

Matkailun alueorganisaatioiden verkostojohtamisen malli

Hanke: Matkailun alueorganisaatioiden uusi malli
TEM/ Alueiden matkailuelinkeinon elpymistä edistävät kehittämishankkeet
Rahoittajaviranomainen: Etelä-Savon maakuntaliitto

Hankehallinnoija: Visit Rovaniemi

Kumppanit: Visit Ylläs, Visit Levi, Inari-Saariselkä Matkailu Oy

Sisällys

Johdanto	Saatteeksi lukijalle	Tavoite	Tausta ja mallinnuksen toteutustapa		
Matkailun alueorganisaatioiden verkostojohtamisen malli	Mikä verkosto? Verkoston toimintatasot	Taso 1: Matkailujohtajien tiimi	Taso 2: Alueorganisaatioiden yhteiset tiimit	Taso 3: Lapin matkailun tekijöiden ja näkijöiden yhteistyö	Verkostojohtamisen malli yhdessä kuvassa
Kohti käytännön toteutusta	Verkostojohtaminen elää ja kuolee arjessa: kohti kokeilevaa kehittämistä	Työkalu verkoston nykytilan arviointiin ja tavoitetilan asettamiseen			
Lopuksi	Liite: Verkostotyön teoriaa ja viitekehyksiä	Kiitos!			

Saatteeksi lukijalle

Tämä alueorganisaatioiden verkostojohdamisen malli on syntynyt monialaisen yhteiskehittämisen prosessin tuloksena. Malli on luotu tarpeeseen, rakentamaan yhteistä pohjaa ja toimijuutta Lapin matkailun menestymiselle.

Tulevaisuuden matkailuliiketoiminnan ytimessä ovat matkailupalvelujen käyttäjien kokonaisvaltaiset, arvokkaat kokemukset. Arvoa luodaan yhdessä. Matkailutoimijoiden on yhdessä ymmärrettävä, millaisia kestäviä ja lisäarvoa tuottavia palveluita asiakkaat tarvitsevat ja toivovat nyt sekä tulevaisuudessa. Asiakkaat myös luovat arvoa itse käyttäessään organisaatioiden ja niiden luomien verkostojen tuottamia palveluja. Matkailun toimijat ja verkostot vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon lupaamalla ja tarjoamalla kokonaisvaltaisia kokemuksia, jotka yllättävät asiakkaat positiivisesti.

Verkostojohdamisen mallissa pyritään vastaamaan kysymyksiin *miksi, mitä, kuka* ja *miten*: Miksi verkostoidutaan? Mitä verkostotyö pitää sisällään? Ketkä ovat mukana ja toimijoina verkostossa? Miten verkostoyhteistyö käytännössä rakennetaan ja miten sitä johdetaan?

Hyvin johdettu verkosto vastaa ihmis- ja elämlähtöisiin nykyhetken ja tulevaisuuden tarpeisiin ja elää vahvasti mukana muutoksessa.

Tavoite

Verkostojohtamisen mallinnuksessa on ollut tavoitteena määritellä **matkailun alueorganisaatioiden verkostojohtamisen malli** eli alueorganisaatioiden sisäisten ja yhteisten verkostojohtamisen rakenteiden ja toimintatapojen keskeiset elementit.

Mallinnusta pyrittiin tekemään:

- Kartoittamalla ja soveltamalla parhaita käytäntöjä tutkimuksista ja eri toimialoilta
- Houkuttelemalla esille ja hyödyntämällä Visit Rovaniemen, Visit Ylläksen, Visit Levin ja Inari-Saariselkä Matkailun toimitusjohtajien sekä hanketyöntekijöiden näkemyksiä verkostojohtamisen tarpeista Lapissa
- Pysähtymällä jakamaan kokemuksia, ajatuksia ja ideoita yhdessä

Taustaa

Koronakriisi teki näkyväksi Lapin matkailuun liittyviä haasteita. Yllättävässä tilanteessa alueorganisaatioiden niukkoja resursseja haluttiin kohdentaa tehokkaasti yhteisiksi koettujen haasteiden ratkaisuun. Perinteiset ja valtakunnalliset alueorganisaatiot koettiin monen toimijan suunnalta jähmeiksi, eikä niiden aina koettu omaavan riittävää paikallistuntemusta. Edellisten koettiin näkyvän heikkona vaikuttavuutena. Verkostotyölle haluttiin etsiä uutta voimaa.

Verkostomainen työskentely ei ole Lapin matkailun alueorganisaatioille uusi asia. Alueiden välillä tapahtuva yhteistyö on aiemmin rakentunut spontaanisti, toimitusjohtajavetoisesti ja tietyn teeman/tarpeen ympärille. Uutta verkostomallia lähdettiinkin kehittämään jo aiemmin spontaanisti rakentuneen neljän alueorganisaation (Visit Rovaniemi, Visit Ylläs, Visit Levi ja Inari-Saariselkä Matkailu) verkostomaisen toiminnan pohjalta.

Todettiin, että matkailun tulevaisuus on alueorganisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja asiakkaan tarpeet paremmin huomioivassa verkostomaisessa toimintatavassa, jossa vallitsevaa ekosysteemiä muutetaan alueen toimijoiden pitkän linjan osaamiseen ja hiljaiseen tietoon sekä monialaiseen asiantuntijanäkemykseen perustuen.

Mallinnuksen toteutustapa ja hyödynnetyt aineistot

Mallinnuksessa lähdimme etsimään luovaa jännitettä, joka usein rakentuu koetun nykytilan sekä tavoitellun tulevaisuudentilan välille. Mallinnustyössä tätä jännitettä hyödynnettiin alueorganisaatioiden verkoston uusien toimintatapojen määrittelyssä.

Projekti aloitettiin **syvähaastattelemalla** neljän alueorganisaation toimitusjohtajat ja hankkeen henkilöstöä sekä **tutustumalla matkailun alueorganisaatioita kuvaavaan kirjallisuuteen**. Haastatteluiden ja aineiston tulkinnan kehys rakennettiin hyödyntämällä **verkostojohtamisen tutkimuksia ja viitekehyksiä** (ks. liite: Verkostojohtamisen viitekehukset).

Haastattelujen avulla pyrittiin tekemään näkyväksi nykyistä verkostomaista toimintaa sekä nykyisen verkostomaisen työskentelyn vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Toimitusjohtajien haastatteluissa korostui myös tavoitetilan visiointi – haluttiin ymmärtää, miltä verkostomainen työskentely ideaalitulanteessa voisi näyttää.

Haastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta laadittiin alustava verkstomalli, jossa nostettiin esiin selkeitä toimija- ja toimintatasoja sekä kehittämistarpeita. Jotta verkstomainen toiminta olisi aitoa ja kestäväällä pohjalla, toimintaa tulisi kehittää useilla eri verkstotasoilla. Haastatteluiden pohjalta laadittiin myös toimija- ja toimintakartat. Lisäksi tilanteisiin sopivat muilta toimialoilta hyviksi havaitut toimintamallit toimivat syötteinä mallin jatkokehittämiselle.

Haastatteluiden, kirjallisuuden ja viitekehysten pohjalta luotiin kysymykset (ks. seuraava dia), jotka toimivat perustana **kokopäiväiselle työpajalle**, jossa alueorganisaatioiden toimitusjohtajien ja hankehenkilöstön kanssa mallia kehitettiin yhdessä. Työpajan aineistot ovat toimineet tämän raportin ytimenä.

Työpajatyöskentelyn perustana olleet kysymykset

Mistä verkostosta puhumme?
Mitkä toimijat ja millaisissa rooleissa?
Mitkä ovat eri toimijatasojen suhteet toisiinsa?

- Toimitusjohtajat
- DMO(t)
- DMO:n alueen verkosto: Asiakas, kumppanit, yritykset, muut
- Koko Lappi verkostona
- Suomi ja KV: Visit Finland ja muut toimijat

Miten verkosto pidetään elinvoimaisena?

- Miten verkosto löytää ja ylläpitää tavoitettaan (miksi olemme olemassa?)
- Miten arvomme toteutuvat? (Rohkeus / avoimuus / rehellisyys / kestävyys / muut arvot)
- Pysähtyminen ja dialogisuus: Miten uudistamme luottamusta, sitoutumista?

Miten toimimme ketterästi ja pitkäjänteisesti?

- Miten olemme samanaikaisesti tehokkaasti reaktiivisia (Korona) ja pitkäjänteisesti tulevaisuutta rakentavia (ansaintalogiikka)?
- Miten teemme päätöksiä?
- Miten käytämme aikaa yhdessä?
- Miten koordinoimme ja fasilitoimme?

