



Yrjö Engeström

Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio

Kansanterveyslaitoksen julkaisuja **B** 2/2006



Kansanterveyslaitos
Folkhälsoinstitutet
National Public Health Institute

Kansanterveyslaitoksen julkaisuja
Publications of the National Public Health Institute

B02 / 2006

Yrjö Engeström

KAKSIKÄTINEN ASiantuntijaorganisaatio

Kansanterveyslaitos
KTL–National Public Health Institute, Finland
Helsinki 2006

Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02 / 2006

Copyright National Public Health Institute

Julkaisija–Utgivare–Publisher

Kansanterveyslaitos (KTL)

Mannerheimintie 166

00300 Helsinki

Puh. vaihde (09) 474 41, telefax (09) 4744 8408

Folkhälsoinstitutet

Mannerheimvägen 166

00300 Helsingfors

Tel. växel (09) 474 41, telefax (09) 4744 8408

National Public Health Institute

Mannerheimintie 166

FIN-00300 Helsinki, Finland

Telephone +358 9 474 41, telefax +358 9 4744 8408

<http://www.ktl.fi>

ISBN 951-740-608-8 (print)

ISBN 951-740-609-6 (pdf)

ISSN 0359-3576

<http://www.ktl.fi/>

Kannen kuva – cover graphic: MS Office/ti

Edita Prima Oy

Helsinki 2006

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	4
2 TOIMINTAKONSEPTIN MUUTOS	
ASiantuntijaorganisaatioissa.....	4
2.1 Ristipaineet konseptimuutoksen käynnistäjänä	4
2.2 Kaksikälinen organisaatio ratkaisumahdollisuutena	5
3 Uudet yhteiskunnalliset haasteet kohteena, sosiaaliset innovaatiot tuotteena.....	7
3.1 Uudet yhteiskunnalliset haasteet ja ‘venture’-ohjelmat.....	7
3.2 Sosiaaliset innovaatiot	8
4. HORIZONTAALINEN ASiantuntijuus	10
4.1 Perinteinen ja uusi asiantuntijuus	10
4.2 Rajakohtaamiset.....	10
4.3 Solmutyöskentely	11
4.4 Kognitiiviset polut	11
4.5 Oppimiskulttuuri	11
5. KUMPPANUUDET.....	12
5.1 Viisi organisaatioiden välisen yhteistoiminnan mallia.....	12
5.2 Kumppanuuden tunnuspiirteet ja haasteet.....	16
LÄHTEET	18

1 JOHDANTO

Tämä raportti perustuu kokemuksiin Kansanterveyslaitoksella vuosina 2003–2005 toteutetusta ‘Oppiva KTL’ -kehittämishankkeesta, jota rahoitti Työelämän kehittämisohjelma TYKES. Raportti ei kuitenkaan ole kuvaus hankkeen konkreetista etenemisestä tai tuloksista. Kyseessä on pikemminkin oppimateriaali, joka kirjaa KTL:n hankkeen aikana kehitettyjä ja käytettyjä näkemyksiä ja käsitteitä yhtenäiseen muotoon. Tarkoitus on, että tällainen raportti voi palvella laajemmin asiantuntijaorganisaatioita, jotka ponnistelevat toimintatapamuutosten hahmottamiseksi ja toteuttamiseksi.

Kansanterveyslaitos on valtion sektoritutkimuslaitos. Vastaavia laitoksia on useita. Tässä raportissa esitetyt linjaukset ovat todennäköisesti ajankohtaisia näissä laitoksissa (vrt. Vainio, 2005). Raportin sisältämällä ajatuksilla voi olla käyttöä myös muissa korkean osaamisen asiantuntijaorganisaatioissa, niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.

Tämän raportin sisällöstä vastaa kirjoittaja yksin. Raportti ei siis ole Kansanterveyslaitoksen hyväksymä asiakirja eikä pyri noudattelemaan laitoksen virallisia kantoja. Kansanterveyslaitoksen johto ja asiantuntijat ovat kylläkin eri kokoonpanoissa keskustelleet raportin sisältämistä ajatuksista ja myös antaneet niiden muodostumiseen tärkeän panoksen.

2 TOIMINTAKONSEPTIN MUUTOS ASiantuntijaorganisaatioissa

2.1 Ristipaineet konseptimuutoksen käynnistäjänä

Kun tämän raportin työstäminen ‘Oppiva KTL’ -hankkeessa käynnistyi vuonna 2003, Kansanterveyslaitoksen henkilöstön kehittämisen haasteet näyttivät kiteytyvät seuraavan kaltaisissa, laitoksen asiantuntijoiden esittämässä lausumissa:

“Olemme innovatiivisten nyrkkipajojen verkko. Mutta pajojen pitäisi pelata paremmin yhteen ja nähdä laajemmalle ulospäin.”

“Hallitsemme tutkimusprosessin – olemme huippututkimuslaitos. Mutta ongelmana on vaikuttaa siihen, että tutkimustieto muuttuu ihmisten terveyttä edistäväksi toiminnaksi.”

Toisin sanoen haasteita näyttivät olevan (a) tutkimustoiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja ‘vaikuttavuusosaamisen’ vahvistaminen sekä (b) Kansanterveyslaitoksen eri yksiköiden ja tutkimusryhmien välisen yhteistoiminnan ja ‘yhteistoimintaosaamisen’ vahvistaminen.

Vaikuttamisosaamisen ja yhteistyön vahvistamisen pilottihankkeeksi valittiin sosioekonomisten terveyserojen kaventamiseen tähtäävä TEROKA-projekti. Tämä valinta perustui yhtäältä siihen, että Sosiaali- ja terveysministeriö oli asettanut sosioekonomisten terveyserojen kaventamiseen tähtäävän toiminnan Kansanterveyslaitoksen tärkeäksi strategiseksi tehtäväksi. Toisaalta TEROKA-projektin toimijat näkivät, että pilottina toimimisesta saattaisi olla hyötyä hankkeelle ja koko Kansanterveyslaitokselle.

Keinoksi pilottihankkeessa otettiin ennen muuta kumppanuuksien kehittäminen terveyserojen kaventamisen kannalta lupaaville painopistealueille mm. kuntien, järjestöjen ja erilaisten kampanjoiden kanssa. Kumppanuuksien rakentamiseksi kutsuttiin koolle ja toteutettiin erityisiä kumppanuustyöpajoja.

Ongelmana näissä pyrkimyksissä oli uudenlaisen kumppanuusajattelun (kts. kappale 5) vieraus niin Kansanterveyslaitoksessa kuin mahdollisten kumppanien keskuudessa. Toimijoiden ei ollut helppo hahmottaa, millaista organisaatioita ja toimintatapaa kehittämisen kohteena oleva kumppanuus käytännössä merkitsisi.

Toinen ongelma oli sosioekonomisten terveyserojen kaventamisen sijoittuminen Kansanterveyslaitoksen organisaatioissa. Osastojakoisessa organisaatioissa tällaiselle useiden eri osastojen toimintaa läpäisevälle teemalle jää helposti marginaalinen paikka. Strategisesti tärkeä tehtävä jää käytännössä helposti verraten eristyneeksi ’projektiksi’ osastojen reunoille, vaille vahvaa resurssointia ja tukea.

Nämä ongelmat liittyvät laajempaan ristiriitaan, joka alkoi kiteytyä vuoden 2005 aikana. Kansanterveyslaitokselle on jatkuvasti annettu ja se on aktiivisesti omaksunut uusia, yh-

Taulukko 2.1

Kansanterveyslaitoksen toiminnan uusia konkreettisia haasteita¹

1. Koti- ja vapaa-ajan tapaturmien ehkäisytoiminnan vakinaistaminen ja laajentaminen
2. MRSA-torjunta
3. Elintarvikkeiden riskinarviointi
4. Zoonosikeskuksen perustaminen
5. Biologisten uhkien osaamiskeskus
6. Pandemiauhka
7. Väestöryhmien terveyserojen tutkimus ja terveyserojen supistaminen
8. Bioteknologiastategian toteuttaminen
9. Väestön terveysseurannan kehittäminen
10. Terveyssoittimien kehittäminen ja käyttö
11. Joukkoruokailun seuranta
12. Toimintakyvyn mittaamisen kehittäminen, väestön toimintakyky ja sen kehitys
13. Lasten ja nuorten terveyden edistäminen
14. Kansallisen terveystaalin rakentaminen

teiskunnallisesti tärkeitä tehtäviä. Kun uusia resursseja ei yleensä ole saatu, merkitsee se jatkuvaa pohdintaa organisaation uudistamisesta. Nykyisiä kansanterveydellisiä tehtäviä on vaikea supistaa ja myös tutkimustyön vähentäminen on arveluttava strategia. Uudet tehtävät eivät välttämättä helposti sijoitu valmiisiin paikkoihin laitoksen organisaatiossa (vrt. taulukko 2.1).

