

Verkostoiva työ

Verkostoivalla työllä tarkoitetaan tässä vuoropuhelun virittämistä ihmisten ja heidän edustamiensa organisaatioiden välillä verkostomaisesti. Verkostoiva työskentely eroaa hierarkkista ja markkinaperustaisista suhteista, sillä se on valtasuhteiltaan yhdenvertaista eikä siinä itseisarvoisesti osteta tai myydä mitään ([Järvensivu 2016](#)). Verkostoivassa työskentelyssä ihmiset liittyvät yhteistyöhön lisäarvon saamiseksi itselleen ja yhteiselle hyväälle.

Yhteistyöstä voi syntyä verkosto ja verkostoivasta työskentelystä kumppanuuksia, jossa vastavuoroisuus tiivistyy tavoitteelliseksi yhteistyöksi ja toiminnaksi. ([Kumppanuuspöydän rakennusopas 2018](#))

Mitä verkostoivalla työllä tavoitellaan?

Verkostoilla on erilaisia tavoitteita. Vertaispalveluverkoston osallistujat saavat toisiltaan tukea, oppimis- ja kehittämisverkostoissa opitaan uutta, vaikuttamisverkostoissa osallistujat vaikuttavat poliittiseen päätöksentekoon ja uuden innovoinnin verkostoissa ideoidaan kaikille kokonaan uutta toimintaa ([Tartu Verkkoon 2014](#)). Asiakaspalveluverkostoissa keskiössä on toimijoiden yhteisten asiakkaiden (esim. asukkaat, asiakkaat, potilaat) palveluiden ja tuen yhteensovittaminen mielekkääksi kokonaisuudeksi.

Verkostoivalla työllä edistetään toimijatahojen välisen rajapinnan rakentamista yhdyspinnaksi ([Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi 2018](#)), jossa eri toimijat tietävät riittävästi toistensa toiminnasta ja tehtävistä, jakavat parhaimmillaan yhteisiä arvoja ja tavoittelevat kunkin tahon oman toiminnan lisäksi yhteistä hyvää, kuten

- asiakkaiden palvelukokonaisuuksien ja ketjujen saumatonta toteutumista
- yhteisten tilojen kaikille sopivaa viihtyisyyttä ja toimintakäytänteitä
- yhteisen tietoperustan ajantasaisuutta



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
 EU:lta
 2014–2020



Yhteistoiminta sitoo palvelut kokonaisuuksiksi

Verkostot toimivat osallistujien sosiaalisena pääomana, mutta myös välillisesti asiakastyön toteuttamisen resurssina. Esimerkiksi sosiaalialan tai työllisyyspalveluiden asiakkaiden opinto- ja työelämäpolkujen löytyminen voi olla riippuvainen työntekijöiden verkostoissa toimimisen aktiivisuudesta. Työntekijät joutuvat pohtimaan mistä löytävät potentiaalisia työnantajia, oppilaitoksia tai järjestöjä, joiden kanssa he voivat pedata valmiiksi polkuja yksilöllisten ratkaisujen löytämiseksi asiakkaille.

Palveluohjaajan pääoma on verkosto. Palveluohjaaja toimii ihmisten viranomaisavun saamisen verkostoivana avittajana, ihmisenä, joka selkiyttää asioita, kulkee rinnalla, tukee emotionaalisesti ja mahdollistaa osaltaan asiakkaalle osallistumisen palveluun ([Suominen 2010](#)).

- Perhelähtöinen verkostotyö mahdollistaa yhteisen ymmärryksen muodostamisen asiakkaan avun tarpeesta ja auttamisen keinoista yhdessä asiakkaan ja hänen läheistensä sekä eri auttavien tahojen kanssa.
- Vertaisverkostoissa samankaltaisen kokemuksen omaavat verkostoituvat ja tarjoavat tukea toisilleen.
- Yksilölähtöisesti koottu verkosto toimii turvaverkkona arjessa – elämä ei ole yhden auttavan käden varassa.

Verkostomainen yhteistyö on enemmän kuin osiensa summa.

