



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

TOIMINTAMALLI TYÖELÄMÄYHTEISTYÖN KEHITTÄMISEKSI AMMATTIKORKEAKOULUSSA

TEKIJÄ/T: Sami Myöhänen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Sami Myöhänen	
Työn nimi Toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseksi ammattikorkeakoulussa.	
Päiväys 27.1.2017	Sivumäärä/Liitteet 65 + 4
Ohjaaja(t) Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Karelia-ammattikorkeakoulu	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ammattikorkeakouluissa työelämäyhteistyön tavoitteena on kehittää opetuksen laatua ja vaikuttavuutta sekä tuottaa lisäarvoa yrityksille, oppilaitokselle ja opiskelijoille. Työelämäyhteistyön huomioiminen opetuksessa on ollut viime vuosina koulutuspoliittinen puheenaihe ja ammattikorkeakoulutuksen keskeinen kehittämisen painopiste.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite oli kehittää toimintamalli Karelia-ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyön kehittämiseksi, mikä tukee Pohjois-Karjalan matkailu- ja ravitsemisalalan elinkeinoelämää ja opiskelijoiden työllistymistä. Kehittämismenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä yhteiskehittelyä. Haastattelujen kohderyhmä koostui Karelia-ammattikorkeakoulun henkilökunnasta sekä Pohjois-Karjalan alueen matkailu- ja ravitsemisalalan yritysten edustajista. Haastateltavia oli yhteensä 14. Yhteiskehittelytilaisuuteen osallistui haastateltujen lisäksi Karelia-ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoita. Teoreettisessa osassa käsiteltiin työelämäyhteistyötä ammattikorkeakouluissa, yhteistyötä yleisesti sekä verkostoitumista osana yhteistyön kehittämistä.</p> <p>Työelämäyhteistyön haasteena esiin nousivat vähäinen viestintä ja ajan puute. Oppilaitokset ja yritykset elävät erilaisessa rytmissä ja tämä vaikeuttaa olennaisesti yhteistyön tekemistä. Myös ammattikorkeakoulujen sopeuttamistoimenpiteet ovat omalta osaltaan vaikuttaneet työelämäyhteistyön vähenemiseen. Yhteistyön kehittämiseksi tulevaisuudessa on olennaista lisäksi viestinnän kehittäminen. Viestintää tulee lisätä oppilaitoksen sisällä, mutta ennen kaikkea ammattikorkeakoulun ja yritysten välillä.</p> <p>Kehittämistyön tuloksena on luotu toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseksi Karelia-ammattikorkeakoulussa. Toimintamallin tavoitteena on tuottaa osaavaa henkilökuntaa ja kehittää paikallista elinkeinoelämää jatkuvan vuorovaikutuksen avulla. Konkreettiset toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi ovat opiskelijoiden järjestämät speed dating-tilaisuudet sekä syksyllä 2018 ensimmäisen kerran järjestettävä harjoittelu-infotilaisuus.</p>	
Avainsanat Ammattikorkeakoulu, työelämäyhteistyö, verkostot	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Social Services			
Author(s) Sami Myöhänen			
Title of Thesis Framework for the development of cooperation with working life in University of Applied Sciences.			
Date	27.1.2017	Pages/Appendices	65 + 4
Supervisor(s) Hilkka Lassila			
Client Organisation /Partners Karelia University of Applied Sciences			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of the cooperation with working life in University of Applied Sciences is to develop quality and effectiveness of teaching and create added value for enterprises, University of Applied Sciences and students. Observing the cooperation with working life in education has been a topic of discussion in recent years for academic and professional development of the central focus of higher education.</p> <p>The objective of this study was to develop an operational model for the development of Karelia University of Applied Sciences industry co-operation aid for North Karelia tourism and catering industry and students' employment. The methods have been used theme interviews and co-creation. Target group interviews consisted of Karelia University of Applied Sciences staff and in the North Karelia region of representatives of the tourism and hospitality industry. The group consisted of 14 people. Co-creation event was attended by the interviewees in addition to Karelia University of Applied Sciences Bachelor of Hospitality Management students. The theoretical part deals with workplace cooperation of University of Applied Sciences industry, cooperation in general and networking as part of the development co-operation.</p> <p>The challenges for the cooperation with work life were the lack of communication and lack of time. Educational institutions and companies live in a different rhythm, and this essentially affects cooperation. Also, University of Applied Sciences adjustment measures have contributed to a reduction in workplace cooperation. The development of cooperation in the future is an essential addition to the development of communications. Communication should be increased within the institution but, above all, between the University of Applied Sciences and businesses.</p> <p>The result is a framework from Karelia University of Applied Sciences, which supports cooperation with working life. This model aims to produce skilled human resources and the development of the local economy to continue interaction. The concrete measures to achieve the objective: speed-dating-events and information meeting about training possibilities.</p>			
Keywords University of Applied Sciences, cooperation with working life, networks			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	Kehittämistyön tausta ja tarkoitus	5
1.2	Toimeksiantajan esittely	8
2	AMMATTIKORKEAKOULUT JA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ	9
2.1	Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyys.....	9
2.2	Työelämäyhteistyön hyötyjä ja haasteita	10
2.3	Yhteistyön malleja.....	12
3	VERKOSTOITUMINEN OSANA YHTEISTYÖN KEHITTÄMISTÄ	16
3.1	Yhteistyöllä kohti verkostoitumista	16
3.2	Verkostoituminen	18
3.3	Verkostoon sitoutuminen ja osallisuus	25
3.4	Verkostot ja vuorovaikutus	27
3.5	Verkostot sosiaalisina suhteina ja strategiana	28
4	KEHITTÄMISTYÖ JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	33
4.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö	33
4.2	Teemahaastattelu	37
4.2.1	Kohderyhmä ja aineiston keruu	39
4.2.2	Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä	40
4.3	Yhteiskehittely (co-creation)	41
4.3.1	Muutospolku (change paths) yhteiskehittelyn menetelmänä.....	42
4.3.2	Tilaisuuden toteutus.....	43
5	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	45
5.1	Haastatteluaineiston tulokset.....	45
5.2	Toimintamallin rakentaminen.....	51
5.3	Palaute yhteiskehittelytilaisuudesta	54
5.4	Tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja yhteenveto	55
	LÄHTEET	61
	LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE (OPETTAJAT).....	66
	LIITE 2: HAASTATTELULOMAKE (YRITYKSET)	67
	LIITE 3: TOIMINTAMALLI.....	68
	LIITE 4: YHTEISKEHITTELYTILAISUUDEN PALAUTELOMAKE.....	69

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistyön tausta ja tarkoitus

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää toimintamalleja ja konkreettisia toimenpiteitä työelämäyhteistyön kehittämiseksi niin, että ne tulevaisuudessa parantaisivat vuorovaikutusta, ammattitaitoisen henkilöstön saatavuutta sekä matkailu- ja ravitsemispalveluyritysten tasoa Pohjois-Karjalassa. Lisäksi tavoitteena oli kehittää työelämäyhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulussa siten, että se tukee ja kehittää paikallista elinkeinoelämää sekä opiskelijoiden työllistymistä tulevaisuudessa.

Työelämän vaatimukset ja työtehtävät muuttuvat, monimutkaistuvat sekä laaja-alaistuvat tulevaisuudessa. Uuden oppimisen ja osaamisen tarve lisääntyy ja vahvistuu kaiken aikaa eri osapuolilla. Käytössä olevat työmenetelmät ja tekniikka kehittyvät nopeasti. Oppilaitoksilla ja opettajilla on näin ollen entistä haastavampaa pysyä tiedollisesti sekä ammatillisesti mukana kehityksessä. Oppimisympäristöt ja ammatilliset verkostot laajenevat ja sitä kautta yhdessä oppiminen sekä tiedon jakaminen nousevat merkityksellisiksi tulevaisuuden kannalta. (Opetushallitus 2016a.)

Yritysten näkökulmasta ihmetellään, minne valmistuneet ammattikorkeakouluopiskelijat katoavat työmarkkinoilta ja mistä löytää aikaa kiireisessä työelämässä erilaisiin projekteihin sekä kehitys tehtäviin. Samaan aikaan opiskelijat etsivät töitä ja yrittävät saada kontakteja työelämään sekä miettivät tulevia opinnäytetöidensä aiheita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda nämä kaksi tahoa yhteen niin, että molemmat osapuolet voisivat tulevaisuudessa hyödyntää toisiaan paremmin. Yritykset saisivat tulevaisuudessa ammattitaitoisia työntekijöitä sekä apua omiin projekteihin ja kehitystehtäviin. Opiskelijat työllistyisivät mahdollisimman nopeasti sekä saisivat tarvittaessa aiheita projekteihin, oppimistehtäviin ja opinnäytetöihin. Samalla tuettaisiin opetuksen työelämälähtöisyyttä niin, että se olisi ajan tasalla työelämän tarpeisiin nähden.

Aarnisalo ja Iivonen (2013, 6-8) ovat todenneet, että ammattikorkeakouluissa työelämätaitojen huomioiminen opetuksessa on ollut viime vuosina keskeinen koulutuspoliittinen puheenaihe ja koulutuksen kehittämisen painopiste. Korkeakoulujen rahoitusmallit omalta osaltaan kannustavat syventämään elinkeinoelämän kanssa tehtävää innovaatiotoimintaa ja tutkimustulosten kaupallistamiseen liittyvää yhteistyötä. Korkeakoulujen alueellisen vaikuttavuuden ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävät ovat kasvaneet aikaisempaa vahvempaan rooliin.

Aarnisalo ja Iivonen (2013, 6-8) tuovat lisäksi esille, että opintojen työelämäläheisyys auttaa opiskelijoita hahmottamaan omaa osaamistaan. Ammattikorkeakouluopiskelijat pitävät harjoittelua ja muita työelämään orientoivia opintoja tärkeinä ammattitaidon kehittymisen ja työelämään sopeutumisen kannalta. Työkokemusta omaavilla opiskelijoilla on lisäksi havaittu valmistuttuaan olevan selvästi paremmat mahdollisuudet työllistyä. Erityisesti ammattikorkeakouluopintoihin liittyvät harjoittelut ja opinnäytetyöt ovat keinoja päästä käsiksi työelämään.

Ammattikorkeakoulujen ja työnantajien yhteistyö on tehtyjen tutkimusten mukaan lisääntynyt selvästi viime vuosina. Lisäksi yrittäjät tiedostavat, että korkeakoulujen osaaminen tarjoaa keinoja sekä mahdollisuuksia oman toiminnan ja tuotteiden kehittämiseen. Yhteistyöllä pyritään myös turvaamaan ammattitaitoisen työvoiman saatavuus ja luomaan positiivista työnantajakuva. Opiskelijayhteistyö nähdään näin ollen sijoituksena tulevaisuuteen. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 6-8.) Kotila ja Mäki (2012, 249) kuitenkin toteavat, että vaikka yhteistyötä yritysten kanssa tehdään paljon, nykyisellä tasolla se ei kuitenkaan riittävästi hyödytä ammattikorkeakoulun opettamistehtävää, yritysten tarpeita eikä edistä työelämälähtöistä oppimista ja opiskelijoiden sijoittumista työelämään.

Usein kuulee sanottavan, että yhteistyön käynnistämiseen tarvitaan vain se ensimmäinen yhteydenotto. Työnantaja, joka haluaisi selvittää korkeakoulujen tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia, on kuitenkin usein vaikean haasteen edessä. Välttämättä tässä vaiheessa ei ole vielä tarkkaa tietoa yhteistyömahdollisuuksista tai tarpeesta ylipäätänsä. Opiskelijoilta taas puuttuu tietämys työelämän pelisäännöistä sekä tarvittavat kontaktit yhteistyön syntymiselle. Tällä hetkellä oppilaitoksissa tehtävät sopeuttamistoimenpiteet vähentävät lisäksi opettajien resursseja ja näin ollen vievät myös aikaa työelämäyhteistyön ylläpitämiseltä. Tämän opinnäytetyön haastatteluissa on noussut esille myös yritysten tietämättömyys ammattikorkeakouluopintojen sisällöstä, joka omalta osaltaan on estänyt ja vaikeuttanut yhteistyön tekemistä.

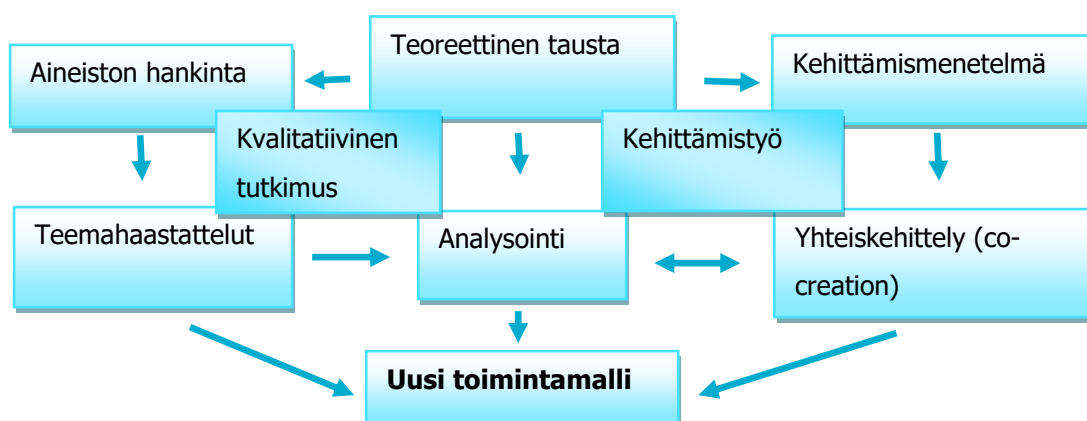
Tämä opinnäytetyö käsittelee Karelia-ammattikorkeakoulun, restonomiopiskelijoiden ja Pohjois-Karjalan alueen ravitsemis- sekä matkailualan yritysten yhteistyön kehittämistä. Teoreettisessa taustassa tarkastellaan ammattikorkeakouluja työelämäyhteistyön näkökannalta. Lisäksi teoriassa käsitellään yhteistyötä ja verkostoitumista oppilaitos- yritys sekä opiskelijakontekstissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana on Karelia-ammattikorkeakoulu, jonka yhteyshenkilönä on toiminut Tuula Ikonen. Opinnäytetyön keskeinen tehtävä on toimia niin sanottuna ensimmäisenä yhteydenottona työelämän ja oppilaitoksen välillä. Tavoitteena on kehittää yhteistyötä ja luoda verkostoja opiskelijoiden, oppilaitoksen ja yritysten kesken sekä ennen kaikkea luoda toimintamalli yhteistyölle ja sen kehittämiseksi yhteiskehittelymenetelmän (co-creation) avulla.

