

Arja Häggman-Laitila & Leena Rekola

Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus

Abstrakti

Tämän systemaattisen katsauksen tarkoituksena on tuottaa empiiristä näyttöä ja teoreettista tietoa työelämän ja korkeakoulun kumppanuudesta. Kirjallisuutta haettiin Cinahl-, PubMed- ja Eric -tietokannoista vuosilta 1999–2009. Haku tuotti yli 1 012 viitettä, joista lopulliseen analyysiin valittiin 24 kokotekstiä. Näistä 12 oli varsinaista tutkimusta ja loput kehittämishankkeiden kuvauksia.

Kumppanuutta määriteltiin sen lähtökohdaksi tunnistetun ongelman, kumppanuuden tunnuspiirteiden, toteutumistapojen ja käyttäytymismuotojen perusteella. Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus oli toteutunut kehittämällä ja jakamalla asiantuntijuutta, tukemalla kumppaniorganisaatioiden johtajuutta, parantamalla opiskelijaohjausta ja tehostamalla rekrytointia. Kumppanuutta edistäviä tekijöitä olivat yhteistyön sopimiseen liittyvät vaiheet, toimintaympäristöjen samansuuntaisuus, toimintaperiaatteet, muutosjohtaminen ja viestintä. Estäviä tekijöitä olivat organisaatioiden väliset kulttuurierot, asenteelliset tekijät sekä arvostuksen, resurssien ja yhteisymmärryksen puute. Kumppanuuden hyötyjen kuvaus aineistossa oli niukkaa.

Johdanto

Kumppanuuskäsitettä (partnership) käytetään erilaisissa yhteyksissä. Siitä ei ole olemassa yhteisesti sovittua määritelmää eikä sen kehittämiseksi ole laadittu laajasti testattuja toimintamalleja. Kansainvälisessä kirjallisuudessa kumppanuuden lähikäsitteiksi nimetään coordination, cooperation ja collaboration. Käsitteet eroavat toisistaan organisaatioiden päätöksentekoprosessien ja niiden ennustettavuuden sekä päätöksentekoa koskevan yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen suhteen. Koordinaatiossa (coordination) yhteinen ongelma ratkaistaan valmiiden vaihtoehtojen avulla sekä olemassa olevien rakenteiden, prosessien ja normien puitteissa. Päätöksentekoon liittyvä vuorovaikutus

on pääasiassa tiedottamista tehdyistä ratkaisuista. Yhteistyössä (cooperation) ongelma on edellistä vaativampi ja monimutkaisempi eikä siihen ole selviä ratkaisumalleja. Se edellyttää neuvotteluja ja yhteisiä ponnisteluja. Neuvotteluissa kunnioitetaan organisaatioiden rajoja ja osallistujien ammatillisia reviierejä sekä organisaatioiden omia päätöksenteon kulttuureja. (Kinnaman & Bleich 2004.)

Kumppanuus (partnership), jonka synonyminä käytetään myös käsitettä collaboration, edellyttää mekanistisen ongelmanratkaisun sijaan uutta paradigmaa ja uudenlaisia yhteistyökäytäntöjä sekä innovatiivisia ratkaisuja yhteistyön lähtökohdانا oleviin ongelmiin (Quill & Aday 2000; Kinnaman &

Bleich 2004). Kumppanuus realisoituu uudenaikaisissa organisaatioiden rajoja ylittävissä päätöksenteossa ja sen resursoinnissa ja se on yhtä tehokasta kuin kumppaniorganisaatioiden vuorovaikutussuhteet ja viestintä (Kinnaman & Bleich 2004).

Työelämän ja korkeakoulutuksen yhteistyön fokuksena on perinteisesti ollut yhteiskunnan kehittäminen (McIntyre 1999) ja koulutuspolitiikka (Winterton 2006). Nämä ovat realisoituneet muun muassa väestön terveydentilaan, palvelujen arviointiin ja kehittämiseen (McIntyre 1999; Quill & Aday 2000), organisaatioiden oppimiseen ja työn kehittämiseen (Sundet & Kelly 2007), työssä oppimiseen ja pedagogiikkaan kohdistuvina kehittämistoimina (McIntyre 1999; Tynjälä ym. 2003, Korhonen-Yrjänheikki ym. 2007) sekä harjoitteluun ja opinnäytetöihin liittyvänä yhteistyönä (Angle 2002; Tynjälä ym. 2005; Virolainen 2006). Viime aikoina on korostettu alueellista ja paikallista yhteistyötä sekä soveltavan tutkimuksen merkitystä työelämän käytäntöjen kehittämisessä (Tynjälä ym. 2003; Sundet & Kelly 2007). Vaikka työelämän ja korkeakoulun yhteistyöstä on jo vuosikymmenien kokemukset, tutkimustieto aiheesta on edelleen niukkaa (Quill & Aday 2000; Kinnaman & Bleich 2004).

Tämä systemaattinen kirjallisuuskatsaus liittyy Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Espoon kaupungin Liittyvä Voima -hankkeeseen. Espoosta työelämäkumppanina on Espoon sairaala. Hankkeen tarkoituksena on tuottaa työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta edistävä toimintamalli. Hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahaston Manner-Suomen ESR-ohjelma. Katsauksella haetaan kokonaiskuvaa kumppanuuden käytännön kehittämistoimista oman kehittämistoiminnan lähtökohdaksi.

Katsauksen tavoitteet ja toteutus

Tämän systemaattisen katsauksen tarkoituksena on tuottaa empiiristä näyttöä ja teoreet-

tista tietoa kumppanuusmallin käsitteellistämistä ja kehittämistä varten. Katsauksessa vastataan seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten kumppanuutta on määritelty kehittämistoiminnassa?
2. Millaisiin tavoitteisiin kumppanuuden kehittämisellä on pyritty?
3. Miten kumppanuus on toteutunut?
4. Mitkä tekijät edistävät ja estävät kumppanuutta?
5. Mitä tuloksia kumppanuuden kehittämisestä on saatu?

Kirjallisuutta haettiin kansainvälisistä Cinahl-, PubMed- ja Eric-tietokannoista. Kaksi ensimmäistä on laajimmat lääke- ja hoitotieteen sekä sen lähialojen tietokannat (Autti-Rämö & Grahn 2007), viimeksi mainittu koulutusalan tietokanta. Haut rajattiin vuosiin 1999–2009 ja ne toteutettiin luotettavuuden vahvistamiseksi informaation tuella ja tietokantojen asiasanahakemistoja hyödyntäen. Hauissa käytettiin 20 erilaista hakusanayhdistelmää ja ne tuottivat yhteensä 1 012 otsikkotason viitettä. Viisi tuotteliainta hakusanaa olivat education work relationship and higher education (395 osumaa), interinstitutional relations and education and academic (139 osumaa), higher education and staff development (95 osumaa), universities or education, graduate and staff development (89 osumaa) ja workplace and learning or education (61 osumaa). Osvien hakusanojen löytäminen osoittautui työlääksi prosessiksi. Esimerkiksi partnership käsite tuotti muihin verrattuna niukasti osumia. Hakuja tehtiin myös liike-elämää edustavasta Proquest-tietokannasta, mutta se ei tuottanut kriteerit täyttäviä osumia. Hakusanat ja rajaukset raportoitiin tarkasti, jotta voitiin varmistaa hakujen toistettavuus ja niiden arviointi. (Vrt. Malmivaara 2002; Autti-Rämö & Grahn 2007.)

