



VALTIONEUVOSTON KANSLIA



## Verkostojohtamisen opas



Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12

## Verkostojohtamisen opas

Valtioneuvoston kanslia

ISBN: 978-952-287-710-9

Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö, Julkaisutuotanto

Helsinki 2019

## Kuvailulehti

<b>Julkaisija</b>	Valtioneuvoston kanslia		21.3.2019
<b>Julkaisun nimi</b>	Verkostojohtamisen opas		
<b>Julkaisusarjan nimi ja numero</b>	Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12		
<b>ISBN PDF</b>	978-952-287-710-9	<b>ISSN PDF</b>	2490-1164
<b>URN-osoite</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9</a>		
<b>Sivumäärä</b>	38	<b>Kieli</b>	suomi
<b>Asiasanat</b>	Verkostojohtaminen, verkostot, verkostoyhteistyö, johtaminen, julkinen sektori		
<b>Tiivistelmä</b>	<p>Perinteisiä hierarkkisia organisaatioita vaivaa pahimmillaan jäykkyys ja kykenemättömyys ratkaista komplekseja ongelmia ja siksi onkin ennustettu, että organisaatioiden aika olisi murroksessa ja sitä seuraisi nk. verkostojen aika. Verkosto on useamman toimijan välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi.</p> <p>Verkostojen vahvuus tulee erityisesti esille muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä, jossa tarvitaan innovatiivisuutta, ketteryyttä, joustavuutta ja dynaamista organisoitumista. Verkostot täydentävät julkishallinnon perinteisten organisoitumistapojen keinovalikoimaa ja tarjoavat ketterän tavan ratkaista kompleksisia ja hallinnonalat ylittäviä haasteita, jotka edellyttävät laajaa yhteistyötä ja moninäkökulmaisuutta.</p> <p>Verkostotoiminnan ilmeisistä hyödyistä huolimatta, voivat ne jäädä myös saavuttamatta ja käytettävä aika sekä resurssit valua hukkaan. Verkostoa ja verkostoitumista aktiivisesti johtamalla voidaan kuitenkin ratkaisevasti vaikuttaa siihen, millaista lisäarvoa verkosto jäsenilleen ja sidosryhmilleen tuottaa.</p> <p>Tämän oppaan idea syntyi Sitran Siilonmurtaja-hankkeen yhteydessä. Hankkeessa tarkasteltiin valtionhallinnon sisällä tapahtuvaa osaamisen liikkuvuutta sekä ilmiölähtöistä toimintaa. Ohjelman aikana tunnistettiin sekä verkostotoiminnan lisääntyminen valtiohallinnon sisällä, mutta myös ilmeinen tarve verkostotoiminnan laadun kehittämiseksi. Tämä opas on eräänlainen Siilonmurtajat-hankkeen yhteenveto, mutta samalla sen jatkumo.</p> <p>Oppaan ensisijainen tehtävä on tukea verkostovastuussa olevia henkilöitä tehtävässään, mutta samalla se voi toimia myös verkostolaisten oppaana ja on soveltuvin osin hyödynnettävissä myös perinteisen työryhmätyöskentelyn tukena.</p>		
<b>Kustantaja</b>	Valtioneuvoston kanslia		
<b>Julkaisun jakaja/ myynti</b>	Sähköinen versio: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Julkaisumyynti: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

## Presentationsblad

<b>Utgivare</b>	Statsrådets kansli	21.3.2019	
<b>Publikationens titel</b>	Handbok för nätverksledarskap		
<b>Publikationsseriens namn och nummer</b>	Statsrådets kanslis publikationer 2019:12		
<b>ISBN PDF</b>	978-952-287-710-9	<b>ISSN PDF</b>	2490-1164
<b>URN-adress</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9</a>		
<b>Sidantal</b>	38	<b>Språk</b>	finska
<b>Nyckelord</b>	Nätverksledarskap, nätverk, nätverkssamarbete, ledarskap, offentliga sektorn		
<b>Referat</b>	<p>Traditionella hierarkiska organisationer lider i värsta fall av stelhet och oförmåga att lösa komplexa problem och därför har det förutsetts att organisationernas tid är i en brytningsfas och att den kommer att följas av nätverkens tid. Ett nätverk är en ömsesidig samarbetsrelation mellan flera aktörer, vilken grundar sig på delning av information och resurser sinsemellan och en modell för värdeproduktion med hjälp av vilken man strävar efter att förena aktörernas kunskaper och resurser för att åstadkomma synergifördelar.</p> <p>Nätverkens styrka kommer särskilt fram i en föränderlig och oförutsebar verksamhetsmiljö, där det behövs innovativt tänkande, smidighet, flexibilitet och att man kan organisera sig dynamiskt. Nätverken kompletterar utbudet av metoder inom den offentliga förvaltningens traditionella organiseringsätt och erbjuder ett smidigt sätt att svara på komplexa och förvaltningsöverskridande utmaningar, vilka förutsätter ett omfattande samarbete och flera perspektiv.</p> <p>Trots att fördelarna med verksamhet i nätverk är uppenbara, kan de också förbli ouppnådda och den tid samt de resurser som används kan bli föspillda. Genom att aktivt leda nätverket och nätbildningen kan man emellertid i avgörande grad inverka på ett hållbart mervärde nätverket producerar för sina medlemmar och intressentgrupper.</p> <p>Idén till denna handbok föddes i samband med Sitras projekt Siilonmurtajat (Silokrossare). I projektet granskades rörligheten i fråga om kunskaper och den fenomenbaserade verksamheten inom statsförvaltningen. Under programmets gång identifierades både en ökning av verksamheten i nätverk inom statsförvaltningen och ett uppenbart behov att utveckla kvaliteten på verksamheten i nätverken. Denna handbok är ett slags sammandrag av projektet Siilonmurtajat, men samtidigt en fortsättning av det.</p> <p>Handbokens främsta uppgift är att stödja nätverksansvariga personer i deras uppdrag, men samtidigt kan den också vara en handbok för nätverkarna och i tillämpliga delar utnyttjas som stöd för arbetet i traditionella arbetsgrupper.</p>		
<b>Förläggare</b>	Statsrådets kansli		
<b>Distribution/ beställningar</b>	Elektronisk version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Beställningar: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		

## Description sheet

<b>Published by</b>	Prime Minister's Office	21st March 2019	
<b>Title of publication</b>	Network management manual		
<b>Series and publication number</b>	Publications of the Prime Minister's Office 2019:12		
<b>ISBN PDF</b>	978-952-287-710-9	<b>ISSN (PDF)</b>	2490-1164
<b>Website address (URN)</b>	<a href="http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9">http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9</a>		
<b>Pages</b>	38	<b>Language</b>	Finnish
<b>Keywords</b>	Network management, networks, network cooperation, management, public sector		
<p><b>Abstract</b></p> <p>At their worst, traditional hierarchical organisations are characterised by inflexibility and inability to solve complex problems. Therefore, it has been predicted that we are facing the end of organisations in their current form and that they will be followed by the age of networks. A network is a reciprocal cooperation relationship and a value generation model established by a large number of actors and based on sharing information and resources. The aim of the actors involved is to combine their expertise and resources so that synergy benefits can be achieved.</p> <p>The strength of the network approach is highlighted in a rapidly changing and unpredictable operating environment where innovativeness, agility, flexibility and dynamic organisation are required. Networks complement the range of traditional organisational instruments in public administration and provide an agile way of tackling complex challenges spanning several administrative branches that require broad-based cooperation and a multiperspective approach.</p> <p>Even though the benefits of networking are obvious, they are not always achieved and the time and resources spent on the effort may be wasted. The type of added value generated by the network for its members and stakeholders may, however, crucially depend on how actively the network and the networking process are managed.</p> <p>The idea for this manual was born in connection with Sitra's silobreakers project. The project examined the mobility of competence in central government and phenomena-based activities. It was noticed during the project that there has been an increase in networked activities in central government, while at the same time it was also recognised that the quality of the networks should be enhanced. In a way, this manual provides a summary of the silobreakers project but it also serves as a continuum of it.</p> <p>The manual is mainly intended for persons responsible for the management of networks but it can also serve as a guide for network members and (as applicable) for traditional working group activities.</p>			
<b>Publisher</b>	Prime Minister's Office		
<b>Distributed by/ Publication sales</b>	Online version: <a href="http://julkaisut.valtioneuvosto.fi">julkaisut.valtioneuvosto.fi</a> Publication sales: <a href="http://julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi">julkaisutilaukset.valtioneuvosto.fi</a>		





# Sisältö

<b>Esipuhe</b> .....	9
<b>1 Mikä ja miksi verkosto?</b> .....	11
1.1 Miksi verkostot juuri nyt: Neljä muutosajuria.....	11
VUCA .....	11
Ilkeät ongelmat.....	11
Ilmiölähtöisyys.....	11
Toiminnan tehostaminen, jatkuva kehittyminen ja uusien ratkaisujen löytäminen .....	12
1.2 Mikä on verkosto .....	13
1.3 Verkostotoiminnan erityispiirteitä.....	14
Vapaaehtoisuus.....	14
Vastavuoroisuus.....	14
Tasavertaisuus.....	14
Itseohjautuvuus .....	15
1.4 Verkoston johtaminen ja johtamisen tehtävä.....	15
1.5 Verkostojohtaja .....	16
1.6 Verkostotoiminnan toimivuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä .....	17
Verkostotoiminnan kriittiset menestystekijät.....	18
Synergiaedut ja lisäarvo.....	18
Rakenteet .....	19
Vuorovaikutus.....	20
Jäsenet .....	21
<b>2 Verkoston toimintasuunnitelma käytännössä</b> .....	23
2.1 Ongelman ja tarpeen määrittely.....	24
Esimerkkikysymyksiä.....	24
2.2 Verkoston elinkaari .....	24
Esimerkkikysymyksiä.....	24
2.3 Jäsenyys.....	25
Esimerkkikysymyksiä.....	25
2.4 Rekrytointi.....	26
Esimerkkikysymyksiä.....	26
2.5 Tunteminen ja odotusten hallinta.....	27
Esimerkkikysymyksiä.....	27
2.6 Perustehtävän / tavoitteen määrittely.....	28
Esimerkkikysymyksiä.....	28
2.7 Nimi.....	29
Esimerkkikysymyksiä.....	29

