

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

# KOHTI STRATEGISTA KUMPPANUUTTA – YHTEISTYÖN VAHVISTAMINEN AMMATILLISTEN OPPILAITOSTEN KANSSA

Case TAOK

TEKIJÄ Sanna Lappalainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma InnoTech-liiketoiminnan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Sanna Lappalainen	
Työn nimi Kohti strategista kumppanuutta: Yhteistyön vahvistaminen ammatillisten oppilaitosten kanssa Case TAOK	
Päiväys	7.4.2024
Sivumäärä/Liitteet	83/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu (TAOK)	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Globaalit toimintaympäristön muutokset, digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat muuttaneet koulutuksen järjestämisen tapoja, mikä edellyttää koulutuksen järjestäjiltä yhteistyötä, verkostoitumista ja strategisten kumppanuuksien luomista. Ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen tärkeys korostuu lainsäädännössä sekä erilaisissa koulutuspoliittisissa tavoitteissa ja strategioissa. Vaikka koulutuksen järjestäjiltä odotetaan yhteistyötä ja kumppanuutta, on yhteistyön ja kumppanuuden käytännöissä vielä paljon kehitettävää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu (TAOK), joka on osa Tampereen ammattikorkeakoulua. Opinnäytetyöllä oli työelämälähtöinen tarve, sillä TAOK oli samanaikaisesti kehittämässä yksikön omaa kumppanuusmallia. Kumppanuusmallin kehittämisen tueksi oli tarve tutkimukselliseen tiedolle ammatillisten oppilaitosten kanssa toteutuvan yhteistyön ja kumppanuuden kehittämistarpeista. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella ja lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tutkimuksessa toteutettiin seitsemän yksilöhaastattelua. Teemahaastattelussa kohdejoukkona oli ammatillisissa oppilaitoksissa työskenteleviä johto- ja päällikkötason henkilöitä, joilla oli tietoa oppilaitoksen yhteistyöstä TAOKin kanssa sekä strategisella että operatiivisella tasolla.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kuvaus ammatillisten oppilaitosten ja TAOKin yhteistyöstä sekä kehittämisehdotukset yhteistyön kehittämisestä kumppanuudeksi. Yhteistyön ja kumppanuuden laajuudet ja muodot vaihtelivat paljon, mutta keskeisimpiä yhteistyön muotoja oli pätevöittävään koulutukseen, täydennyskoulutukseen ja muuhun koulutusliiketoimintaan sekä hanke- ja TKI-toimintaan liittyvä toiminta. Yhteistyön ja kumppanuuden keskeisimpänä hyötynä pidettiin oppilaitoksen henkilöstön osaamisen kehittämistä, mutta yhteistyö nähtiin hyödyllisenä myös osaavan ja pätevän henkilöstön rekrytoimisessa. Yhteistyön ja kumppanuuden onnistumisen edellytyksenä nähtiin tiivis ja suunnitelmallinen vuorovaikutus sekä strategialähtöisyys.</p> <p>Tulosten perusteella laadittiin kehittämisehdotukset yhteistyön ja kumppanuuden kehittämiseksi strategiseksi kumppanuudeksi kumppanuuden eri vaiheet huomioiden. Ensinnäkin ehdotettiin osapuolten keskinäisen tuntemisen vahvistamista sekä yhteistyöhön liittyvistä käytännöistä ja resursseista sopimista. Toiseksi ehdotettiin tiedonsaantiin ja -vaihtoon liittyvien rakenteiden, roolien ja käytäntöjen kehittämistä sekä kumppanuustapain järjestämistä. Kolmanneksi ehdotettiin osallistumisten ja vaikuttamisen mahdollisuuksien lisäämistä. Nämä kehittämistoimet edistävät kumppanuuden kehittämistä strategiseksi kumppanuudeksi. Koulutuksen järjestäjien välisistä strategisista kumppanuuksista tarvitaan lisätutkimusta myös valtakunnallisesti.</p>	
Avainsanat yhteistyö, verkostot, kumppanuus, strateginen kumppanuus, ammatillinen koulutus, ammattikorkeakoulut	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Business and Administration, InnoTech	
Author Sanna Lappalainen	
Title of Thesis Towards a Strategic Partnership: Strengthening Cooperation with Vocational Training Institutions Case TAOK	
Date 7.4.2024	Pages/Appendices 83/3
Client Organisation /Partners School of Professional Teacher Education, Tampere University of Applied Sciences	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Changes in the global environment, digitalization and technological advances have changed the way education is delivered, which requires education and training providers to collaborate, network and build strategic partnerships. The importance of cooperation and networking between universities of applied sciences and vocational institutions is highlighted in legislation and in various education policy objectives and strategies. Although cooperation and partnerships are expected from education and training providers, there is still much room for improvement in these practices.</p> <p>This thesis was commissioned by TAMK School of Professional Teacher Education (TAOK), Tampere University of Applied Sciences. There was a clear need for the thesis because TAOK was simultaneously developing its own partnership model. In order to support the development of the partnership model, the client organisation needed research-based knowledge on the development needs of cooperation and partnership with vocational institutions. The aim of the thesis was to identify the vocational institutions' perceptions of how cooperation with TAOK could be strengthened and to describe how cooperation could be developed into a strategic partnership. The study was conducted using a qualitative research approach and a case study approach. The data was collected through a semi-structured thematic interview. Seven individual interviews were conducted. The target group for the thematic interviews consisted of managers and supervisors working in vocational education and training institutions who had knowledge of their institution's cooperation with TAOK at both strategic and operational level.</p> <p>The thesis resulted in a description of the cooperation between vocational schools and TAOK and development proposals for developing the cooperation into a partnership. The scope and forms of cooperation and partnership varied widely, but the most important forms of cooperation were those related to training leading to a qualification, continuing education and other educational activities as well as project and RDI activities. The main benefit of cooperation and partnership was seen in the development of the skills of the staff, but cooperation was also seen as useful in the recruitment of skilled and qualified staff. Close and structured interaction and a strategic focus were seen as prerequisites for successful cooperation and partnership.</p> <p>Based on the results, development proposals were drawn up to develop the cooperation and partnership into a strategic partnership, taking into account the different stages of the partnership. Firstly, it was proposed to strengthen knowledge between the partners and to agree on the practices and resources for cooperation. Secondly, it was proposed to develop structures, roles and practices for information and exchange and to organise partnership meetings. Thirdly, it was proposed to increase opportunities for participation and influence. These developments contribute to developing the partnership into a strategic partnership. Further research on strategic partnerships between education and training providers is also needed at national level.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>cooperation, networks, partnership, strategic partnership, vocational education and training, universities of applied sciences</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	7
1.2	Kohdeorganisaation esittely .....	8
2	KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJIEN YHTEISTYÖ.....	11
2.1	Yhteistyön lähtökohtia .....	11
2.2	Yhteistyön kehittämisen tarpeita .....	13
3	YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT STRATEGISENA MENESTYSTEKIJÄNÄ .....	16
3.1	Yhteistyön ja verkostojen erilaiset muodot.....	16
3.2	Luottamus ja vuorovaikutus yhteistyön perustana .....	18
3.3	Yhteistyö ja verkostot osana strategiaa .....	20
3.3.1	Strategia verkostojen lähtökohtana .....	21
3.3.2	Verkostostrategia ja verkoston strategia.....	22
3.3.3	Yhteinen arvonluonti .....	23
3.3.4	Strateginen kyvykkyys .....	24
4	STRATEGINEN KUMPPANUUS .....	25
4.1	Erilaiset kumppanuudet .....	25
4.2	Strategisen kumppanuuden tavoitteet .....	27
4.3	Strategisen kumppanuuden vaiheet .....	30
4.4	Strategisen kumppanuuden onnistumisen elementtejä .....	32
4.4.1	Kumppanuus suunniteltuna strategisena valintana .....	33
4.4.2	Luottamuksen ja kontrollin tasapaino .....	34
4.4.3	Kumppanuuksien johtaminen .....	35
4.4.4	Kumppanuudessa oppiminen .....	37
5	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS .....	38
5.1	Tavoite ja tutkimusongelma.....	38
5.2	Tutkimuksen toteutuminen .....	38
5.2.1	Tutkimusote ja lähestymistapa .....	40
5.2.2	Kohdejoukko .....	41
5.2.3	Aineistonkeruumenetelmän valinta ja valmistelut .....	42
5.2.4	Aineistonkeruun toteutus .....	43
5.2.5	Aineiston analyysi .....	46

5.2.6	Eettisyys .....	47
5.2.7	Luotettavuus .....	48
6	TUTKIMUSTULOKSET .....	56
6.1	Yhteistyön ja kumppanuuden tuottama arvo.....	56
6.1.1	Osaamisen kehittäminen .....	57
6.1.2	Muut hyödyt ja edut .....	58
6.2	Kumppanuuden onnistuminen.....	59
6.2.1	Tiedonsaanti ja -vaihto.....	60
6.2.2	Osallistuminen ja vaikuttaminen .....	61
6.3	Strateginen kumppanuus ja kumppanuus tulevaisuudessa .....	62
6.3.1	Strategialähtöisyys.....	62
6.3.2	Tulevaisuusodotuksia .....	63
6.4	Tulosten yhteenveto.....	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69
7.1	Kehittämissuositukset.....	69
7.2	Yhteenveto.....	72
8	POHDINTA.....	75
	LÄHTEET .....	79
	LIITTEET .....	84
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO.....	84
	LIITE 2: HAASTATTELUPYYNTÖ.....	86
	LIITE 3: HAASTATTELUMATERIAALI .....	87

## 1 JOHDANTO

Globaalit toimintaympäristön muutokset, kuten kestävä kehitys, tieteen ja teknologian kehitys ja työn murros sekä rajat ylittävä kilpailu osaamisesta ja osaajista edellyttävät uudenlaista osaamista sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Myös koulutuksen järjestäjien rooli ja asema kuin myös koulutuksen järjestämisen tavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristön ja osaamisvaatimusten muutokset asettavat uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia myös koulutusjärjestelmälle. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b, 16.) Myös korkeakoulujen ja ammatillisten opettajakorkeakoulujen tulee kyetä vastaamaan erilaisiin toimintaympäristön haasteisiin ja odotuksiin entistä nopeammin, joustavammin ja yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa.

Lisäksi opiskelijamäärien laskeminen, rahoituksen niukentuminen sekä lisääntynyt kansainvälinen kilpailu rahoituksesta ja arvostuksesta ovat tehneet korkeakoulujen oppilaitosten yhteistyöstä tai yhteenliittymistä tärkeitä. Yhteistyöllä voidaan kehittää suorituskykyä, saavuttaa taloudellista tehokkuutta ja korkeakoulujen toimintaa vastaamaan paremmin myös julkisia tarpeita. (OECD 2017; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.) Kiristyvän rahoituksen lisäksi myös korkeakoulujen tehtävien laajentuminen asettaa korkeakouluille monenlaisia odotuksia (Suwanwela 2016, 13).

Näihin kaikkiin edellä mainittuihin toimintaympäristön muutoksiin ja vaatimuksiin vastatakseen koulutuksen järjestäjiltä edellytetään jatkuvaa yhteistyötä, verkostoja ja strategisia kumppanuuksia (Barnett, Gene, Berg & Camarena 2010; Eddy, Amey & Bragg 2014). Globaaleihin haasteisiin vastaminen ei onnistu yksin, vaan tarvitaan koulutuksen järjestäjien välistä tavoitteellista yhteistyötä ja kumppanuutta. Yhteistyölle on myös lainsäädännöllisiä ja koulutuspoliittisia edellytyksiä. Ammattikorkeakoulutuksesta annetussa laissa edellytetään yhteistyötä toimintaympäristön kanssa erityisesti omalla alueellaan. Yhteistyötä edellytetään työ- ja elinkeinoelämän, suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen ja muiden koulutuksen järjestäjien kanssa. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, 6 §.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on koulutuksen järjestäjien yhteistyö, kumppanuudet ja strategiset kumppanuudet. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu (TAOK), joka on osa Tampereen ammattikorkeakoulua. Opinnäytetyö on osa TAOKin käynnissä olevaa kumppanuusmallin kehittämistä, mihin liittyen tässä opinnäytetyössä tuotetaan tietoa erityisesti ammatillisten oppilaitosten näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ammatillisessa koulutuksessa työskentelevien henkilöiden käsityksiä siitä, kuinka TAOKin kanssa toteutuvaa yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kuvailla, kuinka yhteistyötä voidaan kehittää strategiseksi kumppanuudeksi.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen välistä yhteistyön nykytilaa, toimintamalleja, tavoitteita ja kehittämistarpeita selvitettiin ja kuvattiin Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta vuosina 2017–2019. Tässä selvityksessä kartoitettiin myös sitä, millä tavoin ammatillisten opettajakorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten yhteistyö toteutuu ja mitä kehitettävää siinä olisi. Selvityksessä ilmeni, että yhteistyötä tehdään jonkin verran, joskin yhteistyö on paikoitellen hajanaista ja valtakunnallisesti tarkasteltuna yhteistyössä on oppilaitoskohtaisia ja alueellisia eroavaisuuksia. Keskeisenä selvityksen lopputulemana oli, että oppilaitosten toimintaa tulisi kehittää si-

ten, että siirryttäisiin yhteistyön tekemisestä yhdessä tekemiseen. Konkreettisina keinoina ehdotettiin muun muassa yhteistyön kannalta relevanttien toimijoiden tunnistamista sekä erilaisia kumppanuussopimuksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 42.)

Edellä mainitussa Opetus- ja kulttuuriministeriön (2019a, 11) selvityksessä nostettiin vahvasti esiin myös se, että ammatillisten koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen välisen yhteistyön sekä siihen liittyvien toimintamallien tulisi pohjautua strategiseen suunnitelmallisuuteen alueyhteistyö mukaan lukien. Tämä on keskeinen näkökohta myös tässä opinnäytetyössä, sillä tavoitteena on tukea kumppanuuksien strategista suunnitelmallisuutta, jolloin yhteistyöllä on paremmat edellytykset kehittyä tavoitteelliseksi ja strategialähtöiseksi yhteiseksi tekemiseksi eli strategiseksi kumppanuudeksi. Tällöin myös globaaleihin toimintaympäristön muutoksiin kuin myös koulutuspoliittisiin vaatimuksiin voidaan paremmin yhdessä vastata, kun yhteistyö on suunnitelmallista ja strategialähtöistä. Koulutuksen järjestäjien välisiin strategisiin kumppanuuksiin liittyvää tutkimusta on verraten vähän olemassa, mikä osaltaan antaa perusteita tutkimuksen toteuttamiselle.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu (TAOK), joka on osa Tampereen ammattikorkeakoulua. Ammatillinen opettajakorkeakoulu tarjoaa ammatillista opettajakoulutusta, erityisopettajakoulutusta ja opinto-ohjaajakoulutusta, toteuttaa täydennyskoulutusta sekä työelämää ja aluekehitystä soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI) (Lyytinen ym. 2019).

TAOKin tavoitteena on kehittää yhteistyötä ja kumppanuuksia alueellisesti. Yksikössä tehdään yhteistyötä alueen toimijoiden kanssa, mutta yhteistyötä halutaan tehdä entistä suunnitelmallisemmin ja strategialähtöisemmin. Tämän takia TAOKissa on käynnistetty kumppanuusmallin kehittämistyö, johon liittyen toimeksiantajalla on tarve tutkimukselliselle tiedolle kumppanuusmallin kehittämisprosessin tueksi erityisesti toisen asteen ammatillisten oppilaitosten näkökulmasta.

TAOKissa kehitystyön kohteena olevassa kumppanuusmallissa yhteistyö ammatillisten oppilaitosten kanssa on yksi osa kumppanuusmallia. Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena tuottaa tietoa erityisesti TAOKin ammatillisten oppilaitosten kanssa tehtävän yhteistyön ja kumppanuuksien kehittämiseksi. Vaikka TAOKin toteuttamassa kumppanuusmallissa huomioidaan laajasti eri sidosryhmät, kumppanit ja asiakkaat, rajataan opinnäytetyön aihetta siten, että tarkastelun kohteena on juuri ammatillisten oppilaitosten kanssa toteutuva yhteistyö ja kumppanuus sekä sen tavoitteellinen kehittäminen. Tutkimuksen kohdejoukkona on ammatillisia oppilaitoksia Pirkanmaalta ja kolmesta muusta maakunnasta. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään opinnäytetyöprosessia sekä sen tuloksia osana ammatillisen opettajakorkeakoulun kumppanuusmallin kehittämistä. Strategisen ajattelun ja strategiatyön näkökulmasta opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti sitä, millainen merkitys yhteistyöllä ja kumppanuudella TAOKin kanssa on osana ammatillisen oppilaitosten strategiaa ja strategista ajattelua.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys:

Miten TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää kohti

strategista kumppanuutta?

Päätutkimuskysymystä tukevat alatutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia etuja ja hyötyjä yhteistyöllä ja kumppanuudella tavoitellaan?
- 2) Millaiset tekijät edistävät yhteistyön ja kumppanuuden onnistumista?
- 3) Miten yhteistyö ja kumppanuudet liittyvät ammatillisten oppilaitosten visioon, strategiaan ja strategiatyöhön?
- 4) Millaisia kumppanuuden muotoja tulevaisuudessa tarvitaan?

Tutkimuksessa on laadullinen tutkimusote ja lähestymistapana tapaustutkimus. Tutkimusaineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla. Teemahaastatteluiden kohdejoukkona on ammatillisissa oppilaitoksissa työskenteleviä johto- ja päällikötason henkilöitä, joilla on työtehtäviensä kautta tietoa oppilaitoksen yhteistyöstä TAOKin kanssa sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen osaan. Toisessa luvussa johdatellaan aiheeseen eli koulutuksen järjestäjien väliseen yhteistyöhön, verkostoihin ja kumppanuuksiin tarkastelemalla yhteistyön lähtökohtia ja kehittämisen tarpeita. Kolmannessa luvussa käsitellään yleisemmin yhteistyötä ja verkostoja määritellen keskeiset käsitteet. Luvussa kuvataan myös yleisellä tasolla sitä, kuinka yhteistyö ja verkostot liittyvät organisaation strategiaan sekä strategiatyöhön ja millainen rooli yhteistyöllä ja verkostoilla on osana organisaation menestymistä. Neljännessä luvussa syvennytään tarkemmin yhteen verkostomaiseen toimintatapaan eli strategiseen kumppanuuteen tuoden esille erityisesti sen, miten strategiset kumppanuudet poikkeavat muista kumppanuuksien muodoista. Luvussa kuvataan strategisten kumppanuuksien lähtökohtia, tavoitteita ja vaiheita sekä kootaan teoriaa yhteen kuvaamalla strategisen kumppanuuden menestymisen edellytyksiä.

## 1.2 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu (TAOK), joka on hallinnollisesti Tampereen ammattikorkeakoulun yksikkö. Tampereen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto muodostavat laajemman monialaisen Tampereen korkeakouluyhteisön.

Toimeksiantajan strategiassa ilmenee monin tavoin tavoite yhteistyöhön ja yhdessä tekemiseen. Tampereen ammattikorkeakoulun korkeakouluyhteisön strategian kärkenä on *Vaikuttavuutta yhdessä*. TAMKin toiminnan tarkoitus on kiteytetty sanoihin ”uutta osaamista työelämään” ja tahtotilana on monialaisena työelämäkorkeakouluna tuottaa parasta ammatillista korkeakoulutusta ja innovaatioita. TAMKin toiminnalliset arvot 2030-strategiassa ovat seuraavat:

- T Toimimme globaalisti vastuuta kantaen
- A Arvostamme aktiivisuutta, oppimista ja osaamista
- M Menestymme yhdessä tekemällä
- K Kunnioitamme moninaisuutta yhteisössä



TAMKIn strategisina tavoitteina on monialaisena työelämäkorkeakouluna profiloituminen, koulutusviennin edelläkävijänä kasvaminen, työelämän muuttuviin osaamistarpeisiin vastaaminen ja korkeakoulu yhteisön kilpailuetujen hyödyntäminen. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2020.)

TAOK on hallinnollisesti osa Tampereen ammattikorkeakoulun Pedagogiset ratkaisut ja kulttuuri -osaamisyksikköä, jonka erityisenä tehtävänä on kehittää ammatillisesti suuntautuneen koulutuksen pedagogiikkaa ammatillisella toisella asteella, ammattikorkeakouluissa ja työelämän oppimisympäristöissä. TAOK järjestää ammatillista opettajankoulutusta, erityisopettajankoulutusta, opinto-ohjaajan koulutusta sekä englanninkielistä opettajankoulutusta. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2023.) Lisäksi TAOK järjestää maksullisena palvelutoimintana täydennyskoulutusta sekä toteuttaa ammattikorkeakoulujen tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa.

TAOK on yksi Suomen viidestä ammatillisesta opettajakorkeakoulusta. Ammatilliset opettajakorkeakoulut vastaavat suomenkielisestä ammatillisesta opettajankoulutuksesta. Lisäksi ammattikorkeakoulut tarjoavat ammatillista erityisopettajankoulutusta ja opinto-ohjaajakoulutusta jatkokoulutuksena. Ammatillisten opettajakorkeakoulujen toiminta on säännelty ammattikorkeakoululaissa ja valtioneuvosta asetuksessa ammattikorkeakouluista. (Lyytinen ym. 2019.)

Pätevöittävän opettajankoulutuksen lisäksi ammatilliset opettajakorkeakoulut voivat järjestää ammattikorkeakoulutusta koulutusliiketoimintana eli ammattikorkeakoululain mukaisena täydennyskoulutuksena. Ammattikorkeakoulu voi toteuttaa täydennyskoulutusta niin kansallisesti kuin myös kansainvälisenä koulutusvientinä. Täydennyskoulutuksen tulee kuitenkin kytkeytyä sen tehtävään. Ammattikorkeakoululain mukaisesti ammattikorkeakoulun tehtävänä on antaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä toteuttaa työelämää ja aluekehitystä soveltavaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa (TKI). TKI-toiminta ja sen painopisteet liittyvät vahvasti opettajankoulutuksen tehtäviin, sillä suurin osa TKI-toiminnasta liittyy opetuksen kehittämiseen. Hanketoiminta on laajentunut voimakkaasti kaikissa ammatillisissa opettajakorkeakouluissa. (Lyytinen ym. 2009.)

Ammatillisten opettajakorkeakoulujen TKI-toiminta nivoutuu opettajankoulutuksen ja opetuksen kehittämiseen. TKI-toiminnan sisällöt ovat muotoutuneet sekä sisäisten että toimintaympäristöstä nousevien tarpeiden pohjalta. Esimerkiksi ammatillisen koulutuksen reformi ja digitalisaatio ovat muutosajureita, jotka ovat vaikuttaneet TKI-toiminnan painopistealueihin. Tampereen ammattikorkeakoulun opettajankoulutuksen TKI-toiminnan keskeisiä sisältöjä ovat erityisesti kehittyvä opettajuus, opiskelijakokemus ja oppimisanalytiikka. (Lyytinen ym. 2019.)

Ammattikorkeakoulujen ja siten myös ammatillisten opettajakorkeakoulujen rahoitus pohjautuu Opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämään rahoitukseen. Perusrahoitusta myönnetään laskennallisin perustein toiminnan laajuuden, laadun ja vaikuttavuuden sekä muiden koulutuspolitiikan sekä tutkimus- ja kehittämispolitiikan tavoitteiden pohjalta. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, 43 §.) Kokonaisuudessaan 76 % rahoituksesta tulee koulutuksesta mukaan lukien suoritettujen ammattikorkeakoulututkinnot, jatkuva oppiminen, työllistyminen ja työllistymisen laatu, opiskelijapalaute ja ammatillisessa opettajankoulutuksessa suoritettujen opinnot. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta saa-

daan 19 % ammattikorkeakoulujen rahoituksesta, mikä kattaa ulkopuolisen tutkimus- ja kehittämis-toiminnan rahoitukset, suoritettut ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ja julkaisutoiminnan. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021.) Laskennallisen rahoituksen lisäksi koulutuksen järjestäjät voivat hakea strategista rahoitusta, joka myönnetään harkintaan perustuen (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023a; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023b).

Ammatillisten opettajakorkeakoulujen osalta rahoitukseen vaikuttaa myös Opetushallituksen sekä Euroopan sosiaali- ja aluekehitysrahastojen myöntämä rahoitus, minkä pohjalta rahoitetaan valtaosa opetusalan täydennyskoulutuksista. Näissä täydennyskoulutuksissa valtaosa asiakkaista ovat julkis-rahoitteisten ammatillisen koulutuksen järjestäjien, peruskoulujen sekä vapaan sivistystyön toimijat. Huomionarvoista on, että suuri osa opettajankoulutusyksiköiden tarjoamista täydennyskoulutuksista toteutetaan verkostomaisina hankkeina. (Lyytinen ym. 2019, 48.)

## 2 KOULUTUKSEN JÄRJESTÄJIEN YHTEISTYÖ

Toimintaympäristön muutokset ja uudet osaamisvaatimukset edellyttävät myös koulutuksen järjestäjiltä jatkuvaa yhteistyötä, verkostoja ja strategisten kumppanuuksien luomista (Barnett ym. 2010; Eddy ym. 2014). Myös opiskelijamäärien laskeminen, rahoituksen niukentuminen sekä lisääntynyt kansainvälinen kilpailu rahoituksesta ja arvostuksesta ovat tehneet korkeakoulujen oppilaitosten yhteistyöstä tai yhteenliittymistä tärkeitä. Yhteistyöllä voidaan kehittää suorituskykyä, saavuttaa taloudellista tehokkuutta ja korkeakoulujen toimintaa vastaamaan paremmin myös julkisia tarpeita. (OECD 2017; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017.) Kiristyvän rahoituksen lisäksi myös korkeakoulujen tehtävien laajentuminen asettaa korkeakouluille monenlaisia odotuksia (Suwanwela 2016, 13), joihin vastaaminen edellyttää yhteistyötä, verkostoitumista ja kumppanuuksia.

Tässä luvussa tarkastellaan ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten välisen yhteistyön, verkostojen ja kumppanuuksien lähtökohtia sekä kehittämisen tarpeita. Yhteistyön ja kumppanuuksien lähtökohtia ja kehittämisen tarpeita tarkastellaan sekä ammattikorkeakoulujen että ammatillisen koulutuksen näkökulmista ammatillinen opettajankoulutus mukaan lukien.

### 2.1 Yhteistyön lähtökohtia

Globaalit toimintaympäristön muutokset, kuten tieteen ja teknologian kehitys, työn murros, kilpailu osaamisesta ja osaajista, kestävä kehitys ja globaali vastuu edellyttävät uudenlaista osaamista sekä osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Työkäisen väestön osuus vähenee, työelämä ja työn tekemisen tavat sekä työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat ja asiakaslähtöisyys tulee entistä tärkeämmäksi, minkä myötä ammatillisen koulutuksen rooli laajenee ja korostuu entisestään. Myös koulutuksen järjestäjien rooli ja asema kuin myös koulutuksen järjestämisen tavat ovat jatkuvassa muutoksessa. Toimintaympäristön ja osaamisvaatimusten muutokset asettavat uudenlaisia odotuksia ja vaatimuksia myös koulutuksen järjestäjille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b, 16.)

Suomessa myös lainsäädäntö asettaa monenlaisia edellytyksiä koulutuksen järjestäjien yhteistyölle. Ammattikorkeakoulutuksesta annetun lain mukaan koulutuksen tulee tehdä yhteistyötä toimintaympäristön kanssa erityisesti omalla alueellaan. Yhteistyötä edellytetään työ- ja elinkeinoelämän kanssa sekä suomalaisten ja ulkomaisten korkeakoulujen kuin muiden koulutuksen järjestäjien kanssa (Ammattikorkeakoululaki 932/2014, 6 §). Myös ammatillisesta koulutuksesta annetun lain mukaan koulutuksen järjestäjän tulee tehdä yhteistyötä alueen työ- ja elinkeinoelämän, muiden ammatillisen koulutuksen järjestäjien, lukiokoulutuksen, korkeakoulujen, perusopetuksen, nuorisotyön sekä yksityisten yhteisöjen ja säätöiden kanssa (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 124 §).

Ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten välisen yhteistyön ja verkostoitumisen merkitys on tunnistettu myös erilaisissa koulutuspoliittisissa tavoitteissa ja strategioissa. Opetus- ja kulttuuriministeriö käynnisti vuonna 2017 korkeakoulutuksen ja tutkimuksen vision valmistelun, jonka taustamuistiossa myös korkeakoulutuksen kansainvälinen ja kansallinen verkottuneisuus sekä kumppanuudet ovat mainittuna yhtenä osana visiota (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017). Korkeakoulutuksen ja toisen asteen oppilaitosten kanssa tehtävällä yhteistyöllä tähdätään

ensinnäkin joustaviin opintopolkuihin, koulutustason ja osaamisen tason nostamiseen sekä korkeakoulutettujen määrän lisäämiseen. Korkeakoulututkinnon määrän lisääminen edellyttää korkeakoulutuksen läpäisyn parantamista ja korkeakoulujen aloittavien määrän lisäämistä. Toisen asteen oppilaitoksilla on tässä myös merkittävä rooli riittävien korkeakouluvalmiuksien varmistamisessa. Korkeakoulutuksen vision keskeisenä tavoitteena on myös jatkuvan oppimisen edistäminen siten, että eri käyttäjäryhmät voivat hyödyntää korkeakoulujen tarjontaa. Käytännössä tämä tarkoittaa jatkuvan oppimisen tarpeisiin kehitetyn koulutustarjonnan laajentamista ja monipuolistamista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 9.)

Verkostojen, verkostoitumisen ja kumppanuuksien merkitys nähdään myös keskeisesti osana laadukkaan koulutuksen järjestämistä sekä laadunhallintaa. Esimerkiksi ammatillisen koulutuksen visiossa mainitaan yhteistyön ja kumppanuuksien merkitys osana ammatillisen koulutuksen laadunhallintaa. Vision mukaan ammatillinen koulutus nivoutuu osaksi erilaisia osaamisen kehittämisen ekosysteemejä, joissa ammatillisen koulutuksen tulokset ja vaikuttavuus pohjautuvat kumppanuussuhteisiin keskeisten yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Koska ammatillisen koulutuksen palveluja tuotetaan enenevässä määrin kumppanuusyhteistyössä, tulee kumppaneilla olla myös yhteinen ymmärrys laadunhallinnasta ja laadun edistämisestä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b, 50.) Myös ammatillisen koulutuksen laadunvarmistuksen eurooppalaisessa viitekehyksessä (EQAVET) kumppanuudet on tunnistettu olennaiseksi osaksi ammatillisen koulutuksen laadun varmistamista (EU 2009/C 155/01). Koulutusyhteistyö ja hyvien käytäntöjen jakaminen yli kuntarajojen ja eri koulutusasteiden ja koulutuksen järjestäjien välillä on yksi koulutuksen laatua lisäävä tekijä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022, 47).

Ammattikorkeakoulujen, kuten myös ammatillisten koulutuksen järjestäjien yhteistyön osalta huomio on kohdistunut laajasti työelämäkumppanuuksien tärkeyteen (Laitinen-Väänänen, Vanhanen-Nuutinen & Hyvönen 2011; Ruhalahti & Kentta 2017; Töytäri, Tynjälä, Vanhanen-Nuutinen, Virtanen & Piirainen 2019). Ammatillista koulutusta sekä ammattikorkeakoulujen opetusta toteutetaan enenevässä määrin erilaisissa työelämän kumppanuus- ja yhteistyöverkostoissa, minkä takia työelämäkumppanuuksista tai verkostoista löytyy verraten paljon tutkimustietoa sekä erilaisia selvityksiä. Työelämäkumppanuuksien lisäksi on löydettävissä tutkimustietoa ammatillisen koulutuksen, korkeakoulutuksen ja työelämän ekosysteemeistä, jolloin yhteistyötä ja verkostoja tarkastellaan esimerkiksi oppimisen ekosysteemien, digitaalisten ekosysteemien ja innovaatioekosysteemien näkökulmasta (Virolainen, Heikkinen, Siklander & Laitinen-Väänänen 2019).

Koulutuksen järjestäjien välisistä strategisista kumppanuuksista sen sijaan on Suomen laajuudessa vähemmän saatavilla tutkimustietoa, joskin kansainvälisesti myös koulutuksen järjestäjien välinen yhteistyö ja kumppanuus on ollut laajemmin tutkimuksen kohteena. Esimerkiksi Chou (2012) on tarkastellut erityisesti korkeakoulujen koulutuskumppanuuksia. Tämän tutkimuksen mukaan korkeakoulujen koulutuskumppanuuksien osalta yhteistyön onnistumista tukee viisi menestystekijää, jotka ovat kumppanuuteen sitoutuminen, opetussuunnitelma ja oppiminen, laadunhallinta ja riskin hallinta, maantieteelliset, poliittiset ja taloudelliset tekijät sekä muutoksen hallinta. Tässä mallissa opetussuunnitelman ja oppimisen kautta myös opiskelijoiden tarpeet ja kiinnostuksen kohteet tulevan huomioiduksi muiden universaalien kumppanuuden menestystekijöiden ohella.

Aluekehittäminen on yksi ammattikorkeakoulujen tehtävä ja verkostomaisella toimintatavalla on mahdollista synnyttää uudenlaisia ratkaisuja myös aluekehittämisen haasteisiin. Myös aluekehityksen näkökulmasta on olennaista strateginen näkökulma eli keskustelu siitä, missä verkostoissa, teemoissa ja rooleissa kannattaa olla mukana ja ketkä ovat ne kumppanit, joista voi oppia itse ja joille voi antaa lisäarvoa. (Laasonen ym. 2020, 95.)

Kuten aiemmin mainittiin, korkeakoulutuksen, ammatillisen koulutuksen ja työelämän ekosysteemeistä löytyy enenevässä määrin tutkimusta. Myös Sitra (2022) on nostanut omissa julkaisuissaan esille erilaisten oppimisen ja osaamisen ekosysteemien merkityksen koulutuspoliittisessa sekä laajemmin yhteiskuntaa koskevassa keskustelussa. Sitran (2022, 19) julkaisussa ekosysteemin luonnehditaan olevan tiivis, eri toimijoiden muodostama keskinäisiin riippuvuussuhteisiin perustuva yhteistyöverkosto, joka on aina osa muita ekosysteemejä.

Osaamiskosysteemissä verkostoja ja yhteistyötä tarkastellaan erityisesti osaamisen kehittämisen, jakamisen ja yhdessä hyödyntämisen näkökulmasta ottaen huomioon eri toimijoiden tarpeet. Osaamiskosysteemissä yhteisö etsii sopivia kumppaneita täydentämään omaa osaamistaan, joten olennaista on yhteisön osaamisen johtaminen ja sen strateginen kehittäminen. Osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittamisen kautta on mahdollista käynnistää uutta yhteistyötä, tiivistää yhteistyötä sekä vahvistaa kumppanuutta. Ekosysteemit nähdään keskeisinä myös aluekehityksen näkökulmasta. Alueen menestyksen kannalta olennaista on tarkastella sen ja alueen vahvuuksia ja niistä muodostua kokonaisuutta. (Sitra 2022, 19: 20–24.)

## 2.2 Yhteistyön kehittämisen tarpeita

Vaikka ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten yhteistyön ja kumppanuuden merkitys on laajasti tunnustettu, on yhteistyössä myös kehitettävää. Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen välisen yhteistyön nykytilaa ja toimintamalleja, tavoitteita ja kehittämistarpeita selvitettiin ja kuvattiin Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta vuosina 2017–2019. Tämä selvitys kohdistui laajasti ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten koulutuksen järjestäjien yhteistyöhön opettajakorkeakoulujen kanssa tehtävä yhteistyö mukaan lukien. Tämän selvityksen mukaan ammatilliset oppilaitokset tekivät yhteistyötä ensisijaisesti ammatillisten opettajakorkeakoulujen kanssa. Yhteistyötä tehtiin erityisesti maantieteellisesti lähellä sijaitsevien ammattikorkeakoulujen kanssa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 31.)

Tämän selvityksen mukaan ammattikorkeakoulut tekevät yhteistyötä ammatillisten oppilaitosten kanssa erityisesti hanketyön sekä erilaisten opiskelumahdollisuuksien, kuten väyläopintojen, vaihto-opiskelumahdollisuuksien ja kesäopintojen osalta. Muita keskeisiä yhteistyön muotoja olivat AHOT-yhteistyö, kumppanuussopimukset esimerkiksi koulutuksen järjestämiseen, oppimisympäristöihin, tiloihin ja resursseihin liittyen, opetusyhteistyö, yhteiset oppimisympäristöt ja oppimateriaalit, nivelvaiheen ohjauksen kehittäminen, erilaiset valintakokekurssit, kurkistuskurssit sekä muu yhteistyö eri toimijoiden kanssa. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 32–34.)

Selvityksen mukaan opetushenkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi keskeinen yhteistyön muoto, jossa erityisesti ammatillisten opettajakorkeakoulujen merkitys korostuu. Esimerkiksi ammatillisten

opettajaopiskelijoiden pedagoginen opetusharjoittelu ammatillisissa oppilaitoksissa mainittiin keskeisenä yhteistyön muotona. Laajemmin yhteistyön muotona kuvattiin myös TKI-toimintaan liittyvä yhteistyö, jonka tavoitteena on osaamisen, toiminnan ja kilpailukyvyyn vahvistaminen. TKI-toimintaan liittyvän yhteistyön tavoitteena on uuden tiedon, osaamisen ja teknologioiden luominen alueen elinkeino- ja työelämän käyttöön sekä työelämälähtöisten oppimisympäristöjen tarjoaminen opiskelijoille. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 37–38.)

Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä kartoitettiin myös mahdollisia yhteistyön esteitä. Keskeisinä yhteistyön esteinä mainittiin rahoitukseen liittyvät syyt, yhteistyön satunnaisuus ja lyhytjänteisyys, byrokratia sekä yhteistyön estävät asenteet. Myös erilaiset strategiat, kehittämisen tarpeet, työehtosopimukset ja toimintakulttuurit koettiin yhteistyön esteinä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 38.) Vaikka koulutuksen järjestäjillä ajatellaan olevan samanlaiset tavoitteet yhteistyölle, voi koulutuksen järjestäjienkin väliseen yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyä haasteita. Ei riitä, että koulutuksen järjestäjillä on yhteiset tavoitteet, vaan yhteistyön ja kumppanuuden elementit ja rakenteet tulee tuntea laajemmin (Eddy, Kezar & Kirby 2020, xvi).

