



Arja Häggman-Laitila (toim.)

# Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuus

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja



Arja Häggman-Laitila (toim.)

# Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuus

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja

TAITO-TYÖELÄMÄKIRJAT 6 • 2013



© Tekijät ja Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kustantaja      Metropolia Ammattikorkeakoulu

ISBN 978-952-6690-00-1 (nid.)

ISBN 978-952-6690-01-8 (PDF)

ISSN-L 1799-599X

ISSN 1799-599X (nid.)

ISSN 1799-6007 (PDF)

Painopaikka      Unigrafia, Helsinki 2013

# SISÄLLYS

<b>Lukijalle</b> .....	5
<b>1. Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite</b> .....	7
Arja Häggman-Laitila, Johanna Holvikivi, Merja Reijonen, Toini Harra & Sirpa Immonen	
<b>2. Kansallinen ja kansainvälinen katsaus työelämäyhteistyöhön</b> .....	11
Arja Häggman-Laitila, Leena Rekola & Marianne Teräs	
Yhteistyön perinne ja haasteet.....	11
Kumppanuuden käsite ja teoriataustat .....	13
Kumppanuuden kehitys- ja arviointityö .....	15
<b>3. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli</b> .....	18
Arja Häggman-Laitila, Leena Rekola, Minna Marjamäki-Kekki, Toini Harra, Sirpa Immonen & Merja Reijonen	
Kumppanuustoiminnan kokonaiskuva.....	18
Kumppanuuteen vaikuttavat tekijät.....	18
Kumppanuuden toteutustasot ja -muodot .....	34
Kumppanuuden tulokset ja hyödyt .....	41
<b>4. Kumppanuuden vakiinnuttaminen ja tulevaisuus</b> .....	50
Johanna Holvikivi, Elina Eriksson, Toini Harra, Sirpa Immonen, Marianne Teräs & Arja Häggman-Laitila	
Kumppanuuden vakiintumista tukevat ratkaisut .....	50
Kumppanuuden kehittämisen jatko haasteet .....	52
Kumppanuuden johtaminen .....	53
Kumppanuuden kehittämistä suuntaavat johtopäätökset .....	56
<b>Liite 1. Kirjoittajat</b> .....	62
<b>Liite 2. Systemaattisessa katsauksessa analysoidut artikkelit</b> .....	64
<b>Liite 3. Toimintatutkimuksen eteneminen <i>Liittyvä Voima</i> -hankkeessa</b> .....	72
<b>Liite 4. Kuvaus toimintatutkimuksen aineistosta</b> .....	73



## LUKIJALLE

Liittyvä Voima -hanke (2008–2011) oli Metropolia Ammattikorkeakoulun ensimmäisiä mittavia tutkimus- ja kehitystyön hankkeita. Hanke toteutettiin yhdessä Metropolian strategisen kumppanin Espoon kaupungin kanssa. Hankkeen tavoitteena oli tuottaa korkeakoulun ja työelämän välille kumppanuusmalli, jota on mahdollista hyödyntää eri toimijoiden välisessä yhteistyössä. Hanke toteutui ammattikorkeakoulutoiminnan ytimessä eli työelämän ja korkeakoulun rajavyöhykkeellä.

Rajavyöhykkeellä toimiminen on työskentelyä “ei-kenenkään-maalla”. Se edellyttää uusia käytäntöjä niin yhteistyöstä sopimisessa kuin sen käytäntöön viemisessä. Toimijoita auttaa yhteinen päämäärä, joka motivoi osapuolia työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi ja löytämään ratkaisuja erilaisiin, hankkeen aikana esille tuleviin kysymyksiin. Osa kysymyksistä voi olla haastavia ja vaatia pitkäjänteistä työstämistä sekä yhteisen kielen ja pelisääntöjen rakentamista.

Liittyvä Voima -hankkeessa yhteisenä kehittämiskohteena olivat Espooseen suunnitteilla olevan uuden sairaalan toimintamallit ja niiden edellyttämä osaaminen ja asiantuntijuus. Hankkeeseen osallistui satoja opiskelijoita Metropolian eri koulutusaloilta, eniten sosiaali- ja terveysalan koulutusaloilta, ja kymmeniä työntekijöitä Espoon sairaalasta sekä Metropoliasta. Hankkeen aikana luotiin malli yhteisen osaamisvarannon rakentamiselle. Tätä osaamisvarantoa voidaan nyt hyödyntää opetuksessa, työelämän kehittämisessä sekä Metropolian ja Espoon kaupungin välisessä yhteistyössä.

Hankkeessa kokeiltiin ainutlaatuista hankkeen laajentamisen metodia, kumppanuusopettajakoulutusta. Koulutukseen osallistui opettajia kuudesta eri ammattikorkeakoulusta. Näin pyrittiin toteuttamaan kehittämistyötä valtakunnallisesti sekä liittämään työelämälähtöistä toimintaa yhä kiinteämmin ammattikorkeakoulujen toimintaan. Hankkeen tuloksena syntyi myös valmentajaopettajamalli, jossa valmentajaopettaja toimii koordinoijana, opiskelijoiden tukena ja ohjaajien ohjaustaitojen kehittäjänä ammattikorkeakoulun sekä työelämän rajapinnoilla.

Hankkeeseen liittyi myös tutkimustyötä. Toimintatutkimus tuotti jo hankkeen aikana arvokasta tietoa siitä, miten kumppanuusmalli rakentuu korkeakoulun ja työelämän välille. Tämä julkaisu esittelee tutkimuksen tuloksia yksityiskohtaisesti.

Liittyvä Voima -hanke ei olisi toteutunut ilman siihen vahvasti sitoutuneita toimijoita Espoon kaupungilta ja Metropolia Ammattikorkeakoulusta. Haluan esittää kiitokseni hankkeen ohjausryhmän jäsenille, Espoon sairaalan henkilökunnalle sekä Metropolian henkilökunnalle ja opiskelijoille. He ovat paneutuneet toimintaan todella intensiivisesti ja rohkeasti, organisatiorajoja ylittäen. Kiitos kuuluu myös Espoon sairaalan potilaille. He ovat tuoneet hankkeeseen käyttäjäläheisen näkökulman, joka pitäisi alusta asti ottaa huomioon, kun palveluja, tuotteita tai muita ratkaisuja kehitetään.

Helsingissä 26.3.2013  
Riitta Konkola  
rehtori  
Metropolia Ammattikorkeakoulu



# 1. Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite

**Arja Häggman-Laitila, Johanna Holvikivi, Merja Reijonen,  
Toini Harra & Sirpa Immonen**

Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuutta pidetään keskeisenä tulevaisuuden keinona koulutuksen, työelämän ja yhteiskunnan kehittämässä (Boland ym. 2010; Boyer ym. 2010; De Geest ym. 2010; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010). Organisaatiot tarvitsevat kumppanuutta ongelmissa, joista ne eivät yksin selviä ja joihin tarvitaan uudenlaisia ratkaisuja. Lähtökohtana olevat ongelmat ovat kompleksisia mutta käytännöllisiä, ja ne ovat sidoksissa yhteiskunnalliseen tilanteeseen. (Wildridge ym. 2004; Conte ym. 2006; Boland ym. 2010; Weiss ym. 2010.)

Engeströmin (2006) mukaan kumppanuutta edellyttävät yhteiskunnalliset haasteet ovat aluksi vaikeasti tunnistettavia ja määriteltäviä. Ne ovat yleensä pitkäkestoisia, nopeasti monimutkaistuvia ja vaikutuksiltaan laaja-alaisia. Niihin ei ole löydettävissä yksiselitteistä ratkaisua lyhyellä aikavälillä ja perinteisellä määräaikaisella projektityöskentelyllä. Korkeakoulutuksen ja työelämän kumppanuuksien solmiminen edellyttää yhtäältä molemmille tahoille yhteisten yhteiskunnallisten ongelmien nimeämistä ja tuntemusta siitä, mitä lisäarvoa kumppani voi tarjota ongelmien ratkaisuun. Toisaalta kumppanuus on tärkeä edellytys yhteiskunnallisten kehittämiskohteiden tunnistamisessa.

Työelämän ja korkeakoulun kumppanuutta vaativia ongelmia ovat muun muassa pätevän henkilöstön rekrytoinnin vaikeudet, henkilöstön jaksamisen haasteet, uudenlaiset työn jakamisen tavat, koulutuksen liiallinen eriytyminen ammatillisista käytännöistä, suurten ikäluokkien eläköityminen sekä organisaatioiden kustannusten kasvu ja vaatimukset toiminnan tehostamisesta (Kinnaman – Bleich 2004; Ogilvie ym. 2004; Conolly – Wilsons 2008). Tulevaisuudessa korostuu entistä enemmän osaamisen kehittäminen autenttisissa työympäristöissä. Nykyiset koulutusrakenteet ja yhteistyöprosessit eivät tue tätä kehitystä riittävästi. Työelämän osaamistarpeiden ja koulutuksen sisällön, laadun ja määrän yhteiset ennakointikäytännöt ovat myös puutteellisia. Lisäksi jatkuvan muutoksen aiheuttama paine vaatii korkeakouluilta ja työelämältä yhteistä osaamisen kehittämistä. Ongelmiin vastaaminen edellyttää uudenlaisia rajat ylittäviä yhteistyö-

muotoja työelämän ja korkeakoulutuksen välille. (Vrt. Suvinen ym. 2006; Virolainen – Valkonen 2007; Kotila – Peisa 2008.)

Tässä julkaisussa ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuuden tarkastelu perustuu kansalliseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen sekä Metropolia Ammattikorkeakoulun (jäljempänä Metropolia) ja Espoon kaupungin kumppanuuden kehittämiskokemuksiin *Liittyvä Voima* -hankkeessa (2008–2011). Hanketta rahoitti Euroopan sosiaalirahaston Manner-Suomen ESR-ohjelma. Rahoitushakemuksen perusteluissa todettiin, että työelämän ja korkeakoulutuksen yhteistyö on tapauskohtaista, satunnaista ja valtaosin yksittäisiin henkilösuhteisiin perustuvaa. Yhteistyörakenteet ja verkostot eivät ole vakiintuneita, ja yhteistyö on pääosin ylläpitävää eikä kehittäväää ja innovatiivista. Kokemuksia yhteistyöstä ei myöskään arvioida systemaattisesti, eikä käytettyjen resurssien hyötysuhde ole paras mahdollinen.

Metropolia ja Espoon kaupunki lähtivätkin kumppanuuden kehittämässä liikkeelle neitseellisestä tilanteesta. Organisaatioiden välillä ei ollut yhteistä toiminnallista historiaa ennen *Liittyvä Voima* -hanketta lukuun ottamatta yksittäisten opiskelijoiden ohjaustilanteita. Organisaatioilla ei ollut myöskään yhteistä kokous- ja neuvotteluperinnettä, joka olisi mahdollistanut yhteisen toiminnan kehittämisen. Hanketta käynnistettäessä kumppaneiden välille laadittiin puitesopimus ja hieman myöhemmin toimialakohtainen sopimus. Yhteisten päämäärien ja visioiden rakentaminen lähti puhtaalta pöydältä. Kummallakin organisaatiolla oli omat intressinsä ja tavoitteensa yhteistyölle. Metropolia ilmaisi odottavansa uudenlaisen kumppanuuden kehittämistä perinteisen opinnäytetyöyhteistyön ja opiskelijaharjoittelun rinnalle uudenlaista oppimisympäristöä, jossa teoria ja harjoittelu yhdistyvät ja jossa hyödynnetään aikaisempaa enemmän autenttista hoitoympäristöä. Metropolia korosti myös opetussuunnitelmien kehittämistä. Espoo puolestaan korosti, että kumppanuuden tulee *palvella kuntouttavan potilaslähtöisen hoidon sekä henkilöstön osaamisen ja opiskelijaohjauksen kehittämistä*. Kumppanuudella haluttiin myös kehittää *ennakoivan rekrytoinnin prosessia* muun muassa kohottamalla Espoon työnantajakuvaa ja edistämällä Metropolian kiinnostavuutta opiskelupaikkana.

Kumppanuuden kehittämistyö rajattiin sosiaali- ja terveyssektoriin ja rekrytointiin. Kumppanuutta kehitettiin toimijatahojen osoittamissa yksiköissä. Espoon kaupungilta mukaan tuli Espoon sairaala ja rekrytointiyksikkö sekä Metropolia Hyvinvointi ja toimintakyky- ja Terveys ja hoitoala -yksiköt. Kumppanuuden kehittämistoiminta tapahtui potilaspalvelujen kehittämisen yhteydessä. Molemmista toteuttajaorganisaatioista rekrytoitiin yhteensä lähes 70 rajoja ylittävää työntekijää: projektipäälliköitä, pro-

jektityöntekijöitä, kehittäjäopettajia ja työelämänkehittäjiä. Valtaosa heistä työskenteli hankkeessa osa-aikaisena oman toimensa ohella ja noin puolet vähintään 40 tuntia vuoden aikana. Työelämäkehittäjät työskentelivät hankkeessa keskimäärin 95 tuntia ja kehittäjäopettajat 202 tuntia vuodessa. Työelämänkehittäjät olivat sairaanhoitajia, lähihoitajia, fysioterapeuteja, toimintaterapeutteja ja yksi lääkärikunnan edustaja. Kehittäjäopettajat olivat Metropolian lehtoreita ja yliopettajia. Rajoja ylittävät työntekijät perustivat kolme osaprojektia, jotka kohdistuivat potilasturvallisuuden ja siinä erityisesti turvallisen lääkehoidon, kliinisten taitojen oppimis- ja ohjausprosessien, potilaiden kotiuttamisprosessien ja potilaan toimintakykyä edistävän palvelukulttuurin kehittämiseen (Reijonen ym. 2012). Potilashoidon kehittämisen lisäksi osaprojekteissa tarkasteltiin asiantuntijuuden, mentoroinnin ja rekrytoinnin kehittämistä kumppanuuden keinoin.

Metropolian ja Espoon kaupungin kumppanuuden kehittymistä seurattiin ja arvioitiin toimintatutkimuksen menetelmin. Aineistoiksi muodostuivat systemaattinen katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen, rajoja ylittävien työntekijöiden *focus group* -haastattelut, esseinä tuotetut itse- ja vertaisarviointit sekä päiväkirjat ja yli 100 kokousmuistiota. Liitteissä 2–4 on kuvattu tarkemmin toimintatutkimuksen toteutusvaiheet ja aineistot. Aineiston analyysistä ja tuloksista löytyy myös lisätietoa tieteellisistä artikkeleista (Häggman-Laitila – Rekola 2011a ja b; Häggman-Laitila – Rekola 2012).

Julkaisun alussa esitellään ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyön perinnettä ja siinä havaittuja kehittämishaasteita, kumppanuuden käsitettä ja sen teoriataustoja sekä kumppanuuden kehittämis- ja arviointityötä. Seuraavissa luvuissa kuvataan kumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä ja niihin liittyviä edistäviä ja estäviä piirteitä, kumppanuuden toteutumista organisaatioiden eri tasoilla ja kumppanuuden koettuja hyötyjä. Lopuksi pohditaan kumppanuuden juurruttamisen ja vakiinnuttamisen haasteita.

Julkaisu on tarkoitettu ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän kehittäjille, johtajille ja tutkijoille. Julkaisu soveltuu myös hyvin organisaatioiden rajoja ylittävistä tehtäväkuvista kiinnostuneille opettajille ja työelämän toimijoille. Se avaa näkymän kumppanuuden kehittämisprosessiin organisaatioiden arkityön tasolla ja tarjoaa konkreettisia esimerkkejä kumppanuuden toteutusratkaisuista. Julkaisu auttaa huomioimaan jo kumppanuutta suunniteltaessa siihen ratkaisevasti vaikuttavia tekijöitä ja ennakoimaan saavutettavissa olevia lisähyötyjä. Julkaisun laatimiseen ovat osallistuneet Liittyvä Voima -hankkeen ohjaus- ja hankeryhmän jäsenet, jotka on esitelty liitteessä 1.



## 2. Kansallinen ja kansainvälinen katsaus työelämäyhteistyöhön

**Arja Häggman-Laitila, Leena Rekola & Marianne Teräs**

### **Yhteistyön perinne ja haasteet**

Kansainvälisesti korkeakoulujen ja työelämän yhteistyö on kohdentunut työelämäläheisten ja moniammatillisuutta tukevien opintojaksojen kehittämiseen (Brandon – Knapp 1999; De Bere 2003; Dorrington 2006; Connolly ym. 2007). Kohteena ovat olleet myös räätälöidyt opetusratkaisut, joilla on tuettu jotakin erityistä yhteiskunnallista tehtävää (Ishisaka ym. 2004; Foskett 2005; Jackson ym. 2005). Korkeakoulut ovat tehneet yhteistyötä julkisen hyvinvointisektorin lisäksi muun muassa hyväntekeväisyysjärjestöjen (Ishisaka ym. 2004; Foskett 2005; Jackson ym. 2005) ja teollisuuden eri alojen kanssa (Thomas – Busby 2003). Myös opetussairaaloimintaa on mallinnettu terveydenhuollossa (Williams – Widman 1998) ja sen käyttökelpoisuutta on arvioitu muun muassa sosiaalityön alueella (Whipple ym. 2006).

Suomalaisessa kirjallisuudessa työelämän ja korkeakoulujen yhteistyötä on tarkasteltu perinteisesti harjoitteluun ja opinnäytetöihin liittyvänä yhteistyönä (Angle 2002; Tynjälä ym. 2005; Virolainen 2006; Kotila – Peisa 2008). Vuoden 2003 ammattikorkeakoululain myötä T&K-työn rooli aluekehityksessä on korostunut. Ammattikorkeakouluissa on selvitetty eri alojen yhteistyötä T&K-työssä, sen toteutuksen haasteita ja yhteistyön tukemista ammattikorkeakoulun toimintoja uudelleen organisoimalla (vrt. Suvinen ym. 2006; Lyytinen ym. 2008). Myös uusia työelämälähtöisiä opintojaksoja on suunniteltu (Korhonen-Yrjänheikki ym. 2007) ja on pohdittu työelämän ja ammattikorkeakoulujen yhteistyön pedagogisia lähtökohtia (Tynjälä ym. 2003).

Työelämäyhteistyön tiivistyminen ja ammattikorkeakoulun osallistuminen työelämän kehittämiseen on nähty haasteena pedagogiikan ja opettajuuden kehittymiselle, osaamisen kehittymisen ennakoinnille ja työelämävastaavuuden arvioinnille, koulutustarjonnan ja tutkintorakenteen

uudistamiselle sekä oppimisympäristöjen kehittämiseksi (Kotila ym. 2008; Töytäri-Nyrhinen 2008; Varjonen – Maijala 2009; Toivola 2010). Tavoitteena ovat olleet ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän rajapinnoissa tapahtuva oppiminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen. Opettajille, opiskelijoille ja työelämässä toimiville on kehitetty useissa hankkeissa yhteisiä oppimisfoorumeita ja toimintakäytänteitä sekä toimintaa on konseptoitu. (Töytäri-Nyrhinen 2008; Virkkunen ym. 2008; Salonen 2011; Toivola 2010.) Opettajien työnkuvan muuttuminen ja opetuksen siirtäminen luokakeskeisestä opetuksesta työelämän konteksteihin ja erilaiseen hanketoimintaan on edellyttänyt myös johtamiskulttuurin uudelleen tarkastelua (Jaroma ym. 2008; Töytäri-Nyrhinen 2008; Varmola 2008). Ammattikorkeakoulun johdon mukaan keskeisimpiä haasteita ovat toimintakulttuurin uudistaminen, opettajien asenteet, täydennyskoulutus ja heidän työpanoksensa uudelleen kohdentaminen sekä työelämän kehittämisen resursointi erilaisin hankerahoituksin (Jaroma ym. 2008; Varmola 2008). Ammattikorkeakoulutehtävien uudellaiset painotukset ovat puolestaan edellyttäneet työelämältä ammattikorkeakoulutuksen uudellaisen roolin tunnistamista ja omien odotusten uudelleen jäsentelyä (Lyytinen – Marttila 2008).

Kotilan ja Peisan (2008) mukaan viime vuosikymmenen hanketoiminnasta on tunnistettavissa kolme strategiaa, joissa ammattikorkeakoulun ja työelämän intressit painottuvat eri tavoin. Työelämän ja ammattikorkeakoulun yhteistyö on toteutunut opetuksen sisällön rikastamisena, ammatillisten opintojen yhteissuunnitteluna, toteutuksena ja arviointina sekä työelämän haasteiden tai ongelmien ratkaisuna. Opetuksen sisällön rikastaminen on pääsääntöisesti pohjautunut ammattikorkeakoulun omiin intresseihin.

Ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän kohtaamista on rajoittanut systemaattisten yhteistyörakenteiden ja -prosessien puute. Niiden kehittäminen on käynnistynyt vasta viime vuosina (Kotila – Peisa 2008). Myös kumppanin osaamisen tunnistaminen on ollut puutteellista. Perinteisesti erilaisten organisaatioiden yhteistyö on toteutunut alihankintana, hallinnollisena koordinaationa, työryhmä- tai komiteatyöskentelynä ja verkostoitumisena. Näiden yhteistyömuotojen keskeisimmät erot liittyvät yhteistyön kohteen laajuuteen ja yhteistyön kestoan, osapuolten tasavertaisuuteen ja yhteistyöhön osallistuvien henkilöiden ja heidän emo-organisaatioidensa yhteyksiin. Esimerkiksi työryhmä- ja komiteatyöskentelyssä ryhmät voivat muodostua hyvinkin kiinteiksi, mutta ne lakkautetaan yhteistyöhön johtaneen tehtävän valmistuttua. Jäsenillä on harvoin mahdollisuuksia vaikuttaa syntyneen tuotoksen hyödyntämiseen. (Engeström

2006.) Kumppanuuden keskeisiä tunnuspiirteitä, kuten yhdessä oppimisesta, on yleensä tarkasteltu organisaatioiden sisäisinä prosesseina eikä niinkään organisaatioiden välisenä ilmiönä, jota on tarkastelu lähinnä verkostanalyysin. Verkostotiheyden ja keskittymisen on todettu edistävän uuden tiedon käyttöönottoa kumppaniorganisaatioissa. Liian tiheet verkostot voivat kuitenkin vähentää kanssakäymistä verkoston ulkopuolisten toimijoiden kanssa ja liian keskittyneet päätöksenteon jakoa ja sitoutumista. Vuorovaikutuksen lisääminen sinänsä ei johda odotettuihin hyötyihin. (Valente ym. 2007.)

## Kumppanuuden käsite ja teoriataustat

Käsitettä ”kumppanuus” (*partnership*) käytetään erilaisissa yhteyksissä. Sille ei ole olemassa yhteisesti sovittua määritelmää. Kansainvälisessä kirjallisuudessa kumppanuuden lähikäsitteiksi nimetään *collaboration*, *coordination*, *cooperation*, *joint* tai *interagency working*. (Kinnaman – Bleich 2004; Wildridge ym. 2004.) Käsitteet eroavat toisistaan organisaatioiden yhteisten päätöksentekoprosessien ja niiden ennustettavuuden sekä päätöksentekoa koskevan yhteisen ymmärryksen ja vuorovaikutuksen suhteen. Kumppanuus (*partnership*), jonka synonyyminä käytetään myös käsitettä *collaboration*, edellyttää mekanistisen ongelmanratkaisun sijaan uutta paradigmaa ja uudenlaisia yhteistyökäytäntöjä (Quill – Aday 2000; Kinnaman – Bleich 2004). Kumppanuus realisoituu uudenaikaisissa organisaatioiden rajoja ylittävissä päätöksenteossa ja sen resursoinnissa, ja se on yhtä tehokasta kuin kumppaniorganisaatioiden vuorovaikutussuhteet ja viestintä. (Kinnaman – Bleich 2004.)

Kumppanuutta on määritelty kansainvälisessä kirjallisuudessa muun muassa kumppanuuden tunnuspiirteiden, toteutustapojen ja käyttäytymismuotojen perusteella (Häggman-Laitila – Rekola 2011a). Kumppanuutta kuvaaviksi piirteiksi on tunnistettu vapaaehtoisuus, keskinäinen luottamus ja tasavertaisuus, yhteinen kehittämisen kohde, yhteiset tavoitteet ja niiden toteutukseen liittyvä sitoutuminen ja strategia, yhteiset toimintaperiaatteet ja -ohjeet sekä jaettu johtajuus ja resurssit (MacPhee 2009; Boland ym. 2010; Geest ym. 2010; Logan ym. 2010; Weiss ym. 2010; Häggman-Laitila – Rekola 2011a). Sille on myös tunnusomaista pitkäkestoisuus ja se, että vastuu kumppanuudesta läpäisee organisaatioiden eri tasot (Engeström 2006).

