



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Verkostojohtamisen teoriaa käytäntöön sovellettavassa muodossa

Anna Saloranta, tutkija
Johtamiskorkeakoulu
Tampereen yliopisto



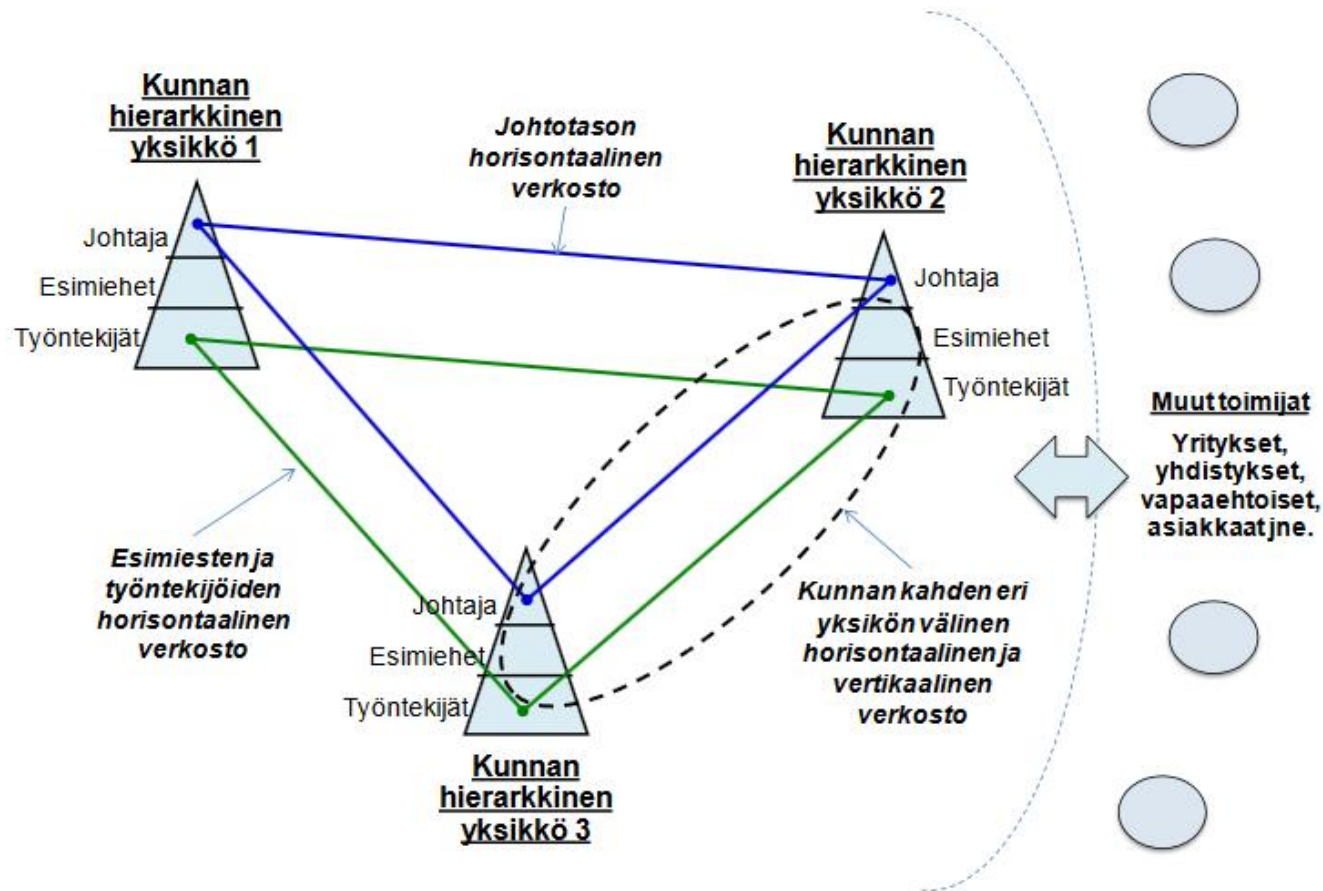
Hallinnolliset verkostot (Governance networks) = Julkisia palveluita tuottavat