Katsaukseen mukaan otettavat abstraktit valittiin ennalta määriteltyjen ja otsikkotason läpikäynnin yhteydessä tarkentuneiden kriteerien perusteella. Abstraktit liittyivät

joko tutkimuksiin, kirjallisuuskatsauksiin tai arvioituihin kehittämishankkeisiin, ne olivat englanninkielisiä ja niissä kuvattiin työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuuden käytännön kehittämistoimia. Yhteensä 205 abstraktia luettiin läpi ja niistä otettiin mukaan 44 kokotekstiä, joista 40 oli Cinahlista, 2 PubMedistä ja 2 Eric:stä. Kokotekstit, jotka eivät täyttäneet kriteereitä ja jotka kuvasivat esimerkiksi ainoastaan opiskelijoita tai yhtä työntekijäryhmää (hoitotyöntekijät/opettajat) ilman kumppanuuden kehittämistoimia, jätettiin valitsematta. Samoin valitsematta jätettiin tekstit, jotka kuvasivat korkeakoulujen tai terveydenhuolto-organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä, moniammatillista tiimityötä terveydenhuollossa tai potilaiden ja hoitohenkilöstön yhteistyötä. Prosessin luotettavuutta vahvistettiin keskustelemalla valinnoista ja päättämällä niistä yhdessä joka vaiheessa. Yksimielisyysprosenttia ei laskettu, sillä valinnat kohdistuivat valtaosin samoihin lähteisiin. Eriävistä mielipiteistä neuvoteltiin ja päätös mukaan otettavista julkaisuista tehtiin yksimielisesti. Julkaisut on raportoitu useissa eri aikakauslehdessä. Tämän perusteella voidaan olettaa, että aineiston haussa vältyttiin julkaisuharhalta. (Vrt. Malmivaara 2002; Autti-Rämö & Grahn 2007.)

Lopulliseen analyysiin otettiin mukaan 24 julkaisua, joista 16 oli Yhdysvalloista, viisi Isosta-Britanniasta ja kolmessa käsiteltiin useita maita. Julkaisuista kolme oli kirjallisuuskatsauksia, viisi laadullisia ja määrällisiä ja kolme laadullista, yksi määrällinen tutkimus sekä 12 kumppanuuden kehittämistyön kuvauksia. Artikkeleista 20 oli julkaistu vuosina 2004–2008, joten aineistoa voidaan pitää hyvin ajantasaisena. Analyysissa oli mukana julkaisuja, joissa kuvattiin kumppanuuden kehittämistyötä pitkältä aikajaksolta tai usealta eri alueelta. Mukana oli myös artikkeli, jossa oli analysoitu 22 kumppanuuden kehittämiseen tähtävää rahoitushakemusta. Erityisesti nämä artikkelit vahvistavat kirjallisuuskatsausten ohella kumppanuuden tarkas-

telua. Julkaisut tulevat kahdesta koulutuksen ja työelämän suhteen erilaisesta kulttuurista, Pohjois-Amerikasta ja Englannista. Tämä on otettava huomioon sovellettaessa katsauksen tuloksia.

Valitut kokotekstit analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin mukaan (Woods ym. 2002; Tuomi & Sarajärvi 2009). Jokaisesta julkaisuista laadittiin oma taulukko, johon kirjattiin tutkimuksen tekijät, julkaisuvuosi, nimi, artikkelin tarkoitus, metodologiset valinnat, kohderyhmä, aineiston keruu ja sen analyysi sekä keskeiset tulokset kumppanuusmallista ja sen kehittämisestä.

Taulukon tulososasta poimittiin alkupe-
räisilmaukset, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin ja ne pelkistettiin. Samansisältöiset pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samaan ydinkategoriaan. Ne analysoitiin kunkin ydinkategorian sisällä erikseen ryhmittelemällä samanlaisuuksien ja erilaisuuksien perusteella erilaisiin pää- ja alakategorioihin. Analyysissä edettiin deduktiivisesti ydinkategorioiden ja induktiivisesti pää- ja alakategorioiden nimeämisen suhteen. Taulukossa 1 kuvataan esimerkki aineiston analyysistä. Artikkelien määrä rajautui analyysin luotettavan toteutuksen kannalta kohtuulliseksi. Jokaiseen kategoriaan kertyi useampia havaintoja aineistosta. Analyysissa saavutettiin siten toistuvuutta ja voidaan olettaa, että siinä tavoitettiin ilmiötä kuvaavat olennaiset käsitteet (Woods ym. 2002).

Puolet julkaisuista oli kuvauksia tutkimustyöstä, puolet kehittämistyöstä. Kumppanuuden arviointi oli erittäin niukkaa, ja tutkimusten raportoinnissa oli puutteellisuuksia, mikä heikentää niiden luotettavuuden arviointia. Menetelmällisesti vahvimpia olivat laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin pohjautuvat tutkimukset, tosin niissäkin aineistot olivat pieniä. Mukaan valikoituneet kirjallisuuskatsaukset vahvistavat osaltaan tämän katsauksen luotettavuutta. Katsaukseen sisältyviä julkaisuja voidaan pitää kuitenkin kaiken kaikkiaan kelvollisina, sillä ne sisälsivät paljon kokemusperäistä tietoa aihealueesta.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä

| Esimerkkejä pelkistetyistä alkuperäisilmauksista | Alakategoriat | Pääkategoriat | Ydinkategoria |
|---|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> – kahden vuoden kumppanuus on opettanut, että kumppanuussopimus tavoitteineen kannattaa laatia heti alussa ja sitä kannattaa tarkistaa sopivin väliajoin, jotta voidaan varmistaa osallistujien tarpeiden tyydyttyminen ja mahdollisuus tarttua uusiin tilaisuuksiin molempia hyödyttävällä tavalla – yksi kriittisistä kumppanuuden menestystekijöistä on tavoitteiden selkeä kirjaaminen sopimukseen ja sopimuksen virallistaminen allekirjoituksin ja sopimuksen julistaminen – virallinen yhteistyösopimus, johon nimettiin kehittämisalueet: rekrytointi, jatkuva koulutus, ammatillinen kehittyminen sekä tutkimus- ja julkaisu-yhteistyö molempia organisaatioita koskevina lähi- ja pitkántähtäimen tavoitteineen johti aiempaa systemaattisempaan kumppanuuteen | Kirjallisen sopimuksen laadinta | Yhteistyöstä sopiminen | Kumppanuutta edistävä tekijä |
| <ul style="list-style-type: none"> – kumppanuutta lähtivät ensin kehittämään henkilöt, jotka tunsivat hyvin toisensa, luottivat toisiinsa ja olivat sitoutuneita työskentelemään yhteisen tavoitteen eteen – luottamuksen vaalimista pidettiin tärkeänä myös silloin kun ryhmää kasvatettiin – luottamus edistää vapautta ilmaista eriäviä ja erilaisia mielipiteitä ja ideoita turvallisesti koetussa ilmapiirissä – luottamuksen rakentaminen on erittäin tärkeää ja vaatii pitkän ajan ja halun sitoutua pitkäaikaiseen kumppanuuteen, tämä taas edistää molemminpuolista kunnioitusta – parhaiten menestyneet kumppanuudet ovat perustuneet vahvaan molemminpuoliseen luottamukseen – luottamus ja avoimuus johtavat siihen, että kumppanit hakevat toisiltaan palautetta kehittyäkseen – luottamus on ollut avain menestykseen ja se on mahdollistanut kumppanuudesta nauttimisen | Luottamus | Kumppanuutta ohjaava toimintaperiaate | Kumppanuutta edistävä tekijä |

