

BREAKING THE ICE —

Verkostotoimijan

kokemuksia



Breaking the Ice – Verkostotoimijan kokemuksia

Mika Sihvonen, Miikka Sipilä, Eveliina Toivonen ja Leena Vainio (toim.)

e-julkaisu

ISBN 978-951-784-730-8 (PDF)

ISSN 1795-424X

HAMKin e-julkaisu 9/2015

© Hämeen ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

#### **JULKAISIJA – PUBLISHER**

Hämeen ammattikorkeakoulu

PL 230

13101 HÄMEENLINNA

puh. (03) 6461

julkaisut@hamk.fi

www.hamk.fi/julkaisut

Ulkoasu ja taitto: Graafinen Idea

Kuvitus: Ali Tabatabai-Irani

Hämeenlinna, huhtikuu 2015



## Sisällys

Miksi pyörä pitäisi keksiä aina uudelleen?

4

Mitä välittäjänä toimiminen on?

7

Verkostojohtaminen on joustamista ja innostamista

16

Tiedon levittämistavat AKTIIVI-verkoston sisällä

27

# MIKSI PYÖRÄ PITÄISI keksiä aina uudelleen?

Eveliina Toivonen

Olipa kerran koordinaatiohanke, jonka alla toimi vuosien saatossa lähes 30 erilaista hanketta käsitellen hieman samoja teemoja, mutta eri näkökulmista. Hankkeet olivat toisiinsa yhteyksissä säännöllisesti, ne olivat tietoisia toistensa tekemisistä ja toteuttivat asioita myös yhteistyössä. Kenenkään ei tarvinnut niin sanotusti keksiä pyörää uudelleen, sillä tieto, tutkimustulokset sekä käytännön kokemukset kulkivat eri hankkeiden välillä sujuvasti. Ihannetilanteessa hankeverkosto sekä verkostotoiminta ylipäättään toimii näin.

Kuvittele toisaalta taas tilanne, jossa useille toisilleen entuudestaan tuntemattomalle ihmiselle projekteineen tai hankkeineen kerrotaan joltain ylemmältä taholta, että teidän tulee nyt verkostoitua. Mitä tapahtuu? Ei välttämättä mitään. Saatetaan mahdollisesti vaihtaa yhteystietoja ja jopa muutama sähköpostikin, jonka jälkeen yhteydenpito kuihtuu. Kaikki touhuavat tehokkaasti omissa tiimeissään, toteuttaen usein jopa samoja tai päällekkäisiä asioita.

**Edellä on kerrottu** kaksi hyvin ääripäähän esimerkkiä siitä, kuinka verkostoissa voidaan toimia. Kollektiivinen vastuu ei usein kannata pitkälle, vaan toiminta vaatii selkeän verkostotoimijan, joka pyrkii poistamaan raja-aitoja, törmäyttämään erilaisia toimintamalleja sekä toisaalta myös kutomaan verkkoa eri hankkeiden välille. Tämän lisäksi toimiva verkosto tarvitsee yhteisen tavoitteen. Yhteinen suunta, johon kaikki pyrkivät antaa motivaation sekä motiivin verkostoitumiselle. Jotta verkosto saataisiin toimimaan sujuvasti, niin kaikkien osapuolten tulee sen jossain vaiheessa saada myös itselleen hyötyä verkostossa mukana olemisesta. Hyöty voi olla tiedon jakamisen lisäksi myös esimerkiksi vertaistukea tai ideoita.

### **Verkostotoimijan monta rajapintaa**

Aloittaessani itse työskentelyn AKTIIVI Plus -koordinaatiohankkeessa olivat termit broker, välittäjä sekä verkostotoimija minulle suhteellisen vieraita. Tutustuessani hankkeeseen sekä verkostotoimintaan paremmin huomasinkin, että vaikka termit saattoivat olla vieraita, niin niiden merkitys ei. Nykypäivän työelämä koostuu monelta osin erilaisesta verkostotoiminnasta. Verkostoja löytyy ainakin oman työnkuvani sisältä sellaisia, jotka kokoontuvat säännöllisesti esimerkiksi kasvokkain palaverien muodossa. Toisaalta minulla on myös sellaisia verkostoja, jotka niin sanotusti elävät omaa elämäänsä eli yhteyttä otetaan vain tarvittaessa esimerkiksi digitaalisten välineiden sekä kanavien kautta. Osa verkostoistani on oman työorganisaationi sisäisiä, mutta myös laajoja toimialojen rajat rikkovia ulkoisia verkostoja löytyy.

Omasta mielestäni haastavinta verkostotoiminnassa onkin löytää sopivimmat toimintamallit ja -tavat eri verkostoille, sillä kaikille eivät toimi samat tavat. Samalla lisähaasteen tujuuri myös eri verkostojen erilaiset toimintatavat, sillä toimissaan useissa eri verkostoissa pitää muistaa sopeuttaa oma työskentelynsä aina kyseessä olevan verkoston mukaan. Osa verkostoista on innokkaita käyttämään uusia digitaalisia kanavia, kun taas osa toimii mielellään perinteisesti kasvokkain. Oman organisaation sisäisissä verkostoissa toi-



mintaa taas määrittelevät myös oman organisaation toiminnan linjaukset, mutta laajemmissa verkostoissa taas pyritään poimimaan parhaat käytännöt eri toimijoiden tavoista.

### **Kuuden vuoden matka välittäjänä**

Tässä käsikirjassa kerrotaan kokemuksia kuuden vuoden matkasta välittäjänä 25 projektin välillä. Välittäjän rooli verkostoissa on merkittävä ja rooliin kuuluu moninaisia tehtäviä. Käsikirja kuvaa lyhyesti verkostotoiminnan ja verkostotoimijan mahdollisuuksia sekä haasteita. Parhaimmillaan tämä kooste antaa vinkkejä välittäjänä toimimiseen ja toivottavasti herättää innostusta sekä paljon uusia ajatuksia ja menetelmiä omiin verkostoihin. Kirja on suunnattu kaikille erilaisissa verkostoissa toimiville henkilöille, mutta myös niille, jotka suunnittelevat jonkinlaisen verkoston kokoamista. Toivottavasti pystymme tekstien avulla antamaan hieman tukea toiminnan käynnistämiseen.

