



Työterveyslaitos

Palveluverkostojen muuttuvat toiminta- konseptit

ASIAKASYMMÄRRYS, VÄLINEET JA TYÖHYVINVOINTI
VERKOSTOYHTEISTYÖSSÄ

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



Työterveyslaitos

Palveluverkoston muuttuvat toimintakonseptit

ASIAKASYMMÄRRYS, VÄLINEET JA TYÖHYVINVOINTI
VERKOSTOYHTEISTYÖSSÄ

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

Työterveyslaitos

Sosiaalinen pääoma, terveys ja työhyvinvointi -teema

Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

www.ttl.fi

Tietoa työstä -julkaisusarjassa julkaistaan tutkimusraportteja, koosteita ja selvityksiä Työterveyslaitoksen kaikilta tutkimusaloilta.

Kansi: Mainostoimisto Albert Hall Finland Oy Ltd

© 2014 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Julkaisu on tuotettu Tekesin tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-261-441-4

ISBN 978-952-261-442-1 (pdf)

Juvenes Print, Tampere 2014.

TIIVISTELMÄ

Organisaatioiden tai yksiköiden välinen verkostoituminen on strategisesti entistä tärkeämpää lähes kaikilla aloilla. Samalla verkostotyö tuo uusia haasteita kaikille niissä mukana oleville. Verkostoyhteistyön vaativiin kysymyksiin paneuduttiin vuosina 2011–2014 toteutetussa Kohaus-tutkimuksessa, jonka tavoitteena oli tuoda lisää ymmärrystä ja työkaluja palveluverkostojen toimintakonseptien, asiakasymmärryksen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Osallistuvassa hankkeessa oli mukana viisi erilaista tuotannollista ja yhteistoiminnallista palveluverkostoa: raideliikenteen hallinta, valvottu koevapaus, globaali suunnittelupalvelu, sosiaalityön eropalvelut ja liiketoiminnan tukipalveluyhteistyö. Laadullinen päätutkimusaineisto koostui verkostojen työntekijöiden ja asiakkaiden haastatteluista, asiakastyöpajakeskusteluista ja dokumenteista. Kohauksen viitekehyksinä olivat kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian ja positiivisen organisaatiopsykologian sovellukset.

Kohauksen tuloksina raportissa esitellään kunkin Kohaus-verkoston kehittämisjännitteitä sekä sitä, millä tavoin ne ilmenevät verkostotyön arjessa. Responsiivisuuden ja yhteistyön käsitteet voivat auttaa ymmärtämään asiakaslähtöisyyden eri puolia. Kriittisiin asiakasymmärryksen kysymyksiin voidaan päästä käsiksi tarkastelemalla palvelujen ja asiakkaiden rajapinnalla olevia toiminnallisia säröjä. Palveluverkostojen toimintakonseptien muuttumista mallinnetaan verkostojen kohteiden ja käsikirjoitusten kehittymisen avulla. Raportissa kuvataan toimintakorttien, vuosikellon ja ongelmakirjurin työkaluja, joilla Kohaus-verkostoissa on rakennettu yhteistä kohdetta ja käsikirjoitusta.

Työntekijät kokevat verkostotyön merkityksellisenä ja voimaannuttavana joskin myös vaivalloisena. Vaivalloisuuden lähteet ja siis myös oppimishaasteet muuttuvat verkostotyön kokemuksen karttuessa. Kuvaamme, millä tavoin työntekijät voivat itse aktiivisesti edistää verkostotyön mielekkyyttä.

Kohaus tuo palveluverkostojen tutkimuskeskusteluun ideoita yhteistoiminnan kohteesta ja hyvinvoinnista, välineiden kehittämisestä ja käytöstä sekä palveluverkostojen toimintakonseptien rakentumisesta. Tulokset kertovat eri tavoin verkostotyöhön liittyvistä oppimishaasteista ja mahdollisuuksista, joita voidaan käyttää edelleen palveluverkostojen kehittämis-, johtamis- ja työhyvinvointityössä.

ALKUSANAT JA KIITOKSET

Kohaus-tutkimus (2011–2014), koko nimeltään Palveluverkoston muuttuvat toimintakonseptit ja uudet asiakasymmärryksen välineet – Muutosten hallintaa ja kestäväää työhyvinvointia, oli Työterveyslaitoksen, Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulun ja Helsingin yliopiston Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikön yhteistutkimus. Päärahoittaja Tekesin ja tutkimusorganisaatioiden ohella Kohausta rahoittivat Liikennevirasto, VR Yhtymä Oy, Helsingin kaupungin Lapsiperheiden palvelut, Metso Oyj ja Metso Fabrics sekä Rikosseuraamuslaitos, mukaan lukien Etelä-Suomen Rikosseuraamusalue. Kiitämme lämpimästi kaikkia rahoittajia.

Palveluverkoston osallistuva tutkimus ei olisi onnistunut ilman lukuisten hankkeiden, organisaatioiden ja henkilöiden aktiivista mukanaoloa. Olemme iloisia kunkin neljän palveluverkoston ohjausryhmän jäsenten suurenmoisesta panoksesta Kohauksen kaikissa vaiheissa palveluverkoston ja asiakasryhmien määrittelystä työpajojen suunnitteluun sekä tulosten kommentointiin ja hyödyntämiseen. Kiitämme erityisesti haastatteluihin ja työpajoihin osallistuneita verkoston asiakkaita ja toimijoita.

Suomen Kuntaliitto ja Kuntatyönantajat, Finnish Consulting Group (FCG), HAUS Kehittämiskeskus Oy, AEL ja Toimiva Oy ovat Kohauksen levittäjäorganisaatioina olleet hankkeessa mukana ideoimassa ja kommentoimassa, mistä lämpimät kiitokset. Kohaus oli osa Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje-tutkimus- ja kehittämisohjelmaa. Professori Anne Edwards Oxfordin yliopistosta, tutkimusjohtaja Marianne Cerf Ranskan maataloustutkimusinstituutista, PhD Laure Kloetzer Ranskan CNAMista (Conservatoire des arts et métiers, Pariisi) ja professori Kristina Palm Kungliga Tekniska Högskolanista sekä Karolinska Institutetista ovat keskusteluilla, esitelmillä ja ideoillaan tukeneet Kohausta. Kiitämme lämpimästi Oxfordin yliopistoa, Ranskan maataloustutkimusinstituuttia sekä CNAMia kohaustutkijoiden Marika Schauppin ja Laura Seppäsen onnistuneiden tutkijavierailujen isännöimisestä.

Lopuksi haluamme kiittää Kohauksen johtoryhmän jäseniä Petri Aunoa (VR Yhtymä Oy), Tarja Arkiota ja Ulla Aittaa (Akava), emerita professori Marja Eriksonia, Hanne Kalmaria (Helsingin kaupunki), Atte Kanervaa (Liikennevirasto), Maarit Lahtosta (Tekes), Raino Lavikkalaa (Rikosseuraamuslaitos), Tuire Leimua (Metso Fabrics Oy), Tuire Palosta (Turun yliopisto) sekä Matti Vartiaista (Aalto-yliopisto) tuesta sekä aktiivisista ja innostuneista keskusteluista. Eija Korpelaista kiitämme arvokkaasta työpanoksesta hyvinvointihaastattelujen tekemisessä ja analysoinnissa. Kaikki edellä nimeltä mainitut ja lukuisat mainitsemattomat ovat myötävaikuttaneet hankkeen onnistumiseen. On ollut ilo työskennellä kanssanne.

Tämän raportin luonnosta ovat kommentoineet Sointu Högström, Minna Janhonen, Hanne Kalmari, Marjukka Laine, Maarit Lahtonen, Katja Niemelä, Raino Lavikkala ja Päivi Piispanen. Kiitämme heitä lämpimästi.

Antoisia lukuhetkiä kaikille!

Tekijät

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO JA TAUSTA	9
2	PALVELUVERKOSTOTYÖN ARKEA JA HAASTEITA	14
2.1	Raideliikenteen hallinnan verkosto.....	14
2.2	Valvotun koevapauden verkosto.....	18
2.3	Globaalin yhtiön suunnittelupalveluverkosto	21
2.4	Sosiaalityön eropalvelujen verkosto.....	23
2.5	Liiketoiminnan tukipalvelujen yhteistyö.....	26
3	TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMIA HYVÄÄN VERKOSTOTYÖHÖN.....	30
4	PALVELUVERKOSTOJEN KONSEPTIMUUTOKSET	
	– MITEN VERKOSTOT KEHITTYVÄT PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ?	33
4.1	Mikä verkosto, mikä toimintakonsepti?	33
4.2	Kohaus-verkostojen konseptimuutosten tulkintoja.....	35
4.3	Keskustelua verkostokehityksistä.....	43
5	ASIAKASYMMÄRRYS.....	44
5.1	Asiakasymmärryksen laajenemisen ulottuvuudet	45
5.2	Säröt asiakkaan ja palvelujen suhteissa	45
6	PALVELUVERKOSTOJEN YHTEISTYÖN VÄLINEITÄ	50
6.1	Vuosikello.....	52
6.2	Toimintakortit	53
6.3	Ongelmakirjuri.....	54
7	VERKOSTOTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI.....	58
7.1	Verkostotyö kestävä työhöhyvinvoinnin näkökulmasta	59
7.2	Työhöhyvinvointia toimijuudesta – kohdehyvinvoinnin näkökulma	67
7.3	Yhteenveto hyvinvoinnista verkostotyössä.....	70
8	KESKUSTELU JA YHTEENVETO	71
	LÄHTEET	75
	LIITE 1. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT.....	80

1 JOHDANTO JA TAUSTA

Palveluorganisaatioilla on nykyään yhä enemmän jokapäiväiseen toimintaan liittyviä laatu- ja tehokkuustavoitteita, joiden saavuttamiseksi tarvitaan verkostoitumista. Verkostomaisuus ja verkostoituminen ovat termejä, joilla on luonnehdittu yhteiskunnallisten toimintatapojen muutosta viime vuosikymmeninä. Taloudessa tähän kehityskulkuun kuuluu ns. ydinosaamiseen keskittyminen. Samalla organisaatiot ulkoistavat ydintoimintansa ulkopuolelle jääviä toiminta-alueita kuten koulutusta, konsultointia, kunnossapitoa tai teknistä tukea (Hämäläinen 2013). Organisaation täytyy ulkoistamisen jälkeen hallita erilaisia hankintasuhteita ja osata yhdistää alihankintana tai erilaisten kumppanuussopimusten avulla hankitut toiminnot ja osaaminen omaan toimintaansa. Tällainen toimintatapa on väistämättä verkostomainen. Verkostomaista toimintatapaa tarvitaan erikoistumisen lisäksi, ei korvaamaan erikoistumista.

Kohaus-hankkeessa mukana olleet palveluverkostot eivät ole vertikaalisia alihankinta-verkostoja tai arvoketjuja, joissa yksittäinen toiminto tai osaprosessi tuotetaan toisen organisaation käyttöön, vaikkakin joissain Kohaus-verkostoissa voidaan nähdä vertikaalisen hierarkian piirteitä (luku 2). Tutkitut verkostot jäsenyivät pikemminkin horisontaalisesti hierarkkiselta valta-asemaltaan rinnakkaisten toimijoiden kesken. Tällaisissa verkostoissa toimijoiden välinen vuorovaikutus, kommunikoinnin moniäänisyys ja yhteisten merkitysten luominen ovat kehittämisen avaintekijöitä (Valkokari ym. 2014). Kohaus-verkostot eivät myöskään ole varsinaisia liiketoimintaverkostoja, koska yksikään niistä ei sisällä suoraa rahallista vaihtosuhdetta palvelutoimijoiden välillä eivätkä liioin puhtaasti kehittämisen tai oppimisen ympärille syntyneitä verkostoja.

Tarkastelemme Kohaus-verkostoja yhteistoiminnan näkökulmasta. Verkoston yhteistoimintaa lähestymme toiminnan *kohteen* ja yhteisen *käsikirjoituksen* avulla. Kaikissa Kohaus-verkostoissa toimijoita yhdisti palvelutuotannon yhteinen kohde. Palveluverkostojen tutkiminen työn kohteen kautta perustuu kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan, jonka perusajatuksena kohde ymmärretään työntekijän motivaation lähteenä. Huomion kiinnittäminen toiminnan kohteeseen tarjoaa mielestämme hyödyllisen tarkastelukulman palveluverkostoihin. Työn kohteessa on aina useita puolia. Yhtäältä kohde on hyvin konkreettinen, kuten apua tarvitseva eroperhe tai raideliikenne, jonka sujuvuutta ja häiriöttömyyttä tavoitellaan. Toisaalta kohdetta muokkaa myös työntekijän ja työyhteisön hahmotus siitä, miten kyseiseen kohteeseen vaikutetaan ja miksi: mikä ajatus työntekijöillä on siitä, miten eroperheitä parhaiten autetaan, tai mihin kohtiin vaikuttamalla raideliikenteen sujuvuus ja häiriöttömyys paranevat.

Verkostotoiminnan synnyn ja kehittymisen kannalta on keskeistä se, miltä osin ja millä tavoin potentiaalisen verkoston kohde hahmottuu yhteiseksi, ja mitä haasteita se asiakasnäkökulmasta ratkaisee.

Usein yhteinen kohde konkretisoituu asiakkaassa, jolle palvelua tuotetaan. Kohaus-hankkeessa tällaisia verkostoja ovat sosiaalityön eropalveluverkosto, jossa asiakasperhe käyttää hankalaan erotilanteeseen jouduttuaan useita sosiaaliviraston palveluja, sekä valvotun koevapauden verkosto, jossa vangin koevapautta ja siihen liittyvää toimintaa on tuottamassa toimijoita monesta organisaatiosta. Näissä palveluissa asiakas tapaa monia palveluntuottajia. Kohaus-hankkeessa oltiin kiinnostuneita verkoston toimijoiden tietoisuudesta, miten eri tahot asiakkaan kanssa työskentelevät sekä verkoston mahdollisesta jaetusta näkemyksestä asiakkaalle tarjotuista palveluista.

Yhteiseksi kohteeksi voi hahmottua myös palvelukokonaisuuden yhtenäinen ja saumaton tuottaminen asiakkaalle. Asiakas on loppukäyttäjä, jota kaikki palveluntuottajat eivät välttämättä tapaa kasvokkain. Tällainen verkosto Kohauksessa on raide-liikenteen hallinnan verkosto. Jotta asiakkaan kannalta yhtenäinen palvelu tällaisessa verkostossa saavutetaan, täytyy verkoston toimijoiden hahmottaa keskinäistä yhteistyötään osana palvelua. Niin ikään keskinäisen yhteistyön hahmottamisesta oli kyse liiketoiminnan tukipalveluiden verkostossa, jossa henkilöstöhallinto (HR), työterveyshuolto ja työsuojelu pohtivat lähiesimiehille tarjoamiensa työhyvinvoinnin edistämispalvelujen koordinoitua ja yhteensopivuutta. Globaalin yhtiön suunnitteluverkostossa uutta oli suunnittelun maantieteellinen ja kulttuurinen hajauttaminen, minkä seurauksena kohdetta, asiakkaalle suunniteltavaa palvelutuotetta, oli vaikea nähdä kokonaisuutena yksittäisissä suunnittelutoimistoissa eri puolilla maailmaa.

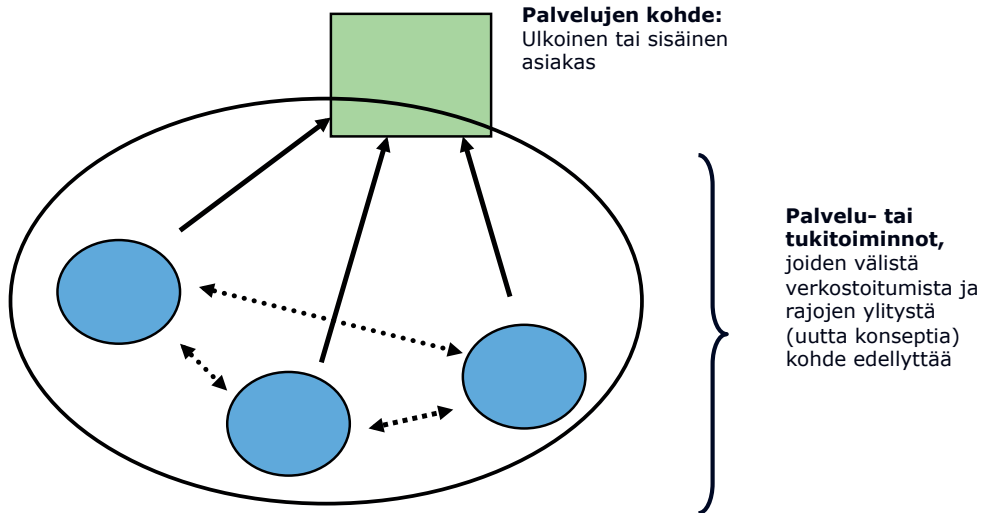
Kohaus-hankkeessa palveluverkostojen kohdetta ja siihen liittyviä haasteita onkin lähestytty *asiakasymmärryksen* käsitteen avulla. Tarkoitamme asiakasymmärryksellä palveluntuottajien dynaamista, toiminnan myötä elävää käsitystä palvelujen ja asiakkaan suhteesta eli rajapinnasta (luku 5). Hankkeessa mukana olevien palveluverkostojen toimijat eivät ennen hankkeessa järjestettyjä työpajoja välttämättä mieltäneet kuuluvansa verkostoon, mutta heitä yhdisti kiinnostus samaan asiakaskohteeseen ja oman toiminnan parantamiseen. Yhteisistä asiakkaista keskustelu sai osallistujat tuntemaan keskinäisen yhteistyön entistä tärkeämmäksi. Tutkimme palveluntuottajien yhteistyötä ja suhteita, joita palveluverkostojen asiakaskohteet jäsentävät ja koordinoivat. Kohaus tuo palveluverkostojen tutkimuskeskusteluun ideoita yhteistoiminnan kohteellisuudesta ja asiakasymmärryksestä, välineiden kehittämisestä ja käytöstä sekä palveluverkostojen kehityksellisistä jännitteistä. Lisäksi Kohaus valottaa verkostoyhteistyön moninaisia työhyvinvointikysymyksiä.

Yhteisen kohteen ymmärtämisen lisäksi verkostojen oppimishaasteena on verkoston toimintatapojen eli käsikirjoituksen luominen (Toiviainen 2003). Käsikirjoitus tarkoittaa toimintaan osallistuvien ajatusta siitä, miten ja millaisella työnjaolla sekä säännöillä yhteistoiminta etenee. Kohaus-tulosten mukaan käsikirjoituksen hahmottaminen on verkostotoiminnan rakentumisen kannalta yhtä tärkeää kuin yhteisen kohteen hahmottaminen. Käsikirjoitus voi olla joko yhdessä sovittu ja julkilausuttu tai toiminnan kehityksen myötä vähitellen tiedostamatta syntynyt. Myös tiedostamaton käsikirjoitus voi olla jaettu ja yhteisesti ymmärretty ja siihen voi kohdistua ristiriitaisia odotuksia. Ristiriitojen ratkaiseminen ei edellytä, että verkoston toimintatapojen tarvitsisi välttämättä olla standardoituja ja yhdenmukaisia. Verkostotutkimukselle mielenkiintoinen kysymys on, missä määrin yhteinen käsikirjoitus on välttämätön, jotta verkostotason tavoitteita voidaan asettaa ja saavuttaa.

Kohteiden ja käsikirjoitusten avulla tulkitsemme Kohaus-verkostojen toimintakonseptien muutoksia. Toimintakonseptilla tarkoitetaan työn periaatetta, joka säätelee palvelun tuottamisen ja kehittämisen tapoja, yhteistyötä ja työn sisältöjä.

Osa Kohaus-verkostoista oli luokituksemme mukaan *suunniteltuja verkostoja* (raide liikenteen hallinta, valvottu koevapaus ja globaalien yhtiön suunnittelupalveluverkosto), joissa yhteistyön tapaa eli käsikirjoitusta on tietoisesti kehitetty ja koodattu. Osa taas oli monen funktion välistä kohteellista yhteistoimintaa, joilla oli erilaisia tilanteisia yhteistyökäytäntöjä, mutta niissä ei vielä ollut varsinaista tietoista verkostotasoa systemaattisine yhteistyökäytäntöineen ja sitä tukevine välineineen. Kutsumme jälkimmäisiä *tilanteisiksi verkostoiksi*. Myös niissä pohdittiin verkostomaisempaa toimintatapaa tai kehitettiin sen välineitä (luku 6) ja kohdattiin kaikille yhteinen kysymys: Mitä verkostotoiminnan kestävyys edellyttää? Kestävyys ei ole rakenteiden pysyvyyttä samaan tapaan kuin esimerkiksi 1980- ja 90-luvun verkostotutkimuksessa, vaan kestävyydellä tarkoitamme verkostojen dynaamista oppimista sekä voimavarojen luomista ja ylläpitämistä.

Verkostoyhteistyö monimutkaistaa ja rikastaa palvelutyötä. Kuvassa 1 on esitetty Kohaus-hankkeen tutkimusasetelma. Lähtökohtana on ulkoinen tai sisäinen asiakas, jota palvellaan palvelu- tai tukitoiminnot verkostoituvat. (Seppänen ym. 2012).



Kuva 1. Kohaus-tutkimuksen asetelma.

Tämä raportti vastaa seuraaviin kysymyksiin:

1. Millaisia palveluverkostoja Kohaus-tutkimuksessa oli mukana? Esittelemme hankkeemme verkostot luvussa 2 ja kerromme, millä tavoin erilaiset kehittämissännitteet ilmenevät verkostojen käytännön palveluyhteistyössä. Toiminnan teorian mukaan kehityssännitteiden kohtaamisen ja ratkomisen prosessi on tärkeä oppimisen lähde.
2. Miten verkosto toimii silloin, kun se toimii hyvin? Luvussa 3 kerromme, mitkä olivat verkostoihin osallistuvien työntekijöiden näkökulmasta toimivan ja hyvän verkostoyhteistyön piirteet.
3. Millaisissa muutosvaiheissa Kohauksen palveluverkostot toimivat? Miten Kohauksessa kehitetty oppimisväline toimii palveluverkostojen tilanteiden ja kehittämishaasteiden tunnistamisessa? Luku 4 tutkii mukana olleita verkostoja verkostokehityksen mallin avulla. Kohteiden ja käsikirjoitusten avulla tulkitsemme Kohaus-verkostojen toimintakonseptien muutoksia. Pohdimme myös, miten malli toimisi yhteisen oppimisen välineenä myös muissa kohteellisissa palveluverkostoissa.
4. Millaisia asiakasymmärrykseen liittyviä oppimishaasteita palveluverkostoissa on? Tähän vastaamme luvussa 5, jossa myös esittelemme kehittämämme särön käsitteen, jolla kuvaamme palvelujen ja asiakkaiden rajapinnan erilaisia häiriöitä.

5. Millaisia yhteistyön työkaluja Kohaus-verkostoissa kehitettiin tai käytettiin, ja mitä erilaisia tehtäviä tai tarpeita nämä työkalut palvelevat yhteistoiminnassa? Kuvaamalla kaksi verkostoissa kehitettyä työkalua, toimintakortit ja asiakkaan vuosikellon, tuomme esiin, kuinka verkostot ovat itse kehittäneet ja sujuvoittaneet kohteellista yhteistyötään (luku 6). Lisäksi luvussa esitellään, kuinka Ongelmakirjuri-menetelmää voidaan käyttää yhteistyön oppimistarpeiden kartoittamisessa.
6. Millä tavoin verkostoyhteistyö haastaa ja mahdollistaa kestäväää, voimavaroja lisäävää työhyvinvointia? Luvussa 7 kuvaamme, miten verkostotyön vaivaloisuuden ja vaikeuksien kohtaaminen yhdessä toisten verkostojäsenten, myös asiakkaan, kanssa lisää keskinäistä tuntemista ja luottamusta, jonka kautta palvelutyöntekijöiden voimavarat voivat kasvaa. Pohdimme myös, millaisen toimijuuden avulla työntekijät säilyttävät ja rakentavat työnsä merkityksellisyyttä verkostoissa verkostoa samalla kehittäen.

Raportin lopussa luvussa 8 kokoamme ja keskustelemme hankkeen tuloksista verkostojen johtamisen kysymysten valossa. Lisäksi esitämme tulosten pohjalta nousseita jatkotutkimusaiheita. Liitteessä 1 on esitetty Kohaus-tutkimuksen vaiheet, tutkimusmenetelmät ja -aineistot.

Tämä tutkimusraportti on suunnattu sekä käytännön kehittäjille että tutkijoille. Jos olet kehittäjä, sinun kannattaa suunnata huomiosi ensin niihin osiin, joissa kehitellään tai esitellään käytännön työkaluja palveluyhteistyöhön ja verkottumiseen (luvut 4–6), esitellään työntekijöiden näkökulmaa hyvään verkostotyöhön (luku 3) tai kiteytetään tuloksia kestävästä työhyvinvoinnista verkostotyössä (luku 7). Luvussa 2 esitellään Kohaus-verkostoja ja niiden kehittämisjännitteitä käytännössä. Tutkijoille mielenkiintoisia voivat olla osat, joissa tulkitaan empiirisiä havaintoja ja teoretisoidaan verkostoyhteistyökysymyksiä (luvut 2–4), rikastetaan verkostotutkimusta välinenäkökulmalla (luku 6), tuodaan teoreettisesti uutta työhyvinvointitutkimuksen keskusteluun (luku 7), tai esitetään palveluverkostojen uusia tutkimusaiheita (luku 8).

2 PALVELUVERKOSTOTYÖN ARKEA JA HAASTEITA

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu viisi Kohaus-verkostoa. Taulukkoon 1 on koottu näiden verkostojen piirteitä.

2.1 Raideliikenteen hallinnan verkosto

Raideliikenteen hallinnan verkosto (RLH) koostuu VR Groupin (VR) ja liikenneviraston (LiVi) alaisista organisaatioyksiköistä. Tällaisia yksiköitä ovat valtakunnallinen liikennekeskus (Lke/LiVi), operaatiokeskus (VR) ja ohjauspalvelut¹ (VR), joihin luetaan sekä liikenteenohjaus- että matkustajainformaatiopalvelu, sekä Iimalan varikko. RLH-verkosto eroaa muista Kohaus-verkostoista sikäli, että se on syntynyt eriyttämällä ja hajauttamalla alkujaan yhteen tai kahteen organisaatioon kuuluneita toimintoja uusiksi organisaatioyksiköiksi ja jopa organisaatioiksi. Muissa verkostoissa kehitys on kulkenut päinvastoin erillisten organisaatioiden toiminnan integroimisen suuntaan. Kilpailutuslainsäädännön vaatimusten mukaisesti kaupallisen operaattorin toiminnot ja liikenteenohjauksesta vastaava viranomaistyö on erotettu. Valtakunnallinen liikennetilanteen valvonta ja samalla viimeinen päätösoikeus häiriötilanteissa kuuluu liikenneviraston alaiselle liikennekeskukselle. Liikenneohjaajien tehtävistä erotettiin myös kuljetusten hallintaan liittyvät tehtävät, ja niistä vastaamaan perustettiin oma organisaatioyksikkönsä VR:n sisälle. Lisäksi Etelä-Suomen alueella perustettiin aivan uusi matkustajainformaation ammattiryhmä vastaamaan kuulutuksista ja laiturikylteistä. Liikenneviraston ja VR:n välillä on tilaaja-tuottajasuhde, jossa Liikennevirasto ostaa operatiivisen liikenteenohjauksen ja matkustajainformaation palvelut VR:ltä.

Organisaatioyksiköt ovat olleet huomattavassa kehitys- ja muutostilassa. Muun muassa liikenteenohjausjärjestelmien kehityksen ansiosta Etelä-Suomen ohjauspalvelut on viime vuosien aikana keskitetty Pasilan toimipisteeseen. Aiemmin liikenneohjaajia oli Etelä-Suomen liikennealueen eri asemilla eikä ole kauan siitäkään, kun pikkuasemilla liikenneohjaaja huolehti matkalippujen myynnistä ja rahtiasiakirjoista. Vuoden 2011 alusta VR:n kuljetusten hallinnan yksikön korvasi operaatiokeskus, jolloin koottiin yhteen esimerkiksi kalusto- ja henkilöstökierrosta vastaavat henkilöt. Lisäksi vuoden 2011 lopusta operaatiokeskuksen uusin ammattiryhmä, lähiliikenteen kalustonohjaajat, alkoivat työskennellä yhteisissä tiloissa liikenneohjauksen työntekijöiden kanssa.

1 Kohaus-hankkeen alkaessa ohjauspalvelut oli vielä osa VR Groupia. Vuoden 2013 alusta ne kuitenkin erotettiin omaksi tytäryhtiökseen, Finrail Oy:ksi.



