

# **VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMINEN MUOTOILUN KEINAIN JA SYSTEMIAJATTELUA VAHVISTAEN**

Case Valonia ja  
alueellisen kestävän  
kehityksen työn verkostot

Anni Lahtela  
Opinnäytetyö 2020  
Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Muotoilun tutkinto-ohjelma

# TIIVISTELMÄ

## VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMINEN MUOTOILUN KEINAIN JA SYSTEEMIAJATELUA VAHVISTAEN

Case Valonia ja alueellisen kestävän kehityksen työn verkostot

Anni Lahtela 2020

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Muotoilun tutkinto-ohjelma YAMK

85 sivua + liitteet

Ohjaaja: Heikki Rajasalo

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, minkälaista apua ja tukea muotoilu- sekä systeemiajattelu voivat tuoda organisaation verkostotyöskentelyyn ja sen kehitystyöhön. Yhteistyökumppanina työssä toimii työnantajani Valonia, joka on Varsinais-Suomen kestävän kehityksen asiantuntijaorganisaatio ja kiihdyttämö. Valonia on pieni, noin 15 henkilön puolueeton organisaatio, joka toimii osana Varsinais-Suomen liittoa. Valonia toimii monessa eri verkostossa ja organisaation teemoja edistetään merkittävässä määrin erilaisen verkostopohjaisen työskentelyn kautta.

Tässä kehittämistyössä tutkitaan, kuinka Valonian verkostotyöskentelyä voitaisiin tehostaa nykyistä strategisemmalla ja systeemisemmällä otteella, hyödyntäen samalla myös muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun oppeja. Työssä selvitetään myös missä määrin verkostoteorian ja -kirjallisuuden opit ovat sovellettavissa pienen ja ketterän, mutta laajojen ja toisiinsa kytkeytyneiden teemojen kanssa työskentelevän organisaation toimintaan.

Työn teoreettinen osuus koostuu muotoiluajattelun, palvelumuotoilun, systeemiajattelun ja verkostotyöskentelyn sekä -johtamisen syvemmästä tarkastelusta. Lisäksi käsitellään lyhyesti sidosryhmien, sidosryhmäymmärryksen, yhteiskehittämisen sekä osallisuuden ja osallistumisen käsitteitä.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostuu Valonian sisäisistä työpajoista prosessin alussa ja lopussa, muiden toimijoiden benchmark-haastatteluista, Valonian verkostotyön nykytilan analyysistä sekä olemassa oleville verkostoille laaditusta verkostotoiminnan kehittämiskyselystä. Prosessin lopussa laadin myös muiden organisaatioiden käyttöön sopivan systeemiajatteluun pohjaavan verkostotyön kehittämisen mallin ja verkostotyöskentelyn muistilistan.

Prosessin lopuksi totean, että muotoiluajattelu, verkostojen johtamisen teoria ja systeemiajattelu muodostavat oikein tehokkaan kokonaisuuden, jokaisella lähestymistavalla on paljon annettavaa toisilleen verkostotyötä ja verkostojohdamista kehittäessä. Verkostotyöskentely luo myös erityisen hyvän alustan erilaisten yhteiskehittämisen käytäntöjen hyödyntämiseen. Verkostojen on mahdollista varmistaa monin erilaisin keinoin ja erilaisia työkaluja hyödyntäen, että verkostotoiminta on mahdollisimman avointa ja tarjoaa tasapuolisesti osallistumisen mahdollisuuksia.

**Asiasanat:** verkostotyö, verkostojohdaminen, systeemiajattelu, muotoiluajattelu, palvelumuotoilu

# ABSTRACT

## DEVELOPING ORGANIZATIONS NETWORK OPERATIONS WITH DESIGN AND SYSTEMS THINKING

Case Valonia and regional sustainable development networks

Anni Lahtela 2020

Metropolia University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Design

85 pages + attachments

Instructor: Heikki Rajasalo

The main goal of this thesis is to find out what kind of help and support design and systems thinking could provide to improving network operations and management of a small organization. My partner in this thesis is my employer Valonia – a Service Centre for Sustainable Development of Southwest Finland. Valonia is an unbiased regional advisory organisation for municipalities and companies in matters regarding sustainable development. Valonia employs about 15 people and it operates within the Regional Council of Southwest Finland. Valonia leads and takes part in many different networks that advance sustainable development and building a carbon neutral Southwest Finland, circular economy, preserving biodiversity and sustainable use of natural resources.

In this thesis I examine how Valonia could strengthen its activities and impact in many different networks by taking a more strategic and systemic grasp at network management, at the same time utilizing the teachings of design and systems thinking. I also examined how far the teachings of network theories and literature could be applied to a small and agile organization working mainly with large and interconnected themes of sustainable development.

The theoretical part of this thesis is based on closer examination of the concepts of design thinking, service design, systems thinking and network management. In addition, I briefly examine the terms stakeholders and stakeholder understanding, co-creation and participation.

The participatory activities of this thesis consist of workshops in Valonia at the beginning and end of the process, benchmark interviews of other actors about their work with stakeholders, current state analysis of Valonia's networks and examination of existing networks with questionnaire. At the end of the process I compose a network development model based on systems thinking and a checklist for network management. The model and checklist are available for other organizations to utilize.

At the end of the process I state that design thinking, systems thinking, and network management theories form an effective entity, and all aspects have a lot to offer each other when developing organization's network management. Network-based developing also offers a fine platform to utilize different co-creation methods. There are many ways for networks to make sure that their activities are as open and transparent as possible.

**Keywords:** networks, network management, systems thinking, design thinking, service design

Kiitokset kaikille valonialaisille, erityisesti Riikalle, Maijulle, Annalle ja Katariinalle.  
Kiitos ohjauksesta Heikki Rajasalolle ja kommentteista Tietäväisille ja Jerelle.  
Kiitos henkisestä tuesta muille vuosikurssilaisilleni ja jaksamisesta Valtterille ja Linnalle.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ 2

## ABSTRACT 3

## SISÄLLYS 5

### 1 JOHDANTO 6

- 1.1 Toimeksiantaja 7
- 1.2 Toimintaympäristö ja toimintatavat 9
- 1.3 Oma rooli ja tausta 11

### 2 TYÖN TARVE, AIHE JA TAVOITE 12

- 2.1 Aiemmat ja viimeaikaiset kehittämishankkeet 13
- 2.2 Ajankohtaisuus 13
- 2.3 Tutkimuskysymykset 13
- 2.4 Tutkimusmenetelmät, työn prosessi ja rakenne 14

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TAUSTA SEKÄ KESKEISET KÄSITTEET 16

- 3.1 Muotoiluajattelu 17
- 3.2 Palvelumuotoilu 17
  - 3.2.1 Palvelumuotoilu Valoniassa ja samankaltaisissa organisaatioissa 18
- 3.3 Systeemiajattelu 19
- 3.4 Palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun suhde systeemiajatteluun 24
- 3.5 Sidosryhmä 26
  - 3.5.1 Sidosryhmät Valonian toiminnassa 26
- 3.6 Asiakasymmärrys 26
  - 3.6.1 Sidosryhmäymmärrys Valoniassa ja samankaltaisissa organisaatioissa 27
- 3.7 Yhteissuunnittelu ja -kehittäminen 27
- 3.8 Osallisuus ja osallistuminen 28
- 3.9 Verkostot, verkostotyö, verkostotalous ja verkostojohtaminen 29

### 4 TAUSTATIEDON KERÄÄMINEN 31

- 4.1 Sisäiset työpajat 31
  - 4.1.1 Suunnittelu 32
  - 4.1.2 Toteutus 33
  - 4.1.3 Havainnot 35
- 4.2 Benchmark-haastattelut 36
  - 4.2.1 Suunnittelu ja toteutus 36
  - 4.2.2 Havainnot 37

- 4.3 Taustatietojen yhteenvedo ja seuraavat askeleet 39

### 5 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN, HALLINNOINTI JA KEHITTÄMINEN 41

- 5.1 Verkostotoiminnan kulmakivet 42
- 5.2 Kytös strategiaan 45
- 5.3 Verkostostrategia 46
- 5.4 Tarve, tavoite ja kokoaminen 47
- 5.5 Verkoston strategia 51
- 5.6 Toimintatavat ja ratkaisutyö 51
- 5.7 Verkostotyön vaikutusten arviointi ja seuranta 55
- 5.8 Verkosto oppivana systeeminä 58
- 5.9 Verkoston olemus ja elinkaari 59

### 6 VALONIAN VERKOSTOTOIMINTA 60

- 6.1 Verkostojen nykytila ja aiemmat työpajahavainnot sekä ominaista Valonian verkostotoiminnalle 61
- 6.2 Valonian verkostosuhteiden ryhmittely 66

### 7 VERKOSTON KEHITTÄMISKYSELY, VALONIAN YHTEISKEHITTÄMISTYÖPAJA JA VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMISEN MALLI JA MUISTILISTA 68

- 7.1 Olemassa olevan verkoston kehittämiskysely 68
- 7.2 Työpajan suunnittelu 69
- 7.3 Työpajan toteutus ja havainnot 71
- 7.4 Systeemiajatteluun pohjaava verkostotyön kehittämisen malli 74
  - 7.4.1 Mallin ja muistilistan sovellettavuus 76

### 8 YHTEENVETO 77

- 8.1 Loppupäätelmät ja vastaukset tutkimuskysymyksiin 80
- 8.2 Jatkokotoimenpiteet 80

### LÄHTEET 82

### LIITTEET 86

# 1 JOHDANTO

”Systems thinking is a team sport. It works because stakeholders with diverse perspectives come together to share their views, expand their understanding, and develop a more complete picture of the reality they all face.” (Stroh 2015, 207–208.)

Kohtaamme nykypäivänä paljon sellaisia haasteita, jotka ovat sidoksissa moniin muuttuviin sosiaalisiin, ekonomisiin, ekologisiin ja poliittisiin asioihin. Nämä asiat voivat muodostaa monipuolisen verkon, jossa asiointilojen muuttaminen on kaukana yksinkertaisesta. Samat asiat voivat huolettaa monia eri ryhmiä, mutta eri intressein ja haaste saatetaan nähdä eri perspektiivistä. (Brouwer, Woodhill, Hemmati, Verhoosel & van Vugt 2015, 5.)

Tällaisille polveileville, haastaville, kompleksisille tai jopa viheliäisinä pidettäville haasteille ominaista on se, että niitä ei ratkaista yhden ihmisen, tahon tai organisaation voimin. Niihin liittyy usein myöskin pitkällä aikavälillä kertynyttä painolastia, kuten kaatuneita ratkaisuyrityksiä, erinäisiä nykytilaa ylläpitäviä rakenteita sekä kauas toistaan ajautuneita sidosryhmiä, joilla on kuitenkin kaikilla tilanteessa sormensa pelissä.

Tässä opinnäytetyössä kuvaan kehittämisprosessin, jolla pyrin jalostamaan maakunnallista kestävän kehityksen edistämistyötä tekevän Valonian verkostotyöskentelyn tapoja systeemiajatteluun nojautuen. Valonia on Varsinais-Suomen alueella toimiva alueen kuntien yhteinen asiantuntijaorganisaatio muun muassa ilmastonmuutokseen, luonnon monimuotoisuuteen ja luonnonvarojen kestävään käyttöön liittyvissä asioissa.

Kestävä kehitys on toiminnan kattoteemana jo itsessään kokonaisuus, johon usein viitataan annettaessa esimerkkejä kompleksisista tai viheliäisistä ongelmista ja joiden käsittelyyn systeemiajattelu sopii erityisen hyvin. Systeemiajattelun ytimessä on ajatus siitä, että laajat haastevyöhdit vaativat laajaa ja syväluotaavaa sidosryhmätyötä. Valonialla, kuten monilla muillakin kehittämis-, koulutus- ja tutkimusorganisaatioilla on paljon verkostoja, joita on perustettu yhteistyön syventämiseksi, mutta jotka eivät toimi niin tehokkaasti ja vaikuttavasti kuin niillä olisi mahdollisuus toimia. Tässä kehittämistyössä tarkastelen verkostotyön ja systeemiajattelun teoriaan pohjaten niitä mahdollisuuksia, joita Valonialla ja samankaltaisilla kehittämis- ja asiantuntijaorganisaatioilla on kehittää verkostotyöskentelyään vaikuttavammaksi ja systeemisempään näkemykseen pohjaavaksi. Tarkastelen niin uusien verkostojen luomisen haasteita kuin jo olemassa olevien verkostojen kehittämistä ja laadin mallipohjan systeemiajatteluun pohjaavan verkostotyön kehittämiselle sekä muistilistan systeemiorientoituneelle verkostotyöskentelylle.

## 1.1 TOIMEKSIANTAJA

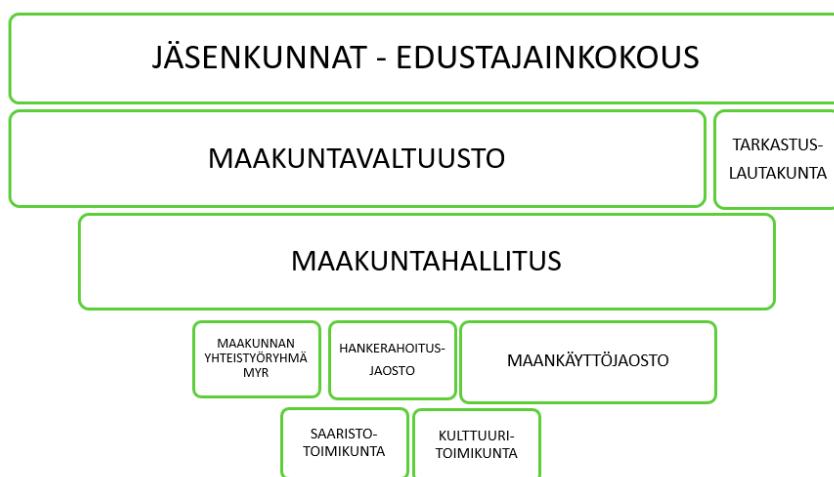
Valonia on puolueeton, kaikkien Varsinais-Suomen kuntien yhteinen kestävän kehityksen asiantuntijaorganisaatio. Valoniassa työskentelee noin 15 henkilöä ja se toteuttaa valtionhallinnon laatimia kestävän kehityksen tavoitteita ja toimii vastuullisen Varsinais-Suomen suunnannäyttäjänä. Valonia auttaa kuntia, yhteisöitä sekä asukkaita toimimaan ilmaston ja ympäristön paremman tilan puolesta. (Valonia 2020.)

Valonia toteuttaa hankkeita ja toimenpiteitä liittyen muun muassa vesiensuojeluun ja jätevesien hallintaan, kiertotalouteen, energiatehokkuuteen ja uusiutuvaan energiaan, kestävään liikkumiseen, ympäristökasvatukseen sekä kestäviin julkisiin hankintoihin. Valoniassa työskentelee monipuolinen joukko asiantuntijoita, jotka luovat myös toisilleen lisäarvoa täydentämällä ja syventämällä toinen toisensa asiantuntijuutta.



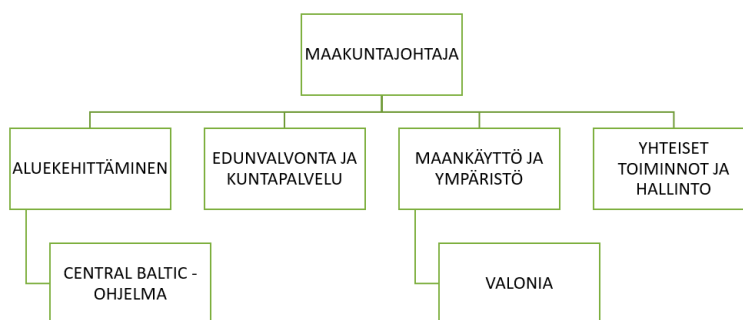
Kuvio 1. Valonian toiminnan teemat (Valonian Ohjelma 2030, 2020)

Varsinais-Suomessa on pitkät perinteet alueelliselle kestävän kehityksen yhteistyölle. Valonia on vastannut yhteistyön koordinoinnista jo yli kaksikymmentä vuotta. Valonia on toiminut nykyisellä nimellään vuodesta 2008, jolloin Varsinais-Suomen energia- ja agendatoimistot yhdistyivät. Turun kaupunki toimi Valonian isäntäorganisaationa vuoden 2014 loppuun asti. Nykyisin asemaa vahvistaa toimiminen osana Varsinais-Suomen liittoa. Maakuntaliitto on maakunnan kuntien yhteinen edunvalvoja ja Valonian tehtävä kuntien yhteisenä asiantuntijaorganisaationa kestävän kehityksen asioissa istuu luontevasti liiton alle. (Valonia 2020.)



Kuvio 2. Varsinais-Suomen liiton organisaatiorakenne (Varsinais-Suomen liiton verkkosivut, Liiton tehtävät ja organisaatio 2020)

Maakuntaliitto on 27 kunnan muodostama lakisääteinen kuntayhtymä. Yllä olevassa kuviossa 2 on kuvattu kuntayhtymän organisoituminen, kun taas kuviossa 3 on Varsinais-Suomen liiton viraston organisaatiorakenne.



Kuvio 3. Varsinais-Suomen liiton viraston organisaatiorakenne. Valonia toimii Varsinais-Suomen liitossa Maankäyttö ja ympäristö -vastuualueen alaisuudessa. (Varsinais-Suomen liiton Henkilöstökertomus 2018)

Valonian vuosittainen budjetti on noin miljoona euroa. Kuntien vuosittaiset osallistumismaksut Valonian toimintaan kattavat budjetista noin viidenneksen. Varsinais-Suomi koostuu 27 kunnasta, jotka kaikki ovat opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä vuonna 2020 mukana rahoittamassa Valonian toimintaa. Muu rahoitus kertyy erilaisten hankkeiden rahoituksista sekä ostopalveluista. Suurin rahallinen resurssi Valoniale ovat sekä kansalliset että EU-tason hankkeet. Kunnilta saatavia osallistumismaksuja käytetään hankkeiden omarahoituksena. Kuntien perusmaksuosuus mahdollistaa laajan hanketoiminnan ja kunnat ovatkin Valonian toiminnan tärkein kohderyhmä. Valonian ohjausryhmän tehtäviin kuuluu ohjata ja tukea organisaation toimintaa ja strategista suunnittelua. Ryhmän jäsenet edustavat kuntia, yrityksiä, alueellisia korkeakouluja sekä muita organisaatioita. (Valonia 2020.)

Lajityypiltään Valonia on julkisella sektorilla toimiva hankeorganisaatio. Samaistumis pintaa Valonian toiminnasta ja tämän työn havainnoista löytyy muille hanke- ja kehittämisorganisaatioille sekä nähdäkseen myös kolmannen sektorin toimijoille. Vaikka Valonia on julkisen sektorin yksikkö, on Valonian toimintatavoissa ketterydessään ja organisaation pienuudessaan paljon yhtäläisyyksiä kolmannen sektorin toimijoihin. Verkostotoiminnan kehittämistarpeita on suurella varmuudella kaikissa organisaatioissa, joissa harjoitetaan edunvalvontaa tai yritetään edistää johonkin tiettyyn teemaan liittyvää tietoisuutta, toiminnan tehostumista tai tavoitteiden toteutumista yhteiskunnassa.

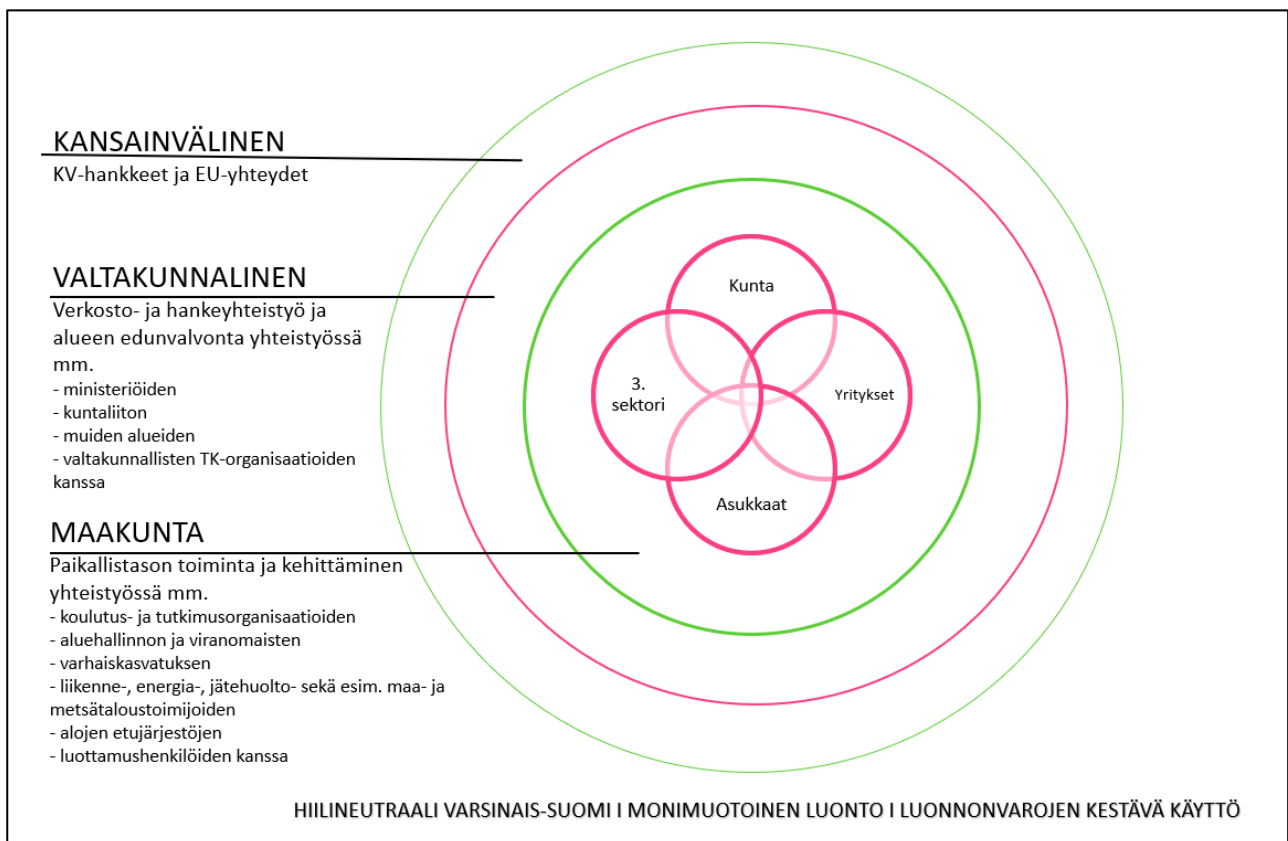
## 1.2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TOIMINTATAVAT

Valonian toimintaympäristö (kuvio 4) rajautuu ensisijaisesti Varsinais-Suomen maakuntarajoihin. Valonia on ainut laatuaan, sillä Suomessa ei ole toista organisaatiota, jolla olisi vastuullaan maakunnallinen kestävä kehityksen edistäminen perustuen kuntien rahalliseen sitoutumiseen.

Monia ilmastoratkaisuja on tarkoituksenmukaista suunnitella ja toteuttaa seudullisesti ja kuntien välillä on löydettävissä paljon synergiaetuja, aina vertaistuesta yhteisiin energia- tai joukkoliikennetarkaisuihin. Monesti kunta on liian pieni toiminta-alue esimerkiksi kiertotalousterkaisuisten tehokkaaseen edistämiseen. Valonia toimii usein kuntien erilaisten tarpeiden linkittäjänä, toimijana, joka näkee kuntien haasteiden yhtäläisyydet ja törmäyttää kunnat tarkoituksenmukaisin osin toisiinsa.

Valonia toimii myös monissa valtakunnallisissa verkostoissa, joiden kautta saadaan toisaalta alueellista näkökulmaa osaksi laajempaa tarkastelua ja toisaalta syötteitä valtakunnallisista linjauksista ja oppeja muiden toimintatavoista. Hankeyhteistyötä tehdään niin omaan maakuntaan rajoittuen, mutta yhä useampi hanke on yli-maakunnallinen, jolloin Valonian oma työpanos kohdistuu Varsinais-Suomeen, mutta on osa isompaa kokonaisuutta, jossa toimintaa toteutetaan yhteisen suunnitelman mukaan myös muualla Suomesta.

Valonian toiminnassa on myös kansainvälinen ulottuvuus. Kansainväliset hankeyhteistyöt tuovat arvokasta oppia muualta, mutta antavat myös Valoniale mahdollisuuden osaltaan rakentaa Suomen edelläkävijäroolia eri teemoissa. Yhteistyötä tehdään myös edunvalvonnan osalta esimerkiksi Varsinais-Suomen Eurooppa-toimiston kanssa.



Kuvio 4. Valonian toimintaympäristö

Maakunnan sisällä Valonian toimintaympäristö on laaja ja toimintatavat moninaiset. Valonian toiminnan ytimessä ovat kunnat, mutta toiminta ei rajaudu pelkkiin kuntaorganisaatioihin vaan kohdistuu laajasti kuntien alueilla asuviin kuntalaisiin, niiden alueilla toimiviin yrityksiin, yhdistyksiin sekä kuntien alueilla sijaitseviin

luonto- ja vesistökohteisiin. Jokaisessa toiminnan teemassa Valonian rooli ulottuu ruohonjuuritason kenttätyöstä asiantuntijarooliin erilaisissa ohjelma- ja strategiatöissä. Jokaisessa teemassa on verkostoja, joita Valonia joko ylläpitää tai on yksi osallistujista.

Valonian yhteistyökumppaneita ovat muun muassa kuntien viranhaltijat ja luottamushenkilöt, kuntalaiset, yritykset, yhdistykset, korkeakoulut, tutkimuslaitokset, maanomistajat, viranomaiset sekä muut aluekehittäjät.

Kehittämistarpeet ja ideat etenevät toimintaan asti monin eri tavoin. Kentältä tai yhteistyöverkostosta kunnun idea voidaan muotoilla hankkeeksi, jolle lähdetään yhdessä etsimään sopivaa rahoituskanavaa. Osa Valonian toiminnasta tapahtuu tilaustöiden kautta, esimerkiksi viranomaisten tilaamina selvityksinä ja kartoituksina.

Valonian nykyinen toimintaa ohjaava asiakirja on maakunnan kestävän kehityksen toimintaohjelma vuosille 2015–2020. Ohjelma on nimeltään Ohjelma2020 – Varsinais-Suomi kestävän kehityksen edelläkävijäksi. Dokumentti on viides alueellinen kestävän kehityksen ohjelma ja siinä yhdistyvät alueellisen tason ja valtion keskeiset kestävän kehityksen tavoitteet. Lisäksi organisaation toimintaa ohjaa maakuntastrategia.

Valonian seuraava ohjelmakausi käynnistyy vuoden 2021 alusta ja ulottuu vuoteen 2030 asti. Ohjelma on elävä strategia, jonka väljä rakenne jättää tilaa muutoksille ja kuntien erilaisille tarpeille. Uuden ohjelmakauden toimintaa summaavat kolme teemaa: Hiilineutraali Varsinais-Suomi, monimuotoinen luonto sekä luonnonvarojen kestävä käyttö. Uudella ohjelmalla vahvistetaan ajatusta ripeiden toimenpiteiden tarpeesta ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja biodiversiteettikadon pysäyttämiseksi. Siirtymän tulee tapahtua sosiaalisesti kestävällä tavalla. Esiin tuodaan myös aina Valonian johtotähtenä toiminutta ajatusta siitä, että kunnat toimivat luontevina alustoina erilaisille kestävän kehityksen toimenpiteille, sillä ratkaisujen ja uusien kokeiluiden testaaminen tapahtuu aina paikallisesti ja alueellisesti. Monet ratkaisut ovat yhteisiä ja pohjautuvat alueellisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tästä syystä maakuntatason tarkastelu on tärkeää ja mielekästä. (Valonian Ohjelma 2030, 2020.)

Ohjelma rakentuu Kestävä kunta 2030-ratkaisupaletin ympärille.



Kuvio 5. Valonian uuden ohjelmakauden Kestävä kunta 2030-ratkaisupaletti ja tavoitteet. (Valonian Ohjelma 2030, 2020.)

Ratkaisupalettiin on kerätty esimerkkitoimenpiteitä, joita tekemällä kunnat pääsevät lähemmäs kokonaisvaltaista kestävyttä ja niitä tavoitteita, joihin Suomi on valtakunnallisesti tai kansainvälisesti sitoutunut. Valonia auttaa kuntia tavoitteiden saavuttamisessa vahvistamalla kuntien kestävä kehityksen resursseja, vahvistamalla kuntien välistä yhteistyötä, jalkauttamalla hyvä toimintamalleja kuntiin, toteuttamalla uusia kehittämishankkeita, järjestämällä osallistumista edesauttavia kokeiluita, antamalla suoraa asiantuntija-apua esimerkiksi ilmasto-ohjelmatyössä sekä esimerkiksi tarjoamalla viestintä-, neuvonta- ja koulutuspalveluita eri teemoissa. Valonialla on myös merkittävä rooli erilaisten alueellista kestävä kehitystä edistävien verkostojen koordinoimisissa ja eri toimijoiden yhteistyön ja kumppanuuden vahvistamisessa. (Valonian Ohjelma 2030, 2020.)

Valonian ohjelman väliarvioinneissa on useita indikaattoreita. Kuntien osalta tarkastellaan muun muassa erilaisiin verkostoihin ja sopimuksiin sitoutuneiden kuntien määrää. Valonian toiminnan osalta seurataan muun muassa aktiivisesti toimivia verkostoja.

## 1.3 OMA ROOLI JA TAUSTA

Olen työskennellyt Valoniassa syksystä 2013 lähtien, ensin projektisihteerinä, tämän jälkeen projektityöntekijänä sekä projektisuunnittelijana ja nykyisin projektiasiantuntijana kiertotalouden teemassa. Hakeuduin muotoilun ylemmän tutkinnon koulutusohjelmaan vahvasti nykyisen työni lähtökohdista ja tarpeista.

Jo useampia vuosia ennen omien opintojeni alkua alkoi olla ilmeistä, että palvelumuotoilulle on tarvetta myös hanketyössä. Mutta tämä tarve on paljon laajempi kuin monesti yksinkertaistettu näkemys palvelumuotoilijoista työpajojen vetämisen ammattilaisina.

Henkilökohtaisesti minua kiinnostaa se, kuinka voidaan tehdä vaikuttavampaa työtä ilmaston, luonnon monimuotoisuuden ja kestävä kehityksen saralla ja mitä annettavaa palvelumuotoilulla voi tähän olla. Minua kiinnostaa koulutuksen kautta kehittää kyvykkyyttäni tarkastella Valonian toimintaa organisaatitasolla, mutta myös yksittäisiä hankkeita ja toimintoja palvelumuotoilijan tarvelähtöisyyden ja ihmiskeskeisyyden linssien läpi.

Tämän opinnäytetyön osalta kehittämisen alue rajautui työn edetessä Valonian verkostotoimintaan. Näen paljon mahdollisuuksia siinä, että toteutan työtä organisaation sisältä käsin. Vuosien työkokemuksen myötä tunnen Valonian toimintatavat, toiminnan luonteen ja kohderyhmät hyvin. Otin kuitenkin vakavasti objektiivisuuden haasteen ollessani sisällä työyhteisössä, jonka toimintaa pyrin kehittämään.

## 2 TYÖN TARVE, AIHE JA TAVOITE

Valonian toiminta, ympäröivä maailma ja asenneilmapiiri ovat muuttuneet huimasti niinä lähes 7 vuotena, jotka olen organisaatiossa työskennellyt. Valoniassa on otettu suuria harppauksia niin toiminnan vakiinnuttamisen kuin esimerkiksi viestinnän suhteen. Vahva pohjavire toimintatapojen edelleen kehittämiseksi on kuitenkin jatkuvasti läsnä.

Päädyn yhteisymmärryksessä esihenkilöni kanssa rajaamaan työni sidosryhmätyön kehittämiseen, joka itsessään kokoaa sateenvarjomaisesti alleen monta muuta asiaa. Sidosryhmätyöhön liittyy muun muassa toiminnan tarvelähtöisyys ja asiakasymmärrys, sillä toiminnan tarpeiden tulisi aina kummuta sidosryhmiltä. Suunniteltaville toimille tulee olla tilausta, vaikka ne pohjautuvatkin monesti valtakunnallisiin tai kansainvälisiin sitoumuksiin ja tavoitteisiin.

Organisaatio, jonka koko visio perustuu ilmastonmuutoksen ja luonnon monimuotoisuuden köyhtymisen hillintään on hyvinkin vahvasti kompleksisten ongelmien keskiössä. Ajatukseni fokuoituivat tutkimussuunnitelmaa laadittaessa koko ajan vahvemmin systeemiajatteluun opinnäytetyön teoriapohjana. Ilmastonmuutos on ollut vahvasti esillä systeemiajatteluun soveltuvana viheliäisenä ongelmana, mutta koen, että systeemiajattelun periaatteita voisi hyödyntää paljon myös arkipäiväisissä ruohonjuuritason toiminnoissa, tässä tapauksessa alueellisen kestäväen kehityksen työn sidosryhmätyöhön liittyen.

Tämän muotoiluprojektin tavoitteeksi asetettiin kehittää Valonian sidosryhmätyötä muotoilun työkaluja apuna käyttäen ja siten, että parantuneilla sidosryhmätyön menetelmillä voitaisiin saavuttaa entistä tavoitteellisempaa ja vaikuttavampaa kestäväen kehityksen työtä. Taustatiedon keräämisen jälkeen työ fokuoitiin vielä tarkemmin Valonian verkostotyön ja verkostojohdamisen kehittämiseen.

Työn toinen tavoite liittyi systeemiajattelun tuoman lisäarvon selvittämiseen. Olisiko verkostotyöstä mahdollista saada tehokkaampaa ja vaikuttavampaa kehittämällä sitä systeemiajatteluun nojaten?

## 2.1 AIEMMAT JA VIIMEAIKAISET KEHITTÄMISHANKKEET

Valoniassa toimintatapojen sisäistä kehittämistä tehdään aktiivisesti. Mainitsen tässä yhteydessä muutaman myös sidosryhmiin liittyneen kehittämistoimenpiteen viime vuosilta.

Vuonna 2017 osana Valonian strategiaproessia henkilöstö kokoontui Valonian ydinosaamisen ja vahvuuksien äärelle yhteiseen kehittämistyöpajaan, jossa laadittiin myös sidosryhmäkarttaa huomioitavista, tyytyväisenä pidettävistä, avaintoimijoiksi luokiteltavista sekä informoitavista sidosryhmistä.

Uuden ohjelmakauden suunnitteluun liittyen kunnilta ja laajasti muilta sidosryhmiltä ja yhteistyökumppaneilta tiedusteltiin loppuvuodesta 2019 näkemyksiä Valonian nykytoiminnasta, toiminnan tunnettavuudesta, kehittämisehdotuksista sekä toiveista tulevien vuosien painotuksiksi. Kysyttiin myös, mitä tahoja työhön tulisi osallistaa entistä tiiviimmin tulevaisuudessa. Kuntaedustajilta kysyttiin myös muun muassa sitä, missä kestävä kehityksen teemoissa on kunnassa tapahtunut merkittävää kehitystä viime vuosina. Kyselyyn saatiin lähes 70 vastausta.

Valoniaan on toteutettu yksi aiempi muotoilun opinnäytetyö (Lahdenperä 2013, Metropolian muotoilun koulutusohjelma). Opinnäytetyön otsikko oli Osallistavalla suunnittelulla ympäristömyönteiseen toimintaan: Muotoilun työtapoja Varsinais-Suomen kestävä kehityksen palvelukeskus Valoniale. Maailma ja Valonian toimintaympäristö on muuttunut paljon sitten vuoden 2013 ja Valonian toiminta on kehittynyt ja vakiintunut. Lahdenperän työn toteuttamisessa sekä organisaation kyvyssä vastata kehittämisehdotuksiin oli haasteita. Sisäisten toimintatapojen kehittäminen ulkopuolisena toimijana on monesti haastavaa ja prosessin hyötyjä ei ehkä onnistuttu sanoittamaan ja toisaalta Valonian puolesta sisäistämään riittävän hyvin.

## 2.2 AJANKOHTAISUUS

Valonia on pieni ja ketterä yksikkö isomman viraston sisällä. Valoniassa on pitkät perinteet toiminnan jatkuvalla kehittämiselle.

Tämän opinnäytetyön nähdään tukevan hyvin uuden ohjelmakauden käynnistymistä. Opinnäytetyötä ja sen prosessin osana syntyviä dokumentteja voi tarkastella ikään kuin ohjelmaa täydentävinä asiakirjoina. Ohjelma-kausien vaihde on luonteva hetki tarkastella, kehittää ja muuttaa toimintatapoja. Myös henkilöstö on helpompi osallistaa projektiin sen nivoutuessa luonnolliseksi osaksi muuta kehitys- ja linjaustyötä. Parhailtaan Valoniassa pohditaan esimerkiksi kuntaviestinnän ja yhteydenpidon kehittämistä.

Valonian ohjelmatyön lisäksi Valonian isäntäorganisaatiossa Varsinais-Suomen liitossa on juuri laadittu uusi sisäinen strategia, jota pannaan toimeen erilaisten toimenpiteiden kautta.

Valonian työssä erilaiset käynnissä olevat ja käynnistyvät sidosryhmäprosessit ovat arkipäivää ja opinnäytetyön osana käyttöön saatavat uudet menetelmät, toimintatavat tai linjaukset on helppo testata osana jokapäiväistä toimintaa. Tämän työn kaltaisissa organisaatiokehitykseen ja toimintatapojen kehittämiseen liittyvien projektien osalta on tärkeää muistaa, että valmista ja staattista lopputulemaa on turha odottaa. Tästä työstä saatavat tulokset saadaan tässä ajassa, mutta nykyaikaisessa organisaatiossa kehitystyö on jatkuvaa ja käyttöön tulevat työkalut muokkautuvat ajan kanssa ja toimivat astinlautana seuraaville kehitysversioneille.

## 2.3 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Nora Elstelä käsittelee 2016 valmistuneessa opinnäytetyössään systeemiorientoitunutta palvelumuotoilua julkisen sektorin palveluissa. Systeemiorientoitunut muotoilu on Elstelän (2016, 32) määrittelyn mukaan

muotoilua, jossa muotoilun kohdetta lähdetään tarkastelemaan systeemiajattelun kautta jatkuvasti muutoksessa olevana pienemmistä osasysteemeistä koostuvana systeeminä.

Oman työni voi nähdä keskittyvän systeemiorientoituneeseen verkostotyöhön. Elstelää (2016, 32) mukaillakseni systeemiajattelulla voidaan tuoda ymmärrystä tässä tapauksessa verkostojen toiminnasta, tavoitteiden asetannasta ja eri toimijoiden keskinäisen riippuvuuden vaikutuksista.

Tutkimuskysymykseksi muodostui

*Kuinka Valonian verkostotyötä voidaan kehittää muotoilun keinoin? Kuinka Valonia voi paremmin johtaa ja kehittää verkostojaan?*

*Mitä lisäarvoa systeemiajattelu voi tuoda verkostotyöhön? Miten verkostotyötä voidaan kehittää systeemiajatteluun pohjaten?*

Tutkimustavoitteet ja niistä syntyvät havainnot ovat yleistettävissä muihin hankeorganisaatioihin, järjestöihin tai esimerkiksi julkisen sektorin tai oppilaitosten kehitysyksiköihin, joiden toiminta nojaa vahvasti yhteistyöhön ja verkostomaiseen toimintaan muiden toimijoiden kanssa. Verkostotoiminnan ja siihen liittyvien toimintatapojen kehittäminen on tärkeää, jotta toiminta on mahdollisimman vaikuttavaa sekä resurssitehokasta.

Teorian osalta keskityn paljon muotoilujattelun, palvelumuotoilun, systeemiajattelun sekä verkostotyöskentelyn käsitteisiin.

## 2.4 TUTKIMUSMENETELMÄT, TYÖN PROSESSI JA RAKENNE

Tutkimussuunnitelmaa laatiessani hahmottelin kehittämisprosessin jakautuvan tiedonkeruuseen keväällä 2020, teoria ja analyysivaiheeseen kesällä 2020 ja lopputuleman laatimiseen, yhteismuokkaamiseen ja yhteenvedoon syksyllä 2020.



Kuvio 6. Kehittämisprosessin aikajana

Tiedonkeruu jakautuu sisäiseen tiedonkeruuseen Valonian henkilökunnan työpajoissa sekä ulkoiseen tiedonkeruuseen benchmark-haastatteluilla muiden organisaatioiden sidosryhmätyön tavoista. Tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen opinnäytetyön ohjaajani ehdotti myös jonkin sidosryhmän ottamista tarkempaan tarkasteluun. Tämän ehdotuksen pohjalta tiedonkeruvaiheeseen sisällytettiin myös keskusteluja varsinaissuomalaisien kuntien luottamushenkilöiden kanssa. Heidän kanssaan käsiteltiin näkemyksiä menneistä yhteistyön muodoista sekä toiveita tulevaisuuden yhteistyölle. Heidän kanssaan pystyin hyödyntämään Valoniassa jo valmiiksi keväälle 2020 suunniteltuja luottamusjohdon tapaamisia. Kehittämiskohteen tarkentuessa erityisesti verkostotyöskentelyyn otin syvempään tarkasteluun myös yhden Valonian olemassa olevan verkoston, jonka toimintaan pohjautuen loin verkostotyön kehittämiskyselyn muidenkin verkostojen hyödynnettäväksi.

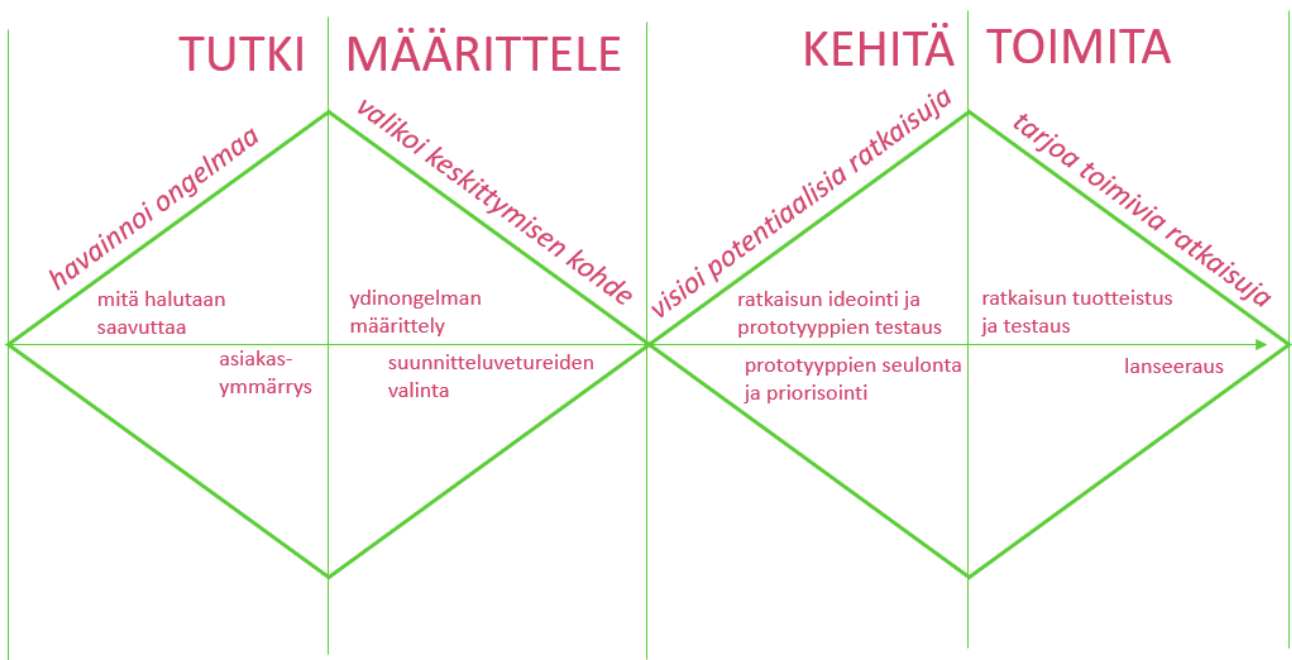
Tutkimuksen osalta tein tietoisin valinnan yhteistyössä työnantajan kanssa siitä, että työ keskittyi hyvin vahvasti sisäiseen toimintatapojen kehittämiseen. Sisäinen tiedonkeruu sekä benchmark-esimerkit tuovat työhön kuitenkin vertailun mahdollisuutta.

Valoniasta työn toteutuksen pääasiallisena yhteyshenkilönä toimi Valonian toimialapäällikkö Riikka Leskinen.

Tässä kehittämistyössä on sekä tutkiva että kehittävä ote ja vahva painotus laadulliseen lähestymistapaan. Teoriaan perehtymisen lisäksi käytän tutkimusmenetelminä verkkotyöpajoja, rich picture -mallintamista, haastatteluja, samankaltaisuuskaavioita (affinity diagram) ja kyselyitä. Näillä menetelmillä etsin prosessin aikana tietoa kehittämistyön tueksi.