# MITÄ VÄLITTÄJÄNÄ

## toimiminen

### on?

Taustaa välittäjän toiminnalle

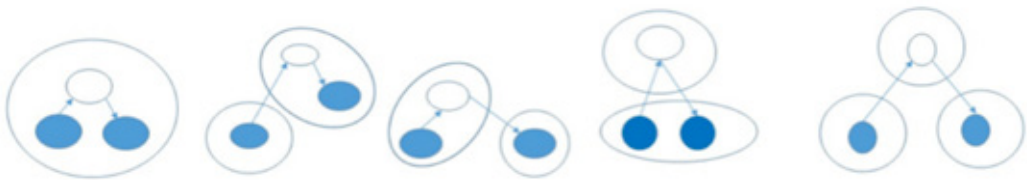
Leena Vainio

Tässä julkaisussa toimija- ja hankeverkoston kehittäjää ja ylläpitäjää kutsutaan välittäjäksi (broker). Sana on hyvä, koska sillä on ainakin kaksi merkitystä: välittäjä toimii eri toimijoiden välillä viestinviejänä tuoden osaamista projektilta projektille, mutta myös aktivoi tekemään aidosti tavoitteellista yhteistyötä. Olisimme yhtä hyvin voineet valita termin: verkunkutoja, törmäyttävä, verkoston fasilitaattori, kontaktoija, koukuttaja, toimintakulttuurien sulauttaja, orkesterioija, kulttuurien törmäyttävä, neuvottelija, suostuttelija, taivuttaja, paimen, koordinaattori, nettikätilö tai joku muu mikä ( )?

**Välittäjän tehtävänä** on viedä ja tuoda osaamista projektien välillä ja aktivoita toimijoita. Laajassa toimijakentässä erilaiset toimintakulttuurit kohtaavat ja näistä törmäyttämistä saat-  
taa tulla hedelmällisiä toimintaideoita. Wenger (1998) on kuvannut välittäjän työtä moninaiseksi ja haastavaksi. Välittäjän tehtävään liittyy yhteistyötä, parhaiden käytäntöjen muok-  
kaamista, soveltamista, eri näkökulmien väliin asettautumista ja niistä johtopäätöksien tekemistä. Välittäjältä vaaditaan ky-  
kyä linkittää erilaisten toimijoiden toimintamuotoja yhteen ja etsiä toimintatavoista parhaita käytäntöjä, jotka uuteen kon-

tekstiin tuotuna auttavat oppimista. Pirttilä ja Pääkkö (2001) ovat kuvanneet konsultoivan tutkijan työtä prosessikonsultaatiossa ja siinä välittäjän tehtävässä on samat elementit: "Konsultoiva tutkija ei ole vain tarkkailija eli "kärpänen katossa" vaan "pisteliäitä" uusia kysymyksiä herättävä ja muutoksia vaativa aktivaattori eli "sokraattinen paarma". Välittäjä työ on jatkuvaa interaktiota toimijoiden välillä.

Verkosto voi toimia erilaisin välittäjämallein. Kirkels & Duysters (2010) ovat löytäneet viisi erilaista välittäjämallia (kuva 1). Englanninkielisin termein välittäjä voi olla coordinator (koordinaattori), gatekeeper (portinvartija), representative (edustaja), cosmopolitan (maailmankansalainen) tai liaison (yhteyshenkilö). Koordinaattori vahvistaa jäsenten välistä kanssakäymistä ryhmässään. Portinvartija ottaa vastaan tietoa toisesta ryhmästä ja jakaa sitä edelleen omaan ryhmänsä sisällä. Edustaja taas jakaa tietoa omasta ryhmästään toiseen. Maailmankansalainen toimii ulkopuolisena välittäjänä kahden samaan ryhmään kuuluvan jäsenen välillä. Yhteyshenkilö toimii ulkopuolisena välittäjänä kahden ryhmän välillä. Mallit ovat yksinkertaistettuja ja usein verkosto on yhdistelmä useita välittäjämalleja. Tämän julkaisun taustalla oleva AKTIIVI Plus -koordinaatiohanke toimi lähinnä yhteyshenkilömallin mukaan.



Koordinaattori

Portinvartija

Edustaja

Maailmankansalainen

Yhteyshenkilö

Kuva 1. Välittäjämallit. Valkoinen ympyrä kuvaa välittäjäorganisaatiota, viivat tiedonkulkua ja isompi soikio tai ympyrä aliorganisaatioiden rajapintoja (Kirkelsin & Duystersin 2010 mukaan).



## Välittäjällä on monta toimintatapaa

Välittäjänä toimiminen ei ole vain havainnoivaa tutkimusta, se on enemmänkin toimimista. Toiminnassa on ainakin kolme muotoa:

### 1. Viestintää – tiedetään, mitä tapahtuu, kuka tekee, mitä tekee ja milloin

#### Miten tämä näkyi koordinaatiorankkeissa:

AKTIIVIn hankkeissa aloitettiin vahvasti viestinnällä – yhteisissä tilaisuuksissa hankkeet saivat kertoa omista tekemisistään ja tilaisuuksistaan. WWW-sivuilla kerrottiin hankkeiden tekemisistä ja kunkin hankkeen toivottiin kirjoittavan blogia, mistä oli helppo löytää ajankohtaisimmat meneillään olevat asiat. Lisäksi kunkin hankkeen tapahtumista tiedotettiin aktiivisesti koko verkostolle.

Online-tietoiskuilla tiedotettiin laajemmin verkoston ulkopuoliselle, mitä eri hankkeissa on tapahtumassa.

Tässä verkoston toimintamuodossa olivat mukana kaikki projektit. Ja tämä toimintamuoto soveltuu hyvin projektien toimintaan. Onhan tulosten jakaminen, viestintä ja tiedotus kirjoitettu tavoitteena jo kaikkiin projektihakemuksiin. Alussa avoin tiedottaminen, keskeneräisten ajatusten jakaminen esimerkiksi blogien kautta oli kuitenkin melko vähäistä. Projekteissa on totuttu siihen, että vain valmiit tuotokset jaetaan – vuoropuhelua käydään vain oman projektitiimin kesken.

Koordinaatiorankkeen osalta välittäjän rooli alkuvaiheessa oli siinäkin mielessä haasteellista, että kehittämisohjelmassa ensin aloittaneet projektit eivät vielä tienneet koordinaatiorankkeesta – välittäjä tuli vähän yllätyksenä hankkeille, ulkopuolisena paarana pistelemään ja kyselemään projektin tapahtumista. Loppuvuosina hankkeet olivat hyvin tietoisia välittäjän toiminnasta ja suurin osa projekteista toimi erittäin aktiivisesti verkostossa. Ongelmana kehittämisohjelmassa oli se, että kaikkein projektien sisällöt eivät olleet keskenään yhteismitallisia ja jaettava tieto oli enemmän hyvä tietää -tietoa, ei sellaista mitä olisi voinut sellaisenaan suoraan hyödyntää omassa hankkeessa.