Kumppanuuden määritelmät ja tavoitteet

Vain yhdeksässä julkaisussa oli määritelty, mitä kumppanuudella tarkoitetaan, mutta osassa näistäkin määritelmät olivat erittäin niukka- ja. Kumppanuudesta käytettiin ilmaisuja partnership ja collaboration. Kumppanuuden lähikäsitteiksi tunnistettiin coordination, cooperation, joint tai interagency working ja networking. Näiden sisältöjä ei kuitenkaan eritelty tarkemmin suhteessa kumppanuuteen. Kumppanuutta määriteltiin sen lähtökohdaksi tunnistetun ongelman, kumppanuuden tunnuspiirteiden, toteutumistapojen ja käyttäytymismuotojen perusteella.

Kumppanuuden todettiin kohdistuvan uudenlaisia ratkaisua vaativaan ongelmaan, josta organisaatio ei yksistään selviä. Kumppanuutta edellyttäviä ongelmia pidettiin kompleksisina ja käytännöllisinä ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen sidoksissa olevina. Ongelmien ratkaisujen todettiin edellyttävän organisaatorajojen ylityksiä. Kumppanuuden arvioitiin tuottavan organisaatioille lisäarvoa ja voittavan yhteistyön kustannukset. Työelämän ja korkeakoulun kumppanuutta edellyttävinä ongelmina mainittiin muun muassa pätevän henkilöstön rekrytoinnin vaikeudet, henkilöstön jaksamisen haasteet, uudenlaiset työn jaon tavat, koulutuksen liiallinen eriytyminen amma-

tillisista käytännöistä ja suurten ikäluokkien eläköityminen sekä organisaatioiden kustannusten kasvu ja vaatimukset toiminnan tehostamisesta.

Kumppanuutta määrittäviä tunnuspiirteitä olivat vapaaehtoisuus, keskinäinen luottamus, yhteiset tavoitteet ja strategia, yhteiset toimintaperiaatteet ja -ohjeet sekä jaettu johtajuus ja resurssit. Kumppanuutta määrittäviksi tekijöiksi mainittiin myös uudet rakenteet ja prosessit sekä jännitteet autonomian ja riippuvuuden välillä.

Kumppanuutta toteutettiin eri tavoin. Muodollisissa kumppanuuksissa kohteena oli strateginen suunnittelu ja palvelujen tuottaminen yhteisine budjetiteineen. Tämä saattoi toteutua kansallisella, paikallisella tai yksittäisten henkilöiden tasolla. Kumppanuus saattoi myös olla horisontaalista, jolloin työskenneltiin yhdessä jossakin tietyssä prosessin vaiheessa tai vertikaalista, jolloin käytiin läpi yhdessä kaikki prosessin vaiheet lopputuloksen saavuttamiseksi. Informaalinen kumppanuus toteutui henkilötasolla yhdessä työskentelynä tai löysinä verkostoina. Kumppanuuden todettiin ilmentyvän myös erilaisina käyttäytymismuotoina, kuten kilpailuna, yhteistyönä, koordinaationa tai yhdessä kehittymisenä. Aitoon kumppanuuteen sisältyivät kaikki käyttäytymismuodot. Julkaisuissa kumppanuuden tavoitteiksi oli asetettu työelämän ja korkeakoulutuksen asiantuntijuuden ja sitä kautta myös asiakastyön parantaminen, tutkimusyhteistyö, johtamisen kehittäminen, opiskelijaohjauksen ja opetuksen parantaminen sekä rekrytoinnin tehostaminen.

Kumppanuuden toteutuminen ja hyödyt

Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus oli toteutunut asetettujen tavoitteiden suuntaisesti. Kumppanuuden avulla oli kehitetty ja jaettu asiantuntijuutta, tuettu kumppaniorganisaatioiden johtajuutta, parannettu opiskelijaohjausta ja tehostettu rekrytointia.

Asiantuntijuuden kehittäminen. Asiantuntijuutta oli kehitetty järjestämällä opiskelumahdollisuuksia tai yhteisiä oppimisprosesseja sekä ottamalla käyttöön sähköisiä välineitä ja rahoitusjärjestelmiä. Korkeakoulussa järjestettiin työelämässä toimiville lyhyitä kursseja, maisteritason koulutusta, elinikäistä oppimista tukevia ohjelmia ja etäopiskelua. Korkeakoulujen toimijat osallistuivat työelämän järjestämiin konferensseihin tilaisuuksien suunnittelijoina ja esiintyjinä. He huolehtivat myös oppimisen arvioinnista ja pätevyysien sertifiointista. Molempien kumppanien osallistuminen merkitsi asian hyväksymistä omissa organisaatioissa, yhteistyöhön sitoutumista, elinikäisten oppimistarpeiden kartoitusta yhteistyönä sekä koulutuksen sisällön suunnittelua.

Asiantuntijuutta kehitettiin opiskelemalla yhdessä näyttöön perustuvan toiminnan periaatteita ja toteutusmuotoja. Opiskelu tapahtui tiimeissä, joihin kuului samasta yksiköstä hoitotyön johtaja ja hoitotyöntekijä sekä 2–3 opiskelijaa. Tiimi tunnisti potilashoitoon selvästi vaikuttavan kliinisen ongelman, määritteli sitä koskevan kysymyksen niin sanotulla PICO-menetelmällä ja käynnisti näytön etsinnän. Tiimi määritteli myös, miten näyttöön perustuva tieto otetaan käyttöön ja miten sen pohjalta parannetaan hoitotyön laatua. Korkeakouluissa tarjottiin tiimeille aihealueen koulutusta, josta sai opintosuorituksia, ohjattiin systemoitujen katsausten laadinnassa ja näytön etsinnässä sekä tuettiin näyttöön perustuvaa hoitotyön kehittämistä, siihen liittyvän muutosvastarinnan kohtaamista ja muutoksen arviointia. Korkeakouluissa järjestettiin muun muassa tutkimusklubitoimintaa ja anettiin tutkijan työpanosta hoitoyhteisön käyttöön. Tiimejä rohkaistiin raportoimaan tuloksia monipuolisesti erilaisissa seminaareissa ja kokouksissa.

