

Yhteisellä asialla - verkostoja ymmärtämässä



Alueellisten TNO-
asiantuntijoiden koulutus
Hannele Torvinen, lehtori

jamk.fi
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Keskeiset teemat

- Orientaationa elinikäinen oppimisen neuvoston linjaukset
- Verkosto metaforana ja verkostanalyttisenä käsitteenä
- Verkoston yhteisen tiedonmuodostuksen haasteet ja mahdollisuudet
- Verkostojen johtaminen ja koordinointi
- Hyvä verkostoyhteistyö perustuu luottamukseen
- Yhteistyön tietokäytänteet



Elinikäisen oppimisen neuvoston ohjauspalvelujen kehittämiseksi asettamat tavoitteet (2010)

- toimintatapojen kehittäminen
- nykyisten resurssien tehokkaampi käyttö
- parempi työn- ja vastuunjako toimijoiden välillä
- palvelut on järjestettävä siten, etteivät kansalaiset putoa eri viranomaisten palveluiden väliin
- ohjauspalvelujen käytännön toteutus voi vaihdella maan eri osissa – kansalaisilla on oltava tasavertaiset mahdollisuudet palveluiden käyttämiseen asuinpaikasta riippumatta



Verkosto metaforana ja verkostoanalyttisenä käsitteenä



Verkostot hierarkioiden ja markkinoiden välissä

(mukaillen Jackson & Stainsby 2000; Valkokari 2009 & 2010; Nykänen 2010; Torvinen 2011)

Hierarkiat

Yrityksen kontrolloima
liiketoiminta
Julkisen hallinnon perinteinen
johtamis- ja toimintatapa

Verkostot

Yhtymät
Sosiaaliset verkostot
Kumppanuudet

Markkinat

Markkinaehtoiset
liiketoimintasuhteet



- Kontrolloidut suhteet ja päätöksenteko
- Auktoriteetti
- Tiedon ja vallan kulku ylhäältä alas

- Yhteiset tavoitteet
- Yhteinen näkemys
- Vuorovaikutus
- Luottamus
- Toiminnot rakentuvat toistensa varaan
- Tieto kulkee vastavuoroisesti toiminnan tasolta toiselle

- Kilpailusuhteet
- Taloudelliset arvot
- Hintakilpailu



Verkostoissa on kyse käsityksestä suhteiden merkityksestä

- Verkosto on käsitteellinen ja toiminnallinen väline kokonaisuuden, osien ja niiden keskinäisten suhteiden tarkasteluun
 - *SVA (SNA) – sosiaalisten verkostojen analyysi tekee vuorovaikutuksen näkyväksi*
- Verkostot ovat luonteeltaan sosiaalisia ja suhteet toimivat kanavina, joiden kautta **voimavarat** kulkevat!
- Toimijoiden välillä vallitsee **keskinäinen riippuvuus** - suhteilla on sisältö ja ne muodostavat rakenteen

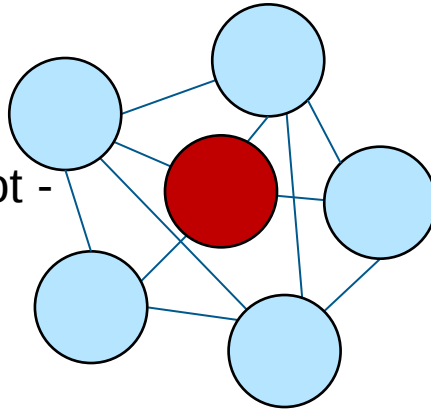


Verkostotasoja

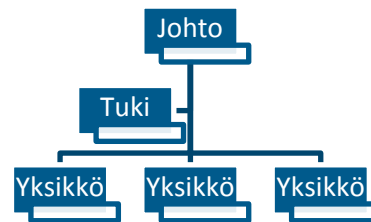
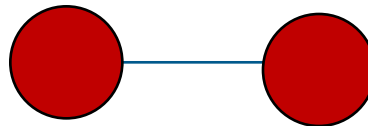
Makroverkosto
Klusteri
Toimialaverkosto

Paikalliset verkostot
Alueelliset verkostot
Fokusverkostot

Yhteistyöverkostot -
kumppanuudet



Kahdenväliset suhteet



Perinteinen organisaatorakenne

A Web Site as a Living Organism

Social and computer scientists are studying how social networking Web sites, like myspace.com, grow and change. They hope to learn why and how some online groups thrive and attract members while others stagnate and die out.

EACH CIRCLE represents one member. Larger circles are members who recruited more new members.

Old member
New member

EACH LINE represents a "friendship" between two people.

Old friendship
New friendship

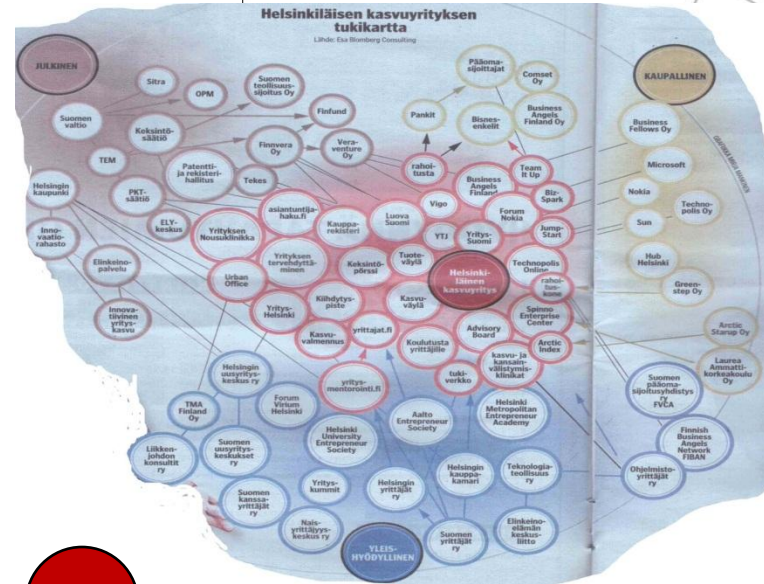
Corresponds to someone recruiting a friend into the group.

Source: Jon Kleinberg and Lars Bakstrom, Cornell University



DIAD AREA
Part of the group with many existing members who are doing very little to actively recruit new people.

AREAS OF GROWTH
Part of the network where many new members are joining through their connections to existing members.



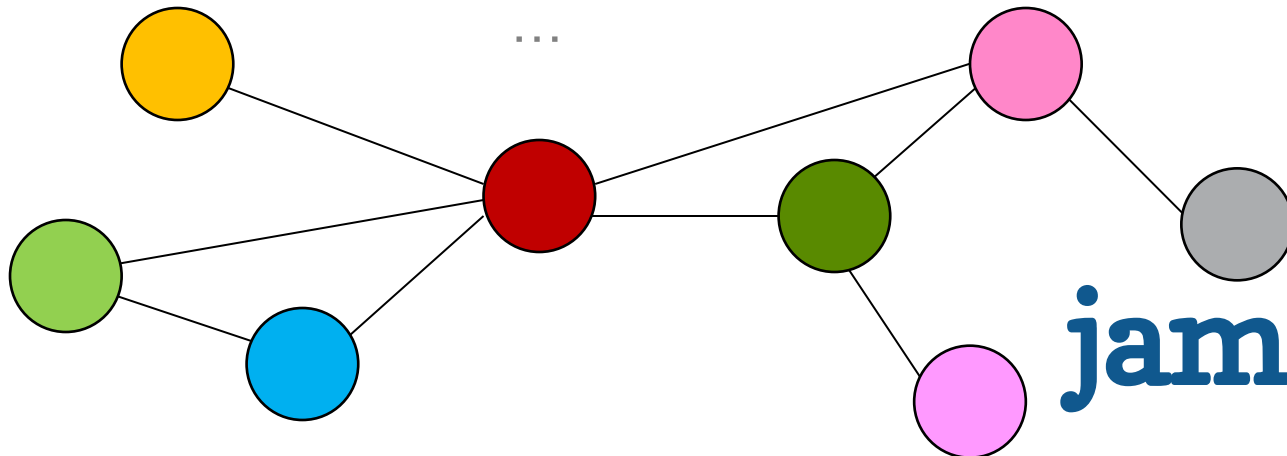
Verkostosuhteiden siltaaminen (boker)

siltaaminen (betweenness) kertoo siitä, kuinka usein henkilö sijaitsee muiden henkilöiden välissä ja välittää heidän välistä vuorovaikutustaan (tiedon portinvartija tai portin aukaisija). Henkilöllä X on verkostossa korkea betweenness-arvo

