

MONITOIMIJAISTEN VERKOSTOJEN PUHEENJOHTAJAN OPAS



Sisällysluettelo:

LUKIJALLE

1. VERKOSTON PUHEENJOHTAJAN HAASTEET

2. PUHEENJOHTAJAN ERI ROOLIT

3. PUHEENJOHTAJAN VALLANKÄYTTÖ

4. MITEN TÄSTÄ KAIKESTA SELVIÄÄ?

4.1. DIALOGI YHTEISTOIMINNAN AVUKSI

4.2. VINKKEJÄ PUHEENJOHTAJAN AVUKSI

5. LOPUKSI

KIRJALLISUUTTA

Marko Kangas

LUKIJALLE

Tämä opas on syntynyt tarpeesta jäsentää verkostojen puheenjohtajien työtä. Opas on valmistunut syksyllä 2013 puheenjohtajille suunnatun, työn jäsentämiseksi suunnitellun valmennusprosessin ¹ yhteydessä. Valmennusprosessiin osallistui Helsingin alueen verkostojen puheenjohtajia sekä aktiivisia verkostotoimijoita. Yhteensä valmennus sisälsi kolme kahden tunnin tapaamiskertaa, joiden välillä osallistujia haastettiin erilaisiin kokeiluihin. Oppaan kirjoittamisesta on vastannut valmennusprosessia ohjannut ulkopuolinen valmentaja, mutta merkittävä osa oppaaseen kerätystä aineistosta on syntynyt itse valmennusprosessissa. Oppaan tarkoitus on tehdä näkyväksi verkoston puheenjohtajan tehtäväkuvaan liittyviä haasteita sekä antaa konkreettisia välineitä näiden haasteiden voittamiseksi. Kaiken kattavan kuvauksen sijaan oppaassa esitellään valmennusprosessissa tärkeiksi koettuja johtajuuteen sekä dialogisuuteen perustuvia näkökulmia ja sovelluksia, jotka auttavat puheenjohtajia tekemään työnsä paremmin. Ennen kaikkea oppaan on kuitenkin tarkoitus olla sellainen keskustelun väline, jonka avulla voitaisiin syventää puheenjohtajuudesta käytävää keskustelua.

Oppaan alussa kuvataan puheenjohtajan tehtävään liittyviä haasteita etenkin omaan puheenjohtajan asemaan ja johtamistehtäviin liittyen. Tämän jälkeen avataan puheenjohtajan työnkuvaa siihen liittyvien roolien näkökulmasta. Kolmannessa kappaleessa keskitytään vallankäytön ja johtamisen teemaan, mikä on kuitenkin aina osa puheenjohtajana toimimista. Oppaan loppuosassa esitellään dialogia mahdollisena haasteisiin vastaajana. Lisäksi käsitellään muutamia sellaisia konkreettisia tilanteita, joita puheenjohtaja voi työssään kohdata ja esitetään, miten näissä tilanteissa voisi toimia. Oppaaseen on havainnollistamiseksi lisätty kuvitteellisia tilanteita verkostotapaamisista ja puheenjohtajan työnkuvasta.

¹ Valmennuksen järjesti Hyvinvointia moniammatillisella yhteistyöllä (HYMYT) –hanke, joka on osa Helsingin Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa. Valmennukseen osallistui puheenjohtajia Helsingissä toimivista pääasiassa työntekijöistä ja asiantuntijoista koostuvista monitoimijaisista verkostoista, joiden tehtävä liittyy ehkäisevään työhön ja nivelvaiheyhteistyöhön.

1. VERKOSTON PUHEENJOHTAJAN HAASTEET

Verkostokokous on päättymässä noin 30 minuutin kuluttua ja puheenjohtaja on siirtymässä tekemään yhteenvetoa erittäin polveilevasta ja monitasoisesta keskustelusta, jossa on käsitelty uuden nuorisotilan perustamista alueelle. Keskustelu on sisältänyt monia eri ehdotuksia, monia jännitteisiä näkökulmia, mutta samalla vahvan vaateen, että asiasta päätettäisiin jotain vielä tässä kokouksessa. Puheenjohtaja kirjaa näkyviin erilaisia ehdotuksia ja pyrkii nostamaan niistä esiin päätösehdotuksia, mutta aina joku ryhmästä esittää niihin vahvoja eriäviä mielipiteitä. Samanaikaisesti, kun osa verkoston jäsenistä on erityisen innostuneita ja tosissaan asiasta, on osa ryhmästä ollut jo pitkän aikaa hiljaa osallistumatta keskusteluun. Puheenjohtaja tiedostaa myös, että tämän päivän kokouksesta on poissa muutama päätöksen suhteen keskeinen henkilö, joiden sitoutumista verkoston toimintaan hän on aiemminkin pohtinut. Puheenjohtaja pohtii oikeaa keskustelun rajaamisen tapaa ja kohtaa, mutta sellaista ei tunnu löytyvän. Joku kuitenkin loukkaantuisi tästä. Puheenjohtaja punnitsee erilaisia vaihtoehtoja, miten tilanteessa tulisi toimia. Olisiko viisasta siirtää käsiteltävää asiaa, vai tehdä vain jonkinlainen välipäätös asiassa, vai tulisiko ottaa vahvempi johtajan rooli, missä hän tekisi vain muutaman karsitun päätösehdotuksen ja lopulta esittäisi äänestystä asiasta? Mikään ei tunnu hyvältä vaihtoehdolta. Kokouksen lopulla puheenjohtaja kokee voimattomuutta ja hän yrittää etsiä vielä kokoukselle riittävän hyvää lopetusta edellisen kaoottisen vaiheen jälkeen.

