organisaatio/yhteisö on vastuussa itse.
- Jokainen osallistuja tarjoaa muille sellaisia tietoja, mitä odottaa verkostossa itse saavansa.
- Tiedonkulku tärkeää myös verkostotapaamisten välillä.
- **Verkostotoimintaa tukeva viestintä:** soveltuvat viestintävälineet (esim. sosiaalisen median mahdollisuudet: verkostossa syntyvän tiedon ja innovaatioiden vaivaton tarjonta = oppimisympäristö; ajatusten vaihto/keskustelut/kysymykset; arkisto), osallistujien yhteystiedot ajan tasalla, raportointikäytännöt – **Mikä on kokoava kanava?**



3. Toimijuus verkostossa: Minä verkostoitujana ja verkostotoimijana

Työskentely organisaatioiden
rajapinnalla ja lähetin rooli

Asiantuntijuus

Asiakas



jamk.fi

Toimijuus verkostossa

- on **sitoutumisen** asia: jokaisella mukana olevalla on mahdollisuus tehdä päätöksiä ja vaikuttaa yhteiseen työhön
- toimijuudessa yhdistyvät verkoston kaikki tasot: yksilöllinen, yhteisöllinen ja organisaatioiden toiminta
- jokainen verkoston toimija on aktiivinen oman tekemisensä ja toimintansa subjekti
- kukin toimija voi ottaa verkostoissa monia eri rooleja ja vastuita ja yhden toimijan rooli voi vaihdella verkostosta toiseen (vrt.lähetin rooli)
- verkostossa sovitaan aina kunkin toimijan keskeiset roolit ja vastuut
- tärkeää on, että jokainen verkostotoimija on saanut valtuutuksen ja tarvittavat resurssit verkostossa toimimiseen omalta organisaatioltaan ja että roolit ja verkostotehtävät on työnkuvassa

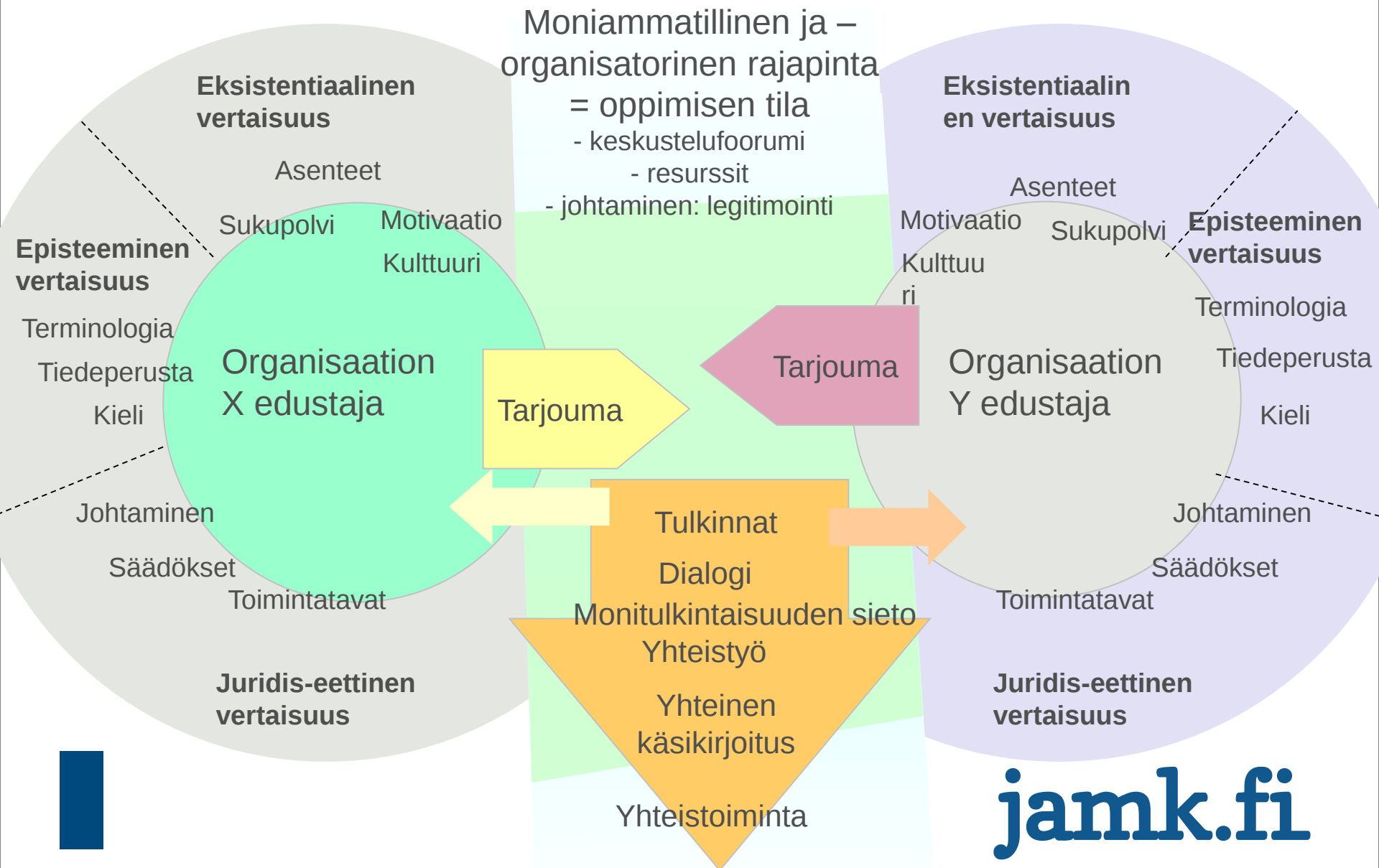
Miten näet verkostot osana omaa työstäsi tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?

