

# **PALVELUVERKOSTOJEN ASIAKASYMMÄRRYKSEN TUTKIMUSLÄHTÖKOHTIA Konseptimuutosten haasteet ja työhyvinvointi**

**Laura Seppänen, Marika Schaupp, Hanna Toiviainen  
Arja Ala-Laurinaho, Heli Heikkilä, Mari Kira, Eija Korpelainen,  
Jiri Lallimo, Riikka Ruotsala, Hanna Uusitalo**

---

**Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö  
CRADLE, Tutkimusraportteja 13  
Työterveyslaitos, Helsingin yliopisto, Aalto-yliopisto  
Tekes**

ISSN 2242-1424, ISBN 978-952-10-7809-5 (nid.), ISBN 978-952-10-7850-7 (pdf)  
Kirja on saatavissa myös verkkojulkaisuna: [helda.helsinki.fi](http://helda.helsinki.fi)

Copyright 2012 Kirjoittajat

Paino: Unigrafia  
Helsinki 2012

## Tutkijoiden saatesanat

Tässä raportissa esitellään ja kehitellään nk. Kohaus-hankkeen tutkimuksen teoreettisia ja käsitteellisiä lähtökohtia. ”Kohaus” syntyi, kun tutkijat pohtivat *konseptien hallinnan* kasvavaa tärkeyttä ja haasteellisuutta työelämän palveluverkostoissa. Hankkeen lopulliseksi nimeksi tuli *Palveluverkostojen muuttuvat toimintakonseptit ja uudet asiakasymmärryksen välineet – Muutosten hallintaa ja kestäväää työhyvinvointia*. Toivomme, että raportti antaa lukijalle virikkeitä palveluverkostojen toiminnan ja toimintakonseptien tutkimiseen, kuten se on antanut meille tutkimusverkoston yhteistyön käynnistysvaiheessa. Teksti on toimitettu tutkimussuunnitelman tieteellisestä perusteluosuudesta, jossa esitetyt käsitteet ja lähestymistavat ovat *toimintakonseptit sosiaalisina innovaatioina, palveluverkostot kohdelähtöisyyden ja rajanylitysten näkökulmasta, verkostoitumisen välineet sekä kestävä työhyvinvointi*.

Kohaus-hankkeen (8/2011 – 12/2013) tutkimuskumppanit ovat projektin koordinaattori Työterveyslaitos/Sosiaalinen pääoma, terveys ja työhyvinvointi -teema, Helsingin yliopiston Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö (CRADLE) ja Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu. Raportin ovat kirjoittaneet tutkimusryhmän jäsenet. Hankkeen päärahoittaja on Tekes, ja tutkittavia palveluverkostoja koordinoivina kumppaneina mukana ovat VR-Yhtymä Oy, Liikennevirasto, Helsingin kaupungin lapsiperheiden palvelut, Metso Oyj, Rikosseuraamuslaitos, Pöyry Finland Oy ja Destia Oy.

Kiitämme Tekesiä ja asiantuntija Maarit Lahtosta yhteistyöstä ja tämän raportin julkaisemisen tukemisesta. Kohaus on osa Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelmaa, jota koordinoi työmarkkinakeskusjärjestöjen ja työelämän kehittämistä tukevien tuottavuustoimijoiden muodostama Tuottavuuden pyöreä pöytä. Kiitos Kohaus-hankkeen palveluverkostojen yhteyshenkilöille ja muille osallistujille sekä erityisesti johtoryhmän jäsenille Ulla Aitalle, Petri Aunolle, Marja Erikssonille, Mikko Höynälänmaalle, Hanne Kalmarille, Atte Kanervalle, Raino Lavikkalalle, Tuire Leimulle ja Tuire Paloselle hankkeen työskentelyn tukemisesta ja kommenteista. Kiitämme CRADLE-tutkimusyksikön johtajaa professori Yrjö Engeströmiä tämän raportin julkaisemismahdollisuudesta yksikön tutkimusraporttisarjassa.

Helsingissä, helmikuussa 2012

Kirjoittajat

## Tiivistelmä

Raportissa esitellään Kohaus-tutkimuksen lähtökohtia ja käsitteitä, jotka kumpuavat työn uusista haasteista. Informaatiotekninen kumous ja palvelujen merkityksen kasvu ovat muuttaneet työn kohteita sekä synnyttäneet uusia työn organisoinnin tapoja ja uudenlaista työnjakoa organisaatioiden välille. Yhteiskunnallisessa keskustelussa ja tutkimuksessa asiantuntijarajojen ylittäminen ja verkostoituminen nähdään toimintojen ja tiedon integroinnin ja tehostamisen keinoina sekä tienä innovatiivisiin, asiakkaan tilanteen kokonaisvaltaisemmin huomioiviin palveluihin. Kohaus-tutkimuksen työhypoteesina on, että suuntaamalla tutkimusta kohdeorientoituneesti palveluverkostojen toimintakonseptien muutoksiin ja verkostomuutosten tekemisen välineisiin tutkimus voi samanaikaisesti edistää sekä asiakasymmärrykseen pohjautuvaa palvelujen verkostoitumista että kestävää työhyvinvointia ja työtä.

Tutkimuksessa on mukana kuusi erilaista konseptimuutoksessa olevaa palveluverkostoa sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta (raideliikenteenohjauksen verkosto, eroperheille tarjolla olevien tukipalvelujen verkostoituminen, liiketoiminnan tukipalveluverkosto, valvotun koevapauden verkosto, globaalien yhtiön suunnittelupalveluverkosto sekä osaamisen kehittämisen asiantuntijaverkosto). Raportin keskeisiä käsitteitä, kuten *asiakasymmärrys*, *toimintakonsepti*, *verkostoitumisen välineet* ja *kestävä työhyvinvointi*, havainnollistetaan palveluverkostoja koskevalla kymmenellä esimerkillä.

Tutkimuksella pyritään tuottamaan tietoa siitä, millaisin välinein ja toimintatavoin palveluverkostot käytännössä toteuttavat asiakasymmärrystä lisääviä, rajoja ylittäviä toimintakonsepteja ja miten kestävä työtä ja työhyvinvointia voidaan verkostoissa edistää. Tekes-rahoitteen Kohaus-hankkeen (8/2011 – 12/2013) tutkimuskonsortiossa ovat mukana projektin koordinaattori Työterveyslaitos/Sosiaalinen pääoma, terveys ja työhyvinvointi -teema, Helsingin yliopiston Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö (CRADLE) ja Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu.

## Avainsanat

Palveluverkosto, toimintakonsepti, asiakasymmärrys, välineet, rajanylitys, kohdetyöhyvinvointi, työidentiteetti

**Abstract**

This report presents the starting points of the Kohaus research project – The Changing concepts of service networks and new tools for customer understanding. The research concepts outlined stem from the challenges of the current state of work. Information technology and the increasing significance of services have changed the objects of work, given rise to novel organizational forms of work and a new division of labor between organizations. Ongoing debate and research at society highlights the boundary-crossing and networking as crucial for the integration and intensification of activities and knowledge-bases. It is argued that crossing the boundaries of expertise enables the creation of services that meet the needs of customers more comprehensively. The working hypothesis of Kohaus may be formulated as follows. By directing research towards the changing activity concepts of service networks and towards the tools of change, it is possible simultaneously to enhance customer understanding and sustainable work-related wellbeing in these networks.

Six service networks, all facing a concept-level change, are involved in the research. They are networked rail traffic control, support services for divorced families, the safety and well-being support network for businesses, the network of probationary freedom, the design network of a global corporation, and an expert network for capability building. The central notions of the report, such as customer understanding, activity concept, sustainable well-being and tools for networking, are illustrated by ten examples from service networks.

The aim of research is to produce knowledge of the tools and procedures, by means of which service networks may implement activity concepts for improved customer understanding and boundary crossing and eventually enhance sustainable work and wellbeing in the network. Kohaus is funded by Tekes (the Finnish Funding Agency for Technology and Innovation) from August 2011 to the end of 2013. The research consortium consists of the Finnish Institute of Occupational Health/Theme Social Capital, Health and Well-being, University of Helsinki/Centre for Research on Activity, Development and Learning, and Aalto University/School of Science. The researchers of Kohaus have written this report.

**Keywords**

Service network, activity concept, customer understanding, tools, boundary-crossing, object-oriented well-being at work, work identity

## Sisällys

Tutkijoiden saatesanat

Tiivistelmä

Abstract

<b>1 MIKSI TUTKIA PALVELUVERKOSTOJEN ASIAKASYMMÄRRYSTÄ?</b> .....	<b>6</b>
<b>2 TOIMINTAKONSEPTIT SOSIAALISINA INNOVAATIOINA</b> .....	<b>11</b>
<b>3 KOHDELÄHTÖISYYS JA RAJANYLITYKSET PALVELUVERKOSTOISSA</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Kohdelähtöisyys ja asiakasymmärryksen rakentaminen</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2 Rajanylitykset ja palveluverkostojen oppiminen</b> .....	<b>16</b>
<b>4 VERKOSTOITUMISEN VÄLINEET</b> .....	<b>20</b>
<b>5 KESTÄVÄ TYÖHYVINVOINTI VERKOSTOITUVASSA TYÖSSÄ</b> .....	<b>24</b>
<b>5.1 Kohdehyvinvointi ja toimintakonseptin muutos</b> .....	<b>24</b>
<b>5.2 Työidentiteetin ja työn vastaavuus kestävän työhyvinvoinnin perustana</b> .....	<b>26</b>
<b>6 PALVELUVERKOSTOJEN KUVAUS</b> .....	<b>30</b>
<b>7 TUTKIMUSYHTEISTYÖVERKOSTON OSAPUOLET</b> .....	<b>35</b>
<b>7.1 Kansainväliset yhteistyökumppanit</b> .....	<b>35</b>
<b>7.2 Tutkimuskumppanit</b> .....	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>39</b>
<b>LIITE 1</b>	

## 1 MIKSI TUTKIA PALVELUVERKOSTOJEN ASIAKASYMMÄRRYSTÄ?

*Tää on verkottunu nykyään, must tuntuu että tää koko yhteiskunta on niin verkottunut, että täs alkaa hämärtyä. Tai ennen oli helppoa kun maanviljelijä lypsi lehmää ja se myi kauppaan sen hinkin ja asiakas osti sieltä. Se oli niin mutkatonta. Nyt kun on tullut hirveästi, meillä on niin paljon kaikkien tietojärjestelmien kautta, kaikkia erilaisia sopimuksia, ja tämmöisiä [--]jennen oltiin omassa porukassa hiekkalaatikolla. Nyt tää hiekkalaatiko on rikottu ja me ollaan isossa leikkipuistossa kaikkien kanssa.  
(Raideliikenteenohjauksen työntekijä)*

Työn, sen organisoinnin ja tietoteknisen hallinnan muutokset ravistelevat liiketoiminnan, kannattavuuden ja inhimillisen osaamisen perusteita ja perinteitä. Organisaatioiden toiminnalliset vaatimukset muuttuvat entistä monikerroksisemmiksi (Alasoini 2009, 35). Muuttuvat rakenteet, osaamistason ja osaamisvaatimusten nousu, palveluvaltaisuus ja verkostoituminen ovat suomalaisen työelämän kehityssuuntia (Käpylä, Jääskeläinen, Seppänen, Vuolle & Lönnqvist 2008). Asiantuntijarajojen mukaan eriytynyt funktionaalinen toiminta ei enää vastaa muuttuvien kilpailutilanteiden asettamiin haasteisiin, asiakasarvon tehokkaamman tuotannon vaatimukseen tai kasvavaan toimintojen integroitumisen ja tiedonhallinnan tarpeeseen. Tätä kuvaa aloitussitaatissa yhden tutkimuskohteemme, raideliikenteenohjauksen verkoston, työntekijä pohtimaan tulevia kehittämishaasteita.

Pérezin (2002) esittämän teorian mukaan elämme informaatioteknisen kumouksen - informaatiotekniikan ja televiestinnän - synergiavaihetta, jolloin työn organisaatiomuodot ja taloudelliset instituutiot muotoutuvat vastaamaan ja tukemaan uuden taloudellis-tuotannollisen rakenteen ja teknologian hyödyntämistä. Tämän vaiheen innovoinnin pääpaino ei ole teknologiassa, vaan sosiaalis-organisatorisissa malleissa ja toimintatavoissa. Freemanin ja Louçã'n (2000) mukaan informaatioteknisen paradigman työn ja innovaation organisaatiomuoto on *verkosto*. Evolutionaarisen taloustieteen teoriat eivät kuitenkaan juuri avaa tuotannon ja innovaatiotoiminnan organisoinnin muutoksia ja muutoksen tekemisen tapoja käytännössä. Verkostoitumisen sekä sosiaalisten ja institutionaalisten innovaatioiden edistämiseksi tulisi tukea konkreettisia paikallisia kokeiluja ja niiden tulosten levittämistä (Miettinen, Toikka, Tuunainen, Freeman, Lehenkari, Leminen & Siltala 2008).

Verkostoituva, yhteiskunnallisten asiantuntijuuksien rajoja ylittävä työ haastaa yksilöllisen, tietyn alueen tietojen ja taitojen hallintaan tähtäävän osaamiskäsityksen. Eri aloilla onkin tavoiteltu palvelujen parantamista esimerkiksi erilaisilla moniammatillisuuteen tähtäävillä käytännöillä, kuten moniammatillisilla tiimeillä. Tällöin ammatillisuus ei ole vain oman asiantuntijuusalueen hallintaa. Osaaminen, jota ammatillisten rajojen ylittämiseksi tarvitaan, on oman osaamisalueen jäsentämistä suhteessa mo-

niammatillisen tiimin yhteiseen kohteeseen, ja oman osaamisen näkyväksi tekemistä muille tiimin jäsenille (mm. Edwards, Daniels, Gallagher, Leadbetter & Warmington 2009).

Palveluverkostojen yhteistoiminnassa ja rajanylityksissä on sama haaste: pelkkä oman asiantuntijuusalueen hallinta ei riitä verkoston toiminnan hallitsemiseksi ja kehittämiseksi, vaan tarvitaan ymmärrystä yhteisestä toiminnan kohteesta sekä oman osaamisen suhteesta siihen. Vaatimus hallita ja hyödyntää usein hyvinkin erilaista ja eri lähteistä tulevaa tietoa lisää verkostoitumisen ja horisontaalisen vuorovaikutuksen tarvetta (Alasoini 2009, 29).

Palvelu on toiminto tai toimintojen yhdistelmä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen. Käsitteen voi määritellä kapea-alaisesti kuluttajille suunnattuina usein hyvin työvoimaintensiivisinä palveluina tai laajemmin sisällyttäen siihen myös teollisuuden ja julkisen sektorin palvelut, yritysten väliset (business-to-business) palvelut ja teknologiainnovaatioiden mahdollistamat kokonaan uudentyyppiset palvelujen muodot, joissa asiakas usein uudella tavalla osallistuu palvelun toteuttamiseen. Palvelu sisältää siis aina jonkinlaisen interaktion palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä, eikä niiden tuotantoa voi standardoida yhtä pitkälle kuin teollista tavarantavalmistusta. Palveluissa asiakkaan kokema arvo syntyy palvelun lopputuloksesta tai palveluprosessista tai näiden yhdistelmästä (Brax 2007). Palvelun tuotos ja vaikuttavuus näkyvät yleensä laadullisena muutoksena palvelun kohteessa, esimerkiksi asiakkaan toiminnassa (Nachum 1999, ks. myös Brax 2007).

Kun kyseessä on palvelutoiminta, toiminnan kohteena on melko itsestään selvästi asiakas ja hänen kysymyksensä ja tarpeensa. Tietty asiakaskeskeisyys on toiminnassa sisäänrakennettuna. Perinteisesti kuitenkin kukin asiantuntijataho on määrittänyt asiakkaan tarpeet omista eriytyneistä lähtökohdistaan ja omilla välineillään. Verkostomaisessa toiminnassa haasteena on asiakkaan näkeminen laajemmin, eri toimintojen yhteisenä kohteena: tarvitaan yhteistä *asiakasymmärrystä*, joka ei määrity minkään asiantuntijaryhmän eriytyneestä näkökulmasta. Yhteinen tai entistä jaetumpi kohde edellyttää uusien *toimintakonseptien* muodostamista verkostoille. Nykyisen työn ja organisoimisen murroksessa on siis tärkeää tutkia, millaisin välinein verkostojen toimijat muodostavat yhteistä ymmärrystä asiakkaista ja ylittävät asiantuntijuuksien, funktioiden ja organisaatioiden välisiä rajoja.

