

Verkostotoiminta ja verkostoituva asiantuntijuus

**”Verkostoituvan asiantuntijuuden käytäntöjä”
Opelix - Osaava oppilaitos 28.3.2011, Hämeenlinna**



Hannele Torvinen, lehtori

*Jyväskylän ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu*

hannele.torvinen@jamk.fi

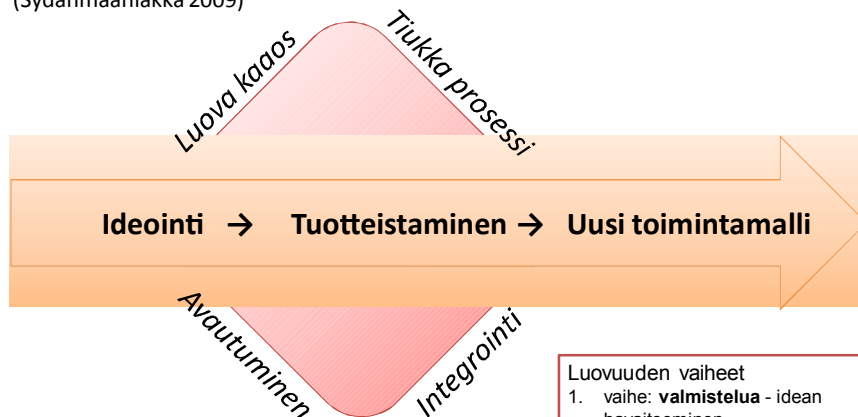
www.twitter/tiipit

Verkostotoiminta ja verkostoituva asiantuntijuus

1. Luovuuteen liittyvä kaaos ja järjestys
2. Verkostot organisoitumisen tapana ja toimintamallina
3. Mitä ymmärrämme verkostoilla?
 - Verkoston sosiaalinen luonne ja verkostojen tasot
 - Verkostot strategisina mahdollisuuksina
 - Verkosto paljastaa organisaation
 - Verkostosuhteiden löyhyyys/ tiiviys ja verkoston keskittyneisyys
 - Verkostojen siltaaminen (koordinointi, fasilitointi, broker)
 - Verkostotoiminnan rakennevariaatiot ja kehitystason tasot
4. Verkostoituva asiantuntijuus – tavoitteena vertaisuus ja luottamus
5. Case –prosessi: Aikuisohjauksen TNO-verkostot
6. Uudistuvan verkoston systeeminen malli
7. ACTVOD –tulevaisuustalukotyöskentely
8. 6D –arviointimallina
9. Reflektointia palautetta
10. Lähteet

Luovuuteen liittyvä kaaos ja järjestys

(Sydänmaanlakka 2009)

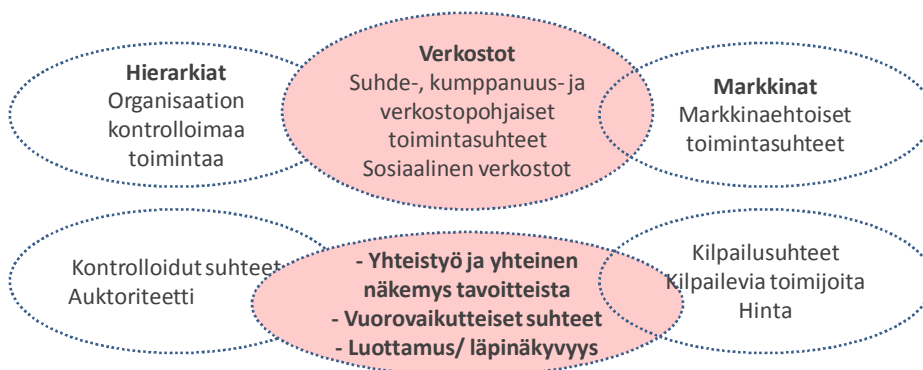


Luovuuden vaiheet

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

Verkostot organisoitumisen tapana ja toimintamallina

(Valkokari 2009 & 2010)



Mitä ymmärrämme verkostoilla?