2.8	Tiedon tarpeet ja lähteet.....	29
	Esimerkkikysymyksiä.....	29
2.9	Sidosryhmät ja liittymäpinnat.....	30
	Esimerkkikysymyksiä.....	30
2.10	Toimintapuitteet ja muut käytännön tekijät.....	30
	Esimerkkikysymyksiä.....	30
2.11	Ajankäyttö.....	31
	Esimerkkikysymyksiä.....	31
2.12	Roolit ja vastuut.....	32
	Esimerkkikysymyksiä.....	32
2.13	Päätöksentekoprosessi.....	33
	Esimerkkikysymyksiä.....	33
2.14	Lisäarvon ja tiedon muotoilu sekä jakaminen.....	34
	Esimerkkikysymyksiä.....	34
2.15	Pelissäännöt.....	35
	Esimerkkikysymyksiä.....	35
2.16	Toiminnan arviointi.....	36
	Esimerkkikysymyksiä.....	36
	Lisäarvo.....	36
	Rakenteet ja prosessit.....	37
	Vuorovaikutus.....	37
	Jäsenet.....	37
	<b>Lisäaineistoa</b> .....	38
	Kirjoja.....	38
	Artikkeleita.....	38
	Videoita.....	38

## ESIPUHE

Me ihmiset olemme kautta ihmiskunnan historian olleet riippuvaisia toistemme tarjoamasta turvasta ja resursseista. Verkostoituminen on auttanut meitä paremmin sopeutumaan muutoksiin, kun olemme voineet yhdistää voimamme ja löytää yhdessä uudenlaisia ratkaisuja ongelmiimme. Verkostoituminen on meille siis hyvin luontainen tapa toimia. Aikojen saatossa ja yhteiskunnan kehittyessä verkostoitumisen motiivit ja muodot ovat painottuneet fyysisten turvallisuus- ja resurssitarpeiden täyttämiseen henkisten resurssien ja turvallisuuden, kuten tiedon ja sosiaalisen tuen jakamiseen. Verkostoissa toimiminen on ollut myös tapa vaikuttaa ja käyttää valtaa. Ne yksilöt, joilla on ollut laajat ja toimivat verkostot, ovat kyenneet parhaiten keräämään ja jakamaan informaatiota, sekä edistämään niin omia, kuin intressiryhmiensäkin tavoitteita.

Tämän päivän yhteiskunnassa sekä yksilöiden että organisaatioiden tarpeet ovat edelleen samankaltaiset. Niin nyt, kuten ennenkin, menestyvät ne, jotka oppivat nopeimmin uutta, kykenevät innovatiivisimmin ratkaisemaan eteen tulevat haasteet, omaavat tarvittavia resursseja, kykenevät parhaiten sopeutumaan muutoksiin ja uusiin tilanteisiin, sekä saavat muut mukaan. Erityisesti nykyisenkaltaisessa, nopeasti muuttuvassa maailmassa tarjoavat verkostot sekä yksilöille, että organisaatioille ketteryyttä ja kyvyn joustavasti yhdistellä resursseja kulloisenkin tarpeen ja tavoitteen mukaan.

Verkostotoiminnan ilmeisistä hyödyistä huolimatta, voivat ne jäädä myös saavuttamatta ja käytettävä aika sekä resurssit valua hukkaan. Verkostoa ja verkostoitumista aktiivisesti johtamalla voidaan kuitenkin ratkaisevasti vaikuttaa siihen, millaista lisäarvoa verkosto jäsenilleen ja sidosryhmilleen tuottaa.

Tämän oppaan idea syntyi Sitran Siilonmurtaja-hankkeen yhteydessä. Hankkeessa tarkasteltiin valtionhallinnon sisällä tapahtuvaa osaamisen liikkuvuutta sekä ilmiölähtöistä toimintaa. Ohjelman aikana tunnistettiin sekä verkostotoiminnan lisääntyminen valtiohallinnon sisällä, mutta myös ilmeinen tarve verkostotoiminnan laadun kehittämiseksi. Tämä opas on eräänlainen Siilonmurtajat-hankkeen yhteenveto, mutta samalla sen jatkumo.

Oppaan on rahoittanut Sitra ja sen kirjoitustyötä ovat kommentoineet hankkeeseen osallistuneet henkilöt.

Oppaan ensisijainen tehtävä on tukea verkostovastuussa olevia henkilöitä tehtävässään, mutta samalla se voi toimia myös verkostolaisten oppaana ja on soveltuvien osien hyödynnettävissä myös perinteisen työryhmätyöskentelyn tukena.

Oppaassa ei käsitellä verkoston hallinnolliseen puoleen (rahoitukseen, juridisiin, tekijänoikeudellisiin, sopimusteknisiin eikä työsuhteen muotoihin) liittyviä asioita, vaan siinä keskitytään ennen kaikkea verkostotoiminnan toiminnalliseen ja yhteisölliseen puoleen.

Paimiossa 28.1.2019 Tiina Harmaja, Business Coaching Center Oy

# 1 Mikä ja miksi verkosto?

## 1.1 Miksi verkostot juuri nyt: Neljä muutosajuria

### VUCA

Ajallamme ominaiset, kasvava globaali keskinäisriippuvuus, nopea teknologian kehittyminen, informaation määrän eksponentiaalinen kasvu, sekä ennennäkemätön muutostahdin kiihtyminen, ovat tehneet toimintaympäristömme entistä epävakamman (Volatile), epävarmemman (Uncertain), monimutkaisemman (Complex) ja moniselitteisemmän (Ambiguous). Tällaisessa toimintaympäristössä vakauten ja ennustettavuuteen perustuvat lineaariset ja hierarkkiset organisoitumis- ja johtamisjärjestelmät ovat vaikeuksissa. Ne kykenevät harvoin mukautumaan riittävän joustavasti toimintaympäristön kulloisiinkin vaatimuksiin, eivätkä ne riittävän kokonaisvaltaisesti kykene myöskään ratkaisemaan kohtaamiamme, usein runsaasti keskinäisriippuvaisuuksia sisältäviä haasteita. On löydettävä uudenlaisia, ketterämpiä ja systeemisiä tapoja toimia.

### Ilkeät ongelmat

VUCA-toimintaympäristön myötä myös niin kutsuttujen ilkeiden ongelmien määrä on lisääntynyt. Ilkeät ongelmat ovat ongelmia, jotka ovat vaikeasti määriteltävissä ja joiden syyt vaikeasti hahmotettavissa. Tämän kaltaisten ongelmavyyhtien ratkaisut ovat usein tilanne- ja tapauskohtaisia ja niitä tulee lähestyä useasta eri näkökulmasta. Ilkeiden ongelmien ratkaisuprosessit poikkeavat merkittävästi perinteisestä lineaarisesta ongelmanratkaisusta ja edellyttävät kokonaisvaltaista, vuorovaikutuksellista, kokeilevaa ja rajoja rikkoavaa yhteistyötä.

### Ilmiölähtöisyys

Yhä kompleksisemmassa toimintaympäristössä ja ilkeiden ongelmien vallitessa ongelmanmäärittelyä on vaikea tehdä selkeärajaisesti tai yksiselitteisesti, vaan asioita on lähestyttävä

enemmänkin ilmiönä, kuin tarkoin määriteltyinä tehtäväksiantoina. Tämä lähestymistapa haastaa perinteisen hierarkkisen ja siiloutuneen organisoitumistavan ja edellyttää dynaamista organisoitumista kulloisenkin ilmiön ympärille. Kompleksiset ilmiöt eivät tunnista hallinnonalojen rajoja, vaan niiden syyt ja vaikutusmekanismit vaativat kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa. Tämä edellyttää vahvaa poikkihallinnollista yhteistoiminnan kulttuuria yli organisaatorajojen.

### **Toiminnan tehostaminen, jatkuva kehittyminen ja uusien ratkaisujen löytäminen**

Kuten niin monella muullakin sektorilla, myös julkisella sektorilla kasvaa paine tuottavuuden ja palvelun laadun parantamiseen. Tästä syystä on etsittävä vaihtoehtoisia ja entistä kustannustehokkaampia tapoja toimia, sekä tuottaa uusia palveluita muuttuviin tarpeisiin. Resurssitehokkuus edellyttää entistä tarkempaa keskittymistä oman hallinnonalan perustehtävään ja sen ulkopuolella oleva osaaminen tulee hankkia joustavalla yhteistyöllä muiden toimijoiden kanssa. Parempi tuottavuus ja uudenlaiset palveluinnovaatiot syntyvät yhdistelemällä osaamista, resursseja ja ratkaisuja yli hallinnonalojen ja monessa tapauksessa myös yhteistyössä hallinnon ulkopuolisten toimijoiden, kuten yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa.

Kaikkia edellä mainittuja muutosajureita yhdistää systeemisyteen liittyvä ajatus keskinäisriippuvuudesta, kokonaisvaltaisuudesta ja joustavasta sopeutumisesta, joihin verkostomainen toiminta on yksi varteenotettava ratkaisu.

Perinteisiä hierarkkisia organisaatioita vaivaa pahimmillaan jäykkyys ja kykenemättömyys ratkaista komplekseja ongelmia ja siksi onkin ennustettu, että organisaatioiden aika olisi murroksessa ja sitä seuraisi nk. verkostojen aika. Perinteinen organisaatio toimii parhaiten ennustettavassa toimintaympäristössä ja tuottaa tehokkaasti ratkaisuja selkeästi määriteltyihin ongelmiin, kun taas verkostojen vahvuus tulee erityisesti esille muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä, jossa tarvitaan innovatiivisuutta, ketteryyttä, joustavuutta ja dynaamista organisoitumista.

Verkostot täydentävät julkishallinnon perinteisten organisoitumistapojen keinovalikoimaa ja tarjoavat ketterän tavan ratkaista kompleksisia ja hallinnonalat ylittäviä haasteita, jotka edellyttävät laajaa yhteistyötä ja moninäkökulmaisuuksia.

