

TYÖELÄMÄN JA AMMATTIKORKEAKOULUN KUMPPANUUS

ANALYYSI EDISTÄVISTÄ JA ESTÄVISTÄ TEKIJÖISTÄ

Arja Häggman-Laitila: *TfT, kehityspäällikkö, Metropolia Ammattikorkeakoulu; dosentti, Itä-Suomen yliopisto*

Leena Rekola: *FT, yliopettaja, Metropolia Ammattikorkeakoulu*

arja.haggman-laitila@metropolia, leena.rekola@metropolia

Janus vol. 20 (3) 2012, 249–267

Janus

Tiivistelmä

Artikkelissa nimetään työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuuden kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä sekä tarkastellaan niiden toteutumiseen liittyviä edistäviä ja estäviä ominaispiirteitä. Kumppanuuden kehittämishankkeessa toteutettuun tutkimukseen osallistui 35 terveys-, hoito-, kuntoutus- ja sosiaalialan opettajaa ja 18 henkilöä sairaalapalveluja tuottavasta yksiköstä. Tutkimukseen osallistujat toimivat ammattikorkeakoulujen ja työelämän rajoja ylittävinä työntekijöinä. Vuosina 2009–2010 kerätty aineisto koostuu kahdessa vaiheessa toteutetuista rajoja ylittävien työntekijöiden ryhmähaastatteluista, joita oli yhdeksän, ja korkeakouluopettajien laatimista esseistä. Kumppanuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi tunnistettiin laadullisissa sisällönanalysissa yhteinen kehittämiskohde, yhteistyöstä sopiminen, kumppanuuden resursointi, yhteisen ymmärryksen muodostaminen, jaettu toimintakulttuuri, sitoutuminen, osallistava muutosjohtaminen sekä viestintä. Tutkimus tuottaa uutta tietoa kumppanuuteen vaikuttavista tekijöistä kumppanuutta kehittävien työntekijöiden näkökulmasta. Tuloksia voidaan hyödyntää kehitettäessä kumppanuutta ja sen seurannan ja arvioinnin mittareita.

Artikkelissamme nimeämme työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tarkastelemme niiden toteutumiseen liittyviä edistäviä ja estäviä ominaispiirteitä. Aineisto kuvaa terveys-, hoito-, kuntoutus- ja sosiaalialan opettajien ja sairaalassa vanhuspalveluja tuottavan henkilöstön kokemuksia. Molemmat tahot edustavat työelämää, mutta erotuksena ammattikorkeakoulutoimintaan käytämme ilmaisua työelämä kun viittaamme terveys- ja hyvinvointipalveluja tuottaviin organisaatioihin. Työelämän tutkimus on monitieteistä. Tutkimukseen sisältyvät muun muassa työn organisointiin, tuottavuuteen, tuloksellisuuteen, johtamiseen ja työelämän laatuun sekä työhyvinvointiin,

työssä oppimiseen, verkostoitumiseen, työkuultuureihin sekä toimiala- ja ammattikohtaisiin kysymyksiin liittyvät teemat. (Säntti ym. 2011.) Tutkimuksemme sivua lähinnä työn organisointia, johtamista ja verkostoitumista.

Tutkimuksemme on osa Euroopan sosiaalirahaston (ESR) Manner-Suomen kumppanuuden kehittämissuunnitelmaa. Ohjelmaan osallistuvat organisaatiot toteusivat rahoitusta anoessaan organisaatioiden yhteistyön olevan tapauskohtaista, satunnaista, valtaosin henkilösuhteisiin perustuvaa ja yhteistyötä ylläpitävää. Suomessa on systemaattinen ammattikorkeakoulujen ja työelämän yhteistyön kehittäminen vasta alullaan (Kotila &

Peisa 2008), vaikka sitä on pyritty tehostamaan erilaisin hankkein (esim. Töytäri-Nyrhinen 2008; Virkkunen ym. 2008) vuonna 2003 voimaan tulleen ammattikorkeakoululain jälkeen.

ESR-ohjelmien hankkeilla on pyritty edistämään myös terveys- ja hyvinvointipalveluja tuottavien organisaatioiden kumppanuutta. Janne Jalavan (2008) mukaan hankkeista on saatu kuntoutusalalla hyviä kokemuksia. Kumppanuus ei kuitenkaan ole juurtunut organisaatioiden jokapäiväiseen elämään, koska kehittämistyössä ei ole opittu tunnistamaan kumppanuuden lisähyötyjä eikä kumppanuutta tukevia kriittisiä menestystekijöitä ja juurrutustapoja. Myös kansainvälisesti on kumppanuuden kriittisten panos-, prosessi- ja tulostekijöiden yhteyksien analyysi puutteellista. (Dowling ym. 2004; Dickinson 2006; Corbin & Mittelmark 2008; Häggman-Laitila & Rekola 2011b; Petch 2012.) Sabina De Geestin työryhmän (2010) ja Alison Petchin (2012) katsauksen mukaan kumppanuuden tarkastelu on ollut terveysalain painotteista (vrt. myös Häggman-Laitila & Rekola 2011a). Terveys- ja sosiaalialan kumppanuudesta tiedetään varsin vähän, kun tarkastellaan palveluja tuottavien organisaatioiden rakenteita, prosesseja ja saavutettuja lisähyötyjä. Pääasiassa on tutkittu eri ammattikuntia edustavien työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä (Zwarenstein ym. 2009) ja sosiaalialan työntekijöiden ja heidän asiakkaidensa kanssakäymistä (Juhila 2004).

Aiempien tutkimusten ja katsausten (Dowling ym. 2004; Dickinson 2006; Jalava 2008; Häggman-Laitila & Rekola 2011a; Petch 2012) osoittamien tiedonaukkojen perusteella asetimme tutkimuskysymyksiksi: Millaisia ovat työelämän

ja ammattikorkeakoulun kumppanuuden kehittämiseen vaikuttavat tekijät ja niiden toteutumista edistävät ja estävät ominaispiirteet työntekijöiden kokemusten mukaan? Hope Corbinin ja Maurice Mittelmarkin (2008) mukaan kestävän kumppanuuden tärkein panos ovat organisaatioiden työntekijät ja heidän kanssakäymisensä. He pyrkivät organisaatio- ja ammattirajojen ylityksiin ja tulkitsevat niiden toteutumista (vrt. Lamont & Molnár 2002). Petchin (2012) mukaan kumppanuudessa ei ole viime kädessä kyse rakenteista vaan ajattelutavasta (vrt. myös Jalava 2008). Keskeistä on halu muuttua ja löytää molemmille osapuolille sopivia ratkaisuja.

Tutkimuksemme lähestymistapa perustuu sosiaaliseen konstruktivismiin ja korostaa yhteyksiä toiminnan kontekstin, valittujen toimintatapojen ja koettujen onnistumisten välillä. Lähestymistapaa on käytetty työelämän arviointitutkimuksissa. Tulkinallisuuden arvostaminen johtaa monitahotarkasteluun, eri toimijoiden kokemusten ja niiden merkitysten huomiointiin, erilaisten aineistojen koontiin ja laadullisten menetelmien käyttöön. (Juhila 2004; Dickinson 2006; Soininen 2011.) Suomessa ei ole aiempaa tutkimustietoa ammattikorkeakoulujen ja työelämän kumppanuutta kehittävien työntekijöiden näkökulmista.

KUMPPANUUDEN TUNNUSPIIRTEET JA TOTEUTUMISMUODOT

Kumppanuus realisoituu uudenaikaisessa organisaatioiden rajoja ylittävässä vuorovaikutuksessa, päätöksenteossa ja sen resursoinnissa (Boland ym. 2010; Logan ym. 2010; Petch 2012). Se edellyttää uut-

ta toimintaparadigmaa ja uusia ratkaisuja, joiden lopputuloksena odotetaan synergiaetuja. Kumppanuusprosessia on vaikea ennakoida ja tutkia. Tutkimuksiin suositellaan lähestymistapojen triangulaatiota ja organisaatioiden muutosta koskeviin teorioihin, realistiseen arviointiin, kriittiseen realismiin ja sosiaaliseen konstruktivismiin perustuvaa taustoitusta. (Dowling ym. 2004; Dickinson 2006; Petch 2012.) Kumppanuutta lähestytään tieteenaloilla erilaisista teoreettisista näkökulmista. Liiketaloustieteessä asiaa tarkastellaan esimerkiksi sosiaalisen vaihdannan ja resurssi riippuvuusteorioiden, kasvatustieteissä toiminnan teorian ja sosiaaliteieteissä sosiaalisen konstruktivismiin, diskurssianalyysin ja etnografian avulla (Juhila 2004; Miettinen ym. 2006; Vesalainen 2006). Kumppanuuden kehittäminen edellyttää monialaista yhteistyötä ja monitieteistä tutkimusta.

Kumppanuudelle ei ole yksiselitteistä määritelmää, vaan se vaihtelee yhteisesti ratkaistavan ongelman, kumppanuuden edellyttämien tunnuspiirteiden ja toteutustavan perusteella (Dowling ym. 2004; Dickinson 2006; Casey 2008; Häggman-Laitila & Rekola 2011a; Petch 2012). Kumppanuutta vaativat ongelmat ovat vaikeasti tunnistettavia ja määriteltäviä. Ne ovat sidoksissa yhteiskunnalliseen tilanteeseen ja ovat yleensä pitkäkestoisia, nopeasti monimutkaistuvia ja vaikutuksiltaan laaja-alaisia. Ongelmiin ei ole löydettävissä yksiselitteistä ratkaisua lyhyellä aikavälillä, organisaatioiden omin voimin ja perinteisellä määräaikaisella projektityöskentelyllä.