Taulukko 1. Kohausverkostojen piirteitä.

Piirre	Raideliikenteen hallinnan verkosto	Valvotun koevapauden verkosto	Globaalin yhtiön suunnittelu- palveluverkosto	Eroperhepalvelujen yhteistyö	Liiketoiminnan tukipalvelujen yhteistyö
Asiakkaat	Raideliikenteen loppupalveluja käyttävät matkustajat sekä rahti liikenne. Verkoston organisaatioiden väliset asiakkuudet.	Vaikoituidut, vankila tuomion loppupuolella valvottuun koevapauteen osallistuvat vangit.	Sellun- ja paperintuotantoyritykset.	Eronneet lapsiperheet, joilla on pitkäaikaisia suhteita useisiin sosiaali- ja oikeuspalveluihin.	Tuotannolliset esimiehet.
Asiakkaan toimijuus	Matkustajat heterogeenisenä ryhmänä, rahti liikenne raidepalvelujen ostajana, sisäisissä asiakkuuksissa kumppanuus.	Toimijuus vankilan ja valvotun koevapauden sääntöjen puitteissa.	Joustava, yhteistoinnillinen asiakassuhde.	Vanhemmilla on omistajuus asioihin sa koko palvelupolun ajan, paitsi silloin kun he vievät asian käräjäoikeuteen.	Funktionaalisen työnjaon mukainen esimiestyö.
Asiakkuuteen sisältyvä yhteiskunnallinen intressi	Sujuvan ja turvallisen henkilö- ja tavara-logistiikan turvaaminen.	Yleinen turvallisuus ja rikoksettoman elämän edistäminen.	Tuotteiden ja talouskasvun hyödyt.	Yleinen perheiden / perheenjäsenten hyvinvointi, lasten oikeudet.	Työhyvinvoinnin, turvallisuuden ja osaamisen edistämisen tuotannossa.
Palveluverkoston ammattitoimijat	Raideliikenteen hallinta ja ylläpito (Liikennevirasto) sekä palvelujen tarjoajat ja ratakapasiteetin ostajat (VR, Finrail, HSL, rahti liikenteen palvelut).	Rikosseuraamuslaitoksessa: Vankilat, arviointikeskus, tukipartiot, yhdyskuntaseuraamustoimistot. Rikosseuraamuslaitoksen ulkopuolella: Kunnallinen sosiaalitoimi, kuntoutuslaitokset, työpaikat, asumisyhteisöt, koulut, poliisi, jne.	Verkostoa tarkasteltiin suunnitteluvaiheessa, jonka osapuolia olivat pääkonttorin projektitiimi ja Kiinaan ja Suomen eri konttoreihin hajautetut suunnittelun osa-alueet.	Kunnallisessa sosiaalitoimissa pääosin perheoikeudelliset asiat, lastensuojelu ja perheneuvola. Kuntien sosiaalitoimen ulkopuolella mm. lastenspsykiatriset klinikat, käräjäoikeudet, koulut, päiväkodit, terveydenhuolto, poliisi.	Työsuojelu, työterveyshuolto, henkilöstöhallinto ja osastonjohto.

VR:n operaatiokeskuksen kaltaisen uuden organisaatioyksikön perustaminen on ollut verkostolle sekä tervetullut uudistus että haaste. Urasiirtymät tukevat verkoston yhteistä toimintaa, koska eri kumppanien tehtäviin ja vastuisiin liittyvä tieto ja osaaminen liikkuvat verkostossa ja auttavat yhtenäisemmän kokonaiskuvan syntymisessä. Uusiin tehtäviin hakeutui niin liikenneohjaajia kuin matkustajainformaatiohoitajia-kin, mikä aiheutti muun muassa ennakoimattoman rekrytointitarpeen.

Yhä harvempi RLH-verkoston toimijoista on suoraan yhteydessä lopullisiin asiakkaisiin kuten matkustajiin. Verkostossa onkin virinnyt keskustelua, keitä raideliikenteenohjauksen verkoston asiakkaat ovat. Palvelun loppukäyttäjänä, asiakkaina, haluttiin nimeä sekä radoilla liikkuvat henkilömatkustajat että rahtiliikenteen toimijat. Työn arjessa paljastuu kuitenkin monimuotoisempi asiakkuuskokonaisuus. Tässä verkostossa asiakasymmärrystä käsitelläänkin välillisesti verkoston sisäisten toimijoiden keskinäisissä suhteissa. Kysymyksiä ovat: mitä tietoa minä olen tuottamassa ja kenelle verkostokumppanille; kenen tehtäviin omat tehtäväni vaikuttavat? Samalla määritellään omaa työtoimintaa: mitkä tehtävät kuuluvat minulle, millaisia ovat uudet toiminnat, mitkä asiat ovat siirtyneet muiden tehtäväksi?

Liikenteen häiriö aktivoi verkoston toiminnan

Esimerkiksi matkustajainformaatiopalvelutyöntekijän ja liikenneohjaajan häiriötilanteen ratkaisumalleissa näkyvät erilaiset logiikat: liikenneohjaajan ratkaisuun siitä, ajetaanko jokin runko tyhjänä ja ajallaan vai odotetaanko muita liikenneyhteyksiä, vaikuttaa esimerkiksi HSL:n (Helsingin seudun liikenteen) vaatimus ajantasaisesta liikenteestä. Sen sijaan matkustajainformaatiopalvelunhoitajalle ensisijainen työtä ohjaava ”sääntö” on saada matkustajat oikeaan junaan. Näille kahdelle toimijalle liikenteen sujuvuus merkitsee jossain määrin eri asioita.

Raideliikenteenhallinnan verkoston yhteisenä tavoitteena on taata sujuva ja turvallinen liikenne. Verkostotason toiminta aktivoituu erityisesti silloin, kun normaalissa liikenteessä ilmenee häiriö. Häiriötilanteiden selvittäminen on pitkälti perustunut työntekijöiden liikennöintialueita koskevaan paikallistuntemukseen ja osaamiseen. Muutokset toimijoiden rooleissa ja verkoston kokoonpanossa ovat kuitenkin olleet nopeita ja laajamittaisia. Raideliikenteenhallinnan verkoston yhteiseen kohteeseen on tullut raiteilla tapahtuvan liikenteen sujuvuuden ohella myös yhteistyön sujuvuus. Lisäksi uusimpana haasteena on toiminnan läpinäkyvyyden vaatimus tasapuolisen kilpailutilanteen saavuttamiseksi (Seppänen, Ala-Laurinaho & Piispanen, tulossa). Nämä tekevät RLH-verkoston kohteesta entistä monimutkaisemman.

Perinteinen raideliikenteenohjaus, joka piti sisällään verkoston sisäisiä rajanylityksiä, oli luonteeltaan joustavaa. Rajanylitysten luonne on kuitenkin muuttunut uuden

verkoston tiukentuneiden vastuu- ja toimintarajojen vuoksi. Raideliikenteen hallinnan suurelle verkostolle on hiljattain kehitetty tai ollaan kehittämässä yhteisiä standardeja, jotka ovat välttämättömiä yhtenäiselle toiminnalle. RLH-verkostossa standardeilla tarkoitetaan muun muassa yhteiseen käyttöön määriteltyjä ongelmanratkaisuprosesseja, yhteydenpitotapoja ja -välineitä sekä uutta työnjakoa organisaatioiden kesken.

Raideliikenteen ohjauksen pitkä yhteinen historia ja hiljainen tieto ovat olleet avuksi eriytymiskehityksen alkuvaiheessa. Niiden tuomalla hyödyllä on kuitenkin rajansa, sillä laajenevan verkoston toiminta ei voi perustua yksilölliseen osaamiseen ja kokemuksen karttumiseen. Kun aiemmin VR:llä työntekijät ovat kulkeneet pitkänkin polun organisaation sisällä tehtävistä toiseen, on nykyisessä liikenteen hallinnan verkostossa monia uusia toimia, joihin henkilöt tulevat rautatiealan ulkopuolelta, eivätkä 'kasva sisään' eri tehtävien kautta. Häiriötilanteiden ratkaisu ei näin ollen voi perustua enää henkilökohtaiseen osaamiseen tai siihen, keitä sattuu tuntemaan verkoston eri yksiköistä. Liikennetilanteiden hektisyys puolestaan asettaa vaatimuksia ajantasaiselle tiedonkululle verkostotoimijalta toiselle. Samalla kun kehitellään uusia tietojärjestelmiä tiedonkulun tueksi ja puhelinliikenteen vähentämiseksi, joudutaan pohtimaan, kuka verkostossa tietoa ajantasaisesti tarvitsee tai kuka saa oikeuden nähdä mitään tietoa.

Raideliikenteen hallinnan verkoston kehitysjännitteet

Vaikka verkoston sisäinen työnjako on ollut periaatteessa selvä ja toimijoiden vastuualueet määritelty, konkreettisesti häiriötilanteissa on aiemmin ollut epäselvyyksiä siitä, kuka missäkin vaiheessa välittää tiedon ja kenelle, sekä kuka saa päättää jostain tietystä ratkaisusta. Verkoston muotoutuessa tiedonkulun ja liikenteen ohjauksen välineitä on kehitetty ja uusia välineitä on otettu käyttöön. Tilanteet, jotka toimijat ovat ennen ratkoneet osaamisensa ja henkilökohtaisten verkostojensa avulla, vaativat nykyään turhauttavalla tuntuva "tiedon kierrättämistä virallisen kanavan kautta". Virallinen, määritelty tapa on saatettu kokea jäykäksi ja hitaaksi. Kaikissa tilanteissa virallista viestintäketjua ei ole vielä ehditty määritellä. Toisaalta on ymmärretty, että virallinen toimintatapa pyrkii poistamaan tiedonkulun aukkokohtia ja varmistamaan, että tilanteen ratkaisuprosessi olisi yksiselitteinen.

Verkostossa voidaan hahmottaa jännite standardien ohjaaman ja paikallisesti hoidetun joustavan työn välille. Verkoston oppimishaasteena onkin ymmärtää, miten näitä hyödynnetään rinnakkain, ja miten ne tukevat toisiaan jatkuvasti muuttuvan ja mahdollisesti laajenevan verkoston toimintatapoina. Esimerkiksi voidaan keskustella siitä, hoidetaanko kommunikaatio ja tiedonvaihto yhteisesti sovitulla prosesseilla ja järjestelmillä (tiedon tai kysymyksen syöttäminen järjestelmään) vai tehdäänkö se tottumukseen pohjautuvilla tavoilla ja välineillä (puhelu tutulle). Molemmilla tavoilla

on vahvuutensa ja heikkoutensa, jotka verkoston on käsiteltävä ja päätettävä. Standardoinnin ja joustavuuden välisen jännitteen lisäksi RLH:ssa on havattavissa jännite verkoston kokonaisnäkemysten ja organisaatiokeskeisen 'spesialistiosaamisen' välillä, ja myös verkoston hyödyn ja oman hyödyn välillä. (ks. myös 4. luvun keskusteluosa sekä 6. luvun yhteenveto).

Kutsumme Raideliikenteenhallintaa standardien ohjaamaksi verkostotyöksi. Siinä on mukana useita eri toimijoita, joiden työssä punoutuu yhteen käsityömäisiä, henkilökohtaisia ja paikallisia ratkaisumalleja, yhteisiä standardeja, sääntöjä ja välineitä sekä verkoston osapuolten välistä yhteiskehittelyä. (Lallimo, Heikkilä, & Toiviainen, 2014.)

2.2 Valvotun koevapauden verkosto

Rikosseuraamusalan nykyinen lainsäädäntö ja Rikosseuraamuslaitoksen strategia korostavat vangin rikoksettomuuden tukea koko rikosseuraamuksen ajan. Tavoitteena on rikosseuraamusten entistä avoimempi täytäntöönpano niin, että vangin toimintamahdollisuudet – oikeudet ja velvollisuudet – lisääntyvät rikosseuraamuksen myötä. Yksittäinen vanki voi oman rikosseuraamuksensa aikana suorittaa tuomiotaan eri paikoissa: useassa suljetussa vankilassa ja avovankilassa, valvotussa koevapaudessa sekä ehdonalaisessa joko valvottuna tai valvomatta. Valvottu koevapaus on yksi lain antama mahdollisuus edistää vangin siirtymää yhteiskuntaan vankeuden jälkeen. Rikoksettomuuden ja yleisen turvallisuuden edistämisen ohella valvotun koevapauden tavoitteena on säästää yhteiskunnan vankilalaitoshoitoon käyttämiä varoja (Mäkipää 2010). Valvottua koevapautta toteutetaan usean toimijan verkostoyhteistyössä. Ilman rikosseuraamuslaitoksen viranomaisia, kunnallisia julkisia palveluja, yksityisiä päihdekuntoutuslaitoksia, kolmannen sektorin tarjoamia asumis- ja päihdekuntoutuspalveluja sekä oppilaitoksia ja työpaikkoja ei valvottua koevapautta voida toteuttaa.

Valvotun koevapauden paikallinen verkosto rakennetaan kunkin vankiasiakkaan ympärille. Vankilan rikosseuraamusesimies tai sosiaalityöntekijä aloittaa valvotun koevapauden valmistelun viikkoja, jopa kuukausia, ennen suunniteltua koevapauden alkamista. Vangin oletetaan olevan itse aloitteellinen ja aktiivinen koevapauden valmistelussa. Valmistelussa tulee järjestää asuminen, taloudellinen toimeentulo sekä mielekäs ja tarkoituksenmukainen toiminta valvotun koevapauden aikana. Usein vanki itse ehdottaa hänelle sopivaa valvotun koevapauden sisältöä, mutta vankilan viranomaiset ovat aktiivisia ehdotusten konkretisoimisessa. Vanki esimerkiksi voi ehdottaa itselleen kiinnostavaa työpaikkaa, ja jos työpaikka osoittautuu sopivaksi, rikosseuraamusesimies voi aloittaa koevapausneuvottelut työpaikan kanssa.

Valvotun koevapauden aikana vanki voi asua omassa asunnossa yksin tai perheensä kanssa. Enemmän tukea tarvitsevat vangit asuvat tukiasunnossa, jossa ohjatusti hoidetaan asumisen arkisia toimintoja: kaupassa käyntiä, ruoanlaittoa, pyykin pesua ja siivousta. Päivisin vanki käy töissä, opiskelee, osallistuu päihdekuntoutukseen tai johonkin muuhun kuntouttavaan toimintaan. Vangin liikkumisoikeus on määritelty esimerkiksi kodin läheisyyteen sekä kodin ja työ- tai opiskelupaikan välille, ja hänelle on yleensä määritelty kotonaolovelvoite illasta aamuun. Vangin liikkumista seurataan paikannuspuhelimella, johon vangilla on jatkuva vastaamisvelvollisuus. Vanki soittaa vankilaan päivittäin sekä käy vankilassa valvontakäynneillä noin kerran viikossa. Vanki sitoutuu päihdeettömyyteen, jota valvotaan pistokokein ja sovituilta valvontakäynneillä. Hän on siis kiinteästi yhteydessä vankilaan, mutta samanaikaisesti tarkoituksena on, että valvotun koevapauden aikana vangille rakentuu tukiverkosto, johon hän voi turvautua, kun yhteys vankilaan rangaistuksen päättyessä katkeaa. Useilla vangeilla oman elämän hallinta ei ole itsestään selvää, eivätkä yhteiskunnan tarjoamat moninaiset palvelut näyttäytyvät välttämättä elämönhallintaa edistävänä, eikä niitä välttämättä osata käyttää.

Verkoston rakentaminen asiakkaan tarpeen mukaan

Verkosto alkaa rakentua valvotun koevapauden valmistelun aikana. Keskeisenä verkoston rakentajana on vankilan rikosseuraamusesimies tai sosiaalityöntekijä. Hän pitää verkoston langat käsissään. Hän neuvottelee yksitellen ja erikseen kunkin verkoston jäsenen kanssa koevapauden toteutuksesta. Verkoston muut toimijat eivät välttämättä edes ole tietoisia siitä, keitä kaikkia muita verkostoon kuuluu. Tämä verkoston piirre liittyy vangin tietosuojaan. Jokaiselle koevapausvangille laaditaan toimeenpanosuunnitelma, jossa määritetään koevapauden tavoitteet ja sisältö. Toimeenpanosuunnitelman käytöstä koevapauden aikana päättää vanki. Hän päättää, kenelle näyttää kyseistä dokumenttia. Vanki on koevapausaikana edelleen vankilan vastuulla ja valvonnassa. Valvotun koevapauden verkostossa on paljon vertikaalisen hierarkian piirteitä, koska vankiloiden ulkopuoliset toimijat toimivat koevapauden aikana Rikosseuraamuslaitoksen asettamien ehtojen mukaan.

Rikoksettomuuden tuki liittyy olennaisesti verkoston asiakasymmärrykseen. Kullakin verkoston toimijalla on omaan asiantuntijuuteensa perustuva käsitys siitä, miten kyseistä vankia tuetaan rikoksettomuuteen tai koevapauden onnistuneeseen suorittamiseen, ja mitkä ovat käytettävät tukikeinot. Verkoston keskinäisen toiminnan kannalta on keskeistä, miten verkoston jäsenet ovat tietoisia toistensa asiantuntijuuspanoksista ja tavoitteista kyseisen yksittäisen vangin tukemisessa ja valvonnassa. Verkoston horisontaalista yhteistyötä ja jaettua asiakasymmärrystä ei nykykäytännössä tietoisesti ja systemaattisesti rakenneta.

Valvotun koevapauden verkoston kehitysjännitteet

1) Jännite standardin mukaisen toiminnan ja yksilöllisen tarpeen välillä

Valvotusta koevapaudesta on toimintamalli, jonka tarkoituksena on selkeyttää koevapauden verkoston toimintaa (Rikosseuraamuslaitos 2008). Kyseinen menettelyohje on osa käsikirjoitusta, jonka avulla koevapautta vankilassa valmistellaan ja toteutusta seurataan. Lisäksi ohje pyrkii standardoimaan valvotun koevapauden toimintaa eri vankiloiden välillä, jotta yhteistyö vankilan ulkopuolisten toimijoiden kanssa olisi yhdenmukaista. Toimintakäytännöt ovat muokkautuneet kokemuksen seurauksena vankila- ja valmistelijakohtaisesti: näin vankilat ovat kehittäneet omia valvotun koevapauden käsikirjoituksiaan.

Menettelyohjetta sovelletaan eri tavoin, koska koevapausvankien tavoitteet ovat yksilöllisiä. Verkostolla on siis tarve standardoidun käsikirjoituksen lisäksi luoda jokaisen yksittäisen vangin koevapauden käsikirjoitus, jonka avulla tuetaan vangin rikoksettomuuden tavoitteiden saavuttamista. Valvotun koevapauden toimintasuunnitelma tehdään yksilöllisesti, ja siinä kuvataan kyseisen vangin tavoitteet, toimintavelvoitteet sekä valvonta ja liikkuminen.

Standardoidun ja yksilöllisen toiminnan kehitysjännite liittyy siihen, miltä osin valvotun koevapauden valmistelu ja toteutus ovat standardoitua, ja miltä osin yksilöllistä. Menettelyohjeessa mainitut peruseriaatteet ja koevapauden edellytykset ovat standardoituja, mutta toimintatavat vaihtelevat vankilakohtaisesti, ja sisällölliset ratkaisut vaihtelevat yksilöllisesti. Rikosseuraamuslaitoksen sisällä standardointi ja joustavuus toteutuvat melko hyvin. Eri vankiloiden erilaiset toimintatavat yhteistyökumppaneiden kanssa vaikeuttavat koevapauden toimintoja järjestävien työtä valmisteluvaiheessa.

Menettelyohjeessa esimerkiksi määritellään, että jokaisesta koevapausvangista tehdään toimintapaikan (esimerkiksi työpaikka tai kuntoutuslaitos) kanssa sopimus, johon kirjataan muun muassa vangin tavoitteet koevapausjaksolle. Kaikissa vankiloissa ei kuitenkaan tehdä kyseistä sopimusta jokaisen vangin osalta, koska vankila tekee säännöllistä ja kiinteää yhteistyötä toimintapaikan kanssa, jolloin tarvetta yksilöllisiin sopimuksiin ei nähdä. Lisäksi vankilan henkilökunta on huolissaan, mitä kyseisille asiapapereille tapahtuu koevapausjakson jälkeen. Heidän mielestään sopimus sisältää arkaluontoista tietoa, esimerkiksi sen, että kyseinen henkilö on tuomittu rikokseen. Toimintapaikkojen edustajia taas hämmentää, että vankiloilla on erilaisia käytäntöjä: joidenkin toimintapaikkojen kanssa tehdään sopimus aina ja joidenkin kanssa ei koskaan.

2) Jännite tiedon luottamuksellisuuden ja hyvän tiedonkulun välillä

Toinen valvotun koevapauden verkoston toiminnan kehitysjännite liittyy tiedonvaihtoon. Viranomaisilla on hallussaan arkaluontoista viranomaistietoa, jota ei saa välittää, vaikka tieto saattaisi olla olennaista yhteisen asiakasymmärryksen luomiseksi. Tiedonvaihdon kehitysjännite liittyy sekä asiakasymmärrykseen (minkälainen tieto on tärkeää yhteisesti jaettavaksi, ja mikä taas on kahdenvälistä vangin, vankilan tai toimintapaikan välillä) että käsikirjoitukseen (millaisilla toiminnan ja tiedonkulun tavoilla saadaan aikaan hyvää ja sujuvaa asiakasymmärrystä).

Esimerkiksi vangin lähipiirissä voi olla henkilöitä, joiden seura ei edistä rikoksettomuuden tavoitetta. Työpaikoilla tai oppilaitoksissa kyseiset henkilöt voivat olla samanaikaisesti töissä tai opiskelemassa koevapausvangin kanssa, jolloin heidän kohtaamistaan ei voi välttää. Tieto ei-toivotusta seurasta on kuitenkin luottamuksellista tietoa, joka ei välity työpaikoille tai oppilaitoksiin. Oppilaitoksessa ei tiedetä erityisesti seurata näiden henkilöiden keskinäistä kanssakäymistä, jolloin tärkeä palaute vankien toiminnasta jää saamatta.

Verkoston jäsenet olivat yksimielisiä siitä, että yhteisen asiakasymmärrykseen ja tiedonvaihtoon liittyvän jännitteen ratkaisuna eivät voi olla vankikohtaiset palaverit, koska valvottujen koevapauksien määrä on niin suuri, että verkoston jäsenillä ei ole aikaa vankikohtaisiin tapaamisiin. Valvotun koevapauden verkoston toimintaa leimaa tarve jaettuun asiakasymmärrykseen, jonka avulla verkosto tukee vankia rikoksettomuuteen. Erilaiset rajoitteet ja tarvittavan tiedonvaihdon luonne hankaloittavat jaetun asiakasymmärryksen rakentamista.

2.3 Globaalin yhtiön suunnittelupalveluverkosto

Yhtiön toiminta on ollut perustamisesta lähtien kansainvälistä, ja kehittyneitä tietoteknologiaa on otettu varhain käyttöön. Toiminta oli globaalia jo 1980-luvulle tultaessa, kun tytäryhtiöitä toimi ympäri maailmaa. Tässä tutkittu palveluverkosto on syntynyt, kun yhtiön ydinosuamista edustava suunnittelutoiminta on globalistunut. Suunnittelukohteiden painopiste on siirtynyt talouden kasvualueille, ja kehittyneet tietoteknologia mahdollistaa hajautetun suunnittelun koordinoinnin perinteisten paikallisten suunnittelutiimien sijaan. Työkalujen ja teknologian merkitys on suuri, kun paperi, kynä ja piirustuslauta ovat vaihtuneet virtuaaliseen suunnittelu-ympäristöön, jota on edelleen kehitetty asiakkaalle tarjottavaksi suunnittelun ja ylläpidon kokonaiskonseptiksi.

Yhtiön asiakassuhteet ovat tyypillisesti pitkiä ja yhteistoiminnallisia. Yhtiön palvelu- ja kuvataan erilaisissa selvityksissä joustaviksi ja kohdemaan oloja sekä asiakkaan tarpeita hyvin huomioonottaviksi. Luonteenomaista on paikallisen toimijuuden tukeminen ja vahvan ylhäältä alaspäin -johtamisen välttäminen. Vaikka asiakas on palveluverkoston kohde ja viime kädessä tärkein osa, tässä palveluverkostossa keskityimme yhtiön sisäisen suunnitteluverkoston haasteisiin ja oppimiseen. Syynä olivat osin käytännön esteet asiakasta käsittelevän aineiston keräämisessä, osin tutkimuksen mielenkiinnon kohdistuminen yhtiön sisäiseen globaalistuvaan verkostoon ja sen hajautuneisiin ja monikulttuurisiin suhteisiin.

Yhtiön suunnittelupalveluverkoston toiminnan kuvaus

Asiakashankkeen suunnittelutyötä johti yhtiön Suomen pääkonttorissa projektitiimi, johon kuuluivat projektipäällikön lisäksi eri suunnittelualoja edustavat koordinoijat eli pääsuunnittelijat. He valvoivat suunnittelua, antoivat ohjeita, kommentoivat tuloksia, huolehtivat dokumenttien päivityksestä ja hankkivat niille asiakkaan hyväksynnän. Pääsuunnittelijat olivat suunnitteluverkoston tärkeitä solmukohtia ja linkkejä sekä yhtiön sisäiseen suunnitteluverkostoon että ulkoiseen yhteistyöverkostoon ja asiakasrajapintaan. Tutkitussa projektissa juuri heidän työnsä oli muutoksessa, kun yhtiön suunnittelutoimintaa kehitettiin globaalisti yhä verkostoituneemmaksi.

Projekti kokonaisuudessaan on pitkä, jopa kaksi vuotta. Tutkimus rajattiin yhden projektin suunnitteluvaiheeseen, jossa eri suunnittelualueet aktivoituvat eri vaiheissa. Suunnittelun osa-alueita ovat tehdasrakennus ja layout-suunnittelu, prosessisuunnittelu sekä sähkö-, automaatio- ja mekaaninen suunnittelu.

Ensimmäinen globaalisti verkostoitunut projekti

Projekti, jota tutkittiin, oli yhtiölle tyypillinen suunnitteluhanke. Asiakas aikoi rakentaa tuotantolaitoksen ja oli tilannut yhtiöltä projektijohtamisen, suunnittelun ja rakennusvaiheen palvelukokonaisuuden. Yhtiön verkostoon kuului lukuisa määrä toimittajia ja alihankkijoita, joiden koordinointi kuului palveluun. Tilattu tehdas oli samantyyppinen, joita yhtiö oli tuottanut aiemmissa projekteissaan.

Projektissa oli myös uusia piirteitä ja haasteita. Tehdas oli määrä rakentaa Eurooppaan, kun toiminnan painopiste on ollut Aasiassa ja Etelä-Amerikassa. Projektin suunnittelutiimi oli ensimmäistä kertaa hajautettu yhtiön verkostoon. Suunnittelijoita oli Suomen eri konttoreissa, mutta myös Kiinassa äskettäin perustetussa yksikössä. Projektipäällikkö ja suunnittelun koordinoititiimi olivat sen sijaan entiseen tapaan Suomen pääkonttorissa.

Yhtiön pitkäaikaiset työntekijät ja kokeneet suunnittelijat olivat tottuneet työskentelemään paikallisissa tiimeissä. Projektin alkaessa suunnittelijat ja projektijohto oli koottu yhteen. Tiivis vuorovaikutus ja toisilta oppiminen olivat niitä piirteitä, joita työntekijät olivat oppineet arvostamaan. Nyt vuorovaikutus oli hajautunut verkostoon, mikä vaati toisenlaista kommunikointia ja kulttuurisen moninaisuuden ymmärtämistä, kuten koordinaattorit toivat esille.

Globaalin suunnittelupalveluverkoston kehitysjännitteet

Globaalin verkoston jännitteet tuntuivat konkreettisesti suunnittelijoiden työssä niin pääkonttorissa kuin uudessa globaalissa suunnittelutoimistossa. Virtuaalinen, aika-työhyökkien yli ulottuva työ ja viestintä koettiin ylimääräisenä työtaakkana muutenkin paineisessa työssä. Kysymysten esittäminen, vastaaminen, ohjaus ja suunnittelutuotosten päivitys tapahtuivat aikaviiveellä ja suunnittelua koordinoivien välikäsien kautta. Vaikka sähköinen suunnittelu ympäristö oli kehittynyt, se ei sallinut vaivatonta suunnittelun kommentointia verkossa, vaan vaati dokumenttien printtausta, merkintöjen tekoa käsin ja skannausta takaisin lähetystä varten. Projektin vaiheista ja suunnittelun muutoksista keskusteltiin päivittäin puhelimitse, sillä sähköinen kokous esimerkiksi Skypen välityksellä ei aina toiminut maiden välillä.

