

Verkostotyön ja verkoston kehittämisen työkirja

- Minkälainen verkosto olemme ja minkälaiseksi verkostoksi haluamme kehittyä?
- Minkälaisia verkostoitumisen ja yhteistyöskentelyn tapoja hyödynnämme?
- Missä teemoissa ja tavoitteissa työskentelemme ja millä askelilla etenemme?

[KIRJOITA TÄHÄN OMAN VERKOSTOSI NIMI / TILAISUUDEN NIMI. Lisää tarvittaessa myös oman hankkeesi tarvittavat logot]



Työkirja on kehitetty alunperin KasvuPOK-hankkeessa (ESR) 2021, yhteistyössä verkostotyön asiantuntijan KTT Timo Järvensivun kanssa.
Hankkeen toteuttaja: Pohjois-Karjalan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.
Hankkeen rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto ja Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Mihin tämä työkirja on tarkoitettu ja mistä se löytyy?

Ota tämä työkirja käyttöön omissa verkostoissasi!

Työkirjaa voidaan käyttää apuna monenlaisten verkostojen toiminnan kehittämässä. Hyödynnä, muokkaa ja sovelta työkirjaa vapaasti verkostosi tarpeiden mukaisesti.

Työkirjaa voidaan hyödyntää esimerkiksi verkoston työpajoissa, arvioinnissa ja vuosittaisessa toiminnan suunnittelussa. Työkirja on laaja ja kattaa monia eri näkökulmia verkostotyöhön. Poimi työkirjasta käyttöön ja kokeiltavaksi ne näkökulmat, jotka sopivat juuri teidän tilanteeseenne ja verkostoonne. Käyttötapoja on monia ja kaikki ovat yhtä hyviä!

Kopioi työkirja käyttöösi seuraavista linkeistä:

- [Google Slides](#). Tämä versio on "Vain luku" -oikeuksin. Voit kopioida tämän omaan Google-kansioosi ja avata sen käyttöön omalle verkostollesi. Täältä voit tulostaa työkirjan myös pdf-muodossa.
- [Microsoft Powerpoint](#). Tämä versio on suoraan Powerpoint-tiedosto, jonka voit kopioida omaan käyttöösi.

Työkirjassa on hyödynnetty viitekehyksiä Timo Järvensivun kirjasta *Verkostojen johtaminen - Opi ja etene yhdessä* (2019, *Books on Demand*, www.verkostojenjohtaminen.fi). Voitte jakaa kokemuksianne työkirjan käytöstä meille sähköpostiosoitteeseen timo@jarvensivu.fi. Kaikki palautteet ovat arvokkaita!

Työkirjaa kehitettiin ja kokeiltiin Pohjois-Karjalan työllisyystoimijoille järjestetyssä verkostokoulutuksessa. Koulutuksen järjestäjänä toimi KasvuPOK-hanke (ESR). Hankkeen toteuttaja: Pohjois-Karjalan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Hankkeen rahoittaja: Euroopan sosiaalirahasto ja Etelä-Savon elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.

Työkirjan rakenne

1) Verkostotyön rakenteet ja toimintatavat

- **Verkoston määrittely:** Mistä verkostosta on kyse?
- **Verkoston kuvaaminen:** Miltä verkosto näyttää kuvaksi piirrettynä?
- **Yhdyspinnat ja tasot:** Mitä siilorajoja ja tasoja verkostotyössä ylitetään?
- **Vahvat ja heikot linkit:** Kuinka erilaisia linkkejä hyödynnetään etenemisen ja uudistumisen tukena?
- **Kehittämisen vaiheet:** Miten verkostoa kehitetään strategisesti vaiheittain?
- **Johtamisen tapa ja tavoitteellisuus:** Onko johtaminen yhteistä, tavoitteellista ja/tai vapaata?
- **Roolit:** Minkälaisissa rooleissa toimijat ovat mukana verkostossa?
- **Tunteminen, luottamus ja sitoutuminen:** Kuinka verkostotyön ydintekijöistä pidetään huolta?
- **Yhdessä oppimisen kehä:** Kuinka verkostossa pidetään huolta yhteisen oppimisen vahvistumisesta?
- **Yhdessä oppimisen vaiheet ja vuosikello:** Kuinka yhdessä oppimista rytmitetään?
- **Yhteistyöskentelyn tavat:** Minkälaisia yhteistyöskentelyn tapoja verkostossa hyödynnetään?
- **Koordinointi ja fasilitointi:** Miten verkoston työskentelyä koordinoidaan ja fasilitoidaan?
- **Verkostotyön arviointi:** Miten verkostoa mitataan, seurataan ja arvioidaan kokonaisuutena?