Pitkäkestoisien kumppanuuden tunnuspiirteitä ovat osallistujien vapaaehtoisuus, keskinäinen luottamus ja tasavertaisuus, yhteisesti tunnistetut ja määritellyt

kehittämiskohteet ja yhteiset tavoitteet. Lisäksi tarvitaan kumppanuuteen sitoutumista, yhdessä sovittuja toimintaohjeita, jaettua johtajuutta ja resursseja sekä kumppanuudesta vastuunottoa kaikilla organisaation tasoilla ja tehokasta viestintää. (Dowling ym. 2004; Casey 2008; Corbin & Mittelmark 2008; MacPhee 2009; Boland ym. 2010; Logan ym. 2010; Weiss ym. 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011a.) Yhteisesti tunnistetun ongelman ratkaisua ja toisaalta uudenlaista ja entistä tiiviimpää yhteistyötä edistävää kumppaniosapuolten muutosjohtamisen taidot. Erityisen merkittävää on johdon ja päättäjien sitoutuminen. (MacPhee 2009; Weiss ym. 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011a.)

Kumppanuuden menestyksenkäs toteuttaminen edellyttää selkeitä rajat ylittäviä rakenteita ja prosesseja organisaatioiden strategisille, taktisille ja operatiivisille tasoille ja vahvaa yhteistyötä yksilöiden kesken. Kumppanuus edellyttää vuorovaikutusmuotoja ja toimintakulttuuria, jossa voidaan oppia toinen toisilta ja kunnioitetaan erilaisuutta. (Boland ym. 2010; Petch 2012.) Kumppanuudessa jaetaan ammatillista osaamista. Keskeistä on myös taito ratkaista ongelmia yhdessä, yhteinen vastuu kehittämistyöstä, vahva kokemus osallisuudesta, jaettu päätöksenteko ja yhteinen päätösten omistajuus. Näiden vahvistamiseksi tarvitaan riittävästi aikaa tutustua toisiin ja yhteistoimintaa edistäviä prosesseja, kuten persoonallisten toimintatyylien tunnistamista. (Häggman-Laitila & Rekola 2011a.)

Muodollisissa kumppanuuksissa kohteena on strateginen suunnittelu ja palvelujen tuottaminen yhteisine budjetiteineen. Kumppanuus voi olla horisontaalista,

jolloin työskennellään yhdessä jossakin tietyssä prosessin vaiheessa tai verkkaalista, jolloin käydään läpi yhdessä kaikki prosessin vaiheet lopputuloksen saavuttamiseksi. Informaalinen kumppanuus toteutuu henkilötasolla yhdessä työskentelynä tai löysinä verkostoina. Kumppanuus voi ilmetä myös erilaisina käyttäytymismuotoina, kuten kilpailuna, yhteistyönä, koordinaationa tai yhdessä kehittymisenä. Aitoon kumppanuuteen sisältyvät kaikki käyttäytymismuodot. (Häggman-Laitila & Rekola 2011a; Petch 2012.)

Korkeakoulujen ja terveys- ja sosiaalialan yhteistyö on toteutunut moniammatillista yhteistyötä edistävinä työelämälähtöisinä opintojaksoina, tutkimus- ja kehitystyön opintoina ja mentorointina sekä opiskelijaohjauksen ja ammatillisen urakehityksen kehittämisohjelminä. Myös opetussairaaloitoimintaa on mallinnettu ja sen käyttökelpoisuutta on arvioitu sosiaalityössä. (esim. Whipple ym. 2006; MacPhee 2009; De Geest ym. 2010.) Kumppanuus on johtanut uusien yhteistyömahdollisuuksien tunnistamiseen, tutkimuskapasiteetin vahvistumiseen, terveyspalvelujen kehittämiseen sekä opiskelijaohjauksen, henkilöstön koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien, organisaatioiden imagon, poliittisten vaikuttamismahdollisuuksien ja henkilöstön rekrytoinnin parantumiseen (MacPhee 2009; Boland ym. 2010; De Geest ym. 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011a; 2011b).

Kumppanuutta estäviä tekijöitä ovat erot organisaatiokulttuureissa, asenteelliset tekijät sekä resurssien, toisten osaamisen arvostamisen ja yhteisymmärryksen puute, kuten myös epäluottamus, selvittämättömät konfliktit, epätasa-arvo sekä

jäykät roolit ja toimintatavat. Huonosti johdettu kumppanuus on tuloksetonta suhteessa käytettyihin resursseihin. Kumppanuudelle asetetut odotukset jäävät saavuttamatta. (Corbin & Mittelmark 2008; Boland ym. 2010; Weiss ym. 2010.)

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT, TUTKIMUSKONTEKSTI JA -AINEISTO

Metropolia Ammattikorkeakoulu ja Espoon kaupunki käynnistivät Liittyvä Voima -hankkeen (2008–2011), jossa rekrytoitiin lähes 70 organisaatioiden rajoja ylittävää kehittäjätyöntekijää: projektipäälliköitä, projektityöntekijöitä, kehittäjäopettajia ja työelämänkehittäjiä. He loivat toimiviin vuorovaikutussuhteisiin perustuvat organisaatioiden rajoja ylittävät oppimisympäristöt, joissa kehitettiin molempien organisaatioiden osaamista hyödyntäen ikäihmisten lääkehoitoa, kuntoutusta ja sairaalasta kotiutumista. Valtaosa kehittäjätyöntekijöistä työskenteli hankkeessa osa-aikaisena oman toimensa ohella, osa heistä oli tarkasti rajatussa tehtävässä ja lyhytkestoisesti sekä osa oli mukana koko hankkeen ajan.

Liittyvä Voima -hankkeessa toteutettuun tutkimuksemme osallistui Metropolia Ammattikorkeakoulusta terveys-, hoito-, kuntoutus- ja sosiaalialalta 21 ja Espoosta 18 kehittäjätyöntekijää (Taulukko 1). He olivat toimineet nykyisessä tehtävässään keskimäärin seitsemän vuotta (0,5–21 vuotta). Vajaalla puolella oli aiempaa kokemusta työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteishankkeista. Kokemuksia oli kertynyt keskimäärin 2–3 hankkees-

ta. Tutkimukseen osallistujista naisia oli 36 ja miehiä 3. Keski-ikä oli 45 vuotta (24–61 vuotta). Kehittäjätyöntekijöiden lisäksi tutkimukseen osallistui 14 korkeakouluopettajaa eri puolilta Suomea. He osallistuivat hankkeessa toteutettuun opettajien valtakunnalliseen täydennyskoulutukseen. Kaikilla heistä oli aikai-

sempaa kokemusta työelämän ja korkeakoulun yhteistyöhankkeista.

Keräsimme aineistomme kehittäjätyöntekijöiltä ryhmähaastatteluin (Kruger & Casey 2009) ja täydennyskoulutukseen osallistuvilta korkeakouluopettajilta esseinä kahdessa vaiheessa (Taulukko 1). Kehittäjätyöntekijöistä 20 osallistui haas-

Taulukko 1. Kuvaus tutkimuksen toteutuksesta.

Tiedonkeruun menetelmät ja tutkimukseen osallistuneet	Tiedonkeruun toteutusajat, osallistuneiden määrät ja teemat
<p>Ryhmähaastattelut</p> <p>Ensimmäinen vaihe, Toiminta hankkeessa (keskimäärin 7,5 kk):</p> <ul style="list-style-type: none"> • projektipäällikkö n=3 • työelämän kehittäjä n=14 • kehittäjäopettaja n=9 • ohjausryhmän tai hankeryhmän jäsen n=4 <p>Toiminta omassa organisaatiossa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • johtaja n=2 • kehityspäällikkö n=1 • yliopettaja n=4 • lehtori n=7 • osastonhoitaja n=3 • sairaanhoitaja tai lähihoitaja n= 9 • fysio- tai toimintaterapeutti n=2 • suunnittelija n=2 <p>Toinen vaihe, Toiminta hankkeessa (keskimäärin 1,2 vuotta):</p> <ul style="list-style-type: none"> • projektipäällikkö n=3 • työelämän kehittäjä n=15 • kehittäjäopettaja n=7 • ohjausryhmän tai hankeryhmän jäsen n=3 <p>Toiminta omassa organisaatiossa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yliopettaja n=4 • lehtori n=7 • osastonhoitaja n=2 • sairaanhoitaja tai lähihoitaja n= 8 • fysio- tai toimintaterapeutti n=5 • suunnittelija n=2 	<p>Ryhmähaastattelut</p> <p>Ensimmäinen vaihe, kevät – syksy 2009, 5 ryhmää (n=30) Teemat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aikaisemmat kokemukset työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteistyöstä • yhteistyötä edistävät ja estävät tekijät sekä hyödyt • kumppanuuden kehittämistarpeet • visio kumppanuudesta ja sen kehittämisestä <p>Toinen vaihe, syksy 2010, 4 ryhmää (n=28) Teemat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kumppanuutta edistävät ja estävät tekijät • kumppanuuden kehittämis- ja toteutustavat • kumppanuuden hyödyt • arvio omasta kehittämisestä kumppanuudessa
<p>Esseet</p> <p>Valtakunnalliseen opettajakoulutukseen osallistuneet korkeakouluopettajat</p>	<p>Esseet</p> <p>(palautus marraskuu 2009) Ensimmäinen vaihe, 14 opettajaa, Teemat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kokemukset työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuudesta <p>Toinen vaihe, 12 opettajaa, Teemat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuus tulevaisuudessa

