

*Jyri Manninen*

## **VERKKOJA JA PILKKEJA**

### **Mitä kohosi yhteistoiminnan apajilta ja avannoista?**

Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura ry ja Helsingin yliopiston Vantaan täydennyskoulutuslaitos järjestivät 8.5.1995 Vantaalla seminaarin, jossa käsiteltiin verkostoja ja yhteistoiminnan uusia muotoja. Seminaari oli jo toinen 'tutkimusta kentän tarpeisiin' -teeman alla, edellinenhän järjestettiin syksyllä 1994. Rakentavana ideana seminaarisarjan taustalla on koota aikuiskoulutusalan tutkijoita kertomaan uusista tutkimustuloksista aikuiskoulutustehtävissä työskenteleville, jolloin syntyisi hedelmällistä vuorovaikutusta puolin ja toisin.

Seminaarin teema rakentui työelämässä ja oppilaitoksissa tapahtuvan verkostoitumisen sekä tiimityöskentelyn käytäntöjen ja välineiden ympärille. Seminaarin yleisotsikosta huolimatta varsinaisista tutkimusesittelyistä ei ollut kaikissa esityksissä kyse, vaan enemmänkin kokeilujen ja niissä saatujen kokemusten esittelyistä ja organisaatioesittelyistä. Vaikka kehittävästä työntutkimuksesta ei nimeltä mainittu -yllättävää kyllä - kertaakaan koko päivän aikana, oli useimpien esitysten taustalla vaikuttamassa osallistavan työn kehittämisen ajattelu.

### **TIIMIT JA VERKOSTOT**

Teoreettisemmin asiaa lähestyi Hallinnon kehittämiskeskuksen johtava konsultti *Jaakko Virkkunen*, joka alusti aiheesta 'massatuotannosta verkkoon'. Esityksessä käsiteltiin verkostoitumista yrityksissä aiheuttavia tekijöitä sekä 'verkossa elämisen arkea' eli pelisääntöjä jotka ylläpitävät yhteistyötä kilpailutilanteissakin.

Käytännön esimerkit esityksen alussa antoivat ymmärtää, että verkostoituminen on yrityksille muutoksen hallinnan keino ja lähtee liikkeelle aina uhkatilanteesta. Kehityssykliä kuvaamaan käytettiin ekspansiivisen oppimisen kehää, jossa verkostoituminen oli nostettu oppimisprosessin tuotteeksi, organisaation laadullisesti korkeammanasteiseksi kehitystasoksi. Uhkatilanteessa organisaatio joutuu tekemään 'rajanylityksiä' siirtyessään sekä uuden osaamisen alueelle että luodessaan talon sisällä uusia yhteistyökäytäntöjä. Kuulijalle herää - viiveellä tosin - kysymys, voiko verkostoitumista tapahtua ilman uhka- ja kriisitilanteita?

Virkkusen esityksen keskeisenä antina voi pitää sitä, että tiimien, verkostojen ja oppivien organisaatioiden ihmettelyn sijasta tulisi puhua *oppivista tiimiverkko-organisaatioista*. Tiimejä voi pitää verkostoitumisen perusyksikkönä, koska ne muodostavat organisaatioon eräänlaisen puskurin ja kulutuspinnan, joka on tarpeen verkostoitumisen tuottaessa yllättäviä tilanteita ja haasteita. Yksittäisen työntekijän varassa verkko on aina hyvin hutera.

Hyvä muistutus on myös se sääntö, ettei verkostoituminen ja tiimityöskentely toimi *yhteisten tavoitteiden*, vaan *toisiinsa liittyvien tavoitteiden* ja yhteisten välineitten varassa. Toinen EU-konsorttioiden parissa työskenteleviä hyödyttävä tosiasia on se, että tutkimusohjelmien taustalla on nähtävissä tietoinen logiikka, jolla pyritään luomaan 'innovaatioiden kehittämisen yhteistoimintaverkostoja'.

# NOKIA

Kehityspäällikkö *Heikki Valmu* (Nokia Mobile Phones) kertoi 'globaalien organisaation koulutushaasteista'. Matkapuhelinyksikkö rekrytoi 3000 uutta työntekijää vuodessa, joten perehdyttämiskoulutusta voi pitää yhtenä akuuttina ja Nokialle ominaisena haasteena. Myös johtamiskoulutus on keskeisessä asemassa, koska työntekijät rekrytoidaan suoraan koulunpenkiltä, ja heistä kasvatetaan itse tarvittavat johtajat. Sisällöllisesti keskeisinä koulutustarvealueina voidaan pitää matkapuhelintietoutta sekä projektityötaitoja, joita peruskoulutus ei tuota riittävästi.

Julkiteorian tasolla Nokian organisaatio on matala tiimityöskentelyyn perustuva prosessiorganisaatio, ja henkilöstön kehittäminen perustuu 'Investing in excellence' -ohjelmaan. Jatkuva oppiminen erotetaan tietoisesti jatkuvasta kurssittamisesta. Kalvolla organisaatiokaavio ei kuitenkaan poikennut kovinkaan paljon tsaarinaikaisen yliopiston hallintomallista, ja IIE-ohjelma paljastuu rivien välistä esimiehen ja alaisen väliseksi tavoitejohtamiskeskusteluiksi, joissa rakennetaan jo vuosikymmeniä käytössä olleita kykyprofiileja. Myös koulutusohjelmat tuntuvat perustuvan pääosin perinteiselle kurssioppimiselle, mistään työ-säoppimisen innovaatioista ei saanut vihiä esityksen perusteella. Suhtautuminen monimuoto-opetukseen ja esimerkiksi tietokoneavusteiseen opiskeluun tuntuu olevan nihkeätä. Henkilöstön kehittäminen ei siten tunnu kovinkaan paljon poikkeavan muiden vastaavien organisaatioiden toimintatavoista. Varsin paljastava on luennoitsijan toteamus, että markkinoiden jatkuvasti kasvaessa yrityksen kasvu jatkuu itsestään, vaikka 'tikkua ei pistettäisi ristiin...!'