Kumppanuutta kehitetään ja toteutetaan eri tavoin. Muodollisissa kumppanuuksissa kohteena on strateginen suunnittelu ja palvelujen tuottaminen yhteisine budjetteineen. Tämä voi toteutua kansallisella, paikallisella tai yksittäisten henkilöiden tasolla. Kumppanuus voi olla horisontaalista, jolloin työskennellään yhdessä jossakin tietyssä prosessin vaiheessa, tai vertikaalista, jolloin käydään läpi yhdessä kaikki prosessin vaiheet lopputuloksen saavuttamiseksi. Informaalinen kumppanuus toteutuu henkilötasolla yhdessä työskentelynä tai löysinä verkostoina, jotka perustuvat lähinnä aktiivisten asiantuntijoiden keskinäiseen tiedonvaihtoon. Kumppanuus voi ilmetä myös erilaisina käyttäytymismuotoina, kuten kilpailuna, yhteistyönä, koordinaationa tai yhdessä kehittymisenä. Aitoon kumppanuuteen sisältyvät kaikki käyttäytymismuodot. (Häggman-Laitila – Rekola 2011a.)

Kumppanuuden toteutus vaihtelee toimintaympäristöjen mukaan. Se muotoutuu erilaiseksi esimerkiksi silloin, kun työelämää edustavat sairaala, perusterveydenhuollon avotoimipisteet tai yksityiset hoitolaitokset. Toteutukseen vaikuttavat myös kumppanuustoiminnan painopiste ja organisaatioiden sitoutumisaste. Se on erilaista tutkimuksen, koulutuksen, liiketoiminnan tai kliinisten terveystieteiden kehittämisen yhteydessä tai silloin, kun kyseessä ovat löyhät verkostot tai hyvin tarkasti organisoitu toiminta. (De Geest ym. 2010.) Kumppanuuden menestyksellä toteuttaminen edellyttää selkeästi määriteltyjä, organisaatioiden rajat ylittäviä rakenteita ja prosesseja. Niissä tulee huomioida strategisen tason lisäksi taktinen ja operatiivinen taso sekä vahva yhteistyö yksilöiden kesken. Kumppanuus voidaan myös organisoida yhteisten tehtävien mukaan. Tällöin esimerkiksi tutkimukseen ja koulutukseen on luotu omat johto- ja toimeenpanorakenteet ja prosessit. (Missal ym. 2010; Weeks ym. 2011.)

Kumppanuuskäsitettä tarkastellaan eri tieteissä erilaisista näkökulmista ja erilaisin painotuksin. Esimerkkejä löytyy muun muassa liiketalous-, sosiaali- ja kasvatustieteistä. Tarkastelujen lähtökohta on yhteinen. Kumppanuudessa on kyse erilaisista kahden tai useamman tahon välisistä suhteista, niiden rakentumisista ja ylläpitämisestä sekä niihin vaikuttavista tekijöistä. Esimerkiksi liiketaloustieteessä tutkitaan yritysten, sosiaalipsykologiassa henkilöiden ja kasvatustieteissä oppimiskumppaneiden välisiä suhteita. Yksittäisen tieteen sisälläkin asiaa lähestytään erilaisista teoreettisista näkökulmista. Vesalaisen (2006) mukaan liiketaloustieteessä käytetään sosiaalipsykologisia, talusteoreettisia ja liikkeenjohdollisia tarkastelutapoja. Sosiaalipsykologiseen tarkastelutapaan kuuluu sosiaalisen vaihdannan teoria, jonka mukaan osapuolten motiivi harjoittaa yhteistyötä riippuu siitä, miten tärkeänä kumppanilta saatava hyöty koetaan. Toisaal-



ta kumppanuutta voi tarkastella myös sosiaalisen pääoman teorian avulla. Putnamin mukaan sosiaalinen pääoma viittaa yksilöiden väliin kytkentöihin ja näistä muodostuviin sosiaalisiin verkostoihin sekä vastavuoroisuuden ja luottamuksen normeihin (ks. Miettinen ym. 2006).

Vesalainen (2006) kuvaa kolme organisaatio- ja talousteoreettista näkökulmaa kumppanuuden käsitteeseen: resurssiriippuvuusteorian sekä transaktio- ja peliteorian. Resurssiriippuvuusteoria perustuu siihen, että yritysten on välttämätöntä hankkia ympäristöstään resursseja toimintaansa varten. Transaktioteorian mukaan yritys voi itse päättää, valmistako jonkin hyödykkeen itse vai ostaako sen markkinoilta. Peliteoria taas perustuu hyödyn jakamiseen ja keskeiseen kysymykseen siitä, voivatko kaikki voittaa. Kumppanuus kuuluu strategisen liikkeenjohdon alueelle.

Kasvatustieteellisestä näkökulmasta kumppanuus liittyy organisaation oppimiseen ja verkostoteorioihin. Miettinen ym. (2006) perustavat tutkimuksensa kulttuurihistorialliseen toiminnan teoriaan ja tuovat keskusteluun kohteellisen verkostokäsitteen. Heidän (2006: 6) mukaansa ”verkostot ovat organisaatiomuoto, joka ottaa markkinoita ja hierarkiaa paremmin huomioon tuotteen käyttöarvo-ominaisuuksien vaatimukset ja mahdollisuudet. Tämä tapahtuu muun muassa silloin, kun tuottaja ja käyttäjä osallistuvat yhdessä tuotteen kehittelyyn.” Toiminnan teoriassa kiinnostuksen kohteena on tyypillisesti oppiminen, toisiaan täydentävä osaaminen ja moniäänisyys kohteellisessa yhteistoiminnassa (Miettinen ym. 2006). Toiviaisen (2006) pienyritysverkostojen oppimista käsittelevä tutkimus osoitti, että oppiminen ilmenee eritasoisena. Yksi näistä tasoista oli kumppanuustason oppiminen, muita tasoja olivat työntekijä-, tuotanto- ja projekti- sekä verkostoaatteen tasot. Toiviainen (2006: 122) toteaaakin: ”Työntekijätason analyysi toi esiin uuden välittävän tason, kumppanuustason, jonka merkitys oli ratkaiseva työntekijänäkökulman tuomiseksi organisaatioiden väliseen oppimiseen ja yhteistoimintaan.”

## **Kumppanuuden kehitys- ja arviointityö**

Kumppanuus edellyttää useamman organisaation ja useiden yksilöiden keskinäistä vuorovaikutusta, jonka lopputuloksena odotetaan innovaatioita ja lisähyötyjä, joita ei vielä ole. Kumppanuutta edellyttävän ongelman ratkaisuja on vaikea ennakoida. Muun muassa näistä tekijöistä johtuen kumppanuuden tutkimus koetaan vaikeaksi tehtäväksi. Kumppanuustutkimuksen haasteena on selvittää, mitä kumppanuus on, millaiseen yh-

teistyöstrategiaan se perustuu, mitkä ovat sen kustannukset sekä hyödyt ja millaiset tekijät edistävät sen toteutumista. (Quill – Aday 2000; Kinnaman – Bleich 2004.)

Kirjallisuudessa on vielä vähän kuvauksia siitä, mitkä ovat kriittisiä panos-, prosessi- ja tulostekijöitä ja miten tekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Corbinin ja Mittelmamarkin (2008) mukaan kestävässä kumppanuudessa tärkein panos ovat organisaatioiden työntekijät. Kumppanuudessa jaetaan asiantuntijuutta sekä ammatillista osaamista, mutta myös yhteistyön tuloksena syntyneitä ystäväyhtiä. Yksilötasolla korostuvat vuorovaikutuksen merkitys ja vahva kokemus osallisuudesta. Kumppanuuden kehittämisen ja ylläpidon tulisi olla jokaisen henkilökohtainen intressi. Keskeistä on myös taito ratkaista ongelmia yhdessä, yhteinen vastuu kehittämistyöstä, jaettu päätöksenteko ja yhteinen päätösten omistajuus sekä ammatillinen kehittyminen. (Häggman-Laitila – Rekola 2011a.) Näiden vahvistamiseksi tarvitaan riittävästi aikaa tutustua toisiin, luottamuksen rakentamista ja yhteistoimintaa edistäviä prosesseja, kuten persoonallisten toimintatyylien ja roolien tunnistamista (Logan ym. 2010). Logan ym. (2010) mukaan luottamus ja toisen arvostaminen toteutuvat laskennallisena, kompetenssiin perustuvana ja relationaalisena. Integroitunut luottamus on näiden yhdistelmä. Laskennallinen luottamus perustuu kumppanuuden hyötyihin, ja kompetenssipohjainen kumppanin synergiaetua tuottavaan osaamiseen tai lupauksiin siitä. Relationaalinen luottamus taas on sidoksissa henkilökohtaiseen sitoutumiseen ja haluun tehdä toiselle hyvää.

Häggman-Laitilan ja Rekolan (2011a) systemaattinen katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen osoitti, että työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuudesta koituvien hyötyjen tunnistaminen on vielä niukkaa. Kirjallisuudessa oli eniten kuvattu kumppanuutta edistäviä tekijöitä ja erilaisia kumppanuuden toteutusmuotoja. Hyötyjen arviointi oli tapauskohtaista, ja arviointiaineistot olivat kohtalaisen pieniä. Hyötyjen arvioinnin vähyys on yhteydessä aihealueen heikkoon tutkimusperinteeseen (Kinnaman – Bleich 2004).

MacPheen (2009) mukaan hyötyjen arvioinnissa tulee huomioida välittömät kumppanuuden kehittämisestä aiheutuvat tuotokset (*outputs*) sekä organisaatioissa tapahtuvat muutokset ja kumppanuuden kehittämistyön vaikutukset, jotka voivat olla lyhytkestoisia, välillisiä tai pitkäaikaisia (*outcomes*). Tuotoksia ovat esimerkiksi yhteiseen sopimukseen perustuvat toimintasuunnitelmat. Niiden toteuttaminen puolestaan saattaa johtaa muutoksiin organisaatioissa ja esimerkiksi henkilöstön koulutusmahdollisuuksien ja henkilöstön rekrytoinnin paranemiseen. Kumppanuuden ke-

hittäminen vaatii aikaa, ja varsinkin pitkäkestoisten vaikutusten tunnistaminen on tästä syystä haasteellista. Arviointityötä hankaloittavat vielä toimintaympäristöjen monitahoisuus ja -muotoisuus sekä vaikeudet tunnistaa väliin tulevia tekijöitä (Weiss ym. 2010). On arvioitu, että terveydenhuollon kumppanuuksista vain noin puolet kestää yli vuoden ja että monet niistä eivät pääse yhteisesti sopimiinsa tavoitteisiin (Boland ym. 2010).

Weissin työryhmän (2010) mukaan hyötyjen saavuttaminen on sidoksissa kumppanuuden johtamiseen ja hallinnointiin. Näiden lisäksi Corbin ja Mittelmark (2008) korostavat kumppaniorganisaatioiden vuorovaikutusta. Keskeisiä kysymyksiä ovat tällöin, ketkä kumppanuutta toteuttavat, miten tasa-arvoista ja jaettua päätöksenteko on ja kuinka vastavuoroista ja toimivaa vuorovaikutus on. Pitkäaikaisten yhteiskuntaan ulottuvien vaikutusten lisäksi tulee arvioida kumppanuuden välittömämpiä vaikutuksia, kuten tyytyväisyyttä kumppanuuteen ja sen johtamiseen sekä kumppanuusprosessien laatua. (Weiss ym. 2010.) Myöskin tämäntyyppisten vaikutusten arviointi on vielä vähäistä. Kumppanuudessa oletetaan, että molemmat osapuolet saavat panoksilleen vastinetta ja hyötyvät tasapuolisesti. Panos–tuotos-analyyseistä on myös vielä vähän kokemuksia. De Geestin työryhmä (2010) raportoi yhdysvaltalaisista ja sveitsiläisistä malleista, joiden avulla on voitu tarkastella ja varmistaa hyötyjen tasapuolista jakautumista. Huonosti johdetusta kumppanuudesta seuraa organisaatioiden resurssien tuhlausta ilman näkyviä hyötyjä, tai se voi johtaa ennakoimattomiin vaikeuksiin tai vain toisen osapuolen hyötymiseen (Corbin – Mittelmark 2008).

Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuudella on voitu vahvistaa tutkimuskapasiteettia, kehittää terveyspalveluja ja hoito-ohjelmia sekä parantaa henkilöstön koulutusmahdollisuuksia (MacPhee 2009; Boland ym. 2010; De Geest ym. 2010). Tutkimusrahoitusten saanti on parantunut ja määrät kasvaneet (Boland ym. 2010). Työelämän ja korkeakoulutuksen kumppanuus on johtanut potilashoitoa koskevien kehittämiskohteiden tunnistamiseen ja näyttöön perustuvan toiminnan vahvistumiseen (Missal ym. 2010; Weeks ym. 2011). Näiden lisäksi kansainvälisessä kirjallisuudessa on raportoitu organisaatioiden imagon kohentumisesta, poliittisten vaikuttamismahdollisuuksien parantumisesta, opetuksen, opiskelijaohjauksen ja asiantuntijuuden kehittymisestä sekä oppimistulosten, henkilöstön urakehityksen ja rekrytoinnin parantumisesta (Häggman-Laitila – Rekola 2011a).

# 3. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli

**Arja Häggman-Laitila, Leena Rekola, Minna Marjamäki-Kekki, Toini Harra, Sirpa Immonen & Merja Reijonen**

## **Kumppanuustoiminnan kokonaiskuva**

Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen sekä Metropolian ja Espoon kaupungin kumppanuuden kehittämiskokemusten perusteella voitiin tunnistaa kumppanuutta vahvistavia hyviä käytänteitä ja kumppanuudesta koituvia lisähyötyjä. Hyvät käytänteet liittyvät kumppanuuteen vaikuttaviin tekijöihin ja kumppanuuden toteutusmuotoihin organisaatioiden eri tasoilla. Löydökset on mallinnettu kuviossa 1. Mallin osatekijöitä kuvataan seuraavissa luvuissa sekä kirjallisuuden että kehittämiskokemusten perusteella. Jokaisessa luvussa on taulukkoihin koottuna yhteenvedoja osatekijöistä. Taulukkoihin on myös kirjattu kehittämistyössä ilmaistuja kokemuksia kumppanuudesta ja viitteet kirjallisuuteen roomalaisin numeroin. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aineisto on kuvattu liitteessä 2.

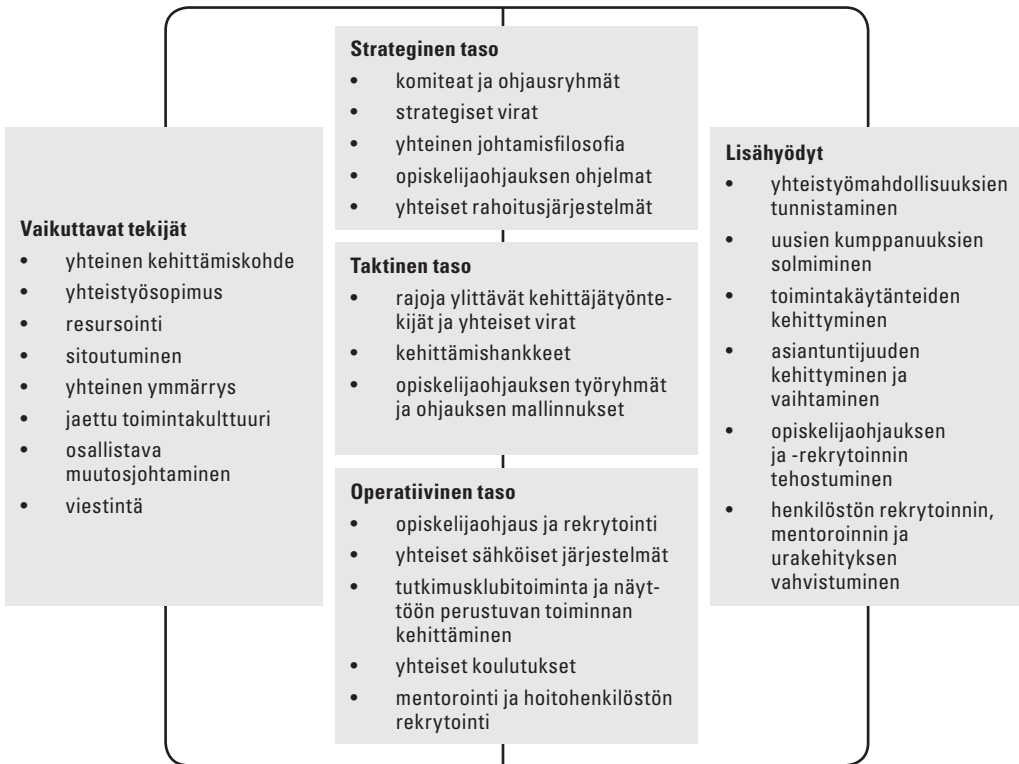
## **Kumppanuuteen vaikuttavat tekijät**

Kumppanuuteen vaikuttavat tekijät ovat yhteinen kehittämiskohde, yhteistyösopimus, kumppanuuden resursointi, sitoutuminen, yhteinen ymmärrys, jaettu toimintakulttuuri, osallistava muutosjohtaminen ja viestintä. Niihin sisältyy sekä edistäviä että estäviä ominaispiirteitä, joita kuvataan tarkemmin alla.

### Yhteinen kehittämiskohde ja yhteistyösopimus

Kumppanuuden käynnistämisen (ks. taulukko 1) tulee perustua visiointiprosessiin, jossa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä kumppanuuden tarpeista, tarkoituksesta ja tulevaisuudesta sekä kumppanuudesta koituvista

### Kumppanuuden toteutustasot ja -muodot



**Kuvio 1.** Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuuden toimintamalli ja sen osatekijät

hyödyistä. Molempien kumppanosapuolten tarpeiden tunnistamista pidetään tärkeänä, jotta myös kumppanuutta edellyttävä yhteinen kehittämistarve tai ongelma voidaan tunnistaa. Kumppanuuden käynnistymistä kuvataan kirjallisuudessa kahdella tavalla. Se saa alkunsa joko kahden innostuneen johtajan yhteydenpitona tai siihen otetaan mukaan heti alusta alkaen suuri määrä organisaatioiden henkilöstöä esimerkiksi ryhmähaastatteluin. Kumppanuuden kehittyminen edellyttää, että henkilöstö kumppaniorganisaatioiden eri tasoilta voi osallistua kumppanuuden tarpeen tunnistamiseen. Henkilöstö ei sitoudu kumppanuuteen eikä ymmärrä sen tarkoitusta, jos heidät velvoitetaan kumppanuuteen yksipuolisesti ylimmän johdon taholta.

Kumppanuus koetaan abstraktiksi aihealueeksi ja sitä kuvaavat ilmaiset arkityölle etäisiksi. Metropolian ja Espoon kehittämiskokemusten mukaan molemmissa organisaatioissa kumppanuuteen kiinnittymistä auttoi

yhteisiksi koettujen potilas- ja asiakastyön kehittämistarpeiden jäsentäminen osaprojekteiksi. Kumppanosapuolille yhteisten kehittämiskohteiden fokusointiin ja kehittämissuunnitelmien laadintaan kannattaa käyttää aikaa, sillä keskustelut rakentavat samalla yhteistä perustaa ja ymmärrystä kumppanuudesta. Kehittämiskokemusten mukaan tähän prosessiin tarvitaan jopa kuukausia. Kumppanuuden kehittämisessä onkin välttämätöntä, että kehittämiskohde on mahdollisimman selkeä ja helposti hahmotettava, sillä se auttaa lähestymään kumppania ja edistää ymmärrystä toisen kontekstista ja kielestä. Tärkeänä pidetään, että kehittämiskohde koetaan yhteisen panostuksen arvoiseksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi.

Visiointiprosessissa on päästävä toimintasuunnitelmaan ja konkreettisiin, aikataulutettuihin ja saavutettavissa oleviin tavoitteisiin, jotka ilmaistaan riittävän selkeästi kunkin osapuolen näkökulmasta. Tavoitteiden realistisuuteen ja niiden toteutuksen selkeään ja tasapuoliseen vastuunjakoon tulee kiinnittää huomiota. Tavoitteiden asettaminen ei välttämättä heti onnistu. Se mahdollistuu, kun edistytään yhteistyössä ja luottamus rakentuu. Kirjallisuuden mukaan kumppanuuden onnistumisen edellytyksiä ovat tulevaisuutta koskevan näkemyksen jakaminen ja selkeä yhteistyön rajaus.

Kumppanuuden esteeksi voi muodostua myös työelämälähtöisyyden puute ja vain toisen osapuolen intressien huomiointi. Kumppanuutta ei koeta mielekkääksi, jos kehittämisen kohteet eivät ole aitoja työelämän ongelmia, joita ratkotaan yhdessä. Välttämättä kaikki yhteistyöhön tarjotut ongelmat eivät vaadi ratketakseen kumppanuutta.

**Taulukko 1.** Yhteinen kehittämiskohde ja yhteistyösopimus kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä

<b>Yhteinen kehittämiskohde ja yhteistyösopimus</b>	<b>Esimerkkejä rajoja ylittävien työntekijöiden kokemuksista</b>
<p><b>Edistävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» perustuu visiointiprosessiin</li> <li>» tunnistettu laajasti henkilökuntaa osallistamalla</li> <li>» yhteisen panostuksen arvoinen</li> <li>» kumpikaan ei selviä yksin kehittämiskohteesta</li> <li>» konkreettinen</li> <li>» kirjallinen sopimus</li> <li>» selkeästi sovittu tavoitteista ja toteutuksesta, vastuista, roolijaoista, resursoinnista ja tulosten omistajuudesta</li> <li>» sopimusta tarkistetaan väliajoin</li> </ul> <p><b>Estävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» toisen osapuolen nimeämä tai korkeimman johdon osoittama</li> <li>» toisen osapuolen hyödyt ovat konkreettisemmin havaittavissa kuin toisen</li> <li>» jäykkä sopimus</li> <li>» toteutusaikataulun tiukkuus</li> <li>» päällekkäiset ja keskenään koordinoimattomat kehittämishankkeet</li> </ul>	<p>”Organisaatioissa on kummallakin se perustehtävä erilainen, pitää löytää se yhteinen kohta.”</p> <p>”Se konkretia varmaan on niin kuin lähentänyt sitä yhteistyötä, että nämä osaprojektit on hyvä väline kumppanuuden kehittämiseen, koska siellä konkretian läheisyydessä pystytään lähentymään ja ymmärtämään toisen kontekstia.”</p> <p>”Yhteistyö ollut sellaista kahden välistä pienimuotoista, mutta kyllä tämmösessä isossa hankkeessa on oltava selvät kirjalliset sopimukset, et kuka vastaa ja tekee... Kuka omistaa tuloksia, sehän puhuttaa paljon pitkin hanketta... Ettei tuu sellasta tunnetta, et mitenhän ne resurssit on jaettu.”</p> <p>”Suunnitelma on hyvä, jossa on selkeät vastuutehtävät ja roolit, et jokainen tietää mitä tekee, missä ajassa ja kuka vastaa mistäkin.”</p> <p>”Tää läpinäkyvyys niin se ei oo sillail välittynyt kentällekään, ettei ymmärretä mistä tää on lähtösin, siel on Espoon kaupungin ja Metropolian johtajat sopineet tästä, et ne on sillä lailla tän takana, mutta et tietoa tästä kumppanuuden kehittamisestä, just se läpivalasu, erittäin hyvä sana, ylhäältä alas, et missä mennään.”</p> <p>”Et tulee valmis paletti et ottakaa toi tulkaa tähän mukaan, me ollaan suunniteltu se juttu, niin se on sitten niin kun sellaisia hirveen hankalia.”</p>
Kirjallisuusviitteet (Liite 2)	III, IV, V, VI, VII, VIII, X, XI, XII, XIII, XV, XVI, XVIII, XVI, XIX, XXI, XXII, XXIII, XXIV

Onnistuneen ja suunnitelmallisesti etenevän kumppanuuden edellytyksenä on virallinen, molempien organisaatioiden allekirjoittama ja julkistama yhteistyösopimus, jota tarkistetaan sopivin väliajoin. Alusta alkaen on tärkeää myös sopia kumppanuudessa syntyneiden tulosten omistajuudesta. Ilman sopimusta se voi olla asia, jota pohditaan toistuvasti yhteistyön aikana. Virallisen sopimuksen laatimista kumppanuudesta suositellaan mahdollisimman pian yhteistyön tarpeen tunnistamisen jälkeen. Se ei kuitenkaan aina onnistu, sillä tarpeiden tunnistus, yhteistyön visiointi, yhteisen ymmärryksen saavuttaminen ja tavoitteiden konkretisointi vievät aikaa kokemusten mukaan vähintään noin vuoden. Kumppanuutta esittävät jäykät yhteistyösopimukset ja niiden toteutusajataulujen tiukkuus. Esteeksi voivat muodostua myös keskenään heikosti koordinoituidet kehittämishankkeet.