Hellström (2004, 11) on todennut, että kehittämistyön lähtökohtana voivat olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta ajatus jostakin uudesta. Tässä opinnäytetyössä on lähdetty kehittämään parempaa tulevaisuutta yhteistyön kannalta eikä kartoittamaan tämän hetkisiä ongelmia tai puutteita. Tämän hetkisen tilanteen tarkastelu on kuitenkin nostettu esille haastatteluissa ja aineiston analyysissä tuomaan esille konkreettista ja realistista lähtökohtaa toimintamallin kehittämiseksi.

Kuviossa 1 on esitelty opinnäytetyön kehittämistyön eteneminen. Tämän opinnäytetyön kehittämistyön menetelmäksi valittiin teemahaastattelut ja yhteiskehittely (co-creation). Kuten Kontiainen ja Skyttä (2010, 227) ovat todenneet, yhteistyön rakentumisen edellytyksenä on ensin luoda odotuksille merkitys ja sen jälkeen toimintatapa, jolla odotukset saavutetaan. Günther (2006, 2) mainitsee lisäksi yhteistyön rakentumisen kannalta olennaiseksi vaiheeksi niin sanotun luomisvaiheen. Haastattelut toimivat tässä kehittämistyössä merkityksen luojaan niin yritysten kuin oppilaitosten edustajien osalta, mutta myös luomisvaiheena ennen varsinaisen yhteistyön aloittamista. Yhteiskehittely on

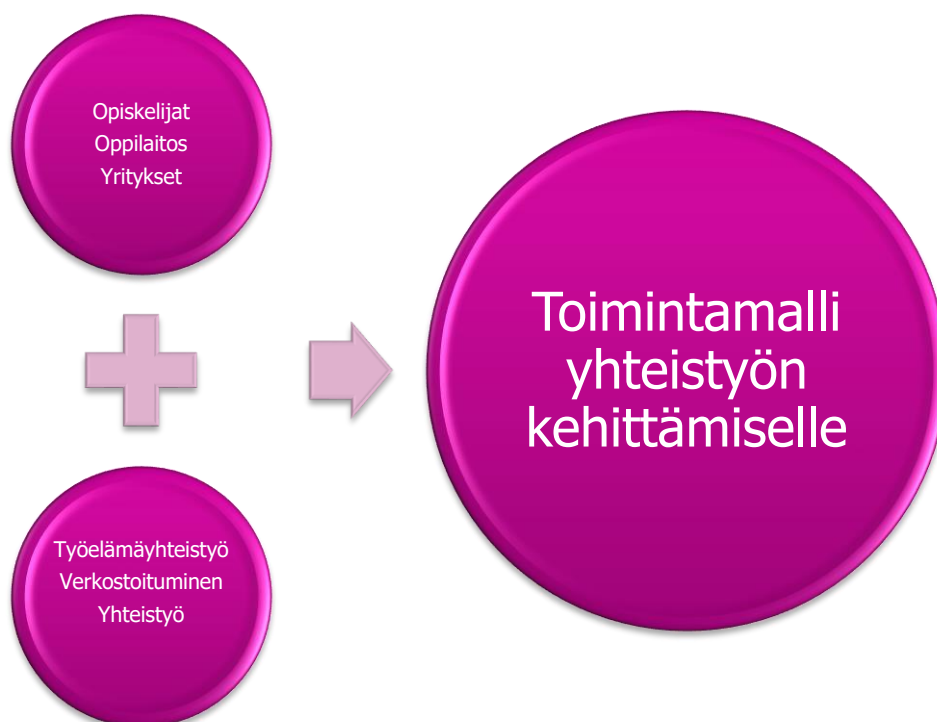
valittu keinoksi luoda uusi toimintatapa yhteistyön kehittämiseksi ja se on antanut mahdollisuuden myös opiskelijoille osallistua kehitystyöhön.

Kehittämistyö aloitettiin tutustumalla aiheeseen liittyvään teoriaan mahdollisimman laajasti. Tämän jälkeen valittiin kehittämistyössä käytettävät konkreettiset menetelmät. Teoreettisen taustan pohjalta valittiin opinnäytetyön kannalta olennaisimmat teemat, joita haastatteluissa käsiteltiin. Aineiston analyysin jälkeen järjestettiin yhteiskehittelytilaisuus, joka pohjautui aineiston analyysin tuloksiin ja teoreettiseen taustaan. Haastattelujen ja yhteiskehittelyn myötä on luotu uusi toimintamalli yhteistyön kehittämiseksi, joka on liitteenä 3.



KUVIO 1. Kehittämistyön kulku.

Tutkimuksen viitekehysellä tarkoitetaan tutkimuksen keskeisimpien käsitteiden määrittelyä sekä niiden keskinäistä vuorovaikutusta. Kuviossa 2 on esitetty opinnäytetyön viitekehys. Opinnäytetyön ydinasiana on uuden toimintamallin löytäminen yhteistyön lisäämiselle. Toimintamallin syntymiseen merkittävästi vaikuttavat tekijät ovat yhteistyöhön osallistuvat tahot eli opiskelijat, oppilaitos ja yritykset sekä työelämäyhteistyöhön, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyvät käsitteet. Viitekehyksessä esille tulevia käsitteitä ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta toisiinsa on pyritty selittämään tarkemmin opinnäytetyön teoriaosiossa.



KUVIO 2. Opinnäytetyön viitekehys.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut Karelia-ammattikorkeakoulu. Karelia-ammattikorkeakoulun toiminta on aloitettu vuonna 1992 ja vakinaistettu vuonna 1996. Karelia-ammattikorkeakoulu on ollut vuoden 2013 alusta lähtien Joensuun kaupungin omistama osakeyhtiö. Opiskelijamäärä on 4000 opiskelijaa ja uusia opiskelijoita tulee vuosittain noin 1000. Henkilökuntaa on noin 370. Suomenkielisiä koulutuksia on 15 ja englanninkielisiä yksi. Lisäksi YAMK-koulutuksia on viisi. Liikevaihto Karelia-ammattikorkeakoululla on 32 miljoonaa euroa. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a.)

Karelia-ammattikorkeakoulussa on mahdollisuus suorittaa matkailu- ja palveluliiketoiminnan ammattikorkeakoulututkinto eli Restonomi (AMK)-tutkinto. Tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä eli n. 3,5 vuotta. (Opetussuunnitelma 2015.) Aloituspaiikkoja on 40 ja opetus tapahtuu pääsääntöisesti lähi- ja virtuaaliopintoina. Tutkinto on painottunut matkailuun ja palveluliiketoimintoihin, mutta opintoihin sisältyy myös majoitus- ja ravitsemispalvelujen perusopintoja. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a.)

Karelia-ammattikorkeakoulun toiminnan yhtenä lähtökohtana on alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen kansainvälistä osaamistasoa vastaavaksi. Toiminnassa korostetaan asiakaslähtöisyyttä ja vuorovaikutteisuutta unohtamatta yhteistyötä. Karelia-ammattikorkeakoulu tarjoaa yhteistyömahdollisuuksia niin nykyisille kuin myös uusille kumppaneille esimerkiksi projektitoiminnassa, opiskelijoiden opintoihin liittyvässä yhteistyössä ja yrityksiä tukevassa asiantuntija- ja koulutustoiminnassa. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a.)

Karelia-ammattikorkeakoululle työelämäkumppanit muodostavat tärkeän verkoston, jolla pyritään turvaamaan tulevaisuudessa alueen osaavan työvoiman tarjonta ja siten myös yritysten ja yhteisöjen kilpailukyky. Yhteistyö on monimuotoista ja se palvelee monipuolisesti sekä yrityksen että korkeakoulun tarpeita. Yhteistyö on suunnitelmallista ja siitä sovitaan kirjallisesti kumppanuussopimuksella. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016a.)

2 AMMATTIKORKEAKOULUT JA TYÖELÄMÄYHTEISTYÖ

2.1 Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyys

Ammattikorkeakoulujen ja elinkeinoelämän yhteistyön tavoitteena on kehittää opetuksen laatua ja vaikuttavuutta sekä tuottaa lisäarvoa yrityksille, oppilaitokselle ja opiskelijoille (Kotila & Mäki 2012, 243). Työelämäkumppanuus tai työelämäyhteistyö on käsitteenä kehittynyt oppilaitosten tavoittelemman työelämälähtöisyyden pohjalta. Tavoitetilä oppilaitoksille on rakentaa työelämässä toimivien yritysten kanssa kumppanuuksia, joita kutsutaan työelämäkumppanuudeksi. Oppilaitosten työelämälähtöisyyttä on painotettu ammatillisissa oppilaitoksissa sekä ammattikorkeakouluissa myös lainsäädännön puitteissa. (Tynjälä, Nikkanen, Volanen & Valkonen 2005, 18.) Työelämälähtöisyyden kehittäminen on oppilaitoksille haasteellinen tavoite, sillä he tarvitsevat työelämästä kumppaneita, jotka sitoutuvat koulutuksen ja opintojen kehittämiseen. Työelämälähtöisyydellä pyritään kehittämään opintoja vastaamaan paremmin työelämän vaatimuksia. Vakiintuneella kumppanuudella mahdollistetaan uuden tiedon rakentaminen sekä toimintojen kriittinen tarkastelu ja systemaattinen kehittäminen. Kumppanuudessa toiminta vaatii myös taustaorganisaatioiden mukana olemisen eikä näin ollen voi olla vain yksittäisen opettajan vastuulla. (Vanhanen-Nuutinen & Laitinen-Väänänen 2012, 33-35.)

Ammattikorkeakoulut ovat pääosin monialaisia ja alueellisia korkeakouluja, joiden toiminnassa korostuu ennen kaikkea yhteys työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakouluissa suoritettavat tutkinnot ovat ammatillisipainotteisia korkeakoulututkintoja. Ammattikorkeakoulujen pääasiallisena tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen tarpeisiin sekä tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitystyö palvelee opetusta sekä tukee alueen kehitystä, elinkeinoja ja työelämää. Ammattikorkeakoulut lisäksi antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (OKM 2016.)

Ammattikorkeakoulujärjestelmän tavoitteena on ollut kehittää yliopistotutkinnon rinnalle käytännöllisemmin ja ammatillisemmin suuntautunut korkeakoulututkinto, jolla pystyttäisiin parantamaan koulutuksen laatua ja vastaamaan paremmin työelämän nopeasti muuttuviin tarpeisiin. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on kouluttaa ammatillisesti päteviä osaajia työelämään ja huolehtia siten osaltaan Suomen kilpailukyvyistä kouluttamalla eri aloille niiden tarvitsemia osaajia. (VTV 2009, 7.)

Ammattikorkeakoulutuksen työelämälähtöisyys on määritelty ammattikorkeakoululaissa seuraavasti: "Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on antaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin, tukea yksilön ammatillista kasvua ja harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa sekä työelämää ja aluekehitystä tukevaa ja alueen elinkeinorakenteen huomioon ottavaa soveltavaa tutkimus- ja kehitystyötä. Ammattikorkeakoulut antavat ja kehittävät aikuiskoulutusta työelämäosaamisen ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi." (Ammattikorkeakoululaki 351/2003 4-5§.)

Ammattikorkeakouluopinnot koostuvat perus- ja ammattiopinnoista, vapaasti valittavista opinnoista, ammattitaitoa edistävästä harjoittelusta ja opinnäytetyöstä. Ammattikorkeakouluissa oppiminen tapahtuu työn ja koulutuksen rajapinnalla. Opiskelijan näkökulmasta työelämäläheisyys näkyy parhaiten harjoittelun, opinnäytetyön ja erilaisten työelämään liittyvien opintojen ja projektien kautta. Etenkin harjoittelu jaksot ja opinnäytetyö ovat keskeisessä asemassa työelämän ja opiskelujen yhdistämisessä. (Salonen 2010, 16.)

Työelämälähtöisyydestä puhuttaessa ammattikorkeakouluissa pyritään ennakoimaan työelämäntarpeita ja niihin yritetään vastata opetuksessa. Työelämän aktiivista roolia arvostetaan opetuksen toteuttamisessa ja suunnittelussa. Työelämälähtöisyyden tarkoituksena on parantaa valmistuvien opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksia sekä varmistaa, että koulutus vastaa työelämän asettamia vaatimuksia. Näin ollen valmistuvat opiskelijat omaisivat niitä kompetensseja, joita työelämä tarvitsee ja arvostaa. (Salonen 2010, 16.)

Ammattikorkeakouluissa annettava opetus ei kuitenkaan voi olla pelkästään työelämän tarpeista lähtevää. Opetuksen työelämälähtöisyyden sijaan tulisikin enemmän puhua työelämäläheisyydestä. Työelämäläheisyyden ja työelämälähtöisyyden erottaa se, että koulutuksen tehtävänä on lisäksi arvioida ja kyseenalaistaa työelämän toimintamalleja sekä aktiivisesti kehittää ja uudistaa niitä. Työelämäläheisyys on molemminpuolista tiedon ja osaamisen vaihtoa, jonka onnistumisen edellytyksenä on jatkuva vuorovaikutus ja yhteistyö koulutusorganisaation ja työelämän välillä. (Salonen 2010, 16.)

Huttulan (2002, 54-55) mukaan ammattikorkeakoulun ja yrityksen vuorovaikutussuhde kehittyy yleensä pidemmällä aikavälillä. Se voi saada alkunsa esimerkiksi asiantuntija-avusta, opinnäytetyöstä tai työelämän kehittämisprojektista. Yksittäisistä toiminnoista suhde voi kehittyä suuremmiksi projekteiksi ja kehittämissankkeiksi. Monipuolinen työelämä on ammattikorkeakoulun ja etenkin opiskelijoiden kannalta toivottava toimintaympäristö. Hyvien työelämäsuhteiden kautta osa ammattikorkeakoulun oppimisesta voi tapahtua suoraan työelämässä ja sieltä kautta saatavan ohjauksen avulla.

2.2 Työelämäyhteistyön hyötyjä ja haasteita

Toimivassa yhteistyössä ammattikorkeakoulu osaa hyödyntää työelämää omassa toiminnassaan ja vastaavasti yritys kokee saavansa lisäarvoa toimintaansa. Työelämäyhteydet ja yhteistyö tulisi olla strategisesti mietitty kokonaisuus, jossa ammattikorkeakoulu on määritellyt tarkoin, mitä asioita teh-

dään, kenen kanssa, millä tavoin, milloin ja miksi? Ammattikorkeakouluissa tulee olla ymmärrys siitä, kuka on asiakas, jotta voidaan rakentaa työelämäyhteistyötä ja sitä kautta myös kehittää koko ammattikorkeakoulukentän toiminnan edellytyksiä, tuotteita ja palveluja. Ammattikorkeakoulujen tulisi entistä paremmin tuntea nykyistä elinkeino- ja työelämän toimintaa ja liiketoiminnan logiikkaa. Lisäksi ammattikorkeakoulujen tulisi tuotteistaa palvelunsa entistä paremmin. Yrittäjyys- ja palveluhenkisyys tulee olla osana koulukulttuuria. Yhteydenpito työelämään on oltava aktiivista ja yhteistyön hyödyt tulee tehdä työelämälle näkyväksi. Yhteistyön kehittymiselle ja jatkuvuudelle on olennaista se, että molemmat osapuolet kokevat hyötyvänsä siitä. Tällaisen win/win-tilanteen saavuttaminen vaatii sitä, että ammattikorkeakoulu pystyy asettumaan työelämän saappaisiin ja osaa viestiä siitä työelämää parhaiten palvelevalla tavalla. (Salonen 2010, 39.)

