

“ON NIIN PALJON KAIKKEA, MITÄ PITÄISI SEU-
RATA JA MISSÄ OLLA MUKANA”

Tapaustutkimus ESR-hankeverkoston kehitysvaiheista

Miikka Sipilä

Tampereen yliopisto
Informaatiotieteiden yksikkö
Informaatiotutkimus ja
interaktiivinen media
Pro gradu -tutkielma
Joulukuu 2013

Verkostojen hyödyntäminen voi tuoda merkittäviä etuja organisaatioiden toimintaan. Organisaatiot pyrkivät saamaan verkostojen kautta monenlaista aineellista ja aineetonta hyötyä. Tutkielma tarkastelee julkisella rahoituksella toimivien hankkeiden muodostamaa oppimisverkostoa, jonka tavoitteina on ollut hankkeissa syntyneen tiedon ja hyvien käytäntöjen levittäminen sekä hankkeiden välisen yhteistyön lisääminen. Oppimisverkostolla tarkoitetaan organisaatioiden tai yksilöiden muodostamia yhteisen oppimisen foorumeja, joiden tarkoituksena on tiedon ja osaamisen synnyttäminen ja levittäminen.

Tutkielmassa selvitettiin, miten kyseisen verkoston rakenteelliset ominaisuudet ovat vaikuttaneet sen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Rakenteellisiin ominaisuuksiin kuuluvat esimerkiksi verkoston syntymis- ja kasvamisumuoto, ohjausmallit sekä sisäiset säännöt. Esimerkiksi syntymismuoto ja ohjausmallit voivat vaikuttaa verkoston jäsenten välisen luottamuksen kehittymiseen, mikä voi helpottaa tiedon leviämistä ja täten sosiaalisen pääoman kertymistä. Tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia haastatteleamalla kesällä 2012 kahdeksaa hanketoimijaa muun muassa verkostoon liittymisestä, siitä saaduista hyödyistä ja hankaloittavista tekijöistä. Vastaukset analysoitiin käyttämällä laadullista sisällönanalyysia.

Hankeverkoston toimintaan vaikuttavista tekijöistä nousivat esille hankeverkostoa ohjaavan kehittämisohjelman byrokraattisuus ja kankeus sekä hankkeiden omat motiivit verkostoitumiseen. Vaikka kehittämisohjelman tavoitteet olivat avoimessa ja kokeilua mahdollistavassa toiminnassa, hankkeiden tuli noudattaa ennen toiminnan aloittamista luotuja virallisia hankesuunnitelmia. Suunnitelmien noudattaminen ei jättänyt paljoa liikkumavaraa hankkeiden toimintaan. Hankkeille ei myöskään oltu riittävästi painotettu kehittämisohjelmaan kuuluvaa verkostomaista luonnetta, jolloin hankkeet eivät olleet osanneet varautua siihen riittävästi. Kun hankkeiden suunnitelmissa ei oltu varattu resursseja muiden osapuolten kanssa verkostoitumiseen, tämä johti hyväksytyjen suunnitelmien uudelleenarvioimiseen. Tuloksissa nousi useaan otteeseen esille se, miten hankesuunnitelmat ja niiden toteuttaminen ovat hankkeiden toiminnan lähtökohta.

Hankkeet eivät myöskään kokeneet saavansa verkostoitumisesta välittömästi hyötyä. Niille oli toiminnan kautta muodostunut omat sidosryhmät, joten yllättäen vaadittu yhteistyö verkoston muiden jäsenten kanssa koettiin jossain määrin ylimääräisenä työnä. Onnistunut yhteistyö kasvattaa luottamusta osapuolten välille ja kasvanut luottamus puolestaan lisää yhteistyön mahdollisuuksia. Luottamus kasvaa myös ajan myötä, mikä lyhytaikaisessa projektimuotoisessa toiminnassa voi tuottaa ongelmia. Tutkitun verkoston kohdalla hankkeiden kokemat hyödyt ovatkin korostuneet ajan myötä, jolloin myös verkostomainen toiminta on muodostunut hankkeille luonnolliseksi toimintatavaksi.

Avainsanat: oppimisverkosto, verkostotutkimus, hankeverkosto, avoimet oppimisympäristöt

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi - kehittämisohjelma.....	3
1.2	Kehittämisohjelmaan kuuluvat hankkeet.....	5
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	6
1.3.1	Avoim oppimisympäristö	6
1.3.2	Aktiivinen kansalainen	8
2	OPPIMISVERKOSTON MUODOSTUMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA. 9	
2.1	Verkostotutkimus	9
2.1.1	Verkostotutkimuksen suuntauksia.....	12
2.1.2	Verkoston hallinta	14
2.2	Oppimisverkostot asiantuntijuutta lisäämässä.....	15
2.3	Verkostossa oppimiseen liittyviä käsitteitä	18
2.3.1	Oppiva organisaatio.....	18
2.3.2	Hiljainen tieto	19
2.3.3	Sosiaalinen pääoma	20
2.3.4	Hyvät käytännöt.....	20
3	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
3.1	Tutkimusongelma	23
3.2	Tutkimusasetelma.....	24
3.3	Aineiston keruu ja analyysi	25
4	TUTKIMUSTULOKSET	28
4.1	Verkostomaisen toiminnan tavoitteet	28
4.2	Verkostossa oppiminen	30
4.3	Hankeverkoston monimuotoisuus	33
4.3.1	Erilaisten hankkeiden yhteiset teemat	33
4.3.2	Luottamus verkostossa	35
4.3.3	Hankkeiden määräaikaisuus	37
4.4	Hankeverkoston kehitysvaiheet ja toiminta.....	38
4.4.1	Hankeverkoston muodostuminen	38
4.4.2	Hankeverkoston käynnistämiseen liittyvät ongelmat.....	41
4.4.3	Hankeverkoston toiminnan kehittyminen.....	45
4.4.4	Tiedonkulku hankeverkostossa	46
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	49
5.1	Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet	49
5.2	Oppimisverkostomaisen toiminnan vaatimukset.....	52
5.3	Jatkotutkimuksen näkökohtia	54
6	LÄHTEET	56
7	LIITTEET	61
	Liite 1. Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi - kehittämisohjelmaan kesäkuussa 2012 kuuluneet hankkeet.....	61
	Liite 2. Haastattelurunko	62

1 JOHDANTO

Tutkielma tarkastelee Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittamaan "Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi" –kehittämishjelmaan kuuluvien hankkeiden muodostamaa hankeverkostoa, jonka tavoitteena on oppimisverkoston määritelmän tavoin toiminnan kehittäminen eri toimijoiden tietoa hyödyntämällä. Hankkeiden tarkoituksena on luoda ja innovoida uutta toimintaa sekä verkoston avulla levittää syntynyttä tietoa sekä kokemuksia muiden saataville.

Verkostoon kuuluvien hankkeiden taustalla on toistensa kaltaisia oppimista mahdollistavia organisaatioita, kuten museoita, kirjastoja ja oppilaitoksia. Hankkeilla on lisäksi yhteisiä kohderyhmiä, joten ohjelman tavoitteissa korostetaan yhteistyötä eri toimijoiden kesken. Hankkeissa syntyneen tiedon sekä hyvien käytäntöjen levittäminen toimijoiden välillä nähdäänkin ohjelmassa tärkeänä, jotta hankkeet eivät esimerkiksi toisistaan tietämättä tekisi päällekkäistä työtä.

Tiedon levittämisen merkitystä lisää myös se, että hanketyö on luonteeltaan lyhytkestoisista ja vaarana on, että hankkeissa syntynyt hiljainen tieto katoaa tai unohtuu hankkeiden päätyttyä muun muassa henkilökunnan siirtyessä toisiin työtehtäviin. Syntyneen tiedon tai käytännön toiminnan juurtuminen oman hankkeen taustaorganisaatioon tai levittäminen sen ulkopuolelle mahdollistaakin hankkeessa syntyneen tiedon tai toiminnan säilymisen ja edelleen jalostamisen.

Tutkielma on tapaustutkimus "Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi" –hankeverkostosta ja siinä tarkastellaan miten erityisesti kyseisen hankeverkoston rakenteet ja ominaisuudet vaikuttavat oppimisverkoston käsitteen kaltaisen toiminnan muodostumiseen ja kehittymiseen. Rakenteisiin kuuluvat muun muassa verkoston

syntymis- ja kasvamismuoto, ohjausmallit ja sisäiset säännöt. Rakenteiden ja ominaisuuksien tarkastelu eivät ole tietenkään ainoita tekijöitä, jotka vaikuttavat oppimisverkostomaiseen toimintaan, mutta niillä on toiminnan kehittämisessä kuitenkin merkittävä rooli. Rakenteet ja ominaisuudet asettavat ja muovaavat verkostolle ne tietyt säännöt ja edellytykset, joiden puitteissa sen toiminta tapahtuu.

Verkostoitumisnäkökulma tutkielmaan syntyi kehittämisohjelman tavoitteista, joissa painotetaan hankkeiden välisen yhteistyön sekä tiedon kulkemisen tärkeyttä. Yhteistyöverkostojen luomisella ja keskinäisen viestinnän kehittämisellä tavoitellaan hankkeissa syntyneen tiedon levittämistä, mutta toimintaa koordinoivan hankkeen toiminnassa on selvinnyt, että hankkeiden välinen verkottaminen on toisinaan osoittautunut vaativaksi tehtäväksi. Aikaisemman tutkimustiedon perusteella hankkeet ovat tietoisia toisistaan ja toistensa tekemisistä sekä suhtautuvat verkostoitumiseen positiivisesti, mutta konkreettisen yhteistyön muodostumisessa on vielä kehittämisen varaa. Tutkielman tarkoituksena on siten tuottaa tietoa rakenteellisista seikoista ja ominaisuuksista, jotka vaikuttavat verkostomaisen toiminnan muodostumiseen.

Työni tavoitteena on luoda monipuolinen kuvaus tutkielman aiheena olevan hankeverkoston rakenteista, jotka vaikuttavat tiedon liikkumiseen verkostossa sekä peilata aihetta verkostoihin liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Koska kyseinen hankeverkosto on ensisijaisesti työelämään liittyvien hankkeiden muodostama verkosto, pääpaino on työorganisaatioiden verkostotutkimuksessa. Tarkoitukseni on pohtia erilaisia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet oppimisverkostomaisen toiminnan kehittymiseen ja täten tarjota mahdollisuus tutkielman tulosten hyödyntämiseen uusia oppimisverkostoja muodostettaessa. Vaikka työelämän verkostoja on aikaisemmin tutkittu paljon, niiden näkökulma on ollut usein kaupallinen. Tämän tutkielman verkoston jäsenten taustat ovat puolestaan

yhteiskuntaan vakiintuneissa ei-kaupallisissa instituutioissa, jotka pyrkivät muokkaamaan omaa toimintaansa nyky-yhteiskunnan muutosten asettamiin vaatimuksiin.

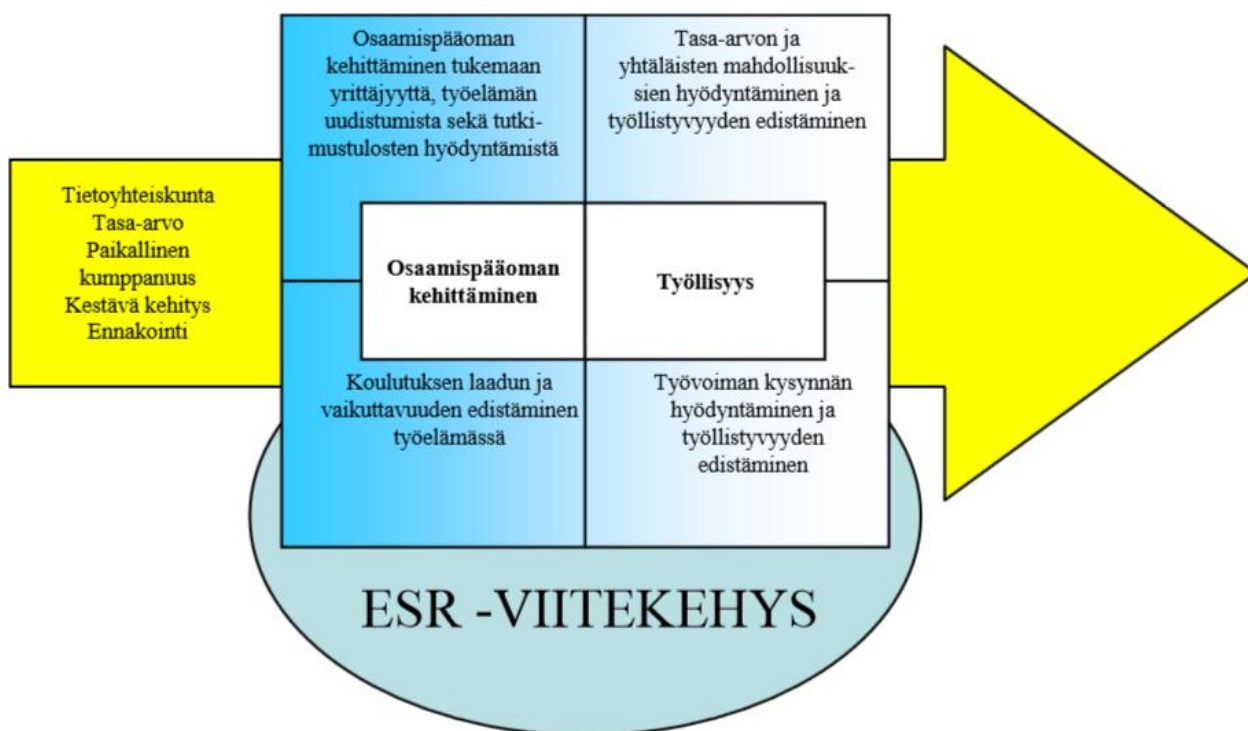
1.1 Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi - kehittämishjelma

Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishjelman (2006) tavoitteena on tarjota uudenlaisia oppimisen mahdollisuuksia sekä valmistaa kansalaisia tulevaisuuden tietoyhteiskunnan asettamiin vaatimuksiin. Esimerkiksi sähköisen asioinnin ja saatavilla olevan tiedon lisääntyminen sekä tieto- ja viestintäteknologian kehittyminen mahdollistavat monipuolisempia palveluita, mutta myös vaativat enemmän taitoja ja käyttäjiltään. Myös erilaiset yhteiskunnalliset muutokset tulisi ottaa huomioon, kun kansalaisten oletetaan omaksuvan uusien verkkopalveluiden käyttäminen. Esimerkiksi ikääntyvällä väestöllä ja kasvavalla määrällä maahanmuuttajia voi olla erikoistarpeita vaadittavien taitojen oppimisessa.

Kehittämishjelmassa pyritään edistämään tasa-arvoa lisäämällä elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia ja monipuolisempia koulutus- ja kulttuuripalveluita eri-ikäisille oppijoille. Tarkoituksena on kehittää oppilaitoksia, vapaata sivistystyötä ja yleisiä kirjastoja toiminnaltaan joustavammiksi ja avoimemmiksi oppimisympäristöiksi. Kansalaisten sivistystason ja nykyaikaisten kansalaistaitojen osaamisen varmistaminen sekä omatoimisten tiedonhankintataitojen vahvistaminen nähdään kehittämishjelman tavoitteissa mahdollisuutena matkalla kohti aktiivisempaa kansalaisuutta.

Laajemmin tarkasteltaessa Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi - kehittämishjelma kuuluu Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rakennerahastot-ohjelmaan,

jonka tavoitteena on vahvistaa Euroopan ja sen eri alueiden kilpailukykyä, työllisyyttä ja hyvinvointia. Rakennerahastot ovat Euroopan unionin rahoittamia ja Suomessa rakennerahasto-ohjelmien tarkoituksena on lisätä kilpailukykyä ja työllisyyttä muun muassa luomalla parempia yritys-, osaamis-, innovaatio-, työ- ja asuinympäristöjä (<http://www.rakennerahastot.fi>). Kuviossa 1 on esitetty ESR-ohjelman painopistealueet, jotka kohdistuvat inhimillisten voimavarojen ja työllisyyden edistämiseen (Haukka & Ritsilä 2003, 9). Kehittämishjelma kuuluu ESR:n kolmanteen toimintalinjaan: *Työmarkkinoiden toimintaa edistävien osaamis-, innovaatio- ja palvelujärjestelmien kehittäminen*. Toimintalinjassa tavoitellaan koulutuksen työelämävastaavuuden parantamista, koulutuksesta työelämään siirtymistä, työmarkkinoilla tarvittavaa osaamista sekä syrjäytymisen ehkäisemistä.



Kuvio 1. ESR-ohjelman painopistealueet (Haukka & Ritsilä 2003, 9)

1.2 Kehittämishjelmaan kuuluvat hankkeet

Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishjelmaan (2006) kuuluu erilaisia hankkeita, joiden taustaorganisaatiot koostuvat muun muassa opetustoimesta, vapaasta sivistystyöstä sekä kirjasto- ja kulttuuritoimesta. Hankkeissa ideoidaan, kehitetään ja testataan erilaisia oppimista mahdollistavia tai parantavia malleja oman organisaation toimintaan avoimia oppimisympäristöjä hyödyntäen. Tavoitteena on uudenlaisia työkaluja tarjoamalla edistää elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia, tiedonhankintataitoja sekä aktiivisen kansalaistoiminnan tarpeita luomalla vuorovaikutusta sekä verkostoja eri toimijoiden kesken. Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishjelmaan kesäkuussa 2012 kuuluneet hankkeet ovat tutkielman liitteenä 1.