## Kumppanuuden resursointi ja sitoutuminen

Molempien kumppaniosapuolien tulee osallistua kumppanuuden resursointiin (ks. taulukko 2) varaamalla henkilöstöä, materiaalia, aikaa ja johtajien työpanosta. Resursoinnin tulee olla realistinen suhteessa tavoitteisiin ja siinä tulee huomioida saavutettujen tulosten levitys, käyttöönotto ja juurruttaminen sekä kumppanuuden kehittyessä ilmenneet uudet resurssitarpeet. Resursoinnissa on tärkeitä arvioida käytettävissä olevan asiantuntijuuden soveltuvuutta kumppanuuden kehittämiseen tai sen toteutumiseen. Lähtökohtana tulisi olla mahdollisimman monialaisen ja monitieteisen asiantuntijuuden käyttö. Kehittämistyössä kertyneiden kokemusten mukaan myös tutkimus- ja kehitystyön osaaminen korostuu kumppanuuden kehittämisessä ja sen toteutumisen seurannassa. Yhteistyön käynnistymistä voidaan resursoida kirjallisuuden mukaan myös ulkopuolisen starttirahan avulla.

Kirjallisuuden mukaan kumppanuuden esteiksi ovat osoittautuneet haluttomuus tai kyvyttömyys kattaa yhteistyön kustannuksia, johdon tuen puute, opiskelijoiden tarpeisiin soveltuvien harjoittelupaikkojen ja ohjaajien puute sekä opettajien näkymätön rooli kentillä. Asiantuntijavaihtoon ei löydetä mahdollisuuksia. Työelämästä on vaikea tunnistaa ja löytää asiantuntijoita, jotka voisivat osallistua korkeakouluopetukseen, sillä heiltä usein puuttuvat opetustyyliin oikeuttavat tutkinnot.

Kumppanuudessa toteutuvat kehittämishankkeet ovat alttiita monille häiriötekijöille. Perustehtävän rinnalla tapahtuviin hankkeisiin on vaikea löytää aikaa. Hankkeiden aikataulutusta saattaa olla liian tiukka tai tapaa-



**Taulukko 2.** Kumppanuuden resursointi kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä

<b>Kumppanuuden resursointi</b>	<b>Esimerkkejä rajoja ylittävien työntekijöiden kokemuksista</b>
<p><b>Edistävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» henkilöstön määrä</li> <li>» henkilöstön asiantuntijuus</li> <li>» monialainen ja moniammatillinen yhteistyö</li> <li>» säännölliset ja riittävän tiheästi toteutuvat tapaamiset</li> </ul> <p><b>Estävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» puutteet asiantuntijuuden tunnistamisessa</li> <li>» puutteellinen resursointi yhteisiin kokouksiin ja asioiden valmisteluihin</li> <li>» molempien osapuolten työntekijöiden osallistuminen ei mahdollistu samalla intensiteetillä</li> </ul>	<p>”Ennakoidaan, että se yhteistyön kehittäminen vaatii rahaa, aikaa ja ihmisiä.”</p> <p>”Ei siinä aluks tiedä, mitä osaamista toisessa organisaatiossa on.”</p> <p>”Eikä välttämättä ole sitä tutkimus- ja projektiosaamista, mut sitähan just toivotaan ammattikorkeakoululta...et niin kuin tarpeeks ennakoida sitä, et varautua riittävän ajoissa et osataan rekrytoida ihmisiä”.</p> <p>”On kokenu myös vähän niin kuin hankalaksi, et hyvin usein niin kun sitä kumppanuutta tarjotaan, et on ikään kuin anottu ja haettu jotakin ja sit siinä vaiheessa me pyritään niin kuin toiseksi osapuoleksi et onks meillä resursseja ja osaamista.”</p> <p>”Sit mä ottaisin semmosen jokapäiväisen rajoittavan tekijän, et perustehtävän hoitaminen vie paljon aikaa ja sitten jonkun verran erilaiset hankkeet ja muut vaatii aikaa, me ei voida kaikkeen lähteä mukaan eikä varsinkaan tällaisiin ulkoapäin tuleviin, jos ei niihin ole resursseja.”</p>
Kirjallisuusviitteet (Liite 2)	I, II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XIX, XX, XXI, XXIII, XXIV

miset on järjestetty sellaiseen aikaan, että niihin on hankala osallistua. Resurssien tuhlauksena koetaan koordinoimaton yhteistyö, joka ilmenee samanaikaisena useana kehittämishankkeena eri yhteistyökumppanin kanssa. Tämä aiheuttaa työvoimavajetta kehittämishankkeiden toteuttamisessa. Hanketyöhön osallistumista rajoittaa lisäksi pätevän sijaistyövoiman saatavuuden ongelmat. Puutteelliseksi koetaan myös asiantuntijuuden tunnistaminen ja käyttö. Henkilöstön hanke- ja yhteistyöosaamisen ennakkoinnissa on myös puutteita. Hankaluuksia aiheutuu myös siitä, jos

toista osapuolta ei kuulla kumppanuuden käynnistämisessä eikä kumppanuuteen voi etukäteen varautua.

Kumppanuuteen sitouttaminen (ks. taulukko 3) vaatii sekä johtohenkilöstön näkyvää osallistumista ja tukea kehittämistyöhön osallistuville että henkilöstöön kohdistuvaa sitouttamisprosessia. Johtajien oma esimerkki ja läsnäolo ovat sitouttamisprosessissa keskeistä. Johdon puheenvuoroja esimerkiksi kumppanuudesta koituvista hyödyistä pidetään tärkeinä. Kehittämistyössä työntekijä- ja lähiesimiestason vastuu ei riitä. Ilman johdon tukea kumppanuuden kehittämiseen sitoutuneet työntekijät ja lähiesimiehet kokevat riittämättömyyttä ja yksinäisyyttä. Heillä ei ole valtuuksia edellyttää kumppanuuteen sitoutumista organisaatioiden eri tasoilla. Heillä ei ole myöskään mahdollisuuksia tehdä esimerkiksi kumppanuuden resursointia koskevia päätöksiä. Kumppanuutta kehittämissä organisaatioissa tarvitaan yhteisiä keskustelutilaisuuksia eri organisaatiotasojen edustajien kanssa, jotta yhteinen tahtotila kumppanuudesta kirkastuu ja jokainen voi toimia sen suuntaisesti. Yhteiset keskustelutilaisuudet myös johtavat perustelujen esittämiseen, mikä puolestaan vahvistaa kumppanuuteen sitoutumista. Kirjallisuuden mukaan johtajat käyttävät paljon aikaa keskustellakseen henkilöstön kanssa yhteistyön mahdollisuuksista ja kulttuurieroista. Sitoutumista edistää oivallus siitä, että toisilla on todennäköisemmin vahvuuksia alueilla, joissa itse on heikko, ja varmuus siitä, että kumppani ottaa vakavasti yhteiset kehittämistavoitteet ja sitoutuu aidosti samoihin arvoihin.

Metropolian ja Espoon kehittämiskokemusten mukaan organisaatioiden sitoutumista edistävät omistajuus toisessa organisaatiossa ja luottamus siihen, että yhteistyö jatkuu ja tulokset siirtyvät käytännön työhön. Omistajuuden kautta esimerkiksi päätöksentekoon vaikuttaminen ja yhteistyön seuranta helpottuvat. Kun tulokset siirtyvät aidosti pysyväksi käytännöksi, osallistujat kokevat yhteistyön merkitykselliseksi sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

## Jaettu toimintakulttuuri ja yhteinen ymmärrys

Kumppanuutta edistävät molempien organisaatioiden samansuuntainen arvopohja ja yhtäläisyydet organisaatioiden rakenteissa, prosesseissa ja toimintarytmissä sekä aiemmat kokemukset yhteistyöstä. Myös ympäristöön liittyvät tekijät, kuten suotuista poliittinen ja sosiaalinen ilmasto, edistävät kumppanuutta. Ymmärrys toisen kulttuurista ja arvopohjasta on tärkeää. Myös yhteisen kielen merkitys korostuu. Yhteisen kielen löytäminen koetaan haasteelliseksi varsinkin kumppanuuden alkuvaiheessa. Yhteis-

Taulukko 3. Sitoutuminen kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä

Sitoutuminen	Esimerkkejä rajoja ylittävien työntekijöiden kokemuksista
<p><b>Edistävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» eri organisaatiotasojen sitoutuminen</li> <li>» vertaisten sitoutuminen</li> <li>» oma ja johdon esimerkki</li> <li>» aito halu yhteistyöhön</li> <li>» koetaan velvollisuudeksi</li> <li>» hyötyjen ja merkityksen oivaltaminen</li> <li>» yhteinen tahtotila</li> <li>» usko kumppanuuteen</li> </ul> <p><b>Estävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» johdon sitoutumisen ja tuen puute</li> <li>» riittämättömyyden tunne kehittämistehtävässä</li> <li>» tuen puute vertaisilta</li> <li>» yksinäisyyden kokemukset kehittäjänä</li> </ul>	<p>”Että esimiehet ovat mukana toiminnassa, ni se tuntuu mun mielestä aika olennaiselta, kyllä väki varsinaisesti lähtee toimimaan ja saa jotenkin niin kuin luvan tehdä.”</p> <p>”Meillä esimiehet ei tiedä loppujen lopuks mitä me tääl tehdään ja mitkä nää mahdollisuudet loppujen lopuks voi olla, tuntuu välil, et joutuu ite perustelee omalle esimiehille, et miks mä osallistun näihin kokouksiin, vaik mut on määrätty tänne.”</p> <p>”Nyt varmaan me, jotka ollaan mukana, niin meil on sellasta kumppanuuden henkeä, mut miten siel osastol se henkilökunta, joka ei viel oo mukana, ne voi viel vähän hämmästellä kun siel pyörii yks sun toinen, että miten se kumppanuus siellä näyttäytyy, et siit tulis kaikkien yhteinen juttu, oltas kaikki yhteisen asian äärellä, et varmaan viel on haasteellista, ku on eri vuorossa työtä ja paljon sijaisia...”</p> <p>”Tätä ei ikään kuin leipätyökseen voi tehdä, että minä vaan oon täällä, silloin ei tapahdu varmaan mitään... vaan ihan oikeasti yrittää ymmärtää mitä tässä ollaan nyt sitten tekemässä.”</p> <p>”Et mille tasolle niin kun päätöksenteko esimerkiksi osallistaminen viedään, se et ihmisiä osallistetaan tai saa osallistua toimintaa koskevaan päätöksentekoon, sehän yleensä sitouttaa ihmisiä.”</p>
Kirjallisuusviitteet (Liite 2)	II, IV, VII, XV, XIX, XX, XXII, XXIII, XXIV

nen kieli auttaa kaikkia toimijoita sitoutumaan yhteistyöhön. Se helpottaa tavoitteiden ja toimintatapojen ymmärtämistä ja kommunikointia. (Ks. taulukko 4.) Yhteiset kokoukset, tapaamiset ja työpajat mahdollistavat kumppanosapuoleen tutustumisen ja yhteisen kielen, ymmärryksen ja kehittämistyön jaetun kohteen löytymisen.

Organisaatioiden toimintarytmien erot voivat vaikeuttaa yhteisten tapaamisten järjestämistä ja toimintojen suunnittelua. Ammattikorkeakoulussa pitää esimerkiksi suunnitella opiskelijoiden harjoitteluun ja opetukseen liittyvät uudet ratkaisut, jotka olennaisesti vaikuttivat kumppanuuteen, jo puoli vuotta etukäteen ennen kuin työelämä voi ottaa niihin kantaa.

Kumppanuutta ohjaavia tärkeitä toimintaperiaatteita ovat joustavuus, pitkäjänteisyys ja luottamus. Joustavuuteen kuuluvat riskinotto-kyky uusien ideoiden kohdalla ja valmius muutoksiin yhteistyösuunnitelmissa. Joustavuuden tulisi näkyä erityisesti toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa vapaamuotoisuutena. Toimijoiden innostuneisuus ja luovuus tukevat joustavuutta. Luottamuksesta seuraavat avoimuus, rehellisyys ja turvallisuus ilmaista eriäviä mielipiteitä ja erilaisia ideoita, tasa-arvoisuus, molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus, mahdollisuus nauttia yhteistyöstä ja rohkeus hakea kumppanilta kehittämispalautetta. Luottamukseen liittyvät myös kumppanuutta edistävien henkilöiden uskottavuus ja saavutettavuus. Pitkäjänteisyys korostuu, kun kehittämistyössä saadaan jo joitakin hyötyjä näkyviin. Hyötyjen esille saaminen tukee myös kumppanuuden merkityksen oivaltamista ja halua juurruttaa se osaksi organisaatioiden toimintaa.

Toimintaperiaatteet realisoituivat muun muassa yleisessä työskentelyilmapiirissä, kumppanin kohtelussa, kokouskäytännöissä, asioista sovittaessa, viestinnässä ja toimenkuvissa sekä vastuiden ja resurssien jaossa. Ne liittyvät myös odotuksiin kumppanuudesta koituvista hyödyistä. Luottamus punnitaan muun muassa siinä, miten kumppanit lunastavat lupauksensa tarjoamastaan synergiaedusta ja asiantuntijuudestaan. Myös toisen työtettä arvioidaan suhteessa omiin odotuksiin. Kokemus siitä, että toinen hoitaa omaan asiantuntijuuteensa liittyvää asiaa ”vain vasemmalla kädellä”, heikentää luottamusta. Luottamus realisoituu myös tehtävien tarkoituksenmukaisessa ja taloudellisessa jaossa. Kumppanuudessa odotetaan, että esimerkiksi ammattikorkeakoulu vastaa pääsääntöisesti niistä tehtävistä, joissa heillä on luontainen asiantuntemus periaatteella ”kaikkien ei tarvitse tehdä kaikkea”. Luottamusta kumppanin yhteistyökyvykkyteen heikentävät myös kokemukset ristiriidoista kumppaniorganisaatioiden sisällä ja kumppanitoimijoiden välillä.

Tasa-arvoisuus punnitaan esimerkiksi molempien kumppanien mahdollisuutena innovoida toistensa perustehtävää. Kehittämiskokemusten mukaan työelämän mukaan pääsy opetuksen innovointiin ei ollut yhtä sujuvaa kuin ammattikorkeakoulun pääsy potilastyön innovointiin. Tasa-arvoisuus konkretisoituu myös esimerkiksi opintokäynneille osallistumi-

Taulukko 4. Jaettu toimintakulttuuri kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä

Jaettu toimintakulttuuri	Esimerkkejä rajoja ylittävien työntekijöiden kokemuksista
<p><b>Edistävät tekijät</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» yhteinen kieli</li> <li>» yhteisesti sovitut ja noudatetut toimintaperiaatteet</li> <li>» perustehtävän samansuuntaisuus</li> <li>» arvopohjan samansuuntaisuus</li> <li>» yhtäläisyydet organisaatioiden rakenteissa, prosesseissa ja toimintarytmissä</li> <li>» aiemmat myönteiset kokemukset yhteistyöstä</li> <li>» ympäristöön liittyvät tekijät, kuten suotuisa poliittinen ja sosiaalinen ilmasto</li> </ul> <p><b>Estävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» kielten erilaisuus</li> <li>» yhteistä toimintarytmiä ei löydy</li> <li>» kumppanin perustehtävän vieraus</li> </ul>	<p>”Ja sit on se kieli, et kun sitä oppii ymmärtämään, niin sit tietää mitä ollaan tekemässä.”</p> <p>”Varmaan tuo toimintaympäristöjen samansuuntaisuus siis terveydenhuoltoalalla ollaan niin samoista asioista puhutaan, mutta toi vauhti ja rytmi on varmaan erilainen, että meillä on täällä Metropoliassa tämmöistä nopean toiminnan joukkoja. Me ollaan yhden asian, koulutuksen ympärillä, meillä on niin kuin se yksi fokus ja meidän on ehkä helpompi toimia ja sitten taas Espoon kaupunki on iso kokonaisuus, jossa tää terveydenhuolto on yksi osanen ja se on yksi osa päätöksistä ja se ei tapahdukaan niin nopeasti.”</p> <p>”Oli sellast luottamuksen hakemista silloin alkuvaiheessa, ja mun mielest siit on päästy tosi paljon eteenpäin, monta askelta, et semmost keskinäistä luottamusta ja sit on helppo lähestyä toinen toisinaan ni sen tyyppist on syntynyt.”</p> <p>”Että sinne ei voi vain mennä noin vaan ex tempore ad hock, vaan täytyy olla sellainen yhteinen toimintamalli... toimintamalli, jossa linjaorganisaatio vapauttaa ja antaa sen oikeuden toimia... et me ihan yhdessä tehdään tätä yhteisten periaatteiden mukaan.”</p> <p>”Miettii, et mitkä on yhteisiä, ni me lähetään siitä, miten me kehitetään sitä toimintaa, se on se työ, se on se yhteinen kohta, se on yhteinen arvo, me ajatellaan sitä potilaan parasta, ehkä sekin että meidän koulutus on aika yhtenäinen, sieltä löytyy eettisyysarvot ja moraaliset arvot yhtenäiset, että ei sen takia meil ei oo kauheen vaikeeta tehdä yhteistyötä.”</p> <p>”Sit kun just on ollut meillä se muutos niin sit se alkaa toisessa organisaatiossa.”</p>
Kirjallisuusviitteet (Liite 2)	I, II, III, IV, V, VII, IX, X, XII, XIII, XV, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII, XXIII, XXIV

sen mahdollistamisessa, kumppanuuteen kouluttautumisessa sekä yhteisinä esiintymisinä tai julkaisuutoimintana.

Näiden toimintaperiaatteiden lisäksi kumppanuudessa korostuvat myös yhteistoiminnallisuus ja yhteinen vastuunotto. Toimintaperiaatteista on hyvä sopia heti yhteistyön käynnistyessä ja kirjata ne yhdessä muistiin, jotta ne aidosti ohjaavat kumppanuutta arjen tasolla.

Organisaatioiden kulttuurierot voivat johtua toimintaparadigmojen tai -ideologian erilaisuudesta, ja ne voivat näkyä eroina päätöksenteossa, vallan käytössä, hallintorakenteissa ja henkilöstöpolitiikoissa sekä yksittäisten työntekijöiden toimintakulttuureissa. Esimerkiksi työn arviointi ja palkitseminen tapahtuvat organisaatioissa eri perustein. Korkeakoulussa kriteerinä on uuden tiedon tuottaminen ja työelämässä palvelutuotannossa kunnostautuminen. Kumppanuus edellyttää, että henkilöstön kehityskeskusteluissa painotetaan myös kumppaniorganisaatiolle ominaisia kriteereitä. Työelämässä tulisi rohkaista akateemisten tutkintojen suorittamiseen ja korkeakouluissa arvostaa työelämän kehittämishankkeisiin osallistumista.

Päätöksenteko voi olla hyvin erilaista eri organisaatioissa. Kehittämiskokemusten mukaan keskitetty päätöksenteko lisää kumppanuustoiminnan joustamattomuutta ja epäselvyyttä siitä, kenelle päätösvalta kuuluu, millaisissa asioissa ja mitä asiantuntijoilta odotetaan. Organisaatiomuutosten eriaikaisuus koetaan myös esteeksi kumppanuudelle. Hankalaksi koetaan tällöin toimenkuvien, tehtävien ja henkilöiden muutokset. Ei tiedetä, mihin ja keihin otetaan yhteyttä, kun organisaatioiden vastuuhenkilöt muuttuvat.

Kumppanuuden edellytyksenä on yhteinen ymmärrys (ks. taulukko 5) kumppanuuden tarpeesta, tarkoituksesta ja hyödyistä. Sitä edistää riittävä yhdessäolo suvaitsevassa ilmapiirissä. Kumppanuuden kehittyminen vaatii sekä tutustumista henkilötasolla toiseen osapuoleen että tutustumista kumppaniorganisaation toimintaan ja lisäksi säännöllisiä tapaamisia. Tämä edistää ymmärrystä siitä, mitä voi henkilökohtaisesti tai oman organisaation puitteissa tarjota kumppanille ja mitä voi kumppanuudelta saada. Kehittämiskokemusten mukaan kumppanuuden kehittyminen vaatii paljon yhdessäoloa. Säännöllisissä tapaamisissa voi kumppaneiden lisäksi myös tutustua omiin työtovereihinsa toisella tapaa. Yhteiset keskustelut lujittavat kumppanuutta, vahvistavat luottamusta ja rakentavat turvallista työskentelyilmapiiriä. Tapaamisten järjestäminen eri puolilla kumppaniorganisaatioita osaltaan lisää ymmärrystä kumppanin toimintaympäristöistä. Myös irrottautuminen pidemmäksi aikaa jonnekin muualle pois omista työyhteisöistä vahvistaa kumppanuutta. Kumppanuuden kehittäminen li-

Taulukko 5. Yhteinen ymmärrys kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä

Yhteinen ymmärrys	Esimerkkejä rajoja ylittävien työntekijöiden kokemuksista
<p><b>Edistävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» riittävästi yhdessäoloa suvaitsevassa ilmapiirissä</li> <li>» myönteinen asennoituminen kumppanuuteen</li> <li>» kumppanosapuoleen tutustuminen henkilö- ja organisaatiotasolla</li> <li>» kumppaniorganisaation toimintaan tutustuminen</li> <li>» ymmärrys siitä, mitä voi tarjota toisella ja saada</li> <li>» omien odotusten tunnistaminen ja nimeäminen kumppanille</li> </ul> <p><b>Estävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» kielteinen asennoituminen yhteistyöhön ja sen kehittämiseen</li> <li>» odotusten erilaisuus</li> </ul>	<p>”Välillä itsekin kokee, et näitä kokouksii on niin paljon, mut toisaalt se on myös edesauttanut, et päästään yhteisymmärrykseen ku tapaa useasti ja säännöllisesti, ei sitä muuten edisty ja tutustu.”</p> <p>”Ku on joku kohde, jonka suhteen tehdään erilaisia tekoja, mitä ne onkaan isoja ja pieniä, jossa tapahtuu sitä yhdessä olemista ja asioitten ihmettelyä, mikä tuo jotain ituja tai hyviä kokemuksia, et joskus voi olla, että ei oikein vielä tiedä, mutta pitää jotenkin lähteä siihen matkaan.”</p> <p>”Että tulee ymmärrystä puolin ja toisin, että tietää mitä koulu tarjoaa ja haluaa ja myöskin sit myö pystytään kertomaan, et mikä mejän näkemys on, et mitä myö halutaan, mitä myö pystytään ehkä sit myös antamaan. Mutta et kumminkin se yhteinen etu on siin potilaassa.”</p> <p>”Tuntuu, että siellä ylemmällä ei oo sitä niin yhtenäistä ku osaprojekteissa, nää ryhmät toimii ja niissä sujuu se työ, että me tunnetaan, meil on tietty niin selkeet ne mitä me tehdään, mitä mejän ajatus ja näin ja sitten kaikki puhalttaa yhteen hiileen sen suhteen, mut sit se hajoaa tonne ylöspäin mentäessä.”</p> <p>”Hetkittäin tässäkin hankkeessa minusta tuntuu, että olemme hieman eri tasoilla ajattelussa; ehkäpä juu onkin se, että molempia näkökulmia tarvitaan ja tuodaan esille ja että osataan yhittää ne. Pääasia on, että molempien osapuolten asiantuntemusta osataan arvostaa ja käyttää oikein. Ehkä minunkaan ei pitäisi odottaa työelämän työntekijöiltä mahdotonta innovatiivisuutta ja hyviä kirjoitustaitoja, vaan sitä käytännön näkökulmaa ja kykyä viedä ja soveltaa asioita sinne.”</p>
Kirjallisuusviitteet (Liite 2)	V, VII, XIX, XXIV

sää kokoontumistarvetta ja uusia keskustelufoorumeja myös omissa taustaorganisaatioissa.

Kirjallisuuden mukaan kielteinen asennoituminen kumppanuuteen tulee esiin vastustuksena, uskomuksena, että yhteistyö ei tuota lisäarvoa, ja stereotyyppisenä suhtautumisena toiseen kumppaniin. Yhteisymmärryksen puutteen taustalta löytyvät aiemmat huonot yhteistyökokemukset tai puutteellinen arviointi kumppanuuden hyödyistä. Siihen voivat myös johtaa epäselvyydet yhteisistä tavoitteista tai tekijänoikeuksista, vallanjaon ongelmat kumppaneiden kesken, epäselvät roolit tai kokemus siitä, että kumppanuus ei tuota hyötyjä molemmille organisaatiolle. Sen taustalta löytyvät myös puutteellinen ymmärrys ja kirjaus jo olemassa olevasta yhteistyöverkostosta sekä puute infrastruktuurista, joka kantaisi rahoituskauden yli.