Oppilaitoksen kannalta työelämäyhteyksien hoitaminen on myös osa oppilaitoksen hyvää markkinointia. Hyvin toteutettu työn ohjaaminen ja oppiminen kehittävät sekä opiskelijaa, että työpaikkaa. Tämä saavutetaan parhaiten yhdessä suunnitteleamalla ja yhteistyössä työelämän asiantuntijoiden kanssa. Oppilaitoksen ja työelämän edustajien tulisikin yhteistyön kautta arvioida ja kehittää omia toimintamallejaan. Työelämäyhteyksien avulla voidaan lisäksi poistaa turhia esteitä tiedon ja osaamisen siirrosta. (Korhonen 2000, 75-76.)

Työnantajan näkökulmasta katsottaessa on olemassa paljon työelämän kehittäjäorganisaatioita, joiden kanssa yhteistyön tekeminen on kannattavaa. Oppilaitokset kuten korkeakoulut ja ammatilliset oppilaitokset ovat esimerkiksi tällaisia kehittäjäorganisaatioita. Erittäin tärkeää olisikin luoda toimintamalleja ja palveluja oppilaitosten ja työelämän välille, jotka palvelisivat molempia osapuolia. Tällaisten yhteistyöverkoston avulla on mahdollista esimerkiksi auttaa työelämää innovaatio toiminnassa sekä osaamisen kehittämisessä. Toimiva yhteistyö antaa lisäksi oppilaitoksille mahdollisuuden toteuttaa laadukkaampaa ja työelämälähtöisempää koulutusta. Tätä kautta saadaan myös työpaikat mukaan koulutuksen suunnitteluun ja kehittämiseen. (Virta 2007, 16.)

Vesterisen (2003, 57-63) mukaan työelämässä piilee paljon kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa ja työyhteisöjen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa kehittyneitä kontekstisidonnaista tietoa ja osaamista. Tällainen kokemukseen perustuva tieto olisi hyödyllistä saada kaikkien käyttöön, ettei se jäisi vain yksittäisten henkilöiden hiljaiseksi tiedoksi. Työelämässä oleva tieto kehittyy, mallintuu ja leviää sitä paremmin, mitä enemmän työyhteisössä keskustellaan, kyseenalaistetaan ja tutkitaan omaa työtä sekä mitä enemmän ammattikorkeakoulut osallistuvat tähän keskusteluun, työn tutkimiseen ja käytännön teorian luomiseen.

Oppilaitoksissa työelämäyhteistyön toteuttaminen kohtaa myös haasteita. Työelämäyhteistyötä ei välttämättä johdeta oikein ja operatiivinen johtaminen voi olla puutteellista. Johtamisen ongelmat voivat johtua siitä, että ammattikorkeakoulun johdolla ei ole riittävästi kokemusta yritysasiakkaiden kanssa toimimisesta puhumattakaan asiakkaiden johtamisesta. Taustalta voi löytyä lisäksi heikko toimeenpanokyky tavoitteiden asettamisesta, toteutuksen seurannasta, palautteenannosta sekä palkitsemisesta. (Kotila & Mäki 2012, 250.)

Aarnisalo ja Iivonen (2013, 54) ovat selvittäneet Lähde työelämään -hankkeen myötä, kuinka työelämäyhteistyö ja eri koulutusalojen yhteistyö toteutuu korkeakouluissa. Lähes kaikki vastaajat pitivät yhteistyötä tärkeänä oman työnsä kannalta, mutta yhteistyötä tehdään kuitenkin vain satunnaisesti, eikä tietoa niin sanotuista hyvistä käytänteistä ole saatavilla riittävästi. Yhteistyö on harvoin koordinoitua ja tieto kulkee hyvin vain yksittäisten toimijoiden välillä. Yli puolet kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että työelämäyhteyksiä ei ole kehitetty kokonaisuutena ja näin ollen toiminnot jäävät irrallisiksi, eivätkä muodosta toimivaa kokonaisuutta työnantajien, opiskelijoiden ja oppilaitosten kannalta.

Oppilaitoksissa tunnistettuja heikkouksia ovat yrityselämää hitaampi muutosvalmius sekä opettajien vahva muutosvastarinta. Monissa ammattikorkeakouluissa opettajilla on suuri akateeminen vapaus, kunhan opetussuunnitelmaa noudatetaan. Usein kuitenkin unohdetaan, että opettaja voi itse päättää, miten opintojakso toteutetaan ja millaista yhteistyötä elinkeinoelämän kanssa tehdään. (Kotila & Mäki 2012, 250.) Koulutusorganisaatioiden ja työelämän yhteistyössä törmätään lisäksi usein erilaisiin toimintakulttuureihin, jotka ovat ajan saatossa kasvaneet erilleen. Julkisella sektorilla noudatetaan lakiin perustuvia säädöksiä ja opetusministeriön antamia toimintaohjeita, jotka voivat rajoittaa yhteistyötä eivätkä välttämättä joustaa kaikkiin työelämässä tarvittaviin tilanteisiin. Lisäksi opetussuunnitelmat, opettajien työaika-suunnitelmat ja työehtosopimukset saattavat olla esteenä toimivalle yhteistyölle. (Lassila 2010.)

Vaikka ammattikorkeakouluissa opettajilla on vuosien työkokemus muualta ennen opettamista, on yrityselämässä toimimisesta voinut kulua jo useita vuosia. Sopivia kumppaneita yhteistyölle ei välttämättä omista kontakteista löydy ja oppilaitokselta voi puuttua toimiva työelämäyhteistyön kontaktinhallintamalli. Opettaja on periaatteessa vapaa, mutta samalla myös yksin omien kontaktien hankinnassa ja hallinnassa. Yritysten kanssa toimiminen saattaa olla osalle opettajista vierasta, koska kaikki eivät ole toimineet aikaisemmin tehtävissä joissa yrityskontakteja luodaan ja hallitaan. (Kotila & Mäki 2012, 251.)

Kotilan ja Mäen (2012, 251) mukaan työelämäyhteistyötä ammattikorkeakouluissa uhkaa seuraavien vuosien aikana tulevat sopeuttamistoimet. Ammattikorkeakoulujen tulee pärjätä entistä pienemmillä resursseilla, jotka tullaan sitomaan tuloksellisuuteen. Työelämäyhteistyön ulkoisena uhkana Kotila ja Mäki (2012, 252) näkevät, että jotkut yritykset kokevat yhteistyön kapeana resurssien toimittamisena ja palvelun tuottamisena sellaisena kuin he toivovat. Yhteistyöltä vaaditaan lisäksi aina välitöntä hyötyä.

2.3 Yhteistyön malleja

Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksen 2004 tekemän tutkimuksen mukaan toiminnan kehittämisen ja muutosten toteuttamisen tärkeimpiä yhteistyökumppaneita yrityksille ovat olleet paikalliset ammattikorkeakoulut, tiedekorkeakoulut, yksityiset konsultti- ja suunnittelutoimistot sekä julkiset rahoitus- ja palveluorganisaatiot. Yritysten ja ammattikorkeakoulujen välinen tutkimus- ja kehittämis-yhteistyö voidaan jakaa tutkimus- ja kehittämis-yhteistyöhön, opetuksen työelämäyhteyksiin

ja ammattikorkeakoulun maksulliseen palvelutoimintaan sekä muuhun yhteistyöhön. Yhteistyön muodot liittyvät usein toisiinsa ja muodostavat toiminnallisen jatkumon, jonka tiiviysi vaihtelee yritysten tarpeiden mukaan. Erilaiset projektit ja opinnäytetyöt koskevat usein yrityksen todellisia ongelmia, kehityskohteita tai prosessien parantamista ja niiden tuloksia pyritään myös oikeasti hyödyntämään yrityksissä. (Marttila, Kautonen, Niemonen & von Bell 2004, 103.)

Kotilan ja Mutasen (2004, 46) mukaan, tutkimus- ja kehitystyötä tehdään opintoihin kuuluvissa työelämäprojekteissa. Harjoittelujaksoihin voidaan myös liittää tutkimustyötä, joissa opiskelijat kokoavat esimerkiksi tutkimusaineistoa liittyen joko opinnäytetyöhön tai johonkin laajempaan tutkimuskokonaisuuteen. Nämä kootut aineistot voivat parhaimmillaan nostaa esiin uusia työelämän kehittämiskohteita tai hyviä toimintamalleja siirrettäväksi laajempaan käyttöön yrityksissä sekä opetuksen kehittämiseksi. Kotila ja Mutanen (2004, 47) lisäävät, että työelämän kanssa tehtävä tutkimus- ja kehitystyö kehittää yhtä aikaa opetusta ja työelämää. Opetuksen tulisi perustua opettajan henkilökohtaiseen työelämäkokemuksiin ja omaan tutkimukseen, jolloin se toimisi parhaiten opiskelijan motivaation ja opetuksen näkökulmasta.

Keskeisimpiä syitä ammattikorkeakoulujen ja yritysten välisen yhteistyön aloittamiselle ovat usein koulun aktiivinen suhtautuminen työelämäyhteistyöhön, henkilökohtaiset kontaktit, ammattikorkeakoulun toiminnan soveltuminen yrityksen kannalta oikeille osa-alueille sekä sijainti ja saavutettavuus. Yhteistyön aloittamisessa nousee esille ammattikorkeakoulun aktiivisuus ja ennen kaikkea opettajien rooli yhteyshenkilöinä. Yritysten näkökulmasta tärkeimmät yhteistyön tavoitteet ovat osaavan työvoiman rekrytointi, yhteistyössä syntyvän osaamisen kaupallinen hyödyntäminen, henkilökunnan osaamisen kehittäminen sekä uuden tiedon hankkiminen. (Marttila ym. 2004, 104.)

Työelämän tutkimuskeskuksen tekemän selvityksen mukaan opettajien aktiivisuus on ollut olennaista yhteistyön aloittamiselle ja jatkumiselle. Yrityksissä koetaan, että ammattikorkeakoulun edustajien tulisi itse aktiivisesti kysellä alueen yritysten tarpeista sekä kertoa omasta tutkimustoiminnastaan ja muista palveluista. Verkostoihin pääseminen on pitkälti kiinni opettajien ja opiskelijoiden aktiivisuudesta sekä henkilökohtaisista kontakteista. (Marttila ym. 2004, 104.)

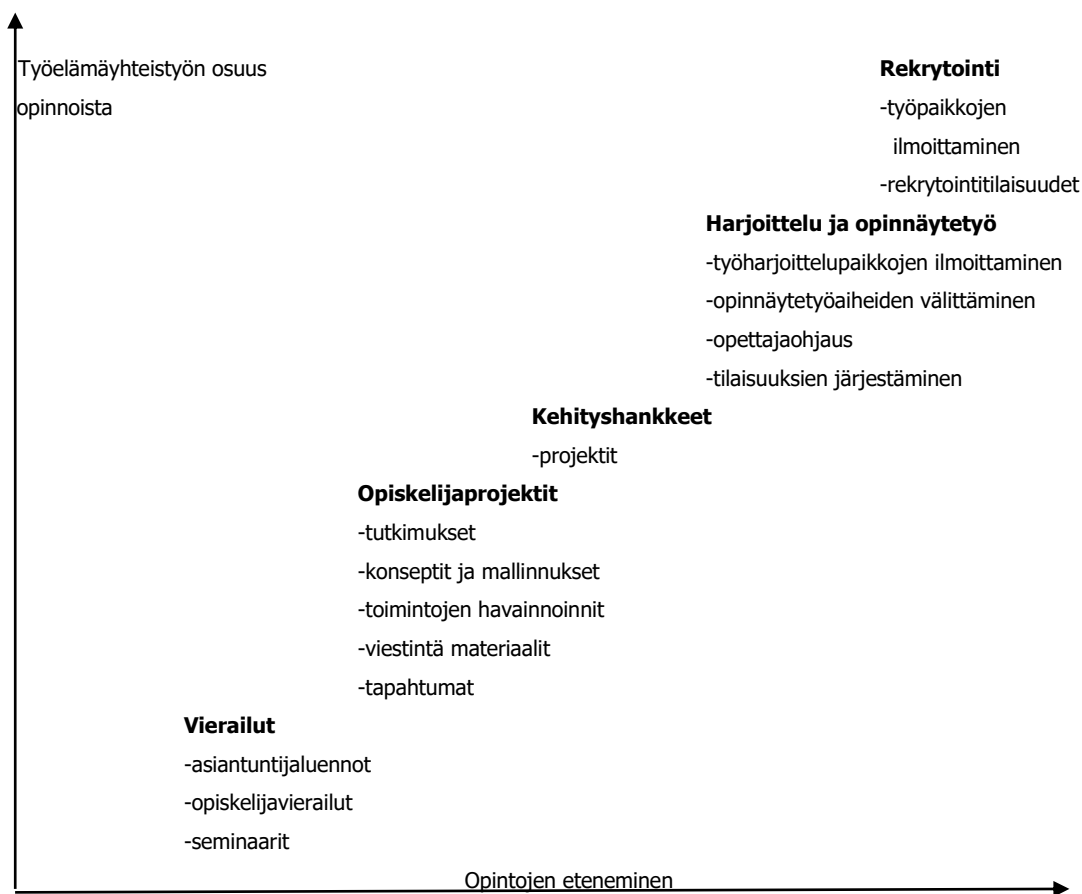
Työelämäyhteistyö ammattikorkeakoulujen ja elinkeinon välillä on kehittynyt viimeisessä kymmenessä vuodessa eteenpäin. Lassilan (2010) mukaan toimintavalmiutta ja joustavuutta on viime vuosina lisännyt voimakkaasti kasvanut hanketoiminta, jonka puitteissa on mahdollista tehdä myös opetukseen liittyviä projekteja. Lisäksi opettajat osallistuvat entistä enemmän erilaisiin työelämän kanssa yhteistyössä toteutettaviin prosesseihin. Ammattikorkeakoulussa korostuvat erilaiset tutkimus- ja kehittämishankkeet, joissa opiskelijat ovat mukana ja joilla pyritään toteuttamaan alueen elinkeinon kehittämistä.

Sydänmaanlakka (2016) on artikkelissaan lisäksi todennut, että kehitys näkyy esimerkiksi ammattikorkeakoulujen järjestäminä projektitöinä yritysten kanssa, Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia mallina sekä opettajien aktiivisuutena ja rohkeutena kontaktien luomisessa paikallisten yritysten kanssa. Tiimiakatemia ajatus on olla verkostoittain organisoitunut korkeakoulu yhteisö,

joka koostuu valmentajista sekä opiskelijoista ja on yhteistyössä paikallisten yritysten kehittämisprojekteissa.