Matkailun alueorganisaatioiden verkostojohtamisen malli

Verkostomallin ydinajatus: Kohti yhdessä ohjautumista, luovalla johtajuudella

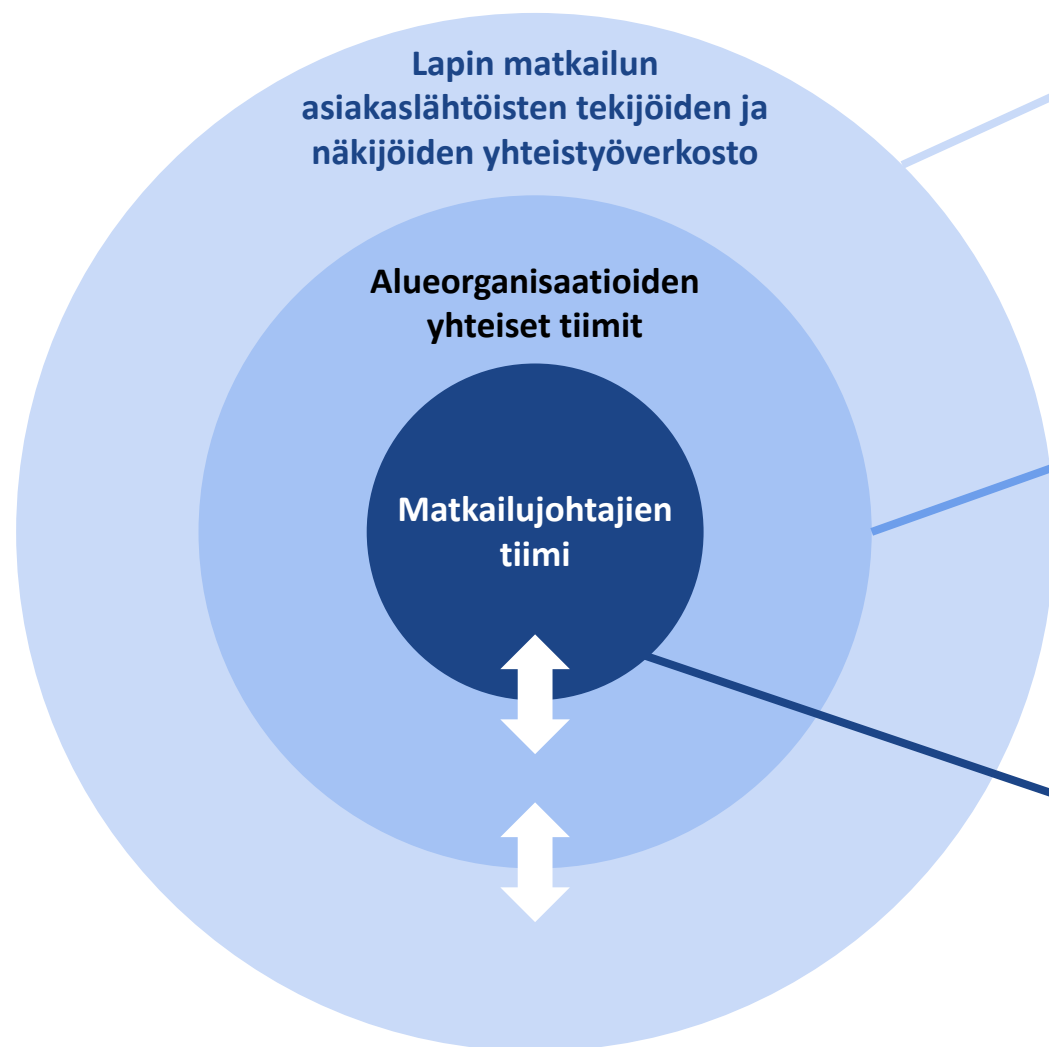
Muuttuvan ja monen erilaisen toimijan verkoston johtaminen edellyttää johtajalta kaikkien ekosysteemin toimijoiden ja kumppaneiden toimijuuden mahdollistavaa, verkostomaista toimintamuotoa suojelevaa, luottamukseen ja tiedon avoimeen jakamiseen pohjautuvaa johtamisotetta. Verkostotyössä keskeisiä asioita ovat eri toimijoiden tarpeiden tunnistaminen, tarpeiden lisäarvoa luova yhteen sovittaminen, yhteisen työn koordinointi sekä fasilitointi.

Verkostoissa tuodaan erilaisia toimijoita yhteen, opitaan tuntemaan ihmisiä, organisaatioita ja työtapoja, rakennetaan luottamusta ja sitoutumista sekä mahdollistetaan kommunikaation ja tiedonsiirron sujuvuus samalla vetäen yhteen yhteisen työskentelyn teemoja. Oman haasteensa verkostotyölle antaa se, että jonkun kuuluu usein myös varmistaa että yhteisille tavoitteille ovat olemassa niiden edellyttämät resurssit, raha, aika ja ihmiset. Tarvitaan siis myös johtajuutta, joka kuitenkin perustuu yhteisen työn tukemiseen, ei ajatteluun ja päätöksentekoon muiden puolesta.

Kun verkostotyön edellytykset ovat kunnossa verkosto alkaa ruokkia itseään. Yhteisessä työssä onnistuminen vahvistaa me-henkeä, työskentely tehostuu ja myös verkoston ulkopuolella olevat innostuvat hakeutumaan mukaan yhteisiin onnistumisiin. Verkostojohtajan tehtävänä on tukea tätä myönteistä kehitystä mahdollistavalla prosessijohtamisella.

Verkostojohtamisen taustalla olevat, tutkimuksiin perustuvat viitekehykset on esitelty tämän mallin liitteenä (Liite: Verkostotyön viitekehykset).

Yhteisen työn toimijatasot



Lapin matkailun asiakaslähtöisten tekijöiden ja näkijöiden yhteistyöverkostossa

- Jaetaan tietoa sekä opitaan ja toimitaan konkreettisesti yhdessä
- Rakennetaan yhteistä näkemystä nykytilasta, tulevaisuudesta ja strategiasta
- Muodostetaan yhteinen perusta Lapin matkailuun lisäarvoa tuottaville tuotteille, palveluille ja päätöksille
- Organisoitetaan yhteisille tekemisen, tiedonjaon, oppimisen foorumeille, joita koordinoitetaan ja fasilitoidaan yhdessä sovitulla tavalla
- Perustetaan tarvittaessa yhteisiä hankkeita ja kokeiluja kehittämisen tueksi

Alueorganisaatioiden yhteisissä tiimeissä

- Jaetaan tietoa, osaamista ja vertaistukea sekä toimitaan ja opitaan yhdessä
- Luotetaan ja kannustetaan yhteistyöhön
- Karsitaan pois turhat ja keskitytään olennaiseen: pidetään asiakkaille ja loppuasiakkaille tuotettava lisäarvo toiminnan keskiössä
- Sitoudutaan yhdessä tehokkaaseen yhteistyöhön Lapin matkailun kehittämiseksi
- Organisoitetaan tehokkaiksi ratkaisutiimeiksi ja perustetaan tarvittaessa yhteisiä hankkeita ja kokeiluja yhteisesti valituissa teemoissa

Matkailujohtajien tiimissä

- Luotetaan ja käydään avointa vertaisdialogia
- Toimitaan yhteisistä arvoista käsin ja niitä vahvistaen
- Rakennetaan näkemystä nykytilasta ja tulevasta
- Jaetaan tunnetta, tietoa ja kokemuksia
- Organisoitetaan vapaamuotoisesti ja organisesti
- Kääritään tarvittaessa yhdessä hihat
- Pidetään yhdessä huolta, että kehittämiseen on energiaa ja että kehittämisen fokus pysyy olennaisessa eli asiakkaiden lisäarvossa

Matkailujohtajien tiimi

Miksi?

- Sydän ja yhteiset arvot: luottamus, avoimuus, rakkaus, rehellisyys, vapaus, rohkeus ja uskallus, dynaamisuus, luovuus ja haastaminen, arvo asiakkaalle, "arvoista euroihin"
- Yhteinen missio: pidetään työn ja kehittämisen fokus olennaisessa ja otetaan johtajuus Lapin matkailun lisäarvon kehittämisessä
- Vertaistuki ja työssä jaksaminen
- Tila luovalle tekemiselle ja tavoitteelliselle kehittymiselle
- Yhteinen kehittämisvoima mahdollisuuksien sekä ulkoisten ja sisäisten uhkien äärellä

Mitä?

- Jaetaan tunnetta, tietoa ja kokemuksia
- Etsitään yhdessä keinoja toimia tehokkaasti yhteisten arvojen ja mission suuntaisesti
- Rakennetaan yhteistä näkemystä nykytilasta ja tulevaisuudesta
- Ideoidaan yhteisiä lisäarvoa tuottavia, merkittäviä hankkeita ja kokeiluja alueorganisaatioiden tiimityön ja koko Lapin verkoston tasolla

Kuka?

- Matkailujohtajat, jotka haluavat ja kykenevät ottamaan vastuuta Lapin matkailun kehittämisestä yhdessä ja kokonaisuutena
- ... mutta ei ihan kaikille avoin ryhmä, vaan Lapin tulevaisuutta rohkeasti rakentavien, yhteiseen päämäärään ja luottamukseen sitoutuvien, yhteiset arvot jakavien, osaavien, intohimolla ja suurella sydämellä toimivien matkailujohtajien joukko, jotka sitoutuvat yhteisen, turvallisen, avoimen ja rohkean tilan rakentamiseen

Miten?

