

Tauno Tertsunen  
Lehtori  
Hämeen ammattikorkeakoulu  
Ammatillinen opettajakorkeakoulu  
<http://staff.hamk.fi/~ttersunen/>

## **MONIULOTTEISTA VERKOSTOITUMISTA**

Olimme koko HAMKin (Hämeen ammattikorkeakoulu) väki virittäytymässä lukuvuoden käynnistämiseen henkilöstöpäivillä Sibeliuksen talossa Lahdessa 18.8.2009. Keskeisinä teemoina olivat kansainvälistyminen ja sen mukanaan tuomat haasteet, mutta myös kansainvälistymisen tarjoamat mahdollisuudet ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Erilaisia näkökulmia aiheeseen nostettiin esille useiden puheenpitäjien toimesta. Kerrottiin ja kuvattiin haasteita, joita monikulttuurisuuden vaade asettaa toiminnalle. Vastaavasti myös kerrottiin kansainvälisen toiminnan mukanaan tuomista mahdollisuuksista projektitoiminnan ja erilaisten henkilöstövaihtojen myötä. Tuon päivän jälkeen jokaiselle varmaankin avautui se tosiasia, että kyllä me HAMKina olemme aika monessa mukana - kansainvälisestäkin. Esitysten jälkeen tuli myös sellainen tunne, ettei oikeastaan tiedä missä kaikessa olemmekaan mukana. Voidaan tietenkin heti todeta, ettei informaatiojärjestelmä toimi eikä saa tarpeeksi tietoa siitä missä mennään, mutta asiaa voi tietysti katsoa myös toisesta näkökulmasta: oletko itse tarpeeksi aktiivisesti hakenut tietoa siitä, missä me kaiken kaikkiaan olemmekaan mukana. Ja lopuksi vielä tärkein: mitä kaikkea olemmekaan tämän toiminnan kautta saaneet aikaiseksi.

Eräs yhdistävä tekijä nousi esille oikeastaan kaikissa esityksissä: toiminnan henkilökohtaistuminen. En tässä kohtaa aloita kirjoittamaan henkilökohtaistumiseen liittyvästä problematiikasta (vaikka yksi lempi aiheistani ja mielenkiinnon kohteistani onkin), vaan käsittelen asiaa lähinnä verkostoitumisen näkökulmasta. Ja verkostoitumisella tarkoitan tässä kohtaa monitasoista (yksilöt, ryhmät, yhteisöt, organisaatiot, ...) ja monimuotoista (ammatillisuus, harrastukset, aktiviteetit, ...) verkostoitumista.

### Organisaatioiden välinen verkostoituminen

Hyvin usein mainitaan termi organisaatioiden välinen verkostoituminen. Mitä tarkoitetaan organisaatioiden välisellä verkostoitumisella? Jos verkostoituminen tarkoittaa kahden tai useamman esiintymän tai olion (ontologisia käsitteitä, joilla kuvataan sitä että on olemassa jotain) vuorovaikutuksellista liittymää ja toimintaa niin mitä tämä sitten tarkoittaisi organisaatioiden verkostoitumisen näkökulmasta. Termi verkostoituminen edellyttää esiintymien välistä yksi- tai kaksisuuntaista liittymää ja kun verkostoidutaan, niin silloin kyse on aktiivisesta

toiminnasta. Kuinka organisaatiot pystyvät aktiiviseen toimintaan eli verkostoitumaan? Voiko Nokia-niminen organisaatio vain päättää, että verkostoidutaan Microsoft-nimisen organisaation kanssa? Ei varmaankaan. Eiköhän tämän päätöksen verkostoitumisesta ja kaiken tämän aktiivisen toiminnan kahden organisaation välillä saa aikaan ihmiset, jotka kyseisissä organisaatioissa toimivat. Organisaatiota tuskin olisi olemassa ilman siellä toimivia yksilöitä.