#### *Esimerkki 1: Asiakasymmärrys liiketoimintayksikön työhyvinvointipalveluissa*

*Yksi Kohaus-hankkeen verkostoista, jossa tutkitaan asiantuntijafunktioiden välistä yhteistyötä ja yhteistä asiakasymmärrystä, on Metso Oyj:n ja Metso Fabrics Oy:n välinen liiketoiminnan tukipalveluverkosto (henkilöstöhallinto, työsuojelu ja työterveyshuolto). Tarkastelun lähtökohdaksi on esimiestoimintaan kuuluva työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäminen Metso Fabrics Oy:n yhdessä tuotantoyksiköissä.*

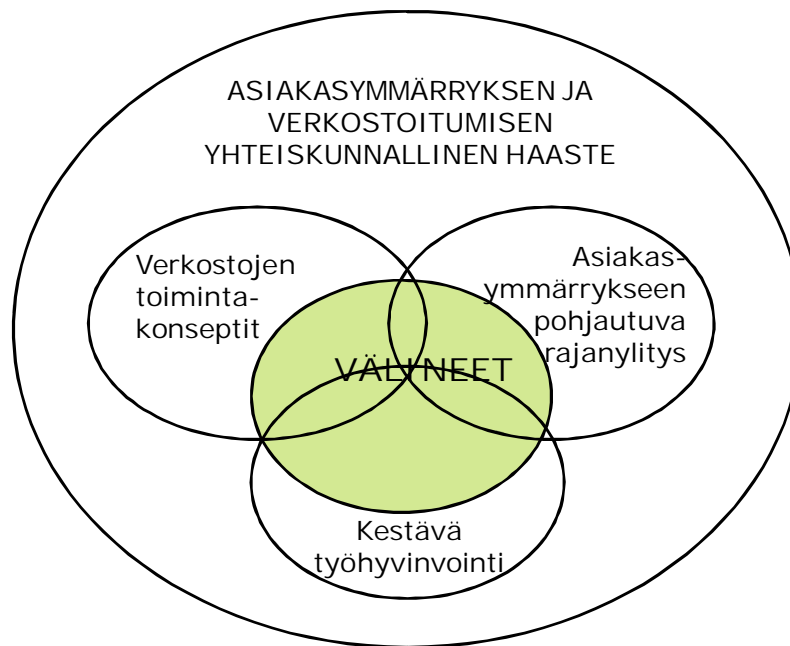
*Työhyvinvointi on nykyään yhä keskeisemmällä sijalla liiketoiminnan strategiassa johtamisessa, mikä edellyttää toimivien ja tuloksellisten käytäntöjen löytämistä jokapäiväiseen työhyvinvoinnin edistämistyöhön. Perinteisesti keskeisiä asiantuntijafunktioita työhyvinvoinnin (sis. työterveys ja työturvallisuus) edistämisen alueella ovat olleet henkilöstöhallinto, työsuojelu ja työterveyshuolto, joilla on omat historiallisesti kehittyneet toiminnan kohteet, lähtökohdat ja välineet. Asiantuntijatahojen eriytyneet toimintakonseptit voivat tuottaa organisaatioissa rinnakkaisia foorumeita ja osittain päällekkäisiä käytäntöjä, jotka voivat viedä kehitystä eri suuntiin (Launis & Pihlaja 2007). Tästä näkökulmasta työhyvinvoinnin edistämistoiminnan tulisi organisaatioissa rakentua yhä enemmän asiantuntijarajoja ylittävien toimintatapojen ja välineiden ja verkoston yhteisen toimintakonseptin kehittämiseksi.*

*Metso Oyj:n tukipalveluverkostossa tutkitaan, miten edellä mainittujen asiantuntijafunktioiden tuottamat palvelut rakentuvat tuotantoyksikön esimiestyön näkökulmasta: mitä välineitä ja toimintatapoja esimiehet käyttävät edistäessään työturvallisuutta ja työhyvinvointia, miten funktioiden tuottamat palvelut ja välineet toimivat käytännössä ja erityisesti miten ne pelaavat yhteen esimiestyössä.*

Samaa palvelua tuottavan verkoston yhteisten, kohdelähtöisten toimintakonseptien ja välineiden ymmärtämisessä ollaan vasta alkumetreillä (Kerosuo 2006). Verkostomaisen toiminnan rakentaminen edellyttää pelkkien rakenteellisten muutosten ohella uusia toimintatapoja ja uudenlaisiin välineisiin pohjaavia ratkaisuja. Verkostoitumisen ja asiakasymmärryksen tutkiminen suuntaamalla huomio käytettäviin ja kehitettäviin välineisiin on verraten uusi tutkimuslähestymistapa. Tähän lähestymistapaan yhdistämme vielä *kestävän työhyvinvoinnin* näkökulman. Katsomme, että työhyvinvoinnin kestävä rakentaminen edellyttää välineitä, joiden avulla samanaikaisesti tuotetaan ymmärrystä käynnissä olevasta työn muutoksesta ja jäsenetään työntekijöiden työn tarkoitusta ja työn mielekkyyttä. Alussa esitetty verkostoituneen työelämän haasteita kuvaava sitaatti kertoo juuri tästä tarpeesta.

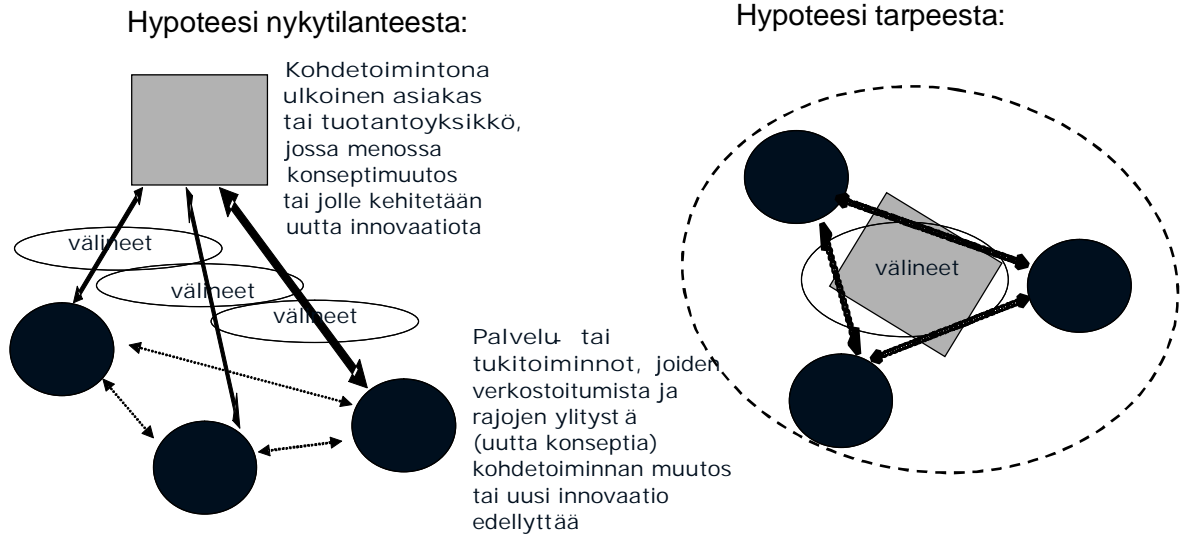
Tutkimuksen päätavoitteena on *tuottaa tietoa siitä, millaisin välinein ja toimintatavoin palveluverkostot käytännössä toteuttavat asiakasymmärrystä lisääviä, rajoja ylittäviä toimintakonsepteja, millaista työhyvinvointia verkostoituva työ tuottaa, sekä miten kestävää työtä ja työhyvinvointia voidaan verkostoissa edistää*. Kohaus-hankkeen tutkimusalueet ja niitä yhdistävä välinetutkimus on kiteytetty kuvassa 1.1.





Kuva 1.1. Kohaus-hankkeen keskeiset käsitteet.

Tutkimusta ohjaa hypoteesi palveluverkostojen muutostarpeesta. Se on pelkistettynä kuviossa 1.2. Lähtökohtana on kohdetoiminto eli ulkoinen asiakas tai sisäinen tuotantoyksikkö, jonka toiminta on muutostilassa. Tälle toiminnalle palvelua ja tukitoimintoja tuottavat toimijat verkostoituvat. Kohdetoiminnan muutos ja samalla verkoston muutoksen hallinta asettavat palveluntuottajille kaksoishaasteen. On kehitettävä samanaikaisesti verkostotason kohdelähtöisiä toimintakonsepteja ja rajojenylitystä tukevia välineitä. Nykytilanteen kuvauksessa (vasemmalla) verkoston palveluntoiminnoilla on kullakin omat palvelukonseptinsa ja välineensä kohdetoiminnon kanssa työskentelyyn. Hypoteesimme mukaan tulevaisuuden tarpeena (oikealla) on, että palveluntuottajilla on myös yksittäisiä palvelutoimintoja ylittäviä, yhteisiä konsepteja ja välineitä, joilla kohdetoimintoa tuetaan ja kehitetään.



Kuva 1.2. Hypoteesi palveluverkostojen kohdelähtöisestä konseptimuutoksesta.

Kohaus-hankkeessa tuotettua tietoa voidaan hyödyntää asiakasymmärryksen ja kestäväen työhyvinvoinnin välineiden kehittämiseksi verkostoituvassa työssä. Hankkeen tuloksia voidaan soveltaa eri toimialoilla ja erilaisissa kohdeorientoituneissa verkostoissa. Niinpä tutkimuskohteena olevat palveluverkostotkin ovat hyvin moninaisia, kuten tämän raportin esimerkeistä ja verkostokuvauksista (luku 6) käy ilmi.

Kohaus-hanke on monitieteinen. Se soveltaa palveluverkostojen rajanylitys- ja konseptitutkimusta, toiminnanteoreettista muutos- ja välinetutkimusta, sekä tutkimusta työn muutosten ja työhyvinvoinnin suhteesta (kuva 1.1). Verkostomuutosten osalta se hyödyntää työnsosiologian ja evolutionaarisen taloustieteen teorioita työn organisointimuotojen ja työtyyppien kehittymisestä. Työn konseptimuutoksen ja työhyvinvoinnin suhteen tutkimisessa käytetään työidentiteetin (esim. Ashforth, Harrison & Corley 2008, Walsh & Gordon 2008) ja positiivisen organisaationtieteen (esim. Cameron ym. 2003) teorioita ja toiminnanteoreettisia konsepti- ja työhyvinvointitutkimuksia (Gerlander & Launis 2007, Mäkitalo 2005, Seppänen ja Koli 2010). Näin pyritään kestäväen työhyvinvoinnin ja kestäväen työn laaja-alaiseen ymmärtämiseen. Myös Kohaus-hankkeen keskeinen käsite, toimintakonsepti, rakentaa yhteyttä työhyvinvoinnin ja verkoston muutosten välille (esim. Launis ja Pihlaja 2007, Launis, Virtanen & Ruotsala 2009). Tutkimuksen lähtökohtia ja käsitteitä kuvataan tarkemmin luvuissa 2-5. Tutkimuskohteina olevat palveluverkostot on esitelty luvussa 6 ja tutkimusyhteistyön osapuolet luvussa 7. Kohaus-hankkeen tutkimuskysymykset ovat liitteessä 1.

## 2 TOIMINTAKONSEPTIT SOSIAALISINA INNOVAATIOINA

Toimintakonsepti on tietylle toiminnalle historian myötä kehittynyt ja kehittyvä periaate tai logiikka, jolla jotain yhteiskunnassa esiintyvää tarvetta tyydytetään (Virkkunen, Ahonen, Schaupp & Lintula 2010). Toimintakonseptin tulisi samanaikaisesti vastata mielekkäästi asiakkaan käyttötarpeisiin ja tuottaa yhteiskunnallista hyötyä taloudellisesti mahdollisella tai kilpailukykyisellä tavalla. Käytännön tasolla uusien toimintakonseptien kehittäminen ja käyttöönotto edellyttävät vallitsevien toimintatapojen analysointia ja kyseenalaistamista.

### *Esimerkki 2: Perheneuvonnan toimintakonseptin muutos*

*Työterveyslaitoksen Työn kehittäminen -tiimi on aiemmassa hankkeessa osallistunut perheneuvolatyön kehittämiseen. Perheneuvola olivat alkaneet kuormittaa alati pitenevät asiakasjonot. Johto näki tarpeen tukea perheitä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja suunnata toiminnan painopistettä perheiden varhaiseen tukeen ja ennaltaehkäisevään työhön. Työntekijöiden osaaminen ja perheiden hoitomenetelmät olivat aiemmin painottuneet kriisien hoitamiseen ja lasten pitkäkestoisiin terapioihin. Nyt työtä piti alkaa tehdä uudella tavalla menetelmin ja pyrkiä auttamaan perheitä ennen kuin pienistä ongelmista tulee isoja. Kyseessä oli toimintakonseptin muutos. Monet työntekijät pohtivat, heikentävätkö nopeampaan työskentelyyn tähtäävät menetelmät työn laatua. Myös työntekijöiden ammatillinen identiteetti oli ison muutoksen edessä, kun lasten pitkäkestoisesta terapiasta luovuttiin.*

*Perheneuvolatyötä analysoitaessa kuitenkin havaittiin apua tarvitsevien perheiden määrän kasvaneen niin rajusti, että vaikuttavamman työn tekemiseksi toimintatapoja oli pakko uudistaa. Ymmärrettiin, että lyhytkestoisemmat ja kohdistetummat hoidot eivät tarkoittaneet laadun heikkene mistä, vaan nimenomaan parempaa mahdollisuutta tarjota apua useammalle perheelle. Uusien työmenetelmien myötä perheneuvolatyötä rasittaneet ja työntekijöitä kuormittaneet asiakasjonot saatiin vähitellen lyhenemään ja työntekijät kokivat jälleen tekevänsä laadukasta perheneuvolatyötä. Avoin ja yhteinen perheneuvolan aiempien toimintatapojen ja hoidon välineiden tarkastelu ja kyseenalaistaminen auttoivat ratkaisevasti uuden varhaisen tuen toimintakonseptin muotoutumista käytännössä.*

Palveluverkostojen toimintakonsepteja ei ole juurikaan tutkittu. Toimintakonsepti on kuitenkin lupaava käsite ja lähestymistapa, joka ohjaa verkoston kokonaisuuden hahmottamiseen. Käsitteellä haetaan kiteytystä verkoston toiminnan logiikasta, joka usein tulee havaittavaksi vasta toiminnan muutoksessa. Toimintakonseptilla on strategisen merkityksensä kautta kytkentä liiketoimintamalleihin, joilla kuvataan yrityksen rahan tuottamisen viitekehystä, eli mitä toimintoja, tuotteita ja palveluita yritys tuottaa, kuinka ja milloin (Afuah 2004). Se on kuitenkin liiketoimintamallia laajempi käsite, ja sen tietoisella tarkastelulla on kasvava merkitys yritysten ja työorganisaatioiden kilpailukykyyn ja tuloksellisuuden kannalta (Virkkunen & Ahonen 2007, Virkkunen

ym. 2010). Toimintakonseptin käsitteellä tavoitetaan organisaation ja sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteisiin ja päivittäisiin käytäntöihin sisältyviä toiminnan logiikkoja. Toimintakonsepti muotoutuu ajan myötä ja on sellaisenaan ominainen aina tietylle organisaatiolle. Kuitenkin toimintakonseptien kehityksestä voi löytää paljon yhtäläisyyksiä erityisesti alojen sisällä mutta myös eri alojen välillä.

Toimintakonseptien kehittymistä voidaan tarkastella työtyypin käsitteen avulla (Victor & Boynton 1998, Virkkunen ym. 2010). Luvussa 1 siteerattujen tutkijoiden ohella myös monet muut ovat tutkineet evolutionaarisesta näkökulmasta työn organisaatiomuotojen kehittymistä ja luoneet näille typologioita. Yhteistä eri evolutionaarisille typologioille on siirtymä massatuotantoon pohjautuvista toimintatavoista uusia teknologioita ja niiden mahdollistamia infrastruktuureja hyödyntäviin toiminnan muotoihin sekä joustavampiin ja innovaatiolähtöisiin toimintatapoihin. Esimerkiksi Miles, Snow, Matthews ja Miles (1999) erottavat organisaatiomuotojen kehityksestä standardisoinnin, asiakaskohtaisuuden ja jatkuvan innovoinnin kaudet. Chesbrough (2006) hahmottaa viisi eri vaihetta liiketoimintamallien kehityksessä sen mukaan, kuinka avoin, erilaistettu (differentoitu), tietoinen ja muuttumiskykyinen yrityksen liiketoimintakonsepti on. Van Amelsvoortin (2000) näkemysten mukaan työorganisaatioiden toiminnalliset vaatimukset monimutkaistuvat, kun uudet tehokkuuden, laadun, joustavuuden ja innovointikyvyn vaatimukset rakentuvat edellisten vaatimusten päälle. Kira (2003) sekä Kira ja Forslin (2008) hahmottavat hyvän ja uudistavan työn piirteitä käyttäen hahmotuksen välineenä työjärjestelmien muutosta byrokraattisesta jälkibyrokraattiseen.