- Toimitaan tavoilla, jotka vaalivat yhteisiä arvoja, luottamusta, kuuntelemista, keskinäistä välittämistä ja yhteistä intohimoa
- Jaetaan kokemuksia ja näkemyksiä siitä, mikä alueorganisaatio-työssä ja matkailujohtajan työssä on olennaista
- Käydään avointa vertaisdialogia
- Organisoidutaan vapaamuotoisesti ja orgaanisesti
- Kääritään tarvittaessa yhdessä hihat

Matkailujohtajien tiimi organisoituu, viestii ja päättää keskenään vapaamuotoisesti, tehokkaasti ja intuitiolla

Keskinäiseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön tarvitaan tehokkaat, mutta joustavat ja vapaamuotoisen viestinnän mahdollistavat välineet

- **Arkinen nopea viestintä**
 - WhatsApp-rinki tai muu kevyt pikaviestejä hyödyntävä toimintatapa
- **Luottamuksen, avoimuuden ja keskinäisen vertaistuen vahvistaminen**
 - Nopea viestintä WhatsAppissa ja puhelimitse
 - Läsnäkohtaamiset ja dialogit epäsäännöllisen säännöllisesti, esimerkiksi tapahtumien yhteydessä
- **Tavoitteellinen yhteinen oppiminen ja kehittyminen**
 - Yhteinen osaamista vahvistava koulutusprosessi
 - Yhteiset hankkeet ja työpajat
- **Kriisiviestintä sekä muu ajankohtainen, nopeaa toimintaa vaativa yhteinen vaikuttamistyö**
 - Nopea viestintä WhatsAppissa ja puhelimitse
 - Raivataan kalentereista tarvittava aika yhteiselle koordinoidulle viestinnälle ja toiminnalle
- **Yhteinen päätöksenteko keskinäisellä luottamuksella ja kokemukseen perustuvalla intuitiolla**
 - Ei tiukkoja rakenteita, vaan intuitiivista päätöksentekoa perustuen yhteiseen luottamukseen, aiemmin kerättyyn tietopohjaan, kokemukseen ja asiakasymmärrykseen sekä omistajien tukeen
 - Reflektoidaan ja arvioidaan kokemuksia, tilanteita ja päätöksenteon tarpeita yhdessä aina kun kohdataan. Tarvittaessa otetaan *ad hoc* -aika yhteiselle päätöksenteolle

Alueorganisaatioiden yhteiset tiimit

Miksi?

- Vertaistuki, yhteinen oppiminen ja keskinäinen luottamus
- Yhteinen missio: Lapin matkailun lisäarvon kehittäminen asiakasyrityksille, kumppaneille ja sidosryhmille sekä viime kädessä loppuasiakkaille (matkailijat)
- Tehokkuus tekemiseen. Fokus vahvemmin lisäarvoa tuottavaan konkreettiseen ja pitkäjänteiseen toimintaan ja kehittämiseen. Karsitaan lyhytjänteistä ja epäolennaista suunnittelu- ja hanketyötä.

Mitä?

- Sitoudutaan yhdessä tehokkaaseen yhteistyöhön Lapin matkailun kehittämiseksi
- Tuotetaan asiakkaille, loppuasiakkaille, kumppaneille ja muille sidosryhmille lisäarvoa
- Uudistetaan tarvittavilta osin alueorganisaation ansaintalogiikkaa, rahoituslähteitä ja kumppaniverkostoja
- Toimitaan yhdessä tiimeinä tehokkaasti ja resurssiviisaasti. Keskitytään olennaiseen asiakasarvon tuottamiseen ja karsitaan epäolennaista tekemistä.

Kuka?

- Alueorganisaatioiden henkilökunta ja matkailujohtajat
- Mukana tiimeissä tarvittaessa myös asiakasyrityksiä ja kumppaneita sekä alueorganisaatioiden hallitusten jäseniä

Miten?

- Organisoidutaan tehokkaiksi ratkaisutiimeiksi. Raivataan aikaa olennaisille kehittämistiimeille karsimalla epäolennaista tekemistä
- Perustetaan ja toteutetaan yhteisiä kehittämishankkeita ja kokeiluja valituissa teemoissa
- Matkailujohtajat johtavat osallistavasti ja arvostaen
 - Kuunnellaan, kuullaan ja rakennetaan hyvää palautekulttuuria
 - Autonomiseen yhteistyöhön perustuva toimintatapa
 - Selkiytetään rooleja ja vastuuta
 - Luotetaan ja arvostetaan osaamista
 - Kysytään oikeita kysymyksiä

Alueorganisaatioiden yhteiset tiimit toimivat ja työskentelevät yhdessä teemoittain

- Matkailujohtajien tiimi fasilitoi teemojen valinnan sekä tiimien muodostamisen valittujen teemojen ympärille
 - Teematyöskentelyssä priorisoidaan konkreettista lisäarvon tuottamista asiakkaille ja loppuasiakkaille
 - Teemat valitaan yhteistyössä Lapin matkailun näkijöiden ja päättäjien laajan verkoston kanssa
- Tiimeille määritellään koordinaattorit ja fasilitoijat ja tähän työhön osoitetaan riittävät resurssit
- Tarvittaessa teematyöskentely hankkeistetaan ja hankkeille haetaan rahoitus
- Mukana tiimeissä ja hankkeissa tarpeen mukaan myös hallituksen sekä yritysten ja muiden kumppaneiden edustajat
- Teematyöskentelyä ohjaa matkailujohtajien tiimi ja/tai hallitukset tarpeen mukaisesti
- Tiimityöskentelyn etenemisestä ja tuloksista raportoidaan Lapin matkailun tekijöiden ja näkijöiden yhteistyöverkostolle

Aihioita Lapin matkailun yhteisiksi kehittämisteemoiksi

- Tuote- ja palvelukehitys lähellä käytäntöä, konkretian äärellä
- Kestävä kehitys
- Markkinoinnin yhteiskehittäminen, yhteiset kampanjat ja “Lapin yhteiset mediamylläket”
- Digimarkkinointi
- Yhteinen data ja tiedolla johtaminen
- Yrityksiä palveleva b2b-kehittäminen
- Uusien markkinoiden avaaminen
- Saavutettavuus
- Ympäri vuotisuus
- Yhteinen edunvalvonta
- Tulevaisuus, ennakointi, yhteistyö futuristien kanssa

Teemoihin keskittyviä hankkeita ja kokeiluja voidaan toteuttaa alueorganisaatioiden yhteisillä tiimeillä ja yhteistyössä Lapin tekijöiden ja näkijöiden verkostossa.

Lapin matkailun asiakaslähtöisten tekijöiden ja näkijöiden yhteistyöverkostot

Miksi?

- Yhteinen missio: Lapin matkailun konkreettisen lisäarvon ja laadun kehittäminen loppuasiakkaille (matkailijat) sekä yrityksille, kumppaneille ja sidosryhmille
- Luottamukseen perustuva yhteinen tekeminen, oppiminen, näkemyksellisyys ja päätöksenteko. Pois arvoa tuhoavasta kilpailukierteestä
- Resurssiviisaus: keskitytään yhdessä olennaiseen ja tehdään tehokasta työnjakoa
- Iso ääni Lapin matkailun konkreettisen yhteistyön ja dialogin puolesta: "Tehdään Lapin matkailu yhdessä"

Mitä?

- Jaetaan tietoa ja opitaan yhdessä
- Toimitaan yhdessä konkreettisesti ja resurssiviisaasti
- Kehitetään yhdessä lisäarvoa tuottavia tuotteita ja palveluita
- Rakennetaan yhteistä näkemystä Lapin matkailun nykytilasta ja tulevaisuudesta
- Muodostetaan yhteinen perusta koko Lapin matkailulle lisäarvoa tuottavalle toiminnalle (hankkeet ja päätökset)

Kuka?

- Vahvat ja notkeat yritykset ja matkailutoimijat, jotka haluavat ja kykenevät etenemään tehokkaasti ja joustavasti Lapin matkailun konkretian, asiakastyön ja yritysten kanssa
- Lapin matkailun keskeiset vaikuttajat, joilla on näkemystä ja tahtoa kehittää Lapin matkailua yhteisellä arvopohjalla ja konkreettisesti
- Valtakunnalliset ja kansainväliset toimijat, jotka haluavat olla mukana kehittämässä konkreettisesti Lapin matkailua

Miten?