Asiakastyöhön liittyviä seminaareja järjestettiin kuukausittain. Niihin sisältyi kumppaniorganisaatioiden asiantuntijoiden pitämiä luentoja ja yhteisten asiakastapausten käsittelyä. Korkeakoulujen toimijat saivat pereh-

tyä käytännön toimijoiden näkemyksiin keskeisistä kliinistä kysymyksistä ja palveluyksikön henkilökunta uusimpaan tutkimustietoon. Tämä vahvisti kumppanien keskinäistä yhteyttä ja lisäsi mahdollisuuksia yhteiselle poliittiselle vaikuttamiselle.

Rahoitusjärjestelmillä tuettiin käytännön työntekijöitä, jotka halusivat valmistautua kouluttajiksi tai toimia yli organisaatorajojen. Rahoitusjärjestelmiä käytettiin myös hoitotyön käytäntöä ja koulutusta tukevan tohtorikoulutusohjelman kehittämiseen.

Sairaalan johto oli luovuttanut koulutuksen käyttöön kaksi sähköistä järjestelmää. Toisessa niistä arvioitiin videosimulointiin perustuvalla testillä palkattavien hoitotyöntekijöiden kriittisiä ajattelutaitoja ja pätevyysalueita. Toinen oli sähköinen potilastietojärjestelmä, joka sisälsi harjoittelumoduulin aidoista potilastapaustista. Opiskelijat olivat harjoitteluun ja työelämään mennessä aiempaa harjaantuneimpia järjestelmän käytössä. Korkeakoulun opiskelijat suoriutuivat myös videosimulointiin perustuvasta testistä kaksi kertaa paremmin valtakunnalliseen keskiarvoon verrattuna.

Asiantuntijuuden jakaminen. Asiantuntijuutta oli jaettu perustamalla yhteisiä virkoja ja edistämällä rajojen ylityksiä ja asiantuntijuuden yhteenliittymistä. Johtajuutta ja rekrytointia oli kehitetty erilaisin kurssein, ja opiskelijaohjausta toimintaohjeistuksilla, keski johdon ja ohjaajien koulutuksilla ja ohjaajien urakehitysohjelmilla.

Yhteistä virkaa oli valmisteltu muun muassa toimintatutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen avulla ja hyödyntämällä lakimiehiä ja henkilöstöhallinnon konsultteja. Viran perustaminen edellytti selvityksiä työsuhteesta ja esimies- ja työntekijävastuista. Se edellytti myös toiminnan kohteen, toimenkuvan, asiantuntijuusalueen, tutkimusintressin ja kliinisen erikoisalan tarkkaa määrittelyä. Viran hoidosta ja resursoinnista sovittiin yksityiskohtaisesti. Sopimuksessa määriteltiin sitä ohjaavat lait ja asetukset.

Yhteisen viran kustannukset yleensä puolitettiin kumppaneiden kesken. Tämän vas-

tineeksi haluttiin, että myös työaika puoliteetaan. Työaika käytettiin näyttöön perustuvan toiminnan opettamiseen, opetus- ja oppimismenetelmien kehittämiseen, opiskelijaohjaukseen ja henkilökunnan tukemiseen julkaisutoiminnassa, potilashoidon kehittämiseen, organisaatioiden välisen tiedonkulun parantamiseen ja sillan rakentamiseen teorian ja käytännön välille. Mainituilla tehtäväalueilla havaittiin myös positiivisia tuloksia. Muun muassa opiskelijoiden kliiniset taidot paranivat ja hoitohenkilökunnan ohjaus- ja arviointivalmiudet kehittivät.

Rajojen ylityksen edistämiseen pyrittiin lisäämällä työelämäedustajien osuutta korkeakouluissa ja korkeakoulujen edustajien osuutta työelämässä. Käytännössä nämä toteutuivat muun muassa työryhmien jäsenyyksinä, joissa keskityttiin organisaatioiden strategiseen suunnitteluun, sekä sivuvirkoina (rehtori ylihoitajana sairaalassa ja johtava ylihoitaja apulaisrehtorina korkeakoulussa). Myös työelämän edustajan ja professorin tai tohtoriopiskelijan parityöskentelyä opetuksessa, ohjauksessa ja tutkimuksessa lisättiin ja kehitettiin molempien organisaatioiden edustajien mentorointi- ja ohjaustaitoja työpajoin. Rajojen ylitykseen palkattiin myös koordinaattori, joka huolehti luokkahuonekeskeisten oppimisympäristöjen laajentamisesta autenttisiin ympäristöihin sekä urakehitysohjelmista.

Asiantuntijuuden yhteenliittymisellä, joka toteutui komiteatyönä, lisättiin monitieteisiä kehittämishankkeita, soveltavaa tutkimusta ja yhteisjulkaisujen määrää sekä tuettiin tohtoriopiskelijoita. Asiantuntijuuden yhteenliittymisen edisti magneettisairaalarastuksen saantia ja tehosti monialaisen asiantuntijuuden käyttöä opiskelijoiden ohjauksessa, potilas- ja opetussuunnitelmatyössä sekä opetuksen sisällön kehittämisessä. Se näkyi myös valmistuvien opiskelijoiden työllistymisessä ja tehokkaampana toimitilojen käyttönä. Se oli myös lisännyt korkeakoulujen toimijoiden ymmärrystä työelämän rakenteista, prosesseista ja kehittämistarpeista.

Johtajuuden tukeminen. Kumppaniorganisaatioiden johtajuutta kehitettiin tunneälyä tukevien kurssein ja retreetein, joissa tuettiin osallistujien itsetuntemusta, konfliktien ratkaisustrategioita ja tiimityön taitoja. Osallistujat toimivat kotiorganisaatioissaan muutosagentteina, kehittävät opetussuunnitelmia ja opiskelijoiden lähiohjausta sekä sairaanhoitajien kehittämisohjelmia. Tunneälyn ja tiimityön käsitteet sisällytettiin sairaalan filosofiaan ja johtajien pätevyysvaatimuksiin. Opiskelijat ja lähiohjaajat kehittyivät tunneälyn käytön suhteen ja potilaiden tyytyväisyys parani.

Opiskelijaohjauksen parantaminen. Opiskelijaohjauksesta oli laadittu kumppanien kesken virallinen ohjelma, jossa sovittiin rahoituksesta, riittävästä ohjausresursseista, ohjaustarpeisiin vastaamisesta ja oppimistulosten julkistamisesta sekä ohjausmahdollisuuksien markkinoinnista. Kumppanuuden lähtökohtana oli ohjaajakoulutuksen resurssien tuhlauksen vähentäminen, sillä jokainen yksikkö toteutti sitä yksinään ja eri tavalla.

Opiskelijaohjaukseen perustettiin viralliset molempia yhteistyötahoja edustavat työryhmät. Ne vastasivat toimintaohjeiden luomisesta, keskijohdon koulutuksesta ja ohjaajien koulutusohjelmasta. Opiskelijoista ja korkeakoulun edustajista perustettiin varahenkilöstö, joka saattoi nopeasti reagoida muuttuviin työelämän tarpeisiin. Lopullinen vastuu opetuksesta ja oppimisen arvioinnista säilyi edelleen korkeakoululla, mutta siellä myös entistä enemmän mahdollistettiin, tuettiin ja osallistuttiin opiskelijan ja ohjaajan dialogeihin hoitotyön toteutuksessa. Sairaaloiden johto vahvisti opiskelijaohjausta palkkaamalla seniorityöntekijöitä kliiniseksi opettajiksi, joita korkeakoulujen opettajat tukivat ohjausosaamisessa. Opiskelijat olivat tyytyväisiä uusiin järjestelyihin. Heitä voitiin ottaa aiempaa enemmän harjoitteluun, ja sairaalan työntekijöille avautui uusi urapolku. Myös aiempaa useampi valmistunut sairaanhoitaja hakeutui töihin kumppanisairaalaan.