Suunnittelin työskentelyprosessini palvelumuotoilulle ominaisen tuplatimantti-mallin mukaan. Palvelumuotoiluprosessi perustuu prosessin laajentumiseen ja supistumiseen, laajaan tiedonkeruuseen ja fokuointiin, vaihtoehtojen luomiseen ja karsimiseen. Näitä vaiheita kutsutaan divergentti- ja konvergenttivaiheiksi. Menestyksessä muotoilu- ja ongelmanratkaisuprosessissa vuorottelevat divergenttivaihe, jossa etsitään tai luodaan mahdollisuuksia sekä konvergenttivaihe, jossa tehdään päätöksiä (Stickdorn ym. 2018, 85). Divergentti- ja konvergenttivaiheita määrittelevät erilaiset lähestymistavat ja ajattelun mallit. Divergentti-vaihetta leimaa reflektivisuus ja yhteissuunnittelu sekä produktiivinen ja ekspansiivinen henki, kun taas konvergenttivaihetta voi luonnehtia analyttisyyteen ja perinpohjaisuuteen nojaavaksi vaiheeksi.

Brittiläinen Design Council on vakiinnuttanut tuplatimantti-nimisen prosessimallin (kuvio 7) palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun tunnetuksi prosessiksi. Ensimmäisen timantin aikana keskitytään oikean ongelman määrittelyyn ja toisessa timantissa siihen, että ongelma ratkaistaan oikein. (Koivisto 2019, 42–43.)

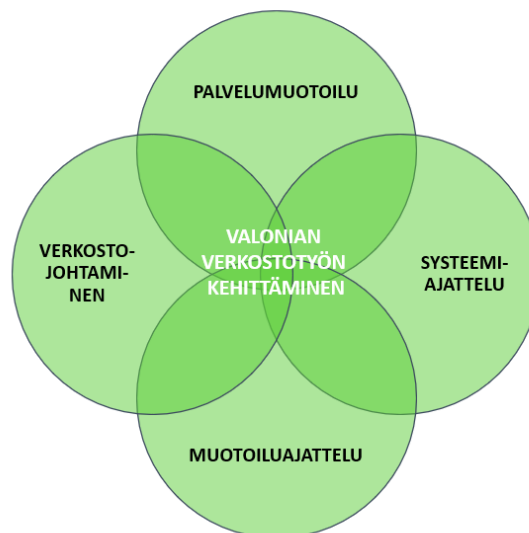


Kuvio 7. Palvelumuotoilun prosessikuvaus, tuplatimantti-malli. Mukailten Veikko Törrönen, Kreapal sekä Design Council, UK.

Luvut 3 sekä 5 keskittyvät antamaan mahdollisimman vahvan teoriallisen viitekehyksen tapaustarkastelulle, johon taas keskityn luvuissa 4, 6 ja 7.

# 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS JA TAUSTA SEKÄ KESKEISET KÄSITTEET

Työni teoreettinen viitekehys (kuvio 8) koostuu palvelumuotoilusta, muotoiluajattelusta, systeemiajattelusta sekä verkostojohtamisen teoriasta. Lisäksi avaan tässä osiossa sidosryhmän, sidosryhmäymmärryksen, osallisuuden ja osallistumisen sekä yhteissuunnittelun ja -kehittämisen käsitteitä. Lisäksi summaan palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun suhdetta systeemiajatteluun.



Kuvio 8. Kehittämisen teoreettinen viitekehys

Käytän suhteessa eniten tilaa systeemiajattelun kuvaamiseen, sillä se on selkeästi eniten käsitteilyä kaipaava osio palvelumuotoilun opinnäytetyössä, jossa systeemiajattelua on käsitelty vielä rajallisesti, erityisesti suomenkielisissä tutkimuksissa.

Opinnäytetyöprosessia aloittaessani talvella 2020 suoritin myös Acumen Academyn 11 viikon mittaisen perusteellisen Systems Practice -verkkokurssin, jossa syvensin omaa ymmärrystäni systeemiajattelusta, sen soveltamisesta ja kytköksistä oman työni toimintaympäristöön. Käytän kurssin työkirjaa myös lähdemateriaalina tässä opinnäytetyössä. Nostan kurssilta soveltuvien osien esiin lähestymistapoja, ajattelu- tai toimintamalleja, joista koen olevan hyötyä kehittämistyössä.

### 3.1 MUOTOILUAJATTELU

Muotoilujattelussa on kyse ihmiskeskeisestä luovien työskentelytapojen prosessista, jonka ytimessä on käyttäjätiedon hyödyntäminen. Muotoilujatteluprosessin avulla tehdään uudenlaisia havaintoja ja kehitetään toteutettavia, käyttökelpoisia ja haluttavia palveluita sekä suunnitteluratkaisuja (Miettinen 2011, 27). Ihmiskeskeinen lähestymistapa lisää uusien toimintatapojen tai tuotteiden hyväksyttävyyttä kytkemällä ne nykyisiin toimintatapoihin ja käytösmalleihin (Brown 2019, 236).

Muotoilujattelun keskeisiä periaatteita ovat muun muassa ihmislähtöisyys, oikean ongelman ratkaisu, eksploratiivisuus, yhteiskehittäminen sekä monialaisuus (Koivisto 2019, 36).

Muotoilujattelun tarkoitus on tulkata muotoiluprosessin aikana esiin nousseet havainnot oivalluksiksi ja oivallukset sellaisiksi tuotteiksi tai palveluiksi, jotka parantavat elämänlaatua. Muotoilujattelu on vaikuttava, saavutettava ja vahva lähestymistapa innovointiin ja samalla tutkimusprosessi, joka on mahdollista integroida kaikkiin elinkeinoelämän ja yhteiskunnan osa-alueisiin. (Brown 2019, 9, 55.)

### 3.2 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilu on muotoilujatteluun perustuva holistinen osaamisala, jonka ominaisia piirteitä ovat Mattelmäen (2015, 27) mukaan ihmiskeskeisyys suunnittelunlähtökohtana sekä eri osapuolien osallistaminen yhteissuunnittelun avulla. Palvelumuotoilu eroakin perinteisestä kehittämisestä erityisesti asiakas- ja ihmislähtöisyydessään. Koiviston (2019, 48) mukaan perinteinen kehittäminen perustuu olettamiseen, ratkaisemiseen ja tarjoamiseen palvelumuotoilu perustuessa ymmärtämiseen, osallistamiseen ja yhteensovittamiseen.

Palvelumuotoilun avulla tuodaan Stickdornin ym. (2018, 21–22) mukaan yhteen ihmisiä eri silloista ja tieteenaloilta, tavoitteena palvelut ja kokemukset, jotka vastaavat niin yrityksen, käyttäjän kuin muiden sidosryhmien tarpeisiin.

Palvelumuotoilussa käyttäjän näkökulma tuodaan palveluiden suunnittelun tai kehittämisen keskiöön ja liikkeelle lähdetään tarpeiden, inhimillisen toiminnan, motiivien ja tunteiden kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Palvelumuotoilussa tavoitteena on luoda asiakkaalle tämän tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus, myös palvelun tuottajan näkökulmat huomioiden. Palvelumuotoilussa onkin kyse koko palvelukokemuksen muotoilusta, mutta myös sen muotoilusta, miten kyseinen palvelu on prosessoitu ja sen tarjoaminen strategisoitu. (esim. Moritz 2005, 39–40; Miettinen 2011, 13, 22, 26, 30–31.)

Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan uusia tai kehittämään vanhoja palveluita hyödyllisemmiksi, käytettävämiksi ja haluttavammiksi asiakkaille sekä tehokkaiksi ja vaikuttaviksi organisaatioille. Palvelumuotoilu auttaa ymmärtämään kuluttajia, markkinoita, käytössä olevia resursseja sekä asiakkaiden odotuksia, tarpeita ja kokemuksia. Se auttaa löytämään mahdollisuuksia, ratkomaan ongelmia ja tuottamaan ideoita sekä toteutettavia ratkaisuja. (Moritz 2005, summary, 39–40.)

Stickdorn ym. (2018, 27) ovat päivittäneet palvelumuotoilun peruseriaatteet This is service design doing -teoksen vuoden 2018 painokseen. Olen suomentanut peruseriaatteet seuraavasti:

Palvelumuotoilu on

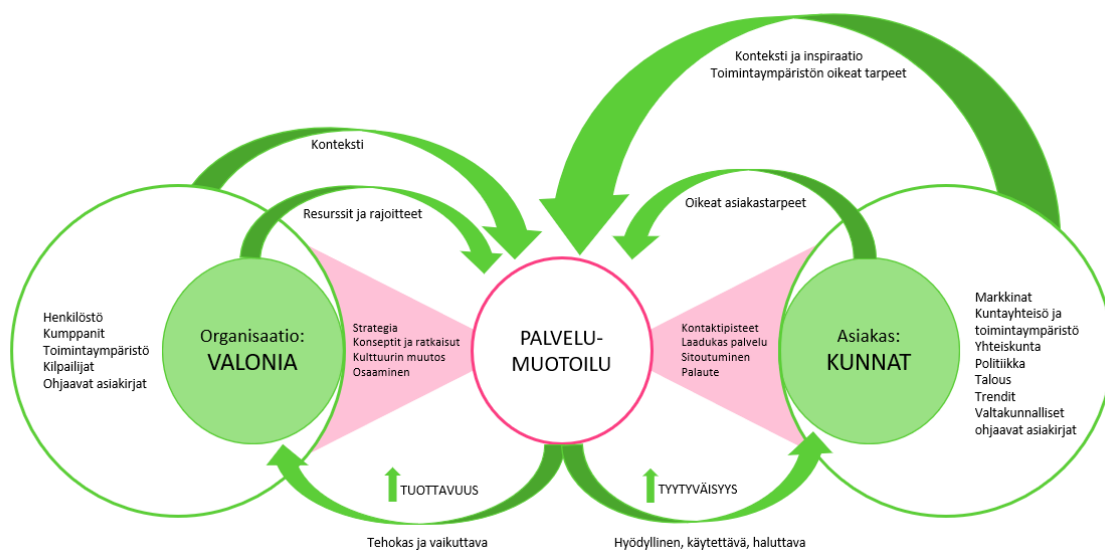
1. Ihmiskeskeistä. Ottaa huomioon kaikkien palveluun liittyvien ihmisten kokemukset.
2. Yhteistyöhön pohjaavaa. Eri sidosryhmien edustajat tulee ottaa aktiivisesti huomioon suunnittelu- prosessissa.
3. Iteratiivista. Tutkiva, mukautuva, kokeileva lähestymistapa. Toistuva suunnittelu. Ratkaisujen ke- hittäminen, kokeileminen ja tulosten arvioinnin toistuva prosessi
4. Jatkuvaa. Palvelut tulee kuvata toisiinsa liittyvien tapahtumien ja toimien jatkumona.
5. Todellisuuteen pohjaavaa. Tarpeiden tulee olla todellisia, prototyyppejä pitää testata tosielämässä.
6. Holistista. Palveluiden tulee ottaa koko ajan kestävästi huomioon kaikki sidosryhmät.

Näihin peruseräperäisiin peilaten palvelumuotoilu sopii erittäin hyvin Valonian kaltaisen organisaation sidos- ryhmätyön laajaan kehittämiseen. Kehittämistyön on pohjattava yhteistyöhön, jatkuvuuteen ja jatkuvaan kehit- tämiseen sekä todellisiin tarpeisiin. Mattelmäen (2015, 27) mukaan palvelumuotoilussa käsittelyn kohteena ovatkin monesti erilaiset verkostot, prosessit ja systeemit.

Palvelumuotoilua voidaan käyttää ja hyödyntää kaikilla organisaatioiden ja yritysten tasoilla, joita ovat Koiviston (2019, 55–56) mukaan strateginen, systeeminen ja asiakasrajapinta. Strategisella tasolla toimittaessa palvelu- muotoilun avulla asetetaan visio, päämääriä ja ylätasoin linjauksia organisaation toiminnan kehittämiseksi esi- merkiksi palvelutarjoamaan liittyen. Systeemisellä tasolla tarkastellaan taas asiakaskokemusten ja palveluiden kehittämistä kattotasolla, jolloin palvelumuotoilun avulla luodaan ohjeistuksia, työkaluja ja standardeja, joiden avulla organisaation toimintaa johdetaan ja kehitetään asiakaslähtöisesti. Asiakasrajapinnassa taas ollaan te- kemisissä asiakkaalle tarjottavan lopputuotteen tai asiakkaan ja tarjoajan välisen vuorovaikutussuhteen kanssa. Koiviston jaottelu tuntuu itselleni mielekkäältä ja tässä työssä sen lopputuotteineen koen liikkuvani strategisen ja systeemisen tason välimaastossa.

### 3.2.1 PALVELUMUOTOILU VALONIASSA JA SAMANKALTAISISSA ORGANISAATIOISSA

Valoniassa tai samankaltaisissa kehittämis- tai hankeorganisaatioissa palvelumuotoilu voi olla avuksi monen- laisissa asioissa. Kuten yrityksissä, voi palvelumuotoilua käyttää apuna toiminnan strategisessa suunnittelussa kuin myös varsinaisten palveluiden tarjoaman kuin myös niiden toteutuksen suunnittelussa ja läpiviennissä.



Moritzin palvelumuotoilukuvaaja (kuvio 9) toimii mielestäni hyvin palvelumuotoilun prosessien ja mahdollisuuksien hahmottamisessa. Valonian toiminnan kontekstin luovat niin henkilöstö, kumppanit, toimintaympäristö kuin esimerkiksi ohjaavat asiakirjat. Organisaation realiteetit asettavat rajoitteita palvelumuotoilutoiminnalle, mutta myös määrittävät käytössä olevat resurssit. Luotu strategia sekä esimerkiksi henkilöstön osaaminen luovat raamit myös palvelumuotoilutoiminnalle.

Valonian asiakkaita ovat pääasiassa kunnat, niin kuntaorganisaatiot kuin myös kunnissa toimivat yritykset, opilaitokset kuin esimerkiksi yhdistyksetkin. Kuntien toimintaympäristöön ja kontekstiin vaikuttavat muun muassa taloustilanne, valtakunnan politiikka kuin valtakunnalliset ja paikalliset ohjaavat asiakirjat. Näistä toimintaympäristöön liittyvistä asioista kumpuavat kuntien motivaatio, inspiraatio ja tarpeet tietynlaiselle yhteistyölle. Palvelutarpeiden tulisi tulla kunnilta itseltään.

Millaisia asioita Valoniassa sitten palvelumuotoillaan? Valonian ja muiden kehittämis- tai hankeorganisaatioiden tapauksessa muotoiltavat palvelut tarkoittavat esimerkiksi kunnissa toteutettavien hankkeiden suunnittelua palvelumuotoilua ja muotoiluajattelua hyödyntäen. Palvelumuotoilua voidaan käyttää myös esimerkiksi kuntien ilmasto-ohjelmien laadinnan tukena. Palvelut eivät siis useinkaan Valonian kontekstissa ole perinteisiä myytäviä palveluita vaan yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tehtävää kehittämistyötä, jonka tavoitteena on hiilineutraalit toimintatavat, luonnon monimuotoisuuden parantuminen, resurssitehokkuus tai esimerkiksi kiertotalouden edistäminen. Kaikkea tätä työtä tulisi tehdä vahvemmassa yhteissuunnittelun hengessä, joka vahvistaisi molempien osapuolten sitoutumista ja kehittäisi ymmärrystä toimien vaikuttavuudesta sekä siitä kokonaiskuvasta, systeemistä, johon toimet kytkeytyvät. Palvelumuotoilulla Valonian toiminnasta on mahdollista tehdä tehokkaampaa ja vaikuttavampaa ja asiakkaan tyytyväisyyden kasvaisi hyödyllisempien ja haluttavampien yhteistyömahdollisuuksien kautta.

### 3.3 SYSTEEMIAJATELLO

Systeemiajattelu on kokonaisuusien hahmottamisen tieteenala, jonka avulla nähdään asioiden väliset kytkökset sekä kaavamaisuuksia ja prosesseja. Systeemiajattelu ja siitä kehitettyjen menetelmien kokonaisuus ovat keino ymmärtää havaittujen ilmiöiden ominaisuuksia, kokonaisuuksia ja niiden välisiä suhteita. (mm. Rubin 2003, 179; Senge 1994, 68–69.) Systeemiajattelussa tavoitellaan synteisiä – sitä, että ymmärretään kokonaisuutta ja sen osia samanaikaisesti, yhdessä niiden suhteiden ja kytköksien kanssa, jotka luovat kokonaisuuden dynamiikan (Acaroglu 7.9.2017).

Systeemiajattelulla on vahva tausta kokonaisuusien tarkassa, ison mittakaavan mallintamisessa ja matemaattisessa kuvaamisessa. Systeemiajattelu on kuitenkin kehittynyt perustutkimuksesta hyödynnettäväksi myös soveltavassa tutkimuksessa (esim. Checkland ja Senge), joka on kääntänyt systeemiajattelua kohti käytännöllistä ongelmanratkaisua esimerkiksi organisaatioissa. Tässä lähestymistavassa systeemiajattelijalla on katalyyttinen ja fasilitaattorin rooli, joka tuo esille tilanteen kompleksisuuden ja auttaa muita toimijoita näkemään tilanteen ja tien eteenpäin. (Jakonen & Kamppinen 2017, 33.) Soveltavassa systeemiajattelussa tavoitellaan systeemien terveyttä niiden valmistumisen sijaan, kannustetaan etsimään kaavamaisuuksia pelkkien ongelmien sijaan sekä suunnittelemaan sopeutumista, ei kurssilla pysymistä (Acumen Academy 2020, 7–9). Keskityn tässä työssä sekä käsitelmäärittelyssä tähän soveltavaan systeemiajatteluun sen ollessa oleellisempi lähestymistapa valitsemassani kontekstissa.

Systeemi on kokonaisuus asioita, esimerkiksi ihmisiä, jotka ovat kytkeytyneitä toisiinsa niin, että ne muodostavat ajan kuluessa oman tapansa toimia, kaavan tai toimintavan (Meadows 2008, 2). Systeemi on enemmän kuin osiensa summa. Meadowsin kuvauksen mukaan hyvin yksinkertainenkin kokonaisuus on tai voi olla systeemi ja systeemiajattelua voi harjoittaa myös yleisenä lähestymistapana pienempiinkin kokonaisuuksiin.

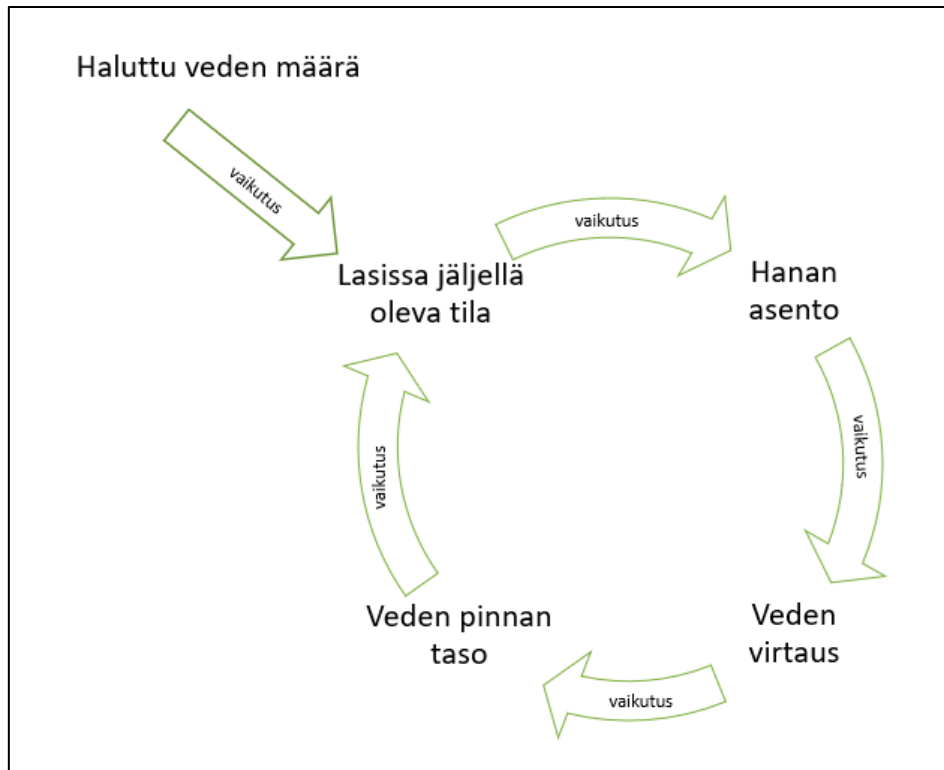
Systeemiajattelua käytetään usein erityisen kompleksisten ongelmien tarkasteluun, käsittelyyn ja ratkaisemiseen. On tärkeää määritellä mitä kompleksisuudella tai viime vuosina yhä enemmän käytetyllä viheliäisyydellä tarkoitetaan.

Viheliäiset ongelmat ovat Rittelin 1970-luvun määrittelyyn pohjautuen muun muassa kompleksisia, uniikkeja, avoimia ja epämääräisiä sekä itsessään oireita muista laajemmista ongelmista (esim. Brown 2019, 250 & Buchanan 1992, 13, Rittel ja Webber 1973 mukaan). Rubinin (2003, 174–175) mukaan kompleksisella systeemillä tarkoitetaan erilaisista osista erottamattomaksi kietoutunutta, monimutkaista, avointa ja kaksisuuntaiseen informaation kulkuun perustuvaa kokonaisuutta, jota on työlästä ratkaista tai analysoida. Mari Suoheimo keskittyy väitöskirjassaan *Approaching Wicked Problems in Service Design* viheliäisiin ongelmiin palvelumuotoilun haasteena. Suoheimo on laatinut muun tutkimusryhmänsä kanssa viheliäisten, kompleksisten ja kesyjen ongelmien jäävuorimallin, jonka mukaan sellaiset haasteet ovat viheliäisiä, joissa ratkaisu tai edes varsinainen ongelma eivät ole tiedossa ja haasteeseen liittyy monia osapuolia, joilla on risteäviä intressejä ja näkemyksiä. Haasteen monimuotoisuus kasvaa mitä useampia osapuolia erilaisine näkemyksineen haasteeseen liittyy, kompleksisuus taas kasvaa sen mukaan ovatko perimmäiset ongelmat ja/tai niiden ratkaisu tiedossa. (Suoheimo 2020, 65, 67.) Viheliäisille ongelmille on ominaista, että ymmärrys niiden luonteesta lisääntyy ratkaisuprosessin aikana (Vataja 17.12.2019).

Systeemiajattelussa ongelmien väliset suhteet ja niiden syyt ovat epäsuoria ja epäilmeisiä. Nopeat ratkaisut ja korjaukset johtavat monesti epähaluttuihin seurauksiin, niillä ei ole vaikutusta tai ne jopa pahentavat asian tilaa. (Stroh 2015, 15, 86.) Stroh (2015, 28) summaa, että systeemiajattelua kannattaa käyttää kroonisiin ja kompleksisiin ongelmiin, joissa erilaisten sidosryhmien on vaikea linjata toimiaan yhteisistä intresseistä huolimatta. Tämä on tärkeä näkökulma puhuttaessa organisaatioiden sidosryhmätyöstä, verkostomaisesta toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Yksi systeemiajattelun metodologisista haaroista on Soft Systems Methodology (SSM) eli pehmeä systeemi-metodologia. Professori Peter Checkland kehitti metodologian 1970-luvulla vastaamaan tilanteisiin, joissa ongelmatilanteissa olevat ihmiset hahmottavat ja tulkitsevat maailmaa omilla tavoillaan ja tekevät päätelmiä sellaisin standardein ja arvopohjin, joita muut eivät välttämättä jaa. (Checkland & Scholes 1990, xiii, 1, 25.) Tämän Checklandin ja Scholesin määritelmän mukaan lähestymistapaa voi pitää hyvinkin validina esimerkiksi verkostotyötä kehitettäessä. Verkostoissa ihmiset tulevat mukaan yhteisiin pöytiin hyvin vahvasti omista lähtökohdistaan, oman organisaationsa tai alansa edunvalvonta päällimmäisenä mielessään ja mahdollisesti hyvinkin vahvaisin tiedoin niistä monista näkökulmista, haasteista ja odotuksista, joita kokonaisuuteen liittyy.

Systeemiajattelua on kyky ymmärtää systeemikokonaisuuteen kuuluvien asioiden kytköksiä. Paras tapa optimoida systeemiä on kehittää sen osien välisiä suhteita, ei optimoida jokaista osaa erikseen. Tämä koskee myös esimerkiksi ihmisryhmittymiä, jotka ovat kokoontuneet tietyn teeman ympärille. Tämä on erityisen tärkeä huomio verkostotyöstä puhuttaessa. Yhteisen haasteen äärelle kokoonnuttaessa ei ole riittävää, että kehitetään jokaisen toimijan omaa toimintaa teemassa vaan tärkeää on kehittää yhteistyötä, tiedonkulkua ja käsitystä yhteisestä suunnasta. (Stroh 2015, 16, 35.) Sengen (1994, 75) mukaan systeemisen ajattelun avain on havaita todellisuus vaikuttavuuskehinä suorien lineaaristen linjojen sijaan. Tämä auttaa rikkomaan lineaariselle ajattelulle ominaisen reaktiivisen ajattelutavan.

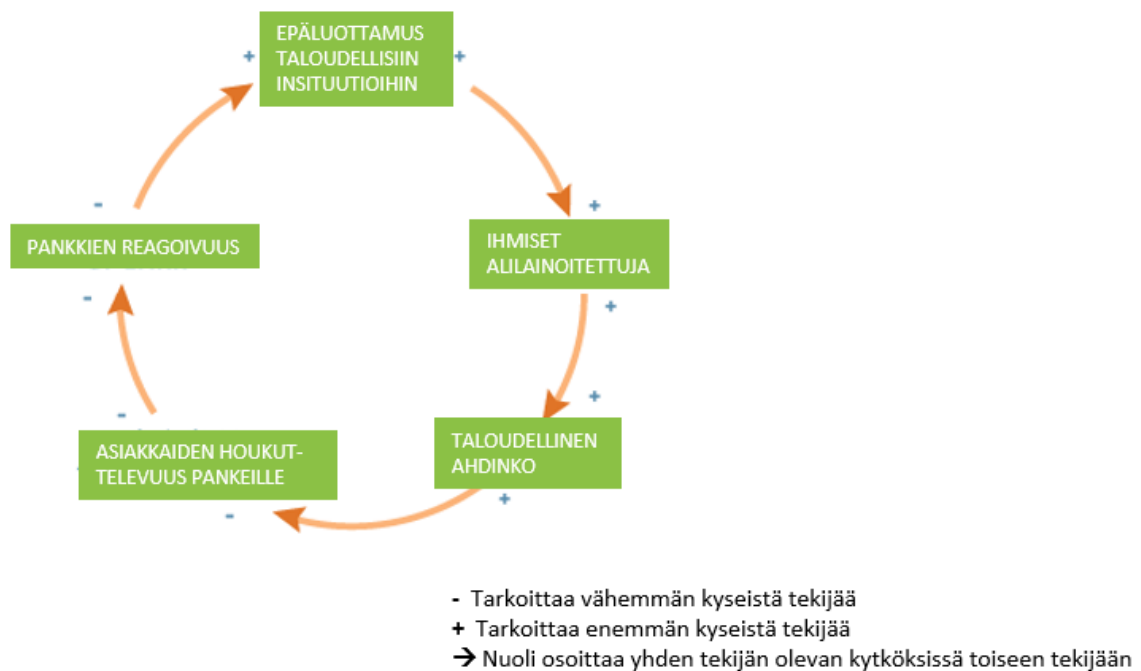


Kuvio 10: Todellisuus vaikuttavuuskehinä (Senge 1994, 76).

Kausaalisuudessa on perimmiltään kyse kyvystä ymmärtää, kuinka asiat vaikuttavat toisiinsa systeemissä. Kausaalisuuden ymmärtäminen johtaa parempaan ymmärrykseen toimijuudesta, palautekehistä, yhteyksistä ja asioiden välisistä suhteista. (Acaroglu 7.9.2017.) Kuviossa 10 vaikuttimena toimii haluttu veden määrä. Lasissa jäljellä oleva tila vaikuttaa siihen, millaiseen asentoon hanan käännämme. Tämä taas vaikuttaa veden virtaamisnopeuteen, joka vaikuttaa suoraan siihen, kuinka nopeasti veden pinnan taso lasissa nousee. Nouseva pinnan taso vaikuttaa lasissa jäljellä olevan tilan määrään.

Palautekehät ovat suljettuja kausaalisten yhteyksien ketjuja. Tällaiset kehät voivat Meadowsin (2008, 189 sekä esim. Senge 1994, 79) mukaan olla tasoittavia (balancing) tai itseään vahvistavia (reinforcing). Tasoittavat kehät ovat sekä vakauden että muutoksen vastustamisen lähteitä, itseään vahvistavat kehät johtavat kasvuun tai ajan kuluessa romahdukseen. Vahvistava kehä on toiminnassa, mikäli asiat kasvavat, vauhdittuvat tai kiihtyvät, hyvässä tai pahassa.

Acumen Academyn Systems Practice -verkkokurssi keskittyy systeemien kuvauksessa hyvin vahvasti palautekehiin. Jaottelu perustuu neljään eri palautekehätyyppiin. Tuhoisassa kehässä (vicious loop) asiat menevät koko ajan huonommiksi, kun taas hyveellisessä kehässä (virtuous loop) asiat kohentuvat koko ajan. Vakauttava kehä (stabilizing loop) estää asioita huonontumasta, kun taas pysähtyneisyyden kehä (stagnating loop) estää asioita kohentumasta. (Acumen Academy 2020, 39.) Koen lähestymistavan hyvin hedelmälliseksi tarkastelutavaksi Valonian toimintatapojen ja toimintaympäristön tarkastelussa. Lähestymistapa onkin luotu ensisijaisesti kompleksisten sosiaalisten haasteiden ratkaisemiseen. Verkostomaisessa työssä ollaan ihmisten kanssa työskentelyn ytimessä, niin hyvässä kuin pahassa.



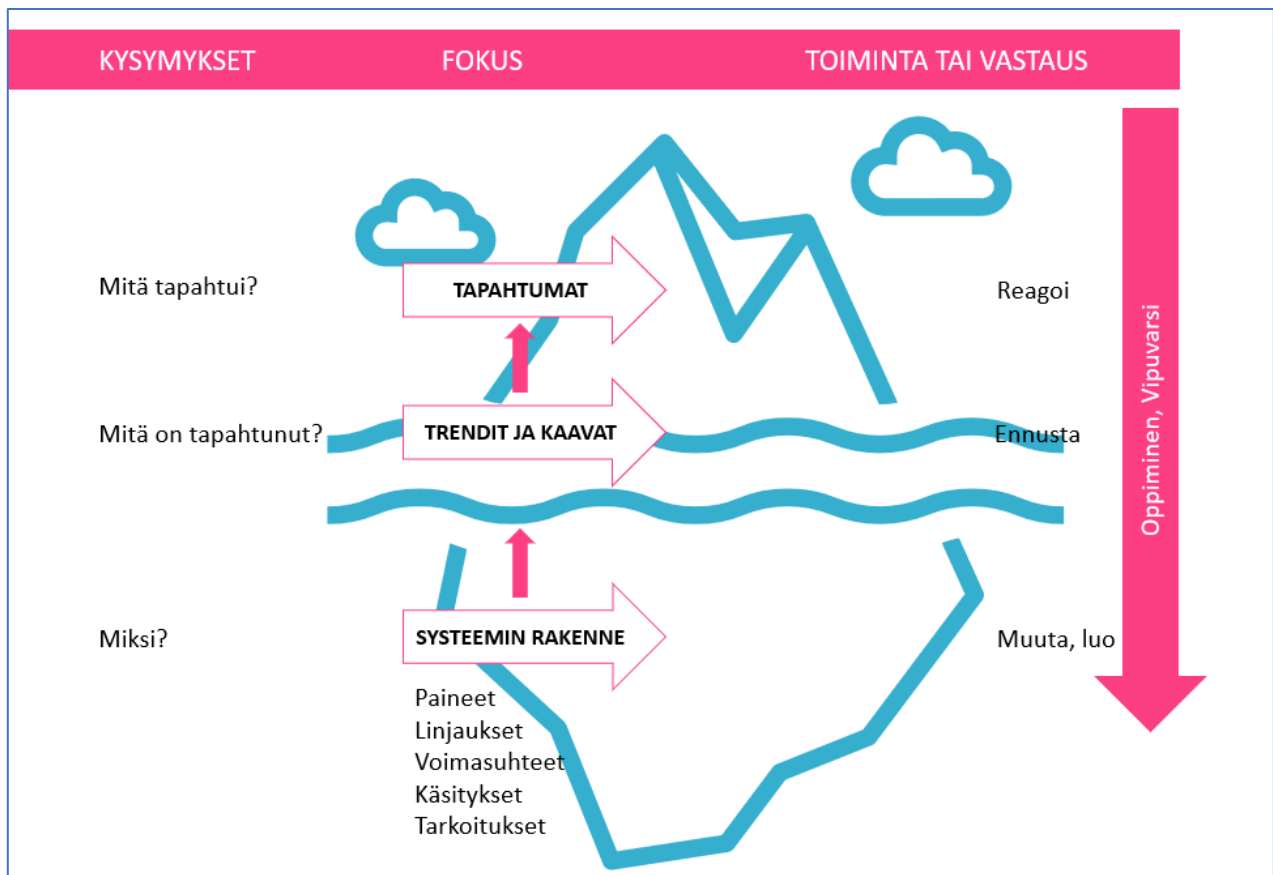
Kuvio 11: Yleisesimerkki palautekehien toiminnasta (Acumen Academy 2020, 38.)

Kuvio 11 on esimerkki tuhoisasta kehästä. Ihmisten epäluottamuksen taloudellisiin instituutioihin kasvaessa (+) lisääntyy myös alilainoitettujen ihmisten määrä, sillä ihmiset hakevat yhä vähemmän lainoja virallisten instituutioiden kautta. Alilainoittamisen lisääntyessä (+) myös taloudellinen ahdinko lisääntyy (+). Taloudellinen ahdinko saa ihmiset näyttäytymään epähoukuttelevina asiakkaina pankeille. Kun tämä houkuttelevuus vähentyy (-), vähentyy (-) myös pankkien reagointi näiden ihmisten rahoitustoihin. Huonosti reagoivat pankit taas yhä kasvattavat (+) ihmisten epäluottamusta taloudellisiin instituutioihin.

Tuhoisa ja hyveellinen kehä ovat siis pohjimmiltaan itseään vahvistavia kehiä ja vakauttava ja pysäytyneisyyden kehä tasoittavia kehiä.

Systemiajattelussa pyritään löytämään systeemin kohtia, joihin vaikuttamalla saadaan aikaan mahdollisimman suuri vipuvoimavaikutus (leverage point) - kohtia, jossa pienet muutokset voivat johtaa suuriin muutoksiin systeemin käytöksessä. Yksi systemiajattelun suurimpia etuja on pystyä erottamaan suuren vaikuttavuuden paikat matalan vaikuttavuuden paikoista hyvin kompleksisissa tilanteissa. Systemiajattelu auttaa näkemään kompleksisuuden läpi korostaen ongelmien syitä ja sitä, kuinka niihin voitaisiin tarttua pysyvää muutosta luoden. (Meadows 2008, 145; Senge 1994, 128.)

Systeemin rakenne on systeemin käyttäytymisen (behavior) perusta. Käyttäytyminen ilmenee ajan kuluessa erilaisten tilanteiden kautta. Pitkän aikavälin käyttäytyminen kertoo piilevästä rakenteesta ja rakenteen ymmärtäminen taas on ensisijaisen tärkeää, jotta ymmärretään, miksi jokin asia tapahtuu. (Meadows 2008, 188.)



Kuvio 12: Jäävuorimalli auttaa hahmottamaan ongelman oireet ja juurisyyt (Stroh 2015, 37).

Strohin jäävuorimalli (kuvi 12) on yhdenlainen systeemikartta, joka auttaa ymmärtämään systeemien kokonaisuutta. Näkyvä ns. jäävuoren huippu on yksittäiset tapahtumat, jotka aiheutuvat laajemmista trendeistä, käyttäytymisestä ja kaavamaisuudesta, jotka taas pohjaavat systeemin laajempaan rakenteeseen. Pinnan alla piilevään laajaan rakenteeseen vaikuttaminen, linjauksiin, voimasuhteisiin ja käsityksiin tarttuminen ja niiden muuttaminen on paras väylä systeemin kokonaisvaltaiseen muutokseen. Systeemin rakenteen lisäksi pinnan alla voidaan ajatella olevan myös niiden mentaalisten mallien, jotka edesauttavat nykytilan säilymistä, esimerkiksi normit ja arvot (Brouwer ym. 2015, 64). Systeemiajattelijat pyrkivät ymmärtämään yhteyksiä tapahtumien, käyttäytymisen ja rakenteen välillä ja vaikuttamaan ennen kaikkea paradigmatyöihin eli niihin ajattelumalleihin, joiden päälle systeemi rakentuu (Meadows 2008, 89, 146–165, 194).

Systeemissä kannattaa etsiä viidenlaisia paikkoja, joiden kautta etsiä tehokkaimpia vaikuttamisen kohtia (Acumen Academy 2020, 65). Olen suomentanut paikat seuraavasti:

1. Paikkoja, jotka ovat lukossa tai jäässä (frozen) eli systeemin toiminta on niin syvästi juurtunut, että muutos lähitulevaisuudessa on epätodennäköistä.
2. Paikkoja, joissa on patoutunutta muutosenergiaa (energy for change) eli kohtia, joissa uudenlainen energia aiheuttaa jo disruptiota vallitsevaan nykytilaan tai yrittää synnyttää uusia toiminnan kaavamaisuuksia.
3. Paikkoja, jotka ovat sekalaisia (mixed bag) sisältäen sekä hyviä ja huonoja elementtejä, jotka voisivat kallistua kumpaan tahansa suuntaan.
4. Paikkoja, joissa on kirkkaita pisteitä (bright spots) eli positiivista muutosta tapahtuu jo.
5. Paikkoja, joissa on paljon väreilyvaikutusten (ripple effects) mahdollisuuksia eli kohtia, toimijoita ja dynamiikkoja, jotka voivat potentiaalisesti vaikuttaa moniin muihinkin kohtiin systeemissä.

Systeemiajattelun yksi haaste on systeemien väkisinkin keinotekoinen rajausta niin, että tarkastelu on mielekästä ja silti validia. Liian kapeaksi piirretyt rajat johtavat yllätyksiin, pikkuprintillä laaditut massiiviset systeemikartat taas johtavat käsittämättömän monimutkaisiin analyysihin, jotka eivät palvele ratkaisukeskeisyyttä. Rajauksia tulisi tarkastella tapauskohtaisesti jokaisen uuden tarkasteltavan ongelman kohdalla. (Meadows 2008, 97–99.)

### 3.4 PALVELUMUOTOILUN JA MUOTOILUAJATELUN SUHDE SYSTEEMIAJATELUUN

Sekä muotoilujattelu että systeemiajattelu lupaavat tehokasta ja tieteidenvälistä lähestymistapaa monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi (Jones 2018, vii). Palvelumuotoilussa systeemiajattelua voidaan hyödyntää esimerkiksi palveluprosessien optimointiin ja sen muutosvalmiuden kehittämiseen sekä palveluprosessiin liittyvien systeemien keskinäisriippuvuuksien ja toiminnan ymmärtämiseen (Elstelä 2016, 24).

Systeemiajattelussa ajatellaan, että paras tapa vaikuttaa systeemin käytökseen on systeemin tavoitteen tai tarkoituksen kautta, sillä systeemin tavoite on sen suunnannäyttävä. Palvelumuotoilussa kiinnitetään paljon huomiota oikean ongelman ratkaisemiseen ja sen kartoittamiseksi käytetään palvelumuotoiluprosessissa merkittävästi aikaa. Tähän kannustetaan myös systeemiajattelussa. Ennen systeemiin kajoamista tulee tarkkailla ja tutustua sen toimintaan. Tämä lähestymistapa auttaa välttämään monia virheliikkeitä ja systeemin käytöksestä aloittaminen pakottaa keskittymään faktoihin omien tai muiden teorioiden sijaan. Tärkeää on myös muistaa systeemin kehittämisen huumassa kiinnittää aluksi huomio niihin hyviin ja arvokkaisiin asioihin, jotka ovat jo olemassa ja toimivat hyvin. (Meadows 2008, 138, 170–171, 178.) Tämä on tärkeä asia muistaa ihmisen kanssa toimiessa. Mikäli systeemiä, ihmisten muodostamaa verkostoa tai yhteenliittymää lähdetään uudistamaan mentaliteetilla, jossa kaikki nykyinen ja aiemmin tehty julistetaan tehottomaksi ja virheelliseksi, on vasta-reaktio vääjäämätön.

Moritz (2005, 123, 128–131) on jakanut palvelumuotoilun prosessin kuuteen tehtävään (tasks), jotka ovat 1) löytäminen ja ymmärtäminen, 2) strategisen suunnan antaminen, 3) konseptien kehittäminen, 4) parhaiden valikointi, 5) ymmärtämisen mahdollistaminen sekä 6) tekeminen (making it happen). Tehtävä kaksi, strategisen suunnan antaminen, on analyyttinen tehtävä, joka auttaa tunnistamaan kriteereitä, ongelmia ja piileviä motiiveja, kehittämään strategisia raameja, spesifioimaan ja haarukoimaan yksityiskohtia, suunnittelemaan, arvioimaan, analysoimaan ja antamaan projektille suuntaa. Tässä vaiheessa kompleksisesta datasta saadaan syväluotaavia havaintoja. Vaihe strukturoi, linjaa ja ohjaa projektia. Tämän työvaiheen metodeissa ja työkaluissa mainitaan pehmeän systeemimetodologian menetelmiä sekä systeemiajattelu. Moritzin jaottelu on yksi esimerkki palvelumuotoilun ja systeemiajattelun kytköksistä ja samankaltaisuuksista.

Palvelumuotoilu on ihmiskeskeinen osaamisala ja yksi muotoilujattelun kulmakivistä on ihmisten toimien ja toimimatta jättämisen sekä sanomien ja sanomatta jättämisen havainnointi oivallusten toivossa. Sekä muotoilu että systeemimetodit käyttävät hyväkseen sidosryhmiä osallistavia käytäntöjä, vaikkakin niitä kutsutaankin osin eri nimityksin. Jonesin (2018, 5) mukaan kolmea yhteiskehittämiseen pohjaavaa metodiluokkaa tunnistetaan yleisesti käytettävien sekä muotoilussa että systeemiajattelun koulukunnassa: luovan ongelmanratkaisun metodit, organisaatiokehittäminen sekä erilaiset ryhmäpohdintaprosessit.

Jones (2018, 6, 25–26) tekee oletuksen, että sekä systeemiteoria että muotoilumetodit mahdollistavat tehokamman yhteiskehittämisen sekä yhteistyön ja että molemmat ovat tärkeitä osallistavan sidosryhmäyhteistyön tehokkuudelle. Jonesin systeemiseen muotoiluun puretuneen tutkimusryhmän mukaan nykytilanteessa on kuitenkin huomioitava, että konventionaaliset muotoilujatteluun perustuvat yhteiskehittämisen lähestymistavat ovat riittämättömiä, pinnallisia ja liian lyhytnäköisiä kompleksisten systeemien kanssa toimittaessa. Lisäksi muotoiluun perustuvan yhteiskehittämisen suuri heikkous on riittämätön huomio osallistettavien sidosryhmien etsintään ja monipuolisuuteen sekä liiallinen luotto tarjolla oleviin ja jo valmiiksi kiinnostuneisiin tahoihin. Tunnistan tämän havainnon vahvasti alueellisen kestävän kehityksen työn prosesseissa.

Ihmislähtöisen muotoilun ja systeemiajattelun yhdistävän lähestymistavan tai osaamisalan nimi on systeeminen muotoilu (*systemic design*). Jones (2018, ix) huomauttaa, että muotoilulla on erittäin tärkeä rooli muutokseen tähtäävissä projekteissa ja muotoilu on ajattelutapana oleellinen kohdattaessa oikean elämän viheliäisiä ongelmia. Systeemiajattelun muutosvoima esimerkiksi organisaatiomuutoksissa uhkaa jäädä vajaaksi, mikäli tilanteissa edetään teoria edellä integroimatta muotoilua osaksi prosessia. Systeeminen muotoilu pyrkii tuomaan näitä kahta viime vuosina toisistaan yhä kauemmaksi ajautunutta osaamisalaa, muotoilua ja systeemiajattelua, lähemmäs toisiaan. Systeeminen ajattelu halutaan myös erottaa insinööriveroiteisesta systeemimuotoilusta (*system design, systems engineering*).

Puhutaan myös systeemiorientoituneesta muotoilusta (*system oriented design, SOD*), lähestymistavasta, jolla parhaiten kohdata ja ratkaista kompleksisia ongelmia muotoilijoina. Sevaldson (2013, 1, 3) kuvaa lähestymistapaa, joka pohjaa muotoilijoiden vahvuuksiin ja yrittää samalla rakentavasti kehittää niitä heikkouksia, joita muotoilijoilla on systeemisen lähestymistavan edessä. Tällainen on muun muassa muotoilijoiden tapa keskittyä lopputulokseen, objektiin. Kompleksisuus kasvaa ja koostuu objektien kytköksistä ja huomiota onkin kiinnitettävä systeemitasolle.