- Organisoidutaan yhteisille tekemisen, tiedonjaon, oppimisen ja päättämisen foorumeille, joita koordinoidaan tehokkaasti ja fasilitoidaan laadukkaasti
- Rakennetaan luottamusta yhteisillä foorumeilla ja erityisesti yhteisen toiminnan kautta
- Perustetaan resurssiviisaasti ja tehokkaasti yhteisiä hankkeita Lapin matkailun kehittämiseksi
- Selkeä johtajuus kokonaisuudesta on matkailujohtajien tiimillä

Lapin matkailun asiakaslähtöisten tekijöiden ja näkijöiden yhteistyöverkosto: yhteistyön organisointi on omissa käsissä

Organisoinnista on vastuussa matkailujohtajien tiimi, joka voi vastuuttaa foorumien koordinoinnin ja fasilitoinnin esimerkiksi alueorganisaatioiden yhteiselle tiimille tai tähän tarkoitukseen perustettavalle hankkeelle tai kevyelle koordinoivalle organisaatiolle.*

Koordinoinnilla varmistetaan, että oikeat toimijat kohtaavat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Yhteinen vuosikello ja tehokas viestintä varmistavat, että toimijat tietävät, mitä, missä, milloin ja miksi tapahtuu ja voivat näin osallistua toimintaa ennakoivasti.

Fasilitoinnilla varmistetaan, että toimijoiden kohtaamiset ovat laadukkaita. Laadukkaissa kohtaamisissa on aikaa 1) avoimeen dialogiin pysähtymiselle ja vapaamuotoiselle luottamuksen rakentamiselle sekä 2) tehokkaalle yhteisen ymmärryksen muodostamiselle, yhteiselle tekemiselle ja yhteiselle päätöksenteolle.

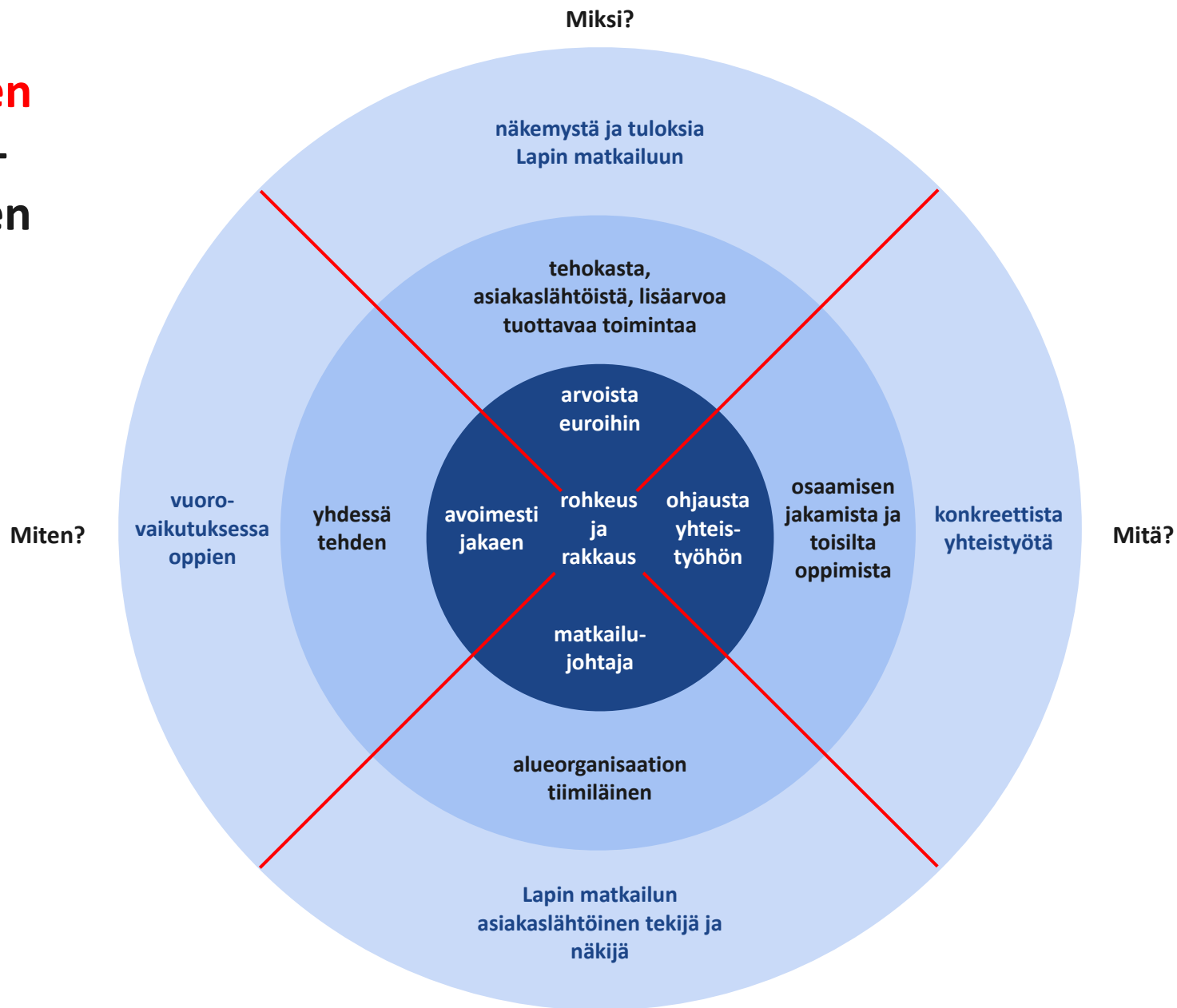
Foorumeilla muodostetaan yhteistyössä **yhteinen toimintasuunnitelma**. Toimintasuunnitelmassa koordinoidaan yhteen alueorganisaatioiden toiminnan vuosikellot, budjetit ja päätöksenteko ennakoivasti siten, että yhteiset hankinnat voivat onnistua ja yhteisillä hankkeilla on aidot onnistumisen edellytykset.

** Tarvitaanko organisointiin uusi yhdistävä organisaatio, kuten yhdistys? Ei. Yhtään uutta organisaatiota ei sinällään tarvita. Työhön ryhdytään alueorganisaatioiden yhteistyöllä. "Uusi DMO" perustuu tehokkaaseen ja joustavaan yhteistyöhön, ei uusien rakenteiden jatkuvaan kehittelyyn. Uudet rakenteet voivat toki kehittyä toiminnan myötä luontevasti. Esimerkiksi rahoituksen kanavoimiseen voidaan tarvita yhteinen rakenne. Rakenteet muodostuvat toiminnasta ja lisäarvosta, ei päinvastoin!*

Lapin matkailun asiakaslähtöisten tekijöiden ja näkijöiden yhteistyöverkosto: yhteistyön foorumit

- **Alueorganisaatioiden hallitusten yhteinen “advisory board” (2 krt/vuosi)**
 - Yhteinen strategiatyö ja yhteisen näkemyksen muodostaminen alueiden ja koko Lapin matkailun lisäarvon kehittämisestä
 - Osallistujina hallituksen jäsenet, joilla on substanssiasiantuntemusta ja näkemyksellisyyttä. Ei välttämättä tarvitse olla hallituksen jäsen, mutta on katalysoimassa matkailun alueorganisaation hallitustyöskentelyä
- **Työryhmät, jotka kehittävät yhteisiä arvontuotantoketjuja, palveluita ja tuotteita tarvelähtöisesti (kokoontuvat säännöllisesti)**
 - Muodostetaan yhteisiä loppuasiakaskeskeisiä malleja Lapin matkailun (tulevasta, uudeltaisesta) arvonaluonnista
 - Kehitetään yhteisiä palveluita ja hankkeita, joilla Lapin matkailun arvoketjuja vahvistetaan
 - Osallistujina keskeiset yritykset ja toimijat, joilla on näkemyksellisyyttä ja halua rakentavaan yhteistyöhön konkreettisen äärellä
 - Tarvittaessa perustetaan yhteinen organisaatio hallinnoimaan hankerahoitusta ja kehittämisen jatkuvuutta
- **“Lapland Tourism” -verkostotilaisuudet (vuosittain)**
 - Muodostetaan yhteistä näkemystä Lapista kansainvälisenä menestyvänä matkailukohteena
 - Houkutellaan uusia toimijoita ja kumppaneita Lapin matkailulle
 - Ei välttämättä perusteta uutta foorumia tai tilaisuutta uudella nimellä, vaan voidaan kehittää myös olemassa olevia verkostoja ja tapahtumia tähän suuntaan
 - Osallistujina Lapin matkailun kaikki alueelliset toimijat, verkostot, hankkeet, yritykset, kumppanit ja myös kansalliset toimijat kuten Visit Finland ja Metsähallitus sekä kansainväliset kumppanit
- **Ad hoc -organisoiduminen kriisitilanteissa (tarpeen mukaisesti)**
 - Hallitusten yhteisessä “advisory boardissa” sovitaan kriisiajan toimintatavasta, jolla ennakoimattomien kriisien yhteydessä Lapissa organisoidutaan yhdessä tehokkaasti ja ajantasaisesti