## Osallistava muutosjohtaminen ja viestintä

Kumppanuuteen perustuvassa muutoksen johtamisessa (ks. taulukko 6) on tärkeää saavuttaa tasavertaisuus vallan jaossa ja päätöksenteossa. Tämä edellyttää johtoryhmää, johon osallistuvat keskeiset henkilöt molemmista organisaatioista ja joka vastaa muodollisen yhteistyön suunnittelusta huomioimalla yhteistyötä koskevat parhaat käytännöt, säännöt, normit ja mahdolliset esteet. Vallan tasapainoa edistävät muutoksen näkeminen mahdollisuutena eikä uhkana sekä valmius tutkia uusia palvelumahdollisuuksia sekä kyky kompromisseihin. Sitä voidaan tukea myös hyödyntämällä päätöksenteossa edustusta kumppanosapuolten sidosryhmistä sekä palvelujen käyttäjistä. Sitä edistävät myös yhteiset pelisäännöt, varautumissuunnitelma konflikteihin, konkreettinen suunnitelma yhteistyöstä sekä tehokkaat päätöksenteon ja vastuuttamisen muodot, jotka säilyvät henkilövaihdoksista huolimatta. Kumppaniorganisaatioiden perustehtävät ja asemat omissa hallintorakenteissa ja verkostoissa ovat erilaisia. Nämä edellyttävät kumppaniin nähden esimerkiksi erilaisia päätöksentekoprosesseja, toimintamalleja ja sähköisiä järjestelmiä. Kumppanuutta kehittäville työntekijöille tämä näyttäytyy uudenaikaisina hallinto-, johtamis- ja viestintäprosesseina, joiden hahmottaminen on toisesta organisaatiosta käsin vaikeaa.

Kumppanuudella tavoiteltava muutos edellyttää vahvaa ja taitavaa johtajuutta ja riittävää panostusta operationaalisen tason johtamiseen. Yksityiskohtaisen toimintasuunnitelman lisäksi tarvitaan kumppanien ja osallistuvan henkilöstön roolien, tehtävien ja vastuiden selkeää kuvaamista. Pääpaino johtamisessa tulisi olla prosesseissa ja tuloksissa rakenteiden ja



Taulukko 6. Osallistava muutosjohtaminen kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä

Osallistava muutosjohtaminen	Esimerkkejä rajoja ylittävien työntekijöiden kokemuksista
<p><b>Edistävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» vallan tasapaino</li> <li>» kumppanuuden yhteinen johtajuus</li> <li>» vastuiden tasapuolinen jakaminen</li> <li>» selkeä johtamisrakenne</li> <li>» kumppaniparit esimiestyössä ja johdossa</li> <li>» henkilöstön motivointi ja tuki</li> <li>» kannustus kokeiluihin ja riskinottoon</li> <li>» seuranta, arviointi ja palautteenanto henkilöstölle</li> <li>» epävarmuuden sietokyky ja mahdollisuuksien tunnistaminen</li> <li>» rohkeus ja luopumisen kyky</li> <li>» erilaisten näkemysten tasapuolinen huomiointi</li> </ul> <p><b>Estävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» johtamisrakenteiden erilaisuus kumppaniorganisaatioissa</li> <li>» johtamisprosessien erilaisuus kumppaniorganisaatioissa</li> <li>» epäselvä johtamisrakenne ja -prosessit</li> <li>» päähuomio kumppanuuden esteissä</li> <li>» kokonaiskuva kumppanuudesta jää hahmottumatta</li> <li>» koetaan ylimääräiseksi haasteeksi arkityön rinnalla</li> </ul>	<p>”Jotenkin tasapuolisuus päätöksenteossa, ettei toinen sanele.”</p> <p>”Tämänhetkisessä kehittämisvaiheessa kuitenkin tuntuu, että mennään ammattikorkeakoulun tahtiin tai ammattikorkeakoulun sanoittamana enemmän kuin ehkä mitä sitten siinä vaiheessa kun se rakenne on tuota löytynyt.”</p> <p>”Meil on täs hierarkinen organisaatio ja sit meil on matriisiorganisaatio ja sit vielä hankeorganisaatio, et saahan täs melkonen fakiiri olla, että kolmen ihan erilaisen organisaation välillä pomppoilee ja tota tekee kaikki iloiseksi.”</p> <p>”Et se tahtotila pitää olla vahva, joku semmonen usko siihen, et tost tulee jotain tai ainakin pitää olla vaikei sit tuliskan. Mut pitää uskaltaa niin kun se ottaa se riski.”</p> <p>”Jokaisella on oma mahdollisuutensa antaa osaamisensa. Keskeistä on se miten toimijat saadaan uskomaan itseensä, käyttämään luovuuttaan ja toimimaan avoimesti ja aidosti yhteistä hyvää kohti, hyvää, joka on yhdessä arvioitu tärkeäksi tavoitteeksi.”</p> <p>”Olen yrittänyt vähentää murehtimista ja pyrkinyt lisäämään omaa epävarmuuden sietämistä. Uskalletaan lähteä yhdessä matkaan, vaikka ei tiedetä mitä kaikkea tulee vastaan. On erityisen tärkeää, että pystyn näkemään asioiden kauaskantoiset merkitykset eli mitkä ovat ydintavoitteet. Tämän kirkastaminen olisi ollut tärkeää työstää jatkuvasti, jotta valinnat osaprojektitasolla arvioidaan tietyn kehikon kautta.”</p> <p>”Opettajat ja osastonhoitajat ei oo löytäneet kumppanuutta... että jos opettaja ja osastonhoitaja... keskustele keskenään ja kumpikin vie omille esimiehilleen, että ei toisten tarvi tuntee välttämättä sitä toista organisaatiota, pääasia et on ne kumppanit, jotka keskustelee ja ideoi ja vie sitten asioita eteenpäin.”</p> <p>”On aika sattumanvaraista miten tuntee loppujen lopuksi toisen asiantuntijuuden, sen pitäis olla jotenkin siinä rakenteessa ja johtamisessa.”</p>
Kirjallisuusviitteet (Liite 2)	II, III, IV, V, VII, IX, X, XI, XII, XVI, XIX, XX, XXI, XXIV

panosten sijaan. Johtajan tulee delegoida vastuuta sekä tehtäviä ja näin osaltaan mahdollistaa toiminnan joustavuus. Tärkeänä pidetään yhdessä tekemistä ja sen mahdollistamista. Johtajan vastuulla on myös huolehtia, että organisaatioiden henkilöstöt tunnistivat toistensa asiantuntijuuden. Johtajilta odotetaan vahvaa kehittämistyön tukea ja kehitettyjen ratkaisujen arvostamista ja palautteenantoa.

Muutoksen johtaminen kumppanuudella edellyttää esimiestason ja henkilöstön laajaa ja monipuolista osallistamista, johon kuuluvat yhteinen vastuu kehittämistyöstä ja yhteinen päätösten omistajuus. Kumppanuus tulisi olla jokaisen henkilökohtainen tavoite. Henkilöstölle on tärkeää, että he kokevat omistavansa asian. Kehittämistyötä viedään eteenpäin heille sopivaan kehittämistahtiin. Osallistamista tuetaan myös informaalisti tutustuttamalla henkilökuntaa toisiinsa. Muutoksen jatkuvuuden turvaaminen henkilöstövaihdoksista huolimatta on tärkeää. Henkilöstön osallistamisen esteiksi voivat muodostua pitkät matkat kokouksiin, työn kuormittavuus ja työn itsenäisyyteen liittyvät kysymykset.

Kumppanuudesta muodostuu valtaannuttava, jos osallistujat voivat kokea, että vastavuoroinen jakaminen ei merkitse oman identiteetin kadottamista vaan että se saa heidän osaamisensa paremmin esiin. Hyötyjen kuvaaminen siitä näkökulmasta, mitä itse kukin kumppani saa panostuksellaan, lisää osallistumishalukkuutta. Kumppanuuden tueksi voidaan rekrytoida henkilöitä, muutosagentteja, jotka kykenevät työskentelemään yli organisaatorajojen. Muutoksen toteutus vaatii seurannan, mittauksen ja arvioinnin järjestämistä sekä palautteesta oppimista. Kun yhteistyön hyödyt alkavat näkyä, se lisää motivaatiota kumppanuuteen.

Kumppanuutta ja sillä tavoiteltavaa muutosta edistää selkeä, jatkuva ja riittävän tiheä viestintä (ks. taulukko 7) ja tiedon jakaminen. Viestinnän tehtävänä on rakentaa yhteistä tahtotilaa ja ylläpitää kokonaiskuvaa kumppanuuden kehittämisestä. Siinä on tärkeää samansuuntainen, -aikainen ja -sisältöinen viestintä molemmissa organisaatioissa. Viestinnästä on hyvä laatia yhteinen kirjallinen suunnitelma, joka sisältää sopimuksen siitä, mitä viestintä- ja tiedotuskanavia käytetään, kuka viestii ja milloin viestii. Viestinnän tulee olla ajantasaista, avointa ja kattavaa, jolloin se tavoittaa kaikki toimijat. Tätä edistävät uusien modernien viestintäkanavien käyttö. Viestinnällä on myös tärkeä rooli palautteen jakamisessa. Siinä konkretisoituu myös toisen ihmisen kunnioittaminen, vakavasti ottaminen ja toisesta huolehtiminen.

Taulukko 7. Viestintä kumppanuuteen vaikuttavana tekijänä

Viestintä	Esimerkkejä rajoja ylittävien työntekijöiden kokemuksista
<p><b>Edistävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» selkeä toteutusohjeisto</li> <li>» useita kanavia</li> <li>» kohderyhmäspesifiä</li> <li>» tuloksista ja hyödyistä viestiminen</li> </ul> <p><b>Estävät piirteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» ei huomioida tarpeeksi kumppaniorganisaation aikatauluja ja työskentelyrytmiä</li> </ul>	<p>”Pitäis olla jonkinlainen viestintärakenne, et sen pitäis olla jotenkin selkeää ja systemaattista.”</p> <p>”Et niinku oli puhetta siitä jatkuvasta tiedottamisesta et antamaan palautetta suoraan niille toimijoille, et missä mennään.”</p> <p>”Ajatellaan niin ammattikorkeakoulun puolella sitten kollegat ja muut opettajat, et mitä he tietää ni vähän semmost huolta myös sen suhteen, et onko riittävästi tietoa millä tavalla voi olla osallinen ja kyl sieltä tulee myös sitten paineita sen suhteen et no okei, mikä nyt se näkyvä hyöty, että miten se näyttäytyy ammattikorkeakouluun, mitä osaamista se tuo, millä tavalla.”</p> <p>”Me ollaan hakemassa kumppanuutta, joka toivon mukaan pikku hiljaa sitte syvenee ja jää pitkäaikaseks, tässä vaiheessa mis nyt ollaan, ni on hirveen paljon tätä erilaista organisaatiota... sitä ryhmää ja tuota ryhmää. Siis itseasias mä en tiedäkään, mun täytyy se myöntää... jotain läpinäkyvyyttä siihen tarvittas, koska ne on hirveen tärkeitä juttuja siellä Espoon kaupungin ja Metropolian johdon välillä ja se näkyvyys alas saakka, et mikä se tahtotila on, siin on vähän sellast vaikeutta hahmottaa ja mua henkilökohtasest se ainakin haittaa. ...onko mulla ymmärrys erilaisista tahtotiloista riittävän selkeästi, jotta se oma toiminta on sen suuntasta mikä on mielekästä ja järkevää.”</p> <p>”Että nää viestit tai sähköpostit kulkee välillä vähän turhan viimetipassa, että ajatellaanko sitä esimerkiksi sairaalan puolelta, että osa tekee kolmivuorotyötä tai ylipäätänsä vuorotyötä. Meillä on arkivapaita kuitenkin kanssa et voi olla, että osa materiaaleista jää sitten saamatta ennen tapaamista, että mahdollisimman ajoissa kun laittaa niin tavoittaa sitten ihmiset paremmin.”</p>
Kirjallisuusviitteet (Liite 2)	III, IV, V, VIII, XV, XVIII, XIX, XX, XXI, XXIV

## Kumppanuuden toteutustasot ja -muodot

### Strateginen taso

Kirjallisuudessa (VII, XXI) kuvattiin strategisen tason ratkaisuja, joilla oli pyritty lisäämään rajojen ylityksiä ja kumppanuutta. Esimerkiksi strategiiseen suunnitteluun keskittyviin työryhmiin oli kutsuttu mukaan kumppaniorganisaatioiden johtajia tai oli perustettu sivuvirkoja (rehtori ylihoitajana sairaalassa ja johtava ylihoitaja apulaisrehtorina yliopistolla). Myös työelämän edustajien ja professorien tai tohtoriopiskelijoiden parityöskentelyä opetuksessa, ohjauksessa ja tutkimuksessa lisättiin ja kehitettiin molempien organisaatioiden edustajien mentorointi- ja ohjaustaitoja työpajoin. Rajojen ylitykseen palkattiin koordinaattoreita, jotka huolehtivat luokkahuonekeskeisten oppimisympäristöjen laajentamisesta autenttisiin ympäristöihin sekä urakehitysohjelmista (IV). Kumppaniorganisaatioiden yhteisellä komiteatyöskentelyllä (VII, XII, XVI, XVIII, XXI) tai ohjausryhmillä lisättiin monitieteisiä kehittämishankkeita, soveltavaa tutkimusta ja yhteisjulkaisujen määrää sekä tuettiin tohtoriopiskelijoita ja tohtorintutkinnon jälkeisiä ohjelmia.

Strategisen tason johtajuutta kehitettiin tunneälyä tukevien kurssein ja retreetein, joissa tuettiin osallistujien itsetuntemusta, konfliktien ratkaisustrategioita ja tiimityön taitoja. Osallistujat toimivat kotiorganisaatioissaan muutosagentteina ja kehittävät opetussuunnitelmia, opiskelijoiden lähiohjausta sekä sairaanhoitajien kehittämisohjelmia. Tunneälyn ja tiimityön käsitteet sisällytettiin sairaalan filosofiaan ja johtajien pätevyysvaatimuksiin. Opiskelijat ja lähiohjaajat kehittyivät tunneälyn käytössä ja potilaiden tyytyväisyys parani. (I.) Kirjallisuudessa kuvattiin rahoitusjärjestelmiä, joilla tuettiin käytännön työntekijöitä, jos he halusivat valmistautua kouluttajiksi tai toimia yli organisaatorajojen. Rahoitusjärjestelmiä käytettiin myös hoitotyön käytäntöä ja koulutusta tukevan tohtorikoulutusohjelman kehittämiseen. (VI.)

Kumppanuustoimien oli havaittu edistäneen organisaatioiden vetovoimaisuutta ja tehostaneen monialaisen asiantuntijuuden käyttöä opiskelijoiden ohjauksessa, potilas- ja opetussuunnitelmatyössä sekä opetuksen sisällön kehittämisessä. Se näkyi valmistuvien opiskelijoiden työllistymisessä ja tehokkaampana toimitilojen käyttönä. Se oli myös lisännyt korkeakoulun ymmärrystä työelämän rakenteista, prosesseista ja kehittämistarpeista.

Opiskelijaohjauksesta (I, IV, V, VII, XI, XII, XX, XXIII) oli laadittu kumppanien kesken virallinen ohjelma, jossa sovittiin rahoituksesta, riittävistä ohjausresursseista, ohjaustarpeisiin vastaamisesta, oppimistulosten

julkistamisesta sekä ohjausmahdollisuuksien markkinoinnista. Kumppanuuden lähtökohtana oli ohjaajakoulutuksen resurssien tuhlauksella, sillä jokainen yksikkö toteutti sitä yksinään ja eri tavalla.

Metropolian ja Espoon kaupungin kumppanuudessa strategista tasoa edusti ohjausryhmä. Se koostui molempien organisaatioiden johtavista viranhaltijoista, rahoittajatahon edustajista, kehittämishankkeen toimijoista ja ulkopuolisesta asiantuntijasta.

## Taktinen taso

Kirjallisuuden mukaan kumppaniorganisaatioiden taktiselle tasolle oli perustettu yhteisiä virkoja (IX, XIV, XV, XIX, XXII). Niitä oli valmisteltu muun muassa toimintatutkimuksen ja kirjallisuuskatsauksen avulla sekä hyödyntämällä lakimiehiä ja henkilöstöhallinnon konsultteja. Viran perustaminen edellytti selvityksiä työsuhteesta ja esimies- ja työntekijävastuista sekä toiminnan kohteen, toimenkuvan, asiantuntijuusalueen, tutkimusintressin ja kliinisen erikoisalanan tarkkaa määrittelyä. Viran hoidosta ja resursoinnista sovittiin yksityiskohtaisesti. Sopimuksessa määriteltiin sitä ohjaavat lait ja asetukset.

Yhteisen viran kustannukset yleensä puolitettiin kumppaneiden kesken. Tämän vastineeksi haluttiin, että myös työaika puolitetaan. Työajan käyttö perustui tarkkaan kuvaukseen vastuualueista molemmissa organisaatioissa. Näitä olivat näyttöön perustuvan toiminnan opettaminen, opetus- ja oppimismenetelmien kehittäminen, opiskelijaohjaus ja henkilökunnan tukeminen julkaisutoiminnassa, potilashoidon kehittäminen, organisaatioiden välisen tiedonkulun parantaminen ja sillan rakentaminen teorian ja käytännön välille (IX, XV, XIX, XXII). Mainituilla tehtäväalueilla havaittiin myös positiivisia tuloksia. Muun muassa opiskelijoiden kliiniset taidot paranivat ja hoitohenkilökunnan ohjaus- ja arviointivalmiudet kehittivät (XIX).

Opiskelijaohjaukseen perustettiin viralliset molempia yhteistyötahoja edustavat työryhmät (XI). Ne vastasivat toimintaohjeiden luomisesta, keskijohdon koulutuksesta ja ohjaajien koulutusohjelmasta. Opiskelijoista ja korkeakoulutuksen edustajista perustettiin varahenkilöstö, joka saattoi nopeasti reagoida muuttuviin työelämän tarpeisiin (VII). Lopullinen vastuu oppimisesta säilyi edelleen korkeakoululla (XX), mutta se myös entistä enemmän mahdollisti, tuki ja osallistui opiskelijan ja ohjaajan dialogeihin hoitotyön toteutuksessa. Sairaala vahvisti opiskelijaohjausta palkkaamalla seniorityöntekijöitä kliinisiksi opettajiksi, joita korkeakoulu tuki ohjaus-

osaamisessa (XII, XIV). Opiskelijat olivat tyytyväisiä uusiin järjestelyihin. Heitä voitiin ottaa aiempaa enemmän harjoitteluun, ja sairaalan työntekijöille avautui uusi urapolku. Myös aiempaa useampi valmistunut sairaanhoitaja hakeutui töihin kumppanisairaalaan (I, XII.)

Metropolian ja Espoon kaupungin kumppanuudessa taktista tasoa edustivat rajoja ylittävien työntekijöiden palkkaaminen ja työskentely potilas-hoitoa kehittämissä osaprojekteissa. Taulukossa 8 kuvataan kumppanuuden kehittämishankkeessa työskennelleiden kehittäjäopettajien ja työelämänkehittäjien tehtävät. Tehtävien pääsisältöalueet olivat samat, mutta niiden toteutus painottui eri tavoin. Kehittäjäopettajilta odotettiin työelämäkehittäjiä enemmän tutkitun tiedon ja monialaisen asiantuntijuuden käyttöön saattamista osastoille. Työelämäkehittäjien toiminnassa painottuivat kehittäjäopettajia enemmän muutosten toteutus ja niiden toteutumisen seuranta. Kehittäjäopettajat tukivat muutosten ja niiden toteutusten innovoinnissa ja seurantamenetelmien kehittämisessä. Opetustehtävät kumppanin taustaorganisaatiossa toteutuivat perinteisin tavoin, ja asiantuntijavaihto sairaalasta ammattikorkeakouluun jäi selvästi vähäisemmäksi kuin opettajien antama opetus sairaalassa. Kehittäjäopettajat kokivat, että opetuksen integrointi hankkeeseen toteutui odotuksia heikommin.

Työelämäkehittäjät ja kehittäjäopettajat totesivat kumppanuuden kehittämisen vaativan omaa ammattialaa koskevaan asiantuntijuuteen, oman organisaation tuntemiseen, kehittämistyön hallintaan, neuvottelu- ja viestintätaitoihin sekä verkottumiseen ja rajoja ylittävään toimintaan liittyvää osaamista. Osaamisalueisiin tulisi kumppanuutta kehittäessä kiinnittää riittävästi huomiota ja varautua niiden vahvistamiseen koulutuksin, perehdytyksin ja työohjauksin. Tehtävienkuvien, vastuiden ja velvollisuuksien selkeä määrittely on ensiarvoisen tärkeää.

Kumppanuudessa tarvitaan omaa ammattialaa koskevan asiantuntijuuden lisäksi riittävästi kokemusta työelämästä ja valmiuksia asiantuntijuuden ja kokemuksen tunnistamiseen ja jäsentämiseen ja niiden tilanne- ja tehtäväkohtaiseen erittelyyn. Kumppanuutta tukevaan osaamiseen kuuluvat asiantuntijuuden kehittämiskohteiden tunnistamis- ja analyysitaidot, tutkitun tiedon ja käytännön kohtaamisen tarkastelutaidot sekä halu ja kyky asiantuntijuuden laajentamiseen ja monipuolistamiseen. Oman organisaation tuntemisessa korostuvat oman yksikön toimintaprosessien ja käytänteiden tunteminen sekä oman taustayhteisön toiminnan tarkoituksen ja strategisten päämäärien tunteminen.

Kehittämistyön hallinnassa korostetaan kokonaisuuksien ja erilaisten toiminta- ja muutosprosessien hahmottamista ja ymmärtämistä, uteliai-

**Taulukko 8.** Kehittäjäopettajien ja työelämäkehittäjien tehtävät kumppanuudessa

<b>Pääsisältöalueet</b>	<b>Työelämäkehittäjien tehtävät</b>	<b>Kehittäjäopettajien tehtävät</b>
Asiantuntijuuden jakaminen omalta ammattialalta ja oman organisaation toiminnasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>» oman työyksikön toimintakäytänteiden kartoittaminen ja kuvaaminen</li> <li>» oman asiantuntijuuden ja osaston toiminnan kuvaaminen ja jakaminen kumppanille</li> <li>» kehittämistoiminnan rajaaminen ja foku-sointi potilastyöhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» kehittäjänä toimiminen monialaisesti eikä vain oman koulutusalan asiantuntijana</li> <li>» asiantuntijuuden tarkastelu useasta näkökulmasta</li> <li>» osaamisen vahvistaminen osastoilla</li> </ul>
Kumppanuuden suunnittelu ja organisointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>» osaston henkilökunnan informointi</li> <li>» kumppanitapaamisten ja kumppanuuden toteutuksen valmistelu ja organisointi</li> <li>» kumppanuushengen rakentaminen ja vaaliminen</li> <li>» työelämätoimijoiden rekrytointi, perehdytys, sijaisten hankinta</li> <li>» kumppanuuden ja oman työyksikön toiminnan esittelyt ja raportointi</li> <li>» yhteydenpito ja viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» yksikön ja kollegoiden informointi</li> <li>» kumppanitapaamisten ja kumppanuuden toteutuksen valmistelu ja organisointi</li> <li>» ilmapiirin rakentaminen kumppanuudelle (luottamus, moniäänisyys, diplomatia)</li> <li>» viestintä, yhteydenpito ja kanavien etsiminen</li> </ul>
Muutoksen koordinointi ja toteutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>» osaston työntekijöiden sitouttaminen</li> <li>» uusien käytänteiden ja toimintamallien suunnittelu</li> <li>» kehittämistyön sovittaminen muihin sairaalan kehittämistehtäviin</li> <li>» henkilöstökoulutuksen suunnittelu</li> <li>» käytäntöjen muutoksen suunnittelu, muutoksen toteutus, sen seuranta ja raportointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» kehittämiskohteiden ja toteutuksen ideointi</li> <li>» tutkitun tiedon käyttöön saattaminen</li> <li>» uusien käytänteiden ja toimintamallien suunnittelu</li> <li>» kyselyjen suunnittelu, muutoksen mittaaminen</li> </ul>
Opiskelijaohjauksen koordinointi ja toteutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>» opiskelijoiden osuuden hyödyntämisen suunnittelu ja sen fasilitointi</li> <li>» opinnäytetyöseminaareihin osallistuminen</li> <li>» opiskelijoiden vastaanotto, perehdytys osastolle ja opettaja- ja opiskelijaohjauksen toteutusedellytyksistä huolehtiminen (esim. tilat)</li> <li>» opiskelijaohjaajien rekrytointi, ohjaajakoulutuksen suunnittelu</li> <li>» valmentajaopettajatoiminnan suunnittelu, toteutukseen osallistuminen ja raportointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» opiskelija-asioiden välittäminen omaan koulutusohjelmaan</li> <li>» valmentajaopettajatoiminta</li> <li>» hankkeistetun opetuksen kytkeminen harjoitteluun ja opinnäytetöihin</li> <li>» opiskelijarekrytointi harjoitteluun</li> <li>» harjoitteluvaramukset, ajoitukset, harjoittelun ohjaus ja arviointi</li> </ul>
Opetukseen osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>» opintojaksojen jaettu opettajuus</li> <li>» koulussa toteutuvien laboraatioharjoittelujen ja oppituntien suunnittelu ja toteutus</li> <li>» lääketurvallisuuspäivien toteuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» asiantuntijaluentojen pito osastoilla ja sairaalan keskiviikkokoulutuksissa</li> <li>» sairaalan henkilökunnan koulutus</li> <li>» opintojaksojen osien toteuttaminen osastoilla</li> <li>» opinnäytetöiden ohjaus</li> <li>» lääketurvallisuuspäivien toteuttaminen</li> </ul>

suutta ja innovatiivisuutta sekä kykyä nähdä lopputulos. Kumppanuudessa työntekijöiltä odotetaan myös uskallusta muuttaa toimintatapoja, muutoshalukkuutta, positiivisuutta, päätöksentekotaitoa ja -rohkeutta sekä jämäkkyyttä. Toisten innostamisen ja motivoinnin taidot ovat olennaisia, samaten myös halu ja kyky toimia kumppanuutta arvostavana ja kehittävänä esimerkkinä muille. Kumppanuus vaatii sitoutuneisuutta, itseohjautuvuutta ja aktiivisuutta. Kumppanuuden kehittäminen on aina askel tuntemattomaan, ja se koettelee kestävyyttä, stressin ja epävarmuuden sietokykyä. Monialainen tiimi- ja hanketyöosaaminen sekä tutkimusosaamisen tukevat kumppanuutta.