Nyky-yhteiskunnassa teknologian kehitys tarjoaa uudenlaisia oppimisen mahdollisuuksia esimerkiksi erilaisten internet-palveluiden, mobiililaitteiden ja -sovellusten ansiosta. Kehitys mahdollistaa käyttäjän ja palveluntarjoajan välille uudenlaista vuorovaikutuksellisuutta esimerkiksi paikkatietoa ja reaaliaikaista dataa hyödyntämällä. Kehittyneet palvelut uusine ominaisuuksineen voivatkin tarjota perinteisten oppimiskäytäntöjen rinnalle uudenlaisia mahdollisuuksia oppimiseen, osallistumiseen sekä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Kehittämishjelmassa pyritään luomaan siihen kuuluvien hankkeiden välisiä verkostoja. Hankkeisiin osallistuvien on mahdollista levittää näissä verkostoissa muun muassa ideoita omista toimintatavoistaan ja hyvistä käytännöistä sekä muodostaa hallinnonalojen välisiä malleja, joiden avulla eri organisaatiot voisivat tehdä yhteistyötä kehittämisselmaan liittyvistä teemoista. Hankkeiden ajallinen kesto on muutaman vuoden mittai-

nen ja tämän jälkeen muun muassa kokemusten kautta syntynyt hiljainen tieto ja osaaminen ovat vaarassa kadota projektin päätyttyä hanketyöyhteisön mahdolliseen haajoamiseen. Tiedon dokumentointi ja sen tarjoaminen avoimesti muiden saataville voi auttaa tiedon säilymisessä ja leviämässä. Hankkeissa syntyvien hyvien käytäntöjen juurruttaminen taustaorganisaation toimintaan sekä tiedon levittäminen oman toiminnan ulkopuolelle mahdollistaakin muille osapuolille syntyneen tiedon uudelleen käytön ja jatkojalostamisen.

Kehittämishjelman tavoitteiden toteutumista ja hankkeiden välistä yhteistyön kehittämistä varten valittiin hanke, jonka tehtäviin kuuluu verkoston toiminnan koordinointi ja arviointi. Koordinaatiohankkeen tarkempaan toimenkuviin sisältyy muun muassa kehittämishjelmaan kuuluvien hankkeiden verkottamisen lisäksi hankkeissa syntyvien hyvien käytäntöjen kartoittaminen, mallintaminen ja levittäminen sekä kehittämishjelman tavoitteiden toteutumisen tutkiminen, ennakoiminen sekä arvioiminen. Hankkeen tehtäviin kuuluu myös tehdä jatkuvaa toimintatutkimusta, jossa tarkastellaan verkoston eri ominaisuuksia sekä niiden toimivuutta ja erilaisten interventioiden kautta pyrkiä toteuttamaan toimintaa kehittäviä malleja.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

1.3.1 Avoin oppimisympäristö

Opetushallituksen tuottamassa Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteissa (2004, 18) oppimisympäristö määritellään oppimiseen liittyvänä "fyysisen ympäristön, psyykkisten tekijöiden sekä sosiaalisten suhteiden kokonaisuutena, jossa opiskelu ja oppiminen tapahtuvat". Perinteinen, esimerkiksi peruskouluissa käytetty ennalta määrätty oppimismalli on yleensä toteutettu suljetuissa oppimisympäristöissä. Peruskoulun suljettua

oppimisympäristöä kuvaa esimerkiksi opetuksen tapahtuminen ennalta määrätyille henkilöille tietyssä paikassa ja tiettyyn aikaan, oppimateriaalin ollessa myös ennalta sovittu.

Avoimuus muuttaa oppimisympäristön toimintatapaa merkittävästi. Sen pohjana on kaikille avoin, vapaaehtoinen oppiminen erilaisia oppimistapoja hyödyntäen. Oppimisen uudet tavat mahdollistavat aika- ja paikkasidonnaisuudesta vapautumisen ja oppimista voi toteuttaa silloin, kun itselle sopii fyysisestä sijainnista riippumatta. Avoin oppimisympäristö muokkaakin oppimista oppijalähtöiseksi perinteisen opettajalähtöisen sijaan. Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishojelman (2006) tavoitteena onkin avoimia oppimisympäristöjä hyödyntämällä tuottaa elinikäistä oppimista tukeva prosessi, joka antaa mahdollisuuksia oppimiseen, yhteiskunnalliseen osallistumiseen ja vaikuttamiseen sekä aktiivisempaan kansalaisuuteen.

Kehittämishojelman kuvauksessa oppimisympäristöä kuvataan kokonaisuudeksi, jolla “mahdollistetaan muodollinen ja ei-muodollinen oppiminen, osallistuminen ja sitä tukeva muu toiminta”. Ohjelmakuvauksessa avoimien oppimisympäristöjen ominaispiirteiksi esitetään muun muassa vapaa pääsy julkisin varoin tuotettuihin verkossa oleviin perusaineistoihin ja vuorovaikutuskanaviin sekä toiminnan avoimuus, luotettavuus ja läpinäkyvyys. Oppimisympäristöjen kehittämisessä erityisesti verkostomaisilla toimintatavoilla ja hallinnonalojen välisillä toimilla nähdään olevan suuri merkitys. Ohjelmakuvauksessa oppilaitosverkosto nähdään tulevaisuudessa nykyistä harvempana ja kansalaisten elinikäinen ei-muodollinen opiskelu puolestaan nähdään lisääntyvänä. (Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishojelma, 2006.)

1.3.2 Aktiivinen kansalainen

Aktiivinen kansalainen on monitulkintainen käsite. Laitinen ja Nurmi (2003, 123) määrittelevät aktiivisen kansalaisuuden vaikuttamiseksi ja toimimiseksi yhteisen hyvän edistämiseksi sekä vastuunottamista yhteisistä asioista ja osallistumista niiden hoitamiseen. Aktiivisuutta voi olla toiminta omassa pienessä yhteisössä tai vastaavasti suuremmissa ja yhteiskunnallisesti merkittävämmässä toiminnassa. Aktiivisuutta voi edustaa esimerkiksi naapurien kanssa järjestetyt pihatalkoot tai vastaavasti suuren ympäristökampanjan organisointi.

Avoimien oppimisympäristöjen kehittyminen mahdollistaakin uudenlaisia vaikuttamistapoja kansalaisille, kuten kotipaikkakuntaa koskevien kirjoitusten julkaisemisen sosiaalisen median välineiden avulla suuren joukon nähtäville tai epäkohtien kuvaamista ja ilmoittamista välittömästi mobiililaitteiden avulla siitä vastaavalle taholle. Aktiivisena kansalaisena toimiminen edellyttääkin muuttuvassa yhteiskunnassa jatkuvasti uusien taitojen osaamista (Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi – kehittämisohjelma, 2006).

2 OPPIMISVERKOSTON MUODOSTUMINEN TUTKIMUKSEN KOHTEENA

2.1 Verkostotutkimus

Verkostoitumisesta on kasvanut muodikas ilmiö internetin ja erityisesti sosiaalisen median palveluiden, kuten Facebookin, LinkedInin ja Twitterin käytön yleistymisen johdosta. Niin yksityishenkilöiden kuin erilaisten organisaatioiden päivittäiseen toimintaan kuuluu yhä enemmän edellä mainittujen kaltaisten palveluiden käyttö. Kyseisissä palveluissa käyttäjien verkostot muodostuvat usein hyvinkin näkyviksi, sillä palveluiden ominaisuuksiin kuuluu muun muassa nähdä muiden käyttäjien kaveripiirejä sekä seuraamia tahoja. Vaikka verkostoitumista ja yhteistyötä erilaisten tahojen kanssa on aina ollutkin, siitä on tullut entistä näkyvämpää modernin teknologian sekä erityisesti internetin ja sosiaalisen median välineiden kehityksen kautta.

Verkostojen näkyvämpi muodostuminen ja niiden hyödyntäminen sosiaalisen median välineiden kautta onkin nostanut esille monenlaisia uusia ilmiöitä. Esimerkiksi erilaiset verkostojen hyödyntämistavat ovat tuottaneet uudenlaisia mahdollisuuksia eri ryhmiin kuuluvien ihmisten nopeamman ja helpomman saavuttamisen ansiosta. Näihin hyödyntämisen muotoihin kuuluu muun muassa ”joukkoistaminen” (*crowdsourcing*; Sanastokeskus TSK ry, Geiger et al. 2011), jossa työtä ulkoistetaan ennalta määrittelemättömälle ryhmälle ihmisiä. Esimerkiksi internetissä lukuisilla eri kielillä toimiva tietosanakirja Wikipedia on rakennettu laajan ja toisilleen tuntemattomien henkilöiden voimin. Muita vastaavanlaisia, erityisesti internetiä hyödyntäviä joukkovoimaan perustuvia muotoja on esimerkiksi joukkorahoitukseen perustuva *crowdfunding* sekä joukkovoiman mahdollistama valvonta *crowdcontrol*.

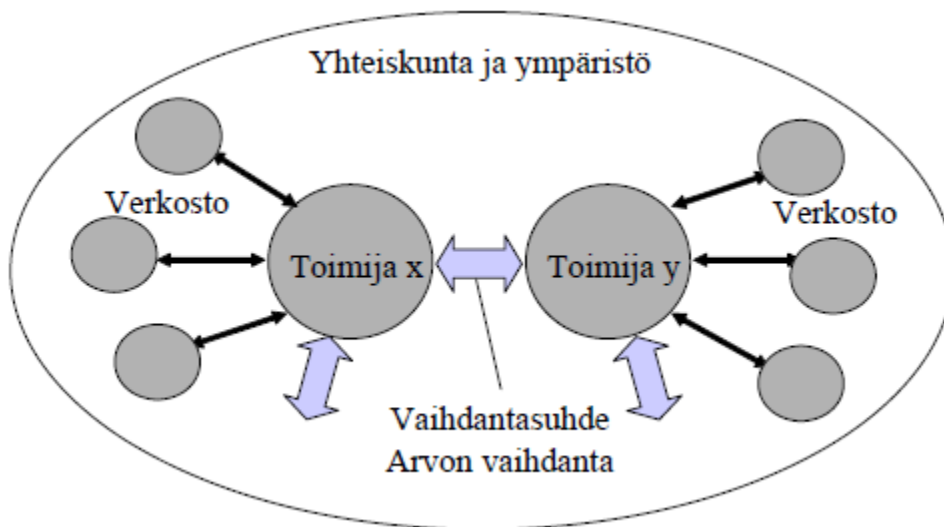
Verkostoitumisella tavoitellaankin monenlaisia asioita. Yksityishenkilöt pystyvät jakamaan kuulumisia vanhojen luokkakavereiden kanssa ja pitämään yhteyksiä kaukanakin asuvien tuttujen kanssa. Erilaiset organisaatiot puolestaan pyrkivät saamaan verkostoitumisesta monenlaisia hyötyjä, kuten esimerkiksi löytämään yhteistyökumppaneita sekä tavoittamaan kohderyhmiään ja viestimään näille ajankohtaisista aiheistaan. Yhteisenä tekijänä verkostojen hyödyntämiselle voidaan nähdä muun muassa tiedonkulun parempi mahdollistaminen.

Organisaatioiden toimintaympäristössä omien verkostojen hyödyntämisellä on merkittävä rooli ja erilaiset yhteistyötahot mahdollistavat monipuolisemman toiminnan sekä auttavat selviämään erilaisista haasteista. Verkostoitumalla erilaisten toimijoiden kanssa organisaatiot pyrkivät saamaan vaihdannan kautta niin aineellista kuin aineetontakin hyötyä. Verkostoon kuuluvat osapuolet koostuvat usein erilaisista toimijoista, jotka pystyvät tuottamaan ja jakamaan monipuolista osaamista ja tietämystä verkoston muiden jäsenten hyödynnettäväksi.

Yrityksillä ja organisaatioilla verkostoitumisympäristöt voivat olla hyvinkin laajalle levinneet ja verkostojen hallinta voi olla hyvin vaativaa. Verkoston käsite onkin hyvin monimuotoinen ja nykypuhekielessä verkostoista puhutaan erilaisissa asiayhteyksissä. Verkostoja sekä niiden ominaisuuksia ja toimintaa onkin tutkittu jo pidemmän aikaa ja eri näkökulmista. Tässä tutkielmassa katsaus kohdistuu erityisesti oppimista mahdollistavaan verkostoitumiseen liittyvään kirjallisuuteen.

Malinen ja Haahtela (2007, 31) kuvaavat verkostojen muodostuvan toimijoista, joiden välillä on tarkoitushakuinen vaihdantasuhde. Kuviossa 2 sivulla 11 esitetään esimerkinnomaisesti kahden toimijan välinen suhde, vaikka verkostot yleensä koostuvatkin

useista toimijoista. Toimijat pyrkivät vaihtamaan keskenään esimerkiksi aineellisia tai aineettomia resursseja, joten molemmat osapuolet voivat hyötyä yhteistyöstä. Lisäksi toimijoille on usein syntynyt muitakin verkostoja, joissa myös toimivat omat vastaavat vaihdantasuhteet. Laajemmin tarkastellen verkostot ovat lisäksi osa ympäröivää maailmaa ja yhteiskuntaa, joihin vaikuttavat esimerkiksi lainsäädännön tuomat vaikutukset sekä henkilökohtaiset suhteet.



Kuvio 2. Verkostoitumisen viitekehys (Malinen & Haahtela 2007, 31)

Verkostot muodostuvat erilaisista toimijoista, kuten esimerkiksi yksilöistä tai organisaatioista. Niiden toiminta perustuu siihen, että osapuolten välinen yhteistyö on monenvälistä perinteisemmän kahdenkeskisen sijaan ja hyötyjä voi saada eri puolilta verkostoa. Organisaatiotasolla yksi selitys verkostomaiselle toimintamuodolle on se, että organisaatiot eivät kykene yksin löytämään toiminnalle riittävästi tärkeitä resursseja, vaan ne joutuvat etsimään niitä yhdessä muiden organisaatioiden kanssa. Verkostoista on tullut keino säilyttää ja jakaa muun muassa taloudellisia ja tiedollisia resursseja. (Lehtinen & Palonen 1997, 37–38.)

Verkostoitumisesta saatavista hyödyistä etsitään ratkaisuja monenlaisiin kysymyksiin. Yli organisaatioiden tapahtuva verkostoituminen nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä jatkuvan kehityksen ja oppimisen edellytyksistä (Salo 1999, 223–224). Esimerkiksi kuntien epävarmat talousnäkymät ja niukat resurssit asettavat vaatimuksia laadukkaiden palveluiden ylläpitämiselle. Haahtelan ja Malisen (2009, 97–98) mukaan julkisen sektorin toimintaa arvostellaan usein tehottomaksi ja innovatiivisuuden suhteen puutteelliseksi, johon he toteavat verkostoitumisen voivan edistää tilannetta parempaan suuntaan. Laadukkaiden hyvinvointipalveluiden ylläpitäminen vaatii enemmän resursseja kunnilta muun muassa väestön ikääntymisen sekä kasvaneiden lakisääteisten tehtävien johdosta. Toiminnan tehostamiseksi ehdotetaan yhteistyötä muun muassa laajemman alueen toimijoiden sekä yksityisen sektorin kanssa.

2.1.1 Verkostotutkimuksen suuntauksia

Verkostotutkimusta on tehty useista erilaisista lähtökohdista. Aihetta lähellä olevia ja nimenomaan ESR-rahoitteisiin ohjelmiin keskittyviä tutkimuksia on tehty aikaisemmin. Esimerkiksi Siru Korkalan (2010) väitöskirja käsittelee luottamuksen ilmenemistä alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Tutkielma tarkastelee ohjelmaan kuuluvien toimijoiden välistä luottamuksen kehittymistä sekä sosiaalisen pääoman muodostumista. Soraman et al. (2007) tutkimus puolestaan keskittyy hankkeisiin, joissa pyritään luomaan paikallisten yritysten välille laajempaa yhteistyötä ja edistämään sekä yrittäjyyttä että osaamisen lisäämistä. Linnamaa ja Sotarauta (2000) käsittelevät tutkimuksessaan Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostoa. Tutkimuksen tehtävänä on pyrkiä lisäämään tietoutta kehittäjäverkostoista, niiden roolista ja toimintamalleista sekä erilaisista toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa vertaillaan verkostomaisen toiminnan ideaalimallia, mutta samalla huomataan miten toiminnan arki on kuitenkin kaukana ideaalista mallista

muun muassa toimijoiden välisen verkoston tiiviyn, lojaalisuuden sekä luottamuksen suhteen.