Toimintakonseptit eivät kuitenkaan ole olemassa vain typologioina, symbolisina representaatioina tai graafisina malleina, vaan ennen kaikkea toiminnallisina käytäntöjen kokonaisuuksina. Toimintakonseptien tutkimus tuottaa näin ollen tietoa työtoimintojen systeemisistä laadullisista muutoksista, jotka kytkeytyvät vahvasti käytäntöihin ja toiminnan välineisiin. Niiden analyysi huomioi erityisesti myös työntekijöiden näkökulman ja intentionaalisuuden ja auttaa näin ymmärtämään työhyvinvoinninkin rakentumista (Seppänen, Ala-Laurinaho, Heikkilä & Piispanen 2011). Jos työntekijät pääsevät itse osallistumaan toimintakonseptien analyysiin, se oletettavasti lisää heidän muutostoimijuuttaan (Virkkunen 2006) ja työhyvinvointiaan (Launis & Pihlaja 2005). Johdon strategiset linjaukset eivät siis yksinomaan riitä toimintakonseptimuutoksen aikaansaamiseen. Konkreettisen tuotanto- ja palvelutoiminnan parissa sekä erityisesti asiakasrajapinnoilla toimivien näkemykset muutostarpeista ovat tärkeitä, kun uusia toimintatapoja suunnitellaan.

Toimintakonseptin muutos edellyttää innovointia. Innovaatio eroaa käsitteenä "hyvästä ideasta" siinä, että se on jo jossain muodossa pantu käytäntöön ja että se on ainakin potentiaalisesti hyödynnettävissä myös muualla kuin syntykontekstissään. Tuote- ja palveluinnovaatioiden tutkimuksessa yleisesti hyväksytty näkemys on, että parhaat ja levittämiskelpoisimmat tuotteet kehittyvät yhteistyössä suunnittelijoiden ja tuotteiden käyttäjien eli asiakkaiden kanssa (von Hippel 2004, Alasoini, Heikkilä, Ramstad &

Ylöstalo 2010). Rajatussa kontekstissa innovoinniksi voidaan kutsua mitä tahansa työntekijän tai johtajan tekojen tai rutiinien uudistamista (esim. käytäntöperustainen innovointi, Ellström 2010). Toisaalta innovaatiot voivat olla laajoja ja systeemisiä sekä tarjonta- että kysyntäpuolen muutoksista rakentuvia pitkän aikajänteen organisatorisia innovaatioita, joissa sosioteknisen järjestelmän elementit ja rakenne muuttuvat ja joiden tuottamiseen tarvitaan monia toimijoita erilaisista yhteiskunnallisista ryhmistä (Geels 2004).

Sosiaalinen innovaatio syntyy, kun haasteeseen tai ongelmaan löydetään uusi ratkaisu tarkastelemalla ilmiötä tai elämää uudesta näkökulmasta ja kehittämällä näin syntyneeseen tarpeeseen uusia laitteita, toimintatapoja, politiikkoja tai verkostoja tai näiden yhdistelmiä. Systemisissä innovaatioissa uudistetaan samanaikaisesti useita osalualueita, kuten prosesseja, palveluita, rakenteita, organisointitapoja, henkilöstön osaaamista ja käytettyä teknologiaa. Ajatuksena on, että Kohaus-hankkeessa tutkittavat palveluverkostojen toimintakonseptit voivat olla sosiaalisia innovaatioita, joilla on mahdollisuus kehittyä systeemiseksi innovaatioiksi. Tutkimuksen avulla verkostojen toimintakonsepteja voidaan tehdä näkyviksi, jolloin niitä voidaan myös kehittää edelleen ja levittää. Adlerin ym. (2008) esittämä yhteistoimintayhteisö (collaborative community) tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman verkostotason sosiaalisen innovaation tarkasteluun.

*Esimerkki 3: Yhteistoimintayhteisö mahdollisena toimintakonsepti-innovaationa*

*Raideliikenteenohjaus on eräs Kohaus-hankkeessa tutkittavista palveluverkostoista. Vanhaa raideliikenteenohjauksen toimintakonseptia voidaan luonnehtia kokemusyhteisöksi, koska yhteistyö perustui yhteiseen alan tuntemukseen ja jaettuun VR-kulttuuriin. Se ei enää toimi sujuvan yhteistyön perustana, koska VR on muuttunut, verkoston toimijat ovat eri organisaatioissa ja he tulevat eri ammateista ja koulutusperusteista. Minkä varaan yhteistyö voisi perustua yhä hajautuvammassa tilanteessa? Raideliikenteenohjauksen uuden verkostokonseptin yhtenä mallina voisi olla niin kutsuttu yhteistoimintayhteisö (Adler ym. 2008), joka perustuu yhteisestä kohteesta käsin asetettuihin tavoitteisiin ja toisistaan riippuvaisten työprosessien keskinäiseen horisontaaliseen koordinaatioon. Havaintojen mukaan liikenteen häiriötilanteiden yhteinen hallinta on tällainen kohde. Adlerin ym. (2008) mukaan yhteisen kohteen ohella yhteistoimintayhteisössä kehitetään myös verkoston toimintatapoja ja työnjakoa, siis hallinnointia ja organisointia. Näin ei vielä ole raideliikenteenohjauksen verkostossa, vaikka yksittäisiä pyrkimyksiä ja aloitteita siihen suuntaan on. Yhteistoimintayhteisössä keskeiseksi muodostuisivat sekä vertikaalinen, strategisen johdon ja suunnittelun kehittämissyhteistyö operatiivisen raideliikenteenohjauksen verkoston kanssa että toimijoiden horisontaalinen kehittämissyhteistyö verkoston eri tasoilla. Joka tapauksessa uuden verkostokonseptin kehittäminen on käytännön asia: konseptia ei suunnitella ja implementoida ensi sijassa keskitetysti ja koulutuksella, vaan se luodaan vähitellen kokeilujen, kehittämisen ja yhteisen suunnittelun avulla.*

### 3 KOHDELÄHTÖISYYS JA RAJANYLITYKSET PALVELUVERKOSTOISSA

#### 3.1 Kohdelähtöisyys ja asiakasymmärryksen rakentaminen

*Esimerkki 4: Vangin valvottu koevapaus palveluverkoston kohteena*

*Rikosseuraamuslaitos on yksi tutkimuksemme yhteistyökumppaneista. Tutkimuksen kohteena on rikosseuraamusalalla melko tuoreen rangaistusmuodon, valvotun koevapauden, suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi muodostuva yhteistyöverkosto. Valvottu koevapaus tarkoittaa, että vanki voi suorittaa osan vankilarangaistusajan loppuosasta valvotusti vapaudessa esimerkiksi työskennellen tai koulua käyden. Valvotun koevapauden tarkoitus on auttaa vangin paluuta yhteiskuntaan suljetun tai avoimen laitospaikan jälkeen ja tukea vangin elämän jatkumista rikoksettomasti ja samalla säästää vankilakustannuksia. Valvotussa koevapaudessa vangista ovat kiinnostuneita muun muassa lähtövankilan rikosseuraamusosimies, työntekijä tai opiskelupaikan yhteyshenkilö, omaiset ja muut läheiset sekä mahdolliset muut yhteistyötahot kuten päihdehuolto. Kaikilla on oma käsityksensä vangista, eli asiakkaasta, ja tämän tilanteesta. Valvotun koevapauden valmistelu ja toteuttaminen ainakin jossain määrin edellyttää uudenlaista yhteistyötä, jossa käsitys vangin tilanteesta voi rakentua uudelleen. Oletamme, että yhteisen asiakasymmärryksen vahvistuminen rikosseuraamuslaitoksen sisäisten toimijoiden ja laitoksen ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kesken voi auttaa valvotun koevapauden ja sen tavoitteiden onnistumista.*

Palvelutoiminnan keskiössä on aina ollut asiakas, mutta asiakkaalla on tarkoitettu eri aikoina eri asioita. Jos 1980-luvulla asiakaskeskeisyydellä tarkoitettiin asiakkaan erilaisten tarpeiden täyttämistä, 1990-luvulla näkökulma laajennettiin asiakkaan palvelamiseen organisaation kannalta kannattavasti. Ryhdyttiin segmentoimaan asiakasryhmiä ja kohdentamaan palveluita. Asiakasryhmien ja palvelujen arvomuodostuksen analysointityö jatkuu edelleen. On ymmärretty, että asiakaskeskeisyys ei automaattisesti ole kannattavuutta parantava periaate, sillä riskinä on asiakkaiden ylivalvonta kannattavuuden kustannuksella. Siksi on tärkeää täsmentää ja määritellä tarjottavia palvelukokonaisuuksia, kuvata asiakkaan palveluprosesseja ja yrittää näin paremmin ymmärtää asiakasarvon muodostumista. (Arantola & Simonen 2009.)

Yhteiskunnallinen muutos ja uudet teknologiat ovat toisaalta synnyttäneet kokonaan uudenlaisia asiakastarpeita, ja toisaalta uusilla teknologioilla ja teorioilla nähdään asiakkaista ja heidän tarpeistaan erilaisia asioita kuin ennen. Tämä kehitys on herättänyt tarpeen verkottua myös asiakkaan suuntaan, jolloin fokus siirtyy asiakkaan operatiivisten tarpeiden täyttämiseen asiakkaan koko toiminnan kehittämiseen (Valkokari ym. 2009). Asiantuntijaryhmien käyttämällä eriytyneillä välineillä asiakasta ei pystytä palvelemaan kokonaisvaltaisesti, vaan tarvitaan asiakkaan tilanteiden ja haasteiden sekä niihin tarjottavien ratkaisujen systeemistä ymmärtämistä.

Tässä tutkimuksessa asiakaskeskeisyys määritellään *asiakasymmärryksenä*. Lähtökohta asiakasymmärrykseen kumpuaa toiminnan teoriassa sekä tieteen ja teknologian tutkimuksessa kehitetystä *toiminnan kohteen* käsitteestä. Yhtäältä kohde tarkoittaa esimerkiksi asioita, esineitä ja tuotteita, jotka suuntaavat asiantuntijuutta ja toimintaa. Kohteet koordinoivat ja integroivat toimintajärjestelmiä ja niiden verkostoja (Leontjev 1978, Knorr-Cetina 2001, Engeström, Seppänen & Puonti 2003). Tällöin kohde voidaan määritellä vastaamalla kysymyksiin, mitä konkreettisesti tuotetaan, kenelle ja miksi. Tärkeä osa kohdetta on myös tulkinta siitä, miten toiminnan merkitys ja hyöty ymmärretään laajemmin, asiakkaalle, organisaatiolle ja yhteiskunnalle koituvana käytöarvona.

Asiakasymmärrys voi kehittyä myös suhteessa palveluverkoston muihin osapuoliin. Verkoston toimijoiden mieltäminen yhteistyökumppaneiden sijaan asiakkaiksi voi selkiyttää näkemystä toimijoiden keskinäisistä suhteista ja samalla jäsentää suhdetta palvelun lopullisiin asiakkaisiin: miten yhteistyökumppaneiden tehtävät riippuvat ratkaisusta, joita teen omassa työssäni, kenen työhön työlläni vaikutan, ja millaisen toimijaketjun tai -verkoston kautta vaikutan loppuasiakkaan saamaan palveluun (Heikkilä 2010).

*Esimerkki 5: Uusi asiakasymmärrys kohteen laajentamisen mahdollisuutena*

*Liikenneohjaajan tehtävänä on aina ollut pyrkiä turvaamaan raideliikenteen sujuvuus ja turvallisuus. Vielä joitain vuosia sitten liikenneohjaajia toimi vilkasliikenteisen Etelä-Suomen alueella useilla eri ala-aseilla. Heidän työtehtäviinsä kuului varsinaisen junasuorituksen lisäksi usein muun muassa lipunmyynti ja matkustajainformaatiosta huolehtiminen. Lisäksi liikenneohjaajat huolehtivat junakaluston runkokierrätyksestä. Tekninen kehitys sekä EU-lainsäädäntö ovat kuitenkin vähitellen muuttaneet liikenteenohjaustyötä. Uudet teknologiat mahdollistavat liikenteenohjauksen keskittämisen ala-aseilta yhteen ohjauspisteeseen, minkä lisäksi kilpailutussäädösten vuoksi julkinen liikenteenohjaus on tehtävänä erotettava yksityisten junaoperaattoreiden tehtävistä. Toisin sanoen nykyisin liikenneohjaajat keskittyvät liikenteenohjaukseen ja muista tehtävistä vastaavat uudet ammattiryhmät ja jopa erilliset organisaatioyksiköt. Mutta miten tehdä yhteistyötä uuden, omia toimintatapojaan vasta kehittävän Kuljetushallintakeskuksen (sittemmin Operaatiokeskus) kanssa sen sijaan, että esimerkiksi kiireisessä häiriötilanteessa hoitaisi runkokierrätyksen itse vanhalla rutiinilla? Vanhaan työnjakoon perustuva tilanne aiheutti kitkaa liikenteenohjauksen ja kuljetushallinnan rajapinnalla ja haastoi liikenneohjaajia hahmottamaan uudelleen toimintansa kohdetta. Eräässä kehittämishankepalaverissa löytyikin mahdollinen itu yhteistyöverkostoa koskevaan uudlaiseen ajattelu- ja toimintatapaan: "Ehkä meidän tarvis joku [Kuljetushallintakin] ajatella meidän asiakkaana."*

Verkostotutkimuksessamme kohteellisuus on sitä, että asiakkaan (organisaation sisäisen tai ulkoisen) tarpeita hahmotetaan koko tuotanto- tai palveluprosessin ja sen kehityksen näkökulmasta. Kohdelähtöinen asiakasymmärrys tarkoittaa siis verkostoitumista asiakkaan toiminnan haasteiden ympärille. Koska asiakkailta saatu tieto ei useinkaan ole yhdenmukaista ja yksiselitteistä, verkosto tarvitsee käyttöönsä välineitä, joilla yhteisen tulkinnan tekeminen ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen asiakkaan tilanteesta on mahdollista. Usein yhteinen tulkinta tarkoittaa neuvottelua kohteen tai asiakkaan kehitysvaiheesta. Tärkeää on kiinnittää huomiota myös siihen, miten asiakas on itse mukana haasteen määrittämisessä ja tiedon tuottamisessa.

Asiakasymmärryksen nostaminen Kohaus-tutkimuksen keskiöön ei ensisijaisesti pohjaudu markkinoinnin näkökulmaan tai markkinointitutkimuksen lähestymistapoihin (esim. Brax 2007, 21), vaan yhteiskehittelytyyppisen toiminnan tarpeen kasvuun. Yhteiskehittelyn (co-configuration, Victor & Boynton 1998, Engeström 2004) kohteena on yleensä moniaineksinen tuote- tai palvelukokonaisuus, jossa on sekä valmiita tuotekomponentteja että asiakkaiden yksilöllisten toiveiden mukaan erikseen räätälöitäviä osia. Yhteiskehittelyä tarvitaan tilanteissa, joissa aikaisemmin erillään toimineiden osajien välille vaaditaan palvelujen ja tuotteiden jatkuvaa uudelleen konfigurointia ja kumppanuussuhteiden ja luottamuksen solmimista sekä tilanteissa, joissa mikään ryhmä ei yksinään pysty tuottamaan tyydyttäviä ratkaisuja havaittuihin ongelmiin (Engeström 2004). Oletamme, että yhteiskehittelytyyppinen, kohdelähtöinen asiakasymmärrys voi toimia myös ponnahduslautana verkoston toimijoiden liiketoimintaosaamisen kehittymiselle sekä palveluverkoston toiminnan tuloksellisuuden paremmalle ymmärtämiselle.

### **3.2 Rajanylitykset ja palveluverkostojen oppiminen**

Erilaiset toiminnan rajat tulevat näkyviin sitä mukaa, kun kohdetta aletaan muun muassa yhteisen asiakasymmärryksen myötä rakentaa ja laajentaa verkostossa. Rajat muuttuvat, mahdollisesti katoavat, ja uusia rajoja ilmaantuu. Verkostotason toimintakonseptit jo sinällään ylittävät organisaation perinteisten toimintojen ja vastuiden rajoja. On ilmeistä, että verkoston toimintaa organisoivia käytäntöjä ja välineitä ei voi rakentaa vain erillisten funktioiden lähtökohdista tai niiden tarpeisiin. Sekä muutosten tekemisessä että uusissa konsepteissa ja niitä toteuttavissa toimintamalleissa suunnittelu-, kehittämis- ja oppimistoiminnalla on entistä tiiviimpi yhteys tuotantoon (Pérez 1986, Ahonen 2008). Jotta arkikäytännön ilmiöt, asiakastieto ja erilaiset tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmat saadaan mukaan toimintakonseptien kuvaamiseen ja kehittämiseen, on tuettava eri osapuolten osallistumista yhteiseen verkoston toimintakonseptin analyysiin.

