



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
Närings-, trafik- och miljöcentralen
Centre for Economic Development, Transport and the Environment

Kalatalouspäivät

Tuloksekkaan verkostoyhteistyön tavat

Hotel Arthur
Helsinki 2.12.2016

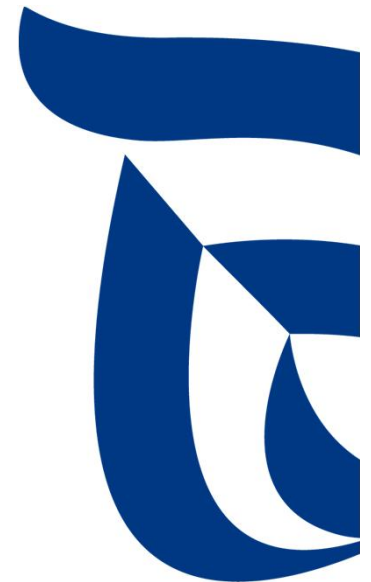
Hamarus Päivi

2.12.2016



Alueellinen kalatalouden yhteistyöryhmä verkostotoimijana – vaikuttamisen paikka

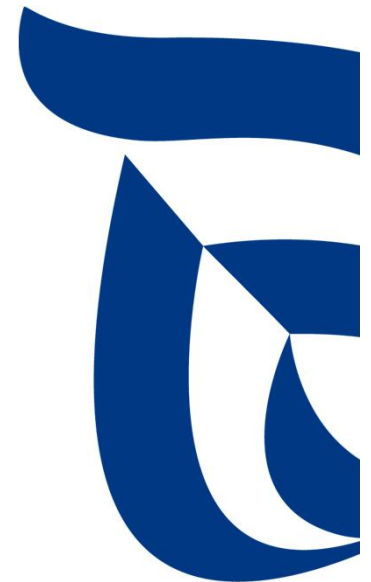
- Uusi yhteistyön muoto: ”alueelliset kalatalouden yhteistyöryhmät, joiden keskeinen tehtävä on avustaa kalatalousviranomaisia toimialueen kalatalousasioiden hoitamisessa, näkemysten yhteensovittamisessa sekä tutkimustiedon hyödyntämisessä” (Uutisraysia 1/2016)
- Parhaimmillaan verkosto on pitkäkestoinen, vapaaehtoisuuteen perustuva ja ei-hierarkkinen
- Sillä on merkitystä, mitä itse uskomme





Mitä verkostotyö on?

- Laaja käsite, tarkoitetaan ammattialat ja organisaatorajat ylittävää työskentelymuotoa
- Verkostotyö on toimintaa **avoimissa** yhteisöissä, joissa toimijat ovat **autonomisia** (vapaita tekemään päätöksiä ja valitsemaan omat toimintatapansa) ja joissa yhteistyön jatkuvuus ja onnistuminen perustuu **luottamukseen** toimijoiden välillä. (Timo Järvensivu)





Miksi tarvitaan verkostotyötä?

- Palvelujärjestelmät pirstoutuvat
- ja monimutkaiset ongelmat vaativat monimuotoisia ratkaisuja, joihin ammattialat ja organisaatiot eivät kykene yksin (Seikkula & Arnkil 2005)







Miten verkosto käynnistetään – stepit

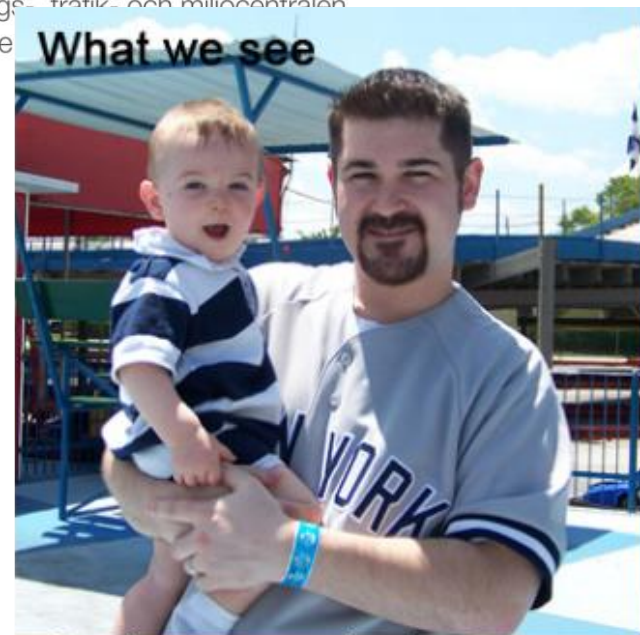
1. Koolle kutsuminen ja motivointi, innostaminen
Keitä meitä on? Mikä on tavoitteemme?
Millaista osaamista tarvitsemme?
2. Sovimme yhteisistä tavoitteista
 - Yhteiset tavoitteet sitouttavat, motivoivat, innostavat...
3. ...ja toimintatavoista.
 - Toiminta perustuu luottamukseen ja avoimuuteen
4. Toiminta: Verkoston johtaminen ei ole päätöksentekoa, vaan verkoston päätöksenteon mahdollistamista ja tukemista.
5. Tulosten levittäminen



