



HELSINGIN YLIOPISTO  
HELSINGFORS UNIVERSITET  
UNIVERSITY OF HELSINKI

# Oppiminen verkostoissa - yhteistoiminnallisia tiedon luomisen interventioita

**Nordisk Innovationskonferens 2012**

4.–5. kesäkuuta, Oslo

**Hanna Toiviainen**

**CRADLE, Käyttäytymistieteiden laitos**



# Yrityksen ja verkoston suhteen käsitteellistäminen

*Jäsen 1:* Tämä kysymys voidaankin jakaa kahteen. Kuinka yksittäinen Klubin jäsen tekee itsensä tärkeäksi asiakkaalle ja kuinka Klubi kokonaisuudessaan voisi olla asiakaalle tärkeä?

*Jäsen 3:* Niin, tai kuinka Klubi voi antaa yksittäisille firmoille sysäyksen päästä käsiksi laajempiin kokonaisuuksiin? Koska yksittäiset firmathan bisnestä tekee... Ei Klubi voi... ellei se sitten perusta liikeyritystä johonkin yrityskylään, se on toinen juttu. Mutta se ei vaikuta fikselta tavalta... Mutta paremmin tällä tavalla... Se organisoidaan yksittäisten yritysten kautta, mutta tavallaan meiltä puuttuu... Tuntuu siltä, että jotkut haluavat sitä perinteistä alihankintaa laajentaa...

(Yritysverkoston kokouskeskustelu 1990-luvulla, otetta muokattu)



# · Oppimisverkoston ja työpaikan kehittämisen yhteensovittaminen

*Kehittäjä 1:* Mitenkä nämä verkostopajat tukee sitä käytännön kehittämistyötä? Meidän ryhmä näki merkittävänä [tukena] kehittävän työntutkimuksen maailmaan tutustumisen. Se ei ole riittävän hyvin auennut, että oltais voitu hyödyntää sitä näissä meidän kehittämishankkeissa.

*Kehittäjä 2:* Miten saahaan [nivottua yhteen] verkostopajasta saadut välitehtävät, omat kehittämistehtävät ja sitten mitä tulee tässä lähiohjaustilanteessa? Kun kaikki on tietysti ajallisesti eri vaiheissa kehittämässä, sekin vaikuttaa.

*Lähiohjaaja:* Niin, lähiohjauksessa on omia tehtäviä ja täällä verkostopajassa nousee tehtäviä. Miten ne keskustelee keskenään.

*Kehittäjä 2:* Että semmonen yhteensovittaminen.

*Kehittäjä 3:* Synkronissa.

(Oppimisverkoston keskustelu 2007, otetta muokattu)



## Verkostotoimijuutta etsimässä globaalistuvassa työssä

”Meidän on tehtävä itsemme tarpeelliseksi, ei saa antaa kaikkea tietoa niille.”

”Kun me saadaan ne oppimiaan, ei meitä enää tarvitakaan. Ellei me opita jotain uutta, jota me aina annetaan sinne päin.”

”Gloaalistuminen vaatii meiltä uusia henkilöitä hoitamaan näitä yhteyksiä ja kommunikaatiota. Se hakee nyt uusia toimintamalleja, jotka täytyy vasta luoda.”

”Siellä pitää olla meidän henkilöitä jotka opettaa heille työtapoja, miten me tehdään näitä hommia. Se on toisenlaista työtä kuin [meidän työnjohtajat] ovat ennen paikallisesti tehneet.”

”Ei me tarvita enää koordinaattoria täällä pääkonttorissa, vaan tarvitaan enemmän koordinaattoria tuonne pitkin maailmalle, joka [tätä pääkonttori-suunnittelutoimisto-] väliä informoi.”