Toiminnan teoriassa oppiminen ymmärretään toiminnassa kehkeytyvien kehitysjännitteiden kohtaamisen ja ratkomisen prosessina. Globaalin suunnittelun palveluverkostossa kehitysjännite, jota raportin luvussa 6.3. analysoidaan tarkemmin, liittyi yhtiön käyttämään kehittyneen tietoteknologian välineistöön ja siihen kohdistuneisiin uusiin vaatimuksiin ja laajennuksiin globaalisti verkostoituneessa suunnittelutoiminnassa. Toisin sanoen jännite syntyi siitä, että kehittyneet ja käytössä vakiintuneet välineet eivät toimineet parhaalla mahdollisella tavalla uudessa hajautetussa työssä. Kehityshaasteeseen vastaaminen ei onnistunut vain kehittämällä teknologiaa ja välineistöä entistä paremmaksi. Tarvittiin näkemystä siitä, että kyseessä oli toimintakonseptin muutos. Vaikka digitaalisen teknologian kehitys yhtäältä mahdollisti globaalisti verkostoituneen palvelutoiminnan, teknologian käyttö uudessa ympäristössä aiheutti jännitteitä. Teknologian mahdollistama ja välittämä verkostotyö ei sellaisenaan, ilman kehittämispyrkimyksiä, riittänyt hajautetun ja monikulttuurisen työn toimintakonseptiksi.

2.4 Sosiaalityön eropalvelujen verkosto

Perheiden ympärille on muodostunut monia sosiaalityön tukipalveluita, joiden puoleen ongelmatilanteissa yleensä käännytään. Tukipalvelut ovat nyky-yhteiskunnassa korvanneet monet perheiden luonnollisen sosiaalisen verkoston ylläpitämät perinteit-

set tuen muodot. Samalla sekä tukiverkosto että tukea tarvitsevien ongelmat ovat monimutkaistuneet. (Seikkula ym. 2003.)

Sosiaalipalvelut eronneille lapsiperheille ovat viime aikoina nousseet esiin kehittämiskokonaisuutena. Eropalvelujen tarkoituksena on lisätä perheenjäsenten hyvinvointia ja suojella lapsia. Palvelujen kohteena on eroperheiden sosiaalinen ja juridinen avun tarve. Eropalveluyhteistyö sisältää perheoikeudellisten asioiden, perheneuvolan ja lastensuojelun toiminnot ja se tuli Kohauksen tutkimuskohteeksi kunnallisten sosiaaliviranomaisten nykyisen organisaatorakenteen näkökulmasta. Viranomaislähtöisen asetelman rajoituksia pyrittiin hankkeen työskentelyssä ylittämään nostamalla esiin asiakasprosessit myös muiden palvelujen osalta.

Vanhempien erotessa heidän tulee sopia lukuisista lapsia koskevista asioista, kuten huoltajuudesta, elatuksesta ja tapaamisista. Perheoikeudelliset asiat -toiminto auttaa vanhempia sopimaan ja vahvistaa tehdyn sopimuksen. Joskus sopimus ei toteudu vanhempien riidan takia, jolloin lasten hyvinvointi voi kärsiä. Perheenjäsenet voivat olla vapaaehtoisesti perheneuvolan asiakkaina erilaisissa lasten ja nuorten kasvatus- tai perhekriiseissä. Lastensuojelutoimi astuu mukaan silloin, kun herää huoli lasten hoidosta, heihin kohdistuvasta väkivallan uhasta tai lasten elinpiirissä olevasta ongelmallisesta päihteiden käytöstä. Vanhemmat voivat viedä eroasiansa oikeuteen jopa monta kertaa prosessin kuluessa. Eroperheen vanhemmilla on omistajuus asiaansa käräjäoikeustilanteita lukuun ottamatta. Tutkimushankkeessa keskityttiin käsittelemään pitkittyneiden eroriitojen ympärillä toimivien sosiaalipalvelujen yhteistyötä.

Millaista palvelujen välinen yhteistyö on nyt?

Hankkeessa mukana olevat sosiaalitoiminnot tuntevat päällisin puolin toistensa työn. Kaikilla toiminnoilla on omat tietojärjestelmänsä ja eri asiakastietojen saanti riippuu toimijasta. Esimerkiksi lastensuojelu voi pyytää tietoja kaikilta tarpeellisiksi katsomiltaan tahoilta. Perheneuvola-asiakkuus perustuu vapaaehtoisuuteen, joten perheneuvolan työntekijät eivät yleensä halua vastaanottaa tietoa muualta kuin asiakkailta itseltään. Näiden toimintojen tuloksellisuutta seurataan eri tavoin: perheoikeudelliset asiat -toiminto tilastoi tehtyjen sopimusten määrää, perheneuvola asiakaskäyntejä, kun taas lastensuojelun seurattava yksikkö on muu muassa yksittäinen lapsi. Työntekijät eri toiminnoista voivat konsultoida toisiaan tai tilanteen niin vaatiessa tavata keskenään ja asiakkaan kanssa.

Kolmella tutkittavalla toiminnolla onkin tiiviimpiä yhteistyösuhteita moniin muihin tahoihin kuin keskenään, esimerkiksi perheneuvolalla lastenpsykiatristen poliklinikoiden kanssa, ja perheoikeudellisilla asioilla käräjäoikeuksien kanssa. Eropalvelut koostuvat verkoston toimijoiden mukaan auttamisjärjestelmästä ja oikeusjärjestelmästä. Koko-

naisuutena voidaan sanoa, että yhteistyö hankkeen aikana oli tilanteista enemmän kuin suunniteltua.

Asiakkaiden näkökulmasta mukana on monia toimijoita, jotka näyttävät ohjaavan palveluja ilman kokonaisnäkemyistä asiakkaan tilanteesta. Vanhempien oikeudet, esimerkiksi oikeus lapsen tapaamiseen, asettuvat etusijalle, vaikka periaatteessa lapsen etu menee kaiken edelle. Asiakkaat ihmettelivät myös viranomaislausuntojen käytön ja tulkinnan erilaisia linjoja - heille ei ollut selkeää, kenen sana painaa eniten tai kenen antamia lausuntoja uskotaan herkimmin. Monien viranomaisten ja toimijoiden kanssa asioiminen voi asiakkaasta vaikuttaa sotkevan asioita vielä entisestään, jos aiemmista tapahtumista tai tehtyjen sopimusten perusteluista ei kaikilla ole riittävää tietoa. Viranomaiset ovat asiakkaiden mielestä usein varovaisia tekemään konkreettisia ehdotuksia, jolloin ongelmatilanteet vaikuttavat jäävän ilmaan. Asiakas ei aina nähnyt perusteita palvelujärjestelmän kannalta järkeville ratkaisuille. (Schaupp ym. 2013.)

Seuraavat kaksi tarinaa valottavat asiakkaiden ja palvelutoimintojen kietoutumista yhteen.

Tarina 1. Vanhempi pyytää viranomaisilta apua lapsen tavaroiden hakuun toisen vanhemman luota tilanteen ollessa niin tulehtunut, että toisen vanhemman tapaaminen tuntuu ylivoimaiselta. Tällaiseen ei viranomaisverkoston näkökulmasta ole toisaalta resursseja eikä toisaalta myöskään halua, sillä juuri tämän tapaisista asioista vanhempien toivotaan pystyvän sopimaan keskenään. Asiakkaat saattavat kuitenkin kokea, että heidät jätetään toisen vanhemman kiusaamisen armoille.

Tarina 2. Eräässä tapauksessa eronneiden isän ja äidin 10-vuotias lapsi karkaa takaisin äitinsä luokse kesken sopimuksen mukaisen isätapaamisen. Isätapaamisen ajalle osuu myös sovittu käynti perheneuvolaan, jonne tilanteesta johtuen äiti tuo isän luota karanneen lapsen. Myös isä saapuu paikalle. Vanhempien keskinäinen erimielisyys tapaamisista konkretisoituu perheneuvolassa: Isä haluaa lapsen palaavan tapaamisoikeussopimuksen mukaisesti takaisin hänen luokseen, äiti taas katsoo, että lapsen pitäisi lähteä hänen mukaansa, koska lapsi oli juuri karannut isänsä luota. Vanhemmat heittävät päätöksenteon perheneuvolan työntekijöille, jotka kokevat sen oman työnsä kannalta häiriönä, koska heillä on perheen kanssa etenemiseen muu suunnitelma, jota tilanne estää. Toisaalta he eivät myöskään koe, että asian ratkaiseminen kuuluu heidän tehtäviinsä. He kuitenkin päätyvät kannattamaan lapsen palaamista isän luokse sopimuksen mukaisesti. Kun tarinaa käsiteltiin Kohaus-tutkimuksen järjestämässä työpajassa, tällaisen lapsen karkaamistapauksen selvittely nähtiin isän ja äidin tehtäväksi, ei palvelutoimintojen. Perheneuvola kuitenkin tuki

vanhempia kasvatustehtävässään. Tarina osoittaa, kuinka vahva ja ohjaava virallisesti tehty sopimus on myös vapaaehtoisuuteen perustuvan perheneuvolan toiminnassa. Perheoikeudellisten asioiden työntekijöiden näkökulmasta taas tällainen sopimukseen liittyvä käytännön toimimattomuus ei kuulu heidän vastuulleen, elleivät vanhemmat itse tuo asiaa heidän ratkaistavakseen uuden sopimuksen rakentamisen muodossa (Seppänen & Kloetzer 2014).

Eropalveluverkoston kehitysjännitteet

Työpajojen ja haastattelujen perusteella eroperhepalveluiden yhteistyössä kiteytettiin seuraavat neljä kehitysjännitettä (Schaupp ym. 2013):

1. Asia ratkaistaan asiakkaan puolesta (vastuu viranomaisella) vs. asiakkaita tuetaan ratkaisemaan asiansa itse (vastuu asiakkaalla). Toimijuuden tukemisen kannalta tärkeäksi havaittiin, määritteleekö viranomainen asiakkaan tilanteita ongelmavaikeiksi vai voimavaralähtöisesti.
2. Yhteisesti sovittu linja vs. asiantuntijoiden tulkintojen riippumattomuus. Hankkeessa mukana olevat työntekijät ymmärtävät palvelujen pirstaleisuuden asiakkaille, ja yhteisesti sovittujen linjojen katsottiin tuovan siihen helpotusta.
3. Tiedon subjektiivisuus vs. objektiivisuus. Työssä tehtävissä ja linjauksissa käytetävän tiedon luonne ymmärretään eri tavoin. Onko määritettävissä yleispäteviä totuuksia vai ovatko eri tahojen esittämät näkökulmat aina subjektiivisia?
4. Tavoitteena vanhempien yhtenevä näkemys (konsensus) vs. tavoitteena tukea vanhempia hyväksymään toistensa erilaiset näkemykset. Tavoitellaanko asiakkaiden erivanhempien keskinäistä hyvää yhteisymmärrystä, vai pyritäänkö auttamaan asiakkaita kasvamaan erilleen ja erilaisiin näkemyksiin?

Edellä olevat asiat ovat eropalveluyhteistyön sisäisiä kehittämissjännitteitä. Näiden ohella hahmotamme kehitysjännitteen asiakkaiden oman elämän ja virkamiespalvelujen välillä. Kaksi edellistä tarinaa kuvastavat myös tätä. Luvussa 5.1. esitelty särön käsite voi auttaa löytämään uusia ratkaisuja tähän kehitysjännitteeseen.

2.5 Liiketoiminnan tukipalvelujen yhteistyö

Työhyvinvointi nähdään nykyisin tärkeänä osana liiketoiminnan strategista johtamista, mikä edellyttää toimivien ja tuloksellisten käytäntöjen löytämistä jokapäiväiseen työhyvinvoinnin edistämistyöhön. Laajasti ymmärrettynä työhyvinvoinnin kehittäminen sisältää työkyvyn ylläpitämiseen, tapaturmien ja sairauspoissaolojen vähentämiseen sekä ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen liittyviä osa-alueita. Isois-

sa organisaatioissa nämä tehtävät jakautuvat eri asiantuntijafunktioiden omistamiin prosesseihin, joilla tuetaan linjaorganisaation työtä. Perinteisiä toimijoita ovat henkilöstöhallinto, työsuojelu ja työterveyshuolto, joilla kaikilla on omat historiallisesti kehittyneet tavoitteet ja käytännön mallit työhyvinvoinnin edistämiseen.

Viides Kohaus-hankkeessa tutkittu palveluverkosto tarkasteli liiketoiminnan tukea työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Palveluverkosto muodostui teollisuus-konsernin yhdessä tuotantoyksikössä työskentelevien työnjohtajien ja heitä palvelevien tukitoimintojen – henkilöstöhallinnon, työsuojelun ja työterveyshuollon – ympärille.² Tuotantoyksikön esimiehet muodostivat tukipalveluille sisäisen asiakkuuden, mutta käytännössä sekä tukipalveluiden keskinäinen että esimiesten kanssa tehtävä yhteistyö oli tilanteista. Kohaus-hankkeessa haluttiinkin tarkastella, minkälaisen yhteisen toiminnan kohteen esimiehet muodostavat tukipalveluille: Miten perinteisestä funktionaalisesta työnjaosta siirrytään kohti verkostomaisempaa yhteistyötä, asiantuntijuuden rajoja ja osaamista uudella tapaa yhdistäviä käytäntöjä.

Tarve esimiesten ja tukipalveluiden yhteistyön tarkastelulle nousi viime vuosina organisaatiossa tapahtuneista muutoksista. Esimiestyöhön oli tullut uusia välineitä ja toimintatapoja, joiden mielekkyyttä ja merkitystä haluttiin selvittää. Taustalla vaikutti myös yrityskauppa, jonka myötä tuotantoyksiköstä tuli osa kansainvälistä konsernia. Tässä muutostilanteessa tukipalveluiden asiantuntijat halusivat selvittää: Miten esimiehet jaksavat työssään? Miten he päivittäisessä työssään edistävät työntekijöiden työhyvinvointia? Mitä välineitä työhyvinvoinnin edistämiseen on ja kuinka ne toimivat? Miten tukipalvelut voivat entistä paremmin tukea esimiehiä työssään?

Työnjohtotyön muutos ja työhyvinvoinnin rakentuminen

Hankkeeseen osallistuneiden tuotannon työnjohtajien työssä tapahtuneet muutokset heijastivat laajemmin yleistä 2000-luvun esimiestyön kehitystä. Perinteisesti mas-
satuotannollisessa teollisuustyössä työnjohtaja on ollut asian parhaiten osaava ja vahvan kokemuksen omaava ammattilainen. Esimiestyön kenttä on kuitenkin monimuotoistunut ja siihen kuuluu sellaisia tehtäviä, jotka painottavat yhä enemmän esimiesten leadership-taitoja ja valmentajan roolia. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on tällainen tehtäväkokonaisuus, jossa lähiesimiehen vastuulla on

2 Kyseessä oli hanketta varten koottu kehittämisfoorumi, ei olemassa oleva tai vakiintunut palveluverkosto. Hankkeessa mukana olleet tukipalveluiden asiantuntijat toimivat organisaation eri tasoilla henkilöstöhallinnon ja työsuojelun tehtävissä. Lisäksi mukana oli tuotantoyksikön työterveyshuollosta vastannut palveluntarjoaja.

esimerkiksi kehityskeskustelujen käyminen, sairauspoissaolojen seuranta, työkyvyn varhainen tuki ja osaamisen kehittämisen tukeminen.

Haastatteluissa tuotannon työnjohtajat kuvasivat ydintehtävänsä, tuotannon sujuvan organisoinnin, säilyneen pitkälti samana. Työhön oli kuitenkin tullut lisää tehtäviä, joista monet liittyivät edellä mainittuihin työntekijöiden henkilöstöasioiden hoitamiseen ja hallinnoimiseen eri ohjelmistoilla. Yleisesti työnjohtajat jakoivat tunteen siitä, että varsinainen työnjohto-aika oli viime aikoina vähentynyt uusien tehtävien myötä. Työ satoi työnjohtajaa yhä enemmän toimistoon, kun taas työn hallinnan tunne perustui tuotantotiloissa tapahtuvaan työn organisoimiseen ja työntekijöiden kanssa toimimiseen. Uudet välineet ja kehittämiskäytännöt olivat siis muokanneet työnjohtajien työn kohdetta ja johtamistekoa laadullisesti erilaisiksi sisältämään enenevässä määrin kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen liittyviä tehtäviä.

Muutosten systeemisyiden yhteinen jäsentäminen

Hankkeen työpajoissa keskityttiin työnjohtotyössä tapahtuneen muutoksen yhteiseen jäsentämiseen. Asiakasymmärryksen näkökulmasta tämä tarkoitti yhteisen asiakkaan eli esimiehen työn muutoksen tarkastelua muutoksen tarkastelua systeemisenä ilmiönä eli erilaisten yhteenkietoutuvien muutosten seurauksena. Asiakkaan toiminnan muutos haastoi analysoimaan – työnjohtajien työn muutoksen lisäksi – tuotannon ja tukipalveluiden toimintakonseptien muutoksia rinnakkain ja erityisesti sitä, miten niiden eritahtiset kehityskulut liittyivät toisiinsa. Kun muutosten tuomia haasteita pystytään tulkitsemaan systeemisemmin, on ongelmiin mahdollista löytää irrallisten ja yksittäisten korjausliikkeiden sijasta kestävämpiä, koko toiminnan konseptia kehittäviä ratkaisuja (Schaupp, 2011). Tällöin työnjohtajien työn haasteellisuuden ei selitetä johtuvan esimerkiksi esimiesten yksilöllisistä ominaisuuksista tai yksittäisten prosessien toimimattomuudesta.

Systeemisempi tarkastelu tuottikin tietoa organisaatiossa meneillään olevista tuotannon, tukipalveluiden ja esimiestyön muutoksen suunnista. Tarkastelun lähtökohdaksi otettiin käynnissä ollut tuotannon muutos. Tuotantoprosessien kehittäminen joustavammiksi on tuttu monilta teollisuustuotannon aloilta ja se edellyttää tuotannon nopeampaa reagointia asiakkaiden vaatimusten mukaisesti. Tuotannosuunnittelua ja henkilöstöresurssien hallintaa tehdään lyhemmällä aikajänteellä kuin aiemmin. Nopeampisyklinen tuotanto ja laajempien toiminnan kokonaisuuksien hallinta edellyttää puolestaan uudenlaista toimintatapaa myös tukipalveluilta, erityisesti henkilöstöhallinnon (HR) palveluilta. Kohdeorganisaatiossa uuteen logiikkaan perustuvan toiminnan haasteeseen oli vastattu keskittämällä HR-palveluita ja harmonisoimalla toimintatapoja sekä tiedon tuotantoa ja hallintaa muun muassa erilaisten HR-järjestelmien

avulla. Tämä oli vaihkaa muokannut myös esimiesten työn kohdetta ja tuonut siihen kokonaan uudenlaisia tehtäväkenttiä, esimerkiksi tiedon tuottamista ja hallintaa tietojärjestelmien avulla.

Muutosten yhteenkietoutumisen ja vähitellen muuttuneen kokonaisuuden ymmärtäminen esimiesten arjen työn häiriöiden taustalla avasi uusia näkökulmia esimiestyön tuen tarpeesta ja siten myös tarvetta kehittää uudenlaista yhteistyötä eri toimijoiden välille. Verkoston tapaamisissa tämä konkretisoitui esimiesten vuosikellon kehittelyyn. Vuosikellon kehittelystä verkostoyhteistyön välineeksi ja tukipalveluiden ja esimiesten yhteiseksi kehittämis- ja arviointikäytännöksi on kerrottu lisää luvussa 6.1.

3 TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMIA HYVÄÄN VERKOSTOTYÖHÖN

Tässä luvussa kuvaamme, miten työntekijät korostavat toimijoiden välisen yhteistoinnin tärkeyttä kehittyvän ja toimivan verkostotyön aikaansaamisessa.

Verkostotyöntekijöiden työhyvinvointia kartoittavissa haastatteluissa (ks. luku 7) (eroperheverkoston ja valvotun koevapauden verkoston haastattelut) keräsimme myös haastateltavien näkökulmia siitä, minkälaista verkostotyö on parhaimmillaan, ja minkälaiset käytännöt koetaan verkostossa mielekkäiksi ja sujuviksi. Tässä luvussa esittelemme lyhyesti haastateltavien näkemyksiä näistä hyvistä verkostotyön käytännöistä. Tarkastelemme haastateltavia verkostotyön arjen tuntijoina, ja pyrimme ymmärtämään, mitä he kokivat tarvitsevansa sujuvaan verkostoyhteistyöhön. Tämä voi antaa ajatuksia muille organisaatioillekin siitä, mitä sujuva verkostotyö edellyttää. Analyysimme haastatteluaineistosta toi esille kaksi keskeistä ja yleisesti jaettua näkökulmaa. Ensinnäkin verkoston koettiin toimivan hyvin silloin, kun verkoston jäsenet ovat tuttuja toisilleen. Toiseksi, verkostoissa koettiin tarvetta jaetulle ymmärrykselle verkoston toimintatavoista ja verkoston jäsenten rooleista.

Verkoston jäsenten tuttuus

Haastateltavien mukaan on tärkeää oppia tuntemaan toiset verkostotyöntekijät. Tuttuus vähentää verkostotyön koettua vaivalloisuutta, koska on helppo ottaa yhteyttä tuntemaansa ja tapaamaansa verkostotoimijaan. Esimerkiksi puhelinsoitto tutulle verkostolaiselle ei vaadi paljon ponnisteluja, kun voi vain nopeasti 'pirauttaa' hänelle. Rikosseuraamuslaitoksen valvotun koevapauden verkostossa eräs haastateltava summasi näitä tunteita:

Että joskus tuntuu vaikeelta nostaa sitä puhelinta että [...] sellasia päiviä että ei jaksais oikein millää mutta... Olla ihmisten kans tekemistä jatkuvista ja keskustella ja puntaroida asioita. Mut sitte ku alkaa tuntee ihmisiä ja tosiaan on sellasia yhdyshenkilöitä jotka, joiden kanssa on enemmän tekemisis. Niil on aina helpompi sitte ottaa yhteyttä ja, mieltii asioita. (Rikosseuraamuslaitos, haastateltava numero 2; R2)

Eroperhepalveluverkostossa puolestaan eräs haastateltavista veti yhteen sielläkin varsin laajasti jaettua näkemystä tuttuuden arvosta:

Kyllä varmaan sillon kun se [verkostotyö] on sujuvaa, nii kylhän se sit helpottaa, ku tavallaan tietää, että jos on tämmönen joku asiakas, jolla on näitä eri

palveluita, et tietää sit vaikka, et kuka se lastensuojelun työntekijä on ja mitä se tekee ja, et se lisää semmosta luottamusta ja selkiyttää sitten niitä työtehtäviä, et mitä kukin tekee (Eroperheverkosto, haastateltava numero 6; E6)

Verkoston selkeät roolit ja toimintatavat

Valvotun koevapauden verkostossa useampi haastateltava painotti, että verkostossa tarvitaan jaettu käsitys siitä, mikä kunkin verkostotoimijan rooli on: miksi hän on verkostossa mukana ja mikä hänen vastuunsa on koevapauden valmistelussa ja hoitamisessa. Kun kukin verkoston jäsen hoitaa 'oman tonttinsa' valvotussa koevapaudessa, muut verkostonjäsenet voivat keskittyä omaan osuuteensa. Eräs haastateltavista totesi:

Et jonku verkostotyöhän pitäis olla sellanen, joka, tietyl taval on sen asiakkaan eduks et sil on mahdollisimman paljon, siinä, monialasta tukea, jotenki sit, se kaikkihan kuitenkin tähtää myös siihen rikoksettomuuteen ja siihen vapautumiseen. Mut et jokainen, henkilö tekis sitä sit tietyl tavalla, et siin ei tehdä päällekkäisyyksii tai jotenki et se ei oo semmosta, sit resurssien, hukkaan heittämistä tietyl tavalla. Et tiedettäis mitä, kukakin tekee ja jokanen jotenki pysyis siin sit omalla, alueellaan. (R10)

Eropalveluissa jaettujen toimintatapojen ja selkeiden roolien merkitys tuli esiin monella eri tavalla. Ensinnäkin koettiin, että yhteinen tavoite energisoi verkostotyötä. Kun on jaettu ymmärrys siitä, mitä verkostossa tehdään ja mihin asiakkaan kannalta pyritään, verkostotyö innostaa. Roolien selkeys nousi esiin tärkeänä myös valvotussa koevapaudessa. On helpompi tehdä verkostotyötä, kun verkostotoimijoilla on selkeät ja realistiset näkemykset toistensa vastuista ja rooleista asiakkaan palvelemisessa.

Molemmin puolin käsitys et mitä tehdään. Et mä tiedän mitä se toinen mitä siellä tehdään ja ne tietää mitä meillä tehdään, niin sillen se yleensä se yhteistyö sujuu. Mut jos on puolin tai toisin jotenkin vääriä käsityksiä mielikuvia odotuksia, niin sillen se rupee tökkimään. (E3)

Useampi haastateltava myös mainitsi, että verkostotyötä tukee asiakkaan mukanaolo verkostossa; myös asiakas nähtiin verkostotoimijana. Monet asiat sujuvat sutjakammin, kun asiakas on verkostokokouksissa läsnä, saa äänensä kuuluviin ja voi tuoda oman panoksensa verkostotyön etenemiseen. Muutama haastateltava myös painotti, että hyvässä verkostotyössä verkoston jäsenillä on yhteinen näkemys dialogista ja verkostossa toimimisesta. Tämä tukee yhteisen käsikirjoituksen tärkeyttä (luku 4).

Yhteenvetoa

Haastatteluissa tuli siis esiin kaksi tekijää, jotka haastateltavien kokemuksen mukaan siivittivät hyvää verkostotyötä: verkoston jäsenten hiljalleen kehittynyt keskinäinen tuntemus ja jaettu ymmärrys verkoston toimintavoista ja eri toimijoiden rooleista. Molemmat näistä tekijöistä edellyttävät omien kotiorganisaatioiden tukea verkostotyölle, mutta toisaalta ne kehittyvät ainoastaan verkoston jäsenten oman toiminnan kautta. Siten siis kotiorganisaatiot voivat tehdä mahdolliseksi hyvän verkostotyön hahmottamalla sille tarkoituksen ja 'tilauksen' sekä antamalla verkostoyhteistyölle aineelliset ja ajalliset resurssit. Hyvä verkostotyö kehittyy lopulta tämän tuen avulla verkostotyöntekijöiden omasta toiminnasta. Tärkeää on erityisesti verkostotyöntekijöiden tutustuminen toisiinsa sekä yhteistyö verkoston toimintatapojen luomisessa. Lisäksi jokaiselta verkostotoimijalta kaivataan halua ja yritystä hahmottaa asiakaspalvelu laajasti ja tunnistaa, miksi kukin verkostotoimija on osa verkostoa ja mikä heidän roolinsa on asiakkaan palvelussa. Ymmärrys niin omasta roolista kuin toistenkin rooleista tekee keskinäisistä odotuksista realistisia.

4 PALVELUVERKOSTOJEN KONSEPTIMUUTOKSET – MITEN VERKOSTOT KEHITTYVÄT PITKÄLLÄ AIKAVÄLILLÄ?

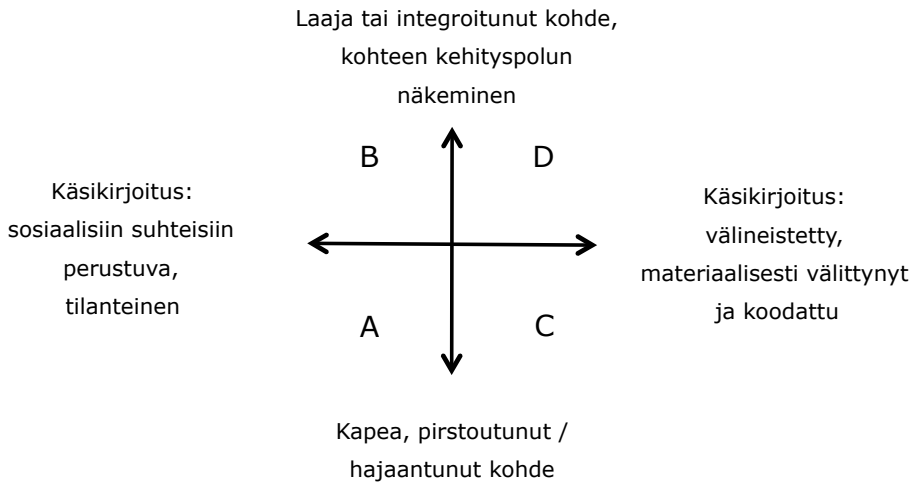
4.1 Mikä verkosto, mikä toimintakonsepti?

