

# Tulevaisuus Lapissa - Ovatko verkostomme tehokäytössä?

Rovaniemi 18.11.2016

Timo Järvensivu

KTT, tutkija ja yrittäjä

nommoC seugolaiD osk

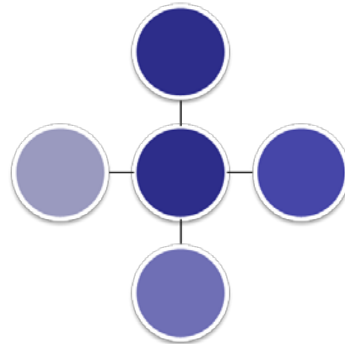
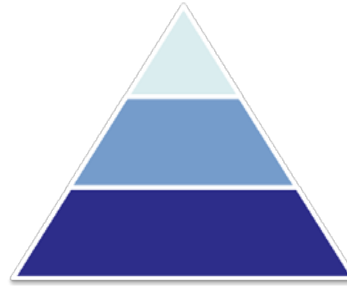
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu

# Organisoitumisen perusmuodot

## Hierarkia:

syvä tiedonvaihto,  
selkeä työnjako, selvät  
sopimukset,  
auktoriteetti

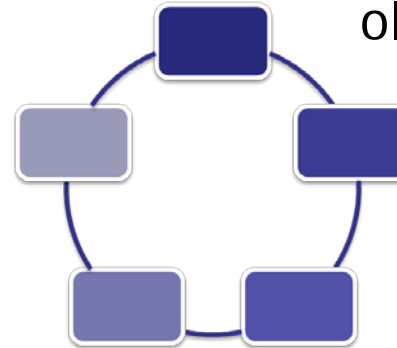
→ Kun haluat saada  
hoidettua monimutkaisia  
rutiineja tehokkaasti



## Verkosto:

syvä tiedonvaihto,  
joustava työnjako,  
joustavat sitoumukset,  
luottamus

→ Kun haluat lisätä  
joustavuutta, luoda  
jotain uutta tai muuttaa  
olemassa olevaa



Markkinat: kevyt tiedonvaihto, selkeä työnjako, selvät sopimukset

→ Kun haluat hoitaa tehokkaasti suhteellisen yksinkertaiset rutiinit

# Verkostotutkimuksen viidakko – vai ekosysteemi?



# Verkostotyö on...

Toimintaa **avoimissa** yhteisöissä, joissa...

Toimijat ovat **autonomisia** (vapaita tekemään päätöksiä ja valitsemaan omat toimintatapansa) ja joissa...

Yhteistyön jatkuvuus ja onnistuminen perustuu ensisijaisesti **luottamukseen** toimijoiden välillä

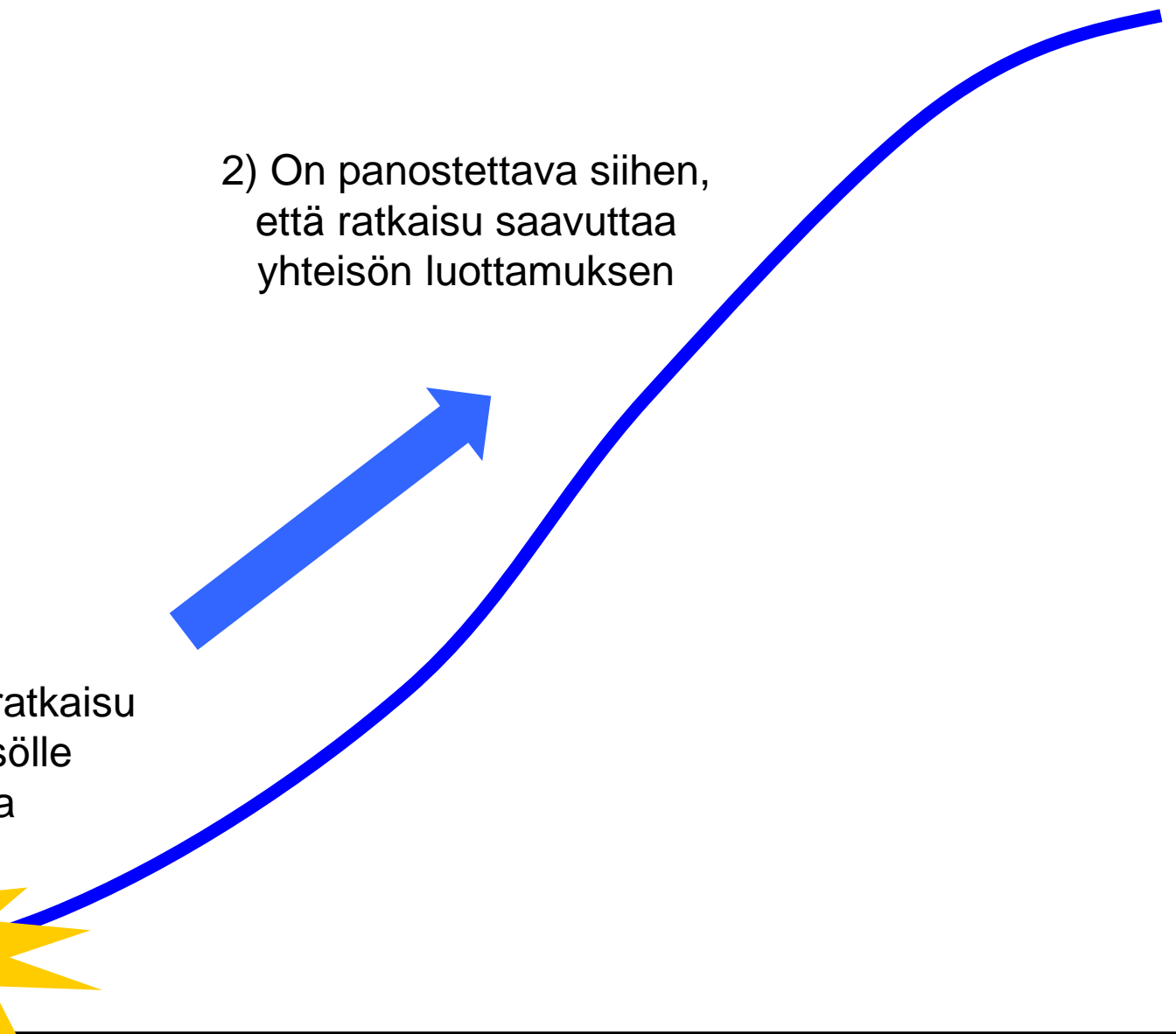
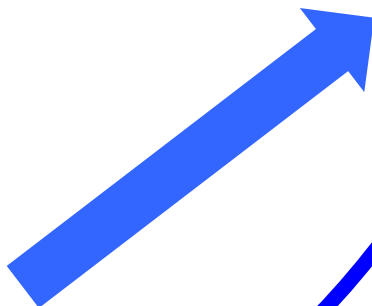
# Perinteinen kehittämistyön prosessi

