

Johtaminen – verkoston johtaminen

23.1.2019



MAASEUTUVERKOSTO

Tervetuloa!



Euroopan maaseudun
kehittämisen maatalousrahasto:
Eurooppa investoi maaseutualueisiin

www.syo.fi

LEADER

LEADER

Ihmisten kokoisille ideoille! För idéer i mänsklig skala

Paikalla

Pekka Käyhkö, yritystoiminnan kouluttaja
Mukana Pia Renkola, koulutussuunnittelija

50  vuotta
Suomen Yrittäjäopisto
Yrittäjämäisellä asenteella jo 50 vuotta

Paikalla

Juha-Matti Markkola, verkostoasiantuntija, Verkstopalvelut, Ruokavirasto

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira, Maaseutuvirasto Mavi sekä osa Maanmittauslaitoksen tietotekniikkapalvelukeskusta ovat yhdistyneet uudeksi Ruokavirastoksi 1.1.2019

Onko tällä jotain vaikutusta Leader-ryhmien toimintaan?

Lähipäivä 23.1.2019

- Päivä klo 10-16
- Maaseutuverkosto tarjoaa aamu- ja iltapäiväkahvit, lounas on omakustanteinen (lounas klo 12-13, ip-kahvi klo 14.30-14.45)

Materiaalit jaetaan jälkikäteen. Etä- ja lähipäivän sisällöstä tehdään n. 1 h videokooste, joka jaetaan kaikille.

Esittely ja keskustelu webinaarista

Kuka olen ja mistä toimintaryhmästä?

Mitä ajatuksia viime viikon webinaari herätti?

Laittaisitteko nimilapun eteenne, että opimme tuntemaan paremmin.--)Verkostoyhteistyö paranee toisten tuntemisen kautta!

Puheenvuoroja ei anneta, ne otetaan!

Koulutuspäivien 17.1. ja 23.1.2019 tavoitteet

- Verkoston johtamisen koulutuspäivien tavoitteena on, että tunnistetaan omat/oman toimintaryhmän kannalta keskeiset verkostot ja sidosryhmät, oma verkosto vahvistuu ja että osallistujat saavat konkreettisia työkaluja verkostojen hallintaan ja johtamiseen. Keskeinen työmuoto erityisesti lähipäivässä on työpajatyöskentely, joka edellyttää osallistujilta aktiivisuutta.
- Verkosto ei synny itsestään, eikä ole kertaluonteinen tehtävä rakentaa verkosto. Se on jatkuvaa työtä ja aivan keskeinen menestymisen edellytys.

Tosiasioita

- Yhteisapelillä on mahdollista saavuttaa enemmän!
- Lähtökohtana on, että Leader-toimintaryhmät ovat verkostoitumisen asiantuntijoita ja jokaisella on hyvä ja toimiva verkosto myös kansainvälisesti.
- Leader-ryhmät ovat osa vertaisverkostoa, joka auttaa toisia ryhmiä mm. vertaisauditoinneilla ja mm. Leader-asiamies edesauttaa keskinäistä keskustelua. Saadaanko kaikki hyöty irti maanlaajuisesta ja kansainvälisestä verkostosta?



Tänään

Muutamia webinaarissa esillä olleita asioita, joihin luvattiin palata lähipäivässä

Verkostokartta---)verkostostrategia---)verkostovisio

Verkoston johtaminen, eritasoiset kumppanuudet

Leader-toimintaryhmä on alueensa kehittämistoiminnan veturi ja verkoston johtaja! Webinaarista

Se edellyttää sitä, että toimintaan luotetaan ja sitoudutaan

Tunnistatteko olevanne alueenne maaseutuverkoston ja kehittämistoiminnan veturi?

Voiko verkostoa johtaa?

Onko alueenne verkoston johtajan rooli ja kehittämistoiminnan veturin rooli seurausta ”rahan jakamisvallasta”?

Miten toteutate verkoston johtajan/veturin roolia?

Tuntuuko siltä, että alueenne yritysten/yhteisöjen/ihmisten mielestä olette alueenne kehittämistoiminnan veturi?