Ensinnäkin on sanottava, että monitoimijainen yhteistyö ei ole tosiaankaan aina helppoa.

Monitoimijainen yhteistyö on kokonaisuus, jonka todellinen ymmärtäminen vaatii tietoisuutta eri toimijoiden näkökulmista. Vain tätä kautta voimme ymmärtää paremmin kokonaisuutta ja tehdä parempia päätöksiä. Työntekijöiden erikoistuminen ja erikoisalojen muodostuminen on perusteltua yhteiskunnassa, jossa tietopohja kasvaa jatkuvasti. Toisaalta, jos erikoisalat ovat hajallaan ja liian kaukana toisistaan, kenellekään ei muodostu riittävää ymmärrystä kokonaisuudesta. Erikoistuminen ja syvempi asiantuntijuus ei vain pirstaloi aloja ja ihmisyhteisöjä vaan myös kokemuksia elämästä, mikä hankaloittaa yhteiselämän kehittämistä. Monitoimijainen yhteistyö vastaa osaltaan erikoistuneen ja pirstaloituneen yhteiskunnan haasteisiin.

Puheenjohtaja kohtaa erilaisia haasteita, joita on hyvä ennakoida. Haasteet voivat olla henkilökohtaisia tai laajempia yhteistoimintaan ja johtajuuteen liittyviä kysymyksiä. Alla on listattu erilaisia valmennusprosessissa esiin nousseita haasteita.

Henkilökohtaisia, omaan puheenjohtajan asemaan liittyviä kysymyksiä:

- Mistä saan riittävästi itsevarmuutta toimiakseni puheenjohtajana?
- Miten tasapainoilen puheenjohtajan roolin ja oman persoonan välissä?
- Miten saan ihmiset innostumaan?
- Miten saan ihmiset puhumaan ja kertomaan omia näkökulmiaan?
- Miten rajaan ihmisten puhetta heitä loukkaamatta?
- Miten saatan päätökset loppuun?
- Miten vastuutan ja sitoutan ihmisiä?
- Miten synnyttän luottamusta?
- Miten osaan kuulla ihmisiä ja olla herkkä sille, mikä on tärkeää?
- Miten huomioin verkoston eri vaiheet ja ihmisten eri vaiheet verkostossa?
- Mistä löydän oikeat työkalut oikeisiin tilanteisiin?
- Miten ohjaan tilanteita, joissa ihmisten väliset jännitteet tulevat näkyviin?
- Miten vältän väärintulkinnat?
- Millä keinoin jaksan itse? Mikä on riittävää?

Monitoimijaisten verkostojen johtamiseen liittyviä kysymyksiä:

- Miksi kuulumisten vaihtoon menee niin paljon aikaa?
- Miten päästä työskentelyssä kahvikekkereitä syvemmälle?
- Miten synnytetään hyvää keskustelua?
- Miten synnytetään hyvää ilmapiiriä?
- Miten haasteet käännetään voimavaroiksi?
- Miten luodaan yhteistä ymmärrystä ja tavoitteita?
- Miten verkostoa johdetaan? Ja miten valta otetaan?
- Miten verkoston työtä tehdään näkyväksi?
- Miten luodaan verkoston toimintaa tukeva työnjako?
- Miten tehdä verkoston toiminnasta suunnitelmallista?
- Mitkä rakenteet tukevat verkoston toimintaa?
- Miten puheenjohtajaa vaihdetaan?