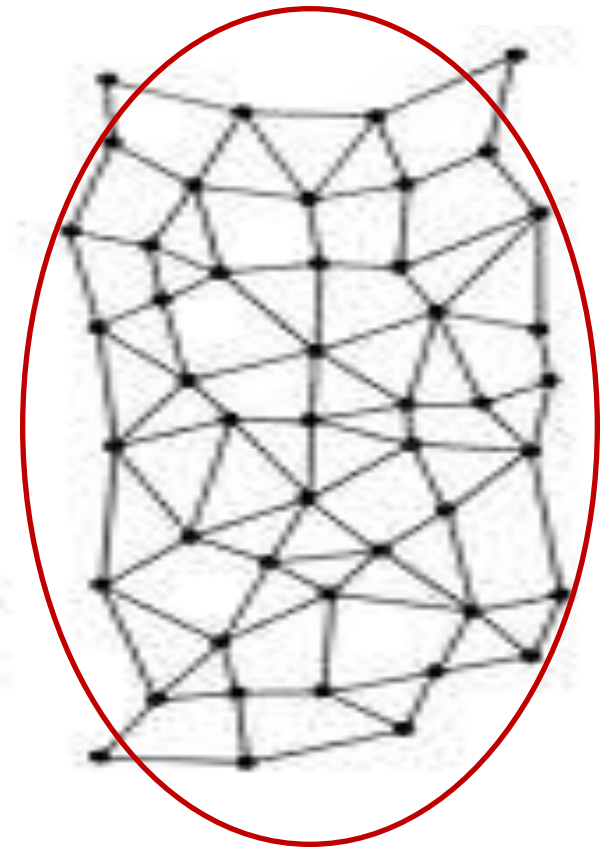
- Kokonaistoiminnalle on edullista, että sen sosiaalinen rakenne hajaantuu, verkosto harvenee ja organisaatioiden sisälle ja rajapinnoille syntyy fraktioita, jotka ovat sosiaalisen pääoman lähteitä (Pirttilä ym. 2009)

Lähetä
Portin aukaisija
Broker

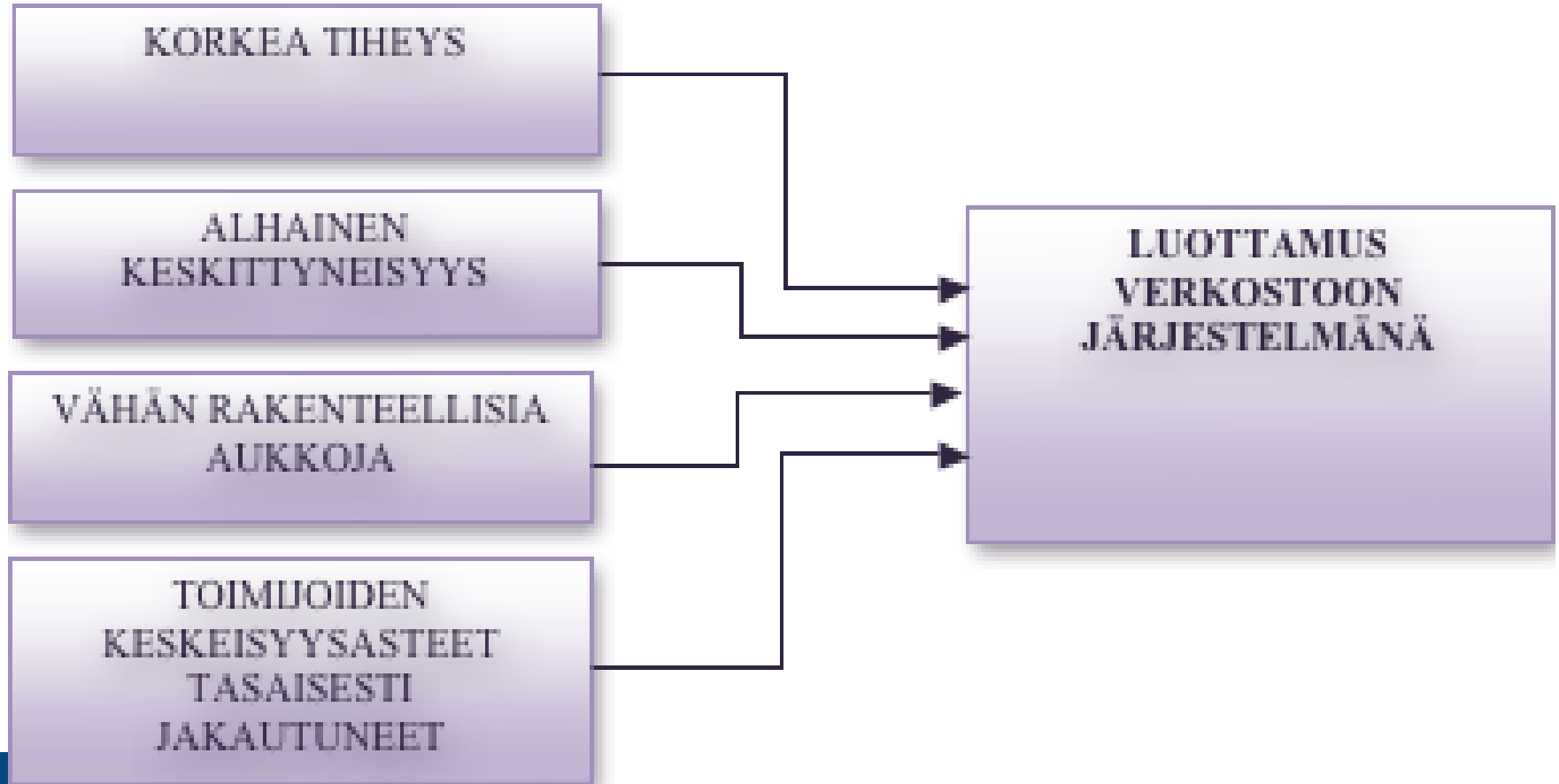
...