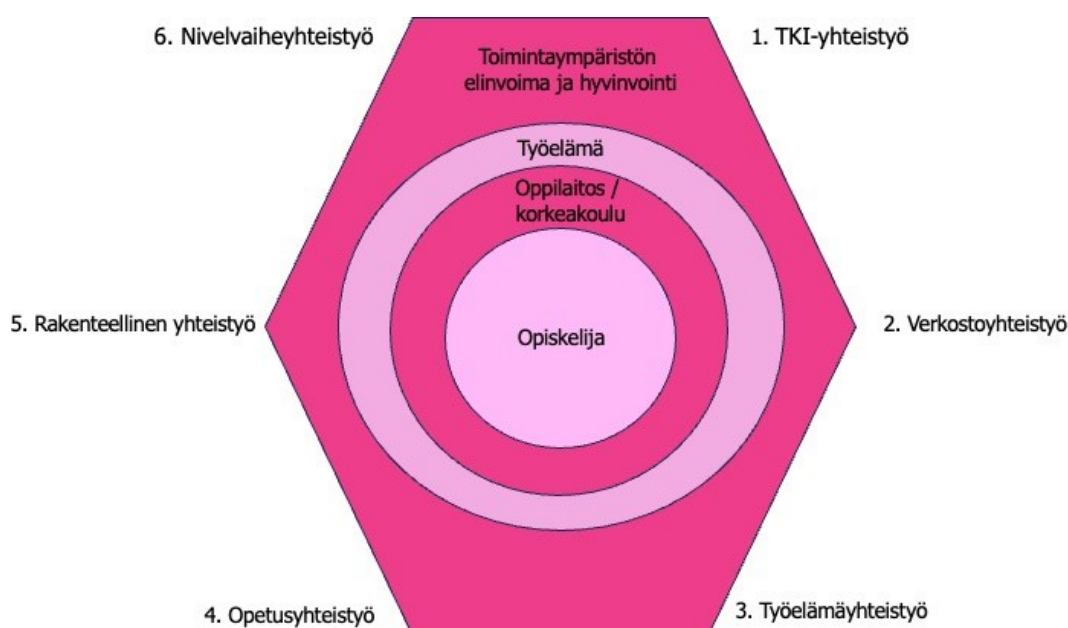
Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä esitettiin myös ehdotuksia ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen yhteistyön tukemiseksi. Yhteistyön periaatteina ehdotettiin asiakaslähtöisyyttä, tulevaisuuslähtöistä toimintaa, jatkuvuutta ja pitkäjänteisyyttä perustoiminnassa sekä yhteistyön ja kumppaneiden tasa-arvoisuutta ja luottamuksellisuutta. Myös asenteiden muuttamista ja ammatillisen koulutuksen tunnettavuuden lisäämistä, alueen osaamisen lisääminen tutkintokoulutuksen ohella, sektorien avaaminen strategisella tasolla sekä alueellisten erityispiirteiden ja korkeakoulujen strategisten tavoitteiden huomioimisen merkitystä korostettiin. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 42–43.)

Yhteistyön tukemiseksi ehdotettiin muun muassa rakenteiden vakiinnuttamista, systemaattista vuoropuhelua organisaatioissa eri tasoilla, tekemisen näkyväksi tekemistä, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja asioiden sanoittamista yhdessä. Myös toisen asteen yhteistyön kannalta relevanttien toimijoiden tunnistaminen ja yhteisten kohtaamispaikkojen sekä yhteistyöryhmien luominen pidettiin keskeisenä keinona yhteistyön tukemiseksi. Tiedottamisen ja viestinnän, resurssoinnin ja kansallisen vertaisarvioinnin sekä hyvien käytäntöjen jakamisen ohella myös kumppanuussopimukset mainittiin yhteistyön tukemisen keinoina. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 43.) Verkostoyhteistyön osalta korostettiin laaja-alaisen yhteistyön ja kumppanuuden merkitystä alueiden elinvoimaisuuden ja laajojen ongelmien ratkaisemiseksi (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 45).

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2019a) selvityksessä yhteistyön muodot jäsenneltiin jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen timantiksi. Jatkuvan oppimisen ja osaamisen timantin kulmat kuvaavat kehittämissuunnan suosittamia ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen yhteistyön muotoja. Yhteistyön ytimen muodostavat opiskelija sekä työ- ja elinkeinoelämä.

Jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen timantin (kuva 1) keskeisenä ajatuksena on se, että ammattikorkeakouluja ja ammatillisia oppilaitoksia suositellaan tekemään yhteistyötä niin TKI-, verkosto-, työelämä-, opetus- ja nivelvaiheyhteistyön kuin myös rakenteellisen yhteistyön osalta. Tiivis-

tetysti kuvattuna TKI-yhteistyön osalta esitetään yhteistyötä, joka edistää yrityksiä ja muita työpaikkoja innovaatioiden luomisessa ja työelämän kehittämisessä. Verkostoyhteistyössä mukana on myös muita toimijoita, ja tavoitteena on alueiden elinvoimaisuuden tukemisen ohella myös laajojen ongelmien ratkaiseminen. Työelämäyhteistyöllä tarkoitetaan yhteistyötä, joka edistää opiskelijoiden työpaikalla järjestettävän koulutuksen järjestelyjä kuin myös tähän liittyvää osaamista. Opetusyhteistyön osalta tarkoitetaan jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämiseen liittyvää yhteistyötä. Rakenteellisella yhteistyöllä tarkoitetaan yhteisiin tiloihin, koneisiin, oppimisympäristöihin, laitteisiin ja opettajiin liittyvää yhteistyötä tai muita rakenteisiin liittyvää yhteistyötä. Nivelvaiheyhteistyöllä puolestaan edistetään ammatillisen koulutuksen opiskelijoiden tai valmistuneiden korkeakouluopintoihin etenemistä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 44–48.)



KUVA 1. Jatkuvan oppimisen ja osaamisen kehittämisen timantti (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2009a, 44)

Ammattikorkeakoulujen ja toisen asteen ammatillisten oppilaitosten yhteistyön kehittämisen tarpeet ovat tulleet esille myös muissa koulutuspoliittisissa selvityksissä. Toisen asteen koulutuksen yhteistyön ja järjestäjäjärakenteen kehittämishankkeessa havaittiin koulutuksen järjestäjien yhteistyössä kehitettävää erityisesti digitalisaation hyödyntämisen osalta. Toimenpide-ehdotuksena esitettiin erityisesti digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä uusien yhteistyö- ja toimintamallien kehittämiseksi eri koulutussektoreiden ja -asteiden välille. Tässä selvityksessä ehdotettiin myös uusien yhteistyö- ja toimintamallien kehittämistä eri koulutussektoreiden ja -asteiden välille vastaamaan osaamisen ja kyvykkyyden tehokkaampaa hyödyntämistä ja jakamista eri toimijoiden kesken. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022.)

### 3 YHTEISTYÖ JA VERKOSTOT STRATEGISENA MENESTYSTEKIJÄNÄ

Nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä yhteistyö ja verkostot ovat välttämättömiä organisaation menestymisen, kehittymisen ja kilpailukyvyn näkökulmasta. Yhteistyötä ja verkostoja voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta käsin. Tässä luvussa yhteistyötä ja verkostoja tarkastellaan niiden erilaisten muotojen näkökulmasta sekä vuorovaikutuksen näkökulmasta kuin myös strategisesta näkökulmasta. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus käydä läpi strategiaan ja strategiatyöhön liittyvää teoriaa kaikessa laajuudessaan, vaan opinnäytetyössä keskitytään tiiviiden käsitteiden määrittelyjen jälkeen tarkastelemaan, millainen merkitys verkostoilla ja kumppanuuksilla on osana strategiaa, strategista kyvykkyyttä ja arvonluontia.

#### 3.1 Yhteistyön ja verkostojen erilaiset muodot

Verkostoituminen mahdollistaa organisaatiolle riittävän nopeuden ja joustavuuden, uuden luomisen ja innovaatioiden synnyttämisen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Verkoston voi määrittellä kahden tai useamman yrityksen väliseksi pitkäaikaiseksi yhteistyösuhteeksi, jossa liiketoimintaa toteutetaan yhdessä vahvemman kilpailuasetelman saavuttamiseksi. Verkostoituminen voidaan nähdä myös prosessina, jossa yhteistyössä toimivien yritysten tieto, osaaminen ja arvot yhdistetään lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi. (Stähle & Laento 2000, 9–27; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 77; Toivola 2006, 22.)

Yhteistyön, verkostojen ja verkostoitumisen ymmärtämistä käsitteenä vaikeuttaa erilaisten lähestymistapojen ja termien runsaus. Yhteistyön ja verkostojen ohella käytetään monia lähikäsitteitä, kuten yhteistoiminta, verkko, liiketoimintaverkko, verkostotyö, verkostotalous, tiimityö, allianssit, koalitiot, konsortiot, ekosysteemit ja kumppanuudet. Nämä kaikki käsitteet voidaan määrittellä monin tavoin ja niihin sisältyy monenlaisia näkökantoja yhteistyön luonteeseen ja tavoitteisiin liittyen. (Lank 2006; Hakanen ym. 2007; Möller & Rajala 2008; Eddy, ym. 2014, 1.) Huomionarvoista on myös se, että kansainvälisessä kirjallisuudessa allianssin käsitteellä viitataan yleisemmin organisaatioiden väliin yhteistyöhön, jolla on strateginen tavoite.

Tässä opinnäytetyössä yhteistyötä ja -toimintaa tarkastellaan erityisesti verkostojen ja kumppanuuksien näkökulmasta sivuten myös lähikäsitteitä. Kumppanuuden ja erityisesti strategisen kumppanuuden käsitettä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.

Vaikka yhteistyö voidaan määrittellä monin eri tavoin, on näille erilaisille määritelmille yhteistä niiden pohjautuminen vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön. Verkostoituminen nähdään pidempiaikaisena, luottamukseen perustuvana, strategisena ja kaikkia osapuolia hyödyttävänä yhteistyönä (Hakanen ym. 2007, 43–44). Verkostomaisen yhteistyön tulee pohjautua jaettuun, yhteiseen ymmärrykseen yhteistyön tavoitteista ja tekemisestä (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016). Yhteistyössä on pohjimmiltaan kyse yksilöiden tarpeesta olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa sekä organisaatioiden välisestä yhteistoiminnallisesta prosessista. Yhteistyön ja yhteistoiminnan muodot voivat poiketa toisistaan muun muassa sen osalta, ovatko ne formaaleja vai informaaleja, kahdenvälisiä vai useamman osapuolen välisiä, operatiivisia vai strategisia, perusliiketoimintaan tai innovaatiotoimintaan liittyviä ja lyhytkestoista vai pitkäkestoista toimintaa. (Lank 2006, 6; Urho 2013, 246.) Kaiken kaikkiaan



yhteistyöllä voidaan tarkoittaa myös sellaista yhteistoimintaa, joka voi olla muodoltaan jäsentymättöä tai satunnaista.

Tyypillisesti verkostojen muotoja tarkastellaan joko kahdenvälisinä suhteina, monenkeskinä yhteisyyssuhteina tai henkilösuhteina (Vesalainen 2004, 10–11). Verkostotyöllä tarkoitetaan lyhyesti kuvattuna luottamukseen perustuvaa tapaa organisoida toimintaa yhdessä markkinoihin ja hierarkioihin pohjautuvien organisoitumismallien rinnalla. Verkostotyötä tehdään niin yksilöinä, ryhminä kuin organisaatioina. Lisäksi verkostoitumista voi tapahtua myös verkostojen välillä. (Järvensivu 2019, 38; 44–45.)

Usein verkostoja ja verkostomaista toimintaa tarkastellaan lisäarvon luomisen näkökulmasta. Yleisesti kuvattuna verkosto on toimijoiden välinen vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon sekä resursien jakamiseen pohjautuva yhteistyösuhde ja arvontuottamismalli, jonka tavoitteena on toimijoiden osaamisen ja voimavarojen yhdistäminen synergiaetujen saamiseksi (Valtioneuvoston kanslia 2019, 13). Verkostoissa yritysten tieto, arvot ja osaaminen yhdistyvät, mistä syntyy lisäarvoa synnyttävää toimintaa (Urho 2013, 246). Verkostossa yritykset yhteistyössä toteuttavat liiketoimintaa vankemman kilpailuasetelman saavuttaakseen. Kilpailuetu ei kohdistu ainoastaan yksittäisiin yrityksiin, vaan myös itse verkostolla voi olla kilpailukykyä. (Toivola 2006, 22; 13.)

Ståhlen ja Laennon (2000, 26) verkosto tuottaa arvoa ainoastaan kumppanuuksien kautta, joten lisäarvoa syntyy ainoastaan silloin, kun osapuolet liittyvät toisiinsa kumppaneina. Kun kumppanuudella tarkoitetaan useimmiten kahden toimijan välistä vastavuoroista yhteistyötä (Järvensivu 2019, 38), strategisella kumppanuudella puolestaan tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikki osapuolet hyötyvät kumppanuudesta (Ståhle & Laento 2000, 93). Kumppanuuden käsitettä tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.

Verkostoja voidaan tarkastella myös niiden organisoitumistapojen kautta. Vesalainen (2013, 23–24) luonnehtii verkostomaisia toimintatapoja erityisesti suhteessa arvojärjestelmien organisoitumistapoihin ja erottelee toisistaan kaksi verkostomaista toimintatapaa eli kumppanuusmallin ja allianssimallin. Kumppanuusmallissa kyse on kahden itsenäisen yrityksen välillä siten, että yritykset säilyttävät itsenäisyytensä suhteen integroitumisesta tai tiivistymisestä huolimatta. Kumppanuusmallissa integroituminen on vertikaalista, kun taas allianssimallissa integroituminen on horisontaalista. Tällöin on kyse kahden tai useamman yrityksen horisontaalisesta yhteistyöstä. Alliansseissa kahdella tai useammalla yrityksellä on jokin yhteinen intressi ja tavoite, johon yhteistoiminnalla tähdätään kaikkien osapuolten etu huomioiden. Allianssit voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat henkilösuhteisiin pohjautuvat löyhät liitot, sopimusperustaiset liittoumat sekä omistusperustaiset allianssit, joissa yhteistyön pysyvyyttä on vahvistettu esimerkiksi yritysyritys- tai ristiinomistuksen myötä. (Vesalainen 2013, 32.) Vertikaalisissa kumppanuuksissa olennaista on asiakkaan ja toimittajan välinen suhde. Horisontaalisissa alliansseissa olennaista ei ole yritysten keskinäinen vaihdanta, vaan jokin muu yhteinen yhteistyöhön kannustava intressi. (Urho 2013, 246–247.)

Nykyään verkostomaista toimintaa kuvataan usein myös ekosysteemien käsitteen myötä, minkä takia on keskeistä tarkastella näiden käsitteiden eroavaisuuksia. Kun verkostoilla tarkoitetaan organisaatioiden rajat ylittäviä verkostomaisia kokonaisuuksia, ekosysteemeillä puolestaan tarkoitetaan

laajempia toisiinsa kytkeytyvistä verkostoista, hierarkioista ja markkinoista muodostuvia kokonaisuuksia (Järvensivu 2019, 38). Ekosysteemeillä ei ole vakiintunutta määritelmää, mutta ekosysteemi voidaan määritellä esimerkiksi eri toimijoiden väliseksi rakenteeksi ja vuorovaikutusprosessiksi, jonka kautta toimijat luovat yhdessä arvoa toisiaan täydentäen. Ekosysteemien rinnakkaisia verkostorakenteita yhdistävät jaettu visio, yhteiset tavoitteet ja toimintamalli tavoitteiden toteuttamiseen, ohjaamiseen ja toimenpanoon. Kolme keskeistä ekosysteemityyppiä ovat osaamis-, innovaatio- ja liiketoimintaekosysteemit, joilla kaikilla on omat tavoitteensa verkostoille. (Valkokari, Hyytinen, Kutinlahti & Hjelt 2020, 4; 13; Sitra 2022.)

### 3.2 Luottamus ja vuorovaikutus yhteistyön perustana

Verkostojen lähtökohtana on vapaaehtoinen yhteistyösuhde. Verkostotyö on luottamukseen ja vastavuoroisuuteen pohjautuvaa yhteistyötä, jota tehdään vapaaehtoisesti, luottamukseen perustuen, vastavuoroisesti ja yhdessä. Verkostotyössä toimijat toimivat vapaaehtoisesti ja omaehtoisesti: toimijat valitsevat itse omat tavoitteensa, toimintatapansa, prioriteettinsa sekä sen, millä tavalla ja mihin verkostoihin osallistuvat. Verkostotyöhön osallistutaan usein työehtosopimuksen, työtehtävien ja työnantajan päätösten asettamien reunaehtojen puitteissa, joten omaehtoisuus ja vapaus verkostotyössä on sovitettava yhteen näiden reunaehtojen kanssa. (Järvensivu 2019, 13; 37; 50.)

Verkostotyön kulmakiviä ovat tunteminen, luottamus ja sitoutuminen (Järvensivu 2019, 61). Olenainen osa tuntemista on toisilta oppiminen. Toisilta oppimisen edellytyksenä on tieto siitä, mitä toiset tietävät, toisten tietämyksen arvostaminen, mahdollisuus pysyä ajan tasalla toisten ajattelusta sekä se, ettei yhteistyön ylläpitäminen ole liian kallista (Borgatti & Cross 2003, 432). Luottamus mahdollistaa sujuvan yhteistyön, tehokkaan tiedonvaihdon ja sitoutumisen yhteistyöhön. Kolmas verkostotyön kulmakivi on sitoutuminen. Sitoutumiseen vaikuttaa toimijan jatkuva halukkuus tehdä lupauksia, osaaminen ja kyky toimia lupauksien mukaisesti sekä toimijasta riippumattomat rakenteelliset tekijät, jotka joko mahdollistavat tai estävät lupauksen tekemistä ja niistä kiinni pitämistä. (Järvensivu 2019, 82; 99.)

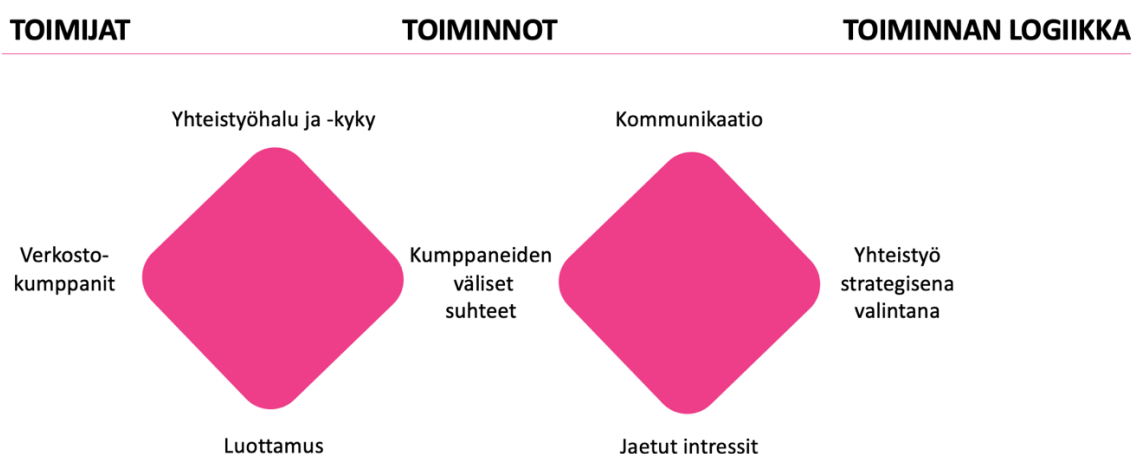
Järvensivun (2019, 89–93) mukaan luottamusta vahvistaa luottaminen toisten hyväntahtoisuuteen, osaaminen ja kyvyt, haavoittuvuus ja johdonmukaisuus. Osaaminen ja kyvyt vahvistavat luottamusta, joten luottamuksellisuutta myös arvioidaan suhteessa osaamiseen ja kykyihin. Luottamusta edistää myös haavoittuvuus ja avoimuus uuden oppimiselle. Luottamusta vahvistaa myös johdonmukaisuus eli tilanteiden, asioiden ja toiminnan toistuvuus samalla tavalla, sillä tämä vähentää epävarmuutta.

Levicki ja Bunker (1995, 199–203) tarkastelevat luottamusta kolmen eri tason näkökulmasta. Näiden tasojen avulla voidaan myös arvioida ja kehittää verkostokumppaneiden välistä luottamusta. Ensimmäinen luottamuksen taso on laskelmoitu luottamus, joka perustuu toimijoiden käyttäytymisen johdonmukaisuuden varmentamiseen. Luottamusta ylläpidetään niin kauan kuin rangaistus poikkeavasta käyttäytymisestä on luottamuksen rikkomisesta saavutettavaa hyötyä suurempi. Luottamuksen toisena tasona on tietoon perustuva luottamus, joka pohjautuu käyttäytymisen ennustettavuuteen. Kumppaneiden välinen vuorovaikutus mahdollistaa osapuolia kehittämään yleistä ja yhteistä kuvaa toistensa käyttäytymisestä ja käyttäytymisen johdonmukaisuudesta, minkä myötä käyttäytymisestä

tulee ennustettavaa. Ennustettavuus puolestaan edistää luottamuksen lisääntymistä. Toisessa vaiheessa luottamuksen rikkominen ei välttämättä johda kumppanuussuhteen purkautumiseen, kuten luottamuksen ensimmäisellä tasolla saattaa käydä. Kolmas luottamuksen taso on tunnistamiseen perustuva luottamus, joka perustuu toisen osapuolen halujen, aikeiden ja tarpeiden tunnistamiseen. Tällä tasolla osapuolet oppivat ymmärtämään, kuinka luottamusta ylläpidetään.

Luottamuksen voi jakaa kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat sopimuksellinen luottamus, osaamiseen perustuva luottamus ja goodwill-luottamus. Sopimuksellinen luottamus tarkoittaa sitä, että yhteistyötä tekevät yritykset pitävät kiinni yhteisesti sovitusta asioista ja lupauksista. Osaamiseen perustuva luottamus muodostuu teknisestä osaamisesta ja johtamisosaamisesta, mikä mahdollistaa verkostokumppaneiden välisen luottamuksen toistensa kykyyn toteuttaa oma osansa yhteistyössä. Goodwill-luottamus puolestaan perustuu osapuolten sitoutumiseen, vastavuoroisuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin, jolloin oman edun tavoittelu ei ole keskiössä. Goodwill-luottamusta voi muodostua ainoastaan pitkäaikaisissa kumppanuuksissa. (Toivola 2006, 65.)

Mattila, Tegelberg ja Pirinen (2007) ovat kuvanneet verkoston toimijoiden yhteistyöhalua ja kykyä sekä kumppaneiden välistä luottamusta kolmen elementin kautta (kuva 2). Yhdessä tekeminen edellyttää verkoston toimijoilta yhteistyöhalua ja kykyä sekä luottamusta kumppaneiden välillä. Verkostotoiminnot ilmenevät verkostoon kuuluvien kumppaneiden välisissä suhteissa, joiden onnistumiseen vaikuttaa kommunikaatio sekä kumppanien yhteiset intressit. Olennaista on, että kumppanit tekevät strategisen valinnan verkostossa toimimiseksi. Tämä takaa myös verkostomaisen toiminnan edellyttämien osaamisten ja resurssien saatavuuden sekä kehittämisen. Lisäksi keskeistä on sopia yhteisistä toimintatavoista ja käytännöistä myös mahdolliset konfliktitilanteet huomioiden. (Mattila ym. 2007, 10.)



KUVA 2. Yhdessä tekemisen piirteet verkostomaisessa liiketoiminnassa (Mattila ym. 2007)

Verkostojen syntyminen ja ylläpitäminen edellyttää johtamista. Verkostoa ei voi kuitenkaan johtaa yksipuolisesti, vaan kehittämisen tulee tapahtua osapuolten yhteistyönä (Vesalainen 2004, 11). Verkostosuhteiden johtamisessa voi usein olla hyvä myös erottaa kaksi asiaa eli yhden verkostosuhteen suunnittelu, toteuttaminen ja johtaminen sekä laajemmin kaikkien verkostosuhteiden muodostaman kokonaisuuden hallinta. Verkostosuhteen luonne vaikuttaa sen merkitykseen myös strategiatyössä. (Hakanen ym. 2007, 166–167.)

Verkostot ja niissä toimiminen edellyttävät johtamista. Verkostojohtamisen tehtävänä on tukea verkoston toimivuutta eli sen kykyä tuottaa arvoa ja toteuttaa sille asetettuja tavoitteita (Valtioneuvoston kanslia 2019, 15). Verkostojen johtamisen elementtejä ovat verkostotyön edellytykset, verkostotyön toimivuus, verkostotyön kehittäminen ja verkostotyön vaikutukset (Järvensivu 2019, 228). Verkostojohtamisessa keskeistä on verkoston dialogisuuden eli yhdessä ajattelun kyvyn sekä yhteisten tietopalustojen rakentaminen, mikä mahdollistaa tiedon vaihtamisen ja yhteisluomisen (Järvensivu 2019, 108).

Vesalaisen (2013, 40–42) mukaan verkostojohtamisessa keskeistä on huomion kiinnittäminen suhteisiin, oman yrityksen verkostostrategisen tahtotilan määrittely, resurssien allokointi strategisesti tärkeisiin suhteisiin, yhteistyön kehittäminen kumppaneiden kanssa, huomion kiinnittäminen oman yrityksen kumppanuuskompetensseihin ja oikeiden kumppaneiden valinta. Tulevaisuuden kilpailuetu edellyttää jatkuvaa uudistumista, joka on mahdollista vain sitoutuneen henkilöstön ja verkostokumppanien kanssa (Apilo, Hytönen & Valkokari 2009, 8).

Verkostojohtamisessa voi ilmeitä myös haasteita. Lipasti (2007) tarkastelee verkostotaloudessa johtamiseen liittyen kolme haastetta, jotka ovat motivaatiohaaste, uskottavuushaaste ja sitoutumishaaste. Motivaatiohaasteessa olennaista on löytää keinot, jotta kaikki keskeiset sidosryhmät saadaan sitoutumaan yhteiseen toimintatapaan, yhteisen prosessivision toteuttamiseen ja laajemmin yhteiseen tulevaisuuteen. Motivaatiohaaste edellyttää kahtalaista johtamistyötä eli suuntaamista eli yhteisen tahtotilan löytämistä ja innostamista, jotta yhteinen tahtotila aktivoi kaikki osapuolet yrittämään parhaansa yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. Uskottavuushaaste puolestaan tarkoittaa henkilöiden rationaalisen ajattelun valjastamiseen uuden tahtotilan toteutukseen. Olennaista on saada henkilöt uskomaan tavoitteen realistisuuteen tunnistamalla yhteisen tahtotilan vaatimat toimenpiteet, kyvykkydet ja asenteet. Sitoutumishaasteella tarkoitetaan henkilöiden sitoutumista muutokseen myös tekojen tasolla. Oikea sitoutuminen tarkoittaa myös muutoksen kielteisten piirteiden hyväksymistä. (Lipasti 2007, 68–77.)

### 3.3 Yhteistyö ja verkostot osana strategiaa

Nopeasti muuttuvassa ja ennakoimattomassa toimintaympäristössä verkostoilla ja verkostotyöllä on paljon erilaisia hyötyjä. Verkostot mahdollistavat sekä yksilöille että organisaatioille kyvyn joustavasti yhdistellä resursseja tarpeen ja tavoitteen mukaisesti (Valtioneuvoston kanslia 2019). Verkostomainen toiminta mahdollistaa myös organisaation riittävän nopean toiminnan ja joustavuuden sekä tiedon jatkuvan integroinnin, uuden luomisen ja innovaatioiden synnyttämisen (Ståhle & Laento 2000, 21). Kun ympäröivä toimintaympäristö muuttuu nopeasti, mahdollistaa verkostot ja yhteistyö näihin haasteisiin vastaamisen joustavammin. Verkostoitumista hyödynnetään myös liiketoiminnan laajentamisessa, kilpailuvoiman kasvattamisessa sekä uusien liiketoiminta-alueiden kehittämisessä (Valkokari ym. 2008, 11). Yrityksen kilpailuaseman ja kannattavuuden parantamisen ohella verkostoitumisen tavoitteena voi olla myös osaamisen vahvistaminen, kehittäminen, tiedon hankinta ja oppiminen (Hakanen ym. 2007, 25).

Yhteistyö edistää myös uskottavuutta ja tehokkuutta, vipuvaikutusta, joustavuutta, kulujen säästämistä ja innovaatiota. Uskottavuutta ja tehokkuutta edistää organisaatioiden erilaisten osaamisten

yhdistäminen. Vipuvoimalla tarkoitetaan kykyä saavuttaa keskeisimmät tavoitteet, joiden saavuttaminen ei olisi mahdollista organisaation oman kapasiteetin tai kyvykkyyden pohjalta. Joustavuus tarkoittaa kykyä toimia nopeasti ilman oman organisaation suurentamista tai pienentämistä. Yhteistyö edistää myös innovaatioita ja kykyä saavuttaa uusia ideoita ja näkökulmia organisaation haasteisiin. (Lank 2006, 21.)

Verkostosuhteet ja yhteistyö ovat yritykselle strateginen kysymys, sillä strategian kautta yritys määrittelee suhdettaan ulkoiseen toimintaympäristöön ja sopeuttaa omaa toimintaa siihen (Hakanen ym. 2007, 103). Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus käydä läpi strategiaan liittyvää teoriaa ja strategiaprosessia, vaan opinnäytetyössä keskitytään tiiviin strategian käsitteen tarkastelun jälkeen strategiatyön yhteen osa-alueeseen eli siihen, millainen merkitys verkostoilla ja kumppanuuksilla on osana strategiaa ja strategista ajattelua.

### 3.3.1 Strategia verkostojen lähtökohtana

Kuten yhteistyöllä ja verkostoilla, on myös strategialla monta erilaista määritelmää. Kamenskyn (2018) mukaan strategia voidaan määritellä kolmesta eri lähtökohdasta käsin. Ensinnäkin strategialla tarkoitetaan keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen tietoista valintaa muuttuvassa maailmassa. Strategian lähtökohtana on nopeasti muuttuva maailma ja valintojen tekeminen eri vaihtoehtojen joukosta. Toiseksi strategian avulla pyritään sopeutumaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin, muokkaamaan ja vaikuttamaan ympäristöön sekä valitsemaan oma toimintaympäristö. Kolmanneksi strategia koostuu sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä ja niiden välisistä vuorovaikutussuhteista. Keskeistä on, että strategiset tavoitteet ovat tasapainossa myös sisäisten tekijöiden kanssa mahdollistaen strategian mukaisten kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteiden toteutumisen. (Kamensky 2018, 18–20.) Lyhyemmin kuvattuna strategiassa on kyse yrityksen tietoisesta keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnasta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2014, 18).

Tiivistetysti kuvattuna muiden kuin liikeyritysten strategian avulla hallitaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että organisaatiolle asetetut tulos-, hyöty- ja jatkuvuus sekä kehittämistavoitteet voidaan saavuttaa. Olennaista strategiassa on, että pelkkä sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin ei riitä, vaan strategian näkökulmasta tulee myös vaikuttaa useisiin ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin sekä tehdä lopulta valinta eri mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen välillä. (Kamensky 2014, 23–24.) Strategialla voi olla monenlaisia pyrkimyksiä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi tehdä jotakin tehokkaammin, paremmin, uudella tai erilaisella tavalla. (Vuorinen 2014, 27–28.)

Sutinen ja Haapakorva (2021, 37) tarkastelevat strategiaa sen tulevaisuusorientaation kautta, sillä heidän mukaansa strategia on vastaus kysymykseen, mikä on kyseiselle organisaatiolle paras tapa menestyä valitussa liiketoiminnassa tulevaisuudessa. Strategia on aina yksilöllinen, kuten myös se, mitä menestyminen tarkoitetaan. Olennaista tässä määritelmässä on myös se, että strategiatyön keskiössä on valintojen tekeminen erilaisista vaihtoehdoista. Strategiaan liittyy olennaisesti myös

visio. Visio on tahdonilmaisu siitä, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Visio on yrityksen tulevaisuuden tahtotila, joka konkretisoituu kuvauksena, mielikuvana tai ihannekuvana yrityksestä tulevaisuudessa. Strategia tarkoittaa keinoja tämän vision saavuttamiseksi. (Hakanen ym. 2007, 80; 84.)

Strategia liittyy monin tavoin yhteistyöhön, verkostoihin ja kumppanuuksiin. Hakasen ym. (2007, 92) mukaan verkostoitumisen lähtökohtana tulee aina olla yrityksen strategia. Strategiassa määritellään yrityksen suhdetta ulkoiseen toimintaympäristöön ja siihen sopeutumiseen, missä myös verkostoilla ja kumppanuuksilla on oma roolinsa. Verkostoituminen ei siis ole irrallinen asia organisaation muusta toiminnasta. Strategian määrittely, sisältö ja sen vaikutukset verkostoitumiseen ja kumppanuuteen ovat keskeisiä lähtökohtia organisaation toiminnalle ja mahdollisille kumppanuuksille.

### 3.3.2 Verkostostrategia ja verkoston strategia

Organisaation strategiatyön kannalta olennaista on tunnistaa strategian näkökulmasta keskeiset kumppanuudet ja pohtia näitä kumppanuuksia myös tulevaisuuden näkökulmasta (Tuomi & Sumkin 2010, 59). Lankin (2006) mukaan kyse ei ole ainoastaan oikeiden strategioiden valitsemisesta, vaan myös oikeiden yhteistyökumppaneiden valitsemisesta strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation tulee kyetä kehittämään omia tavoitteita tukeva organisatorinen ekosysteemi sekä ylläpitämään tätä yhteistoimintaa. Yhteisen strategian luominen on tapa varmistaa tavoitellun lisäarvon syntyminen eri osapuolille (Santalainen 2009, 57). Kaiken kaikkiaan strategiatyöstä on tullut enenevässä määrin jaettua, mistä johtuen organisaatiot ovat entistä riippuvaisempia toisistaan ja toistensa strategioista (Hämäläinen ym. 2016).

Sen lisäksi, että yhteistyö ja verkostot pohjautuvat organisaation strategiaan tavoitteisiin, tulee organisaation laatia myös oma strategiansa yhteistyötä ja verkostoja ajatellen. Hakanen ym. (2007, 104) erottavat toisistaan yrityksen verkostostrategian ja verkoston strategian. Verkostostrategialla he tarkoittavat sitä osaa yrityksen strategiasta, jossa määritellään ja kuvataan, miten yritys voi ulkopuolisten toimijoiden kanssa toteutuvan yhteistyön kautta toteuttaa valitsemaansa strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen verkostostrategia vastaa siis yleisesti kysymykseen, mihin verkostosuhteilla kokonaisuudessaan pyritään ja miten organisaatio tukeutuu ulkopuolisiin toimijoihin halutun strategian toteuttamiseksi.

Yrityksen verkostostrategiaan sisältyy yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa tukevien verkostosuhteiden analysointi, määrittely ja kuvaus. Verkostostrategiassa yritys kartoittaa, mitä ja millaisia verkostosuhteita se tarvitsee visionsa ja tavoitteensa saavuttaakseen. Strategia täsmentää, millaista hyötyä tai etua yhteistyö muiden yritysten kanssa tuo yritykselle. Lähtökohtaisesti jokainen verkosto tai kumppanuus tarvitsee oman strategiansa, sillä jokaisen kumppanuuden osalta tulee olla selkeät perusteet, tavoitteet ja pelisäännöt. Verkoston strategialla tarkoitetaan tiettyyn kumppanuussuhteeseen tai verkkoon kuuluvien yritysten ja organisaatioiden yhteistä strategiaa. Tällöin verkostosuhdetta tarkastellaan yritysten ulkopuolelta yhteistyökokonaisuuden näkökulmasta. (Hakanen ym. 2007, 93; 104–106.)

Hakasen ym. (2007, 206–210) mukaan verkostosuhteen strategia ei lähtökohtaisesti poikkea yksittäisen yrityksen strategiasta. Strategiatyön malliin on kuvattu yleisellä tasolla verkostosuhteen stra-

tegiatyö, mutta huomionarvoista on, että jokainen strategiaprosessinsa on erilainen. (Kuva 3.) Strategiatyö etenee tällöin tiedonhankinnan kautta tarkoituksen, arvojen, vision ja päämäärien auki kirjoittamiseen, minkä pohjalta tehdään strategisia valintoja ja konkretisoidaan suunnitelmaa. Olennaista on myös seurata ja arvioida toteutusta. Lähtökohtaisesti verkostosuhteen strategiatyössä on kyse asioiden sovittamisesta yhteen ja yhdessä tekemisestä.



KUVA 3. Strategiatyö verkostosuhteessa (Hakanen ym. 2007, 207)

### 3.3.3 Yhteinen arvonluonti

Verkostoitumisen keskeisenä motivoivana tekijänä on saavuttaa jotain, mitä ei yksin pystyisi saavuttamaan. Verkostot ovat olennainen osa arvonluontia, sillä ne mahdollistavat resurssien saavuttamisen, sopeutumisen ja integroinnin arvon luomiseksi itselle ja muille osapuolille (Vargo & Lusch 2008, 17). Arvon käsitteellä on monenlaisia tilanneriippuvaisia määritelmiä. Perinteisesti arvo on nähty liiketoiminnassa etuna tai hyötynä, jonka vaihdannan osapuolet saavuttavat vaihdannan kautta. Tämän näkemyksen mukaan arvoa voidaan ensisijaisesti ehdottaa toimijalta toiselle sen luomisen ja jakamisen sijasta. (Vargo & Lusch 2012, 2.) Viime vuosikymmenen aikana hyödykekeskeisyyden sijasta ajattelu on laajentunut hyödykekeskeisyydestä kohti palvelukeskeistä näkökulmaa (Service-dominant logic). Palvelukeskeisestä näkökulmasta arvoa nähdään syntyvän myös sidosryhmien välisissä kohtaamisissa tai tuotteiden ja palvelun käytön aikana (Vargo & Lusch 2008, 256).

Palvelukeskeisessä ajattelussa arvon luomiseen liittyy sen yhteinen luominen. Vargon ja Luschin (2008, 259) mukaan yhteisessä arvonluonnissa arvoa syntyy, kun samassa sidosryhmässä tai ekosysteemissä toimijat tuottavat vuorovaikutuksen kautta kaikkia osapuolia hyödyttävää arvoa. Arvonluonti tarkoittaa suhdetta, jossa esimerkiksi asiakkaat, sidosryhmät ja tavarantuottajat tuottavat arvoa toisilleen joko suorassa tai epäsuorassa vuorovaikutuksessa. (Kohtamäki & Rajala 2016, 4–5.) Arvonluontia ei siis tapahdu ainoastaan asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, vaan laajemmin arvonluontiin osallistuvien verkostoissa.