Mäki ja Lakso (2001) ovat tutkineet kehittämishankkeita ja niiden toiminnan määrittämistä sekä olemista osana laajempaa kehittämisohjelmaa. He tunnistivat neljä eri tekijää, jotka määrittelevät hankkeiden toimintaa. Ensimmäinen on hankesuunnitelma ja toinen hankkeen toteuttaminen. Hankkeen toteuttajalla on vastuu siitä, että hanke on toteutettu ohjeiden mukaan. Kolmantena tekijänä he näkevät rahoittajan todellisuuden ja neljäntenä osallistujien tai edunsaajien todellisuuden. Kolmas todellisuus rakentuu hankkeen raportoinnista ja hankkeen etenemisen todentamisesta. Neljäs todellisuus tarkastelee hankkeen toiminnasta syntyneen hyödyn saajaa. Ohjelman tavoitteiden toteuttamista voidaan näin tarkastella useasta näkökulmasta.

Aihepiirin laajemmissa tarkasteluissa esimerkiksi Barry Wellman (1988) on kiinnittänyt huomiota sosiaalisten verkostojen rakenteisiin, Etienne Wenger (2002) käytäntöyhteisöihin ja Manuel Castells (1996) verkostoihin informaation kulun näkökulmasta. Tommi Ranta (2011) käsittelee väitöskirjassaan verkostoja organisoitumisen muotona ja Provan, Fish ja Sydow (2007) ovat tehneet katsauksen organisaatioiden väliseen verkostoitumiseen perustuvasta tutkimuskirjallisuudesta. Hanna Toivianen (2003) väitöskirja käsittelee verkostoja oppimisen näkökulmasta.

Verkostoista on tehty monenlaista tutkimusta myös yritysten näkökulmasta. Esimerkiksi Tero Vuorisen (2005) väitöskirjassa tutkimuskohteena on yritysten välisten verkostosuhteiden synty ja niissä tapahtuva toiminta. Tapio Koivisto (2011, 59–65) käsittelee artikkelissaan muun muassa uuden tiedon tuottamista yritysten, käytännön yhteisöjen

sekä informaaliin verkostojen kontekstissa. Pk-yritysverkostojen kasvusta ja suorituskyvystä ovat selvityksen tehneet Varamäki, Pihkala, Vesalainen & Järvenpää (2003).

2.1.2 Verkoston hallinta

Verkoston hallintamuoto vaikuttaa verkoston toimintaan. Provan ja Kenis (2008, 233–236) määrittelevät artikkelissaan kolme erilaista verkoston hallintamallia: verkoston sisäisesti jaettu hallintamalli, pääorganisaation hallintamalli sekä verkoston ulkopuolelta johdettu hallintamalli. Verkoston sisäisesti jaetussa hallintamallissa verkostoon kuuluvat jäsenet hallinnoivat keskenään toimintaa. Pääorganisaation hallinnalla tarkoitetaan puolestaan sellaista verkostoa, jossa yhdellä jäsenorganisaatiolla on vastuu verkoston hallinnoimisesta. Verkoston ulkopuolelta johdettu hallintamalli on samankaltainen pääorganisaation hallinnan kanssa, mutta sillä erolla, että hallinta on verkoston ulkopuolisella taholla, joka on luotu erityisesti hallinnoimaan kyseistä verkostoa.

Tutkittavan verkoston hallintamallina on verkoston ulkopuolelta johdettu toiminta, mitä Provan ja Kenis kutsuvat nimellä NAO (Network Administrative Organization). NAO-mallissa verkostolla on ulkopuolinen organisaatio, jolla on päärooli verkoston koordinoimisessa ja ylläpitämisessä. Vaikka verkoston osapuolet voivatkin olla yhteydessä muiden osapuolten kanssa, toiminnan malli on silti keskitetty. Tutkielmani tapauksessa verkoston toimintaa hallinnoi sitä varta varten muodostettu ulkopuolinen AKTIIVI-koordinaatiohanke.

Provan ja Kenis pohtivat artikkelissaan miten erilaiset verkostojen hallintamallit sopivat erilaisten verkostojen tarpeisiin. Heidän mukaansa verkoston luonteeseen vaikuttaa neljä keskeistä tekijää: osapuolten välinen luottamus, verkoston koko, verkoston tavoitteet sekä tehtävän luonne. Verkoston toimijoiden välinen luottamus nähdäänkin ehdottoman

tärkeänä toiminnan tehokkuutta tarkasteltaessa. Verkostoon kuuluvien osapuolten määrän kasvaessa uusien yhteistyökumppanien määrä kasvaa, mutta toisaalta myös verkoston hallinta vaikeutuu. Yhteiset päämäärät auttavat yleensä tehostamaan verkoston toimintaa, vaikka toisinaan erilaiset ajatukset voivatkin johtaa uudentyyppisiin innovaatioihin. Verkoston tehtävän luonne taas vaikuttaa siihen, mitä osaamista verkoston jäseniltä vaaditaan verkoston tavoitteiden toteuttamiseksi. (Provan & Kenis 2008, 236–242.)

Erilaisille verkostoille sopivatkin erilaiset hallintamallit. Esimerkiksi tutkittavan verkoston kaltainen NAO-malli sopii tekijöiden mukaan parhaiten sellaiselle verkostolle, jolla ei ole selkeää yhteistä tavoitetta, mutta yhteistyön tarve tehtävien luonteesta johtuen on kasvussa. NAO-malli sopii myös verkostolle, jonka luottamus toimijoiden välillä on heikentymässä verkoston osapuolten määrän kasvamisen johdosta. (Provan & Kenis 2008, 236–242.)

2.2 Oppimisverkostot asiantuntijuutta lisäämässä

Verkoston avulla tapahtuva tiedon jakaminen ja oppiminen onkin yksi merkittävistä eduista, joita verkoston hyödyntämisestä tavoitellaan ja tiedon välittyminen voi usein hyödyttää myös muita verkostoon kuuluvia osapuolia. Erityisesti työelämän tiedon jakamista varten muodostettuja verkostoja kutsutaan oppimisverkostoiksi. Niiden tavoitteena on lisätä verkoston jäsenten oppimista edistämällä muun muassa verkostoon kuuluvien toimijoiden välistä yhteistyötä.

Verkostoitumisella voidaan tavoitella erilaisia asioita, kuten asiantuntijuutta tai innovaatioita. Oppimisverkostoilla tarkoitetaan yleisesti verkostossa tapahtuvan tiedon ja osaamisen jakamisen kautta tapahtuvaa oppimista. Korkala (2010, 32–33) toteaaakin menes-

tyvän verkoston muistuttavan rakenteeltaan oppivaa organisaatiota. Uuden tiedon omaksuminen sekä erityisesti motivaatio yhteistyöhön ovat verkoston toimivuuden kanalta keskeiset tekijät. Verkostossa tapahtuvan sosiaalisen pääoman syntymiseen Korhonen näkee ehdottoman tärkeäksi toimijoiden välisen luottamuksen.

Alasoinin et al. (2006, 6–7) määritelmässä oppimisverkosto kuvataan erilaisten organisaatioiden tai yksilöiden muodostamiksi yhteisen oppimisen foorumeiksi, joiden tarkoituksena on hyödynnettävän tiedon ja osaamisen syntyminen ja leviäminen. Alasoinin (2005, 36) mukaan oppimisverkostojen tavoitteena on muun muassa lisätä verkostoon kuuluvien toimijoiden kehittämisosaamista, luoda ja kokeilla uudenlaisia kehittämissyhteistyön muotoja sekä synnyttää uusia ja innovatiivisia ratkaisuja. Hyötyläisen (2006, 37) mukaan keskeiset ulottuvuudet oppimisverkostoissa ovat yhteisön kyky luoda ja tulkita tietoa sekä siirtää tietämystä eri tahojen välillä.

Bottrup (2005, 509–510) jakaa oppimisverkostojen luokittelut kahteen osaan, liiketoimintaverkostoihin (business networks) sekä kehittämisverkostoihin (development networks). Liiketoimintaverkostot perustuvat useimmiten organisaation tuottavuuden tai tehokkuuden lisäämiseen, kun kehittämisverkostot perustuvat organisaatioiden kehittämiseen ja oppimiseen. Tutkielmassani tarkasteltavaa hankeverkostoa tutkitaan kehittämisverkoston määritelmän näkökulmasta, sillä toimintaa ohjaavan kehittämissuunnitelman tavoitteena on tuottaa uutta tietoa ja saada hankkeissa syntyneitä tietoja juurrutettua omaan organisaation toimintaan sekä levitettyä oman hankkeen ulkopuolelle.

Korhonen (2005, 201–222) jakaa sosiaalista pääomaa tuottavat verkostot neljään eri tyyppiin: toiminnan kehittelyverkostoihin, tietoyhteisöihin, käytäntöyhteisöihin sekä oppimisverkostoihin. Korhosen mukaan oppimisverkostossa yhdistyy formaalin ja in-

formaalin oppimisen aineksia, mikä näkyy myös tutkittavan kehittämisohjelman toiminnassa. Lisäksi oppimisverkostoissa oppiminen kohdistuu etenkin työn ja työyhteisön kehittämiseen.

Oppimisverkoston käsitteen rinnalle nostetaan usein esille innovaatioverkostot, joissa myös pyritään tuottamaan uutta tietoa. Malisen ja Haahtelan (2007, 15) mukaan modernissa innovaatiokäsityksessä keskeisinä osina toimivat osien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö. Tavoitteet eivät ohjaa toimintaa, vaan ne kehittyvät toiminnan aikana. Innovaatiot edellyttävätkin monenlaisen osaamisen yhdistämistä, yhteistyötä ja verkostoitumista.

Haahtela ja Malinen (2009, 97–98) toteavat verkostoituneen toiminnan lisääntymisen sekä liike-elämässä että julkisen sektorin puolella vaikuttaneen innovaatiotoiminnan kehittymiseen. Innovaatiotoiminnan tärkeimpänä prosessina on yhä enemmän verkostoissa tapahtuva oppimisprosessi. Oppimisverkostojen toiminta perustuu yhteiseen kehitysgendaan, tiedon ja tietämyksen yhteiseen tulkintaan sekä toimiviin ohjausmekanismeihin.

Verkostoihin kuuluu myös useita toimijoita, jotka toimivat useissa muissa erilaisissa verkostoissa ja toimijoiden yhteensaaminen keskustelemaan kehitysgendasta ja yhteisistä tulkinnoista onkin olennaista oppimisprosessin kannalta (Haahtela & Malinen 2009, 102–104). Oppimisverkostojen toimintaa voikin rajoittaa toimijoiden erilainen kuva kehitysgendasta. Toimijoiden erilaisuus muun muassa erilaisine taustoineen voi hankaloittaa esimerkiksi hankkeiden yhteiskehittelyä sekä ideoiden yhteensovittamista (Hyötyläinen 2006, 36).

Hyötyläinen (2006, 39–44) käsittelee artikkelissaan oppimisverkostojen toiminnan käynnistämistä ja tunnistaa ne edellytykset, jotka luovat pohjaa toimivalle oppimisverkostolle. Hyötyläisen mukaan verkostolla täytyy olla yhteinen sisällöllinen kehitysagenda, riittävän vahva osapuoli viemään kehitysagenda eteenpäin sekä lisäksi riittävän uskottava organisaatio oppimisverkoston rakentamisen taustalla.

2.3 Verkostossa oppimiseen liittyviä käsitteitä

2.3.1 Oppiva organisaatio

Kuten jo oppimisverkostoja käsitellessä todettiin, muistuttaa menestyvä verkosto rakenteeltaan oppivaa organisaatiota. Korkala (2010, 61–62) toteaa, että informaation joustava liikkuminen on verkostojen toimivuuden kannalta tärkeää. Oppiminen vaatii vuorovaikutusta verkostoon kuuluvien toimijoiden välillä. Ojala (2000, 167) määrittelee organisaation oppimisen uuden tiedon luomiseksi ja uuden osaamisen tuottamiseksi organisaation sisällä. Ympäristön muutoksiin sopeutuminen joustavasti nähdään menestyksekkäästi toimivan oppivan organisaation lähtökohtana. Sopeutuminen vaatii kuitenkin oppimista.

Organisaation oppimisprosessissa tietoa kerätään säännöllisesti sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta. Oppimista tapahtuu, kun saatua tietoa analysoidaan ja liitetään jo olemassa olevaan tietoon. Tieto jalostuukin yhteisen tiedon tulkinnan ja arvioinnin myötä. (Ojala 2000, 171–174.) Huuskosen (1997, 169) mukaan oppiminen edellyttää myös jatkuvaa toiminnan arviointia, jotta tekemisestä opitaan.

Organisaatioiden oppimisessa on hyvä huomioida niihin kuuluvien jäsenten merkitys oppimisprosessissa. Organisaatiot eivät itsessään opi, vaan oppijoina toimivat niihin

kuuluvat henkilöt. Sengen (1990, 139) mukaan organisaation oppiminen tapahtuukin vain yksilöiden ja tiimien oppimisen kautta. Ilman sitä ei organisaation oppimista tapahdu.

2.3.2 Hiljainen tieto

Hiljaisen tiedon käsitteen esitti ensimmäisenä Michael Polanyi (1966). Hän erotteli tiedon määritelmässä toisistaan eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon. Eksplisiittisellä tiedolla Polanyi tarkoittaa muodollista ja määriteltyä tietoa. Hiljainen tieto on piilevää ja kokemuksen kautta syntynyttä dokumentoimatonta tietoa, jota on vaikeaa pukea sanoiksi. Esimerkiksi usean vuoden työkokemus voi tuottaa yksilölle hiljaista tietoa. Syntynyttä hiljaista tietoa voivat muut hyödyntää vain, jos tiedon hallussapitäjä pystyy jakamaan sitä muiden hyödynnettäväksi. Tieto ei usein kuitenkaan välity täydellisesti, vaan vastaanottaja voi tulkita sitä eri tavoin. (McInerney 2002, 1011–1012.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) toteavat, että hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja sitä on täten vaikeaa viestiä tai jakaa muiden kanssa. Hiljainen tieto on myös vahvasti juurtunut yksilön omiin toimintoihin ja kokemuksiin. Tarkentaakseen hiljaisen tiedon ominaisuuksia, Nonaka ja Takeuchi jakavat sen kahteen ulottuvuuteen: tekniseen ja kognitiiviseen. Tekniseen ulottuvuuteen lukeutuvat esimerkiksi ammattitaidon kautta syntyneet osaamiset ja taidot. Kognitiivinen ulottuvuus puolestaan koostuu muun muassa uskomuksista ja oletuksista, joita yksilöt pitävät itsestään selvinä. Kognitiivinen ulottuvuus kuvastaakin yksilön näkemyksiä ja sitä, miten tämä käsittää ympäröivän todellisuuden. Hiljaisen tiedon välittäminen muille vaatiikin sen muokkaamista eksplisiittiseksi, minkä jälkeen se on välitettävissä eteenpäin. (Nonaka ja Takeuchi 1995, 8–9.)

2.3.3 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman käsitteellä tarkoitetaan eri toimijoiden välistä kanssakäymistä ja vuorovaikutusta yhteiskunnassa. Käsite on moniulotteinen, eikä sille ole vakiintunut yhtä hyväksyttyä määritelmää. Putnam (1993; tässä Ruuskanen 2001, 23–24) on yksi tunnetuimpia sosiaalisen pääoman määrittelijöitä ja hänen mukaansa käsitteellä tarkoitetaan sosiaalisen rakenteeseen kuuluvaa voimavaraa, johon kuuluu toimijoiden välinen luottamus, vastavuoroisuuden normit sekä sosiaaliset verkostot.

Putnam olikin henkilö, joka yhdisti sosiaalisen pääoman verkostoihin (Korkala 2010, 35). Putnamin mukaan sosiaalisia verkostoja on kahdenlaisia: horisontaalisia ja vertikaalisia. Horisontaaliset verkostot perustuvat samanarvoisuuteen ja vertikaaliset verkostot epätasa-arvoisempiin hierarkia- ja riippuvuussuhteisiin. Putnam näkee etenkin horisontaalisten verkostojen pitävän yllä luottamus- ja verkostosuhteita.

Toimijoiden välinen luottamus on myös vaatimus, jotta vuorovaikutus ja sosiaalinen vaihto voi onnistua. Syvempi luottamus helpottaa yhteistyötä ja informaation vaihtoa verkostoissa. Kolmantena elementtinä sosiaalisessa pääomassa toimivat yhteisössä jaetut sosiaaliset normit. Vastavuoroisuuden toteutumista edistävätkin yhteiset ja jaetut normit. Ne myös luovat pohjan luottamuksen muodostumiselle sekä paremmalle kommunikaatiolle. (Hyytinen 2005, 19–21.)

2.3.4 Hyvät käytännöt

Arnkil, Spangar ja Jokinen (2007, 19–21) ovat tutkineet hyvien käytäntöjen leviämistä useissa suomalaisissa ja eurooppalaisissa ohjelmissa. Vaikka kaikissa heidän tarkastelemissaan ohjelmissa tavoitteet sekä kontekstit ovat olleet erilaisia, niissä kaikissa nousi esille hankkeissa tuotetun tietämyksen ja sen hyödyntämisen välinen kuilu. Itse projek-

teihin oli käytetty huomattavasti varoja, mutta niiden tulosten hyödyntämis- ja levittämismekanismit puolestaan osoittautuivat heikoiksi.