Neuvottelu- ja viestintätäidoissa korostuu taito puhua yhteistä kieltä ja muiden osaamisen ja tasavertaisuuden arvostaminen. Kokouskäyttäytymisen lisäksi tarvitaan yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja sekä esiintymistäitoa ja rohkeutta esittää omia näkemyksiä ja perustella niitä. Aktiivinen osallistuminen keskusteluihin on tärkeää. Kumppanuus edellyttää joustavuutta erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, kykyä dialogiin sekä kykyä ajatella toisen etua. Ymmärrys ryhmätoiminnan dynamiikasta auttaa neuvotteluihin ja yhteistyöhön orientoitumisessa. Viestintätäidoissa korostuvat myös tietotekniset taidot sekä suullisen ja kirjallisen raportoinnin sekä verkkokirjoittamisen osaaminen.

Verkottumisosaamisessa ja rajoja ylittävässä toiminnassa tarvitaan avoimuutta ja joustavuutta. Joustavuutta koetellaan esimerkiksi omien aikataulujen sovittamisessa ja omassa ajattelussa. Sitä tarvitaan myös konfliktien ratkaisemisessa ja tilanteiden rauhoittamisessa kumppanuudelle. Kumppanuus perustuu kuuntelemisen taitoon ja omien ajatusten reflektointikykyyn. Se edellyttää sitkeyttä ja rohkeutta edetä ja luottaa yhteistyökumppaneihin. Kumppanuus vaatii kumppaniorganisaatioiden rajojen ja omien ammatillisten reviirien ylitysten lisäksi kykyä ylittää oman organisaation tasoja. Verkottuminen vaatii myös valtuuksien saantia ja tunnistamista sekä sopimusmenettelyjen tuntemusta.

## Operatiivinen taso

Kirjallisuuden mukaan kumppanuutta oli toteutettu operatiivisella tasolla tarjoamalla opiskelumahdollisuuksia, kehittämällä näyttöön perustuvaa hoitotyötä ja opiskelijajoista, ja tarjoamalla yhteisiä sähköisiä järjestelmiä sekä tehostamalla rekrytointia. Kirjallisuuden mukaan korkeakoulu järjesti työelämässä toimiville lyhyitä kursseja, maisteritason koulutusta, elinikäistä oppimista tukevia ohjelmia ja etäopiskelua sekä osallistui työ-



elämän järjestämiin konferensseihin tilaisuuksien suunnittelijana ja esiintyjänä. Se huolehti myös oppimisen arvioinnista ja pätevyyksien sertifiointista. Molempien kumppanien osallistuminen merkitsi asian hyväksymistä omissa organisaatioissa, yhteistyöhön sitoutumista, elinikäisten oppimistarpeiden kartoitusta yhteistyönä sekä koulutuksen sisällön suunnittelua. (III, IV, VI, VII, IX, XII, XVI, XVIII, XXI.)

Näyttöön perustuvaa toimintaa (I, II, VIII, XV, XVII, XXI, XXIII) opiskeltiin yhdessä perustamalla tiimejä, joihin kuului samasta yksiköstä hoitotyön johtaja ja hoitotyöntekijä sekä 2–3 opiskelijaa. Tiimi tunnisti potilashoittoon selvästi vaikuttavan kliinisen ongelman ja määritteli sitä koskevan kysymyksen PICO-menetelmällä ja käynnisti näytön etsinnän. Se määritteli myös, miten näyttöön perustuva tieto otetaan käyttöön ja miten sen pohjalta parannetaan hoitotyön laatua. Korkeakoulu tarjosi tiimeille aihealueen koulutusta, josta sai opintosuorituksia, ohjasi systemoitujen katsausten laadinnassa ja näytön etsinnässä sekä tuki näyttöön perustuvaa hoitotyön kehittämistä, siihen liittyvän muutosvistarinnan kohtaamista ja muutoksen arviointia. Se järjesti muun muassa tutkimusklubitoimintaa ja antoi tutkijan työpanosta hoitoyhteisön käyttöön. Tiimejä rohkaistiin raportoimaan tuloksista monipuolisesti erilaisissa seminaareissa ja kokouksissa.

Kirjallisuuden mukaan myös asiakastyöhön liittyviä seminaareja järjestettiin kuukausittain (IV, XXIII). Korkeakoulu sai siten perehtyä käytännön toimijoiden näkemyksiin keskeisistä kliinistä kysymyksistä ja työelämässä toimivat puolestaan saivat perehtyä uusimpaan tutkimustietoon. Tämä vahvisti kumppanien keskinäistä yhteyttä ja lisäsi mahdollisuuksia yhteiselle poliittiselle vaikuttamiselle.

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

Rekrytoinnin edistämiseksi oli kirjallisuuden mukaan järjestetty kesäharjoittelujaksoja, pätevyyksien päivityskursseja, opetusta tukevia työllisyysohjelmia ja hoitotyön kesäakatemia. Kesäharjoittelujaksot (I, XII) olivat valinnaisia 8–10 viikon mittaisia kursseja, jossa voi suorittaa kliinistä harjoittelua korkeakoulun ja työpariksi osoitetun sairaanhoitajan ohjauk-

nessa. Opiskelijoiden osallistumista tuettiin stipendein ja palkanmaksulla, sairaala osallistui korkeakoulun ohjaukustuksiin. Kesäharjoittelujaksojen ansiosta opiskelijat tutustuvat osastoihin ja niille töihin hakeutuminen oli helpompaa. Opiskelijat myös suoriutuivat verrokkeihin verrattuna paremmin kliinisistä kursseista. Sairaala palkkasi valmistumisen jälkeen kursseille osallistuneista 75 %. Heidän perhdytyskulunsa olivat pienemmät ja pysyvyys parempaa. (I.)

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

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

Hoitotyön kesäakatemia järjestettiin uravalintaansa pohtiville nuorille. He saivat tutustua kampuselämään ja hoitotyöhön viikon ajan. Kaikki osallistujat totesivat voivansa suositella alaa ystävälleen. Kurssi auttoi 85 % alaa koskevassa päätöksenteossa. (I.) Rekrytointitilaisuuksia oli myös suunniteltu ja toteutettu opiskelijoiden ja työelämän yhteistyönä (IV).

Metropolian ja Espoon kaupungin kumppanuudessa operatiivisen tason kumppanuustekoja olivat muun muassa sairaalan osastoilla järjestetyt tutkimusklubit, osastojen henkilöstön muutostuki, opiskelijaharjoittelun ohjauksen vahvistaminen osa-aikaisen opettajan palkkauksella sekä monialaisen harjoittelun kehittäminen ja käyttöönotto. Näistä teoista on yksityiskohtaisempi kuvaus Reijosen ym. (2012) toimittamassa julkaisussa.

## Kumppanuuden tulokset ja hyödyt

Tässä luvussa kuvataan toimintatutkimuksen osoittamia kumppanuuden tuloksia ja koettuja hyötyjä. Kuvatut asiat ovat niitä lisähyötyjä, joita kumppanuudessa saavutettiin ja joita organisaatiot eivät olisi yksistään saaneet aikaan. Kumppanuuden tuloksia ja hyötyjä ovat yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen ja uusien kumppanuuksien solmiminen, toimintakäytänteiden ja asiantuntijuuden kehittyminen ja asiantuntijuuden vaihtaminen, opiskelijarekrytointin ja -ohjauksen tehostuminen sekä henkilöstön rekrytointi, mentorointi ja urakehitys.

### Yhteistyömahdollisuuksien tunnistaminen ja uusien kumppanuuksien solmiminen

Kumppanuuden myötä ymmärrys kumppaniorganisaation toiminnasta syventyy, mikä parantaa yhteistyömahdollisuuksien tunnistamista ja lisää rohkeutta etsiä yhteistyöhön. Sen myötä syntyy virallinen ”linkki” toiseen organisaatioon. Yhteydenottokynnykset madaltuvat ja yhteydenpito kumppaniin helpottuu ja tiivistyy. Kumppanuus madaltaa myös kynnystä yhteisten kokeilujen käynnistämiseen, lisää kehittämisrohkeutta sekä nopeuttaa yhteisiin kehittämisprosesseihin mukaan lähtöä. Esimerkiksi uusien työnkuvien kokeiluun ei tarvitse sairaalassa perustaa virkoja, vaan ammattikorkeakoulu voi tuoda osaamisen kentälle ja sen hyötyjä voidaan tutkia joustavasti. Kumppaniorganisaation asiantuntijan mukaan saaminen omaan arkityöhön tai sen tarkasteluun opettaa tunnistamaan omaan työhön liittyviä kehittämiskohteita. Kumppanuus edistää myös ymmärrystä oman organisaation toiminnasta. Onnistuneet kumppanuuskokemukset madaltavat myös yhteydenottokynnyksiä uusiin kumppaneihin ja kumppanuustoiminta laajentuu. (Ks. taulukko 9.)

### Toimintakäytänteiden kehittyminen

Kumppanuudella voidaan panostaa potilashoitokäytäntöjen kehittämiseen. Sillä voidaan tukea myös aiemmin käynnistyneiden kehittämistoimien jatkuvuutta ja vakiinnuttamista. (Ks. taulukko 10.) Potilashoittoon voidaan tuoda uusia hoidon menetelmiä. Niiden käyttöönottoa voidaan tukea yhteisillä koulutuksilla ja tukemalla lähiesimiehiä uusien käytänteiden juurruttamisessa ja niiden käyttöönoton seurannassa. Kumppanuus mahdollistaa myös uusimman tutkimustiedon ja oppinäytetöiden aiempaa paremman hyödyn-

**Taulukko 9.** Esimerkkejä yhteistyömahdollisuuksista ja uusista kumppanuuksista kuvaavista kokemuksista

<b>Esimerkkejä työelämän kehittäjien kokemuksista yhteistyömahdollisuuksista ja uusista kumppanuuksista</b>	<b>Esimerkkejä kehittäjäopettajien kokemuksista yhteistyömahdollisuuksista ja uusista kumppanuuksista</b>
<p>”Opettaja oli viikon, ja se toi kivoja ajatuksia, että annoin hänelle palautteenkin, kävi tutustumassa ja oltiin ihan kenttätyössäkin ja sitten katottiin, miten osasto toimii, se toi semmosia molemmille ajatuksia, jota me varmaan sit kehitetään eteenpäin.”</p> <p>”Ymmärrys on lisääntynyt aivan valtavasti ja tieto näistä erilaisista toimijoista mitä ammattikorkeakoulussa on ja miten voidaan yhdessä työelämässä toimia ni se on tosi hyvä asia ja edistänyt kaikin puolin yhteistyötä.”</p> <p>”Hyvät kokemukset tästä kumppanuudesta ovat rohkaisseet solmimaan myös uusia kumppanuuksia. Kolmannen sektorin kanssa olemme aloittaneet yhteistyötä.”</p>	<p>”Kyllä mä koen, että kentälle mun on nyt paljon helpompi ottaa yhteyttä, ja on ihana soittaa, siellä on tuttuja henkilöitä ja musta on kiva mennä osastolle, että kyllä se toimii ihan toisinkin päin sitten ja voi kysyä apua ja asiantuntijaneuvoja.”</p> <p>”Olen avoimesti esittänyt kysymyksiä minua askarruttavista asioista, koska sairaalamaailma ei ole minulle tuttu. Kysymällä ”tyhmiäkin” kysymyksiä olen oppinut tuntemaan kumppanin paremmin ja yhdessä toimiminen on mahdollistunut.”</p> <p>”On madaltanu sitä kynnystä, että okei kokeillaan tätä, jos tää toimis siellä.”</p>

tämisen työelämässä. Metropolian ja Espoon kehittämiskokemusten mukaan kumppanuudella voidaan tukea myös työotteen muutoksia esimerkiksi aiempaa potilaslähtöisemmäksi tai kuntouttavammaksi. Myös potilashoitoon liittyvät prosessit ja niiden kokonaisuus hahmottuvat kumppanuudessa aiempaa selkeämmin. Kumppanuus lisää myös oman taustaorganisaation muiden yksiköiden toimintakäytänteisiin tutustumisen tarvetta ja lisää ymmärrystä oman organisaation toimintaprosesseista.

Kumppanuus mahdollistaa työelämän hyvien käytänteiden siirtämisen aiempaa nopeammin opetuksen sisällöiksi. Opetukseen saadaan työelämästä uusia konkreettisia esimerkkejä ja jatkuvuutta pirstaleisten opin- näytetöiden ja oppimistehtävien sijasta. Opettajat saavat omaan työhönsä, opetussuunnitelmien ja oppisopimuskoulutuksen kehittämiseen ja myös opettajien keskinäiseen yhteistyöhön uusia näkökulmia. Opettajien työelämä tietoisuus myös vahvistuu. Käsitys opettajuudesta monipuolistuu, ja siihen sisällytetään uusia rooleja, kuten asiantuntija, ohjaaja, tutkija ja kehittäjä, innovaattori, tiimin jäsen, koordinaattori, kanssakulkija ja yhdessä rakentaja.

**Taulukko 10.** Esimerkkejä toimintakäytänteiden kehittymistä kuvaavista kokemuksista

<b>Esimerkkejä työelämän kehittäjien kokemuksista toimintakäytänteiden kehittämisestä</b>	<b>Esimerkkejä kehittäjäopettajien kokemuksista toimintakäytänteiden kehittämisestä</b>
<p>”Mä voisin ihan kertoa sen mitä niin kuin rivisairaanhoidajana siellä osastolla, et me todellakin ollaan panostettu tähän kotiutumiseen, että haalitaan kaikki tiedot, että potilaalla olis kotiin lähtiessä kaikki tarvitsemansa tiedot ja siihen ollaan tosiaan panostettu ja et ollaan huolellisesti suunniteltu ja mietitty, et mitkä kaikki asiat pitää olla selvillä ja täytetty sitä meidän kaavaketta mikä sitten annetaan potilaalle ja siihen kyllä ollaan panostettu ja ihan niin kun vakavasti ja varmasti se on sujunutkin ihan hyvin että.”</p> <p>”Tuota sitten ihan liikunnallisessa mielessä et meillähän on nyt syksylläkin neljä näitä liikunnallista ryhmää et se varmaan avaa sit henkilökunnankin silmiä et tuota et miten voidaan niin ku kuntouttaa yhdessä”.</p> <p>”Olemme kehittäneet uusia toimintakykyä edistäviä välineitä ja työkaluja.”</p> <p>”Työskentely on ollut jäsentyneempää ja on pyritty keskittymään kokonaisvaltaisemmin potilaan asioihin kuin ennen <b>Liittyvä Voima</b> -hanketta.”</p>	<p>”Se ei tulis niin ku opiskeilijoiden kautta se tieto että muuten huomattiin et siellä käytetään sitä ja sitä menetelmää tän asian kans, miks tääl koulussa ei oo puhuttu siitä. Vaan ehkä nyt sais sen siinä jo ettei opiskelijat oo ne viestintuojat.”</p> <p>”Varmaan tää palveluohjausmallin tekeminen, yks konkreettinen juttu miltä musta ainakin tuntuu, et on ollut ite mukana tekemässä et joku mikä näkyy siellä osastolla sitten.”</p> <p>”Sain uutta ja laajempaa näkökulmaa apuvälineiden huollosta osastolla, apuvälineen toimittamisesta potilaalle ja potilailta takaisin sairaalaan, apuvälineiden käytön ohjauksesta asiakkaille/potilaille/omaisille. Osastolla minulle osoitettiin muutama erittäin hyvä ”asiantuntijasairaanhoidaja”, joiden kanssa sain keskustella rauhassa, kysyä kliiniseen hoitotyöhön liittyviä käytännön asioita, toteuttaa potilaslähtöistä hoitotyötä, tutustua lääkehoidon toteuttamiseen ja hoitotyön kirjaamiseen Effica-järjestelmän avulla, tutustuin tämänhetkisiin hygieniaohjeisiin jne. Minulla on nyt paljon kirjallista ja kokemuksellista materiaalia, jota olen jo soveltanut omaan opetukseeni ja jaan tietoa ja kokemuksiani myös kollegoilleni lähitiimissäni.”</p> <p>”Asiakaslähtöisyys kehittämistyön tuloksena on edelleen vahvistunut.”</p>

## Asiantuntijuuden kehittyminen ja vaihtaminen

Kumppanuuden myötä oma asiantuntijuus kehittyy. Tämä näkyy tiedon lisääntymisenä, uuden oppimisena, ymmärryksen syventymisenä ja asioiden kokonaisvaltaisemman tarkastelutavan omaksumisena. Tutkitun tiedon keruun, siihen perehtymisen ja sen soveltamisen taidot lisääntyvät.

Tämä mahdollistaa ammattitaidon ajan tasalla pysymisen aiempaa paremmin. (Ks. taulukko 11.)

Asiantuntijuuden kehittymistä edistävät kehittämiskokemusten mukaan yhteistä kehittämiskohdetta tarkastelevat työpajat, osallistumiset yhteisiin koulutuksiin, työelämätoimijoiden vierailut ammattikorkeakoulun luennoilla, opettajien lisääntynyt läsnäolo potilashoidossa, yhteiset keskustelutilaisuudet kumppaniorganisaation edustajien kanssa sekä ulkopuolisten asiantuntijoiden yhteiset konsultaatiot. Kumppaniorganisaatioiden henkilöstön keskinäiset tapaamiset, joissa tarkastellaan hoitotyön toteutusta, henkilöstön kehittämistä, osastojen tarpeisiin toteutettavia opinnäytteitä tai opiskelijoiden ohjauksiin liittyviä asioita, vahvistavat osallistujien asiantuntijuutta. Monialainen keskustelu mahdollistaa asiantuntijuuden yhteistarkastelun ja kollektiivisen asiantuntijuuden kehittymisen. Se helpottaa yhteen työntekijään kohdistuvia osaamispaineita. Kumppanuuden myötä moniammatillisuuden käsite ja ymmärrys moniammatillisuudesta avautuvat uudella tavalla ja usko yhdessä toimimiseen vahvistuu. Tiimityö- ja yhteistyötaidot kehittyvät myös. Samalla myös itsensä johtamisen ja itsearvioinnin taidot vahvistuvat. Kumppanuudessa oppii antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Kumppanuuden avulla voidaan vaihtaa asiantuntijuutta ilman lisäkustannuksia. Tätä tulisi tulevaisuudessa käyttää enemmän hyödyksi.

Kumppanuus vahvistaa omien mielipiteiden ilmaisuvalmiutta ja esiintymisvarmuutta sekä lisää rohkeutta ja halua oman asiantuntijuuden jakamiseen. Se myös auttaa ymmärtämään, miten omaa asiantuntijuuttaan tulee tuoda esiin, jotta kumppani voi siihen tarttua. Kumppanuuden mahdollistama tutustuminen toisenlaiseen työkuultuuriin opettaa rakentavia neuvottelutaitoja, yhdessä ideoiden kehittelyä ja erilaisten ihmisten kanssa työskentelyä. Rohkeus innovatiivisuuteen lisääntyy. Kehittämiskokemusten mukaan myös oman työn suunnittelutaidot kehittyvät ja työote muuttuu aiempaa jäsentyneemmäksi sekä kokonaisvaltaisemmaksi. Työn tarkastelutavat monipuolistuvat ja oma vastuu perustehtävästä hahmottuu uudella tavalla. Kiinnostus työn kehittämiseen ja hanketyöhön osallistumiseen sekä opinnäytetöiden hyödyntämiseen lisääntyy. Hanketyöosaaminen ja sen raportointi kehittyvät. Oma ajattelutapa muuttuu oman organisaation ja kumppaniorganisaation etua arvioivaksi ja etsiväksi. Fokus ei ole enää ainoastaan omassa työyksikössä ja omassa työssä.