Systeemiajattelun juuret ovat jo vuosikymmenien päässä, mutta Fred Collopy (2009) suhtautuu verkkoartikkelissaan *Lessons Learned – Why the Failure of Systems Thinking Should Inform the Future of Design Thinking* suurella varauksella systeemiajattelun juurruttamisyhteyksiin, joiden vajavaisuuksista on hänen mielestään otettava opiksi muotoiluajattelusta puhuttaessa. Systeemiajattelu, jolla on monia samoja konseptuaalisia perustuksia kuin muotoiluajattelulla, kehittyi Collopyn mukaan laajaksi monien kytkösten teoriaksi, kompleksiseksi systeemiksi itsessään. Sen perusteellinen omaksuminen ja noudattaminen vaatii ihmisiltä liikaa ja vieraannuttaa kiinnostuneet - alaa on vaivannut liika dogmaattisuus. Mikäli systeemiajattelu olisi lyönyt itsensä läpi, emme nyt kävisi näin kiivasta keskustelua muotoiluajattelusta. Nyt muotoiluajattelua tuntuu kuitenkin Collopyn mukaan vaivaavan samanlainen normatiivinen sivumaku, joka rajoitti systeemiajattelun leviämistä. Jokaiselle muotoiluajattelun haaralle rakennetaan kokonaisvaltaisia malleja. Collopy ehdottaa sallivampaa lähestymistapaa, joka antaisi jokaiselle kiinnostuneelle vaivattoman mahdollisuuden käyttää osia muotoiluajattelusta sopivissa paikoissa. Tämä edistäisi muotoiluajattelun leviämistä ja selviämistä:

One wouldn't have to buy the whole of "design thinking", for example, to accept that there are places in management where sketching could help out, or that for a large class of problems spending more time on problem framing and reframing will pay dividends down the line. In time, each manager will do what we have learned designers do, adopt those methods, techniques and ideas that best suit their own personal style and the nature of the problems that they typically encounter. In the end then, rather than learning and subscribing to a theory or system of thought that is based on ideas from design, managers and policy makers will become designers of a sort particularly suited to their circumstances. (Collopy 7.6.2009.)

*Change by design* -teoksen päivitetystä painoksessa Brown (2019, 5) väittää, että muotoiluajattelua ei ole vielä hyödynnetty tarpeeksi ns. mullistaviin ideoihin, yhteiskuntien kohtaamiin perustavanlaatuisiin haasteisiin. Brown pohtii, mitkä voisivatkaan olla muotoiluajattelun vaikutukset, mikäli sitä hyödynnettäisiin enemmän laajoihin systeemiajattelusta tuttuihin viheliäisiin ongelmiin ja toteaa, että tällaiset haasteet olisivat muotoiluajattelulle ja -ajattelijoilta sopivia ja heidän aikansa arvoisia ongelmia. Muotoilijoilla on monia etuja kompleksisten tosielämän ongelmien edessä: he ovat koulutautuneet muodostamaan synteetisiä ratkaisuja kompleksisesta ja epämääräisestä materiaalista ja he ovat luovia ihmisiä, jotka ovat hyviä visualisoimaan ja löytämään uusia ratkaisuja (Sevaldson 2013, 1). Monella mittarilla huonontuvat yhteiskunnalliset olot tuovat mukanaan tarpeen tehostaa ihmisten kykyä työskennellä yhdessä ja muotoilijoiden tulisivatkin ottaa tilanne vastaan ainutlaatuisena mahdollisuutena (Boylston 2019, 32).

Suoheimo (2020, 87) kuitenkin huomauttaa väitöskirjansa loppupäätelmissä, että viheliäisten ongelmien kanssa työskentely vaatii uudenlaista ajattelu- ja lähestymistapaa, sellaista, jota ei välttämättä vielä pahemmin opeteta muotoiluoppilaitoksissa. Muotoilijoilla on monia hyviä perusominaisuuksia ja -kyvykkyyksiä

työskennelläkseen viheliäisten ongelmien parissa, mutta viheliäiset ongelmat vaativat enemmän ja jalostuneempaa osaamista ja kykyä tarkastella asioita makrotasolla.

## 3.5 SIDOSRYHMÄ

Avainsidosryhmiksi luetaan kaikki ihmiset, tahot, organisaatiot tai toimijat, jotka vaikuttavat käsiteltävään asiaan tai joihin käsiteltävä asia vaikuttaa. Näihin sidosryhmiin sisältyvät kaikki, jotka voivat antaa panostaan asiaan sekä kaikki, jotka voivat suistaa asian raiteiltaan, mikäli he eivät ole asialle myötämielisiä tai mukana prosessissa. (Stroh 2015, 79.) Kapeampi sidosryhmän määritelmä voi olla esimerkiksi ne toimijat, joihin käsiteltävä tai edistettävä asia vaikuttaa ja jotka voivat vaikuttaa asiaan. Eli niitä toimijoita, joiden kanssa haluttua muutosta voidaan saada aikaan tai edistää. Sidosryhmiä ovat myös ne tahot, jotka toimittavat tai tarjoavat jotain sellaisia resursseja, jotka ovat organisaatiolle tai yritykselle kriittisiä (Jeffery 2009, 11).

Palvelumuotoilun terminologiassa sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia henkilöitä, ryhmiä tai organisaatioita, jotka ovat jollain tavalla kytköksissä tai jolla on intressejä projektiin, organisaatioon tai palveluun (Stickdorn 2018, 63).

Osallistava sidosryhmätyö (*stakeholder engagement*) tarkoittaa sellaista tapaa toimia sidosryhmien kanssa, missä sidosryhmille annetaan aktiivisesti mahdollisuuksia vaikuttaa ja antaa palautetta asioista, jotka koskevat heitä. Vuorovaikutus on vastavuoroista ja siihen rohkaistaan ja organisaatiolla on avoin ja mukaan ottava asenne sekä valmiutta muutoksiin. (Jeffery 2009, 8.)

Moninaisten sidosryhmien yhteistyö on keskiössä MSP-prosessissa (*multi-stakeholder partnership*). Lähestymistavassa korostetaan, että mikäli halutaan saada aikaan kestävää ja aitoa muutosta, on välttämätöntä työskennellä yhdessä monien eri taustoja omaavien organisaatioiden ja ihmisten kanssa. MSP on johtamisen tapa, jossa eri ryhmät voivat tehdä päätöksiä ja tekoja yhteiseksi hyväksi, oli kyseessä sitten paikallinen, kansallinen tai kansainvälinen toiminnan taso. (Brouwer ym. 2015, 6,12.) Kerron prosessista lisää luvussa 5.6.

### 3.5.1 SIDOSRYHMÄT VALONIAN TOIMINNASSA

Valonian toiminnassa sidosryhmien ja kohderyhmien raja hämärtyy jatkuvasti. Merkittävä osa toiminnasta pyritään suunnittelemaan muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen hengessä yhdessä muiden toimijoiden kanssa, jotta sitoutuminen ja sitä kautta toimien vaikuttavuus olisi entistä vahvempaa. Esimerkiksi yksisuuntaisten viestintämateriaalin tuottaminen tietyille kohderyhmälle on vähentynyt Valonian toiminnassa merkittävästi viime vuosina. Jos esimerkiksi tavoitteena on saada ajantasaisista oppimateriaalia luonnon monimuotoisuudesta alakoulun opettajille, on tietoisena tavoitteena saada alakoulun opettajia mukaan materiaalin suunnitteluun eli sidosryhmäksi, jonka kanssa haluttua asiaa voidaan edistää. Aiemmassa ajattelumallissa heidät olisi saatettu nähdä ennemminkin "vain" kohderyhmänä, jolle materiaali on suunnattu ja joka materiaalin avulla voisi saada muutosta aikaan alakouluissa. Näin ollen käytän tässä kehittämistyössä sidosryhmän käsitettä Valonian osalta hyvin laajassa merkityksessä. Valonian sidosryhmiä ovat niin kunnan viranhaltijat, luottamushenkilöt, kuntalaiset, yritysten ja yhdistysten edustajat, maanomistajat kuin esimerkiksi muut aluekehittäjät ja -viranomaiset.

## 3.6 ASIAKASYMMÄRRYS

Asiakasymmärryksessä on kyse asiakkaan tiedostamattomien ja tietoisien tarpeiden selvittämisestä ja niistä oppimisesta (Hämäläinen, Vilka & Miettinen 2011, 61–64).

Moritzin (2005, 123–127) palvelumuotoiluprosessin tehtäväjaottelussa ensimmäinen vaihe on löytäminen ja ymmärtäminen. Vaiheen aikana opitaan asiakkaasta ja pyritään löytämään asiakkaan tiedostetut ja

tiedostamattomat tarpeet, halut ja motiivit. Opitaan kontekstista (mm. poliittinen, kulttuurinen, taloudellinen), dynamiikoista, resursseista ja rajoitteista. Vaihe tuottaa havaintoja ja kirkastaa sitä, mihin suuntaan yrityksen tai organisaation tulisi lähteä kehitysprosessissa. Metodeina Moritz nostaa esiin muun muassa etnografian, fokusryhmät, haastattelut, benchmarkingin, havainnoinnin ja käyttäjäkyselyt. Tämä palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe kerryttää nimenomaan asiakasymmärrystä.

Hasbrouck (2018, preface, 3) määrittelee etnografian opiksi ihmisistä ja kulttuureista subjektin omasta perspektiivistä, tarkoituksenaan kehittää syvää ja holistista ymmärrystä ja näkemystä tutkimuskohteidensa päivittäisestä elämästä, rutiineista, vuorovaikutussuhteista ja toimintatavoista. Hasbrouck huomauttaa, että etnografialla olisi paljon nykyistä enemmän annettavaa yrityksille ja muotoiluajattelulle, jossa etnografisia menetelmiä hyödynnetään yksinkertaisesti tutkimusvälineinä asiakkaan tarpeiden paljastamiseksi. Etnografinen ajattelu voi vahvistaa ja edistää organisaatioiden ja yritysten asemaa auttamalla heitä ymmärtämään itseään sekä asiakaitaan, sidosryhmiään ja niitä, joilta he hakevat inspiraatiota.

### 3.6.1 SIDOSRYHMÄYMMÄRRYS VALONIASSA JA SAMANKALTAISISSA ORGANISAATIOISSA

Tämän työn puitteissa sovellan monia asiakasymmärryksen määritteitä koskemaan myös sidosryhmäymmärrystä ja sen kehittämistä. Kohdan 3.6 mukaisen sidosryhmämäärittelyn mukaan Valonian sidosryhmiä ovat niin kunnan viranhaltijat, luottamushenkilöt, kuntalaiset, yritysten ja yhdistysten edustajat, maanomistajat kuin esimerkiksi muut aluekehittäjät ja -viranomaiset. Ymmärrystä näiden sidosryhmien tarpeista, ennakkoluuloista, haluista ja motivaatioista on kehitettävä suunnitelmallisesti ja syväluotaavasti.

Hankepohjaisessa työssä toimenpiteet määrittyvät monesti esimerkiksi valtakunnallisten ohjaavien asiakirjojen pohjalta. Näissä tapauksissa haasteeksi osoittautuu usein se, että toimenpiteisiin liittyvien asianomaisten näkemykset, tarpeet ja huolet tulevat kuulluiksi ja osaksi toimenpiteiden suunnitteluprosessia. Jos näitä näkemyksiä ja tarpeita ei huomioida, on lopputuloksena vaikuttavuudeltaan heikkoja hankkeita, joissa ymmärrettävästi myös kentän sitoutuminen on vajavaista. Sidosryhmäymmärrystä voidaan johdonmukaisesti ja pitkäjänteisesti parantaa muun muassa hyvin suunnitellulla verkostotyöllä.

## 3.7 YHTEISSUUNNITTELU JA -KEHITTÄMINEN

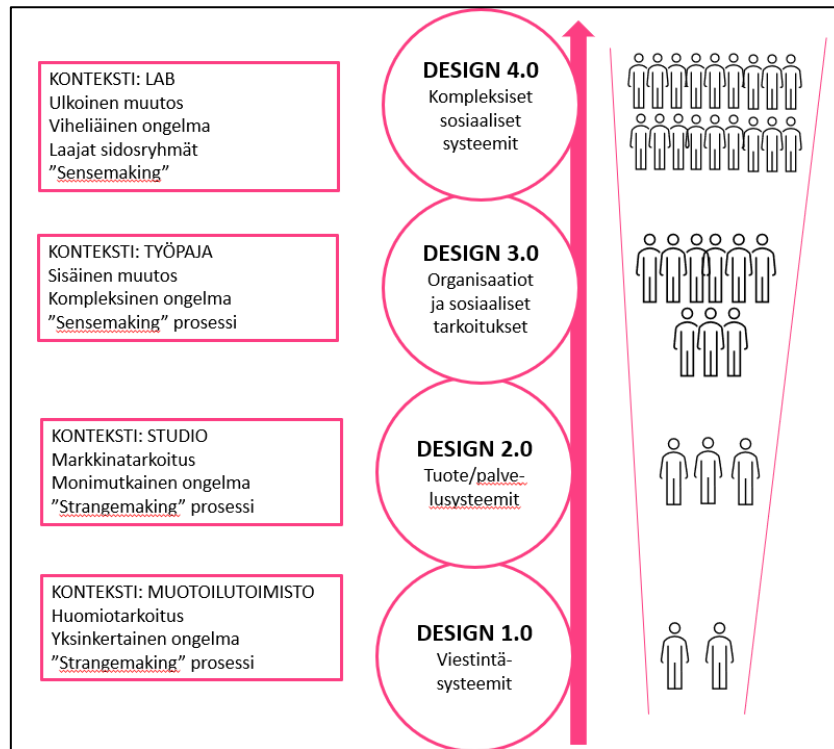
Yhteissuunnittelu on suunnitteluprosessi, jonka eri vaiheissa käyttäjät, asiantuntijat, asiakas ja tarvittavat muut toimijat osallistuvat palvelun kehittämiseen. Yhteissuunnittelu on hyödyllinen tapa kerätä ja jakaa käyttäjien näkemyksiä tuotteista ja palveluista ja luoda hedelmällinen maaperä asiantuntijoiden, käyttäjien ja suunnittelijoiden vuorovaikutukselle. (Miettinen 2011, 23; Vaajakallio & Mattelmäki 2011, 77, 91.)

Tässä työssä käytän ensisijaisesti kuitenkin yhteiskehittämisen käsitettä, joka ottaa yhteissuunnittelusta vielä askeleen pidemmälle. "Yhteiskehittäminen tarkoittaa ajatuksellisesti siirtymistä asiantuntijalähtöisestä asiakkaalle suunnittelusta asiakkaan kanssa yhdessä kehittämiseen" (Koivisto 2019, 40–41).

Yhteiskehittämisen filosofia juontaa osallistavasta muotoilusta ja demokraattisista käytännöistä. Yhteiskehittämisessä oletetaan, että sidosryhmät saavuttavat heille mieluisia lopputuloksia, mikäli heille annetaan vastuuta päätöksistä ja heillä on tasavertainen asema yhteisissä kokoontumisissa. Yhteiskehittäminen on kehittynyt itsenäisesti monien laajojen tieteenalojen sisällä ja välillä ja se näyttäytyy erilaisena liiketoiminnassa, muotoilussa sekä systeemikentällä. (Jones 2018, 4, 7.)

Kysyntä kestäville ratkaisuille on kasvussa ja Jonesin (2018, 10) mukaan noin vuodesta 2010 alkaen kysyntä on kasvanut kuvion 13 mukaiselle organisaatioiden sisäiselle Design 3.0 -mallin mukaiselle toiminnalle ja lisäksi sosiaaliseen muutokseen painottuva 4.0-mallin sovellukset ovat ajaneet systeemipohjaisten metodien sekä muotoilumetodien integraatiota. Kuvan oikean reunan ihmissybolit kuvaavat sitä määrää ihmisiä, joka on

saatava mukaan yhteiskehittämisen prosesseihin mielekkäiden ja vaikuttavien lopputulemien aikaansaamiseksi. Design 3.0 ja 4.0 vaativat huomattavasti laajemman osallistujajoukon verrattuna Design 1.0 tai 2.0 prosesseihin.



Kuvio 13: Muotoilun alueet ja kontekstit, design domains and associated contexts (Jones 2018, 11).

*Sensemaking* tarkoittaa lähestymistapaa, jossa pyritään ymmärtämään ja artikuloimaan sidosryhmien huolia muotoilupäätösten tueksi ja *strangemaking* taas tarkoittaa sitä, että muotoilun tarkoitus on tuottaa erottuva ja originelli tuote tai palvelu, jota pidetään uniikkina ja korkealaatuisena. Design 4.0 -mallissa Lab tarkoittaa kolmannen osapuolen fasilitoimia työpajoja monelle organisaatiolle ja laajalle sidosryhmäjoukolle. Design 4.0 käsittelee monesti ns. ulkoisia tilanteita, jotka aiheuttavat huolta sidosryhmille, kuten ilmastonmuutosta. Muotoilun tarkoitus voi olla strategia, politiikkayhteisymmärrys tai operationaaliset konseptit. Menetelmät tähtäävät kohti yhteisen ymmärryksen saavuttamista, jotta voidaan käynnistää yhteistä toimintaa. (Jones 2018, 12–13.)

Tässä työssä tarkastelen yhteiskehittämistä suhteessa verkostotyöhön. Kuinka verkostotyössä pystytään hyödyntämään yhteiskehittämisen hyviä käytäntöjä?

### 3.8 OSALLISUUS JA OSALLISTUMINEN

Osallisuus on vaikea käsite määriteltäväksi ja usein onkin epäselvää, mitä tavoitellaan, kun prosessin tavoitteeksi asetetaan esimerkiksi osallisuuden vahvistuminen tai osallistumisen mahdollisuuksien lisääminen. Tässä työssä tarkastelen, kuinka verkostotyössä voidaan toteuttaa hyviä osallisuuden käytäntöjä ja lisätä ja varmistaa osallistumisen mahdollisuuksia.

Ensi- ja turvakotien liiton jäsenyhdistysten käyttöön laadittu *Osallisuus. Osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden käsikirja* (Meriluoto, Marila-Penttinen 2015, 7–8) määrittelee osallisuuden tunteeksi oman toiminnan ja ajatusten merkityksestä ja vaikutuksesta, kokemukseksi kuulumisesta johonkin sekä mahdollisuudeksi toimia oman kiinnostuksen mukaan. Käsikirjassa osallisuuden kokemuksen edellytyksiksi määritellään kuulluksi tuleminen, omien kokemusten merkitykselliseksi tunteminen, mahdollisuus liittyä ryhmään tai yhteisöön, halu liittyä yhteisöön tai ryhmään sekä mahdollisuus vaikuttaa. Osallistuminen ja osallisuus voidaan nähdä toisiaan

vahvistavana kehänä. Osallistuminen luo osallisuuden kokemuksia, mutta usein kokemus osallisuudesta on edellytys osallistumiselle.

Bäcklund, Häkli & Schulman (2002, 7) määrittelevät osallisuuden viittaavan kuulumiseen yhteisöön tai yhteiskuntaan, kun taas osallistuminen liittyy kansalaisten velvollisuuksiin ja oikeuksiin lähipiiriään ja itseään koskevassa päätöksenteossa. Kohola ja Tiala (2002, 6) summaavat, että kansalaisten osallistumiseen vaikuttaa kaksi olennaista asiaa, jotka ovat osallistumisen edellytyksiä. Ensimmäinen on omakohtainen kiinnostus vaikuttaa ja osallistua ja toisena ovat tarjolla olevat mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua.

Syvimmässä merkityksessään osallisuus pitää sisällään vaatimuksen sitoutumisesta. Osallistumiselle on ominaista omaehtoisuus ja vapaaehtoisuus. Osallistamisesta on kyse esimerkiksi silloin, kun kuntalaisia kehoitetaan tai vaaditaan osallistumaan johonkin yhteiskunnalliseen hankkeeseen eli tarve osallistumiseen on syntynyt muualla kuin osallistujien mielessä, vaikka se saattaakin olla myös heidän etujensa mukaista. (Koskiaho 2002, 36–38.)

### 3.9 VERKOSTOT, VERKOSTOTYÖ, VERKOSTOTALOUS JA VERKOSTOJOHTAMINEN

Verkostotyö on vastavuoroista, vapaaehtoista ja luottamus pohjaista yhteistyötä useamman autonomisen toimijan välillä. Sellaista yhteistyötä, joka perustuu jatkuvaan antamiseen ja saamiseen. (Järvensivu 2019, 13, 37.)

Verkostomaista oppimista on jopa kuvattu oppimisen vallankumoukseksi, jossa eri ammattitaidon, kokemusten ja näkökulmien yhdistyminen tuottaa ymmärrystä, suoraan käytäntöön vietäviä käytännön ratkaisuja sekä sellaista uutta tietoa, joka on käytännön tekemisessä kiinni (Lerssi-Uskelin ym. 2018, 34).

Yritysverkostoista kirjoittavan Håkanssonin (1989, 15–16) mukaan verkostot ovat yksi organisaatioiden tärkeimmistä muutoksen instrumenteista, sillä organisaatioiden välisiä suhteita voidaan käyttää mobilisoimaan toimintaa. Nykänen (2015, 137) taas summaa, että systemaattisen verkostoitumisen eli huolellisen suunnittelun ja prosessin jatkuvan arvioinnin kautta voidaan saavuttaa hyviä tuloksia yhteistyössä.

Verkostotaloudeksi taas kutsutaan sellaista tapaa toimia, jossa erilaisten tiiviiden tai löyhien yhteenliittymien kautta haetaan etua liittoutumalla kutakin tarvetta parhaiten palvelevien yhteistyötahojen kanssa. Pyritään saavuttamaan yhdessä sellaisia asioita, joita kukaan ei pystyisi saavuttamaan yksin. Verkostotalous perustuu vaihtoon, yhteistoimintaan ja vastavuoroisuuteen. (Hakanen ym. 2007, 15.)

Verkostotalouden osalta määritelmien nähdään yleisesti koskevan yritystoimintaa, mutta verkostotalouden määritelmät pätevät monilta osin myös muunlaisten organisaatioiden verkostopohjaisessa työssä. Esimerkiksi Paija (1998, 59) toteaa, että ”verkosto-organisaatio on keino yhdistää erikoistuneiden yritysten tietämys laajalaiseksi osaamiseksi ja luoda hedelmällinen maaperä innovaatioiden synnyttämiseksi”. Tästä määritelmästä on helppo löytää yhtäläisyyksiä myös esimerkiksi julkisen sektorin edunvalvontatyöhön sekä hankeorganisaatioihin.

Järvensivun (2019, 113) mukaan verkoston johtamista on yhtä lailla luottamuksen, keskinäisen tuntemisen ja sitoutumisen vahvistaminen kuin esimerkiksi yhteistyön fasilitointi ja koordinointi. Verkostojohtamisella voidaan kuitenkin tarkoittaa kapeammin myös verkoston nimetyn johtajan toimia verkostoitumisprosessin edesauttamiseksi (esim. Nykänen 2015, 138). Verkostojohtamisella voidaan varmistaa sitä, että verkoston luomiseen panostetaan ennen sisällön luomista ja verkostojohtamisella vahvistetaan toimijoiden keskeistä riippuvuutta ja halukkuutta siirtyä organisaatio-rooleista mm. osaamisen määrittelemiin verkostorooleihin (Nykänen 2015, 140).

Systeemiajatteluun pohjaten voidaan ajatella, että verkostot ovat *ihmisen toiminnallisia systeemejä*. Rubin (2003, 173–174) viittaa Peter Checklandin jaotteluun, jossa ihmisen toiminnan seurauksena syntyneet tietoiset systeemit voi jakaa suunniteltuihin abstrakteihin systeemeihin, suunniteltuihin aineellisiin systeemeihin tai ihmisen toiminnallisiin systeemeihin, joita muodostetaan, jotta voidaan toteuttaa jotain tarkoitusta, toimia yhdessä, luoda jotain tai saavuttaa jokin yhteinen päämäärä. Tämä ajattelu pätee yleensä suurimpaan osaan verkostoista. Yhteinen tavoite ja toiminta määrittää verkoston rajat ja erottaa sen toimintaympäristöstään omaksi systeemiseksi kokonaisuudekseen. Tästä huolimatta systeemin eri toimijoilla saattaa olla eri käsitys systeemin perustarkoituksesta tai omista tarkoituseristään kuuluu siihen. Tämäkin pätee yleisesti verkostoissa.

# 4 TAUSTATIEDON KERÄÄMINEN

Tämän kehitystyön taustatiedon keräämistä leimasi hyvin vahvasti tarkoituksenmukaisuuden pohdinta, joka istuu palvelumuotoilun ideologiaan hyvin. Valonia on muutoksiin ja jatkuvaan kehittämiseen tottunut pieni organisaatio, jossa toiminnan kriittinen tarkastelu on aina otettu vastaan myönteisesti ja siihen on kannustettu. Kehittämiseen käytetty aika on kuitenkin aina pois jostakin muusta ja kehittämisen tarpeen pitää olla ilmeinen ja prosessista on saatava jotain uutta.

Seuraavissa alaluvuissa kuvaan taustatiedon keräämisprosessin osien suunnittelua, toteutusta ja niistä saatuja havaintoja. Taustatiedon kerääminen koostui Valonian henkilöstön sisäisistä sidosryhmätyön kehittämisen työpajoista sekä muiden organisaatioiden sidosryhmäkäytäntöjen benchmark-haastatteluista. Lisäksi kevään aikana käytiin keskustelua kuntien luottamusjohdon edustajien kanssa Valonian ja kuntien luottamushenkilöiden yhteistyön kehittämisestä. Sisällytin nämä haastattelut alun alkaen osaksi opinnäytetyön materiaaleja, mutta jo kevään aikana kävi ilmi, että luottamushenkilöyhteistyötä aletaan kehittämään laajempaan koko maakuntaliiton yhteisenä prosessina. Näin ollen en kuvaa keskustelujen havaintoja tässä opinnäytetyössä sen laajemmin.

Projektin alussa kehittämistyön aihe oli laajasti Valonian sidosryhmätyön kehittäminen ja aihe fokusoitui taustatiedon keräämisen jälkeen verkostotyön ja verkostojohdamisen kehittämiseksi.

## 4.1 SISÄISET TYÖPAJAT

Organisaation sisäiset työpajat toteutettiin maaliskuussa 2020. Maailma muuttui juuri maaliskuussa radikaalisti koronaviruksen leviämisen myötä ja se vaikutti myös näihin sisäisiin työpajoihin.

## 4.1.1 SUUNNITTELU

Sisäisiä työpajoja suunnitellessa opinnäytetyön aihe oli jo rajautunut käsittelemään sidosryhmätyön kehittämistä, poissulkien esimerkiksi hankesuunnittelun kehittämisen. Mutta koska aihe oli edelleen laaja, oli myös sisäisten työpajojen fokus laajasti sidosryhmätyö.

Mikäli opinnäytetyön aihe olisi rajattu jo heti prosessin alussa johonkin sidosryhmätyön osaan olisi näissä sisäisissä työpajoissa varmasti päästy jo kerralla "syvemmälle". Toisaalta laaja fokus toi prosessiin oman oppimisenikin näkökulmasta palvelumuotoiluprosessin autenttisuutta. Ydinongelmaa ei ollut määritelty valmiiksi vaan siihen päädyttiin tuplatimantin ensimmäisen timantin konvergenttivaiheen aikana.

Tämän laajan lähestymistavan tiedossa olleena haasteena oli se, että oli todennäköistä, että lopputulema tuskin tulisi olemaan suoraan yksi selvä ydinongelma vaan useita, joista olisi valittava tämän projektin puitteissa yksi. Koin kuitenkin, että oli organisaation yleisen edun mukaista, että opinnäyteprosessin avulla saatiin esiin useita kehittämiskohteita, joiden osalta jatkoaskelia voidaan pohtia muissa prosesseissa. Ohjelmakauden taite on hyvä hetki nostaa toimintatapoja laajasti kriittiseen tarkasteluun. Tällainen organisaation yleisen edun ajattelu on yksi ilmenemistapa sille, että työntekijän roolia on vaikea karistaa täysin. Tämä ei mielestäni ole automaattisesti ongelmallista, tärkeää on kuitenkin muistaa, että tällainen "monta kärpystä yhdellä iskulla" -optimointi asettaa omat haasteensa työn raiteillaan pitämisessä.

Olin työpajojen suunnitteluvaiheessa jo päätyneet systeemiajatteluun ohjaavana taustateorian ja halusin sisällyttää sitä myös työpajaan. Valoniassa on aiemmissa kehittämisprosesseissa laadittu erilaisia sidosryhmäkartoja ja työnantajan toiveena oli, että näissä työpajoissa päästäisiin tällaisesta listaamisesta pidemmälle. Koin itse opinnäyteprosessin kannalta tärkeäksi aloittaa jonkinlaisesta nykytilan määrittelystä, jotta en tekisi liian suuria oletuksia perustuen aiempiin prosesseihin. Omasta näkökulmastani tarkastelin "listaamisesta eteenpäin" -toivetta enemmän koko opinnäytetyöprosessin aikajanalla sillä ajatuksella, että prosessin lopuksi organisaatiolla on konkreettisia työkaluja, ideoita ja toimintatapaehdotuksia toiminnan kehittämiseksi.

Kompromissina päädyin hyvin keskustelemaan nykytilakartoitukseen, jonka hyvin avoimena taka-ajatuksena oli myös systeemiajattelun vahvistaminen sidosryhmätyön kehittämisen osana. Koko henkilöstön yhteistä ajankohtaa olisi ollut haastavaa löytää ja se olisi tuottanut haasteita keskustelevalle ilmapiirille niin, että pystyisin itse havainnoimaan keskustelua. Päädyin jakamaan henkilöstön neljään ryhmään, joissa oli karkea jako ihmisten substanssialan mukaan. Käytettävissäni oli kaksi tuntia jokaisen ryhmän kanssa. Päädyin suunnittelemaan ajankäytön niin, että työpajat aloitettaisiin lyhyellä systeemiajattelun esittelyllä ja linkittämällä systeemiajattelu Valonian sidosryhmätyöhön ja toimintakenttään. Jokainen osallistuja sai jakaa etukäteen miettimäänsä esimerkkejä erityisen hyvistä ja huonoista sidosryhmätyökokemuksista. Tämän jälkeen ryhmän yhteisenä ponnistuksena piirrettäisiin ns. rich picture, jonka avulla hahmoteltaisiin yhdessä valitun teeman sidosryhmäkenttää systeemin ajattelun otteella, hahmotellen eri toimijoiden yhteyksiä, motiiveja, vahvuuksia ja todettuja kitkoja.

Rich picture -metodi on pehmeälle systeemimetodologialle ominainen tapa hahmottaa laajoja kokonaisuuksia. Ihmisten ja toimijoiden väliset suhteet paljastavat rikkaan muuttuvaisten yhteyksien kokonaisuuden ja piirtäminen sopii näiden yhteyksien dokumentointiin monesti tekstiä paremmin. Toimintatavalle ei ole mitään vakiintunutta formaalia tai klassista tekniikkaa. (Checkland & Scholes 1990, 45.) Menetelmää käytetään paljon myös MSP (*multi-stakeholder partnership*) -prosesseissa.

Jahkailin todella pitkään metodin valinnan kanssa ennen kuin päädyin rich picture -menetelmään. Tiesin, että metodi on haastavampi kuin esimerkiksi jokin valmis työpajametodipohja, jota osallistujat saavat vain kirjoitteen täyttää. Mutta uskalsin valita sen, sillä ajattelin työpajaa itsessään systeemiajattelua vahvistavana harjoitteena henkilöstölle. Pääasia ei ole lopputuloksena syntyvä kuva ja sen täydellinen paikkansapitävyys vaan myös harjoite uudenlaisesta ajattelutavasta. Aiemmat sidosryhmäkartat on toteutettu pitkälti pohtimalla sidosryhmien suhdetta Valoniaan, jättäen huomioimatta niiden kytkökset toisiinsa. Pystyin myös luottamaan siihen, että

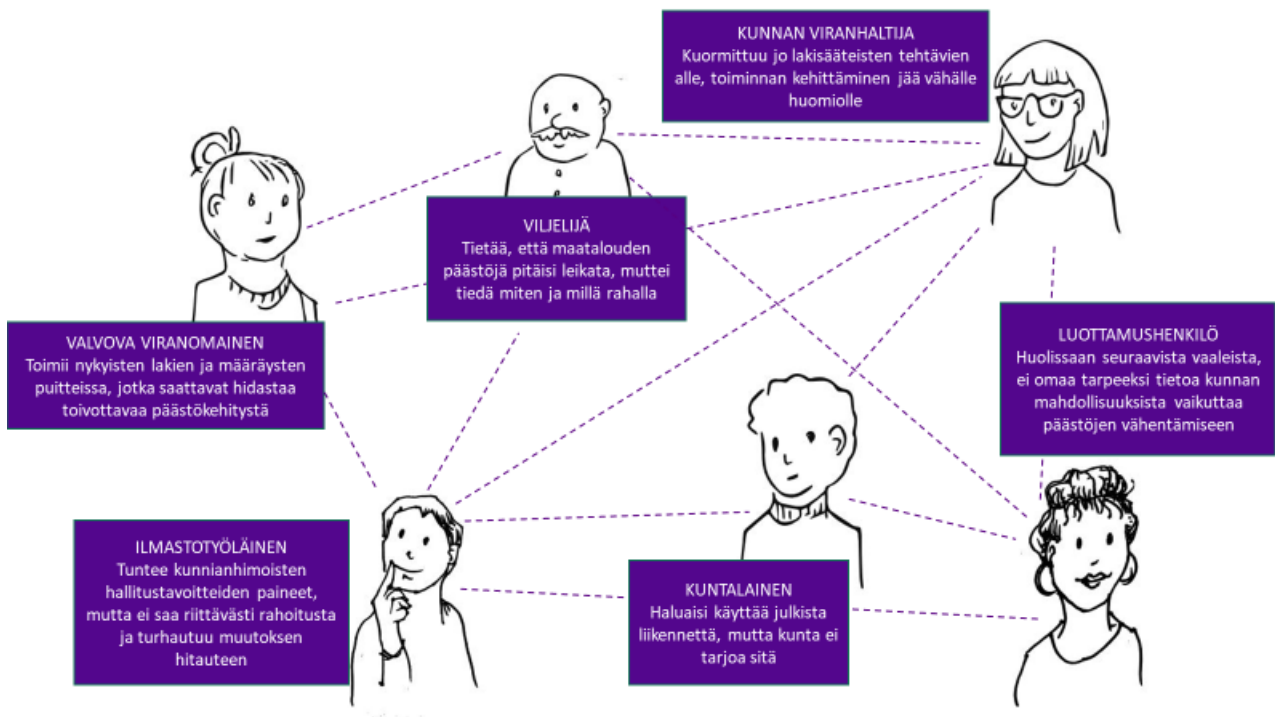
piirtämisen aikana käytävä keskustelu on vilkasta ja jatkokehitystarpeiden osalta suurimmat havainnot saadaan yhdistämällä alkukeskustelun, piirrosten ja piirtämisen aikana käytyjen keskustelujen havainnot. Tämä vaati kuitenkin sen, että piirtämisen tueksi oli laadittava hyvät kysymykset, jotka ankkuroivat pohdintaa.

## 4.1.2 TOTEUTUS

Varsinais-Suomen liiton henkilöstö määrättiin koronaviruksen leviämisen takia etätöihin maaliskuussa 2020. Etätöypakko astui voimaan perjantaina ja ensimmäisen työpajani oli määrä olla maanantaina. Työnantajan suosituksesta työpajat päätettiin silti pitää alkuperäisen aikataulun mukaisesti, mutta etäyhteyksin Microsoftin Teams-alustalla.

Etätöymääräyksiä seuranneina viikkoina ihmisten virtuaalifasilitointitaidot kehittyivät vauhdilla, mutta muutama päivä ei ollut itselleni riittävä aika muokata työpajojen sisältöä täysin uudelleenlaiseksi. Uudessa tilanteessa rich picture -menetelmä oli kuitenkin haaste. Miten yhteinen piirtämistehtävä muutetaan virtuaaliseksi, kun aikaa on kaksi tuntia ja siitä ei ole minuuttiakaan käytettävissä siihen, että ihmiset ottavat haltuun jonkin uudenlaisen virtuaalipiirtämisen työkalun, joka olisi kaiken lisäksi itse fasilitoijallekin muutaman päivän tutustumisajalla vieras? Piti joko vaihtaa menetelmää täysin tai typistää työpaja pelkkään keskusteluun. Pika-aikataululla tiedustelin Valonian toiselta viestintäasiantuntijalta, innokkaalta piirtelijältä, olisiko hänellä mahdollisuutta tulla työpajoihin kuulolle ja piirtää kuvaa keskustelujen perusteella.

Työpajan alustukset sujuivat alkuperäisten suunnitelmien mukaan. Valonian sidosryhmätyön sopivuutta systeemiajattelun tarkasteluun sopivaksi kompleksiseksi kokonaisuudeksi selvensin yksinkertaisella kuvalla (kuvio 14), jota pitää kuitenkin tarkastella karrikoituna esimerkkinä.



Kuvio 14: Karrikoitu esimerkki Valonian sidosryhmätyön kentästä. Piirroksen: Maiju Oikarinen, Valonia.

Alustusten jälkeen työpajaosuudet nauhoitettiin. Osallistujien hyvien ja huonojen sidosryhmäkokemusten kerääminen toimi hyvänä keskustelun avaajana. Siirtymä rich picture -prosessiin oli näiden alkukeskustelujen jälkeen luonnollinen. Työskentelytapa selvästi aluksi hämmensi ihmisiä ja vaati ihmisiltä heittäytymistä päästä mielentilaan, jossa jokainen joutui visualisoimaan syntyvää kokonaisuutta mielessään, sillä

viestintäasiantuntijan laatima piirros ei näkynyt osallistujille reaaliajassa. Osallistujien heittäytyminen oli kuitenkin ilahduttavaa ja itselleni fasilitoijana oli hyvin nopeasti heti ensimmäisen ryhmän kanssa selvää, että vaikka työpajatapa oli vieras niin sen aikana keskusteltiin kuitenkin täysin oikeista asioista. Kaikilla ryhmillä oli haasteita päättää piirtämisen teemaa tai aloituskulmaa, mutta pikkuhiljaa osallistujille hahmottui se, että ei ole tarpeen saada aikaan ajatuskarttamaista kuvaa, jossa kaikki linkittyy yhteen keskipisteeseen.

Työpajojen ajalliseen kulkuun jouduttiin tekemään tarpeellinen muokkaus. Heti ensimmäisen ryhmän kohdalla päädyimme siihen, että koska osallistajat eivät nähneet viestintäasiantuntijan piirtämää kuvaa kuin vasta työpajan lopuksi, oli prosessia tarpeen jatkaa myöhemmin. Vaikka ihmiset heittäytyivät pohdintaan hyvin, kului varattu kaksi tuntia kuitenkin jokaisella ryhmällä pitkälti toimijoiden listaamiseen ja ”kartalle saamiseen”. Ihmisten kalenterit olivat etätyöpakon johdosta hetkeksi hiukan tyhjentyneet ja ryhmien kanssa oli helppo saada sovittua noin tunnin jatkotapaamiset noin viikon sisälle ensimmäisistä työpajoista. Tämä lisätunti käytettiin pitkälti nyt kaikkien näkyvillä olevan kuvan täydentämiseen sekä toimijoiden välisten suhteiden pohtimiseen. Koska prosessi toteutettiin etänä, nämä etukäteen laaditut systeemiseen pohdintaan ohjaavat kysymykset osoittautuivat erityisen tärkeiksi:

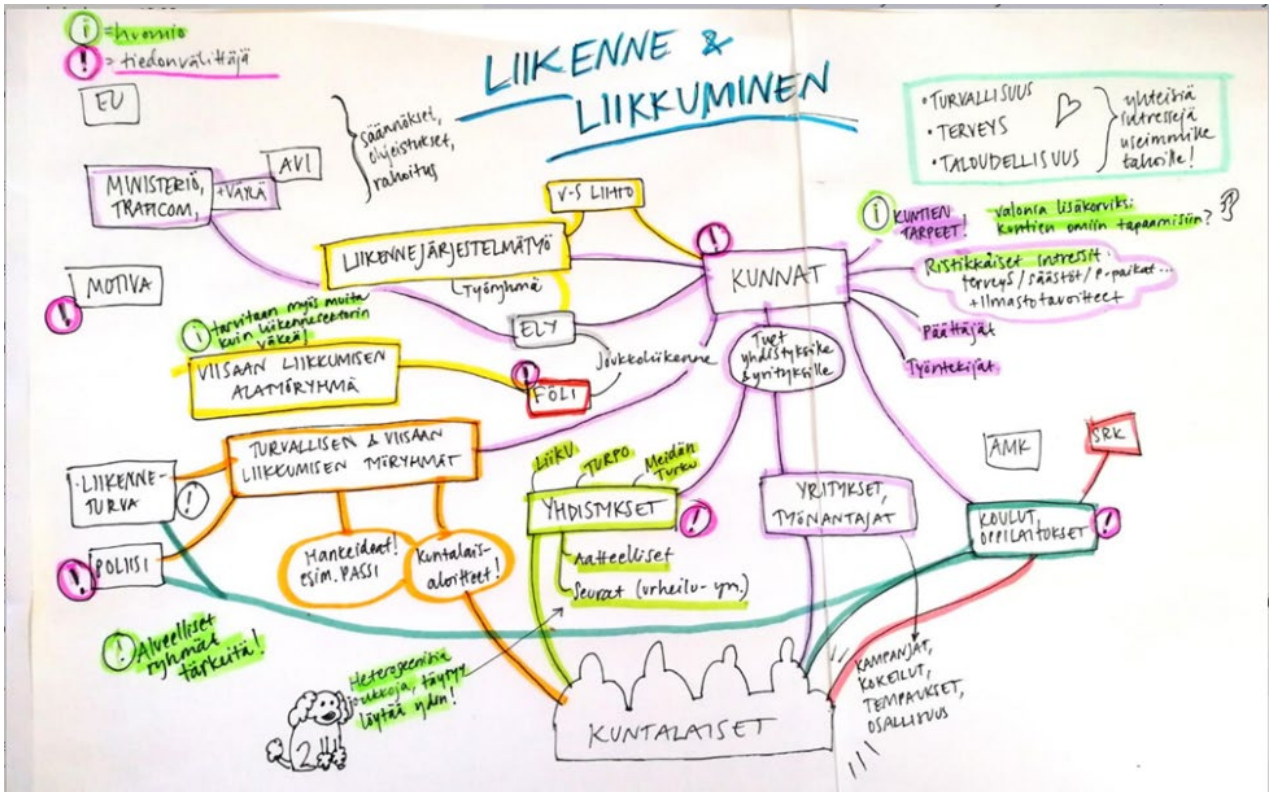
- Millaisia ovat sidosryhmien väliset kytkökset ja suhteet?
- Millaisia kaavamaisia toimintatapoja eri sidosryhmien osalta on tunnistettavissa?
- Mitä tietoaaukkoja eri sidosryhmistä on? Mitkä heitä koskevat tiedot ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti?
- Missä ovat suurimmat erot halujemme/tavoitteidemme/tarpeidemme välillä? Missä asioissa olisi mahdollisuus linjata intressejämme?
- Mikä olisi paras metodi merkitykselliseen yhteistyöhön minkäkin sidosryhmän kanssa?
- Onko sidosryhmällä ollut mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeneisiin toimenpiteisiin?
- Mitä jokaisen sidosryhmän kanssa halutaan saavuttaa (key issues)?
- Yhteistyön mahdollistajat / estäjät

Mikäli olisin ollut toteuttamassa työpajaa ulkopuolisena vieraalle toimeksiantajalle niin en olisi luultavasti uskaltanut toteuttaa työpajaa etänä alkuperäisen suunnitelman mukaan. Tällaisessa tilanteessa olisin luultavasti siirtänyt työpajojen ajankohtaa saadakseni lisää valmistelu-aikaa. Kriittisesti voisi ajatella, että minun olisi tässä tilanteessa pitänyt toimia samoin, osoittaakseni objektiivisuuttani tutkimusprosessissa. Koen itsekritiikin tarpeelliseksi. Poikkeuksellinen tilanne ja etenkin sen alkuajat tuovat hieman armollisuutta tilanteeseen ja koin tärkeäksi pystyä noudattamaan työnantajani toivetta saada prosessia eteenpäin aiemmin sovitussa aikataulussa. Omalta osaltani muodostui entistä tärkeämmäksi varmistaa, että haastavassa tilanteessa keskustelu pysyi sille asetetuissa uomissa ja fasilitoijana tilanne vaati myös paljon osallistujien rohkaisua ja jatkokysymysten esittämistä. Kokonaisuudessaan pidän sisäisten työpajojen prosessia olosuhteisiin nähden onnistuneena, sillä prosessista saatiin ulos juuri sitä tietoa, jota tavoiteltiin.

Tutkimuksen tavoitteet ovat ensisijaisia ja tasapainoilu osallistumattomuuden, aktiivisen osallistumisen ja vahvan osallistumisen välillä on jatkuvaa. Tärkeä taito on osata reflektoida omaa rooliaan suhteessa tutkimuskohteeseen. Tutkijalle on välttämätöntä tuntea tutkimuksensa kohde hyvin, mutta perinteisesti tutkimuskohteeseen samaistuminen ei ole tutkijalle suotavaa. Tämä on varmastikin se suurin haaste, jota omalle työpaikalleen opinnäytetyötä tekevä opiskelija kohtaa. Vahvuudeksi voi toisaalta lukea sen, tutkittavaa ilmiötä koskeva esiymmärrys sekä tutkimuskohteen tunteminen on vahvaa ja tämä osaltaan auttaa tunnistamaan oikeat ja relevantit havainnot tutkimuskohteesta. (Vilka, 2018, 161, 167.)

