

# Yksilöistä ekosysteemeihin - näkökulmia oppimisen skaaloihin

Erilaiset skaalat sekä työn kohteen että toimijuuden suhteen vaativat toisistaan poikkeavia tapoja oppia. Näiden skaalojen ymmärtäminen auttaa raamittamaan oppimisessa käytettäviä keinoja ja sovittamaan niitä niille sopiviin skaaloihin.

TEKSTI: MIKAEL SEPPÄLÄ

Suomalainen aikuiskasvatustieteen professori Yrjö Engeström (1987) tunnetaan ekspansiivisen oppimisen käsitteestä, jossa oppiminen tapahtuu erilaisten tiimien, yhteisöjen ja organisaatioiden muodostamissa toimintajärjestelmissä ja niiden verkostoissa. Käsitteeseen sisältyy ajatus siitä, että oppimisen kohde

muuttuu eri toimijoiden näkökulmien esiintymisen näkökulmasta, muovautuu oppimisprosessin kuluessa sekä laajenee käsittämään myös sen kehityshistorian: menneen ja tulevan.

## **Toimijuutta ja rakenteellisia näkökulmia yhdistävä käsitys organisoitumisesta**

Siinä missä ekspansiivisen oppimisen ja sitä toteuttavien toimintajärjestelmien käsitteen ydin on kasvatustieteissä ja yksilöiden toimijuuden edistämisessä, organisaatioiden johtamisen alalla puhutaan samankaltaiseen aiheeseen viittaavasta niin kutsuttujen kyvykkyyksien johtamisesta. Kyvykkyydet ovat organisaatioiden rakenteellisia ominaisuuksia, jotka mahdollistavat yhteisön tai organisaation kyvyn tehdä jotain yhdessä. Kyvykkyydet koostuvat työnjaon käytännöistä (prosesseista, palveluista ja toimintamalleista), säännöistä, sopimuksista, tietojärjestelmistä, tiedosta sekä taloudellisista resursseista. (MakeWithEspoo 2019.)

Kun ekspansiivisen oppimisen ja kyvykkyyksien johtamisen näkökulmat yhdistetään, organisaatioiden rakenteiden kehittäminen ja niissä toimivien yksilöiden ekspansiivinen oppiminen sekä siihen perustuva toimijuus täydentävät toisiaan tavalla, joka mahdollistaa oppimisen erilaisilla skaaloilla. Eri tyyppisten oppivien toimijoiden skaalojen tarkastelu auttaa pohtimaan niihin sopivia oppimisen ja kehittämisen keinoja.

**Kun ekspansiivisen oppimisen ja kyvykkyyksien johtamisen näkökulmat yhdistetään, organisaatioiden rakenteiden kehittäminen ja niissä toimivien yksilöiden ekspansiivinen oppiminen sekä siihen perustuva toimijuus täydentävät toisiaan tavalla, joka mahdollistaa oppimisen erilaisilla skaaloilla.**

Vaikka organisaation oppiminen perustuu yksilöiden ja tiimien osaamiseen, organisoitumisen myötä oppimisen avuksi tulevat myös kyvykkyyksien kaltaiset rakenteelliset tekijät. Tässä tilanteessa ei ole kyse vain organisaatiotasaisen tiedon tuottamisesta, vaan myös kyvykkyyksien uudistamisesta.

### Oppimista erilaisilla skaaloilla

Perinteinen oppimiskäsityksemme perustuu yksilön oppimiseen, jossa oppiminen tapahtuu kohteesta erillään eli oppija vastaanottaa tietoa kohteesta. Oppimisen kontekstit tämän käsityksen mukaan voivat olla esimerkiksi kursseja tai koulutuksia, joiden puitteissa oppija saa tarvittavaa ymmärrystä kohteesta.

Kun oppija on tiimi, joka koostuu usein erilaisilla asiantuntijuuksilla ja erikoistumisilla varustetuista henkilöistä, kaikkien ei tarvitse tehdä samaa asiaa. Tässä tilanteessa työn kohde voi olla monimutkaisempi tai laajempi, kuin mihin yksilö pystyy yksin. Jos oppija on selkeästi määritelty tiimi, oppiminen tapahtuu organisaation laidalla tai siilossa. Erilliset innovaatiotiimit tai -yksiköt toteuttavat usein tämänkaltaista oppimista ja fasilitointi sekä muut