Miten näen ja miten muut näkevät verkoston ja sen mahdollisuudet?



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
Närings-, trafik- och miljöcentralen
Centre for Business, Transport and Environment

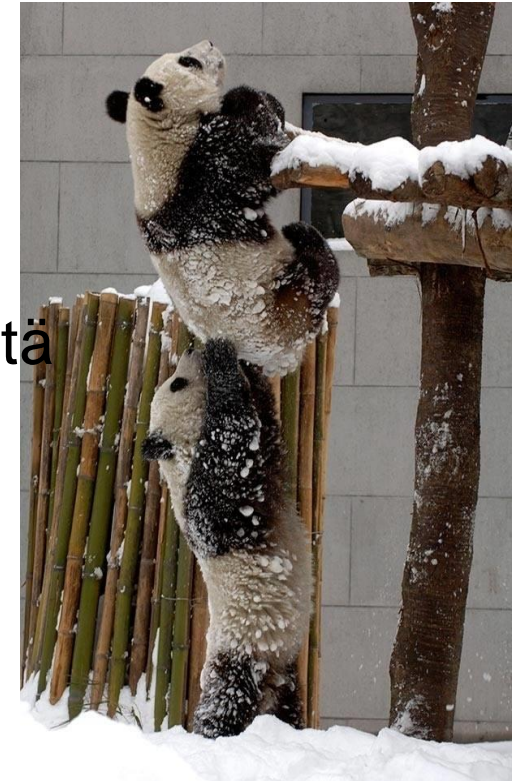


<http://www.eatriver.com/grownups-vs-kids/#more-1047>



1. Tarvitaan yhteinen tahtotila - visio

- Verkosto toimii parhaiten silloin, kun löydetään yhteinen missio, jota varten ollaan olemassa.
- Puuttuuko meiltä puuttuu yhteinen visio ja strategia, miten kohtaamme tulevaisuuden haasteet? Kun strategia puuttuu, tapahtuu strategista ajautumista.
- Strateginen ajautuminen tarkoittaa, että tulevaisuuden visiosta ja strategiasta ei päästä yhteisymmärrykseen, ja ajaudumme kohti tulevaisuutta, jota kukaan ei halua.





2. Visiosta konkreettisiksi tavoitteiksi

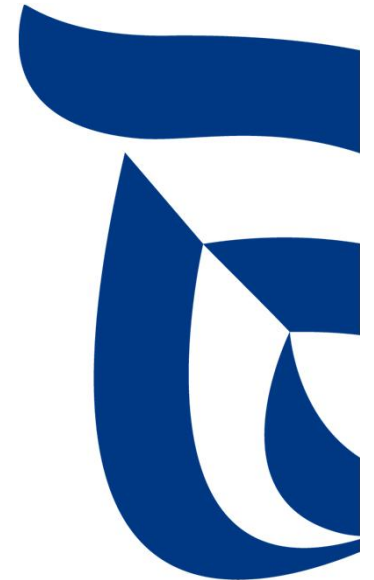
- Vision pohjalta luodaan **riittävän konkreettisia tavoitteita**
- Verkostosta **paras osaaminen kuhunkin tavoitteeseen**
- Ellei tätä ole, verkostosta tulee kahvikuppiseura, jossa käydään jutustelemassa niitä näitä.
Seuraus: emme saa mitään oleellista aikaan, junnaaminen paikallaan; jokainen tekee mitä parhaaksi näkee; tuloksettomuus
- Tavoite antaa voimaa verkostolle – osaamiset yhteen, yhdessä onnistuminen, verkostossa pääsemme parempiin tuloksiin kuin yksin