Verkostomainen yhteistyö

- tuo uusia näkökulmia ihmisten ja yhteisöjen ymmärrykseen - työn mielekkyys lisääntyy
- hoksauttaa uudelle ajattelulle, altistaa asenteet muutokselle
- lisää sosiaalista pääomaa

Verkostoivassa yhteistyössä syntyy motivaatio kehittää uutta

- Autonomisuus takaa, että osallistujilla säilyy vapaus valita omat tavoitteet ja tehdä omalla tavalla.
- Yhteinen päämäärä takaa, että verkosto toimii oikeaan suuntaan. Yhteisöllisyys vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta.
- Omien taitojen käyttäminen ja kehittäminen takaavat, että on tekemistä, jossa pääsee syventämään oppimistaan itselle kiinnostavissa asioissa.



thl Diak

Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

([Järvensivu 2016](#)):

”Perusta verkosto siihen asiaan, josta kukaan ei ymmärrä mitään”. Jari Stenvall

Tämä ajatus kuvaa verkoston tarvetta silloin, kun tarvitaan ymmärrystä jostakin kaikille uudesta ilmiöstä tai erilaisten ristiriitaisten näkemysten yhteen sovittamista.

Verkostoivan yhteistyön toteuttaminen

Verkostoiva työ tulee olla rakenteellisesti mahdollista organisaatioissa. Verkostoivalle työlle tulisi varata riittävästi työaika ja tarvittaessa pitäisi olla mahdollista jalkautua. Lisäksi tarvitaan työkuultuuri ja toimintakäytäntö, jossa toimijat aktiivisesti työskentelevät verkostoissa.

Verkostoiva työ edellyttää tahon, joka käynnistää verkostoivan työn, tilaisuuden tai prosessin sekä toimijat, jotka liittyvät yhteistyöhön.

Verkoston toimivuuden avaintekijöitä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen, jotka luovat kehän kaiken hyvän vahvistumiselle. Hyvässä verkostossa oppiminen sujuu yhdessä ja tieto kulkee. Hyvässä verkostossa toimijat löytävät päämäärän, innostuvat sen tavoittelusta ja suhtautuvat avoimesti uusiin ideoihin ([Järvensivu 2017](#)). Keskeistä on kuunteleva, osallisuutta tukeva, kunnioittava, yhdenvertainen ilmapiiri.

Verkostoivassa dialogisessa työotteessa työskentelyn kulmakiviä ovat oman näkemyksen pidättely, kuuntelu, sanoittaminen ja kunnioitus (William Isaacs 1999 lähteessä [Järvensivu 2016](#)).

Verkosto voi olla johdettu, tai lähes itseohjautuva ([Tartu Verkoon 2014](#); [Järvensivu 2016](#)).

Perinteisten ammattilaisverkostojen avautuminen asiakas- ja asukasedustajien osallistumiselle on muuttanut merkittävästi verkostojen työkuultuuria ja avannut uusia näkökulmia työskentelyyn. [Kokemustiedon tuominen](#) etenkin palveluiden kehittämiseen on vahvistunut viime vuosina. Esimerkiksi hankkeessa, jossa kehitettiin opioidikorvaushoidon palveluita luotiin [Kiertävän kokouksen malli](#) vaikuttamisen keinoksi. Mallin avulla voidaan kehittää palveluita yhä asiakaslähtöisemmiksi.

Osallistujien roolit

Verkostoivassa työssä toimijoilla on erilaisia rooleja, jotka edellyttävät erilaista vastuunottoa ja panostusta suhteessa verkoston toimintaan. Kontrolloijan ja ohjaajan roolissa toimija esimerkiksi kutsuu koolle, suuntaa toimintaa ja koordinoi. Vaikuttajan ja osallistujan roolissa riittää aktiivinen oman asiantuntemuspanoksen tarjoaminen. Kuulolla sekä etsijän roolissa



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



toimiva on enemmän oppimassa, saamassa ja hakemassa itselleen verkostoivan toiminnan kautta uusia näkemyksiä, työtapoja tai apua. ([Tartu Verkkoon 2014.](#))

Osallistujilla voi olla erilaisia vahvuuksia. Yksi voi rakentaa luottamusta, toinen voi sitouttaa muita, kolmas voi välittää tietoa. lisäksi tarvitaan paljon muita rooleja, joita ovat esimerkiksi yhteisten tavoitteiden rakentaja, toiminnan kokoaja, innostaja, uusien osallistujien houkuttelija, koordinaattori ja fasilitaattori ([Järvensivu 2016](#)).