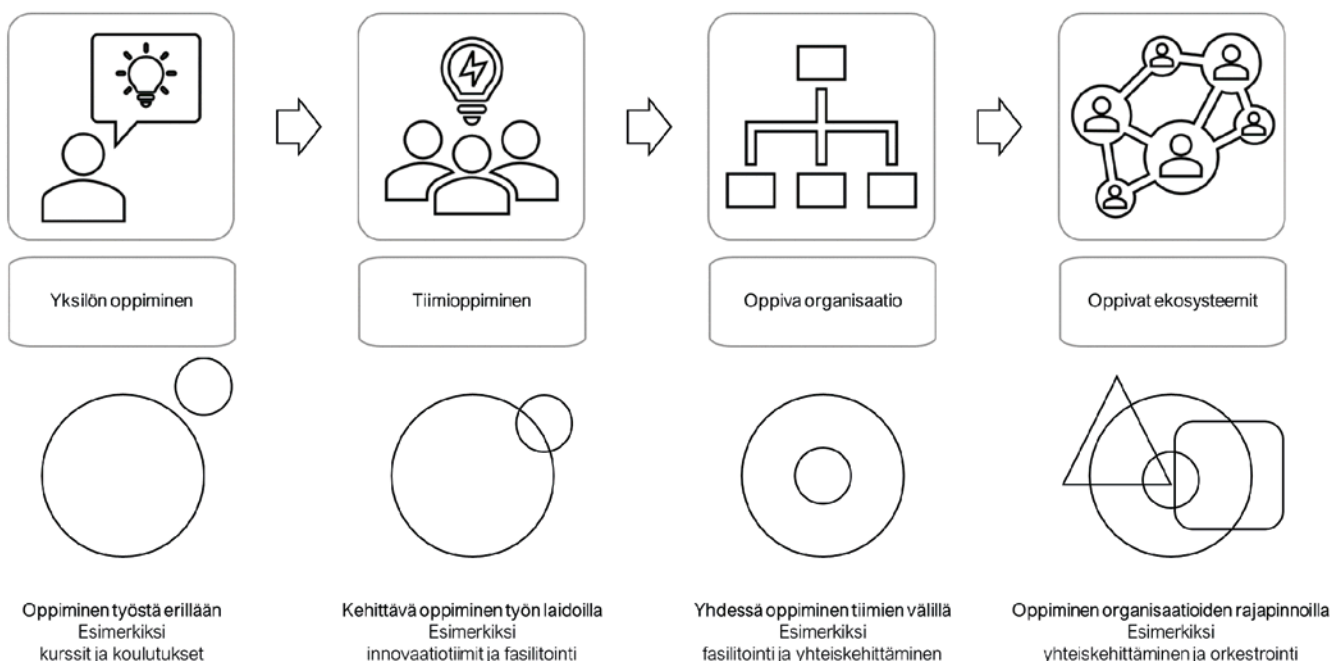
vastaavat menetelmät voivat auttaa toisten näkökulmia täydentävän oppimisen syntyä jaetun työn kohteen ympärillä.

Peter Sengen (1990) tunnetuksi tekemä ajatus oppivista organisaatioista pyrkii paitsi laajentamaan oppimisen toimijuutta tiimeistä ja yksiköistä kohti organisaatiotasoa, mutta myös kehittämään keinoja, joilla oppiminen voi tapahtua sillä skaalalla. Vaikka organisaation oppiminen perustuu yksilöiden ja tiimien osaamiseen, organisoitumisen myötä oppimisen avuksi tulevat myös kyvykkyyksien kaltaiset rakenteelliset tekijät. Tässä tilanteessa ei ole kyse vain organisaatiotasaisen tiedon tuottamisesta, vaan myös kyvykkyyksien uudistamisesta.

Fasilitointi voi auttaa organisaation eri puolilla olevia synnyttämään jaettua ymmärrystä ja yhteiskehittäminen voi luoda edellytyksiä rakenteiden

yhteistoiminnalliselle muuttamiselle. Vaikka organisaatioiden oppiminen ei ole uusi asia, harvoissa paikoissa on tänäkään päivänä kehitetty toimintamalleja, joilla organisaatioiden laaja-alainen oppiminen olisi valjastettu niiden systemiseen uudistamiseen. >>

**Erilliset innovaatiotiimit tai -yksiköt toteuttavat usein tämänkaltaista oppimista ja fasilitointi sekä muut vastaavat menetelmät voivat auttaa toisten näkökulmia täydentävän oppimisen syntyä jaetun työn kohteen ympärillä.**



Havainnekuva oppimisen keinoista eri skaaloilla.

Toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen perustuvien verkostojen ja jaettujen resurssien näkökulmasta vakiintuneempien ekosysteemien työn kohteena eivät ole vain niiden itse määrittelemät tavoitteet, vaan myös niiden toimintaympäristön uudistaminen yhdessä rinnakkaisten verkostojen ja ekosysteemien kanssa.