1 / 9 / 90 -sääntö



Verkostojärjestelmään perustuvaa luottamusta edistävät rakenteelliset tekijät

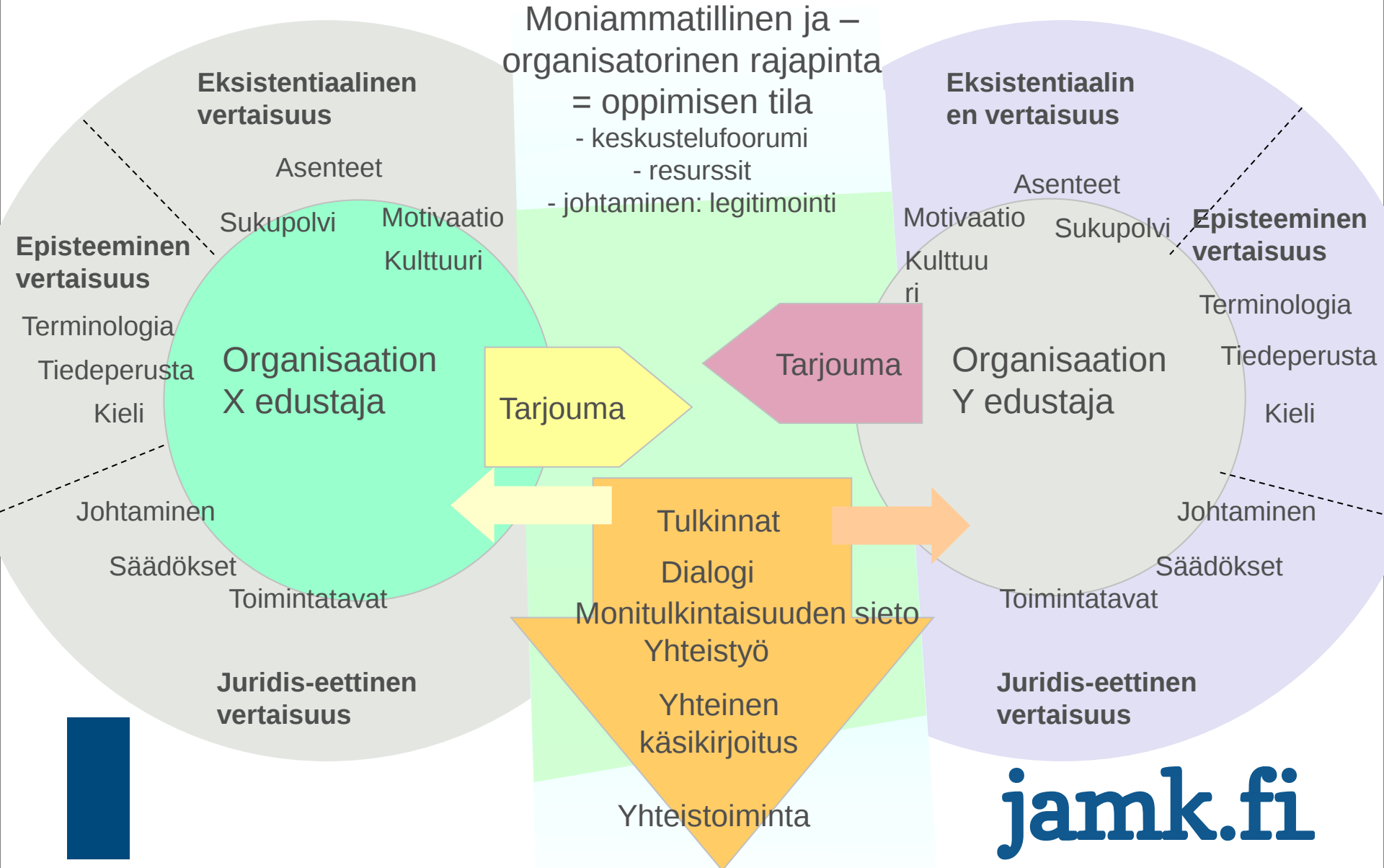


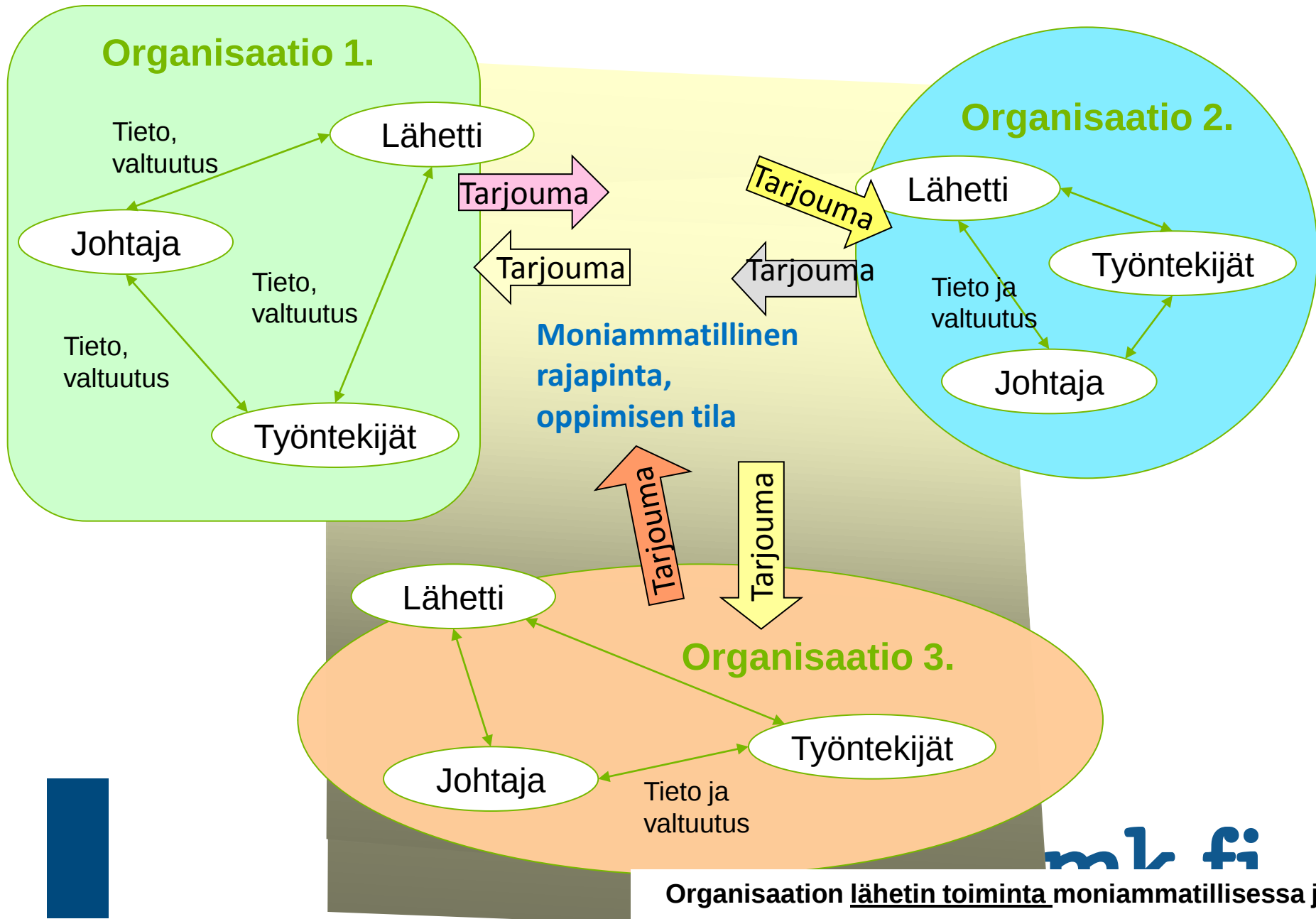
Verkoston yhteisen tiedonmuodostuksen haasteet ja mahdollisuudet