3. Verkoston toimintatavat – luottamuksen rakentaminen on prosessi

- Annettu ja ansaittu luottamus
- Luottamus ja ihmiskuva
- Tunnettuus ja tuttuus <- avoimuus
- Samuus, mieluummin kuin erilaisuuden korostaminen



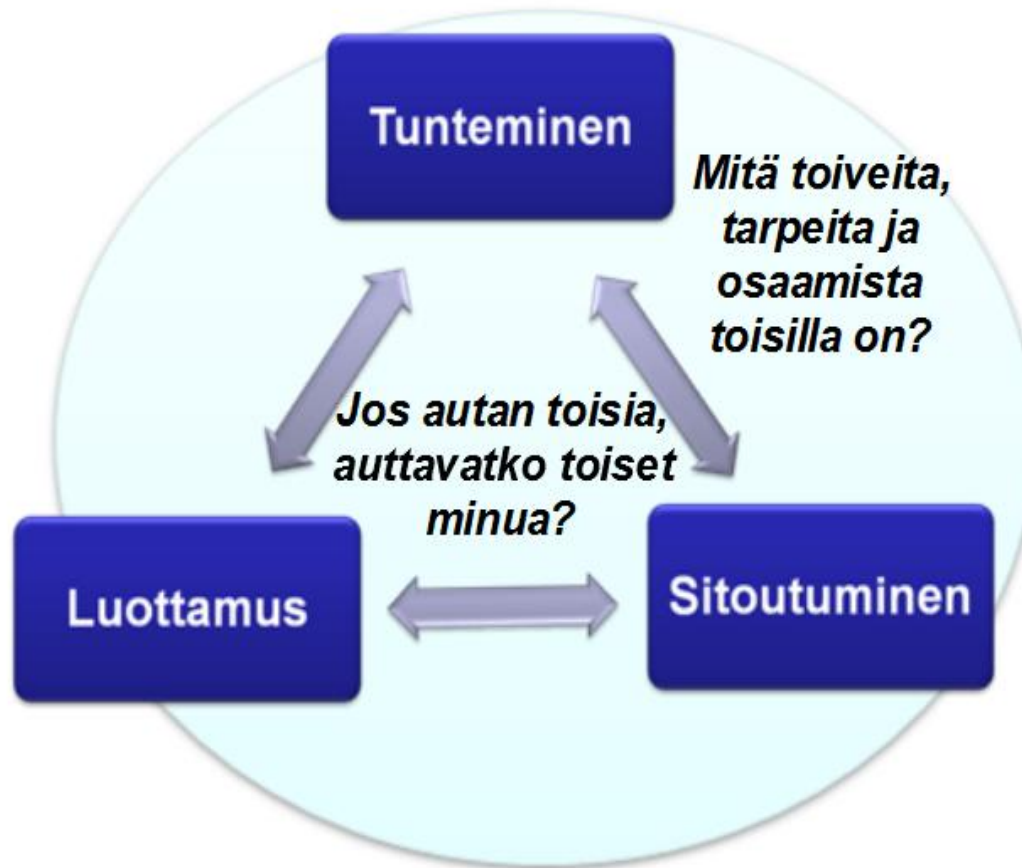


3. Verkoston toimintatavat – luottamuksen rakentaminen on prosessi (jatkuu)

- Turvallisuus:
 - Tunteiden ilmaisun vapaus
 - Uskallus tuoda esille omat mielipiteet
 - käydä niistä avointa keskustelua ja
 - Ymmärtää että mielipiteitä voi muuttaa
- Lupauksista, sopimuksista jne. kiinnittäminen
- Helppo menettää, luottamuksen luominen tapahtuu prosessina, hitaasti



Verkoston toimivuuden avaintekijät



Timo Järvensivu:

https://www.fimea.fi/documents/160140/758926/26510_Verkostojohtaminen_Jarvensivu.pdf





3. Verkoston toimintatavat – sitoutuminen

- Sitoutuminen yhteisiin **tavoitteisiin**
- Sitoutuminen **toimintatapoihin**
 - Osaamiset yhteen yhteisen tavoitteet saavuttamiseksi
 - Avoimuus uudelle, tulevaisuusnäkökulma
 - Tasapuolisuus
 - Verkosto toimii win-win –periaatteella
 - **Dialoginen vuorovaikutus**





3. Verkoston toimintatavat – väittelystä dialogiin

- Väittelyssä keskustelijat yrittävät **voittaa** keskustelun. Sen päämääränä ei ole tutkia mikä teoria, mielipide tai toimenpide on **paras** tai **ratkaista ongelmia**.
- Väittelyssä pyritään osoittamaan - kaunopuheisuudella tai haukkumalla vastaväittelijän **henkilökohtaisia** ominaisuuksia - miksi vastaväittelijä on väärässä.
- Väittelyn tarkoitus ei ole vaihtaa, muovata tai parantaa omia näkemyksiä keskusteltavasta asiasta.