2) Verkostotyön konkretia: teemat, tavoitteet, askeleet ja vastuut

- Mitä teemoja verkostolla on ja mitä tavoitteita, askeleita ja vastuita nämä teemat sisältävät?

Verkostotyön rakenteet ja toimintatavat



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Mistä verkostosta on kyse?

Verkoston lyhyt kuvaus:

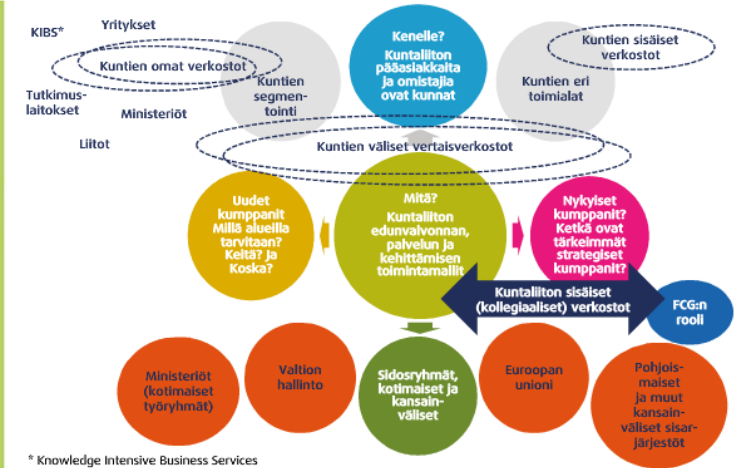
[Lisää tähän verkoston lyhyt kuvaus]

Verkoston toimijat:

[Lisää tähän kuvaus verkoston toimijoista]

Piirtäkää verkostosta kuva: Miltä verkosto näyttää? Keitä on mukana? Mistä osista verkosto koostuu ja mitkä ovat näiden osien väliset yhteydet?

Esimerkkikuvia:



va 4. Kuntaliiton verkostoympäristö ja tärkeimmät verkostokumppanit.

<https://mitaverkosto.wordpress.com/2017/08/19/tule-mukaan-mita-verkoston-toimintaan/>

<https://lapeetasavo.com/tag/verkosto/>

<https://www.kuntaliitto.fi/verkostoituva-kuntaliitto>

Kuva verkostosta

Verkoston voi kuvata monella tavalla ja usein on hyvä piirtää useita verkoston hahmottamista edistäviä kuvia. Kuvauksia kannattaa myös päivittää riittävän usein.

Keskeiset askelemme ja ratkaisumme verkostokuvien täydentämiseksi ja päivittämiseksi:

1. [Lisätkää tähän askeleita ja ratkaisuja, joilla täydennätte ja päivitätte verkostokuvia]

Vastuut ja aikataulut verkostokuvien täydentämiseksi ja päivittämiseksi:

1. [Lisätkää tähän tietoa vastuista ja aikatauluista verkostokuvan päivittämiseksi]

Verkostotyö tapahtuu parhaimmillaan rajat ylittäen ja monitasoisesti...

Verkostotyötä eri tasoilla ja siilorajat ylittäen

Julkinen



3. sektori

Yksityinen

Maailman ymmärtämiseksi

Yhteinen ymmärrystyö, jolla pyritään rakentamaan merkityksellistä kuvaa ympäröivästä yhteiskunnasta

Vaikuttamistyössä

Yhteistyö poliittisissa prosesseissa

Strategian kehittämisessä

Yhteiset prosessit yhteisen tilannekuvan ja strategian muodostamiseksi

Palvelupolun kehittämisessä

Kehittämispalaverit yhteisten palveluprosessien sujuvoittamiseksi

Asiakasrajapinnassa

Verkostopalaverit yhteisen asiakkaan palvelemiseksi

Kuinka toimimme rajat ylittäen ja monitasoisesti?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