jamk.fi

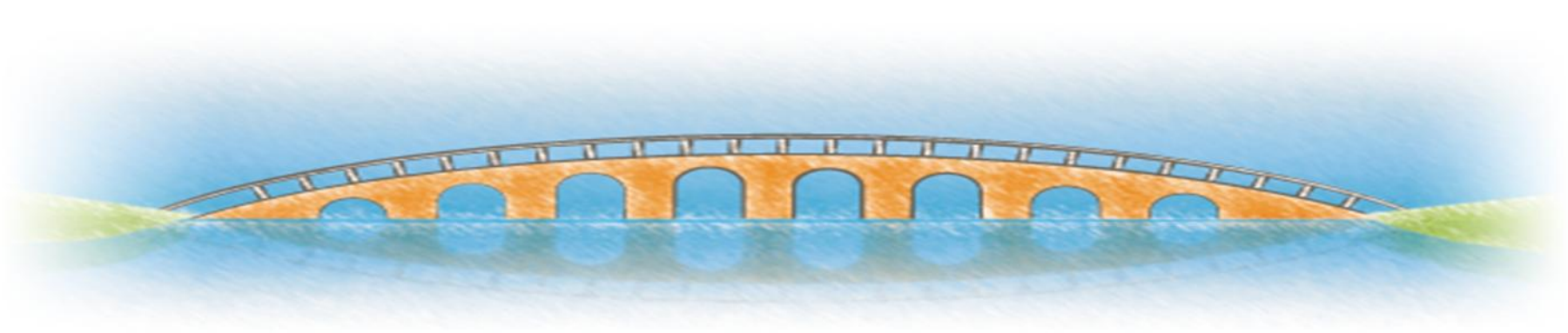
Moniammatillinen yhteistyö oppimisen tilassa (Nykänen ym. 2007; Juutilainen 2003; Engeström 2004; Karjalainen, Heikkinen & Saarnivaara 2007 -mukaillen)





Organisaation lähetin toiminta moniammatillisessa ja poikkihallinnollisessa verkostossa (Nykänen ym. 2007)

Verkostojen johtaminen ja koordinointi



jamk.fi

1) Organisaation
näkökulma

Missio

Verkoston olemassaolon tarkoitus?

Arvot

Mikä meille on tärkeää?

Visio

Mitä haluamme olla?

3) Verkoston
näkökulma

Asiakas

yksilö, organisaatio

Arvo

Palvelut

Arvo

Verkosto

2) Asiakkaan
näkökulma

Strategia

"Pelisuunnitelma"?

Toimintasuunnitelma

Mitä meidän pitää tehdä?

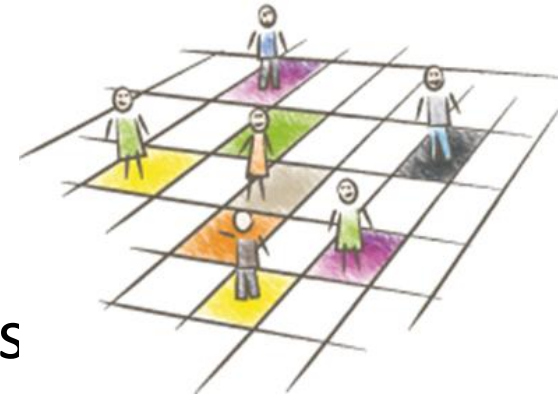
Arviointi

Missä mennään - seuraukset?

Näkökulmia
elinikäisen
ohjauksen
verkostoon

Verkostojen onnistumiseen ja toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä

- Vapaaehtoisuus ja itsenäisyys: toisistaan riippumattomilla toimijoilla on yhteinen intressi
- Verkosto käyttää yhteisiä resursseja, sosiaalista pääomaa, mikä tehostaa toimintaa luod ja osaamista
- Ihmiset luonteenpiirteineen
- Luottamus ja sen rakentaminen
- Koordinointi ja johtaminen (tiivit verkot tasavertainen toimijuus (löyhät verkostot)
- Verkosto osoittaa tarpeellisuutensa: tunnistetut hyödyt vs. paluu entiseen toimintamalliin



Asiakas- ja tarvelähtöiseen toimintaan sitoutuminen

(Torvinen 2011; Fullan 2003)

Johtamisen tehtävänä on koherenssin luominen

- toiminnan kehittämiseen liittyvän kokonaiskuvan (big picture) ja sen sisällä olevien osien yhteensovittamista siten, että uudet tavoitteet ja moraalinen sitoutuminen yhdistyvät samaan kokonaisuuteen (toimintakulttuuri/ valtuutus)

Keskiössä ideointi ja toimijoiden ajattelun ja osaamisen kehittäminen, ei "ohjelmien" kehittäminen

Moraalinen sitoutuminen

- sitoutumista päämäärään, toimintaan ja kehittämiseen **ruohojuuritasolla** (uusia menettelytapoja, strategioita, mekanismeja, toimintamalleja ja -käytänteitä)
- synnyttää toimijoille mahdollisuuden laajentaa omia näkemysmaailmojaan (yhteinen tiedonmuodostus)

Bottom Up vaiko Top Down? (Fullan

1999:27, 60 ja 2002:22)

- kumpikaan strategia ei yksin tuota koherenssia - ”top” on liian etäinen ja ”bottom” liian hämmentynyt
- laajamittaisen uudistamisen onnistuminen systeemissä vaatii **omistajuuden syntymistä** kaikilla toiminnan tasoilla
- Fullan varoittaa liiallisen struktuurin luomisen johtavan puolin ja toisin epäonnistumiseen, kun taas yritettäessä toimia ilman struktuuria koko kehittämistyö kaatuu.



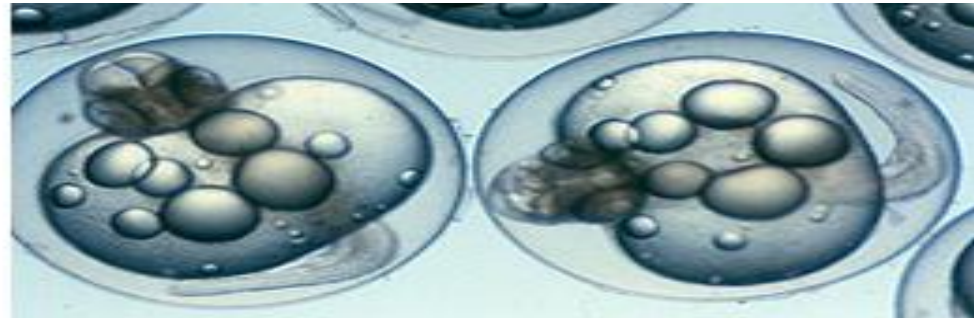
jamk.fi



”Kollektiivisen kapasiteetin” kasvattaminen

(Harris 2010, 197; Levin & Fullan 2008, 295-297)

- ”Kapasiteetin kasvattamisessa” päähuomio on toiminnan tuloksissa (vaikuttavuus) ja etusijalla se kapasiteetti, jolla tulos saavutetaan – tavoite kirkkaana!
 - yhteiskehittely, yhteinen/ jaettu tiedonmuodostus, tietokäytännöt
- Kapasiteetin kasvattaminen strategiana kasvattaa kaikilla verkoston toiminnan tasoilla yksilöllistä ja kollektiivista tietoa, osaamista ja motivaatiota.
- Tämä puolestaan synnyttää **organisaatorakenteiden uudistamistarpeita** - olemassa olevat rakenteet säilyttävät usein nykykäytänteitä.



Verkoston toiminnan organisoituminen

- Itseorganisoituva malli: sovitaan kuka/ketkä verkoston/ ryhmän jäsenistä ovat kokoonkutsujia ja tekevät aloitteita verkoston työskentelystä/ tapaamisesta
- Sovitaan menettelytavoita ja käytänteistä, miten kaikki voivat nostaa asioita yhteiseen käsittelyyn
- Ideat ja vastuu teemojen nostamisesta eivät jää ryhmän koollekutsujalle/ vetäjälle, vaan harjoitetaan yhteistä toimijuutta
- Jos verkostossa ei synny aktiivista toimintaa, se todennäköisesti hiipuu → ota siis aktiivinen aloite, ideoi ja lähetä viestiä verkostolle!
- Hyvä periaate on, että kaikki raportoivat sovittuun paikka /lähettävät kokoontumisistaan viestit KAIKILLE , jotta mukaan voi liittyä missä vaiheessa tahansa!