Kumppanuus Webinaarista

Kumppanuuden syntyminen

1. Tunnusteluvaihe
2. Vakiinnuttamisvaihe
3. Toimintavaihe
4. Mahdollinen päättämisen vaihe

LUOTTAMUS-DIALOGI-SITOUTUMINEN-TOISTEN TUNTEMINEN

Dialogi Webinaarista

Dialogi=rakentava vuoropuhelu

Keskusteluyhteys, dialogisuus, on tärkeintä luottamuksen synnyttämisessä!

Hyvään dialogiin kuuluu suora puhe, kyseenalaistaminen (ei negatiivisuus) ja toisten kunnioitus (arvosta toisten mielipiteitä, vaikka olisitkin eri mieltä!)

Dialogi tähtää yhteiseen päämäärään

KUUNTELE-KUNNIOITA-ODOTA-PUHU SUORAAN

Hyvä kirja: William Isaacs: Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito

Henkilöstön verkostoitumissuunnitelmat Webinaarista

Onko tehty esim. työntekijäkohtaista verkostoitumissuunnitelmaa?

-henkilökohtainen tavoite verkostoitumiselle (määrä ja laatu)

-nykyisen verkostoyhteistyön syventäminen/uuden verkoston hankkiminen

-miten kaikki tapahtuu (mennäänkö tapahtumiin vai tehdäänkö yhteydenottoja ja käyntejä vai miten)?

Verkoston toimintasuunnitelma Webinaarista

Erillinen liite

Ennakkotehtävä

Laadi verkostokartta nykyisestä verkostostasi ja valmistaudu esittämään se koulutuksen lähipäivänä. Analysoi nykyinen verkostosi johtamismalli.

Verkostokartta

Ennakkotehtävänä lähipäivää varten oli tehdä verkostokartta.

Sen saattoi tehdä esim. Mind Mapin tapaan.

MindMap työkaluna verkostokarttaa varten



Verkostokartta

Nykytilanteen analysointi on lähtökohta tulevalle verkoston kehittämislle.

MIKSI?

Verkostokarttaa käytetään jäsentämään toimijan yhteistyöverkoston kenttää – sillä kuvataan yhteistyöverkostot, joiden kanssa tällä hetkellä toimitaan.

Menetelmän avulla muodostetaan kuva siitä:

- a) Miten toimija hyötyy verkostoyhteistyöstä
- b) Mitkä verkostot ovat merkityksellisimpiä
- c) Mitkä ovat tulevaisuuden kehityssuunnat sekä nykyisissä että potentiaalisissa uusissa verkostoissa

Verkostokartta

MITÄ?

Menetelmällä arvioidaan verkostojen tärkeimpiä tehtäviä, kokoonpanoa ja yhteistyön tasoa. Samalla pohditaan, onko verkostokartassa aukkoja ja tunnistetaan tarve uusille yhteistyösuhteille.

Oleellista tässä on yhteinen pohdinta! Verkostokartan jäsentäminen yhdessä parantaa verkostojen läpinäkyvyyttä ja tukee yhteisten kehittämistarpeiden tunnistamista. Tänään on tarkoitus luoda yhteistä näkemystä siitä, millaisia verkostoja tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa.

Verkostokartta

MITÄ SYNTYY?

Kuvaus verkostoista, joissa toimitaan, ja tärkeimmistä yhteistyökumppaneista sekä tulevaisuuden kehityssuunnista, joihin pyritään----) verkostovisio

Verkostokartta, sparrausryhmät

Muodostetaan sparrausryhmät, joissa osanottajat aluksi esittelevät laatimansa verkostokartan toisille ryhmän jäsenille --)ryhmän jäsenet sparraavat esittäjää, joka tarvittaessa tekee muutoksia ja parannuksia verkostokarttaansa

Aikaa 1 h

--) Purku:jokainen esittelee ”lopullisen” verkostokarttansa koko ryhmälle joko suullisesti tai visuaalisesti, yhteinen sparraus

Verkostostrategia ja verkostovisio

Leader-toimintaryhmän visiota ja strategiaa tukevien nykyisten ja uusien tarvittavien verkostosuhteiden (kumppanuuksien ja verkkojen) analysointi, määrittely ja kuvaus

Selkeät tavoitteet ja tahtotila (visio) kumppanuuksien ja verkkojen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kokonaisuudessaan

Keinot ja toimenpiteet kehittämisen toteuttamiseksi (verkostosuhteiden ylläpitämisen ja kehittämisen keinovalikoima, keskeiset toimenpiteet ja työkalut).