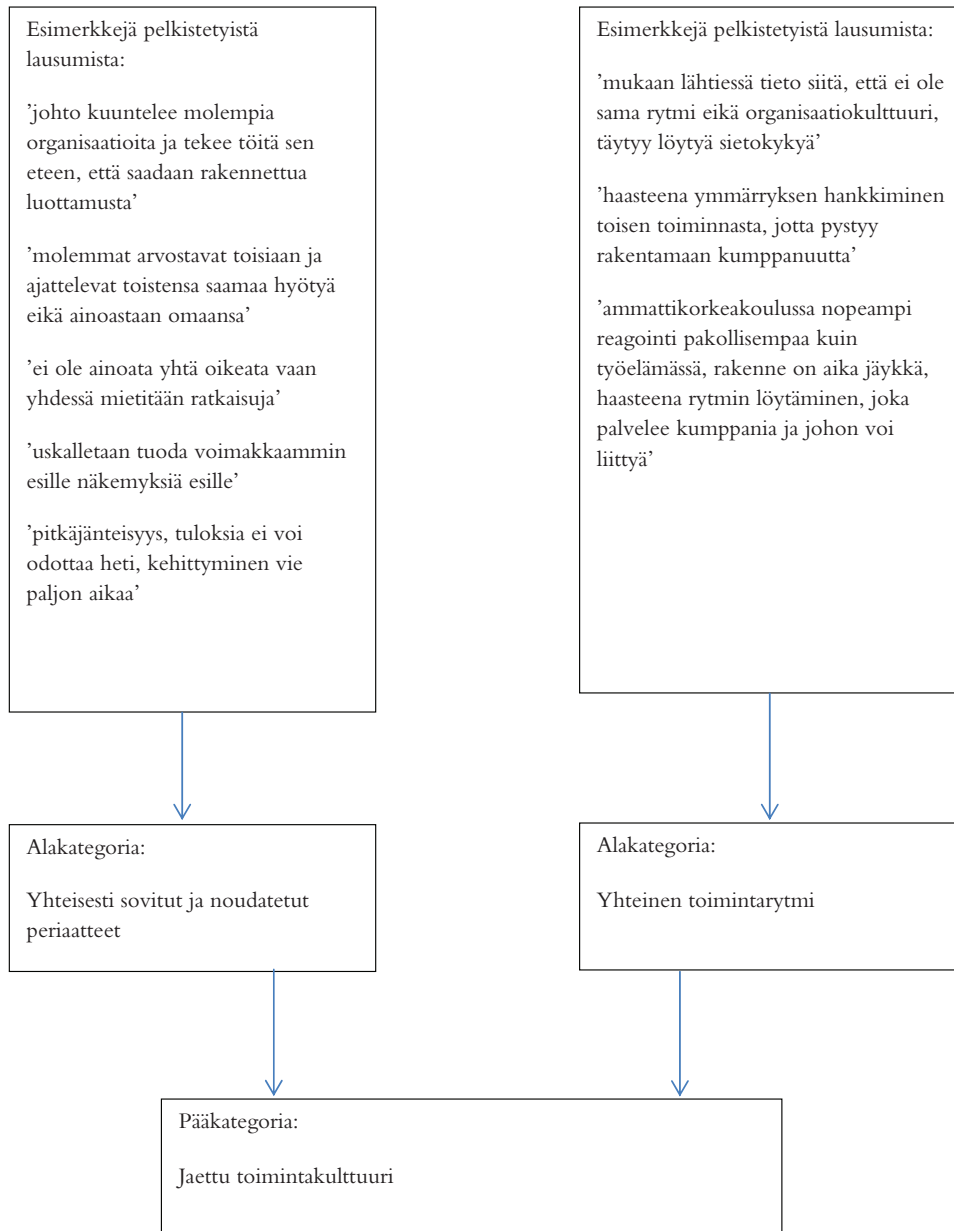
tatteluihin molemmissa vaiheissa. Toisella kierroksella haastatteluteemat (Taulukko 1) muodostettiin ensimmäisen haastattelukierroksen ja hankkeessa toteutetun systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteella (Häggman-Laitila & Rekola 2011a). Haastattelut kestivät noin kaksi tuntia. Ryhmähaastatteluista kertyi aineistoa 188 ja esseistä 72 sivua.

Tutkimusluvut saatiin tutkimukseen osallistuvilta organisaatioilta. Tutkimukseen osallistuminen kuului kehittämiss-hankeeseen, mutta haastattelutilaisuuteen saapuminen ja esseiden jättäminen tutkijoille olivat vapaaehtoisia. Tutkimusosuudesta oli kerrottu tutkimukseen osallistuville hankkeen alkaessa. Haastattelujen nauhoitukseen pyydettiin lupa suullisesti haastattelun alussa. Tutkittavilla oli mahdollisuus keskeyttää osallistumisensa. Heiltä ei kerätty henkilötietoja. Opettajakoulutukseen osallistuvilta pyydettiin kirjallinen suostumus.

Analysoimme aineistot laadullisella sisällönanalyysillä (Silverman 2004). Aukikirjoitetuista haastatteluista ja esseistä poimittiin lausumia, jotka kuvasivat korkeakoulun ja työelämän kumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niiden toteutumiseen liittyviä edistäviä ja estäviä ominaispiirteitä. Lausumat pelkistettiin ja samansisältöiset ilmaukset ryhmiteltiin pää- ja alakategorioiden, jotka on kuvattu taulukossa 2. Kuviossa 1 esitetään esimerkki pelkistettyjen lausumien ryhmittelystä ala- ja pääkategoriaihin. Kategorioiden muodostamisesta ja nimeämisestä vastasivat molemmat kirjoittajat. Kategorioiden yhteydet alkuperäiseen aineistoon on osoitettu tulososassa suorilla otteilla haastatteluista ja esseistä. Pääkategoriaihin sijoittui useita alakategorioita ja tämä osoittaa, että aineiston

keruussa saavutettiin saturaatio. Analyysin tulosten paikkansapitävyys on tarkistettu tutkimukseen osallistuneilla työpa-jaseminaareissa ja koulutuspäivillä. Vaikka tutkimukseemme osallistuneet edustivat useita eri aloja, voidaan suurimpana ryhmänä kuitenkin pitää terveysalan toimijoita sosiaalialan edustuksen rajoituksessa vain opetustyössä toimiviin. Toisena rajoittavana tekijänä on aineistonkeruun kohdentuminen vain yhteen työelämää edustavaan organisaatioon. Nämä seikat on pidettävä mielessä tutkimustuloksia tulkittaessa ja niitä sovellettaessa.

Haastateltavat olivat tutustuneet toisiinsa ja haastattelijoihin jo aiemmin. Nämä tekijät vähensivät arkuutta mielipiteiden ilmaisussa. Haastateltaville toimitettiin etukäteen haastattelua koskevaa materiaalia. Tämä helpotti omien kokemusten jäsentämistä ja valmistautumista. Huolehdimme tutkijoina siitä, että haastateltavia kuultiin tasapuolisesti ja kaikki suunnitellut teemat käsiteltiin. Haastattelut suoritettiin rauhallisissa tiloissa keskeytyksittä. Haastatteluryhmät olivat kooltaan sopivia (keskimäärin 6–7 osallistujaa/ryhmä). Esseet sai palauttaa nimettöminä eikä niissä tarvinnut mainita omaa tai kumppaniorganisaatiota. Ryhmähaastattelujen etuina yksilöhaastatteluihin nähden pidetään haastattelijoiden ja haastateltavien keskinäistä vuorovaikutusta, joka mahdollistaa moniulotteisemman aineiston saannin. Toisia kuunnellessa haastateltavat ottavat esiin kokemuksia, joita he eivät tunnistaisi tai muistaisi yksinään haastateltuina. Haastateltavien keskinäinen vuorovaikutus perustuu kokemuksiin samasta tutkimuskontekstista ja kumppanuusprosessista. Tämä lisää uskottavana pidetyn tiedon kuvaamista ja vähentää tarvetta



Kuvio 1. Esimerkki pää- ja alakategorioiden muodostuksesta pelkistettyjen lausumien perusteella.

sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten antamiseen. (Kruger & Casey 2009.)

**KUMPPANUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT
JA NIIDEN TOTEUTUMISEEN LIITTYVÄT
EDISTÄVÄT JA ESTÄVÄT OMINAISPIIRTEET**

Tutkimukseen osallistujat tunnistivat kumppanuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi yhteisen kehittämiskohteen, yhteistyöstä sopimisen, kumppanuuden resursoinnin, yhteisen ymmärryksen, jaetun toimintakulttuurin, sitoutumisen, osallistavan muutosjohtamisen ja viestinnän. Edistäviä piirteitä nimettiin useampia kuin estäviä piirteitä. (Taulukko 2.) Kansainvälisissä tutkimuskatsauksissa on raportoitu vastaavanlaisista vaikuttavista tekijöistä ja niiden toteutumista edistävästä ja estävästä piirteistä (Dowling ym. 2004; Casey 2008; MacPhee 2009; Häggman-Laitila & Rekola 2011a; Petch 2012). Suomessa Jalavan (2008) havainnot kumppanuudesta erilaisten kuntoutusorganisaatioiden välillä tukevat tuloksiamme. Tulosten samansuuntaisuus kansallisesti ja kansainvälisesti osoittaa, että taulukossa 2 raportoidut tekijät ja ominaispiirteet ovat tärkeitä kumppanuudessa. Petchin (2012) mukaan työntekijät nimeävät kumppanuutta edistäviksi tekijöiksi kumppaniorganisaatioiden omassa hallinnassa olevat asiat, kun taas estäviksi organisaatioiden ulkopuoliset tekijät ja kansallisen tason haasteet, kuten taloudelliset paineet, ammatinharjoittamista ja palvelujen tuottamista koskevat säädökset sekä järjestelmien monimutkaisuuden. Tuloksemme estävistä tekijöistä olivat näin nähden selkeästi konkreettisempia ja organisaatioiden omaan vaikutuspiiriin kuuluvia.

Yhteinen kehittämiskohde

Tutkimukseemme osallistujat pitivät kumppanuuden lähtökohtana ja sen kehittymistä edistävänä tekijänä yhteisen kehittämiskohteen tunnistamista, joka toteutetaan laajasti kumppaniorganisaatioiden henkilökuntaa osallistamalla. Heistä oli tärkeää, että kehittämiskohde koetaan yhteisen panostuksen arvoiseksi, molempia hyödyttäväksi ja sellaiseksi, josta kumpikaan organisaatio ei yksistään selviä. Kumppanuuden esteenä tutkimukseen osallistujat pitivät yksinomaan toisen osapuolen tai korkeimman johdon osoittamaa kehittämiskohdetta ja –tehtävää.

Tutkimukseen osallistujat pitivät myös tärkeänä kehittämiskohteen konkreettisuutta, joka toteutui ikäihmisten palvelujen kehittämisenä. Konkretia auttaa lähestymään kumppania ja edistää ymmärrystä toisen kontekstista ja kielestä. Tutkimukseen osallistujat suosittelivat pienistä asioista liikkeelle lähtöä ja pienin askelin etenemistä.

Et tää on niin ku mukava asia, kun täs ei oo yksin tekemässä. Vaan se on niin ku yhteinen asia, eikä se onnistuskaan yksin ja voin luottaa siihen toiseen osapuoleen, et se tapahtuu, kyl ne mun mielestä on ollu semmosia kantavia ja se on raketanu ihan aidosti sitä, et okei tähän kannattaa satsata. Et ne ei tarvi kovin isoja ja merkittäviä olla mist ne lähtee kasvamaan. (Haastattelu 20.9.2010, ammattikorkeakoulun edustaja nro 2)

Ehkä työelämänkehittäjänä kaipas enemmän konkretiaa ja sitähan pikku hiljaa rupes tulemaankin, että sen takia on kumppanuus omalla kohalla kehittynyt. (Haastattelu 20.9.2010, työelämän edustaja nro 8)

Taulukko 2. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuuteen vaikuttavat tekijät ja niiden toteutumista edistävät ja estävät ominaispiirteet.

Pääkategoriat: Kumppanuuteen vaikuttavat tekijät	Alakategoriat: Edistävät ominaispiirteet	Alakategoriat: Estävät ominaispiirteet
Yhteinen kehittämiskohde	<ul style="list-style-type: none"> tunnistettu laajasti henkilökuntaa osallistamalla koetaan yhteisen panostuksen arvoiseksi molemmat osapuolet hyötyvät kehittämiskohteesta kumpikaan ei selviä yksistään riittävän konkreettinen 	<ul style="list-style-type: none"> toisen osapuolen nimeämä tai korkeimman johdon osoittama toisen osapuolen hyödyt ovat konkreettisemmin havaittavissa kuin toisen
Yhteistyösopimus	<ul style="list-style-type: none"> kirjallinen selkeästi sovittu tavoitteista ja niiden toteutuksesta, vastuista, roolijaosta, resursoinnista ja tulosten omistajuudesta tarkistetaan väliajoin 	<ul style="list-style-type: none"> jäykkä toteutusaikataulun tiukkuus päällekkäiset ja keskenään koordinoimattomat kehittämishankkeet
Kumppanuuden resurssointi	<ul style="list-style-type: none"> henkilöstön määrä henkilöstön asiantuntijuus monialainen ja moniammatillinen yhteistyö säännölliset ja riittävän tiheät tapaamiset 	<ul style="list-style-type: none"> puutteet asiantuntijuuden tunnistamisessa puutteellinen resurssointi yhteisiin kokouksiin ja asioiden valmisteluihin molempien osapuolten työntekijöiden osallistuminen ei mahdollistu samalla intensiteetillä
Yhteinen ymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> yhteinen kieli kumppanosapuoleen tutustuminen henkilö- ja organisaatiotasolla riittävästi yhdessäoloa suvaitsevassa ilmapiirissä myönteinen asennoituminen kumppanuuteen omien odotusten ja oman panoksen tunnistaminen ja nimeäminen kumppanille 	<ul style="list-style-type: none"> kielten erilaisuus kielteinen asennoituminen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen odotusten erilaisuus
Jaettu toimintakulttuuri	<ul style="list-style-type: none"> yhteinen toimintarytmi yhteisesti sovitut ja noudatetut toimintaperiaatteet perustehtävän samansuuntaisuus arvopohjan samansuuntaisuus 	<ul style="list-style-type: none"> yhteistä toimintarytmiä ei löydy kumppanin perustehtävän vieraus
Sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> eri organisaatiotasojen sitoutuminen vertaisten sitoutuminen oma ja johdon esimerkki aito halu yhteistyöhön koetaan velvollisuudeksi hyötyjen ja merkityksen oivaltaminen yhteinen tahtotila usko kumppanuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> johdon sitoutumisen ja tuen puute riittämättömyyden tunne kehittämistehtävässä tuen puute vertaisilta yksinäisyyden kokemukset kehittäjänä
Osallistava muutosjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> kumppanuuden yhteinen johtajuus vastuiden tasapuolinen jakaminen selkeä johtamisrakenne vallan tasapaino henkilöstön motivointi ja tuki kannustus kokeiluihin ja riskinottoon seuranta, arviointi ja palautteenanto henkilöstölle epävarmuuden sietokyky ja mahdollisuuksien tunnistaminen rohkeus ja lupomisen kyky erilaisten näkemysten tasapuolinen huomiointi 	<ul style="list-style-type: none"> johtamisrakenteiden ja -prosessien erilaisuus kumppaniorganisaatioissa epäselvä johtamisrakenne ja -prosessit päähuomio kumppanuuden esteissä kokonaiskuva kumppanuudesta jää hahmottomatta koetaan ylimääräiseksi haasteeksi arkityön rinnalla
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> selkeä toteutusohjeisto useita kanavia kohderyhmäspesifiä tuloksista ja hyödyistä viestiminen 	<ul style="list-style-type: none"> ei huomioida tarpeeksi kumppaniorganisaation aikatauluja ja työskentelyrytmiä

Petch (2012) pitääkin terveys- ja sosiaalialan kumppanuuden ensisijaisena kohteena asiakastyön laadun ja vaikuttavuuden parantamista. Kirjallisuuden mukaan kumppanuus on yleensä käynnistynyt organisaatioiden johtohenkilöiden henkilökohtaisesta yhteydenpidosta eikä niinkään henkilökuntaa osallistamalla (Häggman-Laitila & Rekola 2011a).

Yhteistyösopimus ja kumppanuuden resursointi

Kumppanuutta edistää tutkimuksemme osallistujien mukaan selkeä kirjallinen sopimus kumppanuuden tavoitteista ja toteutuksesta, kumppanuuteen liittyvistä vastuista ja roolijaoista sekä resursoinnista ja kumppanuuden tulosten omistajuudesta. Sopimuksissa tulee ennakoida kumppanuuden myötä syntyvät uudet resurssitarpeet. Kyse ei ole ainoastaan henkilöstön määrästä vaan myös heidän asiantuntijuutensa tarpeesta ja käyttökohteista. Yhdeksi kumppanuuden esteeksi tutkimukseen osallistujat mainitsivat puutteet asiantuntijuuksien tunnistamisessa.