Roolini työpajoissa ei ollut täysin hiljainen, ulkopuoliseksi asettava fasilitoija ja havainnoija. Saatoinkin keskustelujen lomassa kertoa myös omia kokemuksiani tai mieleeni putkahtaneen kehitysidean, mikäli koin, että ne voisivat olla mielekkäitä esimerkkejä tai havaintoja osallistujille keskustelun syventämiseksi tietystä aiheesta. Olin etukäteen päättänyt, että asettuminen täysin ulkopuoliseen rooliin ei ollut etenemistapa, jonka olisin halunnut valita. Koen, että se olisi tehnyt tilanteista keinotekoisia tuntuksia, ollessani kuitenkin tekemisissä läheisten

kollegoideni kanssa, joiden kanssa monet koetut tilaisuudet, tilanteet ja tapahtumat ovat yhteisiä. Olen tyytyväinen, että tämä oli jo aiemmin päättämäni lähestymistapa, sillä tilanteiden muuttuessa ja työpajojen ollessa etäyhteyksin, olisi ulkopuolinen rooli ollut itselleni vielä haastavampi.



Kuvio 15: Liikenne ja liikkuminen -tiimin rich picture. Piirtäjä: Maiju Oikarinen

### 4.1.3 HAVAINNOT

Havaintojen tekemisen tulee olla suunnitelmallista, johdonmukaista, ennakoita rajattua, luokiteltua ja eriteltyä ja tietoisesti valikoitunutta. Ilmiöiden kokonaisvaltaista tarkastelua ei voi olla ilman havaintojen tietoista tekemistä, erittelyä, kokoamista, yhdistelyä ja tulkitsemista. Tutkimuksessa havainto on merkki, esimerkiksi sana tai teko, jotka ovat ikään kuin johtolankoja, joiden pohjalta löydetään vähitellen merkityksiä ja uutta tietoa. Havaintojen tekeminen edellyttää aina valikointia sekä tutkimuskysymyksen ja tutkimusongelman vahvaa sisäistämistä. Pelko "oikeiden havaintojen" tekemisestä ei saisi lamauttaa havaintojen keräämistä vaan havaintojen kerääjän tulisi tiedostaa myös mahdolliset virhelähteet ja arvioida niitä kriittisesti. (Vilka 2018, 156–158, 161–162.)

Sisäisten työpajojen tuloksena sain neljän ryhmän rich picture -kuvat sekä noin 12 tunnin (4x 3 h) työpajanauhoitteista lähes 400 havaintoa. Käytin työpajanauhoitteiden purkamiseen MIRO-verkkoalustaa. Purin havainnot aluksi teemakohtaisesti sopivien alaotsikoiden alle ja kaikki teemat purettuani yhdistin ryhmien havainnot sopivien otsikoiden alle. Havainnot yhdistäessäni säilytin kuitenkin jokaisen teeman havainnot oman värisillään lapuilla, jotta tietyt havainnot olisi ollut tarvittaessa mahdollista johtaa takaisin tiettyyn teemaan. Määrällisesti havaintoja tuli eniten otsikoihin Yleistä yhteistyöstä (97), Kunnat (47), Yritykset (42), Koulut ja lapset (34), Verkostot ja työryhmät (33) ja Yhdistykset ja seurakunnat (22).

Havaintoja oli paljon ja päädyin käsittelemään teemat jakaen jokaisen teeman osalta keskeisimmät havainnot tärkeimpiin yleishavaintoihin, kehitettäviin asioihin sekä uusiin avauksiin. Tällaisella jaottelulla esittelin havaintoja sekä työnantajalleni sekä opinnäytetyön väliseminaarissa. Tässä avaan lyhyesti näiden eniten havaintoja keränneiden teemojen sisältöjä. Esiin nousi luonnollisesti havaintoja myös Valonian omien toimintatapojen kehittämiseen jokaisessa teemassa. En kuvaa tässä tarkemmin rich picture -kuvien sisältöä, sillä ne toimivat pääasiassa kokonaisuuksien hahmottamisen kuvaajina sekä systeemiajattelun herättäjinä.

1. Yleisesti yhteistyöhön liittyen osallistujat korostivat kasvotusten tapaamisen ja henkilökohtaisten kontaktien merkitystä, vaikka samaan aikaan henkilöityminen nostettiin haasteeksi. Kehitettäviksi asioiksi nousivat muun muassa toimien parempi koordinointi muiden toimijoiden kanssa, aktiivisten toimijoiden löytäminen sekä niiden asioiden tunnistaminen, joissa olemme liikaa oletusten varassa. Esiin nousi myös uudenlaisen fasilitoinnin tarve hankkeissa, jolla turvattaisiin toimien sosiaalista hyväksyttävyyttä ja osallistumisen mahdollisuuksia.
2. Kuntien osalta nostettiin esiin monenlaisia haasteita liittyen yhteydenpitoon, viestintään ja Valonian toimien dokumentointiin kuntakohtaisesti. Kuntien aika- ja raharesurssit asettavat haasteita yhteistyölle, samoin isojen ja pienten kuntien intressierot. Kuntakierrokset koettiin antoisaksi tietoresurssiksi.
3. Yritysten osalta todettiin monesti haasteeksi erilaiset intressit ja taustavaikuttimet sekä se, että ”puhutaan eri kieltä” eli yhteistyö on välillä vaivalloista, koska yhteisen ymmärryksen hakemiseen menee aikaa. Kehitettävänä asiana ja uutena avauksena nousi uudenlainen rahoituspohjayhteistyö yritysten kanssa, erityisesti luonnon monimuotoisuuden teemassa.
4. Koulujen osalta keskusteltiin hyvin paljon rehtorien portinvartijaroolista, joka on usein myös estävä tekijä yhteistyölle. Ryhmissä todettiin myös, että koulujen kanssa on haastava ajoittaa toimenpiteitä. Tässä teemassa tunnistettiin useita kohderyhmiä, joissa voisi olla paljon potentiaalia aktiivisemmalle yhteistyölle.
5. Verkostojen ja työryhmien osalta tunnistettiin paljon kehitettävää, ne olivat jonkinlainen kipukohta monessa keskustelussa. Hyvissä verkostoissa todettiin olevan selvä yhteinen tavoite ja motivaattori, verkoston lisäarvo on hyvin tunnistettu ja toimijoilla on resursseja osallistumiseen. Verkostoissa pitäisi aina olla strateginen ote ja tässä on kehitettävää. Olemassa olevia verkostoja pitäisi myös osata hyödyntää paremmin.
6. Yhdistysten osalta tunnistettiin paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Yhdistysten vaikutukset ulottuvat jäsenistöjensä kautta monelle yhteiskunnan tasolle.

## 4.2 BENCHMARK-HAASTATTELUT

Sisäisten työpajojen jälkeen aloitin benchmark-haastattelujen valmistelun. Haastattelujen tarkoitus oli kartoittaa, kuinka haastateltavissa organisaatioissa suunnitellaan, toteutetaan ja kehitetään sidosryhmätyötä.

Samaan aikaan vielä purin ja summasin työpajojen havaintoja. Myös luottamusjohdon keskusteluja pidettiin satunnaisesti aina, kun niitä saatiin kuntaedustajien kanssa järjestymään. Tiedonkeruu eri osioissa tapahtui siis hyvin vahvasti limittäin.

### 4.2.1 SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Benchmark-haastattelujen osalta tulimme työnantajan kanssa jo varhain siihen yhteisymmärrykseen, että haastatteluista saisi todennäköisesti enemmän irti, mikäli niitä tehtäisiin hyvin erilaisille tahoille. Toiveena oli,

että suurin osa haastatteluista tehtäisiin toimijoille, joiden toimintakenttä poikkeaisi Valonian toiminnasta paljonkin. Toivoin haastateltavaksi edunvalvontaorganisaatioita sekä vahvoja vapaaehtois- ja järjestökentän toimijoita, mutta myös muutamia ympäristöalan toimijoita.

Lopulta sain viisi haastateltavaa, jotka vastasivat hyvin toiveisiini. Haastattelin Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry:n puheenjohtajaa, Suomen Partiolaisten edunvalvonnan koordinaattoria, Mannerheimin lastensuojeluliiton MLL Varsinais-Suomen piiri ry:n järjestöpäällikköä, Elävä Itämeri -säätiön Baltic Sea Action Groupin viestintäjohtajaa sekä Pidä Saaristo Siistinä ry:n viestintäpäällikköä.

Haastatteluiden kysymykset nousivat pitkälti sisäisissä työpajoissa esiin nousseista teemoista. Kysymykset käsittelivät muun muassa sitä, kuinka organisaatiot linjaavat intressejään tärkeiden sidosryhmien kanssa, mitkä ovat olleet erityisen hyviä yhteistyökokemuksia ja miksi, miten kerätään ja käsitellään palautetta, miten henkilöitymistä pyritään estämään, millaista verkostotoimintaa organisaatioilla on, kuinka ihmisiä sitoutetaan yhteistyöhön ja kuinka esimerkiksi vapaaehtoisia kannustetaan toimimaan. Liite 1 kokoa haastattelukysymykset. En käsitellyt jokaista kysymystä kaikkien haastateltavien kanssa vaan sovelsin patteristoa tarpeen mukaan.

Haastateltavat saivat haastattelukysymykset nähtäväkseen ennen haastattelua samassa yhteydessä, kun lähetin heille tutkimustiedotteen sekä suostumuslomakkeen. Haastattelut toteutettiin huhtikuussa 2020 ja ne kestivät jokaisen haastateltavan osalta noin tunnin. Haastattelut olivat antoisia ja ne tapahtuivat kaikkien tahojen kanssa vapaamuotoisen keskustelelevassa hengessä.

## 4.2.2 HAVAINNOT

Haastateltavat antoivat hyväksyntänsä sille, että opinnäytetyössä saa mainita, että heitä on haastateltu, mutta havaintoja käsiteltäisiin ryhmätasolla eikä yksittäisiä havaintoja voida johtaa takaisin yksittäiseen haastateltavaan.

Käytin haastattelunauhoitteiden purkamiseen MIRO-verkkoalustaa. Purin haastattelut ensin haastattelukohtaisesti, jonka jälkeen jaottelin havainnot värikoodattuina erilaisten teemaryppäiden alle. Haastatteluista nousi noin 230 havaintoa MIRO:on purettuna. Havaintojen jaottelu noudatti, ehkä odotetustikin, hyvin pitkälti kysymysten teemoja. Jaottelin havainnot seuraavasti:

- Palaute
- Henkilöityminen
- Asiakkuudenhallinta
- Yritysyhteistyö
- Kumppanuus ja hyvä yhteistyö
- Verkostot ja työryhmät
- Yhteydenpito
- Vapaaehtoiset ja motivointi
- Heikot signaalit ja kentän tarpeet
- Rahoitus
- Muut

Avaan lyhyesti näiden eniten havaintoja keränneiden teemojen sisältöjä sekä niitä ajatuksiani, joita havainnoista nousi Valonian työn kehittämisen suhteen.

Kaikilla haastateltavilla on ollut ja on haasteita systemaattisessa palautteen keräämisessä liittyen etenkin siihen, ettei palautteen kerääminen jää passiiviseksi ja automaattiseksi toiminnaksi. Valoniankin työssä on tulevaisuudessa pohdittava entistä enemmän, kuinka palaute saadaan käsiteltyä vaikuttavasti niin, että se myös palvelee tulevaisuuden kehitystyötä.

Henkilöityminen oli haastavaksi koettu teema kaikissa organisaatioissa ja ongelmaa on yritetty taklata vaihtelevin keinoin. Ydintiimejä on laajennettu säännöllisesti, projektien vetämisessä käytetään johtokaksikkoa- tai -kolmikkoa. Tärkeänä huomiona nostettiin esiin, että ei riitä, että omassa organisaatiossa on toimiva varahenkilöjärjestelmä, vaan on pystyttävä varmistamaan, että näin on myös kumppaniorganisaatioissa. Myös Valoniassa on törmätty monesti haasteisiin, joissa projektit ajautuvat vaikeuksiin vastapuolen vastuuhenkilön vaihtuessa tai kun ilmi käy, että vastapuolen organisaatiossa sitoutuminen työhön on ohutta eikä sitoutuminen ulotu toteuttavasta tasosta hallintoon asti.

Asiakkuushallintajärjestelmän hankinta tai muutokset olivat ajankohtaisia lähes kaikkien haastateltavien organisaatioissa. Kaikkien haastateltavien organisaatioissa on Valoniaan verrattuna se merkittävä ero, että heillä on tarpeita joko jäsenrekisterille tai lahjoittajarekisterille tai molemmille. Erityisen tärkeää on löytää omalle organisaatiolle sopiva järjestelmä, joka tukee työtä, tuottaa lisäarvoa eikä pienten organisaatioiden tapauksessa rampautta toimintaan liittyvää ketteryttä. Valonialla ei ole tämän opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä käytössään varsinaista asiakkuudenhallinta- tai seurantajärjestelmää, mutta tarve sellaisen hankkimiselle ja käyttöönotolle on huomattu. Valonian tarpeet järjestelmän suhteen liittyvät muun muassa Ohjelma 2030 tavoitteiden seurantaan, kunta- ja toimijakohtaisten toimenpiteiden seurantaan ja raportointiin, hankkeiden ja erilaisten toimintaohjelmien ja tiekarttojen etenemisen seurantaan sekä taloushallintoon.

Sisäisissä työpajoissa esiin nousseisiin yritys yhteistyön haasteisiin sekä toisaalta piileviin yhteistyömahdollisuuksiin liittyen keskustelin haastateltavien kanssa paljon yritys yhteistyöstä. Tärkeiksi teemoiksi nousivat yhteisen hyödyn sanoittaminen sekä moderni kumppanuus, joka on enemmän kuin vanhanaikainen sponsori-suhde. On pystyttävä kirkastamaan, mitä yhteistyöstä halutaan saada ja kuka siinä voisi parhaiten auttaa. Opitavaa olisi esimerkiksi urheiluseuroilta, jotka tekevät suunnitelmallista yritys yhteistyötä moneksi vuodeksi kerrallaan.

Kumppanuus ja hyvät yhteistyökokemukset herättivät haastateltavissa paljon ajatuksia. Tärkeintä ovat yhteiset intressit, yhteinen tahtotila, yhteinen motivaatio, innostuneet ja osaavat henkilöt sekä hyvät henkilökohtaiset suhteet ja sama missio. On myös tunnistettava, milloin kumppanuudelta ei saa edellyttää täydellistä yhteisymmärrystä kaikista asioista. Ihmisillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa toimenpiteisiin ja tekemiseen, tällä tavoin luodaan aitoa sitoutumista ja osallisuutta. Tiedonvälitystyyppisissä projekteissa on pystyttävä luomaan vertaisoppimisen ilmapiiriä kouluttamisen sijaan. Moni kumppanuuteen ja hyvään yhteistyöhön liittyvä asia liittyy myös verkostoihin. Verkostojen osalta yksi haastateltava korosti, että tarpeeksi tarkat teemat lisäävät aktiivisuutta ja sitoutumista. Mahdollisuuksien mukaan ajankohtaiset asiat tulisi saada välitettyä verkostojen jäsenille suoraan, ilman välikäsiä. Tulisi päästä eteenpäin pienen piirin kokouksista, joissa tiedonvälitys laajemmalle jää yhden henkilön vastuulle.

Valonian osalta on pohdittava, olisiko Valonian tarpeen tehdä tiettyjen avainsidosryhmien kanssa vahvempaa ja säännöllisempää yhteistä tulevaisuus- ja visiotyötä. On myös tunnistettava paremmin ne sidosryhmät, joiden organisaation jokaisella tasolla tarvitaan yhteistyötä, aina hallinnosta lähtien. Valonian tavoitteista on myös löydettävä ns. langanpätkiä joka tasolle ja jokaiselle sidosryhmälle tartuttavaksi, jotta yhteistyö kentällä voi olla entistä monipuolisempaa, hedelmällisempää ja vastavuoroisempaa.

Yhteydenpitoon liittyen tärkeä Valoniankin työssä paremmin huomioitava asia oli hyvien suhteiden ja substanssiosaaminen jatkuvan ylläpidon tärkeys, sillä vaikuttamistarpeet tulevat monesti nopealla aikataululla.

Ehdottomasti eniten ajateltavaa Valonian työn kehittämiseen sain keskusteluista, joita kävin haastateltavien kanssa vapaaehtoistyöhön ja luottamushenkilötoimintaan liittyen. Valonialla olisi paljon kehitettävää vapaaehtoistoimintaan liittyen, jota tehdään Valoniassa tällä hetkellä suhteellisen vähän ja monesti hieman epäsuorasti. Toimimme esimerkiksi erilaisissa verkostoissa, joiden kautta yritetään generoida toimintaa esimerkiksi paikallisiin vesistökuunnostuksiin liittyen. Tämä tapahtuu pitkälti paikallisia vesistökuunnostusyhdistyksiä tukemalla ja nämä yhdistykset taas pohjaavat pitkälti vapaaehtoistoimintaan. Toisaalta voi ajatella, että Valonian

muuhunkin toimintaan olisi paljon sovellettavaa vapaaehtoistyössä yleisemmin käytetyistä toimintamalleista. Valonian toiminta perustuu monin osin siihen, että ihmiset, yritykset tai esimerkiksi kuntaorganisaatiot muuttaisivat vapaaehtoisesti toimintaansa ilmastoystävällisemmäksi, resurssitehokkaammaksi tai paremmin luonnonmonimuotoisuutta kunnioittavammaksi.

Useampikin haastateltava puhui nykyisestä projektivaikuttamisen trendistä, jossa ihmisille tarjotaan monenlaisia osallistumisen tapoja, joissa toimintaan voi sitoutua vartiksi tai vuodeksi, omien mahdollisuuksien mukaan. Kykenemättömyys pitkään sitoutumiseen ei saa olla osallistumisen este. Näin ollen organisaatioiden erilaisia toimintoja ikään kuin tuotteistetaan tai hankkeistetaan sopiviksi palasiksi. Erityisen tärkeää vapaaehtoisuuteen pohjaavassa toiminnassa on ohjaus, vertaistuki, osallistumisen mahdollisuuksien tarjoaminen toiminnan suunnitteluun sekä tarkat määreet siitä, mitä työhön sisältyy, miten kauan se kestää ja kuka siinä tukee. Palkitsemiseen oli monia keinoja, mutta yhden haastateltavan mukaan sitoutumista edistää ennen kaikkea riittävä vastuu ja hyvä tuki.

Lisäksi haastattelut herättivät pohtimaan sitä, kuinka paikallistoimijoiden ääni saataisiin entistä paremmin kuulumaan Valonian toiminnan suunnittelussa.

## 4.3 TAUSTATIETOJEN YHTEENVETO JA SEURAAVAT ASKELEET

Havaintojen purkamisen ja jaottelun jälkeen järjestettiin keskustelu työnantajan kanssa työn jatkoaskelista. Kuten totesin alaluvussa 4.1.1, haasteena tiedettiin jo alusta asti olevan se, että oli todennäköistä, että lopputulema tässä vaiheessa prosessia tuskin tulisi olemaan suoraan yksi selvä ydinongelma vaan useita, joista olisi valittava yksi.

Tässä vaiheessa oli varmistunut, että Varsinais-Suomen liitossa valmisteltiin asiakkuushallinta- tai seurantajärjestelmän hankintaa. Sama järjestelmä tulisi käyttöön myös Valoniassa, joten selvästi asiakkuudenhallinnan kehittämisen piiriin liittyvät asiat sulkeutuivat pois jatkotyöstön osalta.

Yritysyhteistyön kehittäminen nähtiin hyvin aiheelliseksi kehityssaiheeksi, mutta sen todettiin vaativan paljon yhteistä suunnittelua sekä sen odottamista, että uusi ohjelmakausi on käynnistynyt ja toiminta taas vakiintunut.

Kevään 2020 aikana oli myös käynnistynyt osana maakuntaliiton sisäistä strategiatyötä erilaisia toimenpide-ryhmiä, joiden vastuulla on erinäisten kehittämisaihioiden eteenpäin vieminen. Yksi näistä ryhmistä käsittelee luottamushenkilöyhteistyön kehittämistä. Olen itse osa tätä kehittämisryhmää ja prosessi jatkuu viraston yhteisenä työnä vielä syksyllä 2020. Monet Valonian tunnistamista luottamushenkilöyhteistyön kehittämistarpeista ovat yhteisiä haasteita koko liiton kanssa ja työtä onkin tarkoituksenmukaista jatkaa koko viraston voimin.

Päädyimme työnantajani kanssa siihen, että opinnäytetyön puitteissa käytettävissä oleva työpanos kannattaa suunnata johonkin muuhun kuin asiakkuudenhallintaan, yritysyhteistyöhön tai luottamushenkilöyhteistyön kehittämiseen.

Työnantajan kanssa tärkeimmiksi kehittämisvaihtoehdoiksi jäivät tässä kohtaa verkostojohtamisen ja verkostotoiminnan kehittäminen, kuntayhteistyön kehittäminen, vapaaehtoistoiminnan kehittäminen ja jonkin uuden muodon perustaminen vapaaehtoistoiminnalle sekä osallisuuden kehittäminen.

Valonian sisällä oli kevään aikana keskusteltu paljon kuntayhteistyön ja siihen liittyvän viestintästrategian kehittämisestä. Tämän lisäksi käynnissä oleva seurantajärjestelmän hankinta oli tässä vaiheessa merkittävä meillä oleva panostus kuntayhteistyön kehittämiseen ja oli tarpeellista edistää näitä kahta hieman eteenpäin ennen seuraavia askelia.

Fokusoinnin kohteeksi valikoitui verkostotoiminnan kehittäminen. Läpileikkaavana tarkastelun teemana päätettiin pitää osallisuuden ja sitä kautta vaikuttavuuden vahvistaminen. Esihenkilöni oli tässä kehittämistyössä se taho, joka oli läsnä kaikissa projektin tärkeissä päätöksissä ja risteyksissä, jotka vaativat valintoja ja päätöksiä. Palvelumuotoiluprosesseissa on tärkeää, että päätöksentekovaiheissa läsnä on ihmisiä, jotka ovat projektille läheisiä ja jotka ymmärtävät haasteiden alkuperät sekä päätösten seuraukset (Stickdorn ym. 2018, 162).

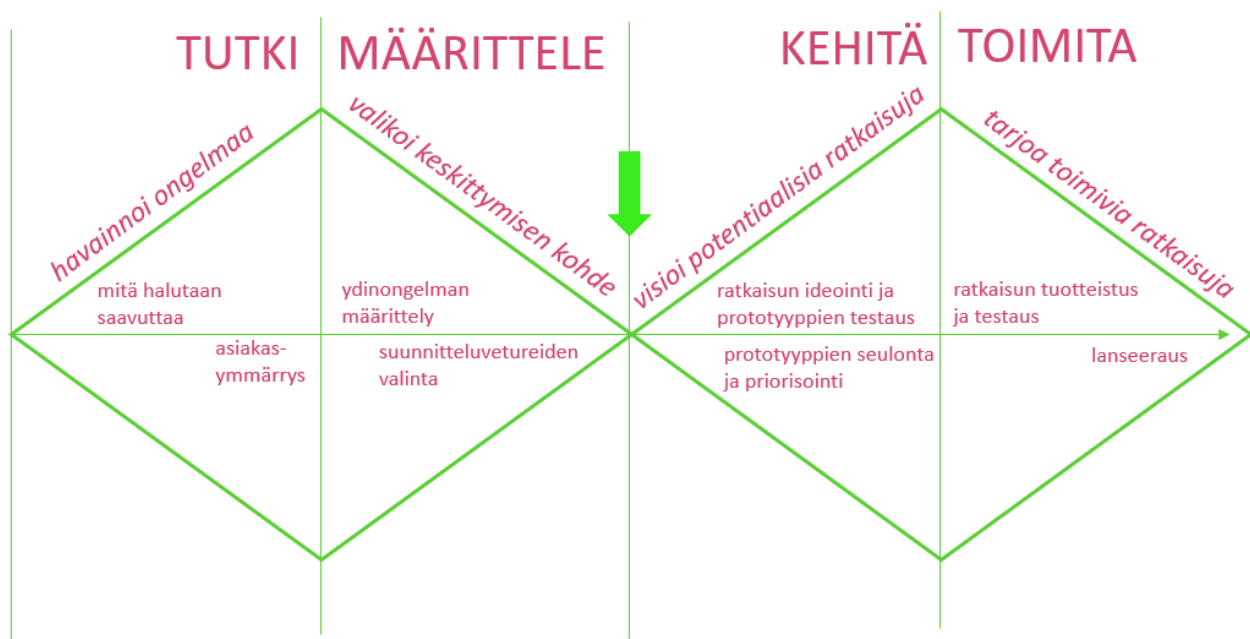
Verkostojen kehittäminen on ollut ikuisuusongelma, josta on puhuttu pitkään, mutta jonka systemaattiselle tarkastelulle ja kehittämiselle ei ole koskaan ollut aikaa. Sen valitseminen työn keskiöön vaikutti aluksi jollain tavalla epäohdokkaalta ja itsestään selvältä, mutta esihenkilöni sanoi, totuus lepää ilmeisissä asioissa.

Päätös keskittyä verkostotoiminnan kehittämiseen muovasi myös tutkimuskysymyksiä ja tämän fokuksen osalta tutkimuskysymykseksi muotoutui *Kuinka Valonia voi paremmin johtaa, kehittää ja hallinnoida verkostojaan?*

Koivisto (2019, 57) esittää palvelumuotoilulle viisi tyypillistä kehittämiskohdekokonaisuutta:

1. Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen
2. Palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen
3. Palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen
4. Yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen
5. Yrityksen liiketoiminnan kehittäminen

Valonian verkostotyön ja verkostojohdamisen kehittäminen on yhdistelmä palveluprosessien kehittämistä (1) sekä organisaation sisäisen toiminnan kehittämistä (4). Palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen tuottaa usein lopputuloksia, jotka muuttavat käytössä olevia rutiineja ja toimintamalleja ja myös sisäisen toiminnan kehittäminen voi suuntautua esimerkiksi työn organisointiin tai sellaisiin toimintamalleihin, joilla on suora tai välillinen vaikutus asiakkaaseen. (Koivisto 2019, 57–60.)



Kuvio 16: Taustatiedon keräämisen jälkeen prosessissa on käyty läpi ensimmäinen kahdesta timantista. Mukailen Veikko Törrönen, Kreapal ja Design Council, UK.

# 5 VERKOSTOJEN JOHTAMINEN, HALLINNOINTI JA KEHITTÄMINEN

Luvussa 3.9 toin esiin, että verkostokirjallisuudessa aihetta käsitellään pitkälti yritysten näkökulmasta. Tässä työssä keskityn nimenomaan monenkeskisiin verkostoihin ja sovellan yrityspainotteista verkostokirjallisuutta sopivaksi katsomiltani osin koskemaan myös muunlaisten organisaatioiden toimintaa. Mutta mitä annettavaa systeemiajattelulla voi olla verkostotoiminnan kehittämiseen?

Systeemiajattelu on Strohin (2015, 207) mukaan tiimilaji. Se toimii, koska sidosryhmät monista tulokulmista kokoontuvat yhteen jakamaan näkemyksiään, laajentamaan ymmärrystään ja kehittämään kokonaisvaltaisempaa kuvaa siitä todellisuudesta, jonka me kaikki kohtaamme. Tätä ajatusta vasten systeemiajattelu sopii verkostotyön tueksi erityisen hyvin ja vielä erityisen hyvin Valonian kaltaiseen laajojen teemojen alueellisen edistämisen verkostotyöhön. Brouwerin ym. (2015, 20) mukaan yhteinen oppiminen ja yhteistyö kasvattavat mahdollisuuksia systeemiseen muutokseen.

Systeemiajattelu voi auttaa ihmisiä saavuttamaan kestäviä ratkaisuja. Sen kautta ihmiset ymmärtävät roolinsa ongelmassa ja motivoituvat muutokseen. Se katalysoi yhteistyötä ihmisten ymmärtäessä paremmin, että nykytilanne on luotu yhdessä. Systeemiajattelu myös parantaa ihmisten välisen jatkuvan viestinnän laatua ja lisää sen säännöllisyyttä, sillä ihmiset ottavat vastuuta toimiansa vaikutuksista, ovat yhteisen agendan äärellä sekä ymmärtävät paremmin, kuinka tulkita lyhyen aikavälin tuloksia pidemmän aikavälin kontekstissa. (Stroh 2015, 21–22, 27.) Vuorovaikutuksen laatuun liittyen Boylston (2019, 43) huomauttaakin, että systeemiajattelun periaatteiden mukaan kahden systeemin sisäisen elementin välinen vuorovaikutus on yhtä tärkeää systeemin hyvinvoinnille kuin elementit itsessään. Systeemin menestys on kiinni elementtien välisten informaatiovirtojen laadusta. Verkostojen suhteen voidaan ajatella, että jonkin systeemin terveyden eteen työskentelevä verkosto koostuu systeemille olennaisista toimijoista, elementeistä, joiden välinen toimiva ja laadukas vuorovaikutus edistää systeemin tilan kohentumista.

Systeemistä muutosta tavoiteltaessa on kuitenkin hyvä muistaa, että esimerkiksi verkoston kannattaa ajatella muutosta sellaisena asiana, johon he voivat yhteistyössä vaikuttaa, eikä asiana, jota he pystyvät täysin kontrolloimaan ja ohjaamaan (Brouwer ym. 2015, 58).

Valonialla on nähty vuosien saatossa olevan tärkeä rooli ihmisten yhteen tuomisessa ja törmäyttämisessä yhteisten haasteiden äärellä. Systeemiajattelu sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa moninaiset sidosryhmät eivät saa toimiaan linjattua yhteisistä päämääristä huolimatta, he yrittävät optimoida jotain systeemin osaa ymmärtämättä sen vaikutusta kokonaisuuteen tai kun ihmiset työskentelevät samanaikaisesti monissa eri hankkeissa saman asian eteen (Stroh 2015, 23–24).

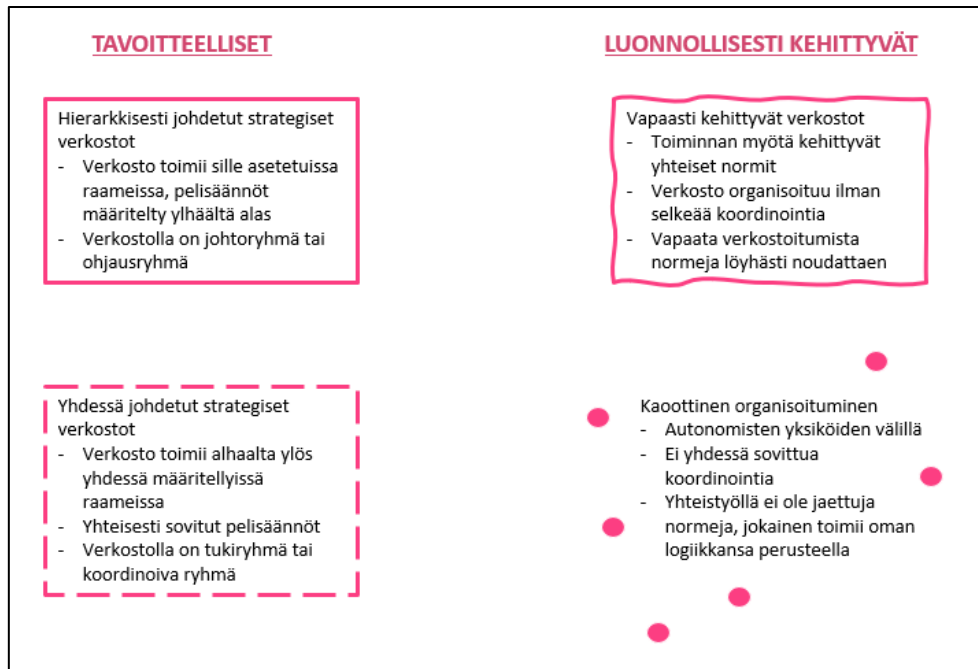
## 5.1 VERKOSTOTOIMINNAN KULMAKIVET

Järvensivun (2019, 227–228) mukaan verkostojen johtamisen elementit voidaan jakaa neljään kategoriaan: edellytykset, toimivuus, kehittäminen, vaikutukset.



Kuvio 17: Verkostojen johtamisen yleinen viitekehys (Järvensivu 2019, 228).

Järvensivun (2019, 61–62) mukaan verkostotyön ytimessä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Tunteminen mahdollistaa yhteistyön, luottamusta vaaditaan tiedon ja osaamisen jakamiseen ja sitoutumista tarvitaan, jotta jotain oikeasti tapahtuu. Nämä kolme tekijää voivat parhaimmillaan muodostua itseään vahvistavaksi kehäksi. Luottamus perustuu aina vaihtoon, jonka kohteena voivat olla niin tieto kuin ajatukset, intentiot ja tunteet. Mitä enemmän osapuolten välinen vaihto tuottaa molemminpuolisia hyötyjä, sitä useammin vaihto todennäköisesti toistuu ja osapuolten välinen suhde vahvistuu. (Laento & Stähle 2000, 59, 78.)



Kuvio 18: Verkostojen tavoitteellisuuden eri tasot. Mukailten Järvensivu 2019, 119 sekä 2018, 13.

Verkostojen tavoitteellisuudessa ja organisoitumisen tasossa on eri asteita. Kuvio 18 kuvaa niin tiukan tavoitteelliset ja ylhäältä johdetut verkostot kuin taas spektrin toisessa päässä olevat kaoottiseen organisoitumiseen perustuvat verkostot, jotka monella tapaa eivät enää täytä verkoston määritelmiä.

Stähle ja Laento (2000, 11) keskittyvät enemmän kahdenväliseen kumppanuuteen ja kumppanuuksiin verkostojen rakennusaineena, mutta heidän ydinajatuksenaan on, että kumppanuus koostuu tietopääoman integroinnista, lisäarvon tuottamisesta ja luottamuksen rakentamisesta. Nämä ajatukset on helppo ulottaa koskemaan myös monenkeskistä verkostotoimintaa. Luottamuksen esteitä voivat olla esimerkiksi erilainen kyky hyödyntää tietoa, statuserot, välinpitämättömyys, erilaiset tavoitteet ja erilainen panostus sekä avoimuuden aste, malttamattomuus sekä herkkyyden puute (Laento, & Stähle 2000, 69–71).

Vetovoima	Strategia	Organisaatio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä maine osajana</li> <li>• Hyvä maine kumppanina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kumppanuus osana organisaation strategiaa</li> <li>• Selkeä kumppanuus/verkostostrategia ja siihen liittyvät toimintaperiaatteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korkealaatuinen tietopääoma</li> <li>• Selkeä organisaatorakenne: vastuut ja roolit</li> <li>• Vahva yhteistyökulttuuri</li> <li>• Vahva eettinen koodi</li> </ul>

Kuvio 19: Organisaatio luottamusta herättävänä kumppanina. Mukailten Laento & Stähle 2000, 75.

Kuvio 19 summaa Laennon ja Stählen (2000, 75) näkemyksen organisaatiosta luottamusta herättävänä kumppanina. Organisaation pitää tarkastella omaa luottamusstatustaan kolmelta kannalta, liittyen niin vetovoimaansa ja maineeseensa osajana ja kumppanina, strategiseen otteeseensa kuin yleisemmin organisaatioon luottamusta herättävänä vakaana toimijana.

Järvensivu (2019, 62) haluaa nostaa verkostotyön ytimeen nimenomaan luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen eikä esimerkiksi hyötyä, tavoitteita ja vastavuoroisuutta, sillä hän pitää verkostotyön tarvetta suurimpana silloin, kun kaikkia hyödyttävä *win-win*-asetelma tuntuu etäiseltä. Tällöin luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen rakentaminen on edellytys sille, että yhteiset tavoitteet löytyvät. Myös MSP (*multi-stakeholder partnership*) lähestymistapaa on sovellettu niin ongelmien yhdessä ratkaisemiseen, mahdollisuuksien yhdessä

hyödyntämiseen kuin konfliktien ratkaisemiseen, tilanteisiin, joissa eri toimijat kokevat tarpeelliseksi vihdoinkin löytää tien ulos vastakkainasettelusta (Brouwer ym. 2015, 16).

Tästä Järvensivu (2019, 62, 109) löytää yhteyden myös monesti systeemiajattelun kautta pohdittavaksi sopiviin kompleksisiin ongelmiin. Hänen mukaansa kompleksisten tai viheliäisten ongelmien osalta ajaututaan helposti ajattelemaan, että eri osapuolten intressit ovat ristiriidassa ja yhteistyölle ei siten myöskään ole edellytyksiä. Mutta mikäli yhteisten tavoitteiden vaatimuksesta otetaan "askel taaksepäin" voidaan yhteistyölle kuitenkin löytää edellytyksiä: "tutustutaan, rakennetaan luottamusta ja sitoudutaan ainakin alustavasti yhteistyöhön, jotta yhteiset tavoitteet ja *win-win*-asetelma löydettäisiin" (Järvensivu 2019, 62). Voidaankin ajatella, että yhteistyölle ja verkostotyölle on kaikkein suurin tarve silloin, kun yhteinen tulevaisuudennäkymä on vaikeasti kuviteltavissa. Haastavissa tilanteissa yhteiset tavoitteet voidaan nähdä yhteistyön tuloksena, ei sen edellytyksenä (Järvensivu 2019, 109). Viheliäiset ongelmat ja sosiaalinen kompleksisuus tapaavat monesti kulkea käsi kädessä. Sosiaalisella kompleksisuudella tarkoitetaan tilannetta, jossa projektiin tai haasteeseen liittyy iso ja monipuolinen joukko toimijoita. (Conklin 2006, 23.)

Myös yksi Meadowsin (2008, 113–116) kuvaama systeemien ansa, linjavastustus (policy resistance), kuvaa samaa asiaa, valloillaan olevaa tilannetta, josta kukaan ei pidä, mutta kukaan ei anna periksi ja kaikki käyttävät voimavaroja tilanteen ylläpitämiseen. Tie ulos muodostuneesta tilanteesta on Meadowsinkin mukaan se, että kaikki toimijat kerätään yhteen käyttämään aiemmin vastustukseen suunnattu energia yhteisten toimintatapojen ja tavoitteiden löytämiseen sekä systeemin pitkän ajan hyvinvoinnin asettaminen keskustelujen keskiöön. Tavoitteiden harmonisointi ei kaikissa tilanteissa ole mahdollista, mutta verkostotyö voi olla hyvä työkalu harmonisoinnin tavoitteluun.

Hakanen ym. (2007, 32–33) ovat poimineet verkostoitumisen menestystekijöitä pohjaten vuonna 2006 käynnistyneeseen pk-palveluyritysten verkostojen menetelmäkehityshankkeeseen. Olennaisimpina menestystekijöinä näyttäytyvät johtajuus (esim. vahva verkoston johtajuus), toimintaperiaatteet ja strategia (esim. yhden-suuntaiset tavoitteet ja strategiat, visio), jäsenistö eli verkoston toimijat (esim. luottamus, ilmapiiri, vuorovaikutus, viestintä), verkoston ulkopuoliset kumppanuudet ja resurssit (esim. tietämyksen hallinta) sekä prosessit (esim. pelisäännöt, toiminnan suunnittelu). Hankkeessa on tarkasteltu yrityksiä, mutta näiden menestystekijöiden voi nähdä pätevän hyvin myös muunlaisten organisaatioiden yhteistyötä koskevaksi.

Rautvuori ja Jyrämä (2015, 132) summaavat erään Helsingin kaupungin kehityshankkeen yhteenvetona verkottuneen toiminnan edellytyksiä. Heidän mukaansa verkottuminen vaatii ennen kaikkea kasvavaa kompleksisuuden hallintaa. Verkostoitujilta tai verkostoon osallistujilta edellytetään uuden jaetun tiedon merkityksen ymmärtämistä ja kokonaisuuden käsittelyn taitoa. Toimijoiden tulisi hahmottaa, kenen tiedosta voisi olla itselle hyötyä ja ketkä kaikki voisivat tarvita sitä tietoa, jota itseltä löytyy.

Sengen (1994, 234–236) tiimioppimisen keskiössä on tiimin tai tässä tapauksessa soveltaen verkoston toimijoiden energian ja työpanoksen linjaaminen (alignment), jolloin yhteinen suunta vahvistuu ja harmonisoituu, tavoite kirkastuu, samoin näkemys siitä, miten toimijat voivat tukea toistensa toimia ja vahvuuksia. Yksilöt eivät uhraa henkilökohtaisia intressejään laajemman tiimin visiolle vaan jaetusta visiosta tulee heidän oman visionsa jatke.

Verkostomaisella tai verkostoihin tukeutuvalla toimintatavalla voidaan vahvistaa organisaation resilienssiä ja muutoskyvykkyyttä. Verkostoyhteistyön avulla organisaatio voi luoda toimintaansa lisää nopeutta ja joustavuutta sekä mahdollisuuksia tiedon integrointiin, innovaatioiden synnyttämiseen ja uuden luomiseen. Integroitua osaamista syntyy vain erilaisten kumppanuuksien kautta ja verkostoihin halutaan kumppaneita, joilla on jotain annettavaa verkostolle. (Laento & Stähle 2000, 21, 25.)

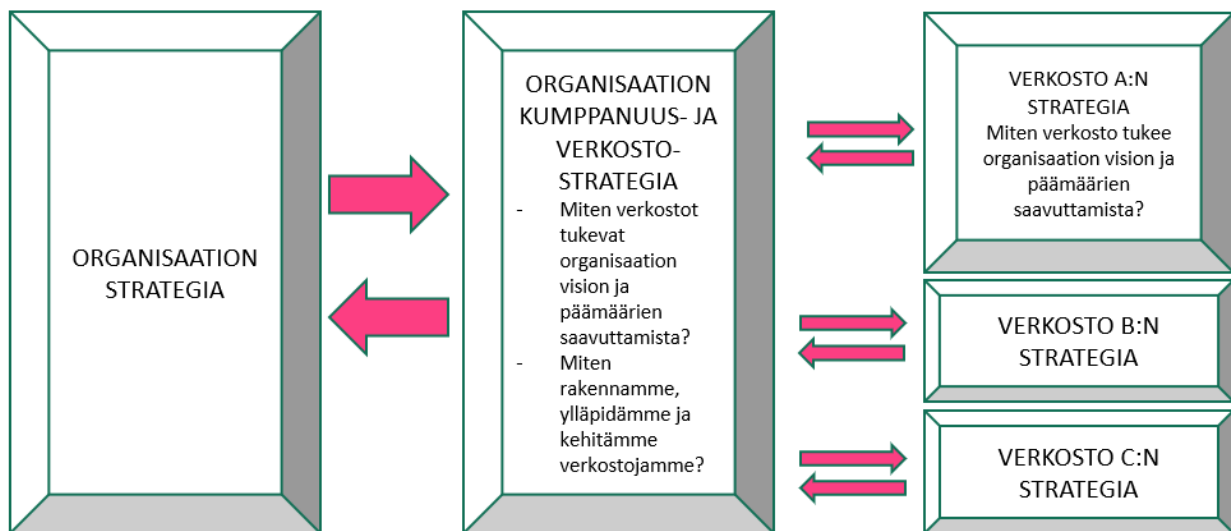
Myös systeemiajattelussa annetaan paljon painoarvoa resilienssille. Systeemin resilienssi on erityisen korkealla tasolla, mikäli systeemi sisältää paljon palautekehiä, joiden kautta systeemi oppii, luo, suunnittelee ja kehittää. Resilienssi ei ole sama asia kuin staattinen tai pysyvä, resilienssit systeemit voivat olla hyvin dynaamisia, kun

taas hyvin stabiilit systeemit voivat olla hyvin alttiita muutoksille. Systeemejä tulisikin hallinnoida ja johtaa ei pelkästään tuottavuutta ja stabiiliutta ajatellen vaan systeemejä pitää johtaa kohti resilienssiä, kykyä toipua häiriöistä. (Meadows 2008, 76–78.)

Mielestäni on hyödyllistä ottaa tässä yhteydessä esiin myös Conklinin (2006, 39) *dialogue mapping* -prosessi, joka on lähestymistapa fragmentaation käsittelemiseen haastavissa viheliäisten ongelmien tilanteissa. Dialogue mapping -prosessissa laaja joukko ihmisiä tuottaa yhdessä yhtenäistä ymmärrystä viheliäisten ongelmien ympärillä. Tästä on mahdollista löytää monia yhtäläisyyksiä ja mahdollisuuksia tilanteisiin, joissa ihmiset luovat verkoston jonkin tietyn teeman edistämiseksi tai ongelman ratkaisemiseksi.

## 5.2 KYTKÖS STRATEGIAAN

Jokaisen verkostotyöhön osallistuvan organisaation pitäisi pystyä pohjaamaan omat verkostotyöskentelylle asettamansa toiveet ja tavoitteet oman organisaationsa strategiaan. Verkostotyöskentelyn tulisi edistää niitä asioita, jotka on tunnistettu organisaation omassa visiossa tavoittelemisen arvoisiksi asioiksi. Jokaisen verkostosuhteen tulee perustua organisaation strategiaan ja edistää vision saavuttamista (kuvio 20) (Hakanen ym. 2007, 92).



Kuvio 20: Organisaation strategian, verkostostrategian ja yksittäisen verkoston strategian suhde toisiinsa. Mukailten Hakanen ym. 2007, 95.

Hakanen ym. (2007, 80) mukaan yksinkertaisimmillaan strategia tarkoittaa keinoja vision saavuttamiseksi. Strategia pohjaa visioon. Jotta organisaatiolla voi olla strategia, on organisaatiolla oltava visio. Jotta organisaatiolla voi olla verkostostrategia, on sillä oltava visio verkostotyölle. Jotta yksittäisellä verkostolla voi olla strategia, on sillä oltava visio työlleen.