Hyvää käytäntöä tarkasteltaessa jo sen käsite on ongelmallinen. Esimerkiksi käytännön julistaminen hyväksi on suhteellista, sillä käytäntö on aina paikallisen käytäntöyhteisön soveltama. Käytäntö on siten erityinen sosiaalinen innovaatio tietyssä kontekstissa, joten sen siirtäminen paikasta toiseen ei ole yksinkertaista. Käytännön siirtäminen vaatii-kin hiljaisen tiedon omaksumista kommunikaation ja oppimisprosessin kautta. (Arnkil, Spangar & Jokinen 2007, 22.) Hyvien käytäntöjen todentamiseen liittyy myös muita kontekstista riippuvia asteita, kuten niiden ajallinen kestävyys (O'Dell & Grayson 1998, 170–171).

Hyvien käytäntöjen leviämistä häiritsee myös projektityön irrallisuus organisaatiosta. Käytäntöä usein ensin pilotoidaan ja kehitetään, kunnes se todetaan hyväksi, minkä jälkeen sitä vasta pyritään siirtämään varsinaiseen toimintaan. Siirtämistä vaikeuttaa muun muassa se, että lyhytaikaisessa projektityössä henkilökunta on voinut siirtyä muihin tehtäviin vieden toiminnassa syntyneen hiljaisen tiedon mukanaan. Käytännön tietotaito voikin usein olla yksittäisten henkilöiden varassa. Projektiraportoinneissa on myös tapana kuvata useimmiten onnistumisia, eikä etsimisvaihetta tai virheitä kuvata yhtä herkästi. Kehittämistyössä myös etsimisvaiheella on kuitenkin merkittävä rooli oppimisprosessissa. Projekteissa voi usein esiintyä monenlaista haparointia sekä erehtymisiä, mutta ne jätetään usein kuvaamatta, muun muassa jatkorahoituksen menettämisen pelossa. (Arnkil, Spangar & Jokinen 2007, 22–26.)

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

AKTIIVI-kehittämissuohjelman tavoitteisiin liittyy hankkeiden verkostoitumisen kautta muun muassa verkoston kautta tapahtuva tiedon kulkemisen lisääminen ja oppiminen sekä sosiaalisen pääoman kasvattaminen. Oppimisen tason tai esimerkiksi sosiaalisen pääoman kasvun määrällinen mittaaminen on kuitenkin hyvin hankalaa tai jopa mahdotonta, joten näiden mittareiden etsimisen sijaan päätin tutkielmassa keskittyä tarkastelemaan millaisia verkostoitumista helpottavia ja vaikeuttavia tekijöitä on mahdollista löytää toiminnan rakenteista.

Luvussa 2 tarkastellut tutkimukset antavat taustaa tutkielman empiiriselle osiolle. Näiden tutkimusten löydökset ja ideat auttoivat osaltaan jäsentämään tutkimuskysymyksiä ja tunnistamaan keskeisiä haastatteluteemoja. Aiemmat tutkimukset osoittivat muun muassa, että verkoston rakenteisiin kuuluvat ominaisuudet, kuten sen syntymis- ja kasvamuoto, ohjausmallit, sisäiset säännöt sekä jäsenten erilaiset ominaisuudet voivat vaikuttaa vahvasti sen toiminnan tapoihin ja tehokkuuteen. Esimerkiksi syntymismuoto ja ohjausmallit vaikuttavat verkostoon kuuluvien toimijoiden välisen luottamuksen syntymiseen, mikä puolestaan helpottaa tiedon kulkemista toimijoiden välillä ja yhteistyön syvenemistä sekä täten sosiaalisen pääoman kertymistä.

Verkoston toimintaan vaikuttavat monet seikat. Esimerkiksi verkoston hallintamalli, siihen kuuluvien osapuolten käytännön toiminta ja motiivit verkostoitumiseen muokkaavat verkoston luonnetta omanlaisekseen. Verkoston kehittyminen vaatii luottamuksen kasvamista toimijoiden välille ja verkostoitumisesta koettujen hyötyjen tunnistamista. Hyvien käytäntöjen ja hiljaisen tiedon välittyminen kuuluu tutkittavan hankeverkoston tavoitteisiin, mutta kiinnostavaa on myös selvittää siihen kuuluvien osapuolten mo-

tiiveteja verkostoitumiseen. Verkoston toimijoilla voi olla erilaiset näkemykset verkostoitumisesta ja siitä seuraavista hyödyistä, kuin sitä ohjaavalla taholla. Verkoston kautta tapahtuva oppiminen vaatii sitoutumista siihen kuuluvilta osapuolilta.

3.1 Tutkimusongelma

Tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishojelman rakenteet vaikuttavat hankeverkoston toimintaan, kun sitä tarkastellaan erityisesti oppimisverkoston käsitteen näkökulmasta. Tutkielmassa pyritään tuottamaan tietoa oppimisverkostomaisesta toiminnasta muun muassa oppivan organisaation sekä hyvien käytäntöjen leviämisen mahdollisuuksien näkökulmista.

Tutkielman pääkysymys on: miten AKTIIVI-verkoston rakenteet vaikuttavat oppimisverkostomaisen toiminnan muodostumiseen? Pääkysymykseen pyrittiin löytämään vastauksia haastattelemalla hankkeiden toimijoita. Oppimisverkostomaisen toiminnan muodostumista verkostossa selvitettiin jakamalla pääkysymys kuuteen alakysymykseen:

- Millainen on hankkeen yhteistyöverkoston yleisluonne ja millaisia käsityksiä verkostoihin osallistujilla on ideaalisesta verkostosta?
- Millä tavoin osallistujat liittyvät verkoston jäseniksi? Mitkä tekijät helpottavat ja mitkä tekijät vaikeuttavat verkostoon liittymistä?
- Millä tavoin verkostossa toimitaan? Miten osallistujien luottamus ilmenee verkoston toiminnassa?
- Millaisia käsityksiä osallistujilla on verkoston tiedonkulun toimivuudesta?
- Millaisia hyötyjä osallistujat katsovat saaneensa verkostossa toimimisesta?
- Mitkä tekijät hankaloittavat hankkeiden välistä yhteistyötä verkostossa?

Pyrin nostamaan tutkielmassani esille tapoja, miten haastateltavat jäsensivät verkoston rakenteisiin tai toimintaan liittyviä tekijöitä keskusteltaessa edellä mainituista kysymyksistä. Verkoston rakenteiden tai toiminnan tarkastelu eivät ole tietenkään ainoat tekijät, jotka vaikuttavat oppimisverkostomaisen toiminnan muodostumiseen ja kehittymiseen, mutta niillä on kuitenkin olennainen rooli yhteistyön rakentumisessa.

3.2 Tutkimusasetelma

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmetodiksi valikoitui tapaustutkimus. Menetelmä sopii hyvin tutkielman tarpeisiin, sillä tapaustutkimuksen tavoitteena on monipuolisen kuvauksen muodostaminen tutkimuksen kohteesta. Korhosen (2005, 220) mukaan oppimisverkostojen kuvaamiseen soveltuvat parhaiten toiminta- ja tapaustutkimukselliset tutkimusotteet niiden kehittämislouheen ja ainutkertaisuuden johdosta.

Tapaustutkimukselle on ominaista, että siinä usein tarkastellaan tiettyä yksittäistä ja rajattua kohdetta sen luonnollisessa ympäristössä. Tarkoituksena on tuottaa tietoa ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ilman pyrkimystä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Tapaustutkimus on toimiva menetelmä silloin, kun pyritään ymmärtämään kohdetta syvällisesti ja huomioimaan sen taustat ja olosuhteet. Vaikka tapaustutkimus rajoittuu tiettyyn yksittäiseen kohteeseen, tuloksia voi kuitenkin pohtia laajemmassa mitakaavassa ja arvioida miten niitä on mahdollista soveltaa muualle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kehittämisohjelmalla ja sen toimintatavoilla sekä toimintaa rahoittavalla taholla on merkittävä rooli verkoston rakenteiden muodostumisessa. Myös hankkeiden erilaiset taustaorganisaatiot ja toimintatavat vaikuttavat verkostomaisen toiminnan muodostumi-

seen. Verkostoon kuuluvat hankkeet toimivat kehittämisohjelman vaatimusten sekä ohjeistusten mukaisesti ja niitä koskevat esimerkiksi ohjelman kuvaukseen kuuluvat säädökset. Tutkielmassani tarkastelen miten näiden toimintalinjojen ja muiden verkoston rakenteisiin liittyvien ominaisuuksien kautta muodostuneet tavat sekä rajoitukset vaikuttavat hankkeiden verkostomaisen toiminnan syntymiseen sekä siihen liittyviin toimintoihin, kuten tiedonkulkuun ja hyvien käytäntöjen leviämiseen.

Verkostomaisen toiminnan käsitteeseen liittyy läheisesti myös verkostoon kuuluvien toimijoiden välinen luottamus. Verkostoon kuuluvien osapuolten välinen luottamus nähdäänkin useissa teorioissa edellytyksenä yhteistyölle. Luottamus lisää yhteistyötä ja onnistunut yhteistyö puolestaan lisää luottamusta toimijoiden välillä. Luottamus vaikuttaa muun muassa yhteistyön laatuun sekä siihen mitä oman hankkeen toiminnasta halutaan kertoa muille osapuolille. Esimerkiksi oman hanketoiminnan epäonnistuneista kokeiluista ei välttämättä tahdota kertoa toimintaa rahoittavalle taholle jatkorahoituksen menettämisen pelossa. Täten myös toimijoiden väliseen luottamukseen liittyvät seikat on pyritty nostamaan esille tutkielman tuloksissa.

3.3 Aineiston keruu ja analyysi

Kehittämisohjelman verkostomaiseen toimintaan liittyviä kysymyksiä pyrittiin selvittämään hanketoimijoita haastatteleamalla. Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2012 puolistrukturoidulla menetelmällä, jossa tutkimuksen kannalta olennaisiin teemoihin liittyvät kysymykset olivat etukäteen annettu haastateltaville, mutta keskustelu sai edetä vapaasti siten kuin se luontevimmin eteni. Haastatteluiden kautta pyrittiin selvittämään, miten hanketyöntekijät itse kokivat verkostomaisen toiminnan erilaisia ominaisuuksia ja ominaispiirteitä sekä löytämään haastatteluista sekä yhteneväisiä että eriäviä vastauksia.

Lisäksi haastatteluiden lopussa oli tilaisuus vapaalle keskustelulle, jolloin haastateltavat saivat vielä käydä läpi niitä aiheita ja näkökulmia, jotka eivät olleet tulleet esille haastattelussa. Haastattelurunko on tutkielman liitteenä 2.

Koska projektiluonteisessa toiminnassa hankkeiden elinkaari on toisiinsa nähden eriaikainen sekä erimittainen, haastateltavien osuudet rajattiin niihin hankkeisiin, jotka olivat käynnissä sekä kehittämisohjelman alkaessa että vielä haastattelujen aikaan. Osa hankkeista oli jatkanut toimintaansa uudella projektilla, mutta niiden toiminta oli kuitenkin suoraa jatkumoa alkuperäisen hankkeen toiminnalle, joten ne sisällytettiin haastateltavien joukkoon. Kehittämisohjelman aloitusvaihe olikin merkittävä tekijä verkoston rakenteiden ja yhteistyön syntymiselle, joten kehittämisohjelman syntyvaiheessa mukana olleiden hankkeiden toimijoiden haastattelu nähtiin erityisen olennaiseksi.

Kyseiseen määritelmään kuuluvia hankkeita oli yhteensä kuusi, mutta yhden hankkeen kanssa ei haastattelu-aikaa saatu sovittua. Haastattelut tehtiin siten viiden eri hankkeen kanssa. Hankkeet saivat itse määrittellä kuinka monta henkilöä hankekohtaisissa haastatteluissa oli mukana. Haastateltuja henkilöitä oli lopulta yhteensä kahdeksan. Kaksi haastattelua tehtiin kasvokkain ja kolme muuta haastattelua toteutettiin maantieteellisistä syistä johtuen etäyhteyksin Adobe Connect -ohjelmistoa käyttäen.

Haastattelut onnistuivat etäyhteyksien käytöstä seuranneita pieniä teknisiä ongelmia lukuun ottamatta hyvin ja haastattelut myös nauhoitettiin analysointia varten. Nauhoitteista koostunut aineisto litteroitiin valikoiden keskittymällä tutkielman kannalta olennaisiin sisältöihin. Tutkimusaineiston analysointi on täten toteutettu laadullisella sisälönanalyysillä.

Toimin "Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi" – kehittämisohjelmaa koordinoivassa AKTIIVI-hankkeessa tutkimusapulaisena. AKTIIVI:n yhtenä tehtävänä on tuottaa tietoa hankeverkoston toiminnasta. Erilaisissa hanke-tapaamisissa on kuitenkin ilmennyt, ettei kaikilla kehittämisohjelmaan kuuluvilla toimijoilla ole selvää käsitystä AKTIIVI-hankkeen roolista. Koordinoivaa projektia onkin saatettu pitää eräänlaisena rahoittajan palkkaamana tahona, jonka tehtävänä on tarkkailla hankkeiden toimintaa sekä erityisesti niiden saaman rahoituksen käyttöä. Koska koordinaatiohanke toteuttaa tutkimusta samalle taholle, joka rahoittaa kehittämisohjelmaan kuuluvia hankkeita, haastateltavien vastaukset voivat muokkautua rahoittajaa miellyttävään muotoon. Tästä syystä myös oma roolini haastattelijana saattoi vaikuttaa haastateltavien antamiin vastauksiin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Verkostomaisen toiminnan tavoitteet

Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishojelman (2006) tavoitteissa on nostettu esille siihen kuuluvien organisaatioiden välisten asiantuntijaverkostojen kehittäminen. Erilaisista taustoista ja organisaatioista tulevilla henkilöillä onkin monenlaista asiantuntemusta, jota on mahdollista hyödyntää erilaisissa ohjelmaan kuuluvissa hankkeissa. Monipuolisen osaamisen yhdistäminen tarjoaa myös uudenlaisia mahdollisuuksia innovaatio- sekä kehittämistyöhön ja se onkin yksi tavoite, johon asiantuntemuksen jakamisella pyritään.

Verkostoja on monenlaisia ja niillä on erilaisia ominaisuuksia. Kun haastateltuja pyydettiin kuvailemaan mahdollisimman ideaalia verkostoa ja sen ominaisuuksia, vastaukset kuvasivat monialaisista toimijoista koostuvaa ja yhteisen tavoitteen tunnistavaa toimintaa. Erityisen hyödyllisinä verkoston piirteinä pidettiin tietämystä siitä, mitä asioita muut tekevät ja muiden osapuolten erityisosaamisen tunnistamista. Nämä piirteet mahdollistavat muun muassa erilaisten näkökulmien saamisen omaa toimintaa varten verkoston muilta jäseniltä.

Verkoston koko vaikuttaa sen luonteeseen ja toimintatapaan. Mitä laajemmaksi verkosto kasvaa, sitä enemmän voi siihen kuuluvilla toimijoilla olla erilaista osaamista, mutta verkoston toiminta voi kasvamisen myötä myös hajota osiin. Pienempi, mutta tiiviimpi verkosto voi puolestaan tuoda verkostoon enemmän toiminnallisuutta. Laajaa tai pientä verkostoa vertaillessa ei voikaan täten suoraan arvioida niiden paremmuutta, vaan niiden ominaisuudet muokkaavat verkostojen rakenteet pikemminkin erilaisiksi. Se, mil-

laisiin tavoitteisiin verkostomaisella toiminnalla pyritään, on hyvä ottaa huomioon etenkin muodostettaessa formaalia verkostoa, jonka osapuolet on rajattu ja ennalta tiedossa.

Verkostomainen muoto onkin kehittämisohjelmaa ylläpitävän tahon suosima toimintatapa tehostaa syntyneen tiedon levittämistä hankkeiden välillä. Projektien tahdotaan levittävän hyviä käytäntöjä ja olevan tietoisia muiden hankkeiden suunnitelmista, jotta yhteistä ideointia sekä yhteistyötä voisi tapahtua enemmän. Kehittämisohjelmaan kuuluvilla hankkeilla voi kuitenkin olla erilaiset motiivit yhteistyötahojen muodostumiseen sekä hanketoiminnan toteuttamistapoihin. Ryan ja Deci (2000, 54–67) toteavat, että omasta tahdosta tapahtuvat sisäisten motiivien ohjaamat toiminnot voivat tuottaa erilaisia tuloksia, kuin erillisen tahon kautta muodostuneet ulkoiset motiivit. Esimerkiksi toiminnan kautta luontevasti syntyvät yhteistyökumppanuudet motivoivat yhteistyöhön usein enemmän, kuin ulkopuolelta tapahtuvan koordinoinnin tuottamat yhteistyökumppanuudet.