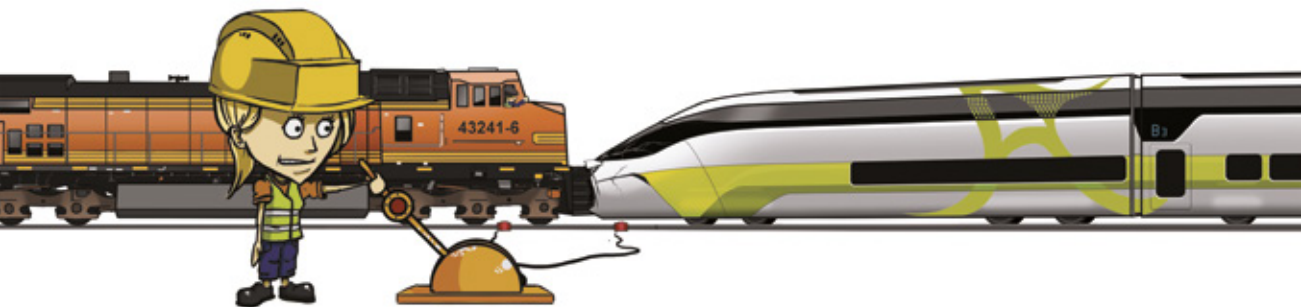
## 2. Vuorovaikusta – yhdessä tehden vaihdetaan tietoa, rakennetaan yhdessä tietoa, opitaan toisilta sovituisissa tilanteissa – yhdistetään voimavaroja

### Miten tämä näkyi koordinaatiohankkeessa:

Verkostossa järjestettiin keskimäärin kaksi yhteistä teema-sessiota vuosittain. Teemoina olivat itsearviointi, parhaat käytännöt, arviointi ja loppuvaiheessa erityisesti tuotteistaminen. Vuorovaikutus yhdisti hanketoimijoita ja samalla opittiin tuntemaan verkoston jäsenet. Verkoston jäsenet eivät kuitenkaan kokeneet kaikkia projekteja yhtä tärkeiksi itselleen. Projektien aihealueista ei kiinnostuttu ja yhteistyötä ei syntynyt. Mutta ison verkoston sisällä syntyi selvästi erilaisia omia teemaverkostoja.

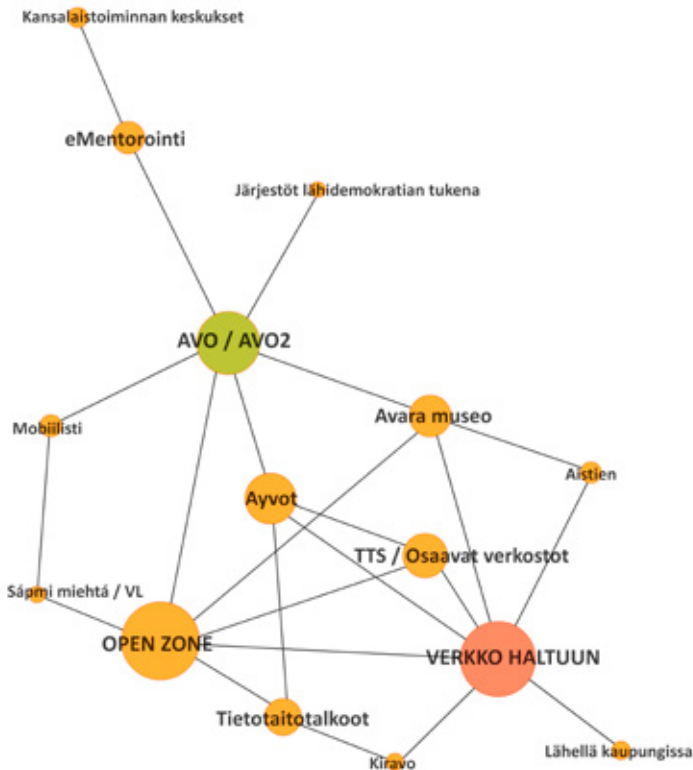
Yhdessä tekemiselle pitää olla selvästi jokin hyvä syy, tekemisen pitää antaa toiminnalle lisäarvoa. Ulkopäin tuleva verkostoitumisen tarve ei synnytä yhteisöllistä verkostoitumista – toiminta jää usein tiedottamisen tasolle. Välittäjän roolista näytti alussa turhauttavalta huomata, että verkosto ei toimikaan yhtenäisenä. Vähitellen ymmärsimme, että laajat toimijaverkostot, missä sidokset ovat heikot, toimivatkin juuri näin. Välittäjän rooli oli koota projektit yhteen, kerätä ja välittää tietoa ja teemojen kautta rakentaa uutta tietoa asiasta. Verkoston toimijoiden välille ei näillä toimenpiteillä vielä välttämättä syntynyt kiinteitä suhteita.

Tässä verkoston toimintamuodossa olivat mukana myös kaikki projektit. Osallistumisen aktiivisuus vaihteli ja usein teema-sessioissa verkostotyöskentely jäi vähäiseksi. Kukin projekti enemmänkin vei teemojen sisältöjä eteenpäin oman toimintansa kannalta. Välittäjän rooli tässäkin toimintamuodossa välillä haastoi kysymään, miksi koota koko verkosto koolle, jos aitoa yhteistyötä ei synny? Verkoston toimijat kuitenkin



oppivat toinen toisiltaan eri projektien kautta. Vaikka yhteistä tekemisen ydintä ei löytynyt – välittäjän toiminnan kautta rajapinnoilta löytyi hyviä ideoita ja ratkaisuja. Välittäjä toi viestiä projektilta toiselle ja yhteisistä kokemuksista opittiin. Nämä teemasessiot olivat sosiaalista läsnäoloa, missä keskusteltiin avoimesti, rakennettiin yksilöiden ja ryhmien välistä vuorovaikutusta ja samalla henkilökohtaisista kokemuksista ja myös tunteista lähtevistä kokemuksista syntyi luottamus verkostoon. Merkityksellinen keskustelu alkaa vain yhteisöissä, joissa voidaan avoimesti keskustella ja oppijat kokevat, että he voivat luottamuksellisesti tuoda esiin keskeneräisiäkin ajatuksia ja tätä kautta kehittää omaa osaamistaan. Sosiaaliset suhteet luovat yhteenkuuluvuuden tunteen ja tukevat vapaata ilmaisua. Nämä fyysiset tapaamiset helpottivat myös online-verkostoissa toimimista.

Jos teemasessiot olisi jätetty pitämättä, myös yhdessä oppimisen mahdollisuus olisi menetetty. Verkoston yhteiset tapaamiset koettiin hyödyllisiksi ja opettavaisiksi.



Kuva 2: Verkostokaavio ennakkokyselyn 2013 mukaan. Mukana ei ole AKTIIVI tai AKTIIVI Plus -hanketta, koska kaikki toimijat mainitsivat verkostoituneensa koordinoivan hankkeen kanssa.