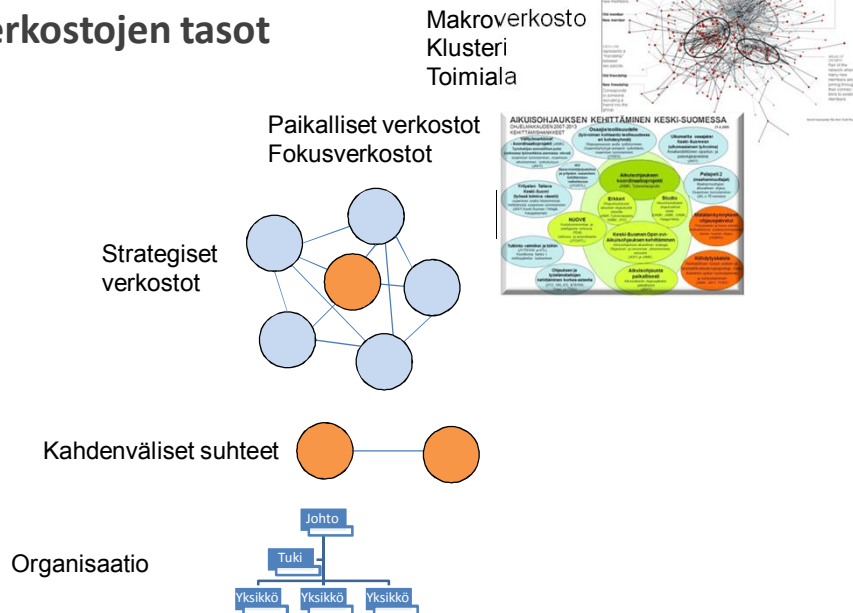
- **Verkostot** lähestymistapana tarjoaa **käsitteellisen** ja **toiminnallisen** välineen kokonaisuuden, osien ja niiden keskinäisten suhteiden tarkasteluun
(SVA/SNA – sosiaalisten verkostojen analyysi/social network analysis)
- Verkosto-tulkinnassa **toimijoiden** (organisaatiot, yksiköt, ryhmät, yksilöt) **välillä vallitsee keskinäinen riippuvuus** - suhteilla on sisältö ja ne muodostavat rakenteen
- **Suhteet ovat kanavia, joiden kautta voimavarat kulkevat**

Verkoston sosiaalinen luonne

- verkostolla on aina **vuorovaikutuksellisia** ominaisuuksia
- Sosiaalinen verkosto ei ole ympäristön ominaisuus, vaan sen merkitys rakentuu ensisijaisesti toimijoiden mielissä
- Verkostot ja verkostossa tehtävä työ = **käsitystä suhteiden merkityksestä ja suuntautuneisuutta suhdeverkostoihin**

(Seikkula 1994; Seikkula & Arnkil 2005)

Verkostojen tasot



Verkostot strategisina mahdollisuuksina

- vastuu omasta oppimisesta on avain verkostoissa oppimiseen: osaamisen ja kokemuksen jakaminen, erilaisia toimintamalleja medioita hyödyntäen

Erilaiset verkostot

- **ORAGANISAATIOIDEN VÄLISESSÄ VERKOSTOITUMISESSA** organisaatiot pyrkivät yhteistyön avulla yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin
- **SISÄISESSÄ VERKOTTUMISESSA** on kysymys uudenlaisesta organisaatiokulttuurin luomisesta – ihmisten väliseen vuorovaikutuksen perustuva malli
- **YKSILÖIDEN VÄLISESSÄ VERKOTTUMISESSA** yksittäiset henkilöt muodostavat verkostoja omasta organisaatiosta ja/tai sen ulkopuolelta

"Yhä useampi meistä työskentelee tulevaisuudessa monissa asiantuntijarooleissa, jopa eri organisaatioissa."
(Joroff 2005)

”Verkosto paljastaa organisaation”

Miksi verkosto on olemassa?

- Verkoston tarkoitus ja tavoitteet/tehtävät?
- Yhteistyön/viestinnän tavat ja kanavat (esim. tapaamiset, palaverit, kokoukset, kirjeet, sähköpostit, puhelinyhteydet jne.)

Verkoston vuorovaikutus?

- Mitä arjen verkostoissa tehdään = toiminta (pienet arkisetkin asiat ovat merkityksellisiä)
- Mitkä asiat tässä verkostosuhteessa toimivat?
- Mitä pitäisi tehdä, jotta verkostosuhde toimisi paremmin?

= miten toimintaa säilytetään, kehitetään, muutetaan, johdetaan, hallitaan?