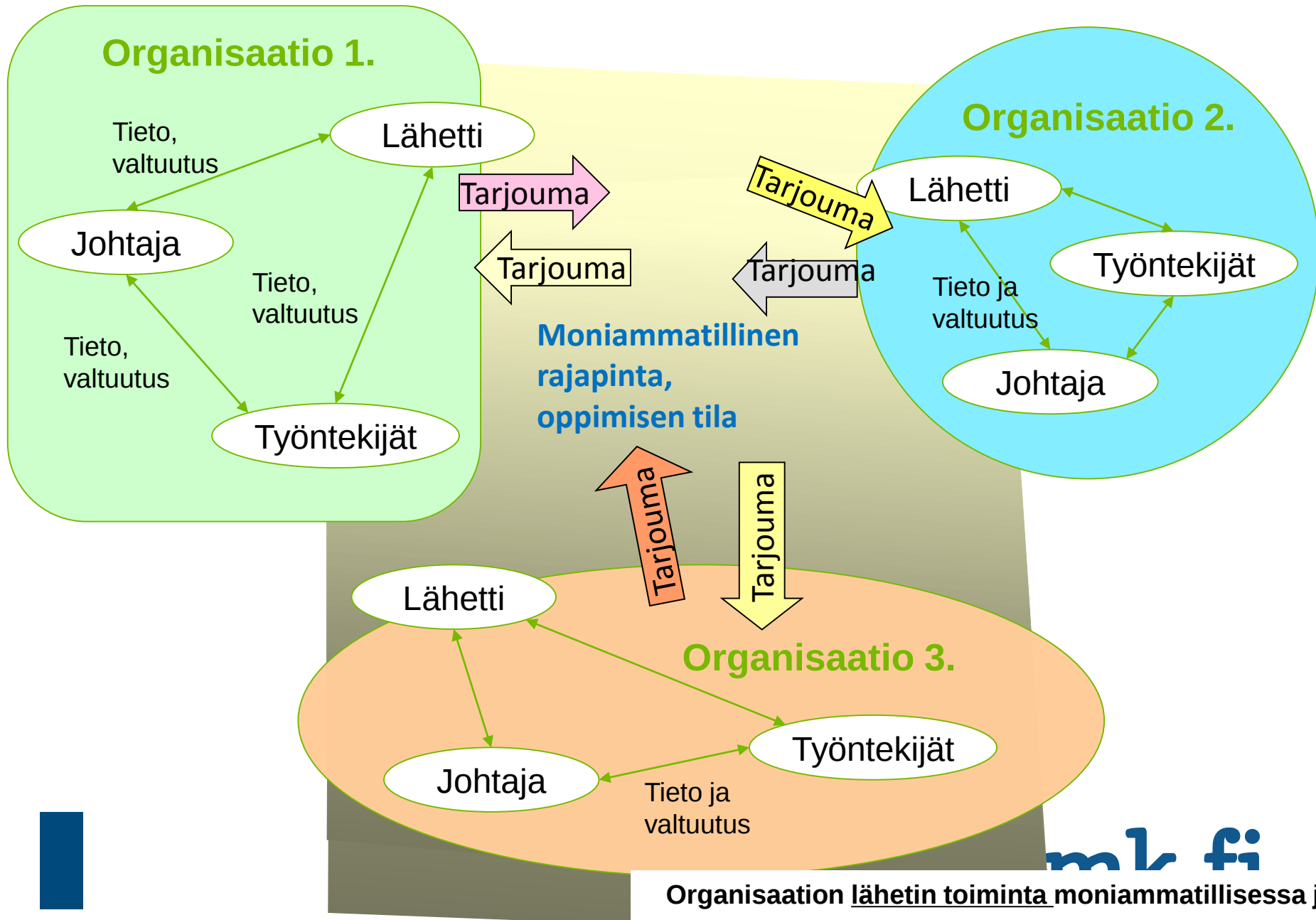
Valtuutus verkostotyöllesi?