***Lähtökohtaisesti
verkostot
organsoituvat
haluamallaan
tavalla!***

jamk.fi

**Hyvä verkostoyhteistyö
perustuu luottamukseen**



jamk.fi

Luottamuksesta verkostossa

- Rakentava ja kannustava vuorovaikutus on edellytys sille, että verkostossa toimiminen on ylipäättään mahdollista.
- Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat mm. :
 - toimijoiden välillä on keskinäinen riippuvuus,
 - toiminnalla on yhteinen päämäärä ja tavoitteet,
 - yhteistyö hyödyttää kaikkia osapuolia,
 - osapuolet odottavat toisiltaan myönteistä käyttäytymistä,
 - kaikki toimivat yhteisen tavoitteen mukaan,
 - ymmärretään, että luottamus ei synny pakottamalla ja
 - ollaan tietoisia, että luottamus rakentuu yhteisen toiminnan kautta.



Osallisuus vs. hyväksyminen



Luottamus verkoston kehittyvänä

Lewicki & Bunker (1996, 119-123):

1. Arviointivaihe

- ihmiset opettelevat tuntemaan toisensa ja arvioivat luottamusta (**calculus-based trust**): vaatii aikaa, keskeistä uhka/ pelko

2. Tietämisen vaihe

- ihmisten välille kehittyä tietämiseen perustuva luottamus (**knowledge-based trust**): osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja luottamaan toistensa valintojen ja käyttäytymisen ennustettavuuteen

3. Yhdenmukaisuuden vaihe

- luottamus muuttuu tavoitteiden ja pyrkimysten yhdenmukaisuudeksi (**identificatio-based trust**); osapuolet ymmärtävät toistensa odotukset ja tarpeet ja ovat valmiita auttamaan ja jopa uhrautumaan niiden saavuttamiseksi

Reina & Reina 1999:

1. Sopimuserusteinen luottamus (contractual trust)

- kuten arviointivaihe, keskeistä myönteisten asioiden merkitys

2. Luottamus kommunikaatioon (communication trust)

- keskeistä ihmisten halu jakaa tietoa toisilleen, puhua totta, myöntää virheensä, säilyttää luottamukselliset tiedot, antaa rakentavaa palautetta ja puhua hyvässä tarkoituksessa
- tarkoituksena on varmistua tiedonkulun avoimuudesta

3. Luottamus toisten ammattitaitoon (competence trust)

- siirrytään sanoista tekoihin; ihmisten tiedot ja taidot, erilaiset kyvykkyydet ja ihmisten valintojen moitteettomuus

4. Luottamus muutokseen (transformative trust)

– luottamuksen määrä ylittää kriittisen rajan, jonka jälkeen se alkaa vahvistua eksponentiaalisesti

Yhteistyön tietokäytännöt



jamk.fi

Uudistuvan verkoston systeemimalli (mukaillen Valkokari 2009, 226)

Rajapinnat toimintaympäristön kanssa



Verkosto systeeminä

Verkoston yhteisten tavoitteiden ja toimintamallin muodostaminen

Päätöksenteko ja toiminta

Neuvotteluprosessin tuloksen synteesi näkemyksistä

Jatkuva kehittymisen prosessi



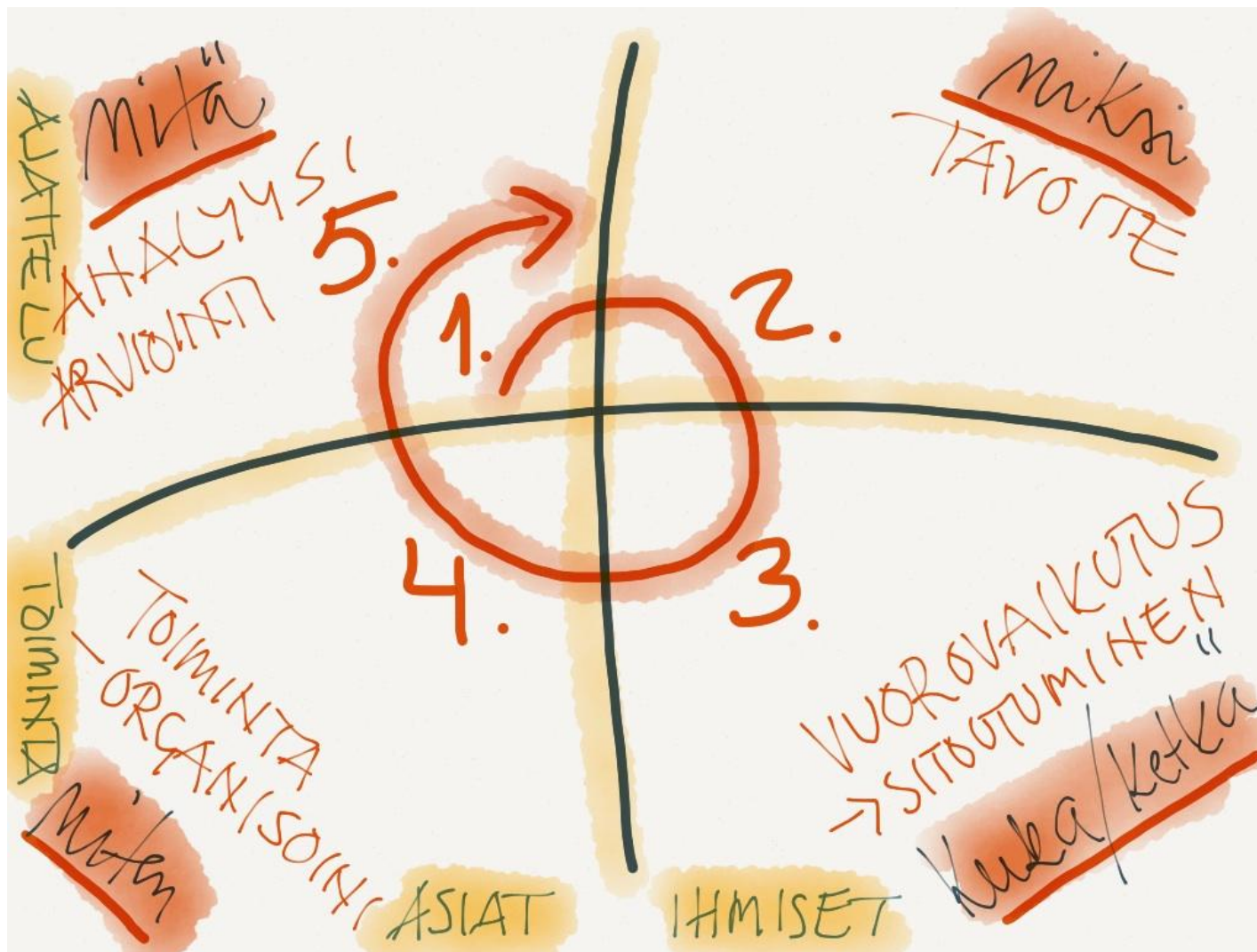
Tutkailu ja merkityksellistäminen

Uuden tiedon luominen vuorovaikutusprosessissa

Oppiminen ja arviointi

Verkoston yhteisen näkemyksen ja sosiaalisen yhteisön muodostuminen

Verkostojen johtaminen ja koordinointi strategisen oppimisen kehänä



VERKOSTO-OSAAMINEN

Mukana keskeiset toimijat

Verkoston toimijoiden ja toimintojen tunteminen

Oma pesä –työskentely: lisäarvo, lähetin rooli

Sitoutuminen

Rajapintatyöskentely

Luottamus

Koordinointi ja johtaminen - mahdollistaminen

OHJAUSOSAAMINEN

Millaista ohjausta verkosto tarjoaa - ohjauksen määrittely

Ohjauksen sisältöalueet verkoston toiminnassa

Osaavan ohjaajan määrittelyä - ohjausosaamisen minimivaatimukset
(mitä kaikkien on osattava)

Ohjauksen erityisosaamiset verkostossa - mitä ne ovat?