Resurssiviisas, asiakaslähtöinen matkailun alue- organisaatioiden verkosto



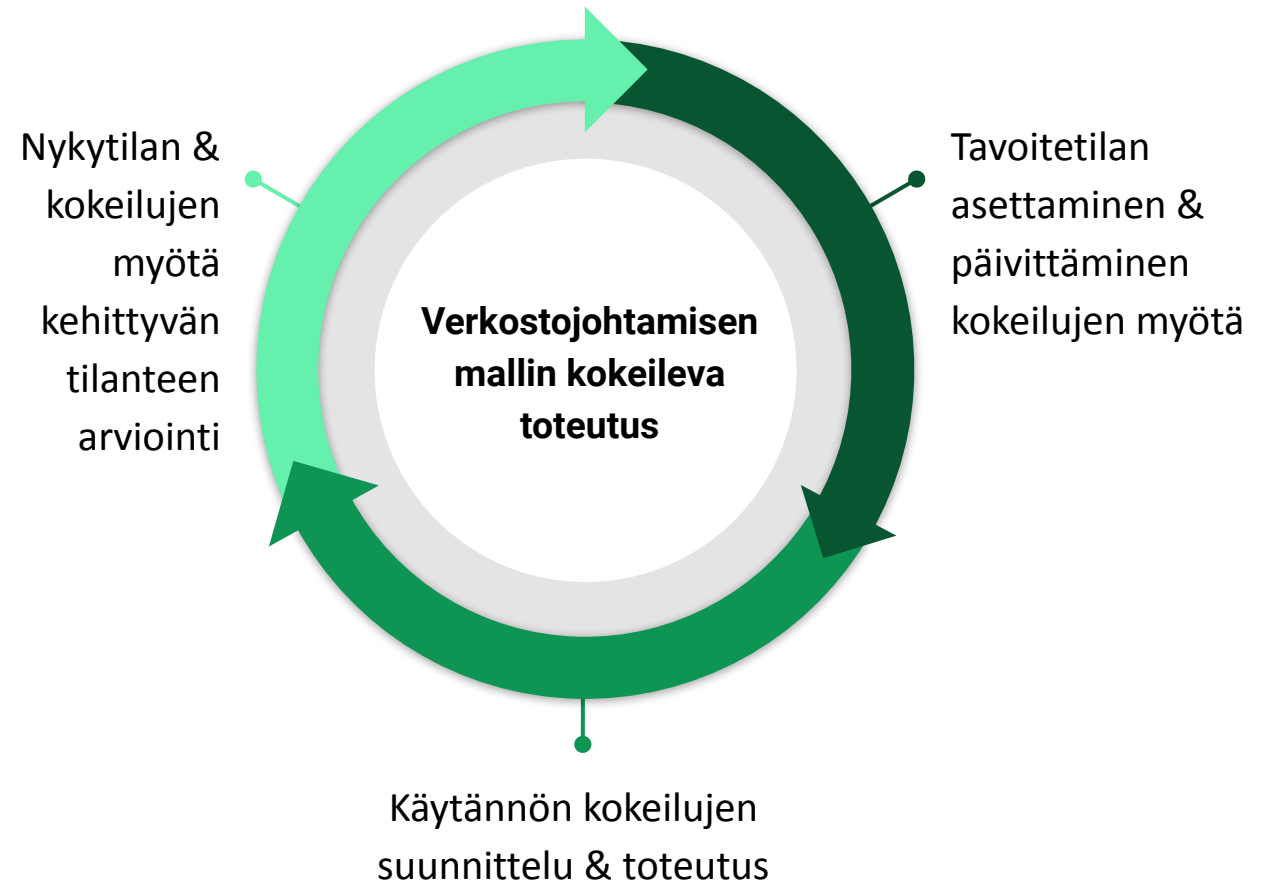
Kohti käytännön toteutusta

Verkostojohtaminen elää (ja kuolee) arjen käytännöissä

Edellä olemme kuvanneet perusrakenteet ja -toimintatavat, jotka muodostavat alueorganisaatioiden verkostojohtamisen mallin. Mallin lisäarvo toteutuu käytännössä vain, jos se otetaan käyttöön.

Ratkaiseva kysymys kuuluu:
Kuinka malli todellisuudessa viedään
alueorganisaatioiden ja verkostojen toiminnan
arkeen?

Ehdotamme, että toteutuksessa edetään kokeilemalla, joka muodostaa jatkuvasti kehittyvän prosessin. Ensimmäinen askel on nykytilan arviointi, sitten tavoitetilan asettaminen. Tämän jälkeen voidaan ottaa ensimmäiset kokeilevat askeleet, jotka muuttavat nykytilaa ja nostavat esille myös tarpeita tavoitetilan päivittämiseksi.



Työkalu verkostojohtamisen nykytilan arviointiin, tavoitetilan asettamiseen ja toimenpiteiden suunnitteluun

	Nykytila: Vahvuudet top 3	Nykytila: Kehittämiskohteet top 3	Tavoitetila 2025 / 2030: Tiivis kuvaus	Toimenpiteet: Kokeilut top 3
Matkailujohtajien tiimi				
Alueorganisaatioiden yhteiset tiimit				
Lapin matkailun tekijöiden ja näköjoiden yhteistyöverkosto				

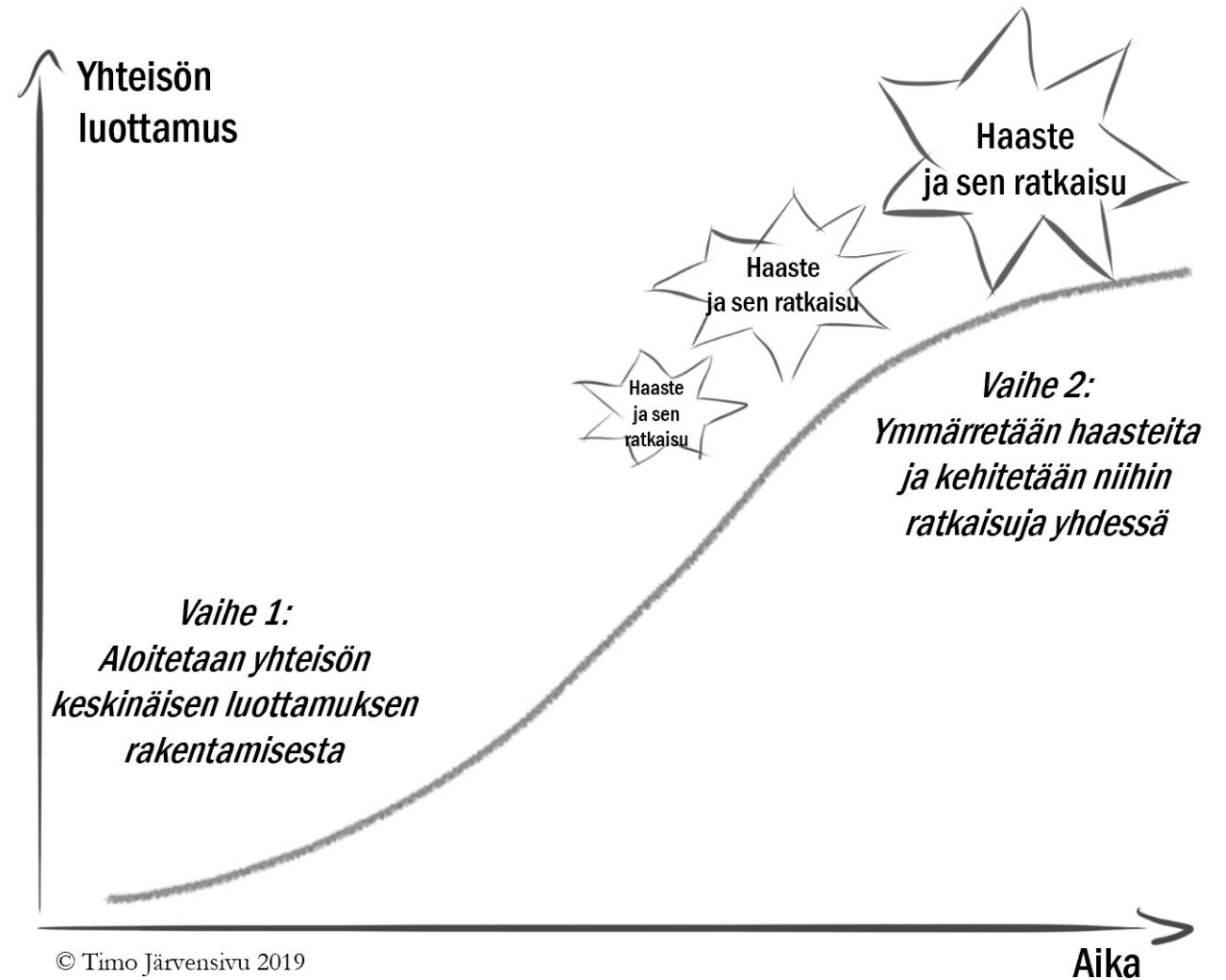
Liite: Verkostotyön viitekehykset

Verkostoissa edetään, kehitetään ja opitaan yhdessä luottamukseen perustuen

Verkostotyötä tehdään tilanteissa, joissa avaimet haasteiden ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen eivät ole kenenkään yksittäisen toimijan hallussa. Haasteet on ymmärrettävä ja ratkaistava yhdessä.