Yhteisön  
luottamus  
ratkaisuun

2) On panostettava siihen,  
että ratkaisu saavuttaa  
yhteisön luottamuksen

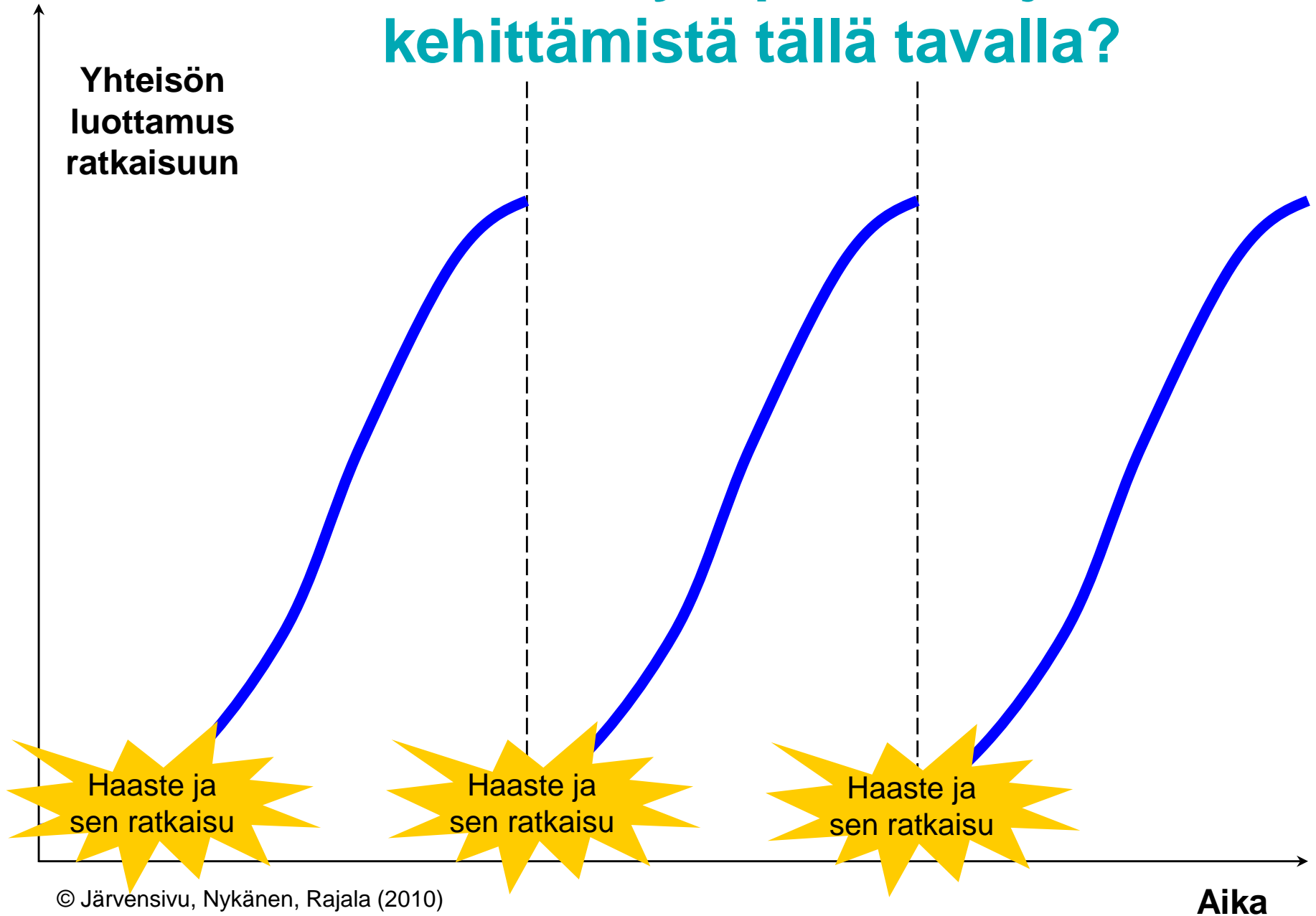
1) Haaste ja sen ratkaisu  
tuodaan yhteisölle  
ulkopuolelta