2. PUHEENJOHTAJAN ERI ROOLIT

Verkoston puheenjohtaja on ohjannut ihmiset alkupiirin sijaan puhumaan pareittain kaupunginosan päihdetilanteesta. Puhetta toisella korvalla kuunnellessaan hän käy samalla napsauttamassa uunin pois päältä ja nostaa pullat pelliltä koriin. Samalla kolme uutta työntekijää tulee vielä myöhässä paikalle. Puheenjohtaja käy toivottamassa heidätkin tervetulleiksi ja ohjaa heidät kolmansiksi keskustelijoiksi olemassa oleviin pareihin. Keskustelun hieman taannuttua hän ilmoittaa, että kahden minuutin kuluttua kuullaan yhteisesti jotain edellä puhutusta ja laittaa samalla yhteystietolistan kiertämään. Yhteiskeskustelun alettua eräs nuorisotyöntekijä alkaa puhumaan laveasti oman työpaikkansa haastavasta muutostilanteesta. Puheenjohtaja keskeyttää hänet varsin nopeasti, mutta ystävällisesti, jotta muutkin ehtivät osallistua yhteiskeskusteluun. Lyhyehkön keskustelun loppupuolella puheenjohtaja kiteyttää muutaman avainkohdan fläpille ja ehdottaa yleisen keskustelun lopettamista. Hän ehdottaa myös, että ennen esityslistan seuraavaan kohtaan siirtymistä päätetään, missä tilaisuudessa voidaan jatkaa keskustelua esiin nousseista teemoista. Verkostotapaamisen osallistujat päättivät yhdessä ottaa ne esille heti seuraavassa kokouksessa. Puheenjohtaja kehottaa sihteeriä kirjaamaan päätöksen tarkasti pöytäkirjaan ja pyytää erästä toista nuorisotyöntekijää valmistelemaan tuohon kokoukseen alustuksen kyseisestä teemasta.

Puheenjohtajan tehtäväkuva on laaja, minkä seurauksena puheenjohtaja toimii verkostoissa monenlaisissa rooleissa. Rooleilla tarkoitetaan tässä oppaassa puheenjohtajuuden eri puolia, jotka osaltaan kuvaavat koko tehtävän kokonaisuutta. Roolien ymmärtäminen joustaviksi ja muuntuviksi auttaa puheenjohtajaa jaksamaan tehtävässään. Roolit vaihtelevat verkoston toiminnan eri vaiheissa ja asettavat puheenjohtajalle omanlaisiaan haasteita. Uudelle puheenjohtajalle olisi hyödyllistä pohtia itseään ja omaa tehtäväkenttäänsä sekä jäsentää kokonaisuus eräänlaisten roolikuvausten alle. Tätä kokonaisuutta voisi tarkastella esimerkiksi siitä näkökulmasta, mitkä rooleista ovat itselle helppoja ja mitkä kenties kaipaavat vahvistamista.

Puheenjohtajan tehtävän voisi jäsentää esimerkiksi seuraavien roolien alle:

- Tekninen taituri / Rakennemestari
 - o kirjoittaa muistioita, hoitaa tiedotusta, hallinnoi tiloja ja tietojärjestelmiä jne.
- Dialogin synnyttäjä

- tukee näkökulmaisuuuden syntymistä, auttaa ihmisiä hahmottamaan laajempia kokonaisuuksia, luo tilan uuden synnyttämiseksi, uskaltaa tutkia jännitteitä jne.
- Moottori
 - pyytää jäseniä toimimaan, ehdottaa toimenpiteitä, vaatii tekemään sovittuja asioita, tarkentaa tarvittaessa, tekee rajauksia, arvioi tehtyä työtä jne.
- Ilmapiirin rakentaja
 - luo tilan kuulluksi tulemiselle, auttaa ihmisiä solmimaan suhteita, auttaa hyvää ilmapiiriä tukevien roolien syntymisessä, innostaa, kannustaa jne.
- Näkijä
 - auttaa ryhmää miettimään mihin suuntaan toimintaa viedään, muodostaa itselleen kuvaa verkoston toiminnan tulevaisuudesta, ennakoii jne.

Kunkin roolin alle piiryy lukematon määrä erilaisia pienempiä konkreettisia tehtäviä, joita puheenjohtaja työssään joutuu mahdollisesti hoitamaan. Tällaisen roolikuvauksen jäsentäminen itselle tekee työn kokonaiskuvaa näkyväksi ja auttaa puheenjohtajaa näkemään kirkaammin hänen omia vahvuuksiaan sekä kehittämisaikavälitään.

3. PUHEENJOHTAJAN VALLANKÄYTTÖ

Verkoston puheenjohtaja kävelee tekemänsä esityslistan kanssa kokoustilaan. Kello on muutamaa minuuttia vaille kymmenen, mutta vain puolet ilmoittautuneista ihmisistä on saapunut paikalle. Kellon ollessa tasan kymmenen, puheenjohtaja ilmoittaa, että odotetaan vielä kaksi minuuttia. Kaksi yli tasan puheenjohtaja aloittaa kokouksen, mutta esityslistasta poiketen päättääkin jättää väliin tässä verkostossa tavanomaisen ja esityslistassa olevan ”paripulinan”. Tämän sijasta hän esittää, että kokous aloitetaan yhteiskeskustelulla, koska ryhmä on riittävän pieni ja kaikki tuntevat ennestään toisensa. Puheenjohtaja esittää ensimmäiseksi aiheeksi esityslistan sisällön muuttamista, koska siellä oleviin kysymyksiin liittyvät ihmiset eivät ole paikalla. Puheenjohtaja rajaa kerran yhtä verkoston jäsentä, joka ajautuu omassa puheenvuorossaan kertomaan liikaakin omien lastensa päivähoiton tilanteesta. Keskustelu on kuitenkin rakentavaa ja sen aikana paikalle saapuu lisää osallistujia, myös esityslistan kannalta olennainen verkoston jäsen. Esityslistasta päästään sopimukseen ja se kirjataan kaikille esille. Seuraavaksi puheenjohtaja pyytää tapaamisen osallistujia puhumaan aluksi pareittain tilanteesta; myöhästymisistä ja ilmoittamattomista poissaoloista. Parikeskustelujen aikana puheenjohtaja kirjoittaa fläpille verkoston edellisessä tapaamisessa kirkastetun perustehtävän

