

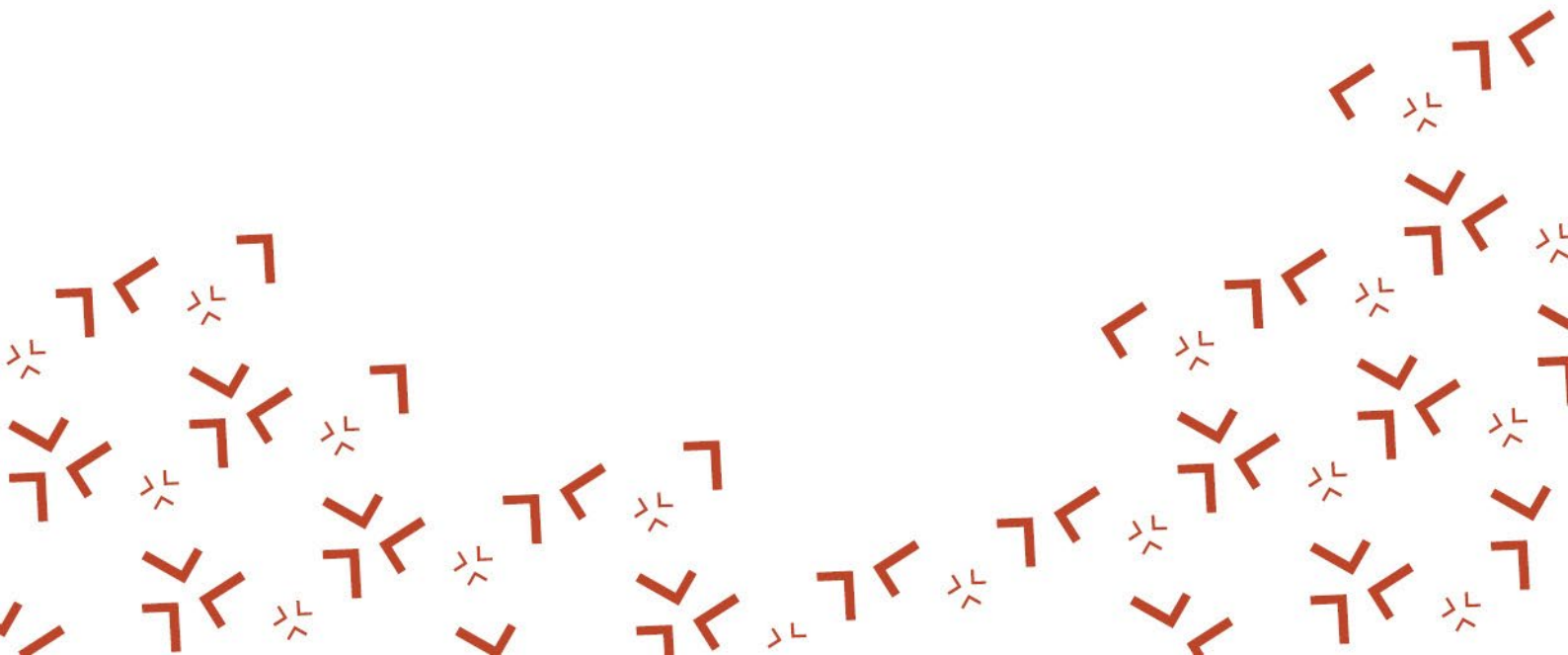
Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat saattavat poiketa alkuperäisestä julkaisusta.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Tihinen, M. & Kraatari, T. 2024. ”Jos et tunne ketään, et ole mitään” – verkostot johtamisen keskiössä. Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti (1/2024).