Verkostosuhteiden löyhyys / tiiviys

(Valkokari 2011)

Löyhät, epämuodolliset verkostot

yrittäjäverkosto, verkostoympäristö, makroverkosto, toimialaverkostot, sosiaaliset verkostot

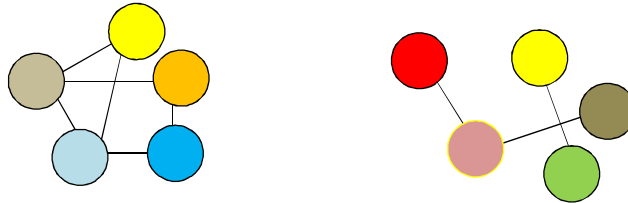
- On organisaatioiden välisten suhteiden muodostama, toimialat ylittävä verkostokudos, mikä on periaatteessa rajaton
- Verkostotutkijoiden mielestä verkstorakenne kuvaa monia teknologia- ja tietämysvaltaisia aloja paremmin kuin markkinarakenteiden teoria

Tiiviit, intentionaaliset verkostot

- On tietyn toimijajoukon muodostama verkko-organisaatio, joka rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakisesti
- Verkostolla on päämäärä(t), joka ohjaa sen kehittämistä ja toimintaa
- Kullakin jäsenellä on myös omat tavoitteensa
- Verkoston jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyy vastuut sovituista toiminnoista ja yleensä myös riskinotosta ja ansaintologiikasta

Löyhät ja tiiviit verkostosuhteet (verkoston tiheys)

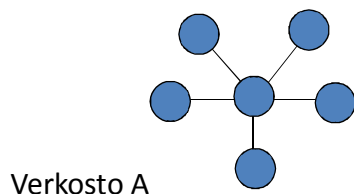
Kuinka paljon yhteyksiä (suhteita, linkkejä) on verkoston jäsenten välillä kaikista mahdollisista yhteyksistä? Jos jokainen on yhteydessä jokaiseen muuhun, tiheys on 100%.



Kuinka tiheä verkostomme tulisi olla?

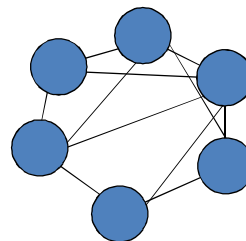
Verkoston keskittyneisyys

Kuinka voimakkaasti vuorovaikutus on **keskittynyt** joidenkin toimijoiden ympärille (**A**), vai onko se monenkeskistä, **jaettua** (**B**)? **Pysyviä tehtäviä** hoitavissa työryhmissä keskittyneisyys (**A**) näytti lisäävän suorituskyyä (Pirttilä ym. 2009) kun taas **innovaatiivisuutta** edellyttävissä ryhmissä keskittyneisyys näyttää laskevan suorituskyyä



Verkosto B

(esim.
Facebook,
twitter, ning,
wiki)

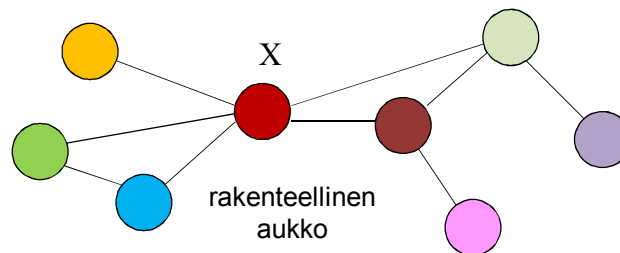


Minkälaista verkostoa tavoittelemme?

Verkostojen siltaaminen (boker)

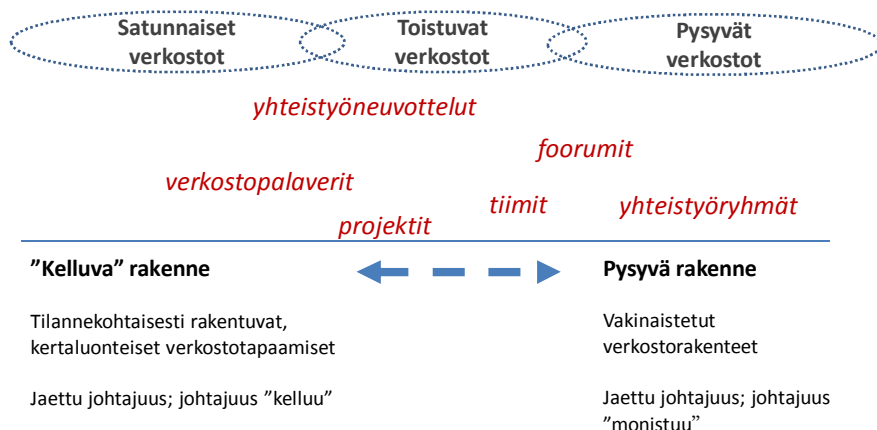
Siltaaminen (betweenness) kertoo siitä, kuinka usein henkilö sijaitsee muiden henkilöiden välissä ja välittää heidän välistä vuorovaikutustaan (tiedon portinvartija tai portin aukaisija). Henkilöllä X on verkostossa korkea betweenness-arvo