Moniammatillinen yhteistyö oppimisen tilassa (Nykänen ym. 2007;

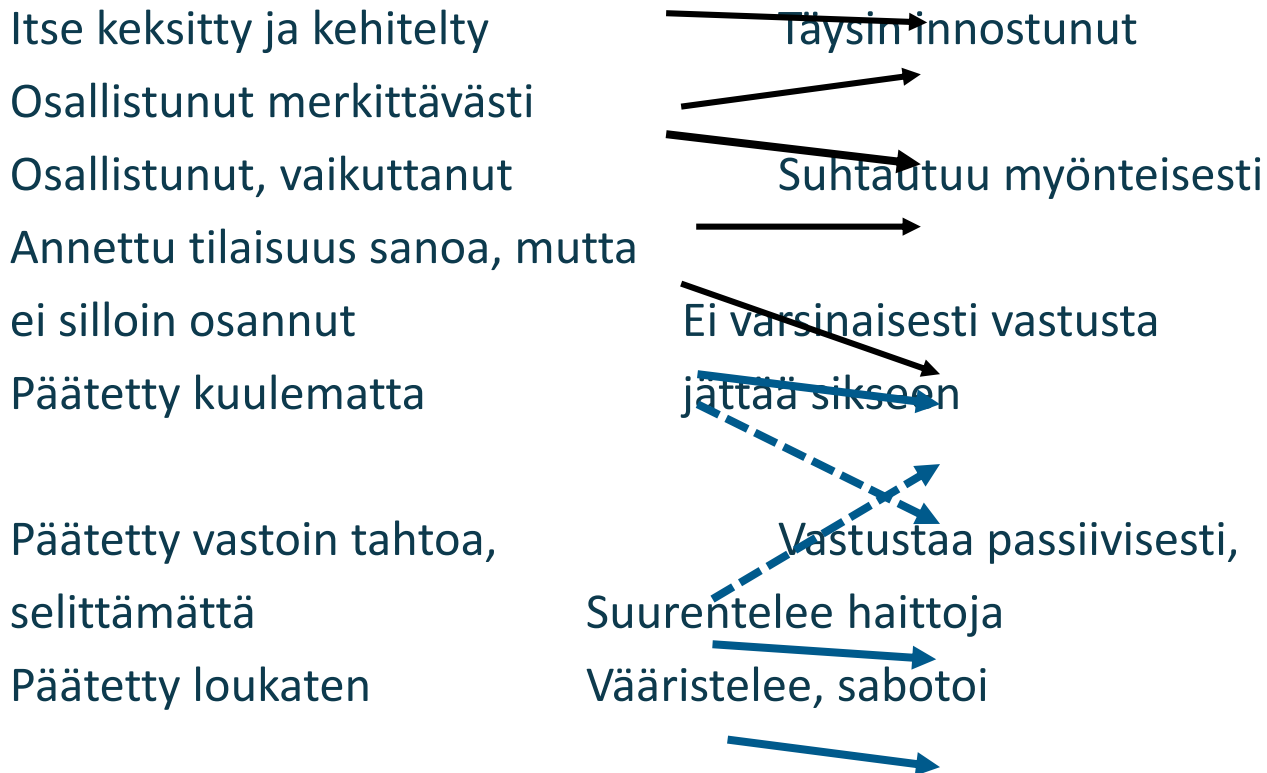
Juutilainen 2003; Engeström 2004; Karjalainen, Heikkinen & Saarnivaara 2007 - mukailleen)





Organisaation lähetin toiminta moniammatillisessa ja poikkihallinnollisessa verkostossa (Nykänen ym. 2007)

Osallisuus vs. hyväksyminen



Verkostoitunut asiantuntijuus

(Hakkarainen et. al 2004; Lallimo 2005)

**Haasteena moniammatillinen toimintaympäristö,
jossa on mukana useita toimijoita eri aloilta**

- Vertikaalisen ($\updownarrow$) ja horisontaalisen ($\leftrightarrow$) asiantuntijuuden yhdistäminen (mm. Engeström ym. 1995)
- Hybridinen asiantuntijuus = usean osaamisalueen yhdistäminen (Lallimo 2005)
- Yhteisten käsitteiden, ymmärryksen ja toimintamallien luominen
- Alakohtaisen hiljaisen tiedon välittäminen
- Työtä tukevien välineiden löytäminen ja kehittäminen



Aktivointi 2. Minä verkostotoimijana - Taitokäsi

- Parityöskentely yht. 20 min
- Yhteistä pohdintaa osaamisen ja asiantuntijuuden jakamisesta verkostossa – kuinka verkostoitunutta asiantuntijuutta rakennetaan



Aktivointi 3. Minä lähettinä rajapinnoilla

Kuution heittälyä ja kerro mm.