Asiantuntijoiden verkostoitumista ja rajanylitysvalmiuksia on tutkittu eri lähestymistavoilla (esim. Carlile 2004, Kerosuo 2001 ja 2006, Toiviainen & Hänninen 2006).



Rajoja käsittelevä työpaikkatutkimus on tarkastellut yhteistyön edellytyksiä, kun asiantuntijoiden erikoisalut, tehtävät ja kulttuuriset ja historialliset taustat eroavat toisistaan (Akkerman & Bakker 2009). On tuotu esille, että sosio-spatiaalisten rajojen ylityksessä syntyy horisontaalista asiantuntijuutta. Usein tällainen horisontaalinen vaihto syntyy spontaanisti toiminnan sivutuotteena. Tutkijat ovatkin korostaneet välittävien käsitteiden ja välineiden kehittämisen tärkeyttä horisontaalisen asiantuntijuuden tietoiseksi hyödyntämiseksi (esim. Engeström, Engeström & Kärkkäinen 1995, Griffiths & Guile 2003).

*Esimerkki 6: Rajanylitysvälineet Pöyryn kehittämisverkoston oppimisessa*

*Kohaus-hankkeeseen osallistuvan Pöyry Oyj:n oppimisympäristön kehittämisverkosto oli osa laajaa kansainvälistä tutkimus- ja kehittämishanketta. Yritys muodosti suunnittelutiimin, jossa osapuolina olivat yrityksen sisäisten kehittäjien lisäksi yliopiston ja ammattikorkeakoulun oppimisen ja ohjelmistonkehityksen asiantuntijoita. Yhteistyön kohteena Pöyryllä oli verkkopohjaisen oppimisympäristön ja -välineistön suunnittelu, jotta voitaisiin tukea suunnittelutyön kehittämistä globaalisti hajautuneiden yksiköiden kesken. Koska välineistön lähtökohtana oli työelämän kehittämisessä laajalti sovellettu Muutoslaboratorio-lähestymistapa (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle 1999), suunnitteluprosessiin osallistui myös yhtiön ulkopuolista Muutoslaboratorio-kehittäjäverkostoa. Lisäksi tulokset haluttiin kansainvälisen hankeverkoston käyttöön.*

*Suunnitteluprosessissa olennaiseksi nousi kysymys, kuinka eri toimijoiden (yrityksen sisäiset kehittäjät, kansainvälisen projektin tekniset ja pedagogiset kehittäjät sekä Muutoslaboratorion käyttäjät) omaksumat käsitteistöt ja toimintalogiikat onnistutaan saattamaan yhteen. Suunnittelussa käytetyt välineet ja dokumentit olivat tässä keskeisiä. Kansainvälisen projektin raportointi edellytti teknisen spesifikaatiodokumentin tuottamista, jolloin teknispainotteinen "spesifikaatio" nousi hallitsevaksi. Tämä näytti horjuttavan aitoa rajanylitystä ja yhteiskehittelyä. Esimerkiksi kehittäjäverkoston edustama Muutoslaboratorio-asiantuntemus jäi osin taka-alalle. Spesifikaatiota enemmän pedagogisesti orientoituneita kehittäjiä kiinnostivat oppimisympäristöä havainnollistavat mallit ja mock-upit eli luonnokset ympäristön mahdollisista prototyypeistä (Toiviainen, Toikka & Lallimo, painossa). Visuaaliset mallit loivat ymmärrettävämmän linkin suunniteltavan välineistön ja kehittäjien edustaman Muutoslaboratorio-toiminnan välille kuin spesifikaatiodokumentti. Mallit ja mock-upit edustivat suurimmalle osalle niin ikään uutta verkkoympäristön suunnittelumaailmaa, mutta teknistä ja pedagogista tietoa yhdistävinä ne palvelivat spesifikaatiota paremmin verkoston rajanylitysten välineenä.*

Asiantuntijuuden oppiminen verkostossa ei ole vain horisontaalista liikettä eri alojen asiantuntijoiden välillä, vaan myös vertikaalista liikettä ja rajanylitystä verkoston toiminnan tasojen välillä, kuten verkoston strategioiden luonnin ja tuotantohankkeiden välillä tai suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen välillä (Toiviainen 2006, 2007). Rajat eivät ole annettuja ja staattisia, vaan niitä rakennetaan ja ylitetään jatkuvasti toiminnassa. Toiminnan teorian lähtökohdista tarkasteltuna rajojen ylitykset eivät välttämättä ole kiinnostavia sinänsä, vaan niiden avulla pyritään paikantamaan yhteistyön kohteen mahdollista ekspansiota ja siten oppimisen mahdollisuutta. Kohteen ekspansio ja rajojen ekspansio rakentuvat vastavuoroisesti. Kerosuo ja Toiviainen (2011) erottavat kahdenlaisia rajoja ja niiden ekspansioita. Sosiaalis-spatiaalisilla rajojen ylityksillä laajennetaan tasoja, joilla yhteistyötä tehdään, esimerkiksi työpaikkatasolta verkostotasolle. Välineellis-kehityksellisillä rajanylityksillä otetaan käyttöön uusia käytäntöjä, menetelmiä ja välineitä oppimisen ja asiantuntijuuden edistämiseksi (vrt. Engeström 2001, Hasu 2000).

Moniammatillisessa työssä osaamisrajoja ylittävät usein niin kutsutut hybridit asiantuntijat (Lallimo, Lipponen, Palonen, Muukkonen & Hakkarainen, käsikirjoitus), jolle on kehittynyt syvällistä osaamista usealta alalta. He pystyvät ymmärtämään, välittämään ja tulkkamaan näkökulmia yli osaamisrajojen. Toiminta on kuitenkin haavoittuvaa, mikäli hybridiosaaminen on ainoastaan yksittäisten työntekijöiden hallinnassa. Rajoja ylittävissä verkostokonsepteissa on tärkeää, että hybridiä tai horisontaalista osaamista kehittyy osaksi ryhmän tai yhteisön toimintakäytänteitä ja että osaaminen on konkretisoitavissa ja välitettävissä myös yhteisten välineiden avulla.

Nishiguchin (2001) esittämä jako funktionaalisiin ja relationaalisiin taitoihin voi auttaa jäsentämään rajoja ylittävää osaamista. Funktionaaliset taidot viittaavat tilanteisiin, joissa hyödynnetään olemassa olevia tietoja ja taitoja määritellyn tehtävän tekemiseksi. Erotuksena tästä relationaaliset taidot tarkoittavat kykyä ymmärtää, yhdistää ja järjestää uudelleen omia ja muiden funktionaalisia taitoja. Relationaalinen osaaminen liittyy olennaisesti toiminnan kokonaiskuvan hahmottamiseen, joka saattaa olla, kuten edellä on todettu, hankalaa tai jopa mahdotonta ihmisille ja yhteisöille, jotka toimivat puhtaasti oman asiantuntijuusalueensa välineillä. Edwards (2005, 2009) kuvaa yksilöiden verkostoitumiseen ja rajojen ylittämiseen liittyvää toiminnallista kykyä suhdetoimijuuden (relational agency) käsitteellä. Se tarkoittaa kykyä työskennellä yhdessä toisten kanssa niin, että muiden keskusteluun tuomia tulkintoja ja vastauksia tulkintoihin käytetään voimavaroina yhteisen kohteen laajentamiseksi ja muuttamiseksi. Olennainen osa suhdetoimijuutta on verkostossa hajautettuna olevan tietotaidon tunnistaminen sekä "sen tietäminen, miten tietää, kuka tietää".

Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan olla kiinnostuneita relationaalisesta osaamisesta sinänsä, vaan siitä, miten ja mihin asiakkaan tarpeeseen asiantuntijayhteisöt kohdelähtöisesti rakentavat tällaista osaamista ja mitä välineitä he käyttävät osaamisen saavuttamiseksi. Rajoja ylittävä yhteistyö on keskeinen haaste myös johtamiselle ja edellyttää uudenlaista johtamisosaamista. Tämä tutkimus lähtee asiakasymmärryksen raken-

tamiseen liittyvistä käytännön tilanteista ja rajanylityksistä, ja tuloksena syntyvää tietoa voidaan soveltaa myös verkostojen johtamiseen.

#### 4 VERKOSTOITUMISEN VÄLINEET

*Esimerkki 7: Rangaistusajan suunnitelma valvonnan ja kuntoutuksen välineenä*

*Vankilan tietojärjestelmässä oleva vangin rangaistusajan suunnitelma eli ransu on esimerkki välineestä, jolla eri toimijat kokoavat ja jakavat tietoa yhteisestä työn kohteesta eli asiakkaasta. Ransun on määrä tukea suunnitelmallista toimintaa, jonka mukaisesti rikosseuraamuksen alussa ransuun kirjataan vankeusajan tavoitteet sekä keinot, joilla niihin päästään. Rangaistusajan kuluessa rikosseuraamusesimiehet, sosiaalityöntekijät, opinto-ohjaajat ja muut vangin kanssa työskentelevät kirjaavat ransuun toteutunutta toimintaa ja määräajoin arvioivat suunniteltujen tavoitteiden toteutumista. Ransu on näin ollen eri toimijoiden, valvonnan ja kuntoutuksen yhteinen kehittyvä väline kyseisen vangin tilanteen ymmärtämiseksi. Ransu muodostaa perustan, jolla vankilan työntekijät ja vangin sijoittamisesta päättävät arviointikeskuksen työntekijät voivat arvioida valvotun koevapauden edellytysten onnistumista, hyötyjä ja riskejä kyseisen vangin kohdalla. Rangaistusajan suunnitelma on kuitenkin Rikosseuraamuslaitoksen sisäinen eikä toimi valvotun koevapauden aikaisen laajemman verkoston asiakasymmärryksen tai yhteistyön välineenä.*

Ihmistoiminta on kulttuurisesti välittyntä eli toiminnan historiassa kehitettyjen aineellisten ja käsitteellisten välineiden välittämää. Välineet ovat kulttuurisesti annettuja ja ne suuntaavat toimintaa – mahdollistavat, mutta myös rajoittavat. Välineet ja rajat voidaan kääntää oppimismahdollisuuksiksi, kun ylitetään olemassa olevat rajat ja otetaan välineet kehittämisen kohteeksi, kuten yllä vangin rangaistusajan suunnitelman käyttöönnotossa. Käytäntöperusteiset teoriat, antropologia, kulttuuritutkimus sekä tieteen ja teknologian tutkimus ovatkin vahvistaneet mielenkiintoa esineellisiin kohteisiin ja visuaalisiin representaatioihin välineinä, joilla on keskeinen merkitys oppimisessa, tiedonluomisessa ja innovoinnissa (Ewenstein & Whyte 2009, Fields, Amaldi & Tassi 2005). Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian piirissä on tutkittu paljon työtoiminnan välineitä ja oppimista (esim. Virkkunen 1995, Engeström, Puonti & Seppänen 2003, Toiviainen, Kerosuo & Syrjälä 2009). Tällöin kiinnostuksen kohteena on ennen kaikkea välineiden kehittäminen ja niiden käyttö yhteisöjen muutostilanteessa.

Välineitä voidaan luokitella esimerkiksi sen perusteella, kuinka monimutkaista toimintaa niiden avulla tulee hallita. Engeström (esim. Engeström, Pasanen, Toiviainen & Haavisto 2005) on esittänyt hierarkian, jolla analysoidaan kollektiivista käsitteen muodostusta (kuvio 4.1):

1. spontaanit mallit eli jäsentymättömät kokemukselliset kuvaukset tarkasteltavasta ilmiöstä
2. ennakkojäsentäjät eli erilaiset luokitukset ja jaottelut
3. algoritmit eli prosessimallit ja syy-seuraussuhteiden kuvaukset

4. systeemikuvaukset eli useampia samanaikaisia vaikutussuhteita jäsennävät mallit
5. periaatteen mallit eli alkusolumallit, jotka sisältävät tarkasteltavan ilmiön synty- ja kehitysdynamiikan.



Kuva 4.1 Käsitteenmuodostuksen dynaaminen hierarkia (mukailtu Engeström ym. 2005, 60)

Työtä ja ihmisten toimintaa jäsennetään yleisesti luokituksin ja prosessikuvauksin. Työn yhteiskunnallistumis-, sosiaalistumis- ja verkostoitumiskehityksen myötä työ on muuttunut yhä monisuhteisemmaksi eivätkä nämä työn organisoinnin mallit ja välineet välttämättä auta riittävästi hallitsemaan monisyisiä systeemisiä toimintakonseptien muutoksia. Myös työn tekemisen tasolla tarvitaan uudenlaisia malleja ja yleistämisen tapoja, joilla saadaan haltuun monimutkaisia riippuvuussuhteita ja kehitysdynamiikkoja (Virkkunen & Schaupp 2011). Voidaan olettaa, että myös palveluverkostojen asiakkuuksien ymmärtämisessä ja asiantuntijarajojen ylityksissä systeemin ja periaatteen kuvaamisen tasoille sijoittuvat välineet ovat keskeisiä ja kiinnostavia.

*Esimerkki 8: Yrityksen suunnitteluvälineistö toimintakonseptin välittäjänä*

*Pöyry Oyj:n suunnittelupalvelun liiketoimintakonsepti Virtual Mill on kehitetty asiakkaalle toimitetun tehtaan linkaaren tiedonhallintaan. Se koostuu suunnittelun kohteen 3D-mallista, tietokannasta ja dokumenteista. Virtual Millin syntyhistoriassa voi nähdä yhtiön välinekehityksen pitkät perinteet kaksiuolotteisesta mallinnuksesta ja varhaisista tietotekniikan so-*

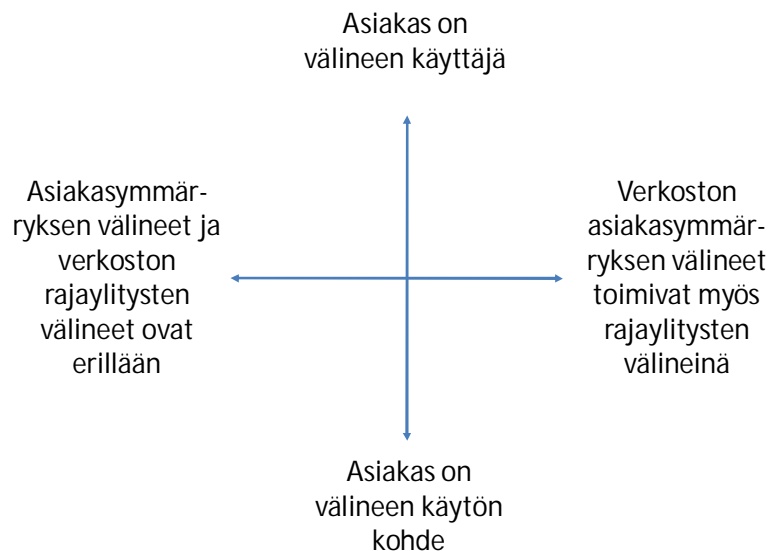
velluksista uusimpaan virtuaalitekologiaan. Olemme analysoineet välineistön käyttöä ja osaamisen siirtymistä Engeströmin esittämän käsitehierarkiamallin avulla (kuva 4.1). Virtual Mill -suunnittelu ympäristöön on kerrostunut toiminnan historian eri vaiheiden välineistö ja osaaminen (mitä- ja miten-välineet), tuotteen kokonaisuuden esittäminen ja hallinta (miksi-välineet) sekä globaalia asiakasymmärrystä tukeva elinkaari palvelumalli (mihin suuntaan -välineet). Globaalisti hajautuneessa suunnittelutyössä entistä tärkeämpään rooliin nousevat perusosaamista (mitä ja miten) ja liiketoimintakonseptia (miksi ja mihin suuntaan) välittävät koordinoinnin välineet (kuka-, milloin-, missä-välineet). (Toiviainen, Lallimo & Hong, 2011.)