3. Verkoston toimintatavat –dialogi ja erilaisten mielipiteiden kunnioittaminen

- Dialogissa **jokainen osallistuja tuo mukanaan omat ainutlaatuiset mielipiteensä, uskomuksensa, olettamuksensa ja näkemyksensä.**
- Lähtökohtana on, että osallistujat **huomaavat ja hyväksyvät erilaisten näkemysten ja mielipiteiden olemassaolon.**
- Tavallisessa keskustelussa pyritään löytämään yhteinen tai sopiva vastaus, mutta **dialogi on uuden oivaltamista.**
- Dialogin tarkoitus ei ole taistella erilaisten näkemysten puolesta tai vastaan, vaan löytää yhteinen mielekäs tapa käsitellä niitä.



3. Verkoston toimintatavat – dialogi ja pidättäytyminen arvostelemasta

- **Arvostelemasta pidättäytyminen** on dialogin ja luovan ongelmanratkaisun ehkä tärkein taito.
- Tarkoittaa, että et heti päätä onko keskustelukumppanisi näkemys oikea vai väärä.
- Tarkoittaa avointa mieltä: idea että ikään kuin asetat omat näkemykset sivuun kuin kuuntelet muita.
- Älä kiellä omia ajatuksiasi mutta anna niiden levätä ja anna itsellesi tilaisuus löytää mahdollisuuksia, joista ennen et edes uneksanut.





3. Verkoston toimintatavat – dialogi ja asioiden näkeminen muiden näkökulmasta

- Pyri näkemään asiat muiden näkökulmasta.
- Usein etsimme niin innokkaasti todisteita omien näkemyksiemme puolesta, että unohdamme todisteet ja argumentit niitä vastaan.
- Vastaavasti kun kohtaamme vieraan, vastakkaisen tai oudon näkemyksen, etsimme taas niin innokkaasti todisteita niitä vastaan, että unohdamme kysyä, mitkä asiat puhuvat niiden puolesta.

(Isaacs, Dialogue)





3. Verkoston toimintatavat – dialogi ja Ad hominem –keskustelun välttäminen

- Kunnioita keskustelukumppaniasi ad hominem (miestä vastaan) –ajattelun välttäminen
- Ad hominem -ajattelussa **esitettävä asia ja esittäjä sekoittuvat toisiinsa**: et siedä keskustelukumppanisi mielipidettä, koska et pidä hänen henkilöhistoriasta tai ulkonäöstä
- Vaikka et pidä keskustelukumppanisi elämäntavasta, pukeutumis- tai hiustyylistä, se ei silti tarkoita, että hän olisi aina väärässä, valehtelisi tai olisi tietämätön





3. Verkoston toimintatavat – dialogi ja yhdessä ajattelevinen

- Älä yritä voittaa yksin - yritä voittaa yhdessä muiden kanssa.
- Dialogissa pyritään luomaan yhteinen allas, jossa kaikkien mielipiteet, kertomukset ja oivallukset ovat vapaasti poimittavissa tarkastelun kohteeksi.
- On koko ryhmän vastuulla mitä niille tehdään. Koska kukaan ei yksin ole vastuussa esitetyistä mielipiteistä, on myös helpompi **muuttaa mielipidettään.**





3. Verkoston toimintatavat – dialogi ja yhdessä ajattelemisen

- Pyri löytämään järkeä ajatuksissa, jotka ensin vaikuttavat oudoilta. Tue keskustelukumppanisi väitteitä ja kysy muiden ihmisten mielipiteitä. Pidä yllä innostava ja motivoiva asenne.
- Seurauksena voi olla uuden oivalluksen löytäminen - vaikka se on ristiriidassa vanhan mielipiteesi kanssa.
- "Kehitä sellainen asenne, että jokainen idea on hyvä idea... Muista että monesta maailman nerokkaimmasta ideasta tehtiin alussa rankkaa pilaa...
- Kyynisyys ehkäisee luovaa ajattelua"
(Requirements for Creative Thinking).