ja yhteiskeskustelu käydään peilaten kysymystä yhdessä sovittuun perustehtävään. Puheenjohtaja palauttaa mieleensä myös sen, oliko aiemmin tehdyssä verkostosopimuksessa avattu poissaolojen ja myöhästymisten teemaa ja nostaa sieltä esiin näkökulmia keskusteluun.

Kuten puheenjohtaja-sanasta voi päätellä, puheenjohtaja johtaa puhetta käyttäen valtaa puheen ja toiminnan suunnan ohjaamiseen. Johtajuutta voidaan määritellä monin eri tavoin, esimerkiksi yksilön piirteiden, käyttäytymisen, toisiin ihmisiin vaikuttamisen, vuorovaikutustapojen ja roolien välisen vuorovaikutuksen kautta. Michel Foucault, joka on yksi tunnetuimmista vallankäyttöä tutkineista ajattelihoista, nostaa esille kolme oleellista piirrettä vallankäytöstä. Hänen mukaansa valta on ensinnäkin läsnä kaikissa suhteissa ihmisten välillä. Toiseksi vallankäyttö nähdään toimintaan kohdistettuna toimintana. Lisäksi valta on myös tuottavaa, eikä vain tukahduttavaa, kuten usein mielletään. Valtaa esiintyy aina ihmisten välisissä suhteissa silloin, kun ihmiset pyrkivät vaikuttamaan toisten toimintaan. Vallankäytön voidaan nähdä siis liittyvän ennen kaikkea ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Valtaa ei myöskään tule nähdä sen enempää hyvänä kuin pahanakaan. Johtajuustutkija Burnsian mukaan johtajuus on jotain, minkä tulisi aina olla hyvän ja moraalisen toiminnan palveluksessa: johtajuus on täten aina myös moraalinen prosessi.

Vallankäyttö tulisi siis ymmärtää ilmiönä, jota tapahtuu joka tapauksessa. Vallankäyttö on hyvä nähdä osana puheenjohtajan virallista roolia. Monin eri tavoin ilmenevän vallankäytön tarkoituksena on edistää verkoston perustehtävän saavuttamista.

Minkälaista johtajuutta puheenjohtajan tulisi sitten käyttää?

Puheenjohtajan johtaminen tulisi ymmärtää laaja-alaisesti, koska puheenjohtaja johtaa ihmisten keskinäistä vuorovaikutusta, verkoston toimintaan liittyviä rakenteita sekä omalta osaltaan myös verkoston toimintakenttään liittyvän toimintaympäristön laajempaa muuttamista. Verkoston puheenjohtaja on samalla se keskeinen toimija, joka ohjaa yhteisiä keskusteluja asioiden merkityksestä ja edistää täten myös verkoston kokousten sisällä tapahtuvaa oppimista. Puheenjohtajan johtajuus tukee yhteistoimintaa, jossa pyritään synnyttämään verkostolle yhteinen perusta ja päämäärä. Ohjaamalla dialogisia elementtejä sisältäviä prosesseja, joissa eri kokemusperspektiivit tulevat näkyviin, verkoston puheenjohtaja tukee osallistujien luovuutta ja uuden ajattelun syntymistä. Tämä taas osaltaan

ohjaa verkostoa kohti parempia päätöksiä. Verkoston puheenjohtaja johtaa verkostossa tehtyjä päätöksiä, joiden luonne voi samaan aikaan olla kokeellinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tehtyjä päätöksiä ja siitä seuranneita toimenpiteitä sekä arvioidaan tietyn ajanjakson jälkeen että tutkitaan toimenpidetöiden vaikutuksia.

Verkostojen puheenjohtajan olisi hyödyllistä pystyä johtamaan verkostoa kolmella tasolla:

- 1) *Vuorovaikutus*: johtaja käyttää ja opettaa verkostolle dialogia edistäviä toimintatapoja
- 2) *Rakenteiden jatkumo*: johtaja toimii verkoston työkäytäntöjen suunnittelijana
- 3) *Ehyt toimintaympäristö*: johtaja toimii toimintaympäristönsä strategisena vaikuttajana

Puheenjohtajan tulee siis käyttää valtaa. Valtaa käytetään joka tapauksessa ja verkostojen rakenteissa puheenjohtajana toimiminen on yksi, pysyväksi asettunut vallankäytön muoto.