Haaste ja sen  
ratkaisu

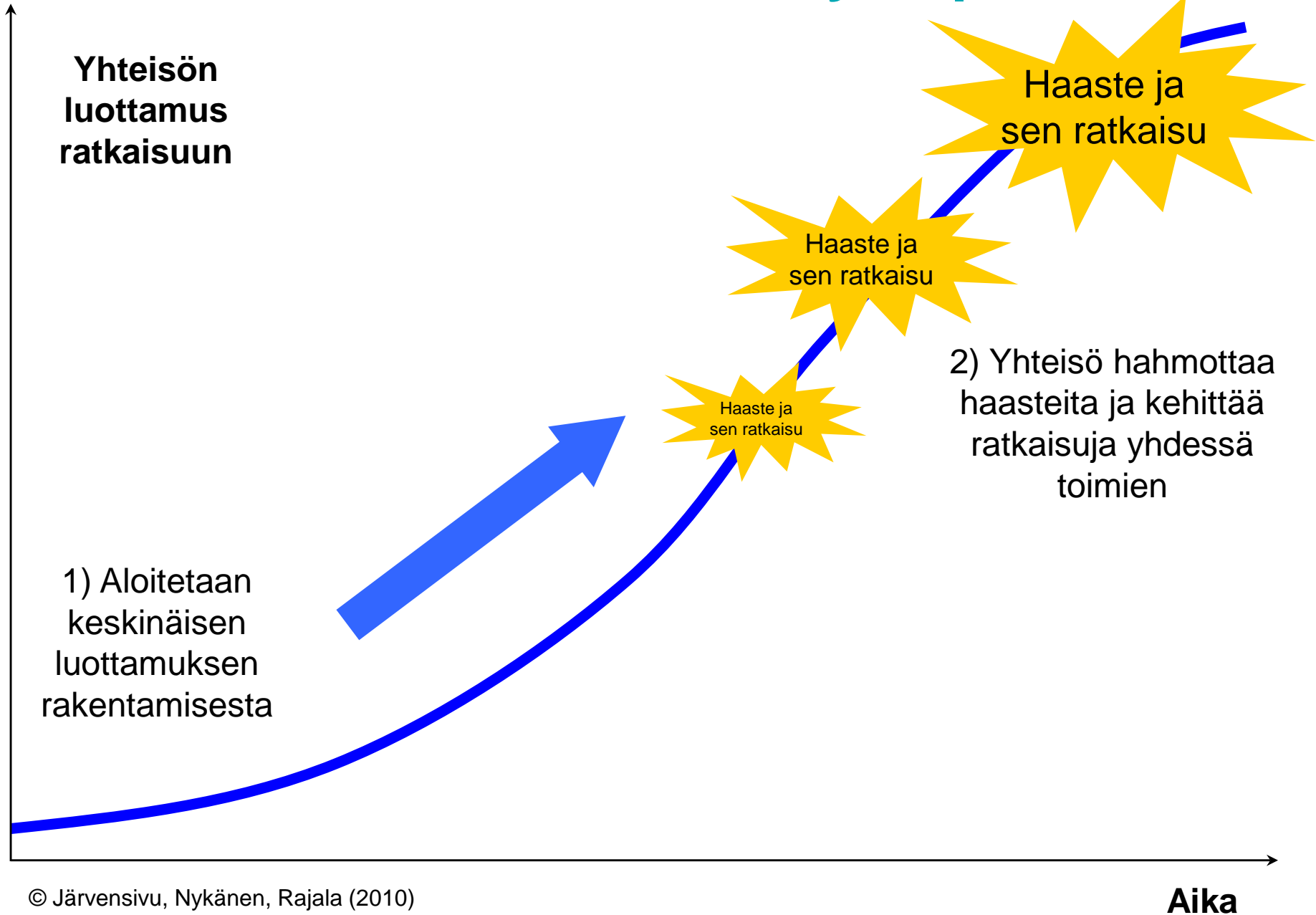


# Haaste: Miten ylläpidetään jatkuvaa kehittämistä tällä tavalla?

Yhteisön  
luottamus  
ratkaisuun



# Verkostoituva kehittämistyön prosessi



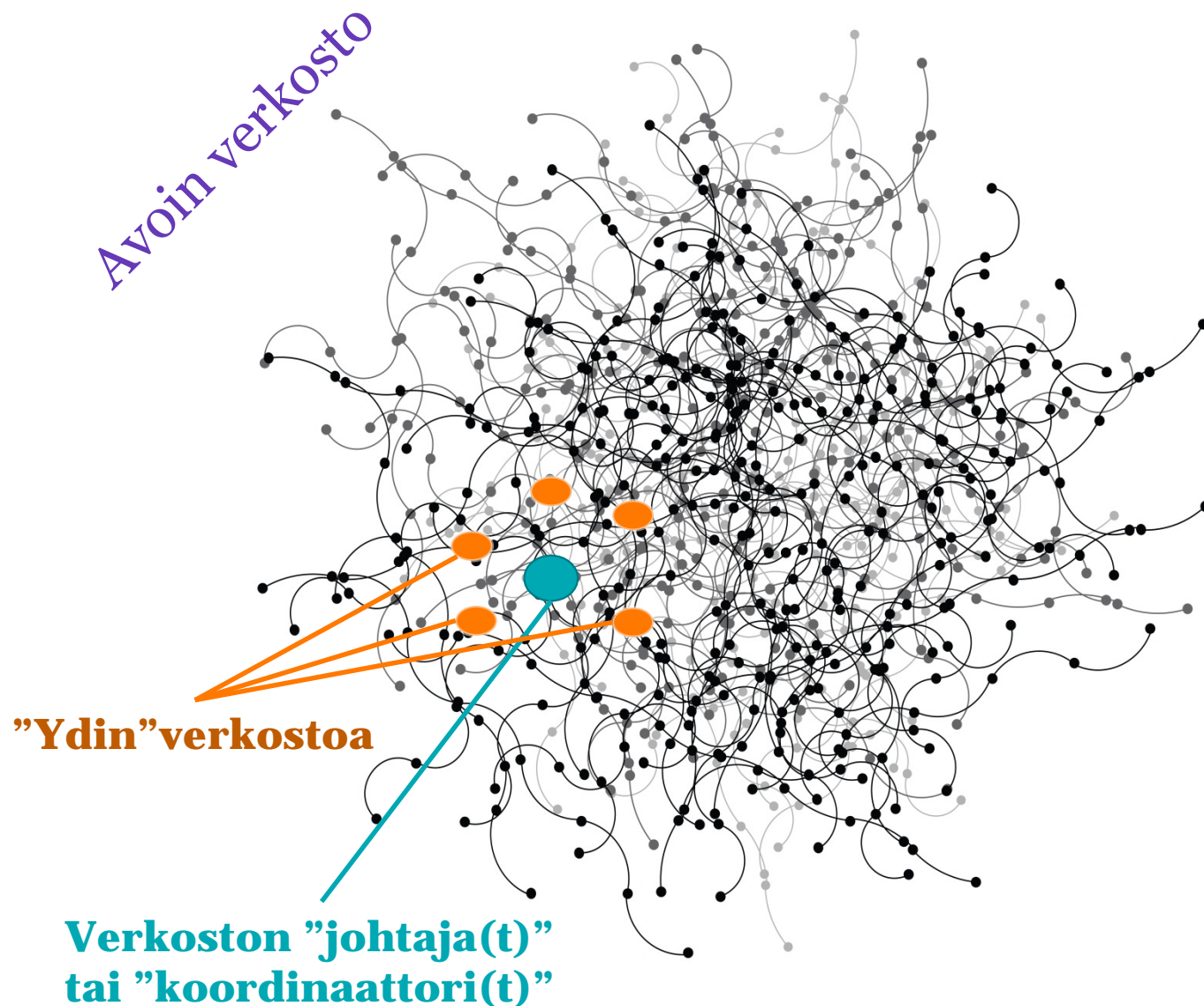
# Verkoston toimivuuden avaintekijät



Yhteisen kehittämistyön prosessit



# Hyvä verkostotyö on avoimen, itseorganisoituvan ja laajenevan verkostoitumisen *mahdollistamista ja tukemista*

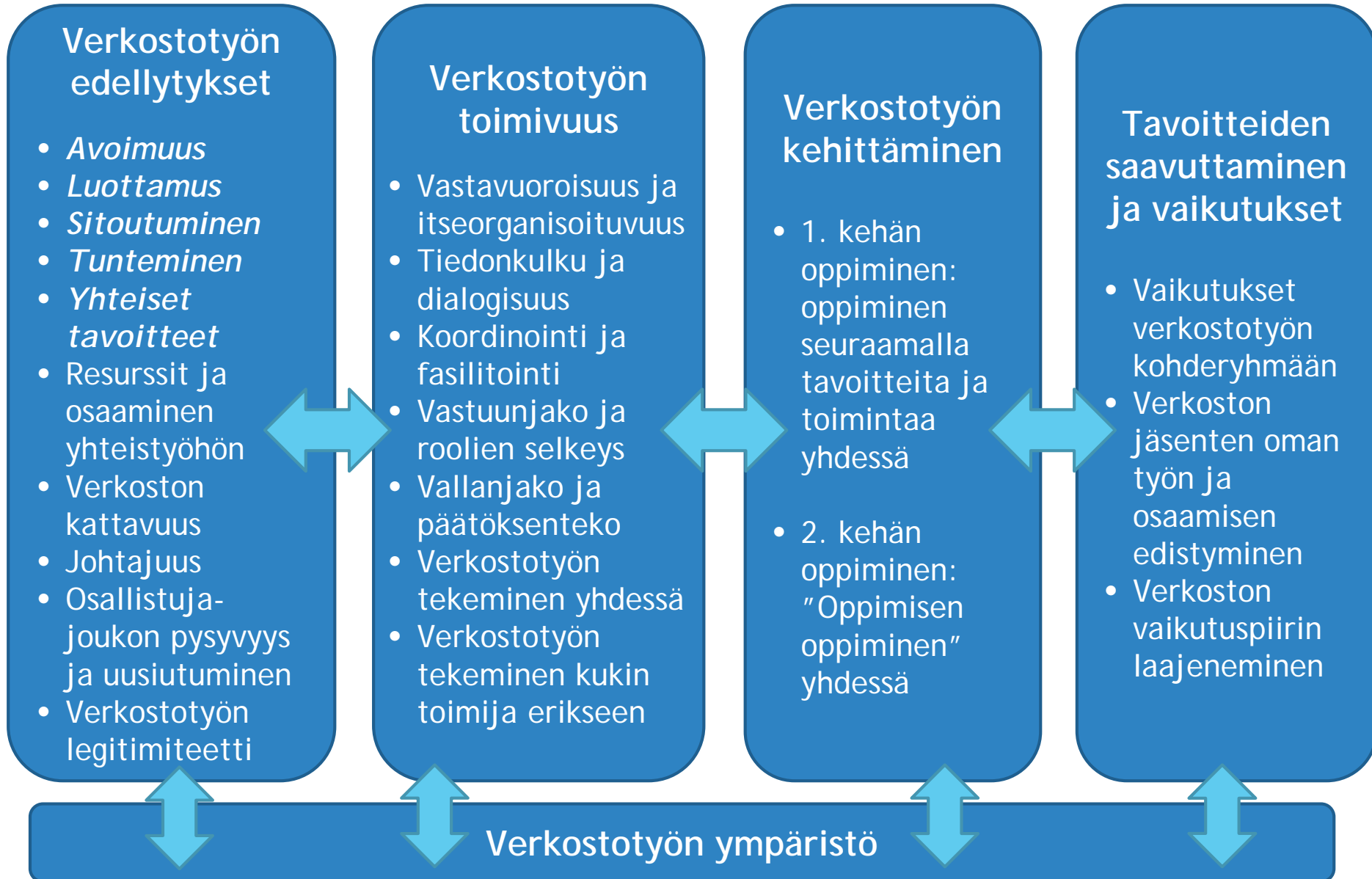


Paljon erilaisia toimijoita,  
esimerkiksi:

- ”Mikrotasolla”
  - Käytännön toimijoita
  - Esimiehiä
  - Kehittäjiä ja pilotoijia
  - Tutkijoita
  - ...
- ”Mesotasolla”
  - Paikallisia päättäjiä
  - Johtajia
  - Organisaatioita
  - Aluetoimijoita
  - ...
- ”Makrotasolla”
  - Kansallisia päättäjiä
  - Kirstunvartijoita
  - Instituutioita
  - Valtakunnallisia toimijoita
  - ...

# Verkostojohdamisen yleinen viitekehys: suljetusta toiminnasta kohti avointa toimintaa

(Järvensivu, Pyykkönen & Kallio 2014;  
Järvensivu & Pyykkönen 2015)



# Verkostotyön tilanne Lapissa?

- ▶ Tunnettaanko? ... liian vähän / sopivasti / liikaakin?
- ▶ Luotetaanko? ... liian vähän / sopivasti / liikaakin?
- ▶ Sitoudutaanko? ... liian vähän / sopivasti / liikaakin?
  
- ▶ Tiedonkulun alustat: Välineet kunnossa? Pitkät välimatkat haittaavat tiedonkulkua? Vai välineet kunnossa, *koska* on pitkät välimatkat ja on pitänyt opetella ja sitoutua tiedonkulkuun toisella tavalla?
- ▶ Dialogisuus: ... liian vähän / sopivasti / liikaakin?
- ▶ Yhteiset tavoitteet: ... liian vähän / sopivasti / liikaakin?
- ▶ Kehittämisprosessit ja rohkeat kokeilut: ... liian vähän / sopivasti / liikaakin?
- ▶ Avoimuus uusille verkoston toimijoille: ... liian vähän / sopivasti / liikaakin?