URL: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=bd122e99-0ab8-4586-a9c2-e8037998c917>



”Jos et tunne ketään, et ole mitään” – verkostot johtamisen keskiössä

Maarit Tihinen, FT, yliopettaja (TKI), Vastuulliset palvelut, Lapin ammattikorkeakoulu

Toni Kraatari, MBA, yritysneuvoja, Ylitornion kunta

Asiasanat: verkostoituminen, johtaminen, kehittäminen

Ylitornion kunnalla ja Lapin ammattikorkeakoululla (Lapin AMK) on takana pitkäkestoinen kumppanuussopimus. Sopimuksen taustalla on molempien osapuolten yhtenäiset tavoitteet, kuten strategisen johtamisen, osaamisen sekä vetovoiman kasvattaminen. Sopimukseen on kirjattu erityiset painopisteet, joihin kehittämistoimenpiteitä on kohdennettu tavoitteellisesti. Alati muuttuvat toimintaympäristöt haastavat myös kuntatoimijoita ja erityisesti alueellista yrityskehitystyötä: miten lisätä kunnan veto- ja pitovoimaa haasteita taklaten? Työelämän osaamistarpeet muuttuvat, väestö ikääntyy ja vähenee sekä osaajien riittävyys huolettaa kunnissa. Vuosien yhteistyö sopimuskumppanuuden muodossa kulminoituu erityisesti verkostomaisen toiminnan hyödyissä. Verkostojen avulla organisaatiot voivat uudistaa ja täydentää osaamistaan ja saavat toimintansa tai alueensa potentiaalin näkyville laajemmin ja kohdistetummin. ”Jos et tunne ketään, et ole mitään”, totesi Ylitornion kunnan yritysneuvoja Toni Kraatari arvioidessaan kumppanuussopimuksen tuomia hyötyjä ja vaikutuksia kunnan toimintaympäristön kannalta.

Kumppanuussopimus käytännössä

Lapin AMK on vuodesta 2017 alkaen kehittänyt ja rakentanut kumppanuustoimintaansa. Tietysti Lapin AMK on jo aikaisemminkin tehnyt - ja tekee edelleen - aktiivisesti hyvin monenlaista yhteistyötä erilaisten toimijoiden ja organisaatioiden kanssa; toimien niissä monenlaisissa rooleissa esim. hankeyhteistyössä, koulutusyhteistyössä tai vaikkapa tarjoamalla

tiloja ja laitteita yhteiskäyttöön. Tuollaista eri tasoista ja eri rooleissa tapahtuvaa yhteistyötä ammattikorkeakoululla on yli 250 organisaation kanssa vuosittain; näistä noin kuudenkymmenen toimijan kanssa on solmittu strateginen kumppanuussopimus. Tässä artikkelissa kumppanuustoiminnalla tarkoitetaan nimenomaa sopimukseen pohjautuvaa pitkäjänteistä yhteistyötä, jota kehitetään ja ylläpidetään suunnitelmallisesti säännöllisten tapaamisten avulla. Näin kumppanuus kehittyy aidoksi yhteistyöksi, joka tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden osapuolten väliseen tiedonvaihtoon, mutta myös kontaktipinnan laajempaan verkostoitumiseen (Juntti 2022.)

Ylitornion kunnan kanssa Lapin AMK:lla on ollut kumppanuussopimus vuodesta 2017 alkaen. Kumppanuussopimukset laaditaan pääsääntöisesti kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Kullekin sopimuskaudelle määritellään yhteistyömuodot, painopisteet, vastuhenkilöt sekä laaditaan tavoite- ja toimintamatriisi yhteistyön kehittämisen, seurannan ja arvioinnin tueksi ([Lapin ammattikorkeakoulun esittely; kumppanuudet](#)).

Verkostomainen toiminta tuottaa lisäarvoa

Toimintaympäristömme muuttuu nopeasti. Digitaalisuus on tuonut tiedon, tuotteet ja palvelut saavutettavaksi vuorokauden jokaisena hetkenä ja käytännössä miltei jokaiseen kolkkaan ja pirttiin Suomessakin. Tekoälyn hyödyntäminenkin alkaa olla jo osa arkipäivää. Osaamistarpeiden ja ajattelumallien uudistaminen haastaa niin kuntatoimijoita kuin yrittäjiä tai oppilaitoksia. Organisaatioissa johtajat ja esimiehet ovat keskeisessä roolissa luomassa avointa kulttuuria, joka auttaa tarttumaan esimerkiksi uusien teknologioiden tuomiin mahdollisuuksiin tai tukee sopeutumista uusiin haasteisiin ja muutokseen. Johtajien on kuitenkin samalla itse sopeuduttava muutokseen ja kehitettävä osaamistaan ajan vaatimusten mukaisesti (Tihinen 2023,17.) Muutosjohtamista ei voi tehdä yksin, koska muutos koskettaa koko organisaatiota. Toimintaympäristön muutos koskettaa koko yhteiskuntaa. Avoimessa kulttuurissa organisaation ulkopuolelta etsitään reflektoiden vaikutteita sekä kehitys- ja muutosideoita. Kulttuuri kannustaa kokeilemaan, hakemaan ja jakamaan tietoa, eikä pelkää sitä, ettei kaikki heti onnistukaan. Näin johtamiskulttuuri toimii muutosvoimana (Hintsala ym. 2023, 16.) Jotta jatkuva uudistuminen olisi mahdollista, huomiota tulee kiinnittää erityisesti osaamistiedon sisältöihin ja ajankohtaisuuteen, osaamisen tarvelähtöisyyteen sekä verkostomaiseen tapaan toimia. Kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa juuri verkostomainen toimintatapa auttaa niin ihmisiä kuin organisaatioitakin selviytymään uusien osaamisten

haltuunotossa (Arola ym. 2022.) On tutkittu, että erityisesti palveluintensiiviset pienet toimijat hyötyvät verkostoista, joiden kautta mahdollistuu tiedon ja osaamisen jakaminen (Liu & Lee, 2015; Binder, 2019.) Arola ym. (2022) korostavatkin tavoitteellisen yhteistyön merkitystä: kun vuorovaikutus lähteen toimijoiden yhteisistä intresseistä verkoston moninainen osaaminen on mahdollista levittää kaikkien käyttöön luoden samalla lisäarvoa eri osapuolille.

Oppilaitosten rooli osaamisen kehittämisessä on kiistaton. Kuitenkin tiivis yhteistyö työelämän ja oppilaitosten välillä tuo uudenlaista näkökulmaa työelämän osaamistarpeista. Huttula, Kirjavainen, Mustikainen, ja Santamäki (2022) tarkasteli julkaisussaan kahdeksan eri puolilla Suomea toteutetun pilottihankkeen näkökulma osaamisen uudistamiseen työelämässä. Analyysissään he painittavat, että muodollisten koulutusjärjestelmien ja opetustapojen rinnalle tarvitaan uudenlaisia tapoja ja yhteistyömalleja, joiden avulla voidaan tunnistaa ja siten vastata joustavasti työelämän osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Yhteistyömuodoissa korostuu tällöin verkostoituminen, yhteiskehittämistointa sekä osaamisen liittyvän ajantasaisen tiedon jakaminen. Tällainen toiminta vaatii ihan uudenlaista ajattelua oppimisesta ja johtamisesta. Organisaatioiden on suuntauduttava sisäänpäin ajattelusta ulospäin suuntautuvaan toimintaan. On tiedostettava, että toimintaympäristön muutoshasteita ei kukaan pysty ratkomaan yksin. Organisaatioiden tulee verkostoitua, jotta osaamisen uudistamista tapahtuisi (Huttula ym. 2022.) Lisäksi Liu ja Lee (2015) korostivat, että organisaatioiden tietämyksen ja osaamisen kehittämisessä virallisten paikallisten ja ei-paikallisten verkostojen ohella kumppaneiden kannattaa luoda ja ylläpitää epävirallisia liikesuhteita.

Kuntajohtajuus ja -asiantuntijuus muutoksessa

Jurmu (2021) tarkasteli väitöskirjassaan, millaista asiantuntijuutta uudistuvissa kunnissa tarvitaan. Viime vuosina on kunnissa pyritty vauhdittamaan eri sektoreiden välistä yhteistyötä korostaen erilaisten osaamisten hyödyntämistä ja verkostoitumisen merkitystä. Yhteiskunnan verkostoituminen, vuorovaikutussuhteiden moninaistuminen sekä ilmiöiden kompleksisuuden vauhdittama erilaisten raja-aitojen heikentyminen heijastuu näin julkiselle sektorille. Tutkimus osoitti, että kunta-asiantuntijoiden osaamisessa korostuvat laaja-alaiset tiedon tulkinnan, prosessoinnin ja hyödyntämisen taidot, kokonaisuuksien hallinta, muutosjohtaminen sekä viestintä-, vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot. Kuitenkaan uuden julkisen hallinnan mukainen toiminta ei kunnissa ole vielä niin pitkällä kuin olettaisi. Juurisyy tilanteeseen heijastuu siitä, että kumppanuuksiin ja verkostoihin perustuva toiminta rakentuu kunnissa usein

vanhojen rakenteiden päälle. Perinteiselle hallinnolle tyypillinen toimintakulttuuri hidastaa uudistumista. (Jurmu 2021)

Parkkinen, Haveri ja Airaksinen (2022) tarkastelivat artikkelissaan kuntajohtajuuden kompetensseja ja totesivat ydinkompetenssiksi nousseen ”yhdistämisen taidot”. Yhdistävä johtaja kokoaa yhteen eri toimijoita (erilaisia ihmis- ja sidosryhmiä), rakenteita ja resursseja ollen näin perinteisen byrokraatin ja hierarkkisen linjaorganisaation johtajan sijaan dynaamisten prosessien ja tapahtumakulkujen mahdollistaja ja edellytysten luoja. Näin johtajuudessa korostuvat itsensä johtamisen lisäksi aiempaa enemmän myös kokonaisuuksien hahmottamisen taidot. Lisäksi yhdistävän johtajan ydinosaamisia ovat erityisesti viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä yhteisöllisyyteen ja verkostoitumiseen liittyvä moninainen työelämäosaaminen (Parkkinen ym. 2022.)

Kuntakenttä on voimakkaassa muutoksessa useiden samanaikaisten yhteiskunnassa tapahtuvien uudistusten (esim. SOTE-uudistus, TE-palvelut) ja murrosten (esim. Covid-19 pandemia, Ukrainan sota, globaali poliittinen tilanne) johdosta. Muutokset vaikuttavat voimakkaasti kuntakentän asiantuntijoiden ja johtajien osaamisen kehittämistarpeisiin korostaen vuorovaikutussuhteiden ja verkostomaisen toiminnan merkitystä.

Kumppanuussopimuksen tuottama lisäarvo

Kumppanuussopimusten palveluperiaatteeseen kuuluu lisäarvon tuottaminen kaikille Lapin AMKin yhteistyöverkoston jäsenille. Erilaisissa kumppanuuksissa ja verkostoissa luotu tieto ja osaaminen saatetaan mahdollisimman avoimesti myös muiden kumppaniyritysten saataville. Koulutusorganisaatioiden solmimissa kumppanuussopimuksissa tiedon jakamisen rooli ja vastuu voi helposti jäädä oppilaitosapuolelle. Lapin AMK kehitti kuntakumppaneille yhteisen foorumin edistämään kumppaneiden välistä verkostoitumista ja tiedon jakoa. Kuntakumppanuusfoorumi tarkoittaa kaikkien sopimuskuntien ja kuntayhdyshenkilöiden yhteisiä ”yhteistyöiltapäiviä”, joilla kullakin on eri teema. Foorumissa käydään alustusten pohjalta teemaan liittyvä keskustelu, joka voi olla esim. saatu oppima tai tunnistettu haaste/epäkohta. Yhteistyön tavoitteena on ideoida ja päättää teemaan liittyvä konkreettinen avaus, joka voi olla esimerkiksi hanke, jonka puitteissa kehitystyötä voidaan jatkaa.

Kumppanuussopimus Ylitornion kunnan ja Lapin AMKin välillä on muotoutunut vuosien aikana. Formaalin toimenpidekehikon varmistaman systemaattisen ideoimisen, pohdinnan,

arvioinnin ja kehittämisen lisäksi on ollut epäformaaleja yhteydenottoja sekä pikaviestintää ajankohtaisten tiedon- ja osaamistarpeiden, hankeideoinnin ja tapahtumainformoinnin muodossa. Henkilökemiat yhdyshenkilöiden välillä ovat toimineet erinomaisesti ja keskustelu on ollut avointa ja hedelmällistä. Osa määritellyistä painopisteistä ei ole edennyt, koska kuten yleensä, asioiden edistymiseen vaikuttaa niin moni asia. Hanketoiminnoissa tiedostetaan edelleen olevan käyttämättömiä mahdollisuuksia. Syntynyt keskinäiseen luottamukseen perustuva kumppanuus ja verkostot mahdollistavat näidenkin toimien edistämisen jatkossa.

Kumppanuussopimus on joustava toimintamalli ja sitä pystytään viilaamaan matkan varrella. Nykyään kolme vuotta on pitkä aika, mihin tahansa suunnitelmaan, tässä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Ylitornion kunta suosittelee toimintamallia myös muille kunnille: *”On hienoa, että läheltä löytyy organisaatioita, joilta saa apua kehittämiseen ja eri näkökulmia asioihin. Uudistua pitää – ei voi mennä helpoimman taakse. Jokaisesta vuorovaikutuksesta voi oppia jotain, mutta jotta yhteistyössä on voimaa, pitää itsekkin uskaltaa olla rohkea, avoin ja esillä.”*

Lähteet

Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A-M. & Villanen, J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Sitran selvityksiä 204. Viitattu 18.1.2024 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>.

Binder, P. 2019. A network perspective on organizational learning research in tourism and hospitality: A systematic literature review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 31 Nro. 7 (2019), 2602–2625. Viitattu 22.1.2024 <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-04-2017-0240/full/html> .

Hintsala, H., Ipatti, T., Kurunsaari, P., Lassheikki, H., Lehikoinen, A., Lämsä, H., Mäkitalo, J., Nummela, E., Rahkonen, J., Ranttila, H. & Turunen, S. 2023. Tieto- ja muutosjohtaminen työelämän kehittämisen välineenä. Teoksessa Tihinen, M. (toim.) Tieto- ja muutosjohtaminen työelämän kehittämisen välineenä – Artikkelikokoelma YAMK-opinnäytetöiden tuloksista 2022. Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 1/2023, 10–29. Viitattu 22.1.2024 <http://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=9ed7956d-56b6-4057-95d5-10663eb26901>.

Huttula, T., Kirjavainen, A., Mustikainen, H. & Santamäki, I. 2022. Kahdeksan pilottihankkeen näkökulma osaamisen uudistamiseen työelämässä. Vaikutuksia korostavalla hankerahoituksella kohti uutta osaamisjärjestelmää. Sitran muistio 2022. Viitattu 18.1.2024

<https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/04/sitra-kahdeksan-pilottihankkeen-nakokulma-osaamisen-uudistamiseen-tyoelamassa.pdf>.

Juntti, M. 2022. Millainen kumppani sinä olet? Lumen – Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti 2 (2022). Viitattu 18.1.2024 <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=53e6536e-70b4-4db9-ad84-0224b64c3001>.

Jurmu, L. 2021. Millaisella asiantuntijuudella tulevaisuuden kunta rakennetaan?. Väitöskirja, Tampereen yliopisto. Viitattu 18.1.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1916-8>.

Lapin ammattikorkeakoulun esittely; kumppanuudet. Viitattu 18.1.2024 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Kumppanuudet>.

Liu, C. H. & Lee, T. 2015. Promoting entrepreneurial orientation through the accumulation of social capital and knowledge management. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 46 (2015), 138–150. Viitattu 22.1.2024 <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.016>.

Parkkinen, J., Haveri, A., & Airaksinen, J. 2022. Yhdistävä kuntajohtaja: Kuntajohtajien kompetenssit dynaamisessa ja kerrostuneesti rakentuvassa johtamisympäristössä. *Focus Localis*. Vol 50 Nro 2 (2022), 5–24. Viitattu 18.1.2024 <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/113709>.

Tihinen, M. 2023. Johtajana digiajassa – uhka vai mahdollisuus? Teoksessa Kangastie, H. & Tihinen, M. (toim.) *Pohjoisen johtamista kehittämässä*. Pohjoisen tekijät - Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja 20/2023, 17–18. Viitattu 22.1.2024 <https://pohjoisentekijat.fi/2023/06/09/pohjoisen-johtamista-kehittamassa/>.