Samalla valtiovarainministeriön ja valtioneuvoston linjaukset valtion henkilöstömäärän lähivuosien kehityksestä asettivat vaatimuksen, että joka toinen vapautuva työpaikka tulee jättää täyttämättä valtionhallinnossa. Vaikka tätä jyrkkää henkilöstön vähentämistä vaatimusta ei jouduttaisi toteuttamaan sellaisenaan esimerkiksi Kansanterveyslaitoksessa, vaikuttaa selvältä, että ainakaan henkilöstön lisäämiseen ei ole suuria edellytyksiä. Toisin sanoen kasvava määrä tehtäviä on jatkossa hoidettava entisen suuruisella tai sitä pienemmällä henkilöstömäärällä.

¹ Taulukon luettelo sisältyy Kansanterveyslaitoksen sosiaali- ja terveysministeriölle lähettämään, 19.8.2005 päivättyyn kirjelmään. Luettelosta todetaan: "Kansanterveyslaitos esittää seuraavassa luettelon kehittämiskohteista, joihin aloite tai paine on voimakkaasti tullut laitoksen ulkopuolelta, joko valtionhallinnon sisältä (ennen muuta sosiaali- ja terveysministeriöstä) tai Euroopan Unionin säädösten vuoksi. Yksinomaan laitoksen sisältä lähtevät kehittä-miskohteet eivät ole alla olevassa listassa mukana."

Ristiriidasta seuraa kaksi ilmiselvää riskiä. Ensimmäinen uudet strategisesti tärkeät tehtävät voivat jäädä osastojen reunoille, vaille tarvitsemiaan voimavaroja ja tukea. Toiseksi osastojen tehtävät voivat paisua niin, että ydintehtävät ja ydinkompetenssit eivät erotu – tehdään kaikkea riittämättömin voimavaroin, jolloin tulosten laatu ja vaikuttavuus heikkenee.

Ristiriitaa voi koettaa hallita ja ratkaista kahdella vastakkaisella tavalla. Ensimmäinen mahdollisuus on, että tehostetaan toimintaa ja laajennetaan kompetensseja pienin askelein nykyisten osastojen sisällä. Toinen vaihtoehto on, että määritellään ja priorisoidaan strategiset tehtävät ja ydinkompetenssit kokonaan uudestaan ja luodaan uusi organisaatio niiden pohjalle.

Kummassakin vaihtoehdossa on vakavia puutteita. Pienten askelten malli voi merkitä liian hidasta etenemistä ja tilanteen vähittäistä kärjistymistä. Radikaalin kokonaisuudistuksen malli puolestaan voi johtaa arvaamattomiin häiriöihin ja menetyksiin toiminnoissa, joissa Kansanterveyslaitoksen kaltainen asiantuntijaorganisaatio on saavuttanut korkean ja vakaan tason.

2.2 Kaksikätkäinen organisaatio ratkaisumahdollisuutena

Onko olemassa kolmas tapa käsitellä ja ratkoa ristiriitaa? Organisaatiokirjallisuudessa kuvattut 'kaksikätkäisen organisaation' (Tushman & O'Reilly, 1996, O'Reilly & Tushman, 2004, He & Wong, 2004) ja 'hypertekstiorganisaation' (Nonaka & Takeuchi, 1995) mallit ovat tällainen mahdollisuus.

Näissä malleissa perinteisen osastojakoisen linjaorganisaation rinnalle luodaan uusiin strategisiin haasteisiin suuntautuva, 'new ventures'-tyyppinen organisaatio, joka toimii osastorajojen poikki. Saman organisaation sisällä on ikäänkuin kaksi päällekkäistä, toisistaan radikaalisti eroavaa, mutta samalla toisiaan täydentävää organisaatiologiikkaa ja toimintatapaa. Perinteinen osastojakoinen linjaorganisaatio hoitaa organisaation vakiintuneita tehtäviä, joissa on usein suurta etua tiettyjen standardien hallinnasta. 'Ventures'-organisaatio keskittyy uusien strategisesti tärkeiden ja lupaavien haasteiden haltuunottoon ja kääntämiseen uusiksi tuotteiksi, palveluiksi ja toimintatavoiksi.

'Kaksikätkäisen' organisaatiomallin ja toimintatavan luominen on vaativa muutos. Se ei ole vain uuden elementin lisäämistä vanhaan organisaatioon, vaan aivan uuden konseptin muodostamista koko organisaatiolle.

Jotta tällainen konseptimuutos onnistuisi, tarvitaan ilmeisesti ainakin seuraavia edellytyksiä. Ensimmäinen kokeiltavat 'ventures'-tyyppiset strategiset haasteet on valittava huolella, ne on resurssoitava hyvin ja niitä tulee seurata tiiviisti. Toiseksi 'ventures'-tyyppisesti organisoitaville uusille strategisille haasteille tulee antaa vahvempi organisatorinen asema ja suurempi jatkuvuus kuin perinteisille 'projekteille'. Kolmanneksi organisaation johdon tulee kannustaa henkilöstön siirtymisiä osastoista uusiin strategisiin haasteisiin ja takaisin sekä tukea samalla tarvittavien uusien kompetenssien muodostamista.

Neljänneksi organisaation koko johtoryhmän tulee ottaa 'ventures'-tyyppisesti organisoitavat uudet strategiset haasteet yhteiseksi asiakseen. Viidenneksi näin organisoitavissa uusissa strategisissa haasteissa tulee panostaa kumppanuuksiin organisaation ulkopuolisten avaintoimijoiden kanssa.

'Kaksikätsyyden' tärkeä etu on sen vaikutus uusien asiantuntijoiden rekrytointiin lähitulevaisuuden markkinoilla, joilla osaavasta henkilöstöstä joudutaan kilpailemaan entistä ankarammin. Kuten Katz (2005) osoittaa, asiantuntijoiden motivoinnissa on oleellisen tärkeää, millaisia mahdollisuuksia innovaatioiden tuottamiseen rekrytoiva organisaatio tarjoaa. Valtionhallinnon organisaatiot, jopa tutkimuslaitokset, ovat tässä suhteessa perinteisesti heikossa maineessa. Määrätietoinen 'ventures'-tyyppisen toimintalogiikan ja organisaation rakentaminen hylkäämättä perinteisen linjaorganisaation etuja saattaa merkittävästi lisätä valtionhallinnon asiantuntijaorganisaatioiden houkuttelevuutta. Näissä organisaatioissa 'ventures'-toiminta voidaan myös rakentaa pitkäjänteisemmäksi, vähemmän riippuvaiseksi markkinoiden ailahteluista kuin useimmissa yksityisissä yrityksissä.

Tämän raportin seuraavissa luvuissa tarkastelen 'kaksikätsisen asiantuntijaorganisaation' konseptin edellytyksiä hieman perusteellisemmin. Lähdän liikkeelle toiminnan kohteesta ja tuotteista. Etenen niistä asiantuntijuuden uudelleenmäärittelyyn. Lopuksi tarkastelen kumppanuuksia tapana yhdistää eri toimijoiden voimia vaativien yhteiskunnallisten haasteiden hallitsemiseksi.

3 UUDET YHTEISKUNNALLISET HAASTEET KOHTEENA, SOSIAALISET INNOVAATIOT TUOTTEENA

3.1 Uudet yhteiskunnalliset haasteet ja 'venture'-ohjelmat

Kaksikätesen asiantuntijaorganisaation toiminnan tärkeäksi kohteeksi nousevat uudet yhteiskunnalliset haasteet. Nämä eivät yleensä löydy esimerkiksi asiantuntijaorganisaation lakimääräisistä tehtävistä. Uudet yhteiskunnalliset haasteet ilmenevät ensi vaiheessa diffuuseina oireina, minkä vuoksi niiden tunnistaminen ja nimeäminen on aluksi vaikeaa. Mitä aikaisemmin niihin päästään käsiksi, sitä suurempia hyötyjä on kuitenkin saatavuttavissa. Siksi uusien yhteiskunnallisten haasteiden varhaisten 'heikkojen signaalien' tavoittaminen ja artikulointi on tärkeää.