(Insinööritoimiston suunnittelutiimin ryhmähaastattelu 2008, otteita muokattu)



# Oppimisverkostot yhteistoiminnallisina tiedon luomisen interventioina

- Kokooa yhteen toimijoita, joilla on jokin yhteinen kehittämisisntressi
- Myös keskenään erilaista ja toisiaan täydentävää osaamista ja asiantuntijuutta
- Vuorovaikutus on pitkäaikaista ja tähtää rajanylityksiin ja innovatiivisuuteen
- Osallistujat voivat olla yritysten ja muiden työorganisaatioiden lisäksi tutkijoita, konsultteja, työmarkkinaosapuolia ja alueellisia kehittäjiä
- Oppimistilanteiden synnyttäminen on verkoston tietoinen tavoite ja tarkoitus, ei vain päätoiminnan ja kokemusten vaihdon sivutuote



# Oppimisverkoston oppimisdynamiikka

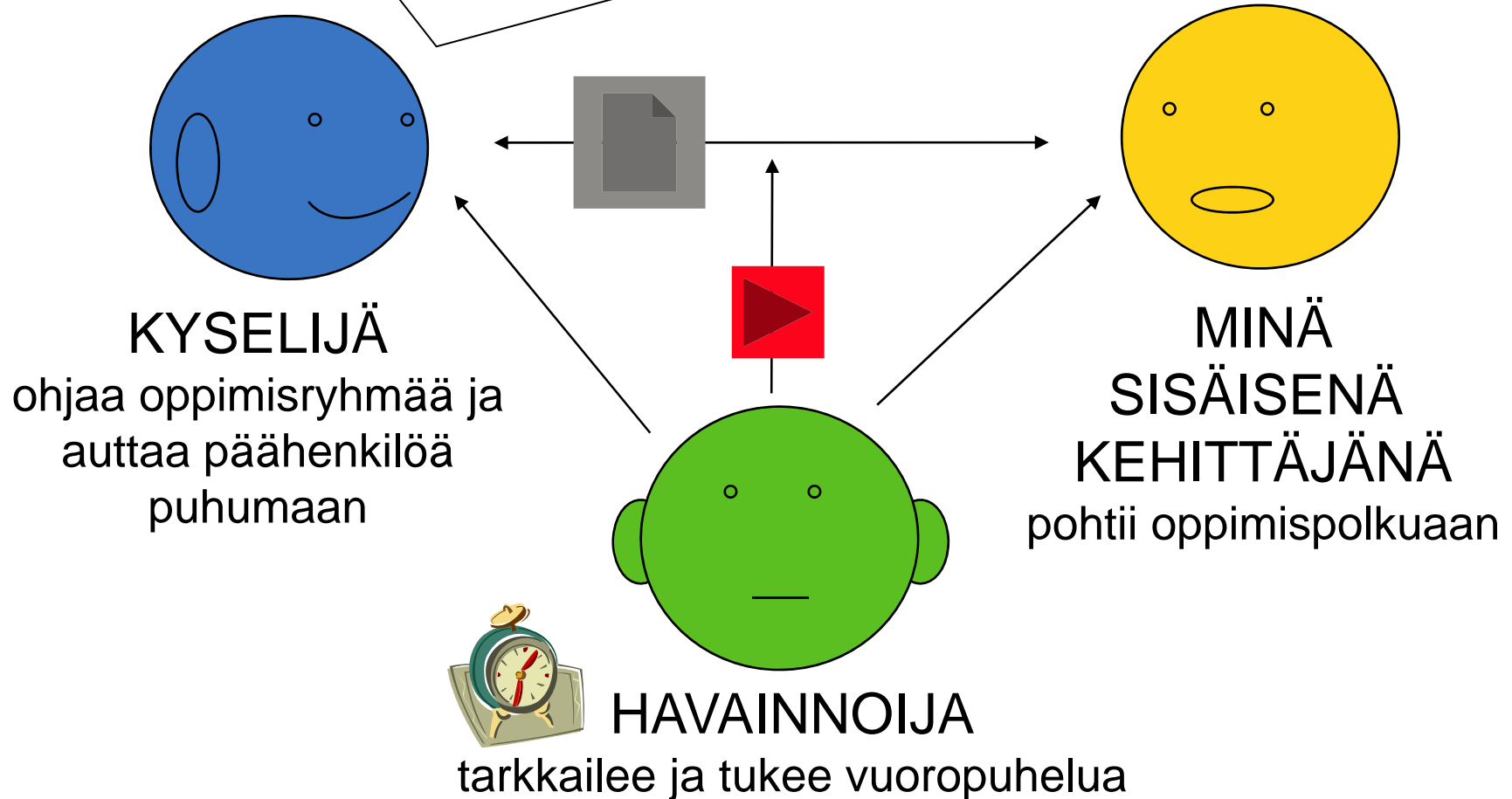
- Dynamiikka syntyy yhteisyyden ja erilaisuuden yhdistämisestä ja keskinäisestä jännitteestä
- Oppimisen kohteet ammennetaan osallistujien toimintaympäristöistä
- Tarvitaan kehittyneitä menetelmiä ja välineitä, kuten verkostofoorumeita, työskentelykäytäntöjä ja käsitteellisiä malleja oppimiskohteiden käsittelemiseksi
- Käytännöt ja välineet ovat verkoston paikallisia innovaatioita, jotka ylläpitävät yhteistyötä sekä auttavat käsittelemään ja ratkomaan jännitteitä
- Osallistujien on oltava valmiit jakamaan tietoaan
- Ei vapaamatkustajia
- Ei pysyviä mestarin ja oppilaan rooleja