Tarkoitamme palveluverkostolla toimijoiden yhteistyötä, jolla tuotetaan palveluja yhteisille asiakkaille eli asiakaskohteelle. Puhumme tavoitteellisista verkostoista. Määritelmämme on siis erilainen kuin niissä tutkimuksissa, joissa verkoston olemassaolo ei edellytä toimijoiden tietoisuutta toisistaan tai koko verkostosta (Knight & Pye 2005). Suhtaudumme myös varauksellisesti löyhiin määritelmiin, joiden mukaan verkostoituminen on hyvinkin erilaisten yhteyksien ja suhteiden luomisen trendi ja yhteydet ja suhteet ovat itseisarvo sinänsä (Boltanski & Chiapello 2005).

Toimintakonseptilla tarkoitetaan työn periaatetta, joka säätelee palvelun tuottamisen ja kehittämisen tapoja, yhteistyötä ja työn merkityksiä. Toimintakonseptit muuttuvat ajan myötä. Ne ovat keino kiteyttää ja ymmärtää työn muutosta ja näin ollen hyödyllisiä oppimisen ja kehittämisen kannalta. Useiden toimintojen välinen verkostoyhteistyö vaikuttaa eri tavoin kunkin toimijatahon omaan toimintakonseptiin. Tietyissä tilanteissa myös verkoston oma toimintakonsepti, eli eri toimintojen välinen yhteistyön malli, voi kaivata tarkastelua ja kehittämistä. Palveluntarjoajien yhteiset asiakkaat, yhteistyön luonne tai uudet vaatimukset voivat herättää verkostojen toimintakonseptien kehittämisen tarpeen.

Edellä luvussa 2 on kuvattu Kohaus-verkostoja sekä niiden kohteita ja kehityksellisiä jännitteitä. Raideliikenteen hallinnan, valvotun koevapauden ja globaalin suunnittelun verkostojen perusteella muutos tilanteisesti ja satunnaisesti toimivista verkostoista suunniteltuihin verkostoihin on ajallisesti hyvin pitkä prosessi. Kaikissa näissä Kohaus-verkostoissa strateginen työ verkostotason luomiseksi eli yhteistyökäytäntöjen kehittämiseksi ja vakiinnuttamiseksi on ollut merkittävää.

Palveluverkostoja voidaan ymmärtää lähemmin niiden muutostilanteiden näkökulmasta. Esitämme ensin Kohaus-hankkeen tulosten perusteella kehittämämme yleisen verkostokehityksen mallin (kuva 2) palveluverkostojen kehittymisestä *tilanteisesta verkostosta suunnitelluksi verkostoksi*. Tämän jälkeen testaamme mallia tulkitsemalla kutakin palveluverkostoa mallin avulla. Tarkastelemme, mitä kehityksellisiä asioita malli kykenee kuvaamaan ja miten mallia muokkaamalla voidaan hahmottaa kunkin verkoston tilanteita ja ajankohtaisia kysymyksiä.



Kuva 2. Verkstokehityksen malli.

Verkstokehityksen malli on karkea prototyyppi, jonka arvo on siinä, miten hyvin se auttaa tunnistamaan erilaisia verkstojen kehitysvaiheita, eikä siinä, kuinka hyvin se pätee kaikkiin palveluverkstoihin. Kuitenkin väitämme, että kysymykset verkstojen kohteesta (kuvan 2 vertikaalinen akseli) sekä työnjakoa ja yhteistyötä säätelevästä käsikirjoituksesta (kuvan 2 horisontaalinen akseli) ovat oleellisia ja läsnä kaikissa verkstoissa, vaikka kysymykset ratkaistaan verkstokohtaisesti eri tavoin.

Käsikirjoitus tarkoittaa niitä toimintatapoja, joilla palveluyhteistyötä tai verkstoitumista käytännössä tehdään. Toisin sanoen tarvitaan käsikirjoitus, jotta toimijat pystyvät toimimaan keskenään. Jotta käsikirjoitus olisi toimijoiden saatavilla, se tulee koodata verkstojen yhteistyön välineisiin (luku 6). Käsikirjoitus on osa verkstojen toimintakonseptin luomista ja kehittämistä.

Käsikirjoituksen kehittäminen on jännitteistä, koska usein verkstoilla pyritään avoimuuteen, mutta kuitenkin käsikirjoitus vahvistaa rajaa verkstoon kuuluvien ja ei-kuuluvien välille, ja näin vähentää avoimuutta (Eriksson 2010). Toimintatapojen koodaus taas voi vähentää joustavuutta, vaikka se onkin välttämätöntä verkstojen kehittämiseksi. Verkstoyhteistyön vakiinnuttaminen mahdollistaa yhteistyötä ja työn koordinaatiota, mutta voi samalla rajoittaa yhteistyön ja koordinaation edelleen kehittämistä ja oppimista.

Kaikissa Kohaus-verkstoissa pyritään integroimaan jo hajautunutta tai edelleen hajautuvaa yhteistä kohdetta. Integroituminen voi kuitenkin tarkoittaa monia eri asioita.

Se voi olla ajallisesti tai sosiaalisesti laajempi kohde tai parempi ymmärrys asiakkaan toiminnasta. Esimerkiksi tukipalveluyhteistyön kehittämismotiivi nousi halusta ymmärtää paremmin, millaista työhyvinvoinnin edistämistyötä tuotannolliset esimiehet heidän asiakkanaan tekevät. Integroituminen voi hahmottaa suureakin palveluverkoston muutoksena. Esimerkiksi globaalin suunnitteluverkoston oppimishaasteena oli, miten työntekijät voivat yhdessä saumattomasti suunnitella maantieteellisestä hajautumisesta ja kulttuurisesta moninaisuudesta huolimatta. Kohteen integroituminen tai laajeneminen edellyttää, että palveluntuottajat tuntevat entistä paremmin toistensa toimintaa.

Palveluverkostojen tavoitteellisuus on monitasoinen kysymys. Hahmotamme asian niin, että asiakkaan palvelujen tuottaminen on palveluverkoston tärkein tavoite ja kohde. Kaikissa Kohaus-verkostoissa yhteistyön avulla pyritään kuroma umpeen tai integroimaan erikoistumisen ja työnjaon mukanaan tuomaa pirstaleisuutta. Yhteistyö kuitenkin tekee tilannetta samanaikaisesti monimutkaisemmaksi, koska palveluverkosto nousee välilliseksi kohteeksi osana palvelun tuottamista. Haasteena on tarkastella samaan aikaan asiakassuhdetta ja palvelutoimijoiden yhteistyösuhteita.

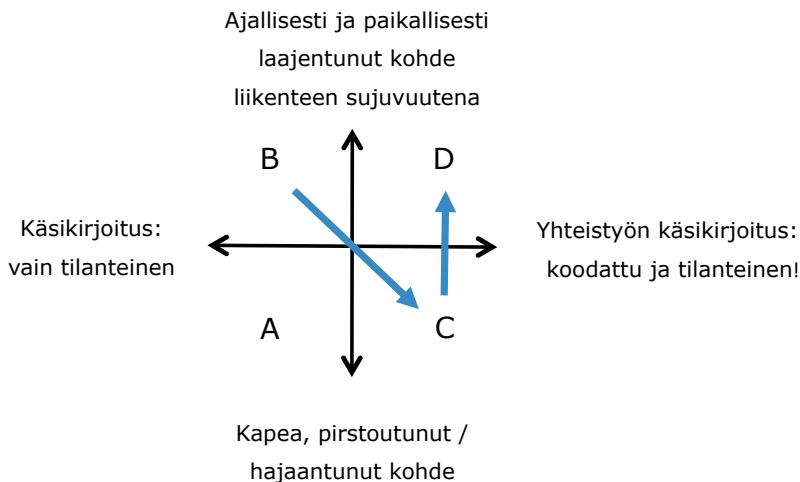
Seuraavaksi tulkitsemme Kohaus-verkostojen muutostilanteita ja kehitysjännitteitä kuvan 2 verkostokehityksen mallin avulla. Katsomme kunkin verkoston toimintakonseptien muutoksia kohde- ja käsikirjoitusulottuvuuksilla.

4.2 Kohaus-verkostojen konseptimuutosten tulkintoja

Raideliikenteen hallinnan verkosto

Raideliikenteen hallinnan verkostossa (RLH) oleellinen, pitkän aikavälin muutos oli yhteen tai kahteen organisaatioon kuuluneiden toimintojen eriyttäminen ja hajauttaminen uusiksi organisaatioyksiköiksi tai jopa organisaatioiksi. Hajautumisen myötä RLH on ensin kehittynyt integroituneesta kohteesta (VR:n sisäisesti toteutunut työ) hajautettuihin kohteisiin (VR:n, LiVin ja muiden toimijoiden verkostotyö). Yhteisen verkostotyön määrittelyn ja yhteisten välineiden, esimerkiksi toimintakorttien, kehittämisen avulla on pyritty laajentamaan yhteistoiminnan kohdetta ajallisesti (häiriötilanteen hoidon hahmottaminen pitemmällä aikavälillä kuin oman osuuden suorittamisen ajan) sekä paikallisesti ja sosiaalisesti (tietoisuus, mitä muut tekevät ja milloin). RLH siirtyi Kohaus-tutkimuksen aikana verkostokehityksen mallissa vasemmalta oikealle puolelle luomalla ja vakiinnuttamalla yhteistyön käsikirjoitusta toimintakorttivälineidensä avulla. Tämä oli välttämätöntä yhteisen kohteen, liikennesujuvuuden, turvallisuus-kriittisyyden takia. Verkostokehityksen mallissa (kuva 3) nämä kaksi muutosta tarkoittavat liikkumista tilanteisesti hoidetusta yhteisestä kohteesta kohti hajautunutta kohdetta, eli ylhäältä alaspäin (B → C).

Toimintakorttien myötä verkostotoiminnan kohteeksi tulee liikenteen sujuvuuden ohella myös verkostoyhteistyön sujuvuus (Seppänen ym., tulossa). Tämän johdosta kehitys jatkuu hajautuneesta kohteesta yhteiseen laajentuneeseen kohteeseen (C→D). Verkostokehityksen malli ei kykene tämänkaltaisena tekemään laadullista eroa entisen käsityömäisen integroidun kohteen (B) ja verkostovälittyneen kohteen (D) välillä. Edellisessä integroitu kohde on yhden liikenneohjaajan hallinnassa, kun taas verkostovälittynyt kohde on hajautunut verkostoon, mutta kuitenkin verkoston toiminnan tasolla integroituneena, mikä ilmenee sujuvuutena (kuva 3).



Kuva 3. Raideliikenteenhallinnan verkostokehityksen malli.

Luvussa 2.1. raideliikenteenhallinnan verkoston keskeisimmäksi kehitysjännitteeksi määrittelimme standardoinnin ja joustavuuden välisen jännitteen eri muodoissaan. Verkostotoimintaa käsikirjoitetaan yleisesti välineiden kehittämisen ja koodauksen avulla. Käsikirjoitusten luominen ei vielä poista kehitysjännitettä standardoinnin ja joustavuuden välillä. Siksi onkin tärkeää pohtia, kuinka joustavuutta säilytetään ja edistetään käsikirjoituksesta huolimatta. Tai jos käsikirjoituksesta tulee jopa kyseenalaistamaton olettamus, miten verkosto pystyy kehittämään toimintaansa tarkoituksenmukaisesti asiakastarpeiden muuttuessa? Tähän on ainakin kaksi ratkaisua: 1) Käsikirjoitus voidaan laatia siten, että se tukee ja mahdollistaa joustavuutta. Esimerkiksi eri organisaatioiden edustajat kokoontuvat jakamaan ja purkamaan liikennetilanteita keskenään toimintakorttien tuoman tiedon avulla, mikä voi johtaa tarkempien toimintakorttien syntyyn. 2) Työntekijöillä on mahdollisuus tarpeen mukaan

toimia standardista poikkeavalla tavalla, tilannearvion ja neuvottelun keinoin (Norros & Savioja 2004). Tällöin poikkeamatilanteet ratkaisuihin tulee tuoda yhteiseen keskusteluun kaikkien oppimiseksi ja standardien edelleen kehittämiseksi.

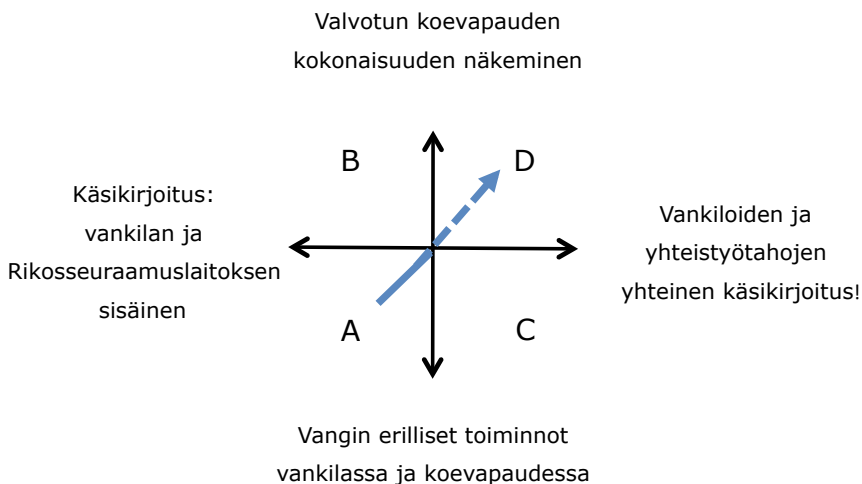
Valvotun koevapauden verkosto

Valvotun koevapauden verkostossa keskeisenä muutoksen ponttimena on ollut vuonna 2006 voimaan tullut laki valvotusta koevapaudesta. Lain perusteella toimintaa on kokeiltu, pilotoitu ja kehitetty eri vankiloissa. Kohaus-hankkeen aikana verkoston keskeisen toimijan, Rikosseuraamuslaitoksen, näkökulmasta tavoiteltava strateginen muutos oli koevapauksien huomattava määrällinen lisääminen, kun taas useat verkoston käytännön toimijat toivoivat toimintatapojen yhtenäistämistä (laadullista muutosta) työn helpottamiseksi. Valvotun koevapauden prosessit on koodattu Rikosseuraamuslaitoksen toimintaohjeisiin, joten valvotun koevapauden verkoston virallinen, julkinen puoli, on aina ollut käsikirjoitettu ja siksi verkostokehityksen mallin (kuva 4) oikealla puolella.

Kohteen laajenemisen haaste valvotussa koevapaudessa näyttäytyy keskeisen vankila-yhteiskunta -siirtymän ja -rajan kautta. Tiedonkulku on kohteen ja yhteisen näkemysmuodostumisen edellytys. Annettujen toimintaohjeiden puitteissa tiedonvaihto vankiloitten sisäisten ja ulkopuolisten toimijoiden välillä on osin sidoksissa sosiaalisen vuorovaikutukseen ja henkilöiden tuttuuteen. Tämä virallisten ohjestandardien ja informaalisuuden samanaikaisuus ja yhteenkietoutuminen leimaa valvotun koevapauden verkoston toimintaa. Koska vankien tilanteet ja toimintojen mahdollisuudet ovat erilaisia, verkostotason käsikirjoitusta toteutetaan eri vankien ja vankiloitten kohdalla hieman eri tavoin. Koodatun verkostotason ja sitä toteuttavan verkoston tilanteinen yhteistyö on hyvä esimerkki standardoinnin ja joustavuuden kietoutumisesta yhteen, vaikkakaan se ei aina ole ongelmaton. Verkoston mahdollisuus tuottaa entistä laajempaa tai integroitunutta käsitystä asiakkaista on hyvin riippuvainen tiedonvaihdoista ja vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi asiakirjoihin liittyvien luottamuksellisuuskäytäntöjen takia osa verkostotoimijoista ei aina saa tarvitsemaansa tietoa henkilön koevapaudesta ja sen ehdoista. Vankiloitten ja yhteiskunnan välisen rajan ylittämisen kannalta oleellisin tiedonvaihdon ja vuorovaikutuksen vaihe on valvotun koevapauden suunnittelu vankilohenkilökunnan ja koevapauden aikaisten toimintapaikkojen toimijoiden välillä.

Rikosseuraamusten maailmassa ei toimita tilanteisesti ilman ohjeita tai päiväjärjestyksiä (tilanteisuus verkostokehityksen mallissa vasemmalla), joten käsikirjoitusulottuvuus pitää muotoilla toisin valvottua koevapautta varten (kuva 4). Se kuvaa nyt sitä, miten laajasti verkoston käsikirjoitus on verkostotoimijoiden jakama. Vasemmassa ääripäässä käsikirjoitus on vain Rikosseuraamuslaitoksen. Oikeassa ääripäässä

käsikirjoitus on puolestaan verkoston kaikkien jäsenten – niin Rikosseuraamuslaitoksen sisäisten kuin ulkoistenkin – yhteisesti tuntema. Käsikirjoitusmuutos onkin siinä, että vankiloiden ulkopuoliset valvotun koevapauden toimijat tulevat vankeusrangaistuksen verraten uuden valvotun koevapauden käsikirjoituksen piiriin. Valvottu koevapaus oli näin ollen siirtymä vasemmalta oikealle verkostokehityksen mallissa. Yhteinen käsikirjoitus vaatii vielä työtä, minkä takia verkostoa kuvaavan nuolen loppuosa on katkoviivalla. Valvottu koevapaus oikeuttaa ja mahdollistaa tietojärjestelmin välittyntä tai tilanteista tiedonvaihtoa ja sosiaalista vuorovaikutusta ja tätä kautta lisää asiakas- ja palveluymmärrystä. Valvotun koevapauden kehitys asettuu kuvassa vasemmalta alhaalta oikealle ylös (A→D). On huomattava, että valvotun koevapauden ohella on kehitetty ja kehitteillä useita muita yhteistyö- ja rikosseuraamusmuotoja vankiloiden ja ulkopuolisen yhteiskunnan välille. Pyrkimys asiakaskohteen integroimiseen tai laajentamiseen onkin laajemmin rikosseuraamustoiminnan, ei vain valvotun koevapauden, piirre.



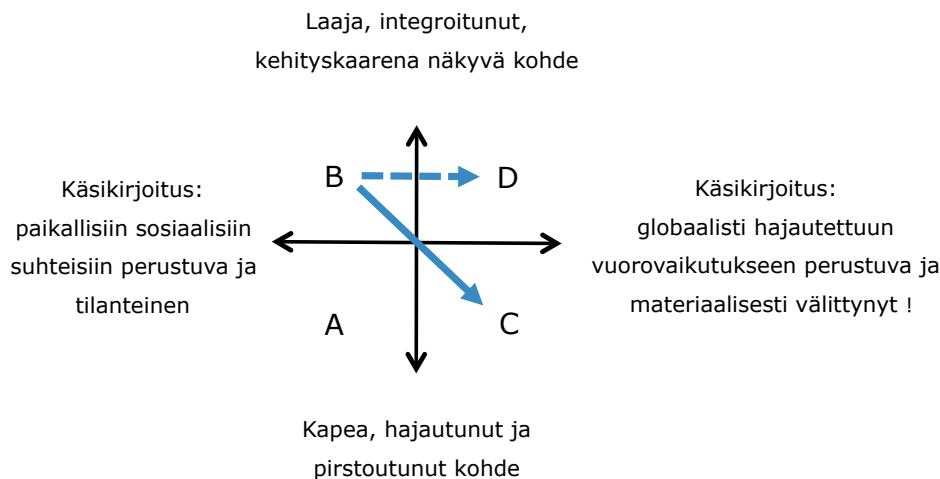
Kuva 4. Valvotun koevapauden verkostokehityksen malli.

Luvussa 2.2. valvotun koevapauden verkoston kehittämissännitteiksi hahmotettiin yhtäältä standardin mukaisen ja joustavan toiminnan välinen, toisaalta tiedon luottamuksellisuuden ja hyvän tiedonkulun välinen jännite. Standardoinnin ja joustavuuden kysymystä käsiteltiin aiemmin raideliikenteen hallinnan yhteydessä. Hyvän tiedonkulun ja luottamuksellisuuden jännite taas on käsikirjoituslottuvuuden sisäinen. Luottamuksellisen viranomaistiedon ja tiedonvaihdon kysymyksiä ratkaistaan käsikirjoituksia laadittaessa ja käytettäessä.

Globaalin yhtiön suunnittelupalveluverkosto

Globaalin yhtiön suunnittelupalveluverkostossa paikallisesta, saman katon alla olevien tiimien tekemästä suunnittelusta siirryttiin hajautuneessa verkostossa tapahtuvaan suunnitteluun. Tiivis vuorovaikutus ja toisilta oppiminen olivat edelleen yhteisen suunnittelutyön piirteitä, mutta niiden toteuttaminen verkostossa oli vaikeaa. Keskeinen työkalu uudessa hajautuneessa suunnittelutyössä oli monipuolinen, asiakkaiden kanssa osin jaettu virtuaalinen suunnitteluympäristö, joka oli kehittynyt yhtiön toimintahistorian aikana teknologisen kehityksen mahdollistamana. Tässä verkostossa yhteinen kohde on asiakkaan tilaama suunnittelu- ja palvelukokonaisuus, jota verkoston suunnittelijat tuottavat (vertikaalinen akseli kuvassa 5). Käsikirjoituksen muutos siirryttäessä paikallisista käytännöistä globaaliin ympäristöön on kuvattu horisontaali-akselilla. Muutosta tuki olemassa oleva virtuaalinen välineistö, joka käytännössä toimi suunnitteluverkoston käsikirjoituksena. Toimijat pyrkivät edelleen kehittämään käsikirjoitustaan uusien vaatimusten mukaisesti laajentamalla virtuaalisen toimintaympäristön ja välineistön tarjoamia mahdollisuuksia. Tutkimuksessa laajennusyrityksiä analysoitiin ja tulkittiin ekspansiivisina, uutta luovina oppimispyrkimyksinä. (Toivianen, Lallimo & Hong 2012.)

Suurin oppimishaaste ei ollut välineellis-tekninen, vaan työn hajautumisen vaatiman toimintakonseptin muutoksen ymmärtäminen ja yhteistyön kehittäminen. Kuvassa 5 globaalin palveluverkoston toimintaa kuvataan siirtymänä paikallisesta, integroituneesta toimintakonseptista kohti globaalia ja samalla pirstoutunutta toimintakonseptia (ehyt nuoli B→C). Oppimishaasteena on toimintakonseptin kehittäminen siten, että kohde näyttäytyy toimijoille myös hajautuneessa verkostossa kokonaisena ja integroituneena (katkonuoli B→D).



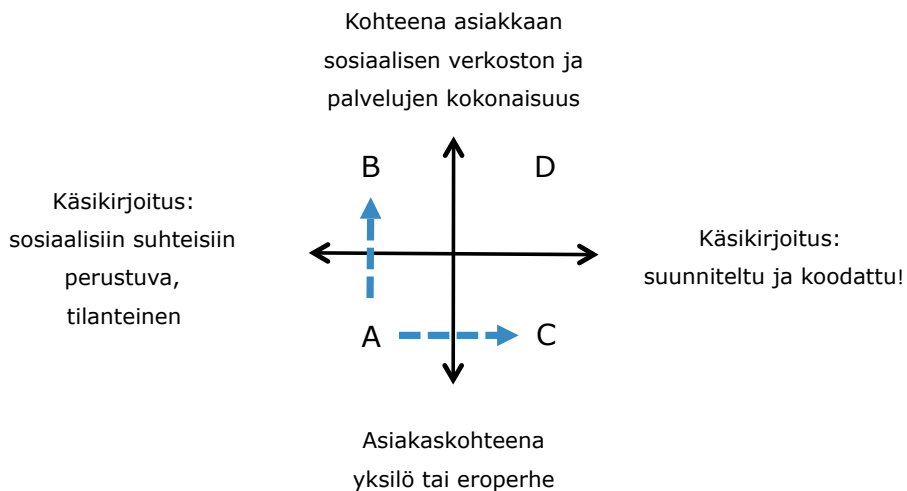
Kuva 5. Globaalin yhtiön suunnittelupalvelun verkostokehityksen malli.

Sosiaalityön eropalvelujen verkosto

Edellisistä poiketen sosiaalityön eropalveluissa verkostoyhteistyö oli tilanteista. Aloitteita verkostoyhteistyön vahvistamiseen tuli kunnan päättäviltä elimiltä. Muutosvaatimuksia tuli myös asiakkailta. Yhteistyövaatimukset eivät kuitenkaan hankkeen aikana olleet aiheuttaneet suuria muutospaineita näille palveluille. Käsityksemme mukaan tähän on monia syitä: Palvelufunktioiden omat institutionalisoituneet toimintatavat ja välineet ovat vahvoja, kutakin palvelua erikseen säätelevät lait tukevat niiden erilaisuutta ja samaan aikaan palvelujen on ollut sopeuduttava suuriin organisatorisiin muutoksiin. Verkostokehityksen mallissa (kuva 6) tarkasteltuna eroperhepalvelut olivat hankkeen aikana vasemmalla alhaalla (A). Eropalvelujen toimijoilla on motivaatiota verkoston tietoiseen kehittämiseen, koska halutaan taata tasapuoliset palvelut asiakkaille ja ennaltaehkäistä pitkittyneitä ja riitaisia eroprosesseja (katkonuoli A→C).

Eropalvelujen toimijoilla on taitoa ymmärtää ja tulkita asiakkaiden tilanteita ja ongelmia. Kuvan 6 mukaisesti kohde kyllä laajenee ajallisesti ja sosiaalisesti, mutta laajenemista hidastavat mm. palvelujen erilaiset tietosuojaukset, joille on myös laillisia perusteita (katkonuoli A→B). Käsittääksemme palveluyhteistyön kohteeseen liittyviä kehittämishaasteita on kaksi. Toinen on kohteen sosiaalinen laajeneminen sisältämään, ei vain eroprosessissa välittömästi mukana olevat yksilöt, vaan myös näiden asiakkaiden sosiaalista verkostoa eli eroyksilöille merkittäviä läheisiä. Parhaimmillaan asiakkaan sosiaalinen verkosto tulee mukaan ratkaisemaan ongelmana olevia käytännön kysymyksiä, jolloin se hälventää 'palvelujen' ja 'palveltavan asiakkaan' rajaa sekä

muuttaa palvelutoimijoiden asiantuntijuutta. Toinen kohteen laajenemisen suunta on asiakkaan ja palveluiden suhteiden sisällyttäminen toiminnan kohteen tarkasteluun eli sen näkeminen, mitä palvelut saavat aikaan asiakkaan elämässä ja toiminnassa. Esimerkiksi eropalvelujen asiakkaiden oikeusturvaan kuuluva mahdollisuus valittaa oikeuden päätöksistä ja käynnistää uusia oikeusprosesseja toista vanhempaa vastaan saattaa syventää kriisiä ja lisätä sosiaalipalveluiden tarvetta.



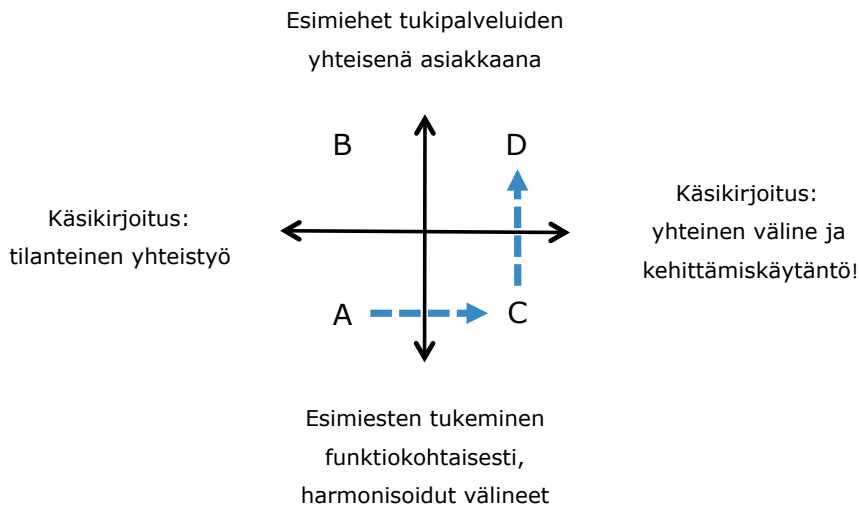
Kuva 6. Sosiaalityön eropalvelujen verkostokehityksen malli.

Luvussa 2.4. mainituista kehitysjännitteistä käsittääksemme merkittävin on asiakkaiden elämän ja viranomaispalvelujen välillä olevan rajan tai kuilun hallinta. Tällöin asiakkaiden ja palvelujen rajapinnan pohtiminen esimerkiksi säröjen (ks. luku 5.2.) avulla voi avata uutta ymmärrystä ja ideoita palveluyhteistyön kehittämiseen.