Vaikka yhteistyökumppanit vaihtelevat, on kuitenkin muutama perusasia, jotka pysyvät nähdäkseen samoina. Näitä ovat resurssit, aikataulut ja tavoitteet. Kaikissa onnistuneissa yhteistyökumppanuuksissa näistä on sovittu yksiselitteisesti. Yllättävää kyllä, näistä väljimminkin voidaan sopia tavoitteista. Oman kokemukseni mukaan on jopa eduksi, jos jätetään tilaa uuden synnyttämiseksi. Henkilösidonaisuus tekee järjestelmän haavoittuvaiseksi. On varsin paljon johtamistyön varassa, miten hankittua asiantuntemusta käytetään ja jaetaan. (Essee jätetty 11/2009, opettaja nro 3)

Tutkimukseen osallistajat olivat kokeneet hanketoimijoiden monialaisuuden tärkeäksi resurssiksi ja kumppanuutta edistäväksi tekijäksi. Puutteellinen resursointi estää kumppanuutta. Tutkimuksemme osallistajat korostivat aiempiin yhteistyökokemuksiinsakin vedoten, että työaika on varattava sekä yhteisiin kokouksiin että niiden ulkopuolella tapahtuvaan työskentelyyn. Liian tiukkoihin hankeaikatauluihin on vaikea sovittaa molempien osapuolten osallistumista. Esteeksi oli koettu myös useat päällekkäiset ja keskenään koordinoimattomat kehittämishankkeet.

Tutkimuksemme osallistuvien kokemuksissa korostuivat yhteistyön sopimisen sen hetkiset haasteet eivätkä niinkään näkymät pitkäkestoisesta kumppanuudesta. Jalavan (2008) mukaan kumppanuutta koskevissa sopimuksissa on lähiajan tavoitteita tärkeämpää pitkän tähtäimen kumppanuusvisio, yhteiset intressit ja lupaukset tulevaisuutta koskevista valinnoista. Hänen mukaansa kumppanuus tuottaa mahdollisuuksia eikä pelkästään realisoi niitä. Asiantuntijavaihto kumppanuudessa edellyttää, että henkilöstön kehittämisessä painotetaan myös kumppaniorganisaatioille ominaisia kriteereitä. Esimerkiksi työelämässä tulisi rohkaista opettajapätevyyksien ja akateemisten tutkintojen hankkimiseen ja korkeakouluissa arvostaa työelämän kehittämishankkeisiin osallistumista. (Häggman-Laitila & Rekola 2011a.)

Yhteinen ymmärrys

Tutkimuksemme osallistuneet olivat havainneet eroja taustaorganisaatioidensa kulttuureissa. Niistä selkein oli kielten erilaisuus, joka vaikeutti kumppanin ymmärtämistä. Ydinkysymyksenä pidettiin yhteisen kielen löytymistä.

Sen yhteisen kielen löytäminen mun mielest se on hirveen tärkeet aluks, mä ainakin henkilökohtaisesti koin sen vaikeeks, et oltiin jotenkin eri sfääreissä, mutta nyt mielestäni toimii tosi hyvin, että puhutaan samaa kieltä. (Haastattelu 20.9.2010, työelämän edustaja nro 8)

Yhteiset kokoukset, tapaamiset ja työpaikat mahdollistavat kumppanosapuoleen tutustumisen henkilö- ja koko organisaation tasolla ja edistivät yhteisen kielen ja ymmärryksen löytymisen. Ne vahvistivat myös ymmärrystä siitä, mitä henkilökohtaisesti tai oman organisaation puitteissa voi tarjota kumppanille ja mitä kumppanuudelta voi saada. Tutkimukseen osallistujat korostivat myönteistä suhtautumista ja odotusten realistisuutta. He arvioivat, että epätietoisuus omista asenteista ja odotuksista voi myös koitua kumppanuuden esteeksi.

Että tulee ymmärrystä puolin ja toisin, että tietää mitä koulu tarjoaa ja haluaa ja myöskin sit myö pystytään kertomaan, et mikä meidän näkemys on, et mitä myö halutaan, mitä myö pystytään ehkä sit myö antamaan. Mutta et kumminkin se yhteinen etu on siin potilaassa. (Haastattelu 20.9.2010, työelämän edustaja nro 6)

Tutkimukseen osallistuneet kertoivat yllättyneensä siitä, kuinka pitkän ajan ja kuinka paljon yhdessäoloa kumppanuuden kehittyminen vaatii. Kumppanuus oli lisännyt kokoontumistarvetta myös omissa taustaorganisaatioissa ja edistänyt omiin työtovereihin tutustumista. Yhteiset keskustelut omissa taustaorganisaatioissa tukivat tutkimukseen osallistujia kumppanuuden kehittämistehtävässä.

On ollut runsaasti aikaa aina koko päivän, kun jotain asiaa pohditaan yhdes-

sä, se on ollut antoisaa, ettei muutamassa tunnissa päästäiskään niin pitkälle, kyllä varmaan se, että on niin monialasta ja moniammatillista ja ihan sekini, eihän meillä oo aikaa osastolla ikinä jutella tällä tavalla, tutustuakkaan toisiimme, et sekin on jo ihan kiva asia. Useinhan nää meidän tapaamiset menee silleen, alkuun puretaan se mikä on pinnalla, ihan kuin oltais jossain työnohjauksessa. (Haastattelu 10.9.2010, työelämän edustaja nro 2)

Michele Lamont ja Virag Molnár (2002) toteavat, että ryhmiin kuulumisen ja toisistaan erottuminen perustuvat sosiaalisiiin tekijöihin, kuten tässä tapauksessa ammatilliseen koulutukseen, pätevyyyteen ja reviiereihin ja symbolisiin tekijöihin. Symbolisia ovat käsitteisiin, tietoperustaan, tulkintastrategioihin ja kulttuureihin liittyvät tekijät. Symbolisiin tekijöihin liittyvien rajojen ylitys on keskeinen ehto kumppanuudelle. Rajojen ylitys aiheuttaa turvattomuutta ja uudelleen ryhmäytymistä ja vaatii aikaa (myös Jalava 2008), mutta toisaalta kuten tässä tutkimuksessa havaittiin, se syventää ja lujittaa suhdetta myös omaan taustaryhmään. Symbolisten tekijöiden kuten käsitteiden merkitys oli yllättänyt tutkimukseemme osallistujat. Jatkossa tämä on hyvä ennakoida kumppanuuteen valmistautumisessa. Jalavan (2008) mukaan kumppanuus nojaa toimivaan kommunikaatioon organisaatioiden edustajien välillä ja tarvitsee toimiakseen tietyn muodon ja säännön sekä yksittäisistä toimijoista riippumatonta jatkuvuutta. Kumppanuuden ydin on vuorovaikutuksen ja moniäänisyyden tukemisessa. (myös Dowling ym. 2004; Casey 2008; Weiss ym. 2010; Petch 2012.) Moniäänisyyden hyödyntämistä helpottaa organisaatiokulttuurien samansuuntaisuus (MacPhee 2009).

Jaettu toimintakulttuuri

Tärkeiksi kumppanuutta edistäviksi toimintaperiaatteiksi tutkimukseen osallistujat kokivat luottamuksen, turvallisuuden, pitkäjänteisyyden ja jatkuvuuden, joustavuuden, avoimuuden ja kärsivällisyyden. Näitä olivat myös kunnioittaminen ja arvostaminen, tasa-arvoisuus, rehellisyys, oikeudenmukaisuus ja vastavuoroisuus. Toimintaperiaatteet realisoituivat muun muassa kokouskäytännöissä, viestinnässä ja toimenkuvissa sekä vastuuden ja resurssien jaossa. Tutkimukseen osallistujat pitivät tärkeänä, että toimintaperiaatteista sovitaan yhdessä. Kumppanuuden alkuvaiheeseen kuului heidän mukaansa luottamuksen ja turvallisuuden hakeminen ja toisten kunnioittamisen oppetelu.

Et me päästään johonkin yhteiseen ajatusmaailmaan ja tuttavuuteen ja luotetaan toisiimme, uskalletaan puhua ja sanoa...tuoda enemmän ja voimakkaammin niitä näkemyksiä esille, toiveet ehkä uskalletaan esittää vähän vahvemmin ja rajata niitä. (Haastattelu 20.9.2010, ammattikorkeakoulun edustaja nro 1)

Jotta siinä kumppanuudessa onnistutaan niin edellytetään toisaalta syvällisempää toisen tuntemista ja kunnioittamista, mitä siinä verkostotyöskentelyssä, mitä olen tehnyt, et siihen liittyä semmonen pinnallisempi tieto. (Haastattelu 28.5.2009, työelämän edustaja nro 1)

Joustavuus osoittautui tärkeäksi, kun sovittiin yhteisistä työskentelytavoista ja kärsivällisyys, kun odotettiin merkkejä yhteistyön tuloksista. Joustavuutta tuki vapaamuotoisuus toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja toimijoiden innostuneisuus ja luovuus. Pitkäjänteisyys ja jatkuvuus korostuivat, kun kehittämis-

työssä oli saatu jo joitakin hyötyjä näkyviin. Ne liittyivät myös kumppanuuden merkityksen oivaltamiseen ja haluun juurruttaa se osaksi organisaatioiden toimintaa. Vastavuoroisuus, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, avoimuus ja tasa-arvoisuus liittyivät kumppanin kohteluun ja odotuksiin kumppanuuden hyödyistä.

Tutkimukseen osallistujien havaintojen mukaan toimintarytmit olivat organisaatioissa erilaisia ja kumppanuus edellytti yhteisen rytmin löytymistä. Perustehtävät jäsentyivät kumppaniorganisaatioissa eri tavoin, vaikkakin sosiaali- ja terveydenhuolto yhteisenä kontekstina loi siihen yhteistä arvopohjaa ja tahtotilaa. Työelämä painotti potilashoitoa ja koulu puolestaan kehittämistä ja tutkimusta.