## Orkestrointi ekosysteemisen oppimisen mahdollistajana

Siinä, missä organisaatioiden strategiat määrittävät niiden työn ja oppimisen kohdetta sekä niiden tavoitteita, käsillämme olevat digitalisoituvan yhteiskunnan ja kestäväen kehityksen kaltaiset mahdollisuudet ja haasteet kysyvät organisaatorajat ylittävää toimintaa. Toimijoiden väliseen vuorovaikutukseen perustuvien verkostojen ja jaettujen resurssien näkökulmasta vakiintuneempien ekosysteemien työn kohteena eivät ole vain niiden itse määrittelemät tavoitteet, vaan myös niiden toimintaympäristön uudistaminen yhdessä rinnakkaisten verkostojen ja ekosysteemien kanssa.

Yksittäisiin organisaatioihin verrattuna verkostojen ja ekosysteemien ero on se, että jälkimmäisissä työn kohteet voivat olla hyvin moninaisia ja heikosti yhdistettävissä. Esimerkiksi yrityksen arvon muodostuksen logiikka taloudellisen arvon synnyttämiselle liiketoiminnan avulla voi poiketa merkittävästi yliopiston tutkimuslaitoksen arvon muodostuksen logiikasta, jossa pyritään synnyttämään globaalisti uutta tietoa tai uusia teknologioita. Parhaimmillaan verkostot ja ekosysteemit mahdollistavat näiden sekä muunlaisten arvon muodostuksen logiikoiden toteuttamisen.

Oppiminen tapahtuu ekosysteemeissä organisaatioiden rajapinnoilla, jotka voivat olla hyvinkin kontekstuaalisia. Jos teeman parissa toimivaan ekosysteemiin voi kuulua vaikkapa 300 eri organisaatiota, kaikkien ei ole mielekästä tehdä yhteistyötä kaikissa asioissa, vaan vain niiden, joilla sattuu olemaan rajapintoja käsillä oleviin asioihin. Yhteiskehittäminen voi olla hyvä keino edistää oppimista myös ekosysteemisessä kontekstissa, mutta orkestroinnilla viitataan moninaisiin työtappoihin, joilla ekosysteemit voivat oppia.

Ekosysteemien orkestroinnin voidaan ajatella koostuvan viidestä laajasta osa-alueesta, joita ovat 1) kumppanuussuhteet, 2) jaettujen haasteiden tunnistaminen ja yhteisöohjautuvuus, 3) hybridirahoitus ja portfolijohtaminen, 4) yhteiskehittäminen ja projektit sekä 5) jaetun tiedon tuottaminen (CEGO 2022.) Menemättä näihin yksityiskohtaisesti voidaan todeta, että ekosysteemyössä on mahdollista onnistua, kun suhteet ovat kunnossa ja mukana olevat erilaiset toimijat kokevat, että voivat vaikuttaa ja hyötyä tekemisestä. Erityyppisten organisaatioiden yhteistyölle taloudellisia edellytyksiä synnyttävä hybridirahoitus ja yhteisprojektit edistävät sitä, että asioita tapahtuu ja ekosysteemin kyvykkyudet kehittyvät. Ekosysteemin kohteena olevaa ilmiötä ja ekosysteemiä itseään koskevan jaetun tiedon tuottaminen luo edellytyksiä hyvin perustellulle toiminnalle. ■

*YTM, KM, KTM, MBA Mikael Seppälä on ekosysteemien ja systeemisen innovaatiojohtamisen asiantuntija ja työskentelee projektipäällikkönä Laurea-ammattikorkeakoulussa. Työn ohella hän edistää kompleksisuus- ja systeemijattelun käytännön sovelluksia Systeeminen muutos Suomi - Systems Change Finland ry:ssä.*



### LÄHTEET

- CEGO - Circular Economy Goes East and West -hanke. 2022. Jaettujen haasteiden kimppuun vastuullisuuden ekosysteemeissä. Saatavissa: <https://cego.fi/jaettujen-haasteiden-kimppuun-vastuullisuuden-ekosysteemeissa/>
- Engeström, Yrjö. 2014. *Learning by Expanding: An Activity-Theoretical Approach to Developmental Research*. Second Edition.
- MakeWithEspoo. 2019. *Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja*. Saatavissa: <https://gaika.fi/kyvykkyyksien-johtamisen-kasikirja/>
- Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.

Orkestroinnilla viitataan moninaisiin työtappoihin, joilla ekosysteemit voivat oppia.