Uudet yhteiskunnalliset haasteet ovat pitkäkestoisia ja niiden vaikutukset ovat laajoja. Siksi perinteinen määräaikainen projekti on yleensä liian suppea yksikkö uusien yhteiskunnallisten haasteiden käsittelemiseksi. Projektille on tyypillistä, että ongelma tai tehtävä on alusta lähtien suhteellisen selvästi rajattu ja siihen haetaan ratkaisua, joka parhaassa tapauksessa poistaa ongelman. Uudet yhteiskunnalliset haasteet puolestaan saattavat aluksi näyttää melko vähäpätöisiltä, mutta ne laajenevat ja monimutkaistuvat nopeasti eikä niihin yleensä ole löydettävissä yksiselitteistä 'ratkaisua' ainakaan lyhyellä aikavälillä.

Uusien yhteiskunnallisten haasteiden käsittelemiseksi tarvitaan suhteellisen pitkäkestoisia ja joustavia 'venture'-ohjelmia. 'Venture'-käsite on laajassa käytössä suurissa teknologiayrityksissä, joiden on elintärkeää kehittää ja kokeilla kokonaan uusia liiketoimintaideoita samalla, kun ne ylläpitävät ja kasvattavat vakiintunutta perustoimintaansa. Esimerkiksi Nokia määrittelee 'venturing'-toimintansa seuraavasti:

"Venturing at Nokia contributes to Nokia's renewal by identifying and developing new businesses. The Nokia Ventures Organization and the other venturing teams throughout Nokia are working on new businesses that fall outside the scope or current focus of Nokia's core business units. We are expanding Nokia's interests towards new areas, but still working within Nokia's broad vision of "Life Goes Mobile." This venturing activity triggers new developments that play a significant role in the renewal of the company.

Exploration and experimentation are at the core of venturing, and Nokia recognizes that innovation does not only happen within Nokia. Our innovation networks extend beyond the company and include research centers, academics and business partners, and entrepreneurs."

(<http://www.nokia.com/A402999>)

Yksityisellä sektorilla 'venture'-käsite liittyy läheisesti riskipääoman sijoittamiseen ja uusiin liiketoimintaideoihin, jotka pyritään jalostamaan uusiksi tuotteiksi ja uusiksi yrityksiksi. Julkisellakin sektorilla voi syntyä innovaatioita, jotka muutetaan kaupallisiksi, tekijän-

oikeuksilla ja patenteilla suojatuiksi tuotteiksi. Luonteenomaisempaa julkiselle sektorille on kuitenkin innovaatioiden avoin ja maksuton saatavuus. Myös yksityisellä sektorilla on viime vuosina havaittu avointen kehittämismallien (ns. open source -mallien) edut etenkin vaativien tietokoneohjelmistojen kehittämisessä ja levittämisessä (vrt. Weber, 2004).

Julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioissa 'venture'-ohjelman ensimmäisenä tehtävänä on kääntää monimutkainen ja vaikeasti kontrolloitava yhteiskunnallinen haaste tunnistettavaksi ja eriteltävissä olevaksi. Haasteen kanssa työskentelyn tyypillisiä tuotoksia ovat sosiaaliset innovaatiot.

3.2 Sosiaaliset innovaatiot

Amerikkalainen Corporation for Enterprise Development (CFED) määrittelee sosiaaliset innovaatiot seuraavasti:

“Social innovations are new ideas that transform the policy and practice of local development. They may be new responses to unmet needs for products and services or better ways of meeting existing needs; they may result in incremental changes in practice or they may bring about large scale changes in policy. Social innovations are concerned with improving economic opportunity and quality of life, and may relate to social welfare, working conditions, employment, or community development. They can take place within government, within companies, or within the nonprofit (also known as the third sector or the social economy) sector.”

(<http://www.cfed.org/focus.m?parentid=2&siteid=51&id=51>)

Tiivistäen voi sanoa, että sosiaalinen innovaatio tarkoittaa uutta, levitettävissä olevaa toimintamallia tai organisaatiota, joka mahdollistaa radikaalisti uudenlaisen tavan tuottaa palveluita tai ratkaisuja yhteiskunnallisesti merkittäviin ongelmiin. Levitettävissä oleva viittaa siihen, että sosiaalinen innovaatio on kuvattava tai määriteltävä niin konkreettisesti, että se voidaan ottaa käyttöön erilaisissa ympäristöissä. Toisaalta sosiaalisen innovaation leviämiskelpoisuus vaatii, että sitä voidaan muunnella olosuhteiden mukaan. Sosiaalisen innovaation tuotteistamisella ja standardoinnilla on siis rajansa.

Suomessa sosiaalisten innovaatioiden merkitystä ovat korostaneet etenkin SITRA ja Stakes (ks. Hämäläinen & Heiskala, 2004, Virtanen, 2005). Kansainvälisesti sosiaalisten innovaatioiden tutkimuksessa vasta haetaan lupaavimpia teoreettisia lähtökohtia ja metodeja (vrt. Mumford & Moertl, 2003, Martens, 2005).

Sosiaaliseen innovaatioon tähtäävän 'venture'-ohjelman käynnistäminen on riskisijoitus, jolta ei pidä vaatia nopeita pikavoittoja. Toisaalta 'venture'-ohjelma ei ole pelkästään hidasliikkeistä analyysia. Luonteenomaista 'venture'-ohjelmalle on, että haasteen hallitsemiseksi kehitetään malleja ja välineitä useassa toisiaan seuraavassa kokeilemisen syklissä. Toisin sanoen sosiaalisen innovaation tuottaminen on sosiaalisten kokeiden suorittamista ja arviointia (Campbell & Russo, 1999).

Sosiaaliset innovaatiot ovat tuotoksina vaikeasti mitattavia ja arvioitavia. Esimerkiksi tutkimuslaitoksessa on verraten helppo mitata tuloksia yksittäisten tutkijoiden tuottamien tieteellisten artikkelien määrällä ja painokertoimilla. Sen sijaan sosiaaliset innovaatiot syntyvät monien toimijoiden yhteistyönä. Niiden yhteiskunnalliset hyödyt tulevat näkyviin vasta vuosien kuluttua eikä silloinkaan ole helppoa osoittaa, mitkä nimenomaiset ratkaisut ovat johtaneet toivottuihin vaikutuksiin. Nämä vaikeudet eivät oikeuta luopumaan sosiaalisten innovaatioiden systemaattisesta arvioinnista. Sen ensimmäinen askel on toteutuneiden sosiaalisten innovaatioiden järjestelmällinen kuvaaminen ja kuvauskielten laatiminen tätä varten.

Hyvinvointi- ja terveyspalveluja sekä niihin liittyviä uusia teknologisia ratkaisuja on pidetty erityisen lupaavana sosiaalisten innovaatioiden alueena Suomessa. Yhteiskuntapolitiikka-lehden päätoimittaja Matti Virtanen (2005) kirjoittaa:

”Varbainen esimerkki sosiaalisesta innovaatiosta on Arvo Ylpön kehittämä neuvola-järjestelmä ja siihen liittyneet lasten rokotusohjelmat, joilla lasten ja äitien kuolleisuus pudotettiin nopeassa tahdissa ennätysalalla.”

Tuoreempina esimerkkinä voi pitää vuonna 1972 aloitetussa Pohjois-Karjala-projektissa luotua sydän- ja verisuonitautien ehkäisyyn tähtäävää interventiomallia (Puska, Tuomilehto, Nissinen & Vartiainen, 1995, Puska, 2000). Voidaan olettaa, että esimerkiksi hometalojen ja niiden terveyshaittojen analysointi voisi muodostua tärkeäksi tämän päivän sosiaalisesti innovaatioksi.