*Teollisuuden suunnittelupalveluja tuottavassa verkostossa tällainen välineiden kerrostuneisuus näkyy konkreettisesti toiminnassa. Käytössä olevat välineet eivät ole "vain välineitä", kuten toimijat itse usein luonnehtivat, vaan niillä on oma logiikkansa ja tarjoomansa, joka suuntaa toimintaa. Kun globalistuva työ asettaa osaamisen kehittämiseksi uusia vaatimuksia, välineet alkavat vastustella tottuneenkin käyttäjän käsissä. Sallivatko ohjelmistot suunnitteludokumenttien ja piirustusten päivittämisen ja jakamisen aikavyöhykkeiden rytmittämässä työssä? Välittykö hajautetussa verkostossa osakomponenttia suunnittelevalle insinöörille asiakkaalle toimitettavan palvelutuotteen kokonaisuus? Siirtykö globaalin verkoston tulokkaille välineiden mukana laajempi käsitys yrityksen toimintakonseptista ja asiakasymmärryksestä, joka on monin tavoin kietoutunut yrityksen historiaan ja kulttuuriin?*

Palveluverkostojen muutosten tunnistamista tukevat erilaiset *konseptivälineet*, jotka kuvaavat systeemiä kokonaisuuksia, periaatteita tai kehittymistä. Näitä voivat olla esimerkiksi prosessikuvaukset (mm. Leppänen 2000), asiakasrajapintojen mallinnukset (Toivonen 2010), strategialinjaukset, visiot tai kuvaukset toimintakonseptien muutosvaiheista. Niillä voi olla Cerfin ja Thieryn (2009) kuvaaman niin sanotun ravisteluvivun ominaisuuksia, eli kykyä viedä eteenpäin jotain tulevaa, mahdollista maailmaa. Myös Normanin (2001) nostokurjen (crane) käsitteellä on samankaltainen tavoite. Ne voivat karttamaisesti esittää laajoja prosesseja, asiakaskohteen muutosta tai verkoston konseptimuutosta. Niitä voidaan käyttää yksilöllisesti esimerkiksi tietojärjestelmien avulla, mutta pääsääntöisesti niitä käytetään toiminnan yhteistoiminnallisessa suunnittelussa tai erilaisilla kehittämisfoorumeilla. Visuaaliset kuvat ovat tärkeitä abstraktien, systeemisten kokonaisuuksien liittämiseksi konkreettiseen käytännön toimintaan. Innovoinnin kannalta välineiden tärkeitä piirteitä ovat ajallisen muutoksen osoittaminen, avoimuus erilaisille tulkinnoille sekä mallivälineiden kytkeminen yksilöiden työhön (Seppänen, Ala-Laurinaho, Schaupp & Launis 2009).

Verkoston toimijoilla on arkityössä käytössään usein omia, erillisiä *asiakasymmärryksen välineitä*, kuten asiakkaita tai tuotantokohdetta koskevia asiakirjoja, suunnitelmia,

lomakkeita tai kuvauksia. Lisäksi verkostossa voi olla käytössä erilaisia *rajanylitysvälineitä*, esimerkiksi yhteistyökokousten asialistoja tai muita vastaavia, joiden avulla verkoston toimijat jäsentävät ja koordinoivat keskinäistä yhteistyötään. Asiakasymmärryksen välineet voivat kuitenkin olla myös yhteisiä ja jaettuja verkoston toimijoiden kesken. Näistä erilaisista asiakasymmärryksen välineistä tässä raportissa on annettu monia esimerkkejä. Hypoteesimme on, että *yhteiset asiakasymmärryksen välineet toimivat samalla myös rajanylityksen välineinä*. Toisaalta oletamme, että *asiakkaat tulisi palvelun tuottajien tavoin nähdä välineiden käyttäjinä*, ei vain ammattilaisten välineiden käytön kohteena. ”Asiakkaan ääni” on nostettu keskeiseksi käsitteeksi tutkittaessa hoidon eheyttämiseen tähtäävien innovaatioiden toteutumisedellytyksiä terveydenhuollossa (Engeström, Kajamaa, Toiviainen & Hilli 2011). Voidaan myös kysyä, millä edellytyksillä asiakas voi osallistua välineiden kehittämiseen (Nordlund 2009). Kuvassa 4.2 on alustava malli asiakasymmärrys- ja rajanylitysvälineiden tyypeistä.



Kuva 4.2 Asiakasymmärrykseen ja rajojen ylittämiseen liittyvien välineiden tyypejä

Välineiden käyttö rajapinnoilla on yllätyksellistä. Béguin ja Rabardel (2000) tuovat esille, että neutraali väline tai työkalu on osin eri asia kuin sama väline tietyn toimijan oman toiminnan välineenä eli instrumenttina. Kun väline muuttuu toiminnan instrumentiksi, toimijat antavat välineille uusia merkityksiä. Tällöin ne muuttavat työtoimintoja myös ennalta arvaamattomilla tavoilla. Näin ollen verkostoitumisen välineet eivät pelkästään lisää uusia toimintatapoja tai käytäntöjä entisten rinnalle, vaan ne muuttavat myös verkoston osatoimintojen kohteita ja luonnetta. Välineiden muuttamista toimijoiden omiksi instrumenteiksi ja niiden vaikutusta työtoimintojen muutokseen tutkitaan erityisesti instrumenttivalittuudessa toiminnan teoriassa (Béguin & Rabardel 2000, Prost, Cerf & Jeffroy 2007).

## 5 KESTÄVÄ TYÖHYVINVOINTI VERKOSTOITUVASSA TYÖSSÄ

Kohaus-hankkeessa tarkastellaan kestävää työhyvinvointia työn ymmärtämisen sekä työidentiteetin ja kohteen muutoksen kautta. Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että työhyvinvointia edistävät ja haittaavat tekijät ovat laadullisesti erilaisia erityyppisissä toimintakonsepteissa (Launis & Pihlaja 2005). Lisäksi on havaittu, että toimintakonseptin kehitysvaihe vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointikokemusten syntyyn (Launis & Pihlaja 2007). Toiminnan kohteen muuttuessa työhyvinvointi ja työidentiteetti joudutaan rakentamaan uudelleen.

Kohaus-hankkeessa tutkitaan *kestävän työhyvinvoinnin* muotoutumista verkostojen konseptimuutoksissa kahdella erilaisella, toisiaan täydentävällä lähestymistavalla. Ensinnäkin toiminnan teoriaan pohjautuvalla lähestymistavalla tutkitaan työhyvinvointia niin sanotun kohdehyvinvoinnin käsitteen avulla. Tässä lähestymistavassa työhyvinvointi syntyy ennen kaikkea sujuvan työtoiminnan tuloksena: kun työn kohde ja työn tekemisen tavat muuttuvat, myös työhyvinvoinnin perusta muuttuu laadullisesti toisenlaiseksi.

Toiseksi positiiviseen psykologiaan perustuva lähestymistapa tarkastelee työidentiteetin ja työn muutoksen suhdetta verkostojen konseptimuutoksissa. Tällöin huomio on työntekijän henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen kehittymisen ja uudistumisen tutkimisessa. Lähestymistavan mukaan työhyvinvoinnin osatekijöinä ovat sekä hetkelliset myönteiset työkokemukset että myös mahdollisuus jatkuvaan kehitykseen työssä.

### 5.1 Kohdehyvinvointi ja toimintakonseptin muutos

Kun työhyvinvointia tarkastellaan *kohdehyvinvoinnin* (Mäkitalo 2005) näkökulmasta, perusoletuksena on, että työhyvinvointi on kytköksissä työtoiminnan yhteiseen kohteeseen. Toisin sanoen työn tekemisen henkilökohtainen mielekkyys ja motivaatio nousevat toiminnan kohteesta ja saavutetusta tuloksesta. Onnistuminen itselle tärkeällä työn osa-alueella synnyttää positiivisia tunteita ja vaikuttaa myönteisesti henkilön kohdehyvinvointiin, kun taas epäonnistumisesta seuraavat kielteiset tunteet vähentävät hyvinvointia. Hyvinvointi on siis toiminnan tulosta. Työn ja toiminnan konseptien muuttuessa myös yksilöiden kohdehyvinvointi muuttuu ja kehittyy laadullisesti (ks. esim. Gerlander & Launis 2007, Launis & Pihlaja 2005).

Toimintakonseptien muutokseen liittyy usein epäjatkuvuutta ja eritahtisuutta. Näin voi käydä etenkin, jos työtä kehitetään ilman jäsentynyttä kokonaiskuvaa tai jos organisaation eri tasot ovat kehittämistyössään eri vaiheessa. Epäjatkuvuus ja eritahtisuus näkyvät arkityössä sujumattomuutena ja erilaisina työn tekemisen katkoksina. Muutoksen aiheuttamien katkosten ja ongelmatilanteiden vuoksi työntekijät joutuvat ponnistelemaan tai tekemään ylimääräistä työtä saadakseen toiminnan sujumaan entiseen



tapaan. Tilanteiden yksityiskohtainen analyysi kuitenkin paljastaa, että ongelma ei ole työntekijöiden tavassa ratkaista eteen tulevia tilanteita. Koko tekemisen periaate on muutoksessa eikä vanhaa toimintaa kannata sellaisenaan ylläpitää (esim. Launis & Pihlaja 2005, Mäkitalo 2005).

Erilaiset työn ja työprosessien kuvaamisen ja hallinnan välineet vaikuttavat siihen, millä tavoin työntekijät ymmärtävät ja hahmottavat yhteisen työnsä kehitysvaiheita ja muutosta: sitä, millaiseen toimintatapaan ollaan siirtymässä, missä vaiheessa muutos on ja miten työn kohde on muuttumassa. Launis, Virtanen ja Ruotsala (2009) ovat kuvanneet, miten verkostomaisiksi muuttuvissa toiminnoissa muutoksen epätahtisuus on usein yksilön tai työyhteisön vaikutuspiirin ulkopuolella ja miten tilanteisiin on vaikea vaikuttaa perinteisin hierarkkisen toimintatavan välinein. Toimijoiden välinen yhteistyö voi synnyttää paikallisia ratkaisutapoja, mutta henkilöiden vaihtuessa neuvottelu yhteisestä toiminnasta ja sen kohteesta saatetaan joutua käymään aina uudelleen.

Jos verkostoitumiseen tähtäävässä konseptimuutoksessa ongelmiin ja haasteisiin yritetään edelleen vastata erillisiin asiantuntijuuksiin perustuvilla välineillä, se johtaa tempoilevaan ja erisuuntaiseen kehitykseen. Verkoston toimijoille tämä näyttäytyy eri projektien sekavana tilanteena ja muutoksen epämielekkyytenä. Verkoston yhteinen kehittäminen uuden toimintakonseptin suuntaan on tällöin tärkeää (Launis, Virtanen & Ruotsala 2009), koska se tukee työntekijöiden mahdollisuutta ymmärtää ja hallita työnsä muutosta sekä auttaa näin työntekijöitä oman kohdehyvinvointinsa rakentamisessa.

*Esimerkki 9: Kohdehyvinvointi tietoteknologia- ja lähtöisessä verkostokonseptin muutoksessa*

*Kohdehyvinvoinnin ajatusta voi havainnollistaa Kohaus-hanketta aiemmin toteutetun puuhuollon kehittämishankkeen avulla (Ala-Laurinaho & Schaupp 2010). Puuhuollolla tarkoitetaan prosessia, joka sisältää puukaupan, korjuutyön suunnittelun, puunkorjuun ja puun tehdaskuljetuksen. Puuhuollon toimijaverkostossa on läpikäyty konseptimuutos uusien tietoteknologioiden käyttööntoton vuoksi. Alan työkäytännöt ovat vähitellen muuttuneet perinteisestä valvontaan ja työnjohtoon perustuneesta hierarkiasta yhä enemmän itsenäistä suunnittelua ja oman työn hallintaa edellyttäväksi työksi. Muutoksen hahmottaminen ei ole ollut itsestään selvää tai helppoa puuhuoltoketjun toimijoille. Puuhuoltoverkoston työn kehittämishankkeessa havaittiin, että toimijat hahmottivat työnsä edelleen pitkälti vanhan toimintatavan mukaisesti.*

*Ennen metsäyhtiön korjuuesimiehet veivät henkilökohtaisesti työohjeet alueyrittäjille ja valvoivat työn ja puutavaran laatua metsässä. Tuotannon suunnitteluun liittyvät tehtävät olivat kuitenkin alkaneet viedä heiltä yhä enemmän aikaa, jolloin aika ei riittänyt enää perinteiseen työnjohtotyö-*

*hön. Korjuuesimiehet kokivat tämän kuormittavana ja työnsä mielekkyyttä uhkaavana muutoksena. Työn vähittäisten muutosten tarkastelu toimintakonseptin tasolla yhdessä puuhuoltoketjun toimijoiden kanssa osoitti, että korjuuesimiesten työn perusta oli muuttunut merkittävästi. Enää ei tarvinnut ehtiä metsään, sillä teknologiavälittyneisyys korvasi aiemmin työnjohdollisesti tehdyn työn. Uusi väline, yhteinen teknologia-alusta, yhdisti puuhuoltoverkostoa toisin kuin ennen. Välineen avulla jokainen verkoston toimija saattoi seurata puun liikettä prosessissa ja varmistaa työn laatua. Uuden välineen käytön vuoksi hierarkia oli alkanut vähitellen purkautua ja työnjako muuttua.*

*Tällä havainnolla oli korjuuesimiehille monia seurauksia. Ensinnäkään heidän ei enää tarvinnut kantaa huonoa omaatuntoa ja tuntea kuormitusta yhä vähäisemmistä metsäkäynneistä ja henkilökohtaisista kontakteista alueyrittäjiin. Toisaalta työn sisällöllinen muutos oli niin merkittävä, että se pakotti korjuuesimiehet pohtimaan, onko näin olennaisesti muuttunut työ yhtä motivoivaa kuin entinen työ. Korjuumiesten tuli löytää työn mielekkyydelle uusia lähteitä eli rakentaa kohdehyvinvointiaan.*

Kuten esimerkki 9 (Ala-Laurinaho & Schaupp 2010) osoittaa, konseptimuutokset eivät ilmene ainoastaan rakenteiden tasolla, vaan niihin sisältyy aina myös konkreettisten uusien toimintamallien kehittämistä, joidenkin työtehtävien pois jäämistä ja uusien tehtävien tulemistä tilalle. Siksi ne edellyttävät työntekijöiltä aktiivista toimijuutta esimerkiksi toimintatapoja työstämällä. Aktiivisen toimijuuden ottaminen puolestaan edellyttää, että työntekijät ymmärtävät, mistä muutoksessa on kysymys. Tulkinnallisten lähestymistapojen mukaan työssä suoriutuminen ei perustu vain sääntöihin ja ohjaukseen, kuten rationalistinen johtamisen lähestymistapa olettaa, vaan ennen kaikkea ihmisten oman työnsä ja työtilanteensa ymmärrykseen (Sandberg & Targama 2007, 10). Omaan työhön liittyvien muutosten ymmärtäminen ja niiden käsitteellistäminen ovat keskeisiä yksilön työhyvinvoinnin kannalta (ks. esim. Launis, Virtanen & Ruotsala 2009, Kira 2010).

## **5.2 Työidentiteetin ja työn vastaavuus kestävän työhyvinvoinnin perustana**

Työidentiteetin ja työn välisen suhteen tutkimisen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työntekijöiden *kestävästä työhyvinvoinnista* työtilanteessa, joka edellyttää eri ammatti- ja osaamisalueiden ylittävää yhteistyötä. Tämän lähtökohdan mukaan kestävä työhyvinvointi perustuu työntekijän henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen kehittymiseen ja uudistumiseen työssä. Kestävän työhyvinvoinnin osatekijöinä ovat sekä hetkelliset myönteiset työkokemukset että mahdollisuus jatkuvaan kasvuun ja kehitykseen työssä. Lisäksi työ on kestävä, jos sillä on myönteisiä vaikutuksia työn sosiaaliseen, taloudelliseen tai ekologiseen ympäristöön. Kohaus-hankkeessa työidentiteetin ja työn välisen dynamiikan tutkimus tuottaa ymmärrystä työntekijöiden voimavarojen kasvun ja kehityksen edellytyksistä.

Työidentiteetti on työntekijän vastaus kysymykseen “kuka minä olen työntekijänä”. Vastaus vaikuttaa työntekijän näkemyksiin siitä, miten työ tulisi tehdä. Myös työntekijän työhön liittyvät arvot ovat osa työidentiteettiä (esim. Ashforth, Harrison & Corley 2008). Työidentiteetti on ympäröivään maailmaan sidoksissa ja koko ajan muuttuva. Se syntyy, kun työntekijä tietoisesti ja tiedostamattaan yhdistää sosiaalisia ja kulttuurillisia viestejä esimerkiksi työntekijyydestä ja työstä ja siten muodostaa näkemyksiä itsestään työntekijänä (esim. Knights & Willmott 1989). Työidentiteetti kuvastaa työntekijän henkilökohtaista työhön liittyvää minäkuvaa, mutta siihen vaikuttavat voimakkaasti ympäröivät organisatoriset, ammatilliset ja yhteiskunnalliset näkemykset ja arvot (Alvesson & Willmott 2002). Nämä näkemykset ja arvot ovat jatkuvassa muutoksessa. Työntekijät kohtaavat yhä useammin tilanteita, joissa ristiriitaan joutuvat yhtäältä heidän historiallisesti muodostunut työhön liittyvä minäkuvansa ja toisaalta muiden toimijoiden, esimerkiksi esimiesten ja asiakkaiden, työhön kohdistamat oletukset. Työn uudet kehityslinjat haastavat siihen asti rakennetun työidentiteetin.