- miten lähetin rooli näkyy verkostotyössäsi eli miten toimit Ohjaamon ja oman organisaatiosi rajapinnalla?
- millaiseksi koet lähetin roolin ja sen mahdollisuudet?



Aktivointi 4.

Ohjaamon ja oman taustaorganisaation suhde

P – U – S –liimalapuilla:

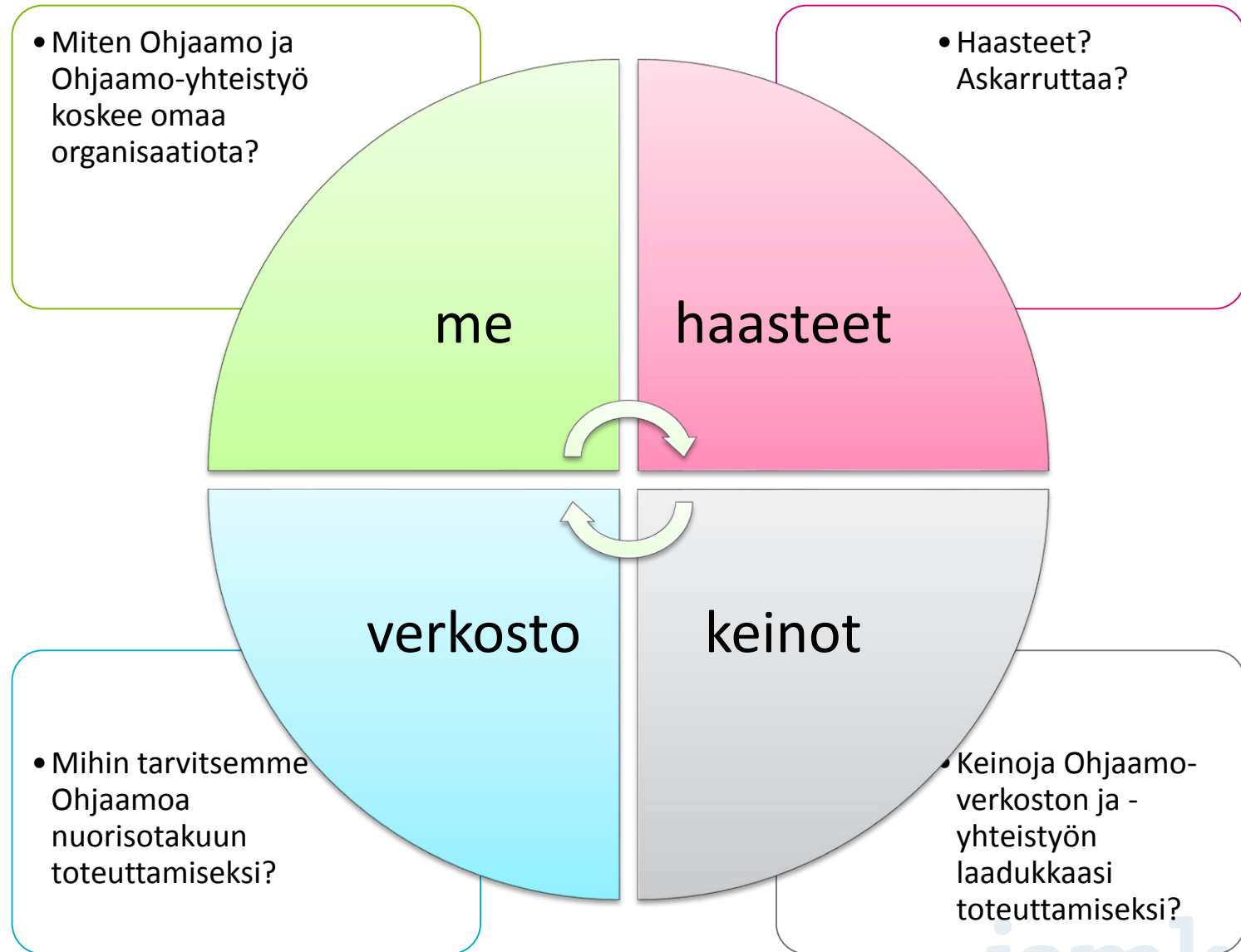
P = pois

U = uudistettava

S = säilytettävä



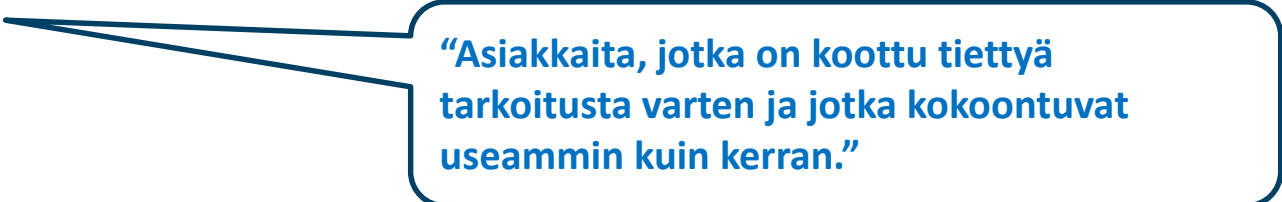
Aktivointi 5: Ohjaamo oman organisaation näkökulmasta



Missä ja miten verkostossa kuuluu asiakkaan ääni?