Käytännön tilanteissa hyvä vallankäyttö voi ilmetä esimerkiksi niin, että puheenjohtaja

- pitää aikatauluista kiinni
- ottaa kaikki osallistujat huomioon ja ottaa tilaa myös itselleen
- huolehtii, että asiat käsitellään ja rajoittaa osallistujia tarvittaessa
- huolehtii, että kokouksissa tehdään tarvittavia päätöksiä
- pitää huolta, että kaikki toimijat saavat tarvittavat tiedot
- valitsee käytettävät työskentelymenetelmät

4. MITEN TÄSTÄ KAIKESTA SELVIÄÄ?

4.1. DIALOGI YHTEISTOIMINNAN AVUKSI

Dialogisuus voidaan ymmärtää tavaksi jäsentää maailmaa, eräänlaiseksi maailmankatsomuksen muodoksi. Dialogisuuden historiassa on palattava kauas ajassa taaksepäin antiikin Kreikan Platoniin ja kenties vielä tätäkin kauemmaksi. Dialogi-sanan (kreik. *Dia*, *logos*) merkitys sanakirjan mukaan tarkoittaa kaksinpuhelua, keskustelua, vuoropuhelua tai keskustelun muotoista kirjallista tuotosta. Organisaatiotutkija William Isaacsin mukaan dialogi voidaan kuvata merkitysten virtaamisena. Kreikankielen etuliite *dia* tarkoittaa jonkun läpi tai kautta menemistä kun taas sana *logos* tarkoittaa sanaa tai

merkitystä. Isaacs kuvaa dialogin olevan syvällisempää kuin tavallinen keskustelu, ja sen tarkoituksena on saavuttaa uutta ymmärrystä. Siten se siis eroaa päätöksentekoon tähtäävästä neuvottelusta ja sopimuksesta, jossa on usein oleellista hyväksynnän saaminen.

Dialogi perustuu käsitykseen ihmisestä kokevana ja kokemuksilleen merkityksiä antavana olentona. Dialogin keskiössä on ihmisten välinen vuorovaikutteinen prosessi ja se nostaa esille ihmisen jatkuvana oppijana. Työskentelyn lähtökohtana ovat ihmisten erilaiset kokemusperspektiivit ja niihin sisältyvät merkitykset, joiden kautta tulkitsemme maailmaa. Dialogissa kokemuserot otetaan vakavasti niitä arvostaen ja samalla hyödyntäen. Dialogi on vuorovaikutusta, jossa kehitellään yhteisiä merkityksiä sen sijaan, että pyrittäisiin päätöksiin tai väittelyn voittamiseen. Dialogi on täten eräänlaista asioiden merkityksistä käytävää yhteistä neuvottelua, jossa pyrkimyksenä on löytää mielekäs tapa yhdessä toimimiseen. Usean osallistujan yhteisen dialogin kautta omat merkityksemme asioihin rikastuvat, kokemusperspektiivimme laajenee ja ymmärryksemme tulkita maailmaa lisääntyy, mitä voisi kuvailla oppimiseksi. Dialogi on tapa tutkia omaa ajatteluamme ja siinä olevia vääristymiä löytäen tätä kautta parempia ajattelun ja toiminnan tapoja.

Dialogista verkostotyötä kehittäneet Tom Arnkil ja Jaakko Seikkula lähestyvät dialogisuutta lähinnä ajattelutapana ja toimintakäytäntönä. Toisaalta dialogi voidaan käsittää suppeammin tietynlaiseksi vuorovaikutuksen tavaksi, joka eroaa argumentointiin perustuvasta tai kompromisseja hakevasta keskustelutavasta. Dialogissa ei pyritä välttämättä löytämään parasta perustetta tai kestäväntä argumenttia, minkä pohjalta voidaan tehdä päätöksiä, vaan siinä yritetään synnyttää sellaista uutta ymmärrystä, jossa kaikkien dialogiin kuuluvien osapuolten näkökulmilla on merkitystä. Täten dialogissa on oleellista yhteisten merkitysten kehittäminen. Koska vuorovaikutuksessa on aina mukana jonkinlaista vallankäyttöä, dialogeihin liittyy aina myös jonkinlaista johtajuutta.

Käytännön toimintana verkoston puheenjohtaja voi synnyttää esimerkiksi seuraavanlaisia dialogista yhteistoimintaa tukevia toimintatapoja:

- puheen ja kuuntelun erottaminen
- toisten puheeseen liittyminen
- toisten suora puhuttelu
- yhteisen kielen löytäminen

- jännitteiden kannattelu ja niiden tutkiminen
- piiloon jäävien näkökulmien ja kokemusten etsiminen
- näkökulmista muodostuvan kokonaisuuden tutkiminen

Verkoston puheenjohtaja voi käyttää esimerkiksi seuraavanlaisia dialogisuutta tukevia menetelmiä:

- kuuntelu ja pohtiminen pareittain
- haastattelut
- tulevaisuusdialogit
- metaforien kehittäminen
- suhteiden konkretisoinnit
- näkökulman vaihdot
- kehämäiset kysymykset
- keskusteluroolien kierrättäminen

4.2. VINKKEJÄ PUHEENJOHTAJAN AVUKSI

Miten kirkastaa verkoston perustehtävää?