Työelämä tieto ja ennakointitiedon hyödyntäminen - työelämän
osaamisvajeet, kehitystrendit, osaamistarpeet

Ohjaajan työkalupakki

TNO-palvelut

PALVELUOSAAMINEN

Tarvelähtöiset palvelut

Asiakasprofiilit

Ohjauksen toteuttamismuodot - henkilökohtainen, omaehtoinen,
ryhmäohjaus...

Tiedotus, markkinointi ja ydinviestit

Laatu

Vaikuttavuus

Jatkuvuus

KÄYTÄNTEET

Yhteiset tapaamiset

Työryhmät

Tietokäytännöt

SOPIMISET

Yhteinen pelikenttä

Asiakkaat

Tarve

TNO-palvelut

Verkostoyhteistyö

- strategia
- johtaminen
- koordinaatio
- kommunikaatio
- yhteistyö

Dialogi

Oppimisen tila

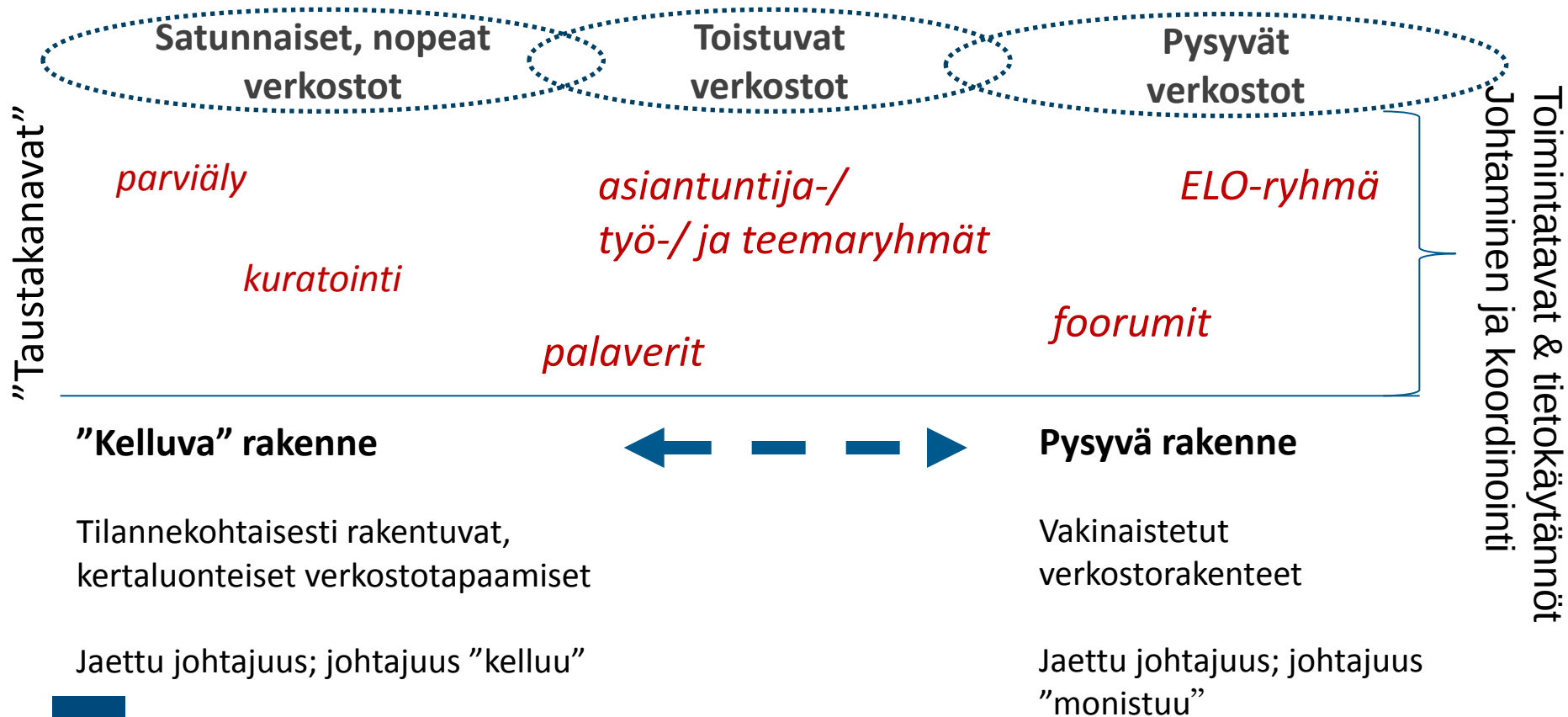
- rakentaa toimijoiden uutta, yhteistä osaamispääomaa

Tarjouma

Tarjouma

jamk.fi

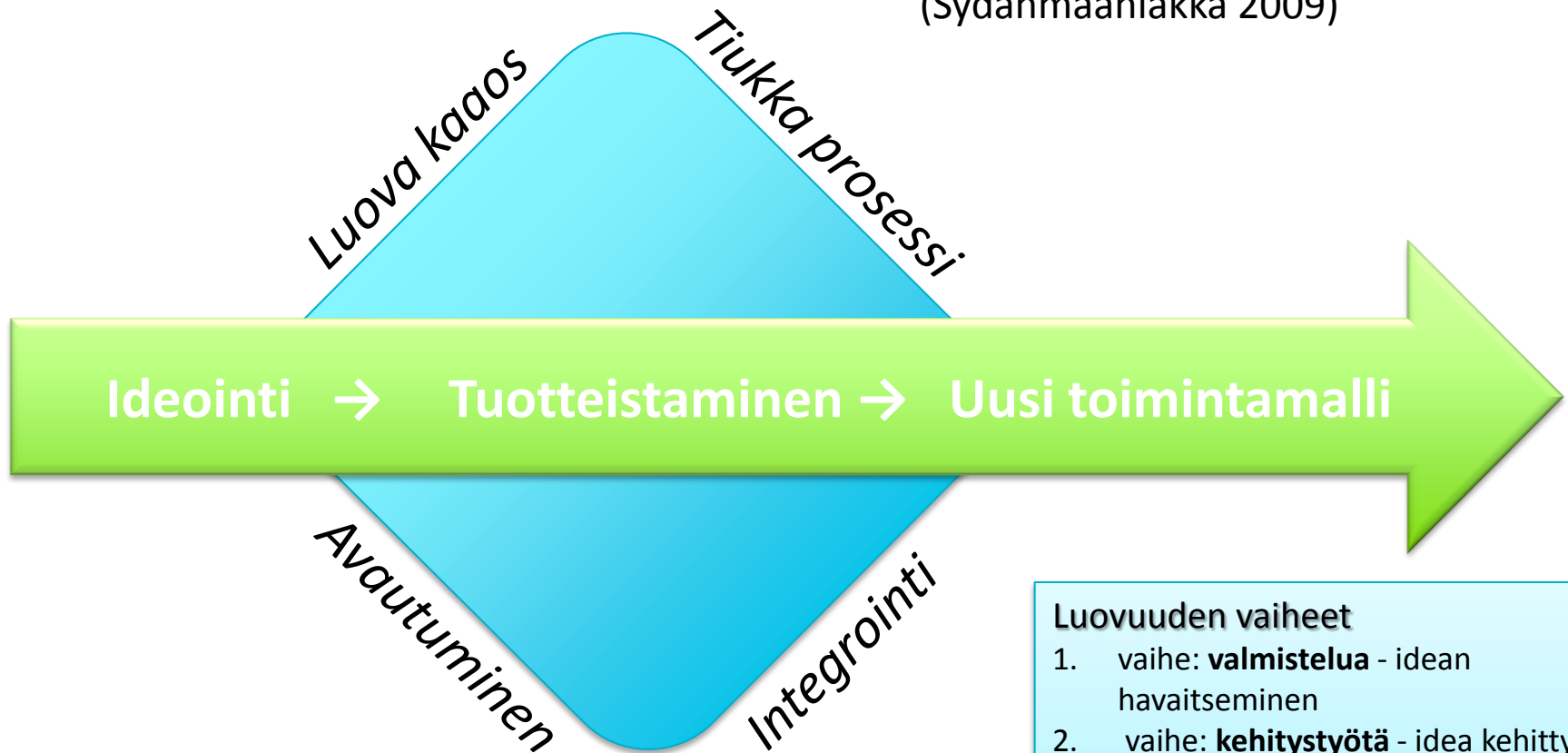
Verkoston toiminnan ”rakenteet”