**Taulukko 11.** Esimerkkejä asiantuntijuuden kehittymistä ja vaihtamista koskevista kokemuksista

<b>Esimerkkejä työelämäkehittäjien kokemuksista asiantuntijuuden kehittämisestä ja vaihtamisesta</b>	<b>Esimerkkejä kehittäjäopettajien kokemuksista asiantuntijuuden kehittämisestä ja vaihtamisesta</b>
<p>”No esimerkiksi tää näyttöön perustuva hoitotyö, tästä me niin kun keskusteltiin, ja ja tuota itse asiassa me niin kuin keksittiin se omana, et me tuodaan, niin kuin tutkimusklubi, ni se tuli myöhemmin et näitä onkin ...ammattikorkeakoululla olikin jo menetelmä siihen kehitettynä.”</p> <p>”Oma asiantuntijuuteni toimintakyvyn suhteen on kehittynyt valtavasti. Olen oppinut opettajilta toisen kulttuuriin kohtaamista, rakentavaa neuvottelua ja yhdessä ideoiden keksimistä.”</p> <p>”Olemme oppineet toisten ammattiryhmien asiantuntemuksesta.”</p> <p>”Katsontakanta asioihin on laajentunut ja oma ammatti-identiteetti vahvistunut. On oppinut projektityöskentelystä ja sen monipuolisuudesta.”</p> <p>”Olemme saaneet rohkeutta ja oppineet esiintymistä. Jatkossa on varmasti myös selkeästi helpompi osallistua projektityyppiseen työskentelyyn ja tuoda näkemyksiä esiin.”</p> <p>”Toiminta hankkeessa on anatinut itselleni varmuutta, luottamusta ja uskallusta ottaa vastaan uusia tehtäviä.”</p> <p>”Projektin avasi ihan uudenlaisen, mielenkiintoisen ja antoisan tavan kehittää työtämme kumppanuudessa.”</p> <p>”Aikaisemmin on monesti ajatellut asioita oman työyksikön näkökulmasta, mutta ajattelutapa on pitänyt muuttaa enemmän koko sairaalan näkökulman mukaiseksi ja huomioida eri osastojen erityistarpeet ja käytännöt sekä osin myös opettajan näkökulma.”</p>	<p>”Olen aika alkava opettaja, ei oo ehkä ehtinyt syntyä vielä semmosta luokahuonestereotypiaopettajuutta, tämä avaa siihen oppimiseen ihan uudenlaiset näkökulmat... ymmärrys on lisääntynyt... samaan aikaan tietysti koko ajan auennu lisää kysymyksiä. Kumppanuus ei oo pelkästään tässä vaan myös sit se mun kumppanuus siellä mun omassa koulutusohjelmassa ja minkälaista se meidän yhteistyö siellä.”</p> <p>”Oli hienoa huomata, että niiden substanssialueiden opetus, mitä itse opetan tällä hetkellä, ovat hyvin pitkälle ajantasaisia.”</p> <p>”Olen oppinut ymmärtämään sekä omaa että kumppanin organisaatiota paremmin ja hyväksymään niiden asettamat toiminnan reunaehdot. Olen myös oppinut muiden asiantuntijuudesta ja pystyn näin tarjoamaan asiantuntijuuttani heitä paremmin palvelevassa muodossa. Olen saanut uusia näkemyksiä omaan asiantuntijuuteeni. Oppiminen on ollut antoisaa.”</p> <p>”Moniammatillisen työskentelyn lämpenemisen prosessi on ollut kiinnostava ja opettavainen. Se ei synny hetkessä, mutta kun se on syntynyt niin siihen on helppo nojata. Omasta yksityisestä asiantuntijuudesta on ikään kuin pitänyt luopua. Monialainen työskentely vaikuttaa voimakkaasti opettajuuteeni nyt ja tulevaisuudessa. Paluuta monologiseen oppimiskäsitykseen ei enää liene ja usko yhdessä toimiseen vahvistui kovasti.”</p> <p>”Hanke on kehittänyt omaa arviointikykyä omasta osaamisesta ja kehittänyt rohkeutta innovatiiviseen toimintaan.”</p>

## Opiskelijarekrytoinnin ja -ohjauksen tehostuminen

Kumppanuus parantaa opiskelijoiden harjoittelumahdollisuuksia työelämässä ja tulevien työntekijöiden saantia monella tapaa. Opiskelijoiden rekrytointia pidetään ensisijaisena reittinä työntekijöiden saannissa, ja sitä tukee maine hyvästä ja monialaisesta ohjauksesta. Opiskelijoiden ja kesäsi- jaisten rekrytointia edistävät myös palkalliset, opintopisteitä kerryttävät kesäharjoittelujaksot, aiemmin harjoittelussa olleiden opiskelijoiden pitämät positiiviset infotilaisuudet ja ”puskaradio” sekä muutaman päivän tuettu tutustumisjakso osastoille ennen varsinaista harjoittelua. Myös opinnäytetyöaiheiden tai kesätyöpaikan tarjoamista pidetään hyvinä ennakoivan rekrytoinnin mahdollisuuksina. Ne lisäävät myös organisaatioon sitoutumista. Opiskelija tutustuu sairaalaan ja mahdollisesti myös hakeutuu sinne myöhemmin töihin. Myös opettajien myönteistä mielikuvaa harjoittelukohteesta ja oikeanlaista tietoa perusterveydenhuollon asiakaskunnasta pidetään tärkeänä. Opettajat ovat tärkeitä asenteiden muokkaajina.

Opiskelijaohjaus ja tulevien työntekijöiden valmistumisen tukeminen koetaan kumppanuuden myötä yhteiseksi asiaksi, johon halutaan yhdessä panostaa. Tämä näkyy muun muassa aiempaa selkeämpänä ymmärryksenä opiskelijoiden harjoittelujakson tavoitteista, opiskelijoiden ja harjoittelua ohjaavien hoitotyöntekijöiden parempana perehdytyksenä sekä opettajatyöskentelyn vahvistumisena. Opiskelijat koetaan aiempaa kiinteämmin osaksi työyhteisöä. Kumppanuus auttaa yhtenäistämään ja ajantasaistamaan opiskelijaohjausta. Opiskelijoiden harjoittelu ja oppimistehtävät voidaan myös kytkeä aiempaa mielekkäämmiin osaston kehittämistyöhön ja opiskelijoiden oppimisen kannalta keskeisiin aiheisiin. (Ks. taulukko 12.)

## Henkilöstön rekrytointi, mentorointi ja urakehitys

Kumppanuus saa aikaan työnkuvan muutoksia ja vahvistaa mahdollisuuksia työssä oppimiseen. Kumppanuus avartaa näkemyksiä urakehitysmahdollisuuksista ja samalla parantaa henkilöstön rekrytointia. (Ks. taulukko 13.) Työntekijöille mahdollistuu toiminta molemmissa kumppaniorganisaatioissa. Tällöin esimerkiksi hoitotyössä toimivat voivat yhdistää työnkuvaansa kehittämistehtäviä, tutkimusta sekä opetusta ja opettajat käytännön hoitotyötä tai osastojen johtamista. Tämä lisää työn mielenkiintoa mutta samalla myös vaatii tekijältään aiempaa enemmän osaamista ja perehtymistä toiseen toimintaympäristöön. Yhdistelmävirat kiinnostavat erityisesti henkilöitä, jotka ovat ylipäättään kiinnostuneita kaikesta muustakin ja ovat siten organisaatioiden kannalta arvokkaita kehittäjiä. Tällaisen ura-



**Taulukko 12.** Esimerkkejä opiskelijoiden rekrytointin ja ohjauksen tehostumisen kokemuksista

<b>Esimerkkejä työelämäkehittäjien kokemuksista opiskelijoiden rekrytointin ja ohjauksen kehittymisestä</b>	<b>Esimerkkejä kehittäjäopettajien kokemuksista opiskelijoiden rekrytointin ja ohjauksen kehittymisestä</b>
<p>”Täällä oppii paljon ja tää on kiva paikka elikkä kuinka pelottavia on just tollaset kirjoitukset, että Puolarmetsällä huono kaiku, näillä on pehmeämpi lasku sit tällaisilla.”</p> <p>”Tästä avh-omaisten illasta niin mä oon aina sanonut kaikille opiskelijoille ja sit jotka tulee tekemään näitä oppinnäytetöitä, tulkaa tähän iltaan, te näette minkälaista toimintaa meidän osastolla tehdään niin pääsee vähän enemmän sisälle osastolle vaikka ei olisikaan harjoittelussa. Jokainen näistä on sanonut, että tosi hyvä asia, tunnen vähän paremmin tätä osastoa, tiedän mitä täällä tapahtuu.”</p> <p>”Opettaja piti osastotunnin siitä asiasta. Käytiin hopsia läpi eli tiedetään nyt et mitä valmiuksia, et mitä me osataan odottaa, et ne tavoitteet ei oo kauhean hurjia vaan et konkreettisia ja osataan tukea sitä, koska tärkeintähän on että opiskelija oppii se opiskelija siihen tulevaan ammattiin.”</p>	<p>”Näist opiskelijoista jotenkin pistäis saada houkuttelevammaks se, että se harjoitteluun tuleminen tonne Espoon sairaalaan, jotain liittää siihen kannustuspakettia tai et siinä ohessa lopputyötä tai tai saat kesätyöpaikan siitä, kun hoidat hyvin työsi... harjoittelu se on kallis kustannus niille tulla Espooseen.”</p> <p>”Ehkä minä opettajana kykenen entistä paremmin samaistumaan opiskelijan kokemuksiin ja rooliin oltuani myös itse mukana työyhteisössä.”</p> <p>”Sairaalan hoitajat ovat tulleet tutuiksi ja koen, että yhteistyömme opiskelijaohjauksessa on sujuvampaa, luontevampaa, laadukkaampaa ja tehokkaampaa kuin aiemmin. Olemme toisilleen enemmän kuin ”nimi”, olemme persoonia. Nykyisin soitan herkemmin tutuiksi muodostuneille osastoille ja kysyn epäselviä asioita tai toimintatapoja opetuksen tueksi. Olen aina saanut ystävällistä palvelua.”</p>

kehityksen lähtökohtana on henkilöstön osaamiskartoitusten käyttöönotto molemmissa organisaatioissa. Osaamiskartoitukset lisäävät työntekijän osaamisen, työyhteisön ja eri organisaatioiden tarpeiden joustavaa ja tehokasta kohtaamista. Yhdistelmävirkojen toteutuminen tulisi turvata henkilöstöhallinnollisin järjestelyin siten, että työntekijän jaksamista tuetaan ja ettei työntekijä joudu kärsimään loma- tai muiden etujen menetyksin. Tähän tarvittiin molempien organisaatioiden johtojen sitoutumista ja heidän päätöksiään. Kumppanuuden myötä voidaan hyödyntää entistä enemmän työelämässä toimivia alumneja yhteydenpidossa korkeakouluihin. Myös eläkkeelle jääneille asiantuntijoille voitaisiin taata nykyistä paremmat mahdollisuudet työskennellä kumppaniorganisaatioissa.

Kumppanuus aktivoi mentorointia joko ryhmämuotoisena tai kahdenkeskisenä toimintana. Kumppanuus myös vahvistaa ammatti-identiteettiä

ja ylpeyttä ammattikunnasta, voimaannuttaa sekä lisää itsetuottamusta ja -varmuutta. Kehittämiskokemusten mukaan kumppanuus parantaa myös työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Keskittyminen yhdessä kumppanin kanssa potilashoidon kehittämiseen esimerkiksi koko päiväksi ja ajatusten vaihto monialaisesti voimaannuttaa ja auttaa palautumaan perustyöstä. Kumppanuus opettaa myös arvostamaan toisten ammattiryhmien asiantuntemusta ja ymmärtämään heidän työnkuviaan ja vastuitaan aiempaa paremmin. Eri ammattiryhmien ajatukset ja mielipiteet herättävät uusia oivalluksia. Kumppanuus monipuolistaa työnkuvaa ja tuo siihen vaihtelua. Se myös herättää kiinnostuksen urakehitystä kohtaan.

Kumppanuus kohentaa myös organisaatioiden imagoa ja vaikuttaa siten myönteisesti henkilöstön saantiin. Organisaatioiden imagon kohentuminen näkyy sisäisenä ja ulkoisena. Oma organisaatio joutuu ”raikastumaan” kumppanuuden myötä. Myös kompromissien tekotaidot parantuvat. Nämä puolestaan saavat oman organisaation näyttäytymään uudessa valossa ja aiempaa myönteisempänä. Oman organisaation rakenne ja toimintatavat jäsentyvät uudella tavalla. Ulkoisen imagokuvan kohentumisen merkkeinä ovat muun muassa halu suositella ja puolustaa kumppania ja markkinoida sen toimintaa myönteisesti. Kumppanuus viestii organisaatioiden halusta kehittyä ja pysyä ajan tasalla.

**Taulukko 13.** Esimerkkejä hyödyistä liittyen henkilöstön rekrytointiin, mentorointiin ja urakehitykseen

<b>Esimerkkejä työelämän kehittäjien kokemuksista henkilöstön rekrytoinnista ja mentoroinnin parantumisesta ja urakehityksestä</b>	<b>Esimerkkejä kehittäjäopettajien kokemuksista henkilöstön rekrytoinnista ja mentoroinnin parantumisesta ja urakehityksestä</b>
<p>”Mut sit mä aattelin et varmaan aika lähelle sitä moniammatillisuutta kanssa että yhden ihmisen ei tarvitse kaikkea osata, että siellä yksikössä on riittävästi erilaista asiantuntijuutta niin sit varmaan pystyy esimerkiksi irrottamaankin ihmisiä.”</p> <p>”Että meillä olisikin uudenlainen työ sairaanhoitajana, että siihen kuuluu monta eri osa-aluetta, et se voisikin olla se tulevaisuuden työ erityyppistä... tehdään sitä sairaanhoitajan työtä ja osataan hyvin, mutta ...rinnalla voi olla kehittäjä ja voi olla erilaisia rooleissa.”</p> <p>”Kumppanuus on mahdollistanut vapaamuotoisemman kanssakäymisen opettajien kanssa ja tuen saannin omaan työhön, opiskelijaohjaukseen tai sitten ihan tähän lääkehoidon toteutukseen.”</p> <p>”On ollut hienoa näyttää opettajille käytännön työmenetelmiä.”</p> <p>”Olen kokenut tämän ryhmän hyvin energisenä ja voimaannuttavana. On ollut hienoa kokea, että on muitakin, jotka välittävät aidosti potilaan toimintakyvystä.”</p> <p>”On oppinut ymmärtämään ja arvostamaan paremmin toisten ammattiryhmien työnkuvaa ja mitä kaikkea se pitää sisällään.”</p> <p>”Organisaation on ollut pakko uudistua ja ’raikastua’, sillä Metropolia on tuonut sairaalaan valtavasti uutta innovatiivista ajattelua, kehittämisen intoa ja lukuisia pilotteja.”</p> <p>”Puhun ammattikorkeakoulun kanssa tehtävän yhteistyön merkityksestä ja puolustan erityisesti ammattikorkeakoulujen työtä vallan erilaisesta näkökulmasta kuin ennen.”</p>	<p>”Kun ryhmä toimii yhdessä ja huomaa, et me selvittää, nopeesti ryhdistäydytään, kootaan ja saadaan asiat eteenpäin, kyllähän se lisää luottamusta ja kokemusta siitä, että ei oo yksin. Se on vahvistanut.”</p> <p>”Mun mielest on ollut ihanaa just se et tässä moniammatillisuus toteutuu ja näkee niit mahdollisuuksii... et ehkä tavoittelee aina välil tähtii, mut se mikä on ollut ihan älyttömän rikasta on mejän kumppanuus tai näitte kehittäjäopettajien kanssa käytävä keskustelu yhdessä, koska se on antanu tukea... Koen tosi positiiviseksi, et on työelämässä olemassa se yhteys ja minne on helppo tulla ja on ollu kauheen kiva, että kun niin ku kokee ite et mä voin ottaa yhteyttä ja me voidaan yhdessä lähtee miettii.”</p> <p>”Olen ollut osaltani toteuttamassa uudenlaista (tai nykyaikaista) ammattikorkeakouluopettajuutta ja uskon ja toivon, että tulevaisuudessakin uskallan olla ja minut otetaan mukaan monipuoliseen opettajuuteen. Tuntuu, että minulle ei enää riitä ainoastaan perinteinen opintojakson toteuttaminen, vaan olisi innostavaa olla mukana jossain uuden luomisessa. Tämä on ollut urakehitykselleni erittäin positiivinen asia. Kun toimii osaamisensa rajoilla, myös oppii itsestään paljon ja toisaalta näkee omat puutteensa ja kehittämislueensa.”</p> <p>”Opin myös, että oma organisaationi on melko joustava ja myönteinen kaikenlaisen uuden kehittämiseen toisin kuin melko jäykkä sairaalaorganisaatio byrokraatiakoukeroineen.”</p>

# 4. Kumppanuuden vakiinnuttaminen ja tulevaisuus

**Johanna Holvikivi, Elina Eriksson, Toini Harra, Sirpa Immonen, Marianne Teräs & Arja Häggman-Laitila**

## **Kumppanuuden vakiintumista tukevat ratkaisut**

Tässä julkaisussa on kuvattu kumppanuuteen edistävästi ja estävästi vaikuttavia tekijöitä, kumppanuuden toteutusratkaisuja organisaatioiden eri tasoilla sekä kumppanuudesta koituvia lisähyötyjä. Tarkastelussa lisähyötyjä on tunnistettu eniten asiantuntijuuden kehittymisessä ja vähiten rekrytoinnissa. Molemmat osapuolet voivat hyötyä kumppanuudesta tasapuolisesti. Julkaisussa yksityiskohtaisesti kuvatuista kumppanuuden lisähyödyistä on toistaiseksi vielä vähän tutkimustietoa. Kumppanuuteen vaikuttavia tekijöitä koskeva tietoperusta on selvästi vankempi. Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Espoon kaupungin kumppanuuden kehittämiskokemukset vahvistavat kansainvälisessä kirjallisuudessa tehtyjä huomioita kumppanuuteen vaikuttavista tekijöistä (esim. Casey 2008; MacPhee 2009; Petch 2012). Tulosten samansuuntaisuus erilaisissa toimintakulttuureissa vahvistaa tunnistettujen vaikuttavien tekijöiden merkitystä, ja ne on syytä huomioida kehitettäessä kumppanuutta sosiaali- ja terveysalalla. Tässä julkaisussa raportoidut kumppanuutta kuvaavat käsitteet luovat mahdollisuuksia kumppanuuden tarkasteluun ja kehittämiseen erilaisissa terveys- ja sosiaalialan palveluyksiköissä ja koulutusmuodoissa. Niitä voidaan käyttää myös hyödyksi kumppanuuden toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa.

Julkaisussa vähemmän huomiota on saanut kumppanuuden johtaminen organisaatioiden eri tasoilla. Siihen ei tarjoutunut riittävästi näyttöä kirjallisuudesta eikä kehittämiskokemuksista. Kehittämiskokemusten anti painottui rajoja ylittävien työntekijöiden toiminnan ja heidän osaamistarpeidensa kuvaukseen. Corbinin ja Mittelmarkin (2008) mukaan kestävän kumppanuuden tärkein panos ovat organisaatioiden työntekijät ja heidän kanssakäymisensä. He pyrkivät organisaatio- ja ammattirajojen ylityksiin ja tulkitsevat niiden toteutumista. Petchin (2012) mukaan kumppanuudes-

sa ei ole viime kädessä kyse rakenteista vaan ajattelutavasta. Rajoja ylittävät työntekijät tuovat mukanaan oman organisaationsa rutiinit ja historian kumppanuudessa tapahtuvaan kehittämistyöhön. Rutiinit uudistuvat uusia yhteisiä käytänteitä luodessa. Yhteiset käytänteet välittävät rajoja ylittävien työntekijöiden oppimaa muiden toimijoiden käyttöön uusina organisaatioiden rutiineina (Engeström – Kerosuo 2007). Tästä syystä onkin mielekästä panostaa rajoja ylittävien työntekijöiden rekrytointiin ja tukemiseen. Metropolian ja Espoon kaupungin yhteinen kumppanuuden kehittämishanke tuotti kymmeniä sitoutuneita, kumppanuudesta vakuuttuneita ja siihen kouliintuneita työntekijöitä, jotka voivat edistää ja juurruttaa kumppanuutta omissa organisaatioissaan. He ovat kumppanuuden suhteen valmiita muutosagentteja ja näin voimavara organisaatioiden kehittämistyössä. Myös kansainvälisesti on saatu hyviä kokemuksia rajoja ylittävistä työntekijöistä. Heidän työnsä mahdollistaminen edellyttää kuitenkin konkreettisia sopimuksia muun muassa työnkuvasta, vastuista, asemasta organisaatioissa, esimiesalaisuudesta ja tehtävien resursoinnista. (Häggman-Laitila – Rekola 2011a.)

Metropolian ja Espoon kaupungin kokemukset osoittivat, että tuloksekas kumppanuus syntyy kumppaniorganisaatioille yhteisen ja riittävän konkreettisen kehittämiskohteen avulla. Potilaspalvelu tarjosi molemmille organisaatioille luontevan ja molempien organisaatioiden arvomaailmaa tukevan, riittävän konkreettisen kehittämiskohteen. Potilaspalveluja kehitettiin monin tavoin. Hyöty potilaille välittyi ennen kaikkea toimintakäytänteiden yhtenäistymisenä ja ajantasaistumisena. (ks. Reijonen ym. 2012.) Havainnot kehittämiskohteen valinnasta ovat myös kansainvälisesti samansuuntaisia. Petch (2012) pitää terveys- ja sosiaalialan kumppanuuden ensisijaisena kohteena asiakastyön laadun ja vaikuttavuuden parantamista.

Kumppanuuden kehittämistyön ytimenä ovat organisaatioiden keskinäinen vuorovaikutus ja viestintä, asiantuntijuuden tunnistaminen ja yhteiskehittely sekä rajoja ylittävä päätöksenteko. Kumppanuus edellyttää yhteisen kehittämiskohteen tunnistamista ja yhteistä tahtotilaa, sitä koskevan yhteisen kielen ja ymmärryksen rakentamista ja luottamusta. Myös vuorovaikutukseen liittyvät periaatteet, kuten tasa-arvoisuus, joustavuus, kumppanin kunnioitus ja hyvän tahtominen toiselle korostuvat. Kyse on erittäin yksinkertaisista havainnoista, mutta toisaalta myös hyvin vaativista asioista. Kumppanuuden sanotaan olevan yhtä hyvää, tehokasta ja vaikuttavaa kuin kumppaniorganisaatioiden keskinäinen vuorovaikutus on. Tämä haastaa organisaatioita arvioimaan myös omaa vuorovaikutustaan ja sen johtamista. Kumppanuus edellyttää riittävästi henkilötason vasta-

vuoroista, kasvokkaista kanssakäymistä ja sitoutumista sekä aikaa toisiin tutustumiseen. Tärkeätä on oivaltaa organisaatioiden kehittämismahdollisuudet.

## **Kumppanuuden kehittämisen jatkoasteet**

Kumppanuuden kehittämisen suhteen selkeät jatkoasteet liittyvät johtamisen ja kumppanuutta tukevien rakenteiden ja prosessien lisäksi kumppaniorganisaatioiden tasavahvaan panostukseen. Lisäksi ne liittyvät henkilöstön rekrytointiin, osaamisen vaihtoon ja hyödyntämiseen sekä kumppaniorganisaatioiden henkilöstön osaamisen yhteiseen kehittämiseen ja opiskelijaohjaukseen. Metropolian ja Espoon kaupungin kumppanuudessa korkeakoulun rooli korostui. Korkeakoulu tavoitteli selkeästi uudenlaista tapaa oppia työelämäyhteydessä. Työelämän ote korkeakouluosaamisen kehittämisessä ja korkeakoulutuksen hyödyntämisessä oman osaamisen kehittämisessä oli heikommin havaittavissa. Kumppanuutta rakennettaessa on tärkeää huolehtia, että molemmat osapuolet voivat toimia siinä alusta alkaen tasavahvasti.

Rekrytointiin ja opiskelijoiden harjoittelutoimintaan kannattaa luoda kumppanuudessa heti alusta alkaen riittävän selkeä kehittämissuunnitelma. Opiskelijoiden ohjaustoiminnan sovittaminen nykyisiin opetussuunnitelmien tavoitteisiin vaatii yhteistä työskentelyä ja ymmärrystä siitä, millaista osaamista koulutukset tuottavat tänä päivänä. Keskeinen kysymys opiskelijoiden ammatillisen kasvun kannalta onkin opintojen työelämälähtöinen ja osaamista tehokkaasti vahvistava toteutustapa. Näihin vaateisiin vastattaessa tulee pohtia opiskelijoiden harjoittelua ohjaavien toimijoiden rooleja ja uusia toimintatapoja organisaatioiden välille. Lisäksi tulee pohtia harjoittelun tavoiteasettelua. Harjoittelutoiminnan yhteinen organisointi vaatii usean eri tason toimintaa organisaatiossa ja harjoittelun soveltamista organisaatioiden muuhun toimintaan. Työelämään sijoittuvien opiskelijoiden urapolkujen seuraaminen edellyttää myös vahvaa kumppanuutta ja seurannan konkreettista organisointia. Tältä alueelta systemaattinen seuranta- ja tutkimustieto vielä puuttuu.

Osaamisen jakaminen ja hyödyntäminen osana kumppanuuden organisaation toimintaa vaatii syvällistä ymmärrystä siitä, kuinka osaamista voidaan jakaa, kehittää ja edistää yhdessä ja erikseen. Tässä tarvitaan yhteistä kieltä ja yhteisiä työskentelyalustoja, joiden ylläpito ja käyttö eivät vie liikaa energiaa ja aikaa. Osaamisen jakaminen ja yhdessä kehittäminen edellyttävät myös pohtivaa ja voimaannuttavaa dialogia, jossa ihmiset voivat innostua,

inspiroitua, innostaa ja innovoida. Kumppanuuden kehittäminen vaatii jokaiselta osallistujalta ymmärrystä siitä, kuinka kumppanuus liittyy omaan työhön ja kuinka jokainen voi omassa työskentelyssään toteuttaa yksikön strategiaa ja toisaalta kumppanuuden päämääriä.

Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuuteen liittyy johtamista, pedagogista toimintaa sekä käytännöllistä ja teoreettista asiantuntemusta. Nämä muodostavat kokonaisuuden, jonka tulee toimia yhteen ja jossa tulee huomioida eri näkökulmat vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Erilaisten näkökulmien pohjalta rakennetaan yhteistä todellisuutta tulevaisuuteen. Kumppanuudessa tavoitellaan uusia pedagogisia ratkaisuja ja toimintamalleja kumppanosapuolten yhteisen osaamisen kehittämiseen. Tässä tarvitaan yhteisiä ja avoimia tietovarantoja. Näiden suunnittelu taas edellyttää omaa erillistä ja hyvin konkreettista kehittämissuunnitelmaa, nimettyjä vastuuhenkilöitä ja heidän koulutustaan aiheeseen sekä resursseja. Tietovarantojen tulisi olla kummankin organisaation näkökulmasta strategisesti merkittäviä, jotta niiden ylläpitoa haluttaisiin resursoida. Tietovarantojen lisäksi tarvitaan mentorointikäytäntöjen kehittämistä.