Senge (1994, 12, 231) kuitenkin muistuttaa systeemiajattelun tärkeydestä visioita luotaessa. Visio ilman systeemistä ajattelua maalaa tulevaisuuskuvaa ilman ymmärrystä niistä voimista, jotka on mobilisoitava vision toteutumiseksi. Visio hahmottaa sen mitä haluamme luoda, systeemiajattelu paljastaa, kuinka olemme luoneet sen, mitä meillä nykyisin on. "Without systems thinking, the seed of vision falls on harsh soil" (Senge 1994, 12)

## 5.3 VERKOSTOSTRATEGIA

Hakanen ym. (2007, 92–94) painottavat, että menestyksekkäiden verkostosuhteiden lähtökohtana pitää aina olla yrityksen strategia. Koen oikeutetuksi laajentaa kirjoittajien näkemyksen koskemaan myös kaikkia muita verkostotoimintaa harjoittavia organisaatioita. Meadows (2008, 16) muistuttaa, että on elintärkeää pitää katossysteemin ja alasysteemien tarkoitukset harmonisessa suhteessa toisiinsa. Jos organisaatiota sen kaikkine verkostoineen tarkastelee systeeminä, voidaan Meadowsin ajatusta siis soveltaa, että on erityisen tärkeää, että organisaation päästrategian ja muiden strategioiden tarkoitukset ovat linjassa toistensa kanssa.

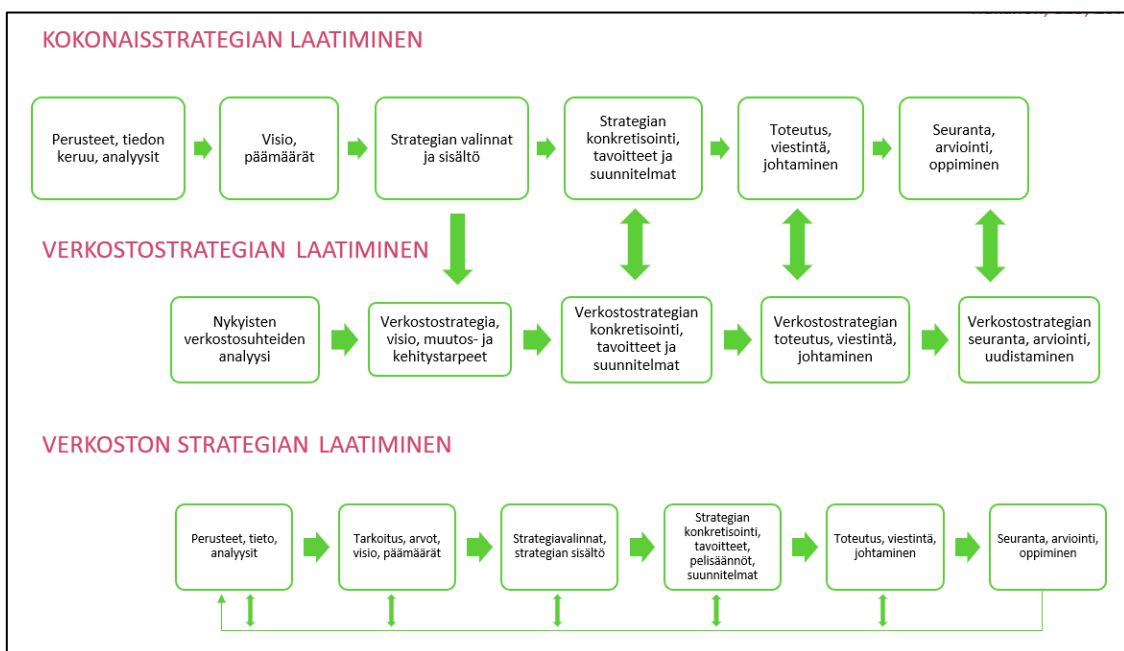
Verkostostrategiassa määritellään, minkälaisia verkostosuhteita organisaatio tarvitsee saavuttaakseen pitkän aikavälin päämääränsä ja visionsa. Tärkeä osa verkostostrategiaa ovat ne menetelmät ja keinovalikoimat, joiden avulla organisaatio päättää verkostosuhteitaan kehittää ja rakentaa. Verkostostrategia vastaa siihen kysymykseen, mihin organisaation verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään. Verkostostrategialla tarkoitetaan sitä osaa organisaation strategiasta, jossa määritellään, miten organisaatio voi tai sen kannattaa tukeutua muihin toimijoihin ja heidän kanssaan tehtävään yhteistyöhön toteuttaakseen strategiaansa mahdollisimman tehokkaasti. (Hakanen ym. 2007, 93, 104–105.)

Verkostostrategiaan sisältyy Hakanen ym. (2007, 106) mukaan:

- organisaation visiota ja strategiaa tukevien nykyisten ja uusien tarvittavien verkostosuhteiden analysointi, määrittely ja kuvaus
- selkeät tavoitteet ja visio kumppanuuksien ja verkkojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kokonaisuudessaan
- keinot ja toimenpiteet kehittämisen toteuttamiseksi

Verkostostrategia on aktiivinen, mikäli organisaatiossa pohditaan jatkuvasti ja tietoisesti verkostostrategiaa ja etsitään siihen sopivia uusia verkostosuhteita ja kehitetään olemassa olevia verkostoja (Hakanen ym. 2007, 119).

Kuviossa 23 olen yhdistänyt samanaikaisesti nähtäviin Hakanen ym. (2007, 123, 207) laatiman kokonaisuuden, joka sisältää niin kokonaisstrategian luomisen, verkostostrategian luomisen kuin yksittäisen verkoston strategian laatimisen.



Kuvio 23: Organisaation kokonaisstrategian laatimisen, verkostostrategian laatimisen ja verkoston strategian laatimisen prosessit ja niiden suhde toisiinsa. Mukailten Hakanen ym. 2007, 123, 207.

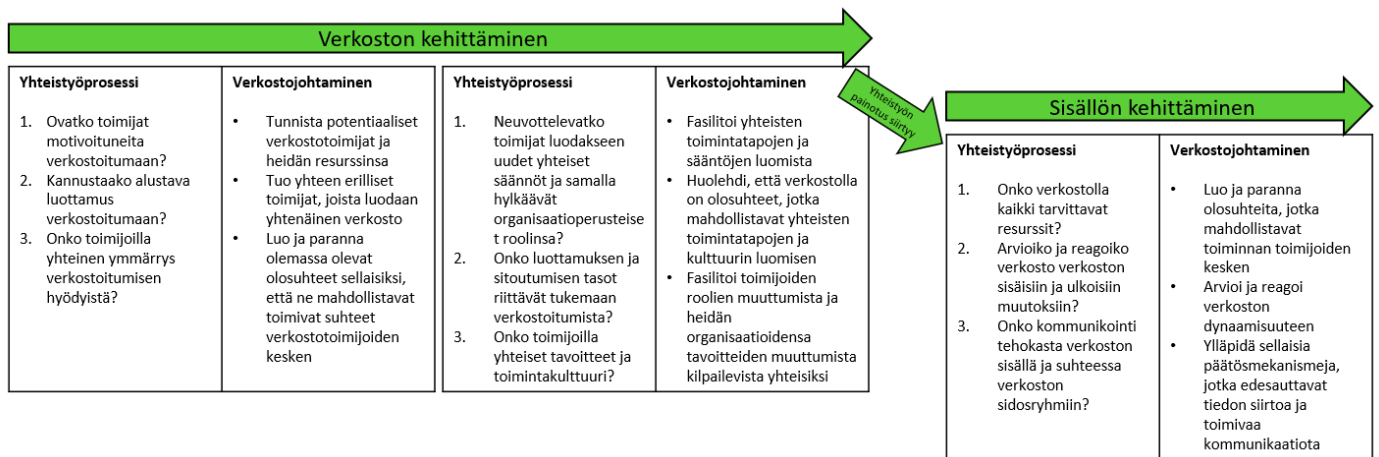
Osaksi Valonian verkostotyön kehittämistä ja verkostostrategiaa haluan nostaa myös Valonia ydinkyvykkyyksien ja kilpailuetujen tunnistamisen. Tämä liittyy jo luvussa 5.1 esiteltyyn taulukkoon (kuvio 19) organisaatiosta luottamusta herättävänä kumppanina. Organisaatiolla on oltava, tässä soveltamistapauksessa, verkostotoimintaan liittyen vetovoimainen maine hyvänä kumppanina ja osajana, selkeä strateginen ote verkostotyöhön sekä korkealaatuinen tietopääoma ja vahva yhteistyökulttuuri (Laento & Stähle 2000, 75).

Organisaation kriittinen kilpailuetu voi syntyä piilevän tietopääoman tiedostamisesta ja johtamisesta. Organisaation tietopääomasta arviolta noin 95 % on piilevänä ihmisten kokemuksissa, taidoissa ja tietämyksessä. Tietopääoma rakentuu varsinkin tietointensiivisillä aloilla vaikeasti kopioitavasta osaamisesta ja kokemusräisestä tiedosta. (Laento & Stähle 2000, 28, 52.) Näin ollen näen tärkeänä, että Valoniankin verkostostrategiaa laadittaessa kiinnitetään huomiota niihin ydinkyvykkyyksiin ja tietopääomaan, joita valonialaisilla on verkostotyöhön liittyen. Nostin tämän asian yhdeksi pohdittavaksi teemaksi yhteisessä työpajassa, josta kerron luvussa 7.

## 5.4 TARVE, TAVOITE JA KOKOAMINEN

Jotta verkostoituminen voi alkaa, on jollakin toimijalla, yhdellä tai useammalla, oltava näkemys verkostoitumisen tarpeesta ja siitä, että potentiaalisia verkostotoimijoita yhdistää luottavaisuus verkostoitumista kohtaan (Nykänen 2015, 138).

Nykänen (2015, 147) esittää, että verkostoitumisen prosessi kannattaa jakaa verkoston kehittämiseen ja sisällön kehittämiseen. Verkoston kehittämisen vaiheessa luodaan keskinäistä luottamusta ja sellaisia olosuhteita, jotka edistävät yhteistä tavoitetta. Tilanteen ja verkoston vakiinnuttua resurssit tulee suunnata tavoitteen saavuttamiseen. Molemmat näistä osista ovat läsnä koko verkostoitumisen prosessin, mutta painopiste prosessissa siirtyy.



Kuvio 21: Verkoston kehittämisestä sisällön kehittämiseen (Nykänen 2015, 149).

Kuviossa 21 jokainen vaihe on jaettu koko verkoston yhteistyöprosessiin liittyviin tehtäviin sekä verkostojohtamisen tehtäviin, joiden kautta taataan toimintojen toteutuminen ja arviointi (Nykänen 2015, 148). Nykänen tarkoittaa verkostojohtamisella arvioinnin, reagoinnin, ylläpidon ja fasilitoinnin roolin korostumista, jolla varmistetaan, että erillisistä tavoitteista, säännöistä ja toimintatavoista tulee yhteisiä. Luonteeltaan verkostojohtaminen on motivoimista, sitouttamista ja inspiroimista, enemmän kuin ihmisten johtamista. Verkostojohtamiseen kuuluu toimijoiden valinta sekä verkoston aloittaessa että myöhemmin sitä kehittäessä.

On olennaista ymmärtää erilaisten kumppanuuksien ja verkostojen tarkoitus. Mitä varten verkosto on perustettu? Halutaanko omaa nykyistä toimintaa vahvistaa, laajentaa vai uudistaa? Onko verkoston tarkoitus luoda uusia toimintamahdollisuuksia osaamista yhdistämällä? Tyypillisiä tavoitteita verkostotyölle ovat esimerkiksi halu palvella jotakin kohderyhmää laadukkaasti yhden luukun periaatteella, tehostaa ja sujuvoittaa prosesseja resursseja järkevästi käyttäen, maailman ja toimintaympäristön muuttumiseen vastaaminen yhdessä tai yhteisten päämäärien saavuttaminen (Järvensivu 2019, 149).

Yhteistyön onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että verkoston osapuolet pystyvät heti yhteistyön alussa selvästi ilmaisemaan odotuksensa kumppanuudelle (Hakanen ym. 2007, 179). Yhteisen tavoitteen löytymiselle on myös annettava aikaa ja kaikkien äänien kuulemiseen pitää olla mahdollisuus.

Yhteisen tavoitteen määrittelemisessä voidaan käyttää avuksi myös ajatusta johtotähdestä (guiding star) ja "lähitähdestä" (near star). Ajatuksena on, että systeemin muokkaamiseen sukeltaessa ryhmä määrittelee itselleen yhteisen kattotavoitteen (guiding star), vision, joka antaa raamit systeemin tavoitellulle tulevaisuuden tilalle, kaukaisellekin. Tämän tavoitteen lisäksi on kuitenkin hyvä olla myös lähitulevaisuuden (5–10 vuotta) tavoite, jonka voi realistisesti nähdä jo siintävän tulevaisuudessa ja olisi merkittävä askel kohti vision toteutumista. (Acumen Academy 2020, 18.) Tällaista samanlaista tavoitteen asetannan mallia voi hyödyntää myös verkostotyössä.

Yhteistyön onnistumisen mahdollisuudet ovat vähäiset, mikäli verkostotoimintaan osallistuvat tahot eivät tiedä, mitä ne yhteistyöltä tavoittelevat ja mihin mandaattiin perustuen he ovat paikalla. On tärkeää, että kaikilla yhteistyöhön osallistuvilla tahoilla on oma verkostostrategiansa eli selkeä strateginen tahtotila verkostosuhteilleen. Näihin verkostostrategioihin pohjaten verkoston organisaatioiden tulee rakentaa verkostolleen strategia, jotta yhteistyöltä voidaan odottaa tuloksia. (Hakanen ym. 2007, 5.) Yksittäisen organisaation verkostostrategian luomisesta kerron tarkemmin luvussa 6.3.

Tarpeesta ja tavoitteesta puhuttaessa on myös tärkeää tunnistaa ihmisten jakaantuneet agendat. Toimijoilla on usein ääneen esitetty ja omaksuttu agenda, joka liittyy tavoitteisiin ja ratkaisuehdotuksiin sekä piilotettuja prioriteetteja, liittyen heidän oman roolinsa optimoimiseen sekä esimerkiksi rahoitus- tai tulospaineesiin tai esimerkiksi muutoksen pelkoon (Stroh 2015, 79–80). Puhutaan myös fragmentaatiosta, joka voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että jokaisen sidosryhmän edustaja on vakuuttunut, että heidän näkemyksensä ja versionsa ongelmasta on se oikea.

Fragmentaatio voi olla piilotettua eivätkä sidosryhmien edustajat välttämättä edes ymmärrä, että ongelmasta on monia yhteensopimattomia oletuksia ja jokainen pitää omaa ymmärrystään täydellisenä ja kaikkien allekirjoittamana. Fragmentaation vastalääke onkin jaettu ymmärrys ja sitoutuminen. (Conklin 2006, 3–4.) Sengen (1990, 198) ajatus tiedustelun ja edistämisen tasapainosta (balancing inquiry and advocacy) on tässä mielestäni huomionarvoinen. Ihmisten tulisi oppia panostamaan kyselyyn ja asioiden tiedusteluun pelkän oman asiansa ajamisen sijaan. Muun muassa verkostotyötä käynnistettäessä ja yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista rakennettaessa olisi erityisen tärkeää pystyä heittäytymään tiedustelemiseen ja kuunteluun oman agendan edistämisen sijaan.

Verkoston kokoaminen on tasapainottelua tarvittavan aloitteellisuuden ja toisaalta vaadittavan nöyryyden välillä. Joku henkilö tai organisaatio on aina ensimmäinen aloitteellinen osapuoli, jolla on jonkinlainen esiymmärrys tai -näkemys verkoston tarpeesta ja hyödyllisyydestä. Järvensivu (2019, 141) kuitenkin muistuttaa, että ajatukset verkoston luonteesta ja siitä haasteesta, johon ollaan vastaamassa, on kuitenkin tärkeää pitää mahdollisimman avoimena, jotta et kokoja verkostoa toisten puolesta vaan avoimesti yhteistyössä ja avoimena muiden näkemyksille.

Kokoamisen voi aloittaa kartoittamalla verkostoon liittyvät keskeiset toimijat, toimijoiden väliset yhteydet ja yhteyksien laadun (heikko, vahva, monimutkainen...). Seuraavaksi on hyvä hahmottaa, kuinka kuvatut toimijat liittyvät käsillä olevaan haasteeseen. Millaista osaamista ja millaisia tarpeita, odotuksia ja kykyjä toimijoilla on?

Tässä vaiheessa voi käyttää hyväksi esimerkiksi rich picture -kuvan piirtämistä. Tämän alkukartoituksen jälkeen erityisen tärkeää on ottaa yhteyttä listattuihin toimijoihin ja tiedustella heidän näkemyksiään käsiteltävään haasteeseen, heidän rooliinsa sen ratkaisussa, muihin tarpeellisiin toimijoihin sekä siihen, millaisena he hahmottaisivat tarvittavan verkoston. Kun uusia oivalluksia ei enää kerry, ollaan lähellä kokoon kutsumisen pistettä. (Järvensivu 2019, 142–145.) Hoffmanin (2018, 45) mukaan jokaisen osallistujan tulee ymmärtää miksi juuri he ovat paikalla. Hoffman puhuu teoksessaan *Meeting Design* erityisesti kokouksista, mutta verkostojenkin suhteen voidaan pitää tärkeänä, että verkoston kokoaja tuo intentionsa jokaisen ihmisen tietäväksi, jotta jokainen osallistuja tietää miksi heidät on kutsuttu ja mitä heiltä mahdollisesti odotetaan.

Haluan nostaa esiin Brownin (2019, 33–34) ajatuksen luovista organisaatioista ja tiimeistä sovellettavaksi myös verkostojen kokoonpanoja pohdittaessa. Brownin mukaan luova organisaatio etsii jatkuvasti ihmisiä, joilla on kyky ja ennen kaikkea taipumus tieteen- ja osaamisalat ylittävään yhteistyöhön. On tärkeää ymmärtää ero monitieteisen ja poikkitieteellisen tiimin välillä. Monitieteisessä tiimissä, tai verkostossa, jokaisesta yksilöstä tulee oman spesialiteettinsa puolestapuhuja, joka johtaa todennäköisesti heikkoon kompromissiin. Poikkitieteellisessä tiimissä taas ideoihin on yhteinen omistajuus ja kaikki kantavat vastuun. Tätä näkökulmaa olisi mielestäni tarpeen painottaa myös verkostoja koottaessa ja niiden toimintaa käynnistettäessä.

Stroh (2015, 81) taas esittää avainsidosryhmien muutosprosessiin osallistamisen hahmottamiseksi seuraavanlaisia taulukkoa (kuvio 22), joka on tietynlainen sidosryhmäkartta:

NIMI	NYKYINEN TUKI (-3 - +3)	HALUTTU TUKI (-3 - +3)	MOTIVAATIO	MITÄ VOIMME TEHDÄ?
<i>Ryhmä tai yksilö, joiden on oltava mukana, koska he vaikuttavat asiaan tai asia vaikuttaa heihin. Osallistettavia sidosryhmiä hahmoteltaessa tulee muistaa myös ultimaattiset edunsaajat, jotka monesti unohdetaan. Tällaisia ovat esimerkiksi potilaat ja oppilaat.</i>	<i>Kuinka vahvasti antavat tukensa muutokselle. -3 merkitsee vahvaa motivaatiota estää muutosityritykset, 0 neutraalia kantaa, +3 täyttää motivaatiota ottaa johtosijain ongelman ratkaisemiseksi</i>	<i>Miten / millaisella sitoutumisen tasolla sinä kokoonkutsujana haluaisit kyseisen sidosryhmän olevan mukana prosessissa?</i>	<i>Selkiytä sidosryhmän motivaattorit osallistua tavalla, jolla haluaisit heidän osallistuvan (kolumni 3). Selkiytä tässä kolumnissa vahvasti vastustavien syyt (tekeminen, poliittinen, kulttuurinen...)</i>	<i>Miten (yksilöllinen yhteydenotto, yhteisökoalitio...) aiot osallistaa jokaisen sidosryhmän, riippuen siitä, miksi he voisivat haluta olla mukana. Tunista, että vastustajienkin kohdalla vaihtoehtoja on monia: voit noteerata heidän huolensa, vaikuttaa muiden kautta, osallistaa heidät prosessin kriittisiin vaiheisiin, työskennellä heidän ympärillä...</i>

Kuvio 22: Mukailen Stroh 2015, 81-82 Analyzing key stakeholders -taulukkoa, mukailen Innovation Associates Organizational Learning and Bridgeway Partners.

Sidosryhmiä tulisi muistaa ajatella laajasti. Esimerkiksi asunnottomuuden haasteita ratkottaessa Stroh (2015, 82) muistuttaa, että väliaikaisten asuinpaikkojen ja suojien tarjoajien lisäksi tulisi muistaa myös liittyviä palveluita tarjoavat tahot, kuten lasten sosiaalipalvelut, rikosoikeus, terveydenhuolto sekä liikenne- ja koulutuspalvelut. Tärkeitä ovat myös elinkeinoedustajat, joiden toimintaan yhteisön hyvinvointi vaikuttaa, julkisen sektorin virranhaltijat kaikilla tasoilla ja toki kodittomat itse. Lisäksi myös median edustajat ja asukkaat, joiden mielipiteitä asiasta tulisi saada muokattua. Mahdollisuuksien luominen on olennaista ja oikeastaan edellytys

osallisuuden tukemiselle. Osallistuminen tarkoittaa eri ihmisille eri asioita: osalle se voi olla hiljaista kuuntelevaa läsnä olemista, osalle aktiivista toimintaa. Mutta jos ihminen haluaa toimia ja vaikuttaa, on sille oltava tilaa. On kuitenkin muistettava, että osallisuuden edellyttäminen voi johtaa kierteeseen, jossa osallisuus kuihtuu eli osattomuus kasvaa. (Meriluoto & Marila-Penttinen 2015, 9.)

Ei ole yhdentekevää verkoston toimivuudelle, millainen dynamiikka verkostolle tai tiettyjen verkoston toimijoiden välille muodostuu. Kilpaileva dynamiikka ajaa pätevyyttä todistelevaan ja tilasta kilpailevaan vuorovaikutukseen, kriittinen dynamiikka jatkuvine vastaväitteineen ei johda asioiden kehittymiseen ja konsensukseen pyrkivässä dynamiikassa ristiriidat ohitetaan. Yhteistyöhön suuntaava dynamiikka taas sisältää molemminpuolista avoimuutta ja valmiutta uuden oppimiseen ja luo näin vahvan perustan luottamuksen rakentumiselle. (Laento & Stähle 2000, 66.)

Taitavasti kootuilla verkostoilla voidaan taklata myös systeemiajattelussa esiintyvää niin sanottua rajatun rationaalisuuden ongelmaa. Rajattu rationaalisuus tarkoittaa sitä, että ihmiset tekevät suhteellisen järkeviä päätöksiä ja valintoja perustuen siihen tietoon, joka heillä on. Mutta kenelläkään ei ole täydellistä tietämystä, varsinkaan käsittelyssä olevan systeemin kauimmaisista osista. Asiaa voi havainnollistaa esimerkiksi yksinkertaisella ylikalastuksen esimerkillä. Kalastajat tuhoavat ylikalastamalla omaa elantoaan, sillä he eivät tiedä merssä olevien kalojen tarkkaa määrää eivätkä muiden kalastajien saaliiden kokoa. (Meadows 2008, 106.)

Mikäli esimerkiksi ruokajärjestelmän kehittämisen, joka on hyvinkin systeemiajatteluun sopiva laaja kokonaisuus, ympärille on koottu verkosto, joka edustaa hyvin systeemin monia kulmia, voidaan verkostotyöllä mahdollisesti saada elinkelpoisempia ratkaisukeskeisiä kehittämisideoita. Samalla kaikkien verkoston jäsenten ymmärrys kasvaa ja tämä ymmärrys toivottavasti valuu heidän mukanaan verkoston ulkopuolelle. Puuttuva, hajainen, myöhästynyt tai puolueellinen tieto on Meadowsin (2008, 157, 173) mukaan yksi yleisimmistä syistä systeemin toimintahäiriöihin ja tiedon lisääminen, palauttaminen tai palautekehän vahvistaminen voi olla hyvin tehokas korjauskeino. Tärkeää on kuitenkin palauttaa puuttuva tieto ja palaute oikeassa muodossa ja oikeaan paikkaan. Verkostojen osalta tämän voidaan ajatella tarkoittavan sitä, että tietoa lisätään niille tahoille, joiden osalta se on merkittävää eli kutsutaan verkostoihin oikeat toimijat. Asia liittyy myös aiemmin käsitellyn luottamuksen tärkeyteen. Ilman informaation virtaamista ei tule palautetta, mutta ilman luottamusta ei synny informaatiovirtaa.

Laajemman perspektiivin turvin informaatiovirrat, tavoitteet, insentiivit ja epäinsentiivit voidaan uudelleen järjestellä niin, että yksittäisistä rajatuista toiminnoista muodostuu kokonaisratkaisuja, jotka kaikki voivat allekirjoittaa (Meadows 2008, 108).

Systeemiajattelu voi tukea yhteisen agendan löytymistä tarjoamalla yhteisen kommunikoinnin kielen, joka auttaa ihmisiä ymmärtämään tapoja, joilla he ovat kytköksissä toisiinsa. Systeemiajattelu myös synnyttää ymmärrystä siitä, miksi ongelma on yhä olemassa monista erillisistä ponnistuksista huolimatta. Se myös nostaa esiin kuilun, joka on ääneen sanottujen yhteisten tavoitteiden ja niiden etujen välillä, joita systeemin nykytila kaikille tuottaa. Systeemiajattelu antaa sidosryhmille mahdollisuuden luoda yhteinen systemaattinen teoria muutoksesta. (Stroh 2015, 26–27.) Ihmisille voi olla huojentavaa todeta ja ymmärtää yhdessä, että usein nykysysteemillä on positiivisiakin puolia organisaatioiden tai yksilöiden kannalta ja on mahdollista luoda ratkaisuja, jotka ottavat huomioon sekä toimijoiden lyhyen että pitkän aikavälin intressit. (Stroh 2015, 138.)

Systeemikartat syventävät ymmärrystä nykytilasta auttamalla sidosryhmiä ymmärtämään usein vähemmän itsestään selviä kytköksiä ja pitkän aikavälin vaikutuksia, jotka vetävät mattoa heidän omien toimiansa alta (Stroh 2015, 129). Strohin (2015, 143) mukaan systeemikartat auttavat heikentämään nykytilan (status quo) kannatusta näyttämällä ihmisille, kuinka heidän ajattelunsa ja toimintansa nykyisellään vievät heitä kauemmas tavoittelemastaan tilasta.

Verkostotyössä voidaan verkostokohtaisesti pohtia, voisiko systeemiajattelussa paljon käytetyistä erilaisista systeemikartoista olla apua verkoston työlle ja olisiko tarpeen ainakin verkostoa perustettaessa ja yhteistä

ymmärrystä ja visiota rakennettaessa yrittää kuvata toimintaympäristön nykytila jonkinlaisella kartalla. Kyseessä ei tarvitse olla tuntikausien prosessi, jonka lopputulema on suurennuslasin avukseen kaipaava systeemin kuvaus vain kuvaamisen ilosta. Leyla Acaroglu (7.9.2017) huomauttaa, että mallintamisen perusperiaatteet ovat universaaleja. Identifioi ja kartoita systeemin osat ymmärtääksesi paremmin niiden yhteyksiä, suhteita ja toimintatapoja kompleksisessa systeemissä. Tämän myötä syntyvät uniikit havainnot ja löydökset voivat auttaa kehittämään tarvittavia interventioita, muutoksia tai linjauksia, jotka muuttavat systeemiä vaikuttavalla tavalla. Esimerkiksi kuviossa 12 esitelty jäävuorimalli voidaan nähdä yhtenä yksinkertaisena mallintamisen tapana.

Laadittava kartta pitää nähdä hyödylliseksi ja siitä pitää olla ihmisille aitoa apua esimerkiksi systeemin sokeiden pisteiden löytämiseksi. Monesti itse karttaa tärkeämmäksi saattaa muodostua sen laadinnan yhteydessä käyty keskustelu. Mikä on nykyisen systeemin rakenne, joka aiheuttaa sen nykyisen tavan käyttäytyä/toimia? Karttamalleja on monia erilaisia, joita esimerkiksi verkoston koordinaattori voi kartoittaa ja esitellä muulle verkostolle.

## 5.5 VERKOSTON STRATEGIA

Verkoston strategia tarkoittaa tiettyyn verkostoon kuuluvien toimijoiden yhteistä strategiaa, joka vastaa kysymykseen, mihin juuri tällä verkostolla pyritään ja miten verkoston jäsenet aikovat toimia verkoston yhteisen vision saavuttamiseksi (Hakanen ym. 2007, 104–105). Jotta verkostolla olisi systeemimäinen ote käsittelemäänsä haasteeseen, on verkoston vältettävä keskittymistä epätoivotulla tavalla toimivan systeemin oireisiin vaan löydettävä haasteiden rakenteelliset juurisyyt. Oireisiin purevat ratkaisut vaativat yleensä tasaista uusintaa ja voivat heikentää systeemiä entisestään. Fokus tulee siirtää lyhyen aikajänteen helpotuksesta pitkän aikavälin rakennemuutoksiin. (Meadows 2008, 135.)

Jokaisella yksittäisellä verkostolla tulisi olla strategia – visio ja päämäärä toiminnalleen ja keinot näiden saavuttamiseksi. Strategiasta puhuminen saattaa yksittäisen verkoston kohdalla kuulostaa jähmeältä ja toimintaa hankaloittavalta asialta, mutta kyseessä ei tarvitse olla lamauttava byrokraattinen prosessi. Yksinkertaisimmillaan kyse on sen varmistamisesta, että verkoston jäsenet tietävät mitä tavoitellaan, miksi ja miten. Tilanne on erilainen, mikäli kyseessä on Järvensivun (2019, 62) kuvaava tilanne, jossa kaikkia hyödyttävä *win-win*-asetelma tuntuu etäiseltä. Tällöin voidaan odottaa tarvittavan perusteellisempaa yhteistä strategiatyötä, jotta yhteiset tavoitteet ja toteutuskeinot löytyvät.

Tärkeää on myös saavuttaa yhteinen näkemys siitä, mitä verkoston osallistujilta odotetaan ja mitä heillä on annettavaa. Lisäksi osallistujilla on tärkeää olla yhteinen näkemys verkostosuhteen kestosta, onko kyseessä määräaikainen kokoonpano tietyn asian projektiluontoiseen edistämiseen vai pidempi-ikäinen yhteistyö.

## 5.6 TOIMINTATAVAT JA RATKAISUTYÖ

Verkostoa perustettaessa on tärkeää sopia yhdessä, minkälaisen pelisääntöjen mukaan verkosto toimii ja verkostossa toimitaan. Miten toimintaa suunnitellaan ja kehitetään? Kuka hoitaa näennäisen arkiset, mutta tärkeät kokousten käytännönasiat? Tärkeää on myös pohtia, kuinka varmistetaan verkoston jäsenten verkoston ulkopuolisten kumppanuuksien hyödyntäminen verkostotyössä ja kuinka hallinnoidaan verkostoon kertyvää tietämystä. Hyvin tärkeää on myös kysyä, heijastaako verkoston toiminta sen tavoitteita? Meadows (2008, 14) huomauttaa, että minkä tahansa systeemin tarkoitus on pääteltävissä ennen kaikkea sen toimintatavoista ja käytäytymisestä, ei retorikasta tai sanoitetuista tavoitteista.

Verkostossa olennainen pohdittava asia on, kuka verkostoa johtaa tai koordinoi. Henkilöityneestä johtajuudesta voi olla verkostolle hyötyä, mutta on haitallista, mikäli muut jäävät sivustaseuraajiksi. Verkostoilla voi olla myös

tuki- tai johtoryhmä, jolloin johtajuus jakaantuu, mutta vaarana on *kahden kerroksen väkeä* -tilanteen syntyminen. Johtajuudesta voidaan myös olla sopimatta selkeästi, luottaen siihen, että verkoston jäsenet omalta osaltaan mahdollistavat yhteistä työtä. (Järvensivu 2019, 117.) Johtajuutta myös voi ja kannattaa jakaa ja kierrättää verkostossa monin tavoin. Jokainen verkoston jäsen voi esimerkiksi vuorollaan toimia koordinaattorina tai olla mukana koordinaatioryhmässä. (Järvensivu 2019, 116.)

Järvensivun (2019, 126) mukaan verkostotoiminnassa koordinointiin ja fasilitointiin kannattaa kiinnittää huomiota ja panostaa erikseen. Koordinoinnilla Järvensivu tarkoittaa sitä työtä, jolla varmistetaan, että oikeat toimijat ja resurssit ovat oikeassa paikassa, oikean asian äärellä, oikeaan aikaan. Koordinoinnista vastuussa oleva henkilö tai tiimi viestii toimijoille esimerkiksi kokousaikatauluista ja tulevista ja ajankohtaisista asioista. Fasilitoinnilla ja kaikkeen siihen liittyvällä työllä taas varmistetaan tapaamisten laatu. Kohtaamisten laatu taas Järvensivun mukaan kiteytyy siihen, kuinka hyvin toimijat oppivat toisiltaan ja kehittävät uutta tietämystä. Hän jakaa yhteisen oppimisen kolmeen perustapaan: opettamiseen, oppimisen fasilitointiin ja itseohjautuvan oppimisen emännöintiin (Järvensivu 2019, 128). Verkostoissa toistuvat usein tilanteet, joissa osallistujat vaikuttavat haluttomilta tai kyvyttömiltä sitoutumaan tai oppimaan uutta. Usein näiden tilanteiden takana on kuitenkin riittämättömät resurssit yhteistyön fasilitointiin ja koordinointiin. (Lerssi-Uskelin ym. 2018, 49.) Näissä tilanteissa kääntäisin katseeni kuitenkin myös verkoston tarpeen ja tavoitteen määrittelyyn ja siihen, kuinka hyvin siinä on onnistuttu. Passiivisuus ja paine muutokseen voi kummuta siitä, että toimintaa ei pidetä tarkoituksenmukaisena tai merkityksellisenä.

Verkostoissa törmätään monesti tilanteisiin, joissa ideoille ei löydy toimeenpanijoita. Onkin hyvä erottaa toisistaan toimijoiden halukkuus osallistua ideointiin ja suunnitteluun sekä mahdollisuus ottaa vastuuta toteutuksesta. Suunnittelu ja ideointi voidaan esimerkiksi tehdä vapaaehtoisvoimin, kun taas toteutustyö voidaan toteuttaa hankerahoituksella tai palkkatyönä. (Lerssi-Uskelin ym. 2018, 42.)

Järvensivu (2019, 157) on koonnut muistilistan niistä toimintatavoista, jotka verkostoissa olisi yhteisesti sovitava:

- Miten toimintaa koordinoidaan ja fasilitoidaan?
- Miten rakennetaan tuntemista, luottamusta ja sitoutumista?
- Miten ja kuinka usein järjestetään verkostotapaamisia ja muista yhteisiä kohtaamisia?
- Minkälaista toimintaa järjestetään: keskinäistä tiedonvälitystä, keskusteluja, foorumeita, vapaata yhdessä oppimista, tavoitteellista yhteistä oppimista, yhteisiä hankkeita vai jotain muuta?
- Miten verkoston jäsenet viestivät keskenään, käyvät dialogia ja käsittelevät tietoa yhdessä?
- Miten verkostossa tehdään päätöksiä?
- Miten verkoston jäsenistöä kehitetään ja miten uudet toimijat saatetaan mukaan verkostoon?
- Minkälaisia rooleja toimijat voivat ottaa?
- Minkälaista sitoutumista odotetaan?
- Minkälaisia resursseja osallistujien toivotaan panostavan verkostotyöhön?
- Miten huomioidaan tai otetaan mukaan erilaisia kohderyhmiä, joilla on erilaisia tarpeita?
- Miten huomioidaan ja informoidaan verkoston osallistujien taustaorganisaatiot ja muut sidosryhmät?
- Miten toimintaa rahoitetaan ja resursoidaan?
- Miten verkoston toimintaa ja tuloksia seurataan ja arvioidaan yhdessä?
- Miten toimintaa kehitetään ja uudistetaan yhdessä?

Yhteydenpitoon, viestintään ja tiedonkäsittelyyn liittyy esimerkiksi käytännönläheinen kysymys jäsenlistojen laadinnasta ja ylläpidosta. Lista auttaa yhteydenpidossa jäseniin ja jäsenten välillä ja se on yhteistyön ytimessä, mutta vaatii resursseja. Verkoston rahoitukseen on useita mahdollisuuksia lähtien jäsenmaksuista aina hankkeistamiseen ja rahoitushakuihin. Rahoituksen ja resurssien suhteen kannattaa myös tehdä yhteistyötä muiden toimijoiden ja verkostojen kanssa. (Lerssi-Uskelin ym. 2018, 29, 31.)

Myös Oppeja ja knoppeja verkostotyöhön -julkaisuun sisältyy verkostotyön tarkistuslista, jossa on yksinkertaisella kyllä/ei -sarakkeella rastittavissa kohtia, jotka joko toteutuvat tai eivät toteudu verkostotyössä. Tarkistuslista kattaa esimerkiksi tavoitteet, vision, toimintaperiaatteet, johtamistavat, yhteisen oppimisen, viestinnän, osallistumisen helppouden, yhteistyöverkostot, rahoituksen, koordinointi- ja fasilitointitavat, suunnittelun ja toiminnan arvioinnin. (Lerssi-Uskelin ym. 2018, 58.) Julkaisu on laadittu osana Työterveyslaitoksen TyhyverkostoX-hanketta ja se löytyy TTL:n verkkosivuilta.

Tavoitteiden ja toimintatapojen määrittelemisen jälkeen alkaa verkoston varsinainen työ, jota Järvensivu (2019, 164) kutsuu ratkaisutyöksi, jossa toimintaa suunnitellaan, toteutetaan, arvioidaan ja tarkistetaan. Hän kannustaa kuitenkin verkoston alkuvaiheessa panostamaan suunnitteluun vaan sen verran kuin on pakko ja muuten ohjaamaan resurssit tekemiseen ja kokeilevaan toimintaan.

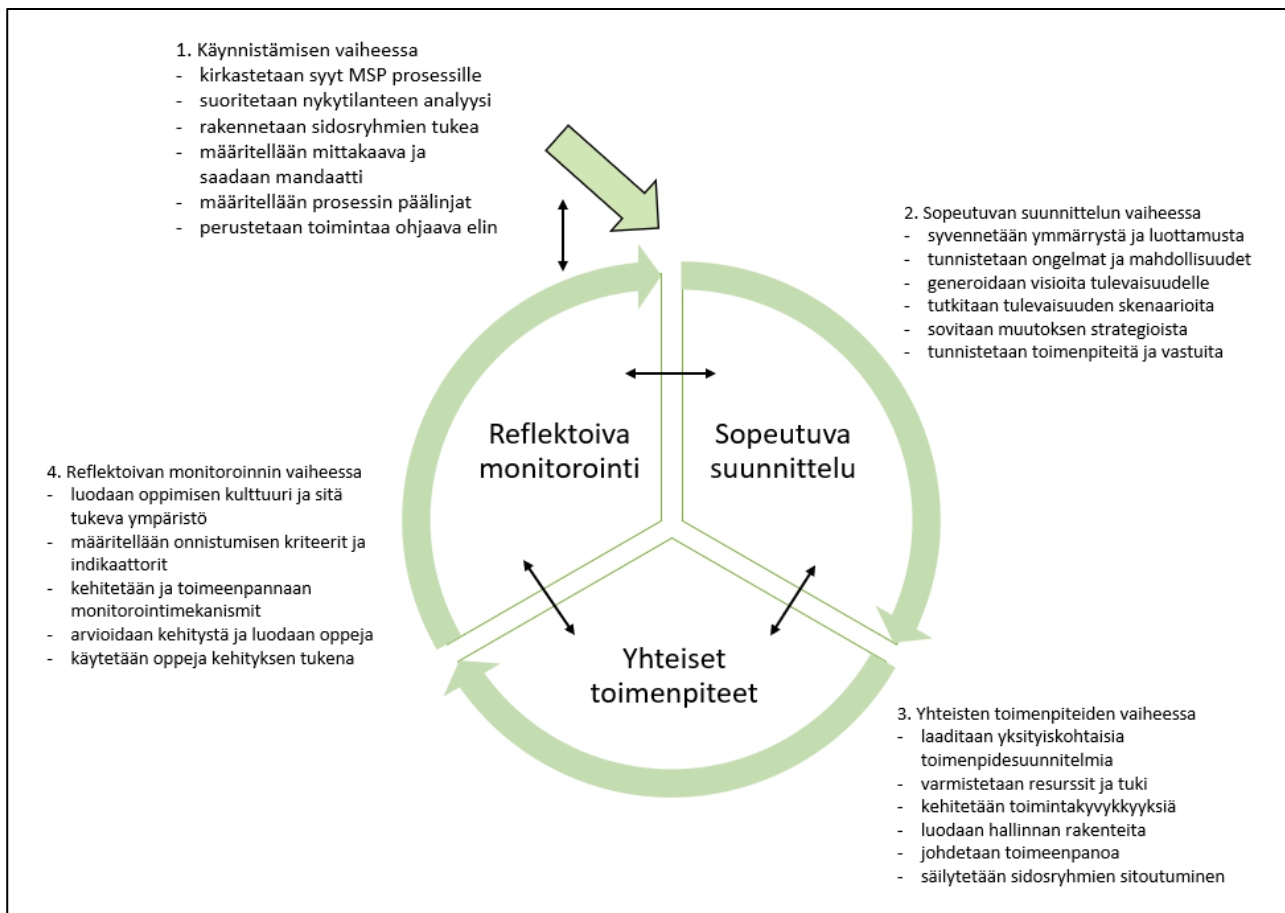
MSP (*multi-stakeholder partnership*) on hyvin verkostotyöskentelyyn sovellettava lähestymistapa, sillä siinä ei ole kyse yksittäisistä työpajoista tai kokouksista vaan pitkäjänteisestä puolistrukturoidusta prosessista, jonka avulla eri ihmiset pystyvät työstämään yhteistä haastetta pidemmällä tai lyhyemmällä aikavälillä.

MSP:ssä nähdään olevan seitsemän periaatetta, jotka tekevät prosessista tehokkaan ja vaikuttavan:

- 1) systeemiseen muutokseen tukeutuminen,
- 2) instituutioiden muokkaaminen,
- 3) voimasuhteiden kanssa työskentely,
- 4) konfliktien käsittely,
- 5) tehokas kommunikointi,
- 6) yhteisöllisen johtajuuden korostaminen sekä
- 7) osallistuvan oppimisen vaaliminen (Brouwer ym. 2015, 41).

MSP sisältää monia verkostoteoriassakin nimettyjä peruseriaatteita, esimerkiksi

- 1) ongelma tai mahdollisuus on yhteinen ja yhdessä määritelty,
- 2) kaikki avainsidosryhmät osallistuvat prosessiin,
- 3) työtä tehdään eri sektoreilla ja eri mittakaavoissa, ylhäältä alas ja alhaalta ylös, sillä haasteet joihin MSP:llä tartutaan ovat monesti kompleksisia – sellaisia, joita yksittäinen organisaatio ei voi ratkaista,
- 4) toiminta seuraa sovittua, mutta dynaamista prosessia,
- 5) vaalii sidosryhmien yhteistä oppimista sekä
- 5) mahdollistaa institutionaalista muutosta. (Brouwer 2015, 14–15.)



Kuvio 24: Multi-stakeholder partnership -prosessin malli (Brouwer ym. 2015, 25).

Kuvio 24 kuvaa multi-stakeholder partnership -prosessin kulun. Prosessi on jaettu käynnistämävaiheeseen, sopeutuvaan suunnitteluun, yhteisten toimenpiteiden laatimiseen ja toteuttamiseen sekä reflektiiviseen monitorointiin. Tuttua verkostoteoriasta on muun muassa nykytilan analyysiin syventyminen, luottamuksen rakentaminen sekä yhteiseen oppimiseen panostaminen. MSP eroaa perinteisemmästä verkostotoiminnasta yleisessä struktuurissaan ja esimerkiksi siinä, että prosessissa kehoitetaan aina perustettavan jonkinlainen ohjaava johtoryhmä. Jokaiseen toiminnan vaiheeseen on *The MSP Guide* -julkaisussa kerätty mittava määrä sopivia työkaluja ja metodeita, joilla työvaiheiden läpivientiä voi helpottaa.

Kevin M. Hoffman lähestyy kokouksia muotoiluhaasteina ja soveltaa muotoilujattelua kokouskäytäntöihin. Kokousten tulisi tuottaa lisäarvoa viemällä käsiteltävää asiaa eteenpäin. Ongelmien tulisi tulla määritellyiksi ja päätösten ja priorisointien tehdyiksi. Ratkaisujen tulisi rakentua vastaten monien eri tahojen etuihin ja eri perspektiivit huomioon ottaen. (Hoffman 2018, xiii.)