### 3. Tavoitteellinen yhteistyö – kollaboraatio – tuotetaan yhdessä joku tuotos ja hyödynnetään toistemme osaamista

#### Miten tämä näkyi koordinaatiohankkeessa:

Parhaiten tavoitteelliseen yhteistyöhön päästiin hankkeiden kanssa silloin kun verkostolle asetettiin haasteita tuottaa yhdessä jotain ja tuoda esille hankkeen tuloksia. Parhaita hetkiä tästä ovat olleet yhdessä järjestetyt seminaarit:

#### Tuumasta toimeen

(<http://some.lappia.fi/blogs/aktiiviplus/tuumasta-toimeen-seminaarin-anti/>)

#### Tule tekemään ja kokemaan päätöseminaari

(<http://some.lappia.fi/blogs/aktiiviplus/tule-kokemaan-ja-tekemaan-loppuseminaari/>)

Myös ITK-päivien esittelyt olivat merkittävässä osassa. Näissä tilaisuuksissa olivat mukana lähes kaikki meneillään olevat projektit. Toimijat heittäytyivät täysillä yhdessä tekemiseen ja syntyi mielenkiintoisia toteutuksia, joihin oli myös sidottu muita kuin varsinaisia projektitoimijoita. Yhteisissä tavoitteellisissa verkostohankkeissa otettiin myös riskejä ja yhdessä kehiteltiin uusia toimintamuotoja – esimerkiksi virkattiin konkreettisesti verkostoa yhteen.



Kuvat 3 ja 4. Verkostojen kutomista sadonkorjuuseminaarissa 2012.

Erytisesti koordinaatiohankkeen viimeisellä neljänneksellä päästiin aitoon tavoitteelliseen yhteistyöhön meneillään olevien hankkeiden kanssa. Luottamuksen rakentamiseen ja toimintatapojen löytämiseen tarvitaan laajoissa verkostoissa aikaa.

### **Mitä verkostotyössä välittäjänä on opittu**

Verkoston välittäjän rooli on mielenkiintoinen ja opettavainen, mutta samalla haastava. Verkoston toimintahan on sattumanvaraista, mikään verkosto ei varmasti toimi samalla tavalla. Jokaisessa verkostossa yksittäiset ihmiset rakentavat toiminnan. Useimmiten verkostot toimivat parhaiten, kun joku ottaa vastuun välittäjän roolista tai välittäjän roolista vastaa vuoronperään jokainen verkoston jäsen. Verkoston rakentamisessa tarvitaan aikaa luottamuksen rakentumiseen, mitä isompi ja heterogeenisempi joukko, sitä enemmän tarvitaan aikaa tähän työhön. AKTIIVI Plus -verkoston tyyppinen toiminta tarvitsee myös kasvokkaisia tapaamisia, pelkkä virtuaalinen toiminta ei synnytä tulosta, koska projekteilla ei varsinaisesti sinällään ole mitään hyvää syytä toimia yhdessä – ei ole yhteistä tavoitetta. Virtuaalinen verkostotoiminta tarvitsee selkeän yhteisen tavoitteen.

Mitä suurempi verkosto on, sitä todennäköisempää on, että verkosto hajaantuu omiin pienempiin ryhmiin. Näyttää siltä, että noin 12 hengen joukko voi aidosti yhdessä rakentaa jotain – suurempi joukko ei enää pysty yhdessä syvälliseen yhteistyöhön. Suuremman joukon verkostoissa yhteistyö alkaa hajaantua – virtuaaliverkostoissa paremmin voidaan keskustella isommissakin ryhmissä, mutta teeman on pysyttävä selkeässä kokonaisuudessa. Jos keskustelut lähtevät rönsyämään moneen suuntaan, osallistujien aktiivisuus herpaantuu. Mitä paremmin yhteinen tavoite on tiedossa ja pyrittäessä johonkin konkreettisen tavoitteeseen, sitä paremmin verkosto toimii. Välittäjää tarvitaan pitämään joukkoa tavoitteen suunnassa, ja välittäjän rooli on myös nostaa eri toimijoiden näkökulmia esille.

Toisaalta liian pieni verkosto ei saa uusia innovatiivisia asioita liikkeelle. Tarvitaan riittävä massa tekemään jotain uutta. Erityisesti tämä pitää paikkansa virtuaaliverkostoissa. Jos verkosto on toiminut kauan yhdessä, toiminta alkaa urautua ja uusia asioita ei enää synny, roolit ja toimintatavat vakiintuvat ja uusia innovatiivisia avauksia ei enää tule. Verkostojen elinkaari on mietittävä toiminnan näkökulmasta. Ei ole syytä jatkaa verkoston toimintaa, jos sille ei ole enää funktiota. Mielekkäintä on, että verkostot synnyttävät uusia verkostoja uusien ratkaisujen löytämiseksi. Verkostoja ei kannata väkisin ylläpitää.

### Mitä verkostossa on opittu projekteista?

Projekteja käytetään kehittämistyön tukena. Organisaatioissa projekti etenee niin, että kehityskohteisiin etsitään ratkaisuja pienessä projektiryhmässä, johon voi kuulua asiantuntijoita organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Projektin loppuvaiheessa ratkaisut pyritään juurruttamaan laajemmin organisaatioon. Tässä perinteisessä lähestymistavassa on ainakin kaksi ongelmaa: kehittämisessä ei hyödynnetä kaikkien osaajien osaamista ja kehitettyjen ratkaisujen juurruttaminen toimintaan on haasteellista, koska vain harva on päässyt osallistumaan kehittämistyöhön. Jos organisaation toimijat eivät ole alusta lähtien mukana, juurruttaminen vaatii oman aikansa ja projektin loputtua pitäisi olla resursseja ja aikaa uusien toimintamallien juurruttamiseen. Tämä vaatii organisaation johdon sitoutumista uusien toimintatapojen käyttöönottoon.

Projektin elinkaareissa on harvoin pohdittu loppuun asti tulosten juurruttamista. Organisaatiossa tulisi olla myös välittäjiä, jotka jakavat eri projektien tuloksia muille toimijoille ja miettivät johdon kanssa, miten hyvät käytännöt juurrutetaan arkiseen toimintaan. Hiljaisen tiedon pitäisi liikkua toimijoiden välillä. Valitettavasti projektipäälliköillä ja projektissa mukava olevilla ei useinkaan ole aikaa hiljaisen tiedon levittämiseen – varsinkin, kun projektityöntekijän on kiiruhdettava monta kertaa hankkimaan uutta projektia. Projektirahoitus ei myöskään tue jo loppuneiden projektien tulosten juurruttamista, ajatuksena on, että kehittämisprojektien on aina tuotettava jotain uutta.



### Lähteet

Kirkels, Y. & Duysters, G. (2010). Brokerage in SME networks. *Research Policy*, vol. 39, no.2011, 375–385.

Pirttilä, I. & Pääkkö, E. (2001). Tutkimuksen vaikutus ja Ikku-arviointimalli. *Yhteiskuntapolitiikka* 66 (6), 537–544.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press

# VERKOSTOJOHTAMINEN on joustamista ja innostamista

Mika Sihvonen

Aistien – Avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä ESR-hanke toimi vuosina 2011–2014. Hanke keskittyi erityisesti moniaististen oppimisympäristöjen kehittämiseen. Näissä oppimisympäristöissä visuaaliset elementit, tunnusteltavat esineet, äänet, tuoksut ja maut herättävät erilaisia muistoja ja miellehtymiä. Aisteja hyödynnetään elämyksellisyyden ja oppimisen tukena. Keskeisenä toiminnan elementtinä on myös elämystilojen rakentaminen yhteisöllisesti.