Verkostomaisten organisoitumismuotojen hyödyt pohjautuvat suhdessesifeihin investointeihin, tiedon jakamisen ja yhteisen oppimisen käytäntöihin, tehokkaaseen suhteiden hallintaan sekä siihen, kuinka yritykset täydentävät toisiaan ja sopivat yhteen (Dyer & Singh 1998). Suhdemiesifit investoinnit ovat joko asiakkaan tai toimittajan investointeja, jotka ovat käyttökelpoisia ainoastaan tietyssä liiketoimintasuhteessa (Vesalainen 2013, 28). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yhteistä kilpailuetua saavutetaan rakentamalla yhteistyösuhteeseen arvontuottoa lisääviä malleja.

### 3.3.4 Strateginen kyvykkyys

Verkostosuhteiden myötä voidaan tavoitella strategista kilpailuetua monin eri tavoin. Ensinnäkin kilpailuetua voidaan tarkastella yrityksen ydinosaamisten kautta. Kilpailuetua voidaan rakentaa tunnistamalla yrityksen ydinosaamiset ja keskittymällä niiden hyödyntämiseen ja vahvistamiseen, jolloin yritys keskittyy erityisesti osaamisen ja resurssien vahvistamiseen. Toiseksi kilpailuetua voidaan tarkastella yrityksen ulkopuolisten resurssien ja osaamisten hyödyntämisen kautta. Tällöin olennaista on yrityksen täydentävien osaamisten sekä resurssien etsiminen ja hyödyntäminen strategisia kumppanuuksia tai verkostoja hyödyntämällä. Tällöin uutta kyvykkyyttä syntyy, kun erilaista osaamista omaavat yritykset toteuttavat yhteistyötä yhteisten liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmanneksi kilpailuetua voidaan tarkastella edellä mainittujen näkökulmien yhdistelmänä, jolloin erilaiset kyvykkyudet ovat edelleen strategisen edun perusta, mutta tavoitteena on niiden jatkuva uudistaminen ja kehittäminen koko verkoston kanssa. Tällöin strategista etua syntyy, mikäli yrityksellä on kykyä vahvistaa kaikkia olemassa olevia kyvykkyyskäsitteitä ja niihin liittyvää oppimista koko verkostossa. (Hakanen ym. 2007, 110–111.)

Yhteistyön, verkostojen sekä kumppanuuksien ja strategian suhdetta voidaan tarkastella myös strategisten kyvykkyyskäsitteiden näkökulmasta, jolloin aihetta lähestytään erityisesti resurssiteorian näkökulmasta. Tällöin keskiössä on se, kuinka yritys kykenee hyödyntämään resurssejaan muita paremmin kilpailuedun tavoittelemisessa (Vesalainen 2010, 5).

Strateginen kyvykkyys on käsitteenä moniulotteinen ja sitä voidaan tarkastella niin käytettävissä olevien resurssien kuin myös näiden resurssien hyödyntämisen näkökulmasta. Vesalainen (2010, 31–32) luonnehtii strategista kyvykkyyttä kompetensseiksi, jotka tuottavat yritykselle kilpailuetua. Kompetenssit itsessään voivat muodostua monista eri tekijöistä, kuten yksilön ja organisaation osaamisesta ja tiedosta, fyysisistä resursseista ja toimintatavoista. Kyvykkyys tarkoittaa yrityksen kykyä hyödyntää resursseja, ja ydinkyvykkyudet tarkoittavat erilaisia kyvykkyyskäsitteiden yhdistelmiä. Dynaamiset kyvykkyudet puolestaan luonnehtivat yrityksen kykyä mukautua yrityksen muutoksiin.

Strateginen kyvykkyys liittyy verkostoihin ja kumppanuuksiin myös kumppanuuskompetenssien kautta. Kumppanuuskompetensseilla tarkoitetaan sellaisia ominaisuuksia, jotka edistävät asiakas- ja toimittajasuhteiden hyvää hallintaa. (Vesalainen 2010, 37.) Verkosto-osaamisesta ja kyvystä tehdä yhteistyötä on tullut yritysten ydinosaamista, mistä johtuen kumppanuudet ja muut verkostoitumisen muodot ovat olennainen osa yritysten strategiaa (Hakanen ym. 2007, 20).

Hamel ja Prahalad (1994, 25) tarkastelevat strategiaa erityisesti ydinosaamisten näkökulmasta. Heidän mukaansa strategiassa on pohjimmiltaan kyse erityisesti tulevaisuuden luomisesta, mikä edellyttää ymmärrystä siitä, että kilpailu tulevaisuudesta on erilaista. Lisäksi yrityksen on etsittävä ja muodostettava näkemys huomisen mahdollisuuksista, on kyettävä sitouttamaan koko organisaatio matkalle tulevaisuuteen sekä voittamaan kilpailijat ilman kohtuuttomia riskejä. Strategiassa etsitään keinoja voittaa resurssirajoitteet sekä pyritään saamaan resursseista luovasti ja pitkäaikaisesti irti enemmän vipuvoimaa.



## 4 STRATEGINEN KUMPPANUUS

Vaikka strategia voi limittyä monin tavoin yhteistyöhön, verkostoihin ja kumppanuuksiin, eivät kaikki kumppanuudet ole strategisia kumppanuuksia. Strategisissa kumppanuuksissa kumppanuus pohjautuu laajasti strategiaan (Doz & Hamel 1998, 6). Tässä luvussa tarkastellaan strategisille kumppanuuksille tunnusomaisia piirteitä sekä luonnehditaan strategisen kumppanuuden erilaisia muotoja, tavoitteita, vaiheita ja kumppanuussuhteeseen vaikuttavia tekijöitä. Lopuksi kootaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta yhteen strategisen kumppanuuden onnistumisen elementtejä.

### 4.1 Erilaiset kumppanuudet

Aiemmin verkostoja määriteltessä todettiin, että verkostoon liittyy aina useampi yritys tai organisaatio. Kumppanuudella puolestaan tarkoitetaan virallistettua ja luottamukseen perustuvaa tavoitteellista suhdetta yhteen yritykseen tai organisaatioon (Hakanen ym. 2007, 77). On kuitenkin olemassa monenlaisia kumppanuuksia, minkä takia kumppanuuttakaan ei ole mahdollista määritellä yksiselitteisesti. Usein kumppanuuksia tarkastellaankin enemmän niiden erilaisten muotojen ja tavoitteiden näkökulmasta kuin tarkan määrittämisen kautta. Kumppanuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi operatiivisena, taktisena ja strategisena kumppanuutena (Stähle & Laento 2000), strategisina ja perinteisinä kumppanuuksina (Eddy ym. 2014) sekä ensimmäisen, toisen ja kolmannen sukupolven kumppanuuksina (Bendell 2011). Seuraavaksi tarkastellaan näitä erilaisia kumppanuuksien muotoja tarkemmin.

Stähle ja Laento (2000) käsittelevät strategista kumppanuutta siitä näkökulmasta, kuinka kumppanuudet mahdollistavat yrityksen uudistumiskyvyn ja ylivoiman. He jaottelevat kumppanuudet operatiiviseksi, taktiseksi ja strategiseksi kumppanuudeksi. (Taulukko 1.)

TAULUKKO 1. Kumppanuuden eri tasot (Stähle & Laento 2000, 103)

	<b>Operatiivinen kumppanuus</b> <i>istuttaminen</i>	<b>Taktinen kumppanuus</b> <i>integrointi</i>	<b>Strateginen kumppanuus</b> <i>innovaatio</i>
<b>Tavoite</b>	alentaa kustannuksia keskittyminen omaan ydinliiketoimintaan	yhdistää prosesseja oppia tehokkaampia toimintatapoja	tuottaa merkittävää strategista etua tuote- ja liiketoimintainnovaatiot
<b>Tietopääoma</b>	määritelty tuote tai palvelu (explicit)	ilmenee osaamisena, toimintaprosesseina ja -kulttuureina (tacit)	vaatii ydinosoamisen tai aineet- toman varallisuuden paljasta- mista tai luovuttamista
<b>Lisäarvo</b>	taloudellinen	toiminnan tehosta- minen, uuden oppi- minen	mahdollisuus nostaa liiketoi- minta uudelle tasolle
<b>Luottamuksen perusta</b>	sopimus	dialogi, yhteistyö	yhteinen aaltopituus; yhteys, in- novatiivisuus, luottamus

Tällä jaottelulla korostetaan osapuolten keskinäisen sitoutumisen syvyyttä, luottamuksen astetta ja toiminnan strategista luonnetta. Operatiivinen kumppanuus on luonteeltaan mekaanista ja perustuu

osapuolten omiin tavoitteisiin ja intresseihin, jotka sopivat yhdessä sovittuun intressiin. Tällöin verkostomaisuus on vähäistä ja pohjautuu olemassa olevien toimintojen vaihtoon. Operatiivinen kumppanuus ei edellytä osaamisen integrointia eikä syvällistä luottamussuhdetta. (Ståhle & Laento, 81–82.) Operatiivisessa kumppanuudessa yhteistyö perustuu sopimukseen, joissa on kuvattu osapuolten roolit, vastuut ja suoritukset. Näin ollen myös luottamuksen perusta on dokumenteissa ja kirjallisissa sopimuksissa. (Hakanen ym. 2007, 60.)

Taktinen kumppanuus on operatiiviseen kumppanuuteen verrattuna avoimempaa ja sen tavoitteena on uuden oppiminen, kumppanien prosessien yhdistäminen, päällekkäisyyksien poistaminen ja toimintakulttuurien yhdistäminen. Taktinen kumppanuus edellyttää luottamusta ja osaamisen integrointia, joten se ei toimi pelkästään sopimusten perusteella. Taktisessa kumppanuudessa kumppanuuden tavoitteet pohjautuvat osapuolten yhteisiin lähtökohtiin niin, että molempien osapuolten strategiat voivat toteutua samanaikaisesti. Olennaista onkin ymmärtää arvoketjut molempien osapuolten näkökulmasta. Useimmiten taktisessa kumppanuudessa uudet ansaintamahdollisuudet ja -logiikat syntyvät yhdistämällä eri osapuolien osaamista uudella tavalla uudessa tilanteessa. (Ståhle & Laento 2000, 86–88.) Yhteistyön tuloksena osapuolet saavuttavat uuden oppimisen ohella säästöjä (Hakanen ym. 2007, 60).

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan strateginen kumppanuus pohjautuu tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat kumppanuudesta strategista etua itselleen. Strateginen kumppanuus edellyttää, että osapuolet jakavat molempien osapuolten lähtökohdista johdetun yhteisen vision, arvot ja menettelytavat. Strategiset kumppanuudet edellyttävät paljon luottamusta ja sen rakentamista. Muihin kumppanuuden muotoihin verrattuna strategiseen kumppanuuteen sisältyy kuitenkin kaikkein suurimmat lisäarvon tuottamisen mahdollisuudet. Strategisessa kumppanuudessa kaikki osapuolet hyötyvät kumppanuudesta. (Ståhle & Laento 2000, 93–101.)

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan strategisen kumppanuuden peruselementtejä ovat tietopääoma, lisäarvon tuottaminen ja luottamus. Se, miten hyvin tietopääoma, lisäarvo ja luottamus hallitaan, vaikuttaa kykyyn muodostaa onnistuneita kumppanuussuhteita. Ensinnäkin kumppanuus edellyttää ja lisää tietopääomaa. Tämän vuoksi osapuolten on tärkeää sekä jakaa tietoa että ymmärtää mahdollisimman syvällisesti, millä tavalla kumppanit voivat täydentää toistensa toimintaa ja osaamista. Tietopääomaa on kahdenlaista eli näkyvää (explicit knowledge) ja näkymätöntä eli hiljaista tietopääomaa (tacit knowledge). (Ståhle & Laento 2000, 26–29.)

Toiseksi kumppanuus tuottaa lisäarvoa. Kumppanuus mahdollistaa lisäarvon luomisen kaikille osapuolille, mistä johtuen on tärkeää ymmärtää, miten ansaintalogiikka, arvoketjut ja -verkot yhteistoinnassa muodostuvat. Arvonluontiin sisältyy aina mahdollisuuksien lisäksi myös riskejä. Kolmanneksi kumppanuus perustuu luottamukseen ja kumppanuuden saavutukset pohjautuvat siihen, kuinka luottamukselliseksi suhde muodostuu. Luottamus vaikuttaa tiedonvaihtoon, osaamisen integrointiin ja laajemmin arvon lisäämisen mahdollisuuksiin. (Ståhle & Laento 2000, 26–27; 76–77.) Lisäarvon mahdollisuus kasvaa sen myötä, mitä enemmän ja avoimemmin tietoa jaetaan.

Erityisesti koulutusorganisaatioiden strategista kumppanuutta määritelleet Eddy, Amey ja Bragg (2014) jaottelevat kumppanuudet perinteisiin ja strategisiin kumppanuuksiin, jotka eroavat toisistaan muun muassa tavoitteiden ja vuorovaikutuksen luonteen osalta (taulukko 2). Perinteiset kumppanuudet pohjautuvat henkilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin, kun taas strategiset kumppanuudet pohjautuvat suhteisiin, jotka edistävät organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Perinteiset kumppanuudet toteutuvat sattumalta, kun taas strategiset kumppanuudet ovat tavoitteellisia. Perinteiset kumppanuudet ovat useimmiten henkilökeskeisiä, kun taas strategiset kumppanuudet ovat tavoitteellisia. Huomionarvoista on, että yksilön kiinnostuksen pohjalta toteutuva kumppanuus voi kuitenkin toteuttaa myös strategisen kumppanuuden tavoitteita. Strategisella kumppanuudella on myös ajallinen ulottuvuus, joten strateginen kumppanuus säilyy, vaikka organisaatiossa tapahtuisi henkilöstömuutoksia. (Eddy ym. 2014, 1–2; 12; 49.)

TAULUKKO 2. Kumppanuusmääritelmien typologia (Eddy ym. 2014, 4)

Perinteinen kumppanuus	Strateginen kumppanuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>- yksilölähtöistä tai ylhäältä alas johdettua</li> <li>- organisatorisesti ympäröityä</li> <li>- luo ensimmäisen asteen muutoksia</li> <li>- pohjautuu nykytilanteeseen</li> <li>- diskreetti ja staattinen kumppanuu- pääoma</li> <li>- tekninen, etäinen kommunikointi</li> <li>- löyhät ja pienet sosiaaliset verkostot, jotka eivät aina sidottuja kumppanuuteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tavoitteellista johtamistoimintaa</li> <li>- sidottu institutionaaliin tavoitteisiin tai strategioihin</li> <li>- luo toisen asteen muutoksia</li> <li>- kapasiteetin kehittäminen</li> <li>- dynaaminen ja sekoitettu kumppanuu- pääoma</li> <li>- monialainen sanasto</li> <li>- kumppanuuteen sidotut tiheät ja keskeiset verkostot; ajatteleva yhteisö</li> </ul>

Yhteiskuntavastuun näkökulmasta kumppanuutta tarkastelleen Bendellin (2011, 14) mukaan organisaatioiden välinen kumppanuus on kahden tai useamman organisaation välinen yhteiseen intressiin tai tavoitteeseen tähtäävä järjestely, jossa riskit ja hyödyt jaetaan. Bendell jakaa kumppanuudet ensimmäisen, toisen ja kolmannen sukupolven kumppanuuksiksi. Ensimmäisen aallon kumppanuudessa olennaista on jonkin asian tekeminen eri tavalla. Ensimmäisen aallon kumppanuudessa ei haasteta tavallisia oletuksia, uskomuksia tai käyttäytymistä, mutta tehdään jotain ylimääräistä aiemasta poikkeavalla tavalla. Toisen aallon kumppanuudessa olennaista on eri lailla oleminen, jolloin kyseenalaistetaan tavanomaisia käyttäytymistapoja ja yritetään löytää parempia tapoja toimia. Kolmannen aallon kumppanuudessa puolestaan olennaista on joksikin erilaiseksi tuleminen. Kolmannen aallon kumppanuudelle on tyypillistä se, että ymmärretään, ettei omaan käyttäytymiseen vaikuta pelkästään omat valinnat ja toisilta tarvitaan jatkuvaa tukea. (Bendell 2011, 139.)

#### 4.2 Strategisen kumppanuuden tavoitteet

Monet tekijät voivat motivoida kumppanuuteen. Nämä kumppanuuteen motivoivat tekijät on myös tärkeä tunnistaa, jotta kumppanit voivat ohjata toimintaa ja tehdä päätöksiä kumppanuuden edellyttämistä resursseista (Eddy ym. 2020, 201). Huomionarvoista on myös se, että erilaiset tekijät voivat motivoida kumppanuuteen ja myös kumppanuuden merkitys voi muuttua ajan kuluessa (Eddy ym. 2014, 101). Näin ollen on tärkeä tunnistaa kumppanuuteen motivoivat ja vaikuttavat tekijät kaikissa kumppanuuden vaiheissa.

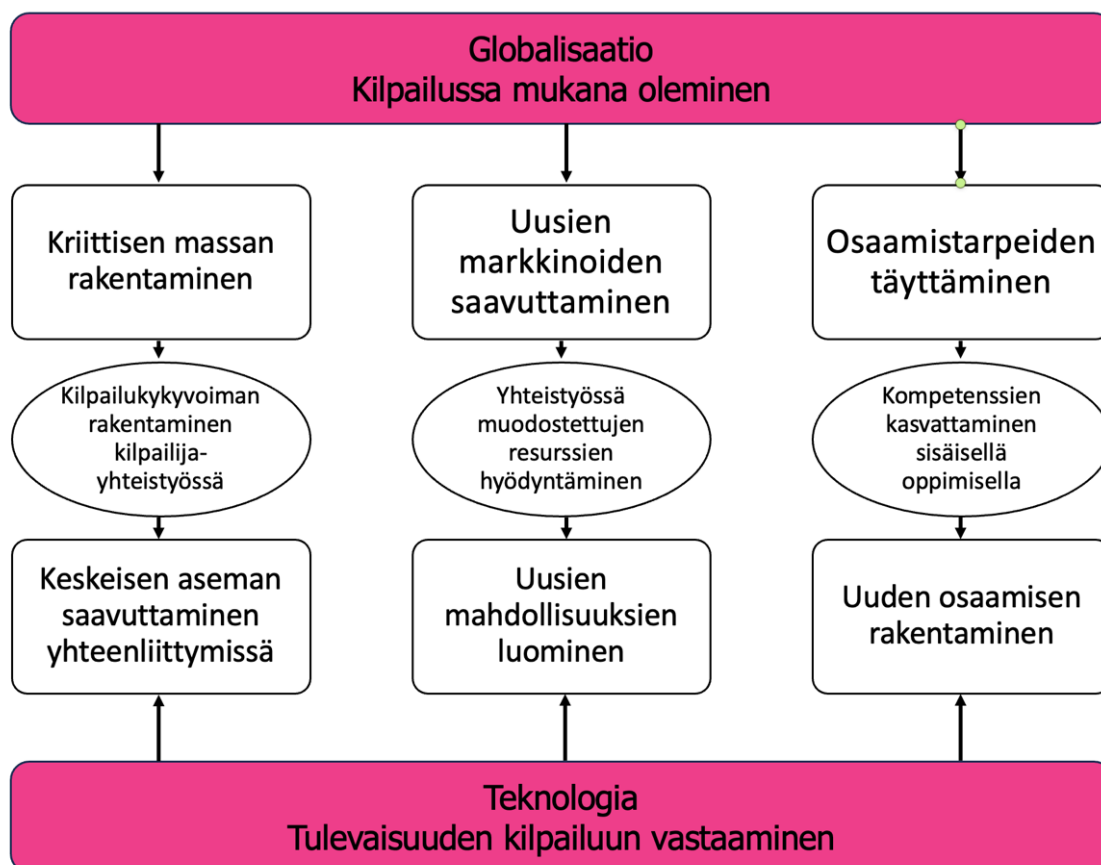
Eddy, Ameyn ja Braggin (2014, 19–21) mukaan kumppanuuteen motivoivat tekijät voidaan jaotella taloudellisiin tavoitteisiin, poliittisiin linjauksiin ja tavoitteisiin, jaettuihin arvoihin ja tavoitteisiin sekä strategiseen johtamiseen. Mikäli kumppanuutta ohjaa taloudelliset tavoitteet, on tällöin tavoitteena rahan säästäminen tai tehokkuuden parantaminen. Kumppanuuteen voi ohjata myös erilaiset poliittiset linjaukset ja tavoitteet. Taloudellisten motivaatiotekijöiden tai poliittisten linjausten ja tavoitteiden pohjalta tavoitteena on useimmiten lyhytaikaiset tarpeet, kun taas arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin pohjautuessaan kumppanuudella voidaan todennäköisemmin saavuttaa kestäviä muutoksia. Jaetut arvot on mahdollista kehittää yhteistyön edetessä, mutta yhteistyön käynnistäminen sujuu yleensä paremmin, mikäli arvot ovat jaettuina jo heti yhteistyön alkuvaiheessa (Lank 2006, 29). Kun organisaatioilla on samankaltaiset missiot, tavoitteet ja arvot, on kumppanuuden luominen myös helpompaa (Eddy ym. 2014, 28).

Lank (2006, 10–18) tarkastelee yhteistyön motiiveja sen kautta, mitä yhteistyöllä tavoitellaan. Lankin mukaan yhteistoiminnan taustalla voi olla seuraavat syyt:

1. Tutkimus
2. Suuremmat vaikutusmahdollisuudet yhdessä
3. Kasvanut todennäköisyys voittaa liiketoiminnassa
4. Nopeampi, parempi tai halvempi tuotteiden, palveluiden tai markkinoiden kehittäminen
5. Nopeampi, parempi tai halvempi tuotteiden tai palveluiden jakelu
6. Syvälinen oppimien
7. Ulkoisten vaatimusta kohtaaminen
8. Kustannusten säästäminen

Ensinnäkin yhteistoiminnan ja siihen liittyvän tutkimuksen kautta voidaan tavoitella uusia ideoita, yhteistyökontakteja ja kokemuksia. Toiseksi yhteistoiminnan kautta yrityksillä on suuremmat vaikutusmahdollisuudet viestinnässä. Kolmanneksi yhteistoiminnan kautta on mahdollista täydentää omaa tarjontaa tai osaamista, minkä myötä myös mahdollisuudet täyttää tunnistettu asiakastarve paranee. Neljänneksi yhteistoiminta mahdollistaa nopeamman, paremman ja halvemmän tuotteiden, palveluiden ja markkinoiden kehittämisen sekä viidenneksi nopeamman, paremman ja halvemmän tuotteiden sekä palveluiden jakelun myös uusilla markkinoilla. Kuudenneksi yhteistoiminta edistää oppimista, mikä myös edistää kilpailukykyä. Seitsemänneksi yhteistoiminnan kautta pystytään paremmin vastaamaan esimerkiksi asiakkaiden ja julkisen sektorin asettamiin yhteistoiminnan ja -työn vaatimuksiin. Kahdeksanneksi yhteistoiminnan syynä voi olla kustannussäästöt.

Yritysten välisiä alliansseja tarkastelleet Doz ja Hamel (1998, 4–5; 36) näkevät kumppanuuksilla kolme eri tarkoitusta, jotka ovat yhteistoiminta, yhdessä erikoistuminen sekä yhdessä oppiminen ja sisäistäminen. Nämä kolme eri kumppanuuden tarkoitusta ovat myös osa Dozin ja Hamelin (1998, 36) arvonmuodostumisen logiikkaan. He kuvaavat alliansseja ja kumppanuuksia arvonlisäkumppanuuksina, millä korostetaan kumppanuuden kautta aikaansaattavan arvonlisäyksen merkitystä. Tämä arvonmuodostumisen logiikka sisältää keskeisinä elementteinä aiemmin mainitut kolme kumppanuuden eri tarkoitusta. (Kuva 4.)



KUVA 4. Arvon muodostumisen logiikka allianssiyhteistyössä (mukaillen Doz & Hamel 1998, 36)

Ensimmäisen motiivin mukaisesti kumppanuuden motiivina toimii markkina-asemien, hankintaetujen tai muiden resurssien saavuttaminen yhteistyöllä. Yhteistyötä voidaan tehdä myös kilpailijan kanssa. Toinen motiivi on osaamisen ja kyvykkyyksien hankkiminen yhteistyöllä ja erikoistumisen myötä, mitä myöten voi syntyä uudenlaista liiketoimintaa. Erikoistumisella he viittaavat aiemmin erillisten resurssien, taitojen, asemien ja tiedon yhdistämiseen, jolloin kumppanuuksissa luodaan uudenlaista, uniikkeja resursseja ja sitä myöten arvoa. Kolmanneksi kumppanuuteen voi motivoida oman toiminnan kehittäminen yhteisen oppimisen avulla. Kaiken kaikkiaan kumppanuudet tuottavat arvoa kolmella eri tavalla: rakentamalla uusia markkinoita, luomalla uusia mahdollisuuksia taitoja ja resursseja yhdistämällä sekä rakentamalla uusia kompetensseja nopeammin kuin se olisi sisäisenä toimintana mahdollista. (Doz & Hamel (1998, 4–5; 36.)

Kumppanuudet luovat arvoa eri tavoin riippuen siitä, millaisia motiiveja ja tarkoituksia kumppanuudella on. Tämän takia on tärkeää ymmärtää, miten nämä erilaiset arvonluonnin logiikat vaikuttavat kumppanuuden tavoitteisiin, toimintaan ja arvonluontiin. (Doz & Hamel 1998, 38.) Dozin ja Hamelin (1998, 57–88) mukaan kumppanuuden hallinnassa tulee arvonluonnin logiikan näkökulmasta kiinnittää huomiota kuuteen tekijään, jotka ovat

- 1) Jokaisen kumppanin kontribuution arvioiminen
- 2) Sopimus kumppanuuden laajuudesta
- 3) Sopimus tehtävistä, jotka ovat kumppanuuden menestymiselle keskeisiä
- 4) Menestyksen mittaaminen
- 5) Kumppanuuden edistymisestä ja kestosta sopiminen

## 6) Jännitteiset tilanteet

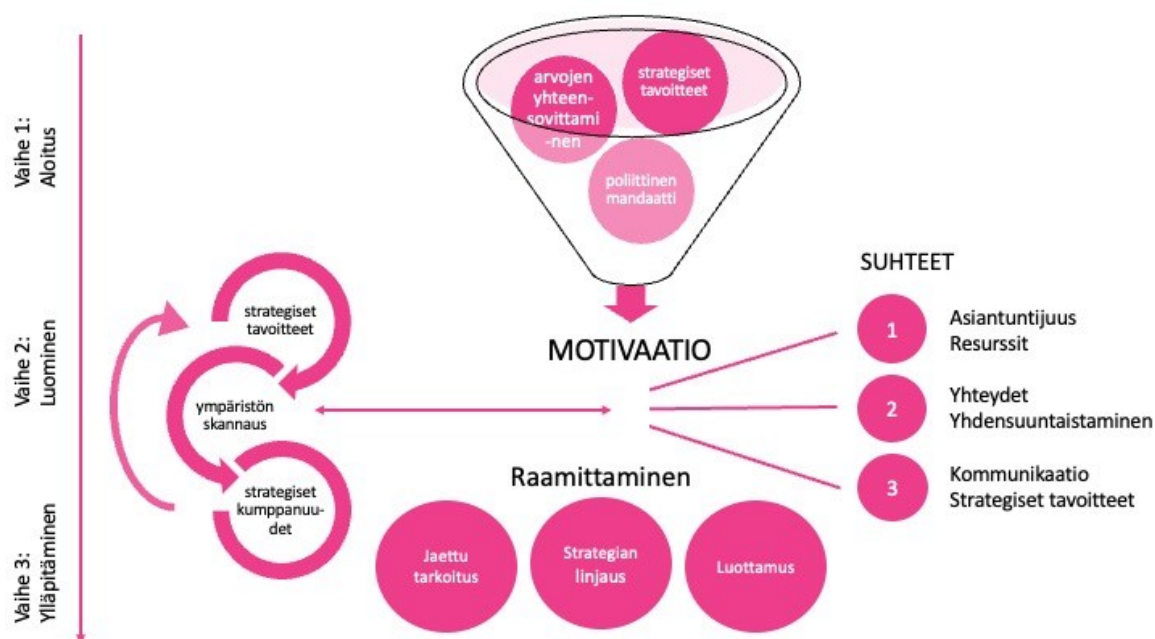
Olennaista on arvioida kunkin kumppanuuden osapuolen kontribuutiota erityisesti suhteessa siihen, onko kumppanuuden tavoitteena yhteistoiminta, yhdessä erikoistuminen vai yhdessä oppiminen. Kumppanuuden laajuuden osalta on olennaista tarkastella sekä strategisia, taloudellisia että operaationaalaisia tavoitteita. Tämäkin arviointi tulee tehdä suhteessa siihen, onko kumppanuuden tarkoituksena yhteistoiminta, yhdessä erikoistuminen vai yhdessä oppiminen. Myös kumppanuuden sisältöjen, menestyksen mittaamisen sekä kumppanuuden edistymisen ja keston osalta olennaista on tarkastella, millainen arvonluonnin logiikka on, sillä erilaiset arvonluonnin logiikat edellyttävät erilaista toimintaa. Arvonluonnin logiikan tunteminen edesauttaa myös tunnistamaan mahdollisia konflikteja ja jännitteisiä tilanteita. Arvonluonnin lähteet tulee myös tunnistaa kaikkien kumppanuuden osapuolten näkökulmasta. Mitä enemmän arvoa luodaan jokaiselle kumppanille ja mitä paremmin arvonluontiin kohdistuvat odotukset täyttyvät, sitä kestävämpi kumppanuussuhde on. (Doz & Hamel 1998, 58–87; 118.)

### 4.3 Strategisen kumppanuuden vaiheet

Strateginen kumppanuus on prosessi, joka rakentuu vaiheittain. Ståhle ja Laento (2000, 56) tarkastelevat strategista kumppanuutta erityisesti luottamuksen rakentumisen näkökulmasta: jokainen strategisen kumppanuuden vaihe joko vahvistaa tai heikentää luottamusta. Ensimmäinen näistä vaiheista on kumppanuuden valmistelu, jossa luottamus perustuu ennakkotietoihin, mielikuviin ja vetovoimaan. Toisessa vaiheessa toteutuu henkilökohtaisia kohtaamisia ja vuorovaikutustilanteista, joissa luottamus perustuu tunteisiin, kokemuksiin ja faktoihin. Kolmannessa vaiheessa käynnistyy konkreettinen toiminta ja yhteistyö, jolloin luottamus perustuu kokemuksiin kumppanin toimintatavasta. Neljännessä vaiheessa arvioidaan tuloksia, jolloin luottamus perustuu faktoihin ja niiden tulokintoihin. (Ståhle & Laento 2000, 56.)

Erityisesti pienten yritysten verkostoyhteistyötä ja kumppanuuksia tarkastelleen Toivolan (2006, 59–62) mukaan kumppanuusvaihe on yhteistyön kehittynein muoto, jossa osapuolten välinen vuorovaikutus ei ole rajattu organisaatioon ja tehtäväkohtaisiin rajoihin. Yhteistyö on kumppanuutta, kun osapuolet sitoutuvat ja panostavat yhteistyöhön sekä uskovat yhteistyön jatkumiseen. Yhteistyössä siirrytään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön, jossa keskiössä ei ole enää yksittäiset toimijat. Kumppanuusvaihetta edeltäviä vaiheita ovat kokeilu- ja neuvotteluvaihe, jossa kumppanin luotettavuutta testataan ja rakennetaan yhteisiä toimintatapoja yhteisten kokemusten kautta. Olennaista tässä vaiheessa on luottamuksen rakentuminen. Kumppanuusvaihetta seuraa sitoutumisvaihe, jossa suhteista muodostuu sosiaalisia verkostoja ja avoimuus yritysten välillä lisääntyy. Sitoutumisen myötä yritykset panostavat yhteistyön kehittämiseen enemmän. Sitoutumisvaiheessa luottamuksesta ja maineesta tulee keskeisiä verkostojen hallinnan elementtejä.

Eddyn, Ameyn ja Braggin (2014, 13–14) mukaan strateginen kumppanuus sisältää kolme eri vaihetta, jotka ovat kumppanuuden aloittaminen, luominen ja kumppanuuspääoman ylläpitäminen. Strategisen kumppanuuden eri vaiheiden keskeiset elementit on kuvattu strategisen kumppanuuden mallissa. (Kuva 5.)



KUVA 5. Strategisen kumppanuuden malli (mukaillen Eddy, Amey & Bragg 2014)

Tämän mallin mukaan ensimmäisessä vaiheessa on keskiössä kumppanuuteen motivoivat tekijät ja edellytykset. Olennaista on tarkastella, millä perusteilla osapuolet tekevät kumppanuuksiin liittyviä valintoja ja haluavat osallistua kumppanuuteen. Tässä vaiheessa kumppanuuksien perustana on erityisesti yksilöiden sosiaalinen pääoma. (Eddy ym. 2014, 13.) Strategisten kumppanuuksien tavoitteena on institutionaaliset tavoitteet, jolloin olennaista on löytää sellaisia kumppaneita, joiden kanssa on jaettuja arvoja ja tarkoituksia (Eddy ym. 2020, 198).

Toisessa vaiheessa kumppanuus kehittyy ja tulee institutionaalisemmaksi. Tämä vaihe käynnistyy formaalien prosessien, kuten sopimusten ja mandaattien myötä ja pohjautuu luottamukseen. Luottamus kasvaa sitä mukaa, kun kumppanit ovat vuorovaikutuksessa ja saavat kumppanuudesta molempuolista hyötyä. (Eddy ym. 2014, 14.) Kumppanuuksien valinta vaikuttaa myös siihen, kuinka vuorovaikutussuhde kehittyy ja millaisia vaikutuksia sillä on kumppanuuden toimintaan ja keston (Parmigiani & Rivera-Santos 2011).

Kolmannessa vaiheessa kumppanuusmalli kehittyy ja kumppanuudesta syntyy kumppanuuspääomaa. Kumppanuuspääomalla tässä mallissa tarkoitetaan jaettuja arvoja, uskomuksia ja yhteistyöverkostoja. Kumppanuuspääoma syntyy yhteistyön kehittyessä ja kokoaa yhteen kunkin jäsenen ja organisaation kumppanuuteen liittyvät erilaiset pääoman muodot. Kumppanuuspääoman myötä kumppanuussuhteesta tulee kestävä riippumatta resurssien saatavuuden vaihtelusta, johtajuudesta tai ympäristötekijöistä. Kaikki kumppanuudet eivät kuitenkaan tuota kumppanuuspääomaa, sillä perinteisissä kumppanuuksissa kumppanuussuhde voi päättyä tavoitteen saavuttamisen jälkeen tai henkilöstövaihdosten myötä. (Eddy ym. 2014, 14; 159–160; 197.)

Raamittamisella (framing) tarkoitetaan sitä, kuinka kumppanit ja johtajat vaikuttavat kumppanuuden tulkintaan (Eddy ym. 2014). Strategisessa kumppanuudessa erityisesti johdolla on suuri merkitys sen sanoittamisessa, kuinka kumppanuus edistää laajemmin organisaation tavoitteita (Eddy ym. 2014, 95). Se, miten kumppanuuteen liittyvistä asioista jaetaan tietoa ja miten kumppanuudesta puhutaan, voi vaikuttaa kumppanuuteen suhtautumiseen.

Lankin (2006, 22–23) mukaan kumppaneiden yhteistoimintaan vaikuttaa sekä organisaation väliset että ihmissuhteisiin liittyvät tekijät. Yhteistoiminnan keskeisiä vaiheita ja niihin liittyviä toimintoja ovat valmistautuminen, jäsentäminen, integroiminen, vaaliminen, resurssointi, kommunikointi ja oppiminen. Valmistautumisessa tunnustetaan mahdollisia kumppanuuksia sekä neuvotellaan ja testataan yhteistyön mahdollisuuksia. Jäsentämisen myötä valitaan sopiva hallinnoinnin muoto ja integroinnin myötä luodaan yhteisiin tavoitteisiin sitoutuva tiimi. Vaalimisella tarkoitetaan tiimin ylläpitämistä ja kommunikoinnilla vuorovaikutusta ja tiedon jakamista sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Olennaista yhteistoiminnassa on oppiminen, jota tapahtuu sekä yksilön, tiimin ja organisaation tasolla sekä yhteistyön formaalin arvioinnin myötä. (Lank 2006, 113.) Kaikissa näissä vaiheissa valintoja tehdään sekä organisaatioiden välisen yhteistoiminnan sekä ihmisten välisen vuorovaikutuksen näkökulmista.

Strategisen kumppanuuden vaiheita voidaan tarkastella myös suhteessa ekosysteemeihin ja niiden kehitysvaiheisiin. Sitran (2022) julkaisussa tarkastellaan erityisesti osaamiskosysteemejä, jotka liittyvät strategisiin kumppanuuksiin kehitysvaiheidensa tarkastelun kautta. Sitran julkaisussa osaamisen ekosysteemin kehitysvaiheet muodostuvat luottamuksen ja sen syvenemisen sekä yritysten kehittämistarpeiden huomioimisen kautta. Tarvelähtöisyyden vahvistamisen näkökulmasta keskeistä on osaamistieto, joka tukee yhteistyön ja toimijoiden välisen kumppanuuden vahvistumista. Tämän tarkastelun mukaisesti olennaista on kumppanien tunnistamisen ja siihen liittyvän tiedonkeruun ja kartoitusten jälkeen pistemäinen, tarvelähtöinen yhteistyö. Seuraavassa vaiheessa laaditaan yhteiset tavoitteet, minkä voidaan ajatella olevan osaamiskosysteemin alku. Vasta tämän jälkeen yhteistyöstä voi kehittyä strategista kumppanuutta.

Kuten verkostojen ja yhteistyön, myös kumppanuuden lähtökohtana on luottamus. Luottamus rakentuu ihmisten välillä, mutta sen vaikutukset voivat myös ilmetä organisaatiotasolla ja rakenteissa. Luottamuksen rakentumista edistää luottamus toistensa kompetenssiin, samankaltainen arvoperusta sekä usko siihen, että molemmilla osapuolilla on toista kohtaan hyvät tarkoitusperät. (Stähle & Laento 2000, 54–55.) Kumppanuuden kaikissa vaiheissa olennaista on vuorovaikutus ja vuorovaikutussuhteet sekä toisten kanssa työskenteleminen (Eddy ym. 2014). Yksilöt tuovat kumppanuuteen mentaalisia malleja aiempiin kokemuksiin pohjautuen. Näiden ajattelumallien roolien tunnistaminen voi auttaa helpottamaan, miksi osa kumppanuuksista menestyy ja osa ei (Eddy ym. 2014, 51). Kumppanuuksien muodostamiseen liittyy myös erilaisia rooleja. Yksilöllä on oma rooli omassa työyhteisössä, mutta uusien kumppanuuksien myötä yksilö myös joutuu neuvottelemaan omasta roolistaan kumppanien kanssa (Eddy ym. 2014, 35).