## 1.2 Mikä on verkosto

Verkosto on useamman toimijan (yksilöt, intressiryhmät tai organisaatiot) välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resurssien jakamiseen perustuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli, jonka avulla pyritään yhdistämään toimijoiden osaamista ja voimavaroja synergiaetujen saamiseksi.

Siitä huolimatta, että verkostojäsenyys julkishallinnossa on tyypillisesti organisaatioiden välistä tai rooleihin perustuvaa yhteisen tavoitteen toteuttamista, puhutaan tässä oppaassa verkostojäsenistä pääosin yksilöinä. Syy tähän valintaan on se, että oppaassa käsitellään sekä johtamista (management) että johtajuutta (leadership). Organisaatioiden välinen yhteistyö tapahtuu kuitenkin aina yksilöiden toimesta ja välillä, joten näiltä osin tästä valinnasta tuskin on haittaa lopputuloksen näkökulmasta.

Organisaatiomuotona verkosto sijoittuu hierarkian ja markkinan väliin. Verkostojen osapuolten ollessa toisiinsa sitoutuneita ja riippuvuussuhteessa toisiinsa, on markkinoilla (esim. ostosopimukset) sitoutuminen heikkoa ja toimijat toimivat itsenäisesti. Hierarkiassa sen sijaan osapuolet ovat sitoutuneet toisiinsa erittäin tiiviisti, mutta riippuvuussuhteet ovat vain yksisuuntaisia.

Verkostoja on mahdollista tyypitellä eri tavoin, kuten niiden rakenteen, tarkoituksen tai toiminnan luonteen mukaan.

Verkostojen rakenteeseen vaikuttaa mm. se, minne siinä sen johtajuus sijoittuu (veturi, hallintaorganisaatio, jaettu johtajuus. Mm. Kenis ja Provan, 2009) ja miten jäsenten keskinäiset suhteet koordinoidaan (keskitetysti, kahdenkeskeisesti, monenvälisesti).

Verkostoja voidaan luokitella myös niiden toiminnan luonteen ja tavoitteen mukaan (tiedonvaihto, yhdessä kehittäminen, yhteisten aikaansaannosten edistäminen tai muun yhteisen tavoitteen saavuttaminen. Mm. Agranoff, 2006.) Julkisen sektorin verkostot perustuvat pääosin resurssien jakamiseen ja täydentämiseen, kun ne yksityissektorilla taas palvelevat ennen kaikkea erilaisia vaihdantasuhteita.

Verkostojen muodoista, tarkoituksista ja toiminnan luonteista löytyy lisätietoa sekä tämän oppaan lopussa löytyvistä lähteistä että valtiovarainministeriön "Osaamisen joustava hyödyntäminen"-hankkeen tuottamista materiaaleista. Myös eOppivasta löytyy tietoa valtionhallinnossa toimivista verkostoista: <https://www.eoppiva.fi/verkostot/>

## 1.3 Verkostotoiminnan erityispiirteitä

Puhuttaessa verkostoista yleisesti, niiden lähtökohtana on vapaaehtoinen, tasavertainen, vastavuoroinen ja itseorganisoituva yhteistyösuhde, jonka kaikki osapuolet ovat katsoneet sekä hyödylliseksi, että optimaalisimmaksi tavaksi yhdistää voimat ja saavuttaa synergiahyötyjä. On kuitenkin huomioitava, että erityispiirteiden vaikutus on tapauskohtaisesti riippuvainen edellä mainituista valinnoista (muoto, tarkoitus, toiminnan luonne).

### Vapaaehtoisuus

Verkostotyö perustuu jäsenten (organisaatio tai yksilö) haluun tai tarpeeseen osallistua ja tehdä yhteistyötä. Verkostoon liittyminen on lähtökohtaisesti siis aina vapaaehtoista ja valinnan tekee kukin jäsen oman hyötynäkökulmansa kautta. Siitäkin huolimatta, että kyseessä olisi yhteistä hyvää palveleva tavoitteellinen verkosto, on sen jäsenet hyödyllistä valita niin pitkälle kuin mahdollista perustuen vapaaehtoisuuteen. Velvoittava jäsenyys harvoin tuottaa toivottavaa sitoutumista toimintaan, etenkin jos verkostotoimintaa toteutetaan oman toimen ohella.

Vapaaehtoisuutta ei kuitenkaan tule ymmärtää väärin, sillä kun verkostotoimintaan sitoudutaan, tulee muilla verkostolaisilla olla oikeus olettaa, että yhteistyösopimus velvoittaa kaikkia osapuolia kantamaan oman osansa toiminnan onnistumisesta.

### Vastavuoroisuus

Toinen verkostotoiminnan lähtökohdista on vastavuoroisuus ja siitä saatavien hyötyjen tulisi mahdollisuuksien mukaan jakautua oikeudenmukaisesti kaikille osapuolille. On kuitenkin tärkeä tiedostaa, että vastavuoroisuus verkostoissa jakautuu harvoin täysin symmetrisesti, eivätkä hyödyt tule välttämättä samanaikaisesti tai samasta lähteestä, kuin mihin itse panostaa. Tämän vuoksi vastavuoroisuutta ja sen tasapainoa on vaikea seurata.

Verkostojäsenyyteen liittyvä perusoletus kuitenkin lähtökohtaisesti lupaa, että vastavuoroisuus toteutuu ja työhön panostettu aika maksaa itsensä tavalla tai toisella takaisin. Vastavuoroisuuden kokemus ja siitä syntyvä tunne oikeudenmukaisuudesta onkin tällaisessa vapaaehtoisessa ja löyhiä sidoksia sisältävässä yhteistoiminnassa ratkaisevan tärkeää jäsenten sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta, mutta samalla myös kovin altis haavoittuvuudelle.

### Tasavertaisuus

Verkosto koostuu tasavertaisista toimijoista, joilla kaikilla tulisi yhteistyön puitteissa olla lähtökohtaisesti saman verran valtaa, yhtäläinen äänioikeus sekä tasaisesti jakautuneet



vastuut. Toteutuakseen tasavertaisuus edellyttää mm. kollektiivista ja osallistavaa päätöksentekoa. Tällainen päätöksenteko ei välttämättä ole aivan yhtä tehokasta, kuin se olisi esimerkiksi käytettäessä asemavaltaa, mutta päätöksiin sitoutuminen on sen sijaan huomattavasti parempaa, kun kaikki ovat olleet päätöksenteossa osallisena.

Vaikka verkostotyöskentely lähtökohtaisesti perustuukin tasavertaiseen yhteistyöhön, on siinä, kuten kaikissa muissakin inhimillisissä vuorovaikutustilanteissa, läsnä vallan käsite ja sen ilmenemismuodot. Valtaa voi olla mm. henkilöillä, joilla on enemmän tietoa tai suhteita kuin toisilla. Käsitys vallan jakautumisesta voi perustua myös verkostossa sovittuihin rooleihin vaikkeivät ne eksplisiittisesti valta-asemaa sisältäisikään. Lisäksi jäsenten taustaorganisaatioihin saattaa liittyä ennako-oletuksia valta-asemasta.

Verkostoa johdettaessa tuleekin olla hyvin tietoinen vallan eri ilmenemismuodoista sekä niiden mahdollisista vaikutuksista. Jos jollakulla verkoston jäsenellä (verkoston johtaja mukaan lukien) näyttäisi olevan valta-asema muihin toimijoihin nähden, tämä saattaa vähentää muiden toimijoiden sitoutumista ja vastuunottoa.

### **Itseohjautuvuus**

Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla ja tuottaakseen valitun organisoitumismallin hyödyt täysimääräisesti tulisi verkostotoiminnan perustua niin pitkälle kuin mahdollista verkoston ja sen jäsenten itseohjautuvuudelle. Vain siten systeemi kykenee aidosti reagoimaan dynaamisesti ympäristöönsä. Yksilöt sitoutuvat heille jakautuviin tehtäviin, kun ovat itse saaneet vaikuttaa toiminnan organisoitumiseen ja sen muotoihin.

## **1.4 Verkoston johtaminen ja johtamisen tehtävä**

Verkostojohtamisen tehtävä on edistää verkoston toimivuutta eli sen kykyä tuottaa arvoa ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita.

Verkostotoiminnan erityispiirteistä johtuen poikkeaa verkoston johtaminen kuitenkin hierarkkisen organisaation johtamisesta. Erityispiirteet (vapaaehtoisuus, tasavertaisuus ja vastavuoroisuus) sekä kokemus niiden aitoudesta ja olemassaolosta, ovat äärimmäisen herkkiä ulkoiselle vaikuttamiselle ja vallankäytölle ja liiallisella ulkoisella puuttumisella tai ohjauksella ne voivat jopa kokonaan estyä. Siksi johtajuutta ja vastuunkantoa vaaditaan ennen kaikkea verkoston jäseniltä itseltään.

Johtamista tulisi, niin pitkälle kuin mahdollista, toteuttaa sopimalla kollektiivisesti niistä yhteistyön toimintaehdoista sekä -tavoista, joiden puitteissa tuloksia pyritään yhdessä

tuottamaan. Verkostotoiminnan dynaamisen luonteen vuoksi tätä määrittely- ja sopimustyötä tulisi toteuttaa jatkuvana prosessina, ei yksittäisenä toimenpiteenä.

Rakenteet ja prosessit eivät kuitenkaan yksin kykene varmistamaan toiminnan laatua, tehokkuutta tai tuloksellisuutta, sillä ihmisyhteisössä on runsaasti pinnan alla piileviä ja työskentelyprosessiin sekä toiminnan laatuun vaikuttavia tekijöitä, joita ei parhainkaan prosessi kykene tunnistamaan tai estämään.

Tämän vuoksi verkostolla tulisi prosessin rinnalla olla myös:

- a. kyky tunnistaa toiminnan haasteet ja esteet
- b. rohkeus nostaa ne esille
- c. alustava ymmärrys siitä, mistä haasteet mahdollisesti johtuvat
- d. sekä tahto etsiä niihin ratkaisuja

Tämä onnistuu parhaiten, jos verkosto asettuu tasaisin väliajoin arkisen toimintansa yläpuolelle ja arvioi toimintaansa kriittisesti.