Tämän tutkimusosuuden ensimmäisenä perusoletuksena on se, että kestävä työhyvinvointi kumpuaa työidentiteetin ja työn vastaavuudesta. Aikaisempi tutkimus on osoittanut, että kokemus työn ja työidentiteetin vastaavuudesta johtaa esimerkiksi kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Scroggins 2008), ja merkityksellisyydentunne on puolestaan yhdistetty kokemukseen energisyydestä (Antonovsky 1987). Kun työ ja identiteetti vastaavat toisiaan, työntekijän on mahdollista työskennellä autenttisesti eli käyttää omia henkilökohtaisia ja ammatillisia voimavarojaan ja siten kehittyä ja oppia työssä. Spreitzerin, Sutcliffen, Duttonin, Sonenshinen ja Grantin (2005) mukaan oppimista ja energisyyttä kuvastava positiivinen psykologinen tila merkitsee työntekijän kukoistusta (engl. *thriving*) työssä.

Tutkimuksen toinen perusoletus on se, että työtilanteet, joissa työntekijä kokee työnsä ja työidentiteettinsä olevan ristiriidassa koetaan aluksi stressaavina (Burke 1991). Kun työntekijä kokee, että työn sisältö, sen päivittäiset käytännöt tai yhteistyösuhteet ovat ristiriidassa oman työidentiteetin kanssa, työ ei tunnu henkilökohtaisesti merkitykselliseltä. Lisäksi työntekijä voi kokea työn osaamisvaatimusten olevan ristiriidassa oman osaamisen ja henkilökohtaisten voimavarojen kanssa. Oman osaamisen ja vahvuuksien käyttö tuntuu rajalliselta. Koettu ristiriita työn ja työidentiteetin välillä haastaa kuitenkin työntekijän ymmärryksen työstä ja omasta itsestään työntekijänä. Ristiriita voi olla tärkeä lähtökohta sekä uudenlaisen työymmärryksen luomiseen että uudenlaisten osaamisalueiden omaksumiseen ja siten myös työidentiteetin edelleen kehittämiseen. Keskeinen kysymys työhyvinvoinnin kannalta onkin, miten työelämän muutoksissa sekä työntekijät itse että työyhteisöt käsittelevät työidentiteetin ja työn välisiä jännitteitä.

*Esimerkki 10: Työn ja työidentiteetin vastaavuus organisaatioliitoksessa*

*Julkisella sektorilla on viime vuosina muodostettu paljon organisaatioliitoksia, joissa tavoitteena on ollut rakentaa tehokkaita, taloudellisia ja hyvinvoivia palveluyksiköitä. Tutkimme ylimmän johdon kestävästä työhyvinvointia eräässä tällaisessa organisaatioliitoksessa, joka toi mukanaan monia työn ja työyhteisön muutoksia. Tutkimus (Kira, Balkin & San, painossa) osoitti, että liitokseen liittyvän muutoksen läpikäyminen sekä tuki että haastoi työntekijöiden työn ja työidentiteetin välistä vastaavuutta. Lisäksi havaittiin, että johtajien voimavarat kasvoivat, kun työ ja työidentiteetti kehittyivät sopusointuisesti, mutta myös silloin, kun käytiin läpi työn ja työidentiteetin välisiä ristiriitatilanteita.*

*Työn koettiin olevan sopusoinnussa työidentiteetin kanssa erityisesti silloin, kun työn muutokset tarjosivat mahdollisuuksia jatkaa kehitystä senhetkisellä ammatillisella kehityspolulla tai kun työn muutokset antoivat mahdollisuuden aikaisempaa myönteisemmän minäkuvan muodostumiseen. Samoin liitoksen mukanaan tuoma mahdollisuus keskittyä aikaisempaa enemmän johtajien tärkeimmiksi katsomiin johtamistehtäviin, kuten strategiseen suunnitteluun, koettiin olevan sopusoinnussa työidentiteetin kanssa. Tällaisten muuttuvan työn ja työidentiteetin välisten sopusointutilanteiden koettiin antavan energiaa ja sallivan omien vahvuuksien kehittymisen työssä. Ristiriitatilanteet työn ja työidentiteetin välillä juontuivat erityisesti tilanteisiin, joissa johtajat kokivat joutuvansa 'väärään' rooliin uudessa organisaatiossa. Tämänkaltaisessa roolissa esimerkiksi osaamisvaatimukset olivat ristiriidassa oman osaamisen kanssa tai rooli ei tuntunut mielenkiintoiselta tai merkitykselliseltä. Myös kokemus siitä, ettei työssä ollut mahdollista keskittyä tärkeimmiksi katsottuihin tehtäviin, vaan työaika kului toisarvoisilta tuntuviin tehtäviin, synnytti ristiriitaa työn ja työidentiteetin välille. Tällaiset kokemukset veivät energiaa ja loivat tunteen siitä, että työssä ei ollut mahdollisuuksia oppia uutta ja kehittyä.*

*Tutkimuksessa haastateltiin samoja henkilöitä ennen organisaatioliitosta sekä kaksi kertaa sen jälkeen. Viimeisellä haastattelukerralla – kun aikaa oli jo kulunut muutosten alkamisesta ja haastatellut voivat pohtia vaikeiden tapahtumien jälkikäteen – tuli esiin kokemuksia, joiden mukaan liitoksen aiheuttamat ristiriidat työn ja työidentiteetin välillä koettiin johtaneen myös oppimiseen ja kehittymiseen. Esimerkiksi koettiin, että liitoksen läpikäyminen ja uuden roolin muokkaaminen uudessa liitosorganisaatiossa olivat auttaneet kehittymään vahvemmaksi johtajaksi tai auttaneet näkemään oman työn uusista näkökulmista ja siten omaksumaan uusia toimintatapoja työn tekoon (Kira & Korpelainen, käsikirjoitus). Vaikka välitön ristiriita työn ja työidentiteetin välillä koettiin uhkaavana ja voimava-*

*roja kuluttavana, pidemmällä aikavälillä ristiriidan tarjoamat kasvumahdollisuudet koettiin arvokkaina.*

Työn ja työidentiteetin vastaavuuteen kohdistuu jännitteitä tilanteessa, jossa työ edellyttää yhteistyötä eri ammatti- ja osaamisalueilla toimivien työntekijöiden välillä. Kunkin työntekijän on tällaisessa tilanteessa uskallettava kyseenalaistaa työntekoa siihen asti ohjanneet perusoletukset, luoda uudenlaista ymmärrystä omasta työstään ja katsoa työn kohdetta uudenlaisten ammatti- ja osaamisnäkemysten kautta. Työntekijän määritelmä siitä, kuka hän työntekijänä on ja miten hänestä työssä tulee edetä, eivät välttämättä enää päde uudessa tilanteessa. Verkostoitunut työ ja työntekijän työidentiteetti voivat joutua ristiriitaan keskenään. Toisaalta verkostoituva työ voi avata uusia näkökulmia työhön ja tarjota siten mahdollisuuksia uudistavaan oppimiseen (Kira 2010), uusien merkitysten näkemiseen omassa työssä ja siten lisääntyvään energisyyteen. Oletamme, että työntekijän mahdollisuus luoda uudenlaista ymmärrystä omasta työstä verkostoitumistilanteessa on keskeinen tekijä työidentiteetin ja työn väliselle vastaavuudelle. Oppimalla näkemään työnsä uudesta, verkostoineesta näkökulmasta työntekijä voi löytää uusia tapoja toteuttaa työidentiteettiään ja kehittää ainutlaatuksia voimavarojaan muuttuneessa työssä.

## 6 PALVELUVERKOSTOJEN KUVAUS

Palveluverkostojen merkitys on laajentunut ja niiden tutkimus lisääntynyt viime vuosina. Hajautuneiden verkostojen luominen ja kehittäminen samoin kuin palveluinnon vahvistaminen ovat palvelujentutkimuksen kentässä kuitenkin edelleen ajankohtaisia tutkimushaasteita (Ostrom, Bitner, Brown ym. 2010). Kirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota verkosto-käsitteen moninaisuuteen, ja tämän pohjalta on muodostettu erilaisia typologioita, joilla eritellään esimerkiksi sitä, miksi verkostoja muodostetaan ja minkälaisia toimintoja verkostoissa on mahdollista kehittää (Beeby & Booth 2000, Ghisi & Martinelli, 2006). Typologioiden esittämät verkostotyypit eivät kuitenkaan ole vielä kuvauksia käytännön toimintakonsepteista. Niiden kautta ei päästä analysoimaan verkostotoiminnan osapuolten kohdeorientoitunutta toimintaa, saati sen muutoshaasteita. Vaikka verkostot ovat työorganisaatioille ja yrityksille strategisesti yhä tärkeämpiä, yhteistoimintaverkostojen toimintakonseptien käytännön tutkiminen on vasta alussa.

Provan, Fish ja Sydow (2007) ovat tehneet verkostoihin liittyvästä tutkimuksesta laajan katsauksen. Se tuo hyvin esiin verkostotutkimuksessa vallitsevan rakenteellisen prosessuaalisen lähestymistavan, josta on esimerkkejä myös palveluverkostojen tutkimuksessa (esim. Fleury 2006). Välineiden merkitystä tai yhteiskehittelytyypeistä toimintaa ei sen sijaan käsitellä. Näin ollen verkoston toimijoiden kannalta merkittävä verkoston laadullinen muutos, eli muutos verkoston toimintaa organisoivissa käytännön välineissä, jää katveeseen.

Kohaus-hankkeessa tutkitaan keskenään erilaisia kohdeyrityksiä ja verkostoja, joita vertailemalla kyetään tuottamaan yleistä tietoa palveluverkostojen konseptimuutoksista. Mukana on kolme ryhmää: julkinen sektori, yksityinen sektori ja kolmantena näitä leikkaava julkinen–yksityinen -hybridi. Joissain näistä tutkittavista verkostoista ylitetään sekä organisaatioiden sisäisiä että ulkoisia rajoja, toisissa pelkästään sisäisiä. Joidenkin verkostojen toimintakonseptit on jo suunniteltu ja artikuloitu, kun taas toisissa yhteistyö on satunnaisempaa ja verkostoitumisen tarve vasta tiedostetaan. Kiinnostavaa on, mihin suuntaan verkostojen toimintakonseptit käytännössä kehittyvät. Usean keskenään erilaisen tapausverkoston tutkimisella pyritään myös niiden keskinäisen tiedonvaihdon ja oppimisen lisäämiseen.

### 1. Raideliikenteenohjauksen verkosto (Liikennevirasto ja VR-Yhtymä Oy)

Liikenteenohjauksen verkoston muodostavat Rataliikennekeskus (Liikenneviraston yksikkö), Liikenteenohjaus (Liikennevirasto ostaa palvelun VR-Yhtymältä) ja VR-Yhtymän Operaatiokeskus (ks. tämän raportin esimerkit 3 ja 5). Rataliikennekeskus valvoo koko Suomen junaliikennettä, liikenneohjaajat vastaavat junien reitityksestä alueellisesti ja Operaatiokeskus huolehtii junakaluston ja -henkilöstön kierrosta. Verkoston yhteisenä asiakkaana ovat junien matkustajat ja tavaraliikenteen asiakkaat ja yhteisenä tavoitteena turvallinen, aikataulunmukainen ja sujuva junaliikenne. Verkos-

ton toimijat ovat kuitenkin myös toisiinsa nähden muuttuvissa palvelu-, asiakkuus- ja yhteistyösuhteissa, koska muun muassa EU:sta tulevan kilpailuneutraliteettipaineen takia rataverkon haltijan liikenneohjausta (Liikennevirasto) ja VR:n resurssiohjausta on voimakkaasti eriytetty.

Tässä verkostossa kiinnostavaa on, miten luodaan ymmärrystä verkoston yhteisistä ja erillisistä sekä toisaalta keskinäisistä asiakkuuksista. Tarkasteltavana on myös, miten ja millaisten välineiden tukeamana verkoston yhteistyökonsepti rakentuu sekä millaisia uusia yhteistyökäytäntöjä ja välineitä yhteisen konseptin toteuttamiseksi tarvitaan.

## **2. Eroperheille tarjolla olevien tukipalvelujen verkostoituminen (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, lapsiperheiden palvelut)**

Vanhempien ero on merkittävä riskitekijä niin lasten ja nuorten kuin vanhempienkin hyvinvoinnille. Eroperheitä ja heidän lapsiaan ja nuoriaan kohdataan monissa palveluissa useilla eri hallinnon aloilla ja sektoreilla. Kohaus-hankkeessa tutkimuksen kohteena on Helsingin kaupungin sosiaaliviraston lapsiperheiden palvelut. Ajatus eroperheille tarjottavien palveluiden hahmottamisesta verkostomaisena kokonaisuutena on suhteellisen uusi.

Vuoden 2010 alussa perheoikeudelliset asiat ja perheneuvola (ks. raportin esimerkki 2) yhdistyivät hallinnollisesti yhdeksi toimistokokonaisuudeksi. Tähän asti paljolti erillään toimineiden palveluiden yhteistyökäytännöt ovat kuitenkin vielä muotoutumassa ja vaativat yhteistä määrittelyä. Kolmas keskeinen toimija tässä verkostossa on lastensuojelu. Kaikkien kolmen viranomaistahon asiakkaana olevien perheiden tilanteet ovat usein hyvin haastavia ja myös asiakaspolkuina monimutkaisia. Esimerkiksi sellaisissa oikeuskäsittelyyn menneissä erotapauksissa, joissa tuomioistuin on vaatinut perheen tilanteesta tarkempia selvityksiä, yli puolella perheistä on myös lastensuojelun asiakkuus. Kohaus-hankkeessa tarkastellaan nimenomaan tällaisten haastavissa tilanteissa olevien asiakasperheiden palveluprosessin muodostumista sekä viranomaisten yhteistyötä ja yhteistyön välineitä prosessin aikana.

Yksi eroperheille tarjottavia palveluita määrittävä strateginen ohjausväline on Helsingin lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma, jossa keskeisenä tavoitteena on lasten ja nuorten terveen ja turvallisen kasvun mahdollisuuksien parantaminen. Eroperheiden tukeminen on tässä suunnitelmassa nostettu yhdeksi painopistealueeksi. Linjapaperina toimiva suunnitelma ei kuitenkaan toimi verkostoitumisen välineenä käytännön eroperhetyössä. Kohaus-hankkeessa pyritäänkin löytämään ja yhteisesti kehittelemään erityisesti sellaisia välineitä, joiden avulla eri palveluntuottajat voivat hahmottaa toimintojensa välisiä yhteyksiä ja kehittää yhteistyötään asiakashyödyn kasvattamiseksi ja eroperheiden tilanteiden nopeammaksi ja sujuvammaksi ratkaisemiseksi.

## **3. Esimiesten työhyvinvoinnin edistämistyötä tukeva liiketoiminnan tukipalveluverkosto (Metso Oyj ja Metso Fabrics Oy)**

Metso-konserni on kansainvälinen teknologiakonserni, jonka erityisosaamista ovat kestävät teknologia- ja palveluratkaisut kaivos-, maarakennus-, voimantuotanto-, automaatio-, kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle. Metso työllistää noin 27 000 osaajaa yli 50 maassa.

Tutkimus kohdistuu asiantuntijafunktioiden välisen yhteistyön ja yhteisen asiakasymmärryksen tarkasteluun Metso Oyj:n ja Metso Fabrics Oy:n välisessä liiketoiminnan tukipalveluverkostossa (henkilöstöhallinto, työsuojelu ja työterveyshuolto). Tukipalvelujen tarkoituksena on mahdollistaa liiketoiminnan sujuva toteutuminen ja kulloisenkin strategian mukainen kehittyminen, johon tarvitaan sekä tukipalvelujen keskinäistä yhteistyötä että yhteistä ymmärrystä asiakkaasta palvelujen käyttäjänä. Tarkastelun lähtökohtana, asiakkaana, ovat Metso Fabrics Oy:n yhden tuotantoyksikön esimiehet ja heidän työhönsä kuuluva työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden edistäminen. Työhyvinvoinnin edistämistyötä tutkitaan erityisesti välineiden ja toimintatapojen kautta, eli miten eri tukipalvelufunktioiden tarjoamat työkalut - kuten varhaisen tuen malli, riskinarviointi, työpaikkaselvitys, kehityskeskustelut, tapaturmien tutkiminta - auttavat esimiestä hahmottamaan ja rakentamaan omaa ja alaisten työhyvinvointia (ks. raportin esimerkki 1).

Esimiestyöstä saadun tiedon avulla tarkastellaan asiakasymmärryksen kehittymistä tukipalvelufunktioiden välisenä yhteistyönä: miten tukipalvelufunktiot voivat yhdessä yhä paremmin tukea esimiesten toimijuutta työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Tätä kaksisuuntaista tarkastelua tuetaan pajatyöskentelyllä, johon konsernin ja liiketoimintayksikön eri tasoilta ja funktioista kootut asiantuntijat osallistuvat yhdessä tuotantoyksikön esimiesten kanssa.