Asiakas

- antaa palautetta palvelujen laadusta
- tekee ehdotuksia parantamisesta ja kehittämisestä
- tuo ideoita suunniteltaessa ja kehitettäessä palveluja
- esim. asiakasraadit



“Asiakkaita, jotka on koottu tiettyä tarkoitusta varten ja jotka kokoontuvat useammin kuin kerran.”

Verkosto

- asiakasraadin tulokset käydään yhdessä läpi
- kaikilla on tasavertainen ”äänioikeus”
- kehittämisehdotukset ja toimenpiteet kirjataan ja tiedotetaan kaikille osapuolille
- kehittämistoimia seurataan ja verkosto toteuttaa tarvittavat toimet

4. Luottamus verkostossa



jamk.fi

Luottamus verkostossa

- **Luottamus = yhteisöä koossa pitävä voima**
- **Luottamus = sosiaalista pääomaa, joka lisää myös tietopääomaa.**
- Yksi tärkeimmistä verkoston toimintaan vaikuttavista tekijöistä.
- Tarvitaan esim., kun avataan organisaation kipupisteitä ja käsitellään luottamuksellisia tietoja.
- Käytännön toimia luottamuksen synnyttämiseksi: toimitaan sovitusti, pidetään lupaukset, ei hyödytä toisten kustannuksella...



Luottamuksesta verkostossa

Rakentava ja kannustava vuorovaikutus on edellytys sille, että verkostossa toimiminen on ylipäätään mahdollista. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat mm. seuraavat tekijät:

- 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.



Luottamusta rakentavia tekijöitä

(Kosonen & Pikka 2002)

- 1. Rehellinen toiminta**
- 2. Avoin visioiden ja arvojen ilmaiseminen**
- 3. Kumppaneiden kunnioittaminen yhdenvertaisina toimijoina**
4. Yhteisiin päämääriin keskittyminen henkilökohtaisten tavoitteiden sijasta
5. Oikein toimiminen riippumatta henkilökohtaisista riskeistä
6. Ennakkoluuloton kuunteleminen
7. Myötätunnon osoittaminen ja välittäminen
8. Salaisuuksien säilyttäminen



Luottamus verkoston kehittyvänä prosessina

(Harisalo & Miettinen 2010, 36-38; Lewicki & Bunker 1996, 119-123; Reina & Reina 1999)

Lewicki & Bunker (1996, 119-123):

1. Arviointivaihe

- ihmiset opettelevat tuntemaan toisensa ja arvioivat luottamusta (**calculus-based trust**): vaatii aikaa, keskeistä uhka/ pelko

2. Tietämisen vaihe

- ihmisten välille kehittyä tietämiseen perustuva luottamus (**knowledge-based trust**): osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja luottamaan toistensa valintojen ja käyttäytymisen ennustettavuuteen

3. Yhdenmukaisuuden vaihe

- luottamus muuttuu tavoitteiden ja pyrkimysten yhdenmukaisuudeksi (**identificatio-based trust**); osapuolet ymmärtävät toistensa odotukset ja tarpeet ja ovat valmiita auttamaan ja jopa uhrautumaan niiden saavuttamiseksi

Reina & Reina 1999:

1. Sopimusperusteinen luottamus (contractual trust)

- kuten arviointivaihe, keskeistä myönteisten asioiden merkitys

2. Luottamus kommunikaatioon (communication trust)

- keskeistä ihmisten halu jakaa tietoa toisilleen, puhua totta, myöntää virheensä, säilyttää luottamukselliset tiedot, antaa rakentavaa palautetta ja puhua hyvässä tarkoituksessa
- tarkoituksena on varmistua tiedonkulun avoimuudesta

3. Luottamus toisten ammattitaitoon (competence trust)

- siirrytään sanoista tekoihin; ihmisten tiedot ja taidot, erilaiset kyvykkyydet ja ihmisten valintojen moitteettomuus

4. Luottamus muutokseen (transformative trust)

– luottamuksen määrä ylittää kriittisen rajan, jonka jälkeen se alkaa vahvistua eksponentiaalisesti