Ratkaisutyöhön ei kuitenkaan ole syytä hypätä ennen kuin luottamus on rakennettu. Ilman luottamusta tietoa ei jaeta yhteiseksi eikä aidon yhteisymmärryksen syntymiselle ole riittäviä edellytyksiä. Liian hätäiset ratkaisuyritykset voivat etäännyttää toimijoita toisistaan yhteistyön vahvistumisen sijaan.

Verkostomaisessa yhteisössä on siis ensisijaisesti rakennettava keskinäistä luottamusta. Vasta sitten kun luottamus on kunnossa, toimijat uskaltavat jakaa ja ottaa vastaan tietoa, jolloin myös yhteinen ratkaisutyö tulee mahdolliseksi. Myönteisten kokemusten myötä kyky yhteistyöhön kasvaa yhä suuremmaksi.



Verkostot voivat olla tavoitteellisia ja luonnollisesti kehittyviä

Verkostoja on monenlaisia eikä ole yhtä oikeaa tapaa verkostoitua. Jotkut verkostot toimivat strategisesti, tavoitteellisesti ja selkeillä toimintamalleilla, jopa hierarkkisesti. Toiset ovat vapaasti kehittyviä ja jopa kaoottisiakin.

Kaikkia verkostoja yhdistää luottamukseen perustuva joustaminen ja kyky tehdä yhteistyötä epävarmuudessa.

Kaikissa toimintamalleissa on hyvät ja huonot puolensa ja toimintamalli on sovittava kulloiseenkin tilanteeseen - yhdessä sopien.

Hyvin toimivissa verkostoissa eteneminen, oppiminen ja tavoitteellisuus rakentuvat ja toteutuvat aina vastavuoroisessa yhteistyössä.

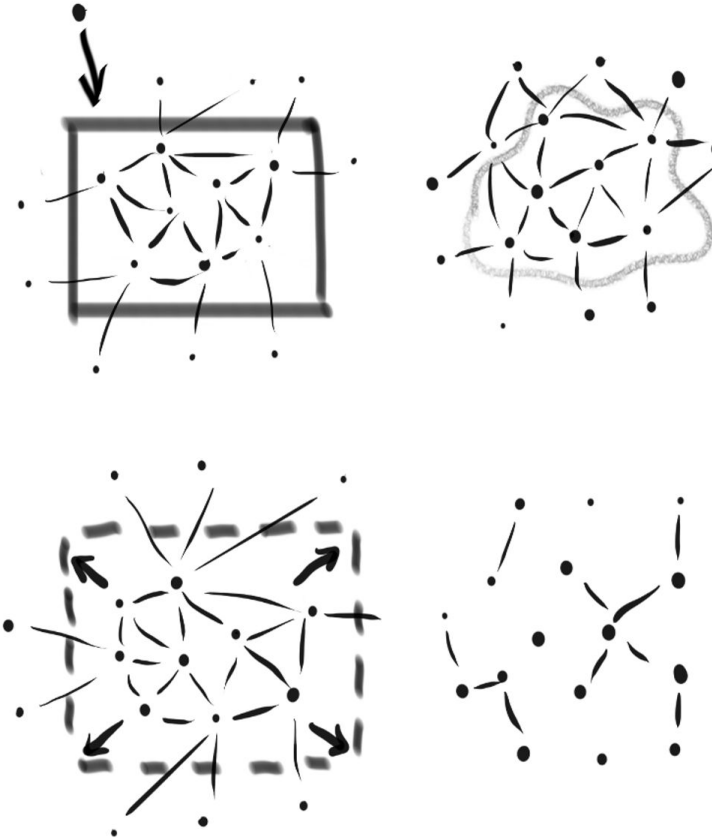
Tavoitteelliset verkostot

Hierarkkisesti johdetut strategiset verkostot

Yhteistyön raamit ja pelisäännöt on määritelty ylhäältä alas. Verkostolla on johtoryhmä tai ohjausryhmä.

Yhdessä johdetut strategiset verkostot

Yhteistyön raamit ja pelisäännöt on määritelty alhaalta ylös yhdessä. Verkostolla on tukiryhmä tai koordinoiva ryhmä.



Luonnollisesti kehittyvät

Vapaasti kehittyvät verkostot

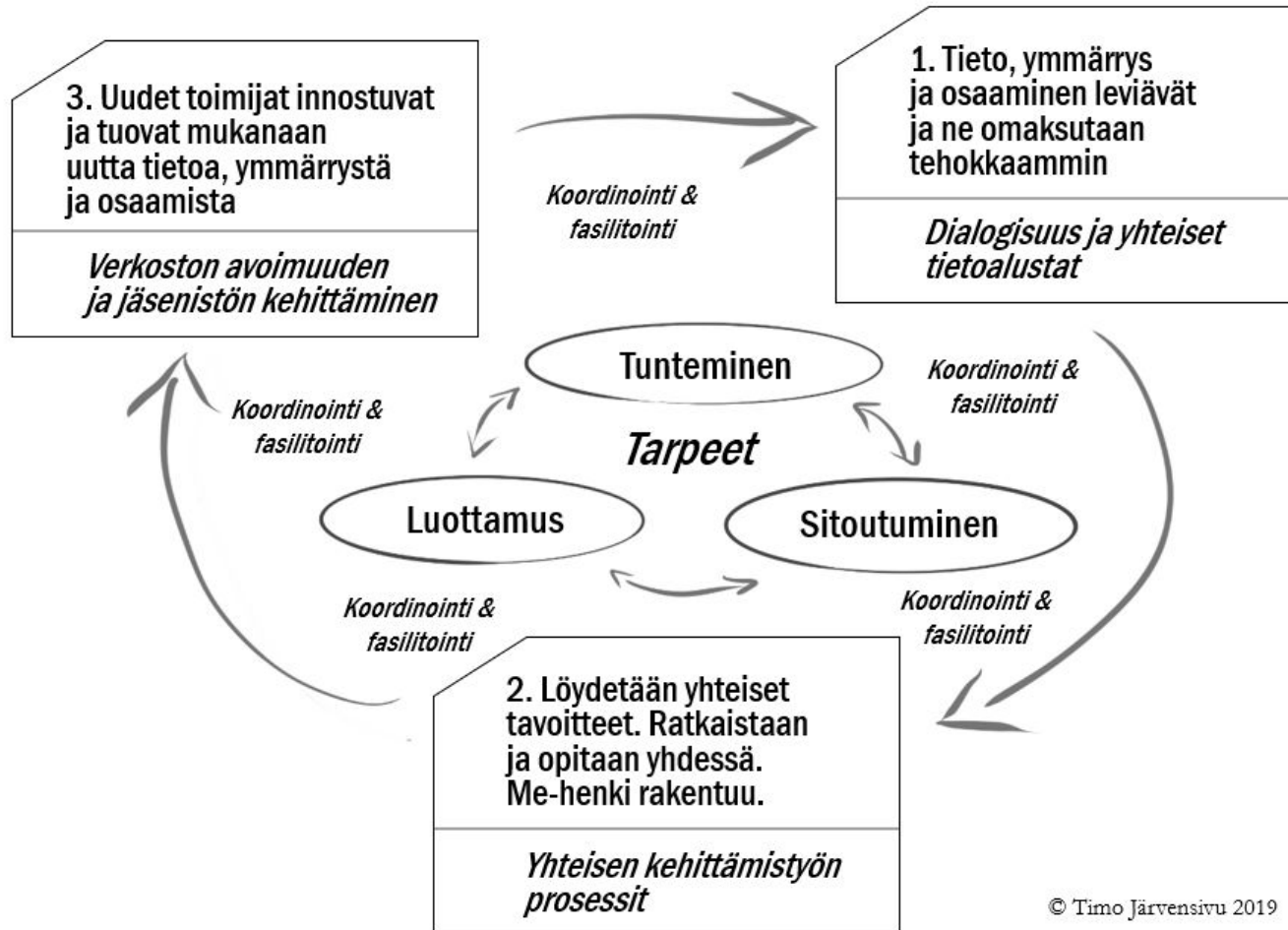
Yhteistyöllä on jaetut mutta implisiittiset normit, jotka kehittyvät ajan ja toiminnan myötä. Verkosto organisoituu vapaasti ilman selkeää koordinoitua.

Kaoottinen organisoituminen

Yhteistyöllä ei ole jaettuja normeja. Jokainen toimija toimii oman sisäisen logiikkansa perusteella.

© Timo Järvensivu 2019

Myönteinen yhteistyön kierre rakennetaan systemaattisella ja dynaamisella yhteistyöllä



© Timo Järvensivu 2019

Verkostojohtamisen ytimessä ovat tarpeet, koordinointi ja fasilitointi: Miksi toimimme yhdessä? Tuntemmeko toistemme ja yhteiset tarpeet? Miten saamme oikeat toimijat kohtaamaan oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan? Miten rakennamme laadukkaita kohtaamisia?