Sydänmaanlakka (2016) tuo myös esille että, opettajan työnkuvaan sisältyy aina yhteistyötä työelämän kanssa. Ammattikorkeakoulussa opettajien panostusta tulisi lisätä harjoittelun ja opinnäytetyön ohjaukseen, mikäli työelämäyhteistyötä halutaan kehittää eteenpäin. Yhteistyön tiivistäminen ja syventäminen opettajien ja yritysten välillä voisi kehittyä esimerkiksi sisällyttämällä opintoihin enemmän asiantuntijaluennoitsijoita työelämästä. Myös koulutusohjelmien suunnittelussa ja uusimisessa opettajat saisivat arvokasta apua työelämän edustajilta ottamalla heidät mukaan koulutusohjelmien suunnitteluun ja arviointiin. Tulevaisuudessa hyvänä opettajien apuna työelämäyhteistyössä voisi olla myös alumnien parempi hyödyntäminen. Yhteistyö entisten opiskelijoiden eli alumnien kanssa, tarjoaa luonnollisen ja konkreettisen kanavan kehittää toimintaa koulutuksen ja työelämän välillä. Työelämäyhteistyön kehittämisessä ei kannata unohtaa myöskään yhteistoiminnallisuuden ja vuorovaikutuksen merkitystä. Kaiken yhteistyön lähtökohtana voidaankin pitää toimivaa vuorovaikutusta. Kumppanuudet syntyvät aina henkilökohtaisten suhteiden ja kontaktien kautta.

Kotila ja Mäki (2012, 253-255) ovat tehtyjen hankkeiden pohjalta esitelleet kuvion (KUVIO 3), josta käy esille ammattikorkeakoulujen koulutustehtäviin liittyviä työelämäyhteistyön tapoja joita on toteutettu. Yleisempiä yhteistyötapoja ovat perinteiset vierailut kuten asiantuntijavierailut luennoilla tai opiskelijavierailut yrityksissä. Opetusta ajatellen merkittävimpiä yhteistyötapoja ovat opiskelijaprojektit, joissa opiskelijat toteuttavat esimerkiksi kysely- tai haastattelututkimuksen. Pidemmälle opinnoissa edenneet voivat osallistua myös erilaisiin hankkeisiin, joita yritykset, opettajat ja oppilaitokset yhteistyössä toteuttavat. Työharjoittelu ja opinnäytetyö ovat työssäoppimista parhaimmillaan ja voi johtaa onnistuessaan työllistymiseen. Erilaiset urasuunnittelut ovat osa opintoja ja tukevat työnhaikutaitojen ja työelämän pelisääntöjen kehittymistä.



KUVIO 3. Ammattikorkeakoulun koulutustehtävään liittyviä työelämäyhteistyö tapoja (mukaillen Kotila & Mäki 2012, 253).

Työelämäyhteistyössä yritysten kanssa korkeakoulun opettajat ja muu henkilökunta, yrityksen edustajat ja opiskelijat toimivat yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Jokainen osapuoli voi nähdä itsensä tässä tilanteessa asiakkaana, myyjänä tai ostajana. Opetukseen liittyvässä työelämäyhteistyössä, joissa usein suorittajina ovat opiskelijat opettajan ohjauksessa, voidaan yhteistyön asiakkaana pitää yritystä ja sen tehtävissä toimivia henkilöitä. Ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyössä ei ole kysymys kuitenkaan vain palvelujen toimittamisesta, vaan myös koulutuksen kehittämisestä yhdessä. Näin ollen nimitys kumppani soveltuu paremmin kuvaamaan yhteistyön osapuolia. Kumppanuus sisältää myös roolin opetuksen sisällön kehittämisessä. Tällöin kumppaniyritys kokee vastuunsa opetuksen kehittämisestä ja projektin sekä rekrytoinnin tuomien välittömien etujen lisäksi nähdään hyödyt myös pidemmällä aikavälillä. (Kotila & Mäki 2012, 255-256.)

Työelämäkumppanit toivovat yleensä helppoa ja selkeää toimintatapaa yhteistyölle oppilaitosten kanssa. Muutokset eivät kuitenkaan koskaan tapahdu itsestään ja kaikissa muutoksissa olennaista on muutoksen johtaminen, viestintä ja kaksisuuntainen kommunikointi. (Kotila & Mäki 2012, 256-257.)

3 VERKOSTOITUMINEN OSANA YHTEISTYÖN KEHITTÄMISTÄ

3.1 Yhteistyöllä kohti verkostoitumista

Juhani Tammisen (2014, 15) sanoin: ”Yhteispeli, tuo ihmeellinen taikasana, on sisällöltään hyvin yksinkertainen. Se tarkoittaa sitä, että menestyäksemme missä tahansa työssä tai organisaatiossa tarvitsemme toinen toisiamme.”

Easton ja Araujo (1992, 76) ovat määritelleet yhteistyötä seuraavasti: kahdella tai useammalla osapuolella on tavoitteet, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Yhteistyö hyödyntää erilaisia yhteistyömuotoja, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia. Yhteistyö voi olla suunniteltua sekä johdettua ja näin ollen hyvin virallista. Vastaavasti yhteistyö voi olla myös epävirallista, satunnaista tai muuten suunnittelematonta. Hyvönen (1983, 30) taas viittaa siihen, että yhteistyö vaatii yhteistyökanavien löytämistä, yhteisten tavoitteiden määrittämistä, halua työskennellä yhdessä sekä tietoisuutta siitä, miten yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin päästään.

Organisaation yhteistyöstä ja verkostoitumisesta puhuttaessa voidaan Petit (1975, 53) mukaan nostaa kaksi tärkeää määritelmää. Ensinnäkin koordinointi tai yhteensovittaminen, joka tarkoittaa toiminnan ajallisesti tehokasta ja järjestelmällistä suorittamista. Toisena määritelmänä on yhteistyö, joka osoittaa halukkuutta toimia yhdessä kohti yhteisesti asetettuja tavoitteita. Argyle (1991, 4) mukaan sosiaalinen vuorovaikutus ja viestintä vaatii aina tietynlaista koordinointia. Koordinointi näyttelee tärkeää roolia luottamuksen ja yhteistyön syntymiselle (Lorenzon & Foss 2003, 99). Lemmetyinen (2010, 18) on väitöskirjassaan yhdistänyt nämä kaksi määritelmää koordinoitukseksi yhteistyöksi. Näin ollen yhteistyöprosessi muodostuu niin virallisesta kuin myös epävirallisesta yhteistyöstä ja se yhdistää eri toimijoiden resursseja tasapainottaen verkostoissa toimivia henkilöitä ja organisaatioita.

Yhteistyössä voi syntyä myös helposti ongelmia. Yhteistyön sujumattomuus voi liittyä esimerkiksi tiedon kulkuun tai huonosti toimiviin yhteistyötilanteisiin. Yhteistyön sujumisessa taas on kysymys omien odotusten täyttymisestä suhteessa toisiin. Yhteistyön sujuvuuden tunne syntyy, jos odotukset toteutuvat. Vastaavasti, jos odotukset eivät toteudu, koetaan yhteistyössä ongelmia. (Konttinen & Skyttä 2010, 225.)

Konttisen ja Skyttän (2010, 227) mukaan, yhteistyön rakentamisessa on kaksi näkökulmaa. Ensin on luotava odotuksille merkitys ja toiseksi luodaan uusi toimintamalli, jolla osallistujien odotukset saadaan toteutumaan. Odotusten merkityksen pohtiminen on todella tärkeää yhteistyön muodostamisen kannalta ja lisäksi se ruokkii osallistujien janoa ratkaista kyseessä olevat ongelmat. Tärkeää on myös sopia uusien toimintamallien käytäntöön viemisestä sekä vastuuhenkilöistä ja aikatauluista. Lisäksi on sovittava, miten ja milloin toteutumista seurataan.

Yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa on yksi koulutuksen laadun mittareista ja myös menestyksen avaintekijä. Se muodostuu oppilaitoksen, opiskelijan ja työelämän tarpeista. Osallistujien tulee olla valmiita panostamaan yhteistyön ylläpitämiseen ja sen pitkäjänteiseen kehittämiseen. Kaikki osapuolet ovat riippuvaisia yhteistyön tuottamista hyödyistä. Korkean laadun ylläpitäminen takaa lisäksi yrityksille ammattitaitoisen työvoiman ja menestyksen tulevaisuudessa. (Opetushallitus 2016a.)

Koulutuksen ja elinkeinoelämän väliselle yhteistyölle tulee luoda puitteet ja toimintaperiaatteet, jotka mahdollistavat yhteistyön jatkumisen sekä kehittämisen. Yhteistyö rakentuu win/win-periaatteen mukaisesti, kun kaikki osapuolet ovat valmiita resursoimaan yhteistyöhön. Yhteistyö toimii parhaimmillaan, kun työ- ja elinkeinoelämän edustajat kytkevät oman yrityksensä todellista tai virtuaalista toimintaa koulutuksen yhteyteen. Tällä tavoin eri toimijat pääsevät yhdessä kehittämään yrityksen toimintaa, tuotteita, palveluita ja muita järjestelmiä. (Opetushallitus 2016a.)

Yhteistyön lisääntyessä opiskelu voi tapahtua yhä enemmän työ- ja elinkeinoelämässä ja opiskelijoiden päätöksentekotaidot, oma-aloitteisuus, vastuunotto sekä vuorovaikutus- ja tiimityötaidot kehittyvät. Näitä taitoja ja ominaisuuksia tarvitaan ammatillisen kasvun tiellä kannustamaan opiskelijaa yritteliäisyyteen, sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen ja työllistymiseen ympäröivässä yhteiskunnassa. (Opetushallitus 2016a.)

Koulutuksen ja työ- ja elinkeinoelämän välinen yhteistyö rakentuu oppilaitoksen, opettajien ja opiskelijoiden omien verkostojen kautta. Verkostomainen yhteistyö parantaa ja tukee opiskelijoiden työpaikalla tapahtuvaa oppimista, opettajien työelämäjaksoja, työpaikkaohjaajien koulutusta, työpaikoilla tapahtuvan oppimisen ohjausta sekä yhteisiä kehittämishankkeita. Yhteistyön myötä opettajat näkevät ja kokevat työelämässä tapahtuvat muutokset paremmin ja pystyvät reagoimaan niihin nopeammin. Yhteistyöllä voidaan myös tukea sitä, että oppilaitoksista siirtyy työelämään osaavia ja ammattitaitoisia uusia työntekijöitä. (Opetushallitus 2016b.) Lassila (2010) on artikkelissaan todennut, että yhteistyö työelämän kanssa vaatii ammatilliselta opettajalta ennen kaikkea kykyä rakentaa luottamuksellisia ja molemmille osapuolille lisäarvoa tuottavia verkostosuhteita.

Yhteistyö työ- ja elinkeinoelämän kanssa on sitä hyödyllisempää, mitä paremmin opettajat ja opiskelijat tuntevat eri yhteistyön mahdollisuuksia ja pohtivat niitä yhdessä työelämän edustajien kanssa. Yhdessä tekeminen ja kehittäminen tuo mukanaan turvallisuutta sekä kasvattaa luottamusta omaan ja muiden osaamiseen. Opettajilla on yleensä vahva ammatillisuus taustalla ja opiskelijoilta taas usein löytyy esimerkiksi sosiaalisen median välineiden käyttötaitoja. Käytännönläheinen oppiminen antaa opettajalle ja opiskelijalle mahdollisuuden tehostaa oppimiseen liittyvää yhteisöllisyyttä. Opettajan roolin muuttuminen enemmän ohjaavaan, valmentajan ja asiantuntijan rooliin lisää yleensä myös opiskelijoiden opiskelumotivaatiota. Yhteistyö ja tiedon jakaminen antaa lisäksi yhteistä onnistumisen tunnetta. Keskinäinen yhteistyö luo myös läpinäkyvyyttä alan koulutuksille elinkeinoelämän suuntaan ja tarjoaa näkyvyyttä oppilaitokselle. (Opetushallitus 2016b.)

Asiantuntijaverkostot laajentavat ammatillisia verkostoja sekä tuottavat lisäarvoa koulutuksen sisältöihin, jolloin opiskelijoille ja opettajille tarjoutuu mahdollisuus oman tietotaidon päivittämiseen. Oppilaitoksen ulkopuolisten verkostojen kanssa tehtävän yhteistyön myötä syntyy asiantuntijaverkostoja, joissa asiantuntijat jakavat tietoa ja oppivat toinen toisiltaan. Asiantuntijaverkoston jäsenenä opettaja saa vertaistukea ja siten jaksaa myös työssään paremmin, eikä hän näin ollen koe jatkuvaa tiedon uusiutumista ja tulvaa kuormittavana. (Opetushallitus 2016b.)

Yhteiset oppimisen paikat löytyvät oppilaitoksen ja työelämän arjesta. Edellytyksenä on opettajien välinen yhteistyö ja oman osaamisen yhdistäminen sekä keskinäisen asiantuntijuuden tunnistaminen ja tunnustaminen. Lisäksi tarvitaan uskallusta tiedostaa, että kaikkea ei tarvitse osata itse. Toimivat verkostot asiantuntijoiden sekä työ- ja elinkeinoelämän kanssa vaativat ennen kaikkea yhteistyötä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. (Opetushallitus 2016b.)

Helakorpi (2005, 87-89) on lisäksi todennut, että verkostoissa toimimisen edellytyksenä on osaamisen lajien ja osaamistarpeiden tunnistaminen sekä osaamisen johtaminen. Ammatillinen opettaja tarvitsee työelämäyhteistyössä sosiaalista, tuotannollista ja kollektiivista osaamista. Tuotannollinen osaaminen on yksinkertaisesti alan käytännön tietotaitoa. Sosiaalinen osaaminen taas ilmenee empaattisena taitona ja vaikuttaa ennen kaikkea yhteistyön onnistumiseen. Kollektiivinen osaaminen edellyttää yhteisöllistä kumppanuutta. Oppilaitosten ja työelämän välisissä verkostomaisissa suhteissa ja toiminnassa on kollektiivisella osaamisella tärkeä merkityksensä. Yhteisiin tavoitteisiin ja jaettuun asiantuntijuuteen perustuva yhteistyö luo osaamista, joka ei ole kenenkään henkilökohtaista osaamista vaan rakentuu verkosto- ja organisaatio-osaamisesta. Aarnisalo ja Iivonen (2013, 54) ovat todenneet, että verkostot antavat kaikille osapuolille tasavertaisen mahdollisuuden osallistua tiedon ja kontaktien jakamiseen, kokemusten vaihtamiseen sekä uusien yhteistyösuhteiden solmimiseen. Yhteistyö myös kannustaa ja luo puitteet kokeilla uusia opetus- ja yhteistyökäytäntöjä.