Organisaatioiden välisen verkostoitumisen tuloksellisuuden takana ovat siten aina organisaatioissa aktiivisesti toimivat ihmiset. Vaikka varsinainen muodollisen sopimuksen organisaatioiden verkostoitumisesta allekirjoittavatkin organisaatioiden nimenkirjoitusoikeuden omaavat henkilöt, niin tämä ei välttämättä takaa verkostoitumisen aktiivisuutta ja tuloksellista toimintaa organisaatiotoimijoiden eri toimijatasoilla. Organisaatioiden verkostoituminen on tietysti tarkasti mietitty ja SWOT-tilanneanalyysinkin pohjalta tehdyt päätökset verkostoitumisesta ovat varmasti perusteltuja. Aivan toinen asia onkin sitten varmistaa ja tukea sitä toimintaa, jonka myötä verkostoituminen mahdollistuu eri toimijatahojen kohdalla. Lopulta kuitenkin on kysymys yksilöiden motivoituneisuudesta ja aktiivisuudesta verkostoitua. Verkostoitumisen mahdollistaminen organisaatioiden välisellä tasolla ei välttämättä saa aikaan aktiivista verkostoitumista toimijoiden tasolla.

Mahdollisuus, motivaatio ja aktiivisuus eivät välttämättä takaa verkostoitumisen ja vuorovaikutuksellisuuden tuloksellisuutta yksilötasolla. HAMKin henkilöstöpäivillä Erkki Toivanen valotti millaista on olla suomalaisena maailmalla. Savolaiset sukujuuret omaava Erkki Toivanenhan on tuo legendaarinen Lontoon kirjeenvaihtaja. Ei varmaankaan liene ollut kovin helppoa aikoinaan lähteä savolaisesta kulttuurista Lontooseen BBC:n toimittajaksi. Keskeiseksi kysymykseksi suomalaisena maailmalla olemiseen Toivanen nosti yksilöt ja yksilöiden erot. Meistä jokainen on syntynyt, kasvanut ja elänyt jonkin kulttuurin vaikutuspiirissä. Usein irvistellään esim. savolaisia ja heidän toimintaansa muiden suomalaisten kanssa: "Savolaisten puhuessa ymmärtäminen on tai siirtyy kuulijan vastuulle". Vastaavia kulttuuritaustan muovaamia ominaisuuksia löytyy muistakin suomalaisista kulttuureista – puhumattakaan kun taustakulttuurijattelu laajennetaan kansainväliseen toimintaan.

### Kulttuuritaustat verkostoitumisen taustalla

Toivanen vertaili esityksessään meitä erilaisia ja erilaisista kulttuureista tulleita yksilöitä mm. mm. meidän viestintätyylien näkökulmasta. Edward T. Hallin mukaan viestintätyyliä ovat kulttuurisidonnaisia. Korkean kontekstin kulttuureissa (high context culture) suositaan Hallin mukaan epäsuoraa viestintää eli tulkinnassa hyödynnetään kaikkia mahdollisia vihjeitä ja tulkitaan viestiä rivien välistäkin. Tärkeää ei ole se mitä loppujen lopuksi sanotaan vaan miten se sanotaan. Toivanen kertoi

esimerkin vaasalaisen sähköfirman Aasiaan toimittamasta generaattorista, jonka loppukäyttäjät (aasialaiset) olivat rikkoneet virheellisen kuormituksen takia. Generaattori meni siis rikki aasialaisten asentajien ammattitaidottomuudesta ja tämän lisäksi aasialaiset vaativat vaasalaiselta toimittajalta uutta generaattoria käyttöönsä. Tämän jälkeen vuoropuhelu olisi voinut jatkua vaasalaisten toimesta kahdella tavalla:

- 1) Vaasalaiset olisivat voineet lyhyellä kirjeellä todeta, että olette itse aiheuttaneet generaattorin rikkoutumisen ja vetäydymme näin vastuusta korvata itse aiheuttamanne vahinko. Vaasalaiset kuitenkin mielellään toimittaisivat uuden generaattorintäysimääräistä korvausta vastaan.
- 2) Vaasalaiset olisivat voineet pahoitella tapahtunutta ja ihmetellä mistä tällainen oikein voi johtua. He voisivat tarjoutua selvittämään asiaa ja voisivat tarjoutua ottamaan myös osittaista syytä itselleen mahdollisesti epätäydellisen generaattorin käyttöönottoperehdyttämisen kautta. He voisivat myös tarjoutua hakemaan parhaan mahdollisen ratkaisun tilanteeseen yhdessä asiakkaan kanssa.