Koordinoinnin ja fasilitoinnin perustavoite on rakentaa ja vaalia keskinäistä tuntemista, luottamusta ja sitoutumista: Tuntevatko toimijat toistensa tarpeet ja osaamisen? Luottavatko toimijat toisiinsa epävarmuuden edessä? Haluavatko toimijat sitoutua yhteisen tulevaisuuden rakentamiseen?

Kun toimijat tuntevat toisensa, he tietävät mitä tietoa vaihtaa keskenään. Kun he luottavat toisiinsa, he myös jakavat tietoa toisilleen. Kun he sitoutuvat, tieto laitetaan myös käyttöön.

Näin toimien rakennetaan verkostotyön ensimmäinen hyöty: tieto, ymmärrys ja osaaminen leviävät ja omaksutaan käyttöön. Verkostojohtajan tehtävänä on tukea tätä dialogisella osaamisella ja rakentamalla yhteisiä tietotalustoja.

Kun tieto ja ymmärrys on yhteistä, saavutetaan toinen hyöty: löydetään yhteiset tavoitteet ja opitaan ratkaisemaan haasteita yhdessä. Yhteisessä ratkaisutyössä onnistuminen puolestaan vahvistaa me-henkeä. Verkostojohtajan tehtävänä on tukea tätä yhteisen kehittämistyön prosessi johtamisella.

Ratkaisuissa onnistuminen ja me-henki houkuttelevat myös uusia toimijoita mukaan, mihin perustuu kolmas hyöty: uudet toimijat innostuvat ja tuovat mukanaan uutta ymmärrystä ja osaamista.

Me-hengessään vahva verkosto voi kuitenkin alkaa myös käpertyä sisäänpäin ja kuihtua. Elinvoimaisen verkoston johtaja pitääkin huolta verkoston avoimuudesta ja kehittää sen jäsenistöä huomioiden sekä nykyiset että uudet jäsenet.

Verkostotyön ytimessä on tunteminen, luottamus ja sitoutuminen

Tunteminen	Luottamus	Sitoutuminen
Nimi, kasvot ja taustaorganisaatio sekä ihminen tittelien takana	Hyväntahtoisuus	Halu tehdä lupauksia: omaehtoisuus, merkityksellisyys, kytkeytyneisyys
Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt	Osaaminen ja kyvyt
Tarpeet ja odotukset	Haavoittuvuus	Rakenteelliset tekijät: estäjät ja mahdollistajat
Yhteinen historia	Johdonmukaisuus	Lupausten pitäminen

Tunteminen. Toimijoiden on mahdotonta tehdä laadukasta yhteistyötä, ellei toisia tunneta. Pinnallinen tunteminen ei riitä. Vähintäänkin toisten osaamiset ja kyvyt sekä tarpeet ja odotukset on tunnettava. Yhteinen historia voi auttaa, mutta sieltä voi löytyä myös esteitä. Mitä kokonaisvaltaisemmin toimijat tuntevat toisensa, sen vahvemmat edellytykset on vastavuoroiselle ja joustavalle yhteistyölle.

Luottamus. Tuttuus ei vielä yksistään kannusta avoimuuteen ja jakamiseen. Voihan olla, että tunnetaan, mutta ei luoteta. Siksi on erikseen panostettava luottamukseen, joka on ehkä kaikkein tärkein elementti verkostotyössä. Luottamuksen perusta on osaamisessa ja kyvyissä. Syvällisempää luottamusta rakennetaan kuitenkin luopumalla kyynisyydestä ja luottamalla toisten hyväntahtoisuuteen sekä rakentamalla turvallisia tiloja, joissa uskalletaan olla yhdessä myös haavoittuvuuksien äärellä.

Sitoutuminen. Ilman sitoutumista ei synny toimintaa. Lupausten herääminen verkostotyössä perustuu sisäiseen motivaatioon, joka syntyy omaehtoisuudesta, yhteenkuuluvuudesta merkityksellisissä asioissa sekä mahdollisuudesta toimia omaa osaamista ja kykyjä sopivasti haastaen. Lupausten kiinni pitämisen käyttäminen voi heikentää sitoutumista; verkostotyössä ei siis pidä kytätä lupausten pitämistä, mutta aina voidaan antaa tukea - "miten voimme auttaa toisiamme pitämään hyvistä lupauksistamme kiinni?"

Luottamuksen rakentaminen verkostoissa

- **Aloita keskinäisen tuttuuden vahvistamisella.** Rakenna tilanteita, joissa osapuolet voivat tutustua toisiinsa. Mitä osapuolet tekevät työkseen? Missä he ovat hyviä ja mitä osaamista heillä on tarjota yhteistyöhön? Minkälaisia odotuksia heillä on yhteistyölle? Toisten osaamisen ja odotusten tunteminen paitsi tekee yhteistyön ylipäänsä mahdolliseksi, myös rakentaa luottamusta.
- **Luottamus vahvistaa luottamusta.** Luottamus on siis itseään vahvistava kierre. Kääntäen: epäluottamuksella on taipumus vahvistaa epäluottamusta. Jonkun on siis uskallettava olla se, joka luottaa ensimmäisenä. Aloita katsomalla peiliin ja rakenna luottamusta luottamalla ensin itse kumppaneihisi.
- **Ole avoin ja jaa tietoa avoimesti.** Luota siihen, että muut pyrkivät lähtökohtaisesti olemaan luottamuksen arvoisia. Luottamalla herätät luottamusta ja saat myös muut jakamaan tietoa avoimemmin. Kääntäen: Jos et usko toisten hyvántahtoisuuteen ja päätät avoimuuden sijaan pantata tietoa, herätät toiminnallasi helposti epäluottamuksen kierteen ja saat muutkin panttaamaan tietoaan.
- **Rakenna turvallisia tilanteita ja kohtaamisia, joissa verkoston jäsenet uskaltavat kertoa myös ongelmista, virheistä ja haavoittuvuuksista avoimesti.** Näiden luottamuksellinen jakaminen ja käsitteleminen yhdessä voi rikastaa keskinäistä luottamusta merkittävästikin. Kääntäen: Turvattomissa tilanteissa toimijat sulkeutuvat ja peittelevät ongelmiaan, virheitään ja haavoittuvuuksiaan, joiden paljastuminen sitten jossain toisessa tilanteessa voi herättää epäluottamuksen kierteen.
- **Toimi johdonmukaisesti eli samalla tavoin tilanteesta toiseen.** Johdonmukainen toiminta herättää turvallisuuden tunteen. Kääntäen: Jos toimit kuin tuuliviiri – tänään yhdellä tavalla, huomenna toisella tavalla, kolmannelta päivästä ei tietoa – niin herätät turvattomuuden tunteen.
- **Älä heti epäile kumppanin luotettavuutta, kun tämä tekee virheen.** Joskus kumppanit voivat myös toimia siten, että koet heidän pettävän luottamuksesi. Tällöin ei kuitenkaan kannata heti epäillä toista lähtökohtaisesti epäluotettavaksi. Sen sijaan kannattaa pohtia syitä kumppanin toiminnalle ja kysyä näistä myös suoraan. Mistä tapahtunut johtui? Taustalla voi olla joku hyvin käytännöllinen syy. Kyse voi olla esimerkiksi virheestä, jonka kumppani haluaa korjata. Kun selvitätte yhdessä tällaisen tilanteen, keskinäinen luottamukseen voi syventyä ja rikastua entisestään.

Timo Järvensivu (2019)

Verkostotyö rakennetaan tukemalla ja fasilitoimalla omaehtoista yhdessä kehittämistä - ei kehittämällä toisten puolesta

Verkostossa pyritään toimimaan ensisijaisesti rakentamalla alustoja omaehtoiselle ja itseohjautuvalle yhteiselle ymmärrykselle.

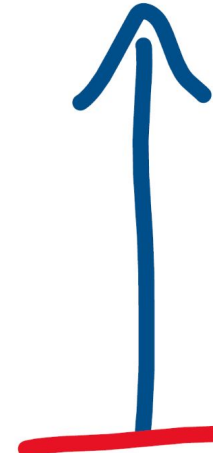
Sen lisäksi verkostoissa tarvitaan myös yhteisen ymmärryksen fasilitointia eli ohjaamista. Tämä edellyttää johtajuuden ottamista siitä, että yhteinen ajattelutyö ja toiminta etenevät, mutta kuitenkin niin, että ajatustyötä ja toimintaa ei tehdä toisten puolesta.

Itseohjautuvan ja ohjatun yhteistyön lisäksi joskus verkostot voivat tarvita sykäyksiä myös hierarkkisemmasta ajattelusta ja päätöksenteosta eli siitä, että joku tietää ja tekee päätöksiä toisten puolesta. Tässä on kuitenkin ilmeinen riski: hierarkkinen ajattelu ja päätöksenteko ei perustu yhtä laajaan ja siten laadukkaaseen ymmärrykseen eikä useinkaan sitouta toimijoita riittävästi.