(mukaillen Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006)

Luovuuteen liittyvä kaaos ja järjestys

(Sydänmaanlakka 2009)

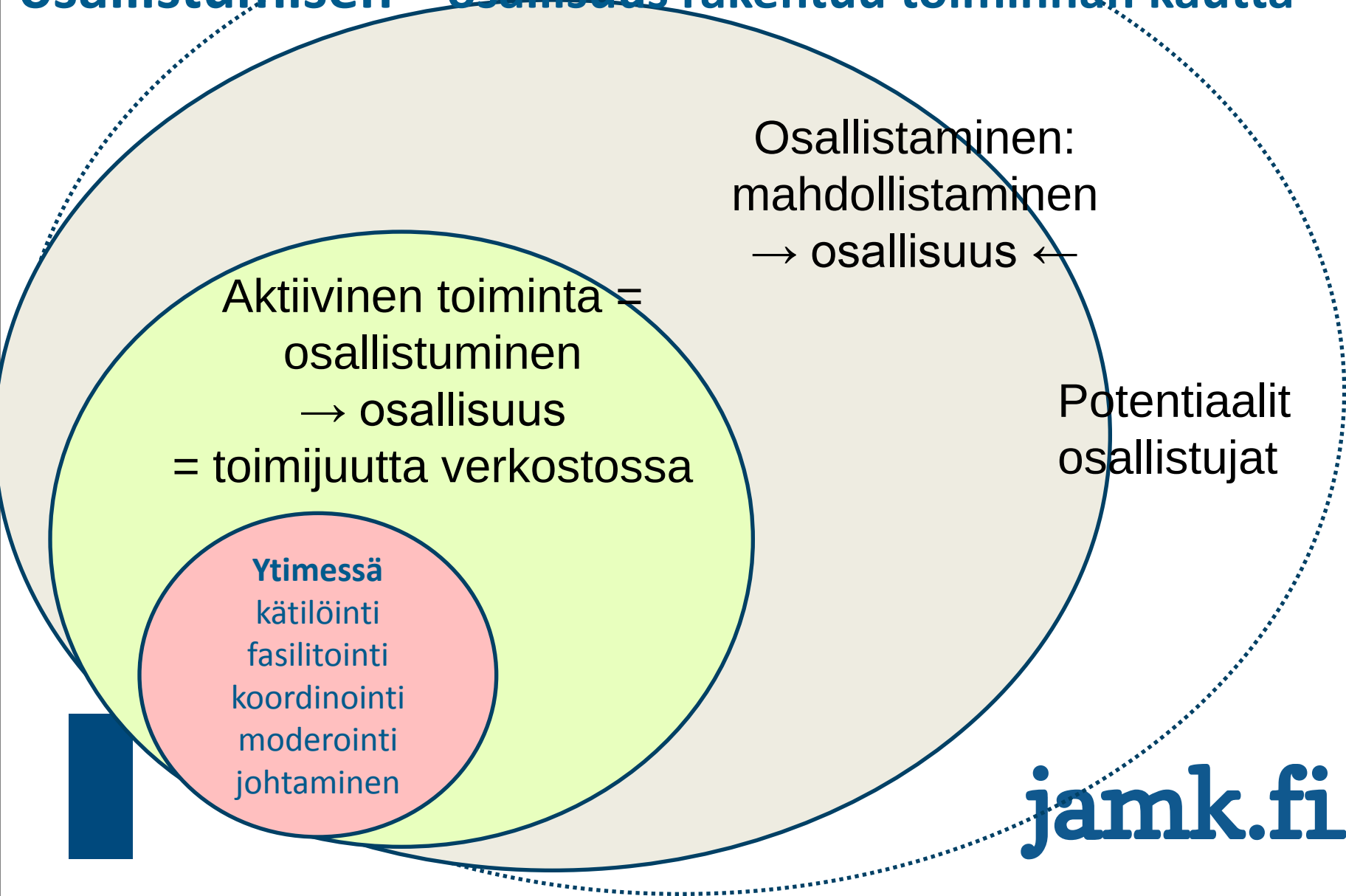


Kumppanuuksia, verkostoja ja palveluja kehitettäessä on uskallettava työskennellä kaaoksen partaalla ja vastustettava houkutusta tavoitella liikaa järjestystä. Kaaoksen partaalla vallitsee sekä **struktuuri** että **rajattomuus**. Strukturiin kuuluu **moraalisen pyrkimyksen** ohjaus ja fokusointi yhteiseen tavoitteeseen ja ongelmanratkaisuun. (Fullan 1999, 24 ja 2003, 24-27.)

Luovuuden vaiheet

1. vaihe: **valmistelua** - idean havaitseminen
2. vaihe: **kehitystyötä** - idea kehittyy latentisti, sitä työstämättä
3. vaihe: **keksimistä** - idea kirkastuu ja ratkaisu oivalletaan äkkiä
4. vaihe: **todentamista** - ideaa muotoillaan, kehitellään, tarkennetaan ja korjataan