Koordinaatio ja verkoston johtaminen

Verkostoiva yhteistyö toimii hyvin ilman raskasta rakennetta, mutta edellyttää osaavaa koordinaatiota. Koordinaatiotyö luo edellytyksiä verkostossa olevien välisen vuoropuhelun ja tiedonkulun, sekä konkreettisen yhteistoiminnan toteutumiseksi. Verkostoivalle kohtaamiselle sovitaan aika, paikka ja usein myös virtuaalinen tila tai kanava. Koordinaattori välittää, kokoaa ja tiivistää tietoa ja toimii tarpeen mukaan muita kokoavana avainhenkilönä. ([Tartu Verkkoon 2014](#) ja [Järvensivu 2016](#)).

Verkoston johtamisessa kyse on johtamisesta tulevaisuudesta käsin samalla, kun tulevaisuus muodostuu ([Tartu Verkkoon 2014](#)). Aidon verkostojohdamisen ja osallisuuden portaiksi on kuvattu: rutiini, avoin mieli, avoin sydän ja neljäntenä avoin tahtotila. Rutiinien tasolla mahdollisuus aidosti yhteiseen uudenlaiseen toimintaan verkostossa on vähäistä, kun taas neljäs taso mahdollistaa aidon yhteisymmärryksen ja ilmentää tahtoa tehdä asioita uusin tavoin, rohkeasti verkostokumppaneihin luottaen. Neljäs taso onkin verkostojohdamisen ja osallisuuden tavoiteltavin. ([Järvensivu 2016](#)).

Resurssit

Resursseja tulee varata riittävästi, jotta koordinaatio toimii tavoitteiden mukaisesti. Verkostotyössä tarvitaan henkilöstön ja kokoustilojen lisäksi resursseja esimerkiksi kahviin, matkoihin ja viestintävälineisiin.

Verkoston elinkaari, luonne ja velvoittavuus

Osa verkostoista on lähtökohtaisesti pysyväisluonteisia ja niillä voi olla lakisääteisiä tehtäviä (mm. ehkäisevän päihdetyön ja terveyden edistämisen kansalliset ja alueelliset verkostot). Lisäksi useissa laeissa (mm. sosiaalihuoltolaki ja lastensuojelulaki), ammattiryhmiä veloitetaan tekemään yhteistyötä, mikä voidaan tulkita verkostomaisen työn perustaksi. Toisaalta esimerkiksi asukkailla on oikeus osallistua ja kiinnittyä yhteiseen kehittämisverkostoon.

Verkosto voi olla intensiivinen prosessi asiakkaan tukemiseksi. Verkosto voi myös olla löyhä sidosryhmäverkosto, jossa syntyy yhteisiä asiakkuuksia, ja jossa verkostoiva työ muuttuu



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



asiakaslähtöisiksi kumppanuudeksi tarpeen mukaan. Tällainen kytevä yhteistyö on omiaan pitämään osapuolet ”lämpimänä” yhteistyölle sen tarpeen aktivoituessa.

Verkosto voi myös perustua toimeksiantoon ja olla projektimainen, jolloin on tärkeä tunnistaa, milloin tavoite on saavutettu ja tarvittaessa päättää verkostotyö. (mm. [Tartu Verkkoon 2014](#))

Verkoston toimintaa tulee seurata ja arvioida

Verkostoivaa yhteistyötä tulee seurata ja tavoitteiden toteutumista arvioida ([Tartu Verkkoon 2014](#)). Arvioitaessa voi kysyä esimerkiksi:

- Onko verkostolle asetettu tavoite saavutettu?
- Millaisia tuloksia, vaikutuksia ja heijastevaikutuksia yhteistyöllä on saavutettu?
- Miten osallistujat ovat hyötäneet verkostoivasta yhteistyöstä?