Verkoston toimivuutta voidaan arvioida neljästä eri näkökulmasta:

- Verkoston synnyttämä synergia ja sen tuottama lisäarvo
- Rakenteiden kyky auttaa pääsemään haluttuun lopputulokseen
- Yhteistyön toimivuus ja vuorovaikutuksen laatu
- Verkostojäsenten sitoutuneisuus ja itseohjautuvuus

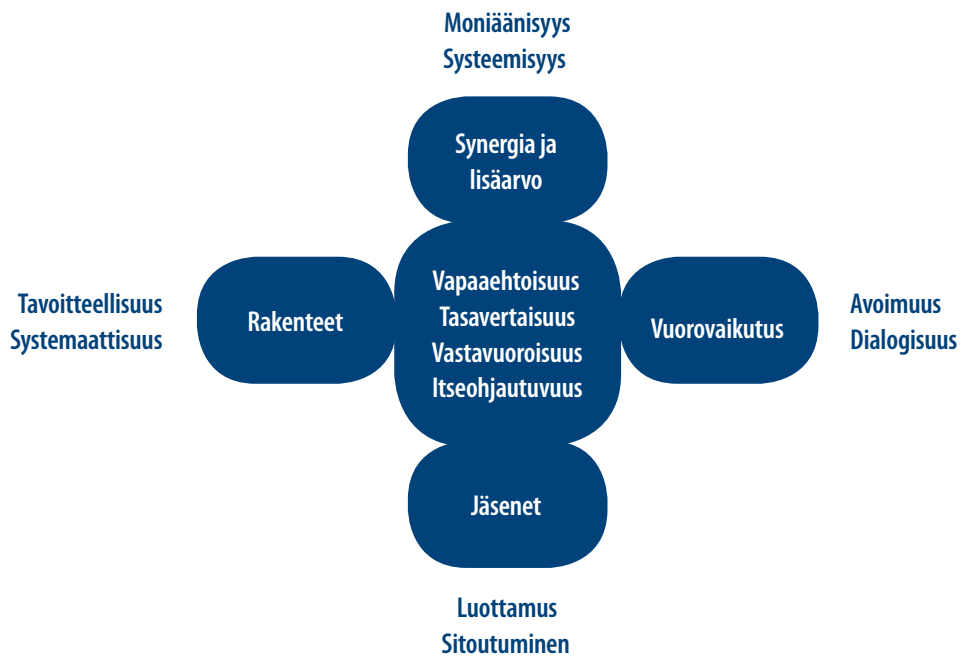
Jos verkoston työskentely sitä edellyttää, voidaan toimivuuden fasilitointi ja arviointi roolittaa myös jollekin tai joillekin jäsenistä.

## 1.5 Verkostojohtaja

Verkostojohtaja on henkilö tai joukko henkilöitä, jotka ottavat vastuulleen yhdessä sovitulla tavalla ja laajuudella verkoston toiminnan fasilitoinnin ja arvioinnin.

Tämän roolin ensisijaisena tehtävänä on tukea verkoston toimivuutta sekä asettua (ainakin hetkittäin) arvioimaan toimintaa puhtaasti tästä näkökulmasta. Verkostojohtaminen ei siis ole vallankäyttöä, vaan ennen kaikkea toiminnan arvioimista ja avustamista.

## 1.6 Verkostotoiminnan toimivuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä



Jotta verkostojohtaja kykenisi arvioimaan ja avustamaan verkostotyön toimivuutta, on hänen hyvä ymmärtää, mistä toimivuus syntyy ja mitkä tekijät sitä joko edistävät tai estävät. Kun tekijät on tunnistettu, voidaan niitä paremmin myös tarkastella ja kehittää.

## Verkostotoiminnan kriittiset menestystekijät

- Synergia ja lisäarvo ovat verkostotyön tavoite ja sen toiminnan oikeutus. Jos verkosto ei jatkuvasti tuota synergiaetuja tai lisäarvoa, ei sen olemassaolo ole perusteltua.
- Rakenteet asettavat verkostotoiminnalle puitteet. Niiden sisällä verkosto kykenee toimimaan mahdollisimman itseohjautuvasti ja tehokkaasti. Rakenteiden puuttuessa verkoston toiminta saattaa hajaantua tai olla tehotonta.
- Vuorovaikutuksen tehtävä on tuottaa tavoiteltavaa lisäarvoa, sillä ilman vuorovaikutusta ei synny uutta eikä jäsenten ajattelu muutu yhteiseksi.
- Verkoston jäsenet tuovat toiminnalle sen moniäänisyyden ja resurssit. Ilman sitoutuneiden jäsenten panosta verkoston lisäarvo jää saavuttamatta.

Kullakin ylläolevalla menestystekijällä on ominaisuuksia, joihin tulisi pyrkiä ja joihin johtamisella voidaan vaikuttaa. Nämä ominaisuudet joko edistävät tai puuttuessaan heikentävät verkoston toiminnan tuloksellisuutta

## Synergiaedut ja lisäarvo

Verkoston olemassaolon peruste on sen tuottama synergia ja lisäarvo. Ilman niitä ei verkostolla ole merkityksellistä tehtävää. Verkoston lisäarvo syntyy jäsenten yhteisen tiedonrakentamis- ja työskentelyprosessin lopputuloksena. Kukin jäsen tuo prosessiin omat tietonsa, osaamisensa, verkostonsa, näkemyksensä, havaintonsa, tulkintansa ja kokemuksensa. Verkostotyö on yhteisen tietoisuuden ja todellisuuden rakentamista näistä elementeistä ja syntyneen yhteisen näkemyksen pohjalta toimimista. Parhaan synergian ja lisäarvon saavuttamiseksi tulisi työskentelyn olla mahdollisimman moniäänistä, systeemistä ja vuorovaikutuksessa edelleen kehittyvää.

## Moniäänisyys

Moniäänisyys ja monimuotoisuus ovat yksi verkostotoiminnan eduista. Juuri jäsenten erilaisuus ja heidän toisistaan poikkeavat näkökulmat tuottavat sen lisäarvon, jota yhdessä tavoitellaan. Näin ollen, mitä moninaisempaa ja moniäänisempää verkostotyö on, sitä kattavampia myös sen tulokset ovat. Tämän vuoksi moniäänisyyteen pitäisi pyrkiä niin verkostoa perustettaessa kuin sen toimintaa johdettaessa.

Moniäänisyys, monialaisuus ja monimuotoisuus tuottavat verkostotoiminnalle kuitenkin myös omat haasteensa. Jäsenten erilaisten tiedollisten ja taidollisten taustojen sekä erilaisten näkökulmien johdosta yhteisen ymmärryksen luominen ei aina ole helpoin mahdollinen tehtävä. Lisäksi esimerkiksi jäsenten omat uskomukset ja arvot sekä mm. heidän taustaorganisaatioittensa toimintakulttuurit vaikuttavat kaikki siihen, miten kukin yhteistoimintaa peilaa. Tämä taas tuottaa runsaasti tilaisuuksia virheellisille tulkinnoille ja väärinkäsityksille.

## Systeemisyys

Ollakseen aidosti integroiva ja synergiaetuja tuottava toimintaympäristö, on verkosto ja sen perustehtävä nähtävä systeeminä. Systeemiä tarkasteltaessa on ymmärrettävä sen emergentti luonne. Kun systeemin osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään, ne vaikuttavat toisiinsa ja kokonaisuudesta muodostuu enemmän kuin osiensa summa. Tästä seuraa, että verkosto on jatkuvassa dynaamisessa muutoksessa, kun sekä sisältö että toimijat kehittyvät vuorovaikutuksen tuloksena.

Systeemisyys saattaa kuitenkin tehdä käsiteltävistä asioista hyvinkin kompleksisia, joka vuorostaan saattaa turhauttaa osallistujia ja saada yhteistoiminnan vaikuttamaan vaikealta, aikaavievältä ja raskaalta. Systeemin emergenssi aiheuttaa myös sen, että toimintaa ja lopputuloksia on usein vaikea ennustaa ja määrittellä. Tämän vuoksi verkostotyön tulisi olla todellisuuden ja toimintatapojen jatkuvaa arviointia ja uudelleen määrittelyä. Systeemi tarvitsee toimiakseen myös riittävästi tilaa itseorganisoitumiselle. Jos systeemiä yritetään väkisin ohjata, sen adaptoitumiskyky estyy ja kehitys lakkaa. Tämä tekee verkostotoiminnasta vaikeasti johdettavan.

## Rakenteet

Monimuotoinen jäsenkunta ja monipolvinen vuorovaikutus edellyttävät toimiakseen systemaattisia rakenteita ja prosesseja, jotka ohjaavat toimintaa mahdollisimman tuloksellisesti kohti yhteistä tavoitetta. Yhdessä sovitut rutiinit luovat ennakoivuutta ja sitä kautta myös turvallisuutta verkoston toimintaan. Kun kaikki osapuolet tietävät, miten päätöksiä tehdään, mitä keneltäkin odotetaan ja mikä on kenenkin rooli, voidaan kaikki energia suunnata perustehtävään, eikä aikaa kulu turhaan tyhjäkäyntiin. Selkeät ja ennakolta yhdessä sovitut rakenteet ja prosessit lisäävät myös oikeudenmukaisuuden tuntua ja osallistujien välistä luottamusta, jotka ovat edellytyksiä sille, että jokainen osallistuja kykenee ilman huolta antamaan täyden panoksensa verkoston eteen.

## Tavoitteellisuus

Verkostotoiminta ei ole itseisarvo, vaan siltä tulisi aina odottaa tuloksia. Yhteistoiminnan moninaisuudesta johtuen verkostotyöskentely on usein runsaasti resursseja vaativaa ja toimijoilla voi olla lukuisia erilaisia näkemyksiä siitä, mitä toiminnalla tavoitellaan ja miten tavoitteeseen päästään. Selkeät rakenteet auttavat verkostoa pysymään koossa ja keskittämään energiansa samaan kohteeseen. Hyvillä rakenteilla varmistetaan, että tavoite on yhteinen ja toiminta tähtää samaan suuntaan. Rakenteilla varmistetaan myös toiminnan tuloksellisuus.