- Organisaation kokonaistoiminnalle on edullista, että sen sosiaalinen rakenne hajaantuu, verkosto harvenee ja organisaation sisälle ja rajapinnoille syntyy fraktioita – ne ovat sosiaalisen pääoman lähteitä (Pirttilä ym. 2009)
- Konpetenssimestari- ja tiimit (Ojala 2008)



Verkostotoiminnan rakennevariaatiot

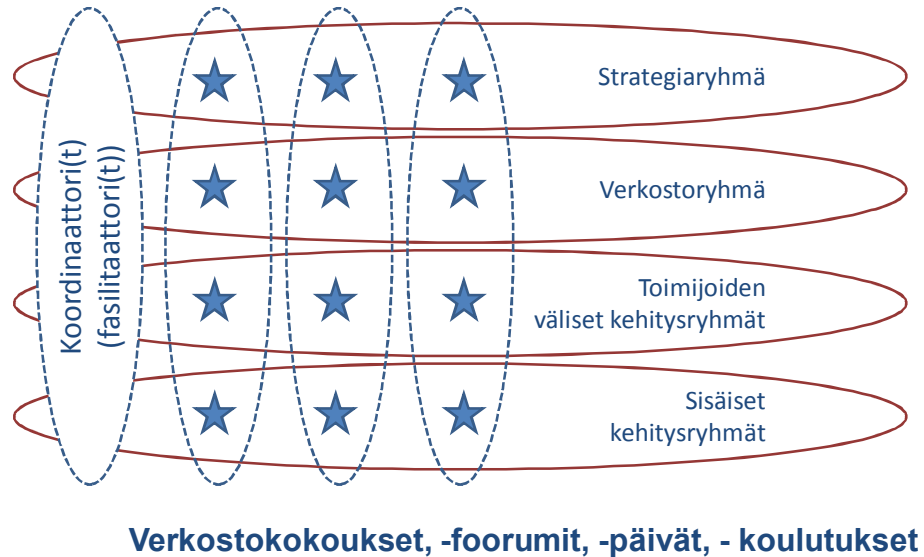
(mukaillen Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006)



Minkälaisia ovat meidän verkostomme?

Verkoston toiminnan ja kehitystyön tasot

(Torvinen 2011; Valkokaria 2011 mukaillen)



Verkostoitunut asiantuntijuus

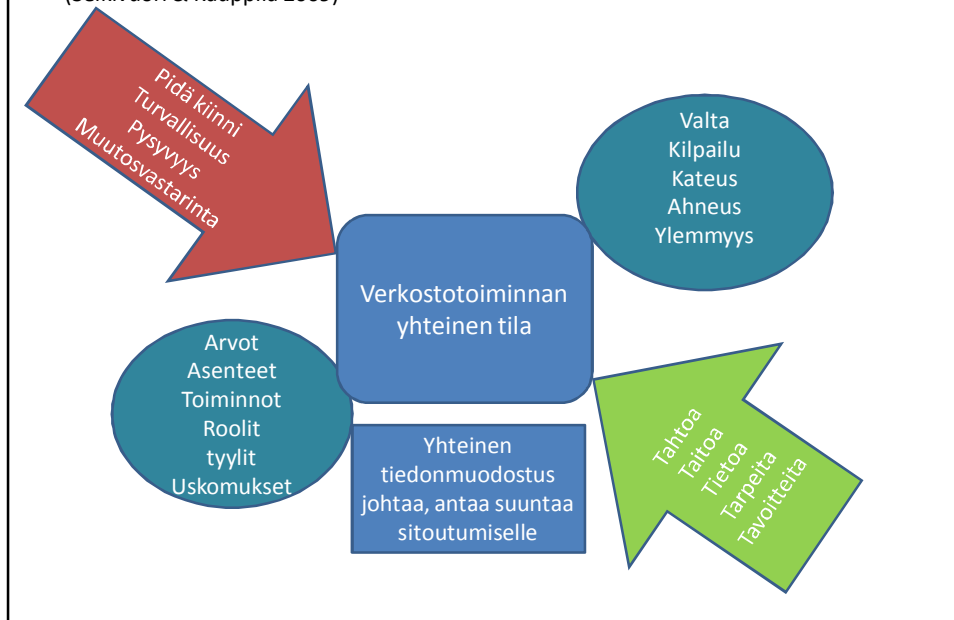
(Hakkarainen et. al 2004; Lallimo 2005)