# Koordinointia ja fasilitointia: esimerkkinä Lapin TNO-palvelut

- ▶ Lapin tieto-, neuvonta- ja ohjauspalvelut (TNO-palvelut)
  - ▶ Monihallinnollinen, kumppanuuteen perustuva yhteistyönä tuotettu palvelumalli, suunnattu koulutus- ja uravalintatilanteessa oleville ihmisille sekä yrityksille ja muille organisaatioille henkilöstön osaamistarpeiden kehittämiseksi
  - ▶ Toimijaverkosto, johon kuuluu n. 200 jäsentä useista organisaatioista Lapin maakunnassa: toisen asteen ammatilliset oppilaitokset, ammattikorkeakoulu, yliopisto, kansalais- ja kansanopistot, Lapin TE-palvelut, työhönvalmennussäätiöt
  - ▶ Neljä alueryhmää: Itä-Lappi, Keski-Lappi, Länsi-Lappi ja Saamelaisalue
- ▶ Koordinointi hallinnon ja kumppaneiden tiiviinä yhteistyönä:
  - ▶ Maakunnallinen koordinointiryhmä (Lapin aikuiskoulutuksen johtoryhmä ja ELO - Jatkuvan oppimisen ja ohjauksen yhteistyöryhmä): verkostomaisuuden ja osaamisen kehittämistä, koordinointia ja kohtaamisten edistämistä
  - ▶ Seutukunnallinen alueryhmä: vuorovaikutuksen ja tuntemisen lisäämistä, asiantuntijuuden ja tiedon vaihtoa, kohtaamisia
  - ▶ Organisaatiokohtaiset sitoumukset: kumppanuussopimukset ja yhteyshenkilöt, jotka edistävät tiedonkulkua ja yhteistyön koordinointia, asiakkaiden arvostavaa kohtaamista

# Lapin TNO-palvelut: poimintoja strategiasta

## Visio

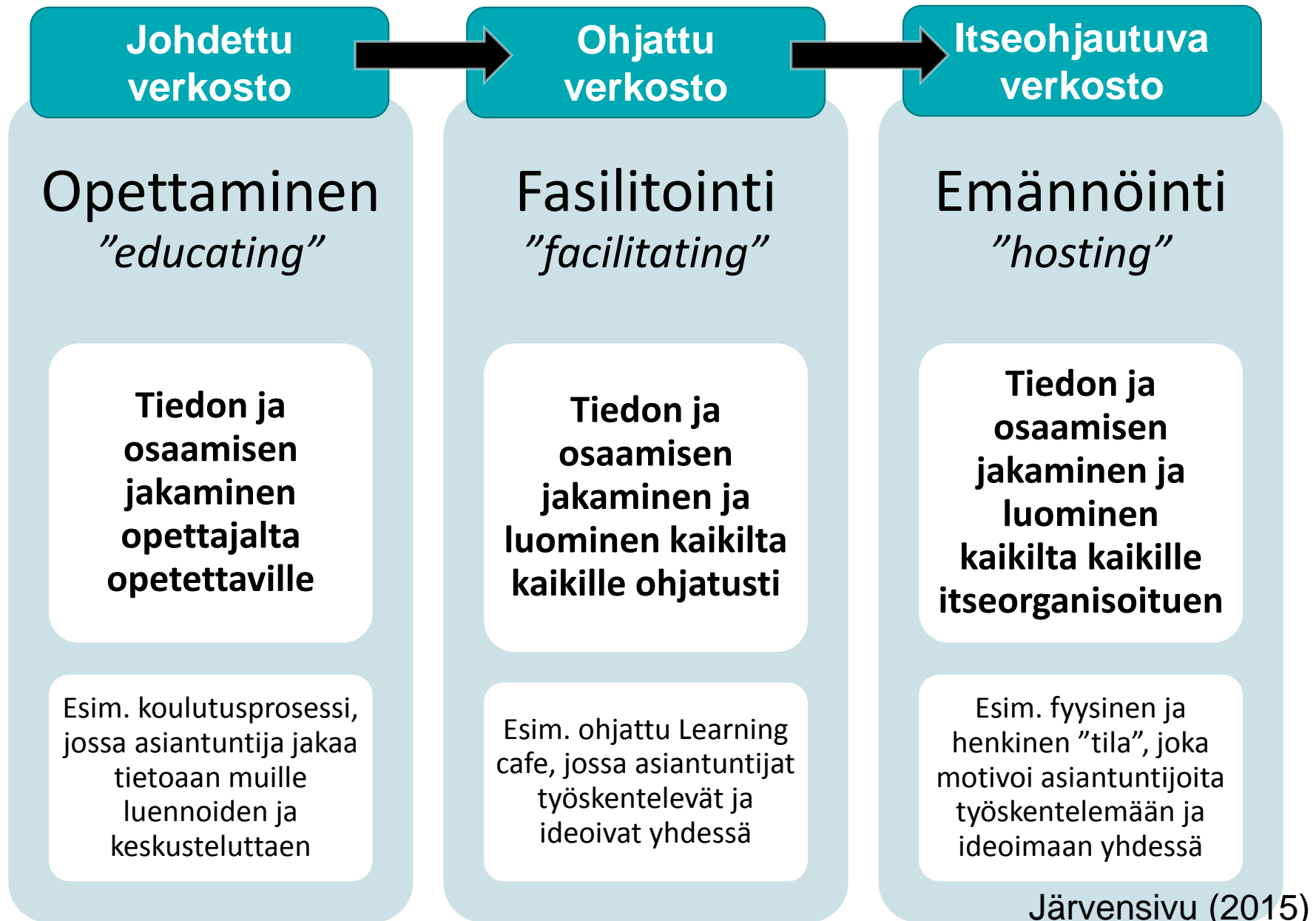
Menestyjäksi Lapissa

– tietoa, neuvontaa ja ohjausta yhteisvoimin pohjoisen ihmisen  
elämänlaajuisen osaamisen vahvistamiseksi