#### 4.4 Strategisen kumppanuuden onnistumisen elementtejä

Kaikki kumppanuudet eivät onnistu tai etene alkua pidemmälle (Doz & Hamel 1998, 169). Strategisen kumppanuuden onnistuminen onkin monien eri tekijöiden summa. Stählen ja Laennon (2000, 100) mukaan strategisen kumppanuuden onnistumisen elementtejä ovat yrityksen sisäinen partneri-strategia, kumppanien yhteinen visio, arvot ja toimintaperiaatteet, pelikentän tunteminen, tietopääoman hallinta ja suojaus, tehokas riskien analysointi, yrityksen sisäinen tietämyksen hallinta, vallan



delegointi roolien kautta, vahva leadership-kulttuuri, joustavat organisaatorakenteet ja yhteinen aallonpituus. Jotta strategiselle kumppanuudelle on mahdollisuus onnistua, tulee nämä erilaiset kumppanuuteen vaikuttavat tekijät tunnistaa.

Hakanen ym. (2007, 28) luonnehtii laajemmin verkostomaisen toiminnan onnistumisen elementtejä epäonnistumisen näkökulmasta. Mahdolliset strategiatyön puutteet, luottamuksen menettäminen, epäselvät pelisäännöt, vuorovaikutuksen hajanaisuus tai yksisuuntaisuus, sitoutumattomuus tai se, ettei yhteistyön yhteistä hyötyä nähdä samalla tavoin voivat olla syitä yhteistyön epäonnistumiseen. (Hakanen ym. 2007, 28.) Myös organisaatorakenteet sekä organisaation pääoma, kuten aika, inhimillinen pääoma ja rahoitus, voi vaikuttaa kumppanuuden onnistumiseen ja kestävyYTEEN (Eddy ym. 2014, 101).

Santanen (2009, 163) tarkastelee kumppanuussuhteen menestystekijöitä lisäarvoverkoston hyödyn näkökulmasta. Kumppanuudessa menestyminen edellyttää osapuolten, odotusten, päämäärien ja strategioiden yhteensopivuutta, kilpailuedun lähteenä olevien ydinpätevyyksien suojelemista, keskinäistä luottamusta ja toimivaa henkilökemiala, yhteistyön kehittämistä ja ylläpitämistä organisaation eri tasoilla, järjestelmien ja prosessien yhteensopivuutta sekä strategista seurantaa. Synergiaetujen ja resurssien säästämisen ohella lisäarvoverkoston jokaisen osapuolen tulee rajata, mikä kuuluu yhteistyön piiriin ja mikä ei. Olennaista on myös yhteistyön päämäärien, odotusten, osapuolten panostusten, hyötyjen, yhteisen oppimisen ja yhteistyön laajuuden arviointi. Mikäli yhteistyö ei ole enää hyödyllistä, on yhteistyön lopettaminen sen näennäistä jatkamista perustellumpaa.

Doz ja Hamel (1998, 141–146) puhuvat erilaisista kuiluista, jotka voivat vaikeuttaa kumppanuuden syntymistä. Nämä kuilut liittyvät strategiseen ja organisatoriseen kontekstiin, yhteistyön sisältöön ja yhteistyöprosessiin. Strateginen konteksti on osa organisaation laajempaa strategiaa antaen kumppanuudelle sen strategisen laajuuden ja näkemykset sekä odotukset kumppanuuden osalta. Strategisen kontekstin ohella myös organisatorinen konteksti on olennainen, sillä jokaiseen kumppanuuteen vaikuttaa myös kunkin kumppaniorganisaation organisaatiokulttuuri. Myös yhteistyön sisällöstä voi olla erilaisia näkemyksiä, mistä johtuu mahdolliset kuilut yhteistyön sisällöstä.

Tiivistäen voidaan todeta, että usein strategisen kumppanuuden onnistumisen elementit liittyvät strategiaan ja tavoitteisiin, luottamuksen ja kontrollin tasapainoon, kumppanuuksien johtamiseen sekä kumppanuudessa oppimiseen liittyviin tekijöihin. Tältä osin näillä onnistumisen elementeillä on myös yhtymäkohtia aiemmin esiteltyyn Eddyn, Ameyn ja Braggin (2014) strategisen kumppanuuden malliin, jossa keskeisiä kumppanuuden elementtejä olivat jaettu tarkoitus, luottamus ja strategian linjaus. Seuraavaksi näitä strategisen kumppanuuden onnistumisen elementtejä tarkastellaan vielä tarkemmin tehden samalla yhteenvetoa.

#### 4.4.1 Kumppanuus suunniteltuna strategisena valintana

Useimmiten strategisen kumppanuuden onnistumisen edellytyksenä pidetään kumppanuusprosessin suunnitelmallisuutta kumppanuuden kaikissa vaiheissa. Ensinnäkin strategisen kumppanuuden onnistumisen edellytyksenä on hyvä suunnitteluprosessi (Doz & Hamel 1998, 119). De Manin (2013, 181–182) mukaan allianssien suunnitteluprosessi käynnistyy aina strategisen taustan luomisesta.

Strateginen tausta tulee huomioida seuraavissa kumppanuuden suunnitteluprosessin vaiheissa, jotka ovat

- Strategisen taustan luominen (visio, missio, strategia ja arvolupaus)
- Suunnitteluvaatimusten määritteleminen (kriittiset menestystekijät, riskit ja epävarmuustekijät, elämänkaaritekijät)
- Kontrolli ja luottamuksen tasapainon muodostaminen
- Karkean mallin luominen kumppanuudesta (liiketoimintamalli, rahoitus, hallinto)
- Yksityiskohtaisen mallin luominen (sopimukset)
- Toteuttaminen
- Muutoksen hallinta ja sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin

Yritysten tavoitteiden ja päämäärien yhteensopivuus tai toisiaan täydentävyys on yhteistyön onnistumisen edellytys. Tämän takia onkin olennaista verkostosuhdetta muodostettaessa kartoittaa toisten osapuolten tarpeet ja tavoitteet sekä varmistaa näiden tavoitteiden yhteensopivuus omien tavoitteiden kanssa. (Hakanen ym. 2007, 30–31.) Yhteiset ja yhdessä määritellyt tavoitteet ovat strategisen kumppanuuden elinehto. Mikäli kumppaneiden tavoitteet tai näkemykset tavoitteista ovat ristiriidassa, voi myöhempi yhteistoiminta osoittautua mahdottomaksi (Doz & Hamel 1998, 93–118).

Jotta strategisessa kumppanuudessa onnistuttaisiin, tulee sen pohjautua organisaation strategisiin tavoitteisiin ja prosesseihin. Useimmiten yhteistyössä epäonnistutaan juuri siksi, että strategiatyössä on ollut puutteita (Hakanen ym. 2007, 28). Yrityksen strategian, sisäisen strategiatyön ja strategisten päämäärien tulee olla selvillä, jotta strategisella kumppanuudella on mahdollisuus saada alkunsa.

Myös Lankin (2006, 21) mukaan yhteistyön ja yhteistoiminnan esteenä voivat olla kumppaneiden yhteensopimattomat strategiset tai toiminnalliset tavoitteet. Myös yhteensopimattomat kulttuurit, yksilöiden heikot taidot tai vähäinen kokemus yhteistoiminnasta, poliittisen tuen puuttuminen, ajan, rahan tai resurssien puute, henkilöiden väliset konfliktit tai luottamuksen puute sekä lainvastainen tai kilpailuvastainen käyttäytyminen. (Lank 2006, 21.)

Myös Doz ja Hamel (1998, 119; 94) näkevät kumppanuuden suunnitteluvaiheen keskeisenä kumppanuuden onnistumisessa. Kun kumppanuus pohjautuu arvonluonnin logiikan lisäksi strategiseen yhteensopivuuteen, joka on keskeinen, mutta usein myös hyvin haastava asia kumppanuuden luomisessa.

#### 4.4.2 Luottamuksen ja kontrollin tasapaino

Yhteisten tavoitteiden ohella strategisen kumppanuuden onnistuminen edellyttää luottamuksen luomista ja ylläpitämistä koko kumppanuuden ajan. Luottamus mahdollistaa sujuvan yhteistyön, tehokkaan tiedonvaihdon ja sitoutumisen yhteistyöhön (Järvensivu 2019, 82). Kumppanuuden onnistumisen kannalta olennaista on myös se, miten kumppanien välinen suhde kyetään rakentamaan. Kaikenlainen informaatio kumppanista vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen. (Stähle & Laento 2000, 52–56.)

Luottamus ei kuitenkaan tarkoita, että kontrolli puuttuisi onnistuneesta kumppanuudesta. De Man (2013) kuvaa kumppanuuksien onnistumisen elementtejä erityisesti kontrollin ja luottamuksen tasapainottamisen näkökulmasta. Koska kumppanit eivät aina toimi toivotulla tavalla, edellyttää kumppanuussuhteet luottamuksen rinnalla myös kontrollia. Liika kontrolli tekee kumppanuudesta joustamattoman ja heikentää luovuutta, kun taas liian vähäinen kontrolli voi johtaa kumppanuuden suunnan katoamiseen sekä siihen, että kumppanit etsivät yhteisen hyödyn sijasta omakohtaista hyötyä. (De Man 2013, 3.)

Kumppanuudessa onnistuminen edellyttää kontrollin ja luottamuksen tasapainottamista. Kumppanuuden luomisella voidaan ajatella olevan kolme tavoitetta, jotka ovat arvonluonnin mahdollistaminen, kumppaneiden intressien suojaaminen ja muutoksen fasilitointi. Ensinnäkin kumppanuuden edellytyksenä on arvonluonti ja sen mahdollistaminen. Kumppanuuden tulee olla fokuoitunutta ja resurssoinnin tulee tukea kumppanuutta. Toiseksi kumppanuuden tulee suojata kumppaneiden intressejä, millä tarkoitetaan sitä, että jokaisen osapuolen tulee hyötyä kumppanuudesta. Kolmanneksi kumppanuuden tulee kyetä fasilitoimaan muutosta, sillä kumppanuus ei koskaan ole staattista. Mitä nopeammin kumppanit kykenevät sopeutumaan muutokseen, sitä enemmän arvoa kumppanuus luo sen osapuolille pitkällä aikavälillä. Jokaisen elementin osalta on olennaista varmistaa luottamuksen ja kontrollin tasapaino. (De Man 2013, 21–22.) Strategisessa kumppanuudessa tarvitaan sekä kontrollia että vapautta. Mitä selkeämmin partneristrategia on määritelty, sitä enemmän voidaan myös varsinaiseen toimintaan antaa vapautta. (Stähle & Laento 2000, 98.)

Luottamuksen ja kontrollin tasapainoon liittyy myös kyky ratkaista kumppanuudessa ilmeneviä konflikteja. Konfliktin ratkaisemisen osalta perinteiset ja strategiset kumppanuudet eroavat toisistaan, sillä useimmiten perinteiset kumppanuudet purkautuvat konfliktien myötä, kun taas strategisissa kumppanuuksissa konflikteja voidaan ratkoa neuvottelemalla. (Eddy ym. 2014, 12.) Pitkäkestoisissa kumppanuuksissa on kehittynyt kyky konfliktien ja erimielisyyksien käsittelyyn ja kumppanuudessa toimintaa ohjaa oppimisen orientaatio. Strategiselle kumppanuudelle tunnusomaista on yhteistyön jatkuva parantaminen, jolloin tavoitteena on havaita kontekstin muutoksia ja hyödyntää palautetta tarvittavien muutosten tekemisessä. (Eddy, Kezar & Kirby 2020, 199.) Yhteistyössä edellytetään erityistä tukea ja kannustusta erityisesti silloin, kun uusia henkilöitä tulee mukaan yhteistyöprosessiin, konflikteja ilmenee tai olosuhteisiin tulee muutoksia (Lank 2006, 75).

Luottamuksen kannalta olennaista on mahdollistaa luottamuksen syntymistä ja ylläpitämistä tekijät, mutta toisaalta myös kiinnittää huomiota kumppanuuteen liittyvien luottamuksen esteisiin. Kumppanuuteen liittyvän luottamuksen esteitä voivat olla esimerkiksi statuserot, erilainen kyky hyödyntää tietoa, välinpitämättömyys, erilaiset panostukset ja tavoitteet sekä erilainen avoimuuden aste, malttamattomuus ja herkkyyden puute (Stähle & Laento 2000, 69–71). Kumppanuuden muodostaminen ei onnistu, jos luottamuksen syntymiselle on esteitä tai hidasteita.

#### 4.4.3 Kumppanuuksien johtaminen

Kumppanuuden menestymisessä johtamilla on keskeinen asema (De Man 2013, 42). Ylimmän johdon lisäksi yhtä lailla tärkeitä menestyksen elementtejä ovat keskijohto sekä he, jotka työskentelevät

johtajuuden informaalisimmilla tasoilla (Eddy ym. 2014, 131–132). Kumppanuudessa johtajien tehtävät voivat vaihdella, mutta De Manin (2013, 34) keskeisiä tehtäviä ovat ainakin ulkoisen koordinaation varmistaminen kumppaneiden kesken, sisäisen koordinaation varmistaminen organisaation sisällä, yleiskatsauksen luominen kumppanuuden keskeisistä osatekijöistä, tarvittavista toimista viestiminen sekä tapaamisten organisointi. Usein myös sopimushallinta ja raportointi on keskeinen osa kumppanuuksien johtamista.

Yhteistyötä erityisesti yhteistoiminnallisena toimintana tarkastelleen Lankin (2006, 159) mukaan yhteistoiminnallista etua edistävät henkilöt organisaation eri rooleista käsin. Keskeisimmin mukana ovat ensinnäkin henkilöt, jotka tukevat yhteistyötä poliittisella tasolla ja toiseksi henkilöt, jotka edustavat organisaatiota yhteistyöhankkeissa strategisella tasolla. Kolmanneksi yhteistyöhön liittyvät henkilöt, jotka tukevat yhteistoimintaa operationaalisella tasolla. Kumppanuuden onnistumiseen vaikuttaa kumppanuuksien hallinta ja johtaminen kaikilla näillä tasoilla. Ratkaisevaa on koko organisaation kyky kumppanuuksien hoitamiseen, mihin vaikuttaa muun muassa yhteistyökyky, organisaation rakenteet, vastuunjako, roolit ja tehokkuus (Stähle & Laento 2000, 104).

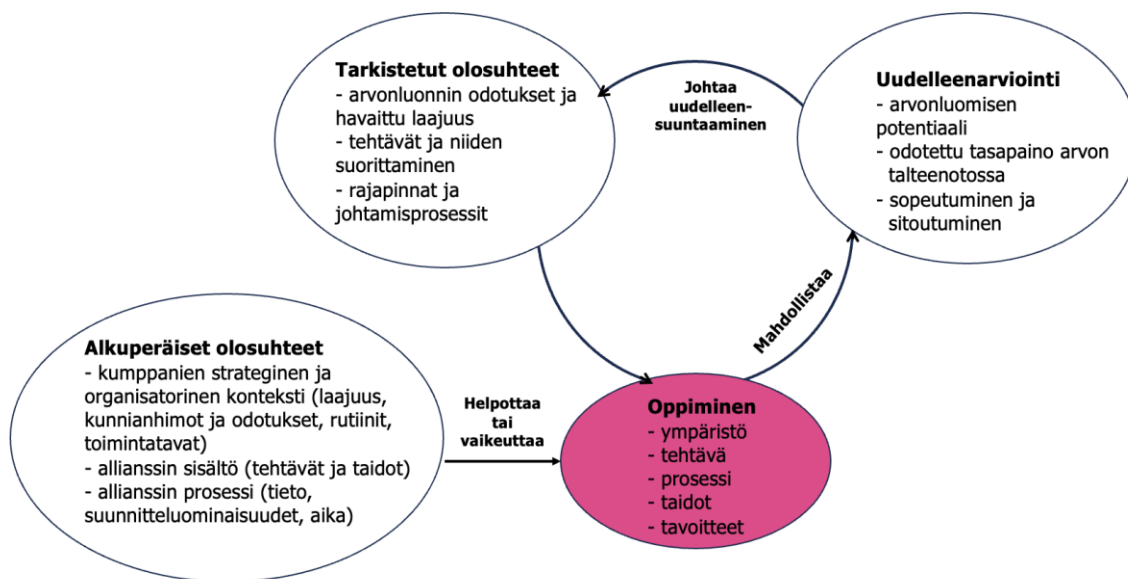
Dozin ja Hamelin (1996, 251) mukaan hyvä sisäinen johtamisjärjestelmä heijastelee organisaation kykyä toimia kumppanuuksissa menestyksekkäästi. He nostavat esille myös organisaatiokontekstin merkityksen kumppanuuden onnistumiselle. Strateginen kumppanuuden konteksti muodostuu kolmesta elementistä, jotka ovat kumppaneiden näkemys kumppanuuden laajuudesta, tapa kehystää kumppanuutta sekä tavoitteet, jotka kumppani toivoo saavuttavansa tässä laajuudessa. Erityisen tärkeitä ovat jaetut ja eksplisiittiset tavoitteet. Organisaatiokonteksti koostuu erilaisista tavoista tehdä asioita, hiljaisesta ja hyväksytystä käyttäytymismalleista, normeista, menettelytavoista ja rutineista. Nämä organisaation sisäiset toimintatavat ja odotukset vaikuttavat myös kumppanuudessa toimimiseen. Jokaisen kumppanin organisaatiokonteksti määrittelee myös kumppanuudessa toimivien henkilöiden ja johtajien roolit. Oma näkemys erillisistä rooleista vaikuttaa kumppanuudessa toimimiseen, joten kumppanuuksien johtamisessa on olennaista myös määritellä ja kommunikoida kumppanuudessa toimivien henkilöiden eri roolit selkeästi. (Doz & Hamel 1996, 142–144.)

Kumppanuuden onnistumisen edellytyksenä on myös se, että kumppanuuden luominen ja ylläpitäminen onnistuu sen kaikissa vaiheissa. Eri vaiheissa kumppanuuden johtamisessa voi olla myös erilaisia painopistealueita. Ennen varsinaista kumppanuutta ja kumppanuutta on tärkeä tunnistaa oman organisaation strategiset tavoitteet, mihin nojaten kumppanuuksia ryhdytään rakentamaan (Eddy ym. 2014, 137). Myös potentiaalisten kumppanuuksien etsimisessä johtamisella on keskeinen merkitys (Eddy ym. 2014, 43). Johtamisen kautta tuetaan sellaisten kumppanuuksien löytämistä, jotka sopivat organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Kun kumppanuus käynnistyy, johtamisessa on olennaista varmistaa, että sisäiset rakenteet edistävät kumppanuutta. Johtajan tehtävä on myös edistää ymmärrystä siitä, kuinka kumppanuus edistää organisaation toimintaa ja strategisia tavoitteita. (Eddy ym. 2014, 138.) Johtamisessa on keskeistä myös tunnistaa, millaisesta kumppanuudesta on kyse (Eddy ym. 2020, 199). Kumppanuuden onnistumisen osalta olennaista on myös sopia kommunikointirakenteesta eli siitä, kuka kommunikoi ja kenen kanssa sekä miten (De Man 2013, 35).

#### 4.4.4 Kumppanuudessa oppiminen

Kuten aiemmin todettiin, kumppanuuden lähtökohtana on se, että kyseessä on strateginen valinta. Kumppanuuden suunnittelun lähtökohtana tulee olla osapuolten strateginen yhteensopivuus. Kumppanuuden edetessä tärkeää on myös se, kuinka hyvin kumppanuuden osapuolet kykenevät oppimaan toisiltaan. Oppiminen ja mukautuminen ovat keskiössä, kun tavoitteena on kumppanuuden ylläpitäminen pitkäkestoisesti (Doz & Hamel 1998, 169). Doz ja Hamel (1998, 169–171) kuvaavat tätä kumppanuuden aikana tapahtuvaa oppimista oppimisen, uudelleenarvioinnin ja uudelleensuuntaamisen syklinä (kuva 6).



KUVA 6. Kumppanuuden kehittyminen ja oppiminen (mukaillen Doz & Hamel 1998, 171 & Doz 1996)

Tämän oppimisen, uudelleenarvioinnin ja uudelleensuuntaamisen syklin lähtökohtana on, että kumppanuuden alkuperäiset olosuhteet joko helpottaa tai vaikeuttaa kumppanuuden aikaista oppimista monella tasolla. Oppimista tapahtuu esimerkiksi toimintaympäristön ja sen muutosten, kumppanuuden sisältöjen ja tehtävien, kumppanuusprosessin, kumppanin taitojen ja kumppanuuden tavoitteiden osalta. Tämä oppiminen antaa kumppaneille mahdollisuuden arvioida arvonluonnin potentiaali ja arvon jakautumista kumppaneiden kesken kuin myös kykyä ja sitoutumista nykyisten olosuhteiden mukauttamiseen. Tältä pohjalta voidaan tehdä muutoksia kumppanuuden eri osa-alueisiin ja suunnata kumppanuutta uudestaan. Onnistuneessa kumppanuudessa tämä oppimisen sykli toistuu aina uudestaan, minkä myötä ymmärrys arvonluonnista ja kumppanuuteen kohdistuvista odotuksista kasvaa sekä luottamus ja yhteistyö paranee. (Doz & Hamel 1998, 169–171; 191–193.)

## 5 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen tavoite ja toteuttamisen prosessi. Luvun alussa kuvataan tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimusongelma, minkä jälkeen tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja aineistonkeruun toteutus ja analyysi mukaan lukien. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyviä näkökohtia.

### 5.1 Tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa TAOKin ammatillisen koulutuksen järjestäjien kanssa tehtävän yhteistyön ja kumppanuuksien tavoitteellisen kehittämisen ja kumppanuusmallin luomisen tueksi. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään opinnäytetyöprosessia sekä sen tuloksia osana ammatillisen opettajakorkeakoulun strategisen kumppanuusmallin kehittämistä. Opinnäytetyö tuottaa kuvailtavaa tietoa kumppanuusmallin kehittämiseksi erityisesti ammatillisten oppilaitosten näkökulmasta. Opinnäytetyössä kohdejoukkona on ammatillisten oppilaitosten henkilöstöä Pirkanmaalta ja kolmesta muusta maakunnasta.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata, miten TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää kohti strategista kumppanuutta.

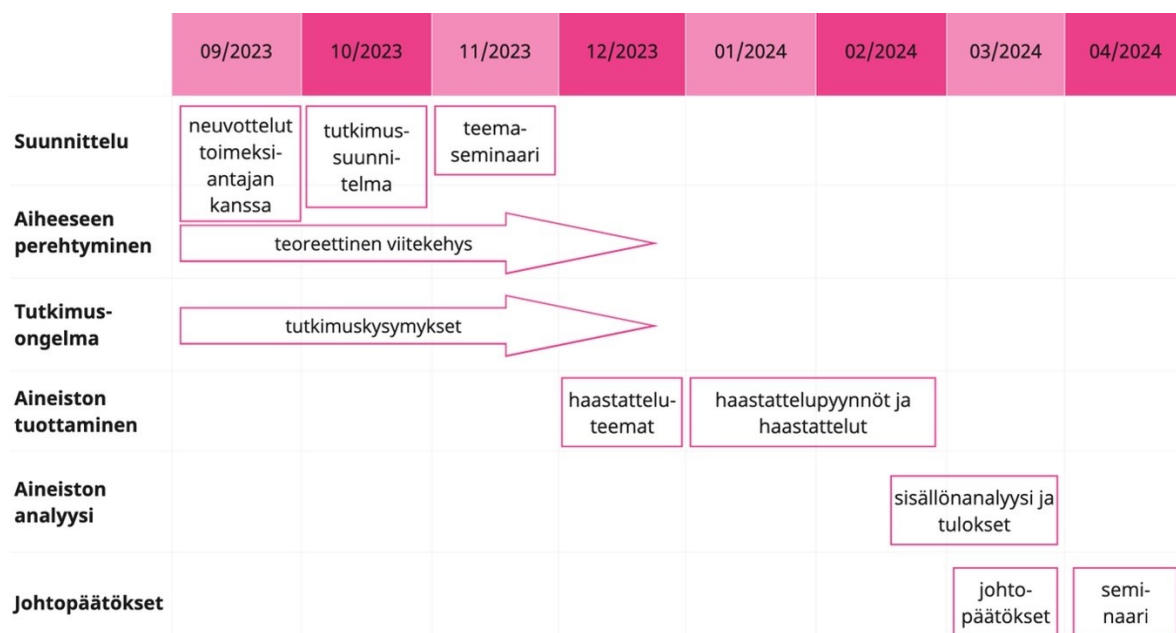
Päättökysymystä tukevat alatutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia etuja ja hyötyjä yhteistyöllä ja kumppanuudella tavoitellaan?
- 2) Millaiset tekijät edistävät yhteistyön ja kumppanuuden onnistumista?
- 3) Miten yhteistyö ja kumppanuudet liittyvät ammatillisten oppilaitosten visioon, strategiaan ja strategiatyöhön?
- 4) Millaisia kumppanuuden muotoja tulevaisuudessa tarvitaan?

Yhteistyötä ja kumppanuuksia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä erityisesti strategisen kumppanuuden ja sen vahvistamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa ammatillisen koulutuksen järjestäjien käsityksiä siitä, kuinka TAOKin kanssa toteutuvaa yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kuvailla, kuinka yhteistyötä voidaan kehittää strategiseksi kumppanuudeksi. Opinnäytetyön tuloksena syntyy kuvaus TAOKin ja ammatillisten koulutuksen järjestäjien yhteistyöstä ja toimenpide-ehdotus jatkotoimista, joilla edistetään yhteistyön kehittämistä kumppanuudeksi.

### 5.2 Tutkimuksen toteutuminen

Tutkimusprosessi käynnistyi alkusyksystä 2023, jolloin toimeksiantajan edustaja otti yhteyttä mahdollisen opinnäytetyöyhteistyön tiimoilta. Opinnäytetyön aiheesta neuvoteltiin syyskuussa 2023, minkä jälkeen laadittiin tutkimussuunnitelma ja opinnäytetyön sopimus. Toimeksiantajalla oli selkeä kehittämisen tarve, mikä motivoi tutkijaa opinnäytetyöyhteistyöhön. Aiheen valikoitumiseen vaikutti myös tutkijan omakohtainen kiinnostus eri koulutuksen järjestäjien yhteistyön ja kumppanuuden kehittämiseen sekä tahto ymmärtää strategista kumppanuutta syvemmin. Aihe tuntui merkitykselliseltä myös tutkijan urakehitystä ajatellen. Tutkimuksen keskeiset vaiheet on kuvattu aikajanassa (kuva 7).



KUVA 7. Tutkimuksen eteneminen

Syksyn 2023 aikana laadittiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Verkostot, yhteistyö ja erilaiset kumppanuuden muodot olivat tutkijalle entuudestaan osittain tuttuja ainakin käytännön tasolla, mutta tarkempi teoriaan tutustumisen ja käsitteiden määrittely oli välttämätöntä tutkimuksen teoreettisen perustan laatimiseksi. Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten laatiminen käynnistyi erityisesti verkostoihin ja kumppanuuksiin liittyvän teorian tarkastelusta, minkä pohjalta keskeiseksi näkökulmaksi muodostui strateginen kumppanuus. Aiempiin tutkimuksiin perehtyessä oli myös olennaista havaita, että koulutuksen järjestäjien välistä yhteistyötä ja verkostoja on tutkittu erityisesti työelämäkumppanuuden näkökulmasta, mutta koulutuksen järjestäjien välinen strateginen kumppanuus on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tästäkin syystä teoreettista viitekehystä kohdennettiin erityisesti kumppanuuden strategiseen näkökulmaan, sillä aiempaa tutkimusta aiheesta on verraten vähän.

Teoreettisen viitekehysten laatiminen oli tärkeää myös sillä perusteella, että kyseessä on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle tunnusomaista on tutkimuskohdetta koskevaan aiempaan tutkimukseen ja käsitteisiin tutustuminen ja sen kautta tutkimuksen kohteen ja tapauksen määrittely (Vilka 2018, 194). Myös tutkimuksen tehtävä, tarkoitus ja tutkimuskysymykset jäsenyivät teoriatietoon tutustumisen ja sen jäsentämisen myötä. Lisäksi teoreettisen viitekehysten laatimisen kautta hahmottui, miten ilmiötä on aiemmin tutkittu ja se ohjasi tekemään valintoja sen suhteen, mihin kysymyksiin uusi tutkimus olisi mielekästä suunnata, mitä ilmiöstä on tutkittu vähemmän sekä millainen aineisto kannattaa kerätä ja miten aineisto on hyvä analysoida (Alasuutari 2011, 83; Hirsjärvi & Hurme 2014, 13; Yin 2018, 15). Koska koulutuksen järjestäjien välisestä strategisesta kumppanuudesta oli verraten vähän tutkimustietoa saatavilla, puolsi tämä tutkimuksen toteuttamisesta laadullisena tapaustutkimuksena.

Loppuvuodesta 2023 tehtiin päätöksiä tutkimuksen menetelmällisiin valintoihin liittyen. Tutkimus päätettiin toteuttaa tapaustutkimuksena, jossa tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelupyynnöt lähetettiin 10 oppilaitokseen helmikuussa 2024 ja haastattelut toteutettiin pääosin

helmikuun aikana. Yksi haastatteluista toteutettiin maaliskuun alussa. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin ja kirjoitettiin tulokset sekä johtopäätökset. Tutkimus esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa huh-  
tikuussa 2024.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tekoälyä opinnäytetyön suunnittelussa ja varsinaisen opinnäytetyön toteuttamisessa ideointi- ja sparrausapuna. Opinnäytetyön alkuvaiheessa ChatGpt:tä hyödynnettiin opinnäytetyön aiheen, tutkimustehtävän ja -kysymysten suunnittelussa sekä sisällysluettelon ideoinnissa. ChatGpt antoi ehdotuksia myös tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, mutta tältä osin ehdotusten hyöty jäi vähäiseksi. Opinnäytetyön päättövaiheessa englanninkielisen tiivistelmän oikoluvussa hyödynnettiin tekoälyavusteista DeepL Translate -käännössovellusta. Käännössovelluksen käyttäminen nopeutti käännöksen tekemistä, mutta esimerkiksi ammatillista termistöä se ei onnistunut kääntämään hyvin.

### 5.2.1 Tutkimusote ja lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on tutkitavan ilmiön kuvaaminen, syvälinen ymmärtäminen ja tulkinnan luominen (Kananen 2017, 35). Laadullisessa tutkimuksessa ilmiöstä pyritään saamaan ymmärrys, sillä ilmiötä ei etukäteen tunneta. Koska ilmiötä ei tunneta, on tutkimusprosessin vaiheiden ja etenemisprosessin tarkka suunnitteleminen vaikeaa. Näin ollen esimerkiksi aineiston määrää ei voida etukäteen määrittellä. Aineistoa kerätään niin kauan, kunnes tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen 2017, 53.)

Laadullisessa tutkimusotteessa lähtökohtana on kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. Tältä osin on tärkeä täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä (Vilka 2021, 118). Tässä tutkimuksessa tutkittiin nimenomaan yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviin käsityksiin liittyviä merkityksiä.

Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on tunnistaa tutkijan keskeisen rooli tutkimuksessa, mikä on myös keskeinen osa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin osalta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on selittämisen sijasta tulkita ihmisiä ja yrittää ymmärtää heidän motiivejaan ja toimiaan. Tunnuksomaista laadulliselle tutkimukselle on yksittäisten tapausten erittelemineen niihin osallistuvien ihmisten tai ihmisten niille antamien merkitysten kautta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31; 33.) Keskeistä on havaintojen teoriapitoisuus eli yksilön käsitys ilmiöstä ja se, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 1.1.2).

Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus, jota kutsutaan myös case-tutkimukseksi. Yin (2018, 15) määrittelee tapaustutkimuksen empiiriseksi menetelmäksi, jossa tutkitaan syvälinen nykyajan ilmiötä eli tapausta aidossa ympäristössä. Tapaustutkimus on siis kontekstuaalista, joten tutkittavaa tapausta halutaan ymmärtää osana ympäristöään (Eriksson & Koistinen 2014, 7). Tapaustutkimuksen tavoitteena on vastata kuvailla, selittää ja ymmärtää ilmiötä. Toisin sanoen tavoitteena on vastata kysymyksiin, mitä, miten ja mistä on kyse sekä miksi, mutta näihin kysymyksiin voidaan vastata ainoastaan ilmiön toimintaympäristössä. (Vilka, Saarela & Eskola 2018, 190.) Tapaustutkimuksessa myös tunnistetaan se, että tutkittavan ilmiön ja ympäristön rajat voivat olla häilyvät, jolloin ilmiö ja ympäristö sulautuvat toisiinsa (Yin 2018, 15). Kaiken kaikkiaan tapaustutkimuksen tavoitteena on syvälinen ja monipuolisen kuvan saaminen tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2017, 48).



Tapaustutkimuksen tuloksien yleistettävyydessä on rajoituksia. Tapaustutkimuksessa tuloksia voidaan lähtökohtaisesti yleistää joko koskemaan tapausta laajempaa kokonaisuutta tai vaihtoehtoisesti tapauksen sisään. Tapauksen yleistäminen laajempaa kokonaisuutta tarkoittaa sitä, että mitä voimme tapauksen perusteella sanoa tutkimuskohteesta, jota tapaus ilmentää. Tapauksen sisään yleistäminen tarkoittaa sitä, ettei kaikkia tapauksen piirteitä voida tutkia, jolloin on valittava tapauksen sisältä ne aineisto, menetelmät ja näkökulmat, joiden pohjalta saadaan riittävä kuvaus tapauksesta. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 27.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yksi tai muutama tapaus, jotka on valittu tietyllä tarkoituksella (Koskinen ym. 2005, 154). Tässä opinnäytetyössä tapaustutkimuksen kohteena on TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyö ja kumppanuus. Tapaustutkimuksessa tapaus voidaan valita monin eri kriteerein. Tässä tutkimuksessa keskeinen tapauksen valinnan kriteeri oli tapauksen ainutlaatuisuus. Tapauksen ainutlaatuisuudella viitataan siihen, että tapauksen kautta päästään tarkastelemaan asiaa, josta ei ole aiempaa tutkimusta (Koskinen ym. 2005, 161). TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten strategisen kumppanuuden kehittämistä ei ole aiempaa tutkimusta, mikä puoltaa tutkimuksen tarpeellisuutta. Tapauksen määrittelyssä on hyödynnetty myös alueellista rajausta, sillä kohdejoukkona on ammatilliset oppilaitokset Pirkanmaalta ja kolmesta muusta maakunnasta.

### 5.2.2 Kohdejoukko

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tutkimuksen kohdejoukkona oli harkinnanvaraisella näytteellä valittu joukko ammatillisissa oppilaitoksissa työskenteleviä henkilöitä Pirkanmaalla sekä muualla Suomessa sijaitsevista ammatillisista oppilaitoksista.

Harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan tilannetta, jossa pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia ilmiöihin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 59). Olennaista ei ole aineiston määrä, vaan sen laatu sekä erityisesti käsitteellistämisen kattavuus (Eskola & Suoranta 2014, 18). Koska tässä tapaustutkimuksessa tavoitteena oli TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön ja kumppanuuden syvälinen ymmärtäminen, valittiin tässä tutkimuksessa näytteeksi ammatillisten oppilaitosten henkilöstöä TAOKin kotimaakunnasta eli Pirkanmaalta ja kolmesta muusta maakunnasta. Oppilaitokset valittiin toimeksiantajan toimesta.

Harkinnanvaraiseen näytteeseen valikoitui 10 ammatillista oppilaitosta, joista seitsemästä oppilaitoksesta osallistuttiin haastattelututkimukseen. Tutkimukseen osallistuneet ammatilliset oppilaitokset on koottu taulukkoon opiskelijamäärineen (taulukko 3). Taulukosta ilmenee myös oppilaitosten opiskelijamäärä vuoden 2022 osalta, mistä voidaan huomata, että kohdejoukon ammatilliset oppilaitokset ovat opiskelijamäärältään hyvin erilaisia. Luovi on valtakunnallisesti toimiva ammatillinen erityisoppilaitos.

TAULUKKO 3. Tutkimukseen osallistuneet ammatilliset oppilaitokset aakkosjärjestyksessä (Vipunen – opetushallinnon tietopalvelu 13.2.2024)

Tutkimukseen osallistuneet ammatilliset oppilaitokset	Opiskelijamäärä (2022)
Ammattiopisto Luovi, Hengitysliitto ry	1 785
Eduko, Kouvolan Ammattiopisto Oy	4 614
Saimaan ammattiopisto Sampo, Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä	5 613
Tampereen seudun ammattiopisto, Tredu, Tampereen kaupunki	17 082
Tampereen Aikuiskoulutuskeskus, TAKK, Tampereen aikuiskoulutussäätiö	5 925
Valkeakosken ammattiopisto, Valkeakosken Seudun koulutuskuntayhtymä	1 812
WinNova, Länsirannikon Koulutus Oy	8 841

### 5.2.3 Aineistonkeruumenetelmän valinta ja valmistelut

Tutkimusaineistoa kerätään tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi (Kananen 2017, 67). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun menetelmäksi valittiin haastattelut. Haastattelu mahdollistaa suoran kielellisen vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa, minkä myötä tiedonhankintaa voidaan haastattelutilanteessa suunnata ja samalla saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34). Haastattelun etuna on myös sen joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä, selventää ilmausten sanamuotoja, käydä keskustelua ja oikaista mahdollisia väärintulkintoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1). Tämä oli tämän tutkimuksen osalta tärkeää, sillä aiempaa tutkimusta koulutuksen järjestäjien välisestä strategisesta kumppanuudesta on vähäisesti.

Haastattelua menetelmänä käyttäessä haastateltavat valitaan sen mukaan, että he edustavat jotakin ryhmää (Hirsjärvi & Hurme 2014, 83). Kuten aiemmin kuvattiin, yhteistyötä ja -toimintaa sekä kumppanuuksia edistetään organisaatioissa eri rooleista käsin. Karkeasti nämä roolit voidaan jakaa esimerkiksi poliittisen, strategisen ja operationaalisen tason toimintaan yhteistyön edistämiseksi (Lank 2006, 159). Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin tarkoituksella strategisen tason toimijoista, joilla on tietoa oppilaitoksen yhteistyöstä TAOKin kanssa myös operationaalisella tasolla.

Haastattelun etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1). Haastateltavien valinnan kannalta olennaista on kysymys siitä, mitä ollaan tutkimassa (Vilka 2021, 135). Haastatteluiden osalta tavoitteena on löytää henkilöt, joilla on haluttua tietoa tai kokemusta ilmiöön liittyen tai joiden tiedetään olevan osa jotain toimintaa tai prosessia (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 30). Näin ollen tutkimuksessa oli tavoitteena haastatella ammatillisista oppilaitoksista sellaisia henkilöitä, joilla oli tietoa tai kokemusta TAOKin kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja mahdollisesta kumppanuudesta sekä oman organisaation strategian luomisesta ja toimeenpanosta.