5. Verkoston johtaminen



[jamk.fi](https://www.jamk.fi)

Verkoston johtaminen edellyttää uudenlaista ajattelua

- Johtamisen peruskysymys kiteytyy kykyyn katsoa asioita hierarkisen vallankäytön sijaan ihmislähtöisesti ja verkottuneesti
- Johtamisen tehtävänä on luoda organisaation ja verkoston suhteen koherenssia ja moraalista sitoutumista verkoston toimintaan
- Johtaminen perustuu jaetun johtajuuden ajatukseen: yksittäisen henkilön sijasta verkostoa voi johtaa verkosto-organisaatioiden edustajista koottu ryhmä
- Johtajuus eri rooleineen ja vastuineen voi myös muuttua verkostoitumisprosessin aikana
- On tärkeää, että verkosto voi itse määrittää sen, miten sitä johdetaan

Johtaminen on mahdollistamista!

Omassa organisaatiossa tärkeää johdon sitoutuminen sekä toimijoiden valtuuttaminen ja resursointi.

Mitä ajatuksia jaettu johtajuus herättää?

Miten se tukee verkoston päätöksentekoa?



6. Kohti toimivia verkostoja

jamk.fi

Verkostot ovat **rajanylityksiä**

- **Kokonaisuus muodostuu toisiaan täydentävistä osista**
 - ammattilaiset tietävät keneen olla yhteydessä, kun täydentävää asiantuntemusta tarvitaan
 - asiantuntevat, asiakaslähtöiset ohjauspalvelut
- **Verkostot parhaimmillaan**
 - tuottavat jaettua asiantuntemusta asiakkaan tarpeisiin
 - ylittävät yksittäisten toimijoiden mahdollisuudet vastata monimutkaisiin ja –muotoisiin asiakastarpeisiin
- **Verkostot pahimmillaan**
 - vallitsee epätietoisuutta vastuista
 - yrityksiä saada toiset tekemään oma osansa
 - loputtomia kokouksia ja palavereja
 - tilanteiden ajautumista umpikujaan

(Seikkula 1994; Seikkula & Arnkil 2005)

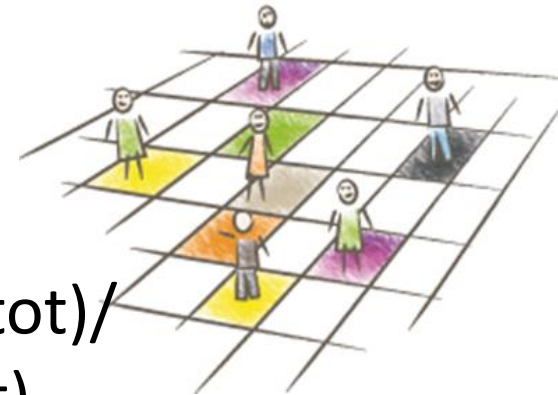
Verkosto tarvitsee oman pedagogiikan

”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

Verkostojen onnistumiseen ja toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä

- Vapaaehtoisuus ja 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



Kohti toimivia verkostoja

Sudenkuoppia (mm.)

- tavoitteellisuuden puute tai verkosto ei vastaa osallistuvien toimijoiden tarpeisiin,
- verkosto toimii huonosti, vastavuoroisuus puuttuu tai luottamus rikkoontuu,
- henkilöt vaihtuvat tai osallistujat eivät ole motivoituneita,
- tieto ei kulje, tieto ei leviä organisaation/yhteisön sisällä,
- osallistujilla ei ole riittävästi valtuuksia tai resursseja, mm. ajankäyttö ja raha,
- keskinäinen vuorovaikutus on vähäistä tai ongelmallista, verkoston rakenne ei ole toimiva.

Kuinka välttää verkostoyhteistyön sudenkuopat?

Parhaimmillaan verkostot tuottavat jaettua asiantuntemusta ja ylittävät yksittäisten toimijoiden mahdollisuudet vastata monimutkaisiin ja -muotoisiin tarpeisiin. Yksilöllisenä kokemuksena työ hyvin toimivassa verkostossa voimaannuttaa.

Moninaisuuden käsitteestä

(Nykänen 2010; Pyykkönen 2010; Torvinen 2012)

- Moniasiantuntijuus - eri hallinnonalojen edustajia ja asiakas itse mukana yhteistyössä ja päätöksenteossa
- Moniammatillisuus - eri ammattien edustajien välinen yhteistyö (esim. nuorisotyöntekijä + opettaja/organisaatioiden välinen, luokanopettaja + erityisopettaja/tietoperustaero organisaation sisäisessä yhteistyössä)
- Monihallinnollisuus - eri hallinnonalojen välinen yhteissuunnittelu (sosiaalipalvelut + työ- ja elinkeinopalvelut/ lainsäädäntö, hallinnonalan toimintakulttuuri) - moniorganisatorinen
- Monialaisuus - eri hallinnonalojen ja esim. työelämän edustajien välinen yhteistyö
- Monitasoisuus - päätöksenteon eri tasot (OPS: kansallinen, alueellinen, organisaation päätökset)
- Monitieteisyys - tieteiden välinen tiedonmuodostus