**Esimerkki**  
**Kumppanuusoppimisryhmä**  
**- yhteistoiminnallisena tiedon luomisen**  
**interventiona**



Tarkastele omaa kehitystäsi suhteessa hankkeen aineistoon ja vaiheisiin: Mikä on ollut haastavaa? Miten ajattelusi on muuttunut? Näetkö käännekohtia? Miten näet lähikehityksesi sisäisenä kehittäjänä tästä eteenpäin?







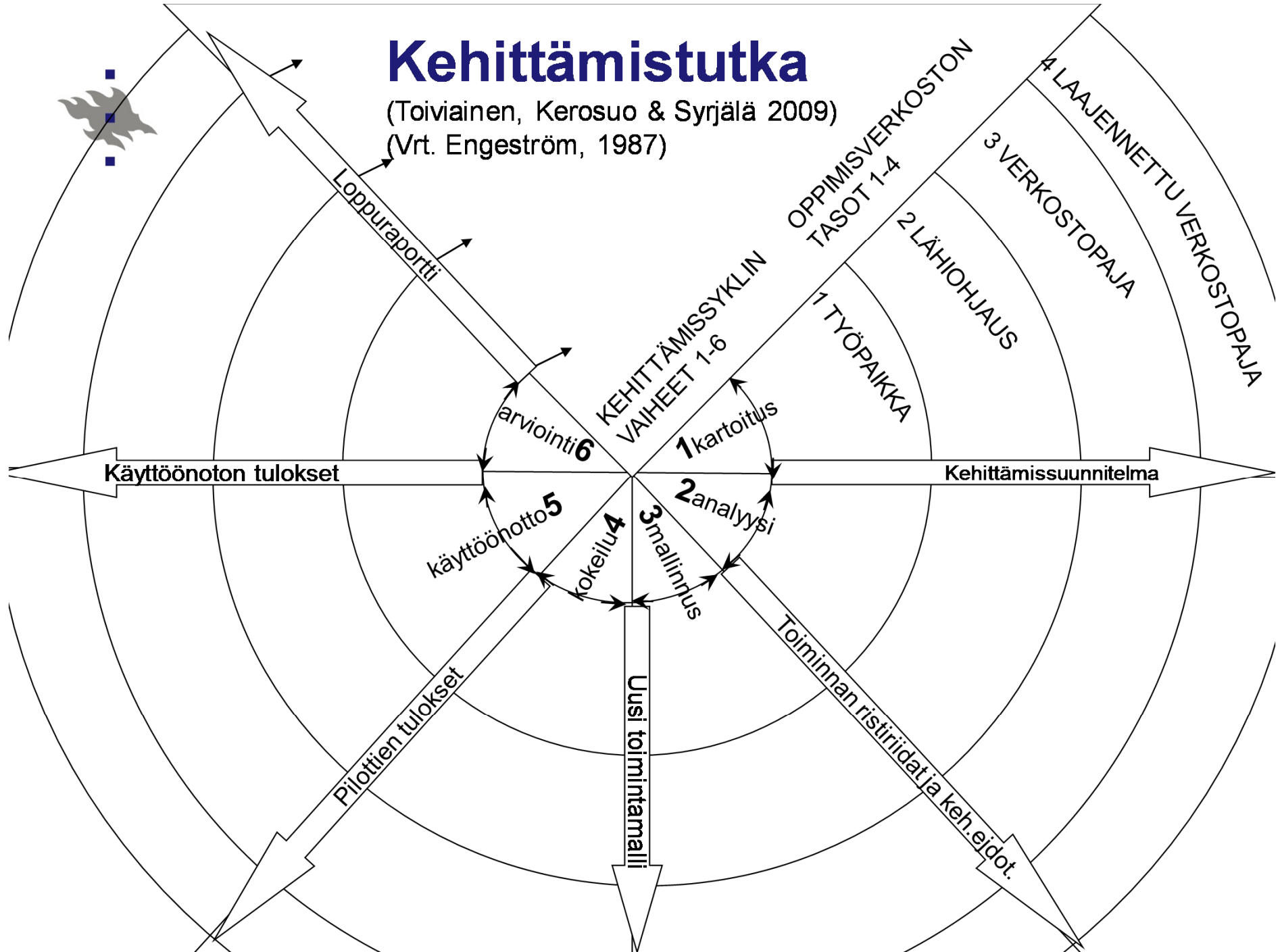
# Oppimisryhmän työskentely

- Keskustelu kestää puoli tuntia, kolme kierrosta yhteensä 1,5 tuntia
- Jokainen ryhmän jäsen toimii vuorollaan jokaisessa roolissa
- Roolit:
  - *Minä sisäisenä kehittäjänä* tarkastelee kehitystään apunaan oppimisverkoston aikana kertynyt hankemateriaali
  - *Kyselijä* kuuntelee keskushenkilöä, asettaa kysymyksiä ja auttaa tätä pohdinnoissaan
  - *Havainnoija* kuuntelee vuoropuhelua ja voi välillä antaa palautetta ja lisäkommentteja – ja huolehtii äänityksestä ja ajankäytöstä!
- Tuotos: Jokainen dokumentoi oman oppimispolkunsa
  - Paikanpäällä esim. posterit, jotka esitellään koko ryhmälle tai
  - Välitehtävänä kuunnellaan oma keskustelu, jäsenetään sitä ja käsitellään oppimisryhmän uudessa kokoontumisessa

# Kehittämistutka

(Toiviainen, Kerosuo & Syrjälä 2009)

(Vrt. Engeström, 1987)





# CRADLE

- Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö, Center for Research on Activity, Development, and Learning (CRADLE)
- Entinen Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö
- <http://www.helsinki.fi/cradle/> - esimerkiksi:
  - Ihmisten toiminta moniaineisisissa verkostoissa, jotka ylittävät organisaatorajoja ja institutionaalisia, kulttuurisia ja kansallisia rajoja erilaisten tietovälineiden avulla
  - Työn, toiminnan ja organisaatioiden uudet muodot globaalistuvassa maailmassa; ihmisten mahdollisuudet vaikuttaa ja osallistua toimintansa kehittämiseen globaaleissa organisaatioissa
- Hanna Toiviainen: <http://www.mv.helsinki.fi/home/htoiviai/>



# Lähteitä

- Toiviainen, H. (2006). *Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen – Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa*. Helsinki: Teknologiateollisuus
- Toiviainen, H., & Engeström, Y. (2009). Expansive learning in and for work. In H. Daniels, H. Lauder, & Jill Porter (eds), *Knowledge, Values and Education Policy: A critical perspective* (pp. 95-109). New York: Routledge
- Toiviainen, H., Kerosuo, H., & Syrjälä, T. (2009). "Development Radar" – The co-configuration of a tool in a learning network. *Journal of Workplace Learning* 21(7), 509-524
- Kerosuo, H. & Toiviainen, H. (2011). Expansive Learning across Workplace Boundaries. *International Journal of Educational Research* 50(1), 48-54
- Alasoini, T., Lahtonen, M., Rouhiainen, N., Sweins, C., Hulkko-Nyman, K. & Spangar, T. (toim.) (2011): Linking Theory and Practice. Learning Networks at the Service of Workplace Innovations. Helsinki: TEKES
- In press: Toiviainen, H., & Kerosuo, H. Development curriculum for knowledge-based organizations – Lessons from a learning network. *International Journal of Knowledge-Based Organizations*. (Appears 2013)