Perustehtävä ja sen selkeys kaikille toimijoille on keskeinen tekijä verkoston toimivuuden kannalta. Ilman riittävän kirkasta suuntaa ja tarkoitusta verkosto ei pysty aikaansaamaan hyviä yhteisiä tuloksia. Keskeistä on käydä jossain muodossa merkityskeskusteluja verkoston olemassaolon perusteista, etenkin jos nämä eivät ole osallistujille selviä. Parhaimmillaan työskentely myös kirkastaa sitä, kenen ja minkä tahojen on syytä olla verkostossa mukana ja millä roolilla.

Käytännössä perustehtävän selkeyttämistä voidaan tehdä monin tavoin:

- järjestämällä kehittämisspäivän aiheen jäsentämistä varten (kysymyksenä: Miksi kyseinen verkosto on olemassa ja mitä haluamme saada aikaan?)
- muistuttamalla verkoston perustehtävästä kokouksen aluksi, jolloin voidaan keskustella yhteisestä käsityksestä ja "hienosäätää" sitä tarvittaessa
- haastamalla ihmiset keskustelemaan verkostokokouksen alussa siitä, miksi olemme paikalla
- käynnistämällä prosessin verkostosopimuksen tekemiseksi

Miten saan ihmiset puhumaan ja miten kuulen kaikkia riittävästi?

Ihmiset alkavat puhumaan helpoiten niin, että heidät viritetään tähän. Hienovarainen, mutta tehokas keino on ohjata tapaamisen alussa osallistujat puhumaan pareittain. Tällöin on lähes varmaa, että kaikki ovat alkaneet puhumaan, jolloin yhteiseen keskusteluun on helpompi saada aineksia. Oleellista on myös tiedostaa, että vaikka puheenjohtaja ei itse aina voi kuulla kaikkia riittävästi, osallistujilla voi tätä kautta tulla kokemus, että heitä on verkostossa kuultu. Myös ryhmäkeskustelut auttavat tässä. Puheenjohtajan on täten tärkeää miettiä, mitä kaikkea on hyvä puhua yhteisesti ja mitkä osat keskustelusta voivat olla sellaisia, joista voidaan puhua pienemmissä kokoonpanoissa.

Puhumisen lisäämiseksi ja riittävän kuulluksi tulemisen kokemuksen varmistamiseksi voi olla tärkeää huomioida myös seuraavia seikkoja:

- puheenjohtaja on itse aidosti kiinnostunut kuulemaan, mitä muut puhuvat sekä myös viestii tämän kiinnostuksensa muille
- puheenjohtaja katsoo ihmisiä heidän puhuessaan ja kysyy heiltä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä
- tarvittaessa puheenjohtaja voi toistaa tai pyytää tarkentamaan sanottua, jolloin hän samalla osoittaa kuuntelevansa
- huumorin käyttö palvelee usein puheen synnyttämistä, mutta samalla sen kanssa on syytä olla hieman varovainen
- tapaamisten alkukierros on joskus hyvä järjestää ”paripuloina”, joiden sisällöstä vain jotain jaetaan yhteisesti koko ryhmän kanssa
- puheenjohtajan tulee myös osata kuunnella itseä ja tarvittaessa myös rajaten toisten puhetta jos se on verkoston yhteisten tavoitteiden mukaista

Miten innostan ihmisiä?

Innostusta voi kuvailla tilaksi, jossa tehdään paljon ja kovalla tohinalla. Toisaalta innostus voi näyttäytyä vakavampana asioiden tosissaan tekemisenä. Se on tosissaan olemista niin, että ihminen uppoutuu kaikella energiallaan olemassa olevaan tehtävään. Verkostoissa tarvitaan ehkä molempia, mutta pitkäjänteisen työn näkökulmasta jälkimmäinen innostuksen muoto tuottaa todennäköisesti suuremmat hedelmät. Samaan hengenvetoon voidaan todeta, että innostus vaatii muutakin kuin pelkkää intohimoa ja ajattelua. Se vaatii kokemuksen siitä, että jotain alkaa tapahtua myös käytännössä. Ihminen innostuu, kun hän näkee oman toimintansa

konkretisoituvan ja kokee siinä olevan merkityksellisyyden. Innostusta taatakseen puheenjohtajan tulee siis auttaa verkostoa löytämään tekemiselleen merkitystä ja ohjata sitä onnistuneesti kohti konkreettista toimintaa.

Innostumista voi lisätä se, että puheenjohtaja

- innostuu itse – jos ei itse innostu on vaikea innostaa muita
- kohtelee verkoston jäseniä tasa-arvoisesti
- ottaa huomioon jäsenten tuottamat ideat ja kokemukset
- on avoin uusille avauksille
- on positiivinen; näkemällä asioiden positiivisia puolia, näkemällä vahvuuksia, vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia
- uskaltaa heittäytyä uusiin haasteisiin
- jakaa onnistuneita esimerkkejä verkoston jäsenille
- uskoo ja luottaa toisten taitoihin
- on riittävän tietoinen erilaisista osaamisista

Miten lisään vastuunkantoa ja sitoutan ihmisiä?