Liiketoiminnan tukipalveluyhteistyö

Työhyvinvointia edistävät tukifunktiot muodostivat hankkeessa kehittämisfoorumin, johon liittyvässä pajatyöskentelyssä oli mukana tuotannollisia esimiehiä tukipalvelujen asiakkaina. Lähtökohtana tukipalveluiden yhteistyölle oli ison organisaation funktionaalinen työnjako, jossa tukitoiminnot tekivät yhteistyötä tilanteisesti. Tukipalvelut tuottivat ja hallinnoivat pääasiallisesti koko organisaatiolle yhteisiksi tarkoitettuja toimintatapoja ja harmonisoituja välineitä. Tukipalveluiden haasteena oli koordinoida välineitä ja niihin liittyviä kehittämiskäytäntöjä keskenään sekä jäsentää niitä esimiestyön näkökulmasta. Kehittämisverkosto tuotti hankkeen aikana asiakasymmär-

rystä lisäävän ja tukipalvelujen työtä koordinoivan välineen, esimiehen vuosikellon (ks. luku 6.1). Vuosikellon kehittäminen oli kuvan 7 verkostokehityksen mallissa askel alhaalta vasemmalta alhaalle oikealle (A→C). Väline ei ehtinyt vakiintua tukipalveluiden yhteistoiminnassa Kohaus-hankkeen aikana, minkä takia se on kuvattu katkoviivalla.



Kuva 7. Liiketoiminnan tukipalvelujen verkostokehityksen malli.

Vuosikelloa visioitiin koordinoituvälineen ohella esimiesten ja tukipalvelujen yhteisenä kehittämis- ja arviointikäytäntönä. Eri toimijat säännöllisesti kokoavissa arviointikeskusteluissa nähtiin mahdollisuus tukipalveluiden ja esimiesten väliseen yhteiskeskittelyyn, jossa voi tehdä yhteenvetoa onnistumisista ja hyvistä käytännöistä, sekä tuoda esiin kehittämistarpeita. Tällainen vuosikellon ympärille kehitettävä yhteistyömalli sisältää mahdollisuuden laajentaa funktionaaliseen työnjakoon perustuvaa yhteistyötä verkostomaisempaan, asiantuntijarajoja ja osaamista uudella tapaa yhdistävien käytäntöjen kehittämiseen. Tämä sisältää ajatuksen esimiehistä (ja muuttuvasta tuotannosta) tukipalveluiden toiminnan yhteisenä kohteena. Tämä potentiaalinen siirtymä on kuvattu katkoviivalla (C→D) kuvassa 7.

4.3 Keskustelua verkostokehitysmallista

Tarkastelimme verkostokehityksen mallin avulla erilaisten palveluverkostojen kehitystä. Malliin ei sisälly verkoston kehittyneisyyden arvottamista. Esimerkkiemme perusteella vaikuttaa siltä, että palveluverkostojen kehitys kulkisi kohti yhteistä, tietoista ja käsikirjoitettua verkostokonseptia, joka on tavalla tai toisella koodattu verkostotoimijoiden työvälineisiin, kuten dokumentteihin, ohjeisiin tai tietojärjestelmiin. Yhteisen käsikirjoituksen luominen ja vakiinnuttaminen tai 'investoiminen muotoon' (Thévenot 2009), vaatii kuitenkin hyvin paljon työtä. Myös tilanteisia palveluverkostoja voidaan kehittää ilman yhteistä käsikirjoittamista, ja suunnitelluilla palveluverkostoilla on oma muutosdynamiikkansa (esim. Valkokari 2009). Verkostoitumista ja yhteyksien luomista pidetään tavoiteltavana (Boltanski & Chiapello 2005), mikä voi edistää verkostomaisia toimintatapoja. Väitämme, että kaikissa palveluverkostoissa kohde ja käsikirjoitus ovat mukana ja sidoksissa toisiinsa niin, että kun kohde muuttuu, myös toimintatapoja eli käsikirjoitusta tulee tarkistaa, ja päinvastoin.

Kuvan 2 verkostokehityksen mallia voidaan edellä olevien esimerkkien (kuvat 3–7) mukaisesti käyttää niin, että kuvataan, mistä mihin palveluverkoston kehitys on kulkenut, tai millaisiin suuntiin yhteistyötä halutaan kehittää. Mallin toimivuuden kannalta on tärkeää, että sen ulottuvuudet nimetään erikseen kunkin verkoston tilanteen mukaisesti, kuten edellä on tehty. Tällöin samalla käsitteellistetään jo tapahtuneita tai toivottavia muutoksia (Seppänen & Francis 2006), mikä on lähtökohta yhteistoiminnan kehityksen systeemiselle ymmärtämiselle. Palveluyhteistyö ja palvelujen suhde asiakkaisiin ei ole vain käsikirjoituksen kysymys, vaan se heijastuu myös toiminnan kohteeseen. Näemme, että onnistuneessa verkostoyhteistyön kehittämisessä on samanaikaisesti mukana keskustelu kohteesta (mitä yhteistyöllä halutaan tuottaa ja saavuttaa, mihin pyritään) ja keskustelu toimintatavoista. Lisäksi yhteistyön erilaisia näkökulmia voi paikallistaa verkostokehityksen mallin eri kenttiin. Näin voidaan saada esille ja keskusteltavaksi yhteistyön tai verkoston moniäänisyyttä. Malli voi toimia myös negaation kautta silloin, kun huomataan, että 'ei se meillä noin mene', mikä voi auttaa tunnistamaan oman verkoston luonnetta.

Malli pureutuu käsikirjoituksen luomisen ja vakiinnuttamisen sekä asiakasymmärryksen kysymyksiin palveluverkostoissa, joissa keskeiset toimijat on määriteltä. Kohaus-hankkeessa määrittely oli tarpeen osallistavan tutkimuksen ja tutkimusetiikan takia. Joissakin tapauksissa, kuten suuren yrityksen työhyvinvoinnin edistämisessä tai globaalissa suunnittelupalvelussa, verkostotoimijoiden rajausta oli luonnollinen kehitettävän työtoiminnan näkökulmasta. Sen sijaan joissain Kohaus-verkostoissa puhtaasti asiakaslähtöinen verkoston muodostus olisi tuonut mukaan hyvinkin laajan toimijajoukon,

joka olisi ollut erilainen eri asiakastapauksissa. Kohauksen palveluverkostot voidaan nähdä myös laajempien verkostojen yhteistyötä keskeisesti koordinoivina osina.

Kohauksessa tutkituille eropalvelu- ja liiketoiminnan tuki -verkostoille oli yhteistä se, että niiden keskeiset toimijat ovat osa samaa työorganisaatiota, kunnallista sosiaalipalvelua ja globaalia konsernia, eli ne ovat funktioiden välisiä verkostoja. On mahdollista, että tällöin yhteisen käsikirjoituksen tekemisen tarve tai mahdollisuudet ovat erilaisia kuin eri organisaatioiden välisissä verkostoissa.

5 ASIAKASYMMÄRRYS

Asiakas on usein palveluverkosta yhdistävä tekijä, ja asiakasymmärryksen lisääminen ja palvelujen asiakaskohteen laajentaminen on tärkeä lähtökohta palveluverkostojen kehittämiseksi. Asiakkaiden ja palveluiden rajapinnan parempi ymmärtäminen avaa mahdollisuuksia olemassa olevien työtoimintojen arviointiin, rakentavaan kyseenalaistamiseen ja kehittämiseen. Käytämme asiakas-sanaa laajasti, jolloin sen voi ymmärtää tilanteen mukaan kansalaisena, palvelun käyttäjänä, kuluttajana tai esimerkiksi potilaana.

Olemme tutkineet asiakasymmärrystä tarkimmin valvotun koevapauden verkostossa ja eropalvelujen verkostoissa, joissa asiakkuudet ovat laadultaan sosiaalisesti ja henkisesti vaativia. Asiakkaan luottamuksen saaminen ja motivoiminen voi olla vaikeaa. Eri kohderyhmien kanssa tarvitaan hyvinkin erilaisia sosiaalisia taitoja. Asiakkaiden tyytymättömyyttä ei aina ole helppo kohdata. Analyysimme mukaan näiden vaikeuksien kohtaaminen ei aina ole työntekijöitä kuluttavaa, vaan päinvastoin on yhteydessä useiden tärkeiden voimavarojen kehittämiseen, kuten työroolien taitavaan käyttämiseen (ks. luku 7.1). Asiakasymmärryksen oppiminen ja asiakkaiden elämismailmaan tutustuminen myös silloin, kun se ei vastaa omia ennako-oletuksia tai yhteiskunnallisia tavoitteita, voi kääntyä työntekijöiden voimavaraksi.

Tarkoitamme asiakasymmärryksellä palveluntuottajien dynaamista, toiminnan myötä muutuvaan käsitystä palvelujen ja asiakkaan suhteesta eli rajapinnasta. Toiminnan teorian mukaan asiakasymmärryksen voi määritellä toiminnan kohteen näkökulmasta (Engeström 1995). Kohde on historiallisesti rakentunut, moniääninen ja dynaamisesti muuttuva. Palvelut ovat suurelta osin asiakaskohdetta varten olemassa, vaikka toiminnan subjekteilla eli palveluorganisaatioilla ja -työntekijöillä on toki muitakin tärkeitä kohteita (Lehtonen & Tuominen 2011). Kohde on ainakin kahtalainen, koska se sisältää sekä asiakkaiden välittömät tarpeet että palvelujen yhteiskunnalliset tavoitteet. Verkostotoimijoiden erilaiset asiakasymmärrykset kuvastavat eri tapoja hahmottaa palvelujen ja verkostoyhteistyön asiakaskohde. Jaetun asiakasymmärryksen rakentaminen on osa verkostotyötä (Seppänen ym. 2014).

5.1 Asiakasymmärryksen laajenemisen ulottuvuudet

Toiminnan kohteen laajenemista eli ekspansiota on tutkittu erilaisten ulottuvuuksien avulla (Engeström ym. 2003; Hasu 2005). Niiden ideaa hyödyntäen hahmotamme asiakasymmärryksen ulottuvuuksia Kohaus-verkostojen pohjalta.

1. Ajallinen kohteen (asiakasymmärryksen) laajeneminen on kyseessä, kun ratkaista tuotettaessa huomioidaan yksilön hetkellisen tilanteen sijasta hänen kehityksensä pitemmän aikavälin kuluessa. Esimerkiksi kuntoutuslaitoksen työntekijä voi puhelimitse saada vankilan sosiaalityöntekijältä tai rikosseuraamusesimieheltä tarpeellista tietoa vangin historiasta.
2. Asiakkaan toimintaan liittyvä laajeneminen on kyseessä silloin, kun ymmärretään ja käytetään hyväksi sitä, mitä palvelu merkitsee asiakkaalle. Esimerkiksi yrityksen tukifunktiot voivat kehittää esimiehille suunnattuja menetelmiä vastaamaan yhä paremmin arkityön tarpeita: miten kehityskeskustelut tai turvallisuuskierrokset aidosti auttavat esimiestä päivittäisjohtamisessa. Tai, automekaanikon työtä tutkittaessa huomattiin, että automekaanikon piti muuttaa tekninen käsityksensä autosta ja ymmärtää se asiakkaan toiminnan osana, jotta hän kykenee viestittämään auton ongelmat auton omistajalle ymmärrettävästi (Mayen 1997, Pastrén (2011) viittaamana).
3. Sosiaaliseen kohteen laajenemiseen kuuluu asiakkaan ymmärtäminen hänen omissa sidoksissaan ja yhteyksissään. Esimerkiksi asiakkaiden sosiaalisten verkostojen, kuten läheisten ottaminen mukaan palvelutyöskentelyyn, oli eropalveluyhteistyön keskusteluissa kehittämisasihe, jonka arveltiin tuovan ratkaisuja alan kysymyksiin. Myös vangin kaveripiirin huomioiminen valvotussa koevapaudessa on kohteen sosiaalista laajenemista. Tiedonvaihto ja yhteistyö palvelutoimijoiden kesken voi laajentaa yksittäisten toimijoiden asiakasymmärrystä näillä ulottuvuuksilla.

Kaikki edelliset kohteen laajenemisulottuvuudet koskevat sitä, minkälainen asiakasalue on palvelujen näköpiirissä tai hallinnassa. Ne eivät kiinnitä huomiota asiakkaiden osallistumiseen tai toimijuuteen palvelun tuottamisessa. Vigodan (2002) tekemä ero responsiivisuuden ja yhteistyön (kumppanuuden) välillä selventää eroa edellisten ulottuvuuksien ja asiakkaiden osallistumisen välillä. Responsiivisuus (vastaanottavuus, myötämielisyys) noudattaa markkinalogiikkaa ja tarkoittaa 'asiakas on aina oikeassa' -ajattelua. New Public Management eli uusi julkishallinnon johtamisideologia on tuonut voimakkaasti responsiivisuutta myös julkishallintoon. Responsiivisuuden myötä palvelut voivat kehittyä joustavammiksi ja dynaamisemmiksi. Kuitenkin responsiivisuus voi passivoida asiakkaita silloinkin, kun heitä tulisi ennemminkin aktivoida omaan toimijuuteen. Nimitämme yllä olevia laajentumismuotoja (ajallinen, asiakkaan toimintaan liittyvä ja sosiaalinen) responsiivisuusulottuvuuksiksi.

Kumppanuuteen perustuva yhteistyö on enemmän kuin responsiivisuutta, sillä se perustuu neuvotteluun, innovointiin ja yhteiseen ymmärrykseen sekä entistä tasa-arvoi-

sempaan vallan ja resurssien jakoon (Vigoda 2002). Yhteistyössä palvelutyöntekijät ovat 'samalla puolella' asiakkaan kanssa, kun asioita käsitellään. Kumppanuudellinen yhteistyö kestää sen, että asiakas käyttäytyy jäsentymättömästi tai määrittelemättömästi (Rostila & Vinnurva 2013, s. 210).

Yhteistyö, kumppanuus, osallistaminen ja dialogisuus (Seikkula & Arnkil 2005) tuovat ainakin ainakin kaksi lisäulottuvuutta asiakaskohteen laajenemiseen:

4. Asiakkaan toimijuuden edistämisen ulottuvuus palvelujen kohteessa. Tämä pätee myös liiketoiminnassa, jossa asiakas voi tehdä osia tuotanto- tai toimitusprosessista (esim. Normann 2001). Esimerkiksi valvottu koevapaus edellyttää ja mahdollistaa vangin osallistumisen koevapauden suunnittelu-yhteistyöhön ja valmisteluun.
5. Kumppanuuden tai dialogisuuden sisältämän 'me'-ajattelun myötä kohde voi laajentua myös siten, että kohde ei olekaan vain työntekijöiden asiakaskohde, vaan työntekijöiden toiminta tulee osaksi tuota asiakaskohdetta. Toisin sanoen kohteena ei olekaan enää asiakas, vaan palvelutoiminnan ja asiakkaan kokonaisuus. Asiakkaan asian ja palvelujen yhtäaikainen huomioiminen mahdollistaa luovan yhteiskehittelyn.

Ulottuvuudet 4 ja 5 ovat lähellä toisiaan. Niissä molemmissa oleellista on, että palvelut nähdään osana asiakkaan omaa tavoitteellista toimintaa. Viidennessä ulottuvuudessa palvelutoiminnan tuleminen mukaan kohteeseen huomioi asiakkaan asian ja toimijuuden rinnalla myös työntekijöiden toimijuuden ja tätä kautta myös työhyvinvoinnin (ks. luku 7). Tähän ulottuvuuteen kuuluu myös yleinen ja systeeminen näkemys, jonka mukaan työorganisaation ja työntekijöiden hyvinvointi näkyy asiakaspalvelun laatuina.

Nimitämme 4- ja 5-ulottuvuuksia yhteistyöulottuvuuksiksi. Ne rikkovat palvelun ja palveltavan välistä rajaa, koska, toisin kuin responsiivisuusajattelussa, asiakas otetaan mukaan toimijana. Seikkulan ja Arnkilin (2005, 29–30) mukaan verkostotyön ydin on siinä, että ammattitoimija ottaa omassa toiminnassaan huomioon sekä asiakkaiden että työntekijöiden olemassa olevat sosiaaliset suhteet. Seuraavaksi katsomme, mitä nämä ulottuvuudet tarkoittavat palvelujen keskinäisen yhteistyön ja verkostoitumisen kannalta.

Responsiivisuusulottuvuudet (1–3) liittyvät verkostoihin kahdella tavalla. Yhtäältä palvelutyöntekijöiden kohde voi laajentua asiakkaan kaveripiirien tai sosiaalisten verkostojen suuntaan. Toinen verkostolaajennus on, kun muiden palveluntuottajien toimintojen ymmärretään liittyvän omaan palvelutoimintaan ja sen kohteeseen. Molemmissa tapauksissa koko palveluverkoston toiminnan tarkastelu on hyödyllistä. Kun

tarkastelun kohteena on oma palvelutoiminta suhteessa muihin palveluntarjoajiin, palvelu näyttäytyy myös asiakkaalle kokonaisuutena. Tämä edellyttää, että kukin asiantuntija tuo oman asiantuntijuutensa verkoston käyttöön.

Yhteistyöulottuvuuksissa (4 ja 5) verkostot tulevat edellisiä tärkeämmiksi, koska palveluihin liittyvä 'tuotanto' työnjakoineen ja suhteineen rakentuu uudestaan. Asiakkaat osallistuvat palvelujen tuottamiseen ja tulevat näin palveluverkoston osaksi. Tällöin myös luvun 4 verkostonkehitysmallin kohdeulottuvuus hahmottuisi asiakkaiden toimijuuden mukaan. Edellisissä responsiivisuusulottuvuuksissa verkosto rakentuu asiakaskohteen laajuuden mukaan, mutta verkosto rajoittuu palvelutoimijoiden keskinäiseen yhteistyöhön, eikä asiakaskohde ole verkostoa. Yhteistyöulottuvuuksissa verkosto on systeemisempi ja monimutkaisempi kuin responsiivisuus-ulottuvuuksissa. Molemmat ulottuvuustyypit tekevät tarpeen verkostoitumiselle, mutta eri tavoin.

Responsiivisuus- ja yhteistyöulottuvuuksien ohella asiakasymmärrystä muokkaa palvelujen juridisointuminen eli oikeudellistaminen. Se tarkoittaa, että juridiikka alkaa määritellä palvelutyön prosesseja (Sinko 2004). Oikeudellistamisen hyviä puolia asiakkaiden kannalta on kuitenkin tasa-arvo ja asiakkaiden oikeuksien varmistaminen.

Yhteistyöulottuvuuksien avulla voidaan pyrkiä havaitsemaan ja lisäämään asiakkaiden toimijuutta. Yhteistyö ei kuitenkaan tee responsiivisuutta tarpeettomaksi, koska monista syistä palvelujen tuleekin säädellä ja kontrolloida asiakkaiden suhteita ja toimintoja tai vastata asiakkaiden välittömiin tarpeisiin. Tämä voi joskus olla tarpeen muun muassa luottamuksen ja kumppanuuden rakentamiseksi.

Kuten edellä todettiin, asiakkaiden ja palvelujen rajapinta on tärkeä oppimisen ja kehittämisen lähde. Eräs mahdollisuus tämän rajapinnan hahmottamiseen on kehittämämme särön käsite.

5.2 Säröt asiakkaan ja palvelujen suhteissa

Kutsumme säröiksi toiminnassa esiintyviä palvelujen ja asiakkaiden välisiä epäjatkuvuuksia eli yhteensopimattomuuksia käytännön toiminnassa (Seppänen, Cerf ja Toiviainen 2013; Seppänen, Toiviainen ja Kira, 2014). Vaikka särö ei yleensä katkaisekaan palvelupolkua, säröt voivat kääntää polun suuntaa välillä yllättäviinkin suuntiin ja häiritä tavalla tai toisella asiakas- tai palveluprosessia. Lisäksi säröt usein heikentävät asiakastyytyväisyyttä tai ammattitoimijoiden työhyvinvointia. Esitämme seuraavaksi kolmen eri tyyppin säröjä (Seppänen, Toiviainen & Kira, 2014):

1. *Asiakas käyttäytyy palvelujen kannalta epätoivotusti.* Asiakas toimii palvelujen tarkoitusperien vastaisesti eli hänellä on palvelujen näkökulmasta epätoivottua toimijuutta. Eräs esimerkki tämäntyyppisestä säröstä on vangin koevapauden aikainen rikkomus. Asiakkaan epätoivottu käytös voi tulla palvelutyöntekijöille yllätyksenä tai se voi olla hyvinkin tavallista. Joskus asiakkaan epätoivottua käytöstä osataan ennakoida ja siihen on varauduttu, toisinaan taas ei.
2. *Palvelut ovat asiakkaalle haasteellisia tai epätoivottuja.* Tässä särö-tyypissä ammatilliset toimijat ajattelevat, että palvelutoiminnot tai niiden laatu eivät ole tilanteen edistymisen kannalta suotuisia. Esimerkiksi eroperhepalvelujen asiakas voi kokea sosiaalipalvelut uhkaaviksi. Tai esimies, joka käyttää uutta kehityskeskusteluun tarkoitettua sähköistä lomaketta, voi kokea, että huomio tilanteessa kohdistuu liikaa tietokoneohjelmaan, ei todelliseen vuorovaikutteiseen keskusteluun alaisen kanssa.
3. *Palvelut eivät tavoita jotain oleellista asiakkaiden elinpiiristä.* Ammattitoimijat tietävät jonkin asian olevan tärkeä asiakkaan tilanteen etenemisen tai ratkeamisen kannalta, mutta he kokevat, etteivät palvelut kykene tavoittamaan kyseistä tärkeää asiaa. Esimerkiksi vankilan työntekijät ymmärtävät, että vangin oma kaveripiiri voi olla uhka rikoksettoman elämän edistymiselle, mutta työntekijöillä ei välttämättä ole keinoja vaikuttaa siihen. Nämä säröt tuovat esiin palvelujen rajoja eli sitä, mikä käytännön palvelutoiminnassa on mahdollista ja mikä ei.

Säröjen välitön syy voi olla sekä asiakkaissa että palveluissa. Säröt ovat moniäänisiä eli ongelmat ovat hyvin erilaisia eri puolilta katsottuna. Kolmas särö-tyyppi on kehityksellisesti mielenkiintoisin. Se paljastaa kahta edellistä särö-tyyppiä selkeämmin, miten historian myötä kulttuurisesti muodostuneet palvelut kohtaavat entistä suurempia ja monimutkaisempia asiakaskohteita. (Seppänen, Toiviainen & Kira, 2014.)

Työn moninaiset ja nopeatempoiset muutokset rasittavat työntekijöitä. Muutostilanteista voidaan saada entistä parempi kuva, jos niitä tarkastellaan asiakasnäkökulmasta. Tätä varten asiakasymmärryksen kehittämiseksi tarvitaan menetelmiä. Särön käsite voi tarjota yhden välineen jo olemassa olevien menetelmien rinnalle (kuten Service Blueprinting, Holopainen & Helminen 2011).

6 PALVELUVERKOSTOJEN YHTEISTYÖN VÄLINEITÄ

Verkostot voivat pyrkiä hallitsemaan ja hahmottamaan toimintaansa käyttämällä ja kehittelemällä yhteisiä välineitä. Verkostomaisen työn tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmasta mielenkiintoisia ovatkin sellaiset välineet, jotka kokoavat eri osapuolia yhteen, sisältävät toimintaa ohjaavia ja arvioivia piirteitä, ja joiden kautta myös tulevaisuuden suunnittelu tulee mahdolliseksi. Välineillä on erilaisia käyttötarkoituksia kokonaisuuskehittämisen hahmottamisessa, työnjaon välineinä, prosessien ja käsikirjoitusten kuvaajina ja osioiden välisten riippuvuuksien osoittamisessa, toiminnan arviointi- ja kehittämiskäytäntönä sekä kehittämisen alustana (Lallimo ym. 2014).

Verkostotyö tarvitsee välineitä, jotka eivät ole henkilösidonnaisia ja jotka ylläpitävät yhteistä muistia jo toteutuneista tilanteista tai projekteista. Lisäksi verkostotyö tarvitsee välineitä, jotka määrittelevät riittävän yhtenäisesti toimintatapoja tai monimutkaisia prosesseja. Välineiden kehittäminen verkostoissa on osoittautunut pitkää kypsyttelyä, aktiivista kehittämistä ja kokeilua vaativaksi toiminnaksi, joka vie ennemminkin vuosia kuin kuukausia. Vaikuttaa siltä, että yhteisten välineiden kehittäminen aloitetaan vasta, kun on aivan pakollista eli kun verkostotyössä alkaa esiintyä ongelmia, joita ei voida ratkaista senhetkisin työtapoilla tai välineillä. Monesti verkostovälineiden kehittämisen taustalla ovatkin kehitysjännitteet ja -tavoitteet, jotka liittyvät työtä ohjaaviin periaatteisiin sekä niistä polveutuviin työkäytänteisiin.

Seuraavassa esitellään eräitä Kohaus-verkostoissa kehitteillä olleita välineitä ja niiden syntyhistoriaa. Kuvaamme, mitä haastetta välineellä pyritään verkostossa ratkaistamaan ja millaisten vaiheiden kautta väline on muodostunut. Kehityspolku voi olla pitkä siihen, että verkosto hahmottaa olevansa verkosto, jonka toimintaa on tarpeen kehittää. Kohauksen verkostoista tukipalveluyhteistyössä välinettä luotiin alustavasti, RLH:ssa väline oli käyttöönottovaiheessa, ja globaalissa suunnittelupalveluverkostossa väline oli jo käytössä. Yhteisten välineiden kehittämisen vaihe kuvaa myös verkostoyhteistyön kehitysvaihetta, ja verkoston välineet kiteyttävät käsikirjoitusta. Esimiehen vuosikellon idea (luku 6.1) syntyi tarpeesta liiketoiminnan tukipalveluiden verkostomaisempaan, funktionaalisen työjaon rajoja ylittävään yhteistyöhön. Raide liikenteen hallinnan verkoston toimintakortit (luku 6.2) olivat jo hajautuneen verkoston toimintojen integrointiin pyrkivä väline, kun taas suunnittelupalveluverkoston ongelmakirjuri -välineellä (luku 6.3) tuotettiin uusia oppimiskäytäntöjä jo olemassa olevan IT-pohjaisen yhteistyövälineen käytössä.

Tässä raportissa käytämme apuna käsittehierarkian mallia (Engeström 2005; josta sovellettuina Toiviainen, Lallimo & Hong 2012). Se (kuva 8) sopii toimintakorttien tarkasteluun, koska sen kautta välineisiin sisältyviä moninaisia piirteitä voidaan nimetä, tuoda näkyviksi ja arvioida. Työvälineissä on piirteitä, jotka antavat vastauksia ja tukevat työn peruselementtejä: MITÄ tehdään, KUKA tekee ja MISSÄ tehdään. Seuraavan tason piirteet sisältävät tietoa siitä, KUINKA ja MIKSI työtä tehdään. Kuviossa ylimpänä oleva MINNE-kysymys viittaa välineissä olevaan tietoon, joka liittyy toiminnan perustavanlaatuisiin tavoitteisiin ja toimintatapoihin ja joka suuntaa tulevaisuuden suunnitelmia. Tähän liittyy myös tietous siitä, MISTÄ ja MILLAISISTA toimintamuodoista työ on kehittynyt.



Kuva 8. Käsittehierarkia (mukaeltu Engeström et al., 2005, 60).

Vaikka käsitteellisesti vaativimmat miksi- ja minne -välineet ovat pyramidin huipulla, se ei tarkoita, että muiden välineiden käsittely ja yhteiskehittäminen olisi vähemmän merkittävää. Välineiden kehittäminen kaikilla tasoilla on tärkeää. Mallin tarkoituksena on tehdä eritasoisten välineiden piirteitä, käyttötarkoituksia ja rajoja ymmärrettäväksi, ja auttaa siten osana työtä tapahtuvaa välineiden kehittämistä. Mallissa esitetyt

MITÄ-välineet tuottavat toiminnasta kuvauksia yleisellä tasolla. Tarkennusta toiminnan kuvaukseen tarjoavat KUKA-, MILLOIN- ja MISSÄ-välineet, joiden sisältämä tieto tukee ja koordinoi päivittäisiä työtehtäviä. KUINKA-välineet tuottavat näkymän prosessista, jossa toiminnot, tekijät ja vaiheet liittyvät toisiinsa. MIKSI- ja MINNE-elementit sisältävät tietoa, perusteluja ja kuvauksia siitä, miksi työtä tehdään tietyillä tavoilla, mikä toiminnan kantava periaate on, ja mitkä ovat esimerkiksi tulevaisuuden tavoitteet työn kehittämiseksi. MIKSI- ja MINNE-välineiden tuottama tieto on usein piilossa työntekijöiltä tai vain vaillinaisesti heidän käytössään, tai sitä ei välttämättä ole koskaan kovin tietoisesti pohdittu. Vastuun ja tietouden näistä kysymyksistä ajatellaan olevan erityisesti johdolla ja työn kehittäjillä, ei niinkään työntekijöillä. MIKSI-kysymyksiä ovat mm. ”miksi teemme työtä juuri tällä tavalla, miksi käytämme juuri näitä välineitä, tai miksi työprosessissa on tällainen työnjako”. MINNE-kysymyksessä vastataan esimerkiksi siihen, mihin perustavanlaatuisiin tavoitteisiin työ pohjautuu, mihin suuntaan organisaatio on menossa, mihin osaamiseen toiminta perustuu ja miten sitä pitäisi kehittää. Mitä korkeamman hierarkiatason välineitä tarkastellaan ja kehitetään, sitä vaativammasta oppimisesta ja tiedonhallinnasta on kyse.