Rekrytoinnin tehostaminen. Rekrytoinnin edistämiseksi oli järjestetty kesäharjoittelujak-

soja, pätevyyksien päivityskursseja, opetusta tukevia työllisyysohjelmia ja hoitotyön kesäakatemia. Kesäharjoittelujaksot olivat valinnaisia kahdeksasta kymmenen viikon kursseja, jossa voi suorittaa kliinistä harjoittelua korkeakoulun opettajan ja työpariksi osoitetun sairaanhoitajan ohjauksessa. Opiskelijoiden osallistumista tuettiin stipendein ja palkanmaksulla, sairaalan taholta osallistuttiin korkeakoulun ohjauskustannuksiin. Kesäharjoittelujaksojen ansiosta opiskelijat tutustuvat osastoihin ja niille töihin hakeutuminen oli helpompaa. He myös suoriutuivat verrokkeihin verrattuna paremmin kliinisistä kursseista. Sairaalaan palkattiin 75 % niitä opiskelijoita, jotka olivat osallistuneet kursseille, heidän valmistuttuaan. Heidän perehdytyskulut olivat pienemmät ja pysyvyys parempaa.

Kolmen viikon pituiset pätevyyden päivityskurssit järjestettiin työelämästä poissaolleille. Kurssit sisälsivät sekä kliinisen että didaktisen osion. Kurssi suunniteltiin korkeakoulun ja sairaalan yhteistyönä. Kurssiin sisältyi luentoja, laboratioita ja ohjattua harjoittelua. Sairaalat tukivat osallistumista stipendein, jos osallistujat olivat valmiita palaamaan heille töihin. Työllistymisaste kursseilta osoitautui erittäin hyväksi.

Opetusta tukeva työllisyysohjelma perustui kyselyyn, jossa yli 60 % sairaanhoitajaopiskelijoista ilmoitti haluavansa rahoittaa opiskeluaan työskentelemällä hoitotyön tehtävissä opiskelujensa ohessa. Korkeakoulun ja sairaalan johtajat suunnittelivat työskentelymahdollisuudet ja määrittelivät opintovaiheisiin sopivat, säästöjen mukaiset tehtävät. Tehtävien palkkaustasot määriteltiin. Korkeakoulujen opettajat vastasivat ohjelmasta ja sairaalan korkeakoulutetut työntekijät vastasivat ohjauksesta. Jokaiselle opiskelijalle osoitettiin oma lähiohjaaja. Kokeilu lisäsi harjoittelukokemusta ja vähensi siitä johtuvaa ahdistusta. Se auttoi myös opiskelijaa arvioimaan halukkuuttaan jatkaa opintojaan.

Hoitotyön kesäakatemia järjestettiin uravalintaansa pohtiville nuorille. He saivat tutustua kampuselämään ja hoitotyöhön vii-

kon ajan. Kaikki osallistujat totesivat voivansa suositella alaa ystävälleen. Kurssi auttoi alan valintaa koskevassa päätöksenteossa. Rekrytointitilaisuuksia oli myös suunniteltu ja toteutettu opiskelijoiden ja työelämän yhteistyönä.

Kumppanuutta edistävät tekijät

Kumppanuutta edistäviksi tekijöiksi tunnistettiin yhteistyön sopimiseen liittyvät vaiheet, organisaatioiden arvopohja ja kulttuuri, kumppanuutta ohjaavat toimintaperiaatteet, muutosjohtaminen ja viestintä (ks. taulukko 2).

Yhteistyöstä sopiminen. Yhteistyöstä sopimisessa tärkeitä vaiheita olivat visiointiprosessi kumppanuudesta, tavoitteiden asettaminen, kirjallisen sopimuksen laadinta, resursointi, sitouttamisprosessien käyttö sekä säännölliset ja riittävän tiheästi toistuvat tapaamiset. Kumppanuuden käynnistymistä kuvattiin kahdella tapaa. Se sai alkunsa joko kahden innostuneen johtohenkilön välisenä yhteydenpitona tai siihen osallistutettiin heti alusta alkaen suuri määrä organisaatioiden henkilöstöä esimerkiksi ryhmähaastatteluin.

Visiointiprosessissa tavoiteltiin yhteistä ymmärrystä kumppanuuden tarpeista, taroituksista ja tulevaisuudesta sekä kumppanuudesta koituvista hyödyistä. Molempien osapuolten tarpeiden tunnistusta pidettiin tärkeänä, jotta kumppanuutta edellyttävä yhteinen kehittämistarve tai ongelma voitiin tunnistaa. Visiointiprosessi johti konkreettisiin, aikataulutettuihin ja saavutettavissa oleviin tavoitteisiin, jotka ilmaistiin riittävän selkeästi kunkin osapuolen näkökulmasta. Selkeiden tavoitteiden asettaminen ei välttämättä heti onnistunut vaan se mahdollistui, kun yhteistyössä päästiin eteenpäin ja luottamus rakentui. Organisaatioilla saattoi myös olla tavoitteita, joita ne eivät halunneet jakaa. Kumppanuuden onnistumisen edellytyksenä oli vision jakaminen ja selkeä yhteistyön rajaus.

Onnistuneen ja systemaattisesti etenevän kumppanuuden edellytyksenä pidettiin virallista,

molempien organisaatioiden allekirjoittamaa ja julkistamaa yhteistyösopimusta, jota tarkistettiin sopivin väliajoin. Virallisen sopimuksen laatimista kumppanuudesta suositeltiin mahdollisimman pian yhteistyön tarpeen tunnistamisen jälkeen. Se ei kuitenkaan aina onnistunut, sillä tarpeiden tunnistus, yhteistyön visiointi, yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ja tavoitteiden konkretisointi veivät aikaa (ks. myös taulukko 1).

Molemmat osapuolet osallistuivat kumppanuuden resursointiin varaamalla riittävästi henkilöstöä, materiaalia, aikaa ja johtajien työpanosta. Yhteistyön käynnistämiseksi annettiin myös starttirahaa. Useassa hankkeessa kumppanuuden käynnistys perustuikin joko organisaatioiden ulkopuolisesta kehittämisohjelmasta tai säätiöltä saatuun rahoitukseen.

Kumppanuuteen sitouttaminen vaati sekä johtohenkilöstön näkyvää osallistumista ja tukea että henkilöstöön kohdistuvaa sitouttamisprosessia. Esimerkiksi eräässä hankkeessa yliopiston laitoksen johtaja käytti paljon aikaa keskustellakseen palveluyksikön henkilökunnan kanssa yhteistyön mahdollisuuksista ja kulttuurieroista. Sitoutumista edistivät oivallus siitä, että toisilla oli todennäköisemmin vahvuuksia alueilla, joissa itse oli heikko ja varmuus siitä, että kumppani otti vakavasti yhteiset kehittämistavoitteet ja sitoutui aidosti samoihin arvoihin.