Ihmiset haluavat lähtökohtaisesti kantaa vastuuta. Kysymykseksi muodostuu usein ennemminkin se, tuntuuko vastuu oikeanlaiselta ja oikean kokoiselta. Verkoston jäsenten vastuuttaminen on usein myös vallankäyttöä, jota puheenjohtajan tulee usein tehdä. Samalla se on kokeilua sen osalta, mikä toimii parhaiten kellekin. Puheenjohtaja voi tarjota tehtäviä ja ehdottaa, että verkoston jäsen ottaa itselleen jonkun uuden tehtävän vaikkapa vain kokeilumielessä tietyksi ajaksi, mikä tekee tehtävän vastaanottamisesta helpompaa. Sitoutuminen on myös todennäköisempää, kun ihmiset voivat sitoutua asioihin mitkä ovat mielekkäitä. Toimintaan sitoutuneen verkoston synnyttämiseksi voi siis olla perusteltua etsiä alussa nimenomaan sellaisia tehtäviä ja toimia, jotka todella innostavat ihmisiä. Sen jälkeen kun ihmiset ovat sitoutuneet yhteiseen toimintaan, myös hieman epämieluisimpiin tehtäviin on helpompi sitoutua. Vastuunkantoa ja sitoutumista ei tulisi myöskään ajatella sellaisena, että kaikkien on tehtävä sitä yhtä paljon.

Vastuun kannon lisääntymistä ja sitoutumista voi edesauttaa:

- puheenjohtajan oma esimerkki
- sitoutumisen etujen havainnollistaminen

- vastuun määrän huomioiminen suhteessa olemassa oleviin resursseihin
- työnjaon kirkastaminen
- yhteistyön merkityksen korostaminen
- onnistumisten juhlistaminen
- yhteisen päämäärän kirkastaminen
- sitoutumattomuuden näkyväksi tekeminen tarvittaessa
- keskittyminen ihmisille merkityksellisiin tehtäviin
- turhan työn poistaminen
- yhteisten ideoiden vieminen välittömästi toiminnan tasolle (kuka tekee? milloin? mitä?)

Miten rajaam ihmisiä?

Kun useita ihmisiä kokoontuu yhteen, tapahtuu usein niin, että tilanteiden tavoitteet tuntuvat häviävän. Ihmiset alkavat puhumaan asioista, jotka eivät liity käsiteltävään asiaan tai jatkavat vain omaa puhettaan niin pitkään, että muut eivät enää jaksa kuunnella. Tällaiset tilanteet on lähes aina tärkeää katkaista. Puheenjohtaja voi oikeuttaa itselleen puheen keskeyttämistä ja asian näkyväksi tekemistä ymmärtämällä, että usein muutkin osallistujat näkevät tilanteen samoin. Joskus myös liikaa tai asian vierestä puhuva kokee itse tilanteen samoin. Tärkeää olisi, että puheenjohtaja olisi sanoittanut oman oikeutuksensa ihmisten puheen rajaamiseen jo aiemmin, mikä helpottaa suuresti toiminnan hyväksymistä. Puheenjohtaja voi olla samaan aikaan äärimmäisen tiukka puheen rajaamisessa ja samalla varmistaa, että rajattu ihminen ei loukkaannu liikaa ja, että hän pystyy jatkamaan mielekästä ryhmässä toimimista. Tässä auttaa usein se, että puheenjohtaja poimii rönsyilevästä puheesta jonkun näkökulman, joka liittyy käsiteltävään asiaan ja antaa sille arvon.

Rajaamisessa voi auttaa myös se, että puheenjohtaja

- toimii johdonmukaisesti aina tällaisissa tilanteissa
- tarkistaa, miten puhe liittyy käsiteltävään aiheeseen ja kirjaa tämän mahdollisesti ylös
- antaa mahdollisesti aikarajan puheenvuoroille
- auttaa osallistujia hahmottamaan tilaisuuden kokonaisuuden
- käyttää tarvittaessa munakelloa tms. puheenvuorojen rajaamiseen
- siirtää liiallisen rönsyilijän sihteeriksi
- kysyy muilta, miten muut kokevat tilanteen
- luo ennakkoon hyvän henkilökohtaisen suhteen jokaiseen verkoston jäseneseen

Miten saadaan aikaan päätöksiä?