"Toisten puolesta tietäminen"



"Yhteisen ymmärryksen ohjaaminen"

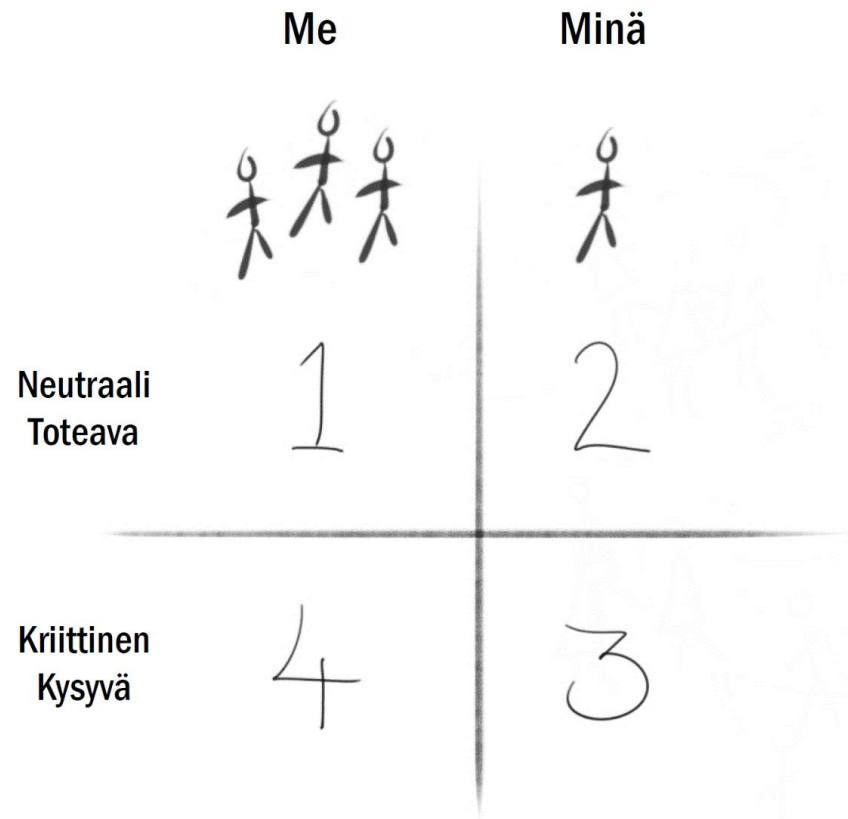


"Alustan rakentaminen itseohjautuvalle ymmärrykselle"

Dialogisuus syventää verkostotyötä: kohti *meidän yhteistä* kysymistä ja kriittistä ajattelua - pois poteroista huutelemisesta

Dialogisuuden syveneminen askeleittain

(mukaellen Isaacs 1999)



Dialogisuuden rakentaminen:

- 1) Aito kuuntelu
- 2) Suora puhuminen
- 3) Toisten kunnioittaminen
- 4) Pysähtyminen tarkastelemaan tilanteita, merkityksiä ja piilossa olevia oletuksia

Verkostot kehittyvät neljän yhä uudelleen toistuvan vaiheen kautta

Vaihe 1: Muodostetaan verkostokartta.

Mikä verkosto? Keitä verkostoon kuuluu? Minkälaista osaamista ja minkälaisia tarpeita verkostokokonaisuus sisältää?

Vaihe 2: Muodostetaan verkostolle suunta ja toimintatavat.

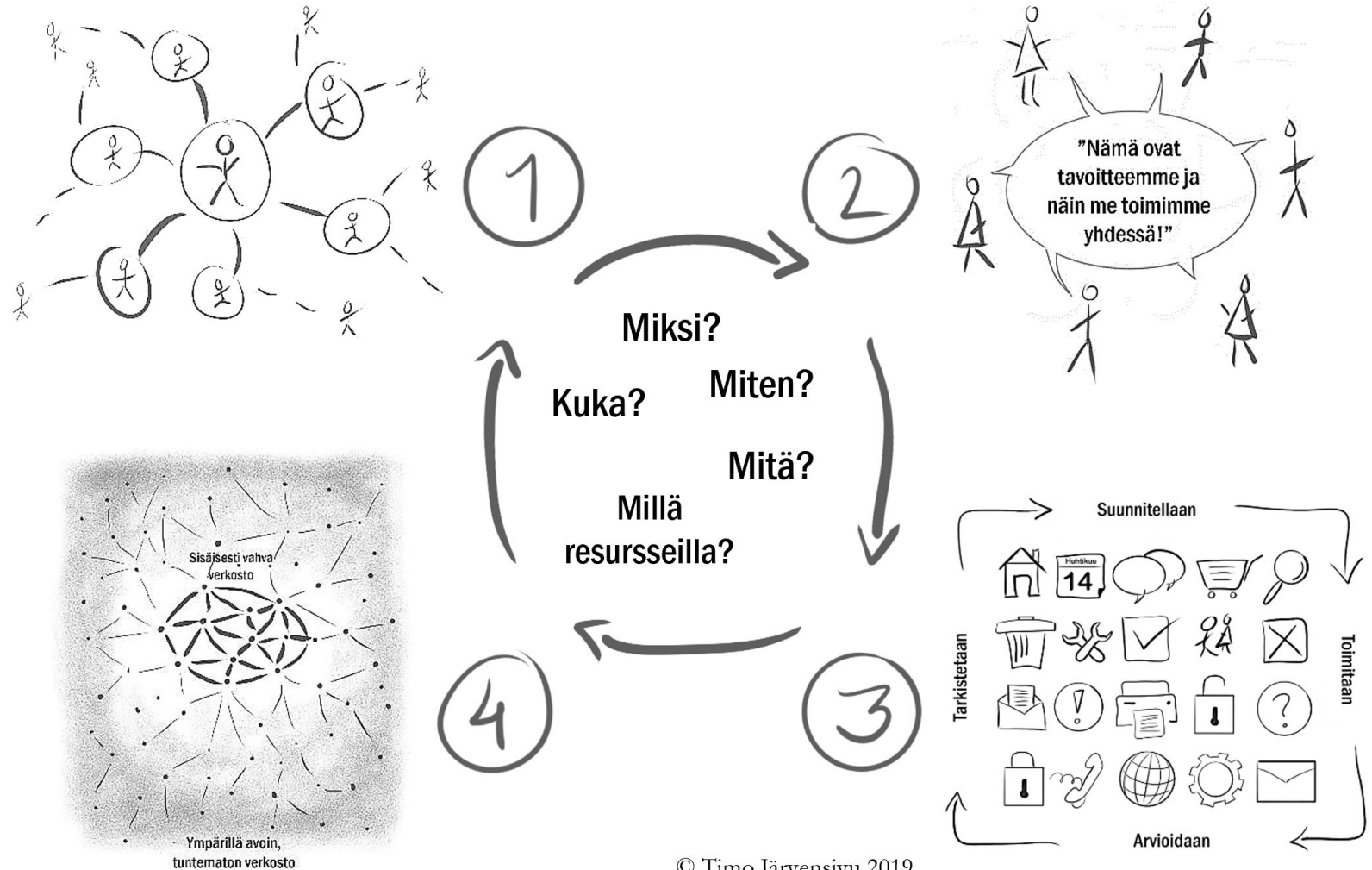
Mitä tavoittelemme yhdessä? Miten toimimme yhdessä?

Vaihe 3: Edetään yhdessä kokeilevasti.

Toimitaan ja opitaan yhdessä iteratiivisesti kohti yhdessä sovittuja tavoitteita ja hyödyntäen yhdessä sovittuja toimintatapoja.

Vaihe 4: Arvioidaan verkostoa

suhteessa ympäristöönsä. Miten verkosto toimii suhteessa "verkostojen verkostoon" ja verkostoa ympäröivään "ekosysteemiin"? Entä suhteessa yhteiseen asiakkaaseen? Tämä ympäröivä kokonaisuus on lähtökohtaisesti aina avoin ja suurelta osin myös tuntematon.



© Timo Järvensivu 2019

Kiitos!

Tämän mallinnuksen toteuttaminen on ollut prosessi, jossa olemme pyrkineet toimimaan niin kuin puhumme: verkostomaisesti, luottamusta rakentaen, avoimesti ja ihmislähtöisesti.

Haluamme kiittää koko tilaajatiimiä upeasta yhteistyöprosessista, joka oli aitoa ja arvostavaa ja johon heittäytyttiin energisesti. Tuotimme yhdessä lisäarvoa!

Kiitos koko toteuttajatiimiltä:

Timo Järvensivu, nommoC seugolaiD osuuskunta

Piritta Hannonen, Et May Oy, Systems Change Finland ry

Pekka Enroth, Seymour Consulting Oy, Systems Change Finland ry

Tomi Lamppula, Synesis Oy

Anni Hapuoja, Et May Oy