Toimintaympäristöjen samansuuntaisuus ja kumppanuutta ohjaavat toimintaperiaatteet. Kumppanuutta edistivät molempien osapuolten samansuuntainen arvopohja ja yhtäläisyydet organisaatioiden rakenteissa ja prosesseissa sekä aiemmat kokemukset yhteistyöstä. Myös ympäristöön liittyvät tekijät kuten suotuista poliittinen ja sosiaalinen ilmasto edistivät kumppanuutta. Ymmärrys toisen kulttuurista ja arvopohjasta todettiin tärkeäksi. Esimerkiksi se, että palveluyksikön työntekijöistä useat olivat aiempia yliopiston kasvatteja ja tunsivat yliopiston historian ja kulttuurin edistivät kumppanuutta.

Kumppanuutta ohjaavista toimintaperiaateista tärkeinä pidettiin joustavuutta ja pitkä-

Taulukko 2. Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta edistävät ja estävät tekijät

| Kumppanuutta edistävät tekijät (ydinkategoria) | |
|---|---|
| Pääkategoriat: | Alakategoriat: |
| Yhteistyöstä sopiminen | <ul style="list-style-type: none"> – kehittämistarpeiden tunnistaminen ja yhteensovittaminen – yhteistyön visiointi ja tavoitteiden asettaminen – kirjallisen sopimuksen laadinta – resursointi yhteistyöhön – sitouttaminen – yhteydenpito |
| Toimintaympäristöjen samansuuntaisuus | <ul style="list-style-type: none"> – arvojen samansuuntaisuus – yhtäläisyydet organisaatioiden rakenteissa ja prosesseissa – aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä – suotuisa poliittinen ja sosiaalinen ympäristö – toimintakulttuurin samankaltaisuus – organisaatioiden kulttuurien tunteminen |
| Kumppanuutta ohjaavat toimintaperiaatteet | <ul style="list-style-type: none"> – joustavuus – pitkäjänteisyys – luottamus – turvallisuus – avoimuus – tasa-arvoisuus – rehellisyys – kunnioitus |
| Muutosjohtaminen | <ul style="list-style-type: none"> – tasavertaisuus vallan jaossa ja vallan tasapaino – systemaattisuus johtamisessa – osallistaminen – muutosagentit – muutoksen ja kumppanuuden seuranta – jatkuva arviointi ja palaute |
| Viestintä | <ul style="list-style-type: none"> – yhteinen tahtotila ja kumppanuuden hyödyt – jatkuva tiedottaminen – samanaikaisuus – samansuuntaisuus – samansisältöisyys |
| Kumppanuutta estävät tekijät (ydinkategoria) | |
| Pääkategoriat: | Alakategoriat: |
| Erot organisaatiokulttuureissa | <ul style="list-style-type: none"> – erot toimintaparadigmoissa tai -ideologioissa – erot vallankäytön tavoissa – erot hallintorakenteissa ja henkilöstöpolitiikassa |
| Asenteet | <ul style="list-style-type: none"> – vastustus – uskomukset kumppanuuden hyödyttömyydestä – stereotyyppinen käsitys toisesta organisaatiosta – arvostuksen puute |
| Resurssien puute | <ul style="list-style-type: none"> – rahoituksen puute – opiskelijoiden harjoittelupaikkojen puute – ohjaajien puute – opettajien rooli kentällä epäselvä – asiantuntijuuden tunnistamiseen ja käyttöön liittyvät ongelmat |
| Yhteisymmärryksen puute | <ul style="list-style-type: none"> – aikaisemmat negatiiviset kokemukset yhteistyöstä – puutteellinen arviointi yhteistyön hyödyistä ja tavoitteista – ongelmat vallanjaossa – roolien ja infrastruktuurin epäselvyys |

jänteisyyttä sekä luottamusta. Joustavuuteen kuului riskinotto-kyky uusien ideoiden kohdalla ja valmius muutoksiin yhteistyösuunnitelmissa. Luottamuksesta seurasi avoimuus ja rehellisyys ja turvallisuus ilmaista eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ideoita, tasa-arvoisuus, molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus, mahdollisuus nauttia yhteistyöstä ja rohkeus hakea kumppanilta kehittämisspalautetta. Luottamukseen liittyi myös kumppanuutta edistävien henkilöiden uskottavuus ja saavutettavuus. (Ks. taulukot 1 ja 2.)

Muutosjohtaminen ja viestintä. Kumppanuuteen perustuva muutoksen johtaminen edellytti vallan tasapainoa, systemaattisuutta, osallistamista, muutosagenttien käyttöä sekä muutoksen ja kumppanuuden seuranta, arviointia ja palautetta. Tärkeätä oli saavuttaa tasavertaisuus vallan jaossa. Tämä edellytti johtoryhmää, johon osallistuvat keskeiset henkilöt molemmista organisaatioista ja joka vastasi formaalisen yhteistyön suunnittelusta huomioimalla yhteistyötä koskevat parhaat käytännöt, säännöt, normit ja mahdolliset esteet. Vallan tasapainoa edisti muutoksen näkeminen mahdollisuutena eikä uhkana sekä valmius tutkia uusia palvelumahdollisuuksia sekä kyky kompromisseihin. Sitä voitiin tukea myös hyödyntämällä päätöksenteossa edustusta kumppanosapuolten sidosryhmistä sekä palvelujen käyttäjistä. Sitä tukivat myös yhteiset pelisäännöt, varautumissuunnitelma konflikteihin ja konkreettinen suunnitelma yhteistyöstä sekä tehokkaat päätöksenteon ja vastuuttamisen muodot, jotka säilyivät henkilövaihdoksista huolimatta.

Kumppanuudella tavoiteltava muutos edellytti vahvaa ja taitavaa johtajuutta ja riittävää panostusta operationaalisen tason johtamiseen. Konkreettisen toimintasuunnitelman lisäksi tarvittiin kumppanien ja osallistuvan henkilöstön roolien, tehtävien ja vastuiden selkeää kuvaamista. Pääpaino johtamisessa oli prosesseissa ja tuloksissa rakenteiden ja panosten sijaan.

Muutoksen johtaminen kumppanuudella edellytti henkilöstön laajaa ja monipuolista

osallistamista, johon kuuluivat yhteinen vastuu kehittämistyöstä ja yhteinen päätösten omistajuus. Kumppanuuden tuli olla jokaisen henkilökohtainen intressi. Henkilöstölle oli tärkeää, että he kokivat omistavansa asian. Kehittämistyötä vietiin eteenpäin heille sopivaan kehittämistahtiin. Osallistamista tuettiin myös tutustuttamalla henkilökuntaa toisiinsa. Muutoksen jatkuvuuden turvaaminen henkilöstövaihdoksista huolimatta oli tärkeää. Henkilöstön osallistamisen esteiksi muodostuivat pitkät matkat kokouksiin, työn kuormittavuus ja työn itsenäisyyteen liittyvät kysymykset.