Tanssii susien kanssa

- Ote dialogista (elokuvan ”Tanssii susien kanssa” -käsikirjoituksesta), joka perustuu sioux-intiaanien perinteisen dialogityyppiseen keskustelutapaan. Sioux-intiaaniheimon päällikkö on koonnut heimon vanhempien neuvoston liittovaltion sotilaan (Kevin Costner) tunkeuduttua heidän alueelleen. Kyse on vakavasta kriisistä, sillä valkoisen miehen tunkeutuminen alueelle saattaa merkitä heimon elinolojen äkillistä muutosta ja selkkausta valkoisten kanssa.
- **Tuulitukka:** En välitä puhua tästä valkoisesta miehestä. Mitä tahansa hän on, hän ei ole sioux, ja siksi hän on vähempiarvoinen. Ajatus siitä, että lisää valkoisia on tulossa, saa minut nauramaan.
Potkiva lintu: Tuulitukan sanat ovat voimakkaita, ja minä olen kuunnellut niitä. On totta, että valkoiset ovat köyhä rotu ja vaikeasti ymmärrettävissä. Mutta älkäämme erehtykö, valkoiset tulevat.
Tuulitukka: Potkiva lintu katsoo aina eteenpäin ja hyvä niin. Mutta tämä mies on merkityksetön. Otan mukaani joitakin miehiä ja ammumme muukalaiseen pari nuolta. Jos hän todella on voimakas, hän ei haavoitu. Jos hän ei ole voimakas, hän kuolee.
Poppamies: Kukaan mies ei voi käskää toista miestä. Mutta valkoisen miehen tappaminen on monimutkainen asia. Jos tapat yhden, miehiä tulee lisää.
Päällikkö: Tämä kysymys on omiaan hämmentämään. On vaikea tietää, mitä pitäisi tehdä. Meidän on puhuttava lisää tästä.
- Tämä keskustelu sisältää periaatteessa kaikki dialogin ja hyvän keskustelun merkit. Siinä **pidättäydytään arvostelemasta, kunnioitetaan vastapuolta, ajatellaan ja vaihdetaan näkemyksiä yhdessä** sekä **uskalletaan kertoa oma näkemys.**





3. Verkoston toimintatavat – dialogi ja kuunteleminen

- Kuunteleminen on dialogin sydän.
- Kuunteleminen vaatii sanojen kuulemisen lisäksi oman äänekkään itsemme ymmärtämistä, hyväksymistä ja siitä vähitellen luopumista.



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



Dialogin keskeiset periaatteet

- ✓ Pidättäydy liian nopeista johtopäätöksistä
- ✓ Pidä omat ennakkoluulosi taustalla (Suspend)
- ✓ Kunnioita toista ihmisenä siitä huolimatta, että et ole samaa mieltä
- ✓ Kuuntele aidosti ja halua ymmärtää
- ✓ Puhu aidosti ja avoimesti