Verkoston laajuuden mittaaminen tai sen osapuolten määrän tarkka laskeminen on usein vaikeaa tai jopa mahdotonta. Termi verkosto on yleisesti tulkittavissa monella eri tavalla ja toisinaan sen merkitys vaihtelee riippuen käyttökontekstista. Vaikka verkosto olisi-kin ns. formaali verkosto, joka on rajattu koskemaan tiettyjä kehittämisohjelmaan kuuluvia hankkeita, verkostoon kuuluvien toimijoiden määrä ei ole kuitenkaan täysin selvä. Vaikka verkoston varsinaiset osapuolet ovat tiedossa, niiden jäsenillä on paljon erilaisia omia yhteistyökumppaneita ja muita verkostoja, joiden hyödyntämisellä on oleellinen merkitys projektien omassa toiminnassa. Kun hankkeiden välisissä tapaamisissa keskustellaan nimenomaan AKTIIVI-verkostosta, puheeseen liitetään usein myös kyseisen oppimisverkoston ulkopuolisia tahoja, kuten taustaorganisaatio sekä erilaisia yhteistyötahoja.

Hankkeille onkin syntynyt toiminnan yhteydessä luonnostaan lukuisia erilaisia yhteistyökumppaneita sekä -verkostoja kehittämisohjelman hankeverkoston ulkopuolelta. Haastatteluissa esille nousi lukuisia erilaisia tahoja, joiden kanssa hankkeet tekevät yhteistyötä. Hankkeiden omat verkostot koostuvat muun muassa omista kohderyhmistä, taustaorganisaatioiden kautta tulevista tahoista, osatoimijoista, yrityksistä, paikallisista yhteistyökumppaneista, liitoista, järjestöistä ja niin edelleen. Lisäksi hankkeiden toimijoilla on erilaisia, muista yhteyksistä syntyneitä henkilökohtaisia kontakteja, joita hyödynnetään hanketoiminnan yhteydessä. Useilla hankkeilla onkin siten valmiiksi jo hyvin laajat verkostot, mitä ne voivat hyödyntää toiminnassaan.

Lukuisten yhteistyökumppanien takia hankkeet joutuvatkin harkitsemaan millaisten tahojen kanssa yhteistyötä on mahdollista ja kannattavaa tehdä. Hankkeiden lyhytkestoisuus vaikuttaa muun muassa siihen, ettei jatkuvaan kokeiluun ole mahdollisuutta. Yhteistyökumppaneiksi vakiintuvat helpoimmin tahot, joiden kanssa toiminnasta nähdään saatavan hyötyä lyhyemmällä aikavälillä. Ylimääräiset yhteistyöt saatetaankin nähdä aikaa vievänä eikä verkostoitumista pelkää verkostoitumisen vuoksi koeta tarpeellisena, jos siitä ei saada hyötyä.

4.2 Verkostossa oppiminen

Verkostoitumisella pyritään saamaan vaihdannan kautta aineellisia tai aineettomia hyötyjä. Koska käsilläolevan tutkimuksen kohteena oleva verkosto toimii oppimisverkoston tavoin, vaihdannan hyödyt ovat pääosin aineettomia. AKTIIVI-verkostosta saaduista aineettomista hyödyistä nousevat eniten esille asiantuntijaverkoston kasvaminen sekä sitä kautta tapahtuva vertaistuki ja -oppiminen.

Erilaisista organisaatioista ja monenlaisista osajista koostuvassa verkostossa toimiminen on tuonut monipuolisesti kontakteja eri alojen asiantuntijoihin. Vaikka hankkeilla on erilaisia taustoja, oppimisen kehittämisen teeman kautta monilla hankkeilla on kuitenkin samoja kohderyhmiä, kuten maahanmuuttajat ja seniorit. Näin samoja kohderyhmiä omaavat hankkeet voivat jakaa kokemuksiaan ja oppia muilta muun muassa tiettyjen kohderyhmien tavoittamisesta, vaikka toiminnan käytännön toteutukset olisivatkin erilaisia. Osalla hankkeista ei varsinaisesti ole rajattuna tiettyjä kohderyhmiä, vaan tarkoituksena on kehittää palveluita yleisesti kaikkien kansalaisten käyttöön. Esimerkiksi kirjasto- ja museoalalla asiakkaat koostuvat kaikenlaisista kansalaisista ja kyseiset organisaatiot voivat hyötyä toistensa kokemuksista. Myös tieto kuulumisesta verkostoon, jonka osapuolten toiminta on oman hanketoiminnan kaltaista, tuottaa turvallisuuden tunnetta, sillä kyseisen verkoston kautta voi saada vastauksia erilaisiin ajankohdaisiin kysymyksiin.

“Asiantuntijaverkoston saaminen puhelinoiton/sähköpostin päähän. On nähnyt ihmisiä ja kuullut mistä he puhuvat ja mistä ovat innostuneet. On tärkeää ainakin kouluttajia etsiessä” (H-4)

“Saanut lisää yhteistyökumppaneita ja tunteen, että kuuluu johonkin ryhmään.” (H-5)

Vaikka hankkeet tulevat erilaisista organisaatioista ja taustoista, niiden teemat pyörivät samankaltaisten aiheiden, kuten tiedon avoimuuden sekä uudenlaisten oppimisen mallien kehittämisen ympärillä. Vertaistuen ja -oppimisen kautta toimijat voivat saada selville millaisiin ongelmiin muut hankkeet ovat törmänneet ja miten ne ovat tämältyypisiä ongelmia ratkaisseet. Myös oman toiminnan esitleminen muille vastaavassa tilantees-

sa oleville on tuonut varmuutta omaan toimintaan ja verkostosta on saatu lisäksi uudenlaisia ideoita hankkeen toimintaa varten.

“On nähnyt muiden hankkeiden toimintaa ja tuotteistamisseminaarissa ideoitiin yhdessä toimintaa, jolloin sai itsellekin ideoita mitä voisi omassa hankkeessa tehdä.” (H-2)

“Hyvä, että joku katsoi omaa hanketta täysin ulkopuolisin silmin ja siitä sai täsmävinkkejä, että tätä kannattaisi miettiä.” (H-4)

Verkoston jäsenten yhteistapaamisia pidettiin hyödyllisinä tapoina muun muassa tutustuttaa hankeväkeä toisiinsa ja antaa hankkeille mahdollisuus esitellä omaa toimintaansa. Koordinoivan hankkeen järjestämissä yhteisissä tapaamisissa on ollut myös aina erilaisia ohjelmia, joissa pyritään löytämään ratkaisuja muiden toimijoiden kohtaamiin ongelmiin ja terävöittämään hankkeen toimia. Koska hankeverkostossa on paljon erilaisia jäseniä, kaikkia toimijoita kiinnostavan ja hyödyttävän ohjelman suunnittelu on vaativa tehtävä. Enemmistö hanketoimijoista on kuitenkin kokenut koordinoivan tahon järjestämien tapaamisten aiheet hyödyllisiksi.

Verkosto on nähty hyödyllisenä myös siltä kannalta, että sitä kautta hankkeiden toimijat ovat saaneet vastauksia moniin käytännön ongelmiin, kuten esimerkiksi ESR-byrokratian kautta tuleviin hallinnollisiin kysymyksiin. Osalla toimijoista on ennestään jo vahva kokemus hanketyöstä ja tietoa siitä, miten esimerkiksi dokumentoidaan maksatukseen ja seurantalukuihin liittyvät raportoinnit. Mukana on kuitenkin myös toimijoita, jotka ovat ensimmäistä kertaa hanketyössä ja joille monenlaiset käytännön seikat herättävät useita kysymyksiä. Erityisesti vähän hankekokemusta omaavat sekä työntekijämäärältään pienessä projektissa toimivat hanketoimijat olivat kokeneet verkostosta saadun tuen hyödylliseksi nimenomaan käytännön ongelmien ratkaisemisen kannalta.

“Vertaistuki, kuulee miten toisissa hankkeissa on toimittu. Erityisesti käytännön asioista. Esimerkiksi, mitkä kulut menevät maksatuksessa läpi, hyvin konkreettiset asiat. Myös seurantalukuihin liittyvät asiat. EURA:n (Rakennerahastojen käyttämä hallintajärjestelmä) kautta vaikea löytää vastauksia. Mikä lasketaan mihinkin ja mikä hyväksytään mihinkin.” (H-4)

“Than hyviä keskusteluja erilaisissa tapaamisissa on käyty, esim. rahoituskuvioihin ja hallinnointiin ym. Se on ollut hyödyllistä. Ja jos on ollut rahoittajan edustaja paikalla vastaamassa kysymyksiin.” (H-1)

4.3 Hankeverkoston monimuotoisuus

4.3.1 Erilaisten hankkeiden yhteiset teemat

Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishjelmassa (2006) on kuvattu yhteiset laajat teemat avoimien oppimisympäristöjen kehittämisestä ja kansalaisten aktivoimisesta, mitä kukin hanke toteuttaa omalla tavallaan omissa taustaorganisaatioissaan. Yhteistyön muodostuminen erilaisista taustaorganisaatioista tulevien hankkeiden välille voi olla hankalaa varsinkin silloin, jos niiden sisällöt eroavat toisistaan huomattavasti. Vaikka kaikkiin hankkeisiin liittyy kehittämishjelman pääteemat - avoimet oppimisympäristöt ja aktiivinen kansalaisuus, niiden käytännön toimenkuvat voivat olla hyvinkin erilaisia.

Erilaisten organisaatioiden mukanaolo kehittämishjelmassa nähdään yleisesti positiivisena asiana. Kehittämishjelmaan kuuluu monipuolisesti erilaisista taustoista tulevia hankkeita, joiden taustaorganisaatiot koostuvat muun muassa kirjastoista, museoista sekä oppilaitoksista. Erilaisia organisaatiotaustoja ei pidetä hanketoimijoiden kesken häiritsevänä, vaan ennemminkin rikkautena, eikä yhteisten teemojen löytämistä nähdä tapaamisissa vaikeana tai väkinäisenä. Hankkeiden toiminnasta löytyvät eri aiheet, ku-

ten kulttuuripalveluiden avoimien sisältöjen sekä uudenlaisten digitaalisten palveluiden kehittäminen ja tuottaminen oman organisaation toimintaan ovat läheisiä aiheita useille toimijoille ja täten kiinnostavat monia. Myös muiden hankkeiden suunnitelmista, kohdatuista ongelmista sekä kokemuksista kuuleminen kiinnostaa useita osapuolia ja niistä opituista kokemuksista pyritään etsimään mahdollisia malleja myös omaan toimintaan.

Toisaalta hankkeiden erilaiset taustat saatetaan nähdä osaltaan myös ongelmallisina verkostomaisessa toiminnassa. Huomioitavaa onkin, että haastatteluissa keskusteluaiheen kääntyessä hankkeiden väliseen konkreettisempaan yhteistyöhön, vaihtuvat myös useassa tapauksessa keskusteluissa käytetyt termit ja niiden merkitykset. Kun aikaisemmin haastatellut puhuivat hanketaustojen monipuolisuudesta, konkreettisesta yhteistyöstä puhuttaessa muuttuu näkökulma monipuolisuudesta muiden hankkeiden tai oman hankkeen erilaisuudeksi. Vaikka hankeverkoston monipuoliset taustat tuovat lisää monipuolista asiantuntemusta verkostoon, hanketaustojen erilaisuutta käytetään yhteistyön vaativuutta lisäävänä tekijänä ja perusteluna yhteistyön luomisen vaikeutumiselle. Haastatteluissa hanketaustojen monipuolisuus sekä erilaisuus nousivatkin useaan otteeseen esille erilaisissa yhteyksissä.

“Monipuolisuus on rikkaus. Museon tai kirjaston näkökulmasta asiat näyttää toisenlaisilta. Oppimiseen ja oppimisympäristöihin liittyviä asioita kirjastojen, museoiden ym kannalta, esim. miten tulevat digitaaliset palvelut vaikuttavat asioihin. Lähenee toisiaan koko ajan.” (H-2)

“Erialaisten organisaatioiden mukana olo on monipuolista, toisten kanssa toki on helpompaa löytää yhteistä.” (H-1)

“Olemme outolintu muiden hankkeiden seassa.” (H-6)

4.3.2 Luottamus verkostossa

Eri osapuolten välinen luottamus toisiinsa vaikuttaa merkittävästi yhteistyön syntymiseen ja sen kehittymiseen. Mitä paremmin toisiin verkoston jäseniin luotetaan, sitä rohkeammin uskalletaan jakaa tietoa muun muassa omasta toiminnasta, siihen liittyvistä suunnitelmista sekä epäonnistumisista. Yhteistyön onnistumisella ja luottamuksen kasvamisella on myös toisiaan ruokkiva rooli. Onnistunut yhteistyö lisää luottamusta yhteistyötä tehneiden osapuolten välillä ja lisääntynyt luottamus puolestaan kasvattaa mahdollisuuksia yhteistyöhön.

Kehittämisohjelmaan kuuluvien hankkeiden toimijat kokevat verkostomaisen toiminnan olevan luottamuksellista hankkeiden välillä. Hankkeissa tehdyistä toimista sekä tulevista suunnitelmista pystytään kertomaan muille osapuolille avoimesti eikä tiedon pimitämiseen tai salailuun ole törmätty. Mitään erityistä kilpailuasetelmaa hankkeiden välillä ei ole koettu. Keskeneräisiä suunnitelmia ja ideoita uskalletaan esitellä avoimesti ilman pelkoa siitä, että jokin toinen hanke varastaisi ne omaan käyttöönsä. Toisaalta, kun ohjelmaan kuuluu paljon erilaisia hankkeita, hankkeiden välille muodostuu erilaisia yhteyksiä. Toisten hankkeiden kanssa syntyy huomattavasti luontevampi ja luottavaisempi suhde kuin joidenkin toisten hankkeiden kanssa.

Kehittämisohjelman luonteen mukaisesti toiminta on avointa ja toisten hankkeiden ideoita voidaan mallintaa ja muokata omaan toimintaan. Yhteisissä tapaamisissa arvostetaan sitä, että niissä voi saada ideoita oman hankkeen toimintaan. Haastatteluista ilmeni, että muiden hankkeiden toiminta ja erityisesti toiminnasta saadut kokemukset kiinnostavat muita verkostoon kuuluvia. Toimivien kokeilujen lisäksi herättivät kiinnostusta etenkin tapaukset, joissa ei onnistuttu toivotulla tavalla.

“Niiden hankkeiden, joiden kanssa tehtiin yhteistyötä, kanssa toiminta oli hyvinkin luottamuksellista. Päinvastoin, se oli sellaista yhdessä ideoimista-kin. Ei ollut kilpailuasetelmaa.” (H-1)

“Itselle jäänyt kuva avoimesta ilmapiiristä, jossa uskalletaan kertoa epäonnistumisista.” (H-2)

Useimmiten oman hankkeen toimintaa esitellessä kuitenkin kerrottiin enemmän onnistuneista kokeiluista eikä välttämättä edes kiinnitetty huomiota kohdattuihin ongelmatapauksiin tai niihin asioihin, jotka eivät ole onnistuneet toivotulla tavalla. Verkoston yhteisissä tapaamisissa hankkeiden esittelyhetket ovat usein lyhytkestoisia, eikä niissä yleensä ehditä mennä toiminnan pintapuolista tarkastelua syvemmälle. Tapaamisissa epäonnistumisten esittäminen onkin usein varovaista ja ainakin niiden esittämisen tapamietitään tarkkaan. Kun esittelytilaisuudet ovat lisäksi suunnattu laajemmalle kohderyhmälle, jossa on toisinaan mukana lisäksi rahoittavan tahon edustajia, on mahdollista, että hankkeiden toimintaa esitellessä keskitytään onnistumisiin. Pienemmissä ryhmissä tapahtuva keskustelu koetaan vapaammaksi ja niissä pystytään avoimemmin keskustelemaan myös kohdatuista ongelmista.

“Ei tietenkään ole tietoa, jättääkö joku kertomatta jotakin. Toisaalta aina halutaan kertoa hyvistä jutuista ja onnistumisista. Aika inhimillinen piirre. Ensimmäisenä ei kerrota pieleen menneistä asioista, mutta haasteista ja korjausliikkeistä on kerrottu. [...] Toki rahoittajalle aina halutaan kertoa niistä tehdyistä ja onnistuneista jutuista.” (H-2)

“Voi olla varovaista, tai ainakin mietitään miten asia esitetään, jos on epäonnistumisia. Juontaa byrokratiasta ja välillä joutuu tasapainoilemaan.” (H-1)

“Varmaankin menee siihen, että enemmän esitetään onnistuneita kokeiluita eikä kiinnitetä huomiota siihen mikä ei ole onnistunut.” (H-8)

4.3.3 Hankkeiden määräaikaisuus

Hankkeiden väliseen yhteistyöhön tuovat usein ongelmia hankkeiden tiukat aikataulut. Kuten aikaisemmin todettiin, luottamus vahvistuu ajan myötä ja lyhytaikaisessa projektimuotoisessa toiminnassa tähän ei välttämättä ole aikaa. Hankkeet kestävät useimmiten vain muutaman vuoden, ja yhteistyötä ei ole mahdollista jatkaa kovin pitkään jos siitä ei koeta saatavan hyötyä riittävän nopealla aikataululla. Lisäksi projektien määrä- ja etenkin lyhytaikaisuus vaikuttavat siihen, että toiminta on pyritty suunnittelemaan ja aika-
tauluttamaan mahdollisimman tarkasti jo etukäteen.