3.2 Verkostoituminen

Työelämässä ei riitä, että pelkästään yksilöt ja tiimit lisäävät osaamistaan. Kanssakäymistä on oltava myös muissa työyhteisöissä toimivien ihmisten kanssa ja osaamista sekä tietoutta tulee jakaa ja ottaa vastaan muilta. Organisaation oppimiselle tärkeää ovat verkostot, ihmisten välinen vuorovaikutus, tiedon ja osaamisen jakaminen sekä näin ollen sisäisten ja ulkoisten verkostojen luominen. Verkosto on ihmisten muodostama kokonaisuus, jossa osallistujien suhteet ovat tasavertaisia riippumatta heidän asiantuntijuudestaan, roolistaan tai tehtävänkuvastaan. Verkostot muuttuvat jatkuvasti ja yhteydenpito perustuu ennen kaikkea keskinäiseen luottamukseen. Verkostojen rakennetta muokkaa niiden tarkoitus sekä ympäristö, jossa ne toimivat. (Mäkisalo 2003, 135-136.)

Mäkisalo (2003, 136) on jakanut verkostokäsitteet niiden merkityksen perusteella seuraavalla tavalla. Ensinnäkin on olemassa luonnollisia verkostoja, jotka perustuvat luonnollisiin suhteisiin. Luonnollinen verkosto koostuu henkilöistä, jotka viihtyvät ja toimivat yhdessä esimerkiksi opiskelijaryhmissä tai työpaikoilla. Toisena verkostotyyppinä ovat kehittämisverkostot, jotka on aina muodostettu jonkin asian kehittämiseen. Kehittämisverkostossa on olennaista, että siinä on pysyviä jäseniä, mutta

myös vierailevia asiantuntijoita. Tyypillisiä ominaisuuksia kehittämisverkostolle ovat uudistuksellisuus ja moniammatillisuus. Kolmanneksi verkosto voidaan määritellä organisaatiomallina, joka on vaihtoehto hierarkialle ja byrokratialle. Verkosto-organisaatio muodostuu osista, jotka ovat hahmotettavissa sekä empiirisesti havaittavissa. Osien tulee sijaita sellaisessa suhteessa toisiinsa, että ne muodostavat verkon kaltaisen järjestelmän. Tällaisen verkoston osia yhdistää yhteinen ideologia ja päämäärä siitä, miksi tämä organisaatio on olemassa. Toivola (2006, 25) on tehnyt hieman tarkemman yhteenvedon erilaisista verkostotyypeistä, jotka on esitelty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Yhteenvedo verkostotyypeistä (Toivola 2006, 25).

Verkostotyyppi	Kuvaus
Vaihdantaverkosto	Yritysten välinen yhteistyö, jonka toimintaan vaikuttavat sekä vuorovaikutus että sosiaaliset verkostot.
Vuorovaikutusverkosto	Verkostosuhteita, joiden kanssa ei tehdä kauppaa, vaan vaihdetaan tietoja.
Sosiaalinen verkosto	Verkostot ovat aina ihmisten välisiä. Sosiaaliset verkostot rakentuvat perheen, ystävien ja tuttavien kesken.
Horisontaalinen verkosto	Saman toimialan sisällä toimivia, kilpailijoiden välisiä yhteistyöverkostoja.
Vertikaalinen verkosto	Saman arvoketjun jäseniä, jossa tuotteet tai palvelut täydentävät toisiaan.

Verkostojen etuina on, että ne ovat matalia ja joustavia. Lisäksi niissä on edellytyksiä uudistuksille, luovuudelle, kehittämistyölle ja moniammatilliselle yhteistyölle. Verkostojen ongelmina ainakin alussa voidaan kuitenkin pitää yhteisen ideologian ja strategian löytymisen vaikeus sekä vastuukysymykset. Myös johtajan voi olla vaikeaa löytää omaa rooliaan verkostomallissa. (Mäkisalo 2003, 138.)

Verkostoissa toimiminen edellyttää vastuullisia toimijoita ja halua osallistua sekä aikuismaista suhtautumista verkoston muihin jäseniin. Lisäksi tärkeää on huomion kohdentaminen ryhmään ja yhteiseen intressiin yksilön sijasta. Olennaista on myös jäsenten halu osallistua, korkea motivaatio ja sitoutuminen. Tiedonkulun on oltava monen suuntaista ja kattavaa. Toimiminen edellyttää myös ihmisten toisiaan korvaavien taitojen arvostamista ja hyödyntämistä. (Mäkisalo 2003, 138.) Hakasen, Heinosen ja Sipilän (2007, 25-26) mukaan verkostoitumisella haetaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedon hankintaa sekä oppimista. Perimmäisenä motiivina yritystoiminnan näkökannalta voidaan pitää yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantamista. Lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että motiiveja yhteistyön lisäämiselle ovat muun muassa reagointivalmiuden paraneminen, innovatiivisuuden toteutuminen, uskottavuuden parantaminen, markkinoiden yhdistäminen, kustannusten pienentäminen, riskin jakaminen sekä kyvykkyyksien ja taitojen yhdistäminen.

Verkostosuhteet voivat olla kahdenvälisiä kumppanuussuhteita tai niin sanottuja monen keskeisiä. Monen keskeisiä yhteistyömalleja ovat esimerkiksi kehittämisrenkaat, yhteistyörenkaat, projektiryhmät, yhteisyritykset ja yhteiset yksiköt. Siirryttäessä monen keskeisissä yhteistyömalleissa pidemmälle meneviin muotoihin organisaatioiden välinen yhteistyö syvenee ja tiivistyy sekä niiden strateginen merkitys toiminnalle kasvaa. (Toivola 2006, 15.)

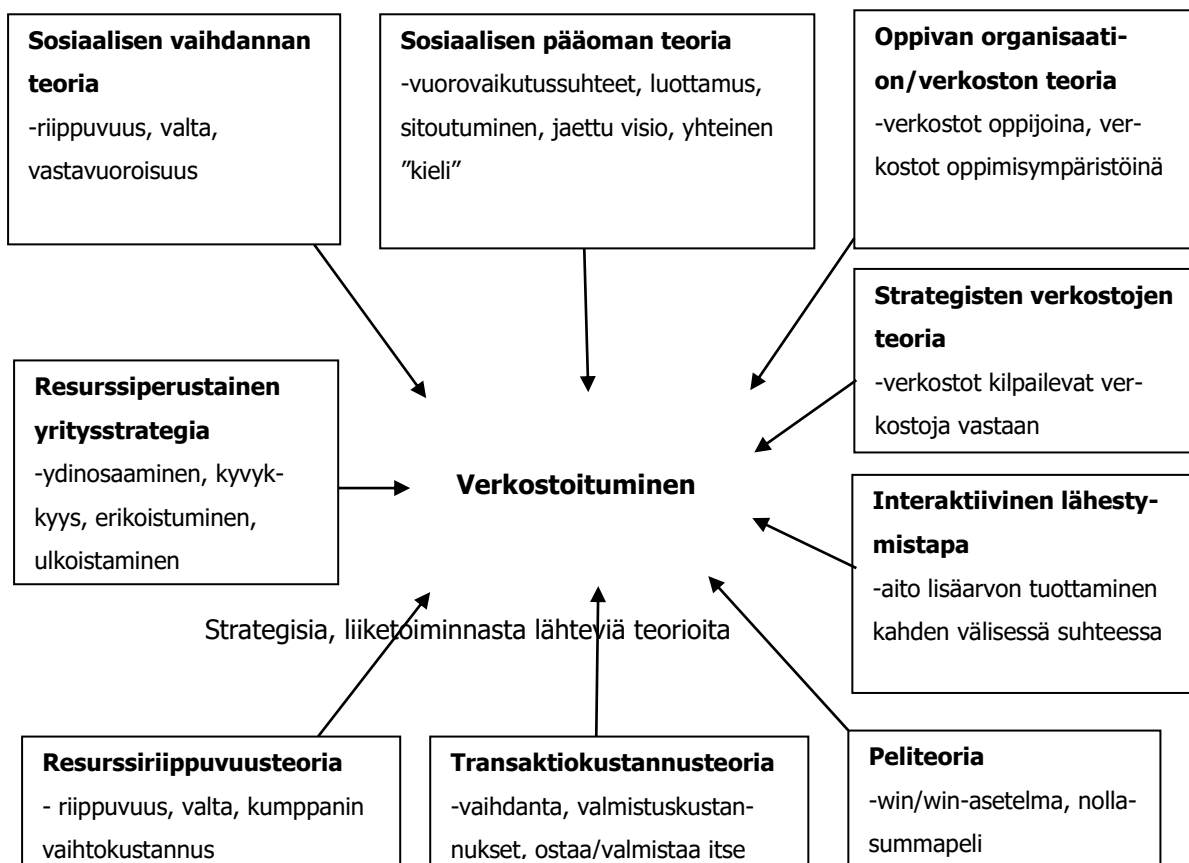
Jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö suosii verkostomaista toimintaa, sillä liiketoiminta edellyttää niin yrityksiltä kuin myös oppilaitoksilta uuden informaation omaksumista, joustavuutta ja nopeaa vastaamista asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Verkostojen kautta ennen kaikkea yritykset pystyvät saamaan kilpailuetua ympäristössä, jossa arvostetaan innovaatioita ja asiakaslähtöistä ajattelua. Verkostot muuttavat lisäksi yritysten ja oppilaitosten toimintamalleja ja johtamista. Verkostoyhteistyön perimmäisenä tavoitteena voidaan pitää lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle. Tämä edellyttää asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja oman ydinosaamisen integrointia osaksi yhteistyötä. Lisäarvo muodostuu vuorovaikutteisen verkostoprosessin tuloksena. (Toivola 2006, 15, 19.)

Tynjälä ym. (2005, 23) ovat Blomqvistin (1995; 2005) luentojen pohjalta todenneet, että verkostotoiminnan tärkeä edellytys on yhteistyökykyisyys eli kyky rakentaa luottamukseen, kommunikaatioon ja sitoutumiseen perustuvia suhteita. Verkostoissa toiminnan onnistumisen ehtona on luottamus. Luottamus voi olla joko yksilötasoisista tai organisaatiotasoisista (Doney & Cannon 1997). Tynjälä ym. (2005, 23) jatkavat, että luottamuksen puutteen on todettu liittyvän heikkoon kommunikaatioon, väärinkäsityksiin, tehottomuuteen, heikkoon sitoutumiseen ja yhteistyön epäonnistumiseen. Hyvä luottamus taas puolestaan parantaa tehokasta kommunikointia, oppimista, rakentavia ristiriitojen ratkaisuja, lisää sitoutumista, edistää tuloksellisuutta ja tehokkuutta, mahdollistaa innovatiivisuuden sekä lisäksi toimii johtamisen työkaluna.

Verkostoitumisen käsitteen monimuotoisuutta ja sisällön teoriaa ovat Hakanen ym. (2007, 47) pyrkineet selventämään kuvion 4 avulla. Kuvion mukaisesti verkostomaista toimintaa voidaan teoreettisesti tutkia ihmisistä ja näiden käyttäytymisestä lähtien. Näitä näkökulmia ovat sosiaaliseen pääomaan, sosiaaliseen vaihdantaan sekä oppivaan organisaatioon liittyvät omat, verkostojen tutkimuksessa käyttökelpoiset teoriat. Toisaalta verkostoja voidaan tutkia myös strategiateorioiden mukaisesti eli resurssipohjaisesti ydinkyvykkyyksiä ja ydinosaamisista tarkastellen, strategisten verkostojen välisen kilpailun näkökulmasta tai lisäarvon tuottamisen näkökulmasta. Kolmas lähestymistapa on talusteoreettiset lähestymistavat resurssiippuvuuksien, transaktiokustannusten ja jopa peliteorioiden näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään verkostoitumista käyttäytymisteoreettisista eli ihmisistä lähtevien teorioiden avulla. Kappaleessa 3.5 perehdytään tarkemmin verkostoihin sosiaalisena suhteena sekä tarkastellaan verkostoja oppimisen ja kehittämisen näkökannalta.

Käyttäytymisteoreettisia, ihmisestä lähteviä teorioita



Talusteoreettisia, ei makrotaloudellisia, lähempänä organisaatioteoriaa

KUVIO 4. Teorioita verkostoitumisen ymmärtämiseksi (mukaillen Hakanen ym. 2007).

Verkostot, ala- ja teemakohtaiset asiantuntijaverkostot sekä opetuksen toteuttaminen usean toimijan yhteistyönä, ovat olleet jo kauan osa korkeakoulujen arkea. Ennen kuin kaikki osallistujat on saatu koolle, on kuitenkin tehty paljon näkymättömäksi jäävää työtä. Toiminnan käynnistämisestäkin on vielä pitkä matka hyvin toimivaan yhteistyöhön. Kuviossa 5 on esitetty verkoston rakentumisen vaiheet. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 57.)

<p>KEHITTÄMISTARPEEN TUNNISTAMINEN</p> <p>suunnittelun organisointi</p> <p>VALMISTELUVAIHE</p> <p>korkeakoulun johdon sitouttaminen, alkuhaastattelut (tarve, kiinnostus), taustaselvitykset (toimijat, toimintatavat)</p> <p>PÄÄTÖS SUUNNITELUN JATKAMISESTA</p>	1/2- 1- vuotta
<p>SUUNNITTELUVAIHE</p> <p>suunnitteluryhmän kokoaminen, toimintaedellytysten varmistaminen</p> <p>PÄÄTÖS VERKOSTON PERUSTAMISESTA</p> <p>TOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMINEN</p> <p>jäsenten valinta, tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulu sekä toimintatavoista sopiminen</p> <p>VERKOSTON KUTSUMINEN KOOLLE</p>	
<p>TOIMINTAVAIHE</p> <p>työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi ja eri toimintamuotojen kokeilu sekä toimijoiden sitouttaminen</p> <p>ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN</p> <p>palautteen kerääminen ja tulosten tarkastelu</p> <p>PÄÄTÖS TOIMINNAN JATKAMISESTA TAI LOPETTAMISESTA</p>	1- 2- vuotta
<p>TOIMINNAN VAKIINTUMINEN</p> <p>toiminnan aktivointi ja uudistaminen, verkostosta tulee osa normaalia toimintaa, näkyvät tulokset (asenteet, toimintatavat)</p> <p>ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN</p>	1- 2- vuotta

KUVIO 5. Verkoston rakentumisen vaiheet (mukaillen Aarnisalo & Iivonen 2013, 56).

Verkoston kokoaminen tulisi aloittaa jonkin kehittämistarpeen tunnistamisesta, sillä verkostolla on oltava aina selvä tarkoitus ja tehtävä (Järvensivu, Nykänen & Rajala 2010). Havainnon kehittämistarpeesta tai aloitteen verkoston perustamisesta voi tehdä periaatteessa kuka tahansa, mutta verkostohankkeen valmistelu on kuitenkin organisoitava aina erikseen. Mitä paremmin keskeiset toimijat saadaan osallistumaan alkuvaiheen ideointiin, sitä paremmin yhteistyö yleensä käynnistyy. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 57.)