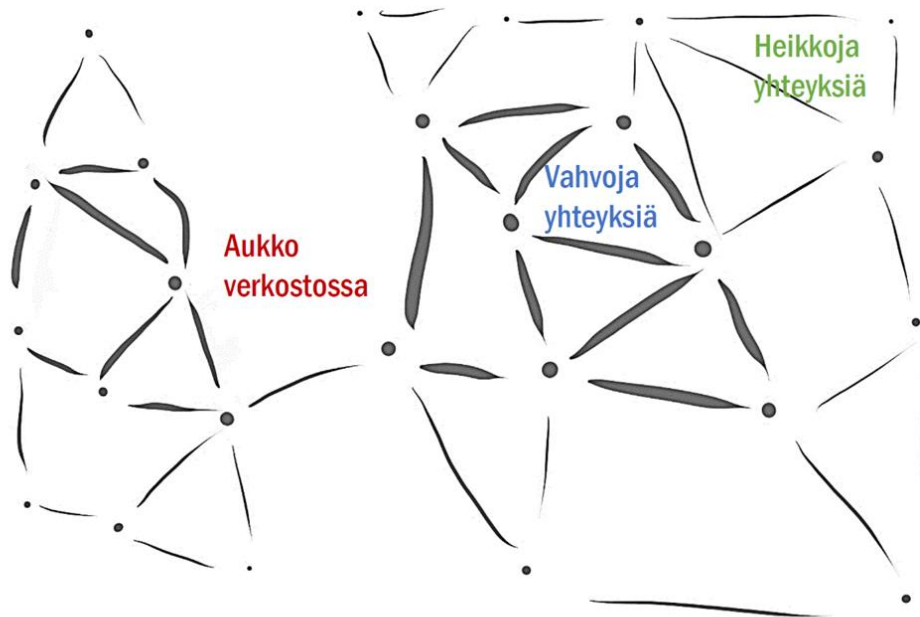
1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Hyvä verkosto etenee laadukkailla vahvoilla yhteyksillä ja uudistuu laadukkailla heikoilla yhteyksillä...

Uudistuva ja etenevä verkosto



"Heikot" laadukkaat kumppanuudet:

- Joustavat ja vaihtuvat roolit
- *Ad hoc* -yhteydenpito
- Vapaamuotoiset, vapaaehtoiset ja avoimet tapaamiset
- Viestintätavat ja tietojärjestelmät vaihtelevat tarpeen mukaisesti
- Otetaan yhteyttä aina tarpeen mukaan, *jos ja kun muistetaan*

Verkostomaiset
kehittämispesetit
(esim. Palvelumuotoilu)
yhdistävät vahvat ja
heikot toimintatavat

"Vahvat" laadukkaat kumppanuudet:

- Selkeästi sovitut roolit: koordinointi, fasilitointi, viestintä
- Yhteinen tilannehuone tai foorumit, joille kokoonnutaan säännöllisesti
- Vakiintunut tapa mitata vaikuttavuutta ja tehokkuutta
- Vakiintuneet viestintätavat
- Yhteiset tietojärjestelmät
- Sopimuksellisuus
- Yhteyttä otetaan sovitus, *muistaminen on varmistettu*

Kuinka pidämme huolta, että meillä on riittävästi vahvoja yhteyksiä etenemisen tueksi ja laadukkaita heikkoja yhteyksiä uudistumisen tueksi?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

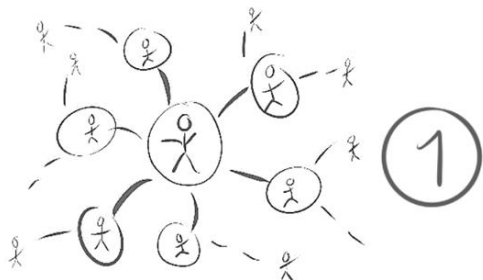
Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

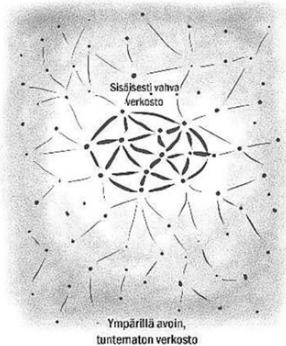
Verkosto kehittyy neljän yhä uudelleen toistuvan strategisen vaiheen kautta...