Nokian koulutusjärjestelmään ja työn organisointiin tutustuminen on ollut yksi toistaiseksi toteutumattomista projekteistani. Julkiteorioissa korostetaan aina jatkuvaa oppimista ja muita henkeviä arvoja, mutta en esityksen jälkeen vielä tiedä, perustuuko Nokian menestys sittenkin kilpailijoita huomattavasti su-lavamman näköisiin kännyköihin ja kasvavaan kysyntään vai todellakin johonkin oppimiseen liittyvään vippaskonstiin, joka on onnistuneesti salattu - tässäkin esityksessä. Tiukka aikataulu luonnollisesti rajasi käsittelyn syvyyttä, ja ehkä ajan kanssa olisi päästy perimmäisten kysymysten äärelle. Tai sitten ei - jos jotain mullistavaa on keksitty, se on varmasti liikesalaisuus...

## AVOIMET OPPIMISYMPÄRISTÖT

Antti Kauppi esitteli ammattiUTOPIA -projektin alustavia tuloksia. Projektissa on kehitetty monimutkaisia business-ympäristöjä simuloimaan todellisen työelämän oppimistilanteita ja linkittämään oppilaitoksissa tapahtuvaa oppimista reaali maailmaan erilaisten verkostojen kautta. Projektin taustalla vaikuttava kontekstuaalinen oppimiskäsitys korostaa suljetun oppimisympäristön (luokkahuone) murtamisen tärkeyttä ja oppimisen nivomista arkielämän toimintakäytäntöjen kehittämiseen.

Projektin loppuraportin odottelu kannattaa aloittaa nyt heti. Se tarjoaa erinomaisia virikkeitä erityisesti kaupallis-hallinnollisen alan koulutuksen parissa työskenteleville, mutta myös muille avoimista oppimisympäristöistä ja oppimisen verkostoitumisesta kiinnostuneille.

## VERKOSTOITUMISEN TELEMAATTISET VÄLINEET

Päivän lopuksi kuultiin kokemuksia siitä, miten erilaiset telemaattiset viestintävälineet (sähköposti, kokousjärjestelmät, telefax) ovat tukeneet verkostoitumista oppilaitostasolla. Esityksessä 'faksi' nostettiin toistaiseksi toimivimmaksi viestintävälineeksi, koska esim. koulujen Freenet tuntuu vielä kangerteleavan. Kustannuksiltaan tietokonevälitteinen viestintä on luonnollisesti vielä vain harvojen saavutettavissa, mutta Internet voidaan nähdä yhtenä tulevaisuuden lupauksena.

## ARVIOINTIA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Päivän yksi mielenkiintoisimmista teemoista oli *Antti Kaupin* päivänavaus, jossa hän hahmotteli verkostoitumisen haasteet oppimiselle (ympäristöjen monimutkaistuminen, yllättävien muutosten merkityksen lisääntyminen, oppimisen kontekstualisoituminen, yleisten valmiuksien ja moniosaamisen korostuminen, oppimisen rakentuminen osaksi toiminnan organisoimista sekä oppivien organisaatioiden ja yhteisöjen syntyminen). Näitä teemoja olisi mielellään kuullut käsiteltävän enemmänkin.

Hyvin järjestetty seminaari muodosti mielekkään ja mielenkiintoisen kokonaisuuden, johon moni olisi mielellään sukeltanut syvemmältäkin. Yleisö koostui pääosin 'valveutuneista' eli asioita seuraavista aikuiskouluttajista ja suunnittelijoista, joille esitysten asiat olivat jo pääosin tuttuja; osan asioista voi käydä läpi esim. Aikuiskasvatus-lehden verkosto-numeron (4/94) avulla. Esitysten sisältöä ja vaatavuustasoa voisi siten jatkossa nostaa reippaastikin ilman, että kuulijakunta kauhistuu. Selkeämpi tutkimuspainotteisuus ei olisi myöskään haitaksi jatkossa.

Perinteinen ja yleinen esitelmäpohjainen tapa järjestää tämänyyppisiä seminaareja jatkuu vuodesta toiseen. Uusien innovatiivisempien - ja mahdollisesti antoisampien - tapojen kokeilua voisi tehdä joskus. Olisi ollut esimerkiksi hedelmällistä laittaa Nokian Valmu ja Hallinnon kehittämiskeskuksen Virkkunen 'verkostoitumaan' ja kommentoimaan toistensa esityksiä. Siinä olisi saattanut syntyä hedelmällinen vuoropuhelu teorian ja käytännön välille.

Seminaarien lounas- ja kahvitauoilla syntyvät usein parhaimmat oivallukset, niin tälläkin kertaa. Verkko-organisaation vastapariksi syntyi läheisessä kiinalaisravintolassa termi 'pilkkiorganisaatio'; siellä yksinäiset kalastajat harjoittavat itsenäistä toimintaa, jossa kalan nappaaminen ja muiden kalastajien ilmestyminen saatetaan kokea jopa tasaista eloa haittaavaksi häiriötekijäksi. Toinen vieruskaveri taas ajatteli ääneen: 'Onko parempi käydä verkoilla vai olla verkossa?'