Ennen suunnitteluprosessin käynnistämistä kannattaa arvioida, onko verkosto oikea työkalu tavoitteeseen pääsemiseksi. Kehittämistyöhön ei aina tarvita laajaa verkostoa, mutta yhteistyöllä löydetään usein toimivampia ratkaisuja kuin yksin työskennellessä. Parhaimmillaan verkosto toimii sekä yhteistyö-, kehittämis- että vaikuttamiskanavana. Sen avulla voidaan koota kattavaa tietoa kehittämistarpeista ja yhteistyö mahdollistaa käytäntöjen sekä osaamisen kehittämisen vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 57.)

Verkostoyhteistyön eteneminen riippuu pitkälti verkoston tarkoituksesta, koosta ja toimintaympäristöstä. Ennen suunnittelun aloittamista on hyvä tiedostaa, että verkoston rakentaminen vie aikaa ja työn tulokset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua. Verkostoituminen tuleekin nähdä pitkäaikaisena sijoituksena eikä sillä kannata tavoitella lyhyen aikavälin hyötyjä. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 57.) Salonen (2007) lisää, että vaikka kehittämiselle olisi selvä tarve, ei ajoitus välttämättä aina ole oikea. Oikean hetken tunnistaminen voi olla vaikeaa ja huono ajoitus tulee ilmi usein vasta, kun mietitään miksi työ ei etene toivotulla tavalla. Esimerkiksi useat samanaikaiset kehittämishankkeet voivat johdattaa tilanteeseen, jossa ei ole tarpeeksi aikaa monen asian kehittämiseen tai useaan verkostoon osallistumiseen.

Verkoston rakentaminen käynnistyy valmisteluvaiheella, jonka aikana neuvotellaan muun muassa johdon kanssa ja kerätään tietoa toiminnan nykytilanteesta. Valmisteluvaiheessa kerätty tieto auttaa määrittelemään tavoitteet ja tunnistamaan yhteistyöllä saavutettavat hyödyt. Taustatiedoista on hyötyä myös hahmoteltaessa verkoston alustavaa toimintamallia. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 58.)

Valitun kohderyhmän kanssa käydyt keskustelut ja teemahaastattelut ovat hyvä tapa kerätä tietoa suunnittelun avuksi. Haastattelut antavat arvokasta tietoa siitä, onko verkoston aihe kiinnostava ja ovatko haastatellut halukkaita osallistumaan verkoston toimintaan. Myös kehittämistarpeet kannattaa selvittää tarkkaan, sillä vastaukset auttavat tunnistamaan ne toiminnot, joissa yhteistyö on mahdollista. (Valkokari, Airola, Hakanen, Hyötyläinen, Ilomäki & Salkari 2000.) Aarnisalo ja Iivonen (2013, 59) muistuttavat, että haastateltavilta kannattaa selvittää, millaisia odotuksia ja toiveita heillä on verkostoa kohtaan. Lisäksi on tärkeää pyytää ehdotuksia toimintatapoihin ja muotoihin liittyvistä asioista.

Verkostoyhteistyön käynnistäminen edellyttää huolellista suunnittelua ja tiivistä yhteistyötä kaikkien asianosaisten kanssa. Vaikka verkoston toimintaa on mahdotonta suunnitella kokonaan etukäteen, on kuitenkin hyvä tehdä alustava toimintasuunnitelma, jonka mukaan verkostoa ryhdytään kokoamaan. Ennen suunnittelun aloittamista tulee perehtyä taustaselvityksiin ja arvioida, onko toimintaa ylipäättään tarpeellista kehittää ja tarjoaako verkostoyhteistyö riittävät edellytykset siihen. Vasta tämän jälkeen päätetään, millaisilla ehdoilla suunnittelua kannattaa jatkaa. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 61.)

Verkoston toiminnan on oltava suunniteltua ja tavoitteellista alusta alkaen. Ennen toimintasuunnitelman laatimista on päätettävä, mitä tuloksia yhteistyöllä halutaan saavuttaa ja mitä käytäntöjä lähdetään kehittämään. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 62.) Ryymin (2012) mukaan verkostolla on oltava yksi tai useampia tavoitteita. Verkostoituminen ei ole riittävä tavoite sellaisenaan, vaan verkostolla on oltava selvä tehtävä ja jäsenten mukana ololle hyvä syy. Salonen (2007) täydentää, että verkoston toiminnan tulee perustua ennen kaikkea osallistujien tarpeisiin. Tavoitteiden valinnassa on kuitenkin otettava huomioon myös muut ulkoiset tekijät. Esimerkiksi korkeakoulun strategia ja toimenpideohjelmat, organisaatorakenne, tutkintovaatimukset tai taloudellinen tilanne voivat antaa suuntaviivoja tai asettaa rajoitteita, joita ei voi ohittaa tehtäessä päätöksiä. Parhaassa tapauksessa verkoston tavoitteena ei ole pelkkä tiedon jakaminen, vaan myös uuden tiedon luominen,

innovaatiot ja osaamisen kehittäminen. Aarnisalo ja Iivonen (2013, 62, 64) lisäävät vielä, että tavoitteita asetettaessa ei kuitenkaan kannata olla liian kunnianhimoinen. Halutut tulokset on voitava saavuttaa käytettävissä olevilla resursseilla ja verkostolla on oltava realistinen mahdollisuus vaikuttaa asioita koskevaan päätöksentekoon. Toiminnan jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että kaikki toimijat hyötyvät yhteistyöstä kohtuullisella aikavälillä ja suhteessa osallistumiseen käytettyyn työaikaan. Kun verkostoyhteistyön tavoitteet ovat selvillä, on aika päättää millä keinoilla ja toiminnalla ne saavutetaan. Erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja voi ideoida esimerkiksi työpajoissa. Ei kuitenkaan riitä, että työpajoissa vain keskustellaan työelämäyhteistyön nykytilasta ja kehittämistarpeista. Lehto ja Valkokari (2003) lisäävät, että valittujen toimenpiteiden tulee olla toteuttamiskelpoisia ja käytännöllisiä.

Kun toimenpiteistä on päästy yhteisymmärrykseen, sovitaan aikataulusta ja toteutukseen osallistuvien toimijoiden tehtävistä. Verkoston koko ja toteutustapa ratkaisevat, kuinka tarkkaan toimintatavoista on sovittava. Verkostoyhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että oikeat henkilöt saadaan mukaan toimintaan. Suuri osallistujamäärä ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus, vaan verkoston jäseniä pitää aina yhdistää jokin yhteinen tavoite tai kiinnostuksen kohde. Parhaimmillaan verkostossa on mukana toimijoita eri koulutusaloilta, työtehtävistä ja organisaation tasoilta. Näin pystytään varmistamaan, että verkostolla on käytössään mahdollisimman laaja asiantuntemus, osaaminen ja kontaktit. Kun jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen, ovat osallistujat yleensä hyvin motivoituneita ja valmiita sitoutumaan toimintaan. Aina pelkkä aktiivisuus ja kiinnostus kehittämistyötä kohtaan eivät kuitenkaan riitä, vaan verkostoon on hyvä kuulua myös henkilöitä, jotka voivat myös työtehtäviensä tai asemansa puitteissa edistää verkoston toimintaa. (Aarnisalo & Iivonen 2013, 64.)

Verkostoituminen etenee vain harvoin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, sillä verkoston kehitykseen vaikuttaa lukuisa määrä itse verkostossa ja sen toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Välillä onkin hyvä pysähtyä tarkastelemaan, kuinka hyvin verkostoituminen on edennyt. Toimintaa arvioitaessa on otettava huomioon itse verkoston, että työelämäyhteistyön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja tulokset. Viime kädessä onnistumisen kuitenkin ratkaisee se, pitävätkö osallistujat toimintaa hyödyllisenä. Usein yhteistyön käynnistämiseen käytetään paljon aikaa ja vaivaa, mutta toimintavaiheessa unohdetaan, että verkoston kehittäminen on jatkuva prosessi. Verkosto säilyy tarkoituksenmukaisena vain, jos sen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin reagoidaan. Etenkin pitkäkestoisissa verkostoissa on todennäköistä, että osa alkuperäisistä tavoitteista vaihtuu ja esiin nousee uusia kehittämistarpeita. Myös osallistujien kiinnostus ja aktiivisuus vähenevät usein alkuinnostuksen jälkeen. Muutostarpeiden havaitseminen ja sitä seuraavat uudistukset ovat oleellinen osa verkoston johtamista. Toimintaa on aktivoitava ja uudistettava osallistujilta saatavan palautteen perusteella. Tarpeettomiksi osoittautuneista toiminnoista kannattaa luopua ja kokeilla niiden tilalla muita toimintamuotoja. Esimerkiksi verkostotapaamisten puheenaiheet pysyvät helposti samoina kerrasta toiseen, joten tapaamisiin kannattaa kutsua välillä vierailijoita tai niissä voi ottaa käyttöön uusia työskentelymenetelmiä. Pahimmassa tapauksessa toiminnan hiipuminen, avainhenkilöiden poistuminen tai toimintaympäristön muutokset johtavat verkoston hajoamiseen. Toiminta voidaan päättää myös sen takia, että tavoitteet on saavutettu onnistuneesti ja verkosto on täyttänyt alkuperäisen tehtävänsä. (Siltanen & Kolehmainen 2011.)

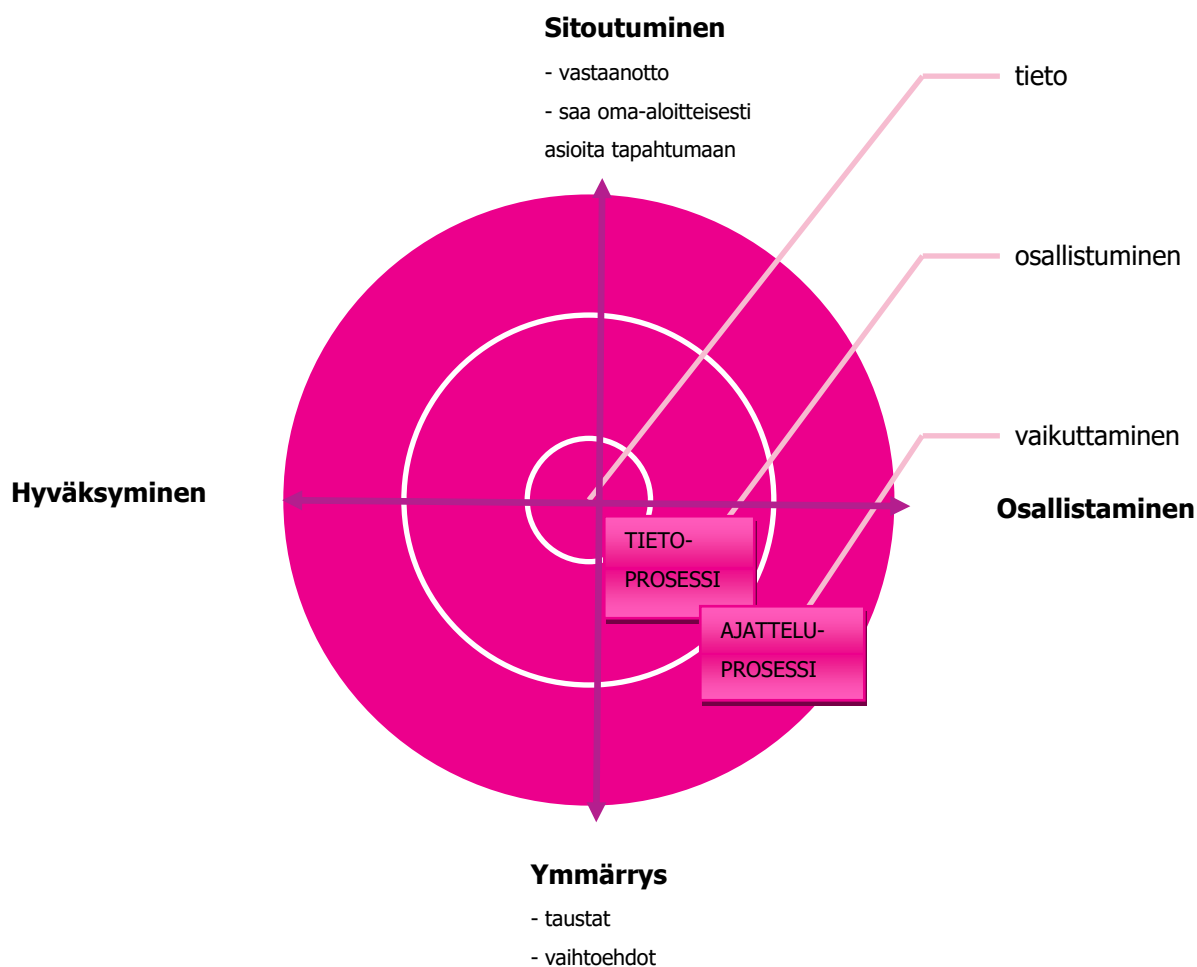
3.3 Verkostoon sitoutuminen ja osallisuus

Yksilön toimintaa ohjaavat motivaatiot voivat saada virikkeitä joko ulkoisesta tai sisäisestä maailmasta. Rahallinen palkkio on tyypillisin esimerkki ulkoisesta motivaattorista, mutta sen avulla on hyvin vaikea synnyttää sitoutumista. Sitoutumiselle ominaista on mielen sisälle rakentunut mekanismi, joka ruokkii jatkuvasti motivaatiota valittuun kohteeseen. Tämän takia sitoutuneet ihmiset saavat aikaan paljon enemmän kuin sitoutumattomat, jotka joutuvat toimimaan vain ulkoisen motivaattorin varassa. (Helin 2006, 161-162.)

Työelämässä tärkeimpiä sitoutumisen kohteita ovat organisaatio, oma työryhmä, työn tavoitteet sekä erilaiset päätökset ja muutokset unohtamatta asiakkaita. Sitoutuminen näihin voi olla vahvaa tai heikkoa. Yhteisinä nimittäjinä sitoutumisessa ovat tarpeet, arvot ja uskomukset. Yksilö ei pysty aidosti sitoutumaan arvojen ja uskomusten vastaisiin asioihin. Ihmisen mieli ei synnytä ohjausrakenteita, jotka koetaan vääriksi, järjettömiksi tai totuuden vastaisiksi. (Helin 2006, 162.)

Usein tärkein tekijä ryhmään tai verkostoon sitoutumisessa on siinä vallitseva ilmapiiri ja ihmissuhteet. Jos ne ovat kunnossa, ryhmään on helppo ja mukava kuulua. Lisäksi omalla roolilla työryhmässä on tärkeä merkitys sitoutumisen kannalta. Tärkeä tekijä on myös työryhmän tarkoitus ja tavoitteet. Jos tarkoitus ja tavoitteet ovat selkeät, on myös sitoutuminen helpompaa. Sitoutuminen verkostoon edellyttää hyvää sisäistä ilmapiiriä, erityisrooleja ryhmän sisällä sekä tarkoituksen ja tavoitteiden selkeää määrittämistä. (Helin 2006, 163-164.)