Verkostotyön jatkuva syklisyys

1. Verkoston näkyväksi tekeminen ja kokoaminen



4. Verkoston toimivuuden ja vaikuttavuuden arviointi ja uudistaminen yhdessä

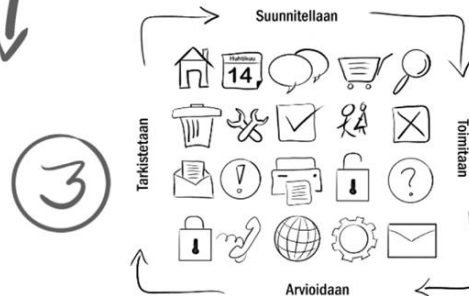


Miksi?
Kuka? Miten?
Mitä?
Millä resursseilla?

2. Toimintatavan ja tavoitteen valitseminen ja päivittäminen



3. Tehokas eteneminen valituilla tavoitteilla ja toimintatavoilla



Kuinka varmistamme, että verkoston kehittämisen neljä strategista vaihetta otetaan systemaattisesti yhä uudelleen ja uudelleen?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Millä tavoin johdettu ja kuinka tavoitteellinen verkosto olemme?

Eri tavoin johdettuja verkostoja

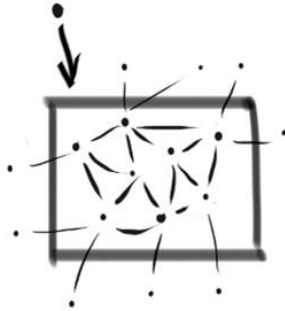
Tavoitteelliset verkostot



Luonnollisesti kehittyvät

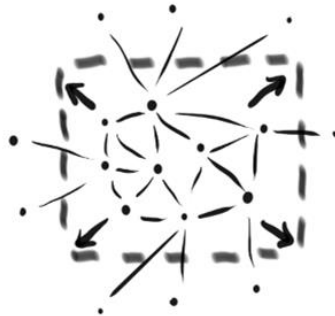
Hierarkkisesti johdetut strategiset verkostot

Yhteistyön raamit ja pelisäännöt on määritelty ylhäältä alas. Verkostolla on johtoryhmä tai ohjausryhmä.



Yhdessä johdetut strategiset verkostot

Yhteistyön raamit ja pelisäännöt on määritelty alhaalta ylös yhdessä. Verkostolla on tukiryhmä tai koordinoiva ryhmä.

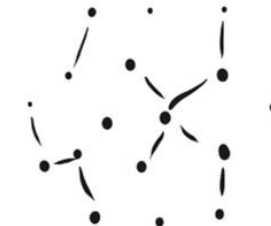


Vapaasti kehittyvät verkostot

Yhteistyöllä on jaetut mutta implisiittiset normit, jotka kehittyvät ajan ja toiminnan myötä. Verkosto organisoituu vapaasti ilman selkeää koordinointia.

Kaottinen organisoituminen

Yhteistyöllä ei ole jaettuja normeja. Jokainen toimija toimii oman sisäisen logiikkansa perusteella.



Millä tavoin johdettu ja kuinka tavoitteellinen verkosto olemme?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Minkälaisissa rooleissa toimimme tässä verkostossa?

Eri tavoin kuormittavia rooleja

(jokainen on tai voi olla hyödyllinen omalla tavallaan)

Verkoston veturi: vastaa verkostotyön mahdollistamisesta kokonaisuutena

Vahva osallistuja: vastaa yhteisesti sovitusta (osa)toiminnasta verkostossa ja osallistuu vahvasti verkoston toimintaan

Satunnainen osallistuja: on mukana verkoston toiminnassa ja ottaa vastuulleen verkoston tehtäviä aina kun voi tai kokee tarpeelliseksi

Tiedonsaaja ja -välittäjä: ottaa verkostosta vastaan tietoa ja välittää tietoa eteenpäin omien tarpeidensa mukaisesti

Minkälaisissa rooleissa toimimme tässä verkostossa?