Myös kehittämissuunnitelmassa tapahtuva hankkeiden kiertosykli ja toistuva hankehaku vaikeuttavat yhteistyön kehittymistä. Kun toiset hankkeet ovat aloittamassa toimintaansa, osa hankkeiden toimijoista on jo tekemässä johtopäätöksiä oman hankkeensa toiminnasta loppuraporttia varten. Hankkeiden eriaikaisuus aiheuttaa usein ongelmia hankkeiden väliseen viestintään. Esimerkiksi juuri toimintaansa aloittanutta tai vaihtoehtoisesti sitä lopettelevaa projektia ei tahdota häiritä. Erityisesti alku- ja loppuvaiheissa oleville hankkeille tahdotaan antaa työrauha omia toimia varten.

“ideat yhteistyöstä heräävät matkan varrella ja ollaan eri vaiheissa ettei pystytä niitä toteuttamaan.” (H-3)

“Uusien hankkeiden mukaan tulo ja yleisesti hankkeiden eri vaiheissa oleminen asettaa haasteita. Pidemmällä aikataululla voisi löytyä enemmänkin yhteistyötä.” (H-5)

Tietyin väliajoin tapahtuva toistuva hankehaku vaikuttaa myös hankkeiden välisiin yhteisiin tapaamisiin. Uusien hankkeiden mukaantulo luo tapaamisiin toistoa muun muassa hankkeiden esittelyiden takia. Sekä uudet että vanhat hankkeet pyrkivät esittelemään toimintaansa muille hankkeille, jotta verkoston jäsenillä olisi mahdollisimman hyvät

tiedot verkostossa tapahtuvasta toiminnasta. Toistuva hanke-esittely jakaakin mielipiteitä. Uusille hankkeille esittäytyminen ja niihin tutustuminen koetaan toisaalta hyödyllisenä ja rakentavana toimenä, mutta myös aikaa vievänä.

“Oman hankkeen uudestaan esittelyä ei koeta harmillisena, sillä siinä tasaisin väliajoin joutuu miettimään, miten omaa toimintaa pystyy parhaiten esittelemään, se on hyvä harjoitus.” (H-4)

“Uusien hankkeiden mukaantulo luo tyhjäkäyntiä, kun aina samat jutut, keittäs olette, mitäs te teette ja toiminnassa olleet hankkeet kertovat omaa toimintaansa.” (H-1)

4.4 Hankeverkoston kehitysvaiheet ja toiminta

4.4.1 Hankeverkoston muodostuminen

Tutkimuksen kohteena oleva verkosto sai alkunsa rahoittajan ilmoituksesta, jossa haettiin hankkeita toteuttamaan kehittämisohjelman tavoitteiden mukaisia toimintoja. Hakemuksessa etsittiin osapuolia kehittämään avoimien oppimisympäristöjen sekä aktiivisen kansalaisuuden teemoihin liittyviä malleja. Tavoitteena oli parantaa muun muassa kansalaisten elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia erityisesti erilaisissa opetus-, sivistys- ja kulttuuritoimintaan liittyvissä organisaatioissa. Kehittämisohjelman toimintavoimissa määriteltiin lisäksi ohjeistukset toiminnasta sekä tavoitteet siitä, millaisia tuloksia ohjelmalta haettiin.

Hankerahoitusta hakiessa projektista vastaavien tuli tehdä mahdollisimman tarkka hankesuunnitelma, joka tuli hyväksyttävä rahoittajalla. Suunnitelman luominen ja sen noudattaminen olivat myös ehto rahoituksen saamiselle. Hankesuunnitelmat ovat virallisia dokumentteja, joiden mukaan hankkeiden toimintaa toteutetaan ja joiden noudattamista

rahoittaja myös edellyttää. Hankkeiden tulee myös erilaisissa väli- ja loppuraporteissaan dokumentoida suunnitelmien läpikäyntiä sekä sitä, miten niitä on toteutettu ja mitä niistä on opittu.

Kehittämistyöhön panostavassa ohjelmassa suunnitelmien saaminen kirjalliseen muotoon ennen toiminnan alkamista onkin vaativa tehtävä. Ennen toiminnan aloittamista tulee hankkeen tuottaa suunnitelma, jonka mukaan hankkeen toiminta tulee tapahtumaan, vaikkei ennen päätöksiä ole välttämättä tietoa edes työntekijöistä tai yhteistyötahoista. Tehtyihin hankesuunnitelmiin voi myöhemmin hakea muutoksia, mikä puolestaan vaatii muutoshakua ja myöntävän vastauksen saamista rahoittajalta. Järjestelmää pidetäänkin kankeana sekä aikaa vievänä eikä siihen turvauduta kovinkaan helposti. Yleisesti hankesuunnitelman kirjoittaminen nähdään hankalana prosessina, sillä hankkeen toiminta täytyy olla kuvattuna selkeästi, jotta toiminnalle voi saada rahoitusta. Toisaalta suunnitelman ympärilyöreyys puolestaan antaa mahdollista liikkumavaraa hankkeen toiminnalle. Hankkeen suunnitteluprosessia pidetään täten yleisesti erityisen vaativana vaiheena.

“Hankkeen toiminnan suunnittelu on myös hyvin hankala prosessi, kun ei ole tietoa vielä rahoituksista, sitoutuneista ihmisistä, yhteistyökumppaneista ym.” (H-7)

“Hankesuunnitelmat pitäisi olla mahdollisimman yksityiskohtaisia, mikä voi hankaloittaa uudenlaisen yhteistyön tekemisessä, jos sen kaltaista toimintaa ei löydy suunnitelmasta. Ei anna paljon liikkumavaraa, jos tahdotaankin tehdä jonkun hankkeen kanssa jonkunlainen juttu. Byrokraattiset vaikeudet, muutoshakemus rahoittajalta. Mahdollista, mutta kankeaa ja aikaa vievää. Ei kauheasti tueta kyseisellä rahoitusmallissa.” (H-2)

Toisaalta hyväksytyillä hankesuunnitelmilla voidaan myös perustella hankkeen toiminnan toteuttamistapoja. Kun toimitaan hyväksytyjen suunnitelmien raamien sisäpuolella, voidaan rauhassa toteuttaa kyseisiä suunnitelmia. Kun ohjelmaa rahoittava taho painotti toiminnan alkamisen jälkeen verkostomaisen toiminnan ja hankkeiden välisen yhteistyön kasvattamista, hankkeet pystyivät vetoamaan aikaisemmin hyväksytyihin projekti-suunnitelmiin ja niihin lupauksiin, joita saadulla rahoituksella oli luvattu tehdä. Aikaisemmin hyväksytystä hankesuunnitelmasta löytyvät tavoitteet ja toimet ovat ne sisällöt, jotka on luvattu tehdä ja aiotaan toteuttaa.

“Jokaisella projektilla on oma suunnitelma ja toiminta. Se pitää jotenkin omassa toiminnassa esittää, että ollaan tehty se. Ollaan siis käytetty rahat siihen, mihin ne on pitänytkin käyttää” (H-1)

Hankesuunnitelmiin kirjatut tehtävät ovatkin selkeästi hankkeiden toiminnan päätavoitteita. Tehtävät, joita ei suunnitelmasta löydy, jäävät arvojärjestyksessä selvästi alemmaksi. Oman hankkeen teemaan liittyvien, mutta suunnitelmiin kuulumattomien asioiden toteuttaminen nähdään yleisesti positiivisena asiana, mutta niiden toteutumisesta ei kuitenkaan oteta ylimääräisiä paineita. Esimerkiksi haastatteluissa esiin nostettu hankkeiden välisen yhteistyön teema sopii kyseiseen kategoriaan. Jos yhteistyön tavoitteet sopivat oman hankkeen toimintaan ja toiminta nähdään hyödyllisenä ja resurssien puitteissa mahdollisena, yhteistyö voidaan toteuttaa. Se rajoittuu kuitenkin lähinnä toimiin, jotka tukevat erityisesti virallisista suunnitelmista löytyvien tavoitteiden toteutumista. Hankehakemusten kysymyksissä ei esimerkiksi ollut minkäänlaista selvityspyyntöä siitä, miten hanke aikoo toteuttaa verkostomaista toimintaa, joten hankkeet eivät ole suunnitelmiin sellaisia kirjanneetkaan.

“Kehittämishjelmaan kuuluva hankkeiden välinen yhteistyö ei vaikuttanut juurikaan omaan toimintaan. Tarkoituksena oli alusta saakka saada tehtyne asiat, jotka on luvattu tehdä omassa hankkeessa. Sen jälkeen katsotaan mitä voisi muiden hankkeiden kanssa tehdä. Ei otettu paineita missään vaiheessa kehittämishjelman yhteistyöstä.” (H-2)

4.4.2 Hankeverkoston käynnistämiseen liittyvät ongelmat

Ensimmäiset ongelmat verkostomaisen toiminnan toteuttamisesta koettiin jo kehittämishjelman alkuvaiheessa, kun rahoittaja ja ohjelmaan kuuluvat hankkeet eivät omanneet yhteisiä näkemyksiä toiminnan sisällöstä. Tieto ohjelman luonteeseen kuuluvasta verkostomaisesta toimintatavasta ja hankkeiden välisestä yhteistyöstä ei tavoittanut hankkeiden toimijoita kehittämishjelman alkamisvaiheessa toivotulla tavalla. Kehittämishjelman dokumenttien sekä haastatteluiden perusteella jäikin hieman epäselväksi, onko ohjelman verkostomaista toimintaa painotettu riittävästi aloittaneille hankkeille vai onko sen rooli korostunut vasta ohjelman jo alettua. Myöhemmin mukaan tullee kehittämishjelmaa koordinoivalle hankkeelle annettiin yhdeksi päätehtäväksi verkostomaisen toiminnan tehostaminen.

Kehittämishjelman alkuperäisessä kuvauksessa yhteistyöstä ja verkostomaisesta toiminnasta on mainintoja, mutta ilman konkreettisempia suunnitelmia niiden toteuttamistavoista. Taustalla voi olla se, että ajatuksen tasolla olevissa tavoitteissa ei ole vielä osattu määritellä tarkemmin, mitä niiltä vaaditaan. Toisaalta väljästi kirjoitetut tavoitteet olivat antaneet projekteille enemmän liikkumavaraa ja mahdollisuuksia toimia annettujen raamien puitteissa. Ohjelman tavoitteissa maininnat jäivätkin verkostomaisen toiminnan osalta ympärilyöreiksi ja epämääräisiksi (Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi -kehittämishjelma, 2006):

"Eri toimijat tarjoavat asiantuntemustaan, ohjausta ja aineistoja verkon ja dynaamisten yhteistyöverkostojen oppimisympäristöjen välittämällä [...]"

"Tavoitteena on rakentaa [...] verkostoja eri toimijoiden kesken niin, että käytössä olevat tilat ja palvelut edistävät elinikäisen oppimisen, tiedonhankinnan taitojen ja aktiivisen kansalaistoiminnan tarpeita."

"Tavoitteena on luoda verkostomaisesti toimivia, erilaisia oppimisympäristöjä [...]. Oppimista tukevissa verkostoissa [...] painotetaan [...] sitä, että eri yhteisöt voivat hyödyntää niitä perinteisten aikataulujen ulkopuolella tai rinnalla."

"Avoimia oppimisympäristöjä luodaan koulutus-, kirjasto-, kulttuuri ja työelämän organisaatioiden (julkinen ja yksityinen) sekä kansalaisjärjestöjen asiantuntijoiden välisenä yhteistyönä."

Haastatteluissa kävikin ilmi, että yhtä lukuun ottamatta kukaan haastatelluista ei haku- vaiheessa tai hankkeen aloittaessa tiennyt miten verkostomaista toimintatapaa sovelletaan. Tämä selvisi vasta muutaman kuukauden päästä hankkeiden aloituksesta, kun koordinaatiohanke AKTIIVI aloitti toimintansa ja keräsi hankkeiden toimijat yhteiseen tapaamiseen.

Myös tieto siitä, minkälaisia muita hankkeita kehittämisohjelmaan kuuluu, selvisi vasta ensimmäisissä koordinaatiohankkeen järjestämässä tilaisuuksissa. Myöhäinen tieto hidastikin yhteistyön syntymistä. Korkala (2010, 48) näkeekin yhteistyön syntymisen ehdoksi luottamuksen ja Bloisin (1999, 206) mukaan yhteistyön osapuolet tarvitsevat tietoa toisistaan voidakseen luottaa toisiinsa. Luottamuksen syntyminen ja vahvistuminen puolestaan vaatii vuorovaikutusta toimijoiden kesken. Luottamus verkostossa syvenee hankkeiden välillä ajan mittaan ja luottamuksen syveneminen luo parempia mahdollisuuksia verkoston kautta oppimiselle. Hankkeilla ei toisaalta useinkaan ole projektin

lyhytaikaisuuden vuoksi mahdollisuuksia luoda ja syventää suhdetta, jos ne eivät koe saavansa siitä hyötyä riittävän nopealla aikataululla. Tällöin voi mielenkiinto siirtyä yhteistyön suunnittelemisesta akuutimmilta ja hyödyllisemmiltä tuntuviin suunnitelmiin.

Tieto kehittämisohjelman verkostomaisesta toiminnasta tulikin hankalaan aikaan. Hankkeet olivat luoneet ja saaneet hyväksytyiksi tarkat hankesuunnitelmansa sekä ehtineet aloittaa toimintansa niiden pohjalta. Hankkeilla ei myöskään ollut tarkempaa tietoa verkostomaisesta yhteistyöstä, muista verkostoon kuuluvista hankkeista eikä koordinaatiohankkeesta tai sen toiminnasta. Kun AKTIIVI-hanke keräsi ohjelmaan kuuluvat hankkeet ja niiden toimijat yhteen muutaman kuukauden päästä ohjelman aloittamisesta tapaamiseen, selvisivät rahoittajan tavoitteet verkostomaisen yhteistyön toteuttamisesta ohjelmassa. Ensimmäiset yhteiset tapaamiset aiheuttivatkin hämmennystä hankkeiden toimijoissa.

“Herätti hämmennystä ja epätietoisuutta hanketoimijoiden keskuudessa, mikäs tämä AKTIIVI on ja miksi meidät tänne kerättiin? Useiden projekti-päälliköiden kesken samanlaista ihmettelyä. Pidemmän aikaa meni mielties-sä, että mikäs juttu tämä on ja onko tässä mitään mieltä? Olisi voinut selkeämmin tehdä jo haku- ja suunnitteluvaiheessa selväksi koordinoiva toiminta. Tuli puun takaa AKTIIVI-yhteistyö, en tiedä oliko rahoittajalla alusta saakka mielessä. Kun viimeiset hankeneuvottelut tehtiin ja rahoittajan kanssa käytiin viimeiset keskustelut, niin siinä vaiheessa olisi viimeistään pitänyt tulla tieto AKTIIVI-hankkeesta ja sen toiminnasta.” (H-1)

Hankkeiden fokuksen ollessa tiukasti omassa toiminnassa ja hakuvaiheessa tehtyjen hankesuunnitelmien toteuttamisessa, tuli eteen uusia tehtäviä, joihin hankkeet eivät olleet suunnitelmissa varautuneet. Tieto verkostomaisesta toimintatavasta tuottikin heti

alkuun konkreettisia ongelmia. Esimerkiksi verkostomaisen toiminnan tuomat yhteiset tapaamiset vaativat resursseja, kuten aikaa ja rahaa, jotka oli puolestaan jo suunniteltu muuhun käyttöön. Lisäksi tapaamiset toivat muutakin lisätyötä, kuten budjetoitujen matkaraajojen uudelleen laskemista sekä hallinnollisten raporttien tekemistä.

“Omat hankesuunnitelmat tehtiin omineen omalla porukalla, eikä siinä vaiheessa ollut tietoa muista hankkeista. Loi hämmennystä; ensin tehdään tiukat suunnitelmat ja rahat riittää tähän ja sitten tuleekin uutta toimintaa, johon pitää osallistua. [...] Hallinnolliset seikat AKTIIVI:n tapaamisiin, alussa mietittiin pitkään, että miten raportoidaan tunnit, matkarahat ym. Tuli vähän pakkopullatyyppinen, osittain hankaloitti.” (H-1)

AKTIIVI-hankkeen järjestämät ensimmäiset tapaamiset sujuivatkin aluksi hieman odotavissa ja ihmettelevissä tunnelmissa. Hankkeilla ei ollut selvää kuvaa siitä, miksi heidät oli kerätty yhteen ja millaisia tavoitteita yhteiselle toiminnalle oli asetettu. Ensimmäiset tapaamiset sujuivatkin enemmän toisiin tutustumisen merkeissä. Yhteisten tavoitteiden löytäminen aiheutti ongelmia myös koordinoivalle taholle, eivätkä toimintaan osallistuneet hankkeet osanneet myöskään esittää tarpeitaan, joissa AKTIIVI-hanke olisi voinut auttaa. Kun yhteisten tavoitteiden löytämisessä oli vaikeuksia ja hankkeiden fokus oli omien valmisteltujen hankesuunnitelmien toteuttamisessa, tämä johti toiminnan hyödyllisyyden ja mielekkyyden kyseenalaistamiseen.