**Haasteena on moniammatillinen toimintaympäristö,
jossa on mukana usean alan toimijoita:**

- Vertikaalisen (\updownarrow) ja horisontaalisen (\leftrightarrow) asiantuntijuuden yhdistäminen (mm. Engeström ym. 1995)
- Hybridinen asiantuntijuus = usean osaamisalueen yhdistäminen (Lallimo 2005)
- Yhteisten käsitteiden, ymmärryksen ja toimintamallien luominen
- Alakohtaisen hiljaisen tiedon välittäminen
- Työtä tukevien välineiden löytäminen ja kehittäminen

Useita toimijoita - tavoitteena vertaisuus

(Selkivuori & Kauppila 2009)



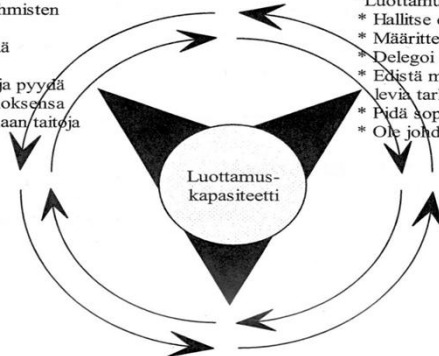
Luottamus - kompetenssi-, kontrahti- ja kommunikaatioluottamus (Kosonen & Pikka 2002)

Kompetenssiluottamus

- "Luottamus kyvykkyyteen"
- * Anna tunnustusta ihmisten taidoille ja kyvyille
 - * Anna ihmisten tehdä päätöksiä
 - * Ota toiset mukaan ja pyydä heitä antamaan panoksensa
 - * Auta ihmisiä oppimaan/taitoja

Kontrahtiluottamus

- "Luottamus ihmisen rehellisyyteen"
- * Hallitse odotuksia
 - * Määrittele rajoja
 - * Delegoi sopivasti
 - * Edistä molempia osapuolia palvelevia tarkoituksia
 - * Pidä sopimukset
 - * Ole johdonmukainen



Kommunikaatioluottamus

- "Luottava asioiden ilmaiseminen"
- * Anna tietoa toisillekin
 - * Puhu totta
 - * Myönnä virheet
 - * Anna ja ota vastaan rakentavaa palautetta
 - * Pidä yllä luottamuksellisuutta
 - * Puhu hyvässä tarkoituksessa

Kuva 4. Eri luottamusmuotojen vaikutus syntyneeseen luottamuskapasiteettiin (Reina & Reina 1999).

Luottamusta rakentavia tekijöitä verkostoissa

(Kosonen & Pikka 2002)

- **Rehellinen toiminta** 58 %
- **Avoin visioiden ja arvojen ilmaiseminen** 51 %
- **Työtovereiden kunnioittaminen yhdenvertaisina kumppaneina** 41 %
- Yhteisiin päämääriin keskittyminen henkilökohtaisten tavoitteiden sijasta 38 %
- Oikein toimiminen riippumatta henkilökohtaisista riskeistä 36 %
- Ennakkoluuloton kuunteleminen 33 %
- Myötätunnon osoittaminen ja välittäminen 22 %
- Salaisuuksien säilyttäminen 15 %

Case –prosessi: Aikuisohjauksen TNO-verkostot

- verkostojen kehittämisen vaihemalli (työpaperi)