**Aistien-hankkeen** projektipäällikkönä toimi Laurea-ammattikorkeakoulun lehtori **Minttu Rätty**. Seuraavassa asiantuntija-haastattelussa tuodaan esiin verkostomaisen hanketoiminnan haasteita ja ratkaisuja. Hanketoimijoiden työhön liittyy usein verkostojen kokoamista sekä ylläpitoa. Verkostomaista hanketta luotsaavan hanketoimijan, kuten projektipäällikön on osattava myös innostaa muilta toimintakentiltä tulevia ottamaan hankkeen toimintamallit ja tavoitteet osaksi omaa toimintaansa. Tämä edellyttää sopeutumista moniin erilaisiin toimintaympäristöihin ja tilanteeseen soveltuvan toimintatavan luovaa käyttöönottoa.



**Kerrotko aluksi, mikä tekee Aistien-hankkeesta verkoston?**

**Mukana on runsaasti erilaisia toimijoita.** Muun muassa kaksi ammattikorkeakoulua (Laurea, Metropolia), kaksi museota (Lapin maakuntamuseo, Päivälehdin museo), Hämeen Kylät ry, Vantaan kaupunki (Valo-työpaja, Lumo-monitoimikeskus) sekä Heinolan kansalaisopisto. Lisäksi mukana on ollut Laurean paikallisia toimijoita, kuten Vantaan aikuisopisto ja oppilaitoksen sosiaalialan toimijoita. Täytyy myös muistaa, että jokaisella toimijalla on lisäksi mukana omat paikalliset kontaktinsa.

**Kuinka verkosto syntyi? Synnyttiinkö verkosto esimerkiksi yksittäisen keskustoimijan verkottamistyön tuloksena vai kokoontuivatko aiheesta kiinnostuneet ihmiset yhteen?**

**Sikä että.** Löytyi tietysti tahoja ja ihmisiä, jotka innostuivat viemään konseptia uusiin toimintaympäristöihin jopa tavoilla joita itse ei tullut hankkeen yhteydessä ajateltua. Esimerkkinä muun muassa Hämeen kylät, jossa haluttiin kokeilla konseptia kylien kehittämiseen sekä Helsingin yliopiston kotitalousopettajakoulutuksen vaatehuollon ja Tekniikan museon yhteistyökonsepti. Aluksi ideat tuntuivat Aistien-hankkeen kannalta vierailta, mutta toimijat olivatkin ehtineet suunnitella aktiviteetit ja yhteistyön vaiheet huolellisesti. Hankkeesta oli siis jo jonkun verran tietoa yllättävilläkin toiminta-alueilla aivan alkuvaiheessa.

Toisaalta ihmisten innostuneisuuden levittäminen voi olla hankalaa. Kuilu toimintakentän muihin tahoihin saattaa olla huomattava, jos omassa hanketiimissä tai muussa ydinryhmässä ollaan hyvin innostuneita ja aktiivisia, mutta organisaatiotasolla toimintaan ei sitouduta yhtä tiiviisti. Olisi siis hyvä saada myös organisaation johto kiinnostumaan aiheesta, vaikka kaikkein tärkeintä onkin löytää aikaansaava ja innostava hankeosaaja.

## Mitkä ihmiset ja organisaatiot saadaan tietoiseksi omasta hankkeesta tai menetelmästä?

**Aina ei edes itse välttämättä ymmärrä**, miten tärkeitä hankkeelle on olla esillä eri paikoissa, kuten messuilla, seminaareissa, keskustelutilaisuuksissa ja julkisissa tiloissa. Erityisesti Aistien-hankkeen telttakonseptin näkeminen paikan päällä ja menetelmän kokeminen fyysisenä tilana on tärkeää. Myös se on tärkeää, että menetelmää esittelevä toimija on itse innostunut aiheesta. Itse lähestyin Suomen Punaista Ristiä siellä työskentelevän ystäväni kautta hankkeen alussa. Markkinointi tuotti hedelmää kuitenkin vasta myöhemmin Metropolis-seminaarissa, SPR:n ihmiset näkivät teltan käytössä. Tämän jälkeen Suomen Punainen Risti rakensikin nopealla aikataululla kolme telttaa Syyriakampanjaansa varten.

## Mitkä asiat ovat keskeisiä, kun hankkeen toimintakonseptia viedään eri toimintaympäristöihin?

**Hanketoimijoiden on löydettävä innostajia** ja innostajien on saatava toimintaympäristönsä ihmiset vastaanottamaan idean tai ainakin tulemaan tietoisiksi siitä.

Esimerkiksi omassa organisaatiossa erilaiset tottumukset ja yhteisen kielen puuttuminen hidastivat hanketoiminnan levittämistä. Vaikka yksittäinen opettaja olisikin itse ollut innostunut aiheesta, opiskelijoita saattoi olla vaikea saada innostumaan. Omalla toimialalla toisten opettajan kanssa on taas paljon yhteisesti jaettu merkityksiä esimerkiksi oppimisesta ja hyvinvoinnista, jolloin tärkeät asiat on helpompi selittää.

Hanketoimija innostuu toisinaan tyrkyttämään projektin menetelmiä liiankin innokkaasti. Ihmisille pitää usein antaa aikaa miettiä sitä, miten menetelmää tai konseptia voisi omassa toiminnassa hyödyntää, eikä niinkään pakottaa toimijoita vastaanottamaan menetelmää samalla tavoin kuin itse hanketoimijana on siitä innostunut. Tämän kaltainen hidas menetelmän levittäminen voi sittenkin olla hedelmällisempää vaikka tulokset eivät tule esiin kovin nopeasti.

**Millaisia kokemuksia ja ratkaisuja sinulla on vastentahtoisten toimijoiden saamisesta mukaan toimintaan?**

**Muistan aina kun hankkeen alkuaikoina,** eräänä perjantai-iltapäivänä kutsuimme parikymmentä työpajaohjaajaa Laureaan hankkeen ilosanomaa kuulemaan. Ihmiset kuitenkin istuivat kellojaan katsoen ja odottivat lähinnä vain pääsevänsä pulpeteistaan kotiin viikonlopun viettoon. Lopulta yksi osallistuja kysyi, miten tämä menetelmä koskisi heitä. Päivän jälkeen me hanketoimijat olimme varsin tuskastuneita ja huolissamme, koska kuitenkin koimme työpajojen kuten metalli- ja kangaspajan osallistumisen tärkeäksi esimerkiksi telttojen rakentamisessa. Tämän kokemuksen jälkeen vahvistui ajatus tilan merkityksestä – perinteinen luokkatila tekee monesta aikuisesta passiivisen oppilaan.