Minkälaisia rooleja meillä on verkostossamme:

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

Minkälaisia vastuita on jokaisella osallistujalla erikseen?
Entä yhdessä?

Vastuut ja aikataulut:

Kaiken yhteisen oppimisen perustana on tuttuus, luottamus ja sitoutuminen...

Tunteminen	Luottamus	Sitoutuminen
Nimi, kasvot ja taustaorganisaatio sekä ihminen tittelien takana	Hyväntahtoisuus	Halu tehdä lupauksia: omaehtoisuus, merkityksellisyys, kytkeytyneisyys
Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt
Tarpeet ja odotukset	Haavoittuvuus	Rakenteelliset tekijät: estäjät ja mahdollistajat
Yhteinen historia	Johdonmukaisuus	Lupausten pitäminen

Kuinka tutustumme toisiimme riittävästi? Kuinka vahvistamme luottamusta? Miten pidämme huolta kaikkien motivaatiosta?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

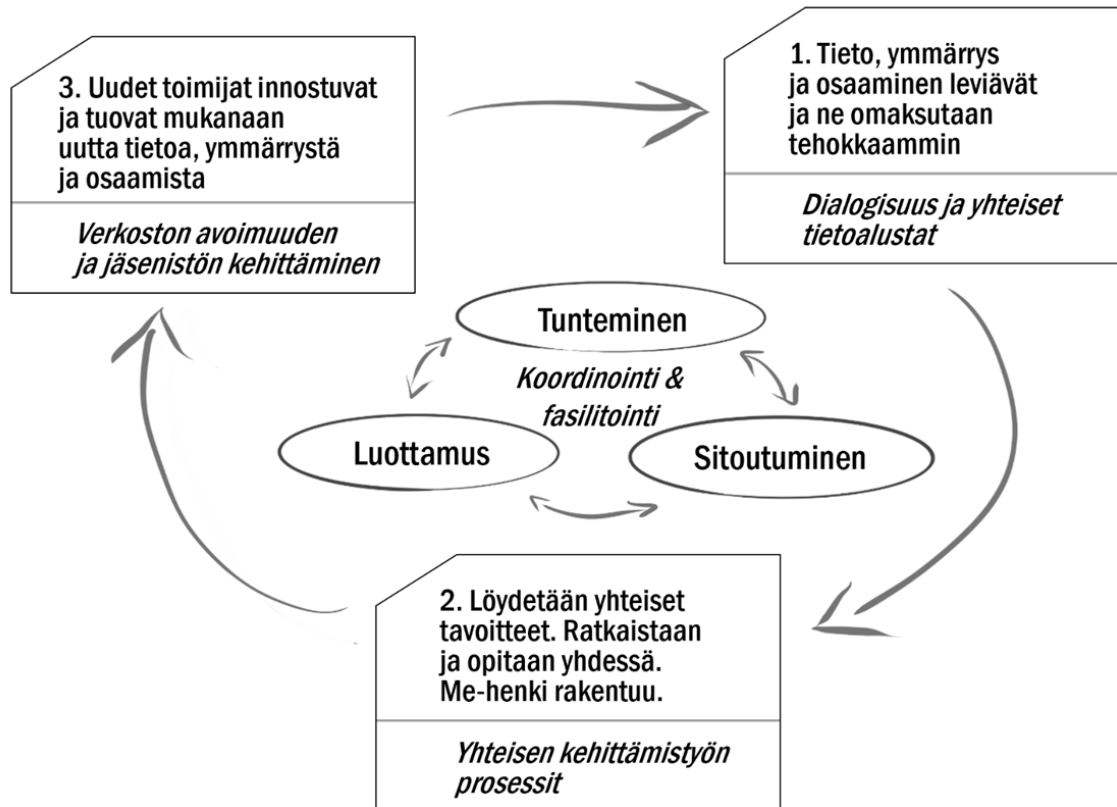
1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Tuttuuden, luottamuksen ja sitoutumisen perustalle voidaan rakentaa yhdessä oppimisen vahvistuva kehä...