Kumppanuudesta muodostui valtaannut-tava, jos osallistujat kokivat, että vastavuoroinen jakaminen ei merkinnyt oman identiteetin kadottamista vaan se sai heidän osaamisensa paremmin esiin. Hyötyjen kuvaaminen siitä mitä itse kukin kumppani suhteesta saa panostuksellaan, lisäsi osallistumishalukkuutta. Kumppanuuden tueksi rekrytoitiin henkilöitä, muutosagentteja, jotka kykenivät työskentelemään yli organisaatorajojen. Muutoksen toteutus vaati seurannan, mittauksen ja arvioinnin järjestämistä sekä oppimista palautteesta. Kun yhteistyön hyödyt alkoivat näkyä, se lisäsi motivaatiota kumppanuuteen.

Kumppanuutta ja sillä tavoiteltavaa muutosta edisti selkeä, jatkuva ja riittävän tiheä viestintä ja tiedon jakaminen, ei sen panttaaminen. Viestinnällä rakennettiin yhteistä tahotilaa ja siinä oli tärkeää samansuuntainen, -aikainen ja -sisältöinen viestintä molemmissa organisaatioissa.

Kumppanuutta estävät tekijät

Kumppanuutta estäviksi tekijöiksi tunnistettiin erot organisaatiokulttuureissa, asenteelliset tekijät sekä arvostuksen, resurssien ja yhteisymmärryksen puute (ks. taulukko 2).

Erot organisaatiokulttuureissa. Organisaatiokulttuurien erot saattoivat johtua toimintaparadigmojen erilaisuudesta ja ne näkyivät esimerkiksi eroina vallan käytössä, hallintorakenteissa ja henkilöstöpolitiikoissa.

Esimerkiksi työn arviointi ja palkitseminen tapahtuivat organisaatioissa eri perustein. Korkeakoulussa kriteerinä oli uuden tiedon tuottaminen ja työelämässä palvelutuotannossa kunnostautuminen. Kumppanuus edellytti, että henkilöstön kehityskeskusteluissa painotettiin myös kumppaniorganisaatiolle ominaisia kriteereitä. Esimerkiksi työelämässä rohkaistiin akateemisten tutkintojen suorittamiseen ja korkeakouluissa arvostettiin työelämän kehittämishankkeisiin osallistumista.

Resurssien puute. Kumppanuuden esteiksi osoittautuivat haluttomuus tai kyvyttömyys kattaa yhteistyön kustannuksia ja johdon tuen puute ja opiskelijoiden tarpeisiin soveltuvien harjoittelupaikkojen ja ohjaajien puute sekä opettajien näkymätön rooli kentillä. Asiantuntijavaihtoon ei löytynyt mahdollisuuksia. Työelämästä oli vaikea tunnistaa ja löytää asiantuntijoita, jotka voisivat osallistua korkeakouluopetukseen, sillä heiltä usein puuttuivat opetustyöhön oikeuttavat tutkinnot.

Asenteet ja yhteisymmärryksen puute. Asenteellisista tekijöistä mainittiin esteinä vastustus, uskomus, että yhteistyö ei tuota lisäarvoa ja stereotyyppinen suhtautuminen toiseen kumppaniin. Yhteisymmärryksen puutteen taustalta löytyivät aiemmat huonot yhteistyökokemukset tai puutteellinen arviointi kumppanuuden hyödyistä. Siihen johtivat myös epäselvyydet yhteisistä tavoitteista tai tekijänoikeuksista, vallanjaon ongelmat kumppaneiden kesken ja epäselvät roolit tai kokemus siitä, että kumppanuus ei tuota hyötyjä molemmille organisaatiolle. Sen taustalta löytyivät myös puutteellinen ymmärrys ja kirjaus jo olemassa olevasta yhteistyöverkostosta sekä puute infrastruktuurista, joka kantaisi rahoituskauden yli. Yksinkertaisesti syynä saattoi lisäksi olla, että yhteistyöhön ehdotetun ongelman ratkaisu ei vaatinut kumppanuutta.

Pohdinta ja johtopäätökset

Tämän työelämän ja korkeakoulun välistä kumppanuutta käsittelevän katsauksen tarkoi-

tuksena oli tuottaa empiiristä näyttöä ja teoreettista tietoa kumppanuusmallin käsitteellistämistä ja kehittämistä varten. Katsaukseen valikoitui kansainvälisiä ja kansallisia julkaisuja, jotka kuvasivat kumppanuuden kehittämistoimia heterogeenisesti. Tulokset jäivät tästä syystä pintapuolisiksi ja kokonaiskuva pirstaleiseksi. Kumppanuuden käsitteellistämisestä ja toteutuksesta saatiin kuitenkin konkreettisia ja käytännönläheisiä esimerkkejä. Tähän pyrittiinkin julkaisuja valittaessa.

Katsauksessa ei tuotettu teoreettista ymmärrystä kumppanuudesta, vaikkakin mukana oli kolme kirjallisuuskatsausta. Tämä on otettava huomioon katsauksen rajoituksena. Kumppanuuden teoreettinen taustoitus onkin todettu puutteelliseksi ja sitä koskeva kirjallisuus niukaksi (Quill & Aday 2000; Kinnaman & Bleich 2004). Jatkossa tutkimuksia ja katsauksia tulisi suunnata kumppanuuden teoreettisiin ja sen kehittämisen metodologisiin kysymyksiin. Eniten aiemmassa kirjallisuudessa oli kuvattu kumppanuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä ja vähiten kumppanuuden hyötyjä. Hyötyjen arvioinnin vähyys johtui heikosta aihealueen tutkimusperinteestä (vrt. Kinnaman & Bleich 2004).

Katsauksessa tuotettuja käsitteitä voidaan hyödyntää kehitettäessä korkeakoulujen ja työelämän välistä kumppanuutta ja sitä ohjaavaa toimintamallia. Niitä voidaan käyttää myös kumppanuuden arviointimittareiden kehittämiseen. Katsaus luo myös ajantasaisen vertailukohdan kumppanuuden kansalliselle kehittämistyölle.

Katsauksessa osoitettiin, että kansainvälinen tutkimuskirjallisuus korkeakoulun ja työelämän kumppanuuden käytännön kehittämistoimista on vähäistä. Kirjallisuudesta ei löytynyt yhtään laajasti testattua kumppanuusmallia. Kumppanuutta oli kehitetty vain yhdessä hankkeessa toimintatutkimuksen menetelmin. Joissakin oli käytetty menetelmällistä triangulaatiota. Julkaisujen painottuminen viime vuosiin voi kuitenkin merkitä kiinnostuksen lisääntymistä aihealueeseen. Tutkimuksen suuntaaminen kumppanuuteen

on tärkeä edellytys sen systemaattiselle kehittämiseksi. Kumppanuuden kehittämismenetelmien ja niiden vaikuttavuuden arviointia voidaan pitää tulevaisuuden haasteena.