Ristiriitaa tavoitteellisuuden ja emergoituvan todellisuuden välillä saattaa olla joskus vaikea tasapainottaa. Tavoitteen määrittely tilanteessa, jossa näkemyksemme ilmiön

luonteesta muuttuu jatkuvasti ja jossa toiminta on jatkuvassa muutoksessa saattaa olla hankalaa. Kuinka luoda sellaiset rakenteet, jotka edistävät toimintaa kohti määriteltyä tavoitetta, mutta eivät estä sen jatkuvaa kehitystä ja dynaamisuutta? Tässä dokumentissa esitelty toimintasuunnitelma voi olla rakennetekijä, jonka avulla tavoitetta pystytään tarkentamaan ja toimintaa arvioimaan ja silti varmistamaan toiminnan dynaaminen luonne.

### Systemaattisuus

Systemaattiset rakenteet tarjoavat verkoston toiminnalle ennustettavuutta ja selkeyttä. Samalla ne luovat jäsenille turvaa ja luottamusta verkoston kykyyn ratkaista ongelmat, kun tiedetään, miten verkoston tulisi toimia missäkin tilanteessa ja missä on toiminnan rajat. Systemaattiset rakenteet toimivat yhteisenä punaisena lankana ja kiinni pitävänä liimana.

Systemaattisuus ja ennakolta sopiminen saatetaan joskus tulkita turhaksi hierarkiaksi, mutta kun asiat on sovittu etukäteen, säästytään turhalta ajankäytöltä ja väärinkäsitysten jälkikäteiseltä setvimiseltä. Rakenteet ja prosessit voivat olla myös luovia ratkaisuja. Erilaisia fasilitointimethodeita hyödyntämällä saadaan fokus pysymään olennaisessa ja käytössä oleva aika tulee hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Mitä enemmän verkosto hyödyntää virtuaalialustoja työn tukena, sitä merkittävämpään rooliin prosessin fasilitointi nousee.

### Vuorovaikutus

Voidakseen onnistua, verkostoyhteistyö edellyttää mahdollisimman sujuvaa tiedon kulkua ja hyvää vuorovaikutusta. Vain niiden kautta voidaan saavuttaa tavoiteltavia synergiaetuja, joita ei muilla organisoitumisen tavoilla olisi saavutettavissa. Tämä edellyttää vuorovaikutukselta ennen kaikkea avoimuutta ja aitoa dialogisuutta.

Verkostotyössä kaiken keskiössä on yhdessä ajattelemisen ja laadukas vuorovaikutus. Vuorovaikutus on parhaimmillaan silloin, kun jokainen osapuoli on valmis jakamaan omaa osaamistaan ja arvostamaan toisten vastaavaa. Jotta tällainen yhteistyö ihmisten välillä olisi mahdollista, on tiettyjen edellytysten täytyttävä.

### Avoimuus

Koska verkostojäsenten oletetaan olevan tasavertaisia ja tiedon kulkevan sujuvasti, tulisi kaiken vuorovaikutuksen olla mahdollisimman läpinäkyvää ja avointa. Tämä tarkoittaa sitä, että verkoston sisällä ei pitäisi olla tiedon panttausta tai tietoa, joka ei ole kaikille näkyvillä. Avoin vuorovaikutus edellyttää, että verkostolaiset voivat avoimesti kertoa tavoitteistaan ja tahtotiloistaan sekä jakaa hallussaan olevaa tietoa turvallisista mielin.

Jos näin ei tapahdu, syntyy yleensä toistuvia väärinkäsityksiä ja vääriä tulkintoja toisten agendoista. Tämän vuoksi asioista, myös ristiriitoja herättävistä, tulisi pystyä keskustelemaan asioina ja sellaisina kuin ne ovat ja ne tulisi nostaa pöydälle heti epäilysten ilmetessä.

## Dialogisuus

Ollakseen eteenpäin vievää ja ajattelua kehittävää, verkostovuorovaikutuksen tulisi noudattaa dialogisuuden periaatteita. Dialogi on kehittyntä vuorovaikutusta. Se on yhdessä ajattelua, joka edellyttää tasavertaista, toisen näkemystä kunnioittavaa yhteistyöhön perustuvaa uuden luomista. Dialogissa olennaiseen rooliin tulevat erityiset taidot, kuten toisen kuuntelu, avoin ja suora kommunikaatio, malttaminen ja ajatusten omistajuudesta luopuminen.

Jos keskustelukulttuuri perustuu debatointiin tai yksittäisten agendojen välisiin jännitteisiin, ei yhteistä todellisuutta synny, eikä synergiaetuja saavuteta.

## Jäsenet

Verkoston toiminta edellyttää jokaiselta sen jäseneltä vahvaa vastuunkantoa ja itseohjautuvuutta. Jäsenten tulee verkostotyöskentelyyn sitoutuessaan sitoutua myös mm. muihin toimijoihin tutustumiseen, heidän osaamiseensa perehtymiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Voidakseen vuorostaan itse olla luotettavia ja hyödyllisiä kumppaneita, tulee heidän sitoutua toimintaan ja kantaa oma vastuunsa lisäarvon tuottamisesta, verkoston toimintakulttuurista ja toiminnan tuloksellisuudesta.

## Luottamus

Jotta toimijat kykenisivät avoimesti ja huoletta jakamaan omia näkemyksiään ja tietoaan sekä arvostamaan toistensa näkemyksiä ja esittämään toisille oikeanlaisia kysymyksiä, on tärkeää oppia tuntemaan kumppani. Mitä enemmän jäsenet tietävät toistensa taustoista, osaamisesta, tavoitteista ja tahtotiloista, sitä paremmin he kykenevät hyödyntämään erilaisuutta ja toistensa osaamista. Tunteminen on edellytys myös luottamuksen rakentumiselle. Jotta vuorovaikutus olisi avointa, tulee verkoston sisällä vallita hyvä luottamus.

Verkostotyö perustuu löyhiin suhteisiin ja toimijoiden lähtötarpeet sekä agendat voivat poiketa ratkaisevastikin toisistaan. Tällaisessa tilanteessa luottamuksen rakentuminen ja toisten osaamiseen tutustuminen saattaa viedä runsaasti aikaa. Luottamuksen puutteen sanotaankin olevan yksi merkittävimmistä hyvän verkostotoiminnan estävistä tekijöistä.

## Sitoutuminen

Hyvä verkostotoiminta perustuu sitoutuneisiin jäseniin. Sitoutuminen ja motivaatio ovat pitkälti kiinni siitä kokemuksesta, kuinka hyödylliseksi verkoston jäsen kokee verkostotyön itselleen ja kuinka tasapainoisena hän siitä saatavan panos-tuotossuhteen kokee. Se, kuinka hyvin kukin verkoston jäsen saa prosessista itselleen ja mahdolliselle taustaorganisaatiolleen lisäarvoa, riippuu siitä, kuinka itseohjautuvasti hän itse hyödyntää yhdessä oppimisen prosessien kautta syntyvää uutta tietoisuutta omaan kehittymiseensä ja omaksi hyödykseen.

Sitoutumiseen, motivaatioon ja vastuunkantoon vaikuttaminen voi olla haastavaa tilanteessa, jossa toimijoilla ei ole asemavaltaa suhteessa toisiinsa, vaan yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen ja toimijoiden haluun olla yhteistyössä. Tämän vapaaehtoisuuden vastinpari on vastuunotto omista tarpeista. Jos verkostolainen ei ole sisäistänyt omaa vastuutaan, on riskinä, että hän ulkoistaa omat tarpeensa ja edellyttää muilta niiden täyttämistä. Tämän vuoksi verkostotyössä on olennaista, että jäsenten valintaan käytetään riittävästi aikaa ja että toiminta perustuu toimijoiden vastuullisuuden ja itseohjautuvuuden tukemiseen, ideoiden myymisen ja velvoittamisen sijaan. Verkostojohtamisen tehtävä on tehdä sitoutumiseen ja vastuunkantoon liittyvät ilmiöt mahdollisimman näkyväksi ja altistaa ne keskustelulle. Vain nostamalla kissa pöydälle voidaan kehittää vuorovaikutuksen laatua ja toimijoiden välisiä yhteistyösuhteita.



## 2 Verkoston toimintasuunnitelma käytännössä

Tämän toimintasuunnitelman tehtävä on dokumentoida verkostotoiminnan yleiset periaatteet. Suunnitelmaan kannattaa palata tasaisin väliajoin ja on hyödyllistä myös päivittää. Suunnitelma toimii hyvänä työkaluna toiminnan arvioimiseen ja esimerkiksi uusien jäsenten perehdyttämiseen.

Vaikka kaiken tässä oppaassa mainitun dokumentointi saattaakin tuntua hierarkkiselta ja hitaalta tavalta toimia, on ymmärrettävä, että ketteryyskin on parhaiten saavutettavissa tiettyjen, ennalta sovittujen raja-arvojen sisällä. Jos meillä ei ole mitään yhdessä sovittua, ei ketteryyskään välttämättä toimi optimaalisesti ja itseohjautuminen saattaa muuttua hallitsemattomaksi toiminnaksi, jolla ei ole yhteistä suuntaa.

Tätä toimintasuunnitelmaa ei ole tarkoitettu orjallisesti noudatettavaksi, mutta kullekin sen kohdalle kannattaa antaa sen verran aikaa, että jos päädytään olemaan täyttämättä jokin sen kohdista, mietitään, miksi niin päätetään tehdä.

Verkoston muuttuvan ja emergenttisen luonteen vuoksi toimintasuunnitelmaa tulisi arvioida ja päivittää tasaisin väliajoin. Säännöllisten arviointitapahtumien lisäksi, sitä olisi hyödyllistä tarkastella myös mm. kun verkostoon tulee uusia jäseniä, kun verkoston toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia tai kun toiminnassa siirrytään vaiheista toiseen.

## 2.1 Ongelman ja tarpeen määrittely

Ennen kuin verkostoa lähdetään kasaamaan, on tarkennettava, mikä on se tiedollinen tai toiminnallinen haaste, joka verkostoitumalla halutaan ratkaista ja miksi juuri verkostoituminen olisi organisoitumismuotona sellainen, että se parhaiten sopisi tähän tehtävään.