## Arvot:

- ▶ Ihmisten kohtaaminen (kuunteleminen, asiakkaan valintojen arvostaminen, onnistumisen kokemukset, osaaminen, moninaiset kohtaamiset)
- ▶ Asiantuntijuus (→ yhteisöllinen asiantuntijuus moniammatillisessa ja -hallinnollisessa verkostossa)
- ▶ Lupaus-sivistys-arvostus (yksilöllisyyden arvostus ja ymmärrys, elinikäisellä oppimisella kohti sivistystä ja osaamista)

# Yhdessä oppimisen ajattelu- ja toimintamalleja



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

Nykytila,  
haasteet

Ensimmäinen taso: rutiini  
*"Näinhän on aina tehty"*

Tulevaisuus,  
ratkaisut



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

Nykytila,  
haasteet

Ensimmäinen taso: rutiini  
*"Näinhän on aina tehty"*

Tulevaisuus,  
ratkaisut

Toinen taso: avoin mieli  
*"Toimitaan faktojen pohjalta"*



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

Nykytila,  
haasteet

Ensimmäinen taso: rutiini  
*"Näinhän on aina tehty"*

Tulevaisuus,  
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)

Nykytila,  
haasteet

Ensimmäinen taso: rutiini  
*"Näinhän on aina tehty"*

Tulevaisuus,  
ratkaisut

Toinen taso: avoin mieli  
*"Toimitaan faktojen pohjalta"*

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

Neljäs taso: avoin tahtotila  
*"Avaudutaan yhteiselle tahtotilalle"*

# U-teoria: Johtaminen tulevaisuudesta käsin samalla kun tulevaisuus muodostuu

(Scharmer 2007)