6.1 Vuosikello

Esimerkki Kohaus-hankkeen aikana kehitellystä verkostovälineestä on liiketoiminnan tukiverkoston mallintama esimiehen vuosikello. Yleensä graafisesti esitettyä vuosikelloa käytetään organisaatioissa hahmottamaan vuoden aikana tapahtuvien ja huomioitavien toimintojen kokonaisuus sekä niiden aikataulutus. Vuosikelloajatus lähti liikkeelle Kohaus-työpajan suunnittelupalaverista, jossa tukipalvelujen asiantuntijat miettivät ratkaisua esimiehen haastavaan toimintaympäristöön, jossa esimiesten tehtävät ja välineet työhyvinvoinnin edistämiseksi olivat viime aikoina lisääntyneet. Asiantuntijat esittivät, että tehtäväkokonaisuus tulisi hahmottaa esimiestyön, ei tukifunktioiden, näkökulmasta. Vuosikelloajatus pohjautui organisaatiossa käytettyihin funktiokohtaisiin vuosikelloihin, mutta idea käännettiin nyt toisinpäin, kuten asiantuntija totesi: *”Mutta tässähän onkin se pointti oikeestaan, että kukaan ei oo piirtäny sitä esimiehen vuosikelloa.”*

Kohaus-tutkimusteeman kannalta vuosikellokeskustelu ja sen kehittyminen konkreettiseksi välineeksi oli kiinnostava asiakasymmärryksen kehitysprosessi: esimiesten tukipalvelujen yhteisenä toiminnan kohteena asetettiin keskiöön, ja tukipalvelujen toimintaa mietittiin esimiehen näkökulmasta. Ajatus vuosikellosta kehittyi keskusteluissa useamman hankepalaverin aikana. Vuosikellolle annettiin kehityspolun (Ruotsala 2014) aikana erilaisia toiminnallisuksia, joita voidaan hahmottaa edellä esitetyn käsitetierarkiamallin (kuva 8) avulla. Ensimmäisenä ja kantavana ajatuksena oli vuosikellon kokoaminen esimiehille, jotta heidän olisi helpompi hahmottaa omaa tehtä-

väkokonaisuuttaan: mitkä ovat vakituiset ja toistuvat käytännöt ja miten ne suhteutuvat ajallisesti toisiinsa. Tällä tavalla vuosikello vastaa MITÄ-kysymykseen ja toimii ennakointi- ja koordinoitivälineenä. Toinen keskusteluissa muotoutunut näkökulma, ja samalla askel käsittehierarkiamallissa ylöspäin, oli hahmottaa vuosikelloa tukifunktioiden yhteistyötä integroivana suunnitteluvälineenä: KETKÄ, MILLOIN JA KUINKA suunnittelevat tukipalvelutoimintaa suhteessa eri funktioihin ja esimiehen työhön. Uudenlaisia, funktioiden ja esimiesten välisen yhteistyön suunnitelmia syntyi, kun keskusteluissa alettiin hahmottaa vuosikelloa yhteisenä toiminnan arviointi- ja kehittämiskäytäntönä. Tällöin tukipalvelut yhdessä esimiesten kanssa neljännesvuosittain tai puolivuosittain arvioivat, miten suunnitellut tehtävät ovat menneet, mitä tietoa ja kokemuksia niistä on kertynyt sekä millaisia kehittämistarpeita niiden pohjalta nousee. Nämä vuosikellon MIKSI ja MINNE -lottuvuudet sisältävät myös potentiaalisen käsikirjoituksen tulevalle verkostoyhteistyölle.

Vuosikello on hyvä ja konkreettinen esimerkki välineestä, jollaista tarvitaan yhteisen suunnittelun tueksi ja verkostoyhteistyön käynnistämiseksi. Vuosikellon toiminnallinen ajatus on tuoda esimiehet ja tukipalveluiden toimijat uudella tavalla yhteen kehittämään esimiestyökäytäntöjä. Tällainen arviointikäytäntö on enemmän kuin pelkkä rajoja ylittävä väline (Star & Griesemer, 1989), joka ei vielä yksinään riitä varmistamaan kestäväää ja kehittyvää yhteistyötä eri toimijoiden välillä (Kajamaa, 2011). Kysymys kääntyy jälleen jaettuun käsikirjoitukseen eli käytännön toimintatapaan siitä, millainen yhteistyökäytäntö on mielekäs ja vastaa kaikkien osapuolten tarpeisiin.

6.2 Toimintakortit

Toimintakortit kehitettiin raideliikenteenhallinnan verkoston yhteisenä ponnisteluna verkostoa ylläpitäväksi välineeksi. Toimintakortit pitävät sisällään tilanteen ratkaisemiseksi vaadittavaa alakohtaista, yksityiskohtaistakin tietoa, ja tekevät näkyväksi toimijoiden keskeistä toimintaprosessia. Niiden avulla pyritään koko verkoston tasolla paremmin ennakoimaan ja toimimaan häiriötilanteiden aikana, sekä palautumaan niistä. Toimintakorttien kehittäminen vaatii monimutkaisen teknisen kehittämisen lisäksi pitkäjänteisen, jopa vuosien kehittämispanoksen, jonka aikana nykyisiä, osin piilosiakin (tacit) käytäntöjä tehdään näkyviksi ja arvioidaan. Samalla suunnitellaan verkostolaajuisia, uusia käytäntöjä. (Lallimo ym. 2014.)

Raideliikenteenhallinnan verkostossa toimintakorttien kehittäminen koko verkoston kesken on ollut laajamittainen hanke. Pohjatietämystä toimintakorteille on haettu jo vuonna 2008 muun muassa Norjan raideliikenteen ohjauksesta, jossa oli käytössä vastaavalla idealla toteutettuja kortteja. Vaikka tällaista järjestelmää pidettiin lupaavana ja tarve siihen oli laajasti tiedostettu, sitä vastaan esitettiin myös kärkevää

kritiikkiä. Kritiikin ydin oli, että toimintakorttien tekeminen olisi mahdotonta, koska tilanteita ja erilaisia variaatioita on valtavasti: yhtäältä korttien pelättiin jäävän liian yleiselle tasolle, toisaalta niitä pelättiin kasautuvan liikaa ja niiden käyttö olisi hankalaa.

Toimintakorttien tarkoitus on antaa liikenteen häiriötilanteessa yksiselitteisesti ja nopeasti tietoa koko verkoston toiminnasta sekä määrittää jokaisen osapuolen omat tehtävät. Kuten eräs osallistuja sanoi: *”Ihmiset eivät halua tehdä tietoisesti väärin tai eri tavoilla, mutta jos ei ole välineitä, ei voi toimia samoilla tavoilla”*. Toimintakorteista kaikki näkevät toimintaprosessit, työnjaon ja vastuut sekä käytettävissä olevat informaatiivälineet.

Raideliikenteenhallinnan eri organisaatioilla on toimintakortteja, joiden kehittämistä kukin organisaatio on ollut vastuussa. Johdon ja suunnittelijoiden ohella myös käytännön työntekijät ovat keskeisesti olleet mukana toimintakorttien kehittämisessä. Tällä hetkellä toimintakortit on otettu käyttöön ja toimivat verkkopohjaisella alustalla. Ne ilmentävät parhaimmillaan organisaatioiden sisäisten ja organisaatioiden välisten toimintaprosessien yhteistä kehittämistä, joka yhdistyy tietoteknisen välineen kehittämiseen. Toimintakortit edustavat toimintaa ohjaavia standardeja.

Toimintakortit ovat mielenkiintoinen välineistö, koska päivittäisen työn tukemisen lisäksi ne tarjoavat konkreettisen keinon yhteisten toimintakäytäntöjen ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Tämä on ansiokasta, sillä tyypillisesti verkoston toimintaa ohjaavat välineet keskittyvät vain arkityön hallitsemiseen, eivätkä välttämättä tue verkoston työn kokonaisuuden ymmärtämistä tai yhteisen työn kehittämistä. Käsitehierarkian näkökulmasta toimintakortit pitävät sisällään tietoa siitä, MITÄ ollaan tekemässä, KEITÄ toimijat ovat, mikä on heidän välinen työnjakonsa, ja MITEN toimintojen ajallisuus eli prosessi rakentuu. MIKSI-tietous tulee esille toimijoiden perusteluina valituille toiminnoille, joka täsmentyy tilannekohtaisilla neuvotteluilla. MINNE-tietous ei sisälly suoranaisesti toimintakortteihin ja niiden käyttöön, vaan sitä tuotetaan ennemminkin tilaisuuksissa, joissa eri toimijat kokoontuvat arvioimaan toteutuneita tilanneratkaisuja sekä muutosvaatimuksia työn suorittamiseen.

6.3 Ongelmakirjuri

Globaalin suunnittelupalveluverkoston kehittämisessä käytettiin yksinkertaista ongelmien kirjausvälinettä, jota on käytetty jokseenkin samassa muodossa myös useissa kehittävässä työntutkimuksen hankkeissa. Kyseessä on ongelmapäiväkirja eli ongelmakirjuri (kuva 9), jolle annettiin kansainväliseksi nimeksi Problem-Solution Log (Toiviainen ym. 2012). Projektin aikana, varsinaisen suunnitteluvaiheen päätyttyä, osallistujia pyydettiin miettimään ja kirjoittamaan taulukkoon kaksi esimerkkiä siitä,

minkälaisia ongelmia verkostoituneessa suunnittelutyössä kohdattiin, miten ongelmat ratkottiin ja miten ratkaisua voisi parantaa. Ongelmakirjurista oli käytössä sekä sähköinen taulukko projektin kotisivuilla että paperiversio, jota käytettiin pienryhmätyöskentelyssä (kuva 10).

Antakaa esimerkki tai kuvaile ongelma, jonka kohtasitte verkostoituneessa suunnittelutyössä NN-projektin aikana	Kertokaa, miten ongelma ratkottiin NN-projektin aikana	Mitä ehdotuksia teillä on ongelman ratkaisun parantamiseksi
1.		
2.		

Kuva 9. Ongelmakirjuri.

Problem and solution log

Give an example of a problem You have faced in networked design work during project	Explain how the problem was solved	What is Your suggestion for improving this solution?
1 Computers and software crash sometimes, power fail, and other unpredictable catastrophic events can cause to erase your work.	We haven't found a really good way to solve the problem. Just do it totally again.	In software, sometimes can be used Improve such as memory constraints or connection speed over the Internet.

Kuva 10. Ongelmakirjuri käytössä.

Millaisia tuloksia ongelmakirjurin käyttö tuotti globaalin suunnittelupalveluverkoston oppimistyöpajassa? Vastauksina olivat yhtiön Kiinan toimistossa työskentelevät uudet suunnittelijat. Keräsimme neljältä pienryhmältä kultakin kaksi ongelma kuvausta. Saamamme kuvaukset ryhmittelimme teknisiin ongelmiin, koordinaatio-ongelmiin ja motivaatio-ongelmiin.

Tekniset ongelmat liittyivät työvälineiden, ohjelmistojen ja Internetin toimivuuteen. Suomalaiset projektikoordinaattorit olivat huolissaan oikean ja päivitetyn tiedon siirtymisestä suunnittelijoille. Kiinan toimiston suunnittelijat toivat esille kommunikoinnin ongelmat tiedonvaihdossa eri suunnittelualueiden kesken, kuten heidän tekemänsä mekaanisen suunnittelun ja Suomessa tehtävän prosessisuunnittelun välillä. Esimerkiksi ongelmana oli, ettei heillä ollut mahdollisuutta kommunikoida verkossa vapaasti, vaan heidän tuli koota kysymykset ja lähettää ne yhden projektikoordinaattorin välityksellä toiseen toimistoon. Tällaisen kapean ja viiveellä toimivan rajapinnan sijaan he toivoivat enemmän teknistä tukea muilta osastoilta (ote 1).

Ote 1 (P&I = Process and Instrumentation)

Give an example of a problem You have faced in networked design work during [the focus] project	Explain how the problem was solved	What is Your suggestion for improving this solution?
Technical challenge: When we have challenges in process or interesting questions about P&I, there is not a free way to communicate with our process people who know about them.	Collect questions for [interface person] and then wait for answers.	We need more technical support from our other departments, we think that is needed for our work.

Koordinaatio-ongelmat liittyivät suunnittelun loputtomilta tuntuviin muutoksiin. Oman suunnitteluosuuden piti täsmätä muiden suunnittelualueen tuotoksiin, mikä vaati yksityiskohtien moninkertaista suunnittelua. Ongelman ratkaisu ei ollut ensi sijassa tekninen, vaan koordinaation ja kommunikaation parantaminen suunnitteluverkostossa (ote 2).

Ote 2

Give an example of a problem You have faced in networked design work during [the focus] project	Explain how the problem was solved	What is Your suggestion for improving this solution?
Keep doing similar updating work many times, which is very boring and kind of a waste of time.	Not solved yet.	Improve coordination work and communication.

Motivaatio-ongelmat syntyivät siitä, että suunnittelijoilla ei ollut mahdollisuutta nähdä suunnittelunsa laajempaa kokonaisuutta eli lopullista tuotosta (ote 3). Kohteen käsittäminen ja kohteen kanssa työskentely ovat oppimisteoreettisestikin olennaisia toiminnan motivaation syntymiseksi ja ylläpitämiseksi (Miettinen, 2005). Käsitehierarkian (ks. edellä) ylätasolle sijoittuvaan MIKSI-kysymykseen vastaaminen on kriittisen tärkeää ja entistä haasteellisempaa verkostossa.

Ote 3

Give an example of a problem You have faced in networked design work during [the focus] project	Explain how the problem was solved	What is Your suggestion for improving this solution?
Doing the work without knowledge of why we are doing it.	Not solved yet.	Organize visits to the sites or built-up factories.

Ongelmakirjuri palveluverkoston oppimisvälineenä

Kohaus-tutkimuksen globaalissa suunnittelupalveluverkostossa ongelmakirjurin käyttö toi esille verkoston eritasoisia oppimistarpeita välineiden teknisestä hallinnasta verkoston koordinointiin ja lopulta toiminnan mielekkyyteen liittyen. Näitä palveluverkoston toimintakonseptin eritasoisia oppimistarpeita kuvasimme kuvan 8 käsitehierarkian avulla (Engeström ym. 2005). Teknistä tukea ja koordinointia tarvitaan ennen kaikkea toiminnan perustoteutukseen ja MITÄ-kysymyksiin vastaamiseen. Koordinaation KUKA-, MILLOIN- ja MISSÄ-kysymykset liittyvät käsikirjoituksiin ja saavat paljon painoa verkostoissa. Lopulta motivoivat MIKSI- ja MINNE-kysymykset edustavat verkostojen vaativimpia oppimishaasteita. Toiminnan kohde (motivaation lähteenä) näyttäytyy monitasoisena, ja siksi sitä on tarkasteltava ei vain yhdessä järjestelmässä vaan monien toimintajärjestelmien risteyskohdassa (Toiviainen, 2003).

7 VERKOSTOTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

Työntekijöiden näkökulmasta verkosto merkitsee sekä uudenlaista työtapaa että uutta sosiaalista ympäristöä oman työn tekemiselle. Verkostot asettavat uusia vaatimuksia työntekijöille samalla, kun tarjoavat työntekijöille myös uusia mahdollisuuksia. Tämän luvun tavoite on tarkastella verkostotyötä työntekijöiden näkökulmasta ja kuvata, miten verkostotyö vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Perinteisesti hyvinvointi on ymmärretty subjektiivisena kokemuksena, jossa henkilö kokee myönteisiä tunnetiloja ja arvioi omaa elämäänsä myönteisesti (Diener, Lucas & Oishi 2005). Viime vuosikymmeninä on kuitenkin kiinnitetty huomiota siihen, että yksilö voi olla hyvinvoiva myös silloin, kun hän ei ole täysin tyytyväinen elämäänsä tai kokee kielteisiä tunnetiloja. Tällöin hyvinvointi kumpuaa ennemminkin yksilön optimaalisesta toimintakykyisyydestä eli esimerkiksi kyvystä kokea oma elämä tärkeänä ja arvokkaana, kyvystä ohjata omaa elämää, kyvystä kehittyä yksilönä, tai kyvystä luoda myönteisiä sosiaalisia suhteita (Ryff ja Singer, 1998). Subjektiivisen hyvinvoinnin rinnalle on siten ehdotettu psykologisen hyvinvoinnin käsitettä, jonka mukaan yksilön ei tarvitse kokea oloaan hyväksi voidakseen hyvin. Myös kielteisten tunnetilojen ja omaan elämään tyytymättömyyden vallitessa yksilö voi kokea hyvinvointia siinä mielessä, että toimii ja kehittyy optimaalisesti toimivana psykologisena ja sosiaalisena olentona.

Tässä luvussa tarkastelemme verkostotyöhön liittyvää psykologista hyvinvointia kahdesta erilaisesta, toisiaan tukevasta työhyvinvointinäkökulmasta. Yhtäältä selvitämme verkostotyöntekijöiden kestävästä työhyvinvointia (luku 7.1), ja toisaalta pohdimme, miten heidän hyvinvointinsa näyttäytyy kohdehyvinvointikäsitteen kautta (luku 7.2). Kestävän työhyvinvoinnin näkökulma valottaa verkostotyöntekijöiden kokemuksia siitä, miten verkostotyöskentely vaikuttaa heidän henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojensa uudistumiseen ja kehittymiseen. Tässä tunnistamme erityisesti, että voimavarat voivat kehittyä, vaikka työntekijät kokevat verkostotyön vaivalloiseksi. Keskeinen löydös on, että työntekijät kokevat verkostotyön sen vaivalloisuudesta huolimatta merkityksellisenä; toisin sanoen verkostotyön koetaan tekevän mahdolliseksi sekä asiakkaan että myös oman itsen kannalta arvokkaan työn tekemisen. Tällaiset kokemukset puolestaan vahvistavat mm. verkostotyöntekijöiden emotionaalista energiaa, joka on tärkeä voimavara. Kohdehyvinvointiteorian avulla avaamme mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemuksia ja niiden seurauksia. Valotamme myös, miten verkostotyöntekijät voivat itse edistää työnsä mielekkyyttä.

7.1 Verkostotyö kestävä työhyvinvoinnin näkökulmasta

Työ voidaan määrittää tavoitesuuntautuneena toimintana, joka vaatii työntekijän henkisiä ja/tai ruumiillisia ponnistuksia (Ransome 1996). Määritelmän mukaan työ siis edellyttää työntekijän henkilökohtaisten ja ammatillisten voimavarojen käyttöä. Työntekijän työssä käyttämät voimavarat voivat joko kehittyä tai kulua. Työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä huomiota on kiinnitetty erityisesti voimavaroja kulluttavaan työhön: on pohdittu esimerkiksi työtilanteita ja työn piirteitä, jotka johtavat stressiin tai uupumiseen. Tässä tutkimuksessa tavoitteemme on katsoa myös kolikon toista puolta ja selvittää, miten verkostotyö voi edistää työntekijöiden voimavarojen kehitystä – esimerkiksi osaamisen laajentumista ja henkisen energian löytämistä.

Voimavaraille perustuva hyvinvointi ei ole vain hetkellistä vaan pitkäjänteistä, koska kehittyvät ja uudistuvat voimavarat edistävät työntekijän psykologista, sosiaalista ja fyysistä toimintakykyisyyttä (esim. Fredrickson 2005; Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner 2008). Voimavaroja kehittävät ja uudistavat työkokemukset edistävät työntekijän halua tehdä työtä, työssäjaksamista ja työssä kukoistamista. Voimavarojensa avulla työntekijän on myös mahdollista saavuttaa tarkoituksenmukaiset ja laadukkaat työtulokset. Siten voimavaroja uudistava työ täyttää kestävyuden kaksi kriteeriä: se ensinnäkin edistää työntekijän pitkäjänteistä työkykyä ja työhyvinvointia, ja toiseksi voimavaroja uudistavan työn tulokset edistävät työstä hyötyvien tahojen elämän laatua. Yksilön voimavaroja kehittävä ja uudistava työ on siten kestävä työtä ja tukee työntekijän kestävä työhyvinvointia (Kira, Van Eijnatten & Balkin 2010).

Aiemmin tutkimus ja kehittäminen ovat keskittyneet ennen kaikkea stressiongelmien ja loppuunpalamisen ennaltaehkäisemiseen tai niiden hoitamiseen. Silloin kun työntekijöiden voimavarojen kasvua ja kehitystä on pohdittu, huomio on usein kiinnittynyt siihen, miten myönteiset työkokemukset edistävät voimavarojen kehittymistä. On esimerkiksi havaittu, että työntekijän autonomia ja päätöksentekomahdollisuudet oman työn suhteen ovat yhteydessä oppimiseen ja energisyyteen työssä (Spreitzer ym. 2005). Samoin on havaittu, että sosiaalisen kuulumisuuden tunne edistää hyvinvointia (Deci & Ryan 2000). Tässä tutkimuksessa avaamme näkökulmaa myös siihen, miten työntekijän voimavarat voivat kehittyä ja uudistua kielteisiksi koettujen työkokemusten kautta. Jo pitkään on tiedetty, että traumaattiset kokemukset (Maitlis 2009) tai vastoinkäymisten kohtaaminen (Joseph & Linley 2006) voivat johtaa yksilön vahvistumiseen ja kasvuun. Toistaiseksi tiedämme kuitenkin vain vähän siitä, miten työntekijöiden voimavarat voivat kehittyä nykypäivän työelämässä, jossa sekä myönteiset että kielteiset työkokemukset ovat osa päivittäistä työtä ja jossa sama tekijä

(kuten esimerkiksi verkostotyö) voi olla sekä kielteisten että myönteisten työkokemusten lähde.

Selvitimme verkostotyöntekijöiden kestäväää työhyvinvointia eropalvelujen ja valvotun koevapauden verkostoissa. Kummassakin verkostossa haastattelimme verkostojen jäseniä siten, että otoksemme kattoi laajasti verkostotyöhön osallistuvat eri ammattiryhmät. Eropalveluverkostossa haastattelimme yhdeksää työntekijää, ja valvotun koevapauden verkostossa kymmentä työntekijää. Haastattelut olivat osittain vapaamuotoisia ja antoivat kullekin haastateltavalle mahdollisuuden tuoda esiin juuri hänelle tärkeitä näkökulmia. Pyrimme kuitenkin käymään läpi tietyt pääteemat kunkin haastateltavan kanssa. Haastattelut kestivät reilusta puolesta tunnista lähes kahteen tuntiin. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, ja analysoimme ne etsien haastateltavien kuvauksia siitä, miten verkostotyö yhtäältä haastoi heidän voimavarojaan, ja toisaalta auttoi löytämään ja kehittämään voimavaroja. Myöhemmin verkostotyön vaivalloisuusanalyysi tehtiin globaalin suunnittelupalveluverkoston aineistoista ja liitettiin tuloksiin mukaan. Tässä luvussa kuvaamme ensin, miksi haastateltavat kokivat verkostotyön vaivalloiseksi ja siten voimavaroja kuluttavaksi. Sen jälkeen tuomme esiin, minkälaisia voimavaroja vaivalloisessa verkostotyössä kehittyi, ja miksi vaivalloinen verkostotyö oli sittenkin voimaannuttavaa. Olemme valinneet suorja haastattelulainauksia, jotka hyvin kuvaavat usean haastateltavan kokemuksia.

Verkostotyön vaivalloisuus

Tunnistimme kolmessa Kohaus-verkostossa kolmentyyppisiä vaivalloisuuden lähteitä, jotka nimesimme seuraavasti: A) Verkostotyötä verrataan oman organisaation sisäisiin käytäntöihin, B) Työssä kohdataan ja käsitellään verkostojen moniäänisyyttä ja C) Työssä pyritään ylittämään verkostotyön ihanteen ja todellisuuden välistä kuilua. Nämä vaivalloisuudet ovat ideaalittyyppisiä tiivistyksiä verkoston eri kehitysvaiheista. Toisin sanoen verkostotyön alussa onnistuneen työn kriteerit haetaan oman organisaation entuudestaan tutuista toimintatavoista (tyyppi A). Vaivalloisuutta aiheuttaa se, että verkostoissa ei voida toimia samalla logiikalla ja rationaliteetilla kuin hallinnollisesti rajatummassa yksikössä. Kun kokemusta verkostotyöstä kertyy, työntekijät kohtaavat moniäänisyyttä, joka voidaan kokea häiritsevänä ja asiakkaan auttamista hankaloittavana (tyyppi B). Verkostotyökokemuksen, tiedon ja näkemyksen edelleen lisääntyessä vaivalloisuuden lähteenä on tietoisuus verkostotyön todellisuuden ja ihanteen välisestä etäisyydestä, jota työntekijät pohtivat ja pyrkivät kuroma umpeen (tyyppi C). Seuraavaksi esitämme tiivistelmän näistä kolmesta verkostotyön vaivalloisuuden lähteestä.

A) Verkostotyötä verrataan oman organisaation sisäisiin käytäntöihin

Työntekijät kokivat verkostotyön vaivalloiseksi arvioidessaan sitä oman organisaation käytäntöjen kriteerein. Tämä tarkoittaa, että palveluverkosto ymmärrettiin työntekijän organisaation toiminnan jatkeena ja laajentumana. Verkostoitumista tarkasteltiin samoista näkökulmista kuin moniammatillista yhteistyötä on perinteisesti tarkasteltu palvelualoilla. Tällainen organisaation käytäntöjen jatkuvuuden käsite esti työntekijöitä näkemästä, että työtoiminnan kohde muuttuu palveluverkostossa ja että verkosto voisi tarvita uusia malleja ja toimintakonsepteja. Aineistossa tämän näkemyksen tunnusmerkkejä olivat ajatusten esittäminen kuvailevasti ja väittämämuodossa. Verkoston toimien koordinoimien ja muiden käytännön kysymysten oletettiin olevan samoja kuin organisaatioissa sillä erotuksella, että verkostossa nämä muuttuvat monimutkaisiksi, hajautuneiksi ja haavoittuviksi. Työntekijät kantoivat huolta siitä, miten asiakaspalvelujen laatu voidaan säilyttää. Yhteistyöresurssit nähtiin ongelmana, ja verkostotyöhön käytetty aika ja energia kilpailivat organisaation ”perustyön” kanssa.

Mutta niinku jos me tehdään täälä Helsingissä ni silloin se on helppo kävellä kaverin luokse ja sanoo että tee toi tolee ja tollai, mut nyt siitä pitää alkaa kirjoittaaan e-meillä tai yrittää soittaa sinne Kiinaan johonki vuorokauden aikaan millon he on töissä. (Globaali suunnitteluverkosto, haastateltava numero 8; G8)

B) Työssä kohdataan ja käsitellään verkostojen moniäänisyyttä

Työntekijöille oli vaivalloista työskennellä palveluverkoston moniäänisyyden ja monikulttuurisuuden keskellä. He puhuivat haastatteluissa siitä, että toisten asiakastyötä on vaikea ymmärtää, sekä korostivat työtä koskevan yhteisen ja jaetun käsityksen tärkeyttä. Kohdatessaan moniäänisyyttä työntekijöiden oli ikään kuin pakko arvioida uudelleen omia käsityksiään asiakkaasta ja verkostossa tuotettavasta palvelusta. Moniäänisyyttä käsitellessään työntekijät havaitsivat, että heidän palvelutoimintansa kohde on selvästi muutoksessa. Työntekijöiden puheessa moniäänisyyttä käsiteltiin kertomalla, mitä ja kuinka yhteistyökumppanit ovat sanoneet ja puhuneet tietyssä yhteistyötilanteessa. Kumppanit ihmettelevät, pelkäävät, valittavat, komentelevat jne. Työntekijät käyttivät itsekin moniäänisyyttä, kuten raportoitua puhetta (”ja silloin hän kysyi, että miksi...”) ja suoria lainauksia (”Ei kuulu meille!”). Verrattuna tyyppiin A työntekijät olivat jo saaneet kokemusta palveluverkostoista ja kohdanneet moniääniä, rajoja sekä ammatillisia ja kulttuurisia identiteettejä. Työntekijät määrittivät, kuka kuuluu tai kenen tulisi kuulua verkostoon, ja mikä heidän oma panoksensa on palvelun tuottamisessa. Moniäänisyys voi johtaa yksittäisiin ja yksilöiden tekemiin ratkaisuihin ja rajanylityksiin. Se sijaan ei ole varmaa, tuottaako moniäänisyys uusia työskentelymalleja tai innovaatioita palveluverkoston käyttöön.