Kontiainen ja Skyttä (2010, 46-48) ovat selventäneet sitoutumiseen liittyviä keskeisiä elementtejä sitoutumisen ympyrän avulla (KUVIO 6). Jotta ihminen tai ryhmä voi sitoutua, täytyy ensin hyväksyä käsiteltävä asia mielen tasolla. Hyväksyntä vaatii, että asiaa ja siihen liittyviä seikkoja käsitellään yksin ja yhdessä. Jotta hyväksyminen on mahdollinen, on se ensin ymmärrettävä. Se voi tarkoittaa taustoihin sekä vaihtoehtoihin perehtymistä. Ymmärrys ei synny pelkästään informaatiota jakamalla vaan vaatii yksilöiden ponnistuksia. Yksisuuntainen informaation jakaminen synnyttää vain vähäistä ymmärrystä, heikkoa hyväksyntää ja vähäisen sitoutumisen tason. Jotta päästäisiin sitoutumisen ympyrän uloimmille kehille, täytyy ihmiset osallistaa ja heidän pitää päästä sanomaan mielipiteensä sekä vaikuttamaan lopputulokseen. Vain henkilökohtaisen ajatteluprosessin kautta voi syntyä oma-kohtaista sitoutumista.



KUVIO 6. Sitoutumisen ympyrä (mukaillen Kontiainen & Skyttä 2010, 47).

Verkostotoiminta on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi. Se edellyttää osallistujilta aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Bäcklund ja Kanninen (1999) ovat todenneet, että osallistamisen käsite korostaa toimijoiden subjektiivista eli henkilö osallistuu johonkin, mutta toisaalta siihen liittyy myös ulkoapäin vaikuttaminen ja objektivointi. Toikko ja Rantanen (2009, 90) kuitenkin huomauttavat, että ulkopuolisesta aloitteesta huolimatta itse osallistavan toiminnan oletetaan etenevän osallistujien omilla ehdoilla ja heidän itsensä asettamaan suuntaan. Tässä mielessä voidaan ajatella, että osallistaminen johtaa myös omaehtoiseen osallistumiseen.

Sosiaalisten prosessien tukemista ja osallistamista voidaan Ylöstalon (2005, 14) mukaan lähestyä ainakin neljästä erilaisesta näkökulmasta. Ensinnäkin johtamistavalla voidaan vaikuttaa sosiaalisiin prosesseihin. Kuten Stenvall ja Virtanen (2007, 28) ovat todenneet, johtaminen ei ole vain asiajohtamista, vaan huomattava painoarvo on myös henkilöstöjohtamisella. Johtamistavoissa korostuvat muun muassa matala hierarkia, tietojen välittyminen sekä tiimien ja johdon vuorovaikutus. Voidaan puhua myös erityisestä muutosjohtamisesta, jossa toimintaa pyritään tietoisesti edistämään sosiaalisten instrumenttien avulla.

Toiseksi toimijoiden osallisuutta voidaan tukea organisointitapojen avulla (Ylöstalo, 2005, 14). Penningtonin (2005, 69) mukaan tiimit ja ryhmät nähdään toiminnan keskeisinä instrumentteina. Ne

mahdollistavat esimerkiksi yhteisesti jaetun prosessin ja siihen liittyvän päätöksenteon sekä arvioinnin. Keskeisiä käsitteitä ovat avoin järjestelmä ja itseohjautuva ryhmä. Tasavertaisiin ryhmiin perustuvan organisaation kyky löytää toimivia ratkaisuja on huomattavasti parempi kuin hierarkisten organisaatioiden.

Kolmanneksi sosiaalisia prosesseja voidaan tukea koulutuksen ja työnjohdon avulla. Kyse on aina yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden oppimisprosessista. (Toikko & Rantanen 2009, 94.) Raji (2006) on todennut, että kehittämispohjaisen oppimisen malli korostaa autenttista työelämän kehittämistilanteissa tapahtuvaa kumppanuuteen perustuvaa kokemuksellista ja tutkivaa oppimista.

Neljänneksi prosesseja voidaan tukea mahdollistamalla käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen suunnitteluun. Voidaan puhua niin sanotusta ihmiskeskeisestä suunnittelusta, jolloin korostetaan sitä, että suunnitteluprosessi kohdennetaan osallistujien tarpeisiin heidän omilla konteksteissaan. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös kontekstuaalisesta suunnittelusta, jonka avulla varmistetaan, että tuote, palvelu tai toimintamalli soveltuu myös aitoihin toimintaympäristöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 95.)

3.4 Verkostot ja vuorovaikutus

Verkostoyhteistyö perustuu osallistujien väliseen vuorovaikutukseen ja vastavuoroiseen tiedonvaihtoon. Niiden aikaansaaminen ja ylläpitäminen on kuitenkin vaikeaa ja osallistujien välinen yhteydenpito jää helposti vähäiseksi. Verkoston toimintaa suunniteltaessa onkin varmistettava, että kaikilla jäsenillä on riittävästi mahdollisuuksia tavata toisiaan ja käytettävät viestintävälineet kannustavat yhteydenpitoon myös verkostotapaamisten välillä. (Siltanen & Kolehmainen 2011.)

Sisäinen tiedonkulku on yksi tärkeimmistä verkostoyhteistyön onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tiedonkulku kattaa verkoston toimintaan liittyvän viestinnän, toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja kehittämistyöhön liittyvän tiedon saavutettavuuden. Yhteydenpito jää usein verkoston vetäjän vastuulle, vaikka verkostossa kaikilla on vastuu tiedon liikkumisesta oikeille ihmisille, oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Myös tiedon vaihtamisen pitää olla vastavuoroista, jotta kaikki saavat vastinetta jakamalleen tiedolle. Tiedon liikkuvuus on hyvä varmistaa sopimalla yhteisistä toimintatavoista, sillä puutteet tiedonkulussa vaikuttavat nopeasti jäsenten tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja motivaatioon. (Siltanen & Kolehmainen 2011.)

Tiedonkulkua voi edistää oikeilla välineillä. Viestintävälineiden merkitys korostuu entisestään, jos verkoston jäsenillä ei ole mahdollisuutta tavata toisiaan kasvotusten. Sähköpostilista saattaa toimia hyvin pienissä verkostoissa, mutta laajat ja muodolliset verkostot tarvitsevat useampia viestintäkanavia ja suunnitelmallisempaa viestintää. Jos jaettavaa tietoa on paljon tai keskustelu on vilkasta, kannattaa verkostolle avata oma verkkosivu, keskustelupalsta tai ryhmätyötila. Parhaimmillaan sama verkkoympäristö toimii sekä viestintäkanavana, tiedon tallennuspaikkana että yhteydenpitovälineenä. Yhteydenpidossa kannattaa kuitenkin käyttää ensisijaisesti niitä välineitä, joita verkoston jäsenet

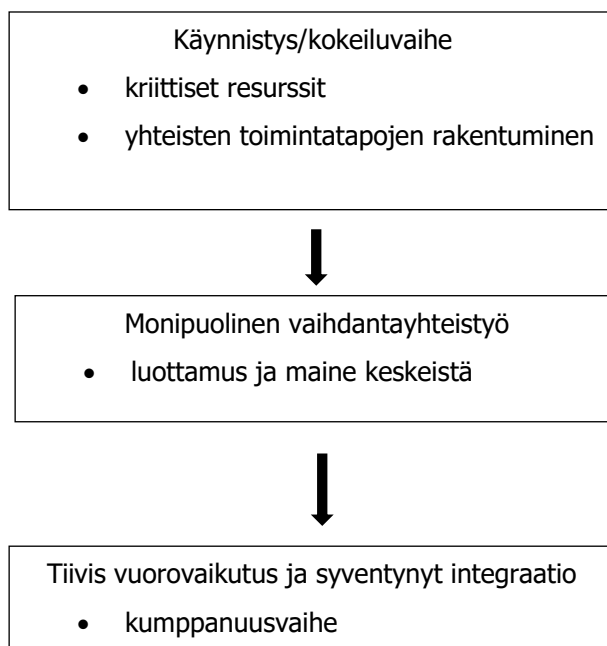
muutenkin käyttävät. Ei kannata luoda uutta järjestelmää, jota kukaan ei käytä. (Siltanen & Kolehmainen 2011.)

Verkostoyhteisyydelle ominainen yhteisöllisyys ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri kehittyvät parhaiten, kun verkoston jäsenillä on mahdollisuus tavata toisiaan riittävän usein. Usein verkosto kokoaa yhteen ennestään tuntemattomia ihmisiä, joilla ei ole velvollisuutta tai kokemusta toimia keskenään. Yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja vastavuoroisuus lisääntyvät vähitellen, kun jäsenet tutustuvat toisiinsa ja oppivat työskentelemään yhdessä. Prosessia voi nopeuttaa varaamalla työskentelyn oheen aikaa vapaamuotoiselle ajatustenvaihdolle. Verkostotapaamisia ei kuitenkaan pidä järjestää niiden itsensä vuoksi, vaan tapaamisten tulee viedä kehittämistyötä eteenpäin. Tapaamiset antavat samalla mahdollisuuden vaihtaa kokemuksia, saada vertaistukea ja solmia yhteistyösuhteita. Verkostot ovat tiedonvaihtoon ja yhdessä oppimiseen tähtäävä yhteistyömuoto, joten osa tapaamisista voi olla myös koulutuksia. Koulutukset edistävät yhteisen tietoperustan ja käsitteistön syntymistä, tarjoavat uusia näkökulmia sekä rohkaisevat kokeilemaan muiden hyväksi kokemia toimintatapoja. (Siltanen & Kolehmainen 2011.)

3.5 Verkostot sosiaalisina suhteina ja strategiana

Sosiaalinen sidoksisuus muodostuu henkilökohtaisista suhdeverkostoista, joiden keskeisinä tekijöinä ovat luottamus, vuorovaikutus, avoimuus, oppiminen ja yhteinen näkemys. Luottamus kytkee verkoston jäsenet toisiinsa ja luo edellytykset verkostomaiselle toiminnalle. (Toivola 2005, 52.) Sosiaaliset verkostot kasvattavat sosiaalista pääomaa, josta yrityksen näkökannalta voi tulla myös merkittävä kilpailuetu (Gulati 1998, 297-298). Verkoston muodostumiselle molemminpuolinen taloudellinen etu on tärkeä, mutta ei välttämättä riittävä tekijä verkostosuhteen rakentumiselle. Sosiaaliset kontaktit helpottavat löytämään sopivia yhteistyökumppaneita, joilla on tarvittavaa sekä täydentävää osaamista. (Burt 2000, 301.)

Verkostojen kehittymisprosessia voidaan kuvata kolmivaiheisella mallilla. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään löytämään kontaktit, joiden kautta saavutetaan tarvittavat resurssit. Tässä vaiheessa yleensä hyödynnetään perhesuhteita, ystäviä ja aikaisempia kontakteja. Toisessa vaiheessa vaihdantayhteistyö tulee monipuolisemmaksi ja suhteet muuttuvat sosiaalisiksi verkostoiksi. Luottamus ja maine tulevat tärkeiksi verkostojen hallinnan kannalta. Nämä kaksi verkoston kehittymisen vaihetta keskittyvät kahdenkeskisiin verkostosuhteisiin kun taas kolmas vaihe laajentaa verkoston monipuoliseksi vaihdantamalliksi. Kolmannessa vaiheessa verkostojen muoto monipuolistuu ja osapuolten välinen vuorovaikutus tiivistyy. Näin muodostuu yhteinen sitoutuminen ja molemminpuolinen panostus yhteistyöhön sekä usko yhteistyön jatkamiselle tulevaisuudessa kasvaa. Näin ollen siirrytään organisaatioiden väliseen yhteistyöhön. Yhteistyö ei ole enää riippuvaista pelkästään yksilöiden välisestä yhteistyöstä vaan siinä on mukana koko organisaatio. Kaikki nämä vaiheet sisältävät yhteistyösuhteiden tutkimista, analysointia ja valintoja. Verkostosuhteet muuttuvat usein yksinkertaisista vaihdantasuhteista tiiviiseen, molemminpuolisia ja monikerroksisia yhteistyösuhteita sisältäviin verkostoihin. (Larson & Starr 1993, 10-11; Hoang & Antoncic 2003, 175-176.) Kuviossa 7 on kuvattu Toivalan (2005) näkemyksen mukaan verkostoyhteistyön kehittymisen vaihteita.



KUVIO 7. Verkostoyhteistyön kehittyminen (Toivala 2005, 57).

Günther (2006, 2) on lisäksi nostanut esille verkoston luomisvaiheen, joka on hänen mielestään tärkein vaihe verkoston rakentumisen kannalta. Luomisvaiheessa määritellään verkostoitumisen tavoitteet, arvioidaan yhteistyöstä syntyvää lisäarvoa, tutustutaan sekä luodaan perusta luottamukselle, jonka varaan verkosto voidaan rakentaa.

Strategisella sidoksella tarkoitetaan Toivolan (2005, 52) mukaan organisaatioiden erikoistumisen astetta, täydennettävyyttä, panostusta yhteistyösuhteeseen sekä win/win-periaatteen toteutumista. Burtin (2000, 285-286) mukaan verkostot ovat väylä uusiin resursseihin, arvostukseen ja vaikutusvaltaan. Ihmisillä on taipumus verkostoitua itsensä kaltaisten ihmisten kanssa. Samanlaiset ja samoista asioista kiinnostuneet ihmiset viettävät aikaa samoissa paikoissa ja sitä kautta rakentuu helposti verkostoja. Verkostot parantavat organisaatioiden sisäistä suorituskykyä sekä tehokkuutta (Szarka 1990, 15-17). Verkostot voidaan nähdä välineinä, joiden kautta saavutetaan sellaisia resursseja, joihin muuten ei olisi mahdollisuutta. Verkostojen kautta kontaktit laajenevat ja päästään käsiksi arvokkaaseen informaatioon ja muihin resursseihin. Verkostojen strategiset vaikutukset ovat merkittävät. Niiden avulla organisaatio voi keskittyä niihin toimintoihin, jotka ovat sen toimintojen kannalta keskeisimpiä. (Greve & Salaff 2003, 3; Jarillo 1988, 35.)