Aiemmin mainittu väestöryhmien sosioekonomisten terveyserojen kaventaminen on esimerkki tärkeästä yhteiskunnallisesta haasteesta ja samalla sosiaalisen innovaation vaikeudesta. Väestöryhmien välisiä terveyseroja tuottaviin yhteiskunnallisen eriarvoisuuden syväkentteisiin on vaikea puuttua yleisluontoisin terveyspoliittisin keinoin. Saattaa olla, että myönteisiä tuloksia voidaan saavuttaa huolella rajatuilla toimenpiteillä, jotka kohdentuvat nimenomaan sellaisiin väestöryhmiin tai sairauksiin, joissa verraten pienimuotoinenkin väliintulo saattaa merkittävästi kaventaa hyvä- ja huono-osaisten välistä kuilua. TEROKA-projektin ensimmäisessä kumppanuustyöpajassa keskusteltiin kahdesta mahdollisesta kohderyhmästä:

”Käytännön esimerkitapauksena mietittiin ammattikoululaisten terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttamista. Olemassa olevan tiedon koonti sekä alan ammattilaisten, ammattikoulujen ja ammattikoululaisten kanssa yhdessä tehtävä suunnittelu olisi tärkeää. Esillä oli ajatus järjestää työpaja, jossa voitaisiin keskittyä peruskoulupohjaisilla ammattikoululinjoilla opiskeleviin. Työpajassa voitaisiin tehdä laajempi suunnitelma toimenpiteistä, joiden tavoitteena on edistää terveellisten elintapojen omaksumista ja hyvinvointia. Suunnitelman tulisi olla laajempi kuin yksittäinen, yhteen kouluun kohdistuva määräaikainen kampanja.

Toisena esimerkitapauksena pohdittiin pitkäaikaistyöttömien terveyteen ja hyvinvointiin vaikuttamista. Työttömät ovat keskimäärin sairaampia kuin työlliset. Myös kuolleisuus on työttömien keskuudessa keskimääräistä suurempi. Ero on ollut pienempi suurtyöttömyyden vallitessa kuin parempina aikoina, mikä viittaa siihen, että pitkäaikaissairaus

heikentää työllistymistä eli lisää valikoitumista työttömäksi. Mielenterveyden ongelmien osalta työttömyyden on osoitettu suoranaisesti aiheuttavan sairautta. Korkeana säilyvä työttömyys on merkittävä kansanterveyden uhka. Etenkin nuorilla pitkäaikaistyöttömyys johtaa helposti yleisempään syrjäytymiseen ja siitä seuraaviin terveysongelmiin.

Pitkäaikaistyöttömien kohdalla suurena ongelmana nähtiin mm. se, että työttömiltä puuttuu työterveyshuolto. Terveyskeskukset voisivat tarjota ikäkausitarkastuksia terveyskeskuksissa kaikille ilman erityisryhmän leimaa. Käytännössä terveyskeskukset eivät ehkä nykyoloissa kuitenkaan pysty järjestämään sellaisia. Järjestelmää olisi kokeiltava ensin jossain. Järjestöt ja ohjelmat voisivat tehdä kokeiluja, joista saisi mallia muillekin.”

(Muistio TEROKA-työpajasta 11.03.2005.)

Teroka-projektin toisessa kumppanuustyöpajassa todettiin edelleen:

“Kunnissa tehdään paljon pieniä, heikoimmassa asemassa olevien terveyttä edistäviä hankkeita. Tämä toiminta on kuitenkin hajanaista. Monet hankkeet eivät toimi toisenlaisessa ympäristössä (esim. muuttovoittoiset kunnat >< taantuvat kunnat). Vaikuttavuudesta tarvittaisiin tutkimustietoa. Myös pienillä muutoksilla ja toimilla (esim. koulujen välipalat) voi olla merkittävä vaikutus. Hyvinvointi- ja terveyserojen kaventamisen tarve olisi havaittava kunnissa ja toiminnan olisi lähdettävä kunnista itsestään.”

(Muistio TEROKA-työpajasta 21.04.2005)

Nämä päätelmät viittaavat siihen, että sosiaalisten innovaatioiden kehittämissä ei aina voida edetä yhtenäisestä kokonaismallista lähtien ja mahdollisimman laajaa levitystä tavoitellen. Sosiaalinen innovaatio voi myös rakentua pienemmistä ja paikallisemmista osista, jotka alkavat tukea toisiaan ja muodostavat kokonaismallin vasta pitemmällä aikavälillä. Tällainen sosiaalisen innovation kehittäminen edellyttää erityisen pitkäjänteistä toimintaa.

4. HORIZONTAALINEN ASiantuntijuus

4.1 Perinteinen ja uusi asiantuntijuus

Perinteinen käsitys asiantuntijuudesta perustuu individualismin, pystysuuntaisen kehityksen ja muuttumattomuuden oletuksiin. Individualismi tarkoittaa, että asiantuntijuus rajataan yksilöön – organisaation, työyhteisön ja työryhmän asiantuntijuus sivuutetaan. Pystysuuntainen kehitys tarkoittaa, että asiantuntijuuden oletetaan kehittyvän kokemuksen kautta kyseisellä alalla jonkin yleispätevän mittapuun mukaan asteittain korkeammaksi, samaan tapaan kuin shakin tai tenniksen pelaajien taidot voidaan kilpailusuoritusten nojalla pisteyttää ja pelaajat luokitella eri tasoille pisteiden perusteella. Muuttumattomuus tarkoittaa, että asiantuntijan pätevyysalue oletetaan ainakin perussääntöjensä suhteen pysyväksi ja vakaaksi, samaan tapaan kuin shakin säännöt ovat pysyneet samoina vuosisatoja.

Asiantuntijatyön tutkimisen ja kehittämisen uusi aalto suuntautuu yhteisöllisyyden, sivusuuntaisen kehityksen ja muutoksen hallintaan. Nämä ovat muodostuneet välttämättömiksi käytännön paineessa. *Yhteisöllisyyden* lähtökohta seuraa siitä, että kukaan ei enää hallitse yksin asiantuntijatyön kohteiden mutkikkoutta; yhteisöllinen asiantuntijuus on ilmiselvästi enemmän kuin yksilöasiantuntijuuksien summa. *Sivusuuntaisen kehityksen* lähtökohta seuraa siitä, että asiantuntijatehtävien suorittaminen vaatii monia, kilpailevia ja toisiaan täydentäviä näkökulmia, teorioita ja osaamistraditioita – niiden rajojen yli liikuminen ja yhdistely on ratkaisevaa. *Muutoksen* lähtökohta seuraa siitä, että käytännön asiantuntijuus on ennen kaikkea uusien tilanteiden ja muutosten hallintaa – siinä ei riitä annettujen ongelmien ratkaisu, vaan on tunnistettava uusia ongelmia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Näiden kolmen lähtökohdan pohjalta muodostuvaa uutta asiantuntijutta voidaan kutsua horisontaaliseksi asiantuntijuudeksi (Engeström, 2004).

4.2 Rajakohtaamiset

Sivusuuntainen, horisontaalinen asiantuntijuus merkitsee jatkuvaa erikoisalojen, ammattien ja organisaatioiden rajojen ylittämistä, tavallaan toisten alueelle tunkeutumista. Sosiologi Norman Long (2001) käyttää käsitteitä ‘rajapinta’ ja ‘rajakohtaaminen’ (interface, boundary encounter). Hän korostaa, että rajakohtaamiset sisältävät vastarintaa ja konflikteja, eivät ainoastaan yhteistyötä ja synergiaa.

Vastaavasti Kris Gutierrez työtovereineen (1999) on analysoinut tilanteita, joissa asiantuntijavaltaa käyttävä toimija koettaa viedä läpi oman käsikirjoituksensa, mutta kohtaa muiden osapuolten ‘vastakäsikirjoituksia’. Tällainen törmäys ei välttämättä merkitse umpikujaa. Parhaassa tapauksessa osapuolet synnyttävät ns. kolmannen tilan tai hybri-

ditilan, jossa voidaan käydä luovaa vuoropuhelua. Tällöin he löytävät mahdollisuuksia uusiin ratkaisuihin ja ajattelutapoihin.

4.3 Solmutyöskentely

Horisontaalinen asiantuntijuus vaatii joustavaa ‘solmutyöskentelyä’, jossa millään toimijalla ei yksin ole pysyvästi määräävää asemaa – keskipiste ei pysy paikallaan (Engeström, Engeström & Vähäaho, 1999). Solmutyöskentely ei ole sama kuin kiinteät tiimit. Solmutyöskentely on muutoin suhteellisen erillisten toimijoiden nopeaa, improvisoivaa kokoontumista yhteen ratkaisemaan yhteistä ongelmaa tai tehtävää asian kannalta pätevimmällä kokoonpanolla; solmu purkautuu, kun tehtävä on suoritettu. Solmutyöskentelyssä on yhdistettävä improvisoiva ongelmanratkaisu ja pitkäjänteinen suunnitelmallisuus.