Katsauksessa myös osoitettiin, että kumppanuuden kehittäminen on pitkäaikainen prosessi ja sen onnistumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Kumppanuus edellyttää molempia organisaatioita yhdistävän ongelman tai kehittämistarpeen tunnistamista ja vahvaa muutostojohtamista. Keskeistä on vallan tasapaino sekä organisaatioiden eri tasojen ja henkilöstöryhmien osallistaminen. Kumppanuus edellyttää organisaatioiden arvojen ja kulttuurien tunnistamista sekä yhteisten toimintaperiaatteiden noudattamista. Kumppanuus realisoituu organisaatioiden vuorovaikutuksessa, ja siinä viestinnällä on keskeinen merkitys. Keskeistä kumppanuudessa on ihmishuolehtiminen. Johtajat tukevat alaistensa voimavaroja, kohdentavat resurssit oikein ja huolehtivat henkilökunnan sitouttamisesta uuteen toimintaan. He myös ohjaavat henkilöstöä kohti yhteistä päämäärää tekemällä näkyväksi vision sekä konkretisoimalla tavoitteet ja hyödyt. Johtajat huolehtivat myös siitä, että yhteisen tahtotilan syntymiseen ja sopimuksen tekemiseen käytetään aikaa. Kumppanuussuhteen rakentaminen on vaativaa, sillä edistäviksi tekijöiksi kuvattujen asioiden hallinta on yksittäisessäkin organisaatiossa haastavaa. (Vrt. Nissinen 2006; Vuorinen 2008.)

Kumppanuus perustuu kompleksisiin ongelmiin, joiden ratkaisut vaativat uutta paradigmaa ja organisaatioiden oppimista. Paradigmaan liittyviä kysymyksiä sivuttiin pintapuolisesti vain parissa julkaisussa.

Kirjallisuus

Angle, J. (2002) Työelämä ja yhteistyö & Ammatti ja yrittäjäyys. Selvitys Rovaniemen ammattikorkeakoulun eri sidosryhmien yhteistyöstä ja toimintatavoista. Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C-7, Rovaniemi.

Uusien ratkaisujen löytäminen kumppanuuden avulla edellyttää organisaatioiden totuttujen toimintamallien, prosessien, rakenteiden ja normien kyseenalaistamista ja yhteisen tiedonmuodostuksen ja ymmärryksen mahdollistamista (Parviainen 2006). Tulevaisuudessa kumppanuuden kehittäminen tarvitsee tuekseen myös teorianmuodostusta ja kumppanuutta ohjaavan paradigman tunnistamista sekä erilaisten organisaatioiden oppimista kuvaavien teorioiden hyödyntämistä (vrt. Tynjälä ym. 2003).

Katsauksessa tuotettiin jonkin verran tietoa siitä, miten organisaatioille saadaan yhteiset kumppanuutta edistävät arvot, kulttuuri ja toimintaperiaatteet. Näistä esimerkkinä ovat koulutukset, komiteatyö ja yhteiset virrat. Katsauksen tarjoamat menetelmät ovat perinteisiä ja kapea-alaisia ajatellen kumppanuuden kehittämistarpeita laajemmin. Tulevaisuudessa tulisi löytää monimuotoisia ja innovatiivisia sekä selkeästi organisaatioiden rajat ylittäviä ja rajoja häivyttäviä päätöksenteon ja vuorovaikutuksen muotoja (Kinnaman & Bleich 2004). Tätä edellyttävät myös tulevaisuuden koulutuspoliittiset linjaukset (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010a; 2010b). Niissä korostetaan hyvin vahvaa otetta yhteiskunnan ja työelämän kehittämisessä. Tavoitteina ovat muun muassa väestön hyvinvoinnin edistäminen, syrjäytymisen, yhteiskunnan jakautumisen ja eriarvoistumisen ehkäisy sekä työllisyysasteen nosto ja väestön osallisuuden vahvistaminen. Nämä edellyttävät työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta poliittisella, strategisella ja operatiivisella tasolla. Paikallisen kumppanuuden lisäksi tarvitaan alueellista, valtakunnallista ja globaalia kehittämistyötä.

Autti-Rämö, I. & Grahn, R. (2007) Kirjallisuushaku. Teoksessa M. Mäkelä, M. Kaila, K. Lampe & M. Teikari (toim.) Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Kustannus Oy Duodecim, Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

- Kinnaman, M. L. & Bleich, M. R. (2004) Collaboration: Aligning Resources to Create and Sustain Partnerships. *Journal of Professional Nursing* 20 (5), 310–322.
- Korhonen-Yrjänheikki, K., Tukiainen, T. & Takala, M. (2007) New challenging approaches to engineering education: enhancing university-industry cooperation. *European Journal of Engineering Education* 32 (2), 167–179.
- Malmivaara, A. (2002) Systemoitu kirjallisuuskatsaus – työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. *Duodecim* 118, 877–879.
- MacIntyre, G. (1999) Active partners: education and community development. *Education & Training* 41 (4/5), 175–183.
- Nissinen, V. (2006) *Syväjohtaminen*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010a) Opetus- ja kulttuuriministeriön strategia 2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:4. Helsinki. [online]. <URL:http://minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010.pdf>. Luettu 15.9.2010.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2010b) Osaava ja luova Suomi. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010:15. Helsinki. [online]. <URL:http://minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010.pdf>. Luettu 15.9.2010.
- Parviainen, J. (2006) Kollektiivinen tiedon rakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa J. Parviainen (toim). *Kollektiivinen asiantuntijuus*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Quill, B. E. & Aday, L. A. (2000) Toward a New Paradigm for Public Health Practice and Academic Partnerships. *Journal of Public Health Management Practice* 6 (1), 1–3.
- Sundet, P. & Kelly, M. J. (2007) Agency-Academic Collaboration in Evidence-Based Practice: A Case Example in Data Driven Innovation. *Journal of Evidence-Based Social Work* 4 (3/4), 163–182.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P., Välimaa, J. & Sarja, A. (2003) Pedagogical perspectives on the relationships between higher education and working life. *Higher Education* 46, 147–166.
- Tynjälä, P., Nikkanen, P., Volanen, M. S. & Valkonen, S. (2005) Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa ja työyhteisöjen oppiminen. *Taitava Keski-Suomi -tutkimus, osa II*. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. [online]. <URL:http://ktl.jyu.fi/ktl/ajankohtaista/verkkoj>. Luettu 8.9.2010.
- Virolainen, M. (2006) Osaamista rakentamassa. Ammattikorkeakoulut harjoittelujen ja työelämäyhteistyön kehittäjinä. Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Koulutuksen tutkimuslaitos. *KeVer, Kever* 2/2006.
- Vuorinen, R. (2008) Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. *Acta Universitatis Tamperensis* 1359, Tampereen yliopisto. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Winterton, J. (2006) Social dialogue and vocational training in Europe. Are we witnessing the emergence of a European model? *Journal of European Industrial Training* 30 (1), 65–76.
- Woods, L., Priest, H. & Roberts, P. (2002) An overview of three different approaches to the interpretation of qualitative data. Part 2: practical illustrations. *Nurse Researcher* 10 (1), 43–51.

Tarkemmat tiedot julkaisujen hakuprosessista ja tulosten yhteydestä aineistoon sekä taulukko analysoiduista julkaisuista on saatavissa kirjoittajilta.