Nykytila,  
haasteet

Ensimmäinen taso: rutiini  
*"Näinhän on aina tehty"*

Tulevaisuus,  
ratkaisut

Tutkitaan  
faktoja

Toinen taso: avoin mieli  
*"Toimitaan faktojen pohjalta"*

Tuetaan  
laajempaa  
kehitystä

Kootaan  
verkosto

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

Organisoidutaan

Luodaan tila  
dialogille

Neljäs taso: avoin tahtotila  
*"Avaudutaan yhteiselle tahtotilalle"*

Tehdään  
kokeiluja ja  
prototyyppejä

Hiljennytään

"Päästetään irti"  
*Letting go*

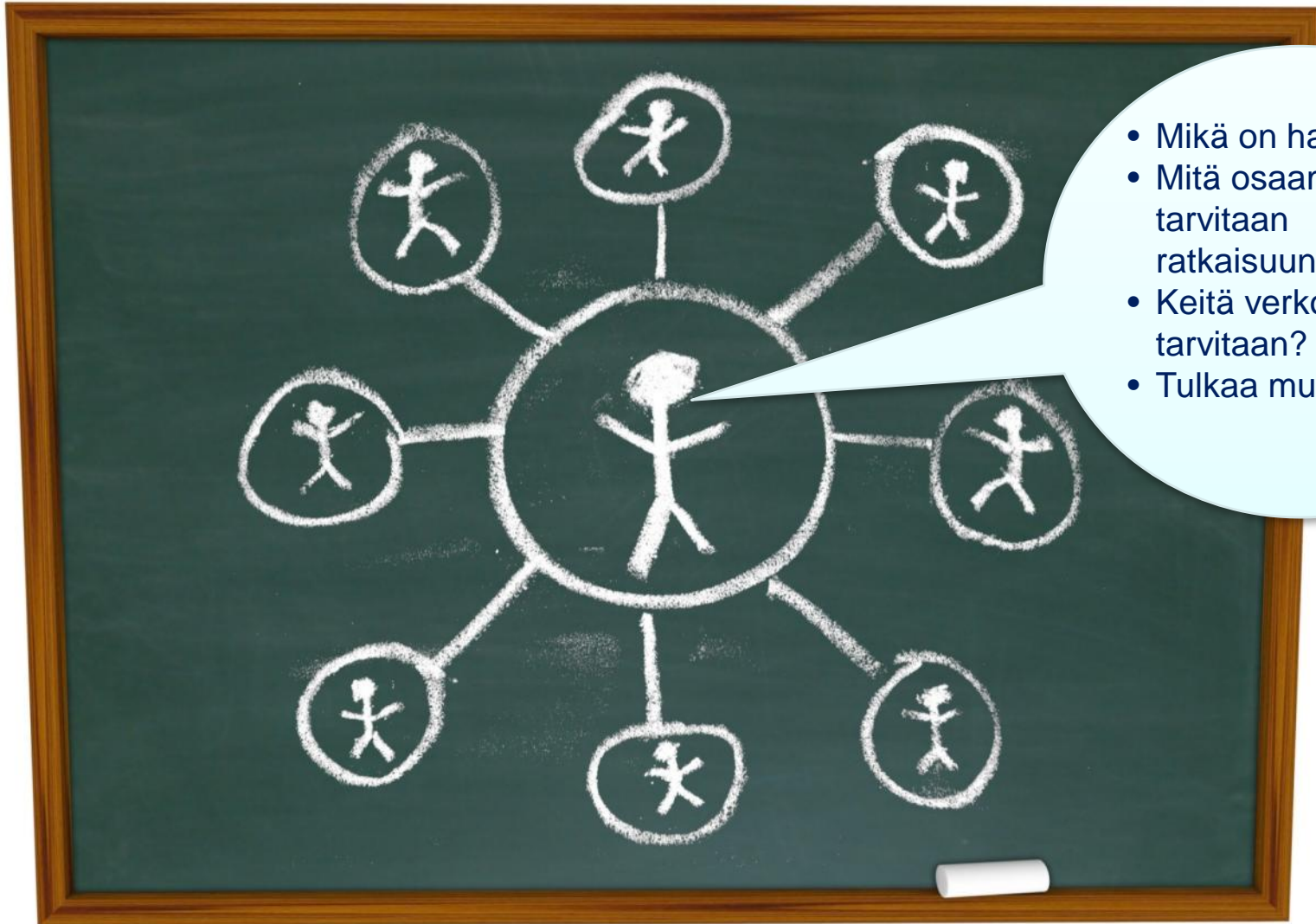
"Annetaan tulla"  
*Letting come*

Kirkastetaan  
visiota

# **Verkostomaisen kehittämistyön *eteneminen vaiheittain***

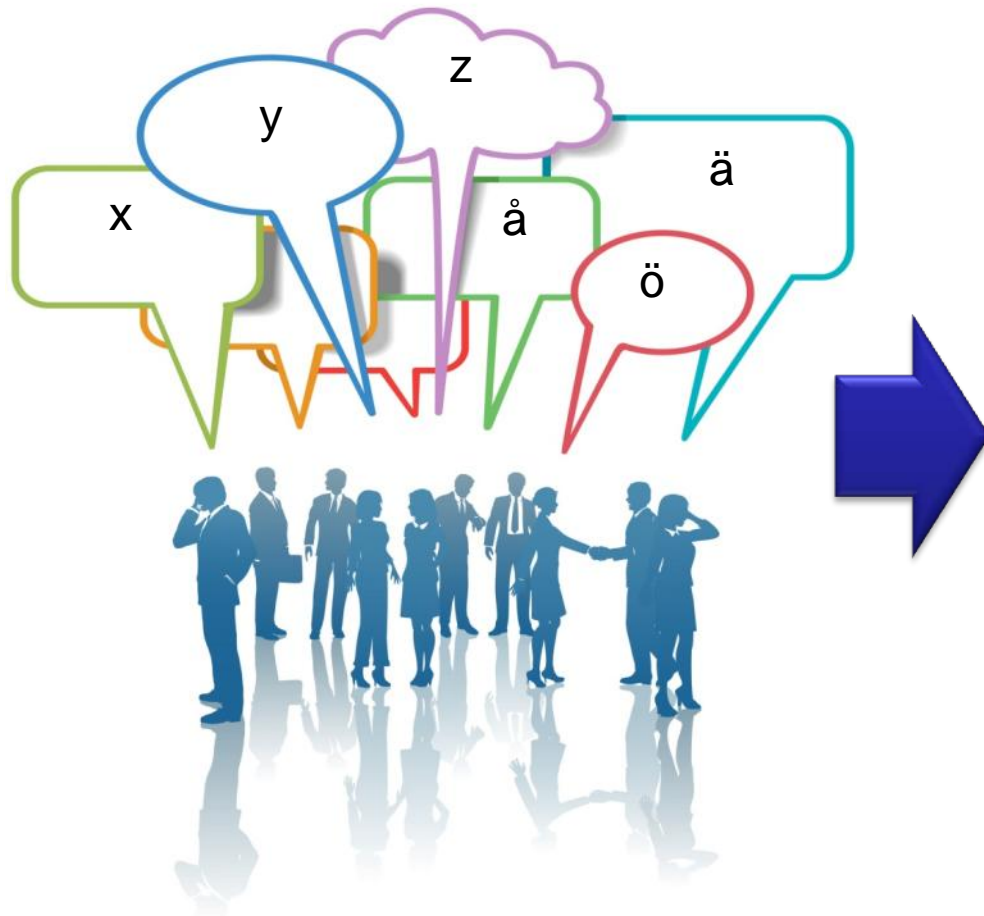
*[www.verkostojohtaminen.fi](http://www.verkostojohtaminen.fi)*