...sieltä tuli jyrkkä ei, et "hoitakaa omat vankinne", vaikka ihan lakiki sanoo että koevapaudessa oleva vanki on ihan normaalien näitten tukien piirissä että, tiettyllä tavalla joku, ennakoasenne, aina välillä vähän saattaa hidastaa näitä prosesseja että, jotkut saattaa säikähtää että, kun on kyseessä vanki ja, jotkut verkostot ja, muistan erityisen hyvin ku aikanaan, [--] [Toimija X] haluttiin yhdeks, koevapauden toimintapaikaks ne säikähti aika lailla että, kuitenkin tässä on vanki kyseessä et tällasta tietynlaista pientä kulmakarvojen kohottelua aina täs väistämättä tulee vastaan, eri tahoilta että [--] lähinnä ne on sitten tuolla [Toimija Y:n] puolelta sitte missä on ollu semmosta pientä, nurinaa kaiketi että se, joka liittyy sitte varmaan heidänki aika tiukkaan taloustilanteeseen ja talouskuriin että, et ei haluta ihan, ensimmäisellä yhteydenotolla, lähtee innokkaana mukaan. (Rikosseuraamuslaitos, haastateltava numero 2; R2)

C) Työssä pyritään ylittämään verkostotyön ihanteen ja todellisuuden välistä kuilua

Vähitellen työntekijät olivat keränneet yhä enemmän kokemuksia työskentelystä ja palvelun tuottamisesta yhteistoiminnallisissa verkostoissa. Samalla he tajusivat tuskallisesti verkostojen todellisuuden ja ihanteen välimatkan. Todellisuuden ja ihanteen välisestä kuilusta muodostui vaivalloisuuden lähde – olisi löydettävä keinoja verkostotyön kehittämiseksi. Ihanteen ja todellisuuden eron kokemus ja työstäminen kehittämisteoiksi on ekspansiivisen oppimisen välttämätön edellytys. Havaitimme kolmenlaista suuntautumista tässä vaivalloisuuden tyyppissä: työntekijät ihannoivat paikallisen yhteisön työtä ja pitivät verkostoja liian idealistisina; työntekijät kritisoiivat palveluinstituutioiden konservatiivisuutta ja näkevät monia esteitä verkostojen tiellä; työntekijät pohtivat verkoston esteiden voittamista ja uusien verkostomallien mahdollisuutta. Tämän tyyppin ilmauksissa puhuttiin konditionaalissa ("voisiko...") ja – selvemmin kuin julistavassa tyyppissä A ja hämmentyneessä tyyppissä B – tuotiin esille ja pohdittiin muutoksen tarvetta.

No okei, siis tulee ihan käytännön esteitä siis jos nyt aatellaan et verkostotyö vaatii aina sitä et on se aika ja paikka ja tila niin on varmaan niin että on aikataulut on sellasia ja kaikkien- Ei o mahdollisuutta järjestää sitä, varata aikaa sille tai jos mä nyt mietin meidän työntekijöitä niin, työt on hirveen erilaisia mut et joillakin se työ on niin aikataulutettua et ei sinne, siel ei oo sellasta jouston varaa. Toisilla taas työ on vähä eriluontosta et ehkä tämmösiä reunaehtoja tai haittoja siä sit voi olla. Mutta, en mä nyt ehkä näkis muita sitte nyt mitä haittoja vois olla. Mut ehkä siin on se että täytyy olla sit se yhteinen näky tänki asian kohdalla. Et meil on semmonen yhteinen käsitys siitä et mitä se on, mitä se voi olla ja miten sitä tehdään. Tavallaan ne pelisäännöt olis selvänä. Ni, ja ne pitää ensin olla jotta sitte se voi toteutuu. (Eroperheverkosto, haastateltava numero 8; E8)

Voimaannuttava verkostotyö

Haastattelujemme mukaan verkostotyö on yhteydessä tunnevoimavarojen aktivoitumiseen sekä tiedollisten ja sosiaalisten voimavarojen kehittymiseen. Ennen kaikkea verkostotyö koettiin merkityksellisenä työtapana, se auttoi laajentamaan ymmärrystä omasta työstä ja toi haastateltavien ulottuville sellaisia sosiaalisia voimavaroja, joita kotiorganisaatio ei voi tarjota.

Molemmissa verkostoissa – sekä eropalveluverkostossa (E) että Rikosseuraamuslaitoksen valvotun koevapauden verkostossa (R) – haastateltavat kuvasivat verkostotyön edistävän työn merkityksellisyyttä. Valvotun koevapauden verkostossa usea haastateltava totesi, ettei valvottu koevapaus olisi lainkaan mahdollista ilman verkostoja. Eroperhepalveluissa haastateltavat painottivat, kuinka verkostot tekevät mahdolliseksi sellaisten palveluratkaisujen tarjoamisen, joita he – tai kuka tahansa muu verkostotoimija – ei voisi yksin tarjota. Valvotun koevapausverkoston edustaja totesi:

No sehän on fakta että [valvottu koevapaus] ei oo mahdollinen ilman verkostoa. Et se tulee tavallaan siihen kaupan päälliseksi. Ilman verkostoa ei oo yksikään koevapaus vielä toteutunu. (R2)

Eroperhepalveluissa eräs haastateltavista puolestaan sanoi verkostotyöstä seuraavasti:

Ja myös, se [verkostotyö] ehkä avaa jotakin semmosia mahdollisuuksia myös asiakkaille, jota ei tuu esimerkiks täällä toimistossa mietittyä, tai perheneuvolassa tai missä tahansa mietittyä, että se voi avata.. (E7)

Molemmissa verkostoissa haastateltavat myös saivat energiaa verkostotyön vaivaloisuuden kanssa kamppailuun siitä, että kokivat verkostotyön olevan paras ratkaisu asiakkaan kannalta.

Haastattelija: Sitten mä kysyn vielä tästä, et mikä on tää sun voima, motivaatio selvittää nimenomaan tämmösi verkostoon liittyvii hankaluuksii? Haastateltava: Se asiakas. Et jos hänellä on se tarve siihen, niin se, on mun työtä, se on se mun tehtävä, mun kuuluu, valvoa häntä ja samalla valvoa myöskin niitä hänen etujaan. (R11)

Haastattelija: Onks sun työstä tullu vaikeampaa vai helpompaa tämmösen verkoston myötä? Haastateltava: Helpompaa, vaikka samaan aikaan se vie enemmän aikaa siis se. Mut ku sen vaivan haluaa nähdä sen takii tietenki lopputulos on niin paljon parempi. (E2)

Yhteen vetäen voi siis sanoa, että verkostotyö oli kummassakin organisaatiossa varsin vankalla pohjalla. Verkostotyöntekijöillä oli sekä tunne että tiedollinen kokemus siitä, että verkostotyö on merkityksellistä: se tarjoaa mahdollisuuden parempien palvelujen tarjoamiseen ja asiakkaan auttamiseen.

Tällainen merkityksellisyyden kokemus on tärkeä tunnepitoinen ja myös tiedollinen voimavara. Merkityksellisyyden kokemus on avain yksilön sitoutumiselle työhön: jos henkilö ei koe näin työtään, hän ei ole valmis laittamaan itseään likoon työssä, ja jää siten ulkopuoliseksi omalle työlleen (Antonovsky, 1979; Kahn, 1990; Kira 2013). Tutkituissa verkostoissa työntekijät saattoivat ammentaa energiaa ja jaksamista siitä, että tekivät merkityksellistä työtä verkoston jäseninä. On mielenkiintoista pohtia, mistä nämä kokemukset kumpusivat: oliko tutkituissa verkostoissa tehty jotain oikein, jotta tällaiset kokemukset pääsivät syntymään? Vaikka haastatteluaineisto ei anna suoraa vastausta tähän, vaikuttaisi siltä, että haastateltavien kokemus ja ymmärrys siitä, että asiakkaan paras mahdollinen palveleminen edellyttää monien erilaisten osaamisalueiden yhteen tulemistä, ruokki haastateltavien myönteistä arviota verkostotyöstä. Merkityksellisyyden tunteet kehittyivät pikkuhiljaa verkostotyössä. Tilanteet, joissa asiakas oli saanut verkostotyön kautta apua, ruokkivat kokemusta työtavan merkityksellisyydestä sekä siitä, että se on mielekäs ja tehokas tapa palvella asiakasta.

Molemmassa verkostoissa verkostotyön koettiin myös tarjoavan mahdollisuuksia tiedollisten voimavarojen kehittymiseen. Valvotun koevapauden verkostossa korostui erityisesti haastateltavien kokemus siitä, että verkostotyön kautta on mahdollista nähdä oma työ osana laajempaa kokonaisuutta sekä nähdä, miten oma työ vaikuttaa toisten työhön. Tätä kuvasi eräs haastateltava sanomalla:

Haastattelija: No vaikuttaako toisen kanssa yhdessä tekeminen sitten siihen miten sinun pitää tehdä omat työsi? Haastateltava: Tot- kyl joo, totta kai se vaikuttaa et se tota just niin ku mä aikasemminki sanoin että sitä oppii kattoo omaa työtänsä vähän toisenkin silmin ja, kyllä sitä tota.. Niin, kun tavallaan ei tee sitä työtä vaan itseään varten vaan tekee oman työnsä työkaluksi muille niin totta kai se vaikuttaa siihen et miten mun pitää tehdä omat työni. (R7)

Koevapausverkoston haastateltavat kokivat myös, että on lohdullista nähdä, miten toiset verkostojäsenet kamppailevat omassa työssään aivan samanlaisten päivittäisten haasteiden kanssa kuin he itse kamppailevat. Oma työ ja sen ongelmat oli näin helpompi laittaa perspektiiviin. Eräs haastateltava sanoi:

ei se oma työ oo se napa ja kaikkein tärkein, et kaikkien työ on tärkeä ja sitten kun kuulee sitä, mitä, tulee semmonen harha, että minä en ehdi ja mulla on

kauheesti töitä, muilla on kauheesti aikaa ja niillä ei oo paljoa töitä. Ja kun verkosto, niin sen, ja palaverien, paras anti on se, että kaikilla on kauheesti töitä, kaikilla on vaikeuksia saada aikatauluja sovitettua, ja sitten se vielä, että mitä ne tekee ja miten ne tekee niin, sehän on se anti siitä. Et siinä tavaltaan.. tulee oikeet mittasuhteet omankin työn tekemiseen. (R4)

Eroperhepalveluissa verkostotyön antina koettiin se, että oppii ymmärtämään muiden verkostotoimijoiden erilaisia näkökulmia. Omaa työtä tehdessä on tärkeä olla tietoinen sekä sellaisista näkökulmista, jotka yhtyvät omien ajatusten kanssa, että myös näkökulmista, jotka poikkeavat omista:

jollakin lailla se myös, että mistä me ajatellaan eri lailla, se on musta myös tärkeä tieto. Vaikka, kun jos mä puhun ihan yhdessä tekemisestä, niin mä ajattelen että vaikka me työskenneltäs samansuuntaisesti tai kohti samaa tavoitetta, niin mun on hyvä tietää mistä se toinen on kuitenkin eri mieltä, eikä vaan sitten mistä me ollaan samaa mieltä, että se onnistus. (E7)

Molemmissa verkostoissa korostui myös se, että verkostotyöntekijäksi oppii ainoastaan tekemällä verkostotyötä. Kuten yllä mainittiin, eroperheverkostossa koettiin, että verkostotyö opettaa asiakkaan palveluun liittyvistä erilaisista näkökulmista. Valvotun koevapauden verkostossa usea haastateltava painotti puolestaan sitä, että valvottu koevapaus on varsin uusi palvelumuoto, joten jokaisesta verkostosta oppii uusia asioita koevapauden suunnitteluun ja sujumiseen liittyen.

Kaiken kaikkiaan verkostotyö tarjoaa laajentaa näkökulmaa sekä omaan työhön että palveluprosessiin. Toisaalta verkostotyöntekijät kokivat saavansa verkoston kautta uudenlaista ja laajempaa tietämystä, toisaalta verkostotyö auttaa laittamaan oman työn realistiseen perspektiiviin ja tekee siten työstä hallittavamman tuntuista. Verkoston moniäänisyys tuo siis työhön vaivalloisuutta mutta myös voimaannuttaa verkostotyöntekijöitä.

Sosiaalisten voimavarojen kannalta verkoston koettiin tarjoavan turvallisuutta. Verkostossa on monien alojen osaajia, ja verkoston kautta toisten asiantuntemus ja osaaminen tulevat oman työn tueksi. Siten verkostotyö tarjosi ainutlaatuisen voimavaran. Juuri oman kotiorganisaation ulkopuolisten tahojen osaaminen loi tällaista turvallisuuden tunnetta.

Siin on useemman ihmisen näkemys että se ei oo semmonen, yhden työntekijän näkemys joka on saattanu tulla esimerkiks päihdetyöntekijöillä, sosiaalityöntekijöillä, psykologeilla [...] et must se on hirveen hyvä et siin on semmonen, varsinki vankilassa kun joutuu ottaan nää turvallisuusasiat huo-

mioon, ja sit tavallaan se että, ei mun edes työaika riittäis kaikkeen siihen nippelihommaan mitä siihen sitten, siihen byrokratiaan, et mitä siihen sitte kuuluu niin mä voin huoletti tehdä vaan sen [oman osioni] ja sitten [toinen henkilö] esimerkiks hoitaa sitte ne omat asiat ja jos mä tarvin [kolmannen ammattiryhmän] apuu ni hän voi sitten, hoitaa sen tietyn osion siitä, et siin on seki et sitä työtä voidaan jakaa, ettei se jää vaan sille yhelle ihmiselle, se kaikki vastuu. (R8)

mutta toisaalta myös se että voi luottaa siihen et tietyt tahot on erikoistunu joihinkin asioihin. Et sanotaan vaikka et esimerkiks tähän eromaailmaan, et on tietyt tahot jotka tuntee vaik tän juridiikan joka tähän, et ne tietää mitkä lain pykälät pitää ottaa huomioon ja kenen tehtävä on mikäki asia, jostaki päätös ja niin edelleen tehdä. Mimmosii päätöksii pitää tehdä näit, et joku osaa sen jutun, et mun ei tarvi yrittää revetä sinne, se on must ehkä yks semmonen. (R5)

Sen lisäksi, että haastateltavat saivat turvaa ja tukea verkostosta, verkostotyö avasi myös aivan uusia mahdollisuuksia olla itse apuna ja tukena toisille. Valvotun koeva-pauden verkostossa eräs haastateltava arvioi seuraavasti:

ja sit tietysti se et kun mä tunnen näiden [yhteistyökumppani]laitosten toi-mintakulttuurin paremmin kuin esimerkiks [toiset verkostotoimijat], niin sit-ten minä olen voinut myös valvonnallisesti ottaa jossakin määrin kantaa niihin suunnitelmiin. (R6)

Eroperhepalveluissa haastateltava totesi, että:

Et voi mennä, sillai, jakaa omaa asiantuntemustaan, en tarkota, et yhtään olemaan mikään besserwisser, mut että, niin. (E4)

Verkostotyön koettiin siten sekä tarjoavan sosiaalista tukea että antavan mahdolli-suuden olla myönteinen tekijä toisten työkentässä. Verkoston tarjoama turvallisuus on tärkeä voimavara; se auttaa työntekijöitä etenemään omassa työssään. Toisaalta mahdollisuus nähdä itsensä tärkeänä yhteistyökumppanina ja toisten työn myötävai-kuttajana vaikutti tukevan haastateltavien omanarvontuntoa.

Tarkastelu verkostotyön vaivalloisuudesta osoitti, kuinka verkostotyö edellytti omi-en työhön liittyvien oletusten uudelleenarviointia. Verkostotyön tarjoama merkityk-sellisyys ja turvallisuus antavat kuitenkin pontta tähän ja motivoivat olemaan avoin perustavaa laatua olevien työnäkemyksen kriittisessäkin pohdinnassa. Samalla ver-kostotyöntekijät myös avautuvat henkilökohtaiselle ja ammatilliselle muutokselle ja laajentumiselle – verkostotyö avaa uusia näkökulmia myös omaan työntekijyyteen ja ammatti-identiteettiin (ks. myös Kira & Korpelainen, 2012).

7.2 Työhyvinvointia toimijuudesta – kohdehyvinvoinnin näkökulma

Edellä käsiteltiin verkostotyötä työntekijän kokeman vaivalloisuuden ja voimavarojen näkökulmasta. Voimavarojensa avulla työntekijän on mahdollista saavuttaa tarkoituksenmukaiset ja laadukkaat työtulokset. Tässä katsomme työhyvinvointia muuttuvan työn näkökulmasta: kuinka tarkoituksenmukaiset ja laadukkaat työtulokset voivat lisätä työn mielekkyyttä ja tätä kautta hyvinvointia. Tarkastelemme työhyvinvointia kohdehyvinvointina, jolla tarkoitetaan juuri työssä henkilökohtaisesti koettua mielekkyyden tunnetta – sitä, että voi tuntea tekevänsä merkityksellistä työtä tarkoituksenmukaisesti.

Työn mielekkyyden kokemisessa ei ole kyse yksinomaan siitä, että voi työntekijänä tehdä muokkauksia työhönsä juuri niin kuin itse haluaa. Kohdehyvinvointia (Mäkitalo 2005) syntyy silloin, kun työntekijä kokee onnistuneensa toimiessaan itselle merkityksellisen työn kohteen/tehtävien parissa. Vaikka työhyvinvointi onkin yksilön kokemus, sen synty ei palaudu yksilöön vaan kollektiiviseen työtoimintaan. Kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström 1987) työtä tarkastellaan jatkuvasti muuttuvana ja kehittyvänä, kohteen ympärille rakentuvana systeeminä. Kohdehyvinvointi linkittää yhteen yksilön hyvinvoinnin ja työn kohteen yhteiskunnallisen merkityksen. Kullekin työntekijälle puolestaan muodostuu oma henkilökohtainen tulkintansa yhteisestä kohteesta – jotkin tietyt aspektit rakentuvat henkilökohtaisesti erityisen merkityksellisiksi. Yksinkertaistetusti voi sanoa, että hyvinvointia koetaan, kun onnistutaan tällä henkilökohtaisesti merkityksellisellä yhteisen työn osa-alueella – työhyvinvointi on näin ollen yksi työprosessin tulos. Kohdehyvinvointi ei ole sama asia kuin itsensä toteuttaminen tai itselle mieluisin työ, vaan kokemus siitä, että voi tehdä jotakin mielekästä ja merkityksellistä, vaikka sen takia olisikin toimittava yleisestä hyväksytystä tavasta poikkeavasti. Seuraavassa on tästä esimerkkejä.

Raideliikenteen hallinnan verkosto on syntynyt hiljalleen eriyttämisen ja uusien organisaatioiden ja yksiköiden perustamisen kautta. Käytännössä tämä on tarkoittanut myös kokonaan uusien ammattiryhmien, kuten matkustajainformaatiohoitajien ja lähiliikenteen kalustonkäytön ohjaajien, tehtävien muodostamista. Uusiin tehtäviin oli usein hakeuduttu verkoston sisältä. Liikenneohjaajasta Operaatiokeskuksen kalustonkäytön ohjaajaksi siirtynyt työntekijä kuvaa omaa näkökulmaansa ja perustelee tehtävävaihtoa:

Liikenteenohjaus ei mene siihen suuntaan, mihin haluan mennä. Operaatiokeskus on ehkä enemmän sitä, mitä haluan tehdä. Liikenteenohjaus tällä hetkellä - - ne tehtävät mistä sinänsä pidän työssäni oikeestaan lähtee sieltä

pois. - - Se on vähän semmosta - - tehdään kulkuteitä, turvataan ratatöitä ja tämmöstä ja mä kuitenkin enemmän haluaisin palvella matkustajia - -

Esimerkistä näkyy työn kohteen muutoksen vaikutus työurarakkaisuihin: kun itselle mielekkäin osa työstä siirtyy muualle, henkilö on valmis seuraamaan sen perässä uuteen paikkaan.

Toisaalta jotkut olivat tulleet vakuuttuneemmiksi siitä, että oma nykyinen tehtävä oli itselle mielekkäin ja sopivin. Toisin sanoen oma työidentiteetti oli vahvistunut. Näin muiden vaihtoehtojen puntaroimisen jälkeen liikenneohjaajan tehtäviin jäänyt kuvasi omaa ratkaisuaan:

Mähän itse hainkin sinne [Operaatiokeskukseen] - - mä en vaan ehkä kokenut itse sitten loppupeleissä että se on sitten tavallaan semmosta. - - mä sitte ilmotin - - että en mä lähde sinne - - Se rungon kierrättäminen - - mä tykkäsin siitä - -. se anto mulle tyydytystä työssä kun mä näin että se homma suju. Että mä sain ihmisille runkoo ja ne pääsi lähtemään. Vaikka kaikki oli sekasin ni homma toimi. - - Ett se oli sit se kysymys ett haluunks mä oikeesti että mä koko ajan vaan näitä runkoja kierrättelen että mä en enää vastaa tästä liikenteestä että se ehkä kuitenkin oli sit se pointti että jäätiin tänne sitte.

Henkilö oli pitänyt poistuvia työtehtäviä sinänsä mielekkäinä, mutta koki kuitenkin liikenneohjaajan työn kohteen olevan enemmän sitä, minkä parissa hän halusi jatkosakin työskennellä. Vaikka liikenneohjaajan tehtävät vaihtaneen sekä niihin jääneen henkilön konkreettiset ratkaisut työn muutostilanteessa olivat erilaiset, molemmat ratkaisut palautuvat samaan syyhyn ja logiikkaan: mahdollisuus kokea työn kohteesta kumpuavaa mielekkyyttä vaikuttaa siihen, miten urapolut muotoutuvat, ja kuinka työssä jaksetaan myös muutostilanteissa.

Eropalveluverkoston toimijat analysoivat yhdessä Kohaus-hankkeen työpajoissa verkostonsa toimintaa erään pitkän ja mutkikkaan asiakastapauksen näkökulmasta. Kyseisessä perheessä oli lapsi, joka alkoi oireilla vanhempiansa eron jälkeisen pitkän riitaprosessin ja ristiriitaisen suhteen seurauksena. Paikallisessa lastenpsykiatriassa ja perheneuvolassa vakiintuneen toimintatavan mukaan lapsille ei suositella psykoterapiaa, mikäli heidän asumis-, tapaamis- tai muut olosuhteensa ovat vielä avoimia ja vakiintumattomia, ja näin ollen kyseinen lapsi ei päässyt terapiaa järjestävän lastenpsykiatrian asiakkaaksi. Lapsen vakiintumattomista olosuhteista huolimatta palvelutyöntekijä kykeni ylittämään totuttujen käytäntöjen rajan ja järjestämään oireilevalle lapselle ostopalveluna kevyttä tukiterapiaa. Eräs edellytys tälle oli, että vanhemmat sitoutuivat olemaan vetämättä ostopalveluterapeuttia keskinäisiin oikeusprosesseihinsa.

- monet älähti siihen [minun ratkaisuuni], että miten lapsi on ohjattu terapiaan ikään kuin huterissa oloissa. Ja se on semmonen mitä meidän alalla yleensä ajatellaan, että ei voi tehdä ja tässä kohti siihen lähetettiin kyllä, hirveän huonolla omallatunnolla. Mut et on aatellu et jotenkin kokeilla, ja kyllä mä nyt koen et siitä oli hyötyä, mä oon nyt tavannu tän terapeutin äidin kanssa ja isän kanssa tässä - -.

- kyl mä silleen vielä mietin, että onks tää yks semmonen kortti, joka meidän pitää jotenkin viel...ainakin, siis perheneuvola-lastenpsykiatria-kentällä jotenkin...hiukan tarkemmin penkoo että missä kohti niillä ehdoilla, miten, mitä, se lapsen tuki olisi näissä venyvissä jutuissa. Että voiko se olla jotenkin ihan tämmöstä tukihenkilötyyppistä - - - siit selkeesti ainaki täs kohti näyttää et oli hänelle hyötyä.

Työntekijä koki ratkaisunsa ristiriitaisena: toisaalta häntä ahdisti toimia vastoin verkoston yleisesti jakamaa sääntöä terapian tarjoamisesta, toisaalta hän koki, että jotain oli pakko tehdä, ja että lapsi oli hyötynyt ratkaisusta.

Esimerkki osoittaa, että merkityksellinen kohde – kuten tässä tapauksessa lapsen heikkenevä kunto – saa toimimaan, vaikka se edellyttäisi työntekijältä siirtymistä varmasta epävarmaan, haastamaan totuttuja toimintatapoja. Tämä toimijuus, jolla tarkoitetaan tarkoituksenmukaisia tekoja nykyisen toiminnan muuttamiseksi (Engeström & Virkkunen 2007), on yhteydessä kohdehyvinvointiin. Monet kehittämisinterventiot lähtevät ajatuksesta, että hyvinvointia voidaan edistää tukemalla työntekijöiden toimijuutta. Toimijuuden ja hyvinvoinnin suhde ei kuitenkaan ole aina näin yksiselitteinen. Toimijuus on aina toimimista suhteessa johonkin merkitykselliseen kohteeseen, vaikka toimija itse voi olla vaihtelevassa määrin tietoinen toimintaansa ohjaavasta kohteesta. Olennaista tässä näkemyksessä kuitenkin on se, että merkityksellinen kohde saa ylittämään myös omia mukavuusrajoja ja kohtaamaan haasteita. Edellisessä esimerkissä työntekijä sai verkostosta tukea lapsen tilanteen arvioimiseen, ja hän myös laajensi palveluverkostoa ostopalveluterapeuttiin.

Verkosto haastaa ja rikastaa työhyvinvointia pilkkomalla ja laajentamalla kohdetta. Kun työ muuttuu, myös sen kohde muuttuu – ja toisinpäin. Tällöin kunkin työntekijän on löydettävä työn mielekkyys uudelleen eli ymmärrettävä, miksi työ on kehittynyt tiettyyn suuntaan, ja nähtävä tässä yhä mahdollisuus toimia tavalla, joka tuntuu tarkoituksenmukaiselta.

7.3 Yhteenveto hyvinvoinnista verkostotyössä

Tässä luvussa olemme kuvanneet verkostotyöntekijöiden työhyvinvointikokemuksia kahdesta teoreettisesta näkökulmasta. Kestävän työhyvinvoinnin tarkastelun avulla tunnistimme, miten työntekijät rakensivat niin tunnelähtöisiä, tiedollisia kuin sosiaaliakin voimavaroja verkostotyössä. Toisaalta voimavarat kehittyivät työntekijöiden ponnistellessa verkostotyön vaikeuksien kanssa. Verkostotyön moniäänisyys toi mukanaan sekä vaikeuksia että mahdollisuuksia – moniäänisyys merkitsi erilaisten näkökulmien välisiä jänniteitä, mutta teki mahdolliseksi esimerkiksi sisäisen tiedollisen laajentumisen ja psykologisen turvallisuuden tunteen. Toisaalta voimavarat kehittyivät verkostotyön myönteisten puolien kautta. Esimerkiksi verkostotyön kautta saavutettu työn vahvempi merkityksellisyys antoi tunne-energiaa työntekijöille. Analyysissämme verkostotyön koettu merkityksellisyys piirtyi erityisen tärkeänä voimavaratekijänä. Kun haastateltavat kokivat saavuttavansa parempia ja arvokkaampia työntuloksia verkoston kautta, he jaksoivat ponnistella sen hankalienkin puolien kanssa.

Kohdehyvinvointiteorian avulla pystyimme kuvamaan sitä, miten työntekijät saattoivat itse aktiivisesti edistää työnsä mielekkyyttä. Kuvasimme, miten verkostotyöntekijän arvot ja näkemykset saattoivat joutua ristiriitaan julkilausuttujen käytäntöjen kanssa. Tässä tilanteessa työntekijä päätyi kiertämään viralliset käytännöt voidakseen tehdä tarkoituksenmukaisesti merkityksellistä työtä. Toisaalta analyysimme toi esille, että etsiessään mielekästä työtä verkostotyöntekijät saattoivat hyvinkin aktiivisesti tehdä valintoja ja suunnata omia urapolkujaan. Siten työn mielekkyys ei tule aina annettuna, vaan voi vaatia työntekijää tekemään yllättäviä ja rohkeita valintoja. Tämä löydös korostaa työntekijöiden toimijuuden tärkeyttä sekä heidän oman hyvinvointinsa että verkostojen kehittymisen kannalta.