#### **4. Valvotun koevapauden verkosto (Rikosseuraamuslaitos)**

Vuoden 2010 alusta entiset itsenäiset yksiköt Rikosseuraamusvirasto, Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihoitolaitos yhdistettiin Rikosseuraamuslaitokseksi. Laitoksen uusi strategia painottaa rangaistusten täytäntöönpanon toteuttamista siten, että rangaistusaika on entistä avoimempi ja tukee tuomitun pyrkimystä rikoksettomaan elämään. Uutta strategiaa toteutetaan muun muassa valvotun koevapauden avulla: vanki voi suorittaa osan rangaistusajan loppuosasta valvotusti vapaudessa esimerkiksi työskennellen, kuntoutuen laitoksessa tai koulua käyden. Valvottu koevapaus lisää yhteistyötä rikosseuraamuslaitoksen sisällä vankiloiden, yhdyskuntaseuraamustoimistojen ja arviointikeskusten kesken. Vankiloille ja vangeille valvotun koevapauden valmistelu ja toteutus tarkoittaa uudenlaista verkostoyhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kuten kuntien, työpaikkojen, koulujen, ja päihdehuollon kanssa (ks. raportin esimerkit 4 ja 7).

Tutkimuksen kohteena Kohaus-hankkeessa on valvotuissa koevapauksissa prosesseissa toteutuva verkostoyhteistyö edellä mainittujen tahojen välillä. Tutkimuksessa mallinnetaan sellaisia rangaistusajan prosesseja, joissa vanki on joko jo suorittanut tai



suorittaa parhaillaan valvottua koevapautta tai on keskeyttänyt prosessin. Tavoitteena on selvittää, mitkä ovat eri tahojen tärkeimmät välineet, jotka ohjaavat tiettyä vankia ja tämän valvottua koevapautta koskevia käsityksiä ja tietoja, sekä millaisia rajoja verkostoyhteistyössä on. Valvotun koevapauden toimeenpanosuunnitelma on tarkoitettu kaikkien toimijoiden yhteiseksi välineeksi, mutta monet vankilan ulkopuoliset tahot eivät syystä tai toisesta käytä sitä. Mielenkiintoista on myös, miten vangit itse osallistuvat valvotun koevapauden suunnitteluun ja mikä on vankien näkökulmasta tärkeää rikoksettoman elämän edistämisessä. Välineiden ja muuttuvan verkostokonseptin ohella tutkitaan, miten työhyvinvointi rakentuu valvotun koevapauden verkostoyhteistyössä.

## **5. Globaalin yhtiön suunnittelupalveluverkosto (Pöyry Oyj)**

Pöyry on kansainvälinen konsultointi- ja suunnittelutoimisto, jonka ydinosamisalueet ovat energia, metsäteollisuus, kemian prosessiteollisuus, liikennejärjestelmät ja infrarakentaminen, vesi- ja ympäristö sekä rakentamisen palvelut. Työt ulottuvat yksittäisistä konsultointitehtävistä suuriin kehitys- ja investointihankkeisiin. Aineisto on kerätty metsäteollisuuden konsultoinnissa ja suunnittelussa (ks. raportin esimerkit 6 ja 8).

Kohaus-hankkeen tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Pöyryn suunnittelutoiminnan muutos paikallisesta hajautuneeksi ja globaaleissa palveluverkostoissa tapahtuvaksi toiminnaksi. Palveluverkostoissa rajanylitykset tapahtuvat esimerkiksi eri suunnitteludisipliinien (erikoisalojen) ja eri suunnitteluyksiköiden maantieteellisten, ajallisesti asynkronisten ja kulttuuristen rajojen yli. Tutkittavat välineet ovat pääasiassa digitaalisia suunnitteluympäristöjä ja -työkaluja sekä verkkoviestinnän ja kommunikoinnin välineitä.

## **6. Kehittämisen asiantuntijaverkosto (Destia Oy)**

Destia on suomalainen infra- ja rakennusalan palveluyritys, joka rakentaa, ylläpitää ja suunnittelee liikenneväyliä, liikenne- ja teollisuusympäristöjen sekä kokonaisia elinympäristöjä. Destian asiakkaita ovat teollisuus- ja liikeyritykset, kunnat ja kaupungit sekä valtionhallinnon organisaatiot. Destiaa koskeva aineisto on kerätty Destian kehittämistoiminnoista, erityisesti osaamisen kehittämistiimin ja kehittämisen johtoryhmän toiminnasta.

Kohaus-hankkeessa Destian aineistoa hyödyntävä tutkimus kohdistuu asiantuntijaryhmien ylittämisen haasteeseen organisaatitasoisen kyvykkyyden rakentamisessa. Aineiston muodostaa kehittämisinterventio, johon osallistuivat osaamisen kehittämistiimin lisäksi edustajat henkilöstöpalveluista, tietohallinnosta ja konsultoinnista ja jossa rakennettiin yhteistä kuvaa tuotantoprosessien osaamishaasteista sekä kehittämisen johtoryhmän kokousaineisto, jonka sisältämissä keskusteluissa linjataan koko organisaation kehittämisen suuntaa. Tutkimus kohdistuu erityisesti käsitteellisiin välineisiin,

joilla toimijat hakevat yhteistä, rajat ylittävää ymmärrystä kehittämistarpeista, mutta myös konkreettisiin asiakirjoihin, joihin kehittämissyhteistyön tavoitteet kirjataan.

## 7 TUTKIMUSYHTEISTYÖVERKOSTON OSAPUOLET

### 7.1 Kansainväliset yhteistyökumppanit

**Professori Anne Edwards** on Oxfordin yliopiston kasvatustieteen laitoksen johtaja. Hänen erityisosaamisalaansa on oppiminen asiantuntijoiden välisessä yhteistyössä ja yhteistyön välineet organisaatioiden rajapinnoilla. Anne Edwards kollegoineen on tutkinut ja arvioinut Britannian lasten ja nuorten hyvinvointiyhteistyön poliittisesti ohjattua muutosta, joten hänen osaamisensa hyödyttää suoraan Kohaus-hankkeen eroperheille tarjottavien sosiaalipalveluverkoston konseptimuutoksen tutkimista. Hän konsultoi hankkeen tutkijoita ja osallistuu hankkeen Suomessa järjestettävään kansainväliseen seminaariin.

**Tutkimusjohtaja Marianne Cerf** toimii Ranskan maataloustutkimusinstituutin (INRA) monitieteisessä tutkimusryhmässä Tiede yhteiskunnassa (Science in Society, SenS). Cerfin tutkimuskiinnostus kohdistuu kehittämisinterventioihin palvelutyössä sekä asiantuntijatyössä käytettäviin välineisiin ja niiden suunnitteluun Cerf soveltaa tutkimuksessaan ranskalaisen kognitiivisen ergonomian parissa kehitettyä instrumenttivälittynyttä toiminnan teoriaa (instrument-mediated activity theory). Kohaus-hankkeella on yhteistyötä myös ranskalaisen CNAMin (Conservatoire National des Arts et Métiers) työpsykologian tutkimusryhmän kanssa (yhteyshenkilö tutkija **Laure Kloetzer**).

**Tohtori Kristina Palm** tutkii ja opettaa Karolinska Institutissa Kungliga Tekniska Högskolanissa Ruotsissa. Hänen tutkimuksensa koskee muun muassa kestäväää työtä, osa-aikaeläkkeen organisatorisia, johtamis- ja yksilövaikutuksia sekä radikaaleja työn ja organisaatioiden muutosprojekteja. Kristina Palm on tutkinut jo pitkään kestävyyttä työelämässä, joten hänen antamansa palaute tukee Kohaus-mallinnusten kehittämistä.

**Professori Mary Thorpe**, The Open University, Iso-Britannia, johtaa hanketta, jossa kehitetään ja käyttöön otetaan PePLE oppimisympäristöä sosiaalityön työntekijöiden ja opiskelijoiden tiedonhankinnan ja verkostoitumisen tueksi. Professori Thorpe kutsutaan asiantuntijaksi Kohaus-hankkeen päätösvaiheen kansainväliseen seminaariin. Näkökulmana on oppimisympäristöjen ja verkostovälineiden mahdollisuudet palvelualan verkostoituneen toiminnan kehittämisessä.

### 7.2 Tutkimuskumppanit

#### *Työterveyslaitos*

Työterveyslaitos (TTL) on tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka edistää työn terveellisyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia. Työterveyslaitos etsii ratkaisuja asiakkaittensa ja työelämän tarpeisiin tutkimuksen, koulutuksen, asiantuntijapalveluiden ja tiedonvälityksen keinoin. Tavoitteemme on, että työn tekeminen on ter-

veellistä ja turvallista koko työuran ajan ja että työolot ja työ edistävät terveyttä ja toimintakykyä. Tutkimuksen tehtävänä on vastata työelämän ajankohtaisiin haasteisiin ja kehittää käyttökelpoisiksi osoitettuja ja kustannustehokkaita ratkaisuja, toimintamalleja ja käytäntöjä työhyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseksi.

Kaikki Kohaus-hankkeen Työterveyslaitoksen tutkijat työskentelevät Työn kehittämisen -tiimissä. Tiimi on yhdessä yhteistyökumppaniensa kanssa tutkinut ja kehittänyt työorganisaatioita ja niiden verkostoja sekä tuottanut työn muutoksien ymmärtämistä ja hallintaa edistäviä malleja ja välineitä. Tiimin tekemän tutkimuksen ydin on työhyvinvoinnin ja työn muutosten tutkimus; se on kehittänyt muun muassa epäsynkronin (Launis ja Pihlaja 2005) sekä häiriökuormituksen ja toimintakonseptin (Launis, Virtanen ja Ruotsala 2009) käsitteitä.

**Tiimipäällikkö, TkL Arja Ala-Laurinaholla** on kokemusta lukuisista organisaatioiden ja niiden tuotantotoiminnan tutkimus- ja kehittämishankkeista. Lisensiaattityössään (2003) hän käsitteli jatkuvan parantamisen toimintakonseptia sekä sen edellytyksiä, esteitä ja kehitysnäkymiä.

**Tutkija, FM, KM Heli Heikkilä** on työskennellyt erilaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa, joissa keskeistä on ollut edistää työntekijöiden hyvinvointia ja toimijuutta muuttuvassa työssä. Hän toimi tutkijana Etelä-Suomen raideliikenteenohjauksen muutosta tutkineessa hankkeessa (Sujut 2009 - 2011) ja valmistele väitöskirjaa aiheenaan kohdehyvinvointi ja ammatillinen kehitys verkostoituvassa työssä. Heikkilä on myös kouluttanut etenkin työterveyshuoltoa uudentyyppisiin työhyvinvoinnin edistämismenelmiin.

**Tutkija, KM Riikka Ruotsala** on työskennellyt tutkimus- ja kehittämishankkeissa työturvallisuuden ja riskienhallinnan, työhyvinvoinnin ja työn kehittämisen alueella. Hänen tekeillä oleva väitöskirja käsittelee työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämisestä esimiestyön haasteena toimintakonseptin muutostilanteessa.

**Tutkija, KTM Marika Schaupp** on kehittämishankkeissa osallistunut muun muassa ison metsäyrityksen ja pienten metsäalan korjuuyritysten verkostossa tapahtuvan puunkorjuutoiminnan kehittämiseen sekä perheneuvolatyön ja Metso Oyj:n työterveyshuoltokonseptin kehittämiseen. Schaupp on osaltaan vastannut Työn kehittämisen -tiimin tutkimus- ja kehittämistoiminnassa keskeisen muutosparajamenetelmän kehittämistä ja kouluttamisesta eri työorganisaatioihin. Schauppin tekeillä oleva väitöskirja keskittyy henkilöstön kehittämistoiminnan uusiin muotoihin ja erityisesti kehittämisen konsepteihin, jotka tukevat jatkuvaa, tuotantoyksiköiden rajat ylittävää yhteiskehittelyä ja muutoksen hallintaa.

**Erikoistutkija, MMT Laura Seppänen** on väitöskirjassaan tutkinut ja mallintanut työtoiminnan konseptimuutoksiin (luonnonmukaiseen tuotantoon siirtymistä vihanestutuotannossa) liittyviä oppimishaasteita (Seppänen 2004). Hän on osallistunut työn

tutkivaan kehittämiseen eri aloilla. Seppänen on julkaissut tutkimuksia muun muassa toimintakonsepteista lähiruokaketjuissa (Seppänen 2006), oppimisen välineistä (Seppänen 2002, Seppänen ym. 2009) sekä verkostomuutoksen lähikehityksestä raideliikenteenohjauksessa (Seppänen, Ala-Laurinaho, Heikkinen ja Piispanen 2011).

**Tutkija, KM Hanna Uusitalo** on ollut mukana tutkimus- ja kehittämishankkeissa, joissa on keskitytty etenkin vallitsevien toimintakonseptien tunnistamiseen ja verkostotyöskentelyyn työterveyden, työturvallisuuden ja riskienhallinnan alueella. Hänen pro-gradu -tutkimuksensa (2009) käsitteli uuden riskienhallintavälineen integroitumista valtionorganisaatioiden eri tasoille ja toimintoihin.

### *Helsingin yliopisto*

Tutkimusyksikkö CRADLE - Center for Research on Activity, Development, and Learning (Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö) - on Helsingin yliopiston Käyttäytymistieteiden laitoksella toimiva tutkimusyksikkö, jonka johtajina toimivat professorit Yrjö Engeström ja Kai Hakkarainen. Yksikössä kehitetty kehittävän työntutkimuksen metodologia on vaikuttanut laajalti suomalaisessa työelämässä ja rikastanut työelämän oppimisen tutkimusta. Verkko-oppimisen ja tiedonrakentelun tutkimusperinne täydentää oppimisen tarkastelua yhteistoiminnallisten tieto- ja viestintäteknologioiden ja tietointensiivisten organisaatioiden kontekstissa.

**Yliopistotutkija, FT, dosentti Hanna Toiviainen** on väitöskirjassaan kehittänyt yritysverkoston monitasoisen oppimisen mallin ja jatkanut tutkijatohtorihankkeessaan (Suomen Akatemia 2008–2010) verkoston oppimisen välittyneisyyden ja välineiden tutkimusta yritys- ja työpaikkaverkostoissa. Yhdessä yliopistotutkija FT Hannele Keruon kanssa hän on kehittänyt alueellisen oppimisverkostomallin ekspanstiivisen oppimisen, monitasoisuuden ja välittyneisyyden käsitteitä soveltaen.

**Projektitutkija, KM Jiri Lallimo** keskittyy väitöstutkimuksessaan verkostoituneen työn uudenaikaisiin kehittämissaasteisiin sekä verkkopohjaisten työvälineiden kehittämiseen ja käyttöönottoon. Hänen tutkimusaiheitaan ovat hajautettu asiantuntijuus moniammatillisessa ja virtuaalisessa tuotekehitystyössä, 3D-suunnitteluvälineiden kehittäminen ja käyttö verkostoituneen tietämyksen jakamisessa ja työkäytäntöjen kehittämisessä sekä yhteisöllisen tiedonluomisen käytäntöjen ja sitä tukevan teknologian kehittäminen.

### *Aalto-yliopisto*

Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun tuotantotalouden laitos vastaa tuotantotalouden tutkinto-ohjelmasta sekä alan jatkokoulutuksesta ja tutkimuksesta. Tuotantotalous oppiaineena korostaa teknisen, taloudellisen ja organisatorisen osaamisen yhdistämistä tavalla, joka synnyttää arvoa tuottavia prosesseja ja menestyksellistä liiketoimintaa.

Työpsykologian ja johtamisen ryhmä osana tuotantotalouden laitosta keskittyy työn, johtamisen, organisaatioiden sekä työn ja teknologian välisen suhteen tutkimukseen ja opetukseen. Tutkimusryhmässä työskentelee neljä professoria. Tutkimustoimintaa tehdään yhteistyössä suomalaisten ja kansainvälisten tuotanto- ja palveluyritysten sekä muiden tutkimuslaitosten kanssa.

**Akatemiatutkija, TkT Mari Kira** on tutkinut kestäväää työtä ja kestäviä työyhteisöjä jo reilun vuosikymmenen ajan Suomessa, Ruotsissa, Saksassa ja Yhdysvalloissa. Hän on toiminut akatemiatutkijana vuodesta 2007 alkaen. Akatemiatutkijakautensa aikana hän on keskittynyt kestävään työhön ja kestävään työhyvinvoinnin tutkimukseen.

**Tutkijatohtori, TkT Eija Korpelainen** vastuulla Kohaus-hankkeessa on työn ja työidentiteetin vastaavuuteen perustuvan työhyvinvoinnin tutkimusprosessi. Aikaisempaa tutkimuskokemusta hänellä on työssäoppimisesta ja tieto- ja viestintätekniiikan käytön omaksumisesta.