Kaikeksi onneksi meillä kuitenkin oli edelleen olemassa innostunut projektiryhmä, 8–10 ihmistä eri organisaatioista. Seuraava projektitapaaminen järjestettiin työpajaohjaajien omassa toimintaympäristössä, jonne myös rakennettiin teltta. Samalla työpajaohjaajia kutsuttiin katsomaan telttaa ja samalla heiltä kysyttiin, kuinka telttakonseptin osa-alueita, kuten teltan rakenneteknisiä seikkoja voisi heidän asiantuntemuksensa pohjalta viedä eteenpäin. Konkreettinen telttakonseptin näkeminen oli tässä avainasemassa. Tietty psykologinen aspekti, kuten se että ihmistä houkutellaan tuomaan esiin omaa asiantuntemustaan käytännön tilanteessa, on myös tärkeää pitää mielessä.



**Millaisia virheitä verkottamisessa ja toimintakonseptin levittämisessä on tehty?**

**Väljät puitteet ja suhteellisen vapaa menetelmän toteutusmuoto** aiheutti jonkin verran idean liudentumista. Omasta näkökulmastani kaikissa toteutuksissa Aistienmenetelmä ei tullut esiin riittävän selkeästi. Verkoston vetäjän voi olla hankala ohjeistaa tai patistaa innostuneita toimijoita tekemään asiat tarkemmin ja paremmin elämyksellisyyden tavoitteita vastaamaan, kun ei haluaisi liikaa latistaa tunnelmaa tai astua muiden varpaille.

Tekninen tuki oli alun perin hieman heikko ja tämä kositui erityisesti niille toimijoille joilla ei ollut kokemusta tai taustaa tekniikasta.

## Mitä virheistä opittiin?

**Vaikka monet ajattelevat, että teoreettiset taustat pitäisi tuoda alussa esiin**, harva kuitenkin innostuu akateemisen prosessin kautta. Asiasta innostutaan kuitenkin helpommin arjen käytännön tilanteissa.

Väärinymmärrystä vastaan on kamppailtava. Esimerkiksi hankkeen omassa telttakonseptissa oli tärkeää, ettei kukaan luule telttaa todenmukaiseksi museoinstallaatioyritelmäksi, vaan sen merkitys kohtaamisen mahdollistajana ja epätyypillisenä tilana tulisi esiin.



**Millaista digitaalista viestintää, kuten sosiaalisen median kanavia verkottajan kannattaisi käyttää?**

**On oltu aika vähän sosiaalisessa mediassa liikkeellä,** omaa blogia on toki käytetty jonkun verran. Opiskelija teki meille Facebook-ryhmän ja meille on sanottu, että yleisön monet tarpeet tulisi jotenkin saada yhteen. Adobe Connect -foorumi kokousvälineenä hyvä, mutta AC-koulutukset eivät tavoittaneet osallistujia toivotusti.

Turha julkisuus tekee myös skeptiseksi, voidaan esimerkiksi kysyä mitä tehdä FB-tykkäämisillä, voidaanko niitä loppujen lopuksi hyödyntää millään tavalla? Onhan sekin toisaalta totta, että isosta suhteellisen passiivisesta tykkääjäjoukosta kuitenkin aina muutamat kiinnostuvat enemmän ja mitä isommasta joukosta on kysymys myös tämä toimijajoukko kasvaa.

Väärinymmärrystä vastaan on taisteltava, tilan merkitys mahdollistaa kohtaamisia, ei niinkään tarkka installaatio. Viestiä on viety eteenpäin omissa verkostoissa, kuitenkin esimerkiksi eri maahanmuuttajaryhmät saattavat tiedottaa asiasta verkostoidensa sisällä.

## Vinkejä:

- Kyseleminen ja puhekuppanin ajatusten arvostaminen sitouttaa toisen mukaan toimintaan.
- Ryhmässä ideoita syntyy, toisaalta joskus aika tekee hyvää, ja idea pulpahtaa esiin entistä parempana uudestaan.
- Motivoidaan ihminen arjen tilanteissa, ei useinkaan toimi teoria edellä mentäessä.
- Oma innostus ei saa näyttäytyä besserwisserisminä.

# TIEDON LEVITTÄMISTAVAT

## AKTIIVI-verkoston

### sisällä

Miikka Sipilä

Tiedon levittäminen verkostoon kuuluvien jäsenten välillä on etenkin projektimuotoisessa toiminnassa hyvinkin merkittävässä roolissa. Projekteihin liittyy usein monenlaista kehitystyötä ja lisäksi ne voivat olla ajallisesti lyhytkestoisia. Kehitystyön yhteydessä syntyykin monenlaista tietoa, joka on kuitenkin vaarassa kadota projektin päättyessä. Useampi projekti voi myös kohdata samankaltaisia ongelmia, jolloin tieto yhteisistä ongelmista voisi yhdistää jäsenet ratkaisemaan kyseisiä ongelmia yhteistyössä, ehkäisten samalla turhaa ja päällekkäistä työtä. Syntyneen tiedon jakaminen ja dokumentointi edistää myös hyviksi koettujen käytäntöjen juurtumista ja leviämistä muihin organisaatioihin.

**Tiedon levittäminen** verkostoon kuuluvien jäsenten välillä on etenkin projektimuotoisessa toiminnassa hyvinkin merkittävässä roolissa. Projekteihin liittyy usein monenlaista kehitystyötä ja lisäksi ne voivat olla ajallisesti lyhytkestoisia. Kehitystyön yhteydessä syntyykin monenlaista tietoa, joka on kuitenkin vaarassa kadota projektin päättyessä. Useampi projekti voi myös kohdata samankaltaisia ongelmia, jolloin tieto yhteisistä ongelmista voisi yhdistää jäsenet ratkaisemaan kyseisiä ongelmia yhteistyössä, ehkäisten samalla turhaa ja

päällekkäistä työtä. Syntyneen tiedon jakaminen ja dokumentointi edistää myös hyviksi koettujen käytäntöjen juurtumista ja leviämistä muihin organisaatioihin.

Tiedon levittäminen verkostoon kuuluvien jäsenten välillä voi kuitenkin muodostua haasteelliseksi. Tiedon onnistuneeseen leviämiseen voivat vaikuttaa mm. verkostojen erilaiset rakenteet ja niiden ominaisuudet. Esimerkiksi jäsenten itsensä muodostamat verkostot kehittyvät eri tavoin kuin ulkopuolisen tahon synnyttämät verkostot. Jäsenten omasta tahdosta muodostuneissa verkostoissa yhteistyö muodostuu usein vaivattomammin, sillä verkostoon liittyvillä jäsenillä on usein valmiina tietty motiivi yhteistyöhön. Ulkopuolisen tahon kokoamissa verkostoissa yhteistyö voi puolestaan olla haastavampaa, sillä siihen kuuluvat jäsenet eivät välttämättä koe kaipaavansa yhteistyötä. Verkostoja onkin monenlaisia, mutta millä tavoin yhteistyötä ja tiedon levittämistä jäsenten välillä voi lisätä?