Haastattelussa keskeistä on sen huolellinen suunnitteleminen etukäteen. Haastattelun tavoitteena on informaation kerääminen, joka toteutuu ennalta suunniteltuna päämäärähakuisena toimintana (Hirsjärvi & Hurme 2014, 42). Tässä opinnäytetyössä haastattelurunkoa (liite 1) ryhdyttiin kokoamaan teoreettisen viitekehyksen kokoamisen rinnalla.

Teemahaastattelun yhtenä haasteena on, että haastatteluissa mennään suoraan tutkittavaan asiaan, jolloin taustatiedot ja muu keskeinen esitieto ja aihepiiriä koskeva ymmärrys jää huomioimatta (Vilka 2021, 131). Haastattelurungon suunnittelussa huomioitiin lähtökohtainen eteneminen niin sanotuista tosiasiakysymyksistä mielipidekysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2014, 106) kuitenkin tunnistuen sen tosiasian, että jokainen haastattelu etenee yksilöllisesti. Haastattelurunko laadittiin siten, että kukin haastattelu teema eteni laajoista, omakohtaisesti ja etukäteen ajateltuna helpoimmista kysymyksistä kohti näkemyksellisempiä ja tulevaisuusorientoituneita kysymyksiä. Haastattelurunkoa laatiessa huomioitiin se, että teemahaastattelu ei välttämättä etene etukäteen mietittyjen teemojen tai kysymysten järjestyksen mukaisesti.

Haastattelurungon huolellisen valmistelun ohella on tärkeää haastateltavien saamiseen liittyvät tekijät, kuten haastattelupyynnö ja haastateltavan informointi. Haastatteluun osallistuvien tulee tietää, mistä haastattelussa on kysymys ja miten haastattelun tietoja hyödynnetään sekä säilytetään (Hyvärinen 2017, 32). Tässä tutkimuksessa laadittiin kirjallinen tutkimuspyyntö (liite 2), jossa kuvattiin tutkimuksen aihe ja tavoite sekä haastatteluista syntyvän aineiston säilyttämiseen ja käsittelyyn liittyvät keskeiset näkökohdat.

Teemahaastattelussa kysymysten ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä voi varmistaa koehaastattelujen tekemisen myötä (Vilka 2021, 130). Tässä tutkimuksessa koehaastattelu pyrittiin järjestämään tammikuun 2024 aikana, mutta aikataulujen yhteensovittamisen haasteista johtuen koehaastattelua ei päästy toteuttamaan vapaaehtoisen koehaastateltavan kanssa. Tämä ei kuitenkaan ollut kovin kriittistä, sillä haastattelurunko rakennettiin teorian tietoa hyödyntäen ja lisäksi haastattelujen määrä oli tutkimuksessa hyvin kattava. Mikäli haastateltavia olisi ollut vähemmän, olisi koehaastattelun puuttuminen voinut olla haaste.

#### 5.2.4 Aineistonkeruun toteutus

Haastattelupyynnö toimitettiin 10:lle toimeksiantajan osoittamalle ammatilliselle oppilaitokselle helmikuun 2024 alussa. Haastattelupyynnö toimitettiin oppilaitosjohdolle ja/tai päällikkötason toimijoille sähköpostitse. Saatekirjeessä mainittiin, että haastattelupyynnöä on mahdollista jakaa omassa organisaatiossa eteenpäin ao. henkilöille.

Haastattelupyynnöön saatiin vastaus seitsemästä eri ammatillisesta oppilaitoksesta ja haastattelut toteutettiin Teams-etäyhteydellä joko yksilöhaastatteluina pääasiassa helmikuun 2024 aikana. Yksi haastatteluista toteutettiin maaliskuun alussa. Yhden organisaation osalta tutkimukseen osallistuminen edellytti myös erillisen tutkimusluvan hakemisen. Tutkimuslupa haettiin organisaation ohjeistuksen ja menettelyiden mukaisesti ja tutkimuslupa myönnettiin ennen haastattelun toteuttamista. Toteutuneet haastattelut ja niiden ajankohta, tallenteen kesto sekä toteutustapa on koottu taulukkoon (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Toteutuneet haastattelut ja niiden ajankohta sekä tallennuksen kesto

Haastattelut	Pvm	Kesto (tallenne)
H1	9.2.2024	39 min
H2	19.2.2024	39 min
H3	23.2.2024	34 min
H4	26.2.2024	30 min
H5	27.2.2024	36 min
H6	28.2.2024	24 min
H7	5.3.2024	43 min

Aineistonkeruu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, jota käytetään usein rinnakkaisena käsitteenä teemahaastattelulle. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen etukäteen valittujen teemojen mukaisesti, joten osa haastattelun näkökohdista on päätetty ennen haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47). Haastatteluteemat ovat siis kaikille samat, vaikka kysymykset ja niiden asettelu voivatkin osittain vaihdella. Myös haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä kullekin haastattelulle luontevalla tavalla. Tämä mahdollistaa haastattelun tutkijan näkökulmasta, mutta tuo samalla esiin myös haastateltavien äänen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34; 48.) Teemahaastattelussa on myös mahdollisuus tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen. Teemahaastattelussa käytettävät teemat varmistavat myös sen, että haastateltavien kanssa on käyty läpi edes osittain samoja asioita (Eskola & Suoranta 2014, 88), mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Haastatteluissa oli neljä teemaa, jotka olivat seuraavat:

- 1) Yhteistyön ja kumppanuuden tuottama arvo
- 2) Kumppanuuden onnistuminen
- 3) Strateginen kumppanuus
- 4) Kumppanuus tulevaisuudessa

Tietoon perustuvalla suostumuksella tarkoitetaan tutkittavien ymmärrystä siihen, mihin he suostuvat (Kuula 2006, 104). Tältä osin tutkimukseen osallistuvilla oli etukäteen kuvattuna haastattelupyyntöissä tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet sekä toteutustavat. Lisäksi jokaisen haastattelun aluksi käytiin vielä erikseen läpi tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, toteutus, aikataulu sekä tutkijan asema tutkimuksessa. Jokaisessa haastattelussa tuotiin esille, ettei haastattelijalla ole sidonnaisuuksia toimeksiantajaan.

Tutkimuksen lähtökohtien avaaminen ennen varsinaista haastattelua oli tärkeää niin tietoon perustuvan suostumuksen kuin myös haastateltavan motivoimiseksi. Kohdejoukon motivoimiseksi on hyvä kertoa, millaista uutta tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja miten tutkimustuloksia voidaan hyödyntää (Kuula 2006, 105). Lisäksi ennen haastattelua käytiin läpi aineiston käsittelyyn, anonymisointiin sekä

tunnistetietojen poistamiseen liittyvät näkökohdat. Lisäksi oppilaitoksilta vielä varmistettiin se, että oppilaitoksen nimen voi mainita opinnäytetyössä. Kaikki haastatellut antoivat tähän luvan. Haastatteluissa hyödynnetty tukimateriaali on opinnäytetyön liitteenä (liite 3).

Teemahaastattelussa keskeistä on ihmisten tulkintojen ja asioille antamien merkityksen ohella se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Pohjimmiltaan haastattelussa on kyse vuorovaikutuksesta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola & Suoranta 2014, 86). Haastattelu on kahden ihmisen välistä viestintää, joka pohjautuu kielen käyttöön (Hirsjärvi & Hurme 2014, 48). Tutkijan tehtävänä on varmistaa, että haastattelun aihe tulee haastateltavaksi tutuksi viimeistään varsinaisen haastattelun aikana tai jo ennen sitä. Keskeiset käsitteet voi myös määritellä haastateltavalle tai haastateltavaa voi myös pyytää määrittelemään haastattelun keskeiset avainsanat (Hirsjärvi & Hurme 2014, 108; Vilka 2021, 130). Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa, sillä haastattelun alussa haastateltavaa pyydettiin omin sanoin määrittelemään tutkimuksen keskeiset käsitteet eli verkostoyhteistyö, kumppanuus ja strateginen kumppanuus. Lisäksi oli valmisteltu tukimateriaali, jossa keskeiset käsitteet oli määritelty. Tälle tukimateriaalille ei kuitenkaan ollut haastatteluissa tarvetta, sillä käsitteille tunnusomaiset piirteet ja keskinäiset eroavaisuudet olivat kaikille haastateltaville hyvin selkeitä.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovelluksen avulla. Etäyhteydellä toteutetut haastattelut ovat yleistyneet samanaikaisesti kuin verkkovälitteinen yhteydenpito laajemminkin (De Villiers, Muhammad & Molinari 2022; Prior & Lachover 2023). Etäyhteydellä toteutettaviin haastatteluihin liittyy monia etuja ja rajoituksia. Prior ja Lachover (2023) tarkastelevat virtuaaliseen kameravälitteisiin haastattelijan ja haastateltavan välisiä valtasuhteita haastattelushokkeina. Haastattelushokeilla he tarkoittavat yllättävien tapahtumien tapausten tai odottamattomien hetkien ilmenemistä haastattelun aikana. Heidän mukaansa on kolme erilaista haastattelushokkia, jotka liittyvät joko kameran käyttöön tai aseteluun, muiden läsnäoloon tai kehon asentoihin. Videovälitteistä haastattelua edistää myös se, mikäli haastattelun kaikki osapuolet ovat kokeneita videoteknologian käytössä (De Villiers ym. 2022, 1764). Tämän tutkimuksen osalta ei ilmennyt verkkovälitteiseen yhteydenpitoon liittyviä haasteita eikä yllättäviä tapahtumia. Teamsin käyttö oli kaikille osallistujille luontevaa ja tekniikka toimi kaikissa haastatteluissa ilman ongelmia.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijan tehtävänä on toisaalta edistää informaation kulkua ja sen jäsentämistä ja toisaalta motivoida haastateltavaa. Teemahaastattelussa olennaista on myös tasapainottelu ennalta määriteltyjen teemojen ja kysymysten esittämisen välillä tutkimuksen kannalta olennaisen tiedonsaannin varmistamiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 103.) Teemahaastattelussa haasteena on, että tutkijan käsitykset tutkittavasta asiasta heijastuvat haastattelussa esitettuihin kysymyksiin. Kysymyksissä on sisäänkirjoitettu tutkijan ennakkokäsitys asiasta. Tällöin on haasteena se, että haastateltava tunnistaa tämän ennakkokäsityksen ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemusten tai käsitysten mukaan. (Vilka 2021, 127.)

Haastattelijan aktiivisen kuuntelun taidolla voi olla suurempi merkitys kuin kysymysten esittämisellä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 103). Tältä osin aineistonkeruun etuna oli tutkijan ammatillinen tausta, sillä nykyisessä työssään tutkija tekee esimerkiksi opiskelijavalintahaastatteluja viikoittain Teamsin välityksellä. Haastattelijalta vaaditaan joustavuutta niin kysymysten esittämisen, kielellisen ilmaisun,

kysymysten muotoilun ja teema-alueiden sekä kysymysten esittämisen osalta (Hirsjärvi & Hurme 2014, 103–104.) Teema-alueet käytiin haastattelussa läpi kulloiseen haastatteluun luontevimmalla tavalla. Osassa haastatteluissa edettiin teemoittain, osassa haastatteluissa puolestaan keskustelu eteni vähemmän teemojen mukaisesti. Mikäli haastattelu ei edennyt täysin teemojen mukaisesti, käytiin haastattelun päättövaiheessa vielä keskustelua teemoista ja siitä, halusiko haastateltava vielä jonkin teeman osalta täydentää vastauksiaan.

Saturaatiolla tarkoitetaan, että henkilöitä haastatellaan niin kauan, ettei haastateltavat anna enää olennaista uutta tietoa aiheesta tai ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2014, 60). Tässä tutkimuksessa ei ollut tarvetta enemmälle haastatteluille, sillä viimeisimmistä haastatteluista ei enää varsinaisesti ilmennyt uutta tietoa aiheesta tai ilmiöstä.

### 5.2.5 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihe etenee yleensä syklisesti analyysin ja synteessin vuoropuheluna (Kananen 2017, 35). Analyysillä tarkoitetaan koko aineiston käsittelyn prosessia, jolloin aineistoa eritellään ja luokitellaan. Synteessissä puolestaan luodaan kokonaiskuvaa ja pyritään esittämään tutkittava ilmiö uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 144.) Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan analysoida monin eri tavoin. Useimmiten laadulliselle analyysille on kuitenkin tunnusomaista analyysin alkaminen haastattelutilanteessa, aineiston analysointi lähellä aineistoa ja sen kontekstia, induktiivinen tai abduktiivinen päättely sekä moninaiset analyysitekniikat. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi toteutettiin teoriaohjaavaa analyysiä soveltaen. Teoriaohjaavassa analyysissä teoria toimii analysoinnin apuna, mutta analyysi ei perustu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, luvut 4.2; 4.4.7). Tutkimuksen analysoinnissa hyödynnettiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sanastoa ja jäsenyyksiä, mutta analyysia ei kuitenkaan tehty täysin teorialähtöisesti. Teoriaohjaavassa analyysissä teoreettiset käsitteet pohjautuvat tutkittavaan ilmiöön (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.4).

Teams-etäyhteydellä toteutetut haastattelut tallennettiin ja litteroitiin Teamsin transkriptiota hyödyntäen. Haastattelujen jälkeen automaattisesti laadittu transkription tuottama teksti käytiin läpi korjaten mahdolliset automaattisen transkription virheet. Samalla aineistosta poistettiin myös puhekielisiä ilmaisuja, kuten ”niinku”, ”no” ja ”tota”. Tämä aineiston käsittely helpotti aineiston luettavuutta. Tämän jälkeen aineisto ladattiin docx-muodossa, josta se vietiin Exceeliin tarkempaa analysointia varten. Jokainen haastattelu vietiin Exceeliin omalle välilehdelle.

Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kuitenkin siten, että sen sisältämää informaatiota ei kadoteta (Hirsjärvi & Hurme 1998, luku 4.4.2). Aineiston koodaaminen käynnistettiin pilkkomalla teksti yksittäisiksi virkkeiksi tai samaa aihepiiriä käsitteleväksi useamman virkkeen kokonaisuuksiksi eli segmenteiksi, joille jokaiselle luotiin oma aihepiiri. Teoriaohjaavalle sisällönanalyysille tyypillisesti analyysissä edettiin aineistolähtöisesti. Aihepiirien luomisen jälkeen näiden eri aihepiirien väliltä etsittiin yhtäläisyyksiä, minkä myötä syntyivät alakategoriat.

Analyysin päättövaiheessa nämä alakategoriat yhdistettiin yläkategorioihin, joilla oli yhtymäkohtia tietoperustaan.

Luokittelun ja aineiston koodaamisen myötä pyritään aineistosta kokoamaan säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia (Hirsjärvi & Hurme 2014, 149). Aineiston koodaaminen aihepiireihin oli hyödyllistä myös siitä näkökulmasta, että aineistoa pystyttiin tarkastelemaan myös ikään kuin ristiin. Koodaamisen myötä aineistoa jäsennettiin ja samalla varmistettiin, että koodauksen myötä aineistosta voitiin etsiä ja tarkistaa eri aihepiireihin liittyviä aineiston kohtia. Laajan aineiston koodaaminen kattavasti on mahdotonta, sillä aineistosta voi aina löytää uusia koodattavia asioita (Eskola & Suoranta 2014, 158). Riittävän hyväksi aineiston analyysi koettiin siinä kohtaa, kun teemat ja yläkategoriat olivat selkeästi jäsentyneet.

Koska haastattelujen välillä oli vähintään yksi vuorokausi väliä ja valtaosassa haastatteluista myös useampi päivä, mahdollisti tämä aineiston alustavan analysoinnin jo haastattelutilanteessa sekä heti sen jälkeen. Päätelyä tehtiin abduktiivisesti eli teoriaa hyödyntäen.

### 5.2.6 Eettisyys

Tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden arviointi ovat kiinteä osa tutkimusta koko tutkimusprosessin ajan. Eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (ALLEA 2023, 5; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023), mitkä ovat olleet myös tälle opinnäytetyölle ehdoton kivijalka. Tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä näkökulmia tarkastellaan osana koko tutkimusprosessia, mikä vahvistaa tutkimuksessa tehtyjen valintojen läpinäkyvyyttä ja perusteltavuutta ja sitä myöten myös luotettavuuden arviointia (Eskola & Suoranta 2014, 211). Eettisiä kysymyksiä tarkastellaan niin tiedon hankinnan kuin tiedon käytön näkökulmista (Eskola & Suoranta 2014, 52). Myös tapaustutkimuksessa tutkimuseettikka huomioidaan koko tutkimusprosessin ajan aina ideointivaiheesta tutkimustuloksista tiedottamiseen (Vilkkä 2021, 41). Monet tutkimuseettiset kysymykset liittyvät tutkimuksen luotettavuuteen, jota tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.2.7.

Lähtökohtaisesti tutkimusaiheen valinta on eettinen valinta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.4.3). Tässä tutkimuksessa tutkimukselle oli työelämälähtöinen kehittämistarve, joka vastasi tutkijan omia intressejä ja tavoitteita oman osaamisen kehittämisen suhteen. Eettisyyden näkökulmasta huomioitavaa on, että vaikka kyseessä on TAOKiin kohdistuva tapaustutkimus, on tutkimusaiheen luonteesta johtuen mukana olleilla ammatillisilla oppilaitoksilla merkittävä rooli tutkimuksen toteuttamisessa. Tältä osin olikin erittäin tärkeää käydä luotettavuuteen liittyvät näkökohdat läpi myös ammatillisten oppilaitosten edustajien kanssa. Tutkimuslupamenettely toteutettiin myös ammatillisen oppilaitoksen kanssa, mikäli oppilaitoksen omat käytännöt tätä edellyttivät.

Aineistonkeruun ja tutkimuksen tiedonantajiin, heidän valintaansa, yhteydenpitoon ja laajuuteen liittyvien valintojen osalta huomioitiin eettiset näkökohdat koko tutkimuksen ajan. Kun tutkimuksen kohteena on ihmisiä, keskeisiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, yksityisyys ja seuraukset (Hirsjärvi & Hurme 2014, 20). Kirjallisen haastattelupyynnön myötä varmistettiin myös informointiin perustuvan suostumuksen toteutuminen. Näin haastateltavalla oli riittävästi ja asianmukaisesti tietoa, minkä pohjalta hän voi tehdä päätöksen tutkimukseen

osallistumisesta. Haastatteluun osallistuvat saivat tietää, mistä haastattelussa on kysymys ja kuinka tietoja hyödynnetään sekä säilytetään. Lisäksi haastateltavia informoitiin, että opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Theseus-julkaisupalvelussa.

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan tutkimuskohteeseen, kollegoihin, toimeksiantajiin, yleisöön ja mahdollisiin rahoittajiin liittyviä yleisesti sovittuja pelisääntöjä (Vilka 2021, 42). Tutkimuskohteen osalta tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta tarkastellaan tarkemmin luvussa 5.2.7. Tässä tutkimuksessa tutkimus toteutettiin toimeksiantajalle, johon tutkijalla ei ollut sidonnaisuuksia, minkä takia varsinaisia kollegoja ei ollut tutkimuksessa osallisena. Toimeksiantajan edustajana opinnäyteyhteistyössä toimi kolmen henkilön tiimi TAOKin lehtoreita, joista yksi toimi ensisijaisena yhteyshenkilönä. Lisäksi tutkimuksen eettisyyden näkökulmasta huomioitavaa on myös se, että TAOKin johtoa tiedotettiin säännöllisesti tutkimuksen etenemisestä. Johto osallistui myös haastattelupyynnön valmisteluun sekä haastateltavien valintaan. Myös varsinainen sopimus opinnäytetyöstä allekirjoitettiin TAOKin johdon kanssa.

Yleisöllä voidaan tässä tutkimuksessa viitata kaikkiin niihin henkilöihin, jotka ovat koulutuksen järjestäjien yhteistyöstä ja kumppanuuksista kiinnostuneita. Yleisö, kuten samalla muutkin tutkimuksen osapuolet, pyrittiin huomiomaan erityisesti hyvän tieteellisen käytännön näkökulmasta. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä viitataan eettisesti kestävien tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmien käyttöön sekä tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaiseen hallintaan (Vilka 2021, 42). Hyvän tieteellisen käytännön osalta on pyritty laatimaan helppolukuista tekstiä, josta ilmenee tutkimuksen toteutus ja siihen liittyvät valinnat selkeästi ja perustellusti. Myös luotettavan lähdemateriaalin käyttö sekä tarkat lähdeviittaukset edistävät sitä, jotta laajalla yleisöllä on mahdollisuus saada kokonaiskuva tutkimuksen toteutuksesta ja tuloksista.

Tutkimus toteutettiin vastikkeettomana pro bono -työnä toimeksiantajalle. Tutkimukselle myönnettiin myös hakemuksen pohjalta pieni apuraha Etelä-Savon kauppakamarin hoitamasta Hilja ja Alpo Savolaisen rahastosta. Apuraha oli vastikkeeton, joten se ei vaikuttanut tutkimukseen toteuttamiseen eikä sidonnaisuuksiin.

### 5.2.7 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida laajana kokonaisuutena, jolloin kiinnitetään monipuolisesti huomiota tutkimuksen kohteeseen ja tarkoitukseen, omiin sitoumuksiin tutkimuksessa, aineistonkeruuseen ja tutkimuksen tiedonantajiin sekä heidän valitsemiseensa, yhteydenpitoon ja laajuuteen liittyviin valintoihin, tutkija-tiedonantaja-suhteeseen, tutkimuksen keston, aineiston analyysiin, tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkimuksen raportointiin. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 6.3.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden elementtejä tämän tutkimuksen osalta.

#### ***Tutkimuksen kohde ja tarkoitus***

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten välisen yhteistyön vahvistamiseksi ja strategisten kumppanuuksien kehittämiseksi. Opinnäytetyö oli osa TAOKissa käynnissä olevaa kumppanuusmallin luomista. Vaikka tässä kehitteillä olevassa kumppanuusmallissa huomioidaan laajasti eri sidosryhmät, kumppanit ja asiakkaat, oli tämän tutkimuksen



luotettavuuden näkökulmasta tärkeää rajata kohdejoukkoa. Tässä tutkimuksessa kohdejoukko oli rajattu ammatillisissa oppilaitoksissa työskenteleviin henkilöihin, jolloin yhteistyötä ja kumppanuutta tarkasteltiin ammatillisen koulutuksen kontekstissa. Mikäli kohdejoukko olisi ollut tässä tutkimuksessa laajempi, olisi se edellyttänyt laajempaa ja moniulotteisempaa tietoperustaa, erilaisia metodologisia valintoja sekä enemmän aikaa.

Tässä tutkimuksessa tutkimukselle oli työelämälähtöinen tarve, johon liittyvää aiempaa tutkimusta ei ollut. Verkostoyhteistyöstä, kumppanuuksista ja strategisesta kumppanuudesta on kuitenkin löydettävissä monipuolisesti kirjallisuutta, ja tietoperustan laatiminen jäseniä aiheesta hyvin antaen hyvän perustan tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimuksen lähdemateriaalina hyödynnettiin sekä kansallista että kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta sekä journaaleja. Koska tutkimuksen aiheena on koulutuksen järjestäjien yhteistyö ja kumppanuus, hyödynnettiin myös koulutuspolitiikkaan liittyvää lähdemateriaalia, kuten Opetushallituksen ja Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja. Tietoperustaan perehtyminen osoitti myös sen, että aihe on tärkeä myös koulutuspoliittisesti, mikä motivoi tutkimuksen teossa.

### ***Tutkijan sitoumukset***

Tutkijan rooli on laadullisessa tutkimuksessa keskeinen koko tutkimusprosessin ajan, ja luotettavuuden arvioinnissa on olennaista arvioida myös tutkijan sitoumuksia tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen aihe tuli toimeksiantajalta annettuna, mutta tutkijalla oli vapaus tehdä tutkimuksen sisällöllisiä ja metodologia valintoja. Näiden valintojen myötä tutkija löysi itseään kiinnostavan ja myös omia osaamistavoitteitaan palvelevan näkökulman aiheeseen, mikä motivoi koko tutkimusprosessin ajan. Tämä tutkimus ei liittynyt suoraan tutkijan nykyiseen työhön, mikä helpotti asemoitumista tutkimukseen nimenomaan tutkijana eikä työntekijänä. Huomionarvoista kuitenkin on, että tutkija työskentelee tällä hetkellä ammatillisessa koulutuksessa ja on aiemmin työskennellyt ammattikorkeakoulussa, minkä takia tutkijalla oli omakohtaista kokemusta, tuntemusta ja näkemystä sekä ammattikorkeakoulussa että ammatillisessa oppilaitoksessa työskentelystä. Toisaalta omakohtainen ammattikorkeakoulujen ja ammatillisen koulutuksen tuntemus helpotti opinnäytetyön aiheen tarkentamista, jäsentämistä ja käsitteellistämistä.

Tutkijan omakohtainen kokemus ja tuntemus ammatillisesta koulutuksesta helpotti myös aineistonkeruuta. Ammatillisen koulutuksen, kuten myös korkeakoulutuksen, termistö oli haastattelijalle tuttua, mikä helpotti haastattelujen toteuttamista. Tämän voidaan ajatella myös edistäneen tutkimuksen luotettavuutta, sillä termistön tuntemuksesta on ollut hyötyä mahdollisten virhetulkintojen välttämässä. Toisaalta ammatillisen koulutuksen termistön tuntemus helpotti haastattelujen suunnittelua ja toteutusta sekä itse haastatteluprosessin kulkua.

Se, ettei toimeksiantajan organisaatio ollut tutkijalle tuttu, osoittautui sekä eduksi että paikoitellen myös haasteeksi. Kun organisaatio ei ollut entuudestaan tuttu, ei tutkijalla ollut mahdollisesti samantaisia ennako-oletuksia kuin mitä esimerkiksi kyseisessä organisaatiossa työskentelevillä voisi olla. Se, ettei tutkimus liittynyt omaan työhön, asetti myös omat haasteensa erityisesti tutkimustehtävän ja -kysymysten asettamiselle. Tutkimustehtävän ja -kysymysten jäsentämistä kuitenkin edesauttoi

luonteva yhteistyö toimeksiantajan kanssa sekä laadulliselle tutkimusotteelle tyypillinen tutkimuksen eteneminen, jossa tutkimustehtävä ja -kysymykset jäsenyivät tutkimuksen edetessä.

### ***Aineistonkeruu***

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin haastattelumenetelmällä. Kohdejoukon määrän arvioiminen oli etukäteen hankalaa ja aikataulusyistä haastatteluja pyrittiin järjestämään suhteellisen paljon, jotta aineiston saturaatio saavutettaisiin. Aikataulusyistä olisi ollut hankalaa, jos pienemmän haastattelujen määrän jälkeen olisikin havaittu, ettei aineisto ole vielä riittävä. Tämä aiheutti hieman enemmän aikaa haastattelujen toteutuksen ja analyysin osalta, mutta varmisti tutkimuksen valmistumisen aikataulussa. Tutkimuksessa kohdejoukkona oli oppilaitosjohtoa ja päällikkötason toimijoita, joten aikataulujen yhteensovittaminen nopeassa aikataulussa olisi ollut tutkimuksen valmistumisen näkökulmasta riski.

Tutkimuksen laadullisuuteen voidaan etukäteen pyrkiä vaikuttamaan myös hyvän haastattelurungon luomisen myötä (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184). Haastattelurungon luomiseen käytettiin paljon aikaa ja sitä koottiin samanaikaisesti tietoteorian kirjoittamisen ohessa. Näin varmistettiin, että haastattelurunko on riittävän monipuolinen ja mahdollistaa aiheen tarkastelun eri näkökulmista käsin.

Haastatteluvaiheen osalta voi myös ennakoida teknisen välineistön toimivuus (Hirsjärvi & Hurme 2018, 184). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Savonia-ammattikorkeakoulun Teams-sovellusta, mistä johtuen oli tärkeä testata sen toimivuus etukäteen. Kalenterikutsun lähettäminen sekä Teamsin tallennus- ja transkriptiotyökalujen toimivuus testattiin etukäteen ulkopuolisen henkilön kanssa. Tässä tutkimuksessa tekniikka toimi kaikin puolin hyvin eikä siten heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta.

Haastattelun haittana on pidetty sitä, ettei siinä voida taata samaa anonymiteettiä kuin kyselytutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2014, 36). Tämä tiedostaen haastattelupyynnössä mainittiin luotettavuuteen liittyen keskeiset tiedot haastattelutallenteiden ja -aineistojen käsittelystä sekä anonymiteetistä. Lisäksi kaikkien haastattelujen alussa käytiin jokaisen haastateltavan kanssa läpi tutkimuksen tavoitteen ja tarkoituksen ohella myös aineiston käsittelyyn ja anonymiteettiin liittyvät tekijät.

Haastattelussa tutkijan rooli on merkittävä. Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa muun muassa sitä, että tutkija varmistaa, että omat käsitteellisyydet ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2014, 212). Kysymysten ja niiden asetteluun lisäksi haastattelussa keskeistä on haastattelijan kyky kuunnella (Lavee & Itchakov 2023). Tutkijan pohjakoulutuksesta on tältä osin ollut hyötyä, sillä opinto-ohjaajan koulutuksessa ja työssä kysymisen sekä kuuntelemisen taito on keskiössä. Lisäksi tutkija on tehnyt yli vuosikymmenen ajan ohjaustyötä nimenomaan verkkoympäristöissä, joten verkkovuorovaikutus ja sen edistäminen on olennainen osa ammattitaitoa.

Teemahaastattelut toteutettiin Teams-etäyhteydellä yksilöhaastatteluina. Haastattelut tallennettiin ja samalla hyödynnettiin Teamsin automaattisesti tekemää transkriptiota. Teamsin transkriptio toimi erittäin hyvin ja nopeutti aineiston saamista tekstimuotoon. Haastatteluissa tutkimuksen luotettavuuteen ja anonymiteettiin liittyvä keskustelu käytiin ennen tallennuksen päälle laittamista, jolloin suostumus tutkimukseen ei tullut tallenteelle. Tältä osin olisi voinut toimia toisin, jotta suostumus olisi

tullut tallenteelle. Kaikilta haastatteluun osallistuneilta oli kuitenkin saatu myös kirjallinen suostumus ennen haastattelua.

Myös tutkijan sitoumukset tuotiin haastatteluissa esiin. Haastatteluissa todettiin, ettei tutkijalla ole sidonnaisuuksia toimeksiantajaan ja lisäksi osassa haastatteluissa tuotiin esille myös se, että tutkija työskentelee itse ammatillisessa oppilaitoksessa. Tutkijan oman asemoitumisen suhteessa ammatilliseen koulutukseen olisi voinut systemaattisesti mainita kaikissa haastatteluissa. Osassa haastatteluissa tutkijan oma asemoituminen ammatillisen koulutuksen kentällä myös tietyllä tavalla kevensi keskustelua, sillä tiedonantajat ymmärsivät, ettei esimerkiksi ammatillisen koulutuksen sanastoa ollut tarve tutkijalle erikseen avata.

Myös tietoja julkistettaessa tulee varmistaa luottamuksellisuuden säilyminen ja anonymiteettisuoja (Eskola & Suoranta 2014, 57). Tämä varmistettiin tässä tutkimuksessa siten, että aineisto on anonymisoitu, ja yksittäinen vastaus ei ole yhdistettävissä henkilöön eikä oppilaitokseen. Tunnistetiedot poistettiin aineistosta sen litteroinnin yhteydessä.

Varsinaisten haastattelujen osalta aineistonkeruun osalta huomioitavaa on myös se, ettei toimeksiantajan organisaatio ollut tutkijalle entuudestaan tuttu. Se, ettei organisaatio ollut tuttu, edesauttoi sitä, ettei aiheeseen liittyvät ennako-oletukset olleet muodostuneet kyseisessä organisaatiossa työskentelyn kautta. Toisaalta esimerkiksi haastattelujen aikana olisi saattanut muutamissa kohdissa hyötyä, mikäli toimeksiantajan organisaatio ja toimintamallit olisivat olleet tutumpia. Toisaalta haastatteluissa kuitenkin pyrittiin esittämään paljon tarkentavia kysymyksiä, joiden kautta informanteilta saatiin tarkempaa tietoa aiheeseen.

### ***Tiedonantajat***

Tutkimuksen tiedonantajien osalta luotettavuuden osalta tulee arvioida tiedonantajien valitsemiseen, yhteydenpitoon ja laajuuteen liittyviä valintoja (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3). Tässä tutkimuksessa kohdejoukko rajattiin ammatillisten oppilaitosten henkilöstön edustajiksi, mikä oli tutkimuksen rajauksen osalta hyvä valinta. Tutkimuspyyntö lähetettiin 10:n ammatilliseen oppilaitokseen. Tutkimuksen kohdejoukkoa suunniteltiin yhdessä, mutta toimeksiantaja teki lopullisen päätöksen valituista oppilaitoksista, jolle haastattelupyyntö toimitettiin. Haastattelupyynnön saatteessa myös pyydettiin halutessaan välittämään haastattelupyyntö muille henkilöille omassa organisaatiossa, mikä luonnollisesti vaikutti lopulliseen kohdejoukkoon.

Tiedonantajien osalta voidaan pohtia, olisiko tutkimuksen tulokset olleet erilaisia, mikäli tutkimuksen kohdejoukko olisi valittu toisella tavalla. Toisaalta toimeksiantajalla on tuntemus yhteistyöverkostostaan, minkä myötä tutkimukseen on saatu mukaan sellaiset toimijat, joilla on tutkimuksen kannalta olennaista tietoa ja kokemusta yhteistyöstä. Mikäli tutkimukseen olisi valittu kohdejoukon edustajat esimerkiksi tittelin mukaisesti, ei tutkimukseen välttämättä olisi saatu relevantteja toimijoita mukaan, sillä organisaatioissa on erilaiset organisaatorakenteet ja vastualueet. Tiedonantajien osalta suunnitelma hieman muuttui opinnäytetyöprosessin aikana, joten tiedonantajat olisi voitu määrittellä tarkemmin jo suunnitteluvaiheessa yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Yhteydenpidon osalta tutkimuksessa kiinnitettiin paljon huomioita tiedonantajien tietoon perustuvaan suostumukseen sekä kirjallisessa haastattelupyynnössä, sen sähköpostisaatteessa sekä varsinaisessa haastattelussa. Haastateltavien osalta ei lähtökohtaisesti ollut tarve muulle yhteydenpidolle kuin haastatteluajan sopimiselle. Yhden oppilaitoksen osalta yhteydenpitoa oli myös organisaation omaan tutkimuslupakäytäntöön liittyen. Lisäksi kaikille haastatteluihin osallistuneille luvattiin lähettää linkki valmiiseen opinnäytetyöhön sen valmistuttua.

Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan seitsemän henkilöä. Kokonaisuutena tämä oli tutkimuksen kannalta riittävä. Yhdestä oppilaitoksesta tarjouduttiin myös kahteen lisähaastatteluun, mutta näistä haastatteluista kieltäytyttiin ensinnäkin resurssien ja ajankäytön näkökulmasta, mutta toisaalta myös tiedonantajien ja oppilaitosten yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Mikäli yhdestä oppilaitoksesta olisi järjestetty kolme eri haastattelua, olisi tämä saattanut suunnata tutkimuksen tuloksia yhden oppilaitoksen edustajien näkökulman mukaisesti. Kyseisille henkilöille kuitenkin tarjottiin mahdollisuutta osallistua parihaastatteluun toisen saman oppilaitoksen edustajan kanssa, mutta tämä ei aikataulullisesti onnistunut. Tästä menettelystä oli sovittu haastateltavan kanssa etukäteen.

### ***Tutkija-tiedonantaja-suhde***

Tässä tutkimuksessa toimeksiantaja luki tutkimuksen tulokset ja raportin kokonaisuudessaan ennen niiden julkaisua. Tällä menettelyllä haluttiin varmistaa, ettei tutkija ollut ilmaissut esimerkiksi toimeksiantajaan tai toimeksiantajan kehittämään kumppanuusmalliin liittyen virheellistä tietoa. Koska tutkijalla ei ole sidonnaisuuksia toimeksiantajan organisaatioon, tällä menettelytavalla välttyttiin mahdollisilta asiavirheiltä, joita olisi saattanut syntyä, kun kyseessä on tutkijalle entuudestaan vieras organisaatio. Tiedonantajat eli haastateltavat eivät lukeneet tutkimuksen tuloksia ennen niiden julkaisua.

Toimeksiantajan edustajien kommenttien pohjalta tarkennettiin toimeksiantajan nimi, mutta muita muutoksia ei kommenttien pohjalta tehty. Toimeksiantaja kommentoi myös omalta osaltaan, millaisia havaintoja ja oivalluksia he olivat tuloksiin perehtyessään tehneet ja miten he vievät näitä kehittämistarpeita ja -toiveita käytäntöön osana kumppanuusmallin kehittämistä.

### ***Tutkimuksen analysointi***

Vaikka haastateltavilla oli mahdollisuus valita heille sopiva aika useista eri vaihtoehdoista, toteutuivat haastattelut eri päivinä. Lähes kaikkien haastattelujen välillä oli useamman päivän väli, mikä mahdollisti aineiston transkription purkamisen ja käsittelyn heti haastattelun jälkeen. Lopullinen aineiston analyysi toteutettiin kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun kaikki haastattelut olivat toteutuneet. Tämä lisää aineiston luotettavuutta siten, etteivät ensimmäiset haastattelut ohjanneet aineiston analyysiä. Tutkimuksen analysoinnin luotettavuutta edistää myös tutkijan omakohtainen tuntemus sekä ammatillisesta koulutuksesta että korkeakoulutuksesta.

Aineiston analyysin luotettavuutta tukee aineiston huolellinen koodaaminen ja riittävä ajankäyttö. Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavasti, jolloin tutkimuksen tietoteoriaa hyödynnettiin analyysin tukena. Kehittämisehdotukset laadittiin erityisesti Eddy ym. (2014) strategista kumppanuusmallia hyödyntäen, sillä kyseessä on erityisesti koulutuksen järjestäjien kumppanuutta käsittelevä malli. Malli soveltuu myös hyvin tutkimukseen, jossa yhteistyön ja kumppanuuden laajuus ja muodot vaihtelivat paljon oppilaitoksittain.