Solmutyöskentely edellyttää nopeaa luottamuksen ja yhteisen kielen muodostamista. Solmutyöskentely vaatii toimijoiden erilaisten sosiaalisten kielten ja ‘äänten’ tunnistamista ja orkestrointia yhteen (R. Engeström, 1999).

Solmutyöskentelyn haasteena on toimijoille tarjolla olevan, usein ylivoimaisen laajaksi paisuneen information pelkistäminen ja kiteyttäminen yhteiseksi perustiedoksi käsiteltävästä kohteesta. Solmutyöskentelyä tukevilta yhteisiltä tietovälineiltä edellytetään tarkasteltavan kohteen – esimerkiksi yhteisen asiakkaan tai sairauden – mallittamista havainnollisella ja kokonaisvaltaisella tavalla. Samalla tarvitaan yhteistä muistia kohteessa tapahtuneista muutoksista ja häiriöistä (Hasu & Engeström, 2004).

4.4 Kognitiiviset polut

Laajasti ottaen sivusuuntainen asiantuntijuus merkitsee liikkumista. Liikkuminen tapahtuu aineellisessa tilassa paikasta toiseen, usein globaalissa mittakaavassa. Mutta se tapahtuu myös kognitiivisessa ja diskursiivisessa tilassa, ajatusmaailmojen ja ajatuksellisten kohteiden välillä. Filosofin Adrian Cussins korostaa kognitiivisten polkujen (cognitive trails) teoriassaan, että ajatuksellisessa ja fyysisessä tilassa liikkuminen liittyy kiinteästi yhteen (Cussins, 1992, ks. myös Engeström, 2003).

Kun asiantuntija astuu uudelle ongelmien ja tietämyksen alueelle, hän alkaa liikkua, muodostaa polkuja ja maamerkkejä. Kun kyseinen alue alkaa olla hyvin tuttu ja kartoitettu, valmiit polut ja maamerkit muodostuvat uusien ratkaisujen löytämisen esteeksi. Aluetta on laajennettava. Usein alue itse asiassa laajenee, vaikka asiantuntija ei halua nähdä tai tunnustaa laajenemistarvetta ennen kuin hänen kompetenssinsa joutuu kriisiin. Samalla vakiintuneet polut ja maamerkit joudutaan uudelleenarvioimaan.

Kognitiivisten polkujen teoria liittyy myös sosiaalisen pääoman muodostamiseen horisontaalisen asiantuntijuuden ehtona. Polut liittyvät yhteen samalla alueella vaikuttavia toimijoita ja ideoita.

4.5 Oppimiskulttuuri

Horisontaalinen asiantuntijuus on rakennettavissa sitä tukevan oppimiskulttuurin avulla. Pihlaja (2005) osoittaa organisaatioiden oppimisjärjestelmiä koskevassa tutkimuksessaan, että työhön liittyvän oppimisen ytimenä on variation hallinta. Sarjatuotannon eri muotoihin liittyneissä perinteisissä oppimisjärjestelmissä pyrittiin hallitsemaan työmenetelmien ja työn laadun vaihtelua standardoinnin ja prosessien jatkuvan parantamisen avulla.

Työn nykyisessä kehitysvaiheessa oleellinen variaatio tapahtuu tuote-, palvelu- ja toimintakonsepteissa, jotka muuttuvat kiihtyvässä tahdissa. Oppimisen haasteeksi muodostuu tämän helposti kaoottiseksi koetun muutoksen hallinta. Tämä puolestaan edellyttää oppimista, jossa työyhteisöt osana normaalia toimintaansa aika ajoin pysähtyvät erittelemään omaa historiaansa ja mallintamaan tulevaisuuttaan. Tällaista oppimista olen eritellyt seikkaperäisemmin ekspansivisen oppimisen teoriassani (Engeström, 2001).

Horisontaalisen asiantuntijuuden oppimiskulttuurissa osaamisen ja koulutuksen hierarkiat asettuvat uuteen valoon. Lähtökohtana on moniulotteisen ja puutteellisesti ymmärretyn kohteen yhteinen hallinta, jossa mukana olevien toimijoiden painoarvo riippuu heidän antamastaan panoksesta, ei heidän asemastaan organisaatiossa tai muodollisesta koulutuksestaan. Esimerkiksi moniongelmaisten potilaiden yhteistoiminnallisessa hoidossa terveyskeskuksen yleislääkäri, sairaanhoitaja, terveyskeskusavustaja ja ennen kaikkea potilas itse saattavat tuoda esiin kokonaisuuden hallinnan kannalta ratkaisevia näkökohtia ja tietoja, joista pitkälle erikoistuneilla lääkäreillä ei yksin toimiessaan olisi aavistustakaan (vrt. Engeström, Engeström & Kerosuo, 2001).

Julkisen hallinnon sektoritutkimuslaitoksissa on usein historiallisesti muovautuneita ammatillisia ja hierarkioita, jotka estävät tiettyjä henkilöstöryhmiä kehittämästä täysimittaisesti osaamistaan ja antamasta täyttä panosta uudenlaiseen kollektiiviseen asiantuntijuuteen. Näiden henkilöstöryhmien kätkeyty potentiaali voi olla erityisen arvokas voimavara olosuhteissa, joissa uuden henkilöstön rekrytointi on entistä vaikeampaa. Horisontaalisen asiantuntijuuden oppimiskulttuurilta edellytetään siten erityisen vahvaa panostusta ns. avustavan henkilöstön vetämiseksi mukaan asiantuntijatyöhön, myös sosiaalisia innovaatioita tuottaviin 'venture'-ohjelmiin.

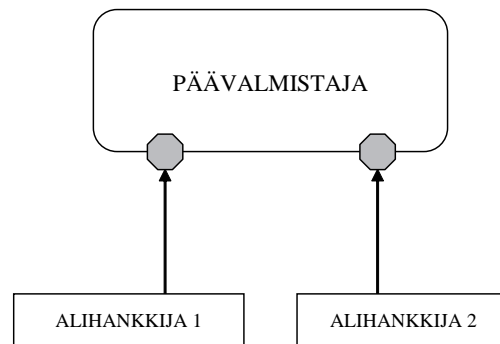
5. KUMPPANUUDET

5.1 Viisi organisaatioiden välisen yhteistoiminnan mallia

Organisaatioiden välinen yhteistyö on muodostunut oleelliseksi menestyksellisen toiminnan ehdoksi niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Organisaatioiden yhteistoiminnalla on pitkä historia (vrt. Boyce, 2001), ja ratkaisuja tämän hetken haasteisiin haetaan helposti tutuista, perinteisistä malleista. Jotta yhteistoiminnan muoto voitaisiin uusien haasteiden edessä valita perustellusti, on syytä tunnistaa tärkeimpiä malleja. Näitä ovat ainakin (1) alihankinta, (2) hallinnollinen koordinaatio, (3) työryhmä- tai komiteatyöskentely, (4) verkostoituminen ja (5) kumppanuus. Näiden tunnuspiirteitä voidaan pelkistää kuvata seuraavasti.

(1) Alihankinta

Perinteisessä alihankinnassa päävalmistaja ostaa yleensä pienemmältä valmistajalta valmistamansa tuotteen jonkin osan tai komponentin. Päävalmistaja usein kilpailuttaa mahdollisia alihankkijoita. Alihankkija tuottaa hyvin rajatun osan lopputuotteesta eikä välttämättä saa paljoakaan tietoa tuotteen kokonaisuudesta. Alihankkijan on tuotettava osuutensa annettujen tiukkojen laatu-, aika- ja hintanormien mukaisesti. Tuotekehitys ei kuulu alihankkijalle. Mallia voidaan pelkistää luonnehtia kuviolla 5.1.



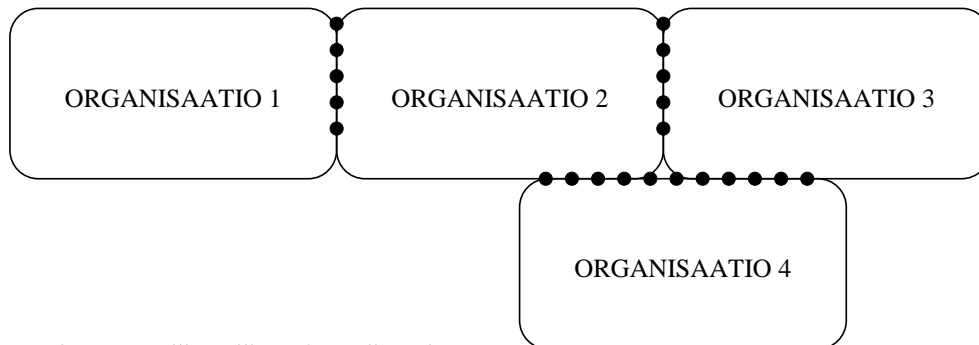
Kuvio 5.1. Alihankinta

Kuviossa 5.1 pallot päävalmistajan laatikossa edustavat erillisiä osia tai komponentteja, joita alihankkijat toimittavat päävalmistajalle. Perinteinen alihankinta on hierarkkinen yhteistoiminnan malli, jossa alihankkija on pitkälti päävalmistajan armoilla.