8 KESKUSTELU JA YHTEENVETO

Verkostot eivät koskaan toimi pelkästään suunniteltujen tehtäväsuoritusten mukaisesti, vaan verkostoissa tulee antaa tilaa ja edistää keskinäisten suhteiden luottamuksellista muodostumista, vahvistamista ja ylläpitämistä (Provan & Lemaire 2012). Tämä oli yleinen tarve Kohaus-hankkeen verkostoissa, ja hankkeen eri toimijoita koivat työpajat koettiin tärkeiksi ja vastasivat tähän tarpeeseen (Liite 1, taulukko 2).

Yhteistyö vie kuitenkin paljon aikaa ja resursseja, joten verkostotoimintaa on tarpeen kehittää monella tasolla. Verkostotyön tehokkuus lisääntyy merkittävästi silloin, kun osallistujaorganisaatiot kaikilla tasoilla ymmärtävät ja hyväksyvät verkoston tavoitteet (Provan & Lemaire 2012). Tämän takia toiminnan kohteesta käytävä keskustelu on tärkeää. Kohteiden moninaisuuden takia hyvä verkostoyhteistyö usein vaatii keskusteltavaksi ja määritettäväksi erilaisia motiiveja, tavoitteita ja intressejä, mikä on haaste varsinkin verkostojen johtamiselle. Moniäänisissä verkostoissa toimimisen oppimishaasteena on sekä riittävän yhteisyyden rakentaminen että moniäänisyyden kehittävä hyödyntäminen. Kehittämisessä voidaan hyödyntää verkoston moniäänisyyttä ja rajanylityksiä myönteisenä voimavarana sen sijaan, että ajaututaan vastuun pallotteluun. Tähän tarvitaan välineitä ja välineiden kehittämistä hallitsevia ammattilaisia. Moniäänisyys on sosiaalisesti vaativaa ja hankaloittaa yhteistyötä, mikäli moniäänisyyden dynamiikkaa tukevat välineet ja käytännöt puuttuvat. Luvun 4 kuvissa 2–7 esitetyn verkostokehityksen mallin kohdetta kuvaavat vertikaaliset ulottuvuudet sekä luvussa 5 esitetyt asiakasymmärryksen laajenemisen ulottuvuudet ovat keinoja kuvata ja ymmärtää verkostotoiminnan kohteita ja tätä kautta helpottaa keskustelua. Responsiivisuus ja yhteistyö (luku 5.1) voivat auttaa laadullisesti erilaisten asiakasymmärrysten erottamisessa, ja tätä kautta parantaa palvelujen laatua ja verkostoyhteistyön sujuvuutta. Ei ole asiakasymmärrystä ilman palveluymmärrystä, ja toisin päin.

Kohdekeskustelun ohella tarvitaan myös yhteisten toimintatapojen ja käsikirjoitusten kehittämistä. Työntekijät pitivät tärkeänä hyvän verkostotyön piirteinä jaettua ymmärrystä verkoston toimintatavoista ja toimijoiden rooleista (luku 3), mikä vahvistaa luvun 4 ajatusta käsikirjoitusten tärkeydestä. Luvussa 6 esiteltyä käsitteiden hierarkiamallia soveltaen kohdekeskustelu asettuu usein perustasolla olevien MITÄ-kysymysten ohella myös hierarkian yläpään MIKSI- ja MINNE-kysymysten tasolle. Toimintatavat ja palveluverkoston käsikirjoitusteemat sijoittuvat hierarkian välivaiheille KUKA-, MISSÄ- JA MITEN -kysymysten pariin. Onnistunut palveluverkostoyhteistyö edellyttää kaikkien tasojen dynaamista huomioimista, mikä tarkoittaa, että kerran sovittuakin pitää tarpeen mukaan tarkistaa ja muuttaa. Luvun 4 kuvien 2–7

verkostokehityksen mallin horisontaalisilla ulottuvuuksilla on hahmotettu käsikirjoitusten dynamiikkaa Kohauksen palveluverkostoissa.

Hyvin toimivat palveluverkostot ovat dynaamisia. Verkostojen monimutkaisuus usein vaatii aivan uusien asioiden 'sanoittamista' ja kuvaamista. Erityisesti verkostotason kokonaisuuksista tarvitaan tietoa, mitä voidaan helpottaa kehittämällä myös visuaalisia kuvia. Kohaustutkimuksessa palveluverkostojen kuvaamisen ja dynaamisuuden vaatimukseen on tartuttu käsitteellistämällä niiden toimintakonseptimuutoksia verkostojen kohteiden ja käsikirjoitusten avulla. Luvun 4 nelikenttämallin (kuvat 2–7) avulla voidaan yhdistää tietoa kohteista ja käsikirjoituksista ja saada näin ymmärrystä palveluverkostojen tavoiteltavista tai toteutuneista toimintakonseptimuutoksista.

Tärkeä keino ajan ja resurssien säästämiseksi verkostoissa on myös yhteistyön ja tiedonvaihdon välineiden kehittäminen. Luvussa 6 esitellyt vuosikello ja toimintakortit ovat esimerkkejä verkostovälineistä ja osoittavat, miten verkostojen kehittämisessä on myös materiaallinen puoli. Tekninen välineiden kehittäminen ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan myös toimintakonseptien kehittämistä. Tiedon jakaminen verkostoissa on yhtä tärkeää kuin sen vastaanottaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa huomion kiinnittämistä myös verkostojen kulttuureihin. On vaikea havaita sitä, että itsellä olevaa tietoa tulisi jakaa muille, jotta kokonaisuus toimisi entistä paremmin. Kaikkien palveluverkostoissa työskentelevien oppimishaasteena voidaankin nähdä suhdetoimijuus (relational agency, Edwards 2010). Se tarkoittaa, että palvelutyöntekijä toimii kahden kysymyksen mukaan: Miten voin käyttää hyväksi verkoston muiden osaamista ja intressejä omassa työssäni, ja mitä omaa asiantuntemustani ja ideoita minä voin tuoda palveluverkostoon muiden hyödynnettäväksi.

Kestävän työhyvinvoinnin tarkastelu paljasti, miten työntekijät rakensivat niin tunnelähtöisiä, tiedollisia kuin sosiaalisiakin voimavaroja verkostotyössä. Voimavaroja kehittyi myönteisten puolien ohella myös verkostotyön vaikeuksien kautta. Mielenkiintoista on, että verkostoyhteistyön kehittyessä kohdattavien haasteiden ja näin ollen myös hyvinvointikysymysten voidaan tulkita muuttuvan palveluverkostojen kehitysvaiheiden myötä (luku 7.1). Kohdehyvinvointitarkastelu paljasti verkostojen kehittämisen ja hyvinvoinnin yhteyksiä. Kun työ muuttuu ja verkostoituu, myös sen kohde muuttuu.

Verkostoituminen tuo johtamiselle aivan uusia kysymyksiä ja haasteita. Verkostomainen työskentely syntyy usein tahattomasti ilman johdon tietoista pyrkimystä siihen (Provan & Lemaire 2012). Tällöin johtajien on usein pakko hallita verkostoja, vaikka he eivät olisikaan aktiivisesti valinneet verkostomaista toimintatapaa (Lecy, Mergel & Schmitz 2014). Kohaus-verkostojen piirteet ja toiminta vahvistavat aikaisempien

tutkimusten näkemystä palveluverkostojen johtamisen vaativuudesta. Perushaaste on tarpeiden ja paineiden tasapainottaminen oman organisaation ja verkoston välillä. Tehtävien ja vastuiden hajautuminen tarvitsee koordinoitua, mutta niiden tarkkarajainen erottelu voi johtaa osaamisen siiloutumiseen, jolloin verkostotyö ei tuotaakaan haluttuja hyötyjä joustavuudessa, tiedonvaihdossa tai uuden tiedon luomisessa. Esimerkiksi, mikäli liikenteenohjaajilla ei ole tuntemusta operaattorin kalustonkierätyksestä tai infopisteen toiminnasta, se johtaa sujumattomaan liikenteeseen. Onnistuminen vaatii, että johtajat ovat sitoutuneet verkoston kehittämiseen. Kaikkien organisaatioiden välillä ei välttämättä tarvita tiiviitä suhteita, vaan löyhemmät ja heikommat vuorovaikutussuhteet usein riittävät. Verkostojen johtamisessa voidaankin 'integroida valikoivasti' (Provan & Lemaire 2012), mikä tarkoittaa vuorovaikutussuhteiden tiiviiden tietoista suunnittelua.

Myös Kohauksen työhyvinvointia koskevia tuloksia (luku 7) voidaan hyödyntää palveluverkostojen johtamisessa. Verkostotyö koetaan usein tarkoituksenmukaisena ja työn merkityksellisyyttä vahvistavana työskentelytapana. Kun eri alojen osaajat linkittyvät oman työn tueksi, verkostotyö antaa tekijöilleen turvallisuuden tunnetta ja mahdollisuuden omien työnäkemyksien laajenemiseen. Verkostotyö koettiin kuitenkin myös vaivalloiseksi: jos verkoston oletetaan toimivan kuin oma kotiorganisaatio, joudutaan usein pettymään. Verkoston moniäänisyyden ja verkostossa nähtävien kehitystarpeiden käsittely voi olla raskasta ja turhauttavaa. Johtamisessa on tärkeää edistää verkostotyöntekijöiden mahdollisuutta ymmärtää verkostotyön strategisuus ja näyttää, miten asiakas voi verkostotyön kautta saada parempaa palvelua. Johdon viesti siitä, että verkostotyö on tärkeää – ei vain toiminnan sivujuoni – sekä verkostotyön konkreettinen resurssointi varmasti tukevat tässä. Lisäksi kotiorganisaatioissa käydyt keskustelut verkoston kohteesta ja kunkin toimijan roolista valmentavat verkostotyöntekijöitä tälle työnsä uudelle areenalle.

Verkosto on hyvä organisointimuoto joustavuuden ja oppimisen edistämiseen. Näin on usein silloin, kun ratkaistavat asiat eivät ole ennustettavia eivätkä rutiiniluonteisia. Palveluverkostoilla voidaan pyrkiä myös parantamaan keskinäistä tiedonvaihtoa ja herkkyyttä asiakkaiden tarpeille. Kohaus-tutkimuksen löydökset palveluverkostojen kehittämisjännitteistä (luku 2) herättävät palveluverkostojen johtamiskysymyksen lisäksi myös muita jatkotutkimusaiheita. Yhtäaikaisen asiakasluottamuksen ja palveluverkoston hyvän tiedonvaihdon ratkaiseminen on näistä yksi. Asiakkaan tietosuojan ja palvelutoimijoiden keskinäisen tiedonvaihdon tavoitteet usein törmäävät käytännön palveluverkostotyössä (esim. luku 2.2). Tiedon avoimuus säätelee yhteistyömahdollisuuksia. Toinen jatkotutkimusaihe on vakiinnuttamisen ja joustavuuden ratkaisut verkostoyhteistyössä (luvut 2.1 ja 4.2), sillä joustavuus tuottaa epävakautta ja näin

ollen tehottomuutta (Provan & Lemaire 2012). Standardien ja yhteiskehittelyn välillä tai standardien ja paikallisten käytäntöjen välillä on jännite, jos ne eivät toimi tai kehity toisiaan tukien. Kehitysjännitteet helpottuvat silloin, kun niiden dynamiikkaa ymmärretään ja hallitaan. Kohaus-tutkimus on pyrkinyt tuottamaan tietoa ja välineitä tähän tarkoitukseen.

LÄHTEET

- Antonovsky, A. 1979. *Health, stress and coping*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. 2005. *The new spirit of capitalism*. London: Verso.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227–268.
- Diener, E., Lucas, R.E., & Oishi, S. 2005. Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. Teoksessa C. R. Snyder and S. J. Lopez (toim.), *Handbook of Positive Psychology*: 63–73. New York: Oxford University Press.
- Edwards, A. 2010. *Being an expert professional practitioner: The relational turn in expertise*. Dordrecht: Springer.
- Engeström, Y. 1987. *Learning by expanding. An activity-theoretical approach to developmental research*: Orienta-Konsultit, Helsinki.
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus: Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus, Painatuskeskus.
- Engeström, Y., Puonti, A., & Seppänen, L. 2003. Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work. Teoksessa S. G. Davide Nicolini, Dvora Yanow (toim.), *Knowing in organizations: A practice-based approach*, 151–186. M. E. Sharpe.
- Engeström, Y., Pasanen, A., Toiviainen, H., & Haavisto, V. (2005). Expansive learning as collaborative concept formation at work. Teoksessa K. Yamazumi, Y. Engeström, & H. Daniels (toim.), *New learning challenges: Going beyond the industrial age system of school and work*, pp. 47–77. Osaka, Japan: Kansai University Press.
- Engeström, Y. & Virkkunen J. 2007. Muutoslaboratorio - kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*, 67–88. Tykes-raportteja 53.
- Eriksson, K. 2010. Verkostollisen hallinnoinnin jännitteet. *Hallinnon tutkimus*, 29(3), 181–194.
- Fredrickson, B. L. 2005. Positive emotions. Teoksessa C. R. Snyder & S. J. Lopez (toim.), *Handbook of Positive Psychology*: 120–134. New York: Oxford University Press.

- Hakanen, J., J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73: 78–91
- Hasu, M. 2005. Blind men and an elephant: Implementation of an artifact as an expansive possibility. Teoksessa Y. Engeström, J. Lompscher & G. Rückriem (toim.), Putting activity theory to work. Contributions from developmental work research. Berlin: Lehmanns Media.
- Holopainen, M., & Helminen, P. 2011. User-based service innovation including a futures perspective: a case study with four methods. Teoksessa J. Sundbo & M. Toivonen (toim.), User-based innovation in services, 303–322. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Hämäläinen, T. 2013 Kohti kestäväää hyvinvointia. Uuden sosioekonomisen yhteiskuntamallin rakennuspuita. Helsinki: Sitra.
- Joseph, S. & Linley, P. A. 2006. Growth following adversity: Theoretical perspectives and implications for clinical practice. *Clinical Psychology Review*, 26: 1041–1053.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33: 692–724.
- Kajamaa, A. 2011. Boundary breaking in a hospital. Expansive learning between the worlds of evaluation and frontline work. *The Learning Organization*, 18(5), 375–391.
- Kira, M. 2013. Merkityksellinen työ: inhimillisesti kestävä työn näkökulma. Key note -esitelmä *Työelämän Tutkimuspäivillä*, Tampere, marraskuu 2013.
- Kira, M., & Korpelainen, E. 2012. Human sustainability in comfort and discomfort zones of work. Paper presented at *the European Group for Organizational Studies*. Subtheme 29.
- Kira, M., Eijnatten, F.M. Van, & Balkin D.B. 2010. Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23(5), 616–632.
- Knight, L., & Pye, A. 2005. Network Learning: An empirically derived model of learning by groups of organizations. *Human Relations*, 58, 369–392.
- Lallimo, J., Heikkilä, H. & Toiviainen, H. 2014. Co-configuration, standards and tools in a developing network. Artikkelikäsi kirjoitus.
- Lecy, J. D., Mergel, I. A., & Schmitz, H. P. 2014. Networks in Public Administration: current scholarship in review. *Public Management Review*, 16(5), 643–665.

- Lehtonen, M., & Tuominen, T. 2011. Multiple voices of the user in public sector services. Teoksessa J. Sundbo & M. Toivonen (toim.), *User-based innovation in services*, 227–250. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Maitlis, S. 2009. Who am I now? Sensemaking and identity in posttraumatic growth. Teoksessa L. M. Roberts & J. E. Dutton (toim.), *Exploring Positive Identities and Organizations*, 47–76. New York, NY: Routledge.
- Mayen, P. 1997. Compétences pragmatiques en situation de communication professionnelle : une approche de didactique professionnelle. Kasvatustieteen väitöskirja, Université de Paris V.
- Miettinen, R. 2005. Object of activity and individual motivation. *Mind, Culture and Activity*, 12(1), 52–69.
- Mäkipää, L. 2010. Valvotun koevapauden toimeenpano ja sovellettavuus Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimuksia 249, Helsinki.
- Mäkitalo, J. 2005. Work-related well-being in the transformation of nursing home work. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 837. Oulu University Press, Oulu.
- Normann, R. 2001. Reframing business. When the map changes the landscape. John Wiley & Sons, Ltd.
- Norros, L., Savioja, P. 2004. Ihmisen ja tekniikan välisen vuorovaikutuksen toimivuuden arviointi monimutkaisissa tietointensiivisissä töissä. *Työ ja ihminen* 18(3), 110–112.
- Pastré, P. 2011. *La didactique professionnelle. Approche anthropologique du développement chez des adultes*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. 2012. Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648.
- Ransome, P. 1996. *The work paradigm*. Aldershot: Avebury.
- Rikosseuraamuslaitos. 2008. Menettelyohje valvotun koevapauden toimeenpanosta 6/011/2008.
- Rostila, I., & Vinnurva, J. 2013. Sosiaalityön asiakkaan toimijuus ja täysimittainen professionaalisuus. Teoksessa M. Laitinen & A. Niskala (toim.), *Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä*. Tampere: Vastapaino.

Ruotsala, R. 2014. Developing a Tool for Cross-Functional Collaboration: the Trajectory of an Annual Clock. *Outlines – Critical Practice Studies* 15(2), 31–53.

Ryff, C. D., & Singer, B. 1998. The contours of positive human health. *Psychological Inquiry*, 9: 1–28.

Schaupp, M. 2011 From Function-Based Development Practices to Collaborative Capability Building: An Intervention to Extend Practitioners' Ideas. Teoksessa Poell R.F. & van Woerkom M. (toim.) *Supporting Workplace Learning. Towards Evidence-based Practice*, 205–224. Dordrecht: Springer.

Schaupp, M., Seppänen, L., Korpelainen, E., Kira, M., & Toiviainen, H. 2013. Yhdessä vihreälle alueelle. Kohaus-hankkeen raportti eroperheiden palveluverkostosta. Julkaisematon. Työterveyslaitos. Helsinki.

Seikkula, J., Arnkil, T. E., & Eriksson, E. 2003. Postmodern society and social networks: open and anticipation dialogues in network meetings. *Family process*, 42(2), 185–203.

Seikkula, J., & Arnkil, T. E. 2005. Dialoginen verkostotyö: Tammi.

Seppänen, L., Schaupp, M., Toiviainen, H., Ala-Laurinaho, A., Heikkilä, H., Kira, M., Korpelainen, E., Lallimo, J., Ruotsala, R. & Uusitalo, H. 2012. Palveluverkostojen asiakasymmärryksen tutkimuslähtökohtia: Konseptimuutosten haasteet ja työhyvinvointi (Vol. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/32393>). Helsinki: Toiminnan. kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö CRADLE, Tutkimusraportteja 13. Unigrafia.

Seppänen, L., Cerf, M., & Toiviainen, H. 2013. Multi-voiced customer understanding in the zone of proximal development of public service networks. Paper presented at the EGOS 2013.

Seppänen, L., & Francis, C. 2006. Design of farmer education and training in organic agriculture. Teoksessa P. Kristansen, A. Taji & J. Reganold (toim.), *Organic agriculture: a global perspective*, 407–419. CSIRO Publishing.

Seppänen, L., & Kloetzer, L. (2014 submitted). A micro analysis of professional and hybrid concepts in social work: How to develop mediations for networking? Teoksessa T. Hansson (toim.), *Contemporary Approaches to Activity Theory. Interdisciplinary Perspectives on Human Behavior*. USA: IGI Global

Seppänen, L., Ala-Laurinaho, A., & Piispanen, P. (tulossa). Logics of fluency in transformation of rail traffic control network. Production: Special Issue IEA 2012 / ATWAD Technical Committee. Hyväksytty, ilmestyy 2015.

- Seppänen, L., Toiviainen, H., & Kira, M. 2014. Palveluverkostojen asiakasymmärrys muutoksessa. Teoksessa T. Pakarinen & T. Mäki (toim.), Henkilöstöjohtaminen kurkia-uran kärkeen. Uudistumisen sykettä palveluihin, 135–150. Helsinki: Edita.
- Sinko, P. 2004. Laki ja lastensuojelu: juridisoituvat käytännöt sosiaalityön arjessa ja asiantuntijuuden määrittelyssä. (Lisensiaatintyö, abstrakti), Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshine, S. & Grant, A. M. 2005. A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5): 537–549.
- Star, S.L. & Griesemer, J.R. 1989. Institutional ecology, "translations" and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907–39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387–420.
- Thévenot, L. 2009. Governing life by standards: a view from engagements. *Social Studies of Science*, 39(5), 793–813.
- Toiviainen, H. 2003. Learning across levels: Challenges of collaboration in a small-firm network. (PhD Thesis), University of Helsinki, Helsinki.
- Toiviainen, H., Lallimo, J. & Hong. 2012. Emergent learning practices in globalizing work – The case of a Finnish-Chinese project in a Finnish technology consulting firm. *Journal of Workplace Learning*, 24(7/8), 509–527.
- Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa: VTT Publications 715.
- Valkokari, K., Salminen, J., Rajala, A., Koskela, M., Kaunisto, K. & Apilo, T. 2014. Ekosysteemit ja parviäly. Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2014/T152.pdf>
- Vigoda, E. 2002. From responsiveness to collaboration: governance, citizens and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527–540.

LIITE 1. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTOT

Tutkimushanke eteni osallistuvasti seuraavien vaiheiden kautta:

1. *Tutkittavien palveluverkostojen kokoaminen ja niiden asiakkaiden polkujen kuvaaminen.* Neljälle (taulukko 2) Kohaus-verkostolle muodostettiin omat ohjausryhmät, jossa määriteltiin verkosto ja sen kohteena oleva asiakaskunta. Ohjausryhmät toimivat kautta hankkeen myös tärkeinä keskustelufoorumeina ja rajapintoina mukana oleviin työorganisaatioihin. Viides, globaalien yritysten suunnittelupalveluverkosto, oli hankkeessa mukana valmiina tutkimusaineistona.
2. *Yhteistyöryhmittymien asiakastyöpajat ja niiden työntekijöiden työhyvinvointia, yhteistyötä, asiakasyymmärrystä ja yhteistyön välineitä koskevat haastattelut.* Kohausverkostoissa järjestetyt asiakastyöpajat havaittiin hyödyllisiksi kehittämisen kannalta, ja niistä saatiin hankkeen keskeistä tutkimusaineistoa. Asiakastyöpajat, aineisto ja menetelmät on lyhyesti esitelty taulukoissa 2 ja 3.
3. *Tapauskohtainen raportointi.*
4. *Tutkijavierailut Pariisiin ja Oxfordiin ja tulosten kokoaminen.*
5. *Kirjoittamis- ja tiedonlevittämisvaihe.* Hankkeen järjestämien seminaarien materiaalit ovat saatavissa sivulta <http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankkeet/kohaus/sivut/default.aspx>

Taulukko 2. Kohauksen asiakastyöpajat eri verkostoissa.

	Raide- liikenteen- ohjauksen verkosto	Valvotun koevapauden verkosto	Eroperhe- palvelujen yhteistyö	Liiketoiminnan tukipalvelujen yhteistyö
	2 työpajaa	2 työpajaa	2 työpajaa	3 työpajaa
osallistujat	12 Liikennevirasto ja VR	9/6 Risen, 4/5 ulkopuolisten edustajaa	11 / 10 henkeä sosiaali-palveluista	4-7 tuki-palveluiden asiantuntijaa, 6 tuotantoyksikön esimiestä
tapaamiset ja teemat	1) Verkoston ajankohtaiset kehitysjännitteet sekä kehitysvaihe 2) Toimintakorttien kehittäminen	1) Valvotun koevapauden keskeytyminen, 2) Valvottu koevapaus ja rikoksettoman elämän jatkuvuus	1) Aikuisen erokriisin ymmärtäminen 2) Lapsen tukeminen erokriisissä	1) Työnjohtotyön muutos 2) Tuki-palveluiden työn muutos ja työhyvinvoinnin edistämisen välineet 3) Toimintakonseptien epätahtiset muutokset
käsitellyt asiakaspolut tai prosessit	Ks. edellä	1) vangin suoritettu, 2) keskeytynyt koevapauspolku	Useita vuosia kestäneet monimutkaiset eroprosessit	Ks. edellä
tulokset	1) Verkostojännitteiden, työn muutoksen ymmärtäminen ja täsmentäminen oman työn näkökulmasta 2) Toimintakorttien logiikan täsmentäminen	1) Valvotun koevapauden kriittisten kohtien analyysi 2) Vankilan ja ulkopuolisten odotukset toisiltaan 3) Vangin verkostonmuodostus koevapauden vaiheissa	1) Asiakasprosessin ymmärrys uusista näkökulmista ja tutustuminen muiden verkoston toimijoiden toimintaan 2) Lapsen hädän ja palvelujen huolien tulkinnat ja verkoston kehittämis-mahdollisuudet	1) Työnjohtotyön ja tukipalveluiden toimintakonseptien muutosten systeeminen analysointi 2) Vuosikellon kehittäminen verkostoyhteistyön välineeksi

Taulukko 3. Kohauksen tutkimusaineistot. Tutkimusanalyyseissa käytetyt aineistot on **tummennettu**. Muu mainittu aineisto on toiminut taustamateriaalina.

	Raide- liikenteen- hallinnan verkosto	Valvotun koevapauden verkosto	Globaali suunnittelu- palvelu- verkosto	Sosiaalityön eropalvelujen verkosto	Liiketoim. tukipalvelut
Asiakas- haastattelut, kpl	11	4	10	4	7
Muut haastattelut	Toiminta- korttien esittely- tilaisuus. Toiminta- korttien koulutus- tilaisuus	Työntekijä- haastattelut (3), tyhy- haastattelut (10)	Ryhmä- haastattelu (projekti- päällikkö ja aluejohtajat)	Työntekijöiden ryhmä- haastattelut (3), tyhy- haastattelut (10)	Tuki- palveluiden asian- tuntijoiden pari/ryhmä- haastattelut (3), tuotannon luottamus- ja työsuojelu- toimijoidet haastattelut (3)
Työpajat + aiheet	2 työpajaa. Litteroidut ääni- ja video- nauhoitukset	Litteroidut ääni- ja video- nauhoitukset	Palaute- työpaja litteroitu video- aineisto	Litteroidut ääni- ja video- nauhoitukset	Litteroidut ääni- ja video- nauhoitukset
Dokumentit	Verkosta ja sen prosesseja kuvaavia dokumentteja Toiminta- korttien luonnoksia	15 rangaistus- ajan suunnitelmaa ja 15 toimeenpano- suunnitelmaa, pohjat kaikista vankilan valvottua koevapautta koskevista lomakkeista	Virtuaalisten suunnittelu- välineiden esittely- dokumentit, kokous- muistiot, ongelman- ratkaisulogi	Kunnallinen lasten ja nuorten hyvinvointi- suunnitelma, palvelutyön- tekijöiden tuottamia ja asiakkaiden antamia dokumentteja	Tuki- palveluiden asian- tuntijoiden "yhteistyö- tilanteiden inventaario- lomakkeet", työhyvin- voinnin ja työ- turvallisuuden välineitä kuvaavia dokumentteja

Taulukko 3. jatkuu seuraavalla sivulla...

Etnografiset	VR:n ohjaus- keskukseen tutustuminen. Pasilan liikenteen- ohjaus- keskukseen tutustuminen	Projektin viikko- kokoukset, työn- tekijöiden välinen työ virtuaalisilla välineillä	työnjohtajan työhön tutustuminen	
ym	6 x ohjaus- ryhmän kokous, äänitteet	Verkosto- projektin suunnittelu- tapaamiset	7 x ohjaus- ryhmän kokous, äänitteet	8 x ohjaus- ryhmän kokous, äänitteet

Verkostoituminen yli organisaatioiden tai funktioiden rajojen on entistä yleisempää ja tärkeämpää jokapäiväisessä palvelutyössä. Samalla verkostotyö tuo uusia haasteita kaikille niissä mukana oleville. Asiakaslähtöisyys voi muuttaa palvelutahojen välisiä suhteita. Yhteisistä toimintatavoista eli käsikirjoituksista tulee sopia. Työntekijöille verkostot ovat vaivalloisuuden ohella myös voimaannuttavia ja merkityksellisiä.

Kohaus-hankkeessa oli mukana viisi erilaista tuotannollista ja yhteistoiminnallista palveluverkostoa, joiden arkea tutkimalla raportti tuo lisäymmärrystä ja työkaluja palveluverkostojen toimintakonseptien, asiakasymmärryksen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Raportissa kuvataan välineitä, joilla Kohaus-verkostoissa on rakennettu yhteistä kohdetta ja käsikirjoitusta. Tulokset kertovat verkostotyöhön liittyvistä oppimishaasteista ja mahdollisuuksista, joita voidaan käyttää palveluverkostojen kehittämis-, johtamis- ja työhyvinvointityössä.

TYÖTERVEYSLAITOS

Työterveyslaitos

Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki

www.ttl.fi

ISBN 978-952-261-441-4 (nid.)
ISBN 978-952-261-442-1 (PDF)



Työterveyslaitos



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI



Aalto-yliopisto