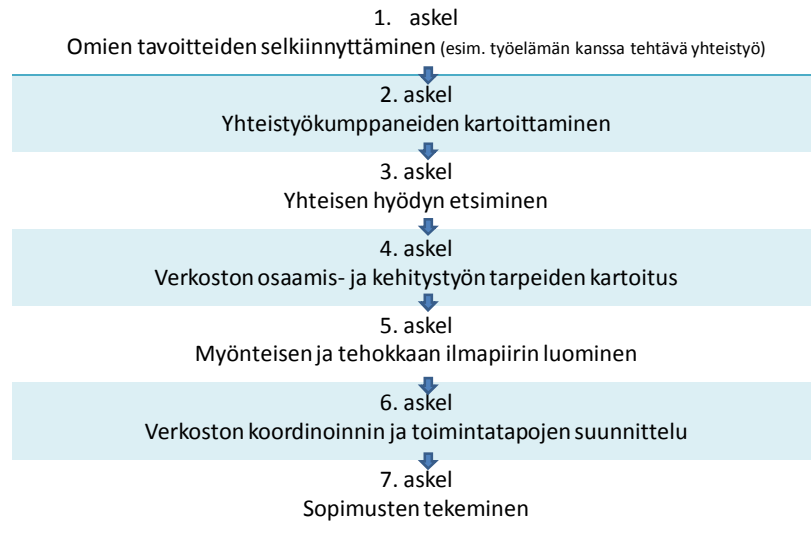


(Torvinen 2008; mukaillen Valkokari et. al 2007 [VTT Verka-työkirja](#))

Verkoston kokoajan askeleet

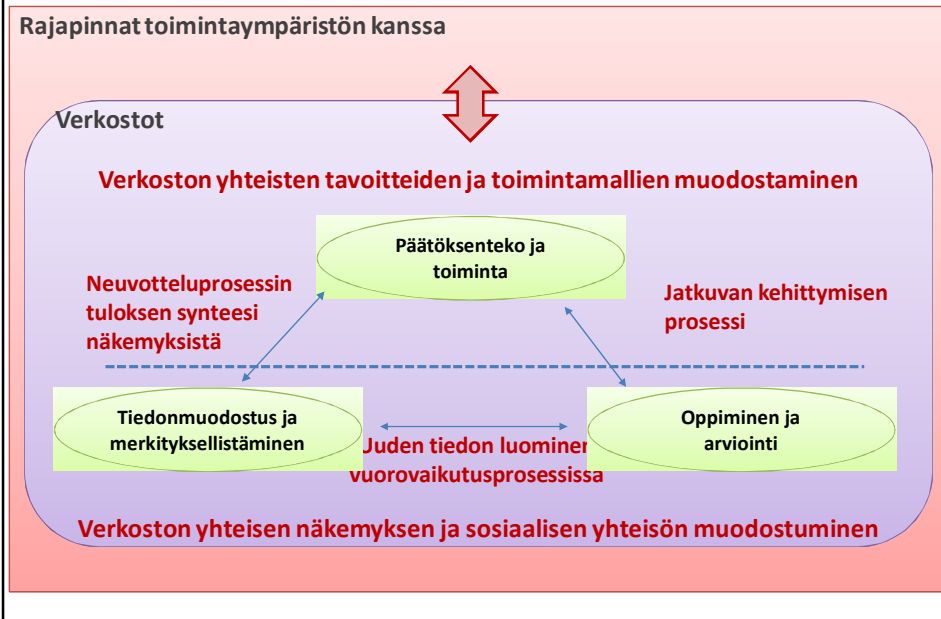
- verkostoa luodaan systemaattisella askelluksella

(Hakanen, Heinonen & Sipilä 20007, 68)



Uudistuvan verkoston systeeminen malli

(Torvinen et al. 2011; mukaillen Valkokari 2009, 226)



ACTVOD –tulevaisuustaulukotyöskentely

A = actors: kaikki ne **toimijat**, jotka mukana verkostossa (alueen verkoston määrittelyä)

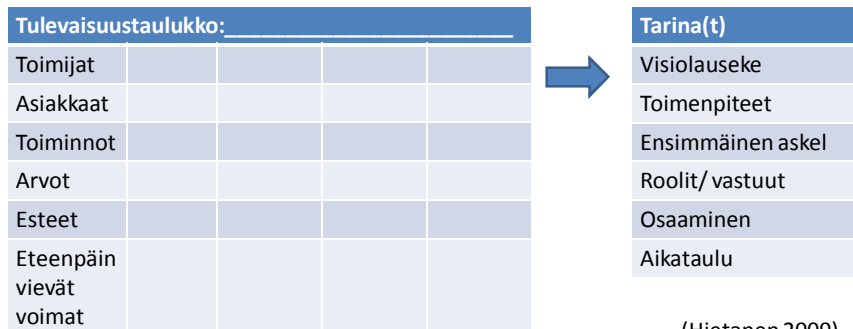
C = customers: **asiakkaat**

T = transformation: **toiminnot ja prosessit** (konkreettisesti kuvattuna)