Ensimmäisen vaihtoehdon mukainen toiminta aikaansaisi tilanteen, jossa aasialaiset joutuisivat hyvin tyyllä tavalla toteamaan virheensä ja epäonnistuneensa tehtävässä. He "menettäisivät kasvonsa". Lopputuloksena olisi hyvin todennäköisesti yhteistyön päättyminen ja lopputuloksena aasialaiset hankkisivat uuden generaattorinsa uudelta toimittajalta. Toisessa tapauksessa aasialaiset säilyttäisivät kasvonsa ja neuvottelujen myötä he varmaankin myöntäisivät oman osittaisen heikkouden ammattitaidossaan "vastineeksi" siitä, että vaasalaiset epäilisivät oman perehdyttämiskoulutuksensa tehokkuutta. Yhteistyö varmaankin jatkuisi ja uusi generaattori tilattaisiin samalta toimittajalta hiukan tingittyyn hintaan.

Hallin mukaan matalan kontekstin kulttuureissa viestit ilmoitetaan mahdollisimman perusteellisesti ja suoraan. Suomalaiset (muiden skandinaavien mukana) ovat yksi kansakunta, jotka kuuluvat tähän matalan kontekstin kulttuureihin.

Toinen mielenkiintoinen lähestymistapa tutkia ihmisten käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa on heidän ajatteluprosessinsa ja heidän oman ajattelunsa esittäminen toisille vuorovaikutustilanteessa mahdollisen päätöksen teon pohjaksi. Toivanen vertaili esimerkiksi suomalaisten ja italialaisten toimintatapaa hakiessa ratkaisuja tiettyihin problemaattisiin asioihin. Suomalaiset ovat Toivasen mukaan ihmisiä, jotka miettivät ja pohtivat asioita ja hakevat ratkaisuja ongelmiin omassa mielessään. Kun suomalaiset ovat omasta mielestään saaneet toimivan mallin niin he kertovat sen sitten kansatoimijoille. Ajatteluprosessi valmiin esityksen taustalla on pitkä ja itse päätöksentekoprosessi voi olla hyvinkin lyhyt. Vastaavasti italialaisilla ajattelu- / kehittelyprosessi päätöksen teon taustalla on aivan erilainen. Italialaiset eivät Toivasen mukaan oikeastaan koskaan mieti asioita etukäteen vaan he miettivät ja puhuvat yhtä aikaa. Käytännössä tämä ilmenee todella vuolaana puheensorinana, jossa

osallistujat tuovat esille yhteiselle foorumille omia näkemyksiään ja mielipiteitään eli omaa ajatteluaan asiasta. Toivasen mukaan tämä tekee italialaisesta päätöksentekoprosessista todella hitaan. Keskustelun aikana tulee esille todella monenlaisia näkökulmia asiaan, mutta siinä rytäkässä saattaa lopputuloksena olla, että päätöksiä ei tahdota saada aikaiseksi.