Miettii, et mitkä on yhteisiä, ni me lähetään siitä, miten me kehitetään sitä toimintaa, se on se työ, se on se yhteinen kohta, se on yhteinen arvo, me ajatellaan sitä potilaan parasta, ehkä sekin että meidän koulutus on aika yhtenäinen, sieltä löytyy eettisyysarvot ja moraaliset arvot yhtenäiset, että ei sen takia meil ei oo kauheen vaikea tehdä yhteistyötä. (Haastattelu 10.9.2010, työelämän edustaja nro 5)

Kirjallisuuden mukaan organisaatioiden kulttuurierot johtuvat toimintaideologioiden erilaisuudesta ja ne voivat näkyä eroina päätöksenteossa, vallan käytössä, hallintorakenteissa ja henkilöstöpolitiikoissa. Esimerkiksi työn arviointi ja palkitseminen tapahtuvat organisaatioissa eri perustein. Korkeakoulussa kriteerinä on uuden tiedon tuottaminen ja työelämässä palvelutuotannossa kunnostautuminen. (Häggman-Laitila & Rekola 2011a.) Luottamus on korostunut myös aiemmissa tutkimuksissa (Dowling ym. 2004; Casey 2008; Corbin & Mittel-

mark 2008; MacPhee 2009; Logan ym. 2010; Weiss ym. 2010; Häggman-Laitila & Rekola 2011a; Petch 2012). Luottamus ja toisen arvostaminen toteutuu kumppanuudessa laskennallisena, kompetenssiin perustavana ja relationaalisenä. Integroitunut luottamus on näiden yhdistelmä. Laskennallinen luottamus perustuu kumppanuuden hyötyihin ja kompetenssipohjainen kumppanin synergiaetua tuottavaan osaamiseen tai lupauksiin siitä. Relationaalinen luottamus on taas sidoksissa henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja haluun tehdä toiselle hyvää. (Logan ym. 2010.) Keskeinen haaste tulevaisuuden kumppanuustutkimuksessa onkin toimintaperiaatteiden erittely ja niiden toteutumisen tunnistaminen vuorovaikutustilanteissa. Erityisesti tutkimusta tulee suunnata luottamukseen kumppanuutta vahvistavana kriittisenä menestystekijänä.

Sitoutuminen

Tutkimukseen osallistujat olivat tunnistanee aiempien yhteistyökokemustensa perusteella kumppanuuden esteeksi johdon sitoutumisen puutteen ja puutteellisen tuen vertaisilta. He totesivat sitoutumisen olevan yhteydessä yhteiseen tahtotilaan kumppanuuden kehittämisestä, yhteiseen ymmärrykseen kehittämiskohteesta ja kokemukseen sen merkittävydestä, mutta myös yhdessä tekemiseen ja uskoon kumppanuuden hyödyllisyydestä. Kokemus toisten sitoutumisesta ja yhdessä aikaan saaduista tuloksista vahvistivat myös omaa sitoutumista ja oma esimerkki edisti toisten sitouttamista. Sitoutuminen voi myös liittyä pelkästään velvollisuudentunteeseen ja tehtäväksi antoon ennemminkin kuin aitoon haluun tehdä yhteistyötä.

Kumppanuutta estää, jos johto, jolla on valtaa tehdä päätöksiä (usein kyse taloudellisista asioista) on epätietoinen hankkeen suunnittelun etenemisestä ja hankkeen toimijat ruohonjuuritasolla eivät koe hanketta omakseen ja kokevat olevansa pakotettuja osallistumaan. (Essee jätetty 11/2009, opettaja nro 10)

Tutkimukseen osallistujien kokemusten mukaan esimiesten mukana olo varsinaisessa kehittämistyössä on avainasia. Se innostaa muita mukaan ja virallistaa kumppanuuden kehittämisen yhteiseksi asiaksi. Yhteisen tahtotilan kirkastaminen edellyttää yhteisiä keskustelutilaisuuksia eri organisaatiotasojen välillä.

Nyt varmaan me, jotka ollaan mukana niin meil on sellasta kumppanuuden henkeä, mut miten siel osastol se henkilökunta, joka ei viel oo mukana, ne voi viel vähän hämmästellä kun siel pyörii yks sun toinen, että miten se kumppanuus siellä näyttäytyy, et siit tulis kaikkien yhteinen juttu, oltas kaikki yhteisen asian äärellä, et varmaan viel on haasteellista, ku on eri vuorossa työtä ja paljon sijaisia... (Haastattelu 20.9.2010, työelämän edustaja nro 10)

Ajatellaan niin ammattikorkeakoulun puolella sitten kollegat ja muut opettajat...vähän semmost huolta myös sen suhteen, et onko riittävästi tietoa millä tavalla voi olla osallinen ja kyl sieltä tulee myös sitten paineita sen suhteen et no okei, mikä nyt se näkyvä hyöty, että miten se näyttäytyy ammattikorkeakouluun, mitä osaamista se tuo... (Haastattelu 20.9.2010, ammattikorkeakoulun edustaja nro 2)

Myös kirjallisuuden mukaan kumppanuuden tulisi olla jokaisen henkilökoh-

tainen intressi. Sitoutumista edistävät oivallus siitä, että toisella on todennäköisemmin vahvuuksia alueilla, joissa itse on heikko ja varmuus siitä, että kumppani ottaa vakavasti yhteiset kehittämistavoitteet ja sitoutuu aidosti samoihin arvoihin. (Dowling ym. 2004; Häggman-Laitila & Rekola 2011a). Organisaatioiden sitoutumista edistävät niiden omat taloudelliset panostukset kumppanuuteen (Corbin & Mittelmark 2008; De Geest ym. 2010).

Osallistava muutosjohtaminen

Kumppanuudessa tavoitellaan muutoksia yhteisesti sovituista kehittämiskohteista ja näiden muutosten läpivienti edellyttää muutosjohtamista. Tutkimukseen osallistujat kokivat muutosjohtamisessa tärkeäksi vallan tasapainon saavuttamisen kumppaniorganisaatioiden kesken, kumppanuuden yhteisen johtamisen, vastuuden tasapuolisen jakamisen ja selkeän johtamisrakenteen. Tutkimukseen osallistuneiden kokemusten mukaan kumppanuuden kehittäminen etenee usein ammattikorkeakouluvetoisesti.

Lisäksi amk:ssa on paljon hankkeita, jotka ovat amk-vetoisia eli ne ovat saaneet alkunsa amk:n aloitteesta. Teemoiltaan ne liittyvät alalla olevaan ajankohtaiseen tematiikkaan, mutta niitä ei ole välttämättä lähdetty rakentamaan yhdessä vaan opettajat ovat ensin suunnitelleet ja hakeneet sitten työelämäkumppanuutta. (Essee jätetty 11/2009, opettaja nro 7)

Tutkimukseen osallistujat olivat havainneet eroja organisaatioiden johtamiskäytännöissä, kuten toimintojen eriaikaisuudessa ja erilaisissa suunnittelu- ja toteutusrytmeissä ja päätöksentekorakenteiden ja -prosessien erilaisuudessa. He olivat kokeneet nämä ja organisaati-

tiomuutosten eriaikaisuuden myös aiemmissa yhteistyöhankkeissa kumppanuuden esteeksi. Hallintorakenteiden, toimenkuvien ja tehtävien muutokset sekä henkilöstön vaihdokset katkaisevat yhteydenpidon kumppaniin. Toimintarytmien erilaisuuteen sopeutuminen edellytti työntekijöiden sietokykyä.

Kaks erilaista organisaatiokulttuuria ja ne toimii hirveen eri tavalla, et tavoitellaan joustavuutta kyllä, ja pitkäjänteisyyttä, mut sit toisaalta toinen kulttuuri voi toimia nopeesti ja toinen edellyttää hirveen hidasta päätöksentekoo ennen ku saa lupia ja toiset odottaa, pitäis toimii ja saada päätöksiä nopeesti. (Haastattelu 10.9.2010, ammattikorkeakoulun edustaja nro 3)

Kumppaniorganisaatioiden perustehtävät ja asemat omista hallintorakenteista ja verkostoissa olivat erilaisia ja ne heijastuvat tutkimukseen osallistujien mukaan kumppanuuden kehittämiseen. Korkeakoulu kiinnittyi yhden asian eli koulutuksen ympärille, kun taas työelämätoimija huolehtii erilaisista kunnan perustehtävistä. Kumppaniorganisaatioilla oli erilaisia ammattikorkeakouluja ja terveydenhuollon organisaatioita verkostoissaan. Nämä edellyttivät erilaisia toimintamalleja, viestintäkanavia, sähköisiä järjestelmiä ja johtamiskäytäntöjä. Myös kumppaniorganisaatioiden sisäiset hallinto- ja johtamisrakenteet näyttyivät tutkimukseen osallistujille erilaisina. Tutkimukseen osallistujien mukaan kumppanuus edellytti toimenkuvien ja toimintaprosessien arviointia ja prosessin sujuvuuden parantamista myös omista taustaorganisaatioissa.