“Yhteisen tavoitteen löytäminen oli alussa hukassa, ainakin pari-kolme ensimmäistä AKTIIVI:n tapaamiskertaa. Paikallaan junnaamista, varsinkin kun kaikilla hankkeilla oli niin selkeä oma toimintasuunnitelma ja oma tavoite, niin se mitä verkostomaisella toiminnalla edes tavoitellaan, niin en tiedä onko se edes mahdollista tuon tyyppisessä toiminnassa saada kunnolla toimivaksi. [...] AKTIIVI-hankkeellakin taisi olla alussa hieman hakemista, että mitä se tekee. AKTIIVI antaa resursseja ja tarjoaa mahdollisuuksia,

mutta juuri aloittaneilla hankkeilla ei oikein ollut tiedossa, että mitä AKTII-VI:lta halutaan. Tuli hieman yllättäen.” (H-1)

Fokus selkeästi oman toiminnan suunnittelussa. Niin paljon toimijoita ja organisaatioita mukana, että niissä oli jo hirveästi tekemistä. Ei kaivannut lisää kumppaneita siinä vaiheessa mukaan. (H-2)

4.4.3 Hankeverkoston toiminnan kehittyminen

Alkuhämmennyksen jälkeen muuttuivat tunnelmat kuitenkin selvästi myönteisemmiksi. Verkostomaisen toiminnan edut, kuten vertaistuki ja asiantuntijaverkoston kasvaminen nähtiin alkukankeuksien jälkeen hyödyllisinä. Erityisesti uusiin ihmisiin tutustuminen, muista hankkeista ja niiden kokemuksista kuuleminen sekä oman hankkeen toimintaan uusien ideoiden saaminen toivat yhteiseen toimintaan mielekkyyttä.

*“Aktiivi-verkosto ihan ehdottomasti positiivinen asia. Jos yksin olisi etäope-
tusta toteuttamassa eikä ketään keneen ottaa yhteyttä, niin olisi ankeaa. Saa
vahvistusta ja varmistusta omalle työlle, kun juttelee muiden kanssa.” [...] Motivoi. Tietää, ettei ole yksin. Luo turvallisuutta vaikkei tekisikään yhteis-
työtä. Tarvittaessa on erilaisia tahoja joihin ottaa yhteyttä eri asioissa ra-
hoittajan lisäksi.” (H-8)*

“Vertaistuki, kuulee miten toisissa hankkeissa on toimittu. Erityisesti käytännön asioista.” (H-3)

“Hyvä, että joku katsoi omaa hanketta täysin ulkopuolisin silmin ja siitä sai täsmävinkkejä, että tätä kannattaisi miettiä. Helposti voi muuten sokeutua omalle toiminnalle.” (H-4)

Haastatteluiden perusteella verkostossa tapahtuvaa yhteistä toimintaa helpotti havaittujen hyötyjen lisäksi hyväksi osoittautunut henkilökemia. Korkala (2010, 5) korostaakin väitöskirjassaan, että “Yleensä verkostoyhteistyö saa alkunsa toisiinsa henkilötasolla luottavien toimijoiden halusta tehdä yhteistyötä”. Osalla hankkeisiin kuuluvista henki-

löistä olikin jo entuudestaan tuttuja henkilöitä mukana hankeverkostossa. Muihin henkilöihin tutustumista ja yhteiseen toimintaan osallistumista helpotti myös innostavaksi koettu yleisilmapiiri. Hankkeiden ja niissä toimivien ihmisten toisiinsa tutustuttamisessa keskeiseen rooliin nousivat erityisesti koordinoivan hankkeen järjestämät yhteiset tapaamiset verkoston jäsenille.

4.4.4 Tiedonkulku hankeverkostossa

Kehittämishjelman toimintaa koordinoiva hanke tiedottaa verkostoon liittyvistä ajankohtaisista aiheista kaikille verkostoon kuuluville hankkeille sekä tarjoaa niille myös mahdollisuuden tiedottaa omasta toiminnastaan ja siihen liittyvistä asioista muun muassa kuukausitiedotteessaan. Vaikka kuukausitiedotetta pidetäänkin toimivana viestintäkanavana ja sitä seurataan säännöllisesti, hankkeet ovat kuitenkin käyttäneet sitä omien viestien välittämiseen vain harvoissa tapauksissa. Kuukausitiedotteiden käyttö rajoittuukin lähinnä tulevista tapahtumista tai julkaisuista tiedottamisiin.

Kehittämishjelman toimintamalliin kuuluu mahdollisimman avoin toiminta, aina suunnitelmien teosta lähtien. Avoimesti toteutetut suunnitelmat mahdollistavatkin useampien osapuolien mukanaolon ja ideoiden kehittämisen laajemman joukon näkemyksien avulla. Todellisuudessa kyseiseen malliin on kuitenkin vaikeaa päästä. Keskeneräisiä ja vasta ajatuksen tasolla olevia suunnitelmia on usein hyvin hankalaa tai jopa mahdotonta saattaa kirjalliseen muotoon muiden nähtäville. Vaikka kehittämishjelmassa ei varsinaista kilpailuasetelmaa tai ideoiden varastamisen pelkoa ole, keskeneräisten suunnitelmien avoin jakaminen on kuitenkin ongelmallista. Ideoita tahdotaan usein kuitenkin kehittää omin voimin mahdollisimman pitkälle, ennen kuin niitä julkaistaan muiden nähtäville.

Kehittämisohjelmasta saatujen kokemusten kautta toimivan yhteistyön syntyminen vaatii toimijoiden välisen luottamuksen, joka syntyy ajan mittaan ja vaatii usein kasvokkaiset tapaamiset. Tutkittavassa verkostossa pelkästään internetin hyödyntäminen verkostomaisen toiminnan alkuunsaamiseksi ei ole onnistunut toivotulla tavalla. Käytäntöyhteisöissä internetin välityksellä tapahtunut yhteistyö on useammin tuottanut tuloksia, mutta käytäntöyhteisöjen ero kyseiseen hankeverkostoon nähden on usein se, että samojen aiheiden parissa toimivat osapuolet erityisesti hakeutuvat toistensa seuraan. Haastattelut osoittivat että kehittämisohjelmaan kuuluvien osapuolten rohkaiseminen ideoimaan ja kommentoimaan muiden hanketoimijoiden tekemiä suunnitelmia internetin välityksellä on toisinaan osoittautunut hankalaksi tehtäväksi. Muiden hankkeiden toimintaa ja suunnitelmia ei myöskään seurata erityisen aktiivisesti, ellei tietoa saada kootusti tasaisin väliajoin, esimerkiksi erilaisten syötteiden tai kuukausitiedotteen välityksellä. Sen sijaan yhteisissä tapaamisissa keskustelu hankkeiden teemoihin liittyvistä aiheista ja toiminta on ollut aktiivista.

Hankkeiden välinen yhteistyö ja ideointi olivatkin käynnistyneet useimmiten yhteisistä tapaamisista, joissa toimijat ovat kertoneet toiminnastaan kasvokkain. Esimerkiksi koordinoivan hankkeen järjestämissä tapaamisissa tutuksi tuleminen on auttanut yhteistyön syntymisessä. Sen sijaan koordinaatiohankkeen käyttämät viralliset ja kaikille avoimet viestintäkanavat eivät ole onnistuneet saamaan eri hankkeiden toimijoita niiden aktiivisiksi käyttäjiksi, vaan yhteydet toimijoiden välillä muodostuvat etupäässä muuta kautta. Vaikka kehittämisohjelman tavoitteisiin kuuluu suunnitelmien tekeminen mahdollisimman avoimesti, tämä tapahtuu todellisuudessa usein kuitenkin omaan hankkeeseen kuuluvien toimijoiden kesken suljetuissa ympäristöissä ja suunnitelmat julkaisutaankin yleisesti nähtäville vasta valmiimpina versioina.

“Muodostuu ne tietyt yhteydet, jotka toimivat. Niiden kohdalla on avointa ja vastavuoroista viestintää, muiden hankkeiden systemaattista seuranta ei tule tehtyä.” (H-1)

Vaikka internet mahdollistaa nopean yhteydenpidon ja tiedonvälityksen, tiedon jakaminen tapahtuu hankkeiden välillä enimmäkseen kuitenkin yhteisissä tapaamisissa ja niissä saa myös parhaiten selville, mitä muissa hankkeissa on tekeillä. Haastatteluissa nousi myös esille, että yhteistyö vaatii useimmiten ensin tutuksi tulemisen madaltamaan yhteyden ottamisen kynnyksiä. Esimerkiksi yhteiset tapaamiset kasvattavat toisiinsa tutustuttamisen kautta luottamuksen syntymistä ja yhteistyön mahdollisuuksia.

Tiedonkulku vahvistuu verkostossa usein ennalta syntyneiden yhteyksien kautta. Hankkeissa syntynyt tieto ei välity itsestään ja oikeanlaisten yhteyksien muodostuminen onkin yhteistyön alkamisessa ensiarvoisen tärkeää. Ramsing (2009, 346) toteaaikin artikkelissaan, että projektiviestinnän ydin on kehittyneistä viestintäjärjestelmistä huolimatta kuitenkin aina ihminen ja tämän kyky kommunikoida. Selkeällä ja keskittyneellä henkilöiden välisellä viestinnällä onkin merkittävämpi rooli kuin esimerkiksi erilaisten kehittyneiden it-järjestelmien käytöllä. Yhteisissä tapaamisissa muodostuneiden yhteyksien välillä viestitään myöhemmin omasta toiminnasta ja täten luodaan mahdollisuuksia yhteistyön syntymiselle. Koko verkoston välistä viestintää ei juuri tapahdu hankkeiden välillä, vaan yhteistyön ja toiminnan kehittämisen kumppaneiksi vakiintuvat ne tietyt tahot, joiden kanssa koetaan olevan eniten yhteisiä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet

Tutkielman tavoitteena oli selvittää miten Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi –kehittämishojelman rakenteet vaikuttavat siihen kuuluvien hankkeiden toimintaan oppimisverkostomaisessa ympäristössä. Aineisto koottiin haastattelemalla hankkeiden toimijoita kesällä 2012. Teemahaastattelut osoittautuivatkin toimiviksi menetelmiksi selvittämään hankkeiden toimintatapoja sekä hanketoimijoiden henkilökohtaisia mielipiteitä. Kerätystä aineistosta pystyi tarkastelemaan millä tavoin hanketoimijat kertoivat hankkeidensa toiminnastaan ja löytämään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia vastauksista. Tutkimus osoitti, että verkostomainen toiminta on tuonut hankkeille hyötyjä, mutta ongelmatonta ei verkoston muodostaminen ja hankkeiden verkottaminen ole ollut.

Kehittämishojelma pyrkii vastaamaan lähitulevaisuuden tietoyhteiskunnan luomiin vaatimuksiin. Niitä ovat esimerkiksi väestörakenteen muutokset, erityisryhmien vaatimukset sekä kansalaisten tietoyhteiskuntataitojen varmistaminen yhä yleisemmäksi käyvien sähköisten palveluiden osalta. Vaatimuksiin pyritään vastaamaan kehittämällä opetus-, sivistys- ja kulttuuriorganisaatioiden toimintaa avoimien oppimisympäristöjen avulla sekä parantamalla kansalaisten elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia. Kehittämishojelmaan kuuluvat hankkeet toteuttavat ohjelman suunnitelmia kehittämällä omaan taustorganisaatioonsa uudenlaisia avoimia oppimisympäristöjä hyödyntäviä malleja ja toimintoja. Toiminnassa on mahdollista tehdä kokeiluja, joiden toteuttamiseen ei normaalissa organisaatiotoiminnassa useinkaan löytyisi resursseja.

Kehittämisohjelmassa toimii uudenlainen avoimen toiminnan sekä kehittämistyön eetos, jossa muun muassa oppilaitosten, kirjastojen ja museoiden välisellä yhteistyöllä pyritään luomaan hallinnonalojen välisiä verkostoja ja asiantuntijayhteisöjä. Ohjelman tavoitteena on innovoida, kehittää ja luoda uudenlaisia malleja sekä toteuttaa ennakkolullottomasti uudenlaisia kokeiluja erilaisten toimijoiden kanssa. Hankkeilla on ohjelman kehittämislouonteen johdosta toisinaan varaa jopa epäonnistua ja oppia pieleen menneistä kokeiluista. Toiminta tähtääkin mahdollisimman avoimesti dokumentoituun suunnittelu- ja toteutustoimintaan.

Samaan aikaan taustalla vaikuttavat kuitenkin byrokraattiset ja kankeat rakenteet. Vaikka ohjelman sisällöt kannustavat hankkeita kokeilevaan ja hallinnonalojen väliseen kehittämistoimintaan, niiden on etukäteen luotava tarkat toimintasuunnitelmat, joita tulee noudattaa. Hankesuunnitelmia laadittaessa ei vielä ole välttämättä tietoa työntekijöistä, yhteistyökumppaneista tai muista ohjelmaan kuuluvista hankkeista. Hankesuunnitelmi- en kirjoittaminen onkin vaativaa työtä, sillä niiden on oltava riittävän tarkkoja ja hyvin suunniteltuja, jotta toiminnalle voi saada rahoitusta. Toisaalta taas, mitä vähemmän suunnitelmista löytyy konkreettisia toimia voi olla eduksi, sillä sitä enemmän suunnitelmat jättävät liikkumavaraa. Tehtyihin suunnitelmiin voi halutessaan hakea muutoksia, mutta ne vaativat rahoittajalle tehtäviä muutoshakemuksia, jotka puolestaan koetaan hitaiksi ja kankeiksi. Haastatteluissa nousikin useaan otteeseen esille se, miten hyväksytyjen suunnitelmien toteuttaminen nähdään omassa hanketoiminnassa kaiken lähtökohtana ja niiden toteuttamista käytetään myös perusteluna hankkeen toimintaa puolusteltaessa.

Tiedon liikkumiseen verkostossa vaikuttavat useat erilaiset tekijät. Esimerkiksi verkoston syntymis- ja kasvamuodot sekä ohjausmalli ja sisäiset säännöt vaikuttavat muun muassa toiminnan tapoihin sekä osapuolten välisen luottamuksen syntymiseen, mikä puolestaan edistää yhteistyön muodostumista sekä tiedon välittymistä. Verkostoosaaminen rakentuu usein myös sen jäsenten viestimiskyvyn varaan. Esimerkiksi toimijoiden henkilökohtaiset motiivit jakaa keskeneräistä tietoa sekä toimijoiden taustaorganisaatioiden perinteet ja välineiden valitseminen tiedonjakamiseen vaikuttavat tiedon liikkumiseen verkostossa.

Kehittämisohjelmalle asetettuja tavoitteita pyritään saavuttamaan uusien kontaktien synnyttämisellä sekä asiantuntijaverkostojen kehittämisellä. Pelkästään hankeverkkoon kuuluvien toimijoiden verkottuminen ei kuitenkaan kerro koko totuutta hankkeiden verkostoista, sillä verkostoitumista tapahtuu muuallakin kuin vain ohjelmaan kuuluvien toimijoiden kesken. Hankkeilla onkin ennestään vahvat yhteydet muun muassa omien taustaorganisaatioiden verkostoihin sekä erilaisiin asiantuntijaryhmiin. Ulkopuolisen tahon kautta muodostuneen verkottamisen onnistumiseen ja jatkuvuuteen vaikuttavat nopealla aikataululla saadut hyödyt. Sitoutumiseen ei lyhytaikaisessa projektitoiminnassa ole aikaa, jos siitä ei koeta saatavan riittävästi hyötyä. Sen sijaan hankkeiden omien verkostojen kautta muodostuneisiin yhteyksiin voi toimijoilla olla korkeampi sitoutumisen aste ja halu onnistua.

Kun tulevaisuudessa halutaan kehittää ohjelman kehittämisagendaan kuuluvaa verkostoitumisen edistämistä, sen tavoitteet olisi hyvä määritellä tarkemmin jo hakuvaiheessa. Jos tavoitteiksi määritellään esimerkiksi kirjastoiden, museoiden ja oppilaitoksen yhteistyön tiivistäminen, tämän olisi hyvä näkyä konkreettisemmin tavoitteissa selkeän kehittämissuunnitelman ja siitä saatavien toivottujen hyötyjen kanssa. Kun toimintatavat ja

tavoitteet jäävät epämääräisiksi, hankkeiden toteutuksetkin saattavat näiltä osin jäädä summittaisiksi ja ne saatetaan toteuttaa oman toiminnan ohessa lähinnä rahoittavaa tahtoa miellyttämään. Konkreettisemmat tavoitteet voisivat sanella muun muassa sen, millaisia hyötyjä toiminnasta tavoitellaan sekä millaisia kumppanuuksia ohjelmassa pyritään rakentamaan. Kun tavoitteet ovat selkeämmät, voidaan myös ohjelman rakenteet muokata tarkemmiksi tukemaan toiminnan tavoitteiden toteutumista.