Verkostostrategia sisältää vastauksia seuraaviin kysymyksiin (yhteen tai useampaan)

Mikä on kumppanuuksien, verkostojen ja yhteistyön merkitys Leader-toimintaryhmän vision, päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisessa ja strategian toteuttamisessa?

Mitä konkreettista hyötyä toimintaryhmä verkostoitumisellaan hakee? Onko se merkittävä? Onko verkostoitumisen lisäksi muita vaihtoehtoja kyseisen hyödyn saavuttamiseksi?

Millä osa-alueilla kumppanuudet ja verkostoituminen ovat tärkeä, olennainen osa strategiaa? Millä toiminnan osa-alueilla toimintaryhmä tarvitsee kumppaneita ja verkkoja?

Verkostostrategia sisältää vastauksia seuraaviin kysymyksiin (yhteen tai useampaan)

Millaisia näiden kumppaneiden ja verkkojen tulisi olla (mitä osaamista ja resursseja niillä pitäisi olla, jotta ne tukisivat toimintaryhmän strategiaa; kumppaneiden valinnan kriteerit)?

Mitä strategian osaa kumppanuus tai verkostoituminen erityisesti tukee tai koskettaa?

Mitä periaatteita toimintaryhmä noudattaa kumppanuudessa ja verkostoissa (arvoja, sääntöjä, sopimuspolitiikkaa, laajuutta, riippuvuutta, suhteet)? Minkälaisen verkostosuhteiden rakenteen ja toimintatavan tulisi olla toimintaryhmän strategian kannalta (verkostosuhteen suunnittelu, pelisäännöt)?

Verkostostrategia sisältää vastauksia seuraaviin kysymyksiin (yhteen tai useampaan)

Miten verkostostrategian (ja verkostosuhteiden) toteutumista seurataan, minkälaisia mittareita sen arvioinnissa käytetään?

Minkälaisen kokonaisuuden kumppanuudet ja verkostot muodostavat (kumppanuus- ja verkostokartta)?

Mitä osaamista ja kyvykkyyksiä yrityksen itsessään tulisi tunnistaa ja kehittää pystyäkseen tehokkaaseen verkostoyhteistyöhön ulkopuolisten kanssa?

Verkostovisio

Visio on verkon tahdonilmaisu siitä, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Se on tulevaisuuden tahtotila verkostoitumisen suhteen.
Verkostovisio ei ole sama kuin Leader-toimintaryhmän visio

Visiolla on tärkein tehtävä verkon rakentamisessa ja ohjaamisessa. Erityisesti verkoissa, joissa on useampia jäseniä, sen rooli korostuu ja sitä voi pitää tärkeämpänä strategian ja toiminnan perustana kuin useimmissa yksittäisissä organisaatioissa.

Kaikissa kumppanuuksissa ja verkoissa visio muodostaa strategiatyön lähtökohdan.

Jaettu visio on kaikkein kriittisin edellytys yksilöihin pohjautuvan luottamuksen nopealle luomiselle kumppanuuksien rakentamisessa – **yleisin syy verkostojen epäonnistumiselle on luottamuksen puute**

Verkostovisio

Verkostovisiossa määritellään, mihin tilaan tai tilanteeseen sovitaan yhdessä pyrittävän. Visio voi olla yksi päämäärä tai useita päämääriä.

Visio konkretisoi verkostoidean. Visiossa pitää pystyä konkretisoimaan ja kuvaamaan innostavasti tavoiteltavat saavutettavissa olevat hyödyt erityisesti monenkeskisissä verkoissa.

Yhteinen innostus on tärkeää kaikissa verkkojen visioissa, sillä siitä syntyy sitoutuminen, yhdistävä tekijä. Visio antaa verkostosuhteelle, siihen kuuluville organisaatioille ja niiden henkilöstölle suunnan, tuo mukaan tunnetta ja innostaa. Kaikkien, jotka ovat verkon kanssa tekemisissä verkon organisaatioilla, pitää tietää, ymmärtää ja myös hyväksyä verkon visio.