Omassa toiminnassamme olemme oppineet sen, että verkoston jäsenten välinen luottamus on tärkeimpiä ominaisuuksia tiedon jakamisessa. Kun verkoston jäsenet oppivat tuntemaan toisensa ja ennen kaikkea luottamaan toisiinsa, lisääntyy jäsenten välisen tiedon leviämisen mahdollisuudet merkittävästi. Toisiinsa luottavat osapuolet pystyvät vapaammin jakamaan tietoa mm. omasta osaamisestaan, tulevista suunnitelmistaan sekä haasteita aiheuttaneista kokemuksistaan. Luottamuksen kehittymistä voi hankaloittaa kuitenkin esimerkiksi kilpailuasetelma. Verkoston jäsenet saattavat kokea kilpailevansa esimerkiksi samoista sidosryhmistä tai rahoituksista, jolloin kaikkea omaksuttua tietoa ei tahdota luovuttaa muiden hyödynnettäväksi. Luottamus ei synnykään itsestään ja hetkessä, mutta sen kehittymistä voi edesauttaa erilaisin toimin.

Seuraavilla sivuilla on nostettu esiin erilaisia tiedonlevittämissä tapoja, joita olemme projektitoiminnassamme käyttäneet ja todenneet toimiviksi.

## YHTEISET TAPAAMISET

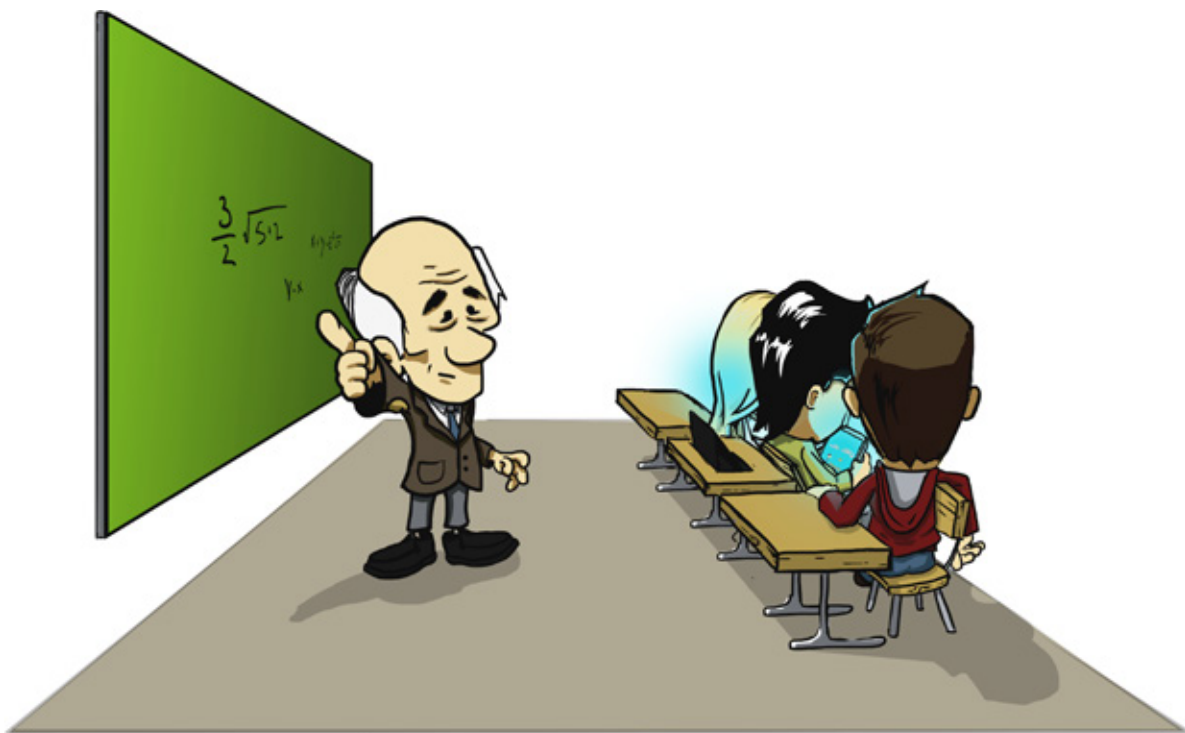
Verkostoon kuuluvien jäsenten väliset yhteiset, kasvokkaiset tapaamiset ovat kokemustemme perusteella merkittävässä osassa jäsenten toisiinsa tutustuttamisessa. Tapaamiset antavat nimille kasvot ja mahdollistavat formaalit sekä informaalit keskustelut, joiden kautta opitaan paremmin tuntemaan toiset osapuolet. Informaalit keskustelut ovatkin merkittävässä roolissa verkoston jäsenten välisen luottamuksen muodostumisen kanssa, sillä niissä käydään usein läpi aiheita, joita ei välttämättä muuten nosteta esille. Hanketoimijoilla voikin usein olla erilaisia ongelmia, epäonnistumisia tai epätietoisuutta, joita ei kuitenkaan tahdota tuoda esille mm. rahoituksen menettämisen pelosta. Tutuksi tuleminen vahvistaa luottamuksen kasvamista, mikä edesauttaa sitä, että vaikeammistakin aiheista voidaan keskustella luottamuksellisesti.

### AKTIIVI Plus kokemukset:

Omassa koordinaatiotoiminnassamme järjestimme säännöllisesti hanketoimijoiden välisiä yhteisiä tapaamisia, joissa oli suunnitellun ohjelman lisäksi varattu aikaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle. Näissä tapaamisissa heräsi keskustelua esimerkiksi hankebyrokratiasta ja sen hankaloittavasta vaikutuksesta uusiin yhteistyömahdollisuuksiin ja muihin suunnitelmiin, joita ei löydy hankkeiden virallisista suunnitelmista. Tapaamisiin olimme kutsuneet paikalle myös rahoittavan tahon edustajia, jotka olivat mukana keskustelemassa ja vastaamassa kysymyksiin selkeyttäen näin hanketoimijoille epäselviä kohtia. Yhteiset keskustelut verkostoon kuuluvien toimijoiden ja rahoittajatahon edustajan kanssa auttoivatkin monia hanketoimijoita saamaan varmuutta ja tukea omalle toiminnalleen.