## **Kumppanuuden johtaminen**

Kumppanuuden juurruttaminen ja vakiinnuttaminen edellyttävät organisaatioiden rajoja ylittäviä johto- ja toteutustapoja organisaatioiden strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle (Boland ym. 2010). Jalavan (2008) mukaan on tärkeää korostaa rajoja ylittävän johtamisen ohella myös organisaatioiden erillisyyden merkitystä. Organisaatioiden pitää säilyttää omat rajansa, toimintalogiikkansa ja rakenteensa. Niiden varassa syntyy tarve liittoutua toisten organisaatioiden kanssa. Niihin pohjautuvat myös odotukset kumppanuuden tuottamasta lisäarvosta. Kumppanuuden toteuttaminen edellyttää kuitenkin isäntäorganisaatioilta päätösvallan ja vastuiden delegointia kumppanuuden toteuttajille. Tässä julkaisussa rajoja ylittävää toiminnasta saatiin joitakin esimerkkejä organisaatioiden eri tasoilta. Kumppanuuden tarkastelun jatkohaasteeksi jäävät kumppanuuden strategisen tason työtavoista ja johtamisesta sopiminen sekä toimivien käytäntöjen löytäminen organisaatioiden eri tasoja ylittävään päätöksentekoon ja erityisesti esimiestoiminnan vahvistaminen. Kumppanuuskokemusten juurruttaminen edellyttää horisontaalisia ja vertikaalisia päätöksiä osapuolten omissa organisaatioissa ja organisaatioiden välillä. Se merkitsee toiminta-, viestintä- ja johtamiskulttuurien ja -rakenteiden perusteellista

analyysia ja uusien vaihtoehtoisten toimintatapojen etsintää. (Vrt. Keto – Nuutinen – Teräs 2010.)

Johtaminen on yksi keskeinen kumppanuuden onnistumiseen vaikuttava tekijä, joka sisältää sekä kumppanuuden edistämisen että kumppanitoiminnan johtamisen. Aktiivisen johtamisen tarve liittyy kumppanuudessa erityisesti kokonaisuudesta huolehtimiseen, toiminnan sisällön tavoitteelliseen kehittämiseen, käytännön toiminnan organisointiin ja työnjohdolliseen vastuuseen henkilöstön ylimpänä esimiehenä. Johtaminen tulee välttämättömäksi myös ratkottaessa kumppanuuteen liittyviä haastavia tilanteita. Toiminnan johtamisen edellytyksenä on johtamisen organisoiminen (Viirkorpi 2004).

Metropolian ja Espoon kaupungin kumppanuudessa rajoja ylittävään päätöksentekoon pyrittiin ohjausryhmätyöskentelyllä, joka todettiin riittämättömäksi. Kumppanuus olisi tarvinnut erillisen johtamisrakenteen, jossa olisi määritetty uudet roolit vastuiden ja valtuuksien selkiyttämiseksi sekä oikeuksien, velvollisuuksien ja päätöksentekoprosessien täsmentämiseksi. Metropoliasa ja Espoon kaupungissa arvioitiin, että osallistujatahojen johtajien keskinäinen yhteydenpito ja neuvottelut ohjausryhmässä ovat riittäviä ja tarkoituksenmukaisia kumppanuuden kehittämiseksi. Johtamisrakennetta tärkeämpänä pidettiin sitä, että eri tahoilla on yhteisesti hyväksytyt menettelytavat ja käytännöt yhteisjohtamiselle. Ohjausryhmän kokouksissa sovittiin lähinnä hankkeen talouteen ja operatiiviseen toimintaan sekä tutkimuksen toteuttamiseen liittyvistä asioista. Kokouksissa käsiteltiin myös ongelmalliset ja yllättävät tilanteet. Ohjausryhmän toimintaa voisi kuvata rinnakkaisjohtamiseksi, jossa eri organisaatioiden johtajat johtavat toimintaa neuvotellen keskenään ja jossa henkilöstö on työsuhteessa omaan organisaatioon. Rinnakkaisjohtamisen lisäksi kumppanuuden kehittämiseen oli perustettu hankeorganisaatio, jossa projektipäälliköillä oli myös työnjohdollinen rooli, vaikka he eivät henkilöstöön nähden olleetkaan esimiesasemassa. Projektipäälliköt raportoivat säännöllisesti sekä hankkeen johtajalle että ohjausryhmälle toiminnastaan. Kaikilta osin tämä ei toiminut. Kumppanuutta kehittävä ja ylläpitävä rakenne tulee jatkossa integroida selkeästi organisaatioiden pysyviin rakenteisiin.

Vaikka näkemykset hankkeen tarkoituksesta, etenemisestä ja sen toteuttamisesta sekä taloudesta olivat yhteneviä johtajien kesken, ei johto sopinut riittävästi kumppanuuden juurruttamisesta ja vakiinnuttamisesta. Tässä olisi tarvittu sopimuksia menettelytavoista ja rakenteista, joilla kehitetyt kumppanuuden toteutusmuodot ja teot olisi linkitetty organisaatioiden omiin johtamisrakenteisiin ja -rooleihin sekä päätöksenteon käytän-



teisiin erityisesti koskien keskijohtoa. Jatkossa erityisesti lähiesimiestyössä toimivan keskijohdon tulisi tuntea toisensa paremmin ja heidän olisi pystyttävä luomaan luottamuksellinen kumppanuutta tukeva yhteistyö- ja vuorovaikutussuhde. Tähän liittyy myös yhteinen keskinäinen näkemys, yhteiset menettelytavat ja prosessit. Perusta kumppanuusjohtamisessa on asioista sopiminen yhdessä ja niiden kirjaaminen: ketkä kumppanuudessa ovat mukana ja mitä vastuurooleja ja tehtäviä kumppaneilla on. Keskeistä on myös tunnistaa sisäiset vastuusuhteet omassa organisaatiossa. Kumppanuuden juurruttamisessa ja toiminnan vakiinnuttamisessa on tärkeää määritellä nämä asiat.

Kumppanuuden johtamista koskevat haasteet kohdistuivat rajoja ylittävien työntekijöiden työn resursointiin, organisointiin, esimiesalaissuhteen ja raportointivelvollisuuksien määrittelyyn ja työntekijöiden tukemiseen. Nämä haasteet on tärkeää huomioida jo ennakkoon. Käytännössä esimiestason ratkaisuja tarvitaan kumppanuutta kehittävien työntekijöiden rekrytointiin, työnkuvan ennakointiin ja siihen perehdyttämiseen, työnkuvan hallintaan suhteessa omaan perustehtävään, perustehtävän hoidon sijaistamiseen ja työn suunnitteluun siten, että kumppanuustapaamiset ja yhdessä kehittäminen mahdollistuivat. Työntekijöiden rekrytointi-, perehdytys- ja ohjausprosessit vievät paljon aikaa, mihin on hyvä riittävästi varautua. Myös yksittäisten työntekijöiden irrottaminen kehittämistehtäviin omasta työyksiköstään vaatii paljon etukäteissuunnittelua ja monen ihmisen työpanosta.

Esimiesten tukea kaivataan myös kumppanuudessa tapahtuvan kehittämistyön konkretisointiin, rajaukseen ja sen asemointiin suhteessa muihin kehittämishankkeisiin, kehittämistyön seuraamiseen ja palautteen antoon sekä ennen kaikkea työntekijöiden rohkaisuun ja henkilöstöjen sitouttamiseen. Kumppanuuden kehittämistyötä ei voi jättää työntekijävetoiseksi, vaan esimiestasolle tarvitaan intensiivisesti toimivia kehittämisfoorumeita ja kumppanuuden kysymyksiin kantaa ottavaa päätöksentekoa. Kumppanuuden hallinta ja siitä viestiminen kokonaisuutena vaatii organisaatioiden erillisyyden huomioimista. Epäselvyyksien välttämiseksi tarvitaan viestintää siitä, mistä asioista päätetään yhdessä, mistä kumppaniorganisaatiot päättävät erikseen ja millaiset ovat päätöksentekoprosessit.

Strategisen kumppanuus vaatii organisaatioiden omien strategisten päämäärien selkeyttä myös kumppanuuksien osalta. Oleellista on se, miten vahvasti ratkaisut ovat kiinnittyneet kumppanuuteen osallistuvien organisaatioiden omiin strategioihin. Kumppanuus on strategista vasta, kun se ohjaa organisaatioissa tehtäviä päätöksiä ja sitoo voimavaroja yhteisen toiminnan käyttöön. Johtamiselta strateginen kumppanuus vaatii rohkeita

aloitteita, johtajuuden suuntaamista ja sisällöllisten tavoitteiden täsmentämistä (Viirkorpi 2004), mutta myös perinteisten johtamistapojen radikaalia uudistamista, jossa kontrollin sijan tarvitaan vapautta ja tilaa sekä vallan delegointia. Henkilöstöä on myös tuettava ottaman vastuuta ja käyttämään valtaa (Stähle – Laento 2000).

## **Kumppanuuden kehittämistä suuntaavat johtopäätökset**

Edellä esitetyn perusteella voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset kumppanuuden kehittämisen suuntaamiseksi:

Kumppanuuden kehittäminen vaatii usean samanaikaisesti siihen vaikuttavan tekijän huomiointia ja varautumista ennakolta niiden onnistuneeseen toteutukseen ja riskien hallintaan. Se vaatii myös yhteisten menettelytapojen sopimista yhteisen kehittämiskohteen jäsentämiseen ja yhteisen ymmärryksen ja toimintakulttuuriin luomiseen, yhteistyösopimuksen laatimiseen, kumppanuuden resursointiin, sitouttamiseen, osallistavaan muutosjohtamiseen ja viestintään.

Organisaatioiden rajoja ylittävien työntekijöiden rekrytoinnilla ja yhteisiin konkreettisiin kehittämiskohteisiin pohjautuvalla työllä voidaan aidosti luoda kumppanuutta. Kumppanuuteen vaadittava resurssi vuositasolla on saavutettuihin hyötyihin nähden kohtuullinen.

Kumppanuus vaatii organisaatioiden rajat ylittäviä toteutusratkaisuja organisaatioiden strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle. Kullakin tasolla toiminnan tulee olla selkeästi kuvattua ja johdettua. Kumppanuus edellyttää riittävästi kasvokkaista kanssakäymistä kumppaniorganisaatioiden henkilöstön kesken ja riittävästi aikaa. Kumppanuuden tarkoituksen, tavoitteiden ja hyötyjen tulee olla hyvin tiedossa.

Kumppanuus tuottaa lisähyötyjä, joita organisaatiot eivät yksistään voi saavuttaa. Lisähyödyt ovat tunnistettavissa yhteistyömahdollisuuksien ja uusien kumppanuuksien solmimisen, toimintakäytänteiden ja asiantuntijuuden kehittymisen, opiskelijoiden rekrytoinnin ja ohjauksen ja henkilöstön rekrytoinnin, urakehityksen ja mentoroinnin alueilla.

Toimintatutkimus soveltuu hyvin kumppanuuden kehittämiseen. Se tukee aihealueeltaan abstraktiksi koetun asian käsitteellistämistä ja siihen liittyvien kokemusten tunnistamista. Se luo myös mahdollisuudet kumppanuuden kehittymisen seurantaan.

Tietoperusta kumppanuuden kehittämisestä on kansallisesti ja kansainvälisesti vielä niukkaa, vaikka aihe on jatkuvasti esillä ja usean tieteenalan tutkimuskohteena. Tälle alueelle tulee jatkossa kohdentaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa.

### **Lähteet**

- Ammattikorkeakoululaki 2003. Ammattikorkeakoululaki 9.5.2003/351. Helsinki. Saatavissa osoitteessa: <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030351>>. Luettu 18.8.2011.
- Angle, J. 2002. Työelämä ja yhteistyö & Ammatti ja yrittäjyys. Selvitys Rovaniemen ammattikorkeakoulun eri sidosryhmien yhteistyöstä ja toimintatavoista. Rovaniemi: Rovaniemen ammattikorkeakoulun julkaisusarja C-7.
- Boland, M. G. – Kamikawa, C. – Inouye, J. – Latimer, R. W. – Marshall, S. 2010. Partnership to Build Research Capacity. *Nursing Economics* 28 (5). 314–336.
- Boyer, K. – Orpin, P. – Walker, J. 2010. Partner or perish: experiences from the field about collaborations for reform. *Australian Journal of Primary Health* 16. 104–107.
- Casey M. 2008. Partnership – success factors of interorganizational relationships. *Journal of Nursing Management* 16. 72–83.
- Connolly M. – Jones C. – Jones N. 2007. Managing collaboration across further and higher education: a case in practice. *Journal of Further and Higher Education* 31 (2). 159–169.
- Corbin, J. H. – Mittelmark, M. B. 2008. Partnership lessons from the Global Programme for Health Promotion Effectiveness: a case study. *Health Promotion International* 23 (4). 365–371.
- De Geest, S. – Rich, V. – Spring, R. 2010. Developing a Financial Framework for Academic Service Partnerships: Models of the United States and Europe. *Journal of Nursing Scholarship* 42 (3). 295–304.
- De Bere, S. R. 2003. Evaluating the Implications of Complex Interprofessional Education for Improvements in Collaborative Practice: a multidimensional model. *British Educational Research Journal* 29 (1). 105–124.
- Engeström, Y. 2006. Kaksikäätinen asiantuntijaorganisaatio. Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B02/2006. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Engeström Y. – Kerosuo H. 2007. From workplace learning to inter-organizational learning and back: the contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning* 6 (19). 336–342.
- Häggman-Laitila, A. – Rekola, L. 2011a. Työelämän ja korkeakoulun kumppanuus. *Työelämän Tutkimus* 9 (1). 52–64.

- Häggman-Laitila, A. – Rekola, L. 2011b. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus: odotuksia ja kokemuksia hyödyistä. *Hallinnon Tutkimus* 4 (30). 263–278.
- Häggman-Laitila, A. – Rekola, L. 2012. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus: Analyysi edistävistä ja estävistä tekijöistä. *Janus* 20 (3). 249–267.
- Ishisaka, H. A. – Sohng, S. S. L. – Farwell, N. – Uehara, E. S. 2004. Partnership for integrated community-based learning: A social work community-campus collaboration. *Journal of Social Work Education* 40 (2). 321–336.
- Israel, B. A. – Schulz, A. J. – Parker, E. A. – Becker, A. B. – Allen, A. J. – Guzman, J. R. 2003. Critical issues in developing and following community based participatory research principles. In Minkler, M. – Wallerstein, N. (eds.): *Community-based participatory research for health*. San Francisco: Jossey-Bass. 53–76.
- Jackson, F. H. – Dinkar, R. – DeFranco, A. 2005. Collaborative partnerships in a urban environment: working together to benefit all. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17 (6/7). 600–613.
- Jalava, J. 2008. Kuntoutuskumppanuuden mahdollisuudet ja haasteet – Systemiteoreettinen lähestymistapa. *Janus* 16 (84). 280–294.
- Jaroma, A. – Väättäimöinen, R. – Tarhonen, T. 2008. T&K-toiminnan ja opetuksen rajapinnoilla – kysely ammattikorkeakoulun johdolle. Teoksessa Kotila, H. – Mutanen, A. – Kakkonen, M.-L. (toim.): *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma*. Helsinki: Edita Oy. 36–52.
- Kinnaman, M. L. – Bleich, M. R. 2004. Collaboration: Aligning Resources to Create and Sustain Partnerships. *Journal of Professional Nursing* 20 (5). 310–322.
- Korhonen-Yrjänheikki, K. – Tukiainen, T. – Takala, M. 2007. New challenging approaches to engineering education: enhancing university-industry co-operation. *European Journal of Engineering Education* 32 (2). 167–179.
- Kotila, H. – Mutanen, A. – Kakkonen, M.-L. 2008. *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma*. Helsinki: Edita Oy.
- Kotila, H. – Peisa, S. 2008. Totetuuko oppimista ja työelämää kehittävä kumppanuus? – Retoriikkaa vai orastavia ratkaisuja. Teoksessa Kotila, H. – Mutanen, A. – Kakkonen, M.-L. (toim.): *Opetuksen ja tutkimuksen kiasma*. Helsinki: Edita Oy. 53–70.
- Lyytinen, A. – Marttila, L. – Kautonen, M. 2008. Tutkimus- ja kehitystoiminnan haasteita ja mahdollisuuksia monialaisissa ammattikorkeakouluissa. Työraportteja 2/2008. Tampere: Tieteen- ja innovaatiotutkimuksen yksikkö, Tampereen yliopisto.
- MacIntyre, G. 1999. Active partners: education and community development. *Education & Training* 41 (4/5). 175–183.

- MacPhee, M. 2009. Developing a practice-academic partnership logic model. *Nursing Outlook* 57. 143–147.
- Management in Six Southern Public Health Partnerships: A Study of Member Involvement and Satisfaction. *Health Education & Behavior* 37 (5). 737–752.
- Miettinen, R. – Toikka, K. – Tuunainen, J. – Lehenkari, J. – Freeman, S. 2006. Sosiaalinen pääoma ja luottamus innovaatioverkoissa. Tutkimusraportteja 9. Helsinki: Helsingin yliopisto, Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö.
- Missal, B. – Schafer, B. K. – Halm, M. A. – Schaffer, M. A. 2010. A University and Health Care Organization Partnership to Prepare Nurses for Evidence-Based Practice. *Journal of Nursing Education* 49 (8). 456–461.
- Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010. Osaava ja luova Suomi. Opetus- ja kulttuuriministeriön tulevaisuuskatsaus. Helsinki: Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2010: 15. Saatavissa osoitteessa: <<http://minedu.fi/OPM/Julkaisut/2010.pdf>> Luettu 2.5.2011.
- Parviainen, J. 2006. Kollektiivinen tiedon rakentaminen asiantuntijatyössä. Teoksessa Parviainen J. (toim.): Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen yliopistopaino. 155–187.
- Petch A. 2012. Integration of health and social care. Insights evidence summaries to support social services in Scotland. Institute for Research and Innovation in Social Services. No 14. Glasgow. On-line: <<http://www.iriss.org.uk>>. Read 27.2.2013.
- Quill, B. E. – Aday, L. A. 2000. Toward a New Paradigm for Public Health Practice and Academic Partnerships. *Journal of Public Health Management Practice* 6 (1). 1–3.
- Reijonen, M. – Harra, T. – Immonen, S. – Marjamäki-Kekki, M. 2012. Yhteiset asiakkaat. Ammattikorkeakoulu ja sairaala kehittäjäkumppaneina. Mertropolia Ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Taito-työelämäkirjat 4. Helsinki.
- Salonen, P. 2010. Työelämäyhteistyö framille! Näkökulmia ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön rakentamiseen ja toiminnan arviointiin. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulun julkaisuja. Vaasa: Oy Fram Ab.
- Silverman, D. 2004. *Qualitative research: theory, method and practice*. London: Sage Publication.
- Stähle, P. – Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. *Ekonomia-sarja*. Helsinki: WSOY.
- Sundet, P. – Kelly, M. J. 2007. Agency-Academic Collaboration in Evidence-Based Practice: A Case Example in Data Driven Innovation. *Journal of Evidence-Based Social Work* 4 (3/4). 163–182.

- Suvinen, N. – Kautonen, M. – Niemonen, H. – Marttila, L. – Lyytinen, A. 2006. Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi. Ammattikorkeakoulut osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Osaraportti I. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Työelämän tutkimuskeskus, tieteen, teknologian ja innovaatiotutkimuksen ryhmä. Tampereen yliopisto.
- Thomas, S. – Busby, S. 2003. Do industry collaborative projects enhance students' learning? *Education & Training* 45 (4/5). 226–235.
- Toivola, T. 2010. Yhdessä tekemällä. 11 tapaa linkittää T&K ja oppiminen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Helsinki.
- Toiviainen, H. 2006. Verkostoaatteesta kumppanuuden arkeen: Monitasoinen oppiminen pienyritysverkostossa. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Tynjälä, P. – Nikkanen, P. – Volanen, M. S. – Valkonen, S. 2005. Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa ja työyhteisöjen oppiminen. Taitava Keski-Suomi -tutkimus, osa II. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Tynjälä, P. – Välimaa, J. – Sarja, A. 2003. Pedagogical perspectives on the relationships between higher education and working life. *Higher Education* 46. 147–166.
- Töytäri-Nyrhinen, A. 2008. Tanssii ammattikorkeakoulujen kanssa – Opettajuuden kehittämistä yhdessä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Puheenvuoroja 3/2008. Helsinki: Edita.
- Valente, T. W. – Chou, C. P. – Pentz, M. A. 2007. Community Coalitions as a System: Effects of Network Change on Adoption of Evidence-Based Substance Abuse Prevention. *American Journal of Public Health* 97 (5). 880–886.
- Varjonen, B. – Maijala, H. 2009. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto – Osana innovaatioympäristöjä. Hämeen ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Varmola, T. 2008. Askel askeleelta: ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminnan rooli tietointensiivisessä kansantaloudessa. Teoksessa Kotila, H. – Mutanen, A. – Kakkonen, M.-L. (toim.): Opetuksen ja tutkimuksen kiasma. Helsinki: Edita Oy. 23–35.
- Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Viirikorpi, P. 2004. Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä. Kumppanuusjohtamisen tarkastelua hyödyntäen Harava-projektin työverstaan tuloksia. Lastensuojelun keskusliitto. Suomen Kuntaliitto.
- Virkkunen, J. – Ahonen, H. – Lintula, L. 2008. Uuden toimintakonseptin kehittäminen ammattikorkeakouluun. Muutoslaboratorio yhteisen kehittämisen välineenä. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja. Sarja A: Tutkimukset ja raportit 13. Helsinki.
- Violainen, M. 2006. Osaamista rakentamassa. Ammattikorkeakoulut

harjoittelujen ja työelämäyhteistyön kehittäjinä. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

- Virolainen, M. – Valkonen, S. 2007. Kiireavusta innovatiivisten työyhteisöjen vahvistamiseen. Ammattikorkeakoulujen työelämäkumppanit ja yhteistyö harjoittelun järjestämiseksi. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Vuorinen, R. (2008): Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. *Acta Universitatis Tamperensis* 1359. Tampereen yliopisto.
- Weiss, E. S. – Taber, S. K. – Breslau, E. S. – Lillie, S. E. – Li, Y. 2010. The Role of Leadership and Management in Six Southern Public Health Partnerships: A Study of Member Involvement and Satisfaction. *Health Education & Behavior* 37 (5). 737–752.
- Whipple, E. E. – Solomon-Jozwiak, S. – Williams-Hecksel, C. – Abrams, L. A. – Bates L. 2006. Preparing Social Workers for Child Welfare Practice: An Innovative University-Agency Learning Collaborative. *Social Work Education* 25 (1). 92–107.
- Wildridge, V. – Childst, S. – Cawthra, L. – Madge, B. 2004. How to create successful partnerships – a review of the literature. *Health Information and Libraries Journal* 21. 3–19.
- Winterton, J. 2006. Social dialogue and vocational training in Europe. Are we witnessing the emergence of a European model? *Journal of European Industrial Training* 30 (1). 65–76.