(2) Hallinnollinen koordinaatio

Hallinnollinen koordinaatio tarkoittaa yhteistoimintaa, jota organisaatiot harjoittavat välttääkseen kitkoja ja katkoksia yhteisillä rajapinnoillaan. Kyse on yleensä organisaatioista, jotka käsittelevät eri osia tai vaiheita samasta laajemmasta prosessista, tehtävästä tai tuotteesta. Kullakin organisaatiolla on oma, sinänsä selkeä tehtävänsä, mutta keskinäisten rajapintojen hallinta edellyttää jonkin asteista yhteisten sääntöjen tuottamista, toimeenpanoa ja valvontaa.

Kuvio 5.2 esittää pelkistetyksi hallinnollisen koordinaation mallin. Koordinatiivinen yhteistoiminta kohdistuu organisaatioiden peräkkäisiin ja rinnakkaisiin rajapintoihin, jotka on merkitty kuviossa lihavoiduin katkoviivoin. Esimerkki tällaisesta yhteistoiminnasta on ns. viestikapulamalliin perustuva perinteinen talousrikosten tutkinta (Puonti, 2004). Siinä poliisi, verottaja, ulosotto ja syyttäjä vastasivat peräkkäisistä tutkinnan vaiheista, ja koordinaatio kohdistui lähinnä vaiheiden rajapintoihin. Puontin tutkimus osoittaa samalla, miten tällainen malli on muuttunut epätarkoituksenmukaiseksi toiminnan kohteen – esim. talousrikosten – monimutkaistuessa. Tarvitaan eri organisaatioiden rinnakkaista ja samanaikaista toimintatapaa.

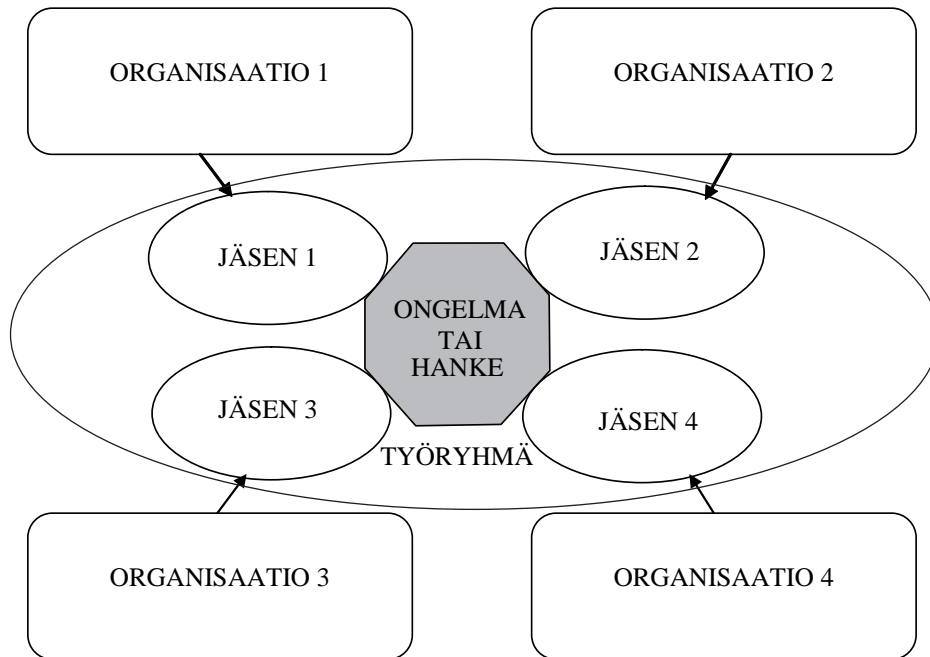


Kuvio 5.2. Hallinnollinen koordinaatio

(3) Työryhmä- tai komiteatyöskentely

Työryhmätyöskentely on tyypillinen ratkaisu esimerkiksi useiden organisaatioiden yhteistoimintana tapahtuvassa tuotekehittelyssä. Julkisen hallinnon komiteat ovat jäykempi ja muodollisempi muunnelma samasta mallista.

Kirjassaan Koneen henki Tracy Kidder (1981) kuvaa hyvin eri organisaatioyksiköistä kootun tuotekehitystiimin elinkaarta. Vaikka ryhmän tehtävä olisi kuinka tärkeä, se on aina väliaikainen – hankkeella on määräaika. Ryhmä voi työnsä aikana muodostua hyvin kiinteäksi, kuin omaksi pienoismaailmaksi. Mutta se hajoaa väistämättä tehtävän päätyttyä. Ryhmän jäsenet edustavat usein hyvin löyhällä tavalla omia emoorganisaatioitaan, ja heillä on harvoin valtaa sen suhteen, mitä emoorganisaatiot lopulta tekevät ryhmän tuotoksella.



Kuvio 5.3. Työryhmä- tai komiteatyöskentely

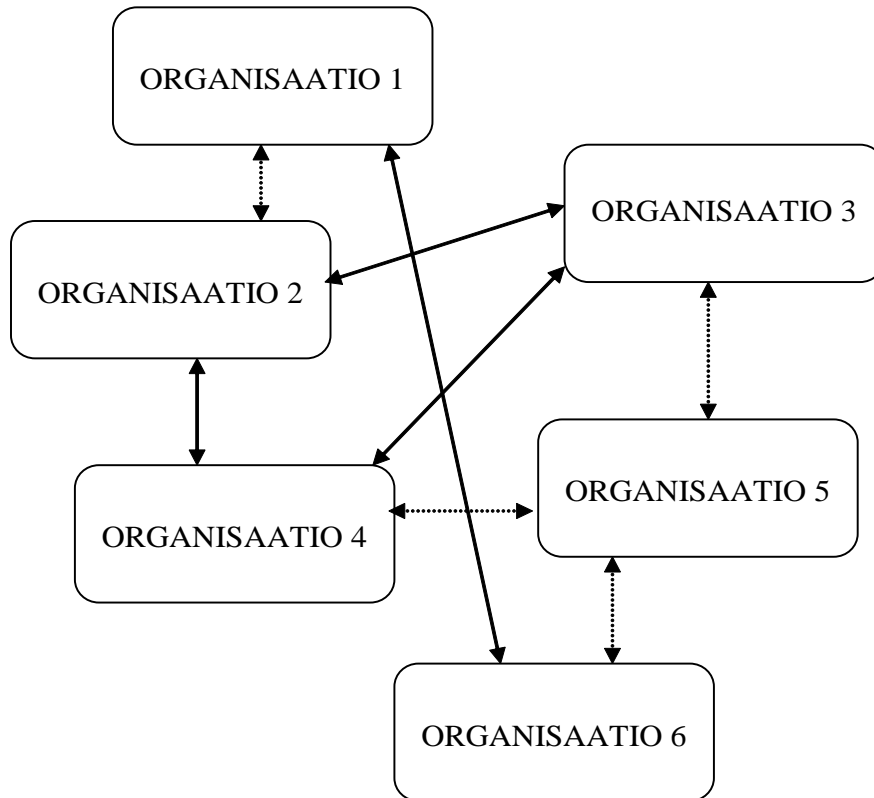
Työryhmiin tai komiteoihin tukeutuvan yhteistoiminnan mallia voidaan luonnehtia kuviolla 5.3. Vaikka tässä mallissa yhteistyön kohteet ovat laajempia ja osapuolet tasavertaisempia kuin perinteisessä alihankinnassa, tämänkin mallin selvä rajoitus on keskittyminen yksittäishankkeisiin tai –ongelmiin sekä tästä helposti seuraava katkos työryhmän oivallusten ja emo-organisaatioiden priorisointien välillä.