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

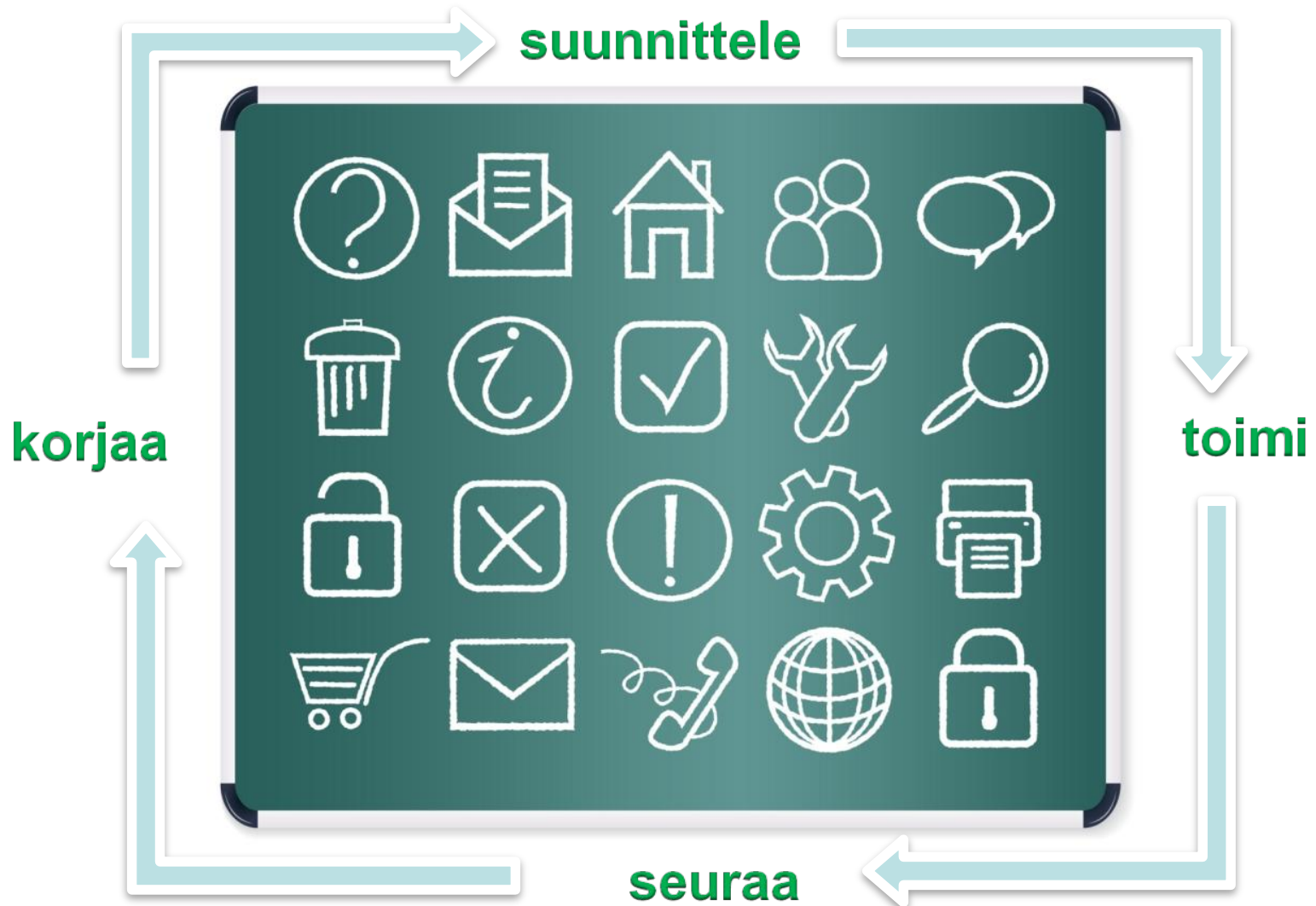


- Mikä on haaste?
- Mitä osaamista tarvitaan ratkaisuun?
- Keitä verkostossa tarvitaan?
- Tulkaa mukaan!

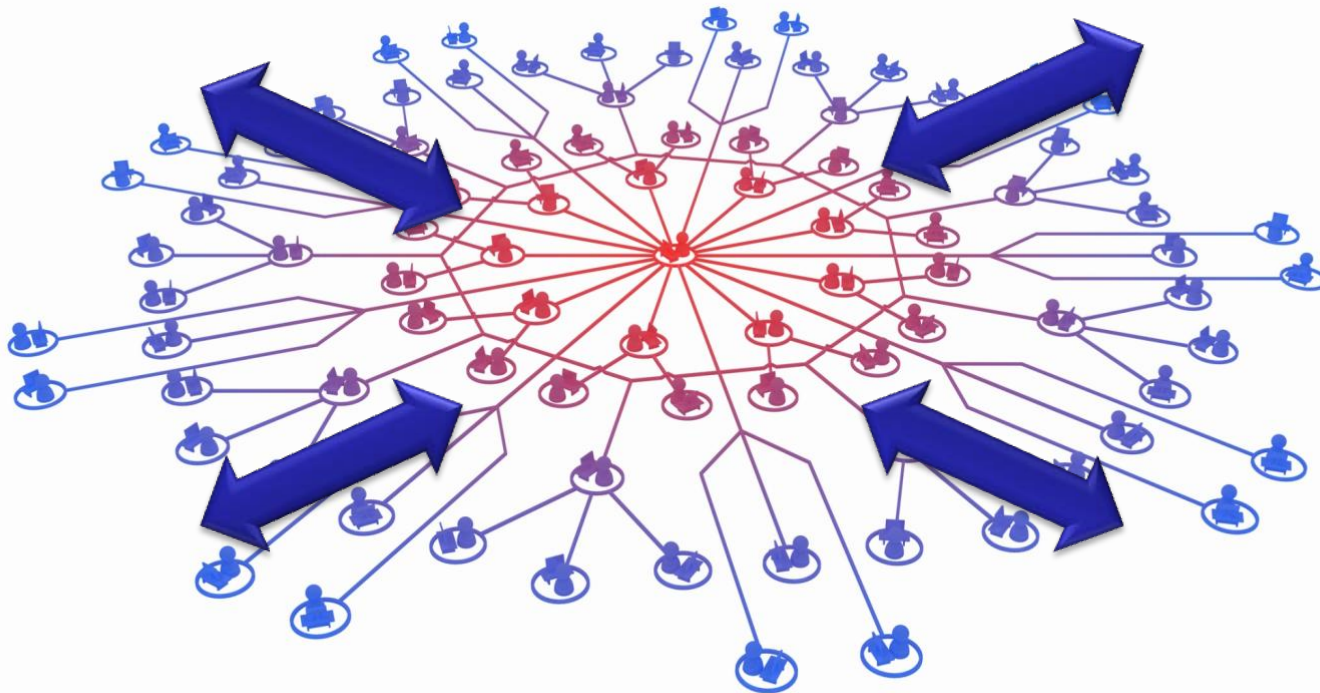
# Vaihe 2: Yhteisistä tavoitteista ja toimintamalleista sopiminen



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



# Vaihe 4: Verkoston ja sen tulosten levittäminen



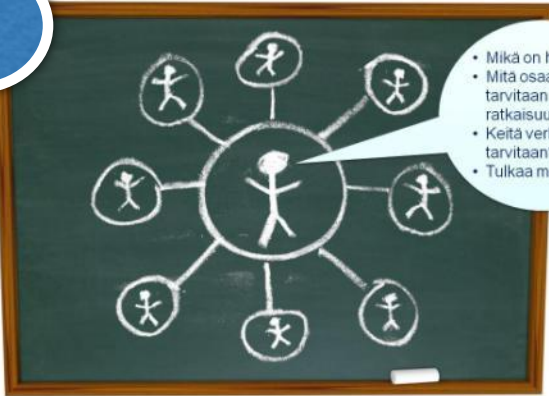
## Osallistumalla ja osallistamalla

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



# Verkostojohtaminen on verkoston toiminnan *mahdollistamista* ja *tukemista*

1



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



2

Nämä ovat tavoitteemme ja näin me toimimme yhdessä!



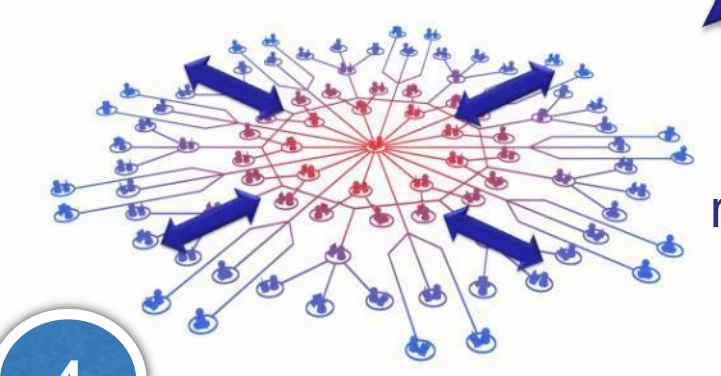
Mitä?

Miten?



Millä resursseilla?

4



3