## KOULUTUKSET

Verkoston jäsenille järjestettiin ohjelmakauden aikana monipuolisesti erilaisia koulutuksia, joissa hyödynnettiin sekä verkostoon kuuluvia että verkoston ulkopuolisia asiantuntijoita. Koulutuksia järjestettiin mm. yhteisten tapaamisten yhteydessä sekä etäyhteyksien avulla webinaari-muotoisesti. Aiheita koulutuksiin saatiin mm. hyödyntämällä hankeverkostosta löytyviä eri alojen asiantuntijoita sekä analysoimalla erilaisia tarpeita, joita hanketoimijoille oli muodostunut. Laajempia koulutuksia tarjosimme työpajojen muodossa mm. hankkeiden itsearviointista, tulevaisuuden näkymiä pohtivasta ennakoinnista sekä hankkeen toiminnan onnistuneesta tuotteistamisesta. Lisäksi järjestimme esimerkiksi webinaari-sarjan, jossa hankkeilla oli tilaisuus esitellä omaa toimintaansa ja oppimiaan hyviä käytäntöjä.



## AKTIIVI Plus

### kokemukset:

Erilaiset koulutukset keräsivät, hieman aiheesta riippuen, useimmiten kohtalaisen mukavan määrän osallistujia. Erityisesti etäyhteyksien kautta toimiva koulutus oli suhteellisen helppo toteuttaa eikä myöskään vaatinut osallistujilta yleensä muuta, kuin koulutuksen keston verran ajallista panostusta. Eri alojen asiantuntijoiden pitämät koulutukset mahdollistivatkin monipuolisen kattauksen erilaisista teemoista. Täten myös hankkeet saivat käyttöönsä laaja-alaisen asiantuntijaverkoston, jota ne pystyivät hyödyntämään omassa toiminnassaan. Hankkeet kokivat myös hyödylliseksi saatuaan levitettyä tietoa omasta toiminnastaan mm. pitämiensä webinaarien avulla.

Toisinaan kohtasimme kuitenkin pieniä teknisiä ongelmia. Ääni- ja puheyhteys ei aina toiminut kaikilla osallistujilla täydellisesti ja käytetyt järjestelmät saattoivat vaatia asentamaan käyttäjän tietokoneeseen liitännäisiä, joiden asentamiseen käyttäjällä itsellään ei välttämättä ollut käyttöoikeuksia. Myös käyttäjien mahdolliset erilaiset käyttöjärjestelmät on hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa etäyhteyksien avulla toteutettuja koulutuksia.

## ERILAISTEN VERKKOALUSTOJEN HYÖDYNTÄMINEN

Erilaiset vuorovaikutuksen mahdollistavat verkkoalustat tukevat osapuolten välistä kanssakäymistä. Verkkoalustoille tyypillistä on, että ne kokoavat tietyn joukon käyttäjiä virtuaalisesti yhteen ja käyttäjät pystyvät tuottamaan monimuotoista sisältöä muiden hyödynnettäväksi ja kommunikoimaan muiden käyttäjien kanssa. Useat sosiaalisen median palvelut, kuten Facebook ja Twitter, ovatkin vakiinnuttaneet asemaansa monenlaisten organisaatioiden työskentelyssä. Kyseiset välineet sopivatkin erityisen hyvin tiedottamiseen, sillä niillä on paljon käyttäjiä ja ne täten mahdollistavat suuren sidosryhmämäärän tavoittamisen pienellä vaivalla. Modernit verkkoalustat mahdollistavat monia muitakin työtapoja, kuten reaaliaikaisen yhteiskirjoittamisen, monimuotoisen sisällön tuottamisen sekä etäpalaverien pitämisen.

### AKTIIVI Plus kokemukset:

Omassa koordinaatiotoiminnassamme näkyvin viestintätapahtui nettisivujen sekä kuukausittain lähetetyn sähköpostitiedotteen avulla. Nettisivuille kokosimme laajalti tietoa mm. sekä oman projektin että koko kehittämisohjelman toiminnasta, tapahtumista, tärkeimmistä teemoista sekä erilaisista julkaisuista. Virallisemmän materiaalin lisäksi pidimme sivustolla blogia, johon tuotimme sisältöä viikoittain. Kuukausitiedote puolestaan kokosi kuukauden tärkeimmät uutiset menneistä sekä tulevista tapahtumista. Tiedotteessa myös muut ohjelmaan kuuluvat hankkeet pystyivät tiedottamaan omista ajankohdallisista tapahtumistaan.

Vaikka erilaiset verkkopalvelut ovat hyödyllisiä tiedottamisessa, ei niiden käyttö meidän tapauksessamme aina toiminut kuitenkaan niin, kuin olimme toivoneet. Esimerkiksi koko hankeverkostoa oli toisinaan vaikea



saada aktivoitua osallistumaan verkkokeskusteluihin tai tuottamaan muunlaista sisältöä. Osallistujat olivatkin usein sama pienehkö joukko, joka koostui innokkaita uusien avoimien työskentelytapojen kokeilijoista ja aktiivisista sosiaalisen median palveluiden käyttäjistä. Huomasimme myös, että palveluiden käyttöönottoon vaikuttivat mm. jäsenorganisaatioiden työkuultuuriperinteet, henkilökohtaiset tottumukset sekä palveluiden käytettävyyksymykset. Parhaiten yhteiset verkkoalustat aktivoivat käyttäjiä silloin, kun rajattu ja ennalta määrätty joukko tuotti yhdessä ryhmätyön oloisesti sisältöä esimerkiksi Google Docseilla tai wiki-muotoisesti.

### BLOGIT

Suosittelimme verkostoon kuuluvia projekteja pitämään hankeviestintää varten blogia mm. ajankohtaisista aiheistaan, toiminnastaan sekä järjestämistään tapahtumista. Blogien pitäminen auttaa hanke-toimijoita viestimään omasta toiminnastaan sekä purkamaan tuoreita ajatuksia sanoiksi muiden nähtäväksi ja kommentoitavaksi. Blogit ovat myös hyödyllisiä hanketoimijoille itselleen esimerkiksi tehtäessä yhteenvetoa edellisvuoden tapahtumista.

## AKTIIVI Plus

### kokemukset:

Blogit mahdollistivat projekteissa mukana oleville toimijoille uuden kanavan välittämään hanketoiminnassa heränneitä ajatuksia sekä viestimään omasta toiminnastaan ja tekemään itsereflektointia omasta hanketoiminnasta. Blogialustat mahdollistivat myös keskustelun

muiden käyttäjien kanssa. Hankkeiden pitämät blogit auttoivat lisäksi koordinaatiohankkeemme toimintaa siten, että pystyimme paremmin seuraamaan erilaisten hankkeiden toimintaa ja löytämään yhteisiä tekijöitä ja aiheita esimerkiksi koulutuksen järjestämistä varten. Blogeja seurattessamme huomasimme, että henkilökohtaiset erot blogien päivittämistiheyteen olivat suuria. Osalle toimijoista vaikutti olevan hyvinkin luontevaa päivittää blogia useammankin kerran viikossa, kun jollekin tuntui puolestaan tuottavan vaivaa kirjoittaa kaikkien luettavissa olevaa tekstiä edes kuukausittain.

**BREAKING THE ICE –**  
**Verkostotoimijan**  
**kokemuksia**