Muutosjohtamiseen sisältyy tutkimukseen osallistujien mukaan henkilöstön

motivointi, osallistaminen ja tavoitetietoisuuden vahvistaminen, esimiesten oma esimerkki sekä usko kumppanuuteen ja sen välittäminen henkilöstölle. Siihen kuuluu myös kannustus kokeiluihin ja riskinottoon ja kumppanuuden hyödyistä viestiminen. Tutkimukseen osallistajat korostivat muutoksen läpiviennissä tahtotilasta muistuttamista, yhteisvoiman merkitystä, epävarmuuden sietokykyä ja oppimisen mahdollisuutta.

Pitäs ensin toi johtotaso pistää keskenään keskustelemaan, että miten mahdollistais, että tämä alempi taso pystyis toimimaan yhdessä, että ku kerran siihen tarvitaan aika ja rahaa... Että mehän pystytään tekee päätöksiä toimivalla tasolla, jos se ei maksa mitään, et siin tarvitaan meidän ammattitaitoo ja älyy, me pystytään se hoitaa ihan suvereenisti. (Haastattelu 10.9.2010, työelämän edustaja nro 6)

Muutoksen toteutus on jatkuvaa ratkaisujen etsintää ja tutkimukseen osallistajat totesivat sen vaativan sinnikkyyttä. Johtamisessa tulee heidän mukaansa pyrkiä etsimään erilaisia mahdollisuuksia kumppanuuden toteuttamiselle esteiden tunnistamisen sijasta. Muutoksen läpivienti edellyttää myös rohkeutta ja kykyä luopumiseen omista maailmoista ja oman edun tavoittelusta. Erilaiset näkemykset tulee huomioida kumppanuuden toteutuksessa tasapuolisesti.

Vuorovaikutus ja keskustelu ja toisen ymmärtäminen ja muutoksen sietämien, että se on ... oikeastaan sitä ihmisen oppimista, toimitaan semmoisessa maailmassa, että kaikki ei ole valmiiksi pedattua, tulee ongelmia ja niissä täytyy tehdä ratkaisuja, se varmaan kuuluu myös tällaiseen kumppanuuteen. (Haastattelu 2.9.2010, ammattikorkeakoulun edustaja nro 4)

Aiempien kokemusten mukaan kumppanuutta ovat edistäneet yhdessä suunnittelu, jatkuva tiivis yhteistyö sähköpostitse sekä työkokouksissa, selkeät yhteenvedot sovitusta asioista, muistiot, yhteinen työskentelyalusta... päätöksentekoprosessit olivat avoimia ja mahdollistivat reflektoinnin oman taustaorganisaation kanssa ja päätökset perustuivat valmisteltuun esitykseen, johon jokainen sai ottaa kantaa. Erityisenä kehittämishaasteena pidän epämääräisyyden lievittämistä. (Essee jätetty 11/2009, opettaja nro 11)

Kirjallisuudessa on kuvattu muutosjohtamista ja organisaatioiden rajojen ylitystä kumppanuuden kehittämisessä tutkimukseen osallistuneiden kokemusten suuntaisesti (Dowling ym. 2004; Casey 2008; Häggman-Laitila & Rekola 2011a; Petch 2012). Rajoja ylittävän johtamisen korostamisen ohella on Jalavan (2008) mukaan tärkeää myös organisaatioiden erillisyyden tunnistaminen. Organisaatioiden pitää säilyttää omat rajansa, toimintalogiikkansa ja rakenteensa. Niiden varassa syntyy tarve liittoutua toisten organisaatioiden kanssa. Isäntäorganisaatioilta odotetaan päätösvallan ja vastuiden delegointia kumppanuuden toteuttajille, jotta kumppanuuden lisäarvo realisoituisi isäntäorganisaatioiden hyödyksi. Pelkkä yhteinen ymmärrys ja keskustelu eivät johda tuloksiin. (myös Petch 2012.) Raportoitamamme hankkeen toteutus jäi lyhyeksi kumppanuuden johtamisrakenteen kehittämisen suhteen. Hankkeen päätyttyä tutkimukseen osallistuneet edustavat kuitenkin organisaatioissaan kumppanuuteen kouliintuneita muutosagentteja, joiden avulla johto voi kumppanuutta vakiinnuttaa.

Kumppanuuden keskeisiä tunnuspiirteitä kuten yhdessä oppimista tai osallistavaa muutosjohtamista on yleensä tarkastel-

tu organisaatioiden sisäisinä prosesseina eikä niinkään organisaatioiden välisenä ilmiönä (Lamont & Molnár 2002; Cramer ym. 2006; Valente ym. 2007; Weiss ym. 2010). Organisaatioiden välisiä ilmiöitä on tarkasteltu lähinnä verkostanalyysin. Vuorovaikutuksen lisääminen sinänsä ei johda odotettuihin hyötyihin. (Valente ym. 2007.) Muutosjohtamisessa on kyse usean samanaikaisesti vaikuttavan tekijän huomioimisesta ja niiden keskinäisten yhteyksien tunnistamisesta.

Viestintä

Tutkimukseen osallistujat pitivät tärkeänä sopimuksia siitä kuka viestii, mitä, miten, milloin ja millaisille tahoille. Selkeä suunnitelma näiden toteutumisesta tarvitaan jo kumppanuuden alkuvaiheessa. Viestitettävän tiedon ja toisaalta viestittäjien ja viestien vastaanottajien määrä kumppaniorganisaatioissa on suuri. Kaikkea tietoa ei voi jakaa kaikille, sillä sitä ei kukaan jaksa lukea ja jäsentää. Viestinnässä tarvitaan räätälöintiä. Tätä edellyttävät kumppaniorganisaatioiden erilaiset aikataulut ja työn rytmitys. Kumppanuus luo myös uusia viestinnän tarpeita omisissa organisaatioissa, jotka ovat suuria ja erilaisia toimintakulttuureja sisältäviä. Tutkimukseen osallistujat pitivät myös tärkeänä kokonaiskuvaa kahden organisaation kumppanuudesta. Se auttaa toimimaan tavoitteiden suuntaisesti ja lisää ymmärrystä kumppanuudesta. Kumppanuus lisää uusien asioiden omaksumistarvetta oman arkityön rinnalla ja tämä aiheuttaa, jos viestintä on puutteellista, hahmotusvaikeuksia. Jalavan (2008) mukaan organisaation kommunikatio on jatkuvan muutoksen alaisena ja kumppanuus vauhdittaa sitä. Viestintä on keskeinen keino osallistaa, sitouttaa ja valtaannuttaa kehittämistyöhön osallistu-

via (Casey 2008; Corbin & Mittelmark 2008; Weiss ym. 2010).

JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuuteen vaikuttavat yhteinen kehittämiskohde, yhteinen ymmärrys, työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja osallistava muutosjohtaminen. Tutkimuksessamme vähemmälle huomiolle jäivät kumppanuutta tukeva infrastruktuuri ja johdon työskentely, jotka on todettu myös olennaisiksi kumppanuuksien ylläpidossa (Cramer ym. 2006; Valente ym. 2007; Corbin & Mittelmark 2008; MacPhee 2009; Boland ym. 2010; Logan ym. 2010; Weiss ym. 2010). Tutkimus tuottaa uutta tietoa, sillä aihepiiriä ei ole aiemmin tutkittu Suomessa kumppanuutta kehittävien työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset ovat aiempien pääasiassa yhdysvaltalaisen ja iso-britannialaisten tutkimusten suhteen samansuuntaisia. Tulokset vahvistavat myös aiempia havaintoja kumppanuutta edistävästä tekijöistä sosiaali- ja terveysalalla. (vrt. Dowling ym. 2004; Häggman-Laitila & Rekola 2011a; Petch 2012). Tulosten samansuuntaisuus erilaisissa toimintakulttuureissa vahvistaa tunnistettujen vaikuttavien tekijöiden merkitystä ja ne on syytä huomioida kehitettäessä kumppanuutta sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimus tuottaa käsitteistöä, jota voidaan käyttää kumppanuuksien seurantaan ja arviointiin kehittämällä esimerkiksi strukturoituja mittareita.

Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuuksien solmiminen edellyttää yhtäältä molemmille tahoille yhteisten yhteiskunnallisten ongelmien tunnistamista ja tuntemusta siitä, mitä lisäarvoa

kumppani voi tarjota ongelmien ratkaisuun. Toisaalta kumppanuus on tärkeä edellytys yhteiskunnallisten kehittämis-kohteiden tunnistamisessa. Kumppanuudesta on todettu olevan hyötyä henkilöstön asiantuntijuudelle, mentoroinnille, rekrytoinnille, urakehitykselle ja työikäntäntöjen kehittymiselle (Häggman-Laitila & Rekola 2011a; 2011b). Kumppanuuksien solmiminen ja ylläpito on haasteellista. Vain puolet niistä on toimivia ensimmäisen vuoden jälkeen (Corbin & Mittelmark 2008; Boland ym. 2010). Tutkimustieto vaikuttavista tekijöistä on tärkeää, jotta kumppanuuksia voidaan systemaattisesti kehittää ja johtaa.