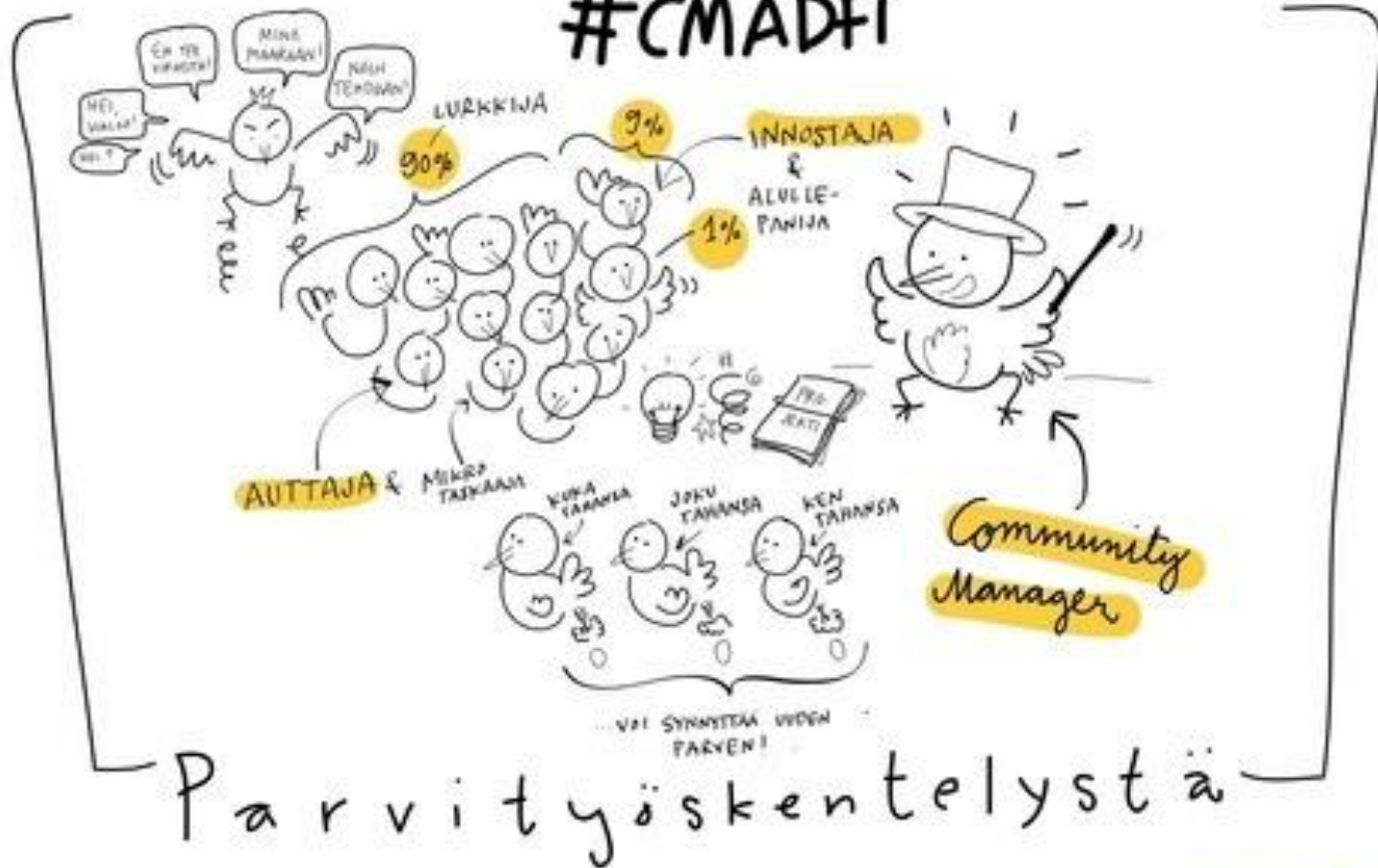
Verkostojen johtaminen ja koordinointi mahdollistaa osallistumisen – osallisuus rakentuu toiminnan kautta



Janne
Ruohisto

Intunex Oy

#CMADFI



Parvi työskentelystä



Toimijuus ja tuki verkostoissa

(mm. Hintikka 2012; Mäkelä 2012; Aalto 2012; Torvinen 2013)

Kätilöinti

- käynnistäminen ja alkuvaihe
- toimijoiden kokoaminen ja osallistumisen varmistaminen
→ osallisuus
- erilaisten intressien yhteen saattaminen ja tavoitteiden fokusointi

Fasilitointi

- projektiluonteista toimintaa ja tapa/ menetelmä avustaa verkostoa tuottamaan haluttuja tuloksia

Koordinointi

- ylläpitoa, aktivointia, esim. Opin Ovi –hankkeet, kollaboratiiviset tietokäytännöt

Moderointi

- verkoston valtuutus ohjata tai reivata verkostoa kohti tavoitteita – koordinointia järeämpää aktiivisuutta

Johtaminen

- keskittynyt verkosto; yksi tai useampi kriittinen toimija

Minä
verkosto-
toimijana?

Parviäly
<http://www.scoop.it/t/parvityo>

Kuratointi

jamk.fi

Verkoston oppimisen periaatteita

(Torvinen 2012 mukaillen Nancy M. Dixonia 1994)

1. Yhteisön, tiimin, organisaation ja koko verkoston näkeminen oppimisyksikkönä: osaaminen on yhteisöllinen ”tuote” ja uudelle oppimisen tasolle pääsy edellyttää kollektiivina oppimista
2. Kaikilla tasoilla on oppimista rajoittavia uskomuksia: ovat useimmiten tiedostamattomia
3. Yhteinen toiminta: kaikilla verkoston toimijoilla on oppijan rooli
4. Kollektiivinen ymmärrys: oppimista voidaan tukea luomalla yhteisiä oppimisen paikkoja, erilaisia foorumeita (kohtaamista, jakamista, yhteistä tiedonmuodostusta ja merkityksenantoa)
5. Oppiminen vaatii aikaa
6. Yhteistyö ja yhteydet: tunnistetaan toisilta oppimisen merkitys

Verkosto

- Käy tuloksia läpi sovitulla tavalla
- Kaikilla on tasavertainen "äänioikeus"
- Kehittämisehdotukset ja toimenpiteet kirjataan ja tiedotetaan kaikille osapuolille
- Kehittämistoimia seurataan ja verkosto toteuttaa tarvittavat toimet



Verkosto tarvitsee oman pedagogiikan

"6D-malli" (Jääskeläinen, Keskinen & Spangar 2010)

1. **Debatti:** erilaiset näkemykset asioista voivat tulla esille turvallisesti ja niitä kunnioitetaan
2. **Dialogi:** erilaisten "äänten" tasavertainen kuuntelu ja hyödyntäminen (jaettu, hybridi tiedonmuodostus)
3. **Difference:** erilaisuuden hyväksyminen ja hyödyntäminen voimavarana (ml. moniammatillisuus, rajojen ylitys)
4. **Distinction:** uuden toimintatavan ero entiseen on tietoisien pohdinnan kohde
5. **Deal:** verkostossa kyetään ja päästään sopimaan seuraavista yhteisistä tekemisistä erilaisuudesta huolimatta
6. **Documentation:** verkosto seuraa ja arvioi omaa kehitystään sisällöllisesti ja toimintakulttuurina

"Todellinen tutkimusmatka ei ole uusien maisemien etsimistä, vaan uusin silmin katsomista." (Marcel Proust)



Verkkolähteitä

Aikuisohjauksen koordinaatioprojekti <http://www.opinovi.fi/>

- <http://blogit.jamk.fi/opinovikanava/>
- <http://www.facebook.com/opinonet>
- <https://twitter.com/opinovi>

Elinikäisen ohjauksen verkkolehti

- <http://verkkolehdet.jamk.fi/elo/>
- <http://www.facebook.com/elinikaishenohjauksenverkkolehti>
- <http://twitter.com/EloVerkkolehti>

Verkostoitujan apu –verkkajulkaisu

- <http://oppimateriaalit.jamk.fi/verkostoitujanapu/>

SoMe-oppaita <https://docs.google.com/folder/d/0B1DrjGC54m7ROVkzc2xuM3REY2s/edit>

Twitter <http://jml.kapsi.fi/jussi/2009/08/07/twitter-opas-vasta-alkajille/>

Today'smeet.com <http://www.ilmaisojelmat.fi/todaysmeet>

Facebook (Yammer)

<http://www.mikropc.net/neuvot/nain+luot+salaisen+facebookkryhman/a809626>

Google- työkalut <http://www.peda.net/veraia/kotka/vinkkiverkko/tools/opas/google>

SoMea ilman kirjautumista

<http://opeblogi.blogspot.fi/2011/10/ilman-kirjautumista-somettelua.html>