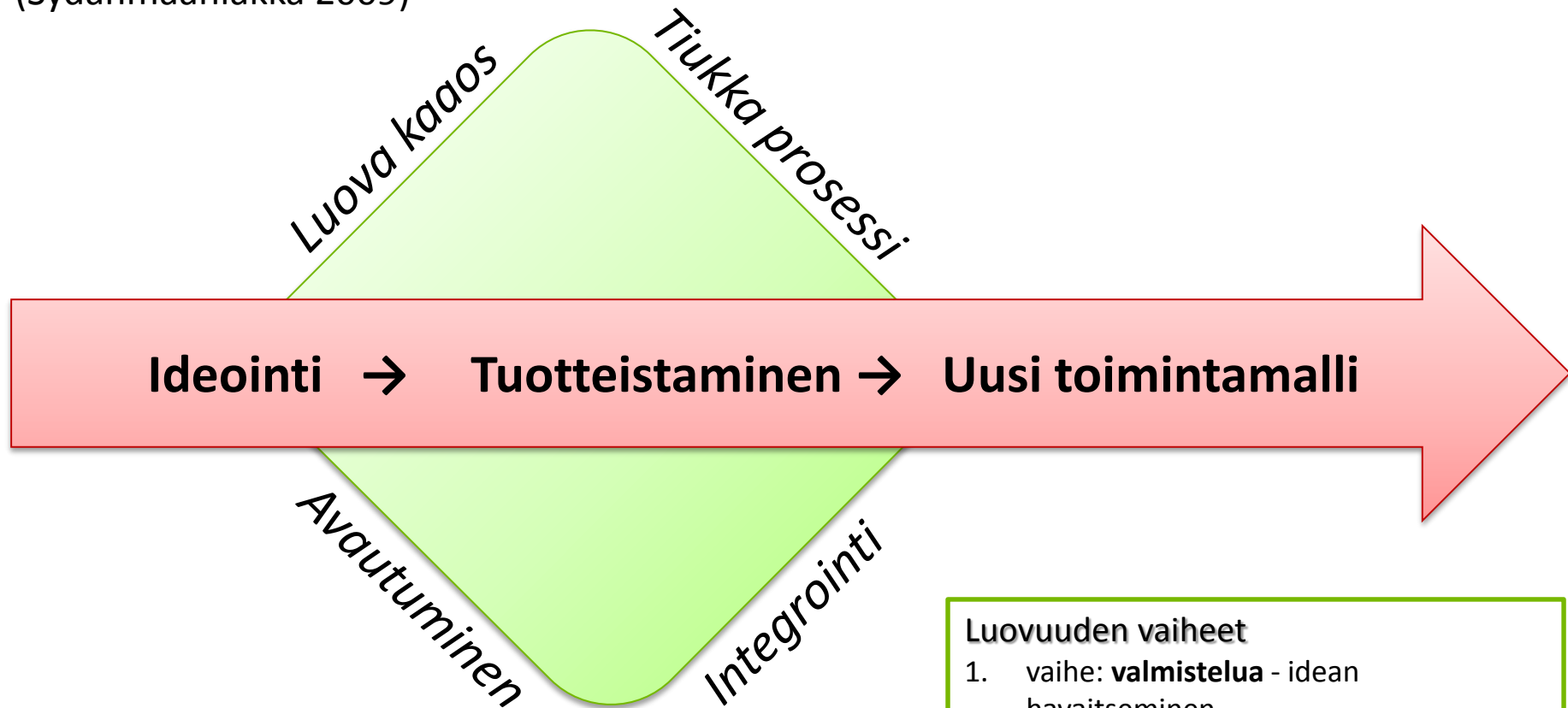


Monitaitoisuus

jamk.fi

Luovuuteen liittyvä kaaos ja järjestys

(Sydänmaanlakka 2009)



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

7. Ohjaamo-yhteistyön next steps?



jamk.fi

Verkkolähteitä

Aikuisohjauksen koordinaatioprojekti

- <http://www.opinovi.fi/>
- <http://blogit.jamk.fi/opinovikanava/>
- <http://www.facebook.com/opinonet>
- <https://twitter.com/opinovi>

Elinikäisen ohjauksen verkkolehti

- <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/>
- <http://www.facebook.com/elinikaisenohjauksenverkkolehti>
- <http://twitter.com/EloVerkkolehti>