(4) Verkostoituminen

Verkostoilla voidaan tarkoittaa hyvin laajasti organisaatoratkaisuja, jotka poikkeavat sekä perinteisistä hierarkioista että perinteisistä markkinamalleista (Powell, 1990). Tässä yhteydessä käytän suppeampaa verkoston käsitettä. Tarkoitan verkostoitumisella organisaatioiden välisen yhteistoiminnan malleja, joissa etusijalle asetetaan usein varsin vapaamuotoisen yhteistoiminnan edellytysten luominen. Toisin sanoen verkostoituminen on väljä ratkaisu, jossa korostetaan luottamuksen lisäämistä ja tiedon vaihtoa ikäänkuin maaperän luomisena mahdollisille kohdennetuille yhteistyöhankkeille. Hyvä esimerkki tällaisesta verkostosta on Toivaiasen (2003) tutkimus suomalaisten metallialan pienyritysten verkosto Subcontracting Excellence Club eli SEC. Tätä mallia voidaan luonnehtia kuviolla 5.4.

Kuviossa yhtenäiset nuolet edustavat aktiivisia tai vahvoja yhteyksiä, kun taas katkonuolet edustavat heikkoja tai satunnaisia yhteyksiä. Heikkoja yhteyksiä ei verkostoitumisessa

välttämättä pidetä pahana asiana. Päinvastoin, kuten Granovetter (1973) aikanaan osoitti, heikot ja epäviralliset yhteydet voivat olla nimenomaan verkoston voima.



Kuvio 5.4. Verkostoituminen

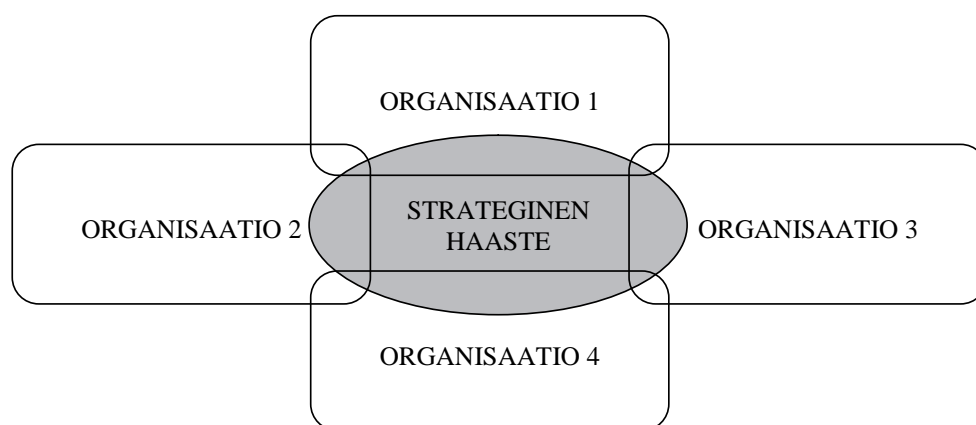
Yksi kuvatuolnaisen verkostoitumisen rajoitus on verkostoyhteyksien keskittyminen aktiivisten ‘rajanylittäjäyksilöiden’ ympärille. Tämä merkitsee, että organisaatioiden väliset verkostoyhteydet saattavat todellisuudessa olla pikemminkin tiettyjen yksilöiden välisiä yhteyksiä. Toisin sanoen yhteistoiminta ei ole ankkuroitunut syvälle organisaatioiden sisällä. Tämän tyyppinen väljä verkostoituminen ei riitä, kun organisaatioiden on yhdessä ponnistettava ottaakseen hallintaan merkittävän strategisen haasteen tai muutoksen.

(5) Kumppanuus

Kumppanuudesta on viime vuosina julkaistu runsaasti opaskirjoja (esim. Doz & Hamel, 1998, Moody, 1993, Spekman, Isabella & MacAvoy, 2000, Stähle & Laento, 2000, Vesalainen, 2002). Tässä määrittelen kumppanuuden organisaatioiden väliseksi pitkäkestoiseksi liittoutumaksi, jonka avulla pyritään hallitsemaan kumppaniorganisaatioille tärkeä strateginen haaste. Haaste voi olla uusi vaativa tuoteryhmä, markkinaalue

tai – etenkin julkisella sektorilla – mutkikas yhteiskunnallinen ongelma. Kumppanuus eroaa vaativastakin tuotekehitystyöryhmästä siinä, että (a) yhteistoiminnalla ei ole määrääkä, (b) yhteistoiminta ei ole edustuksellista, vaan se on tarkoitettu läpäisemään koko organisaatiota tai ainakin suurta osaa siitä, (c) kohteena oleva haaste on niin laaja ja monimuotoinen, että sitä ei ole viisasta erottaa liia jyrkästi kumppaniorganisaatioiden kokonaisstrategiasta. Tätä mallia voidaan pelkistää luonnehtia kuviolla 5.5.

Kumppanuuksia on monia tyyppjejä. Useiden organisaatioiden laajoja kumppanuusyhteisliittymiä kutsutaan monesti strategisiksi alliansseiksi. Julkisen hallinnon ja yksityisen sektorin yritysten kumppanuudet (public-private partnerships eli PPP) ovat viime vuosina lisääntyneet erityisen voimakkaasti ja niitä koskevaa kriittistä tutkimusta tarvitaan kiipeästi (vrt. Rosenau, 2002, Walzer & Jacobs, 1998). Esimerkiksi yliopistoissa tapahtuvan julkisen tutkimuksen ja yksityisen yritystoiminnan hybridisoiminen on kaikkea muuta kuin ongelmatonta (Tuunainen, 2004).



Kuvio 5.5. Kumppanuus

Kaksikäitisen asiantuntijaorganisaation kannalta kiinnostavimpia ovat muodostelmat, joissa tuottajat ja niiden avainasiakkaat muodostavat kumppanuuksia. Tällaisissa tapauksissa asiakkaan tai käyttäjän ja toisaalta tuottajan välinen raja hämärtyy. Asiakasta tulee suuremmassa tai pienemmässä määrin yhteiskehittelyyn osallistuvia tuottajia ja toisaalta tuottajat oppivat asiakkaiden kokemuksista (Victor & Boynton, 1998).

5.2 Kumppanuuden tunnuspiirteet ja haasteet

Kumppanuuksia voidaan kehittää ja arvioida käyttämällä apuna seuraavia seitsemää tunnuspiirrettä.

1. Kumppanuus on *pitkäaikainen* yhteistoimintamalli. Pitkäaikaisuus edellyttää yhteistä pitkän aikavälin strategista visiota ja välietappeja, joiden avulla kumppanuuden saavutuksia seurataan.

2. Kumppanuus muodostuu *yhdenvertaisista* osapuolista, joilla on toisiaan täydentäviä kompetensseja ja resursseja. Kumppanuus ei siis ole yhden osapuolen ylivaltaa tai ylipäänsä hierarkian rakentamista.
3. Kumppanuus kohdistuu laajaan, monimutkaiseen *strategiseen haasteeseen*, joka on tärkeä kaikille kumppaniorganisaatioille. Kumppanuuden kohteena olevan strategisen haasteen jatkuva yhteinen erittely, kuvaaminen ja täsmentäminen on oleellinen osa kumppanuustyöskentelyä. Ilman sitä haaste hajoaa helposti lukemattomiksi erillistehtäviksi.
4. Kumppanuus edellyttää *rajojen ylittämistä*, läpinäkyvyyttä ja läpikuljettavuutta. Kumppaniorganisaatioiden väliset fyysiset, sosiaaliset, virtuaaliset ja diskursiiviset rajavyöhykkeet voivat muodostua hedelmällisiksi 'kaupankäynnin vyöhykkeiksi' (Galison, 1997; ks. myös Härkäpää, 2001), jos niitä vaalitaan järjestelmällisesti.
5. Kumppanuudessa vastuu *toiminnan kehittamisestä* jakautuu kaikille osapuolille. Kumppanit tarvitsevat ajantasaista palautetietoa toimintansa tuloksista ja häiriöistä voidakseen ilman viivettä arvioida kriittisesti ja muokata uudelleen toimintatapaan ja tuotoksiaan.
6. Kumppanuus vaatii *yhteisiä tiedon hallinnan ja neuvottelun välineitä*. Kysymys ei useinkaan ole kalliista tietojärjestelmähankinnoista, vaan hyvin yksinkertaisista perusratkaisuista, esim. yhteisten kokousten käsiteltävien asioiden esittämisestä siten, että kaikki osapuolet voivat ymmärtää, mistä puhutaan.
7. Kumppanuus vaatii yleensä myös uudenlaisia *ennakoivia sopimuksia*, joilla viitoitetaan osapuolten velvollisuudet sekä yhteistoiminnan tavoitteet ja muodot. Ennakoivat sopimukset poikkeavat perinteisistä kertaluontoisista sopimuksista. Ne muistuttavat yhteisiä suunnitelmia, mutta sisältävät myös osapuolten etuja turvaavia sitoumuksia (ks. Pohjonen, 2002).