- Syntyvät toisistaan riippuvaisten mutta itsenäisten toimijoiden välillä
- Asioista sovitaan neuvotellen
- Verkostot ovat mielikuvia, sääntöjä, havaintoja ja velvoitteita
- Ne säätelevät itseään
- Ovat osa julkisen palveluiden tuotantoa

(Torfing, 2005)



Mihin verkostoja muodostuu?



Kuva 4. Organisaatioiden ja yksilöiden muodostama monimuotoinen verkostokokonaisuus

Järvensivu, Nykänen, Rajala, 2010

<https://www.seugolaid.fi/wp-content/uploads/2017/03/Verkostojohtamisen-opas-versio-1-0-30-12-2010.pdf>



Verkostossa toimimisen tasoja: Scharmerin U-teoria (2007)



Kuvan lähde:

<https://www.soste.fi/ajankohtaista/sosteblogi/elinvoimaiset-jarjestot/verkostojohtaminen-vaatii-heittaytymista-arimmaiseen-avoimuuteen.html>



TAMPEREEN
YLIOPISTO

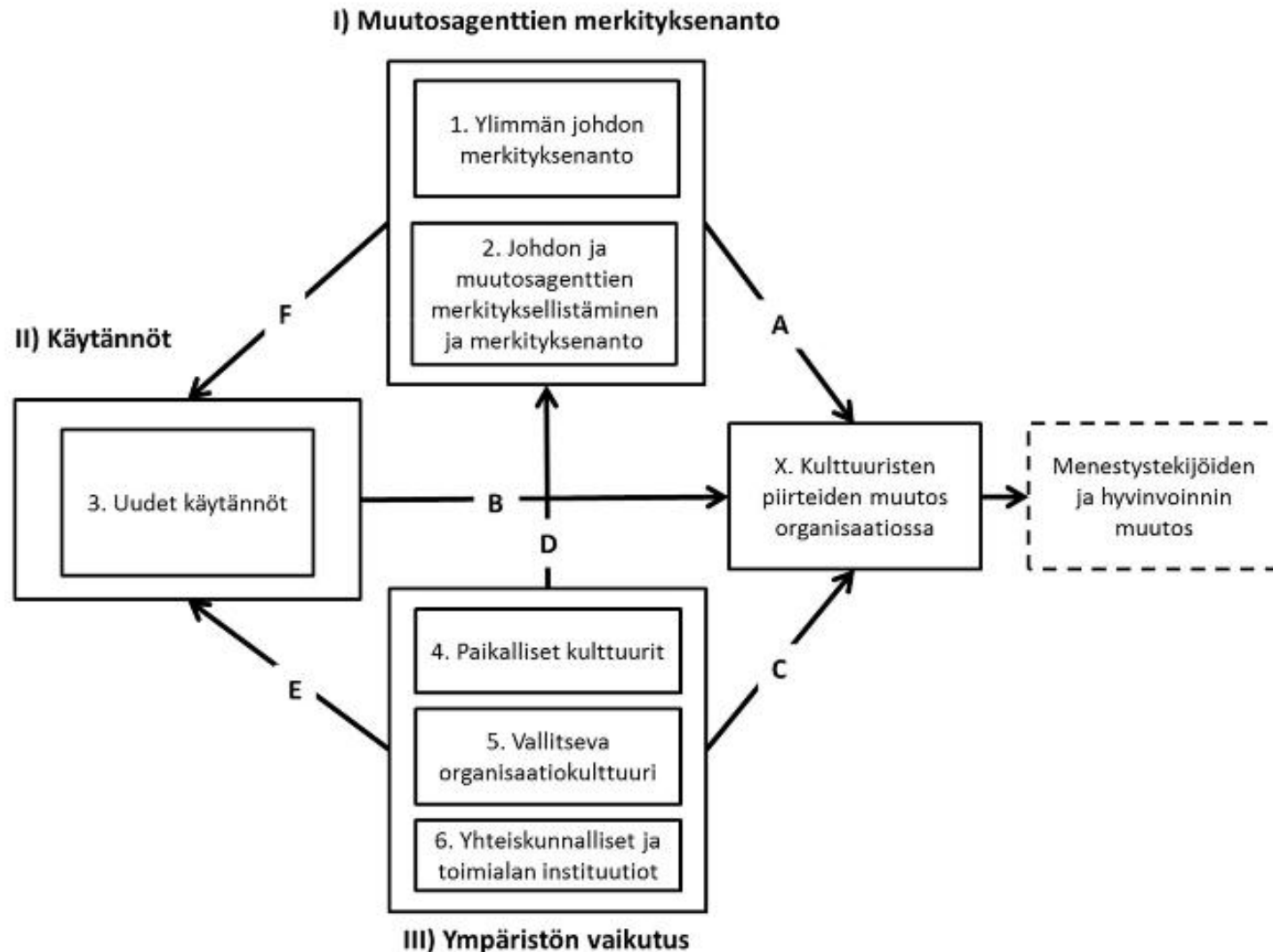
Verkoston tehtävä

- Sosiaali- ja terveystalveluiden verkostojen tarkoitus on integraation luominen
- Integraation määritelmät vaihtelevat vastaajasta riippuen
 - Horisontaalinen
 - Vertikaalinen
 - Organisatorinen
 - Toiminnallinen jne
- Voimme tunnistaa kolme avaintekijää integraation luomisessa



Toimintakulttuuri, muutos ja kehittäminen

- Toimintakulttuurin muutos on yhtä paljon psykologiaa ja tiedostamatonta toimintaa kuin se on hallintotieteitä ja toimintamalleja
- Pippurissa kehittäminen tehtiin ”bottom-up” sen sijaan että valmista mallia olisi kaadettu ”top-down”
- Kehittämiskohteiden runsaus saattoi osaltaan vaikuttaa lähestymistapaan
- Se mahdollisti toimintakulttuurin osalta osittain ”tiedostamattomien” muutokset (asenteet, pelot jne)
- Asetelmaan liittyvät perehtyminen, kriisiytyminen ja vastuun kanto edesauttoivat uusien roolien löytymistä, siinä missä ylhäältäpäin sanellun rakenteen vastustaminen sitä ei olisi tehnyt.





Toimintakulttuurin muutos lapessa on integraation luomista

- Ammatillaiset
- Organisaatiot
- Koordinaatio/Johtaminen



Integraation luomisen
avaintekijät



Integraation luomisen avaintekijät

- Kun organisaatiot ja johtaminen eivät riittävästi tue ammattilaisen luomaa integraatiota syntyy tarve ns. sankarityöntekijöille jotka saattelevat asiakkaan järjestelmän karikkojen yli
- Organisaatiot luovat integraatiota joko yhdistymällä tai *yhdistämällä* → verkostot ja koordinointi
- Johtamisella luodaan yhteistä visiota ja strategiaa joka ohjaa koko verkostoa sekä ammattilaisille mandaatin toimia organisaatorajojen yli



Edellytykset muutoksen ylläpitämiseen

- Yhteinen kieli ja määritelmät keskeisistä käsitteistä vielä muotoutuvat. Yhteinen strategia ja jalkauttaminen avainasemassa
- Puheissa ja kommentteissa kuuluu selvä tahtotila verkostojen ja yhteisten toimintamallien luomiseen
- Integraation luominen tämänhetkisessä kansallisessa ja maakunnallisessa tilanteessa perustuu sopimiseen ja yhteistyöhön
- Mittarointi kriittinen kysymys jonka ratkaisu nykyisessä tilanteessa vaikea