Tyytyväisyys kumppanuuteen ja kumppanuusprosessien hallintaan ovat heikosti tutkittuja aiheita (Weiss ym. 2010). Ne ovat kuitenkin keskeisiä tekijöitä henkilöstön sitoutumisessa kumppanuuteen. Tyytyväisyys perustuu kokemukseen siitä, että kumppanuus voittaa siihen sijoitetun ajan, vuorovaikutukseen liittyvät ponnistelut ja henkilökohtaisen panostuksen. Se tuottaa molemmille osapuolille lisähyötyjä. Työntekijöiden omakohtaiset kokemukset hyödyistä vahvistavat sitoutumista. (Cramer ym. 2006.) Hyötyjen saavuttaminen kumppanuudesta on sidoksissa kumppanuuden johtamiseen ja kumppaniorganisaatioiden vuorovaikutukseen. Keskeistä on tällöin arvioida ketkä kumppanuutta toteuttavat, miten tasa-arvoista ja jaettava päätöksenteko on ja kuinka vastavuoroista ja toimivaa vuorovaikutus on. (Corbin & Mittelmark 2008; Weiss ym. 2010.) Nämä tekijät on todettu keskeisiksi perustehtävän suhteen samantyyppisten kumppaniorganisaatioiden kesken (Logan ym. 2010) ja yksittäisten organisaatioidenkin johtamisessa erittäin vaativiksi asioiksi (Nissinen 2006). Empiirinen tutkimustieto

kumppanuuksien kehitysvaiheista on erittäin niukkaa (Cramer ym. 2006).

Vuorovaikutuksen korostuminen edellyttää resursseja. Perinteisten vuorovaikutusmuotojen kuten kokouksien, työpajojen ja sähköpostin lisäksi tarvitaan uusia ratkaisuja. Kumppanit odottavat yhteisen tahtotilan kirkastamista, joka perustuu viestinnän samansuuntaisuuteen, samanaikaisuuteen ja samanlaiseen sisältöön. Massaviestinnän lisäksi tarvitaan riittävästi myös kasvokkain toteutuvia tapaamisia, toisiin tutustumista ja viestinnän räätälöintiä erilaisia tarpeita varten. (Häggman-Laitila & Rekola 2011a.)

Usean vaikuttavan tekijän samanaikainen huomioiminen edellyttää uusia viestintä- ja johtamistapoja kumppaniorganisaatioiden yhteisille strategisille, taktisille ja operatiivisille tasoille mutta myös kumppaniosapuolten omiin organisaatioihin (Boland ym. 2010). Tämä edellyttää joustavuutta sekä vuorovaikutuksen ja päätöksenteon räätälöintiä erilaisten kumppanuuksien tarpeisiin (Petch 2012). Kumppanuuden juurruttamiseen tarvitaan horisontaalisia ja vertikaalisia päätöksiä osapuolten omissa organisaatioissa ja organisaatioiden välillä. Tässä hankkeessa kehittäjätyöntekijät toimivat eri tasoilla uudella tavalla organisaatioiden rajoja ylittäen. He toivat mukanaan kehittämistyöhön oman organisaationsa rutiinit ja historian. Tämä kontekstietä auttaa organisaatioiden uudistumisessa yhteisen kehittämiskohteen lisäksi. Keskeistä on huomioida, millaisia merkityksiä muutoksille annetaan ja millaisia uusia käytänteitä yhteistoiminta tuottaa. Yhteiset käytänteet välittävät kehittäjätyöntekijöiden oppimaa muiden toimijoiden käyttöön uusina organisaatioiden rutiineina. (Engeström & Kerosuo 2007.)

KIRJALLISUUS

- Boland, Mary, G. & Kamikawa, Cindy & Inouye, Jillian & Latimer, Renee, W. & Marshall, Stephanie (2010) Partnership to Build Research Capacity. *Nursing Economics* 28 (5), 314–336.
- Casey, Mary (2008) Partnership – success factors of interorganizational relationships. *Journal of Nursing Management* 16, 72–83.
- Corbin, J. Hope & Mittelmark, Maurice, B. (2008) Partnership Lessons from the Global Programme for Health Promotion Effectiveness: a case study. *Health Promotion International* 23 (4), 365–371.
- Cramer, Mary, E. & Atwood Jan, R. & Stoner Julie, A. (2006) A Conceptual Model for Understanding Effective Coalitions Involved in Health Promoting Programming. *Public Health Nursing* 23 (1), 67–73.
- De Geest, Sabina & Marx, Sullivan, M. Eileen & Rich, Victoria & Spichiger, E. & Schwendimann, Rene & Spring, Rebecca & van Malderen, Greet (2010) Developing a Financial Framework for Academic Service Partnerships: Models of the United States and Europe. *Journal of Nursing Scholarship* 42 (3), 295–304.
- Dickinson, Helen (2006) The evaluation of health and social care partnerships: an analysis of approaches and synthesis for the future. *Health and Social Care in the Community* 14 (85), 375–383.
- Dowling, Bernard & Powell, Martin & Glendinning, Caroline (2004) Conceptualising successful partnerships. *Health and Social Care in Community* 12 (4), 309–317.
- Engeström, Yrjö & Kerosuo, Hannele (2007) From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning* 19 (6), 336–342.
- Häggman-Laitila, Arja & Rekola, Leena (2011a) Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. *Työelämän Tutkimus* 9 (1), 52–64.
- Häggman-Laitila, Arja & Rekola, Leena (2011b) Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus: odotuksia ja kokemuksia hyödyistä. *Hallinnon Tutkimus* 30 (4), 263–278.
- Jalava, Janne (2008) Kuntoutuskumppanuuden mahdollisuudet ja haasteet – Systeemiteoreettinen lähestymistapa. *Janus* 16 (84), 280–294.
- Juhila, Kirsi (2004) Sosiaalityön vuorovaikutuksen tutkimus. *Historiaa ja nykysuuntauksia. Janus* 12 (2), 155–183.
- Kotila, Hannu & Peisa, Seppo (2008) Toteutuuko oppimista ja työelämää kehittävä kumppanuus? – Retoriikkaa vai orastavia ratkaisuja. Teoksessa Hannu Kotila, Arto Mutanen & Marja-Liisa Kakkonen (toim.) *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma*. Helsinki: Edita Oy, 53–70.
- Kruger, Richard, A. & Casey, Mary, Anne (2009) *Focus groups: a practical guide for applied research*. Thousand Oaks, California, London: Sage Publication.
- Lamont, Michele & Molnár, Virag (2002) The Study of Boundaries in the Social Sciences. *Annual Review Sociology* 28, 167–195.
- Logan, Barbara N. & Davis, Leroy & Parker, Veronica G. (2010) An interinstitutional academic collaborative partnership to end health disparities. *Health Education Behaviour* 37 (4), 580–592.
- MacPhee, Maura (2009) Developing a practice-academic partnership logic model. *Nursing Outlook* 57, 143–147.
- Miettinen, Reijo & Toikka, Kari & Tuunainen, Juha & Lehenkari, Janne & Freeman, Stephanie (2006) Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa. *Tutkimusraportteja 9*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.
- Nissinen, Veikko (2006) *Syväjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Petch, Alison (2012) Integration of health and social care. *Insights evidence summaries to support social services in Scotland. Insitute for Research and Innovation in Social Services*. No 14. Glasgow. <http://www.iriss.org.uk>. Luettu 2.9.2012.
- Silverman, David (2004) *Qualitative research: theory, method and practice*. London: Sage Publication.

- Säntti, Risto & Isosaari, Ulla & Vuorensyrjä, Matti & Antila, Juha & Pakarinen, Terttu & von Bonsdorff, Monika & Vanhala, Sinikka & Seppänen, Laura & Toiviainen, Hanna (2011) Työelämän tutkimuspäivien satoa. *Työelämän Tutkimus* 9 (1), 86–93.
- Soininen, Tiina (2011) Käytännön hankkeista meta-arviointiin. *Hallinnon Tutkimus* 30 (4), 345–361.
- Töytäri-Nyrhinen, Aija (2008) Tanssii ammattikorkeakoulujen kanssa – Opettajuuden kehittämistä yhdessä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 3/2008. Helsinki: Edita.
- Valente, Thomas W. & Chou, Chich Ping & Pentz, Mary Ann (2007) Community Coalitions as a System: Effects of Network Change on Adoption of Evidence-Based Substance Abuse Prevention. *American Journal of Public Health* 97 (5), 880–886.
- Vesalainen, Jukka (2006) Kaupankäynnistä kumppanuuteen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli & Lintula, Leila (2008) Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 13. Helsinki: Stadia.
- Weiss, Elisa S. & Taber, Shahnaz K. & Breslau, Erica S. & Lillie, Sarah E. & Li, Yuelin (2010) The Role of Leadership and Management in Six Southern Public Health Partnerships: A Study of Member Involvement and Satisfaction. *Health Education & Behavior* 37 (5), 737–752.
- Whipple, Ellen E. & Solomon-Jozwiak, Sherri & Williams-Hecksel, Cheryl & Abrams, L. Annette & Bates, Laura (2006) Preparing Social Workers for Child Welfare Practice: An Innovative University-Agency Learning Collaborative. *Social Work Education* 25 (1), 92–107.
- Zwarenstein, Merrick & Goldman, Joanne & Reeves, Scott (2009) Interprofessional collaboration: effects of practice-based interventions on professional practice and healthcare outcomes. *Cochrane Database Systematic Review* 8 (3), 1–3.