Verkostoitujan apu -verkkojulkaisu

- <http://oppimateriaalit.jamk.fi/verkostoitujanapu/>



Lähteitä ja lukemistoa verkostoihin ja verkostoitumiseen liittyen

- Blomqvist, K. 2006. *Luottamus ja sen rooli työelämässä –luentokalvot*. Tykes-ohjelman 10-vuotis juhlaseminaari.
- Eriksson, Kai 2009. *Maailma ilman ulkopuolta. Verkostot yhteiskunnallisessa ajattelussa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. *Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö*. Helsinki: WSOY. (Linkissä esipuhe ja sisällys)
- Johansson, J.-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. [*Johdatus verkostanalyysiin*](#). Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Koivumäki, J. 2008. [*Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma*](#). Tampere: Tampere University Press. Väitöskirja.
- Korhonen, V. 2005. *Työn ja oppimisen verkostot – näkökulmia sosiaalisen pääoman kehkeytymiseen*. Teoksessa: E. Poikela (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampere University Press, 201-222.
- Kosonen, K. & Pikka, V. 2002. *ELVA. Luottamus verkostoissa*. Oulun yliopiston tuotantotalouden yksikön tutkimusraportteja 4.
- Lallimo, J. 2005. [*Osaamisen jakaminen verkostoissa – hybridin asiantuntijuuden näkökulma*](#). TIEKE, luentokalvot 26.1.2005.
- Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Lehenkari, J. & Freeman, S. 2006. *Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa*. Helsingin yliopiston toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö. Tutkimusraportteja 9.
- Numminen, U. & Stenvall, K. 2006. *Seudulliseen yhteistyöhön. Kokemuksia ja toimintamalleja opetustoimeen*. Helsinki: Opetushallitus.
- Nykänen, S., Karjalainen, M., Vuorinen, R. & Pöyliö, L. 2007. [*Ohjauksen alueellisen verkoston kehittäminen – poikkihallinnollinen ja moniammatillinen yhteistyö voimavarana*](#). CHANCES-hanke. Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos.
- Pirttilä, I., Janhonen, M., Johanson, J.E., & Nikkilä R. 2009. *Sujuuko yhteistyö. Sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus*. Työelämän tutkimus 1/2009, 3-15.

- Raatikainen, I. & Ahopelto, J. 1994. *Verkostoajattelusta verkostotoimintaan*. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 21.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. 2003. [*Työelämän tutkijat ja kehittäjät osana alueellista innovaatioympäristöä*](#). Työpoliittinen aikakauskirja 2, 15-27.
- Ramstadt, E. & Alasoini, t. 2007. *Tutkimus- ja kehittämisyksiköt osana työelämän innovaatiojärjestelmää*. Julkaisussa E. Ramstadt & T. Alasoini (toim.) 2007. [*Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa*](#). Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia ja tulevaisuuden haasteita, s. 16- 39. Tykes. Raportteja 53. Työministeriö
- Ruuskanen, P. 1999. *Verkostot, luottamus ja riskiyhteiskunnan maaseutupolitiikka*. Chydenius-instituutin tutkimuksia.
- Ryyminen, E. & Lallimo, J. 2008. *Osaamisen jakaminen näkyväksi Voimaverkottajalla!* itk 2008 -Interaktiivinen Tekniikka Koulutuksessa –konferenssi 16.-18.4.2008, Aulanko. Hämeenlinna: Hämeen Kesäyliopisto.
- Salo, P. 1999. *Verkostot ja organisaation oppiminen. Analyysi kouluorganisaation sosiaalisesta rakenteesta*. Teoksessa Verkostoyhteiskunta. Käytännön johdatus verkostanalyysin, toim. M. Mattila ja P. Uusikylä. Tampere.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. *Dialoginen verkostotyö*. Helsinki: Tammi.
- Seikkula, J. 1994. *Sosiaaliset verkostot. Ammattiauttajan voimavara kriiseissä*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Silvennoinen, Markku 2008. *Löydä aarteesi – verkostoidu!* Helsinki: WSOY.
- Spets, A. 2007. *Hanketyöpaja opettajankoulutuksen, ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyön rakentajana*. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Tutkimuksia 3.
- [*Tykes-ohjelma*](#), jossa useissa julkaisuissa on käsitelty verkostoja ja niiden kehittämistä.
- Valkokari, Katri 2009. [*Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa*](#). Espoo 2009. VTT Publications 715
- Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. [*Yritysverkoston strateginen kehittäminen*](#). Työkirja. Verka-hanke. VTT. Helsinki.
- Valkokari, K., Anttila, J.-P., Hakala, T., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Kulmala, H.I., Lappeteläinen, I., Lappalainen, I. & Ruohomäki, I. 2009. [*Muutos on pysyvää – entä verkostot? Kolmen liiketoimintaverkoston kehityspotut*](#). Tykes-julkaisuja 67. Helsinki.