Yhdessä
oppien

Kuinka vahvistamme yhteistä oppimista: 1. yhteistä tietoa ja ymmärrystä, 2. tavoitteellista ratkaisutyötä ja me-hengen syntymistä sekä 3. uusien toimijoiden mukaan innostamista?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

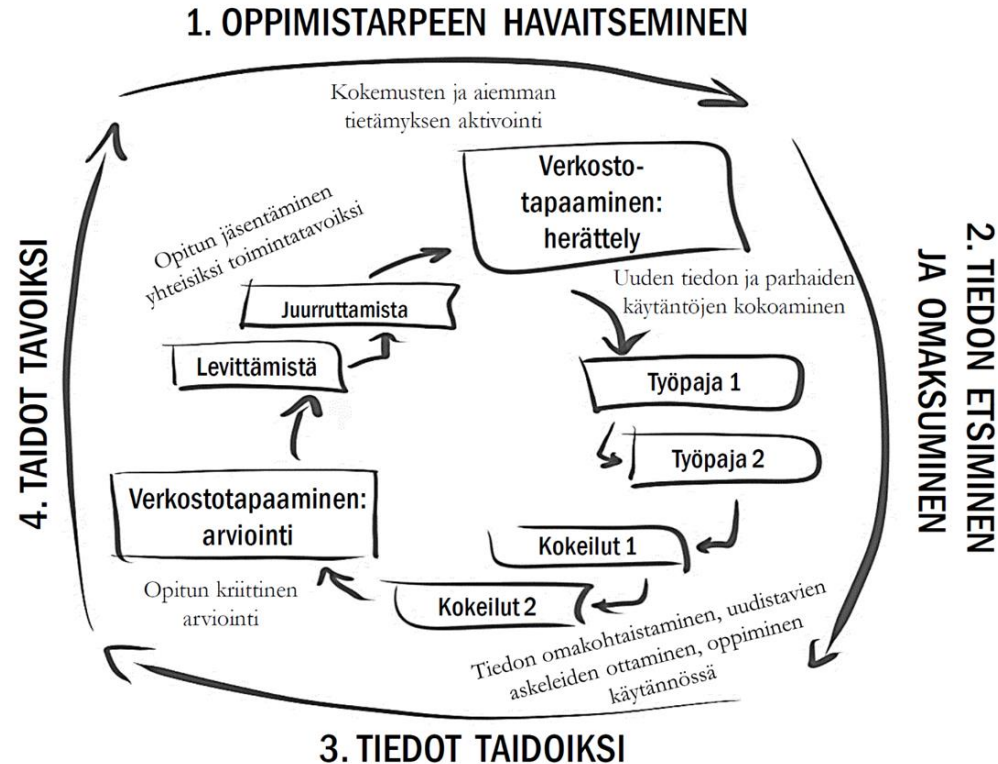
1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Verkosto oppii yhdessä neljän oppimisvaiheen systemaattisella toteuttamisella (esim. vuosikellon mukaisesti)...

Oppiva yhteisö



Kuinka edistämme verkoston systemaattista vaiheittaista oppimista?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

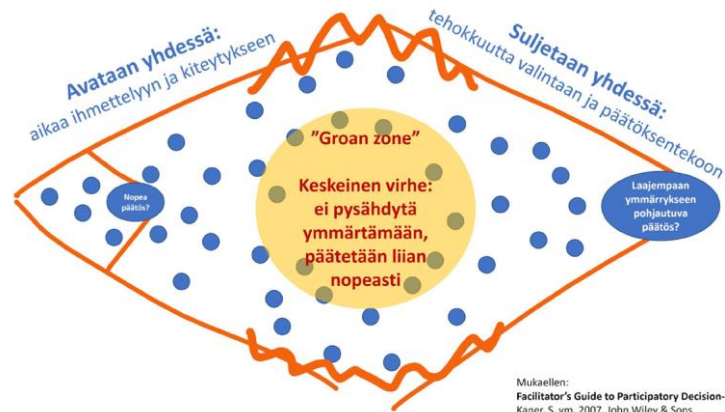
- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Laadukkaat verkostot hyödyntävät monipuolisesti erilaisia yhteistyöskentelyn tapoja...