Ongelman ja tarpeen määrittelyn tulisi tässä vaiheessa olla kuitenkin vasta viitteellinen, sillä verkostojäsenten tuoman näkemyksen myötä ongelman määritelmä saattaa tarkentua tai muuttua ratkaisevastikin. Haasteen tunnistajan tulisi siis maltaa pitää ongelman määrittely riittävän avoimena. Verkoston osallistaminen ongelman määrittelyyn auttaa myös jäsenten sitouttamisessa itse ongelman ratkaisuun. On tärkeää, että jokainen verkostolainen kokee ongelman omakseen.

### Esimerkkikysymyksiä

- Mikä on se tiedollinen ja/tai toiminnallinen haaste, joka verkostoitumalla halutaan ratkaista?
- Kenen ongelma / tavoite / tarve tämä on?
- Mitä pitäisi saada lopputulokseksi?
- Missä muodossa?
- Miksi verkostomainen työskentely olisi paras tapa ratkaista haaste?
- Onko olemassa muita rakenteita, joissa samaa haastetta pyritään ratkaisemaan?
- Mitä lisäarvoa uusi verkosto tuottaisi näihin rakenteisiin?

## 2.2 Verkoston elinkaari

Jo verkoston perustamista mietittäessä olisi hyvä arvioida sitä, kuinka pitkään verkoston oletetaan palvelevan tehtäväänsä. Onko kyseessä väliaikainen tarve, joka tähtää jonkin yksittäisen tavoitteen täyttymiseen, vai onko kenties tarkoitus, että verkostotoiminta palvelee jotain tiettyä tehtävää pidempäänkin? Verkoston elinkaaren määrittely auttaa hahmottamaan myös mm. rakenteita, joita sen tueksi kannattaa rakentaa, tai verkoston jäsenten kokoonpanoa ja mahdollista vaihtuvuutta.

### Esimerkkikysymyksiä

- Onko tarve pysyvä vai väliaikainen?
- Onko tarpeelle aikataulu?
- Muuttuvatko verkoston tehtävät ajan myötä?
- Milloin verkosto voi lopettaa toimintansa?
- Minkä ehtojen silloin tulee täyttyä?

## 2.3 Jäsenyys

Verkoston jäseniä rekrytoitaessa tulisi miettiä, mitkä resurssit (tiedot, taidot, verkostot, valta) olisivat verkoston työskentelyn näkökulmasta olennaisimmat. On tärkeää, että verkostossa on riittävän laaja-alaiset, mutta kuitenkin myös riittävän fokusoidut resurssit, jotta verkostolla on sopiva määrä yhdessä pitävää liimaa ja toiminta on tehokasta.

Verkoston monimuotoisuus ja sen laajuus vaikuttavat sekä työskentelyn tapoihin, että lopputulosten laatuun. Mitä moninaisempi ja laajempi verkostosta rakennetaan, sitä haastavampaa on myös sen hallinta. Verkoston kokoonpanoa mietittäessä tulisikin pyrkiä löytämään mahdollisimman optimaalinen ratkaisu. Samalla voidaan myös miettiä, tuleeko kaikkien jäsenten olla verkoston ytimessä vai voiko verkoston sisällä olla eri tasoisia sidoksia.

Verkoston ensimmäisen kokoonpanon ei tarvitse olla täydellinen, vaan verkoston kokoonpanoa voidaan muuttaa tarpeen tai työskentelyn vaiheen niin vaatiessa. Verkoston rotaatiota miettiessä tulee myös pohtia sitä, miten perehdyttäminen ja ryhmäyttäminen toteutetaan.

### Esimerkkikysymyksiä

- Millaista osaamista jäsenillä pitäisi olla, jotta verkoston tavoite saavutetaan?
- Mitä muita resursseja tarvitaan? (mandaatti, kytkökset, rahoitus)
- Keitä kaikkia verkoston haaste koskettaa?
- Minkälaisia yhdistäviä tekijöitä verkostolaisilla tulisi olla?
- Millaista diversiteettiä?
- Mistä edellä kuvattuja ominaisuuksia saattaisi löytyä?
- Onko osaaminen / resurssit kytketty johonkin tiettyyn rooliin?
- Kuka voisi hyötyä haasteen ratkaisusta?
- Kuka voisi olla kiinnostunut osallistumaan verkoston toimintaan?
- Kuka voisi tunnistaa verkoston potentiaalisia jäseniä?
- Kuka voisi motivoida osallistumaan?
- Kenen hyväksyntä tarvitaan?
- Kuka voisi sponsoroida verkostoa?
- Onko olemassa toimijoita, joiden agendat ovat ristiriidassa keskenään?
- Miten jäsenet kutsutaan?

## 2.4 Rekrytointi

Verkostojäsenten motivaatio ja sitoutuminen ovat ensiarvoisen tärkeitä verkostotyön onnistumisen näkökulmasta. Siksi verkostoon ei koskaan tulisi vain velvoittamalla nimetä jäseniä, vaan olisi hyvä tarkastella jäsenten omia motiiveja osallistua verkostoon. Samalla voidaan selvittää, millaisia odotuksia kullakin rekrytoitavalla jäsenellä mahdollisesti on suhteessa verkostoon ja varmistaa, ettei siihen päädy henkilöitä, joiden odotukset ja tavoitteet ovat liian ristiriidassa keskenään.

### Esimerkkikysymyksiä

- Miksi haluaisit osallistua verkoston toimintaan?
- Mitä sinä voisit tuoda verkostoon? (tieto, taidot, resurssit, verkostot, päätösvalta)
- Kuinka paljon olet valmis jakamaan resurssejasi verkoston kanssa? (aika, osaaminen)
- Kuinka pitkäksi aikaa?
- Onko organisaatiosi valmis antamaan tämän ajan verkoston käyttöön?
- Millaisessa roolissa olisit valmis toimimaan? (sisäkehä, ulkokehä, vastuunkantaja)
- Mitä toiveita tai odotuksia sinulla itselläsi on verkoston suhteen?
- Mitä sinä ja/tai taustaorganisaatiosi hyötyisitte osallistumisesta?

## 2.5 Tunteminen ja odotusten hallinta

Ennen varsinaisen verkostotyön aloittamista olisi hyvä antaa verkostolle aikaa tutustua toisiinsa ja aloittaa ryhmäytymisprosessi. Jotta jäsenet osaisivat arvostaa ja hyödyntää toistensa asiantuntijuutta, olisi heidän hyvä kuulla toisiltaan, mitä kaikkea kunkin asiantuntijuuteen liittyy. Vain näin voidaan tehdä näkyväksi kaikki se potentiaali, jota verkostolla on käytössään haasteen ratkaisemiseksi. Tunteminen lisää luottamusta ja luottamus vuorostaan avoimuutta sekä verkoston tuloksellisuutta, jonka vuoksi tutustumisprosessiin kannattaa käyttää riittävästi aikaa.

Tuntemiseen kuuluu läheisesti myös osallistujien odotukset. Verkoston jäsenten odotukset luovat pohjan verkoston yhteisen tavoitteen asettamiselle. Meillä jokaisella on omanlaisiamme verkostoon, sen perustehtävään, tuloksiin ja toisiin jäseniin kohdistuvia odotuksia. Mitä paremmin odotukset on jo heti alkuun saatu näkyviksi, sitä todennäköisemmin niiden mahdollinen täyttymättömyys ei muodostu pettymyksiksi ja verkostotoimintaa haittaaviksi esteiksi. Lisäksi on tärkeää, että odotuksia myös johdetaan. Harva verkosto pystyy toteuttamaan kaikkia jäsentensä odotuksia ja myös tämä tulee tehdä näkyväksi.

### Esimerkkikysymyksiä

- Mistä me tulemme?
- Mitä me osaamme?
- Mitä odotuksia meillä on suhteessa verkostoon, toisiimme, lopputuloksiin?
- Mitä tarpeita verkosto voi täyttää?
- Mitä sen vähintään tulisi täyttää, jotta tarvittava aikapanos on hyödyllinen?
- Mitä huolia verkoston toimintaan liittyy?

## 2.6 Perustehtävän / tavoitteen määrittely

Kun verkostojäsenet ovat kasassa, on aika aloittaa yhteisen tietoisuuden luominen. Vaikka verkostolle on jo perustamista suunniteltaessa määritelty alustavaa tehtävää, tässä vaiheessa tehtävä tarkentuu, kun kaikkien näkökulmat ovat saatavilla. Toinen syy yhteiselle määrittelylle on verkoston sitouttaminen ja yhteisen tietoisuuden kasvattaminen. Vasta kun jäsenet ovat itse päässeet vaikuttamaan perustehtävän ja tavoitteen määrittelyyn, voivat he kokea sen täysin omakseen.

### Esimerkkikysymyksiä

- Mitä me yhdessä tiedämme käsillämme olevasta ilmiöstä?
- Mitkä ovat jäseniä yhdistävät tekijät/haasteet?
- Mikä on se haaste, joka verkostotyöllä voidaan ratkaista?
- Mikä on tavoitteemme?
- Kuka on verkoston asiakas / kenen eteen teemme yhdessä töitä?
- Mikä on perustehtävämme?
- Mitä syntyy lopputulokseksi?
- Mikä on verkoston mandaatti? Keskustella? Ottaa kantaa? Päättää? Vaikuttaa? Viestiä?

## 2.7 Nimi

Vaikka verkoston nimi saattaakin vaikuttaa turhanpäiväiseltä yksityiskohdalta, voi sillä olla viestinnällisesti merkittäväkin rooli. Tämän vuoksi nimen muotoiluun kannattaa käyttää hetki aikaa. Nimen tulisi ytimekkäästi kertoa siitä, mitä verkosto tavoittelee ja mikä on sen rooli. Helpoiten nimi löytynee verkoston perustehtävästä. Parhaassa tapauksessa nimi toimii sekä verkostolaisia yhdistävänä että sidosryhmäviestintää helpottavana tekijänä.

### Esimerkkikysymyksiä

- Mikä voisi olla luontainen nimi verkostolle?
- Kertooko se ytimekkäästi verkoston perustehtävästä?
- Mitä viestinnällisiä tarpeita verkoston nimi voisi palvella?