5.2 Oppimisverkostomaisen toiminnan vaatimukset

Verkostomainen toiminta ei käynnisty itsestään, vaan liikkeelle pääsemiselle on oltava tiettyjä edellytyksiä. Hyötyläisen (2006, 39–44) tunnistamat oppimisverkoston toiminnan käynnistymisen edellytykset verkostolla ovat yhteinen sisällöllinen kehitysagenda, sitä eteenpäin vievä osapuoli sekä uskottava organisaatio verkoston taustalla. Jos kyseisiä edellytyksiä tarkastellaan ja verrataan niitä käsillä olevassa tutkimuksessa tarkastellun verkoston kanssa, voidaan niistä tehdä seuraavia johtopäätöksiä.

Yhteinen sisällöllinen kehitysagenda

Välttämätön edellytys oppimisverkoston toiminnalle on Hyötyläisen mukaan yhteinen sisällöllinen kehitysagenda. Kun tämä ehto täyttyy, verkoston toiminta koetaan tarpeelliseksi, mikä puolestaan motivoi osapuolia yhteiseen toimintaan. Alasoini (2005, 152) toteaa, että yhteinen kiinnostuksen kohde voi verkostossa olla aluksi väljästi määritelty. Hyötyläisen (2006, 39) mukaan toiminnan, kommunikaation ja oppimisen kannalta verkosto kuitenkin tarvitsee yhteisen kehitysagendan, joka kuvaa toiminnan sisältöjä sekä tavoitteita, ja jonka ympärille oppimisverkosto voidaan rakentaa.

Vaikka tutkielman kohteena olevaan verkostoon kuuluvilla hankkeilla löytyy yhteinen kehitysagenda avoimien oppimisympäristöjen kehittämisessä, hankkeet eivät kuitenkaan luo yhteistä selkeästi määriteltävää kokonaisuutta, vaan ne toteuttavat kehittämisagendaa omasta näkökulmastaan ja omien suunnitelmiansa kautta. Tämä voikin vaikuttaa yhteistyön muodostumiseen ja vahvistumiseen. Kilduff ja Tsai (2003, 89) toteavat, että kun verkostolla on selkeä yhteinen pyrittävä tavoite, verkostoon kuulumisen tunne voimistuu siihen kuuluvien jäsenten välillä ja toimijat sitoutuvat niihin voimakkaammin.

Kehitysagendaa eteenpäin vievä osapuoli

Toiminnan alkuvaiheessa edellytyksenä on lisäksi se, että verkoston yhteistä kehitysagendaa eteenpäin viemään on siihen sitoutunut osapuoli. Tutkittavassa verkostossa yhteistä agendaa eteenpäin vievänä tahona toimii rahoittajan valitsema kehittämisohjelmaa koordinoiva hanke. Provanin ja Kenisin (2008, 229) mukaan verkoston koordinoiti edistää muun muassa oppimista sekä julkisen että yksityisen sektorin muodostamisessa verkostoissa.

Verkoston hallintamuodolla on kuitenkin merkittävä rooli verkoston tehokkuutta tarkasteltaessa. Tehokkaimmillaan verkosto toimii silloin, kun toiminnan tarve tulee verkostosta sisältä päin, eikä ulkopuolelta johdettuna. Ohjelmaan kuuluvien hankkeiden verkosto onkin muodostunut ulkoisen tahon johdosta eikä hankkeiden omasta tarpeesta. Haastatteluissa nousikin esille se, että vaikka verkoston hyödyt on hankkeiden osalta myöhemmin tunnistettu, verkoston toiminnassa ilmeni etenkin aloitusvaiheessa tyhjäkäyntiä, joka johti toiminnan mielekkyyden kyseenalaistamiseen. Hankkeille ei esimerkiksi vielä toiminnan alkaessa ollut muodostunut sellaisia selkeitä ja tiedostettuja tarpeita, joihin verkostomaisella toiminnalla olisi voinut vastata.

Uskottava organisaatio verkoston taustalla

Kolmas ehto vaatii, että verkoston rakentamisen taustalla on riittävän uskottava organisaatio. Rakentavan tahon uskottavuutta ei tarvitse tässä tutkielmassa tarkastellun verkoston tapauksessa kyseenalaistaa, sillä taustalla vaikuttavana organisaationa toimii hankkeita rahoittava taho, jota ilman ei kyseisiä projekteja ainakaan nykyisessä muodossaan olisi. Rahoitusta hakiessaan hankkeet olivat tehneet tarkat suunnitelmat tulevasista toiminnastaan ja rahoittava taho edellyttääkin hankkeiden noudattavan niitä. Lisäksi projektien tulee toiminnassaan huomioida rahoittajan painottamat seikat, kuten kehittämisohjelman verkostomaiseen toimintaan osallistuminen. Hankkeet joutuvatkin toimimaan taustalla toimivan organisaation luomien ohjeistusten mukaan.

5.3 Jatkotutkimuksen näkökohtia

Ohjelman tavoitteisiin kuuluu, että hankkeiden toiminnasta ja tuloksista saadaan mahdollisimman kattavat ja avoimet dokumentaatiot. Toiminnasta syntynyt hiljainen tieto ja yleiset käytännön kokemukset voisivatkin olla tärkeässä roolissa, kun muualla toteutetaan vastaavanlaista toimintaa. Mahdollisimman kattavaan dokumentointiin vaikuttavat kuitenkin useat seikat. Esimerkiksi hiljaisen tiedon ja hyvien käytäntöjen havaitseminen omassa hankkeessa syntyneestä toiminnasta ja niiden kirjalliseen muotoon pukeminen voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta.

Toisaalta myös ohjelmakuvaus voi vaikuttaa dokumentointiin. Ohjelmassa on tiettyjä tavoitteita, joihin hankkeet pyrkivät toiminnallaan vastaamaan, jolloin dokumentointi saatetaan puolestaan kirjoittaa paremmin ohjelman kuvausta vastaavaksi. Vaikka kehittämisohjelman toimintamalli on uudenlainen ja pyrkii joustavaan ja avoimeen toimintaan,

taan, taustalla on kankeat rakenteet ja raportoinneissa ei välttämättä tahdota paljastaa epäonnistuneita kokeiluja esimerkiksi jatkorahoituksen menettämisen pelossa. Muun muassa näistä syistä osa sinänsä relevanteistakin tuloksista saattaa jäädä dokumentoimatta.

Virallisten dokumenttien täyttämisen tavat voisikin olla yksi jatkotutkimuksen aihe, sillä jatkokysymyksiä aiheesta on herännyt kyseisen tutkielman tuloksia selvittäessä. Kokeneemmat hanketoimijat osaavat todennäköisesti kuvata toimintaansa paremmin ohjelman kuvausta vastaavaksi ja toisaalta myös kirjata toiminnan sen verran väljästi, että itse toiminnalle jää liikkumavaraa. Kiinnostavaa olisi raportoinneista selvittää esimerkiksi, että kuinka paljon hankkeet tahtovat kuvata hankesuunnitelmien ulkopuolelle jäävää toimintaa tai kuinka paljon hankkeiden toiminnan dokumentointi muokkautuu rahoittajan painottamien teemojen vuoksi.

6 LÄHTEET

Alasoini, T. 2005. Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Teoksessa Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 40. Helsinki: Työministeriö, 12–42.

Alasoini, T. 2005. Työelämän oppimisverkostot generatiivisten ideoiden luojina ja levittäjinä. Teoksessa Alasoini, T., Ramstad, E. & Rouhiainen, N. Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 40. Helsinki: Työministeriö, 132–162.

Alasoini, T., Hanhike, T., Lahtonen, M., Ramstad, E. & Rouhiainen N. 2006. Työelämän oppimisverkostot – uusi kehittämistoiminnan muoto. Teoksessa Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.). Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 50. Helsinki: Työministeriö, 6–30.

Arnkil, R., Spangar, T. & Jokinen, S. 2007. Hyvä vertaisoppiminen kuntatyön arjessa. Toteutettavuusanalyysi hyvien käytäntöjen välittämisestä. Acta nro 196. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi -kehittämisohjelma. 2006. Helsinki: Opetusministeriö. Saatavilla: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/EU-asiat/EU-rakennerahas-tot/ohjelmat/Kehittamisohjelmat/Avoimissa_oppimisymparistoissa_aktiiviseksi_kansalaiseksi_kehittamisohjelma.pdf>. (Viitattu 28.10.2013)

Blois, K. 1999. Trust in business to business relationships: an evaluation of its status. *Journal of Management Studies* 36:2, 197–215.

Bottrup, P. 2005. Learning in a network: a “third way” between school learning and workplace learning? *Journal of Workplace Learning*, 17:8, 508–520.

Castells, M. 1996. The rise of the network society. The information age: Economy, society and culture. Cambridge: Blackwell Publishers.

Geiger, D., Seedorf, S., Schulze, T., Nickerson, R. & Schader, M. 2011. Managing the crowd: towards a taxonomy of crowdsourcing processes. In Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 4-7 August 2011, 1–11

Haahtela, T. & Malinen, P. 2009. Verkostoalustat julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä. Teoksessa Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K., & Vesalainen, J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro, 97–113.

Haukka, J. & Ritsilä, J. 2003. ESR-viitekehyksen arviointi: Ennakoinnin horisontaalinen teema. Loppuraportti. 5/03. Helsinki: Edita.

Huuskonen, V. 1997. Oppivan organisaation pahin vihollinen on oppinut organisaatio. Teoksessa Aaltio-Marjosola, I. (toim.) Organisaatio ja yrittäjäyys. Helsinki: WSOY, 167–186.

Hyytinen, K. 2005. Sosiaalisten ja teknologisten innovaatioiden yhdistyminen ESR-hankkeissa. Tapaustutkimus. Espoo: VTT Teknologian tutkimus.

Hyötyläinen, R. 2006. Oppiva ja kehittyvä reflektioverkosto. Teoksessa Alasoini, T., Korhonen, S.-M., Lahtonen, M., Ramstad, E., Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 50. Helsinki: Työministeriö, 32–52.

Kilduff, M. & Tsai, W. 2003. Social networks and organizations. London: SAGE Publications.

Koivisto, T. 2011. Avoin innovointi, yritys ja luomisverkostot. Teoksessa Koivisto, T. Mikkonen, T., Vadén, T., Valkokari, K., Ahonen, M., Vainio, N. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampere University Press, 32–75.

- Korhonen, V. 2005. Työn ja oppimisen verkostot - näkökulmia sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Teoksessa Poikela, E. (toim.) *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 201–222.
- Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja C, osa 298. Turku: Turun yliopisto.
- Laitinen, M. & Nurmi, K. 2003. Aktiiviseksi kansalaiseksi kasvaminen suomalaisten elämäkertojen valossa. *Aikuiskasvatus* 2. Helsinki: Kansanvalistusseura Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 122–132.
- Lam, A. 2000. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies* 21, 487–513.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä: projektin loppuraportti. Turku: Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus.
- Linnamaa, R. & Sotarauta, M. 2000. Verkostojen utopia ja arki: Tutkimus Etelä-Pohjanmaan kehittäjäverkostosta. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. *Sente-julkaisuja* 7/2000. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Malinen, P. & Haahtela, T. 2007. Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä. Helsinki University of Technology, BIT Research Centre, 2007/1. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- McInerney, C. 2002. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* 53:12, 1009–1018.
- Mäki, M. & Lakso, T. 2001. Hanketoiminnan neljä todellisuutta: ESR-rahoitetut hankkeet rahoittajien, toteuttajien ja osallistujien silmin. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. *SENTE-julkaisuja* 10/2001. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. & Grayson, C. 1998. *If we only knew what we know*. New York: Free Press.

- Otala, L. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.
- Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet. 2004. Helsinki: Opetushallitus.
- Polanyi, M. 1966. The tacit dimension. London: Routledge and Kegan.
- Provan, K., Fish, A. & Sydow, J. 2007. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management* 33:3, 479–516.
- Provan, K. & Kenis, P. 2008. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18:2, 229–252.
- Putnam, R., Leonardi, R. & Nanetti, R. 1993. Making democracy work: Civic traditions in modern Italy. Princeton: Princeton University Press.
- Rakennerahastot. Saatavilla: <<http://www.rakennerahastot.fi/>>. (Viitattu 28.10.2013)
- Ramsing, L. 2009. Project communication in a strategic internal perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 14:3, 345–357.
- Ranta, T. 2011. Innovaatioympäristö monenkeskisenä verkostona. Alueellisen innovaatioympäristön verkostointensiteetti ja organisoitumisen muodot. *Acta Wasaensia* 240, väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit: VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ryan, R. & Deci, E. 2000. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology* 25:1, 54–67.
- Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 28.10.2013)

Salo, P. 1999. Verkostot ja organisaation oppiminen – Analyysi kouluorganisaatio sosiaalisesta rakenteesta. Teoksessa Mattila M. & Uusikylä P. (toim.) Verkostoyhteiskunta – Käytännön johdatus verkostanalyysiin. Helsinki: Gaudeamus, 220–236.

Sanastokeskus TSK ry. 2010. Sosiaalisen median sanasto. Helsinki. Saatavilla: http://www.tsk.fi/tsk/fi/sosiaalisen_median_sanasto_tsk_40-513.html. (Viitattu 9.12.2013)

Senge, P. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.

Sorama, K., Varamäki, E., Kohtamäki, M., Petäjä, E. & Lautamaja, M. 2007. Verkostosuhteiden syntyminen, kehittyminen ja pysyvyys. Arviointitutkimus Etelä-Pohjanmaalla toteutetuista ESR-hankkeista. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Toiviainen, H. 2003. Learning across levels. Challenges of collaboration in a small-firm network. Helsinki: Helsinki University Press.

Varamäki, E., Pihkala, T., Vesalainen, J. & Järvenpää M. 2003. Pk-yritysverkoston kasvu ja suorituskyvyn mittaaminen. Helsinki: Sitra.

Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Acta Wasaensia 150, väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Wellman, B. (toim.) 1988. Social structures: a network approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E. 2002. Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business School Press, cop.

7 LIITTEET

Liite 1. Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi - kehittämisohjelmaan kesäkuussa 2012 kuuluneet hankkeet

- Aistien - avoimia oppimisympäristöjä kehittämässä
- AKTIIVI - Avoimissa oppimisympäristöissä aktiiviseksi kansalaiseksi - koordinointihanke
- Avara museo - kehittyvä oppimisympäristö aikuisille
- Avoimuudesta Voimaa Oppimisverkostoihin AVO (AVO2)
- Avoin yhteisöllinen virtuaalinen oppimisympäristö - AYVOT
- Lähellä kaupungissa
- Mobiilisti
- Osaavat verkostot - Kirjasto avointen oppimisympäristöjen kehittäjänä
- Saamenkielen ja -kulttuurin virtuaalinen kehittämis- ja oppimisympäristö - SÁPMI MIEHTÁ -hanke
- Tietotaitotalkoot
- VERKKO HALTUUN! NÄTET I BESITTING!

Liite 2. Haastattelurunko

Verkostot yleisesti

1. Kuvaile lyhyesti omaa yhteistyöverkostoasi hanketyössä erityisesti Aktiivi-verkoston ulkopuolella.
2. Minkälainen on ideaalinen verkosto ja minkälaisista ominaisuuksista se koostuu?

AKTIIVI-verkostoon liittyminen

3. Kuinka hyvin hankkeen alkaessa on oltu selvillä kehitysohjelmaan kuuluvasta hankkeiden yhteistyöhön tähtäävästä ja verkostomaisesta toiminnasta?
4. Onko hankkeen alkaessa ollut suunnitelmallisuutta yhteistyön aloittamisesta tietyistä aiheista tai tiettyjen hankkeiden kanssa verkoston sisällä?
5. Onko verkostoon mukaan tulemisessa ollut helpottavia tai hankaloittavia tekijöitä?
6. Minkälaisia odotuksia hankkeella on ollut verkostossa toimimisesta?

AKTIIVI-verkostossa toimiminen

7. Miten koetaan erilaisten organisaatioiden (kirjasto/museo/oppilaitokset ym.) mukanaolo verkostossa?
8. Miten näette luottamuksen verkoston hankkeiden välillä? Onko havaittu kilpailuasennetta verkostossa? Esitelläänkö verkostossa keskeneräisiä ideoita tai epäonnistuneita kokeiluita?

AKTIIVI-verkoston toimivuus tiedonkulun näkökulmasta

9. Onko tiedonkulku verkostossa vastavuoroista ja avointa?
10. Saako hanke levitettyä tietoa verkoston kautta tehokkaasti?
11. Minkälaisen tiedon välittämiseen verkosto toimii hankkeenne kannalta?
12. Minkälaiset menetelmät tai välineet ovat toimineet hyvin verkoston välisessä yhteydenpidossa? Minkälaiset huonosti?

AKTIIVI-verkostosta saatu hyöty

13. Minkälaista tietoa/hyötyä hanke toivoo verkostossa toimimisesta saavan?
14. Minkälainen verkoston kautta saatava tieto on nähty hankkeelle hyödyllisenä tai kiinnostavana?
15. Onko hanke löytänyt verkoston kautta uusia välineitä (esim. viestintävälineitä), joita on otettu käyttöön hankkeessa?

AKTIIVI-verkostossa toimimista hankaloittavat tekijät

16. Mitkä tekijät hankaloittavat yhteistyötä verkostossa?

Muuta?