### ***Tutkimuksen kesto***

Tutkimus käynnistyi syyskuussa 2023 neuvotteluilla toimeksiantajan kanssa sekä tutkimussuunnitelman laatimisella. Tutkimusprosessi päättyi huhtikuussa 2024, joten kaikkiaan tutkimus kesti kahdeksan kuukautta. Tutkimus toteutettiin alle vuoden aikana, mikä on tutkimukselle lyhyt, mutta kuitenkin riittävä aika. Kuten aiemmin todettiin, tiivis aikataulu ohjasi tekemään valintoja tutkimuksen toteutuksen sekä erityisesti haastattelujen toteutuksen suhteen. Tältä osin tutkimus toteutettiin ikään kuin varman päälle, jotta aineistoa saatiin varmasti riittävästi ja tutkimus saatiin toteutettua alkupe räisen aikataulun mukaisesti. Aikataulun osalta myönteistä oli myös se, että haastattelut saatiin toteutumaan odotettua nopeammassa aikataulussa. Toimeksiantajan toiveena oli saada tutkimuksen tuloksia käyttöönsä loppukeväästä 2024 ja tämä aikataulu sopi myös tutkijan omiin tavoitteisiinsa. Tutkimus toteutettiin pääosin työn ohessa, mutta tutkimuksen toteuttamista helpotti myös yksittäiset opintovapaapäivät sekä muutama pidempi opintovapaajakso.

### ***Tutkimuksen luotettavuus***

Laadullisella tutkimusotteella toteutettavassa tutkimuksessa ei voida erottaa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointi, joten luotettavuutta tulee pohtia kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja niihin liittyvissä ratkaisuisissa (Eskola & Suoranta 2014, 209). Kokonaisuutena luotettavuus ja eettiset näkökohdat huomioitiin koko tutkimuksen ajan. Kyseessä on tapaustutkimus, joten tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan suoraan yleistettävissä koulutuksen järjestäjien yhteistyöhön ja kumppanuuteen. Tietoperusta on kuitenkin hyödynnettävissä kaikissa koulutusorganisaatioissa eikä siten ole sidoksissa ainoastaan opettajakorkeakouluihin.

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta on yleisesti arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli sitä, että tutkimuksen uusinnan myötä saadaan samat tutkimustulokset. Validiteetti puolestaan kuvaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. (Kananen 2017, 175.) Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6.2) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella laaja-alaisemmin uskottavuuden ja vastaavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden kautta.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavien käsitykset vastaavat tutkijan käsitteellistyksiä ja tulkintaa (Eskola & Suoranta 2014, 213). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta tukee tutkimusprosessin seikkaperäinen kuvaus ja teoreettinen viitekehys, johon nojaten analyysi toteutettiin teoriaohjaavasti. Tutkimuksen analyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, mikä edisti tutkimustulosten jäsentämistä, tulkintaa ja raportointia. Lisäksi sekä ammatillisen koulutuksen että korkeakoulutuksen sanasto oli tutkijalle entuudestaan tuttua, minkä voidaan nähdä edistävän tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuutta ja vastaavuutta tukee myös se, että tutkimustulosten yhteydessä hyödynnettiin sitaatteja aineistosta osoittamaan kerätyn aineiston todenmukaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta vahvisti myös tutkimusaineiston huolellinen analysointi. Tutkimuksen uskottavuus liittyy monin tavoin myös tutkijan eettisiin ratkaisuihin. Uskottavuuden perustana on se, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.3.) Hyvä tieteellinen käytäntö oli koko tutkimuksen kivijalka koko tutkimusprosessin ajan.

Uskottavuuden osalta tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa erityisesti tutkijan ennako-oletusten huomioon ottaminen. Tässä tutkimuksessa tutkimus toteutettiin pro bono -työnä toimeksiantajalle, johon tutkijalla ei ollut sidonnaisuuksia. Tämä osaltaan tukee sitä, ettei tutkijalla ollut ennako-oletuksia, jotka olisivat ohjanneet tutkimuksen toteuttamista. Myös tutkijan omakohtainen ammatillisen koulutuksen ja korkeakoulutuksen tuntemus edistää tutkimuksen uskottavuutta, sillä esimerkiksi haastatteluissa käytetty ammatillinen termistö oli tutkijalle tuttua.

Tutkimuksen varmuuden osalta ennakkoehtoja pyrittiin huomioimaan erityisesti toimeksiantajan edustajan kanssa tehdyn yhteisen valmistelutyön myötä. Koska toimeksiantajan organisaatio ei ollut tutkijalle entuudestaan tuttu, oli sujuva yhteistyö toimeksiantajan edustajiin ehdotonta. Myös tutkimuksen tiivis aikataulu edellytti ennakoitua sekä myös aikatauluista huolehtimista. Tutkimuksen kohdejoukkona oli oppilaitosjohtoa tai päällikkötason toimijoita. Yhteisen haastatteluajan löytäminen tunnistettiin tekijänä, johon liittyvät riskit pyrittiin ennakoimaan. Vaikka itse haastattelupyynnön lähettäminen viivästy i lähes kaksi viikkoa alkuperäisestä suunnitelmasta, onnistuttiin haastattelut toteuttamaan odotettua nopeammin. Tätä helpotti se, että haastateltaville oli runsaasti eri haastattelu-aikoja nähtävissä Padlet-sovelluksessa, joten he saivat helposti valittua itselle sopivan haastatteluajankohdan. Tutkija olisi halunnut käyttää Bookings-ajanvarausta, mutta valitettavasti Savonia-ammattikorkeakoulun M365-työkaluissa ei tätä ajanvaraussovellusta ollut käytettävissä. Tietosuoja ja -turvastyistä haastattelut toteutettiin nimenomaan oppilaitoksen Teams-ympäristössä.

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, joten tulosten siirrettävyys on rajallista. Tapaustutkimuksessa tapausta halutaan ymmärtää osana tiettyä ympäristöä, jolloin tavoitteena on kuvailla, selittää ja ymmärtää ilmiötä omassa toimintaympäristössään (Eriksson & Koistinen 2014, 7; Vilka, Saarela & Eskola 2018, 190). Tältä osin tavoitteena ei ollut tutkimustulosten yleistettävyys, vaan tavoitteena oli ymmärtää juuri TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten välistä yhteistyötä ja kumppanuutta. Ammatillisten opettajakorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitokset ympäristöineen eivät kuitenkaan poikkea niin suuresti toisistaan, etteikö tutkimustulokset voisi ainakin osittain olla siirrettävissä myös muiden ammatillisten opettajakorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyöhön sekä kumppanuuteen. Toki tältä osin on hyvä huomioida tässäkin tutkimuksessa esiin tulleet maantieteelliset ja alueelliset eroavaisuudet toimintaympäristöissä, mitkä voivat vaikuttaa yhteistyön ja kumppanuuden luonteeseen sekä tavoitteisiin.

Vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tehdyt tulkinnat saavat tukea vastaavista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2014, 213). Vahvistettavuuden osalta tämän tutkimuksen tulosten luotettavuutta tukee tutkimuksen laaja ja jäsenelty teoreettinen viitekehys ja se, kuinka tehdyt tulkinnat saavat tukea toisista yhteistyöhön, kumppanuuteen ja strategiseen kumppanuuteen liittyvistä tutkimuksista. Vahvistettavuutta olisi tukenut, mikäli aineistonkeruu olisi toteutettu kaksivaiheisesti ja eri tutkimusmenetelmiä hyödyntäen, mutta tässä tutkimuksessa se ei ollut tutkimuksen rajaamisen ja ajankäytön näkökulmasta mahdollista.

Luotettavuuden rinnalla voidaan tarkastella myös tutkimuksen puolueettomuutta. Tuomen ja Sara-järven (2018, luku 6.1) puolueettomuudella voidaan tarkoittaa sitä, onko tutkijan tavoitteena ymmärtää ja kuunnella tiedonantajia vai suodattuuko tiedonantajan kertomus tutkijan oman kehityksen

läpi. Tältä osin tutkimuksen luotettavuutta edistää se, ettei tutkijalla ollut sidonnaisuuksia toimeksi-antajaan.

### ***Tutkimuksen raportointi***

Myös raportointi on olennainen osa tutkimuksen luotettavuutta. Vahvistuvuuden osalta tutkimuksen luotettavuutta edistää se, että tutkimustulokset saavat vahvistusta vastaavista aiemmista tutkimuksista. Tämä pyrittiin myös tuomaan raportissa esille. Tutkimuksen raporttia on kirjoitettu samatahtisesti tutkimuksen toteutuksen kanssa. Tutkimuksen alkuvaiheessa laadittiin tietoperusta, minkä laatimisen ohella tarkentuivat myös tutkimusongelma ja -kysymykset. Tietoperustassa hyödynnettiin kattavasti sekä kansallista että kansainvälistä kirjallisuutta sekä journaaleja.

Tutkimusotteen ja tutkimuksen lähestymistavan valintojen myötä tutkija perehtyi menetelmäkirjallisuuteen saaden näin etukäteen tietoa tutkimuksen aineistonkeruuta varten. Ennen aineistonkeruuta oli siis laadittu alustava teoriaosuus tutkimusotteen, lähestymistavan ja tutkimusmenetelmän osalta, mikä antoi valmiuksia varsinaisten haastattelujen toteuttamista varten. Myös tutkimuksen eettisyyteen ja luotettavuuteen liittyvään kirjallisuuteen perehdyttiin ennen varsinaista aineistonkeruuta. Lisäksi luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä huomioita kirjattiin ylös koko tutkimusprosessin ajan.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus kartoittaa, kuinka TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää strategiseksi kumppanuudeksi. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset kuvataan haastatteluteemoittain siten, että ensin kuvataan yhteistyön ja kumppanuuden tuottamaa arvoa alaluvussa 6.1 ja kumppanuuden onnistumisen elementtejä alaluvussa 6.2. Teemoja, jotka käsittelivät strategista kumppanuutta ja kumppanuutta tulevaisuudessa, tarkastellaan molempia alaluvussa 6.3. Lopuksi tehdään vielä tuloksista yhteenveto.

### 6.1 Yhteistyön ja kumppanuuden tuottama arvo

Haastattelun ensimmäisen teeman eli yhteistyön ja kumppanuuden tuottaman arvon osalta kartoitettiin, millaisia yhteistyön muotoja ammatillisilla oppilaitoksilla on TAOKin kanssa ja millaisia etuja sekä hyötyjä yhteistyö ja mahdollinen kumppanuus tuottaa. Haastateltavien mukaan yhteistyön ja kumppanuuden laajuus sekä muodot TAOKin kanssa vaihtelivat paljon. Valtaosa haastatelluista kuvasi edustamallaan oppilaitoksella olevan tai olleen lähimenneisyydessä paljon tai jonkin verran kokemusta yhteistyöstä TAOKin kanssa. Kaksi haastatelluista kuvasi, ettei oppilaitoksella ole ollut juuri ollenkaan yhteistyötä TAOKin kanssa, joskin alustavia neuvotteluja tai yhteistyötapaamisia oli pidetty. Myös välillistä yhteistyötä oli saattanut olla esimerkiksi verkostohankkeiden myötä.

Kaiken kaikkiaan yhteistyön laajuus sekä painopistealueet vaihtelivat paljon oppilaitoksittain. Mikäli oppilaitos oli tehnyt yhteistyötä TAOKin kanssa, liittyi yhteistyö ensisijaisesti hanketoimintaan ja täydennyskoulutukseen ja muuhun koulutusliiketoimintaan. Aluekehitysyhteistyön osalta yhteistyö nähtiin vähäisenä, vaikka yhteistyöllä voi välillisiä vaikutuksia myös alueen elinvoimaisuuteen olla.

*”Se [yhteistyö] näkyy käytännössä erilaisten hankkeiden valmisteluun osallistumisena ja sitten noiden OPH-rahoitettujen opettajien täydennyskoulutusten sekä suunnittelussa että sitten siinä toteutuksessa mukanaolossa.” H5*

*”Ja niitä [hankkeita] on siis ollut monta, monta, monta vuotta putkeen. Mä en edes muista semmoista aikaa, että ei olisi ollut jotain hanketta, etteikö oltaisi samaan aikaan siinä.” H2*

*”Parempaan suuntaan on menty eli Tamkin kanssa meillä on muutamia yhteisiä räätelöityjä ja ammatillisen opettajan tai esihenkilötyön vahvistamiseen tähtääviä täydennyskoulutuksia.” H7*

Pätevöittävä koulutus nähtiin oppilaitokselle tärkeänä, mutta useassa haastattelussa nostettiin esille, että pätevöittävään koulutukseen hakeutuminen on kuitenkin työntekijän henkilökohtainen valinta. Oppilaitoksissa voitiin tehdä satunnaista tiedottamista pätevöittävään koulutukseen liittyen ja lisäksi yhteistyötä tehtiin erityisesti opetusharjoittelujen tiimoilta.

*”Elikä kyllä se tärkein varmaan on TAOKin kanssa just se, että meillä on hyvä yhteistyö sillä, että me saadaan myös sitten näitä meidän opettajia sinne opettajakoulutukseen, että se on semmoinen ihan välttämättömyys tälle, jotta mekin pystytään laadukkaasti toimimaan...” H6*



*”Mutta että ammatillisen opettajaopintojen tai erityisopettajien tai opinto-ohjaajien koulutus, niin se on sellaista, mitä me emme mitenkään koordinoi täällä meidän organisaatiossa, vaan se on henkilön omaa osaamisen kehittämistä ja työnantaja tietenkin siihen sitten mahdollisuuden antaa [...]” H7*

Kahdessa haastattelussa tuotiin esille yhteistyö kehittämissoppilaitostoiminnan osalta, millä viitattiin yhteistyöhön erityisesti pätevöittävään koulutukseen liittyvien opetusharjoitteluiden osalta. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille kehittämissoppilaitostoiminnan nykyisenä haasteena se, ettei yhteistyöstä enää makseta palkkiota ja lisäksi aiemmin sovellettua ohjaavan opettajan käytäntöä ei ole enää käytössä. Tämä nähtiin oppilaitoksen resurssien näkökulmasta haastavana ja osittain yhteistyötä heikentävänä tekijänä. Yhdessä haastattelussa tuli myös esiin toive siitä, että TAOK voisi lähteä mukaan myös rahoitusosuuksiltaan pienempiin hankkeisiin. Lisäksi yhdessä haastattelussa tuli esille tutkimusyhteistyö yhtenä oppilaitosten välisenä yhteistyön muotona. Kahdella oppilaitoksella oli ollut myös opettajavaihtoa TAOKin kanssa.

*”Se [opetusvaihto] on syntynyt varmaan käytännön tarpeesta tai ei mitään varmaa vaan ihan käytännön tarpeesta. Myöskin oletan, että ammatillisella opekorkeakoululla on halua tietää nykyisestä ammatillisesta koulutuksesta ja sitä sisältöä ja siellä on myös tietenkin eläköityviä opettajia niin kuin meilläkin. Ja sitten toisaalta meillä on taas tarve siihen, että opettajien urapolut laajenee ja syventyy ja että he pystyy tekemään hyvää yhteistyötä ja sillä tavalla me sitten oikeastaan pystytään vaikuttamaan myöskin ammatilliseen opettajakoulutukseen ja erityisopettajakoulutukseen, että se hyödyntää ihan ilmiselvästi kumpaakin osapuolta.” H4*

#### 6.1.1 Osaamisen kehittäminen

Yhteistyön ja kumppanuuden keskeisimpänä hyötynä pidettiin oppilaitoksen henkilöstön osaamisen kehittämistä, joka realisoituu erityisesti täydennyskoulutusten ja muun koulutusliiketoiminnan kautta. Henkilöstön osaamisen kehittämistä tapahtuu myös hankeyhteistyön puitteissa.

*”Saadaan sitten aina sitä pedagogista osaamista lisää meidän henkilöstölle. Elikkä me muutenkin kannustetaan omaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan ja ollaan hyvin myötämielisiä kaikille näille esimerkiksi TAOKin järjestämille täydennyskoulutuksille. Se on kyllä myös valtava hyöty ja sitten se, että tietysti tän yhteistyön myötä päästään pikkuisen ehkä myös omia toiveita ja toiveita sinne esittämään, että minkälaisia teemoja meillä olisi tarpeissa henkilöstön osaamisen kehittämisen osalta.” H1*

Käsitykset yhteistyöstä vaihtelivat osittain sen suhteen, nähtiinkö yhteistyön tuottama arvo enemmän yksisuuntaisena palveluna vai molempia osapuolia hyödyttävänä kumppanuutena. Osa haastelluista tarkasteli yhteistyön hyötyjä erityisesti oman oppilaitoksen saamien hyötyjen ja etujen kautta. Osassa vastauksista tuli esille myös se, kuinka yhteistyö ja kumppanuus parhaimmillaan hyödyttää molempia oppilaitoksia.

*”Nimenomaan, että mun mielestä se tukipalvelu kuvaa siinä mielessä hyvistä toimintaa, että niin kun TAOKin toiminta, että kun viittaa tähän tavallaan näiden opettajien*

*pätevöitymisen mahdollistajaksi ja silloin se tavallaan myös mahdollista, että me pystytään toimimaan laadukkaasti ja päästään kohti sitä meidän visiota mahdollisimman hyvin.” H6*

*”Varmaan just hankkeiden kautta tulee toimintamalleja, työkaluja, tällaisia asioita, mitä hankkeessa yhteisesti kehitetään, niin ne on nyt sellaisia suoria hyötyjä myöskin, mistä hyöttyy varmasti TAOK taikka siis Tamk ja sitten me yhtä aikaa ja yhtäläillä.” H2*

Yhdessä haastattelussa tuli esille myös se, että opetusharjoitteluyhteistyö tukee myös osaamisen kehittämistä siten, että opettajaopiskelijoiden kautta saadaan uusia ideoita opetukseen. Osaamisen kehittämisen kautta yhteistyöllä nähtiin olevan välillisiä hyötyjä myös aluekehityksen näkökulmasta. Osaava opetus- ja ohjaushenkilöstö nähtiin osassa haastatteluissa tärkeänä aluekehityksen näkökulmasta, mutta tämä ei noussut erityisen vahvasti esille kuin erikseen kysyttäessä.

*”Että se maakunnallisen osaajatarpeen ja työssäkäyvän työväestön osaamisen päivittämisen, jotta se on mahdollista ja se oppi mitä täältä saadaan on ajantasaista, niin se edellyttää sitä, että opetus- ja ohjaushenkilöstön osaaminen on ajan tasalla.” H7*

Useammassa haastattelussa tuli esille myös täydennyskoulutuksen ja muun koulutustarjonnan hyödyntäminen erilaisissa organisaatiomuutoksissa. Yhden haastateltavan mukaan oppilaitos on muuttamassa lähitulevaisuudessa uusiin toimitiloihin, mihin liittyen oppilaitos oli tehnyt TAOKin kanssa koulutusyhteistyötä. Yhteistyö nähtiin hyödyllisenä uusiin toimitiloihin muuttamiseen liittyvän uuden toimintakulttuurin luomisessa. Toisessa haastattelussa tuli esille myös johdolle ja avainhenkilöille räätälöity pedagoginen koulutus, jonka tarvelähtöisyyteen oppilaitoksessa oltiin hyvin tyytyväisiä.

Osaava henkilöstö nähtiin myös tärkeänä kilpailukyvyin ja laadun näkökulmasta:

*”Ottaa täydennyskoulutusta, että on ajantasalla tiedot, taidot ja pystyy sitten laadukasta koulutusta järjestämään, että se on kilpailuvaltti [...]” H3*

### 6.1.2 Muut hyödyt ja edut

Henkilöstön osaamisen kehittämisen ohella esiin tuli myös muita TAOKin kanssa tehtävään yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviä hyötyjä, jotka liittyivät erityisesti osaavan henkilöstön rekrytointiin. Kolmessa haastattelussa kuvattiin, kuinka TAOKin kanssa tehtävän yhteistyön yksi keskeisimmistä hyödyistä on osaavan ja pätevän henkilöstön rekrytoinnin helpottuminen.

*”Siis ehdottomasti suurin hyöty on se, että me tätä kautta ollaan saatu paljon työntekijöitä. Elikkä... Ja monesti tää onkin siis meillä esimerkiksi koulutuspäälliköiden mielestä siis todella hyvä rekrytointimuoto. Että siinä harjoittelun aikana näkee henkilöstä, että onko minkälainen henkilö ja onko sopiva siihen alalle tai siihen kouluttajan rooliin, mihin olisi ehkä hakeutumassa, niin näistä on monesti sitten ihmiset jäänyt, sitten jos ei suoraan, niin sitten jonkin ajan kuluttua. Paljon työntekijöitä, jotka on tullut nimenomaan TAOKIn harjoittelun kautta. Ja se on meillä ehdottomasti se syy, miksi me halutaan jatkaa ja ylläpitää tätä yhteistyötä.” H1*

Useammassa haastattelussa tuli esille eri alojen osaajapula tai pätevien opettajien rekrytointihaasteet, mihin liittyen yhdessä haastattelussa ehdotettiin myös tiiviimpää yhteistyötä eri alojen pätevien opettajien rekrytoimiseksi. Useammassa haastattelussa tuli esille myös eläköityvien opettajien suuri määrä, minkä nähtiin asettavan haasteita osaavan henkilöstön rekrytoinnin osalta.

*”Nythän tässä semmoinen haaste, että ihan nyt heitän vinkkinä muuten, että jos haluaisi tuolta yrityspuolelta teollisuudesta saada henkilöitä opiskelemaan ammatilliseksi opettajaksi, että jos.. en tiedä onko tällä hetkellä heille semmoisia väyliä, että sieltä pitäisi saada... mutta ketkä on tuolla ja ketkä olisi kiinnostunut ammatillisen opettajan urasta, niin saisi tuolta yrityksistä, teollisuudesta heille vaikka kohdennettua ryhmää, joku monimuotosysteemi tai paljon verkon yli, niin sieltä voisi saada sitten vähän apuja tähän osaajapulaan.” H3*

Myös hankeyhteistyön osalta tuli esille muitakin hyötyjä kuin osaamisen kehittäminen. Hanketyön kautta saadaan kehitettyä uusia toimintamalleja, käytäntöjä ja sovelluksia oppilaitoksen toiminnan kehittämiseksi. Yhteistyöstä on myös suoraa hyötyä opiskelijoille ja henkilöstölle esimerkiksi hankkeissa kehitettyjen toimintamallien ja materiaalien kautta:

*”Sen verran yhdestä hankkeesta nyt, että Tampereella on siellä kehitelty tämmöistä opiskelijoiden ja opettajien tai henkilöstön hyvinvointiin ja mielen hyvinvointiin liittyvää juttua ja siitä nyt sitten saadaan aktiviteetteja myös meidän opiskelijoille, että se nyt on ehkä semmoinen ajankohtainen avaus [...]” H5*

## 6.2 Kumppanuuden onnistuminen

Toisen haastatteluteeman osalta kartoitettiin, millaiset tekijät edistävät kumppanuuden onnistumista ja ylläpitämistä. Lähes kaikissa haastatteluissa yhteistyön ja kumppanuuden onnistumisen ensisijaisena edellytyksenä nähtiin tiivis vuorovaikutus sekä vuorovaikutusta tukevien käytäntöjen, rakenteiden ja roolitusten vahvistaminen. Vuorovaikutuksen tavat ja määrä vaihtelivat paljon oppilaitoksittain. Valtaosa haastatteluissa ilmenneistä kehittämissuhteuksista liittyi nimenomaan vuorovaikutuksen vahvistamiseen, sillä vuorovaikutuksen tiivistämiseen ja organisointiin liittyviä kehittämissuhteita ja -tarpeita esitettiin useammassa haastattelussa. Kaksi haastatteluista oli tyytyväisiä nykyisiin vuorovaikutusmuotoihin ja kahdella haastatteluista oli hieman vähemmän kokemusta vuorovaikutuksesta TAOKin kanssa.

Lähes kaikissa haastatteluissa tuli esiin, kuinka yhteistyöhön liittyvä vuorovaikutus pohjautuu henkilösuhteisiin ja tuntemiseen henkilökohtaisesti. Useammassa haastattelussa mainittiin nimeltä henkilöitä, joiden kanssa yhteistyötä on tehty pitkään. Toisaalta useammassa haastattelussa tuotiin esille myös henkilöstömuutokset, mikä on saattanut vaikuttaa yhteistyön toteutumiseen heikentävästi.

*”Kyllä mun näkökulmasta se on nimenomaan se, että kun tutut ihmiset tuntee, tuntee heidän osaamisensa. Totta kai sielläkin vaihtuvuutta on jonkun verran, mutta se helpottaa aika paljon, kun on tuttuja ihmisiä ja tosiaan tietää.” H6*

*”Kyllä, että semmoisia henkilökohtaisia kahdenvälisiä foorumeita mun nähdäkseni ei ole muuta kuin sitten henkilötasolla, että mäkin tiedän pari ihmistä TAOKista sillain,*

*että niinhän jos tulee joku asia, niin tiedän heti, että voi soittaa ja kysäistä ja näin edespäin ja samalla tavalla löytyy sitten varmaan näiltä muilta kollegoilta ja myöskin toisinpäin.” H2*

*”Kyllä se lähtee, vaikka mä sanoin näistä henkilösuhteita, niin kyllä se lähtee myöskin siitä, että toimitaan luotettavasti isomminkin kuin sillä henkilötasolla. Mutta että kyllä se niistä henkilösuhteistakin silti niihinkin liittyy.” H4*

Mikäli haastateltavalla oli henkilösuhteita TAOKin henkilöstöön, nähtiin vuorovaikutus onnistuneena ja luottamukseen pohjautuvana. Vaikka henkilösuhteisiin pohjautunut vuorovaikutus nähtiin lähtökohtaisesti hyvin onnistuneena, koettiin henkilösuhteisiin pohjautuvassa vuorovaikutuksessa olevan myös haasteita. Haastatteluissa kuvattiin haasteena sitä, että TAOKin yhteydenottoja voi tulla oppilaitokseen usealta eri henkilöltä ja lisäksi yhteydenotot saattavat tulla usealle eri henkilöille oppilaitoksessa. Tähän liittyen toivottiin tiedonsaantiin ja -vaihtoon liittyvien rakenteiden, roolien ja käytäntöjen kehittämistä.

### 6.2.1 Tiedonsaanti ja -vaihto

Haastatteluissa kuvattiin, millä tavoin tiedonsaanti TAOKin tarjonnasta sekä tiedonvaihto TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten välillä toteutuu. Tiedonsaannin ja -vaihdon käytännöt vaihtelivat oppilaitoksittain, mutta keskeistä oli niiden pohjautuminen henkilösuhteisiin:

*”Joo, no [tiedottaminen on] aika henkilösidonnaista tai henkilöriippuvaista ja tilanne-riippuvaista, satunnaista, että siinä ei kyllä ole mitään siis sellaista systemaattista, että sieltä tulisi jotain.” H1*

*Mutta sitten näistä koulutustarpeista kyllä niin.. Se on aika semmoista välitöntä, epämuodollistakin se sähköpostiviestittely, että aina kun tavataan jossakin tilaisuudessa vaikka, niin siellähän kun vaihdetaan kuulumisia, niin siinä voi tulla joku idea, ajatus. Ja sitten kyllä he ovat hyvin joustavia olleet näissä toteutuksissa, että kuunnelleet kyllä herkällä korvalla toiveita ja tarpeita ja aika hyvin niihin aina pystyneet vastaamaan. H7*

*”Kyllähän kaikki sitten viime kädessä aika usein ihan henkilösuhteesta lähtee, että ainakin henkilökohtaisesti on ollut ihan oikein hyvät väylät sitten asioida TAOKin suuntaan.” H2*

Kolmessa haastattelussa mainittiin joko oppilaitosten kahdenväliset kumppanuustapaamiset tai laajemmat, alueelliset verkostotapaamiset keskeisinä tiedonsaannin ja -vaihdon kanavina. Myös sosiaalinen media mainittiin yhdessä haastattelussa tiedonsaannin keskeisenä kanavana.

Täydennyskoulutuksiin liittyvien toiveiden ja tarpeiden esittämiseen oppilaitoksissa oli erilaisia käytäntöjä ja useimmiten tämäkin pohjautui henkilösuhteisiin. Myös erilaiset yhteistyöfoorumit ja kumppanuustapaamiset mainittiin väylänä tuoda esille oppilaitoksen omia koulutustarpeita. Useammassa haastattelussa tuli kuitenkin esille toive, että näitä foorumeita järjestettäisiin vielä enemmän ja

suunnitelmallisemmin. Erilaisia kumppanuustapaamisia toivottiin riippumatta siitä, minkä verran oppilaitos oli tehnyt yhteistyötä TAOKin kanssa aiemmin. Kaksi haastatelluista oli tyytyväisiä nykyisiin käytäntöihin.

*”Niin ja tää on semmonen, että oon välillä aina miettinyt, että jos olisi joku semmoinen foorumi, missä paremmin pääsisi sitten yhdessä keskustelemaan. Niin varmasti voisi olla hyödyllistä.” H1*

*”En osaa sanoa, ehkä tietysti sähköposti on aina vähän semmoinen pelkistetty, että tietysti, jos sitä yhteistä ajattelua Teamsissa tai verkon yli, niin se on aina ehkä hedelmällisempää.” H3*

Yhdessä haastattelussa viitattiin myös TAOKin kuluneen vuoden aikana käynnistämään alueelliseen oppilaitosyhteistyöhön, joka nähtiin hyvänä alkuna yhteiskehittämiseksi. Tämä oppilaitosyhteistyö nähtiin kuitenkin edelleen vielä TAOK-vetoisena toimintana, johon toivottiin lisää yhteiskehittämistä.

## 6.2.2 Osallistuminen ja vaikuttaminen

Tiedonsaannin ja -vaihdon kehittämisen ohella toivottiin, että ammatilliset oppilaitokset voisivat olla vieläkin vahvemmin mukana täydennyskoulutusten, mutta myös hankkeiden suunnittelussa ja päteväntävän koulutuksen kehittämisessä. Tätä toivottiin riippumatta siitä, minkä verran yhteistyötä oli tähän mennessä tehty. Tältä osin viitattiin useasti myös laajemmin ammatillisten oppilaitosten ja ammatillisten opettajakorkeakoulujen yhteistyön tiivistämiseen sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien kehittämiseen.

*”Ehkä siitä, että siitä ammatillisen koulutuksen kehittämisestä tulisi yhteinen asia myöskin, että se ei ole vain niin, että TAOK myy ja [oppilaitos] ostaa, vaan että se kehittäminen on ihan yhteistä ajatusta ja ne teemat mitkä voisi olla jotenkin oppilaitosjohdon toiminnan kehittäminen tai ohjauksen kehittäminen tai digipedagogiikan kehittäminen, niin niitä mietittäisiin myös tämän alueen näkökulmasta ja ammatillisen koulutuksen kehittämisen näkökulmasta, eikä vain oppilaitoksen asiana tai TAOKin asiana.” H4*

*”Että haluamme olla paitsi kohde, niin myös aktiivinen kehittäjä.” H5*

Osa haastatelluista kuvasi myös nykyisiä mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa täydennyskoulutusten, hankkeiden ja päteväntävän koulutuksen sisältöihin. Mikäli oppilaitoksella oli yhteistä hanketointia TAOK kanssa, toteutui täydennyskoulutusten suunnittelu osittain myös hankeyhteistyön puitteissa. Mikäli oppilaitos oli tehnyt täydennyskoulutusten suunnittelun osalta yhteistyötä, koettiin yhteistyö onnistuneena ja tarvelähtöisenä.

*”Mutta sitten tää osaamisen kehittämiseen, henkilöstön, opetustoimen täydennyskoulutukseen liittyvä yhteistyö. Niin meillä on pari kertaa vuodessa yhteistyötapaamiset. Ja usein sitten noi opetustoimen täydennyskoulutusten rahoitushaut sitä rytmittää eli he pyytää meiltä.. on kiinnostuneita meidän tarpeista ja kuuntelee niitä herkäällä korvalla. Hakevat joskus ihan suoraan rahoitusta niihin teemoihin, mitkä täällä on koettu tärkeiksi ja tarpeellisiksi ja sitten lähtevät toteuttamaan sitä koulutusta.” H7*

Osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien osalta tunnistettiin myös erilaisia esteitä, joihin oppilaitoksilla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Esimerkiksi hankkeiden rahoitusinstrumentit ja niihin liittyvät menettelyt sekä reunaehdot nähtiin asiana, joka voi heikentää osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi hankkeiden aikataulut voivat vaikuttaa siihen, kuinka TAOK voi vastata mahdollisiin nopeasti ilmeneviin täydennyskoulutustarpeisiin. Täydennyskoulutuksen järjestämiseen liittyy myös tiettyjä reunaehtoja niiden toteuttamistavan ja -aikataulun suhteen, mikä nähtiin ongelmallisena resurssien näkökulmasta.

Muutamassa haastattelussa nostettiin esille myös mahdolliset kehittämistoiveet pätevöittävän koulutuksen osalta. Pätevöittävään koulutukseen toivottiin enemmän ammatillisen koulutuksen näkökulmaa sekä käytännönläheisyyttä. Kahdessa haastattelussa myös täydennyskoulutusten osalta toivottiin enemmän käytännönläheisyyttä, mihin liittyvässä kehittämistyössä oppilaitokset olisivat mielellään mukana.

Osallistumisen ja vaikuttamisen ohella yhdessä haastattelussa nostettiin myös esille se, että kumppanuuden tulisi olla näkyvämpää. Haastattelussa esitettiin toive, että kumppanuus näkyisi alueellisesti laajemmin ja paremmin esimerkiksi systemaattisen tiedottamisen kautta.

### 6.3 Strateginen kumppanuus ja kumppanuus tulevaisuudessa

Haastatteluissa teemoina olivat myös strateginen kumppanuus sekä kumppanuus tulevaisuudessa. Strategisen kumppanuuden teeman kautta tarkasteltiin ammatillisen oppilaitoksen strategiaa ja visiota sekä strategiatyötä suhteessa yhteistyöhön ja kumppanuuteen sekä erityisesti yhteistyön hyötyihin oppilaitoksen strategian toimeenpanossa. Kumppanuus tulevaisuudessa -teeman avulla kartoitettiin oppilaitosten tulevaisuusodotuksia yhteistyön ja kumppanuuden sekä myös mahdollisen strategisen kumppanuuden osalta.

Haastateltavien käsitykset TAOKin kanssa tehtävän yhteistyön ja kumppanuuden luonteesta vaihtelivat paljon. Kahden haastatellun mukaan yhteistyötä ei ole ollut juuri ollenkaan ja kahden haastatellun mukaan tämänhetkistä kumppanuutta voidaan luonnehtia strategiseksi kumppanuudeksi. Lähtökohtaisesti kaikki haastatellut olivat kiinnostuneita kehittämään yhteistyötä kumppanuudeksi ja osa haastatelluista näki myös kumppanuuden kehittämisen strategiseksi kumppanuudeksi mahdollisena, ajankohtaisena tai toivottavana.

#### 6.3.1 Strategialähtöisyys

Kaikki haastateltavat näkivät, että yhteistyön ja kumppanuuden yhtenä lähtökohtana on oppilaitoksen oma strategia ja visio. Yhteistyön ja kumppanuuden strategialähtöisyys nähtiin lähtökohtaisesti tärkeänä. Haastatteluissa nykyinen yhteistyö TAOKin kanssa nähtiin pääsääntöisesti strategialähtöisenä siten, että yhteistyö ja kumppanuus tukevat oman oppilaitoksen strategian toimeenpanoa. Käytännössä tämä voi tapahtua sekä pätevöittävän koulutuksen, hanketoiminnan ja TKI-toiminnan että täydennyskoulutuksen ja muun koulutusliiketoiminnan kautta. Yhdessä haastattelussa tuli myös esille oppilaitoksen strateginen tavoite olla aktiivinen kumppani verkostossaan.

*"[...] tokihan tietysti kaikki se yhteistyö, mitä tehdään niin meidän täytyy huolehtia, että se on aina [oppilaitoksen] strategian mukaista. Että yhteistyötä ei tehdä vaan*

*sen vuoksi, että yhteistyötä on kiva tehdä tuttujen ihmisten kanssa, vaan että siitä pitää olla myös siitä lisää arvoa meidän toiminnalle ja niin, että meidän toiminta kehittyy sitten myös strategian mukaisesti.” H6*

Kahdessa haastattelussa myös ilmeni, että TAOKin henkilöstöä on ollut mukana myös oppilaitoksen osallistavassa strategiatyössä. Käytännössä tämä osallistuminen on tapahtunut esimerkiksi sidosryhmäkyselyihin vastaamisen kautta. Osa haastatelluista koki, että strategiatyön osalta voisi tehdä enemmänkin yhteistyötä. Mikäli oppilaitoksella oli ollut vähäisesti yhteistyötä TAOKin kanssa, nähtiin yhteinen strategiatyö mahdollisena, mutta ei kuitenkaan itsestäänselvänä asiana.

*”... meillä koulutusyhteistyö on hyvää, mutta että niistähän ikään kuin puuttuu se sidoksen välistä heidän näkökulmastaan. Me täällä tiedetään, että mikä se on ja mihin ne täällä meillä kiinnittyy ja miten ne koulutukset esimerkiksi kytkeytyy meidän strategiisiin kehitysohjelmiin tai tavoitteisiin. Mutta he ei sitä välttämättä näe.” H7*

*”Niin saattaa olla. En osaa sanoa. Se täytyisi sitten johtoryhmässä keskustella, että olisiko tällainen ulkopuolinen interventio [yhteinen strategiatyö] joskus ihan hyvä idea.” H5*

Kaiken kaikkiaan yhteistyöllä ja kumppanuudella nähtiin olevan merkitystä oppilaitoksen strategian toteuttamisessa. Valintoja yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyen tehtiin oppilaitoksen strategisiin tavoitteisiin pohjautuen.

### 6.3.2 Tulevaisuusodotuksia

Kumppanuus tulevaisuudessa -teeman osalta kartoitettiin haastateltavien käsityksiä tulevaisuudessa tarvittavista kumppanuuden muodoista sekä laajemmin tulevaisuusodotuksia TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön ja kumppanuuden osalta. Lähtökohtaisesti ne oppilaitokset, joilla oli jo kokemusta yhteistyöstä ja kumppanuudesta TAOKin kanssa, eivät esittäneet toiveita varsinaisista uudenlaisista kumppanuuden muodoista tulevaisuudessa. Nykyisiin kumppanuuden muotoihin itsessään oltiin tyytyväisiä, mutta näiden osalta toivottiin laajemmin yhteistyön tiivistämistä ja vuorovaikutuksen vahvistamista. Yhteistyön ja kumppanuuden muotojen osalta toiveet kohdistuivat siis erityisesti vuorovaikutuksen rakenteisiin ja käytäntöihin.