V = values: **arvot**, jotka liittyvät toimintaan verkostossa

O= obstacles : tekijät, jotka ovat **esteinä**, haittaamassa tai jarruttamassa, esteinä tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa tai toteuttamisessa

D = drivers: tekijät, jotka vievät **eteenpäin** ja auttavat toimijoita saavuttamaan päämäärät



Verkostossa toimiminen ja johtaminen on sosiaalisesti välittyvää toimintaa



Verkostoitumisella ja toiminnan kehittämisellä on oma pedagogiikka:

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

1. **Debatti:** erilaiset näkemykset asioista voivat tulla esille turvallisesti ja niitä kunnioitetaan
2. **Dialogi:** erilaisten "äänten" tasaveroinen 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

6D arviointimallina

	Erittäin hyvin	Melko hyvin	Siltä väliltä	Melko huonosti	Huonosti
Debatti					
Dialogi					
"Difference"					
"Distinction"					
"Deal"					
Dokumen- taatio					

Reflektioivaa palautetta

1. Mitä opit ja/tai oivalsit?
2. Mikä lähipäivässä tuntui hyvältä?
3. Mitä sovellat ja/tai viet eteenpäin?
4. Mitä jäit pohtimaan?
5. Mitä kerrot työyhteisössäsi?
6. Oma panokseni/osuuteni lähipäivissä?
7. Miten jatkat tästä eteenpäin?
8. Muuta?



Lähteet

- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Helsinki: Edita.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. (2004). Tutkiva oppiminen: Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Helsinki: WSOY.
- Hietanen, O. 2009. [Varsinais-Suomen elinkeinostrategiaprosessin tulevaisuusverstaista](#). Loppuraportti. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu.
- Johansson, J.-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. 1995. [Johdatus verkostotutkimukseen](#). Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. *(Julkaisu sähköisenä HY valtio-opin laitoksen sivuilla)*
- Jääskeläinen, P., Keskinen, A. & Spangar, T. 2010. [Verkostoitumisen 6D](#). Opin Ovi –klinikka 7.-8.4.2010, Jyväskylä.
- Korhonen, V. 2005. Työn ja oppimisen verkostot – näkökulmia sosiaalisen pääoman kehkeytymiseen. Teoksessa: E. Poikela (toim.) Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Tampere: Tampere University Press, 201-222.
- Kosonen, K. & Pikka, V. 2002. ELVA. Luottamus verkostoissa. Oulun yliopiston tuotantotalouden yksikön tutkimusraportteja 4.
- Lallimo, J. 2005. [Osaamisen jakaminen verkostoissa – hybridin asiantuntijuuden näkökulma](#). TIEKE verkoilla 26.1.2005.
- Pirttilä, I., Janhonen, M., Johanson, J.E., & Nikkilä R. 2009. Sujuuko yhteistyö. Sosiaalinen pääoma ja organisaation toimivuus. [Työelämän tutkimus](#) 1/2009, 3-15.
- Seikkula, J. 1994. Sosiaaliset verkostot. Ammattiauttajan voimavara kriiseissä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Seikkula, J. & Arnkil, T.E. 2005. [Dialoginen verkostotyö](#). Helsinki: Tammi. *(Linkissä sisällysluettelo)*
- **Selkivuori, L. & Kauppi, P. 2009. Verkstovalmennus. Hämeenlinna 10.12.2009.**
- Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteysia. Stakes.
- Torvinen, H. et al. 2011. Verkstovalmentajan työkirja. Opin Ovi –koordinaatiohanke. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. (Painossa)
- Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715.
- Valkokari, K. 2011. Liiketoimintaverkostojen kehittäminen – käytäntöä ja teoriaa. Opin ovi – verkstokouluttajien työpaja 7.3.2011, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Valkokari, K., Hakanen, T. & Airola, M. 2007. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. [Työkirja](#). Verka-hanke. VTT. Helsinki.