Parempaan ja tehokkaampaan yhteistyöhön (collaboration) toivossa ihmiset järjestävät kokouksia pysähtymättä kunnolla sen äärelle, mikä on perimmäinen ongelma, mitä kokouksella yritetään ratkaista (Hoffman 2018, 8). Tämä puhtaasti kokouskäytäntöihin liittyvässä havainnossa on paljon yhteistä verkostoteorian sekä systeemijattelun kanssa. Verkostoilla tulee olla yhteinen käsitys siitä tarpeesta, jota verkostolla yritetään ratkaista ja systeemijattelu peräänkuuluttaa systeemiä ylläpitäviä rakenteita. Hoffman (2018, 15) on myös nostanut esiin Jared Spoolin sitaatin, jossa korostetaan sitä, että emme arvioi ja reflektoi tehtyä yhteistyötä ja sen laatua läheskään tarpeeksi. Miten olisimme voineet työskennellä paremmin, miten olisimme saavuttaneet lopputuloksemme nopeammin? Oliko tämä hyvin käytettyä aikaa? Verkostojenkin kokoukset tulee nähdä työkaluina, joiden toimivuutta arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin niillä saavutetaan halutut tavoitteet.

Yksittäisten kokousten osalta Hoffman (2018, 46) muistuttaa, että tapaamisissa, joissa on erityisen paljon pe- lissä, on hyvä harkita etukäteisyhteydenottoja osallistujille, jotta kokoonkutsujalla on tiedossa, kuinka linjassa ihmisten näkemykset ovat kokouksen agendan suhteen.

Konflikteja tulisi pystyä tarkastelemaan luonnollisena osana verkostojen yhteistyötä. Niitä ei pidä vältellä vaan ne pitää kohdata ja käsitellä. Tehokkaasti hoidetut ja käsitellyt konfliktit voivat tukea verkoston kykyä tehdä hyviä päätöksiä. Hoffmanin mukaan paras tapa käsitellä konflikteja on fasilitointi, jossa puolueeton fasilitaattori luo toimivan kaavan keskustelulle, joka rakentuu muotoiluajattelusta tutuille divergenssille ja konvergenssille. Divergentin ajattelun vaiheessa lisätään ideoiden ja näkemysten moninaisuutta ja määrää, toisessa keskitytään laatuun. Tämän kaavan noudattaminen auttaa hyödyntämään myös tapaamisten väistämättömät sivujuonteet, joista voi parhaimmillaan tulla hyviä uusia ideoita. Pelkkään divergenttiin keskusteluun jumiutuminen on turhaa ideointia, pelkkä konvergentti sivuuttaa hyvät uudet ratkaisut. (Hoffman, 2018, 63–64, 72–73, 80.) Konfliktit voivat olla myös yhteistyön alku. Multi-stakeholder partnership -prosesseissa konflikteja nähdään olevan kahdenlaisia: sellaisia, jotka käynnistävät MSP-prosessin ja sellaisia, jotka ilmaantuvat prosessin aikana (Brouwer ym. 2015, 83).

## 5.7 VERKOSTOTYÖN VAIKUTUSTEN ARVIOINTI JA SEURANTA

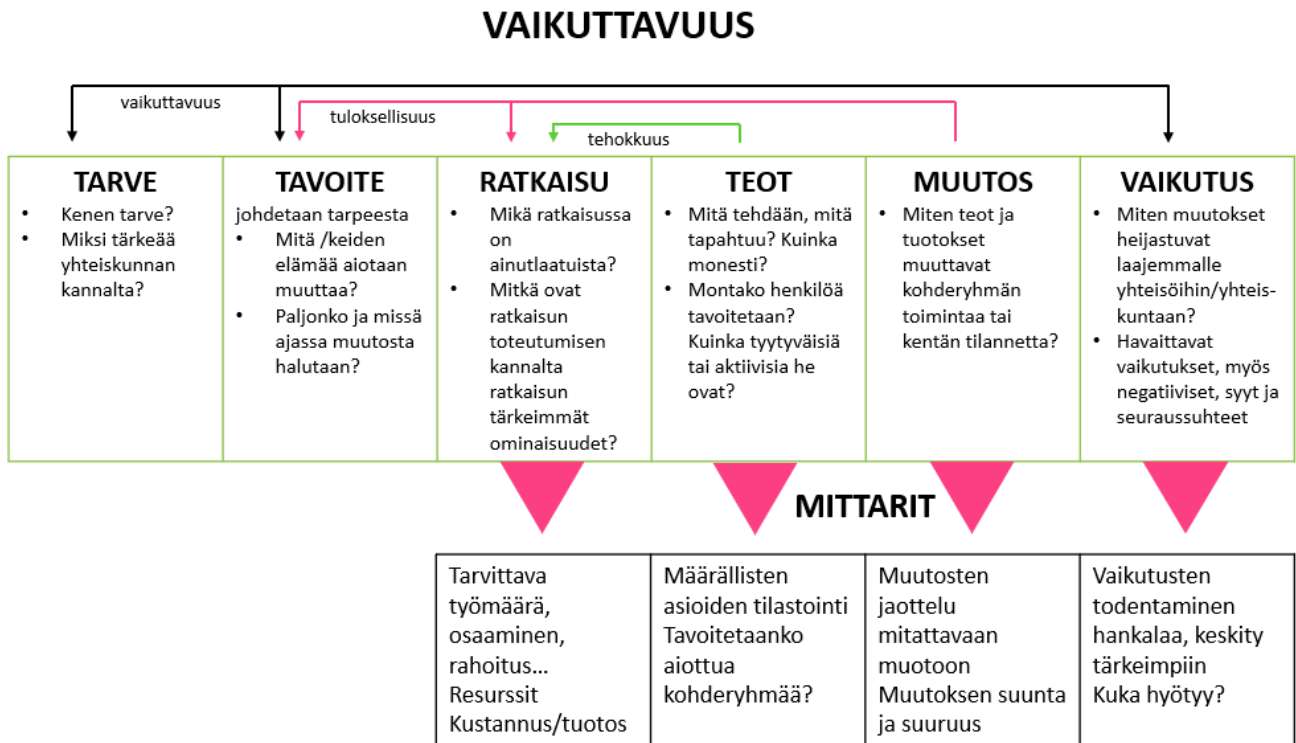
Arvioinnin vaiheessa on tarkistettava, onko verkosto päässyt tavoitteisiinsa, saavuttanut haluamansa vaikutukset valitussa kohderyhmässä, laajentanut vaikutuspiiriään ja kehittänyt omaa ja jäsentensä osaamista (Järven- sivu 2019, 170). Tärkeää on kiinnittää huomiota asioihin, joilla on merkitystä, ei pelkästään niihin, jotka ovat mitattavia, sillä verkostotyön vaikuttavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä. Saattaa olla mahdotonta arvioida verkoston vaikuttavuuteen liittyen esimerkiksi sitä, oliko verkostotyöhön kannattavaa panostaa resursseja. Ver- kostotyö voidaan nähdä alustana, joka tukee joustavaa reagoitua yllättävissä tilanteissa ja siten organisaatioi- den resilienssiä. Verkostotyöllä pyritään monesti löytämään täysin uudenlaisia avauksia ja tällaisille uusille, ver- koston aloittaessa tuntemattomille löydöksille ei voi etukäteen asettaa tulosmittaria. (Lerssi-Uskelin ym. 2018, 55.) Verkostotyöskentely ja sitä kautta syntyvä yhteistyö ja yhteinen ymmärrys on monesti kumuloituvaa ja arviointi lyhyellä aikavälillä siitäkin syystä haastavaa.

Verkostotyön toimintaa, kehittymistä ja tuloksia voidaan kuitenkin arvioida hyvin yksinkertaisillakin tavoilla esi- merkiksi kyselyillä. Verkoston vaikuttavuutta voi arvioida ja sitä kautta vahvistaa selvittämällä esimerkiksi, että koetaanko verkosto merkitykselliseksi, onko verkostotyö hyödyllistä suhteessa siihen käytettyyn aikaan, onko verkostolla riittävästi resursseja, leviävätkö verkostossa saadut opit eteenpäin ja mahdollistaako verkostotyö innovointia? (Lerssi-Uskelin ym. 2018, 56.)

Entä jos verkostossa painitaan kompleksisten tai viheliäisten haasteiden parissa? Vataja (17.12.2019) huo- mauttaa, että jos halutaan tarkastella järjestelmätason muutoksia viheliäisten ongelmien kanssa työskennel- lessä niin yksittäisten organisaatioiden toimintaan ja yksittäisiin toimenpiteisiin rajautuvat arvioinnit eivät muu- tenkaan riitä. Vaikuttavuus syntyy yhteistyössä ja verkostoissa ja vaikutusten tarkastelussa tulee huomioida se, miten hyvin toimijat toimivat yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Monimutkaisten ja kompleksisten ongelmien suhteen Vataja (17.12.2019) ehdottaa arviointimenetelmiksi muun muassa haastatteluja ja muita laadullisia menetelmiä, systeemiajattelua, muutoksen ennen-jälkeen seu- rantaa sekä esimerkiksi kehittävää arviointia. Vataja huomauttaa, että olennaista on tieto ja arvottaminen, joka rakentaa kestävämpää tulevaisuutta – arviointia ei ole pelkästään projektien ja suoritusten mittaaminen ja seu- ranta.

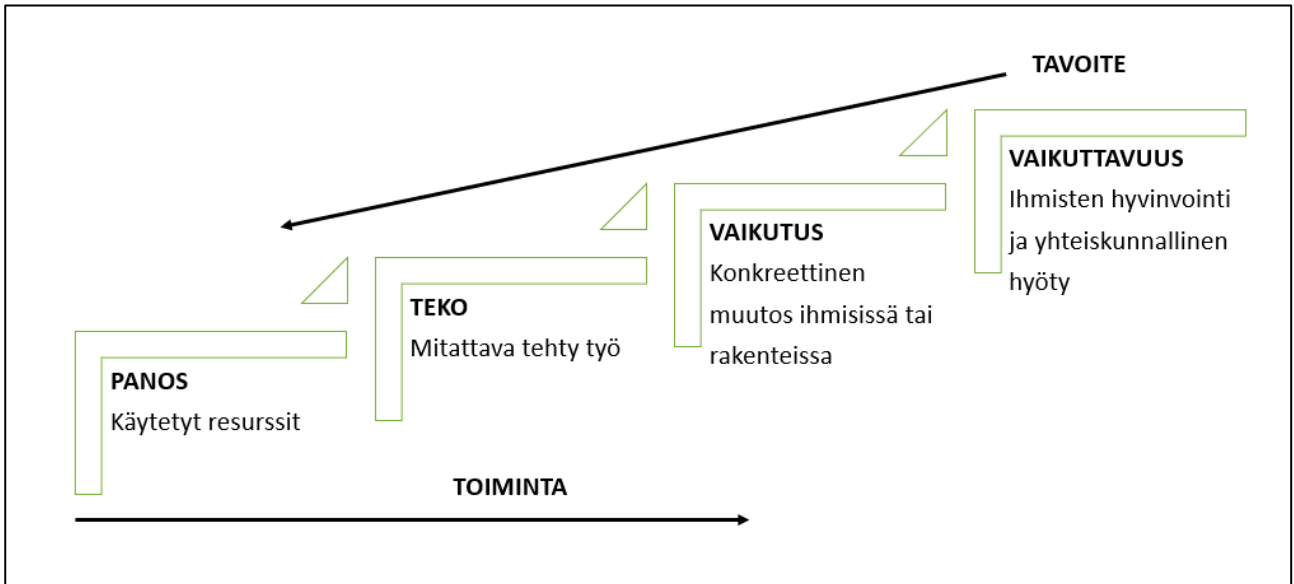
Kuvio 25 kuvaa vaikuttavuuden rakentumista ja vaikutusten arvioinnin polkua. Toivottu vaikutus määräytyy tarpeen ja tavoitteen kautta, mutta tämä vaikutus on kaksisuuntainen. Vaaleanpunainen nuoli kiinnittää huomion kysymykseen siitä, minkä kaiken on muututtava, jotta toiminta on tuloksellista ja tavoite toteutuu määritellyillä ratkaisulla. Tehokkuus taas syntyy määriteltujen ratkaisuiden ja tekojen kautta. Ratkaisuille, teoille, muutokselle ja vaikutuksille voidaan määritellä erilaisia mittareita. Ratkaisujen osalta on muistettava avata niihin liittyvä logiikka. Mikä toimintatavassa saa aikaan muutoksia ja miksi?



Kuvio 25: Vaikutusten arviointi. Mukaeltu Saira Tykkyläisen Vaikutusten arviointi -kanvaasista sekä Vaikuttavuuden arviointi alkaa tarpeen määrittelystä -verkkoartikkelista (2018)

Vaikutusten arvioinnin kanvaasi (Tykkyläinen, Vaikuttava yritys) ohjaa myös kiinnittämään vaikuttavuutta pohdittaessa huomiota siihen, keitä yhteistyökumppaneita tarvitaan mukaan muutoksen aikaansaamiseksi sekä miten muutos on todennettavissa. Pystytäänkö muutos todentamaan esimerkiksi tilastovertailulla, seurannalla tai vertailuryhmällä? Verkostotyöstä puhuttaessa on kuitenkin muistettava jo aiemmin tässä alaluvussa kuvatut haasteet verkostotyöskentelyä arvioitaessa. Saattaa olla järkevintä määritellä yksi ongelma tai tarve, johon verkoston työskentelyllä halutaan vaikuttaa ja rajata siihen liittyvät kohderyhmät. Kun tarve on määriteltä, päätehtään muutama olennainen tavoite sekä niille aikarajat ja se, onko kyseessä lyhyen vai pitkän aikavälin tavoite? (Savela 21.9.2018.) Mikäli verkostotyöskentelyltä toivotaan systeemistä otetta, on tässä vaiheessa kuitenkin luotava verkoston yhteinen näkemys siitä, miten pidetään huoli työskentelyn kiinnittymisestä osaksi laajempaa systeemistä muutosta.

Yksi tapa ymmärtää ja kuvata vaikuttavuutta on kuvion 26 mukainen Sitran muokkaama versio vaikuttavuusketjusta, joka on malli vaikuttavuuden arvioinnin hahmottamiseen. Tätäkin mallia voidaan hyödyntää myös verkostotyöskentelyä arvioidessa. Malli kuvaa ne elementit, joista yhteiskunnallinen vastuu rakentuu ja miten elementit ovat kytköksissä toisiinsa. Vaikutusketjua voi tarkastella lähtien liikkeelle panoksista tai tavoitteellista vaikuttavuutta haettaessa vaikuttavuudesta taaksepäin. (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 5.)



Kuvio 26: Vaikuttavuusketju (Heliskoski ym. 2018, 5).

Vaikuttavuusketjun ylin porras eli vaikuttavuus (impact) tarkoittaa myönteistä kehitystä yhteiskunnassa ja tällainen yhteiskunnallinen vaikuttavuus syntyy yleisesti ottaen keskimäärin pitkällä (6+ vuotta) tai keskipitkällä (3–6 vuotta) aikavälillä. Vaikuttavuusketjun mukaisesti toimittaessa on huomioitava, että ennen konkreettisten tekojen suunnittelua on tunnistettava ja segmentoitava toiminnan kohderyhmät. Segmentointi auttaa kohdentamaan rajalliset resurssit viisaasti ja kriteerit segmentoinnille valitaan tavoitellun muutoksen perusteella. (Heliskoski ym. 2018, 6.)



Kuvio 27: Vaikuttavuuden ekosysteemi (Heliskoski ym. 2018, 7)

Eriyisesti kompleksisten ongelmien kanssa työskentelevät verkostot hyötyvät ekosysteemimäisestä katsantotavasta vaikuttavuuden arviointiin. Verkoston tavoitteleva laajempi muutos voi ja monesti koostuukin monien panosten ja tekojen verkosta (kuvio 27). Ekosysteemimäinen ajattelutapa auttaa hahmottamaan sen, kuinka esimerkiksi yksittäinen toimija tai verkosto voi vaikuttaa tavoitteen saavuttamiseen, mutta kuinka harvoin tavoitteeseen päästään yksin. (Heliskoski ym. 2018, 7.) Vaikutusten mallintamiseen on monia eri tapoja, joita esittelee esimerkiksi Sitran Vaikuttavuuden askelmerkit -julkaisu (Heliskoski ym. 2018).

Kompleksiset ja viheliäiset ongelmat vaativat systeemistä muutosta. Vaikuttavuusarvioinnissa etsitään asioiden välisiä syy-seuraus-suhteita, mutta mitä monimutkaisempi ja monisyisempi arvioitava kohde on, sitä vaikeampi on todentaa asioiden välistä kausaliteettia. Kompleksisissa systeemeissä syy-seuraus-suhteet voivat olla ennalta arvaamattomia, monen suuntaisia ja muutokset tapahtua hyvin pitkällä aikavälillä. Tällaisissa tapauksissa tarkoituksenmukaisempaa onkin ymmärtää tarkasteltavan systeemin vaikuttavuuslogiikkaa, eikä niinkään panostaa tarkkaan mittaristoon. Myös ennakoimattomien vaikutusten tunnistaminen mahdollisuuksien mukaan on tärkeää. Vaikuttavuustavoitteen tulisi kuitenkin olla hyvin selkeä ja kirkas, vaikka arviointi olisi-kin haastavaa. (Vataja 17.2.2018.)

Jari Stenvall (4.11.2020) määrittelee merkityksellisen vaikuttavuuden kyvyksi tuottaa julkisella toiminnalla arvoa ja hyötyä ilmiöissä, jotka ihmiset kokevat tärkeäksi. Tällainen merkityksellinen vaikuttavuus syntyy Stenvallin mukaan yhteisesti julkisen sektorin, yrityssektorin, kansalaisten ja järjestöjen yhteispanoksena. Tämä määrittely on hyvin vahvasti sen ytimessä minkälaisesta verkostotoiminnasta Valonian ja monen samankaltaisen organisaation verkostotyöskentelyssä on kyse. Sellaisten kompleksisten haasteiden parissa työskentelystä, joissa tarvitaan jokaisen sektorin panostusta, jotta saadaan aikaan oikeasti läpileikkaavaa ja merkityksellistä muutosta ja vaikuttavuutta.

## 5.8 VERKOSTO OPPIVANA SYSTEEMINÄ

Verkostoja voidaan ajatella tietynlaisina avoimina systeeminä. Rubin (2003, 172) nostaa esiin ajatuksen, että vain avoimet systeemit voivat olla oppimiskykyisiä olioita ja tätä pidemmälle pohtiessa tämä pätee verkostotyöhön hyvin. Avoin ja oppiva systeemi tuo sisään jotain ja tuottaa ulospäin jotain muuta. Esimerkiksi eri asiantuntijat tuovat verkostoihin omaa näkemystään ja osaamistaan ja tavoitteena voi olla yhteistyössä tuottaa ulospäin esimerkiksi uudenlaisia toiminta- tai yhteistyöntapoja.

Jatkuvan oppimisen prosessin luominen on elintärkeää systeemiajatteluun pohjautuvassa kehittämistyössä. Visiot kehittyvät, nykytodellisuus muuttaa muotoaan ja uutta informaatiota ja uusia tilanteita ilmaantuu. Tärkeää on kirkastaa tavoiteltu tavoite, suunnitella etenemistavat, käydä toimeen ja oppia tapahtumista. Jatkuva oppiminen vaatii sidosryhmien jatkuvaa mukaan ottamista ja kuuntelemista, selkeää strategista suunnitelmaa, joka sisältää spesifejä konkreettisia projekteja, jotka tukevat kokonaissuunnitelmaa, keskittymistä dataan ja toiminnan vaikutusten mittaamiseen sekä säännöllistä arviointia. Hyväksi todettuja ratkaisuja tulee skaalata joustavasti varmistaen, että prosessissa on tilaa ratkaisujen sopeuttamiselle spesifiin kontekstiin. Tehokkaan oppimisprosessin tulee myös muistaa huomioida sekä sisäiset muutokset, mm. aikeet, ajattelutavan muutokset, toimet että ulkoiset muutokset mm. ajattelutavoissa ja linjauksissa. (Stroh 2015, 260–261.)

Järvensivun (2019, 175) mukaan verkostotyössä opitaan yhdessä ja verkostoa voidaan tarkastella yhteisönä, joka oppii vaiheittain muun muassa havaitsemalla oppimistarpeensa esimerkiksi nykytilan arvioinneilla ja kehittämistarpeiden yhteisellä tunnistamisella. Kun oppimistarve on havaittu, voidaan uutta tietoa koota, käsitellä ja omaksua esimerkiksi erilaisiin työpajoihin. Tiedon muuttaminen konkreettiseksi taidoksi voi tapahtua esimerkiksi kokeilujen kautta ja taidoista tavoiksi muuttuminen vaatii verkostosta yhteistä levittämistä ja juurruttamistyötä. Järvensivu huomauttaa, että strukturoitu oppimisprosessi voi joskus vaatia esimerkiksi jonkinlaisen vuosikellon laatimista, jotta prosessi tullaan käymään läpi kokonaisuudessaan eikä työssä väsähdetä ennen tärkeää levittämistä ja juurruttamisvaihetta. Vuosi voi olla luonteva aika yhdessä prosessikierrokselle, nopeampi tahti saattaa

monitoimijaisissa verkostoissa rampauttaa pitkäjänteisyyttä ja jättää tärkeitä taustatahoja liian vähälle huomiolle.

## 5.9 VERKOSTON OLEMUS JA ELINKAARI

Verkostojen huomattava lisäarvoa tuottava perusominaisuus on niiden sisältämä laajentumaan pyrkivä voima. Tämä ekspansiivinen taipumus takaa verkostolle spontaaniutta ja luomiskykyä, mutta käänköpuolena on vaikea hallittavuus. Mikäli verkostoa yritetään liiaksi rajoittaa tai hallita, verkostomaisuus menetetään ja tilalle tulee hierarkia. (Laento & Ståhle 2000, 119–121.)

Hakanen ym. (2007, 14) korostavat, että yksi uuden verkostotalouden olennainen piirre on se, että verkostot eivät ole pysyviä vaan koko ajan muuttuvia rakenteita.

Verkostojen vahvuutena voidaan nähdä välillä hengästyttäväkin informaatiotulva ja tiedon vaihto verkostojen sisällä. Tämä jatkuva tiedonvaihto yhdistettynä spontaaniuteen on verkostojen eläväsyyden perusta. Hyvin toimiva verkostoyhteistyö synnyttää jatkuvasti ja kontrolloimattomasti uusia ideoita, intressejä ja suhteita ja verkostojen tunnuspiirteenä voidaankin pitää tätä runsauden tuottamista ja sitä, että tietoa liikkuu verkostossa enemmän kuin sitä pystytään hyödyntämään. (Laento & Ståhle 2000, 121.)

Laento ja Ståhle (2000, 122) painottavat, että verkostotyössä on täysin turha vaatia yrityksille tuttua optimointia ja resurssien tarkkaa käyttöä. Heidän mukaansa verkosto ei ole tehokas, mikäli sillä ei ole mahdollisuutta tuottaa myös kaikkea ”turhaa”, sillä luovuus vaatii vapaata kokeilua ja mahdollisuuksia lukemattomien tuottamattomien ideoiden synnyttämiseen. Tämä ylijäämä on yrityskentälläkin edellytys jatkuvan uudistumiskyvyn ylläpitoon.

Tämä kehoitus vapaaseen ideointiin kannustavaan verkostoilmapiiriin sopii hyvin palvelumuotoilun ideologiaan, jossa perinteinen tuplatimantti-malli perustuu prosessin laajentumiseen ja supistumiseen, laajaan tiedonkeruuseen ja fokusointiin.

Itse verkostojakin voidaan tarkastella kevyellä kaavalla kuin systeemiä. Mikäli verkosto tuntuu toimimattomalta, voidaan kysyä, millainen on verkoston nykyinen rakenne? Mikä rakenteessa saa sen toimimaan (käyttäytymään) epätoivotulla tavalla?

Mikäli aito tarve verkostotyölle häviää tai vahvoja vastuunottajia tai veturia ei enää löydy niin verkostossa tulisi keskustella verkoston tulevaisuudesta (Järvensivu 2019, 223). Aktiivisen verkostotyön voi jättää myös tauolle. Lopettamisesta puhuminen saattaa olla liian radikaalia tai turhaa, sillä verkosto ja sen jäsenten välille kertynyt luottamus ei haihdu tai häviä vaikka aktiivinen yhteydenpito loppuisi. (Järvensivu 2019, 172.)

Lyhytikäinen verkosto voi kuitenkin olla menestys, mikäli se saavuttaa sille asetetut tavoitteet, joten verkoston menestyksen mittaaminen sen eliniällä ei ole aina hedelmällistä (Hakanen ym. 2007, 28).

## 6 VALONIAN VERKOSTOTOIMINTA

Tarkoitan tämän kehittämistyön yhteydessä Valonian verkostoilla kaikkia sellaisia toistuvasti kokoontuvia ryhmittymiä, joihin on Valonian tai jonkin toisen organisaation toimesta kerätty yhteen useita toimijoita tavoitteenaan kestävä kehityksen edistäminen jossakin teemassa. Osa tällaisista ryhmittymistä käyttää verkoston sijaan erilaisia työryhmä- tai foorumi -nimityksiä. Kahdenväliset kumppanuudet jätän tämän tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi erinäisten hankkeiden ohjausryhmät jätän vaille syvällisempää huomiota, sillä niistä puuttuu usein verkostoille ominainen tasaveroisuus sekä yhteinen aktiivisuus. Selvää toki on, että ohjausryhmienkin osalta tällaista lähestymistapaa pitäisi silti jatkossa kehittää.

Ajattelen verkostojen osalta Valonian toimijuutta ja johtajuutta laajasti. Järvensivun (2019, 113) mukaan verkoston johtamista on yhtä lailla luottamuksen, keskinäisen tuntemisen ja sitoutumisen vahvistaminen kuin esimerkiksi yhteistyön fasilitointi ja koordinointi. En halua keskittyä pelkästään verkostoihin, joita Valonia itse hallinnoi, johtaa tai kutsuu kokoon vaan myös niihin, joissa Valonia on yksi osallistujista. Tällaisissa verkostoissa voidaan tarkastella sitä, miten Valonia johtaa omaa toimintaansa näissä verkostoissa sekä vaikuttaa niiden kehittämiseen. On pohdittava myös sitä, mitä muiden johtamilta verkostoilta vaaditaan.

Laento ja Ståhle (2000, 67–68) puhuvat kaksoisriippuvuudesta tarkoittaessaan vapaaehtoista vastavuoroisuutta, suhteen perustana olevaa molemminpuolista, vapaaehtoista ja tunnustettua riippuvuutta. Kaksoisriippuvuudelle on olennaista, että molemmat osapuolet tarvitsevat toisiaan ja molemmat tiedostavat ja tunnustavat keskinäisen riippuvuuden, jotta hyötyä saavutetaan. Laento ja Ståhle käsittelevät pitkälti kahdenvälisiä kumppanuuksia, mutta sovellettavaa löytyy myös verkostojen puolelle. Valonian verkostojen tapauksessa verkostojen kautta edistettävänä asiana on monesti jokin laaja ilmastonmuutokseen, kiertotalouteen tai biodiversiteettiin liittyvä kokonaisuus, jonka ääreen on kerätty laaja joukko sidosryhmien edustajia, joiden tuki asian edistämiseksi tarvitaan, jotta asia etenee toivottuun suuntaan. Ideaalitalanteessa myös koolle kutsutut sidosryhmät kokevat riippuvuutta Valonian puolueettomasta kokoonkutsujan roolista.

Valonian on kuitenkin muiden organisaatioiden tavoin suhtauduttava suurella harkinnalla uusien verkostojen perustamiseen. Hakanen ym. (2007, 97) nostavat esiin hyvinkin kärkeästä kritiikkiä, jota ns. verkostohankkeet ovat syystäkin saaneet osakseen menneiden vuosien aikana. Näitä alkaneita ja rahoituksen loputtua päättyneitä verkostohankkeita on vedetty läpi suuret määrät, ja niihin mukaan päätyneet useimmiten pk-yritykset ovat monesti ajautuneet mukaan sattumalta, ilman sen suurempia tavoitteita tai ymmärrystä verkoston tarkoituksesta.

Lähden tarkastelemaan Valonian verkostotoiminnan kehittämistä verkostojen nykytilan kuvauksen kautta. Minkälaisien verkostotyyppien alle Valonian toiminta verkostoissa jakaantuu? Mikä näille verkostotyypeille on ominaista? Valoniassa on syytä tarkastella sitä, miten tulisi kehittää niitä verkostoja, joita itse vedetään, mutta myös niitä, joissa ollaan itse mukana yhtenä jäsenenä. Uusien verkostotoimintojen osalta tulisi pohtia niitä seikkoja, jotka ovat kriteereinä uusien verkostojen perustamiselle, mutta myös sille, että itse liitytään jonkin toisen organisaation ylläpitämään verkostoon, työryhmään tai foorumiin. Läpileikkaavana teemana kuljetan mukana sitä, mitä vetoapua systeemiajattelun vahvistamisesta voidaan verkostotyöhön saada.

Valonialla ei nykyisin ole erillistä verkostostrategiaa. Opinnäytetyöprosessin edetessä verkostostrategian laatiminen alkoi vaikuttaa yhä tarkoituksenmukaisimmalta. Teimme kuitenkin yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajan sekä työnantajan kanssa päätöksen, että tämän opinnäytetyön puitteissa ei laadita Valoniale valmista verkostostrategiaa. Työn ja tutkimuskysymysten ytimessä oli yhteisesti sovitusti verkostotoiminnan kehittäminen, tärkeiden kehityskohteiden löytäminen ja nykytilaymmärryksen syventäminen. Päädyin tämän kehittämistyön lopputuotteena laatimaan verkostotyön kehittämisen mallin, joka on myös muiden samankaltaisten organisaatioiden hyödynnettävissä, esimerkiksi verkostostrategiaa laadittaessa. Lisäksi laadin taktisen ohjeen tai muistilistan yksittäisen verkoston työlle.

## 6.1 VERKOSTOJEN NYKYTILA JA AIEMMAT TYÖPAJAHAVAINNOT SEKÄ OMINAISTA VALONIAN VERKOSTOTOIMINNALLE

Rautvuoren & Jyrämän (2015, 124) mukaan verkostojen avulla voidaan tarjota asiakkaalle korotettu palvelutarjooma, mikä ei onnistuisi yhdeltä organisaatiolta. Valonian ja samankaltaisten kehittämisorganisaatioiden tapauksessa tämä voi tarkoittaa sitä, että eri toimijoita yhden teeman äärelle yhteen kokoamalla voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempia ja vaikuttavampia toimintasuunnitelmia ja siten myös tuloksia.

Verkostoteorian termein Valonian verkostotoiminnot muistuttavat suurimmalta osin taktisia kumppanuuksia verkoston eri toimijoiden kesken. Taktinen kumppanuus on luonteeltaan avointa, sen on mahdollista kasvaa ja muuttua ajan kuluessa, ja sen lopputulema ei ole niin helposti ennalta määriteltävissä kuin esimerkiksi operatiivisessa kumppanuudessa. Laennon ja Stählen (2000, 91) mukaan taktisen kumppanuuden onnistumisen kriteerejä ovatkin muun muassa prosessien päällekkäisyyksien poisto, kumppanuuden vision, tavoitteiden ja roolien määrittely, luottamuksen tietoinen rakentaminen ja keskusteleva ja avoin ilmapiiri. Taktisen kumppanuuden, ja tässä tapauksessa myös verkoston, pääasiallisena tavoitteena voidaan pitää toimijoiden toimintojen integrointia, jonka tavoitteena on yhdistää prosesseja ja oppia tehokkaampia toimintatapoja, lisäarvona toiminnan tehostaminen ja luottamuksen lisääntyminen dialogin ja yhteistyön kautta. (Laento & Stähle 2000, 86, 91, 103 sekä Hakanen ym. 2007, 59–61.)

Valonia on pieni organisaatio, jonka resurssit ovat muiden organisaatioiden tapaan rajalliset. Itse perustettavien ja johdettavien verkostojen lisäksi hyvin vahvaa harkintaa on käytettävä sen suhteen, mihin kaikkiin verkostoihin ja työryhmiin Valonian on strategisesti ja käytettävissä olevien resurssien valossa järkevää liittyä. Järvensivu (2019, 222) jakaa verkostotyön roolit neljään, noudatellen eri roolien kuormittavuutta. Verkoston veturi vastaa kokonaisuudesta, vahva osallistuja vastaa yhteisesti sovitusta (osa)toiminnasta ja osallistuu muutenkin vahvasti verkoston toimintaan, satunnainen osallistuja on mukana toiminnassa ja ottaa vastuulleen tehtäviä silloin

tällöin ja tiedonsaaja ja -välittäjä ottaa nimensä mukaan verkostosta vastaan tietoa ja välittää sitä eteenpäin (Järvensivu 2019, 222). Organisaatiotasolla on linjattava, kuinka monessa verkostossa yhden henkilön voidaan olettaa toimivan missäkin roolissa.



*Kuvio 28: Valonian roolit eri verkostoissa.*

Karkeasti Valonian roolit eri verkostoissa voi jakaa neljään eri kategoriaan, jotka on kuvattu kuviossa 28. Valonia voi olla muiden toimijoiden kokoonkutsuja, sparrattavan roolissa esimerkiksi erilaisissa ohjausryhmissä, yksi asiantuntijajäsen muiden joukossa tai jaetusti vastuussa verkoston hallinnoinnista.

Kokoonkutsujan rooli on Valoniale oman arvioni mukaan erityisen leimallinen ja rooli, johon Valonia hakeutuu ja ajautuukin monesti. Brouwer ym. (2015, 120) määrittelee kokoonkutsujan yhdeksi fasilitaattorin rooliksi, katalysaattorin ja moderaattorin ohella. Kokoonkutsujalle on leimallista tuoda relevantteja toimijoita yhteen ja synnyttää vuorovaikutusta. Kokoonkutsujalla on tärkeä rooli avainsidosryhmien tunnistamisessa ja motivoinnissa, poliittisen tai muun institutionaalisen tuen varmistamisessa, eri toimijoiden roolien kirkastamisessa, yhteistyön suuntaamisessa, tavoitteiden ja odotusten linjaamisessa, vuorovaikutukseen rohkaisemisessa ja sen ajatuksen jalkauttamisessa, että kaikki syventävät toistensa resursseja. Yleinen kaava Valoniale onkin se, että pitkällisen yhteistyön tai hanketyön kautta jokin tietty haaste käy yhä ilmeisemmäksi tai vahvistuu tunne siitä, että jokin teema ei moninaisista yrityksistä huolimatta ota edistyäkseen. Tällaisten huomioiden ajamana Valonia kutsuu kokoon tahoja, jotka liittyvät aiheeseen tai jakavat huolen tilanteesta. Lähes kaikissa Valonian verkostoyhteistyöissä on käsittelyssä laaja teema, joka on hyvin todennäköisesti kompleksinen, siihen liittyy monia toimijoita, useita intressejä ja pitkä historia muutoksen aikaansaamisen yrittämisestä.

Sisäisissä työpajoissa verkostojen ja työryhmien osalta tunnistettiin paljon kehitettävää. Hyvissä verkostoissa todettiin olevan selvä yhteinen tavoite ja motivaattori, verkoston lisäarvo on hyvin tunnistettu ja toimijoilla on resursseja osallistumiseen. Myös välitön toisilta oppimisen ilmapiiri nähtiin suurena lisäarvona verkostotyölle. Verkoston tarkoitus ja tavoite on oltava osallistujille ilmeinen, muuten uhrattu aikapanos on ainakin joiltain osin turha. Toimijoiden on tunnistettava oma roolinsa verkoston toiminnassa ja toimittava sen mukaisesti.

Työpajoissa nostettiin esiin, että verkostoissa pitäisi aina olla strateginen ote. Tiedonvaihdon ja tiedotuksen tulee olla hyvää ja toiminnan päällekkäisyyttä muiden toimintojen kanssa tulee välttää. Tapaamisilla pitää olla selkeä syy ja tarve ja ne pitää suunnitella hyvin. Tämä vaikuttaa itsestään selvältä, mutta on aito haaste.

Vakiintuneissa verkostoissa, joissa tapaamiset ovat vapaamuotoisempia voi suunnittelu ajan mittaan jäädä vähemmälle ja tapaamiset ajautuvat jonkinlaiseen automaation tilaan. Myös epäselvyydet verkoston ja sitä kautta verkoston toiminnan omistajuudessa voivat aiheuttaa vajavaista suunnittelua ja ajelehtimisen ilmapiiriä. Valonian tilanteessa olen havainnoinut, että haasteita aiheuttaa välillä yllä kuvattu Valonian rooli verkostojen koonkutsujana. Muiden toimijoiden taholta voidaan toivoa, että Valonia puolueettomana toimijana kutsuu toimijoita yhteen. Mutta asioissa, joissa toiminnan omistajuus ei kuitenkaan ole Valonialla, on Valonian haastava toimia tapaamisten sisällön linjaajana tai toiminnan strategisena suunnittelijana. Näissä tilanteissa teemojen paras substanssiasiantuntijuus ja näkemys löytyy verkoston osallistujilta ja mikäli heillä ei ole riittävästi aktiivisuutta toiminnan kehittämiseen voi toiminta näivettyä helposti. Tämän haasteen osalta tulisi kiinnittää huomiota verkostojen koordinoimisiin ja fasilitoimisiin eroihin ja näiden roolien vastuutukseen. Käsittelin asiaa luvussa 5.6.

Sidosryhmätyön kehittämisen työpajoissa todettiin myös, että olemassa olevia verkostoja pitäisi myös osata hyödyntää paremmin. Verkostojen perustaminen tai niihin osallistuminen vaatii aina panostuksia eikä ole resurssien viisasta käyttöä olla hyödyntämättä verkostoja tehokkaasti erilaisten asiakokonaisuuksien edistämiseen tai suunnitteluun.

Monenkeskeiset verkostot ovat Valonian yleisin verkostotyyppi. Monenkeskisellä verkostolla tarkoitetaan organisaatioiden yhteistyömuotoa, jossa yhdelläkään organisaatiolle ei ole selkää asemaan perustuvaan vaikutusvaltaa muihin nähden, vaikka esimerkiksi asiantuntijuuden tuomaa vaikutusvaltaa yksittäisellä toimijalla voi toki olla. Hakanen ym. (2007, 222–224) mukaan monenkeskisen verkoston rakentaminen, strategiatyö ja toiminnan kehittäminen on monesti haastavampaa kuin muunlaisissa verkostoissa ja yhteinen strategiatyö on erityisen tärkeää monenkeskisissä verkostoissa. Näissä verkostoissa on myös tarve jonkinlaiselle veturille, jonka ei kuitenkaan tarvitse olla ns. kärkiyritys tai -organisaatio. Tällainen veturi- tai moottoriorganisaatio pitää verkoston koossa ja suuntaa sen toimintaa sekä hyödyntää verkoston voimavaroja. Verkoston moottorina voi organisaation tai yksittäisen henkilön sijaan toimia myös erityisen innostava yhteinen visio, uusi tuote tai innovaatio, yhteinen vihollinen, kilpailija tai muutos. Hakanen ym. kehottavat käyttämään erityisesti monenkeskisissä verkostoissa visioprosessiin riittävästi aikaa.

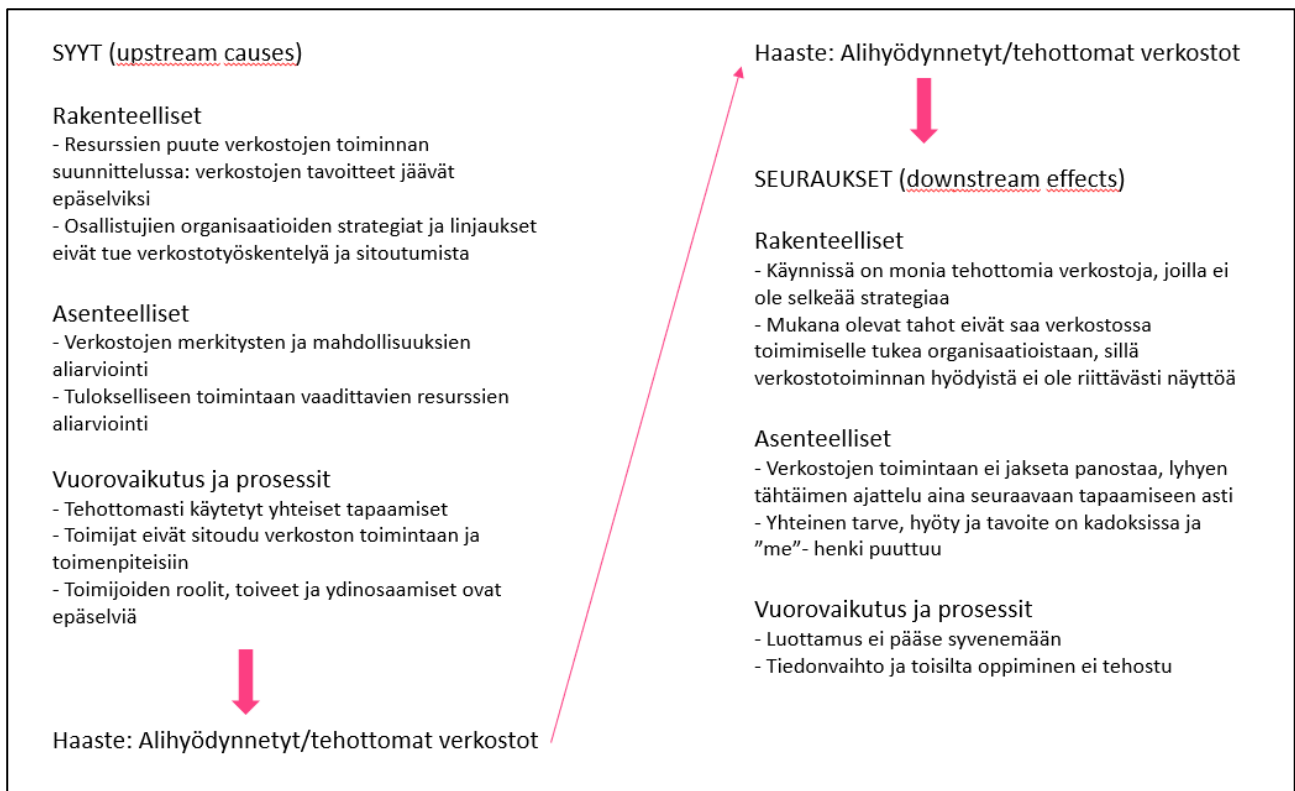
Valoniassa monet verkostot luodaan pitkällä tähtäimellä, esimerkiksi jonkin laajan teeman edistämiseksi maakunnassa, ei niinkään jotain tiettyä tarkasti määrättyä prosessia varten. Verkostoja ajatellaan pysyviksi rakenteiksi, vaikkei sitä varsinaisesti yhdessä sovita. Itse tunnistan alitajuisen ajatuksen siitä, että osallistujien aikaa hukataan, mikäli verkostolle ei nähdä pitkäjänteistä tulevaisuutta. Verkoston näivettyminen on epäonnistuminen.

Valonian verkostoille on nykymuodossaan ominaista, että hankekohtaisia ohjausryhmätyyppisiä verkostoja lukuun ottamatta lähes kaikki verkostot ovat jollain tavalla pysyvärakenteisia, säännöllisesti toimivia ja perustettaessaan pitkäikäiseksi tarkoitettuja. Mitään verkostoa ei nähdä puhtaasti nykytilaa ylläpitävänä perustoimintana vaan kaikessa verkostotyössä on uudistava tai uutta kehittävä tausta-ajatus. Kaikissa verkostoissa merkittävänä lisäarvona on tiedonvälitys. Tätä tiedonvaihdon arvoa ei pidä väheksyä, se nostetaan tasaisin väliajoin esiin monissa verkostoissa asiana, jota pidetään arvokkaana.

Rautvuori ja Jyrämä (2015, 132) summaavat erään Helsingin kaupungin kehityshankkeen yhteenvedona verkotuneen toiminnan haasteita kaupunkiorganisaatioissa. Tällaisia haasteita ovat muun muassa luottamuksen, sitoutuneisuuden, kokonaiskuvan ymmärryksen ja yhteisen näkemyksen puute, verkoston keinotekoisuus, verkoston tuoman lisäarvon vähäisyys sekä kykenemättömyys viedä verkostossa opittuja asioita käytäntöön. Näistä haasteista moni on tunnistettavissa myös Valonian työssä.