Kumppanuus on mallina erittäin vaativa. Sen ytimenä on kysymys, kuinka voidaan aikaansaada koordinoitua ja tuloksekasta toimintaa ilman keskitettyä, muodollista hierarkiaa (Chisholm, 1989). Kumppanuuden toteuttamista arkitoiminnassa on tutkittu vähän, mutta tehty tutkimus osoittaa, että kumppanuuden omaksuminen toimintatapana on pitkä ja vaikea prosessi (Toiviainen, Toikka, Hasu & Engeström, 2004). Siihen sisältyy ainakin seuraavia oppimishaasteita.

- Ensinnäkin kumppanuus poikkeaa yleensä radikaalisti organisaation perinteisistä toimintatavoista. Siksi kumppanuuden omaksuminen edellyttää organisaation historiallisten tottumusten ja kumppanuuden niissä vaatimien muutosten analysointia ja tekemistä näkyväksi. Tätä voidaan nimittää *kumppanuuden historiallistamisen haasteeksi*.
- Toiseksi kumppaniorganisaatioiden on opittava levittämään ja juurruttamaan kumppanuustyöskentely koko henkilöstöihinsä tai ainakin merkittäviin osiin niitä – usein myös asiakaskuntiinsa. Pelkkä johdon ja kumppanuuteen erikoistuneiden henkilöiden sitoutuminen ei riitä. Tätä voidaan nimittää *kumppanuuden juurruttamishaasteeksi*.

- Kolmanneksi kumppanuus toteutuu lukemattomina käytännön yhteistoimina, ei keskitettynä kampanjana. Menestyksenkäs kumppanuustoiminta edellyttää siis uusien työvälineiden luomista ja omaksumista. Näihin kuuluvat edellä mainitut yhteiset tieto- ja neuvotteluvälineet, mukaan lukien ennakoivat sopimukset. “Kumppanuuden yhteistyövälineiden tulee olla kumppanosapuolten jakamia, yhteisiä ja kaikille näkyvissä.” (Toiviainen, Toikka, Hasu & Engeström, 2004, 49) Tätä voidaan nimittää *kumppanuuden välinehaasteeksi*.

LÄHTEET

- Boyce, G. H. (Ed.) (2001). *Co-operative structures in global business: Communicating, transferring knowledge and learning across the corporate frontier*. London: Routledge.
- Campbell, D. T. & Russo, M. J. (1999). *Social experimentation*. Thousand Oaks: Sage.
- Chisholm, D. (1989). *Coordination without hierarchy: Informal structures in multiorganizational systems*. Berkeley: University of California Press.
- Cussins, A. (1992). Content, embodiment and objectivity: The theory of cognitive trails. *Mind*, 101, 651-688.
- Doz, Y. L. & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press.
- Engeström, R. (1999). *Toiminnan moniäänisyys. Tutkimus lääkärinvastaanottojen keskusteluista*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.
- Engeström, Y. (2003). The horizontal dimension of expansive learning: Weaving a texture of cognitive trails in the terrain of health care in Helsinki. In F. Achtenhagen & E. G. John (Eds.), *Milestones of vocational and occupational education and training. Volume 1: The teaching-learning perspective*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Engeström, Y. (2004). The new generation of expertise: Seven theses. In Munro, A., Rainbird, H. & Fuller, A. (Eds.) (2004). *Workplace learning in context*. London: Routledge.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kerosuo, H. (2001). *Neuvottelevän työtavan kehittäminen perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välillä*. Helsinki: Helsingin kaupungin terveystieteiden tutkimuskeskus. Raportteja 2001:5.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Vähäaho, T. (1999). When the center does not hold: The importance of knotworking. In S. Chaiklin, M. Hedegaard & U. J. Jensen (Eds.), *Activity theory and social practice: Cultural-historical approaches*. Aarhus: Aarhus University Press.
- Galison, P. (1997). *Image and logic: The material culture of microphysics*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- Gutierrez, K. D., Baquedano-Lopez, P. & Tejada, C. (1999). Rethinking diversity: Hybridity and hybrid language practices in the third space. *Mind, Culture, and Activity*, 6, 286-303.
- Hasu, M. & Engeström, Y. (2000). Measurement in action: An activity-theoretical perspective on producer-user interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*, 53, 61-89.
- He, Z. L. & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the

- ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15 (4), 481-494.
- Hämäläinen, T. & Heiskala, R. (2004). *Sosiaaliset innovaatiot ja yhteiskunnan uudistumiskyky*. Helsinki: Edita.
- Härkäpää, L. (2001). Kaupankäynnin vyöhyke yrityskäynnillä työssäoppimisen kehittämismahdollisuutena. Teoksessa T. Tuomi-Gröhn & Y. Engeström (toim.), *Koulun ja työn rajavyöhykkeellä. Uusia työssä oppimisen mahdollisuuksia*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Katz, R. (2005). Motivating technical professionals today. *Research-Technology Management*, 48 (6), 19-27.
- Kidder, T. (1981). *Koneen henki*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Long, N. (2001). *Development sociology: Actor perspectives*. London: Routledge.
- Martens, B. (Ed.) (2005). *Designing social innovation: Planning, building, evaluating*. Cambridge: Hogrefe & Huber.
- Moody, P. E. (1993). *Breakthrough partnering: Creating a collective enterprise advantage*. Essex Junction: Omneq.
- Mumford, M. D. & Moertl, P. (2003). Cases of social innovation: Lessons from two innovations in the 20th century. *Creativity Research Journal*, 15 (2-3), 261-266.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82 (4), 74+.
- Pihlaja, J. (2005). *Learning in and for production: An activity-theoretical study of the historical development of systems of generalizing*. Helsinki: Department of Education, University of Helsinki.
- Pohjonen, S. (toim.) (2002). *Ennakoiva sopiminen. Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta*. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Puonti, A. (2004). *Learning to work together: Collaboration between authorities in economic-crime investigation*. Vantaa: National Bureau of Investigation.
- Puska, P. (2000). Do we learn our lessons from the population-based interventions? *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 562-563.
- Puska, P., Tuomilehto, J., Nissinen, A. & Vartiainen, E. (1995). *The North Karelia Project: 20 year results and experiences*. Helsinki: National Public Health Institute.
- Rosenau, P. V. (Ed.) (2002). *Public-private policy partnerships*. Cambridge: The MIT Press.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A. & MacAvoy, T. C. (2000). *Alliance competence: Maximizing the value of your partnerships*. New York: Wiley.
- Stähle, P. & Laento, K. (2000). *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja*

ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell.

- Toiviainen, H. (2003). Learning across levels: Challenges of collaboration in a small-firm network. Helsinki: Department of Education, University of Helsinki.
- Toiviainen, H., Toikka, K., Hasu, M. & Engeström, Y. (2004). Kumppanuus toimintana. Esimerkkinä kahden metalliteollisuuden yrityksen kumppanuusverkosto. Helsinki: TYKES (Raportteja 32).
- Tushman, M. L. & Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38 (4): 8-.
- Tuunainen, J. (2004). Hybrid practices: The dynamics of university research and emergence of a biotechnology company. Helsinki: Department of Sociology, University of Helsinki (Research Reports no. 244).
- Vainio, H. (2005). The Finnish Institute of Occupational Health after 60 years - where to go from here? *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, Suppl. 1, 76-78.
- Vesalainen, J. (2002). Kaupankäynnistä kumppanuuteen. Yritysten välisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Victor, B. & Boynton, A. (1998). *Invented here: Maximizing your organization's internal growth and profitability*. Boston: Harvard Business School Press.
- Virtanen, M. (2005). Sosiaaliset innovaatiot. *Yhteiskuntapolitiikka* 2/2005.
- Walzer, N. & Jacobs, B. D. (Eds.) (1998). *Public-private partnerships for local economic development*. Westport: Praeger.
- Weber, S. (2004). *The success of open source*. Cambridge: Harvard University Press.