Verkoston toimintaa voi arvioida myös koordinaatiotyön toimivuuden, johtamisen ja osallistujien eri roolien toteutumisen näkökulmista ([Järvensivu 2016](#)).

Verkostoyhteistyön edellytyksiä

Verkostomainen työ on usein edellytys uudenlaisen toimintatavan tai työkuulttuurin kehittämiseksi, toteuttamiseksi ja levittämiseksi. Esimerkiksi osallisuutta edistävän hanketoiminnan tavoitteet toteutuvat usein ehdollisena sille, että alueen toimijat johdosta työntekijöihin ja osallistujiin ovat virittäytyneet toiminnalle.

Verkostoivalle yhteistyölle tulee asettaa tavoitteita, joita seurataan ja viedään yhdessä eteenpäin. Verkosto hiipuu ilman koordinaatiota.

Työkaluja

Moniammatillisen yhteistyön edistämiseksi esimerkiksi kunnan toimijoiden kesken on THL:ssä kehitetty [ennakointidialogit](#) ja [verkostokoordinaattoritoiminta](#).

Yksilöiden ja lähiyhteisöjen kanssa tehtävään verkostoyhteistyöhön tarkoitettu työkalu on [verkostokartta](#). Kuntoutujan tueksi on koottu verkostoja ja tukimateriaalia [Terveyskylään](#).

Lukemista

Verkostoivaa työtä voi toteuttaa eri lähtökohdista. Dialoginen lähestymistapa edistää yhdenvertaista osallisuutta verkostomaisessa toiminnassa.



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Oppaita Verkostotyön kehittämiseksi

- Järvensivu, Timo 2012. [Verkostoissa toimiminen: verkostotyön perusteita ja käytäntöä.](#)
- Järvensivu, Timo 2017. [Verkostotyön perusta.](#) Internetsivut (luettu 18.6.2019)
- Järvensivu, Timo 2017. [Verkostojen kehittäminen ja johtaminen.](#) (luettu 18.6.2019)
- Järvensivu, Timo [videoita.](#)
- [Kumppanuuspöydän rakennusopas](#) Kuntaliitto 2018.
- [Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto.](#) Kansansivistysliitto (luettu 18.6.2019)
- [Tartu Verkkoon. Välineitä verkostojen johtamiseen ja kehittämiseen.](#) Kuntaliiton julkaisu 2014.
- [Verkostoivan työn koulutuspaketti.](#) Vanhus- ja lähimmäispalvelun liitto Valli ry (luettu 20.9.2019)
- [Verkostojohtaminen](#) Soste-materiaaleja. (luettu 18.6.2019).
- Järvensivu, Timo, Nykänen, Katri, Rajala, Rika 2010. [Verkostojohtamisen opas.](#) Aalto-yliopisto.
- [Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi. Selvitys lapsi-, nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä](#) 2018. STM:n raportteja ja muistioita 8/2018.

Asiakasrajapinnassa tapahtuva verkostotyö

- Arnkil Tom & Seikkula Jaakko 2019. [Dialoginen verkostotyö.](#)
- Koskimies, Mimosa, Pyhäjoki, Jukka & Arnkil Tom 2012. [Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi.](#) THL opas.
- Pyhäjoki, Jukka 2018. [Systeemisyyt ja dialogisuus Miten lähestymistavat täydentävät toisiaan?](#) (esitelmä, luettu 20.9.2019)
- Pyhäjoki, Jukka 2017. [Dialoginen puheeksiotto ja avoimen yhteistyön rakentaminen](#) Luento (esitelmä, kuunneltu 20.9.2019).
- [Verkostotyö nuorten mielenterveytyössä:](#) Mielenterveystalo (luettu 20.9.2019)
- FinFamin [Visio perhelähtöisyydestä](#) –julkaisussa (luettu 20.9.2019)



Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020





Kestävää kasvua ja työtä -ohjelma

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