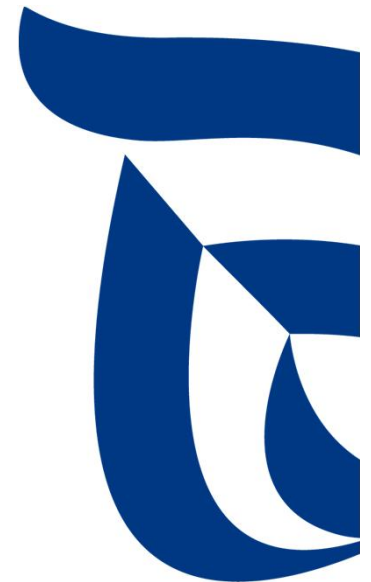
– William Isaacs, 1999





Dialogin 3 kommunikaatiotaitoa

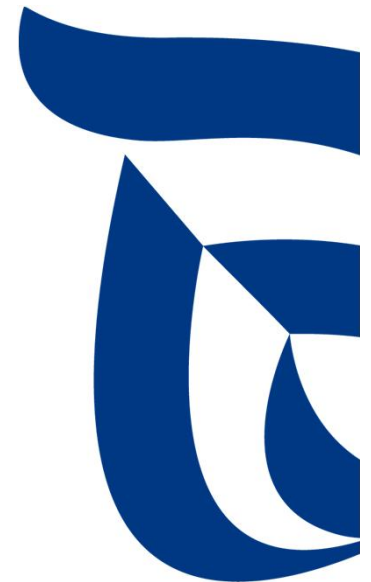
- Burbulesin mukaan dialogin kehittämiseksi pitäisi keskittyä kolmeen kommunikaatiotaitoon:
 1. totuudellisuuteen ja vilpittömyyteen,
 2. kuuntelemiseen ja
 3. järkevyyteen.
- Vilpittömyydellä Burbules tarkoittaa ihmisen taitoa **kertoa totuus niin vilpittömästi kuin se on mahdollista.**
- Kuunteleminen on Burbulesin mukaan aktiivinen toiminta. Kuuntelija ei ole passiivinen vastaanottaja, vaan **kuuntelemisen taidolla hän saa puhujan puhumaan paremmin.**
 - Nicholas Burbules





Dialogi tähtää asioiden kohdalleen loksahtamiseen, ei voittamiseen

- "Dialogi on kuin hyvä tennispeli. Vuoro vaihtuu puolelta toiselle. Siinä **ei** kuitenkaan pitäisi **olla kyse voittamisesta, vaan siitä mielihyvää, joka tulee kun asiat loksahtavat kohdalleen.**"
 - Nicholas Burbules





4. Verkosto tarvitsee uudenlaista johtamista

- Verkostojohtaminen onnistuu, jos meillä on yhteinen visio ja strategia sekä yhteiset arvot.
- Innostaminen ja tulevaisuuteen näkeminen
- Lisäksi tarvitaan avoimuutta ja luottamusta
- Tällöin mahdollistuu strateginen johtaminen ja vältämme strategisen ajautumisen ja strategisen juonittelun.

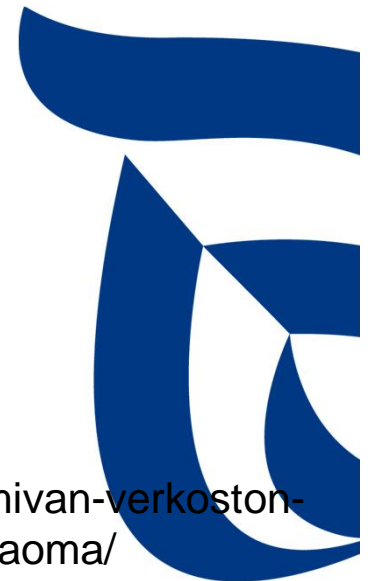




Toimivan verkoston tunnuspiirteitä

(verkstohankkeista kertyneiden kokemusten mukaan. Korkala 2012)

- Toiminnan **tavoitteet ja sen tuottamat hyödyt** ovat verkoston **jäsenten helposti nähtävissä**
- Verkoston jäsenillä **selkeä kuva siitä, mitä osallistuminen heiltä vaatii**
- Verkoston jäsenet ovat **sisäistäneet verkoston toimintaperiaatteet ja pelisäännöt**
- Verkoston jäsenten **osaamistarpeita ja kehittämisenäkemyksiä** on kartoitettu säännöllisesti





Toimivan verkoston tunnuspiirteitä Jatkuu...

- **Tilaisuuksia kohtaamiselle ja kokemustenvaihdolle** on järjestetty säännöllisesti
- **Toiminta on uudistunut** – uusia ideoita on hyödynnetty toiminnan kehittämisessä
- **Luottamuksellinen ilmapiiri** on säilynyt sekä jäsenten kesken että koordinaattorin ja verkoston välillä
- **Verkoston tunnettuutta** on edistetty huolehtimalla näkyvyydestä erilaisissa tapahtumissa ja lehdistössä.



Miten liikkeelle?

1. Mikä on verkoston tavoite ja tehtävä?
2. Millaista osaamista tarvitaan?
3. Keitä verkostoon mukaan?
4. Yhteisistä tavoitteista ja toimintamalleista sopiminen
5. Systemaattinen työskentely, dialogiset menetelmät
4. Verkoston tulosten levittäminen





Antoisaa verkostotyötä!

- Kuumapäisyys ja kylmäsydämisyys eivät ole koskaan ratkaisseet mitään.

-Billy Graham

- “When you change your perspective, you never know where you're going to end up.”

-Astro Teller