Yhdessä oppimista eri tavoin

Opettaminen	Fasilitointi	Emännöinti
Tiedon ja osaamisen välittäminen opettajalta opetettavalle	Tiedon ja osaamisen luominen yhdessä ohjatusti	Tiedon ja osaamisen luominen yhdessä itseohjautuen
Opetuksen koordinoija määrittelee oppimisprosessissa opittavat asiat	Fasilitoija valmistelee oppimista edistävät kysymykset ja työtavat	Emäntä kutsuu oppijat oppimaan yhdessä yhteiseen oppimistilaan
Opetuksen koordinoija huolehtii siitä, että opetuksen sisältö on laadukasta	Fasilitoija huolehtii siitä, että kaikki pysyvät mukana oppimisprosessissa	Emäntä huolehtii siitä, että oppijoiden tarpeet tulevat huomioituksi
Esimerkiksi asiantuntijaluento, jossa asiantuntija pitää alustuksen ja keskusteluttaa oppijoita	Esimerkiksi learning café, jossa fasilitoija ohjaa asiantuntijoita työskentelemään yhdessä oppimispöydissä kiertäen	Esimerkiksi open space, jonne emäntä kutsuu asiantuntijoita työskentelemään yhdessä itseorganisoituvasti

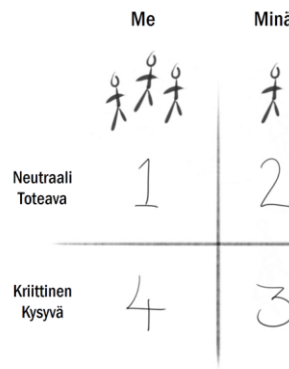
© Timo Järvensivu 2019



Mukaillen:
Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making,
Kaner, S. ym. 2007, John Wiley & Sons

Dialogisuuden syveneminen askeleittain

(mukaillen Isaacs 1999)



Dialogisuuden rakentaminen:

- 1) Aito kuuntelu
- 2) Suora puhuminen
- 3) Toisten kunnioittaminen
- 4) Pysähtyminen tarkastelemaan tilanteita, merkityksiä ja piilossa olevia oletuksia

© Timo Järvensivu 2019

Kuinka hyödynnämme erilaisia yhteisen työskentelyn (oppimisen, tiedonkulun, dialogin, päätöksenteon...) tapoja verkostossamme?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Verkostot tarvitsevat selkeää koordinointia ja fasilitointia...

Koordinointi: oikeat toimijat ja resurssit kohtaavat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa

- Vuosikello
- Yhteystietolistat
- Ajantasaisuus
- Ennakointi
- ...

Fasilitointi: laadukkaat kohtaamiset

- Varataan riittävästi mutta ei liikaa aikaa kohtaamiseen
- Dialogisuus: pysähtymistä tärkeän äärelle ja yhteistä ajattelua avoimesti ja luottamuksella
- Tehokkuus: yhteistä päätöksentekoa ja tunne konkretian edistämisestä
- Palvelumuotoilua, lean-työskentelyä, ”art of hosting”...

Kuinka varmistamme, että verkostolla on toimiva koordinointi ja fasilitointi?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