*”Niin, että meidän pitää laajentaa tätä meidän verkostoa, niin en mä nyt tiedä, että vaatiiko se mitään sen erityisempää muuta kuin että lähdetään rakentamaan sitä puolin ja toisin, että mitä se yhteistyö sitten voisi olla.” H5*

*”Ainakin voisi viestiä niistä, mitä siellä olisi täydennyskoulutusmahdollisuuksia ja että niistä tietoa. Me aina niistä kyllä viestitään sitten henkilöstölle. Varmaan se ja jos tähän tämmöiseen pedagogiseen kehittämiseen nyt sitten jotakin. Jotakin ideaa ajatusta olisi niin se kyllä kiinnostaa, että toki jo työkuvaan kuuluu tää pedagoginen kehittäminen myös.” H3*

*”Se, että se olisi näkyvämpää se, että ollaan kumppaneita. Se on tosi vaatimatonta sen asian näkyminen suhteessa siihen, miten mä ajattelen esimerkiksi joidenkin toisten ammatillisten opekorkeakoulun kanssa. [...] niin sen pitäisi näkyä enempi jo ja*

*siitä tuoda sitten semmoista, että hei me tehdään [oppilaitoksen] kanssa tätä. Ei en mä sano, ettei sitä ollenkaan ole, on kyllä sitä näkyvyyttä, mutta että sitä voisi olla paljon, paljon enemmän.” H4*

Tahtotilaa kumppanuuden kehittämiseen on myös niiden oppilaitosten osalta, joilla ei vielä tähän mennessä ollut kovin laajasti ollut yhteistyötä TAOKin kanssa. Mikäli oppilaitoksella ei ollut aiemmin ollut yhteistyötä TAOKin kanssa, toivottiin tällöinkin yhteistyön nivoutuvan hanketoiminnan ja TKI-toiminnan, täydennyskoulutuksen sekä pätevöittävän koulutuksen eri yhteistyömuotoihin. Ennen kaikkea toivottiin yhteistä keskustelua siitä, mitä yhteistyö ja mahdollinen kumppanuus tulevaisuudessa voisi olla.

Haastatteluissa myös tarkasteltiin yhteistyötä strategisen kumppanuuden näkökulmasta. Kahden haastatellun mukaan nykyinen yhteistyö TAOKin kanssa on strategista kumppanuutta tai se ainakin sisältää strategiselle kumppanuudelle tunnusomaisia piirteitä. Muiden haastateltujen osalta oli kiinnostusta strategisen kumppanuuden kehittämiseksi, mutta se edellyttäisi laajemmin yhteistä dialogia ja molemminpuolista tutustumista. Strateginen kumppanuus nähtiin mahdollisena tulevaisuuden kumppanuuden muotona, mutta tämä edellyttäisi oppilaitoksilta myös yhteistä strategista valintaa.

*”Varmaan nyt siis ihan semmoinen yhteinen dialogi siitä, että mistä ne löytyisi ne synergiat, että senhän täytyy olla semmoista, että molemmat osapuolet kokee saavansa tästä jotakin. Niin mä nyt tukeutuisin tuossa noihin meidän strategioihin ja sitten taas jos TAOKilla minkälaisia strategioita ja painopisteitä ja tavoitteita on esimerkiksi [...] suuntaan tai valtakunnallisesti, niin sitähan voisi sitten katsoa vähän, että mitä se yhteistyö voisi olla.” H5*

*Se on semmoista vähän aidompaa se tiedon jakaminen tänä päivänä kyllä, että siinä mielessä just kumppanuudet ja miksei strategiseksi sellaiset ja muut niin on varmasti hyvä suuntaus ja siihen suuntaan on ehdottomasti hyvä mennä.” H2*

*”No varmaan virallisesti, jos lähdettäisiin listaamaan meidän kumppaneita ja strategisia kumppaneita, niin ei ole. Tai sanotaan näin, että mä ehkä ymmärrän strategisen kumppanuuden siinä mielessä vähän eri tavalla, että niin kun just tää opettajan pätevyyskoulutus, niin sehän on vähän TAOKin tällöinen lakisääteinen tehtävä ja silloin käytännössä se ei ole heillä valinta, että he tekee tätä.” H6*

Myös johdon rooli mainittiin useammassa vastauksessa keskeisenä strategisen kumppanuuden elementtinä. Strategisen kumppanuuden luomisen ja ylläpitämisen edellytyksenä on myös johdon tiivis vuorovaikutus.

*”Mä uskon itse asiassa, että on [strategista kumppanuutta], koska [oppilaitoksen] johto ja TAOKin johto on tiiviissä yhteistyössä keskenänsä, mutta se, että muistetaan [oppilaitosta] toisen asteen toimijana mukana valtakunnallisessa ammattikorkeakoulujen tai ammatillisten opekorkeakoulun kehittämistyössä. Niin mä en usko, että sitä otetaan vielä strategisena kumppanina siellä mukaan.” H4*



Haastatteluissa tuli esille monenlaisia koulutusorganisaatioiden haasteita nyt ja lähitulevaisuudessa. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmän uudistus ja rahoitusleikkaukset nähtiin keskeisimpänä haasteena. Tämän lisäksi tuli esiin useita niin alueellisia, valtakunnallisia kuin myös globaaleja haasteita ja muutoksia, kuten väestörakenteen muutokset, osaajapula ja kohtaanto-ongelmat, aikuiskoulutustuen lakkautuminen, nuorten pahoinvointi ja elämänhallinnan haasteet, muuttuva opettajuus, henkilöstön hyvinvointi ja työssäjaksaminen sekä Venäjän hyökkäys Ukrainaan. Haastateltavat olivat kolmen eri maakunnan alueelta, joten myös mainitut alueelliset haasteet olivat osittain erilaisia maantieteelliset erityispiirteet huomioiden.

Kaikkiin haasteisiin ei yhteistyön ja kumppanuuden tiivistämisellä voida vaikuttaa, mutta osaan haasteista nähtiin kuitenkin myös yhteistyöllä ja kumppanuudella olevan joko suoria tai ainakin välillisiä vaikutuksia erityisesti osaamisen kehittämisen ja pedagogisen kehittämisen kautta.

*”Toki mä näen itse, että tällainen niin kun henkilöstön työssä jaksaminen ja työviihtyvyys ja työhyvinvointi on tärkeätä ja silloin tietysti TAOK voi näissä olla tukena ja se taas edesauttaa siihen, että kyllä se heijastuu sitten se työhyvinvointi myös sitten siihen toimintaan ja saadaan paljon hyötyjä sitten ihan siihen ydin operatiiviseen toimintaan jo tavallaan niihin tuloksiin, mitä tässä halutaan.” H6*

Tulevaisuusodotusten osalta esiin tuli toive myös laajemmasta valtakunnallisesta yhteistyöstä korkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten välillä.

*”Myös tällainen yhteistyö korkeakoulujen ja ammatillisen asteen osalta olisi tässä, toki sitä on, mutta sitä voisi aina tehdä enemmän, että se on aika usein kuitenkin vielä, että korkeakoulut tekee keskenään yhteistyötä ja ammatilliset toisella asteella tehdään keskenään yhteistyötä, että vielä enemmän se semmoinen korkeakoulujen ja toisen asteen yhteistyö tukisi niin kun laajemmin tätä jatkuvan oppimisen kokonaisuutta ja sitten vielä kun työelämä siihen mukaan.” H1*

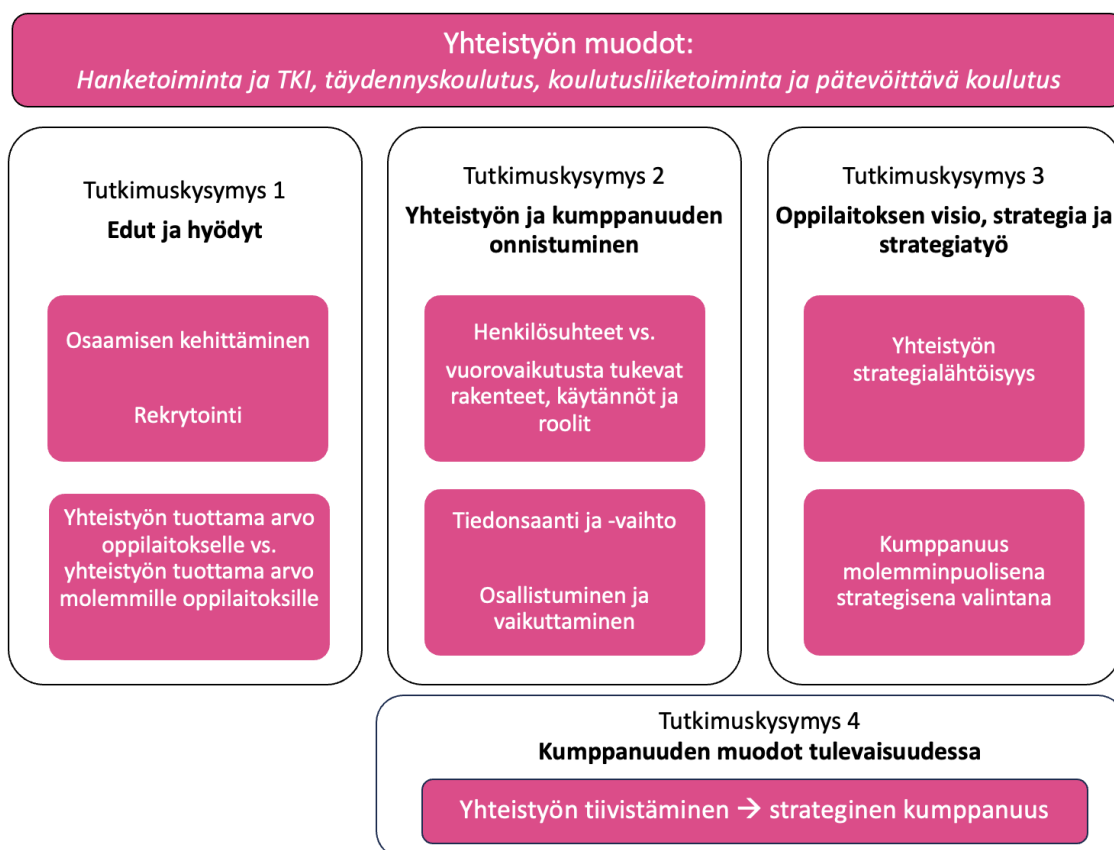
Yhdessä haastattelussa tuli myös ideana esille, että ammatillisella opettajakorkeakoululla voisi olla myös ennakoituvuuden osalta oma roolinsa erityisesti suhteessa ammatilliseen koulutukseen.

*”No mun mielestä opekorkeilla on nyt laajemminkin, niin varmasti sellaista ihan hyvää ajattelumallia että, luotaisiin vähän tällaisia pidemmän aikajänteen tai vähän systemaattisempaa tällaista kumppanuutta. Varmaan mennään tuonne strategisen kumppanuuden puolelle, eli että koulutuskalenteri ja muut olisi sillä tavoin, että ne varmasti tiedettäisiin, että ne tukee alueellisia tarpeita ja sitten pyrittäisiin semmoiseen jatkuvuuteen näissä ja niin edespäin. Se on ihan hyvä kyllä suuntaus ja sitten taas toiseen suuntaan niin mun mielestä aokit on aika hyvin nyt sitten havainnut sen, että he niin kun aidosti haluaa kuulla, että mitä mieltä sitten toisellakin asteella ollaan asioista.” H2*

## 6.4 Tulosten yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää kohti strategista kumppanuutta. Alatutkimuskysymysten osalta tavoitteena oli kuvata, millaisia etuja ja hyötyjä TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyöllä ja kumppanuudella tavoitellaan, millaiset tekijät edistävät yhteistyön ja kumppanuuden onnistumista, miten yhteistyö ja kumppanuudet liittyvät ammatillisten oppilaitosten visioon, strategiaan sekä strategiatyöhön ja millaisia kumppanuuden muotoja tulevaisuudessa tarvitaan.

Tämän tutkimuksen tulokset ja kuvaus TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyöstä on tiivistetty oheiseen kuvaan tutkimuskysymyksittäin (kuva 8).



KUVA 8. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tavoitteena oli kuvata, millaisia etuja ja hyötyjä TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyöllä ja kumppanuudella tavoitellaan. Yhteistyön ja kumppanuuden laajuus sekä muodot vaihtelivat, mutta keskeisimpiä yhteistyön muotoja olivat hanketoimintaan ja TKI-toimintaan, täydennyskoulutuksiin ja koulutusliiketoimintaan sekä päteväittäväan koulutukseen liittyvä yhteistyö. Yhteistyön ja kumppanuuden keskeisimpänä hyötynä pidettiin ammatillisen oppilaitoksen henkilöstön osaamisen kehittämistä, mikä realisoituu erityisesti täydennyskoulutusten ja koulutusliiketoiminnan kautta. Henkilöstön osaamisen kehittämistä tapahtuu myös hankeyhteistyön puitteissa. Yhteistyön keskeisenä hyötynä nähtiin myös osaavan ja pätevän henkilöstön rekrytoimisen helpottuminen. Päteväittäväan koulutukseen liittyvän yhteistyön myötä oppilaitokselle tarjoutuu mahdollisuus rekrytoida myös uusia, päteviä työntekijöitä.

Käsitykset yhteistyöstä vaihtelivat osittain sen suhteen, nähtiinkö yhteistyön tuottama arvo enemmän oppilaitoksen saamien hyötyjen näkökulmasta vai molempia oppilaitoksia hyödyttävänä kumppanuutena. Pääsääntöisesti yhteistyön hyötyjä ja etuja tarkasteltiin oman oppilaitoksen näkökulmasta, mutta kumppanuuden kehittämisen osalta molemminpuolisia hyötyjä ja niiden näkyväksi tekemistä pidettiin tärkeänä.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tavoitteena oli kuvata, millaiset tekijät edistävät yhteistyön ja kumppanuuden onnistumista. Tutkimuksen mukaan yhteistyön ja kumppanuuden onnistumisen ensisijaisena edellytyksenä on tiivis vuorovaikutus sekä vuorovaikutusta tukevat rakenteet, käytännöt ja roolitukset. Vuorovaikutuksen nähtiin pohjautuvan henkilökohtaisiin suhteisiin. Mikäli haastateltavalla oli henkilösuhteita TAOKin henkilöstöön, nähtiin vuorovaikutus onnistuneena ja luottamukseen pohjautuvana. Vaikka henkilösuhteisiin pohjautunut vuorovaikutus nähtiin lähtökohtaisesti hyvin onnistuneena, koettiin henkilösuhteisiin pohjautuvassa vuorovaikutuksessa olevan myös haasteita. Tähän liittyen toivottiin tiedonsaantiin ja -vaihtoon liittyvien rakenteiden, roolien ja käytäntöjen kehittämistä siten, ettei oppilaitosten välinen tiedonsaanti ja -vaihto olisi henkilösidonnaista, vaan koordinoitumpaa ja suunnitelmallisempaa.

Tiedonsaannin ja -vaihdon kehittämisen ohella toivottiin, että ammatilliset oppilaitokset voisivat olla vieläkin vahvemmin mukana täydennyskoulutusten, mutta myös hankkeiden suunnittelussa ja pätevöittävän koulutuksen kehittämisessä. Ammatillisille oppilaitoksille toivottiin aktiivisen kehittäjän roolia, mikä osaltaan edistää yhteistyön ja kumppanuuden onnistumista. Myös yhteisiä kumppanuustapaamisia toivottiin.

Kolmannen alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli kuvata, miten yhteistyö ja kumppanuudet liittyvät ammatillisten oppilaitosten visioon, strategiaan sekä strategiatyöhön. Yhteistyö ja kumppanuus nähtiin pääsääntöisesti strategialähtöisesti siten, että yhteistyö ja kumppanuus tukevat ammatillisen oppilaitoksen vision ja strategian toimeenpanoa. Käytännössä tämä voi toteutua sekä pätevöittävän koulutuksen, hanketoiminnan että täydennyskoulutuksen ja koulutusliiketoiminnan kautta. Ammatilliset oppilaitokset tekevät yhteistyöhön liittyviä valintoja oppilaitoksen visioon ja strategiaan pohjautuen. Ammatillisten oppilaitosten ja TAOKin välistä yhteistyötä oppilaitosten strategiatyön osalta oli tehty vähäisesti. Mikäli yhteistyötä oli tehty laajemmin, oli tämä yhteistyö sisältänyt yhteistyötä myös strategiatyön osalta.

Neljännän alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli kuvata, millaisia tulevaisuuden muotoja kumppanuudelta tarvitaan. Kumppanuuden osalta ei niinkään toivottu uudenlaisia kumppanuuden muotoja, vaan ennemminkin yhteistyön tiivistämistä ja vuorovaikutuksen vahvistamista nykyisten kumppanuuden muotojen osalta. Yhteistyön toivottiin myös jatkossa kiinnittyvän täydennyskoulutuksiin, hanke- sekä TKI-toimintaan ja pätevöittävään koulutukseen riippumatta siitä, miten laajasti yhteistyötä oli tehty tähän mennessä. Uusien yhteistyön muotojen sijasta toivottiin uusia vuorovaikutuksen muotoja ja käytäntöjä yhteistyön tiivistämiseksi.

Osa haastatelluista näki myös strategisen kumppanuuden mahdollisena ja toivottavana tulevaisuuden kumppanuuden muotona. Käsitykset TAOKin kanssa tehtävän yhteistyön ja kumppanuuden luonteesta vaihtelivat paljon, minkä takia myös käsitykset strategisesta kumppanuudesta vaihtelivat.

Lähtökohtaisesti kaikki haastatellut olivat kiinnostuneita kehittämään yhteistyötä kumppanuudeksi, ja osa haastatelluista näki myös kumppanuuden kehittämisen strategiseksi kumppanuudeksi mahdollisena, ajankohtaisena tai toivottavana. Mikäli yhteistyötä tiivistettäisiin strategiseksi kumppanuudeksi, edellyttäisi se oppilaitosten yhteisen strategisen valinnan tekemistä siten, että kumppanuutta ohjaisi molemminpuolisten hyötyjen tavoittelemisen ja läpinäkyvyys. Yhteistyön tiivistämisen ja kumppanuuksien kehittämisen kautta voidaan myös laajemmin yhdessä vastata koulutusorganisaatioiden kohtaamiin haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa.

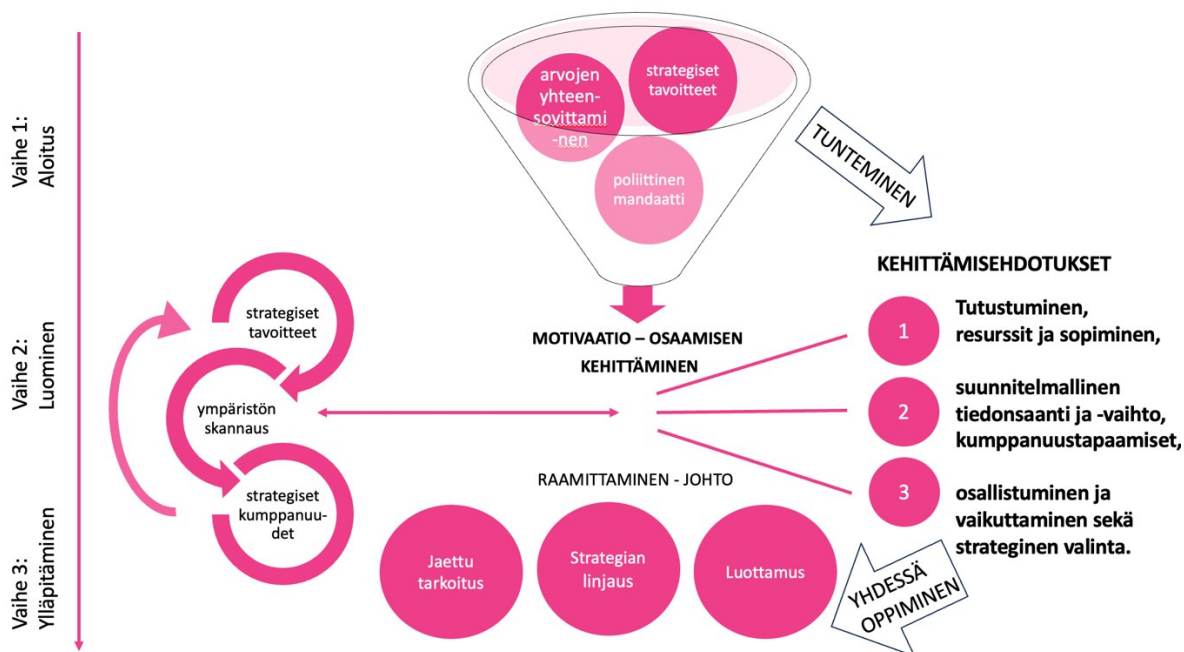
## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus kartoittaa, kuinka TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää strategiseksi kumppanuudeksi. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa toimenpide-ehdotus jatkotoimista, joilla edistetään yhteistyön kehittämistä kumppanuudeksi. Tässä luvussa kuvataan kehittämissuhteet sekä tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista aiempiin tutkimuksiin ja selvityksiin peilaten.

### 7.1 Kehittämissuhteet

Tutkimustulosten mukaisesti ammatillisten oppilaitosten ja TAOKin yhteistyön muodot, käytännöt ja laajuus vaihtelivat paljon, joten ammatilliset oppilaitokset olivat ikään kuin eri vaiheissa kumppanuutta tai strategista kumppanuutta TAOKin kanssa. Tämän takia kehittämissuhteita kumppanuuden kehittämiseksi tehdään eri vaiheille tunnusomaiset piirteet huomioiden. Tässä hyödynnetään erityisesti Eddyn ym. (2014) strategisen kumppanuuden mallia, joka on kehitetty erityisesti koulutuksen järjestäjien yhteistyön ja kumppanuuden jäsentämiseksi.

Eddyn ym. (2014) strategisen kumppanuuden mallin mukaisesti kumppanuus muodostuu kolmesta eri vaiheesta ja voidaankin ajatella, että tässä tutkimuksessa mukana olevat oppilaitokset ovat kukin hieman eri vaiheissa kumppanuutta TAOKin kanssa. Kehittämissuhteet TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyön ja kumppanuuden kehittämiseen liittyen on koottu Eddy ym. (2014) strategista kumppanuusmallia soveltaen (kuva 9).



KUVA 9. Kumppanuuden kehittämissuhteet Eddy ym. (2014) strategista kumppanuusmallia soveltaen (mukaillen Eddy ym. 2014)

Eddyn ym. (2014, 19–20) strategisen kumppanuuden ensimmäisessä vaiheessa eli kumppanuuden aloitusvaiheessa keskiössä ovat kumppanuuteen motivoivat tekijät ja edellytykset, kuten taloudelliset tavoitteet, poliittiset linjaukset ja tavoitteet, jaetut arvot ja tavoitteet sekä strateginen johtaminen.

Tässä tutkimuksessa keskeinen kumppanuuteen motivoiva tekijä oli henkilöstön osaamisen kehittäminen, jolla voidaan ajatella olevan niin taloudellisia, poliittisia kuin strategisiakin tavoitteita. Osaamisen kehittämisellä nähtiin olevan niin pitkäkestoinen tarve kuin myös lyhytaikaisempia tarpeita esimerkiksi täydennyskoulutusten muodossa. Toisena keskeisenä hyötynä tuotiin esille pätevän ja osaavan henkilöstön rekrytoinnin helpottuminen yhteistyön kautta.

Monet tekijät voivat motivoida kumppanuuteen. Nämä kumppanuuteen motivoivat tekijät on myös tärkeä tunnistaa, jotta kumppanit voivat ohjata toimintaa ja tehdä päätöksiä kumppanuuden edellyttämistä resursseista (Eddy ym. 2020, 201). Osa haastatelluista näki yhteistyöhön ja kumppanuuteen motivoivat tekijät ammatillisen oppilaitoksen näkökulmasta, kun taas osa haastatelluista toi esiin myös jaetut tarpeet yhteistyön osalta. Motivoivimmillaan yhteistyö ja kumppanuus on silloin, kun se hyödyttää molempia osapuolia ja pohjautuu molempien oppilaitosten strategiaan tavoitteisiin. Dozia ja Hamelia (1998, 4–5; 36) soveltaen voidaan ajatella, että TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten kumppanuuksissa on keskeisenä motivaatiotekijänä oman toiminnan kehittäminen yhteisen oppimisen avulla. TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten väliset kumppanuudet tuottavat arvoa rakentamalla uusia taitoja ja kompetensseja nopeammin ja paremmin kuin se olisi sisäisenä toimintana mahdollista. Toimijat tuottavat kaikkia osapuolia hyödyttävää arvoa vuorovaikutuksen kautta (Vargo & Lusch 2008, 259). Mitä enemmän arvoa luodaan kumppanuuden eri osapuolille ja mitä paremmin arvonluontiin kohdistuvat odotukset täyttyvät, sitä kestävämpi kumppanuussuhde on. (Doz & Hamel 1998, 118.)

Strategisten kumppanuuksien mallin ensimmäisessä vaiheessa kumppanuuksien perustana on erityisesti yksilöiden sosiaalinen pääoma (Eddy ym. 2014, 13). Tämä tuli myös tässä tutkimuksessa vahvasti esille, sillä yhteistyö ja vuorovaikutus pohjautui ensisijaisesti henkilösuhteisiin ja henkilöiden väliseen tuntemiseen. Yhteistyön nähtiin pohjautuvan henkilösuhteisiin myös niissä oppilaitoksissa, joissa haastateltava koki TAOKin ja ammatillisen oppilaitoksen välisessä kumppanuudessa olevan strategisen kumppanuuden piirteitä.

Kumppanuuden aloitusvaiheen osalta kehittämissuhteiden esitetään osapuolten keskinäisen tuntemisen vahvistamista. On tarpeen varmistaa erityisesti oppilaitosten toiminnan sekä laajemmin arvojen, motiivien ja strategisten tavoitteiden läpinäkyvyys ja molemminpuolinen tuntemus. Vaikka osaamisen kehittäminen on keskeinen motiivi oppilaitosten väliseen yhteistyöhön, voi myös muita motivaatiotekijöitä olla. Näin ollen myös motiivien näkyväksi tekeminen ja niistä keskusteleminen on tarpeen. Myös toimijoiden välistä tuntemista on hyvä edistää laajemmin siten, että osapuolilla on laajempi tuntemus toistensa asiantuntijuudesta ja osaamisesta. Tämä voi toteutua esimerkiksi erilaisten työryhmien, avoimien ovien sekä muiden tilaisuuksien kautta.

Lisäksi ehdotetaan yhteistyöhön liittyvistä käytännöistä ja resursseista sopimista. Kumppanuuden hallinnassa jokaisen kumppanin kontribuution arvioiminen, kumppanuuden laajuudesta, kestosta ja tehtävistä sopiminen on tärkeää (Doz & Hamel 1998, 57–88). Tämän tarkentaminen jo yhteistyön varhaisessa vaiheessa edistää yhteistyön kehittymistä kumppanuudeksi. Kommunikaatiorakenteesta sopiminen on kumppanuuden onnistumisen edellytyksenä (De Man 2013, 35).

Strategisen kumppanuuden toisessa vaiheessa eli luomisvaiheessa kumppanuus kehittyy ja tulee institutionaalisemmaksi esimerkiksi sopimusten ja mandaattien myötä. Tälle vaiheelle tyypillistä on luottamuksen kasvaminen sitä mukaa, kun kumppanit ovat vuorovaikutuksessa ja saavat kumppanuudesta molemminpuolista hyötyä. (Eddy ym. 2014, 14.) Tässä opinnäytetyössä oppilaitosten välisestä kumppanuudesta osalla oppilaitoksista oli ollut aiemmin tai on mahdollisesti myös parhailtaan sopimus, mutta tämä ei näyttäytynyt erityisen ratkaisevana tekijänä. Olennaisempaa koettiin vuorovaikutuksen vahvistaminen. Tähän liittyen tuotiin esille toiveita ja tarpeita vuorovaikutuksen vahvistamiseksi erityisesti tiedonsaantiin ja -vaihtoon liittyvien rakenteiden, käytäntöjen ja roolitusten kehittämiseen. Lisäksi toivottiin, että ammatillisilla oppilaitoksilla olisi enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua esimerkiksi täydennyskoulutusten suunnitteluun.

Kumppanuuden toisessa vaiheessa olennaista on myös kumppanuuden molemminpuolinen hyöty. Tältä osin tutkimuksessa ilmeni kahtalaisia käsityksiä nykyisen yhteistyön ja kumppanuuden luonteesta. Osa näki TAOKin roolin enemmän palveluntuottajana, kun taas osalle kumppanuudessa oli tärkeää myös molemminpuolinen hyöty. Keskinäisen tuntemisen vahvistamisen kautta tuetaan myös molemminpuolisen hyötyjen läpinäkyvyyttä sekä yhteistä keskustelua yhteistyön tavoitteista.

Kumppanuuden luomisvaiheen osalta kehittämissuhteiden esitetään tiedonsaantiin ja -vaihtoon liittyvien rakenteiden, käytäntöjen ja roolitusten kehittämistä siten, että tiedonsaanti ja -vaihto on suunnitelmallista. Tämä voi konkretisoida esimerkiksi erilaisina kahdenvälisinä kumppanuustapaamisina, mutta myös koko kumppaniverkostolle suunnattuina tapaamisina. Kumppanuustapaamiset ovat yksi väylä sille, että kaikki kumppanuuden osapuolet voivat yhdenvertaisesti osallistua ja vaikuttaa yhteisen tekemisen suunnitteluun ja toteutukseen. Tiedonsaantiin ja -vaihtoon osalta on hyvä tehdä yhteistä työnjakoa yhteydenpidon osalta, jotta kaikilla osapuolilla on selvyys tiedonsaantiin ja -vaihtoon liittyvistä menettelyistä, roolituksesta ja kanavista. Näin tiedonsaanti- ja vaihto ei pohjautu ainoastaan henkilökohtaisiin suhteisiin oppilaitosten henkilöstön välillä.

Tiedonsaantiin ja -vaihtoon liittyvien rakenteiden, käytäntöjen ja roolitusten suunnitelmallisuus tukee myös luottamuksen vahvistamista, sillä johdonmukaisuus eli tilanteiden, asioiden ja toiminnan toistuvuus samalla tavalla vähentää yhteistyöhön liittyvää epävarmuutta (Järvensivu 2019, 89–93). Kumppaneiden välinen vuorovaikutus mahdollistaa osapuolia kehittämään yleistä ja yhteistä kuvaa toistensa käyttäytymisestä ja käyttäytymisen johdonmukaisuudesta, minkä myötä käyttäytymisestä tulee ennustettavaa. Ennustettavuus puolestaan lisää luottamusta. (Levicki & Bunker 1995, 199–203.)

Kaikki edellä mainitut kehittämissuhteet tukevat luottamusta ja osapuolten keskinäistä yhteistä oppimista, mikä edistää strategisten kumppanuuksien ylläpitämistä. Strategisen kumppanuuden kolmannessa vaiheessa eli ylläpitämisen vaiheessa kumppanuus alkaa vakiintua. Eddy ym. (2014, 14; 159–160; 197) kuvaavat, että sosiaalisen pääoman sijasta tässä vaiheessa olennaista on kumppanuuspääoma. Kumppanuuspääomalla tarkoitetaan jaettuja, arvoja, uskomuksia ja yhteistyöverkostoja. Kumppanuuspääoman myötä kumppanuussuhteesta tulee kestävä riippumatta resurssien saatavuudesta, johtajuudesta tai ympäristötekijöistä.

Jotta kumppanuutta voidaan kehittää kohti kestäväää, strategista kumppanuutta, edellyttää tämä kehittämistoimia kumppanuuden aloitus- ja luomisvaiheissa. Jotta yhteistyötä ja kumppanuutta voidaan kehittää strategiseksi kumppanuudeksi, edellyttää tämä myös yhteisten ja yhdessä määriteltävien tavoitteiden asettamista. Mikäli kumppaneiden tavoitteet tai näkemykset tavoitteista poikkeavat toisistaan, voi tämä vaikeuttaa yhteistyötä ja kumppanuutta (Doz & Hamel 1998, 93–118).

Edellä mainittujen kehittämisehdotusten myötä vuorovaikutuksen tiivistyminen ja suunnitelmallisuus edistävät molempien osapuolien osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia, mikä luo perustaa myös strategisten valintojen tekemiselle ja strategiselle kumppanuudelle. Kumppanuuden syventyessä strategiseksi kumppanuudeksi tulee varmistaa, jotta kaikilla osapuolilla on yhdenvertaiset mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa. Yhteistyö muuttuu enenevässä määrin yhteistyöstä yhdessä tekemiseksi.

## 7.2 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, miten TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää kohti strategista kumppanuutta. Alatutkimuskysymysten osalta tavoitteena oli kuvata, millaisia etuja ja hyötyjä TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyöllä ja kumppanuudella tavoitellaan, millaiset tekijät edistävät yhteistyön ja kumppanuuden onnistumista, miten yhteistyö ja kumppanuudet liittyvät ammatillisten oppilaitosten visioon, strategiaan sekä strategiatyöhön ja millaisia kumppanuuden muotoja tulevaisuudessa tarvitaan.

Kokonaisuudessaan tämän tutkimuksen tulokset olivat yhdensuuntaisia Opetus- ja kulttuuriministeriön (2019a) laatiman ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen välisen yhteistyön nykytilaa ja toimintamalleja, tavoitteita ja kehittämistarpeita kuvanneen selvityksen kanssa. Kyseisen selvityksen mukaan ammatillisten oppilaitosten ja opettajakorkeakoulujen osalta yhteistyön keskeisimpänä tavoitteena on osaamisen kehittäminen, kuten myös tässä tutkimuksessa havaittiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2019a) selvityksessä yhteistyön muotoina mainittiin erityisesti ammatillisten opettajaopiskelijoiden pedagogisen opetusharjoittelut sekä TKI-toimintaan liittyvä yhteistyö. Tässä opinnäytetyössä pätevoittävän koulutuksen ja hanketoiminnan sekä TKI-toiminnan lisäksi keskeisenä yhteistyön muotona tuli esille myös täydennyskoulutukset. Kyseinen Opetus- ja kulttuuriministeriön selvitys kohdistui laajemmin ammattikorkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten yhteistyöhön, mikä osittain selittää sen, että tässä tutkimuksessa täydennyskoulutusten merkitys tuli vahvemmin esille.

Yhteistyön tuottaman arvon näkökulmasta tässä tutkimuksessa nousi aiempien tutkimusten ja selvitysten kanssa yhtenevästi henkilöstön osaamisen kehittäminen. Aiemmassa tutkimuksessa ei niinkään ole tullut esille yhteistyön merkitys osaavan henkilöstön rekrytoinnin näkökulmasta, mikä taas tässä tutkimuksessa tuli esiin yhtenä keskeisenä yhteistyön hyötynä. Ammatillisten oppilaitosten ja opettajakorkeakoulujen yhteistyö ja kumppanuus ei edistä ainoastaan nykyisen henkilöstön osaamisen kehittämistä, vaan tukee myös laajemmin uuden osaavan henkilöstön rekrytoimista.

Tutkimuksen tulokset olivat yhteneväisiä aiemman tutkimustiedon kanssa myös yhteistyön ja kumppanuuden onnistumisen ja ylläpitämisen elementtien osalta. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä esitettiin kehittämisehdotuksina muun muassa yhteistyön asiakaslähtöisyyden ja strategisten



tavoitteiden huomioimista. Yhteistyön tukemiseksi ehdotettiin muun muassa rakenteiden vakiinnuttamista, systemaattista vuoropuhelua, tekemisen näkyväksi tekemistä, yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja asioiden sanoittamista yhdessä, tiedottamisen ja viestinnän, resurssoinnin ja yhteisten kohtaamispakkojen ja yhteistyöryhmien luomista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 45.) Myös tältä osin tämän tutkimuksen tulokset olivat hyvin yhteneviä Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksen kanssa. Tutkimusasetelmasta johtuen tässä opinnäytetyössä korostui erityisesti strategialähtöisyyden ja strategisten kumppanuuksien luomisen merkitys, joiden tärkeys oli tunnustettu myös Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä laajemmin.

Yhteistyön ja kumppanuuden onnistumisen ja ylläpitämisen kulmakivenä pidettiin tässä tutkimuksessa toimivaa tiedonsaantia ja -vaihtoa sekä yhdenvertaisia osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia. Varsinaisia yhteistyön esteitä tuli tässä tutkimuksessa vähäisesti esille, mutta erityisesti yhteistyön satunnaisuus nähtiin yhteistyötä heikentävänä tekijänä. Opetus- ja kulttuuriministeriön selvityksessä yhteistyön satunnaisuus nähtiin yhteistyön esteenä rahoitukseen liittyvien syiden, lyhytjänteisyyden, erilaisten työehtosopimusten ja toimintakulttuurien ohella (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a, 38). Rahoitukseen liittyvistä syistä tässä tutkimuksessa tuli esille erityisesti hankerahoitukseen liittyvät reunaehdot.

Strategisissa kumppanuuksissa kumppanuudet pohjautuvat strategiaan (Doz & Hamel 1998, 6). Tässä tutkimuksessa keskeisenä teoreettisena viitekehyksenä oli strateginen kumppanuus, mihin liittyen kartoitettiin yhteistyön ja kumppanuuksien strategialähtöisyyttä ja suhdetta oppilaitoksen strategiatyöhön. Myös tässä tutkimuksessa yhteistyö ja kumppanuus nähtiin strategialähtöisesti siten, että yhteistyön tulee pohjautua oppilaitoksen strategiaan. Yhteistyön hyötyjä tarkasteltiin kahtalaisesti joko oppilaitoksen saamien hyötyjen tai molempien osapuolten saamien hyötyjen näkökulmasta.

Aluekehitys on yksi ammattikorkeakoulujen tehtävä, ja verkostomaisella toimintatavalla on mahdollista synnyttää uudenlaisia ratkaisuja myös aluekehittämisen haasteisiin. Aluekehityksen osaltakin olennaista on strateginen näkökulma eli se, mitkä verkostot ja kumppanit ovat sellaisia, joista organisaatio voi oppia itse ja joille voi antaa lisäarvoa (Laasonen ym. 2020, 95). Tämä tuli tässä tutkimuksessa esille erityisesti koulutusorganisaatioiden haasteisiin vastaamisen näkökulmasta, sillä yhteistyöllä ja mahdollisella kumppanuudella nähtiin joko suoria tai välillisiä hyötyjä alueellisten haasteiden ratkaisemiseksi. Tällaisia haasteita olivat esimerkiksi kohtaanto-ongelmat, osaajapula ja nuorten ikäluokkien pieneneminen toiminta-alueella.

Tässä tutkimuksessa ammatillisten oppilaitosten ja TAOKin välinen kumppanuus näyttäytyi pohjautuvan pääosin henkilösuhteisiin. Tältä osin kumppanuudet näyttäytyivät enemmän perinteisinä kumppanuuksia, joilla Eddy ym. (2014, 49) viittaavat juuri henkilöiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin pohjautuviin kumppanuuksiin. Strategiset kumppanuudet puolestaan edistävät organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista (Eddy ym. 2014, 49). Vaikka kumppanuudet näyttäytyivät enemmän perinteisinä (Eddy ym. 2014) tai operatiivisina ja taktisina (Stähle & Laento 2000) kumppanuuksina, löytyi tahtotilaa kumppanuuksien syventämiseksi kaikilta.

Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan strateginen kumppanuus pohjautuu tietopääoman yhdistämiseen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat kumppanuudesta strategista etua itselleen. Tässä tutkimuksessa kumppanuuden hyötyjä tarkasteltiin ensisijaisesti ammatillisten oppilaitosten hyötyjen näkökulmasta, mutta myös molemminpuolisia hyötyjä tuotiin esille. Jotta molemmat osapuolet jakavat molempien osapuolten lähtökohdista johdetun yhteisen vision, arvot ja menettelytavat, edellyttää tämä luottamuksen rakentamista. (Ståhle & Laento 2000, 93–101.) Näin vuorovaikutuksen kautta saavutettaisiin kaikkia osapuolia hyödyttävää arvoa yhteisen arvonluonnin myötä (Vargo & Lusch 2008, 259).

Opetus- ja kulttuuriministeriön (2019a, 45) selvityksessä ehdotettiin myös korkeakoulujen ja ammatillisten oppilaitosten välisen yhteistyön tulevaisuuslähtöisyyden kehittämistä. Myös tässä tutkimuksessa kartoitettiin toiveita ja tarpeita tulevaisuuden kumppanuuden muotojen osalta. Kumppanuudella ja yhteistyöllä nähtiin olevan monenlaisia hyötyjä tulevaisuuden haasteisiin vastaamisessa, mutta varsinaisten uusien yhteistyön ja kumppanuuden muotojen sijasta toivottiin vuorovaikutuksen, tuntemisen, tiedonsaannin ja -vaihdon sekä osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksien kehittämistä. Myös strateginen kumppanuus nähtiin mahdollisena, ajankohtaisena tai toivottavana yhteistyön muotona.

## 8 POHDINTA

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on ollut antoisa ja miellyttävä kokemus. Huolellisella ennakoinnilla ja valmistelulla opinnäytetyön prosessin aikana onnistuttiin välttämään suurimmat sudenkuopat eikä yllättäviä vastoinkäymisiä ilmennyt. Aikaa opinnäytetyön tekeminen toki vei, mutta tekeminen oli lähtökohtaisesti mielekästä. Alkuvaiheessa aiheen ollessa vielä melko jäsentymätön tutkimussuunnitelman tekeminen jäi hieman ohueksi, mutta tutkimussuunnitelman jäsentymisen ja erityisesti tutkimuksen rajausten myötä opinnäyteprosessi eteni jouhevasti ja aikataulun mukaisesti. Lisäksi itselle entuudestaan tuntemattomaan toimeksiantajan organisaatioon sekä sen toimijoihin tutustuminen ja yhteisen suunnan löytäminen otti luonnollisesti oman aikansa. Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät näkökulmat huomioitiin tutkimuksen toteuttamisessa aina suunnitteluvaiheesta sen päättövaiheeseen saakka. Luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyviä näkökohtia on tarkasteltu tarkemmin luvuissa 5.2.6. ja 5.2.7.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon koulutuksen järjestäjien yhteistyöstä, kumppanuuksista sekä erityisesti strategisista kumppanuuksista. Nämä entuudestaan tutut käsitteet jäsentyivät opinnäytetyöprosessin aikana tavalla, josta on varmasti myös tulevaisuudessa hyötyä missä tahansa työtehtävässä. Yhteistyö ja kumppanuudet ovat koulutuksen järjestäjille elinehto, ja opinnäytetyön myötä vahvistui ymmärrys siitä, kuinka yhteistyön ja kumppanuuksien strategialähtöisyys on entistä tärkeämpää. Toisaalta olin myös melko yllättyneet siitä, kuinka vähän kansallista tutkimusta koulutuksen järjestäjien strategisista kumppanuuksista oli saatavilla. Strategialähtöisyyden ja strategisten kumppanuuksien tärkeys on tunnustettu erilaisissa selvityksissä ja kannanotoissa, mutta varsinaista tutkimusta on tehty verraten vähän.

Teoreettisen ymmärryksen syventymisen myötä syvensin opinnäytetyöprosessin aikana myös tutkimusmenetelmäosaamistani. Olen aiemmin opiskellut yliopistotutkinnon, johon sisältyi tutkimusmenetelmäopintoja verraten paljon. Aiemmista opinnoista on kuitenkin aikaa jo yli 15 vuotta, joten opinnäytetyön tekeminen edesauttoi myös tutkimusmenetelmien mieleen palauttamista sekä kertautamista. Haastattelututkimusta en ole aiemmin tehnyt, joten myös siihen perehtyminen ja käytännön toteuttaminen oli innostavaa. Hienoa oli myös huomata, kuinka teknologia helpottaa nykyään enenevässä määrin tutkimuksen manuaalista työtä, kuten haastatteluaineiston litteroimista.

Ajattelen, että opinnäytetyöstä on myös hyötyä nyt ja tulevaisuudessa oman urakehityksen näkökulmasta. Olen lähes 15 vuoden ajan työskennellyt eri koulutusorganisaatioissa ja mitä todennäköisemmin tulen myös tulevaisuudessa työskentelemään koulutukseen liittyvissä tehtävissä. Koulutuksen järjestäjien yhteistyö ja kumppanuudet tulee siis mitä todennäköisemmin olemaan osa työtäni myös tulevaisuudessa, mihin liittyen ajattelen opinnäytetyön kautta saaneeni lisäosaamista ja -ymmärrystä. Opinnäytetyössä yhdistyi ammatillisesti kiinnostavat teemat eli koulutusjohtaminen ja strateginen ajattelu. Toisaalta opinnäytetyön tekeminen antoi omakohtaisen kokemuksen opinnäytetyöprosessista, mikä itsessään voi mahdollisesti olla tulevissa työtehtävissä hyödyksi.

Opinnäytetyön alkuvaiheessa kävin pohdiskelua opinnäytetyön rajauksesta ja näkökulmista. Olen tyytyväinen, että valitsin näkökulmaksi strategisen kumppanuuden. Toinen vaihtoehto olisi ollut tar-

kastella aihetta enemmän osaamisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta. Osaamisen kehittäminen oli mielestäni se ensisijainen vaihtoehto, mistä johtuen ajattelen strategisen kumppanuuden olleen tuore näkökulma aiheeseen. Myös aiemman tutkimuksen puuttuminen puolsi tätä valintaa. Myös muutama haastateltava kertoi haastattelun päätteeksi saaneensa haastattelun myötä uusia ajatuksia ja ideoita strategisia kumppanuuksia ajatellen, mikä oli erittäin motivoivaa.

Tutkimuksen kohderyhmä rajattiin heti opinnäytetyön alkuvaiheessa ammatillisiin oppilaitoksiin, mikä oli tarpeellinen rajaus. Tämän opinnäytetyön osalta tekisin toisin sen, että rajaisin myös haastateltavat oppilaitokset yhteistyön ja kumppanuuden laajuuden sekä mahdollisesti myös maantieteellisen sijainnin osalta tarkemmin varhaisemmassa vaiheessa. Tässä opinnäytetyössä haastattelututkimukseen osallistuneiden oppilaitosten yhteistyön ja kumppanuuden laajuus TAOKin kanssa vaihteli paljon, mikä osaltaan hankaloitti aineistonhankintaa ja analyysiä. Mikäli rajausta olisi tehty tarkemmin esimerkiksi yhteistyön ja mahdollisen kumppanuuden laajuuden näkökulmasta, olisi tämä saattanut mahdollistaa ilmiön tarkastelun vielä syvällisemmin ja yksityiskohtaisemmin. Esimerkiksi strategiseen kumppanuuteen olisi täten päästy syventymään tarkemmin.

Toisaalta tässä opinnäytetyössä toteutettu haastattelututkimus antoi tietoa yhteistyön ja kumppanuuden eri vaiheet huomioiden, mistä on hyötyä myös TAOKin kumppanuusmallin kehittämistyötä ajatellen. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi voinut olla hyödyllistä toteuttaa ensin laajempi kyselytutkimus ammatillisille oppilaitoksille ja kyselytutkimuksen tulosten pohjalta lisätutkimusta esimerkiksi haastatteluja tai osallistavia menetelmiä hyödyntäen. Joka tapauksessa opinnäytetyöllä oli työelämälähtöinen tarve ja tarkoitus, johon liittyen oli antoisaa kuulla toimeksiantajan oivalluksia ja havaintoja opinnäytetyön tuloksista sekä erityisesti siitä, miten he aikovat opinnäytetyötä hyödyntää kumppanuusmalliin liittyvässä kehittämistyössä.

Se, että haastatteluihin osallistuneiden oppilaitosten yhteistyön ja kumppanuuden laajuus TAOKin kanssa vaihteli paljon, vaikutti myös haastattelujen toteutukseen. Haastattelurunko itsessään oli väljä, mikä mahdollisti sen hyödyntämisen riippumatta siitä, kuinka paljon yhteistyötä ammatillinen oppilaitos oli TAOKin kanssa tehnyt. Mikäli oppilaitoksella ei juurikaan ollut aiempaa kokemusta yhteistyöstä TAOKin kanssa, olisi haastattelua saattanut helpottaa jonkinlainen yleisesittely TAOKista tai muu etukäteen toimitettu tukimateriaali, joka olisi helpottanut niin haastattelijaa kuin haastateltavaa. Tältäkin osin aineistonkeruuta olisi helpottanut, mikäli kohderyhmä olisi ollut tarkemmin määriteltä yhteistyön ja kumppanuuden laajuuden ja luonteen osalta tai maantieteellisen sijainnin näkökulmasta.

Tämä tutkimus oli TAOKille tehty tapaustutkimus, joten tutkimuksen tulosten yleistettävyyden on rajallista. Sen sijaan aiheeseen liittyy paljon erilaisia jatkotutkimusaiheita sekä oppilaitoskohtaisesti että laajemmin. TAOKin kumppanuusmallin kehittäminen itsessään sisältää jatkotutkimusaiheita. Erityisesti osallistavien kehittämismenetelmien hyödyntäminen kumppanuuden kehittämisessä ja ylläpitämisessä mahdollistaa monenlaisia jatkotutkimusaiheita. Osallistavat kehittämismenetelmät olisivat olleet varmasti hyvä valinta tai lisä myös tähän tutkimukseen, mutta toisaalta haastattelututkimuksen myötä saatiin tutkimuksellista tietoa yhteistyöstä ja kumppanuudesta sekä sen kehittämistarpeista. Tämän tutkimuksellisen tiedon pohjalta osallistavaa työskentelyä voi olla helpompi suunnitella

ammattillisten koulutuksen järjestäjien tarpeet ja toiveet huomioiden. Tätä työtä toimeksiantaja jatkaa osana kumppanuusmallin kehittämistä yhdessä ammatillisten oppilaitosten kanssa. Aihetta olisi mielenkiintoista tutkia myös ammatillisten opettajakorkeakoulujen henkilöstön näkökulmasta.

Ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja ammatillisten opettajakorkeakoulujen yhteistyöstä on tehty verraten vähän tutkimusta pois lukien Opetushallituksen (2019a) tekemä selvitys. Tässäkin selvityksessä ilmeni tarve kehittää yhteistyötä strategialähtöisemmäksi, joten laajemmalle valtakunnalliselle tutkimukselle ammatillisten oppilaitosten ja opettajakorkeakoulujen yhteistyön strategialähtöisyydestä ja strategisesta kumppanuudesta on tarvetta. Toisaalta olisi myös vieläkin laajemmin tarvetta erityisesti koulutuksen järjestäjien välisten strategisten kumppanuuksien tutkimukselle, sillä tähänastinen tutkimus kohdistuu erityisesti koulutuksen järjestäjien ja työelämän välisiin kumppanuuksiin. Koulutuksen järjestäjien välisestä strategisesta kumppanuudesta on verraten vähän tutkimusta ainakin kansallisella tasolla.

Tässä tutkimuksessa yhtenä keskeisenä kehittämissuhteena ilmeni TAOKin ja ammatillisten oppilaitosten tiedonsaannin ja -vaihdon vahvistaminen. Tähän liittyen olisi kiinnostavaa tutkia myös sitä, kuinka digitalisaatio on vaikuttanut tiedonsaantiin ja -vaihtoon sekä kuinka digitaalista teknologiaa ja mediaa voitaisiin laajemmin hyödyntää tiedonsaannissa ja -vaihdossa. Digitalisaation hyödyntämiseen liittyvät kehittämistarpeet on aiemmin havaittu muun muassa Opetus- ja kulttuuriministeriön (2022) toisen asteen koulutuksen yhteistyön ja järjestäjäjärakenteen kehittämishankkeessa. Toimenpide-ehdotuksena tässä hankkeessa esitettiin digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä uusien yhteistyö- ja toimintamallien kehittämiseksi, mikä olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe myös toisen asteen ammatillisten oppilaitosten ja ammatillisten opettajakorkeakoulujen yhteistyön sekä kumppanuuksien osalta.

Yhdessä haastattelussa haastateltava pohti, kuinka ammatillisilla opettajakorkeakouluilla voisi olla laajemmin oma roolinsa ammatillisen koulutuksen ennakoivassa kehittämisessä. Mielestäni tämä oli ajatuksena kiinnostava, ja siihen liittyen pohdin esimerkiksi tulevaisuuden tutkimuksen menetelmien hyödyntämisen mahdollisuuksia. Nykyisyyden tunteminen on perusta tulevaisuuden tutkimiselle ja luontevana jatkotutkimusaiheena olisikin laajempi tutkimus ammatillisten koulutuksen järjestäjien ja TAOKin tulevaisuuskäsitysten sekä -odotusten osalta. Tällä hetkellä keskustellaan paljon esimerkiksi tekoälyn vaikutuksista opettamiseen, oppimiseen ja opettajuuteen, mikä tarjoaa yhden kiinnostavan näkökulman myös yhteistyön ja kumppanuuksien tulevaisuusodotuksia ja -tarpeita ajatellen.

Yhteistyö, kumppanuudet ja strategiset kumppanuudet ovat eilinehto kaikissa koulutusorganisaatioissa. Vaikka tässä opinnäytetyössä oli kyse tapaustutkimuksesta, voidaan tutkimuksella nähdä myös laajempia merkityksiä osana koulutusalan koulutusjohtamista ja strategista johtamista. Tutkimus on tehnyt osaltaan näkyväksi koulutuksen järjestäjien välisen yhteistyön, kumppanuuksien ja strategisten kumppanuuksien merkityksen. Vaikka puhetta yhteistyön merkityksestä on paljon, edellyttää kumppanuuksien ja strategisten kumppanuuksien kehittäminen määrätietoista, suunnitelmallista ja molemminpuolista tekemistä. Opinnäytetyö avaa uusia näkökulmia koulutuksen järjestäjien välisen yhteistyön, kumppanuuksien ja strategisten kumppanuuksien kehittämiseen koulutusorganisaatiosta ja koulutusasteesta riippumatta. Tässä ajassa myös tiukkeneva talous ja rahoitusuudistus

edellyttävät koulutusorganisaatioiden välisiä kumppanuuksia. Kumppanuudet tuottavat kilpailuetua, jota ilman koulutuksen järjestäjällä ei välttämättä ole edellytyksiä pärjätä.

Vaikka tässä opinnäytetyössä kumppanuutta tarkasteltiin erityisesti ammatillisten oppilaitosten ja ammatillisen opettajakorkeakoulun välisen yhteistyön näkökulmasta, on opinnäytetyöstä hyötyä myös laajemmin esimerkiksi ammatillisten oppilaitosten välisten strategisten kumppanuuksien tarkastelussa. Tätä tukee myös laaja ja erityisesti koulutusorganisaatioiden näkökulmasta kirjoitettu teoreettinen viitekehys, missä onnistuin mielestäni hyvin siitäkin huolimatta, ettei aiheesta ole kovin paljon laadittu tutkimusta nimenomaan koulutusorganisaatioiden näkökulmasta. Koulutusorganisaatioiden välisistä strategisista kumppanuuksista on verraten vähän tutkimustietoa, joten toivon osaltani, että tämä opinnäytetyö tekee strategisten kumppanuuksien merkityksen entistä näkyvämmäksi ja innostaa kehittämistyöhön myös laajemmin.

Opinnäytetyön aihe ja toimeksiantaja löytyi omien verkostojen kautta LinkedIn-verkostossa, aihe liittyi verkostoihin sekä kumppanuuksiin ja varsinaisen opinnäytetyön lisäksi se laajensi myös omaa ammatillista verkostoani. Arvostan paljon jokaista kohtaamistani jokaisen haastateltavan kanssa. Lisäksi olen kiitollinen sujuvasta ja avoimesta yhteistyöstä toimeksiantajan edustajien sekä opinnäytetyönohjaajien kanssa.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

ALLEA 2023. The European Code of Conduct for Research Integrity. Uudistettu painos. Berlin. <https://allea.org/wp-content/uploads/2023/06/European-Code-of-Conduct-Revised-Edition-2023.pdf>. Viitattu 1.12.2023.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>. Viitattu 2.9.2023.

Apilo, Tiina, Hytönen, Henri & Valkokari, Katri 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot. Helsinki: Edita Prima oy. <https://publications.vtt.fi/pdf/tiedotteet/2009/T2490.pdf>. Viitattu 27.11.2023.

Barnett, Bruce G, Gene, E. Hall, Berg, Judith H & Camarena, Margaret M 2010. A Typology of Partnerships for Promoting Innovation. *Journal of School Leadership* 20 (1), 10–36. <https://doi.org/10.1177/105268461002000103>. Viitattu 7.12.2023.

Bendell, Jem 2011. *Evolving Partnerships: A Guide to Working with Business for Greater Social Change*. 1. painos. E-kirja. London: Taylor and Francis. Viitattu 23.11.2023.

Borgatti, Stephen P & Cross, Rob 2003. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science* 49 (3), 432–445. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>. Viitattu 4.9.2023.

Chou, David C 2012. Building a Successful Partnership in Higher Education Institutions. *International Journal of Information Systems and Change Management* 6 (1), 84–97. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2012.050350>. Viitattu 4.11.2023.

De Man, Ard-Pieter 2013. *Alliances: An executive guide to designing successful strategic partnerships*. E-kirja. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Incorporation. Viitattu 23.11.2023.

De Villiers, Charl, Muhammad, Bilal Farooq & Molinari, Matteo 2022. Qualitative research interviews using online video technology – challenges and opportunities. *Meditari accountancy research*, 30 (6), 1764–1782. doi:10.1108/MEDAR-03-2021-1252. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1252>. Viitattu 6.12.2023.

Doz, Yves L 1996. The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes. *Strategic Management Journal* 17; 55–83. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171006>. Viitattu 18.12.2023.

Doz, Yves L. & Hamel, Gary 1998. *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Boston; Massachusetts: Harvard Business School Press.

Dyer, Jeffrey H & Singh, Harbir 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*. 23 (4), 660–679. <https://doi.org/10.2307/259056>. Viitattu 3.9.2023.

Eddy, Pamela L., Amey, Marilyn J & Bragg, Debra D 2014. *Creating Strategic Partnership: A Guide for Educational Institutions and Their Partners*. E-kirja. Sterling, Virginia: Stylus Publishing. Viitattu 22.3.2024.

Eddy, Pamela L., Kezar, Adrianna J. & Kirby, Elizabeth 2020. *Leading for tomorrow: A primer for succeeding in higher education leadership*. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press. <https://doi.org/10.36019/9780813596822>. Viitattu 11.10.2023.

- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>. Viitattu 27.11.2023.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari, Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus, 27–51.
- EU 2009/C 155/01. Recommendations on the Establishment of a European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)). Viitattu 25.11.2023.
- Hakanen, Matti, Heinonen, Upi & Sipilä, Petri 2007. Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Boston, Ma.: Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2014. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hyvärinen, Matti 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11–45.
- Hämäläinen, Virpi, Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan Strategia. E-kirja. Helsinki: Alma. Viitattu 21.11.2023.
- Järvensivu, Timo 2019. Verkostojen johtaminen - Opi ja etene yhdessä. Helsinki, Suomi: Books on Demand.
- Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. E-kirja. Helsinki: Talentum. Viitattu 6.12.2023.
- Kamensky, Mika 2018. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy: Juvenes Print.
- Kohtamäki, Marko & Rajala, Risto 2016. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. *Industrial Marketing Management* 56, 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.027>. Viitattu 30.11.2023.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.
- Laasonen, Valtteri, Antikainen, Janne, Kolehmainen, Jari, Heikkinen, Benjamin, Piirainen, Kalle A., Järvelin, Anne-Mari, Teräs, Jukka & Turunen, Eeva 2020. Aluekehittämisen verkostoyhteistyön toiminta- ja rahoitusmallit: Kohti vaikuttavaa verkostotyötä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2020: 18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-925-7>. Viitattu 7.12.2023.
- Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531> Viitattu 2.9.2023.



Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 9–38.

Laitinen-Väänänen, Sirpa, Vanhanen-Nuutinen, Liisa & Hyvönen, Ulla (toim.) 2011. Askelmerkkejä työelämäkumppanuuteen: osaamisen kehittäminen ammattikorkeakouluissa. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 121. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-197-7>. Viitattu 24.11.2023.

Lank, Elizabeth 2006. Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together. Palgrave Macmillan UK.

Lavee, Einat & Itchakov, Guy 2023. Good listening: A key element in establishing quality in qualitative research. *Qualitative research* 23 (3), 614–631. <https://doi.org/10.1177/14687941211039402>. Viitattu 6.12.2023.

Levicki, Roy J. & Bunker, Barbara 1995. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Kramer, Roderick M & Tyler, Tom (toim.) Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. Thousand Oaks, California; London: SAGE, 114–139.

Lipasti, Ilkka 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOYpro.

Lyytinen, Anu, Liljeroos, Johanna, Pekkola, Elias, Kosonen, Jonna, Mykkänen, Mikko & Kivistö, Jussi 2019. Ammatillinen opettajankoulutus Suomessa: reunaehdot, rakenteet ja profiilit. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2019:10. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-626-3>. Viitattu 4.9.2023.

Mattila, Malla, Tegelberg, Mari & Pirinen, Heidi 2007. Collaboration in a networked business. Teoksessa Hannula, Mika, Koironen, Matti, Maula, Marjatta, Seppä, Marko, Suoranta, Mari & Tommila, Johanna (toim.) EBRF 2007 - Research Forum to Understand Business in Knowledge Society, 1–13. <http://www.ebrf.fi> Viitattu 4.11.2023.

Möller, Kristian & Rajala, Arto 2008. Strategiset liiketoimintaverkot – hyödyt ja haasteet. Teoksessa Valkokari, Katri, Hyötyläinen, Raimo, Kulmala, Harri I, Malinen, Pekka, Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell, 63–82.

OECD 2017. Collaborations, Alliance, and Merger among Higher Education Institutions. OECD Education Working Paper 160. <https://okm.fi/documents/1410845/4177242/EDU-WKP-2017-9.pdf/e3d72fd4-fcae-41d4-b8eb-87760435fa4d/EDU-WKP-2017-9.pdf?t=1533288655000>. Viitattu 4.12.2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023a. Ammatillisen koulutuksen rahoitus. Verkkojulkaisu. <https://okm.fi/amatillisen-koulutuksen-hallinto-ja-rahoitus>. Viitattu 7.12.2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2023b. Ammatillisen koulutuksen rahoitusjärjestelmä. Pdf-tiedosto. <https://okm.fi/documents/1410845/4045717/AKR+rahoitusjarjestelma.pdf/a8c01701-4cd3-decb-9f29-ff34cf59fcb8/AKR+rahoitusjarjestelma.pdf?t=1622114035049>. Viitattu 7.12.2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2021. Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli vuodesta 2021 alkaen. Pdf-tiedosto. [https://okm.fi/documents/1410845/4392480/AMK\\_rahoytusmalli\\_fi/65aedf23-83a0-64f7-aed5-ebdf07bc9efe/AMK\\_rahoytusmalli\\_fi.pdf?t=1583241756000](https://okm.fi/documents/1410845/4392480/AMK_rahoytusmalli_fi/65aedf23-83a0-64f7-aed5-ebdf07bc9efe/AMK_rahoytusmalli_fi.pdf?t=1583241756000). Viitattu 7.12.2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019a. Katse korkealle ja horisontti laajaksi. Näkökulmia ammatillisen koulutuksen järjestäjien ja korkeakoulujen yhteistyöhön. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 29:26. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-652-2>. Viitattu 2.9.2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019b. Kohti huippulaatua: Ammatillisen koulutuksen laatustrategia vuoteen 2030. Opetus- ja kulttuuriministeriö julkaisuja 2019:29. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-657-7>. Viitattu 7.12.2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle: Taustamuistio korkeakoulutuksen ja tutkimuksen 2030 visiotyölle. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:44. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-522-8>. Viitattu 4.12.2023.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2022. Laadukas toisen asteen koulutus kaikille: Toisen asteen koulutuksen yhteistyön ja järjestäjä rakenteen kehittämishankkeen loppuraportti. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-796-3>. Viitattu 25.11.2023.

Parmigiani, A & Rivera-Santos, M 2011. Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Inter-organizational Relationships. *Journal of Management* 37 (4), 1108–1136. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>. Viitattu 3.11.2023.

Prior, Ayelet & Lachover, Einat 2023. Online Interview Shocks: Reflecting on Power Relations in Online Qualitative Interviews. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231211201>. Viitattu 6.12.2023.

Ruhalahhti, Sanna & Kentta, Virve 2017. Ammatillisen koulutuksen digitalisaatio ja työelämäyhteistyö: "Opeilta ja ohjaajilta löytyy intoa uusille poluille". Opetushallituksen julkaisuja 2017:18. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ammattillisen\\_koulutuksen\\_digitalisaatio\\_ja\\_tyaelamayhteistyö.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ammattillisen_koulutuksen_digitalisaatio_ja_tyaelamayhteistyö.pdf). Viitattu 25.11.2023.

Santalainen, Timo 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Helsinki: Talentum.

Sitra 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä: Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Sitran selvityksiä 204. <https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/03/sitra-tulevaisuuden-osaaminen-syntyy-ekosysteemeissa.pdf>. Viitattu 5.12.2023.

Stähle, Pirjo & Laento, Kari 2000. Strateginen kumppanuus: avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sutinen, Mika & Haapakorva, Antti 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkalveriksi. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 22.11.2023.

Suwanwela, Charas 2016. Managing Higher Education with Limited Finances and Funding. Teoksessa Penerbit Universiti Sains Malaysia (toim.) *Towards Sustainable and Inclusive Higher Education: Challenges and Strategies*. E-kirja. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia, 13–27. Viitattu 6.12.2023.

Tampereen ammattikorkeakoulu 2023. Pedagogiset ratkaisut ja kulttuuri -osaamisyksikkö. Verkkojulkaisu. <https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/pedagogiset-ratkaisut-ja-kulttuuri-osaamisyksikko#switcher-trigger-esittely>. Viitattu 6.12.2023.

Tampereen ammattikorkeakoulu 2020. TAMK-strategia 2030. Pdf-tiedosto. Julkaistu 15.3.2020. [https://content-webapi.tuni.fi/proxy/public/2022-05/tamk\\_strategia\\_2030\\_15032020.pdf](https://content-webapi.tuni.fi/proxy/public/2022-05/tamk_strategia_2030_15032020.pdf). Viitattu 29.11.2023.

Toivola, Tuija 2006. Verkostoituvaa yrittäjyys: Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 23.2.2024.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf). Viitattu 1.12.2023.

Töytäri, Aija, Tynjälä, Päivi, Vanhanen-Nuutinen, Liisa, Virtanen & Anne, Piirainen, Arja 2019. Työelämäyhteistyö ammattikorkeakouluopettajan osaamishaasteena. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 21 (1), 14–30. <https://journal.fi/akakk/article/view/84452>. Viitattu 25.11.2023.

Urho, Matti 2013. Verkostoituminen palvelujen tuottamisessa. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.) *Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa*. Viro: Media Zone, 245–268.

Valkokari, Katri, Hyytinen Kirsi, Kutinlahti, Pirjo & Hjelt, Mari 2020. Yhdessä kestävää kasvua - ekosysteemiopas. VTT:n julkaisu. [https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa\\_kestavaa\\_kasvua\\_17022021.pdf](https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/publications/2020/Yhdessa_kestavaa_kasvua_17022021.pdf). Viitattu 24.11.2023.

Valkokari, Katri, Hyötyläinen, Raimo, Kulmala, Harri I, Malinen, Pekka, Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka 2008. *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Porvoo: WS Bookwell.

Valtioneuvoston kanslia 2019. *Verkostojohtamisen opas*. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-710-9>. Viitattu 28.9.2023.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F 2008. From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37 (3), 254–259. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.004>. Viitattu 30.11.2023.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F 2012. Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing: Special issue. E-kirja. Bingley, U.K.: Emerald. Viitattu 30.11.2023.

Vesalainen, Jukka 2013. Arvojärjestelmät ja verkostomainen tapa toimia. Teoksessa Saarnilehto, Ari, Vesalainen, Jukka & Annola, Vesa (toim.) *Monimuotoinen verkosto: Johtamista ja juridiikkaa*. Viro: Media Zone, 19–42.

Vesalainen, Jukka 2004. Katetta kumppanuudella: Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteissa. *Teknoliigiteollisuuden julkaisuja* 3:2004. Tampere: Teknoliiginfo Teknova.

Vesalainen, Jukka 2010. Tavoitteena strateginen kyvykkyys: Alihankkijan määrätietoinen kehittäminen. *Teknoliigiteollisuuden julkaisuja* 4/2010. Vantaa: Teknoliiginfo Teknova.

Vilka, Hanna 2021. *Tutki ja kehitä! 5.*, päivitetty painos. Keuruu: PS-Kustannus.

Vilka, Hanna, Saarela, Maria & Eskola, Jari 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa Valli, Raine (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Keuruu: PS-kustannus, 190–201.

Vipunen - opetushallinnon tilastopalvelu: Ammatillisen koulutuksen oppilaitokset. Tietolähde. Saantitapa: [https://vipunen.fi/fi-fi/\\_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20opiskelijat%20-%20koulutuksen%20j%20C3%A4rjest%20C3%A4j%20C3%A4.xlsb](https://vipunen.fi/fi-fi/_layouts/15/xlviewer.aspx?id=/fi-fi/Raportit/Ammatillinen%20koulutus%20-%20opiskelijat%20-%20koulutuksen%20j%20C3%A4rjest%20C3%A4j%20C3%A4.xlsb) Viitattu 13.2.2024.

Virolainen, Maarit, Heikkinen, Hannu L.T., Siklander, Pirkko & Laitinen-Väänänen, Sirpa 2019. Mitä ovat oppimisen ekosysteemit? *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 21 (4), 4–25. Viitattu 26.11.2023.

Vuorinen, Tero 2014. *Strategiakirja*. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Yin, Robert K 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6. painos. Los Angeles: SAGE.

## LIITTEET

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

TEEMAT	Apukysymykset
<b>AVAINSANAT</b>	<b>Haastattelun keskeiset käsitteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verkostoyhteistyö, kumppanuus, strateginen kumppanuus</li> </ul>
<b>TAUSTA</b>	<b>Haastateltavan rooli</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rooli yhteistyössä ja kumppanuuksissa</li> <li>- rooli strategisessa johtamisessa</li> </ul>
<b>YHTEISTYÖN JA KUMPPANUUDEN TUOTTAMA ARVO</b>	<b>Yhteistyön toteutuminen oppilaitoksessa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyön muodot</li> <li>- yhteistyön näkyminen oppilaitoksessa</li> </ul> <b>Yhteistyön tavoitteet ja hyödyt</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- yhteistyön merkitykset oppilaitoksessa</li> <li>- yhteistyöhön motivoivat tekijät</li> <li>- yhteistyön hyödyt ja edut</li> </ul>
<b>KUMPPANUUDEN ONNISTUMINEN</b>	<b>Kumppanuutta edistävät ja hankaloittavat tekijät</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kumppanuutta edistävät tekijät</li> <li>- kumppanuutta hankaloittavat tekijät</li> </ul> <b>Luottamus ja vuorovaikutus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon käytännöt</li> <li>- vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitys</li> <li>- luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen</li> <li>- vuorovaikutuksen vahvistaminen</li> </ul> <b>Organisatoriset tekijät ja kumppanuuksien johtaminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kumppanuutta edistävät tekijät</li> <li>- kumppanuuteen liittyvän suunnittelun kehittäminen</li> <li>- johtamisen merkitys kumppanuudessa</li> </ul>
<b>STRATEGINEN KUMPPANUUS</b>	<b>Yhteistyön tavoitteet suhteessa strategiaan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- oppilaitoksen strategia ja visio</li> <li>- yhteistyön ja kumppanuuden strategiset hyödyt</li> <li>- kumppanuusstrategia</li> <li>- yhteistyö strategiatyössä</li> </ul> <b>Kumppanuuden kehittäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- TAOKin rooli strategisena kumppanina</li> <li>- kumppanuuden hyödyt strategisten tavoitteiden ja vision toteuttamisessa</li> <li>- strategiatyön vahvistaminen</li> <li>- strateginen kumppanuuden hyödyt</li> <li>- strategisen kumppanuuden kehittäminen</li> </ul>

**KUMPPANUUS  
TULEVAISUUDESSA****Tulevaisuuden haasteet**

- koulutusorganisaatioiden tulevaisuuden haasteet

**Haasteisiin vastaaminen**

- haasteisiin vastaaminen yhteistyöllä ja kumppanuudella
- kumppanuuden muodot

**Odotukset, toiveet ja tarpeet kumppanuudelle**

## LIITE 2: HAASTATTELUPYYNTÖ

## Haastattelupyyntö

Opiskelen Savonia-ammattikorkeakoulussa Innotech-liiketoiminnan tutkinto-ohjelmassa tradenomi (ylempi AMK) -tutkintoa, ja teen opinnäytetyötä koulutuksenjärjestäjien yhteistyöhön ja strategisiin kumppanuuksiin liittyen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on TAMK Ammatillinen opettajakorkeakoulu, joka tulee hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia osana opettajakorkeakoulun strategisen kumppanuusmallin kehittämistä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa ammatillisen koulutuksen järjestäjien käsityksistä TAOKin kanssa toteutuvasta yhteistyöstä ja sen kehittämistarpeista.

Haastattelut toteutetaan Teams-etäyhteydellä. Haastatteluun varataan aikaa 60 minuuttia. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna tai vaihtoehtoisesti parihaastatteluna, jolloin haastatteluun osallistuu kaksi samassa organisaatiossa työskentelevää henkilöä.

Haastattelut tallennetaan ja litteroidaan. Haastattelutallenteet ja -aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavien nimiä ei mainita opinnäytetyössä. Lisäksi tulokset kirjoitetaan auki siten, ettei yksittäisen haastateltavan eikä hänen edustamansa oppilaitoksen nimi tule esille.

Haastattelut järjestetään ensisijaisesti helmikuun 2024 aikana. Mahdollisia haastatteluaikoja on koottu Padlettiin: [https://\[REDACTED\]](https://[REDACTED]) Ehdotathan sinulle sopivia haastatteluaikoja sähköpostitse ([sanna.lappalainen4@edu.savonia.fi](mailto:sanna.lappalainen4@edu.savonia.fi)) 11.2.2024 mennessä. Ilmoitattehan samalla, mikäli haluatte toteuttaa haastattelun parihaastatteluna.

Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin.

Yhteistyöterveisin

Sanna Lappalainen, KM, opinto-ohjaaja  
opiskelija, tradenomi (ylempi AMK), Savonia-AMK

[sanna.lappalainen4@edu.savonia.fi](mailto:sanna.lappalainen4@edu.savonia.fi)  
puh. [REDACTED]

## LIITE 3: HAASTATTELMATERIAALI

SAVONIA

**Kohti strategista kumppanuutta –  
Yhteistyön vahvistaminen  
ammattillisten oppilaitosten kanssa**

**Case: Taok**

Teemahaastattelut, kevät 2024

Sanna Lappalainen  
LYI23KY

19.2.2024 www.savonia.fi

SAVONIA

**Tavoitteet ja tarkoitus**

- Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa, kuinka TAOKin ja ammattillisten oppilaitosten yhteistyötä voidaan vahvistaa ja kehittää kohti strategista kumppanuutta.
- Tarkoituksena on luottaa tietoa TAOKin ammattillisen koulutuksen järjestäjien kanssa tehtävän yhteistyön ja kumppanuuksien tavoitteelliseen kehittämiseen ja kumppanuusmallin luomiseen
- Tutkimukseen kutsuttu mukaan 10 ammattillista oppilaitosta
- Tutkimusaineisto anonymisoidaan
  - yksittäistä vastausta ei yhdistetä yksittäiseen oppilaitokseen eikä henkilöön
- Opinnäytetyö julkaistaan Theseuksessa vuoden 2024 aikana

19.2.2024 www.savonia.fi

SAVONIA

**Haastatteluteemat**

1. Yhteistyön ja kumppanuuden tuottama arvo
2. Kumppanuuden onnistuminen
3. Strateginen kumppanuus
4. Kumppanuus tulevaisuudessa

4 teemaa

19.2.2024 www.savonia.fi

SAVONIA

**TALLENNUS JA  
LITTEROINTI  
PÄÄLLE 😊**

19.2.2024 www.savonia.fi

SAVONIA

**Miten omin sanoin määrittelet haastattelun  
keskeiset käsitteet?**

- Verkostoyhteistyö
- Kumppanuus
- Strateginen kumppanuus

19.2.2024 www.savonia.fi

SAVONIA

**Verkostoyhteistyö**

- Kahden tai useamman yrityksen välinen yhteistyösuhde, jossa liiketoimintaa toteutetaan yhdessä ja yhteistyöstä syntyy lisäarvoa (Sahlén & Laento 2006, 9-27; Hakanen, Heino & Sipilä 2007, 77; Toivola 2006, 22)
- Verkostojen lähtökohdiana on luottamukseen pohjautuva vapaaehtoinen yhteistyösuhde: toimijat valitsevat itse omat tavoitteensa, toimintatapsansa, prioriteettinsa sekä sen, millä tavalla ja mihin verkostoihin osallistuvat. (Lämsä 2019)

**Kumppanuus**

- Kahden toimijan välinen vastavuoroinen virallistettu ja luottamukseen perustuva tavoitteellinen suhde (Hakanen ym. 2007, 77; Järvenkuru 2019, 38)

**Strateginen kumppanuus**

- Kahden toimijan välinen yhteistyö, jossa kaikki osapuolet hyötyvät kumppanuudesta ja kumppanuuden perustana on strategia (Doc & Home 1996, 6; Sahlén & Laento 2006)

19.2.2024 www.savonia.fi