Verkostojen nykytilaa voi havainnollistaa myös systeemiajattelun keinoin tarkastelemalla haastetta syiden (upstream causes) ja seurausten (downstream effects) kautta ja toteuttamalla niistä SAT-analyysin (kuvio 29) (structural, attitudinal, transactional), jossa tarkastellaan rakenteellisia, asenteellisia sekä vuorovaikutuksellisia

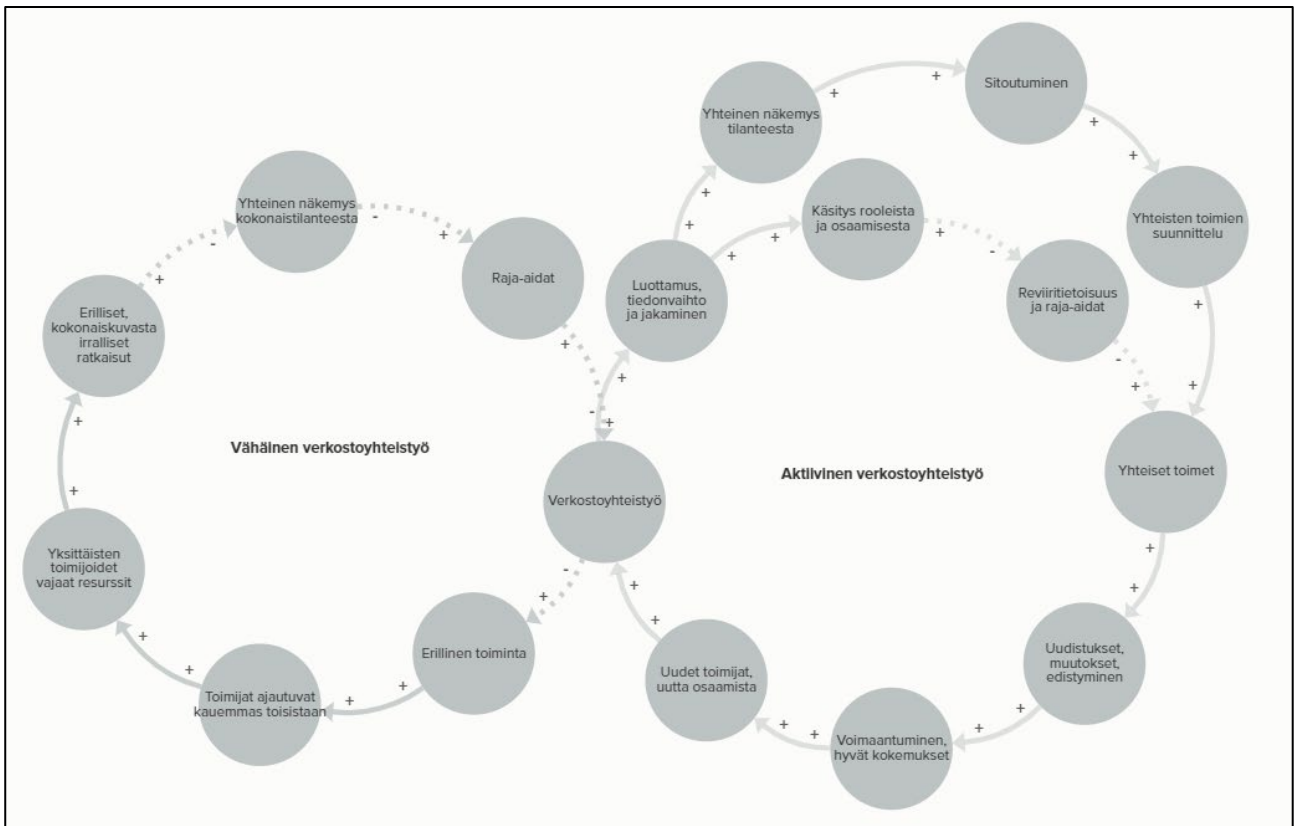
ja prosessipohjaisia tekijöitä. Valitsin haasteotsikoksi ”alihinödynnetyt/tehottomat verkostot”, sillä mielestäni siihen kiteytyy moni Valonian verkostotoiminnan nykyisistä haasteista.



Kuvio 29: SAT-analyysi, pohjaten Acumen Academyn malliin (2020, työkirja 34–35).

Kuvaa luetaan kahtena palstana, aloittaen vasemman puolen SYYT-palstasta. Palstalla luetellut syyt johtavat alihinödynnettyihin verkostoihin. Vasemman palstan alareunasta siirrytään oikeanpuoleisen palstan yläreunaan. Syiden seurauksena muodostunut haaste aiheuttaa seurauksia, jotka ylläpitävät ja syventävät haastetta, tässä tapauksessa alihinödynnetyjä ja tehottomia verkostoja.

Toinen tapa kuvata verkostojen toimintaa systeemisesti on esimerkiksi palautekehien avulla. Loin Kumu-ohjelmalla kaksi palautekehää (kuvio 30), jotka osoittavat, kuinka sekä epäaktiivinen että aktiivinen verkostoyhteistyö voivat olla itseään vahvistavia kehiä, toinen koko ajan tilannetta parantavana ja toinen huonontavana, tai vähintään pysähtyneisyyttä ylläpitävänä.



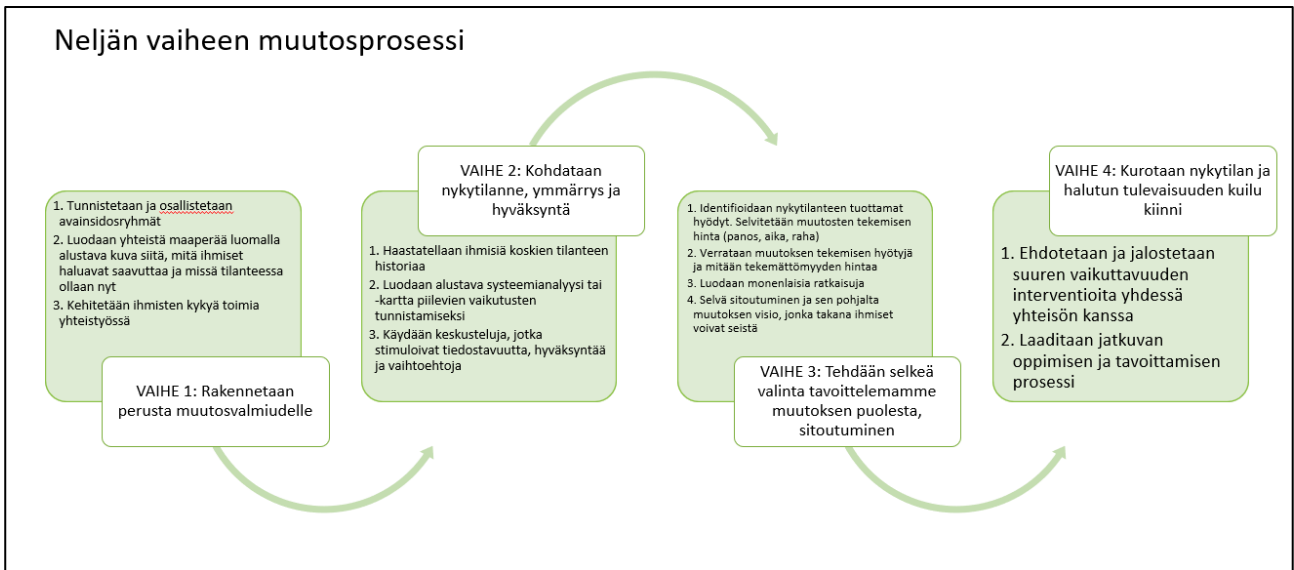
Kuvio 30: Verkostoyhteistyön palautekehät

Aktiivisen verkostotyön kehän lukuohje: Kun verkostoyhteistyö lisääntyy (+), lisääntyy myös luottamus, tiedonvaihto ja jakaminen. Tiedonvaihdon lisääntyessä parantuu (+) myös käsitys eri toimijoiden rooleista ja osaamisesta. Kun käsitys rooleista lisääntyy, raja-aidat toimijoiden välillä vähenevät (-). Reviiritietoisuuden vähentyessä yhteiset toimet lisääntyvät (+) ja tämä johtaa myös aikaan saatavien uudistusten lisääntymiseen (+), joka lisää voimaantumista ja houkuttelee mukaan uusia toimijoita, jotka tuovat mukanaan uutta osaamista ja tietoa. Uusien toimijoiden mukaan saaminen vahvistaa (+) verkostoyhteistyötä entisestään. Lisäkehässä kuvataan, kuinka luottamus ja tiedonvaihto kasvattaa yhteistä näkemystä kokonaistilanteesta, joka lisää sitoutumista yhteistyöhön, joka johtaa yhteisten toimien suunnitteluun.

Vähäisen verkostoyhteistyön lukuohje: Vähäinen verkostoyhteistyö johtaa toimijoiden erillään tapahtuvan toiminnan lisääntymiseen (+), joka johtaa siihen, että toimijat ajautuvat yhä enenevässä määrin (+) kauemmas toisistaan. Erilleen ajautuminen lisää (+) vajaiden resurssien turvin toimivien toimijoiden määrää. Vajaat resurssit lisäävät (+) puolinaisia ja osaoptimointiin johtavia erillisiä ja kokonaiskuvasta irrallaan olevia ratkaisuja. Kun tällaiset erilliset ratkaisut lisääntyvät (+), vähenee (-) yhteinen näkemys kokonaistilanteesta, joka taas lisää (+) raja-aitoja toimijoiden välillä, vähentäen (-) verkostoyhteistyötä entisestään.

Koska Valonian verkostot kootaan usein ratkaisemaan jotain ongelmaa tai edistämään jotain muuttumatonta tilaa, on mielestäni tarkoituksenmukaista esitellä Sengen (1990, 150) luovan jännitteen käsite. Ihmisten on usein vaikea puhua visioistaan sillä he tiedostavat liian hyvin visioidensa ja nykyisen todellisuuden välisen kuilun. Tämä kuilu pitäisi kuitenkin Sengen mukaan nähdä useammin energian eikä toivottomuuden lähteenä. Jos kuilua ei olisi, ei olisi syytä eteenpäin vieville toimille. Kuilu on luovan energian lähde, kuilu luo luovaa jännitettä.

Sengen luovan jännitteen mallin pohjalta Stroh (2015, 73–78) ja Michael Goodman loivat neljän vaiheen muutosprosessin, jota Boylston (2019, 195) on jalostanut eteenpäin.



Kuvio 31: Neljän vaiheen muutosprosessi (Boylston 2019, 195 mukaillen Stroh 2015, 73–78).

Neljän vaiheen muutosprosessin malli voi olla hyödyllinen myös Valoniale ja Valonian kaltaisille organisaatioille verkostotoimintaa käynnistettäessä. Luovan jännitteen mentaliteetti voi myös lisätä sinnikkyyttä verkoston vision saavuttamiseksi.

## 6.2 VALONIAN VERKOSTOSUHTEIDEN RYHMITTELY

Hakanen ym. (2007, 141-142) mukaan verkostostrategian laatiminen alkaa nykyisten verkostosuhteiden analyysillä, joka muodostaa perustan verkostosuhteiden kehittämiseksi ja uusien rakentamiselle. Valonian tapauksessa koin mielekkääksi keskittyä nykytila-analyysin osalta verkostosuhteiden ryhmittelyyn, joka luo kokonaisnäemyksen nykyisestä verkostotyöstä.

Laadin alustavan ryhmittelyn, jonka annoin kommentoitavaksi Valonian henkilöstölle. Henkilöstö koki nykyisten verkostojensa sopivan hyvin laatimani jaottelun alle ja alkuperäiseen jaotteluun tehtiin vain muutama sanavaihtamuutos. Valmis nykytilan ryhmittely yllä olevassa kuviossa 32.



Kuvio 32: Valonian nykyisen verkostotoiminnan ryhmittely

Kuvio 32 koettiin henkilöstön keskuudessa itsessään arvokkaaksi ja valaisevaksi summaukseksi, joka auttoi hahmottamaan Valonian monipuolista verkostotyötä uudella tavalla. Valonian toimintaa ohjaava verkosto on

Valonian ohjausryhmä. Valonian muun verkostotyön olen jaotellut seitsemään osaan. Aluekehitys sisältää erilaisia asiantuntijaverkostoja, joiden toimesta pyritään edistämään jonkin tietyn teeman edistymistä maakunnassa, yleensä hieman korkeammalla rakenteellisella ja strategisella tasolla. Valtakunnallisissa verkostoissa toimijat ympäri Suomen kokoontuvat kehittämään tietyn teeman toimintaympäristöä, koordinoimaan yhteistyötään ja sopimaan yhteisistä toimintatavoista. Vertaistuen ja -oppimisen verkostoissa esimerkiksi kuntien tietyn toimialan asiantuntijat kokoontuvat oppimaan toisiltaan, kehittämään toimialan käytänteitä ja sopivin osin suunnittelemaan yhteistyötä. Vertaistuki ja -oppiminen on kuitenkin teema, joka on luonnollisesti läsnä myös kaikissa muissa verkostoissa. Paikallistoimintaverkostoille on ominaista se, että kaikki yhteistyö tähtää konkreettiseen toimintaan ruohonjuuritasolla. Viranomaisverkostoissa ja lakisääteisiä asioita käsittelevissä verkostot ovat esimerkiksi alueellisen ELY-keskuksen hallinnoimia liikennejärjestelmätöiden ryhmiä, joissa Valonia on antamassa kestävän liikkumisen asiantuntijuutta. Kuntakohtaisissa verkostoissa käsitellään hyvin rajatusti yhden tai muutaman kunnan asioita esimerkiksi liikenneasioissa. Nämä ryhmittymät ovat monesti kunnan koolle kutsumia verkostoja, joissa Valonia on mukana asiantuntijajäsenenä. Hankekohtaisten verkostojen alle menevät etenkin yksittäisten hankkeiden puitteissa toimivat ohjausryhmät.

# 7 VERKOSTON

# KEHITTÄMISKYSELY, VALONIAN YHTEISKEHITTÄMISTYÖPAJA JA VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMISEN MALLI JA MUISTILISTA

Jo keväällä 2020 koko Valonian henkilöstön kalenterista oli varattu aika yhteiselle sidosryhmätyön kehittämisen työpajalle elokuun lopulle. Kalenterivarausta tehdessäni ei ollut vielä selvillä mihin aiheeseen työpajassa keskityttäisiin, mutta kuukausien kuluessa aiheeksi varmistui verkostotyön kehittäminen. Tämäkin työpaja oli alun perin tarkoitus pitää kasvotusten. Saimme tehdä muutaman viikon elokuun 2020 alussa normaalisti töitä toimistolla, mutta elokuun puolenvälin tienoilla siirryimme takaisin etätöihin ja näin ollen myös työpaja järjestettiin etäyhteyksin.

Elokuun 2020 aikana laadin myös yhteistyössä muutaman kollegani kanssa olemassa oleville verkostoille tarkoitetun kyselyn, jonka avulla on mahdollista matalalla kynnyksellä käynnistää verkoston kehittämistoimenpiteitä.

## 7.1 OLEMASSA OLEVAN VERKOSTON KEHITTÄMISKYSELY

Halusin osana tätä kehittämistyötä tarkastella tarkemmin myös keinoja Valonian olemassa olevien verkostojen kehittämiseen. Koin tämän tarpeelliseksi, sillä suuri osa verkostoteoriasta painottuu uusien verkostojen perustamiseen ja kuten seuraavassa luvussa käy ilmi, on Valonialla merkittävä määrä jo olemassa olevia verkostoja. Kehittämiskatseet on pystyttävä suuntaamaan myös ja ennen kaikkea näihin olemassa oleviin verkostoihin sillä niiden johtamiseen tai niihin osallistumiseen kuluu merkittävästi henkilöstön työaikaa ja useimmiten on resursitehokkaampaa kehittää olemassa olevaa uuden luomisen sijaan.

Päädyin osana tätä opinnäytetyötä luomaan verkoston kehittämiskyselypohjan, jota testattiin Valonian Vesien-suojelu ja vesihuoltoryhmällä elo-syyskuussa 2020. Keskustelin ryhmän tilanteesta ja historiasta ensimmäisen kerran kesäkuussa 2020 kahden kollegani kanssa ja ryhmä vaikutti potentiaaliselta tapaustarkasteluesimerkiltä.

Ryhmä on perustettu jo ennen vuosituhannen vaihdetta, alun alkaen koordinoimaan haja-asutusalueiden jätevesityötä. Vuonna 2017 ryhmän fokusta ja nimeä muutettiin vastaamaan laajemmin vesihuollon ja vesiensuojelun kysymyksiin pelkkien jätevesiasioiden sijaan, sillä jätevesiuudistukseen liittyvä neuvontatarve oli päättyneessä. Valonia toimii ryhmän koordinaattorina ja vetäjänä, mutta puheenjohtajana toimii paikallisen Ely-keskuksen edustaja. Ryhmän osallistujat ovat pääosin kuntien ympäristöviranhaltijoita sekä muutamia muita sidosryhmien edustajia. Osallistujia tapaamisissa on ollut yleensä noin 20. Kokouksia on kaksi kertaa vuodessa, joista muutaman vuoden ajan toinen kokous on ollut retki maastokohteeseen.

Ryhmän aktiivisuudessa ja kehityshenkisessä otteessa olisi paljon kehitettävää. Nykyisellään toiminta koetaan koordinaattorin osalta yksisuuntaisena, sillä kokouksista suuri osa kuluu Valonian ajankohtaisten kuulumisten ja hankkeiden läpikäyntiin. Verkosto toimii siis lähinnä tiedonvälityksen väylänä ja kuulumisten vaihdon kenttänä. Tämän arvo tunnustetaan ja sitä halutaan vaalia, mutta koordinaattorin suunnalta tunnustetaan, että ryhmässä olisi potentiaalia paljon muuhunkin, sillä ryhmän osallistujina on henkilöitä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa moniin asioihin ja saada muutosta aikaan. Lisäksi Valonian suunnalta haluttiin nostaa käsittelyyn ryhmässä käsiteltävien teemojen laajentaminen.

Ryhmän tilanne on hyvin tavanomainen ja monet sen tunnistetuista kipukohdista ja haasteista on tuttuja muillekin Valonian verkostoille. Näistä syistä ryhmä toimi hyvänä testialustana kyselyn laatukselle. Tarkoitukseni tässä työssä ei ollut paneutua kyselyn vastauksiin tai ryhmän kehittämistyöhön sen syvällisemmin vaan saada testattua kyselypohjaa, jota voitaisiin tulevaisuudessakin käyttää olemassa olevien verkostojen toiminnan kehittämistä käynnistettäessä. Mielestäni on tärkeää todeta, kuinka olemassa olevankin verkoston kohdalla on mahdollista ottaa huomioon samoja ajatuksia kuin uutta verkostoa perustettaessa.

Kysely jaoteltiin verkoston nykytoiminnan arviointiin, osallistujien muihin verkostoihin sekä verkoston kehittämiseen. Koimme tärkeäksi, että verkoston nykytoiminnasta kyseltäessä kiinnitetään huomiota myös niihin asioihin, jotka verkostossa jo toimivat ja joiden koetaan tuottavan suurta lisäarvoa.

Niin kutsuttu verkoston ulkopuolinen tietämys on resurssi, jota ei monissa verkostoissa hyödynnetä tarpeeksi. Monesti verkostojen toimijoilla ei ole käsitystä siitä, missä kaikissa muissa verkostoissa ja työryhmissä osallistujat istuvat ja moni ei kiireisessä arjessa tule ajatelleeksi yhteyksiä monien eri verkostojensa välillä. On kuitenkin tärkeää, että verkoston toimijoilla olisi laaja yhteinen käsitys siitä toimintakentästä, johon sen jäsenet kuuluvat. Näin tätä verkoston ulkopuolista tietämystä pystytään paremmin hyödyntämään kehitystyössä. Tästä syystä kyselyssä tiedusteltiin myös osallistujien niitä muita verkostoja, jotka sivuavat Vesiensuojelu ja vesihuoltoryhmän toimintaa.

Verkoston toiminnan kehittämisen osalta tiedusteltiin muun muassa niitä teemoja, joihin ryhmän tulisi osallistujien mielestä tulevaisuudessa erityisesti keskittyä, keitä toimijoita verkostoon tulisi kutsua, ajatuksia kiertävästä kokousjärjestämisestä sekä toiveita verkoston toiminnan muodoista (esim. yhteisten hankkeiden suunnittelua).

Lokakuun 2020 aikana muokkasin kyselypohjaa testattavaksi vielä toiselle sellaiselle verkostolle, jossa Valonia ei ole vetovastuussa. Tämän työn liitteistä löytyy alkuperäinen Vesihuolto ja vesiensuojeluryhmälle laadittu kysely (liite 2) sekä yleisesti sovellettavampi kyselypohja olemassa olevien verkostojen toiminnan kehittämisen käynnistämiseksi (liite 3).

## 7.2 TYÖPAJAN SUUNNITTELU

Työpajan tavoitteeksi asetin henkilöstön verkostotyöskentelyn kehittämisen kyvykkyyksien kasvattamisen sekä kaikessa yksinkertaisuudessaan sen, että asian ääreen yhteisesti pysähtyminen kasvattaa valmiuksia tarttua

omien verkostojen kehittämiseen tulevaisuudessa. Lisäksi halusin työpajasta konkreettisia syötteitä verkostostrategian laatimiseen.

Sain suunnitteluvaiheeseen avukseni muutaman kollegani, jotka kommentoivat työpajasuunnitelmia ja auttoivat etätyöpajan fasilitoinnissa. Nykytila-analyysia vahvistaakseni annoin henkilöstölle ennakotehtäväksi täyttää nykyisten verkostojen excelin. Loin excel-pohjan, johon kerättiin kaikki Valonian nykyiset verkostot.

Verkoston nimi	Teema	Valonia vetovastuussa kyllä/ei	Aluekehitys	Valtakunnallinen	Vertaistuki ja -oppiminen	Paikallistoiminta	Viranomaisverkosto/lakisääteinen	Kuntakohtainen	Hankekohtainen	Kokoonpano	Mukana olevat valonialaiset
Vesiensuojelu ja vesihuoltoryhmä	Vesiensuojelu	kyllä	x		x		x			Kuntaedustajia ja muita sidosryhmiä	Vesitiimi

Kuvio 33: Valonian nykyisten verkostojen jaottelu ryhmiin

Kuvion 33 mukaisen excelin sarakkeissa pyydettiin kertomaan verkoston nimi, teema, vetovastuu, karkea kokoonpano sekä mukana olevat valonialaiset. Lisäksi pyydettiin ruksimaan mihin aiemmin laaditun ryhmittelyn ryhmään verkosto sopii. Yksi verkosto voi sopia useampaan ryhmään.

Suunnittelin työpajaan yhteisen alustuksen, jossa käydään läpi hieman verkostoteoriaa, verkostostrategian tarkoitusta ja systeemijattelun kytköstä verkostotyöhön. Lisäksi käsitellään nykyaanalyysi. Alustuksen aikana myös hahmoteltiin yhdessä kahden Mentimeter-äänestyksen avulla hyvän ja toimivan verkoston kriteereitä sekä Valonian vahvuuksia verkostotyössä.

Yhteisen alun jälkeen osallistujat jakaantuvat neljään Teams-pienryhmään, joissa jokaisessa on oma fasilitaattori. Pienryhmissä täytetään muokattua kumppani-markkinamatriisia (kuvio 34). Matriisi ohjaa pohtimaan nykyistä ja laajennettua toimintaympäristöä sekä nykyisiä ja uusia verkostosuhteita. Mitä verkostoja organisaation tulisi luoda nykyisessä toimintaympäristössään laajentaakseen toimintaansa? Mitä nykyisiä verkostoja tulisi hoitaa ja hyödyntää paremmin? Mitä uusia verkostoja tulisi luoda, jotta toiminta laajenisi ja asema vahvistuisi? Mitä uutta voisimme luoda nykyisten verkostojemme pohjalta? Täytetty matriisi toimii myös osana verkostostrategiaa antaen suuntaviivoja verkostotyön kehittämiseksi.

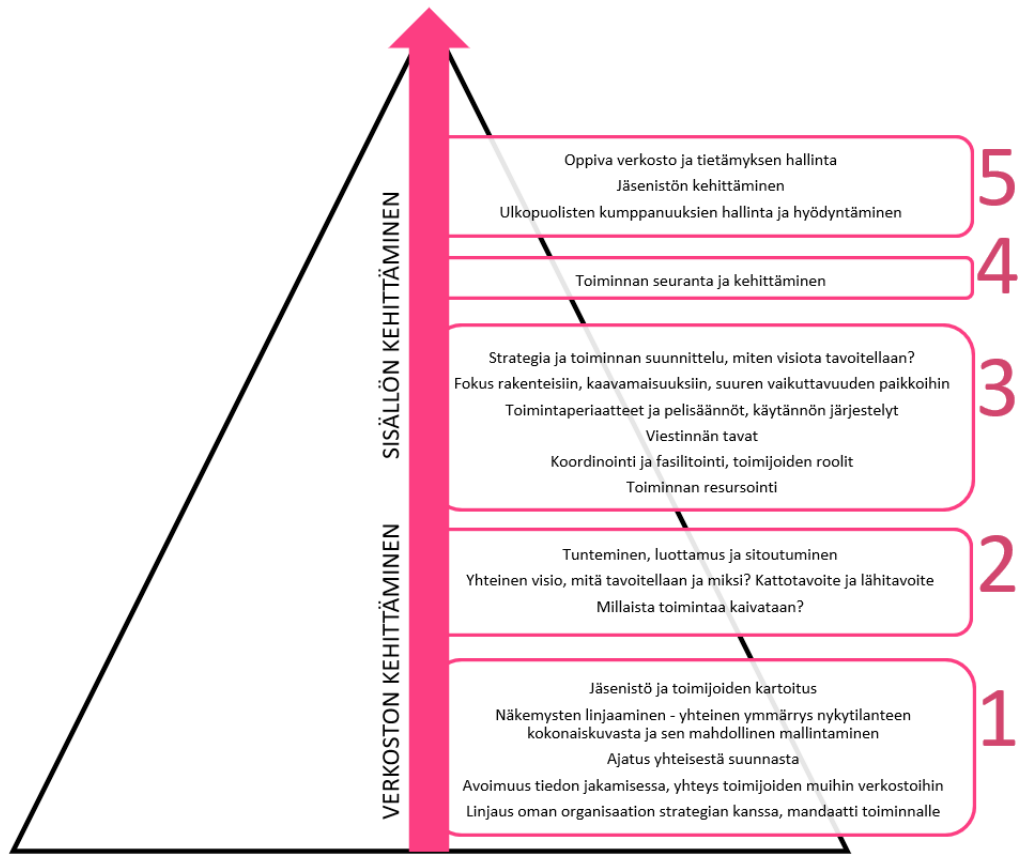
VERKOSTOT	Uudet	Mitä verkostoja tarvitsemme ylläpitääksemme ja tehostaaksemme toimintaamme? <i>LAAJENNA / <u>evolutionary</u></i>	Mitä uusia verkostoja meidän tulisi perustaa/päästä mukaan päästäksemme tulevaisuudessa käsiksi mielenkiintoisiin teemoihin/ edistääksemme Ohjelma 2030 tavoitteita/ vahvistaaksemme asemaamme? <i>LUO / <u>revolutionary</u></i>
	Nykyiset	Mitä verkostojamme voisimme paremmin hoitaa ja hyödyntää nykyisillä toimintalueilla/toimintaympäristössään? <i>HOIDA JA HALLINNOI / <u>incremental</u></i>	Mitä uusia toimintatapoja/hankkeita/palveluita voisimme kehittää nykyisten verkostojemme pohjalta? <i>SOPEUTA, MUKAUTA / <u>evolutionary</u></i>
		Nykyiset	Uudet

**TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

Kuvio 34: Verkostotyön kehittämisen matriisi. Mukailen Hakanen ym. 2007, 130 Kumppani-markkinamatriisi sekä Brown 2019, 167 Ways to grow -matriisi

Lisäksi keskitytään yhdessä valittuun case-verkostoon. Ryhmää pyydetään valitsemaan jokin olemassa oleva verkosto, jonka toimintaa tulisi kehittää ja käydä keskustellen ja keskustelua dokumentoiden läpi nykytilannetta ja tapoja, joilla verkostoa voisi mahdollisesti kehittää. Verkosto voi olla Valonian vetämä, mutta sen ei tarvitse

olla. Ryhmä voi myös ideoida jotain täysin uutta tarpeelliseksi katsomaansa verkostoa. Pohdinnan tueksi loin muutamia kuvia, jotka summaavat tehokasta ja tervettä verkostotoimintaa.



Kuvio 35: Verkoston kehittämisen pyramidi

Kuvion 35 loin luvun 5. teoriakatsausta summaten. Verkoston kehittämisen tulisi ideaalitalanteessa alkaa pyramidin pohjalta kohdasta 1, muun muassa toimijoiden kartoituksesta ja yhteisestä tilannekuvasta ja kehittyä ja jalostua kohti pyramidin huippua, jossa verkoston jäsenistöä ja sen osaamista kehitetään. Kohdat 1 ja 2 ovat verkoston kehittämistä ja kohdat 3–5 ovat sisällön kehittämistä.

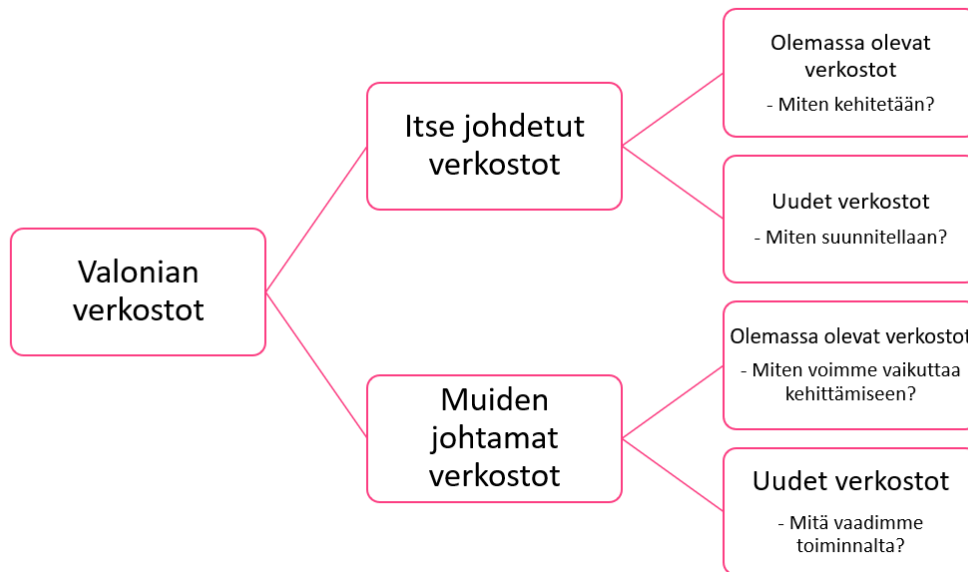
Loin jokaiselle ryhmälle ovat PowerPoint-pohjat, joita fasilitaattori voi täyttää jaetulla näkymällä samanaikaisesti työskentelyn kanssa. Pienryhmätyöskentelyn jälkeen ryhmät palaavat yhteiseen verkkotapaamiseen, jossa käydään jokaisen ryhmän ajatuksia läpi.

## 7.3 TYÖPAJAN TOTEUTUS JA HAVAINNOT

Työpajan toteutus sujui ongelmitta. Alustuksen aikana kävin läpi muun muassa verkostotyön kehittämisen yhteyttä organisaation resilienssiin sekä sitä, mitä systeemijajattelu voi verkostotyölle antaa. Kävimme läpi verkostostrategian ajatusta ja sen pohjaamista Valonian uuden toimintakauden ohjelmaan.

Kävimme läpi yhdessä täytetyn excelin pohjalta laatimani nykytila-analyysin. Valonialaisilla on yli 40 verkostoa, joista noin neljäsosa on Valonian vetämiä. Suuri osa verkostoista keskittyy aluekehitykseen, paikallistoimintaan sekä vertaistukeen ja -oppimiseen. Keskustelun lomassa kävi kuitenkin ilmi, että listauksesta vielä puuttuu jonkin verran verkostoja. Kävimme läpi myös sen, kuinka verkostot jakautuvat teemoittain. Vesiensuojeluun ja kestävään liikkumiseen kytkeytyviä verkostoja oli prosentuaalisesti eniten.

Verkostotyön kehittämiseen liittyen kävin henkilöstön kanssa läpi luomaani jaottelua kehittämistyöhön liittyen.



Kuvio 36: Valonian verkostojen kehittämisen tarkastelukategoriat

Valonian verkostoja voi tarkastella kahdessa kategoriassa (kuvio 36), itse johdetuissa ja muiden johtamissa verkostoissa, joiden molempien alla tulee tarkastella sekä olemassa olevia että uusia luotavia verkostoja.

Lisäksi verkostojen kehittämiseen liittyen esittelin henkilöstölle muutamia apuvälineitä, joilla esimerkiksi verkoston kokoonpanoa voi kehittää. Tällainen aputaulukko oli esimerkiksi luvussa 5.3 esitelty Strohin Analyzing key stakeholders -taulukko (kuvio 22) sekä muokattu Jefferyn (2009, 17) SWANS & OWANS-taulukko (stakeholder wants and needs & organization wants and needs). Taulukossa (kuvio 37) luetellaan jokaiseen verkoston toimijaan tai potentiaaliseen toimijaan liittyen kyseisen toimijan tiedettyjä tai oletettuja toiveita ja tarpeita verkostolle, peilaten niitä niihin toiveisiin ja tarpeisiin, joita verkostolla on siihen panokseen liittyen, jota toimijalta toivotaan.

Toimijan tyytyväisyys	Verkoston toimija	Toimijan panos
Puolueeton tieto, tiedonvaihto, lakisääteisten tehtävien edistyminen...	Kunnan edustaja	Aktiivinen yhteyshenkilö teemassa, sitoutuminen teeman edistämiseen kunnassa

Kuvio 37: SWANS & OWANS-taulukko muokattuna verkostojen käyttöön.

Mentimeter-kysely hyvästä ja toimivasta verkostosta herätti paljon ajatuksia ja muotoutui monipuoliseksi vastauspilveksi.



Kuvio 38: Valonialaisten vastauksia kysymykseen "Millainen on hyvä ja toimiva verkosto?"

Henkilöstön vastaukset osoittavat, että näkemykset hyvästä ja toimivasta verkostosta ovat hyvin linjassa verkostoteorian kanssa ja johdonmukainen yhteinen näkemys antaa hyvää pohjaa kehittämistyölle. Toisessa kysymyksessä tiedustelin Valonian ydinkyvykkyyksiä ja sitä lisäarvoa, mitä Valonia tuo eri verkostoihin. Näissä vastauksissa korostuivat muun muassa asiantuntijuus, hankeosaaminen, laaja-alainen ja monipuolinen osaaminen, kehittämishalukkuus, maakuntatason ymmärrys sekä luotettavuus. Valitsin nämä kysymykset yhteiseen pohdintaan, sillä ne antavat suoraan syötteitä verkostostrategiaan, jossa olisi tärkeää olla linjattuna yhteisesti se, millaista verkostotoimintaa tavoitellaan ja mitkä ovat organisaation ydinkyvykkyudet verkostotyössä.

Pienryhmätyöskentely sujui hyvin ja oli nähtävissä, että ihmiset olivat jo tässä vaiheessa vuotta tottuneet pienryhmätyöskentelyyn myös etäyhteyksin. Jokainen ryhmä sai täytettyä matriisia ja työpajan jälkeen eri ryhmien matriisit yhdistettyäni summasin jokaiseen nelikentän osaan tulleet ehdotukset (kuvio 39). Pohdinta oli sisäistä, mutta määrällisesti ehdotukset jakautuivat seuraavanlaisesti:

		Nykyiset	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	Uudet
VERKOSTOT	Uudet	Mitä verkostoja tarvitsemme ylläpitääksemme ja tehostaaksemme toimintaamme? <i>LAAJENNA / evolutionary</i> 8	Mitä uusia verkostoja meidän tulisi perustaa/päästä mukaan päästäksemme tulevaisuudessa käsiksi mielenkiintoisiin teemoihin/ edistääksemme Ohjelma 2030 tavoitteita/ vahvistaaksemme asemaamme? <i>LUO / revolutionary</i> 10	
	Nykyiset	Miten voimme paremmin hyödyntää nykyisiä verkostojamme nykyisessä toimintaympäristössä? <i>HOIDA JA HALLINNOI / incremental</i> 10	Mitä uusia toimintatapoja/hankkeita/palveluita voisimme kehittää nykyisten verkostojemme pohjalta? <i>MUKAUTA / evolutionary</i> 6	

Kuvio 39: Verkostotyön kehittämisen matriisin täyttämisen tulos

On huomionarvoista, että olemassa olevien verkostojen kehittäminen ja uusien verkostojen luominen tai niihin panostaminen ovat näin tasaväkisesti painottuneita. Tämä nähdäkseni kertoo Valonian hyvin syvälle juurtuneesta kehittämishalukkuudesta sekä siitä, että toiminnan tai toiminnan painopisteiden muutoksia ei organisaatiossa kaihdeda. Tätä matriisia ei kuitenkaan tule pitää staattisena listauksena vaan osana aktiivista verkostostrategiaa, jossa pohditaan aktiivisesti ja tietoisesti organisaation kehittämistarpeita. Matriisi tuo syötteitä Valonian verkostostrategiaan, mutta oli lisäksi jo itsessään harjoite, jonka toivoin avartavan henkilöstön verkostotoiminnan kehittämiseen liittyviä ajatuksia.

Case-verkoston pohtiminen vaikutti olevan kahdesta pienryhmätehtävästä haastavampi. Jälkiviisaana kehittämisehdotuksena itselleni totean, että tähänkin tehtävään olisi pitänyt luoda jonkinlainen täytettävä taulukko tai pohja avoimeen pohdintaan kehottavan tehtävänannon sijaan.

## 7.4 SYSTEEMIAJATTELUUN POHJAAVA VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMISEN MALLI

Työpajasta saatujen syötteiden ja aiemmissa luvuissa käsitellyn teorian pohjalta loin mallipohjan ja ohjeen verkostotyön kehittämiseksi (kuvio 40, liite 4), joka pohjaa systeemiajatteluun. Malli voi toimia apuna verkostostrategiaprosessin käynnistämiseksi. Mallia voi lukea ja hyödyntää ikään kuin strategian sisällyluettelona, jonka jokainen organisaatio voi täyttää omilla tiedoillaan. Mutta malli toimii myös yleisemmin verkostotyöskentelyn kehittämisen tukena. Aluksi nimesin mallin Systeemiajatteluun pohjaavan verkostostrategian malliksi, mutta työnantajani kanssa käymäni sparrauskeskustelujen jälkeen päädyin jättämään strategia-sanan otsikkotasolta pois. Strategia-sanan käyttö olisi rajannut mallin sovellusmahdollisuuksia liiaksi.



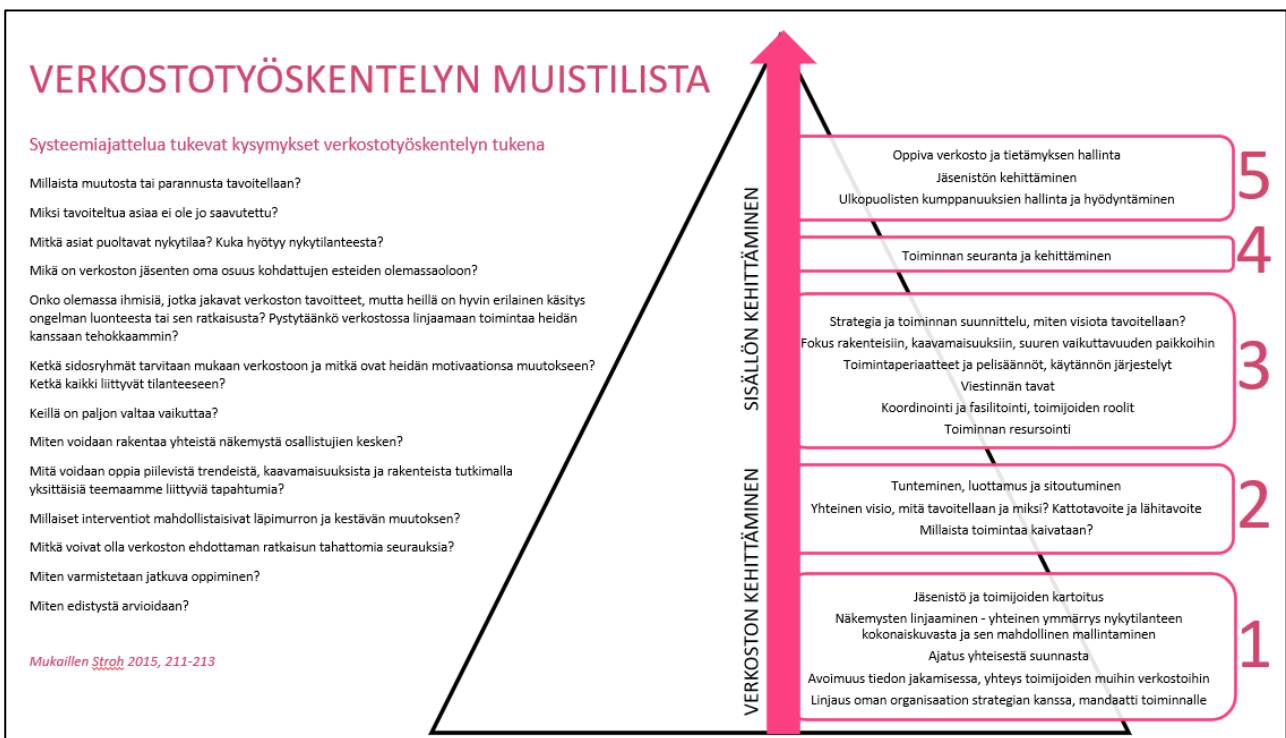
Kuvio 40: Systeemiajatteluun pohjaavan verkostotyön kehittämisen malli. Liite 4.

Mallin alareunassa on summattu niitä systeemiajattelun peruseriaatteita, jotka muistamalla ja joita hyödyntämällä verkostotyöhön voi saada lisäarvoa systeemiajattelusta. Kehittämistyön ensimmäinen vaihe keskittyy organisaation ja sen verkostojen nykytilaan sekä organisaation vahvuuksiin sidosryhmä- ja verkostotyössä. Vaihe koostuu taustoituksesta ja organisaatiota ohjaavasta strategiasta, hyvän verkoston

yhteisestä määritelmästä sekä verkostosuhteiden nykytilan analyysistä, joka voi pitää sisällään esimerkiksi verkostojen ryhmittelyn sekä organisaation erilaisten roolien kuvaukset verkostoissa. Nykytilaa analysoidessa on hyvä muistaa kriittinen ajattelu sen suhteen, minkälainen verkostotoiminta tukee organisaation kattostrategian toteutumista ja missä kaikissa verkostoissa on oleellista ja tarkoituksenmukaista olla läsnä. Lisäksi ensimmäisessä osiossa keskitytään organisaation vahvuuksien tunnistamiseen.

Toisessa vaiheessa luodaan visio verkostotyölle, konkretisoidaan niitä toimenpiteitä, joilla visio saavutetaan sekä tunnistetaan vaadittavat kehitystarpeet. Kehitystarpeita voi kartoittaa esimerkiksi kuvion 34 kaltaisella matriisilla. Lisäksi varmistetaan, että henkilöstöllä on yhtenäinen näkemys ja käytäntö siihen, miten verkostoja johdetaan, luodaan ja pyritään kehittämään. Tässä voi käyttää apuna esimerkiksi seuraavaksi esiteltävän kuvion 41 verkostotyöskentelyn muistilistaa. Lopuksi on summattava seurannan tavat sekä vaikuttavuuden mittarit.

Verkostotyön kehittämisen mallia täydentäväksi dokumentiksi loin täydennetyin kuvan aiemmin esittelemästäni verkoston kehittämisen pyramidista ja nimesin sen verkostotyöskentelyn muistilistaksi (kuvio 41, liite 5). Pyramidi itsessään voi toimia mallissa mainittuna ohjeena yksittäisen verkoston työskentelyyn (vaihe 2, kohta 8). Täydensin kuvaa muokkaamalla ja täydentämällä Strohin (2015, 211-213) systeemisten kysymysten listaa verkostotyön tueksi. Stroh muistuttaa, että systeemiajattelua voi sparrata yksinkertaisesti systeemisiiä kysymyksiä kysymällä, systeemiajattelu ei aina vaadi monimutkaista mallintamista. Kysymykset voivat herätellä ihmisiä lähestymään verkostossa käsiteltäviä teemoja monipuolisemmin ja ratkaisukeskeisemmin.



Kuvio 41: Verkostotyöskentelyn muistilista sisältää verkoston kehittämisen pyramidin, ja systeemiajattelua tukevat kysymykset verkostotyöskentelyn tueksi. Liite 5.

Pyramidilla on vahva kytkös systeemiajatteluun. Verkostojen kehittämisen pyramidia tulee tarkastella tietynlaisena verkostotyöskentelyn jäävuorimallina (kuvio 12), jossa pohja (kohta 1, myös kohta 2) muodostaa verkoston perimmäisen rakenteen, joka määrittelee verkoston toimintaa. Tämä pohja eli rakenne on se verkoston ydin, jonka toimintaa tulee pyrkiä ensisijaisesti kehittämään, mikäli toivotaan pysyvää ja olennaista muutosta verkoston toimintaan.

## 7.4.1 MALLIN JA MUISTILISTAN SOVELLETTAVUUS

Verkostotyöskentelyn johdonmukainen kehittäminen on tärkeää kaikille organisaatiolle. Erityisen arvon kehittämistyölle näen kuitenkin pienissä organisaatioissa, joissa resurssit ovat pienet ja siten resurssiviisaus ja tarkoituksenmukaisuuden pohdinta myös verkostotyöskentelyssä huomionarvoista. On tärkeää miettiä, miten verkostotyöskentely on mahdollisimman vaikuttavaa, päällekkäistä työtä ei tehdä ja osallistujien aika käytetään arvokkaasti niin, että toimilla on selkeä suunta ja tavoite. Mitkä verkostot ylipäättään edistävät niitä asioita, joita organisaatio ajaa?

Koen, että malli on hyvin sovellettavissa erilaisiin pieniin tai keskisuuriin kehittämisorganisaatioihin, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla toimiviin. Soveltamismahdollisuuksia on luontevasti myös kolmannella sektorilla, sillä kolmannen sektorin toimijat toimivat yleensä jonkin teeman kehittäjinä, muutoksen tekijöinä kompleksisten haasteiden edessä, yhteistyössä laajojen sidosryhmäjoukkojen kanssa.

Yhdistävänä tekijänä soveltamiskohteille näen etenkin systemiajattelun näkökulmasta sen, että soveltava organisaatio työskentelee saadakseen aikaan merkittävää muutosta, yhdessä tai useammassa teemassa.