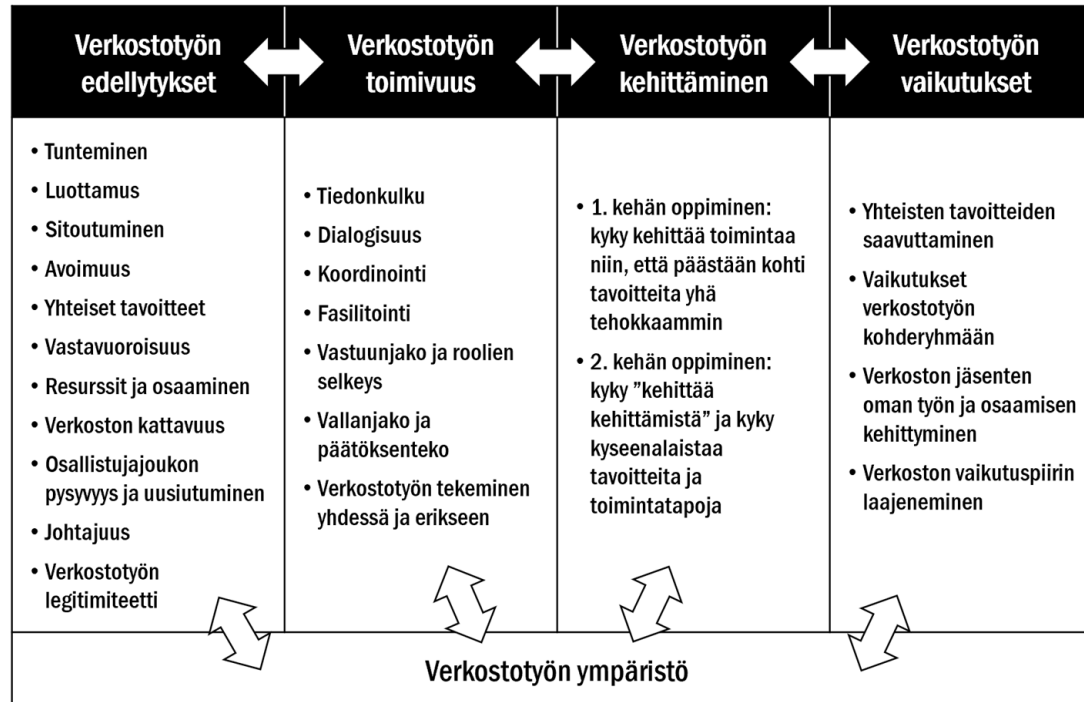
1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Verkoston johtaminen on kokonaisuus, jota voidaan mitata, seurata ja arvioida kokonaisvaltaisesti...

Verkoston johtamisen yleinen viitekehys



Kuinka mittaamme, seuraamme ja arvioimme verkostomme toimivuutta ja vaikuttavuutta?

Keskeiset ratkaisumme ja valintamme:

1. [Kirjoittakaa tähän vastauksenne otsikossa olevaan kysymykseen]

1-3 askelta, jotka otamme seuraavaksi:

1. [Kirjoittakaa tähän ensimmäiset 1-3 askelta, joilla etenette konkreettisesti kohti määrittämiänne ratkaisuja]

Vastuut ja aikataulut:

- [Kirjoittakaa tähän vastuut ja aikataulut määrittämienne askeleiden ottamiseksi]

Verkostotyön konkreettiset teemat, tavoitteet, askeleet ja vastuut



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



[Kirjoittakaa tähän teeman 1 otsikko]

Tavoitteemme tämän teeman osalta:

Ensimmäiset 1-3 askelta, jotka otamme:

Keskeiset ratkaisut, joilla etenemme kohti tavoitetta:

Vastuut ja aikataulut:

[Kirjoittakaa tähän teeman 2 otsikko]

Tavoitteemme tämän teeman osalta:

Ensimmäiset 1-3 askelta, jotka otamme:

Keskeiset ratkaisut, joilla etenemme kohti tavoitetta:

Vastuut ja aikataulut:

[Kirjoittakaa tähän teeman 3 otsikko]

Tavoitteemme tämän teeman osalta:

Ensimmäiset 1-3 askelta, jotka otamme:

Keskeiset ratkaisut, joilla etenemme kohti tavoitetta:

Vastuut ja aikataulut:

[Kirjoittakaa tähän teeman 4 otsikko]

Tavoitteemme tämän teeman osalta:

Ensimmäiset 1-3 askelta, jotka otamme:

Keskeiset ratkaisut, joilla etenemme kohti tavoitetta:

Vastuut ja aikataulut:

[Kirjoittakaa tähän teeman 5 otsikko]

Tavoitteemme tämän teeman osalta:

Ensimmäiset 1-3 askelta, jotka otamme:

Keskeiset ratkaisut, joilla etenemme kohti tavoitetta:

Vastuut ja aikataulut:

[Kirjoittakaa tähän teeman 6 otsikko]

Tavoitteemme tämän teeman osalta:

Ensimmäiset 1-3 askelta, jotka otamme:

Keskeiset ratkaisut, joilla etenemme kohti tavoitetta:

Vastuut ja aikataulut: