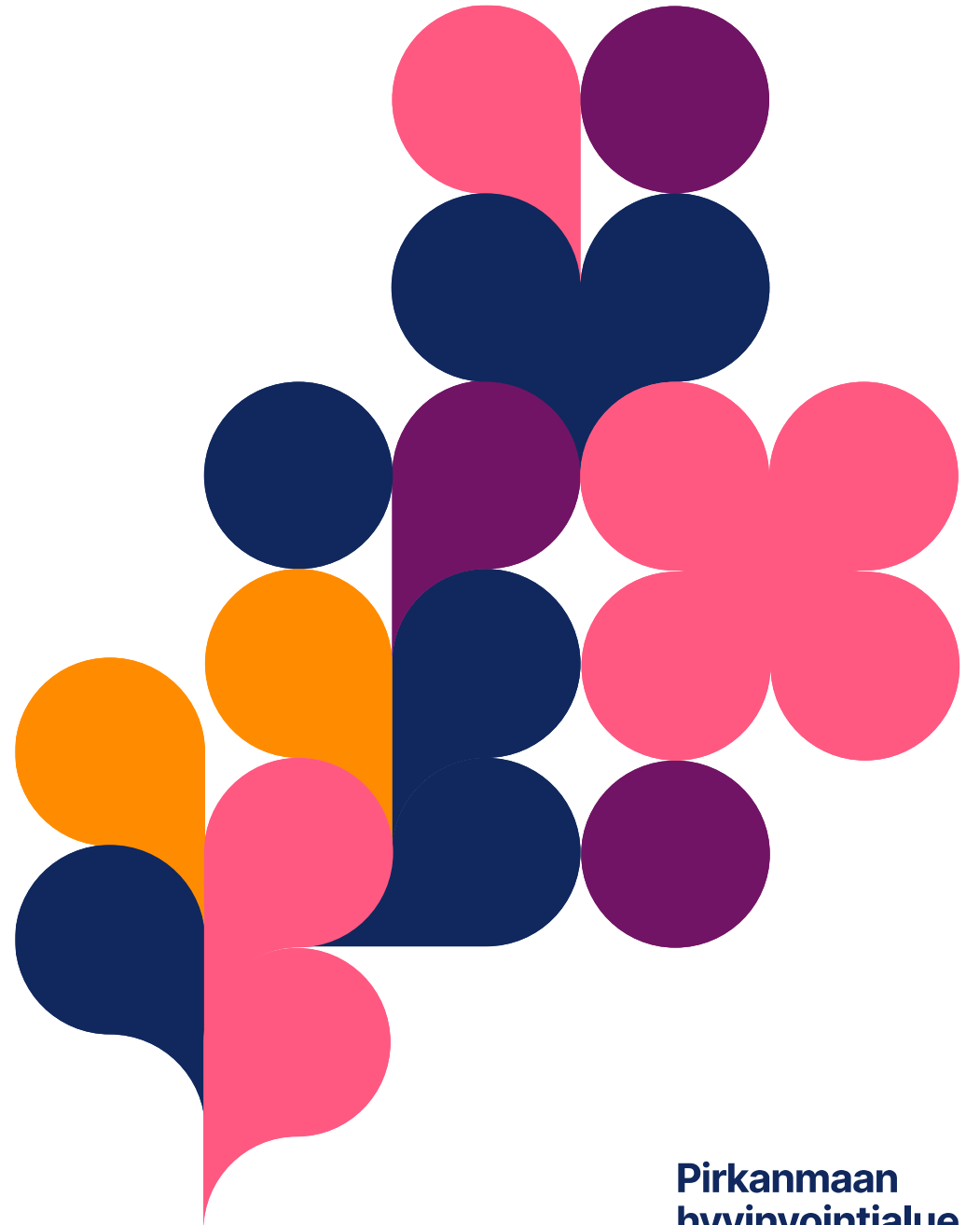


Verkostojen koordinointi, fasilitointi ja metatyö

Kuinka pidämme huolta verkostoistamme?

Työkaluja, näkemyksiä ja kokemuksia
Pirkanmaan perhekeskuksen verkostoista 2021-2023
sekä verkostajohtamisen tutkimuksista 2007-2023

Timo Järvensivu, Uotta Oy



**Pirkanmaan
hyvinvointialue**

Vaikuttavaa verkostotyötä rakennetaan koordinoimalla, fasilitoimalla ja metatyöllä

- Verkostot tarjoavat jäsenilleen oppimisen, kehittymisen ja etenemisen mahdollisuuksia. Verkostotyö tuo yhteen näkökulmia, intressejä, tarpeita ja resursseja, joista voi rakentua yhteistä vaikuttavuutta ja toiminnan tehostumista.
- Vaikuttava verkostotyö on mahdollista, kun verkoston toimijoilla on keskenään riittävästi laadukkaita kohtaamisia, joissa yhteistä työtä voidaan tehdä vaikuttavasti.
- **Tässä tietopaketissa tarjotaan verkostojen johtajille, koordinaattoreille, kehittäjille ja myös verkostojen jäsenille katsaus verkostojen koordinoinnin, fasilitoinnin ja metatyön keskeisiin näkökulmiin ja käytäntöihin.**
- Tietopaketti on koottu kirjoittajan verkostotyön ja -johtamisen tutkimuksiin, koulutuksiin ja kehittämiseen perustuvista näkemyksistä ja kokemuksista viimeisten 20 vuoden ajalta (Järvensivu 2019: *Verkostojohtaminen – Opi ja etene yhdessä*). Näitä ajatuksia on kehitetty, hyödynnetty ja jatkojalostettu Pirkanmaan perhekeskuksen [kehittämisverkostossa](#), Helsingin yliopiston ja HUS:n sosiaali- ja terveystieteiden verkostojen [yhteistyöryhmässä](#) ja monissa muissa verkostoissa.

Mitä koordinointi, fasilitointi ja metatyö ovat?

Koordinointi: Verkoston toimijoiden ja resurssien kokoamista ja yhteisten kohtaamisten järjestelmistä. Esimerkiksi:

- Aikataulujen yhteensovittamista
- Tapaamisten, työpajojen, seminaarien ja viestinnän järjestelemistä
- Kutsujen lähettämistä, ilmoittautumisten vastaanottamista
- Tilojen, paikkojen ja aikataulujen järjestelyä
- Viestinnän alustojen rakentamista

Fasilitointi: Kohtaamisten laadun varmistamista ja kehittämistä. Esimerkiksi:

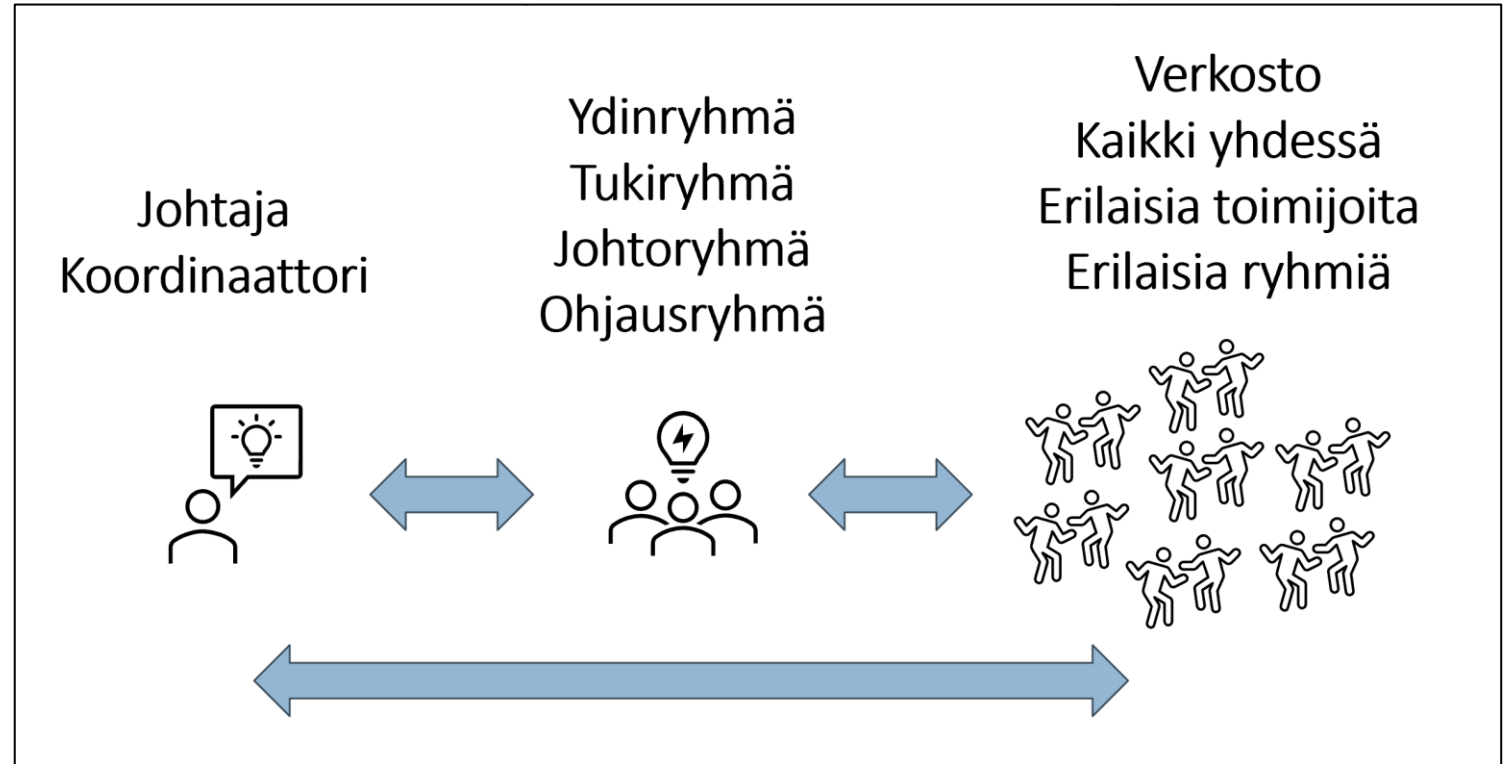
- Toimijoiden osallisuuden vahvistamista ja yhteistyöhön virittämistä
- Keskustelun tason nostamista sekä avoimuuden ja luottamuksen ilmapiirin rakentamista
- Esille nousevien jännitteiden ja ristiriitojen käsittelemistä
- Yhteisen ideoinnin ja ratkaisutyön sujuvoittamista
- Yhteisen päätöksenteon tukemista

Metatyö: Valmistelevaa työtä, joka tukee verkoston koordinointia ja fasilitointia. Esimerkiksi:

- Taustatyötä, jota tehdään verkoston onnistumisen edellytysten rakentamiseksi
- Resurssointia ja päätöksentekoa, jolla verkoston koordinointi ja fasilitointi tehdään mahdolliseksi

Kenen vastuulla koordinointi, fasilitointi ja metatyö ovat?

- Verkostossa on luonteenomaista pyrkiä yhteiseen vastuuseen.
- Täydellinen yhteinen vallankäyttö on usein käytännön mahdottomuus. Jonkun pitää ottaa vastuuta siitä, että yhteinen vastuu voi toteutua.
- Vastuu voi olla välillä yhdellä henkilöllä. Riskinä on yksipuolinen vastuunotto.
- Vastuuta voidaan jakaa myös verkostoa edustavalle ryhmälle, mutta tässäkin on riski vallan vääränlaisesta kasautumisesta.



Onko edes tarpeen määritellä, kenelle vastuu kuuluu?
Ehkäpä hyvä vastaus on *sekä-että* eikä *joko-tai*

Olisiko kiinnostavampi kysymys:
Millä tavalla vastuuta otetaan ja miten valtaa käytetään?

Millä tavoin valtaa ja vastuuta käytetään?

"Toisten puolesta tietäminen"



Ymmärrystä ja päätöksiä on joskus tarpeellista tehdä verkoston puolesta.

Vallankäyttäjän tehtävänä on viestiä ymmärrys ja tehdyt päätökset verkostolle tehokkaasti.

Verkoston roolina on ottaa ymmärrys ja päätökset vastaan ja toimia aktiivisesti niiden mukaisesti.

Keskeinen haaste: Ymmärrystä ja päätöksiä tehdään liian kapeasti.

**Pirkanmaan
hyvinvointialue**



"Yhteisen ymmärryksen ohjaaminen"

Tärkeimmät asiat ja päätökset on hyvä tehdä yhdessä.

Vallankäyttäjän tehtävänä on koordinoita ja fasilitoida yhteistä ymmärrystä ja päätöksentekoa.

Verkoston roolina on osallistua aktiivisesti yhteiseen ymmärrysohjaamiseen ja päätöksentekoon.

Keskeinen haaste: Kaikkea ymmärrystä ja päätöksentekoa ei käytännössä voida tehdä yhdessä, koska yhteistyöhön on käytettävissä vain rajallinen määrä resursseja ja aikaa.

Joskus on hyvä jättää ymmärrystä ja päätöksentekoa jokaisen omalle vastuulle.



"Alustan rakentaminen itseohjautuvalle ymmärrysohjaajalle"

Vallankäyttäjän tehtävänä on rakentaa perusta laadukkaalle itseohjautuvalle ymmärrysohjaajalle ja päätöksenteolle.

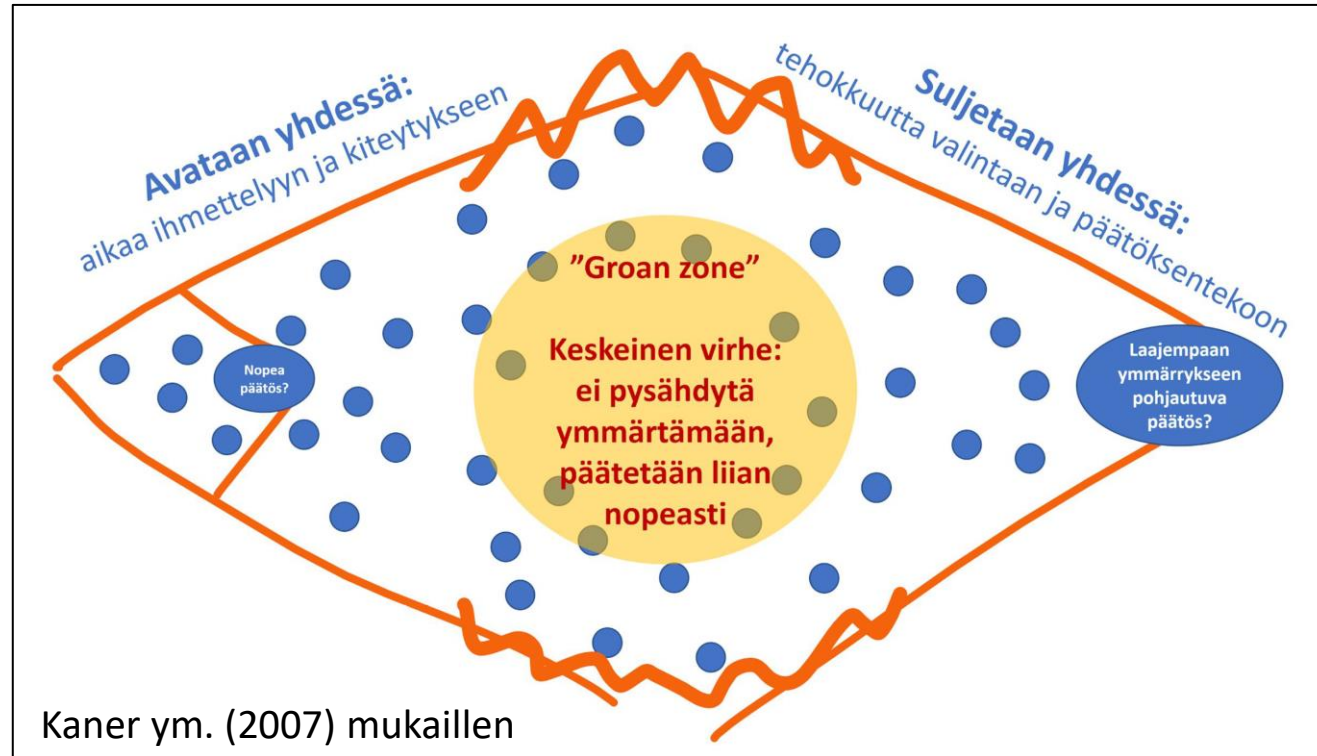
Verkoston roolina on tehdä aktiivisesti hyvää ymmärrystä ja laadukkaita päätöksiä.

Keskeinen haaste: Verkostolla ei aina ole motivaatiota tai kykyä tehdä laadukasta ymmärrystä ja päätöksentekoa itsenäisesti.

Kohtaamisten fasilitointi rakentuu asioiden yhteisestä avaamisesta, käsittelystä ja sulkemisesta

Asioiden laadukas avaaminen vaatii aikaa ja toisten kärsivällistä kuuntelemista.

Voi olla houkuttelevaa tehdä nopeita ja siten näennäisesti tehokkaita päätöksiä. Liian nopea päätöksenteko voi kuitenkin jättää tärkeitä näkökulmia pimentoon.



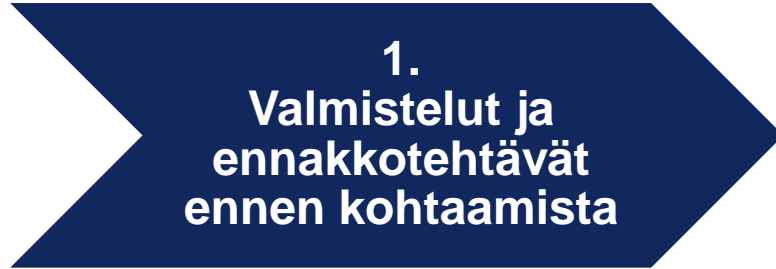
Asioiden laadukas sulkeminen vaatii yhteistä päättämistä: mitä, miksi, kuka, milloin ja miten?

Avaamisen ja käsittelyn jälkeen avautuu parhaimmillaan mahdollisuus yhteiseen päätöksentekoon. Tämä viimeinen vaihe jää kuitenkin usein tekemättä, jolloin asiat jäävät avoimeksi.

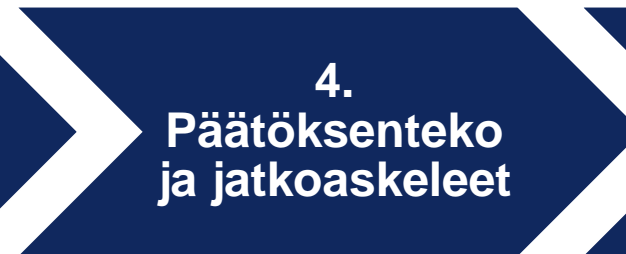
Asioiden laadukas käsittely vaatii luottamuksen rakentamista, oletusten kriittistä käsittelyä ja jokaiselta myös peiliin katsomista.

Asioiden avaaminen vie epämukavuusalueelle (engl. 'groan zone'), jossa ei välttämättä ole helppoa olla yhdessä. Epämukavien asioiden liian nopea ohittaminen voi kuitenkin johtaa huonoon päätöksentekoon.

Fasilitoinnin valmistelu: kuusi huomioitavaa vaihetta



Kohtaamisen aikana



1. Valmistelut ja ennakkotehtävät ennen kohtaamista

- Millä tavoin osallistujien toivotaan valmistautuvan?
- Mitä fasilitoijan tarvitsee tietää osallistujista tai heidän ajattelustaan etukäteen, ja miten tämä tieto saadaan osallistujilta?
- Millä digitaalisilla alustoilla kohtaamisessa työskennellään?

2. Virittäytyminen työskentelyyn kohtaamisen alussa

- **Avoimuus ja luottamus.** Miten rakennetaan heti kohtaamisen alusta asti avoimuutta ja luottamusta? Esimerkiksi fasilitoijan oma käytös, avoin rupattelu heti alusta alkaen tai toiminnallinen tehtävä, joka saa osallistujien ajatukset ja myös kehot liikkeelle ja rentoutumaan.
- **Läsnäolo ja orientaatio kohtaamiseen ja tavoitteeseen.** Miten kaikille annetaan mahdollisuus tulla läsnä ja orientoitua juuri tähän kohtaamiseen ja tilaisuuden tavoitteeseen? Esimerkiksi kaikille oma ja yhteinen lyhyt hetki aikaa hengittää rauhassa ja miettiä, millä fiiliksellä on mukana, miksi tilaisuus on itselle tärkeä ja mitä tavoitteita tilaisuuteen liittyy. Fiilikset ja ajatukset voidaan jakaa myös yhteiseksi, jolloin tiedetään, millä tavoin osallistujat ovat läsnä.
- **Kytkeytyminen muihin osallistujiin.** Miten osallistujia autetaan kytkeytymään muihin läsnäolijoihin? Onko syytä tutustua tai syventää keskinäistä tuntemista? Onko tarpeen kuulla osallistujien ajankohtaisia kuulumisia? Tätä voidaan tehdä esimerkiksi pienryhmissä tai voidaan esittäytyä ja kertoa kuulumiset kevyesti muutamalla sanalla, jos aikaa ei ole pidempään kuulumiskierrokseen.
- **Tilaan ja työkaluihin orientoituminen.** Miten osallistujat saadaan käyttämään tilan ja työkalujen mahdollisuuksia matalalla kynnyksellä? Esimerkiksi etätilaisuudessa voidaan ottaa digityökalut käyttöön heti jollain orientoivalla tehtävällä. Läsnätilaisuudessa voidaan ottaa tila ja työkalut yhdessä haltuun vaikka liikkumalla tilassa ja kirjoittamalla jotain yhteistä seinällä oleville fläppipapereille.

3. Asioiden avaaminen ja käsittely

- **Tiedotusasiat ja pidemmin käsiteltävät asiat.** Tarkempaa käsittelyä vaativille asioille on tärkeä varata riittävästi aikaa. Tiedotusasiat voidaan hoitaa kohtaamisessa nopeastikin tai etukäteen/jälkikäteen viestimällä.
- **Näkemyksen avaaminen.** Miten osallistujia autetaan tuomaan omat näkemyksensä esille? Esimerkiksi hyödyntämällä digitaalisia alustoja, mahdollistamalla anonyymiin ajatusten esille tuomisen, antamalla puheenvuoro jokaiselle erikseen ja tarjoamalla riittävästi aikaa avaamiseen.
- **Jännitteiden ja ristiriitojen käsittely.** Miten keskustelijoita tuetaan jännitteiden ja ristiriitojen käsittelyssä? Esimerkiksi rakentamalla turvallista tilaa keskustelulle, listaamalla erilaisia ajatuksia näkyville neutraalilla tavalla, pitämällä reflektiotaukoja mikäli tunteet kuumenevat liikaa ja harjoittelemalla yhdessä keskinäiseen kunnioitukseen perustuvaa dialogisuutta.
- **Tarvittaessa pienryhmiin jakautuminen.** Jos osallistujia on paljon, onko aikaa kuulla kaikkia yhdessä, vai onko syytä jakaa osallistujat välillä pienempiin ryhmiin, joissa osallistujien on helpompi päästä ääneen ja keskustella jännitteistä? Pienryhmistä voidaan koota ajatuksia yhteen ja tuoda sitten tiivistetyt näkemykset yhteiseen keskusteluun.
- **Dokumentointi.** Miten ajatukset ja tuotokset dokumentoidaan siten, että kaikki näkemykset tulevat käsitellyksi ja huomioiduksi jatkokäsittelyssä? Esimerkiksi post-it-lappujen, fläppipapereiden ja erilaisten digitaalisten alustojen hyödyntäminen kirjaamisessa.

4. Päätöksenteko ja jatkoaskeleet

- **Päätösehdotusten muodostaminen.** Miten avaamisen ja käsittelyn vaiheissa esille nousseista ajatuksista ja näkökulmista muodostetaan systemaattisesti yksi tai useampia päätösehdotuksia? Esimerkiksi erillinen työskentelyvaihe, jossa pienryhmissä tai yhdessä keskustellen muodostetaan vaihtoehtoisia päätösehdotuksia.
- **Tarvittaessa pienryhmiin jakautuminen.** Jos osallistujia on paljon, onko mahdollista rakentaa päätösehdotuksia kaikki yhdessä, vai onko syytä jakaa osallistujat välillä pienempiin ryhmiin, joissa osallistujien on helpompi muodostaa yhteisiä näkemyksiä? Pienryhmistä voidaan tuoda tiivistetyt ehdotukset yhteiseen keskusteluun.
- **Päätöksenteon menetelmät.** Minkälaisella tavalla päätökset tehdään? Esimerkiksi äänestämällä, valitsemalla päätöksentekijät, viemällä asiat päätettäväksi ohjaus- tai johtoryhmälle, etsimällä konsensusta tai kompromissia, tai suostumuspäätöksenteolla. Varataan riittävästi aikaa päätöksentekoon ja tarvittaessa päätösehdotusten uudelleenmuotoiluun, mikäli päätöksenteossa ei onnistuta.
- **Dokumentointi ja jatkoaskeleet.** Miten päätökset dokumentoidaan ja viedään käytäntöön? Esimerkiksi selkeät kirjaukset jatkotyöskentelystä: miten päätös viestitään asianosaisille, minkälaisia askeleita otetaan päätöksen toteuttamiseksi ja kuka vastaa mistäkin tekemistä. Selkeät vastuut: mitä, kuka, miten ja milloin – ja miten seurannasta huolehditaan?

5. Yhteenveto, palautteet ja kiitokset

Kun keskustelut on keskusteltu ja päätökset on tehty, on vielä tarpeen:

- Kiittää osallistujia
- Juhlistaa onnistumisia
- Käsitellä mahdolliset epäonnistumiset
- Kerätä palautetta tulevien onnistumisten mahdollistamiseksi

6. Jälkityöt kohtaamisen jälkeen

- Miten varmistetaan, että päätökset ja jatkoaskeleet voivat toteutua ja jälkikäteinen viestintä toteutuu halutulla tavalla?
- Erityisesti koordinoinnista vastuullisten tehtäväksi jää varmistaa, että jatkotoimenpiteet eivät unohdu.
- Tarvittaessa koordinaattori voi ystävällisesti muistuttaa osallistujia ja jatkoaskeleista vastuullisia päätösten toteuttamisesta ja seurannasta.

Avoin fasilitointi

Aina ei ole mahdollista valmistella fasilitointia etukäteen. Resurssit eivät välttämättä tähän riitä tai fasilitoitavat tilanteet voivat tulla eteen yllättäen. Tähän on hyvä valmistautua harjoittelemalla avointa fasilitointia.

Kohtaamisen alussa

- Sanoita tai auta osallistujia sanoittamaan yhdessä:
 - Minkä äärellä ollaan?
 - Miksi kohtaaminen on kutsuttu koolle?
- Lisäksi nosta keskusteluun kysymykset fasilitoinnista:
 - Kuka kohtaamista fasilitoi vai fasilitoiko kukaan?
 - Miksi fasilitoidaan tai miksi ei fasilitoida?
 - Mitä fasilitoidaan ja mitkä ovat fasilitoinnin periaatteet ja toimintatavat?
 - Onko kohtaamisen keskustelua tai tuotoksia tarkoitus dokumentoida? Miten tämä toteutetaan käytännössä?

Kohtaamisen aikana

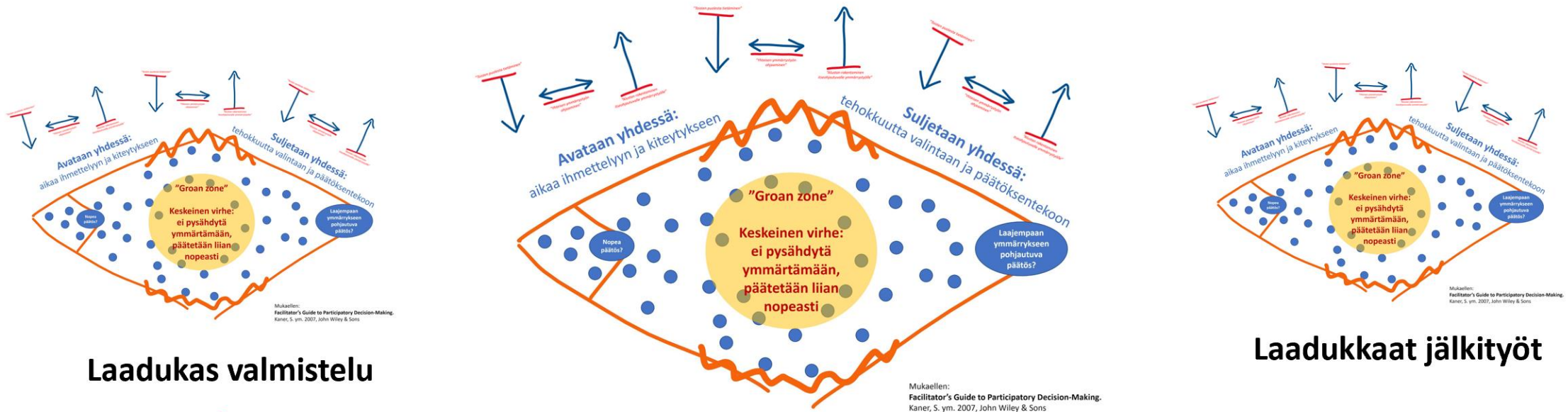
- **Havainnoi** kohtaamisen etenemistä ja laatua.
 - Edetäänkö kohtaamisen tavoitteiden suuntaisesti? Toimitaanko sovittujen periaatteiden ja toimintatapojen mukaisesti? Toimiiko yhteinen työskentely ja dokumentointi?
- **Pohdi: onko syytä tehdä jonkinlainen interventio.**
 - Jos on, niin valitse sopiva hetki ottaa havaintosi puheeksi. Joskus oikea hetki on juuri nyt, joskus vähän myöhemmin, ja joskus vasta tilaisuuden jälkeen ennakoiden seuraavia kohtaamisia.
- **Intervention osa 1: Aloita havaintojen purkamisella yhteiseksi.**
 - Kysy kysymyksiä, jotka auttavat osallistujia havaitsemaan kohtaamisen mahdolliset puutteet. Voit tuoda myös omia havaintojasi esille.
- **Intervention osa 2: Tue ratkaisujen löytämistä.**
 - Kysy kysymyksiä, jotka auttavat osallistujia löytämään ratkaisuja. Voit nostaa esille myös omia ratkaisuehdotuksiasi.
- **Jatka havainnointia ja interventioita** tarpeen mukaisesti koko kohtaamisen ajan.

Kohtaamisen loppuksi

- Sanoita tai auta osallistujia sanoittamaan yhdessä:
 - Miten kohtaaminen onnistui?
 - Mitä kehitettävää jäi tuleviin kohtaamisiin?
- Auta osallistujia myös kiittämään toisiaan kohtaamisesta ja yhteisen oppimisen mahdollisuudesta.

Verkostoyhteistyö on laadukkaiden kohtaamisten jatkumo

Verkostoyhteistyö muodostuu laadukkaiden kohtaamisten, valmisteluiden ja jälkitöiden jatkumosta. Jokainen kohtaaminen, valmistelu ja jälkityö edellyttää avaamista, käsittelyä ja sulkemista. Jokainen avaaminen, käsittely ja sulkeminen voidaan toteuttaa ylhäältä alas, sivusuunnassa tai alhaalta ylös.



Laadukas valmistelu

Laadukas kohtaaminen

Laadukkaat jälkityöt

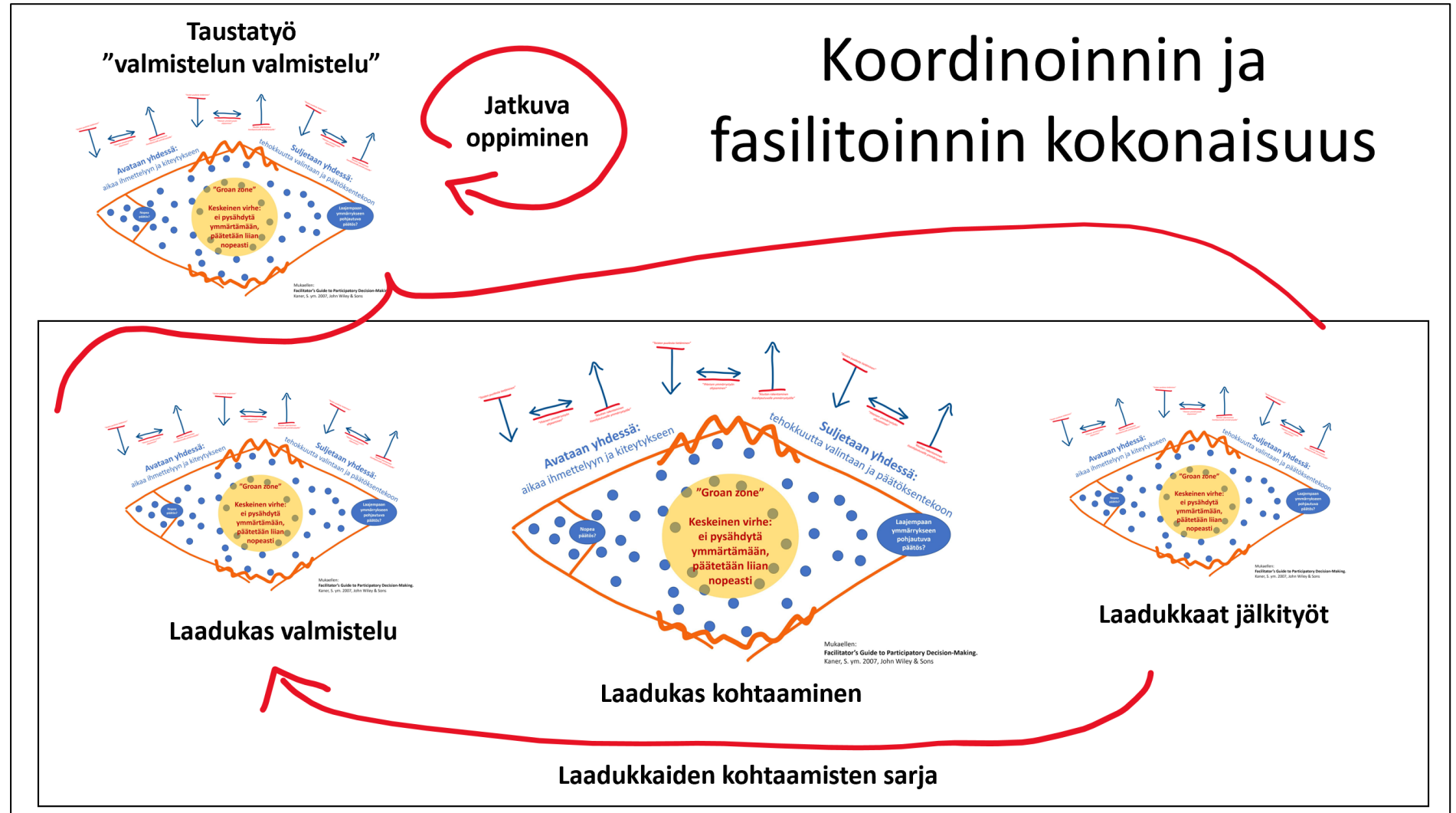
Laadukkaiden kohtaamisten sarja

Verkostojohtamisen metatyö: huolenpitoa kokonaisuudesta

Metatyö on taustatyötä.

Metatyö sisältää avaamista, käsittelyä ja sulkemista.

Myös metatyötä voidaan toteuttaa ylhäältä alas, sivusuunnassa tai alhaalta ylös.



Lähteet

- Järvensivu, Timo. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. BoD-Books on Demand, 2020.
- Kaner, Sam, with Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger. Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. John Wiley & Sons, Inc, 2007.