## 8 YHTEENVETO

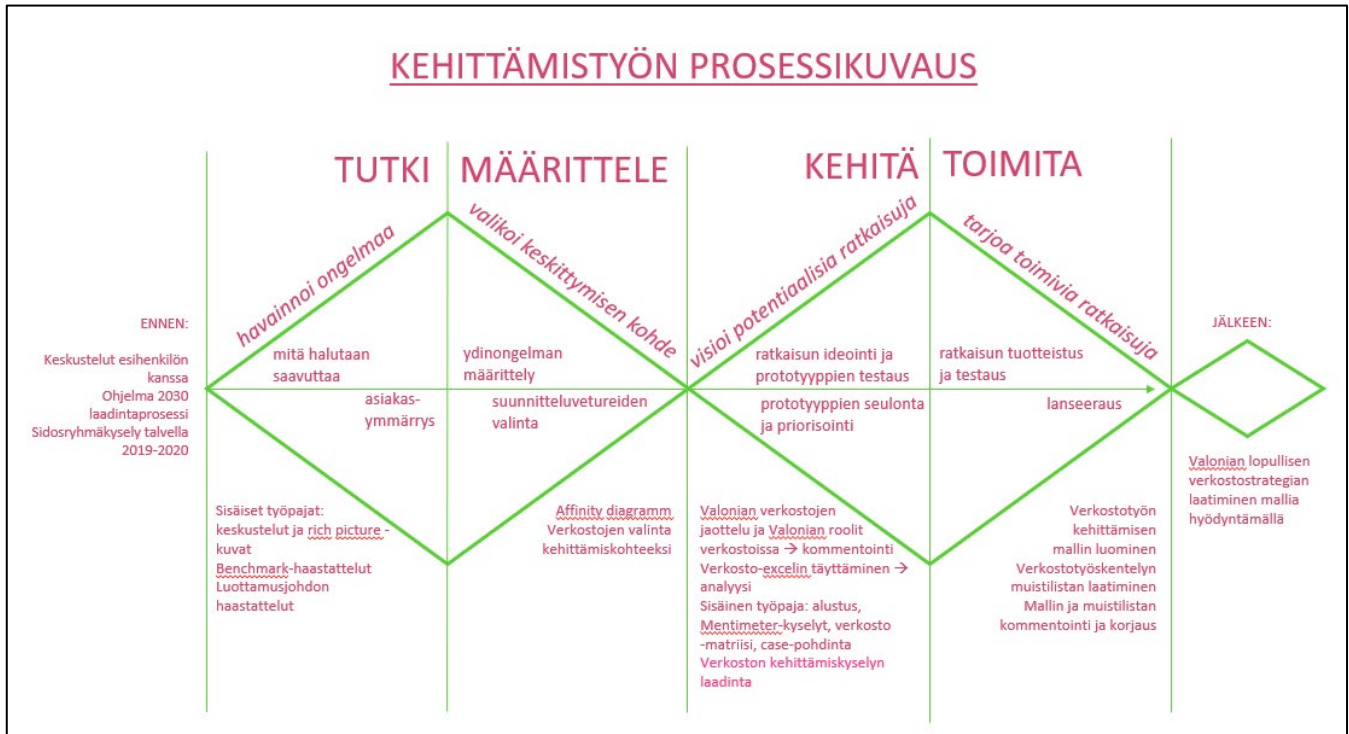
Tässä kehittämistyössä tarkastelin sitä, miten pienen kehittämisorganisaation verkostotyöskentelyä voisi kehittää systeemiajattelua hyödyntäen ja sitä samalla vahvistaen. Kartoitin, mitä eväitä verkosto- ja systeemiajattelun teorit tarjoavat tämän kehitystyön tueksi ja miltä osin niille löytyy soveltamis pintaa aluetason kestävä kehityksen työstä.

Halusin ja mielestäni onnistuin kohtalaisesti tuomaan systeemiajattelun periaatteita ruohonjuuritasolle, arkipäiväisiin yhteistyötilanteisiin, selkokielistämään ja yksinkertaistamaan systeemistä lähestymistapaa ja näyttämään, että systeemiajattelua pystyy käyttämään ja hyödyntämään yksinkertaisesti ja kevyestikin.

Laadin prosessin päätteeksi verkostotyön kehittämisen mallipohjan Valonian ja muiden organisaatioiden hyödynnettäväksi. Valonia on pieni organisaatio, jonka ohjaava strategia seuraavalle kymmenelle vuodelle on alle 15 sivua pitkä. Halusin laatia verkostotyön kehittämiseksi sellaisen mallin, joka olisi hyvin linjassa ketterän kattostrategian kanssa. Mallin, jonka avulla luotavien strategioiden tai käynnistettävien kehitystoimenpiteiden keskiössä olisi tekemisen henki, ei sivujen määrä. Kulttuurin sanotaan syövän strategioita aamupalaksi ja olenkin sitä mieltä, että valmista strategiaa tärkeämpää on se, että organisaatiossa pysähdytään yhdessä sen äärelle, millaisia verkostoja organisaatiolla on, miten ne toimivat, miten ne voisivat toimia ja millaisista uusista verkostoista voisi olla lisäarvoa niille asioille, joita organisaatiossa pyritään edistämään. Hyvä strategia on turha, mikäli sitä ei hyödynnetä eikä juurruteta yhteisellä työskentelyllä.

Valonian tapaan uskon, että potentiaalisimmat soveltamiskohteet löytyvät organisaatioista, jotka eivät ole orjallisia strategian noudattajia vaan ketteriä muokkautujia ja joille verkostotyöskentelyn kehittämisen prosessi on lopputuotetta arvokkaampaa. Tällaiselle mallille on ominaista, että sitä ei ole tarkoitukseen noudattaa orjalaisesti vaan jokainen hyödyntäjä tekee mallista omansa. Ottaa siitä käyttöön itselle olennaisen ja soveltaa osia, jotka soveltamista kaipaavat. Malli on lähtökohta työskentelylle. Verkostotyön kehittämisen mallia ja työskentelyn muistilistaa voi tarkastella tutkimuslöydöksinä, jotka voivat helpottaa verkostotyöskentelyn kehittämistä organisaatiossa.

Kehittämisprosesseille on toki hyvä olla jonkinlainen aikataulu, mutta prosesseja ei ole syytä pakottaa pikaisuuteen, mikäli sille ei ole aitoa tarvetta. Tämän kehittämistyön aikana totesimme yhdessä ohjaajani ja työnantajani kanssa, että työn tuloksena ei kannata laatia Valoniale kiiressä valmista verkostostrategiaa, eikä se ollut alun alkaenkaan työnantajan oletus tai vaatimus. Nyt laadittu malli antaa kuitenkin muodon prosessin loppuun saattamiselle Valoniassa.



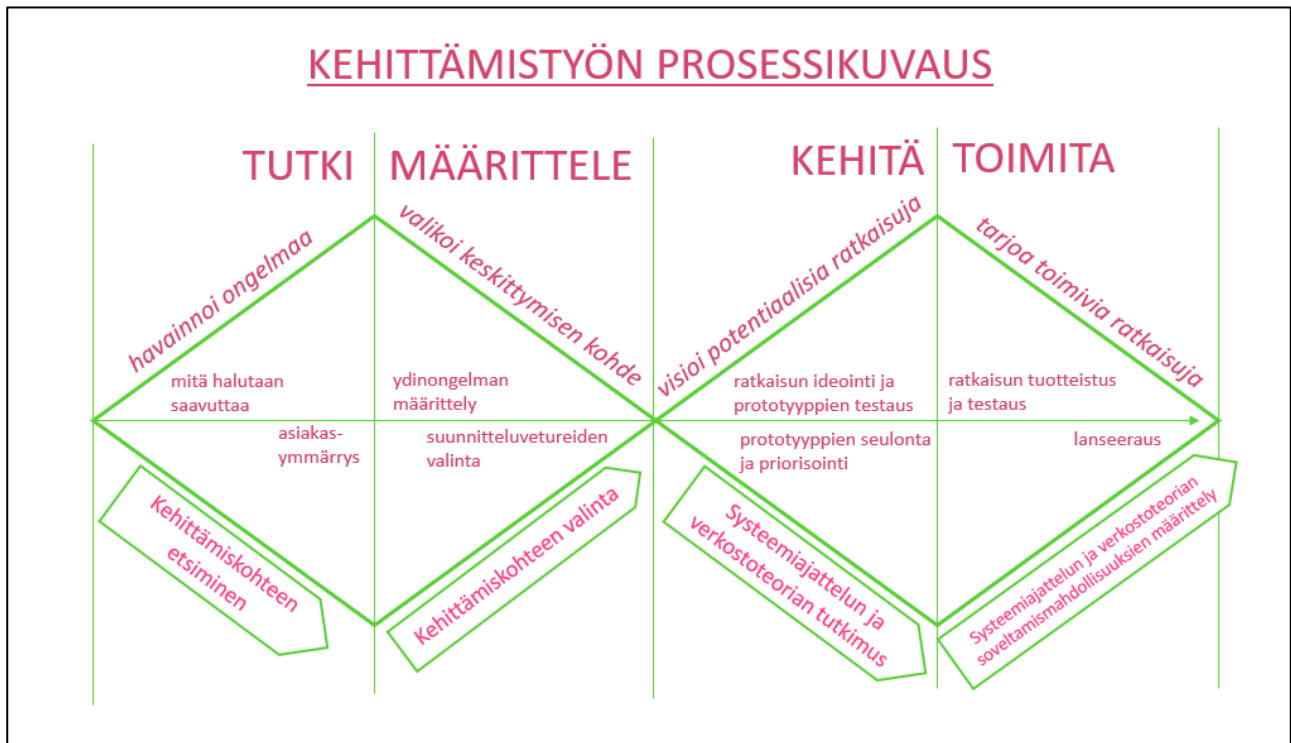
Kuvio 42: Koko kehittämistyö vaiheineen kuvattuna tuplatimantti-mallin avulla. Mukailten Veikko Törrönen, Kreapal ja Design Council, UK

Tämä päätös aiheutti kuitenkin kivuliasta pohdintaa muotoiluprosessin suhteen. Muotoiluprosessille ja tuplatimanttimallille ominainen testaus- ja validointivaihe jäi tämän kehittämistyön puitteissa vajaaksi. Käytin mallin kommentteilla esihenkilölläni ja muutamalla kollegallani ja tein kommenttien pohjalta muutoksia. Mutta kuten totesin, on mallia mielestäni myös turha muokata loputtomiin, sillä sitä ei ole tarkoitus noudattaa orjallisesti. Toki hyvänä validointina olisi toiminut Valonian oman verkostostrategian loppuun asti laatiminen mallia apuna käyttäen, mutta tämä tapahtuu vasta tämän kehittämistyön jälkeen. Monta osiota mallipohjasta kuitenkin kävimme Valoniassa jo läpi. Kuviossa 42 on kuvattu koko kehittämisprosessi, johon lisäsin osan myös tämän prosessin jälkeiselle ajalle, joka jatkaa mallin validointia ja iteroivaa prosessia. Työnantajani näkemys prosessin päätteeksi oli, että opinnäytetyö on parempi sen takia, että strategiaa ei tehty valmiiksi ja se ei missään vaiheessa ollut tiukkaan asetettu tavoite. Jos näin olisi ollut, niin koko työssä olisi saatettu mennä lopputulos edellä, eikä aidolle pohdinnalle ja tarkastelulle olisi ollut riittävästi tilaa. Ylipäätään lopputulos edellä meneminen ei ole muotoilujattelun mukaista.

Koin välillä suurtakin dogmaattisuuden painetta tätä työtä tehdessäni. Monesti liian niukkojen resurssien ja kunnianhimoisten tavoitteiden hanketyö opettaa tarkoituksenmukaisuuteen ja toimimiseen niin, että vähemmällä resurssien käytöllä tulisi saada aikaan enemmän. Kuitenkin löysin itseni pohtimasta moneen kertaan, että olisiko pitänyt tehdä enemmän, oppikirjamaisemmin, käyttää enemmän metodeja vaan metodien käyttämisen ilosta. Pohdin myös, onko koko prosessi täysin oleellisesti vajavainen, kun toisen timantin viimeinen puolisko, validointi ja etenkin testaus jäi niin vajaaksi. Kyse on hyvinkin pitkälti samasta pohdinnasta, johon Fred Collopy

(2009) viittasi artikkelissaan, jota sivusin luvussa 3.4. Muotoiluajattelukin voi kuihtua omaan ehdottomuuteensa, jos sen ilosanomaa ei levitetä tarpeeksi sallivassa ilmapiirissä.

Kipuilin myös sen kanssa, että työni on teoriallisesti hyvin painava muotoilun opinnäytetyöksi. Pystyin kuitenkin päästämään tästä tuskailusta jossain vaiheessa irti ja toteamaan, että teoriaan keskittyminen ja sen näkyvästi mukaan tuominen vei työtä eteenpäin ja toi itselleni, ja kauttani myös Valoniale lisäarvoa. Syvällä teoriasukeluksella löysin paljon sellaista tietoa ja työkaluja, joista tulen saamaan paljon hyötyä irti myös jatkossa. Tämän oivalluksen pohjalta loin myös toisen tuplatimantti-mallin kuvaamaan prosessin kulkua (kuvio 43).



Kuvio 43: Kehittämistyön prosessikuvaus teorian osalta

Koen itseasiassa, että työni lopputuloksineen oli mahdollinen siksi, että syvennyin teoriaan näin suuressa määrin. Teoria auttoi tunnistamaan sen, mikä on Valonian verkostotyön kehittämiseksi aidosti olennaista.

Sekä minä että työnantajani olimme samaa mieltä siitä, että nimenomaan systeemiajattelu toi teoriapohjaan suurinta lisäarvoa sillä sen yhteys Valonian toiminnan yleiseen luonteeseen on niin selvä. Erityisesti verkostotyöskentelyyn ja verkostojohtamiseen liittyvä kirjallisuus on helposti hiukan kevyttä, mutta systeemiajatteluun yhdistettynä sekä se, että muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun teoria saivat uutta syvyyttä. Siitä, että tätä teoriataustaa on tarkastelu Valonian toimintaa vasten on parhaimmillaan hyödyllinen pikakurssi teemoihin myös muulle henkilöstölle. Olen hyvin kiitollinen siitä, että opinnäytetyö itsessään koettiin arvokkaaksi panostukseksi verkostotyöskentelyn kehittämiseksi.

Olen tyytyväinen siihen, että keskityin systeemiajattelun hengessä verkostotyön perusteiden kehittämiseen. Verkostotyö parantuu ja tehostuu kestävästi vain, jos kehityspanokset suunnataan siihen, että verkoston rakenteet ja perusta ovat kunnossa. Verkostotyön kontekstissa rakenteiden voidaan ajatella tarkoittavan esimerkiksi yhteistä visiota ja käsitystä nykytilanteesta, oikean ongelman ratkaisemista ja sitä, että prosessissa ovat mukana oikeat sidosryhmät. Toimimaton verkostotyö oireilee monesti tehottomina kokouksina ja osallistujien passiivisuutena, jolloin ymmärrettäväkin ensireaktio voi olla suunnata kehittämispanokset pelkästään kokouskäytäntöjen kehittämiseen, joka ei kuitenkaan ole kestävä ratkaisu. Pintaa syvemmälle sukeltaminen vie enemmän aikaa, mutta se on järkevästi käytettyä aikaa, toisin kuin verkostotapaamiset, joiden funktio on osalle tai kaikille osallistujista epäselvä.

Omassa työskentelyssäni sekä yhteistyössä työnantajan kanssa prosessin aikana olisi varmasti ollut kehitettävää. Ajaudun isojen kokonaisuuksien äärellä olemaan helposti liiankin itsenäinen puurtaja ja olisin voinut pyytää näkemyksiä paljon aktiivisemmin prosessin eri vaiheissa ja toisaalta työnantajan suunnalta olisi ehkä voitu niitä myös aktiivisemmin pyytää. Opinnäytetyöt ovat työnantajille usein hieman kaksiteräisiä miekkoja, parhaimmillaan taivaan lahjoja, mutta sellaisinkin niihin liittyvä ohjausresursointi on aina haaste. Tuki kehittämistyölle oli kuitenkin läpi prosessin vahva koko henkilöstön suunnalta.

## 8.1 LOPPUPÄÄTELMÄT JA VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN

Tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksiä olivat:

*Kuinka Valonian verkostotyötä voidaan kehittää muotoilun keinoin? Kuinka Valonia voi paremmin johtaa ja kehittää verkostojaan?*

*Mitä lisäarvoa systeemiajattelu voi tuoda verkostotyöhön? Miten verkostotyötä voidaan kehittää systeemiajatteluun pohjaten?*

Prosessin lopuksi olen sitä mieltä, että muotoiluajattelu, verkostojen johtamisen teoria ja systeemiajattelu muodostavat oikein tehokkaan kokoonpanon, jolla on paljon annettavaa toisilleen. Muotoiluajattelua hyödyntäen Valonian verkostotyötä voitiin kehittää tehokkaasti käynnistämällä syvällisen alkukartoituksen jälkeen verkostostrategian laatimisprosessi ja mikä tärkeämpää, verkostotyön yhteinen strateginen kehittäminen henkilöstön kesken. Muotoiluajattelua hyödynnettiin läpi prosessin (kuvio 41). Ihmiskeskeisellä lähestymistavalla uudet ehdotetut toimintatavat kytkettiin nykyiseen toimintaan. Havainnoista tuli oivalluksia ja oivalluksista syötteitä organisaation toimintatapojen edelleen kehittämiseen. Valonia voi jatkossa johtaa ja kehittää verkostotoimintaansa tehokkaammin tukeutumalla moniin tässä työssä esiteltyihin työkaluihin sekä ajatteluun, joka korostaa verkostojen strategisuutta ja systeemistä otetta verkostotyöskentelyyn.

Valonian ja samankaltaisten kehittämisorganisaatioiden tapauksessa voidaan sanoa, että systeemiajattelun lisäarvo verkostotyöskentelyyn voi parhaimmillaan olla hyvinkin merkittävä. Oikeastaan kaikki Valonian verkostot työskentelevät laajojen tai kompleksisten, jotkut jopa viheliäisiksi katsottavien haasteiden äärellä. Systeemiajattelu ohjaa käyttämään verkostojen panokset niihin asioihin, joilla on oikeasti merkitystä edistymisen ja vaikuttavuuden osalta. Systeemiajatteluun tukeutuen verkostotyöskentelyyn kohdenneet resurssit saadaan käytettyä viisaammin. Luvun 7.3 verkostotyön kehittämisen malli (kuvio 40) ja verkostotyöskentelyn muistilista (kuvio 41) summaavat näitä oppeja.

Läpi työn tarkastelin sellaisia lähestymistapoja ja työkaluja (esim. kuviot 22 ja 37), joiden avulla varmistetaan, että verkostossa ovat läsnä kaikki olennaiset tahot ja verkostotyöskentely on mahdollisimman avointa ja osallistumisen mahdollisuuksia luovaa.

Verkostotyöskentely luo erityisen hyvän alustan erilaisten yhteiskehittämisen käytäntöjen hyödyntämiseen ja näitä yhteiskehittämisen työkaluja ja niiden parhaita käyttötapoja summaa hyvin esimerkiksi tässä työssäkin lähteenä käyttämäni The MSP Guide.

## 8.2 JATKOTOIMENPITEET

Tässä kehittämistyössä tarkastelin verkostotyöskentelyä suhteellisen ylätasolla, strategisella otteella. Tästä johtuen käsitelin monia asioita kevyesti ja jatkotoimenpiteiden osalta syventämisen paikkoja löytyy monestakin verkostotyöskentelyn osa-alueesta. Jokaiseen verkostotyöskentelyn osa-alueeseen olisi ollut mielekästä sukeltaa syvemmin, oli kyse sitten siitä, kuinka hyvä visio käytännössä laaditaan tai miten vaikuttavuuden mitareita kannattaisi verkostoissa lähteä työstämään.

Aihealue, jota itse haluaisin syventää, on systeemiajattelu verkostotyön strategisen suunnittelun tukena. Systeemiajatteluprosessi lähtee usein liikkeelle retrospektiivisellä otteella, määrittellen syitä aiempiin epäonnistumisiin, nykytilanteen syntymiseen ja sen juurissiyihin. Loppujen lopuksi tärkeää on kuitenkin päästä eteenpäin. Miten tiettyjä tunnistettuja palautekehiä saadaan voimistettua ja tasapainotettua, jotta muutosta saadaan aikaan? Miten luodaan selkeä suunnitelma systeemin osien välisten suhteiden optimointiin? (Stroh 2015, 167–168.)

Toinen jatkotutkimuksen teema on verkostotyöskentelyn ja luodun strategiamallin ja muistilistan vaikuttavuuden syvempi tarkastelu. Verkostotyöskentelyn vaikuttavuuden arviointi ja mittaaminen on haastavaa ja tarkastelin työskentelyn vaikuttavuutta vain lyhyesti luvussa 5.7.

Kolmantena jatkotutkimuksen teemana haluan nostaa esiin perinteisemmän verkostotyöskentelyn suhteen ekosysteemimäisempään toimintatapaan. Yhteistyön muotona ekosysteemeitä ajatellaan monesti verkostotyöskentelyn seuraavana kehitysmuotona. Millä askelilla perinteisemmästä verkostosta muodostuu ekosysteemi ja missä kaikissa tilanteissa tähän kehitykseen tulisi pyrkiä?

Valonian osalta seuraavaksi agendalla on täsmätä, mitä kaikkia aineksia verkostostrategian osalta on koossa ja mihin pitää vielä yhdessä paneutua.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Boylston, S. 2019 Designing with Society. A Capabilities Approach to Design, Systems Thinking and Social Innovation. New York: Routledge.
- Brown, T. 2009 Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Paines 2019. New York: HarperCollins Publishers.
- Checkland, P. & Scholes, J. 1990 Soft Systems Methodology in Action. Iso-Britannia: Wiley.
- Conklin, J. 2006 Dialogue Mapping: Building Shared Understanding on Wicked Problems. Iso-Britannia: Wiley.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007 Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hasbrouck, J. 2018 Ethnographic thinking. From Method to Mindset. New York: Routledge.
- Hoffman, K. 2018 Meeting Design. For Managers, Makers and Everyone. New York: Two Waves Books.
- Håkansson, H. 1989. Corporate technological behaviour – co-operation and networks. Iso-Britannia: Routledge.
- Hämäläinen, K., Vilka, H. & Miettinen, S. 2011 Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy. 61–75
- Jakonen, J. & Kamppinen, M. 2017 Kokonaisuuden näkemisen taito. Johdatus integraaliseen ajatteluun. Helsinki: Basam Books.
- Jones, P. 2018 Contexts of Co-creation: Designing with System Stakeholders: Theory, Methods, and Practice. Teoksessa Jones, P. & Kijima, K. 2018 (toim.) Systemic Design. Theory, Methods, and Practice. Japani: Springer. 3-52
- Jones, P. 2018 Preface: Taking Stock and Flow of Systemic Design. Teoksessa Jones, P. & Kijima, K. 2018 (toim.) Systemic Design. Theory, Methods, and Practice. Japani: Springer. vii-xviii.
- Järvensivu, T. 2019 Verkostojen johtaminen – Opi ja etene yhdessä. Helsinki: Books on Demand.
- Kohonen, K. & Tiala, T. 2002 Johdanto. Teoksessa Kohonen, K. & Tiala, T. (toim.) 2002. Kuntalaiset ja hyvä osallisuus. Lupaavia käytäntöjä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien edistämiseksi. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Koivisto, M. 2019 Palvelumuotoilun kehittämisote ratkaisuna. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent Oy. 31–51
- Koivisto, M. 2019 Palvelumuotoilun mahdollisuudet kehittämisessä. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. (toim.) Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent Oy. 55–65
- Koskiahho, B. 2002 Onko osallisuus vahvaa demokratiaa? Maankäyttö- ja rakennuslain soveltamisesta. Teoksessa Bäcklund, P., Häkli, J. & Schulman, H. (toim.) 2002 Osalliset ja osajat. Kansalaiset kaupungin suunnittelussa. Helsinki: Gaudeamus. 36–57

- Laento, K. & Ståhle, P. 2000 Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Mattelmäki, T. 2015 Johdanto. Teoksessa Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy
- Meadows, D. 2008 Thinking in Systems. Kanada: Chelsea Green Publishing.
- Miettinen, S. 2011 Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy. 21–41
- Nykänen, K. 2015 Kohti systemaattista verkostoitumista – Verkoston rakenteen ja prosessin arviointi. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015 Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy. 137–151
- Paija, L. 1998 Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit – Taloustieteen näkökulma. Teoksessa Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1998 Verkostojen vallankumous – Miten johtaa verkostoyritystä? Vantaa: Sitra. 9–62
- Rautvuori, M. & Jyrämä, A. 2015 Kaupungin kehitystyön kehittäminen verkostonäkökulma. Teoksessa Jyrämä, A. & Mattelmäki, T. 2015 Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin: Verkosto- ja muotoilunäkökulmia kaupungin palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Unigrafia Oy. 119–135
- Rubin, A. 2003 Pehmeä systeemimetodologia tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. (toim.) 2003 Tulevaisuudentutkimus – Perusteet ja sovellukset. Tampere: Suomalaisen kirjallisuuden seura. 171–203
- Senge, P. 1990 The Fift Discipline – The Art & Practice of the Learning Organization. Painos 1994. USA: Doubleday
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. 2018 This is Service Design Doing. Applying Service Design Thinking in the Real World. A Practioners' Handbook. Kanada: O'Reilly Media, Inc.
- Stroh, D. 2015 Systems Thinking for Social Change – A Practical Guide to Solving Complex Problems, Avoiding Unintended Consequences, and Achieving Lasting Results. USA: Chelsea Green Publishing.
- Vaajakallio, K. & Mattelmäki, T. 2011 Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologainfo Teknova Oy. 77–97
- Vilkka, H. 2018 Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R. (toim.) 2018 Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus.

## Artikkelit

- Buchanan, R. 1992 Wicked Problems in Design Thinking. Design Issues, Vol. 8, No. 2. Spring 1992. 5-21
- Sevaldson, B. 2013 Systems Oriented Design: The emergence and development of a designerly approach to address complexity. International Conference for Design Education Researchers 2013, Oslo.

## Opinnäytetyöt, gradut, väitöskirjat

Elstelä, N. 2016 Systemiorientoitunut palvelumuotoilu. Case: Ohjaamo Helsinki. Lahden ammattikorkeakoulu: Muotoilu- ja taideinstituutti, muotoilun koulutusohjelma YAMK. Luettavissa osoitteessa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120888/Elstela\\_Nora.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/120888/Elstela_Nora.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Suoheimo, Mari 2020 Approaching Wicked Problems in Service Design. Lapin yliopisto: Faculty of Arts and Design. Luettavissa osoitteessa: [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64421/Suoheimo\\_Mari\\_Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20286.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64421/Suoheimo_Mari_Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponiensis%20286.pdf?sequence=7&isAllowed=y)

## Haastattelut

Forsman, Nora 2020. Viestintäpäällikkö. Pidä Saaristo Siistinä ry. Haastattelu: 23.4.2020.

Jarva, Pieta 2020. Viestintäjohtaja. Elävä Itämeri -säätiö Baltic Sea Action Group. Haastattelu: 21.4.2020.

Marttila, Juha 2020. Puheenjohtaja. Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry. Haastattelu: 17.4.2020.

Otsolampi, Helka 2020. Edunvalvonnan koordinaattori. Suomen Partiolaiset. Haastattelu: 16.4.2020.

Rippstein, Katja 2020. Järjestöpäällikkö. Mannerheimin lastensuojeluliitto MLL, Varsinais-Suomen piiri ry. Haastattelu: 15.4.2020.

## Muut

Acaroglu, L. 7.9.2017 Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking. Disruptive Design. <https://medium.com/disruptive-design/tools-for-systems-thinkers-the-6-fundamental-concepts-of-systems-thinking-379cdac3dc6a>. Verkkootikkel. Luettu 5.11.2020.

Acumen Academy, The Omidyar Group 2020 Systems Practice Workbook.

Brouwer, H., Woodhill, J., Hemmati, M., Verhoosel, K., van Vugt, S. 2015 The MSP Guide. How to Design and Facilitate Multi-Stakeholder Partnerships. Centre for Development Innovation, Wageningen University and Research. Practical Action Publishing. Verkkodokumentti: <http://www.mspguide.org/msp-guide>. Viitattu 15.10.2020.

Collopy, F. 7.6.2009 Lessons Learned – Why the Failure of Systems Thinking Should Inform the Future of Design Thinking. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/1291598/lessons-learned-why-failure-systems-thinking-should-inform-future-design-thinking>. Verkkootikkel. Luettu 20.7.2020.

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018 Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä -sarja. Verkkodokumentti: <https://www.sitra.fi/julkaisut/vaikuttavuuden-askelmerkit/>. Viitattu 1.10.2020.

Jeffery, N. 2009 Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement. Doughty Centre, Cranfield School of Management. How to do Corporate Responsibility -series.

Lerssi-Uskelin, J., Forssell, S., Järvensivu, T. 2018 Oppeja ja knoppeja verkostotyöhön. Työterveyslaitoksen TyhyverkostoX-hanke. Verkkodokumentti: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/Verkoston-toiminnan-oppeja-ja-knoppeja.pdf>. Viitattu 5.10.2020.

Liiton tehtävät ja organisaatio. Varsinais-Suomen liiton verkkosivut. Viitattu 6.10.2020. <https://www.varsinais-suomi.fi/fi/tehtaevaet-ja-toiminta/liiton-toiminta-ajatus>.

Meriluoto, T. & Marila-Penttinen, L. 2015 Mikä osallisuus, mikä kokemusasiantuntijuus? Teoksessa Meriluoto, T. & Marila-Penttinen, L. & Lehtinen, E. 2015 Osallisuus. Osallisuuden ja kokemusasiantuntijuuden käsikirja. Ensi- ja turvakotien liiton käsikirja. Verkkodokumentti: [https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/osallisuus\\_osallisuuden\\_kokemusasi](https://issuu.com/ensi-jaturvakotienliitto/docs/osallisuus_osallisuuden_kokemusasi). Viitattu 15.6.2020.

Moritz, S. 2005 Service Design – Practical Access to an Evolving Field. Verkkodokumentti: [https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servicedesign/4](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign/4). Viitattu: 17.6.2020.

OHJELMA 2030 – Valonian toimintaa ohjaava dokumentti vuosille 2021–2030. Valonian verkkosivut. Viitattu 6.10.2020. <https://www.valonia.fi/materiaali/ohjelma-2030/>.

Savela, K. 21.9.2018 Vaikuttavuuden arviointi alkaa tarpeen tarkasta määrittelystä. <https://www.vates.fi/vates/artikkelit/vaikuttavuuden-arviointi-alkaa-tarpeen-tarkasta-maarittelysta.html>. Verkkootikkeli. Luettu 24.10.2020.

Stenvall, J. 4.11.2020 Merkityksellisyden johtaminen ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Esitys 4Front Oy:n Ilmiöstä tuloksiksi – Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden johtaminen ja arviointi valtionhallinnossa -tilaisuudessa.

Tykkyläinen, S. Vaikutusten arviointi -kanvaasi. Verkkodokumentti: <https://vaikuttavayritys.fi/wp-content/uploads/2017/06/Kanvaasifill.pdf> Viitattu: 24.10.2020.

Valonia. Valonian verkkosivut. Viitattu 8.6.2020. <https://www.valonia.fi/valonia/>.

Varsinais-Suomen liiton arkisto: Henkilöstökertomus 2018.

Vataja, K. 17.1.2018 Monimutkainen, systeeminen vaikuttavuus. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/monimutkainen-systeeminen-vaikuttavuus/> Verkkootikkeli. Luettu 13.10.2020.

Vataja, K. 17.12.2019 Vaikuttava ja tulevaisuussuuntautunut hanketoiminta. Sitra. Verkkodokumentti: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/vaikuttava-ja-tulevaisuussuuntautunut-hanketoiminta-katri-vataja-sitra.pdf>. Viitattu 5.11.2020.

# LIITTEET

## Liite 1: Benchmark-haastattelujen kysymykset

Miten kohderyhmä- ja sidosryhmäajattelu eroaa organisaatiossasi?

Ketkä ovat tärkeimmät sidosryhmänne? Kuinka paljon teillä on tärkeimpiä sidosryhmiä?

Minkä mainitsisit erityisen hyvänä sidosryhmätyökokemuksena? Mikä teki siitä onnistuneen, mikä sitä edesauttoi?

Onko jokin sidosryhmä teille erityisen haastava? Miten asiaa on yritetty ratkaista?

Kuinka linjaatte intressejänne eri sidosryhmien kanssa? Onko tärkeimpien sidosryhmien kanssa tehty yhteistä strategiatyötä eri tahojen vahvuuksien hyödyntämiseksi?

Miten pysytte parhaiten perillä kentän tarpeista? Missä asioissa tuntuu olevan tietoaukkoja tai kehitettävää?

Mitkä ovat edunvalvontatyönne kulmakivet?

Miten ja kuinka usein keräätte palautetta? Miten käsittelette palautteen?

Millä muilla tavoin kehitätte sidosryhmätyötänne?

Miten vältätte henkilöitymistä sidosryhmästyössänne?

Onko teillä paljon erilaisia säännöllisesti kokoontuvia yhteistyöverkostoja? Sellaisia, joita itse ylläpidätte tai sellaisia, joihin osallistutte? Miten niitä resursoidaan ja ylläpidetään?

Kuinka sitoutatte yhteistyötahoja yhteistyöhön? Kuinka vastuutatte tekemistä muille?

Onko teillä käytössä jonkinlainen asiakkuudenhallintajärjestelmä?

Kuinka generoitte ihmisissä toimintaa? Kuinka saatte ihmiset aktivoitua paikallistoimintaan ja ottamaan vastuuta paikallistoiminnan kehittämisestä? Miten palkitsette ihmisiä?

Vastuuttaminen: Missä määrin pyritte saamaan esim. vapaaehtoisia ottamaan kopin tietyistä asioista ja mikä osa vastuusta on teillä?

## • Vesiensuojelu- ja vesihuoltoryhmän kehittämiskysely

Valonian koordinoima vesiensuojelu- ja vesihuoltoryhmä on toiminut jo usean vuoden ajan. Ryhmä on aikoinaan perustettu edistämään hajajätevesilainsäädännön toimeenpanoa kunnissa ja tehostamaan kuntien välistä yhteistyötä. Ryhmän toiminta on koko sen toimintansa ajan liittynyt vanhvasti Valonian ja kuntien väliseen yhteistyöhön. Toiminta on vuosien aikana muuttunut Valonian vesiensuojeluhankkeiden fokusten ja ajankohtaisten laajempien teemojen myötä.

Ryhmän tapaamisten tarkoituksena on ollut kertoa Valonian jätevesi- ja vesiensuojeluhankkeiden tilanteesta kuntien ympäristöviranhaltijoille sekä muille sidosryhmille. Myös ELY-keskuksen vesiyksikön ajankohtaiset ovat olleet kokousten asialistalla. Valonian ohjelmakausi vaihtuu ensi vuonna ja samalla on tarkoitus luopua Valonian erillisestä kuntien vesiyhteistyömaksusta.

Haluamme tällä kyselyllä selvittää miten verkoston jäsenet ovat ryhmän toiminnan kokeneet ja miten sitä haluttaisiin kehittää. Kysely on myös osa Valonian verkostotyön kehittämiseen liittyvää opinnäytetyötä, vastauksia tarkastellaan ryhmätasolla.

Pyydämme vastauksia **tiistaihin 8.9.2020 mennessä**, jotta voimme tehdä niistä yhteenvedon seuraavaan kokouksemme, joka on sovittu torstaina 10.9.2020 klo 10-12. Kokous pidetään ennakkotiedoista poiketen Teams-kokouksena ilman joka syksyistä maastoretkeä.

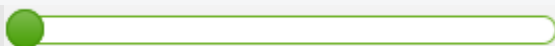
## • Verkoston nykytoiminta

Verkoston toimintaa koordinoi Valonia, joka toimii ryhmän kokoonkutsujana. Kokouksissa on esitelty Valonian ja ELY-keskuksen vesiyksikön ajankohtaista toimintaa sekä kuntien kuulumisia. Lisäksi on pyydetty ulkopuolisia esitelmiä ajankohtaisista hankkeista. Kokouksia on ollut kaksi kertaa vuodessa keväällä ja syksyllä. Syyskokouksen yhteydessä on ollut tutustumiskäynti ajankohtaiseen teemaan liittyen. Verkoston postituslistalla on ELY-keskuksen vesihuollon ja vesien- ja merenhoidon asiantuntijoita sekä Varsinais-Suomen kuntien ympäristönsuojelupuolen edustajia ja myös muita aihepiirin sidosryhmiä.

ei lainkaan

todella hyödyllinen

Verkosto on hyödyllinen



• Mikä on verkoston suurin lisäarvo?

- Valonian toimintaan tutustuminen
- ELY-keskuksen ajankohtaiset (vesihuolto ja vesien- ja merenhoito)
- tiedonvälitys verkoston jäsenten toiminnasta
- verkostoituminen
- yhteisten toimintojen suunnittelu

• Jokin muu, mikä?

• Onko sinulla jotain konkreettista esimerkkiä, mihin verkostoon kuuluminen on vaikuttanut?

• Saatto verkoston kautta sellaista tietoa mitä et saisi muualta?

- kyllä
- en

• Onko nykyinen kokouskäytäntö toimiva? (2 kokousta vuodessa, joista toisen yhteydessä maastoretki)

- kyllä
- ei

• Onko kokouksia tarpeeksi usein?

- kyllä
- ei

- Lisähuomioita kokouskäytännöistä:

•

## Osallistujan muut verkostot

- Kuulutko johonkin muuhun Valonian koordinoimaan yhteistyöryhmään?

- Valonian ohjausryhmä
- Circwaste yhteistyöryhmä
- Ilmastovastuujasto
- Maakunnallinen energianeuvonnan ryhmä

- Missä muissa aihepiirien tai aihepiiriä sivuavissa verkoistoissa/työryhmissä olet mukana? Voit pohtia laajasti ympäristöteemoja ei pelkästään vesiteemaa.

•

## Verkoston toiminnan kehittäminen

- Mihin teemoihin ryhmän toiminnan tulisi jatkossa painottua? Valitse enintään 5.

- hulevedet
- jätevedet
- pohjavedet
- pienvedet
- virtavedet
- järvet
- Saaristomeri/muu meri alue
- luonnon monimuotoisuus
- taajamametsät
- maa- ja metsätalouden vesiensuojelu
- kestävä metsätalous
- vesitalouden hallinta
- kalatalous

- Puuttuiko tästä jokin teema, mikä?

- Valitsemiesi painotusten pohjalta, keitä toimijoita verkostoon tulisi kuulua? Voit miettiä joko oman organisaatiosi sisältä ja/tai muita tahoja.

▲

▼

◀

▶

- Kokisitko lisäarvoa, sillä että kokousisännöinti olisi kiertävä eri kunnissa, vaikka verkoston koordinoituvastuu jatkossakin olisi Valonialla?

- kyllä
- ei
- ehkä

- Millaista verkoston toiminnan toivoisit olevan jatkossa?

- keskinäistä tiedonvälitystä
- seminaareja

- yhteisiä koulutuksia
- maastoretkiä
- yhteisten toimintojen esim. hankkeiden suunnittelu
- nykykäytäntö saa jatkua

- Jotain muuta, mitä?

- Millä muulla tavoin verkostoa tulisi kehittää? Sana on vapaa.

### **Liite 3: Verkoston kehittämiskysely**

#### Verkoston nykytoiminta

Koetko verkoston hyödylliseksi?

Koetko tuntevasi verkoston toimijat hyvin?

Mikä on verkoston suurin lisäarvo?

Mitä lisäarvoa verkosto tuo muihin verkostoihin nähden? Mitä sellaisia vahvuuksia verkostolla on, joita tulisi vaalia jatkossakin?

Saatko verkoston kautta sellaista tietoa, mitä et saisi muualta?

Onko nykyinen kokouskäytäntö toimiva?

Muuta huomioitavaa verkoston nykytoiminnasta ja kokouskäytännöistä?

#### Muut verkostot

Missä muissa aihepiiriä sivuavissa verkostoissa/työryhmissä/foorumeissa olet mukana? Listaa.

#### Verkoston toiminnan kehittäminen

Mitä verkostotyöllä tulisi tavoitella tulevaisuudessa?

Millaista verkoston toiminnan toivoisit olevan jatkossa?

Mihin teemoihin ryhmän toiminnan tulisi jatkossa painottua?

Keitä verkostoon tulisi kuulua/kutsua nykyisten toimijoiden lisäksi?

Tulisiko verkostossa harjoittaa jonkinlaista toiminnan suunnittelua, esim. vuodeksi kerrallaan?

Miten ja millaisin toimin verkoston vaikuttavuutta voisi parantaa tulevaisuudessa?

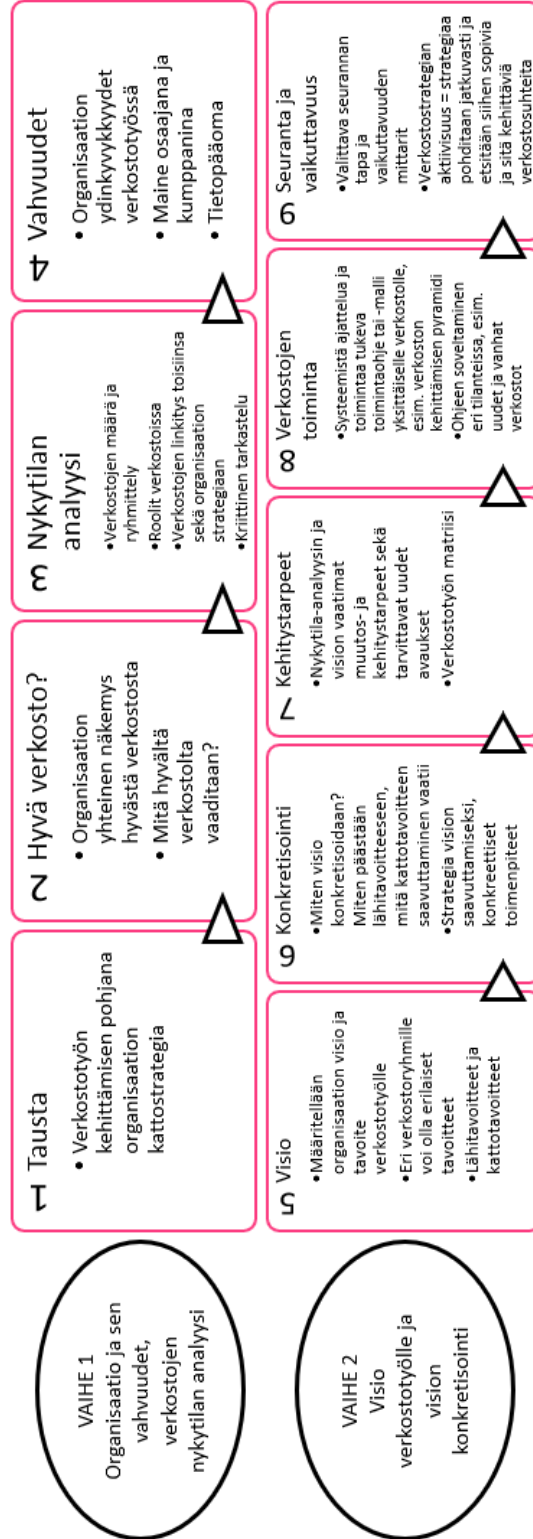
#### Osaamisen kehittäminen

Minkälaisen yhteisen osaamisen kehittämisen ja yhteisen oppimisen näkisit verkostolle luontevana ja tarpeellisenä?

Sana on vapaa. Onko sinulla ajatuksia liittyen esimerkiksi verkoston jäsenten rooleihin, sitoutumiseen, resurssointiin, rahoitukseen tai seurantaan?

# SYSTEMIAJATTELUUN POHJAAVAN VERKOSTOTYÖN KEHITTÄMISEN MALLI

Missä asioissa organisaatio pystyy ja sen kannattaa tukeutua muihin toteuttaakseen kattostrategiaansa?



## SYSTEMIAJATTELU KOKO PROSESSIN POHJANA

- Kokonaisvaltainen ja keskinäisriippuvuusia ymmärtävä ajattelu niin yksittäisessä verkostossa kuin organisaation verkostokokonaisuutta tarkasteltaessa
- Verkostojen fokus syihin, seurauksiin, kaavamaisuuksiin, rakenteellisiin, asenteellisiin ja vuorovaikutuksellisiin tekijöihin
- Verkostot toimijoiden intressien linjaamisen areenana. Eri toimijoita yhden teeman äärelle yhteen kokoamalla saavutetaan kokonaisvaltaisempia ja vaikuttavampia toimintasuunnitelmia ja tuloksia
- Kehitetään yhteistyötä, tiedonkulkua ja käsitystä yhteisestä suunnasta. Tuotetaan yhteistä ymmärrystä kompleksisten ongelmien ratkaisemiseksi
- Etsitään yhdessä suuren vaikuttavuuden paikkoja - vaikutetaan rakenteisiin, ei yksittäisiin tapahtumiin
- Kehitetään jatkuvasti sidosryhmyymmärrystä ja vahvistetaan osallistumisen mahdollisuuksia verkostoissa
- Verkostoissa tapahtuva systemiajatteluun pohjaava yhteistyö rakentaa kestävämpää, terveempää ja sopeutumiskykyisempää toimintaympäristöä