## 2.8 Tiedon tarpeet ja lähteet

Vaikka verkostoa rakennettaessa pyritäänkin keräämään mahdollisimman laaja joukko osaamista ja tietotaitoa saman pöydän ääreen, ei joukko voi olla koskaan niin suuri, että se kattaisi kaiken tarvittavan tiedon. Verkostotoimintaa suunnitellessa olisi hyvä tunnistaa verkoston merkittävimmät ulkopuolisen tiedon tarpeet ja niiden lähteet. Tieto voi olla faktatiedon lisäksi mm. tietoa valtarakenteista, sosiaalisista suhteista, asioiden välisten riippuvuussuhteista jne. Näin ollen tiedon muoto voi olla joskus hankalastikin määriteltävissä. Monesti tiedon tarpeet tarkentuvat verkostotoiminnan edetessä.

### Esimerkkikysymyksiä

- Mitä tietoa tarvitsemme, jotta voimme tuottaa tarvittavan lopputuloksen?
- Mistä tieto on saatavissa ja missä muodossa?
- Mistä tunnistamme luotettavan tiedon ja lähteen?
- Liittyykö tarvitsemaamme tietoon useampia eri näkökulmia?
- Voiko hyödyntämämme tieto olla ristiriitaista?
- Miten varmistamme käyttämämme informaation koherenssin?

## 2.9 Sidosryhmät ja liittymäpinnat

Verkostotoiminta ei koskaan tapahdu eristyksissä, vaan verkostolla on aina runsaasti liittymäpintoja ja sidosryhmiä. Nämä voivat olla verkostojäsenten esimiehiä tai kollegoita, mutta ne voivat olla myös verkostotyön tuotoksen loppukäyttäjiä. Verkostolla saattaa olla myös rinnakkaisia toimijoita, jotka pyrkivät ratkaisemaan samaa ongelmaa. Mitä paremmin sidosryhmät ja liittymäpinnat tunnustetaan, sitä paremmin verkosto kykenee keskittymään omaan perustehtäväänsä.

### Esimerkkikysymyksiä

- Keneen kaikkiin verkoston perustehtävä liittyy?
- Onko verkostolla nimetty tilaaja / asiakas?
- Kenen tulee tietää verkoston toiminnasta?
- Kenellä on intressi asian suhteen?
- Kuka voisi hyötyä verkoston työstä?
- Kuka voisi viedä eteenpäin verkostotyön lopputuloksia?
- Mitkä ovat edellisten tarpeet?

## 2.10 Toimintapuitteet ja muut käytännön tekijät

Verkoston toiminnan kannalta ei ole yhdentekevää, minne sen toiminta kiinnittyy. Jos verkosto esimerkiksi tapaa aina jonkin verkostotoimijan tiloissa, voi sillä olla merkitystä esimerkiksi sen suhteen, miten valtarakenteet nähdään. Jos tila on aina sama, voi se edistää turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta ja vaikuttaa siten sekä luottamuksen että sitoutumisen prosesseihin. Jos taas valtaosa työstä tapahtuu esimerkiksi virtuaaliympäristössä, on tärkeää miettiä, miten verkosto kykenee ylläpitämään ryhmädynamiikkaa ja sitoutumista muihin verkostolaisiin. Myös muut käytännön tekijät, kuten verkostotapaamisten agenda vaikuttavat siihen, kuinka turvalliseksi ja pysyväksi, mutta myös kuinka staattiseksi ja perinteiseksi, yhteinen toiminta koetaan.

### Esimerkkikysymyksiä

- Missä ympäristössä verkosto tapaa?
- Miten paikka valitaan?
- Miten tapaamispaikka ylläpitää verkoston sitoutumista ja edesauttaa sen toimintaa?
- Käytetäänkö virtuaalityökaluja?
- Mistä muista käytännön tekijöistä meidän tulee sopia? Kutsut, agenda, pöytäkirjat.



## 2.11 Ajankäyttö

Verkostoituminen edellyttää ihmisten välistä kohtaamista ja resursseja yhteiseen työskentelyyn. Jotta verkoston jäsenet osaisivat jo ennakolta arvioida jäsenyyden edellytyksiä, on työskentelyn tarvittavasta ajasta sovittava mahdollisuuksien mukaan jo heti sitä käynnistettäessä.

Verkostotyöhön käytettävän ajan suhteen tulisi pyrkiä olemaan mahdollisimman realistinen, sillä ajankäyttötarpeen aliarvioiminen saattaa kääntyä itseään vastaan joko turhautumisenä asioiden edistymättömyyteen tai vaaditun ajan ja oman arkityön välisenä ristiriitana. Ajankäyttöodotukset vaikuttavat mm. siihen, miten verkostotyöhön käytettyä panos-tuotosuhdetta arvioidaan. Myös omasta organisaatiosta saatu oikeus käyttää aikaa verkostotyöhön saattaa joutua koetukselle, jos verkostotyö alkaa haitata jäsenen arjen työtehtäviä.

Ajan tarvetta arvioidessa tulee ottaa huomioon myös verkostotapaamisten ulkopuolella tarvittava aika, sillä mitä enemmän verkostotapaamisten ulkopuolella työtä tehdään ja vastuuta otetaan, sitä tehokkaampaa työskentely tapaamisissa on, kun jokaisella jäsenellä on tapaamisiin tuotavissa oma panoksensa.

### Esimerkkikysymyksiä

- Kuinka paljon verkostotyöhön olisi tarpeellista käyttää aikaa?
- Mikä on mahdollista?
- Milloin ja kuinka usein on syytä tavata yhdessä?
- Kuinka paljon aikaa tarvitaan itsenäiseen työhön?
- Miten poissaoloihin suhtaudutaan?

## 2.12 Roolit ja vastuut

Verkostotyöskentelyn tueksi on hyvä tunnistaa erilaisia rooleja ja vastuita. Nämä roolit ja vastuut saattavat muuttua verkoston elinkaaren mukaan tai valikoitua luontaisesti jäsenten verkostotyön ulkopuolella olevien roolien kautta. Jotkin rooleista voivat olla pysyvämpiä ja jotkut taas saatetaan joutua jakamaan tilannekohtaisesti.

Rooli- ja vastuukeskustelun yhteydessä erilaiset oletukset vallan jakautumisesta tulevat näkyviksi ja niistäkin tulisi kyetä puhumaan mahdollisimman avoimesti. Tämän keskustelun yhteydessä tulisi pyrkiä seuraamaan, onko rooli- ja valtaodotukset perinteisestä maailmasta (eli pitääkö verkostolla esimerkiksi olla yksi nimetty johtaja, koska niin on aina tapana olla) vai ovatko roolit sellaiset, että ne palvelevat verkostotyöskentelyn erityispiirteitä, kuten kollektiivisen vastuun ottamista, itseohjautuvuutta, itseorganisoituvuutta ja tasapuolisuutta.

### Esimerkkikysymyksiä

- Mitä rooleja verkostossamme pitäisi olla?
- Mitkä roolit tulisi aina olla miehitettyinä?
- Mistä rooleista päätämme tapauskohtaisesti?
- Kuka kutsuu? Kuka pitää pöytäkirjaa?
- Miten hoidetaan sidosryhmäviestintä?
- Miten tehtävänkierto toteutetaan?
- Mitkä ovat perehdyttämisen menetelmät?

## 2.13 Päätöksentekoprosessi

Yksi silmiinpistävimmistä piirteistä, josta pystyy päättelemään verkoston tasavertaisuuden, luottamuksen ja yhteistyön asteen on se, miten se tekee päätöksiä. Päätöksentekoprosessi on myös tapa edistää osallistujien sitoutumista sekä verkoston toimintaan että yksittäisten päätösten seurauksiin.

Verkostotoiminnassa pitäisi mahdollisuuksien mukaan saada aikaan päätöksiä, johon mahdollisimman moni, mieluiten kaikki, kykenevät sitoutumaan. Samalla on muistettava, että verkostotoimijoilla voi olla hyvinkin erilaisia tarpeita ja toiveita ja näiden yhteensovittaminen voi joskus olla haastavakin tehtävä. Verkostotoiminnassa olisikin hyväksyttävä, että päätöksentekoprosessit ovat harvoin yhtä nopeita tai tehokkaita kuin hierarkkisessa organisoitumismallissa, jossa on aina joku, jolla on enemmän valtaa tehdä päätöksiä kuin muilla.

Jos päätöksenteon mallit on määritelty etukäteen, on verkoston helpompi sitoutua päätöksiin. Tavan ollessa yhdessä ennakolta sovittu, sen koetaan olevan oikeudenmukaisempi, vaikka halutuista loppuratkaisuista oltaisiinkin eri mieltä. Monessa tapauksessa saattaa olla myös eduksi, että jo ennen kuin päätettävästä asiasta on keskusteltu paljoakaan, määritellään hyvän lopputuloksen kriteerit. Myös tämä tapa auttaa hahmottamaan niitä edellytyksiä, joiden perusteella voidaan arvioida lopputuloksen soveltuvuutta.

### Esimerkkikysymyksiä

- Miten verkostossa tehdään päätöksiä?
- Millainen on hyvä päätös?
- Miten kriteerit määritellään?
- Onko päätöksiä mahdollisuus moittia?
- Kenellä on veto-oikeus?

## 2.14 Lisäarvon ja tiedon muotoilu sekä jakaminen

Koska verkostotyö on pitkälti hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä, uuden tiedon rakentamista ja ihmisten välistä vuorovaikutusta, on tärkeää miettiä sitä, miten se kaikki saadaan näkyväksi. Miten keskusteluihin osallistumaton henkilö saisi mahdollisimman yksinkertaisesti ja nopeasti selville yhteisen ajattelun taustalla olevan kehityskulun? Perinteiset pöytäkirjat ovat harvoin nopea- ja helppolukuisia. Tiedon muotoilulla on tässä merkittävä rooli.

Lisäksi tiedon saavutettavuuden helppoudella on merkitystä. Se, kuinka julkista aineisto on, saattaa kuitenkin vaikuttaa verkostojäsenten halukkuuteen jakaa itselleen arvokasta informaatiota. Siksi on tärkeää, että tiedon jakamisen menetelmät on ennakolta sovittu.