# Liite 1.

## Kirjoittajat

### **Julkaisun kirjoittajat aakkosjärjestyksessä, heidän roolinsa hankkeessa ja julkaisun laatimisessa**

Elina Eriksson, dosentti, johtaja (Metropolia, Terveys- ja hoitoala)

- ohjausryhmän jäsen
- Luvun ”Kumppanuuden johtaminen” kirjoittaja

Toini Harra, FL, yliopettaja (Metropolia, Hyvinvointi ja toimintakyky)

- projektipäällikkö
- Lukujen ”Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite” ja ”Kumppanuuden kehittämisen jatkoasteet” kirjoittaja, luvun ”Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli” kommentoija

Johanna Holvikivi, THM, ett, työnohjaaja, johtaja (Metropolia, Hyvinvointi ja toimintakyky)

- hankkeen vastuullinen johtaja
- ohjausryhmän jäsen
- Lukujen ”Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite” ja ”Kumppanuuden kehittämisen jatkoasteet” kirjoittaja

Arja Häggman-Laitila, professori (Itä-Suomen yliopisto)

- hankkeen tutkimusjohtaja
- Teoksen toimittaja, lukujen ”Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite”, ”Kansallinen ja kansainvälinen katsaus työelämäyhteistyöhön”, ”Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli” ja ”Kumppanuuden vakiinnuttaminen ja tulevaisuus” kirjoittaja

Sirja Immonen, TtM, erityisasiantuntija (Espoo, vanhusten palvelut)

- projektipäällikkö
- Luvun ”Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite” kirjoittaja, lukujen ”Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite” kirjoittaja, lukujen ”Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite” kirjoittaja



te”, ”Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli” ja ”Kumppanuuden vakiinnuttaminen ja tulevaisuus” kommentoija

Minna Marjamäki-Kekki, TtM, (Espoo, vanhusten palvelut)

- projektisuunnittelija, osastonhoitaja
- Luvun ”Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli” kirjoittaja ja kommentoija

Merja Reijonen, VTT, yliopettaja (Metropolia, Hyvinvointi ja toimintakyky)

- projektipäällikkö
- Luvun ”Kumppanuuden tarkastelun lähtökohdat ja tavoite” kirjoittaja, luvun ”Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli” kommentoija

Leena Rekola, FT, yliopettaja (Metropolia, Terveys- ja hoitoala)

- hankkeen tutkija
- Lukujen ”Kansallinen ja kansainvälinen katsaus työelämäyhteistyöhön” ja ”Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuusmalli” kirjoittaja, koko teoksen kommentoija

Marianne Teräs, FT, tutkijatohtori (Helsingin yliopisto)

- ohjausryhmän jäsen
- Luvun ”Kumppanuuden käsite ja teoriataustat ” kirjoittaja, luvun ”Kumppanuuden vakiinnuttaminen ja tulevaisuus” kommentoija

## Liite 2.

# Systemaattisessa katsauksessa analysoidut artikkelit

<b>Numeroviite tekstiin, kirjoittajat, vuosi ja julkaisu</b>	<b>Julkaisun tarkoitus tai tavoite, kumppanuuden kehittämiskonteksti ja maa</b>	<b>Julkaisutyyppi</b>
<p><b>I</b> Barger, S. E. – Das, E. 2004. An Academic-Service Partnership: Ideas That Work. Journal of Professional Nursing 20 (2). 97–102.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata hoitotyön korkeakouluopetuksen ja alueellisen sairaalan yhteistyötä</li> <li>» The Capstone Collage of Nursing/DCH Medical Center Model, kokemuksia ja arviointitietoa jo kahdeksan vuoden ajalta, USA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvaus kehittämishankkeesta, raportoidaan myös mittareilla tuotettuja arviointitietoja, ei tutkimusraportti</li> </ul>
<p><b>II</b> Barratt, M. 2002. REAL Evidence-Based Practice Development: A Partnership Approach. MCC: Building knowledge for integrated care 10 (6). 9–14.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata korkeakoulun ja työelämän yhteistyötä näyttöön perustuvan lastensuojelun ja sosiaalityön kehittämisessä</li> <li>» Dartington Hall Trust, the Association of Directors of Social Services, University of Sheffield sekä 65 paikallista lastensuojelun toimijaa tai vapaaehtoisjärjestöä, UK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvaus kahdesta laajasta kehittämishankkeesta, raportoidaan myös mittareilla tuotettuja arviointitietoja, ei tutkimusraportti</li> </ul>
<p><b>III</b> Caldwell, L. M. – Luke, G. – Tenofsky, L. M. 2007. Creating Value-Added Lingages Through Creative Programming: A Partnership for Nursing Education. The Journal of Continuing Education in Nursing 38 (1). 31–36.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata korkeakoulun ja terveydenhuoltoorganisaation yhteistyötä hoitotyöntekijöiden koulutustason kohottamiseksi</li> <li>» Curry Collage of Milton, Massachusetts ja Boston-based Spaulding Rehabilitation Hospital Newtwork, USA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvaus kehittämishankkeesta</li> </ul>

<p><b>IV</b> Campbell, S. L. – Prater, M. – Schwartz, C. – Ridenour, N. 2001. Building an Empowering Academic and Practice Partnership Model. Nursing Administration Quarterly 26 (1). 35–44.</p>	<p>» Kuvata korkeakoulutuksen ja työelämän yhteisjohtajuuden kehittämistä</p> <p>» The Mennonite Collage of Nursing (MCN) at Illinois State University ja Springfield Memorial Medical Center (MMC), USA</p>	<p>» Kuvaus kehittämishankkeesta, kumppanuuden arviointitiedon keruu on vasta käynnissä</p>
<p><b>V</b> Conolly, M. – Jones, C. – Jones, N. 2007. Managing collaboration across further and higher education: a case in practice. Journal of Further and Higher Education 31 (2). 159–169.</p>	<p>» Kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla organisaatioiden välistä yhteistyötä ja siihen vaikuttavia tekijöitä</p> <p>» Useita maita</p>	<p>» Kirjallisuuskatsaus, aineiston määrää ei identifioitu</p>
<p><b>VI</b> Conolly, M. A. – Wilson, C. J. 2008. Revitalizing Academic-Service Partnerships to Resolve Nursing Faculty Shortages. Advanced Critical Care 19 (1). 85–97.</p>	<p>» Kuvata korkeakoulun ja terveyspalvelujen tuottajien erilaisia yhteistyömalleja, arvioida yhteistyömallien vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta sekä osoittaa uusia innovaatioita korkeakoulun ja työelämän resurssien yhteisestä jakamisesta.</p> <p>» Useita maita</p>	<p>» Kirjallisuuskatsaus, aineiston määrää ei identifioitu</p>
<p><b>VII</b> Conte, C. – Chang, C. S. – Malcolm, J. – Russo, P. G. 2006. Academic Health Departments: From Theory to Practice. Journal of Public Health Management Practice 12 (1). 6–14.</p>	<p>» Luoda kokonaiskuva rahoitusanomusten perusteella lähestymistavoista ja strategioista, joilla yllitetään korkeakoulutuksen ja terveydenhuollon välinen kuilu</p> <p>» 23 korkeakoulutusta ja terveydenhuollon käytäntöjä edustavaa tiimiä, USA</p>	<p>» Laadullinen tutkimus, aineisto muodostui 22 rahoitushakemuksesta</p>

<p><b>VIII</b> De Cordova, P. B. – Collins, S. – Peppard, L. – Currie, L. M. – Hughes, R. – Walsh, M. – Stone, P. W. 2008. Implementing evidence-based nursing with students and clinicians: Uniting the strengths. <i>Applied Nursing Research</i> 21. 242–245.</p>	<p>» Kuvata sairaanhoitaja-opiskelijoiden ja hoitotyöntekijöiden yhteistyötä näyttöön perustuvan toiminnan oppimisessa</p> <p>» Columbia University School of Nursing, Beth Israel Hospital ja New York University for Joint Diseases, USA</p>	<p>» Kuvaus kehittämishankkeesta, jossa sovellettiin Strausin etc. teoreettista viitekehystä, ei systemaattisesti arvioitu, ensimmäisenä vuonna osallistui viisi hoitotyön johtajaa ja viisi hoitotyöntekijää sekä 12 opiskelijaa, toisena vuonna neljä hoitotyön johtajaa, neljä hoitotyöntekijää ja kymmenen opiskelijaa</p>
<p><b>IX</b> Donaldson, S. K. – Fralic, M. F. 2000. Forging Today's Practice-Academic Link: A New Era for Nursing Leadership. <i>Nursing Administration Quarterly</i> 25 (1). 95–101.</p>	<p>» Kuvata käytännön hoitotyön ja korkeakoulun välistä yhteistyötä, jonka tuloksena syntyi The Institute for Johns Hopkins Nursing</p> <p>» John Hopkins Hospital Department of Nursing (JHHDON) ja John Hopkins School of Nursing (JHUSON), USA</p>	<p>» Kuvaus kumppanuudesta</p>
<p><b>X</b> Foskett, R. 2005. Collaborative partnership between HE and employers: a study of workforce development. <i>Journal of Further and Higher Education</i> 29 (3). 251–264.</p>	<p>» Kuvata korkeakoulun ja hyväntekeväisyysjärjestön yhteistyön hyötyjä opetussuunnitelman kehittämisessä, UK</p>	<p>» Tapaustutkimus, jossa tietoja kerättiin asiakirjoista, osallistuvalla havainnoinnilla ja puolistrukturoiduilla haastatteluilta, aineistoa ja sen analyysia ei eritellä tarkemmin</p>
<p><b>XI</b> Frame, K. B. – Ballantyne, M. – Haussler, S. C. – McLaughlin, P. – Kudzma, E. C. – Murphy, J. M. – Munro, B. H. 2002. A Collaborative Model, Twenty Healthcare Agencies and Academic Institutions Share Resources to Educate Preceptors. <i>Journal for Nurses in Staff Development</i> 18 (4). 185–193.</p>	<p>» Kuvata klinikoiden ja korkeakoulun yhteistyötä opiskelijaohjaajien koulutamisessa</p> <p>» 20 Bostonin alueella sijaitsevaa klinikkaa ja korkeakoulua, yhteistyökokemuksia on kuuden vuoden ajalta, USA</p>	<p>» Määrällinen tutkimus, 750 sairaanhoitajaa osallistui kumppanuudella kehitettyyn koulutusohjelmaan, osallistujapalautte, aineistoa ja sen analyysia ei kuvata eritellysti</p>

<p><b>XII</b> Horns, P. N. – Czaplinski, T. J. – Engelke, M. K. – Marshburn, D. – McAuliffe, M. – Baker, S. 2007. <b>Leading through collaboration: A regional academic/service partnership that works.</b> Nursing Outlook, 55. 74–78.</p>	<p>» Kuvata perusterveydenhuollon ja yliopistopohjaisen sairaanhoitajakoulutuksen yhteistyötä</p> <p>» East Carolina University School of Nursing (ECUSON), Pitt County Memorial Hospital (PCMH), University Health System of Eastern North Carolina (UHS), Brody School of Medicine (BSOM) at East Carolina University (ECU). Sairaala sai magneettisairaalarastatuksen vuonna 2004, harvaan asuttua aluetta, USA</p>	<p>» Kuvaus kumppanuudesta</p>
<p><b>XIII</b> Jackson, F. H. – Dinkar, R. – DeFranco, A. 2005. Collaborative partnerships in an urban environment: working together to benefit all. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17 (7).</p>	<p>» Kuvata korkeakoulun, uskonnollisen organisaation, hallituksen ja yksityisen teollisuuden välistä yhteistyötä, jonka tarkoituksena on edistää syrjäytymisvaarassa olevien koulutus- ja harjoittelumahdollisuuksia ja edistää työllistymistä</p> <p>» Yliopisto, uskonnollispe- rusteinainen organisaatio, sairaalaravikkeita tuottava yksityinen teollisuusyritys, poliittiset toimijat, USA</p>	<p>» Kuvaus kumppanuudesta</p>
<p><b>XIV</b> Jowett, R. – McMullan, M. 2007. Learning in practice – practice educator role. Nurse Education in Practice, 7. 266–271.</p>	<p>» Arvioida käytännön kouluttajan roolin vaikuttavuutta mentorien, opiskelijoiden ja kouluttajien omasta näkökulmasta</p> <p>» Korkeakoulu ja 11 terveydenhuolto-organisaatiota kolmen kreivikunnan alueella, UK</p>	<p>» Laadullinen ja määrällinen tutkimus, <b>focus group</b> -haastattelut 24 kouluttajalle, kysely 284 opiskelijalle ja 284 mentorille, vastausprosentti ensimmäisessä ryhmässä 46 ja toisessa 38, teemattinen sisällönanalyysi ja tilastolliset analyysit</p>

<p><b>XV</b> Levin, R. F. – Vetter, M. J. – Chaya, J. – Feldman, H. – Mennen, J. 2007. Building Bridges in Academic Nursing and Health Care Practice Settings. <i>Journal of Professional Nursing</i>, 23 (6), 362–368.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata yhteisen viran käyttöönottoa kotisairaanhoidossa ja hoitotyön koulutuksessa, viran avulla pyrittiin edistämään näyttöön perustuva toimintaa</li> <li>» Visiting Nurse Service New York (VNSNY) ja Lienhard School of Nursing Pace University (LSN), USA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvaus kehittämishankkeesta</li> </ul>
<p><b>XVI</b> Livingood, W. C. – Goldgagen, J. – Little, W. L. – Gornato, J. – Hou, T. 2007. Assessing the Status of Partnerships Between Academic Institutions and Public Health. <i>American Journal of Public Health Agencies</i>, 97 (4), 659–666.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata yliopiston ja perusterveydenhuollon organisaatioiden yhteistyömalleja, niiden parhaita käytänteitä ja yhteistyön etuja</li> <li>» Floridassa toimivat perusterveydenhuollon organisaatiot ja yliopistot, USA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Laadullinen ja määrällinen tutkimus, sähköinen ko. tutkimusta varten kehitetty kyselylomake terveysorganisaatioiden johtajille ja hallinnollisissa tehtävissä toimiville (N=51), puhelinhaastattelu avaininformanteille (N=7), asiakirjat (?)</li> <li>» Analyysimenetelmät: kuvailevat tilastolliset menetelmät (kysely),</li> <li>» deduktiivis-induktiivinen sisällön analyysi (haastattelu), sisällön erittely (asiakirjat), metasynteesi kolmesta aineistosta</li> </ul>

<p><b>XVII</b> McConnell, S. E. – Lekan, D. – Hebert, C. – Leatherwood, L. 2007. Academic-practice partnerships to promote evidence-based practice in long-term care: Oral hygiene care practices as an exemplar. <i>Nursing Outlook</i>, 55 (2), 95–105.</p>	<p>» Kuvata korkeakoulutuksen ja työelämän kumppanuutta edistettäessä näyttöön perustuvaa toimintaa pitkäaikaispotilaiden suuhygieniassa, tarkoituksena oli myös parantaa hoidon laatua ja opiskelijoiden ohjausta</p> <p>» Duke University School of Nursing, joka on kehittänyt yhdessä hoitotyön johtajien kanssa toteutettavan kliinisen hoitotyön kehittämismallin (CPIP, Clinical Practice Improvement Process), pitkäaikaishoitoyksikköä ei ole tarkemmin identifioitu, UK</p>	<p>» Tapaustutkimus, joka perustuu Diffusion of Innovation -teoriaan ja sitä kuvaavaan tutkimusperinteeseen, tulokset esitetään teoreettisen viitekehyksen mukaan, osallistujien määrää ja yksikköjen kokoa ei kuvata, ei myöskään tietojenkeraamisen menetelmiä</p>
<p><b>XVIII</b> Munro, K. M. – Russell, M. C. 2007. Leadership development: A collaborative approach to curriculum development and delivery. <i>Nurse Education Today</i>, 27, 436–444.</p>	<p>» Kuvata johtajuutta tukevan koulutusohjelman kehittämisprosessia ja sen hyötyjä opiskelijoiden ja kumppanien näkökulmasta</p> <p>» Queen Margaret University Collage, Edinburgh ja Lanarkshiren terveydenhuolto-organisaatiot, UK</p>	<p>» Laadullinen ja määrällinen tutkimus, kysely 170 koulutukseen osallistujille, vastausprosentti 66, myös laadullista aineistoa esitellään, mutta sen keruuta eikä analyysia ole tarkemmin eritelty, arviointitutkimus käynnissä</p>

<p><b>XIX</b> Ogilvie, L. – Strang, V. – Hayes, P. – Raiwet, C. – Andruski, L. – Heinrich, M. – Cullen, K. – Morris, H. 2004. Value and Vulner- ability: Reflections on Joint Appointments. <i>Journal of Professional Nursing</i>, 20 (2), 110–117.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata hoitotyön yli- opistokoulutuksen ja kotisairaanhoidon palveluja tuottavan terveyden- huollon organisaation kumppanuutta yhteisesti palkattujen työntekijöi- den toiminnan avulla ja sillä saavutettuja etuja ja kumppanuuden haavoit- tuvuutta</li> <li>» Capital Health Home Care ja Faculty of Nursing Alberta University, USA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin perustuva toimintatutkimus, aineis- toa kerättiin kotihoiton henkilökunnalta, opis- kelijoilta, tiedekunnassa kotihoitoa opettavilta, osallistujien määrää ei ilmoitettu, kyselylomak- keet, yksilöhaastattelut ja <b>focus group</b> -haastat- telut, nauhoitetut tutki- mus ryhmän kokoukset, aineiston määriä tai sen analysointimenetelmiä ei kuvattu tarkemmin</li> </ul>
<p><b>XX</b> Raines, D. A. 2006. CAN- Care: An Innovative Model of Practice-Based Learning. <i>International Journal of Nursing Education Scholar- ship</i> 3 (1), 1–17.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata korkeakoulutuk- sen ja työelämän kump- panuusmallia sairaanhoi- tajaopiskelijoiden ohjauk- sen ja ohjaajien roolin ja ammattillisen pätevyyden sekä rekrytoinnin kehittä- misessä</li> <li>» Florida Atlantic Uni- versity, sairaalaa ei identifioida, Kuvaus CAN- Care mallista (Model of Practice-Based Nursing Education), USA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvaus kehittämishank- keesta, jota tutkittu 12 kuukautta, artikkelissa ei kuvata tutkimuksen tuloksia</li> </ul>
<p><b>XXI</b> Smith, E. L. – Tonges, M. C. 2004. The Carolina Nursing Experience: A Service Per- spective on an Academic- Service Partnership. <i>Journal of Professional Nursing</i>, 20 (5), 305–309.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvata kumppanuuden kehittymistä yliopiston</li> <li>» hoitotyön koulutuksen ja yliopistosairaalan välillä ja siitä koituneita hyötyjä</li> <li>» University of North Caro- lina at Capel Hill School of Nursing ja University of North Carolina Hospitals, USA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Kuvaus kumppanuudesta</li> </ul>



<p><b>XXII</b> Springer, P. J. – Corbettine, C. – Davis, N. 2006. Enhancing Evidence-based Practice Through Collaboration. Journal of Nursing Administration 36 (11), 534–537.</p>	<p>» Kuvata korkeakoulun ja lääketieteen hoitoyksiköiden kumppanuutta, jota toteutettiin yhteisten virkojen avulla</p> <p>» Boise State University ja paikalliset lääketieteen hoitoyksiköt, kokemuksia kumppanuudesta jo usealta vuodelta, USA</p>	<p>» Kuvaus kumppanuudesta</p>
<p><b>XXIII</b> Whipple, E. E. – Solomon-Jozwiak, S. – Williams-Hecksel, C. – Abrams, L. A. – Bates, L. 2006. Preparing Social Workers for Child Welfare Practice: An Innovative University-Agency Learning Collaborative. Social Work Education 25 (1), 92–107.</p>	<p>» Kuvata yliopiston ja sosiaalitoimen kumppanuutta edistettäessä kasvatustulosten hyvinvointia, kumppanuudessa sovellettiin opetussairaalakonseptia ja oppivan organisaation viitekehystä</p> <p>» Katoliset sosiaalipalvelut/Saint Vincent Home ja kaksi maaseutuylöpistoa, Outreach Partnerships ja School of Social Work, USA</p>	<p>» Laadullinen ja määrällinen tutkimus, 14 teemahaastattelua (kuusi palveluyksikön johtajaa ja henkilökunnan edustajaa, kahdeksan henkilöä yliopiston toimipisteistä), kysely, 22 vastaajaa (kahdeksan palveluyksikön henkilökuntaan kuuluvaa, kaksi yliopistosta ja 12 opiskelijaa)</p>
<p><b>XXIV</b> Wildridge, V. – Childst, S. – Cawthra, L. – Madge, B. 2004. How to create successful partnerships – a review of the literature. Health Information and Libraries Journal 21, 3–19.</p>	<p>» Kuvata kumppanuuden kehittämisen geneerisiä tekijöitä ja kumppanuuden arviointia</p> <p>» Useita maita</p>	<p>» Kirjallisuuskatsaus, lähde luettelon perusteella 141 julkaisua, mukaan otettu julkaisut, jotka kuvaavat onnistuneita kumppanuuksia pelkän yhteistöiminnan kuvauksen sijasta</p>

# Liite 3. Toimintatutkimuksen eteneminen Liittyvä Voima -hankkeessa

Toteutus-vaiheet	I vaihe, keväätä 2009 syksyyn 2009	II vaihe syksystä 2009 syksyyn 2010	III vaihe, syksystä 2010 keväeseen 2011	IV vaihe, syksy 2011
Tarkoitus	Tuottaa empiristä näyttöä ja teoreettista tietoa kumppanuuden kehittämisestä kansainvälisen kirjallisuuden avulla ja tunnistaa ja nimeä mallin käsitteistöä sekä arvioida kumppanuuden kehittämisen lähtötilanne hanketoimijoiden keskuudessa	Luoda alustava käsitteellinen malli kumppanuudesta kansainvälisen kirjallisuuden ja lähtötilanteen haastattelu tulosten perusteella ja arvioida ja täydentää alustavaa käsitteellistä mallia kumppanuudesta	Arvioida, täsmentää ja täydentää alustavaa käsitteellistä mallia kumppanuudesta kehittämisykokemuksen perusteella, tunnistaa ja kuvaata mallin kehittämisen vaiheet ja laatia toiminnallinen malli kumppanuudesta	Tuottaa toiminnallinen kuvaus kumppanuudesta ja sen kehittämisen prosessista
Tietojenkeruu	systemaattinen katsaus kansainväliseen kirjallisuuteen ja <b>focus group</b> -haastattelut	osaprojektien kokousmuistiot, <b>focus group</b> -haastattelut, rajoja ylittävien työntekijöiden päiväkirjat, seminaariaineistot, pienryhmien muistiot, kumppanuusniopettajakoulutuksen esseeet	osaprojektien kokousmuistiot, osaprojektien itse- ja vertaisarviointi, rajoja ylittävien työntekijöiden päiväkirjat ja kirjalliset esseeet toiminnastaan, itse- ja vertaisarviointi	edellisten vaiheiden aineistot ja muistiot johdon ja rajoja ylittävien työntekijöiden työpajoista
Kohderyhmä	kansainväliset tietokannat, hanketta suunnitelleet, projektipäälliköt, projektityöntekijät, kehittäjäopettajat ja työelämän kehittäjät	projektipäälliköt, projektityöntekijät, kehittäjäopettajat ja työelämän kehittäjät	projektipäälliköt, projektityöntekijät, kehittäjäopettajat ja työelämän kehittäjät	
Analyysi	määrällinen ja laadullinen sisällönanalyysi katsauksen osalta, laadullinen sisällönanalyysi haastattelujen osalta	laadullinen sisällönanalyysi	laadullinen sisällönanalyysi haastattelujen ja dokumenttien osalta	laadullinen sisällönanalyysi

## Liite 4.

# Kuvaus toimintatutkimuksen aineistosta

<b>Aineistonkeruu</b>	<b>Aineiston määrä/ osallistujat</b>	<b>Toteutusaika</b>
Systemaattinen katsaus kv-kirjallisuuteen	Tietokannat: Cinahl, PubMed ja Eric  1012 viitettä vuosilta 2000–2009  Lopulliseen analyysiin 24 artikkelia	2009
Focus group -haastattelut	9 ryhmää, 39 henkilöä, 188 sivua	Kahdessa vaiheessa kevät–syksy 2009 syyskuu 2010
Päiväkirjat	39 sivua	keväästä 2009 alkaen
Työntekijöiden itsearviointiaineisto esseinä	24 henkilöä, 70 sivua	syksy 2011
Työntekijöiden vertaisarviointi ryhmäkeskusteluna	30 henkilöä, 3 tuntia	20.9.2011
Osaprojektien itsearvioinnit haastatteluina	viisi haastattelua, yhteensä 10 tuntia	18.4.–6.9.2011
Kokousmuistiot	yli 100	vuodesta 2008 alkaen



# Ammattikorkeakoulun ja työelämän kumppanuus

Organisaatioiden välistä kumppanuutta tarvitaan, kun kohdataan kompleksisia, uudenlaisia ratkaisuja vaativia haasteita, joista kumpikaan osapuoli ei selviä yksin. Kumppanuus syntyy jaetun, riittävän konkreettisen kehittämiskohteen avulla. Kumppanuuden ytimessä ovat onnistunut keskinäinen vuorovaikutus ja viestintä, asiantuntijuuden tunnistaminen ja yhteiskehittely sekä rajoja ylittävä päätöksenteko.

Korkeakoulun ja työelämän kumppanuus kuvaa tiiviisti ja havainnollisesti kumppanuutta edistäviä ja estäviä tekijöitä, kumppanuuden toteutusratkaisuja ja hyötyjä organisaatioiden eri tasoilla. Tarkastelu perustuu Metropolia Ammattikorkeakoulun ja Espoon kaupungin yhteisiin kehittämiskokemuksiin sekä laajaan kirjallisuuskatsaukseen.

Julkaisu on tarkoitettu ammattikorkeakoulutuksen ja työelämän kehittäjille, johtajille ja tutkijoille. Se soveltuu myös kaikille organisaatioiden rajoja ylittävistä tehtäväkuvista kiinnostuneille lukijoille.