Verkostoitumisen tavoitteena yhteinen hyvä

Tehokkaan dialogisen toimintakulttuurin ja toimintamallin kehittämisen näkökulmasta tarvittaisiin edellisten keskustelu- ja päätöksentekokulttuurien yhdistelmä. Dialogisessa keskustelukulttuurissa Helena Aarnion (kts. <http://www3.hamk.fi/dialogi/index.php>) mukaan on oleellista omien keskeneräisten ajatusten esilletuominen ja toisten ajattelun kuunteleminen ja oman ajattelun linkittäminen toisten esille tuomaan ajatteluun. Tämän dialogisen prosessin myötä aikaansaadaan päätöksiä, jotka ovat syntyneet yhteistyössä kaikkien toimijoiden kanssa. Kaikki ovat päässeet tuomaan esille omaa ajatteluaan ja lopputulos on yhteisen ajattelun tuotos. Italialaisten tulisi oppia myös kuuntelemaan ja linkittämään omia kommenttejaan toisten ajattelun jatkeeksi ja suomalaisten tulisi oppia tuomaan esille keskeneräistä ajatteluaan, eikä valmiita ajatuksia joista ei sitten enää tingitä. Aarnion mukaan yhteisen ymmärryksen aikaan saamiseksi asioista päätöksenteon pohjaksi, dialogisen keskustelukulttuurin oppiminen on avainasemassa. Dialoginen keskustelutaito - siinä on oppimista sekä meille suomalaisille että italialaisille.

Verkostoitua voidaan hyvinkin eri tavoin ja moniulotteisesti. Ammattikorkeat voivat verkostoitua toisten ammattikorkeakoulujen kanssa, ammattikorkeakoulut voivat verkostoitua aikuiskoulutuskeskusten, ammattioppilaitosten, yliopistojen, työelämän ja muiden sidosryhmien kanssa, sähköalan opettajat voivat verkostoitua toisten sähköalan opettajien kanssa yli kouluasteiden ja myös kansainvälisesti, eLearning toimijat voivat verkostoitua toisten eLearning toimijoiden kanssa kansallisesti ja globaalisti, jne. Verkostoitumisen tavoitteetkin voivat olla hyvin monimuotoiset: taloudelliset tekijät, tuottaa yhteinen ymmärrys asioista, benchmarking, jne. Verkostoitumisen perimmäisenä tavoitteena on kuitenkin aina kehittää verkostoitujan omaa toimintaa jossakin toivotussa suunnassa. Organisaatioiden väliset viralliset verkostoitumissopimukset ovat verkostoitumisen mahdollistavia puitesopimuksia, mutta verkostoitumisen anti lopulta kuitenkin riippuu meistä yksilöistä ja meidän asenteista ja valmiuksistamme. Kielitaito on kansainvälisessä verkostoitumisessa yksi tärkeä elementti, muttei suinkaan ainoa. Vanhoillinen asenne ja toimintamalli: "Minulla on kyllä aiheeseen liittyvää oppimateriaalia (kalvoja), mutta mistäs sinulle saataisiin?", ei kyllä lupaa kauhean hyviä tuloksia verkostoitumisesta.

Verkostoiduttaessa  $1+1 < = > 2$

Kulttuuritausta ohjaa merkittävästi toimintaamme toimiessamme erilaisissa verkostoissa toisista kulttuureista toimivien kanssa. Ei riitä, että tiedostamme kuka olemme ja mistä tulemme, mitkä ovat arvomme ja toimintaamme keskeiset tavoitteet ja päämäärät, vaan meidän on oltava vastaavalla tavalla selvillä ja otettava huomioon vastaavat asiat verkostopartnerimme osalta. Kansainvälinen verkostoituminen on pykälää haasteellisempaa, mutta haasteita löytyy myös jo oman organisaation sisäisestä verkostoitumisesta. Tiimityöskentely ja siihen sitoutuminen mahdollistaa yhtälön:  $1+1=3$  tai jotain muuta, toteutumisen. Kahden yksittäisen toimijan tulos ei voi olla muuta kuin noiden yksittäisten tulosten summa eli kaksi, mutta tiimityössä tulokset voivat olla jopa 3 tai 4 tai vieläkin enemmän. Toisaalta ne voi olla myös vähemmän kuin 2. Itsetuntemus ja oman kulttuurin tuntemus oman toiminnan taustalla ja tämän kautta toisten ihmisten ja heidän kulttuurinsa tuntemus ja huomioiminen takaavat hyvät lähtökohdat moniulotteiselle verkostoitumiselle.