### Esimerkkikysymyksiä

- Miten teemme yhteisen ajattelumme näkyväksi?
- Missä hallitsemme tietoa?
- Missä muodossa verkoston tuotos jää talteen / siirtyy eteenpäin?
- Miten saamme tiedosta yhteneväistä?
- Kuinka löytäisimme itse oman ajattelumme tulokset?
- Kenellä kaikilla on pääsy tiedon lähteille?
- Minkälaisia tarpeita sidosryhmillämme on syntyvän tiedon osalta?
- Onko verkoston tuotos hyödynnettävissä myös laajemmin kuin verkoston sisällä?
- Onko tuotos edelleen käytettävissä / jatkojalostettavissa?
- Kenellä on oikeus käyttää verkoston tuottamaa uutta ajattelua?

## 2.15 Pelisäännöt

Kun verkoston käytännön työskentelytavoista on sovittu, olisi vielä hyvä palata odotusten ääreen ja listata jäsenten yhteistyön pelisäännöt. Verkostojäsenillä on verkoston ulkopuolella hyvin erilaisia tapoja ja toimintakulttuureita ja siksi keskustelu verkoston omasta toimintakulttuurista on tarpeen.

Yhdessä laaditut pelisäännöt tekevät näkyväksi käytännön yhteistyöhön liittyvät odotukset ja huolet sekä edesauttavat ryhmäytymistä ja luottamusta. Pelisääntöjen tarkoitus on kirjata muistiin ne käytänteet, joilla osoitamme toisillemme kollegiaalista ja inhimillistä arvostusta. Kun pelisäännöt työstetään yhdessä, jokaista verkoston jäsentä voidaan myös velvoittaa noudattamaan niitä.

### Esimerkkikysymyksiä

- Millaista on toimiva yhteistyö?
- Mistä tiedämme, että yhteistyö on toimivaa?
- Mitä odotamme verkoston yhteistyöltä?
- Millaiset ovat työskentelymme arvot?
- Mitä sääntöjä tarvitsemme?
- Mihin olemme sitoutuneita, kunnes toisin sovitaan?
- Miten otamme vaikeat asiat esiin? (esim. oma turhautuminen työnjakoon)
- Mitä velvollisuuksia meillä on suhteessa toisiimme?
- Miten suhtaudumme poissaoloihin, korvausjärjestelyihin, sijaisten käyttöön jne.?
- Mikä verkostossa käytävistä keskusteluista on luottamuksellista ja mikä avointa?
- Miten käyttäydymme tapaamisissa? (kännykät, tietokoneet, myöhästymiset)

## 2.16 Toiminnan arviointi

Lopuksi on hyvä sopia, miten ja milloin verkoston toimintaa arvioidaan. Koska verkosto-toiminta on usein huomattavasti dynaamisempaa, kuin esimerkiksi hierarkkisessa organisaatiossa, toiminnan arvioinnin elementtejä tulisi mahdollisuuksien mukaan kytkeä arjen prosesseihin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi aina verkostokokouksen päätteeksi tehtävää yhteistä reflektointia siitä, miten onnistuimme ja mitä voimme tästä oppia.

Verkoston arvioinnin lähtökohtana voi pitää verkoston perustehtävää ja sen tavoitteita. Verkoston onnistumisen ratkaisee se, kykeneekö verkosto tuottamaan ratkaisun verkoston alkuperäiseen haasteeseen. Mitä paremmin toiminta on suunniteltu, sen selkeämpää on myös toiminnan arviointi. Arviointia kannattaakin tehdä suhteessa toimintasuunnitelmaan, mutta myös verkostojohtamisen neljään tasoon: sisältö, prosessit, vuorovaikutus ja jäsenet.

Verkostoa tulisi arvioida myös eri toimijoiden näkökulmasta: mitä verkosto on tuottanut yksittäiselle verkoston jäsenelle, miten verkostomainen työskentely on onnistunut ja mitä verkoston taustalla olevat organisaatiot ovat saaneet verkostosta.

Ennakolta olisi myös hyvä sopia, mitkä ovat laadun mittarit ja tapamme reagoida poikkeamiin.

### Esimerkkikysymyksiä

- Toteuttaako verkosto perustehtäväänsä?
- Onko perustehtävä edelleen pätevä?
- Onko työ tuloksellista?
- Onko työllä vaikuttavuutta?
- Onko toimintasuunnitelma edelleen ajan tasalla?

### Lisäarvo

- Tuottaako verkostotyö synergiaetuja ja lisäarvoa jäsenilleen ja sidosryhmilleen?
- Kuinka innovatiivista ja uutta luovaa ajattelu on?
- Kuinka moniäänistä ja monimuotoista vuorovaikutus on?
- Onko lopputulos enemmän kuin osiensa summa?
- Kuinka kokonaisvaltaisesti verkosto käsittelee toimintaympäristöään ja perustehtäväänsä liittyvää aihetta
- Kykeneekö verkosto tekemään synteesin monista eri näkemyksistä?
- Kehittykö ajattelu / tietoisuus ajan myötä vai pysyykö se staattisena?

## Rakenteet ja prosessit

- Kuinka tehokasta ja tuloksellista verkostotyö on?
- Käytetäänkö aika olennaisten asioiden ympärillä
- Kuinka tehokkaasti verkosto kykenee tekemään päätöksiä?
- Kykeneekö verkosto itseorganisoitumaan asetetuissa puitteissa?
- Tiedetäänkö, miten eri tilanteissa toimitaan?
- Onko verkostolla käytössään kaikki sen tarvitsema informaatio?
- Tietävätkö kaikki roolinsa?
- Onko verkoston jäsenten laatu ja määrä sopiva?
- Onko verkostotoimintaan käytetyt resurssit panos-tuotossuhteeltaan oikeassa suhteessa?

## Vuorovaikutus

- Kuinka avointa vuorovaikutus on?
- Kuinka hyvin verkoston jäsenet kuuntelevat toisiaan ja ovat valmiita arvioimaan omaa ajatteluaan?
- Kuinka hyvin verkosto kykenee tekemään päätöksiä?
- Arvostaako verkosto riittävästi erilaisuutta?
- Onko jollain enemmän valtaa kuin toisilla? Miksi?

## Jäsenet

- Luottavatko jäsenet toisiinsa?
- Tekevätkö kaikki osansa tehtävistä?
- Onko työt jakautuneet oikeudenmukaisesti?
- Jakautuvatko hyödyt tasaisesti?
- Ovatko kaikki vielä sitoutuneita toimintaan?
- Puuttuuko verkostosta olennaista tietoa tai taitoja?
- Noudatetaanko yhdessä sovittuja pelisääntöjä?

## Lisäaineistoa

### Kirjoja

- Stephen Goldsmith *Governing by Network: The New Shape of the Public Sector* 3rd Edition
- Ari Saarnilehto, Jukka Vesalainen, Vesa Annola (toim.) *Monimuotoinen verkosto – johtamista ja juridiikkaa*  
 Verkostoitumista ja yhteistoimintaa liikkeenjohdon ja juridiikan näkökulmasta, Kauppakamari 2013
- Verkostojen strategiat. *Menesty yhteistyössä.* (Edita 2007)
- Kai Eriksson. *Verkostot yhteiskuntatutkimuksessa* Gaudeamus, 2015
- Jari Stenvall, Petri Virtanen: *Julkinen johtaminen*
- Erik Hans Klijn, Walter J. M. Kickert: *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*, Sage, 1997

### Artikkeleita

- Agranoff, R. 2006. Inside collaborative networks: ten lessons for public managers. *Public Administration Review*, 66 (Supplement Issue), 56-65.
- Agranoff, R. & McGuire, M. 2001. Big questions in public management research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (3), 295-326.
- Crosby, B. C. & Bryson, J. M. 2010. Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21 (1), 211-230.
- Edelenbos, J. & Klijn, E.-H. 2007. Trust in complex decision-making networks: A theoretical and empirical exploration. *Administration & Society*, 39 (1), 25-50.
- Provan, K.G., Patrick Kenis, P: Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 2, 1 April 2008, Pages 229-252,
- McGuire, M.: *Managing Networks: Propositions on What Managers Do and Why They Do It.* *Public Administration Review* 62(5):599 - 609 · January 2002
- Klijn, E.H., J.M.F. Koppenjan, *Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance*, *Public Management*, vol. 2, nr. 2. (pp. 135-158)
- Nettilinkkejä:
- Timo Järvensivu: Verkostomaisen kehittämisen työn ja kehittämisen teoriaa ja käytäntöjä <https://slideplayer.fi/slide/2850845/>
- Timo Järvensivu: <https://www.seugolaid.fi/verkostojohtaminen/verkostotyön-perusta/>
- Timo Järvensivu: Verkostojohtamisen opas <https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>
- Kuntaliitto: Tartu Verkkoon. Työvälineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen [http://shop.kuntaliitto.fi/product\\_details.php?p=3064](http://shop.kuntaliitto.fi/product_details.php?p=3064)
- Työelämä 2020: [http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10\\_askelta\\_uudistumiseen/verkostojohtaminen](http://www.tyoelama2020.fi/tyopaikoille/10_askelta_uudistumiseen/verkostojohtaminen)
- VTT: Arvonluonnin muutoksen aakkoset. [https://issuu.com/vttfinland/docs/muutoksen\\_aakkoset?e=5313536/35313694](https://issuu.com/vttfinland/docs/muutoksen_aakkoset?e=5313536/35313694)
- VTT: Palveluverkoston kehittämisen työkirja: [https://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT\\_SHINE\\_Tyokirja\\_B5.pdf](https://www.vtt.fi/files/projects/verka/VTT_SHINE_Tyokirja_B5.pdf)
- VTT: Yritysverkoston strateginen kehittäminen <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2006/T2348.pdf>

### Videoita

- Julkishallinnon verkostojohtamisen viestinnän työkalut <https://www.youtube.com/watch?v=AcERWRjprOM>







VALTIONEUVOSTON KANSLIA

SNELLMANINKATU 1, HELSINKI  
PL 23, 00023 VALTIONEUVOSTO  
p. 0295 16001  
info@vnk.fi  
vnk.fi/julkaisut

ISBN PDF 978-952-287-710-9  
ISSN PDF 2490-1164