Verkostotapaamiset, joissa ei koskaan tehdä päätöksiä, ovat turhauttavia. Päätökset tuottavat kokemuksen jostain, mitä saadaan aikaan. Merkittävää ei aina ole niinkään se millaisia päätöksiä lopulta tehdään kuin se, että niitä tehdään ja ihmiset eivät koe kokouksia jatkuvana asioiden pyörittelyä. Päätösten kautta asiat tulevat tietynlaiseen loppuun, mikä on usein hyvin tyydyttävää. Päätösten aikaansaamisessa puheenjohtajan rooli on merkittävä. Usein puheenjohtaja voi olla tilanteessa, jossa keskustelussa nousee monia eri näkökulmia ja lukemattomia ratkaisuehdotuksia. Puheenjohtajan tehtäväksi jää kirkastaa nämä muutamaksi päätösehdotukseksi, joista voidaan tarkemmin alkaa keskustelemaan. Puheenjohtajan tehtävä ei siis ole loputtomiin kuunnella eri näkökulmia, vaan todeta jossain kohtaa, että asiasta tulisi päättää ja tehdä sen tiimoilta jonkinlainen päätösesitys mahdollisine eri vaihtoehtoineen.

Päätöksenteossa puheenjohtajaa voi auttaa, se että

- puheenjohtaja sanoo päätetyistä asioista ”päätetty” ja tämä kirjataan pöytäkirjaan
- puheenjohtaja kiteyttää ehdotuksen ja varmistaa riittävän yksimielisyyden: ”olemmeko me sitä mieltä että...”
- pidetään äänestämistä vaihtoehtona
- järjestetään pikaporina teemasta: ”olemmeko kyllin yksimielisiä sopimaan asiasta ja toimenpiteestä?”
- juhlitaan saavutettua päätöstä
- tehdään suunnitelma ja pilkotaan se osiin (asetetaan myös välitavoitteita ja välipäätöksiä)
- kirjataan sovitut tehtävät ylös ja palataan niihin sovitusti

Miten toimia verkostotapaamisten välillä?

Itse tapaamiset ovat usein niitä tilanteita, joissa puheenjohtajuus tulee näkyväksi. Tätä kautta verkostotapaamiset ovat juuri niitä, joita puheenjohtajan tulee ehkä eniten mietittyä. Kuitenkin myös tapaamisten väliajoilla tapahtuu paljon eikä puheenjohtajuus tehtävänä häviä minnekään. Usein tapaamisten välissä oleva aika on varsin merkittävä sille, mitä seuraavassa tapaamisessa pystytään käsittelemään. Tapaamisten välinen aika on kokouksissa sovittujen yhteistoimintojen aikaa. Puheenjohtajan olisi hyvä pohtia omaa työskentelyään ensinnäkin siitä näkökulmasta, mitä verkoston jäsenet häneltä väliaikana odottavat ja toiseksi siitä näkökulmasta, mitä verkoston perustehtävän hyvin toteutuminen vaatii kokousten väliseltä ajalta.

Verkostotapaamisten välillä olisi hyvä muistaa, että

- tapaamisten välinen aika riippuu myös jäsenten aktiivisuudesta
- puheenjohtajan voi olla hyvä tiedustella sovittujen asioiden etenemisestä
- puheenjohtajan on joskus hyvä soitella vain kuulumisia
- jos kokouksissa on sovittu paljon yhteistä työtä, välissä pitää järjestää tapaamisia
- ”välitehtävien” mahdollisuutta on hyvä pohtia: mikä virittää ihmisiä parhaiten seuraavan kokouksen asioihin?
- asioiden etenemisestä on hyvä tiedottaa säännöllisesti
- puheenjohtajan kannattaa seurata alueen asioita myös laajemmin
- puheenjohtajan omaa verkottumista ei tulisi jättää vain verkostotapaamisten varaan

5. LOPUKSI

Mitä on monitoimijaisen verkoston puheenjohtajana toimiminen? Ainakin se on kykyä kuulla verkoston jäsenten kokemuksia ja näkökulmia. Puheenjohtajuus on myös kykyä käyttää valtaa verkoston toiminnan eteenpäin viemiseen. Varmasti se on lisäksi kykyä liikkua rooliin liittyvien vaatimusten ja oman persoonan välisessä rajapinnassa. Parhaimmillaan se on kykyä kuulla itseään ja olla oma aito itsensä samalla itsestään ja omasta jaksamisestaan huolta pitäen. Haastavaa, mutta onnistuessaan varmasti samalla erityisen palkitsevaa.

Kirjallisuutta

Alhanen, Kai 2007: Käytännöt ja ajattelu Michel Foucault'n filosofiassa. Gaudeamus, Helsinki.

Alhanen, Kai; Kansanaho, Anne; Ahtiainen, Olli-Pekka; Kangas, Marko; Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2011: Työnohjauksen käsikirja. Tammi, Helsinki.

Bohm, David 2004: On Dialogue, Routledge classic edition 2004. First published 1996 by Routledge, New York.

Burns, James 2010: Leadership. Alkup. 1978. Harper Perennial, New York.

Dewey, John 2012: Demokratia ja kasvatus. First published 1916.

Isaacs, William 2001: Dialogi, yhdessä ajattelemisen taito. Alkuperäinen 1999. Kauppakaari, Helsinki.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom 2009. Dialoginen verkostotyö. Alkuperäinen painos 2005. Terveystieteiden tutkimuskeskus, Helsinki.