## Lähteet

- Adler, P., Kwon, S.-W. & Heckscher, C. (2008). Professional work: the emergence of collaborative community. *Organization Science* 19(2), 359-376.
- Afuah, A. (2004). *Business models: a strategic management approach*. New York, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ahonen, H. (2008). Oppimisen kohteen ja oppijan vastavuoroinen kehitys. Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia, Helsingin yliopisto. Helsinki: Yliopistopaino.
- Akkerman, S. F. & Bakker, A. (2009). A conceptual review of literature on boundary crossing and boundary objects: New horizons in educational theory. A paper presented at Earli conference, Amsterdam, Netherlands, August 2009.
- Ala-Laurinaho, A. & Schaupp, M. (2010). Puuhuoltoprosessi metsäalan muutoksissa - miten kehittyvät työtehtävät ja työhyvinvointi. *Metsänhoitaja* 1/2010, 4-9.
- Alasoini, T. (2009). Henkilöstön sitoutuminen johtamisen haasteena innovaatiokilpailun aikakaudella. Näkökulmia parempaan työelämään. Helsinki, Tykes-raportteja 68.
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E., Ylöstalo, P. (2010). Kohti kestäväää innovointia? Väliraportti Tykes-ohjelman kehittämisprojektien tuloksista. Helsinki, Tykes-raportteja 69.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies* 39(5), 619-644.
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: the sense of coherence. In R. Kalimo, M.A. El-Batawi & C.L. Cooper (Eds.). *Psychosocial factors at work and their relation to health*. Geneva, World Health Organization, 153-167.
- Arantola, H. & Simonen, K. (2009). Palvelemisestä palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki, Tekesin katsaus 256.
- Ashforth, B.E., Harrison, S.H. & Corley, K.G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management* 34 (3), 325-374.
- Beeby, M. & Booth, C. (2000). Networks and inter-organizational learning: a critical review. *The Learning Organization* 7(2), 75-88.

Béguin, P. & Rabardel P. (2000). Designing for instrument mediated activity. *Scandinavian Journal of Information Systems* 12, 173-90.

Brax S. A. (2007). *Palvelut ja tuottavuus. Teknologiakatsaus 204/4007*. Tekes.

Cameron, K.S., Dutton, J.E. & Quinn, R.E. (Eds.) (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Burke, P. J. (1991). Identity process and stress. *American Sociological Review* 56, 836-849.

Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science* 15(5), 555–568.

Cerf, M. & Thiery, O. (2009). Une proposition diagnostique pour penser la recherche participative comme une pratique. In P. Béguin & M. Cerf (Eds.). *Dynamique des savoirs, Dynamiques des changements* Toulouse, Octarès Editions, 29-49.

Chesbrough, H. (2006). *Open business models. How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business School Press.

Edwards, A. (2005). Relational agency: learning to be a resourceful practitioner. *International Journal of Educational Research* 43, 168-182.

Edwards, A. (2009). From the systemic to the relational: relational agency and activity theory. In A. Sannino, H. Daniels & K. Gutiérrez. *Learning and expanding with activity theory*. Cambridge, Cambridge University Press, 197-211.

Edwards, A., Daniels, H., Gallagher, T., Leadbetter, J. & Warmington, P. (2009). *Improving inter-professional collaborations. Multi-agency working for children's wellbeing*. London, Routledge.

Ellström, P.-E. (2010). Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace learning* 22(1/2), 27-40.

Engeström, Y. (2001). Making expansive decisions. An activity-theoretical study of practitioners building collaborative medical care for children. In C. M. Allwood & M. Selart (Eds.). *Decision making: Social and creative dimensions*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers, 281-301.

Engeström, Y. (2004). New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning* 16(1/2), 11-21.



Engeström, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, H. (1995). Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction* 5(4), 319-336.

Engeström, Y., Puonti, A. & Seppänen, L.. (2003). Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work. In D. Nicolini, S. Gherardi & D. (Eds.). *Knowing in organizations: A practice-based approach*. Armonk, NY: Sharpe, 151-186.

Engeström, Y., Kajamaa, A., Toiviainen, H. & Hilli, A. (toim.) (2011). Näkökulmia hoidon eheyttämisen innovaatioiden tutkimiseen. Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö CRADLE, Tutkimusraportteja 12. Helsinki: Unigrafia.

Engeström, Y., Pasanen, A., Toiviainen, H. & Haavisto, V. (2005). Expansive learning as collaborative concept formation at work. In K. Yamazumi, Y. Engeström & H. Daniels (Eds.). *New learning challenges: Going beyond the industrial age system of school and work*, Osaka: Kansai University Press, 47-77.

Ewenstein, B. & Whyte J. (2009). Knowledge practices in design: the role of visual representations as 'Epistemic Objects'. *Organization Studies* 30(1), 7-30.

Fields, B., Amaldi, P. & Tassi, A. (2005). Representing collaborative work: the airport as common information space. *Cognition, Technology and Work* 7, 119-133.

Fleury, M-J. (2006). Integrated service networks: the Quebec case. *Health Services Management Research* 19, 153-165.

Freeman, C. & Louça, F. (2000). *As time goes by*. Oxford, Oxford University Press.

Geels, F. W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems: Insights about dynamics and change from sociology and institutional theory. *Research Policy* 33(6-7), 897-920.

Gerlander, E-M. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus* 3/2007, 202 - 212.

Ghisi, F.A. & Martinelli, D.P. (2006). Systemic View of Interorganisational Relationships: An Analysis of Business Networks. *Systemic Practice and Action Research* 19, 461-473.

Griffiths, T. & Guile, D. (2003). A connective model of learning: the implications for work process knowledge. *European Educational Research Journal* 2(1), 56-73.

Hasu, M. (2000). Blind men and the elephant. Implementation of a new artifact as an expansive possibility. *Outlines* 2(1), 5-41.

Heikkilä, H. (2010). Turhautumisesta uudelleenjäsentämiseen - kehitysvuoropuhelu toimijuuden tukena verkostomuutoksessa. *Esitys Työelämän tutkimuspäivillä Tampereella* 5.11.2010.

Kerosuo, H. (2001). Boundary encounters as a place for learning and development at work. *Outlines* 3(1), 53-65.

Kerosuo, H. (2006). *Boundaries in action: An activity-theoretical study of development, learning and change in health care for patients with multiple and chronic illnesses*. Helsinki: Helsinki University Press.

Kerosuo, H. & Toiviainen, H. (2011). Expansive Learning across Workplace Boundaries. *International Journal of Educational Research* 50(1), 48-54.

Kira, M. (2003). *Byrokratian jälkeen - kohti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä*. Helsinki, Työpoliittinen tutkimus Nro 254, Työministeriö.

Kira, M. (2010). Routine-generating and regenerative workplace learning. *Vocations and Learning - Studies in Vocational and Professional Education* 3(1), 71-90.

Kira, M. & Forslin, J. (2008). Seeking regenerative work in the post-bureaucratic transition. *Journal of Organizational Change Management* 21(1), 76-91.

Kira, M., Balkin, D. B. & San, E. (painossa). Authentic work and organizational change: Some longitudinal evidence from a merger. *Journal of Change Management*.

Kira, M. & Korpelainen, E. (käsikirjoitus). Sustainable work in the comfort and discomfort zones of work.

Knights, D. & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations. *Sociology* 23(4), 535-558.

Knorr-Cetina, K. (2001). Objectual practice. In: T. Schatzki, K. Knorr-Cetina and E. von Savigny (Eds). *The practice turn in contemporary theory*. London, Routledge.

Käpylä, J., Jääskeläinen, A., Seppänen, S., Vuolle, M., Lönnqvist, A. (2008). *Tuottavuuden kehittäminen Suomessa. Haasteet ja tutkimustarpeet*. Helsinki, Edita.

Lallimo, J., Lipponen, L., Palonen, T., Muukkonen, H., & Hakkarainen, K. (käsikirjoitus). Knowledge brokering and hybrid expertise in social networks - Connecting, translating and transforming organizational knowledge.

Launis, K. & Pihlaja, J. (2005). Työhyvinvointi ja toimintakonseptin muutokset. Konsepti - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 2 (1). [www.muutoslaboratorio.fi/konsepti](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti)

Launis, K. & Pihlaja, J. (2007). Changes in production concepts emphasize problems in work-related well-being. *Safety Science* 45, 603–619.

Launis, K., Virtanen, T. & Ruotsala, R. (2009). Toimintakonseptien muutokset, epäsynkronit ja työn häiriökuormitus – ratkaisuja yhteistyössä. Loppuraportti Työsuojelurahastolle.

Leont'ev, A. N. (1978). *Activity, consciousness, and personality*, Englewood Cliffs:Prentice-Hall.

Leppänen, A. (2000). Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos.

Miettinen, R., Toikka, K., Tuunainen, J., Freeman, S., Lehenkari, J., Leminen, J. & Siltala, J. (2008) Informaatiotekninen kumous, innovaatiopolitiikka ja luottamus. Tekesin katsaus 234/2008. Tekes, Helsinki.

Miles, R., Snow, C C., Matthews, J A., Miles, G. (1999). Cellular-network organizations. In W. Halal & K. Taylor (Eds.), *Twenty-first century economics: perspectives of socio-economics for a changing world*. New York, St. Martin's Press, 155-173.

Mäkitalo, J. (2005). *Work-related well-being in the transformation of nursing home work*. Oulu: University of Oulu.

Nachum L. (1999). Measurement of productivity of Professional services. An illustration on Swedish management consulting firms. *International Journal of operations & Production Management* 19(9), 922-949.

Nishiguchi, T. (2001). Coevolution of interorganizational relations. In I. Nonaka & Nishiguchi, T. (Eds.), *Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation*. Oxford, Oxford University Press, 202-222.

Nordlund, H. (2009). *Constructing customer understanding in front end innovation* Tampere University Press.

Norman, R. (2001). *Reframing business. When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons, Ltd.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S W., Burkhard, K A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research* 13(1), 4-36.

Pérez, C. (1986). *The new technologies: an integrated view*. WP No 19, Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics. The Other Canon Foundation, Norway and Tallinn University of Technology, Tallinn.

Pérez, C. (2002). *Technological revolutions and financial capital. The dynamics of bubbles and golden ages*. Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Prost, L., Cerf, M. & Jeuffroy, M H. (2007). Sharing the design of a cognitive tool between researchers and potential users. *European Conference on Cognitive Ergonomics (ECCE)*, London, UK.

Provan, K.G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management* 33, 479-516.

Sandberg, J. & Targama A. (2007). *Managing understanding in organizations*. London, Sage Publications Ltd.

Scroggins, W.A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry: Research, Education, and Application* 7, 68-78.

Seppänen, L., Ala-Laurinaho, A., Schaupp, M. & Launis, K. (2009). Representing changes in work in and for developmental interventions. *17th World Congress on Ergonomics: Changes, Challenges and Opportunities*. August 2009, Beijing, China, Conference Proceedings.

Seppänen, L., Ala-Laurinaho, A., Heikkilä, H. & Piispanen, P. (2011). Kuinka verkoston lähikehitystä tutkitaan? Esimerkkinä rautateiden liikenteenohjaus. *Työelämän tutkimuspäivät 2010. Työn tuottavuus + työelämän laatu – mahdollisuus vai mahdottomuus?* . Tampere, Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 2/2011, 152-164.

Seppänen, L. & Koli, A. (2010). Exploring work: Employee stories as tools for promoting workplace well-being. Proceedings of the International Conference Towards Better Work and Well-being. 10-12 February 2010, Helsinki, Finland.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J.E., Sonenshine, S. & Grant, A.M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science* 16(5), 537-549.

Toiviainen, H. (2006). Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen – Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. Helsinki: Teknologiaeollisuus.

Toiviainen, H. (2007). Inter-organizational learning across levels – An object-oriented approach. *Journal of Workplace Learning* 19(4), 343–358.

Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) (2006). Rajanylitykset työssä: Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: PS kustannus.

Toiviainen, H., Kerosuo, H. & Syrjälä, T. (2009). "Development Radar": The co-configuration of a tool in a learning network. *Journal of Workplace Learning* 21(7), 509-524.

Toiviainen, H., Lallimo, J. & Hong, J. (2011). Emergent learning practices of globalizing work – The case of a Finnish-Chinese project in a Finnish technology consulting firm. Paper presented at the 7th International Conference on Researching Work and Learning, East China Normal University, Shanghai, December 4-7, 2011. Julkaisematon konferenssipaperi.

Toiviainen, H., Toikka, S. & Lallimo, J. (painossa). Analyzing Expansive Learning in a Multi-Layered Design Project. In A. Moen, A. I. Mørch & S. Paavola (eds), *Collaborative Knowledge Creation: Practices, Tools, Concepts*. Sense Publishers.

Toivonen, M. (2010). Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna. Tekes Service Innovation Circus 3.6.2010.

Valkokari, K. (2009). Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715.

van Amelsvoort, P. (2000). The Design of work and organization: the modern sociotechnical systems approach. Vlijmen, ST-Groep.

Victor, B. & Boynton, A.C. (1998). *Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Virkkunen, J. (1995). Työpaikkatarkastuksen ristiriidat ja niiden ylittämisen mahdollisuudet. Tutkimus keskusteluun perustuvan työn välineistä ja tuloksellisuudesta. Helsinki, Työministeriö, Työpoliittinen tutkimus 123.

Virkkunen, J. (2006). Hybrid agency in co-configuration work. *Outlines* 2, 61-75.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2007) Oppiminen muutoksessa. uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. TAT, Infor Oy.

Virkkunen, J., Ahonen, H., Schaupp, M. & Lintula, L. (2010). Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Helsinki, Tykes / Tekes Raportteja 70.

Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (1999). Muutoslaboratorio – uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja.

Virkkunen, J. & Schaupp, M. (2011). From change to development: Expanding the concept of intervention. *Theory & psychology* 21(5): 629-655.

von Hippel, E. (2004). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Walsh, K., & Gordon, J.R. (2008). Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review* 18 (1), 46-61.

## LIITE 1

### KOHAUS-HANKKEEN TUTKIMUSALUEET JA -KYSYMYKSET

Kohaus-tutkimuksen oletamus ja hypoteesi on, että suuntaamalla tutkimusta kohde-orientoituneesti palveluverkoston toimintakonseptien muutoksiin ja verkostomuutosten tekemisen välineisiin, tutkimus voi samanaikaisesti edistää sekä asiakasymmärrykseen pohjautuvaa palvelujen verkostoitumista että kestävästä työhyvinvointia ja työtä.

Päätavoitteen perusteella hankkeelle on asetettu seuraavat tutkimusalueet tehtävien ja kysymyksien:

#### **I Tutkimusalue: Asiantuntijoiden palveluverkoston toimintakonseptit ja niiden muutokset**

Tutkimustehtävänä on tuottaa tietoa verkoston toimintakonseptien muutoksista, sekä mallintaa niitä palveluverkoston ja palveluverkostoissa toimivien asiantuntijoiden oppimisen ja rajojen ylittämisen tueksi.

1. Minkälaisia ovat asiantuntijoiden toimintoja uudella tavalla yhdistävät palveluverkoston toimintakonseptit ja niiden kehittämisen haasteet tuotanto- ja asiakaslähtöisissä muutoksissa?
2. Millä välineillä organisaatiot kuvaavat verkoston toimintakonseptien muutoksia?
3. Miten uusia verkoston tai sen kohteen muutosta kuvaavia välineitä kehitetään?

#### **II Tutkimusalue: Asiakasymmärryksen ja rajanylityksen välineet**

Tutkimustehtävänä on selvittää, millaisin välinein ja toimintatavoin palveluverkoston käytännössä toteuttavat aikaisempaa yhteisempään asiakasymmärrykseen tähtäviä, rajoja ylittäviä toimintakonsepteja.

4. Millä välineillä palveluverkoston toimijat tuottavat asiakasymmärrystä ja toimivat asiakkaiden kanssa yhteistyössä ja miten näitä välineitä käytetään?
5. Millä välineillä palveluverkoston toimijat tekevät rajanylityksiä ja toimivat verkostoyhteistyössä ja miten näitä välineitä käytetään?
6. Millaisia oppimishaasteita liittyy rajoja ylittävään asiantuntijaosaamisen yhdistämiseen?

### **III Tutkimusalue: Kestävä työhyvinvointi rajoja ylittävissä verkostomuutoksissa**

Tutkimustehtävänä on selvittää, mitä on kestävä työhyvinvointi verkostoituvassa työssä ja miten työorganisaatiot voivat edistää kestävää työhyvinvointia verkostoituvassa työssä.

7. Minkälaisia haasteita tai mahdollisuuksia verkostoitunut työ aiheuttaa työidentiteetin ja työn vastaavuudelle työhyvinvoinnin näkökulmasta?
8. Miten kestävä työhyvinvointi rakentuu verkoston konseptimuutoksessa?
9. Millaiset välineet lisäävät kohdehyvinvointia ja työn kestävyyttä verkoston toimintakonseptien muutoksissa?