Verkostovisio

Verkostovision tehtävät:

1. Se kuvaa mahdollisimman hyvin ja konkreettisesti sitä asiatavoitetta, jota verkko on toteuttamassa.

2. Se pitää verkkoa kasassa. Se on ”verkon liima”, joka tunnetasolla sitouttaa verkon jäsenet siihen.

Perusteellisen analyysin ja luovuuden avulla rakennettu visio ohjaa verkon suuntaa sekä luo motivaatiota ja innostusta kaikkien organisaatioiden ja niiden henkilöstön piirissä.

Mitä haastavampi visio on ja mitä paremmin se on kuvattu, sitä suurempi vaikutus sillä on.

Hyvästä visiosta kehittyy itse itseään toteuttava ennuste.

Tarkkaa aikajännettä verkostovisioille ei voida asettaa – asiat ja toimintaympäristö muuttuvat – tyypillisesti n. 5 vuoden visio on käytössä

Hyvä verkostovisio

- herättää kiinnostusta, eikä jää unohduksiin, vaan nousee silloin tällöin
- kuvaa nykytilasta poikkeavaa verkostosuhteiden tilaa eli ei perustu asioiden pitämiseen ennallaan
- on aito ja luonteva yhteisölleen – kuka tahansa verkoston jäsen kykenee milloin tahansa kertomaan visio
- voidaan kuvata monin tavoin, ei ole musta-valkoinen, on dialogin käymisen pohjana
- innostaa jatkopohdintaan ja dialogiin

-

Verkoston johtamisen malli – kohti verkostovisiota

Ryhmätyö samoissa ryhmissä keskusteluja ja sparrausta varten, ristiinpölytys, 0,5 h

1. Mikä on toimintaryhmäni+kumppaneiden tulevaisuuden tavoiteltava verkostovisio? Miten se saavutetaan (verkostostrategia)?
2. Millainen on menestysreseptini verkoston johtamiselle?
3. Miten synnytän luottamusta ja sitoutumista verkostossa ja potentiaalisten verkostokumppaneiden keskuudessa?

Purku yhdessä:---) Jokainen esittää omat sparratut ajatuksensa! Yhteinen sparraus

Verkoston johtaminen, huoneentaulu

Ole luottamuksen arvoinen ja oma yhteistyökykyinen persoona

Yhdistä verkoston osapuolia – **laadi yhdessä aluksi toimintasuunnitelma kumppanien/kumppanien kanssa**

Tunne verkostosi! Haasteena henkilöiden vaihtuminen – koko ajan syntyy uutta verkostoa++tutut henkilöt uusissa tehtävissä

Kun teet asiat hyvin ja tunnollisesti, verkostojen hyöty moninkertaistuu nopeasti

Ota rohkeasti yhteyttä ”tuttuihin”!

Käsittele ilmennyt tyytymättömyys verkostossa heti!

Käytä johtamiseen nykyaikaisia ja nopeita viestintävälineitä (esim. verkoston WhatsApp-ryhmä, Yammer, Slack, yhteiset sähköpostilistat, intranet yms.)

Voi olla useita verkostoja johdettavana (arvoa tuottavia ja pyyteettömiä, esim. suosittelijat)

Älä välttämättä turhaudu tai syytä itseäsi, jos joku verkoston jäsen pettää luottamuksen; se voi johtua verkostokumppanista!

Johtaminen ei voi loppua oman organisaation rajalle

Kehittämistehtävä päivien jälkeen

Oman verkoston uudelleentarkastelu, verkoston johtamisen terävöittäminen ja verkoston laajentaminen/muuttaminen käytännössä vision ja strategian mukaisesti. Oman verkoston johtamisen mallin (menestysreseptin) syventäminen.

.

Loppukeskustelu

Mitä ajatuksia verkoston johtamisen päivät herättivät?

Oliko päivistä iloa?

.

Kiitos!

Pekka Käyhkö, yritystoiminnan kouluttaja

Pia Renkola, koulutussuunnittelija

50  vuotta
Suomen Yrittäjäopisto

Yrittäjämäisellä asenteella jo 50 vuotta