Verkostoitumisen hyödyistä lähtevät perusstrategiat voidaan ryhmitellä monella eri tavalla. Tämän opinnäytetyön kannalta yksi olennainen strategia on oppimis- ja kehittämisstrategia. Hakalan ym. (2007, 203-204) mukaan tässä strategiassa verkostoitumisen tavoitteena on esimerkiksi:

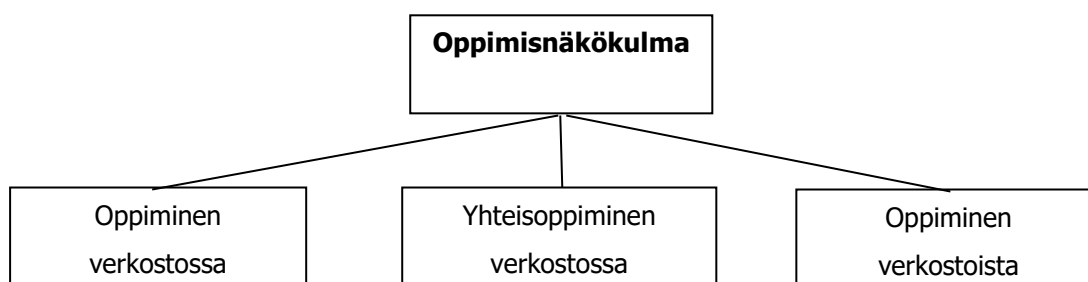
- oppia yhdessä ja oppia toisiltaan,
- osaamisen hankkiminen kumppaneilta,
- kokemusten vaihtaminen,
- uuden osaamisen kehittäminen osapuolille,
- teknologian hankinta ja siirto,

- jonkin uuden tuotteen tai palvelun yhdessä kehittäminen,
- yhteisen resurssin hankinta,
- standardien luominen tai jokin näiden yhdistelmä.

Kehittämisverkostossa ei ole kyse organisaatioiden välisestä liiketoiminnasta ja taloudellisista tavoitteista. Kehittämisverkoston aiheet ja tavoitteet ovat usein abstrakteja, toisin kuin tuotannollisissa verkostoissa. Kehittämisverkostot ovat enemmänkin osapuolten vuorovaikutteinen yhteistyömuoto, johon päästään osapuolten keskinäisellä tiedonvaiholla ja yhdessä oppimisella. Vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitys korostuu etenkin verkostotoiminnassa. Pääasia on, että verkostoon osallistuvat osapuolet mieltävät toimimisen samalla tavalla ja puhuvat samaa kieltä. Se vaatii aikaa ja osapuolien avointa viestintää. (Suominen, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen & Mantere 2007, 3.)

Kehittämisverkosto vaatii lisäksi suunnittelua toimiakseen, mutta kokonaisuutta on mahdotonta suunnitella etukäteen. Liika suunnittelu rajoittaa verkoston kehittymistä ja toisaalta ilman suunnitelmaa verkosto voi jäädä niin sanotusti tuuliajolle. Myös vallan jakautuminen vaikuttaa suunnitelmallisuuteen. Joissain tapauksissa valta ja suunnittelu on keskitetty vastuuhenkilöille, joissain taas vastuu on jaettu kaikille verkoston osallistujille. Alkuun voi verkoston toiminnan ohjaaminen olla keskitettyä ja ajan myötä sitten muuttua itseohjautuvammaksi tai toisinpäin. Etukäteen suunnittelu on hyvästä, mutta riskinä on, että jäädään suunnitelman vangiksi eikä ymmärretä muuttaa suunnitelmaa. Tärkeätä on antaa suunnitelmalle liikkumavaraa ja parhaimmillaan suunnittelu tapahtuu verkoston toiminnan aikana. (Suominen ym. 2007, 7-8.) Hakalan ym. (2007, 204) mukaan yhteistyö tässä strategiassa rajoittuu alkuvaiheessa oppimiseen tai kehittämiseen, eikä puhuta vielä uuden tiedon ja osaamisen hyödyntämisestä yhdessä. Verkostoituminen tukee yleensä osapuolien strategiaa. Osapuolilla ei kuitenkaan yleensä ole varsinaista yhteistä strategiaa vaan voidaan paremminkin puhua yhteisestä päämäärästä tai yhteisistä tavoitteista.

Valkokarin, Hyötyläisen, Kulmalan, Malisen, Möllerin ja Vesalaisen (2009, 119-121) mukaan oppimisella viitataan tiedon hankintaan ja jakamiseen sekä tulkitsemisen kautta toiminnan kehittämiseen. Oppiminen tehostaa osapuolien ja sitä myöten luonnollisesti verkoston toimintaa. Verkostooppimista tapahtuu kolmella tasolla, jotka on esitelty kuviossa 8.



KUVIO 8. Verkostossa oppimisen näkökulma (Valkokari ym. 2009, 118).

Verkostossa oppimisen perusta on, että yksilöt oppivat, mutta osaaminen syntyy yhteisen oppimisen kautta. Yhteisen oppimisen edellytys on verkosto-osapuolien yhteinen näkemys toiminnan tavoitteista ja keinoista millä niihin päästään. Yrityksen oppiminen mahdollistaa kehittyviä järjestelmiä, toimintamalleja ja -tapoja, organisaatiokulttuuria sekä suorituksia. (Valkokari ym. 2009, 119-121.)

Hyödyntääkseen verkostosta saatavaa tietoa, on osapuolilla oltava kyky oppia itse sekä omata vuorovaikutustaitoja ja vastaanottamiskykyä. On kyettävä ottamaan vastaan ideoita sekä rakentavaa palautetta ja niihin tarttumalla rakentaa ratkaisuja ongelmiin. Vuorovaikutukseen kuuluu kyky asettaa toisen asemaan, jotta ymmärtää asioita muiltakin kuin omalta kannalta sekä yhdistellä näkökulmia uusiksi toimintatavoiksi. Rajapinnassa olevien henkilöiden valinta onkin äärimmäisen tärkeä verkoston kehittymisen kannalta. Näiden henkilöiden on kyettävä tulkitsemaan sekä välittämään verkostosta saatua tietoa ja osaamista myös organisaatiossa eteenpäin, jotta organisaatio voi kehittää toimintaansa sen mukaisesti. (Valkokari ym. 2008, 140-150.)

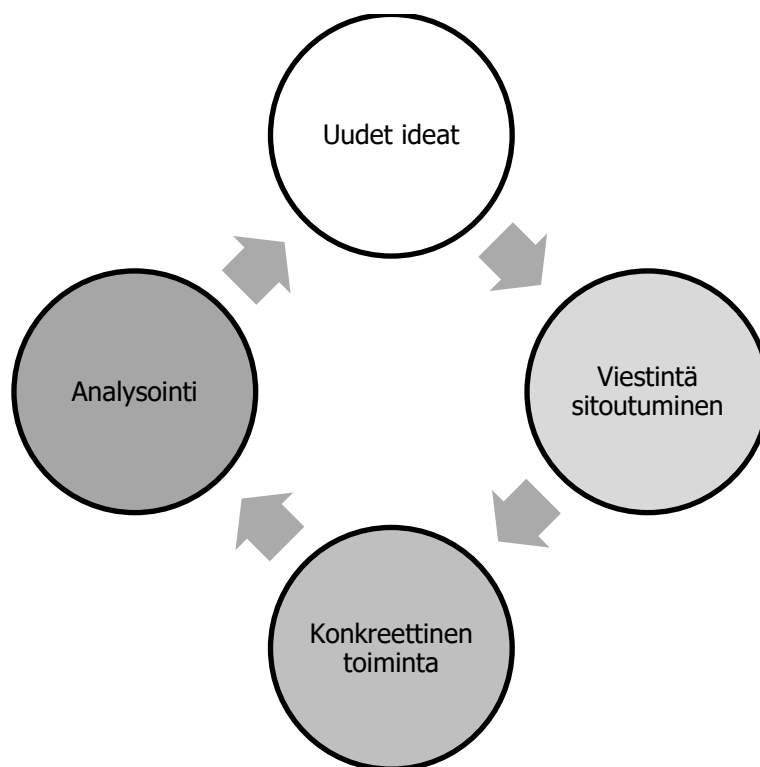
Verkostoissa oppimista voidaan tarkastella myös maantieteellisen alueen mukaan. Alueella oppiminen edellyttää seuraavia asioita:

- identiteettiperustainen ja alueella omaleimaisuuteen pohjautuva tarve ja valmius kehittää kilpailukykyä panostamalla väestön voimavaroihin (inhimillinen, osaamis- ja sosiaalinen pääoma),
- alueen sisäisten ohjausjärjestelmien avulla luotu yhteinen visio ja sen kautta johdetut kehittämisstrategiat,
- toimijat, jotka ovat tavoitteellisesti ja monipuolisesti verkostoituneet paikallisesti, seudullisesti, alueellisesti sekä globaalisti,
- hyvin kehittyneet alueellista oppimista tukevat verkostotieto- ja arviointijärjestelmät,
- kehittämisstrategiat, jotka ovat uudistuvia ja toimintaympäristön muutoksia ennakoivia.

Alueellisen oppimisen keskeisessä asemassa ovat yhteistyö, verkostoituminen ja keskinäiset sopimukset. Työtä tulee tehdä tunnistetun ja tunnetun yhteisen edun lähtökohdista. Olennaista on tehtyjen sopimusten pitäminen sekä sitä kautta luottamuksen ja sosiaalisen pääoman kehittyminen. (Tynjälä ym. 2005, 35-38.)

Tynjälän ym. (2005, 31) mukaan organisaatioiden ja verkostojen oppiminen ei ole mahdollista, jos vallitseva toimintakulttuuri ei tue oppimista. Toimintakulttuurin muotoutumisessa johtamisella ja esimiestoiminnalla on oma tärkeä merkityksensä. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessien edistäminen ovatkin olennaisia johtamisen näkökulmasta. Muutoksen aikaansaamista verkostossa voidaan kuvata strategisen oppimiskehän avulla (KUVIO 9). Muutoksen ja oppimisen lähtökohtana on toiminnan analysointi, jota seuraa uusien ideoiden kehittäminen sekä vision hahmottaminen. Seuraavassa oppimisen vaiheessa tarvitaan monipuolista ja vastavuoroista viestintää, joka mahdollistaa vision ja tavoitteisiin sitoutumisen. Viimeisenä vaiheena on konkreettinen toiminta, jota seuraa jälleen kriittinen analysointi. Mikäli toimintaa ei analysoida kriittisesti, perustuu uudistuminen hataralle pohjalle ja utopioihin. Jos taas visiointia ja ideoiden kehittelyä ei harjoiteta riittävästi, päädytään vanhojen asioiden tekemiseen ja entisten käytäntöjen toistamiseen. Osallistujien sitoutumisen kannalta on olennaista aito keskustelu ja vuorovaikutus, joka edesauttaa uudistusten koke-

mista omiksi. Mikäli oppimisenkehän viimeinen vaihe eli konkreettinen toiminta puuttuu, uudet ideat jäävät toteuttamatta.



KUVIO 9. Strateginen oppimiskehä (mukaillen Tynjälä ym. 2005, 33).

Hargreaves (1994) on käsitellyt opetustyön kulttuuria sekä oppimista verkostoissa ja määrittellyt viisi erilaista opetustyön kulttuuria, jotka verkostoihin olennaisesti liittyvät. Ensimmäistä hän nimittää *individualistiseksi opetuskulttuuriksi*, jolle on ominaista opettajien työskentely toisistaan erillään. Toisin sanoen opettaja on luokassaan yksin ja valmistee opetuksensa yksin. *Kollaboratiivinen yhteistyön* kulttuuri soveltuu paremmin nykypäivän koulun toimintaan ja opetussuunnitelman kehittämistyöhön. Kun valtakunnallinen opetussuunnitelma tarjoaa vain yleiset raamit ja kehyksen, jokaisessa oppilaitoksessa on tehtävä omat tulkintansa ja sovelluksensa. Opettajien yhteistyön ei tarvitse kuitenkaan rajoittua opetussuunnitelman tasolle vaan se voi liittyä myös päivittäisen työn suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Opettajat voivat yhdessä toteuttaa integroituja opetuskokonaisuuksia ja tiimiopetusta, seurata toistensa opetusta ja antaa siitä palautetta, tehdä näin ollen kollaboratiivista toimintatutkimusta.

Hargreavesin (1994) mukaan todellisessa kollaboratiivisessa kulttuurissa yhteistyösuhteet ovat spontaaneja, vapaaehtoisia ja kehittämisorientoituneita. Tällainen aito yhteistyö on myös epämuodollista eli informaalista, eikä se ole sidottua esimerkiksi säännöllisiin kokoontumisaikoihin. Todellisen kollaboratiivisen kulttuurin lisäksi Hargreaves erottaa *teennäisen kollegiaalisuuden kulttuurin*, joka saattaa näyttää kollaboratiiviselta toiminnalta, mutta syvemmin tarkasteltuna paljastuu ulkoapäin ohjatuksi tai pakotetuksi toimintatavaksi. Kun todellinen kollaboraatio on spontaania ja vapaaehtoista, teennäisen kollegiaalisuus on hallinnollisesti säädeltyä ja pakollista. Todellinen kollaboraatio on kehittämisorientoitunutta, mutta teennäisen kollegiaalisuus on toteuttamisorientoitunutta ja sen virikkeenä

toimivat hallinnolliset säädökset. Teennäinen kollegiaalisuus on myös muodollista ja tiettyyn aikaan ja paikkaan sidottua.

Neljättä kuvaamaansa opetuskulttuuria Hargreaves (1994) nimittää "*balkanisaatioksi*". Termillä on juurensa entisen Jugoslavian etnisten ryhmien voimakkaassa nationalismissa ja eri leireihin jakaantumisessa. Opetuksen balkanisaatio on Hargreavesin (1994) mukaan sellaista kollaboraatiota, joka jakaa opettajat erillisiin ryhmiin. Balkanisoituneessa opetuskulttuurissa esimerkiksi suurten oppilaitosten eri aineiden opettajat eristyvät omiksi ryhmikseen ja muodostavat keskinäisiä ryhmiä. Näillä on taipumus muuttua pysyviksi, eikä liikkuvuutta ryhmien välillä tueta. Koulutyön ja opetuksen kehittämisen kannalta tällainen voi olla jopa haitallista.

Vastaläkkeenä balkanisoituneelle koulukulttuurille Hargreaves (1994) esittää vielä viidennen kulttuurin, jota hän nimittää *liikkuvaksi mosaiikiksi*. Samoin kuin Balkanilla, myös mosaiikissa on erillisiä alueita tai ryhmiä. Erona on kuitenkin se, että liikkuvassa mosaiikissa ryhmät eivät ole yhtä kiinteitä ja pysyviä, vaan ne ovat rajat ylittäviä ja niiden välillä tapahtuu liikettä. Tällaiset ryhmät ovat projektiluonteisia ja ne liittyvät erilaisiin koulun kehittämistehtäviin tai hankkeisiin. Ne muodostavat monimuotoisia ja dynaamisia kollegiaalisia verkostoja, joissa ajatusten vaihto voi synnyttää uudenlaisia ratkaisuja koulutyön ongelmiin. Ammatillisen sekä ammattikorkeakoulu koulutuksen osalta liikkuvan mosaiikin osat eivät rajoitu vain oppilaitoksen sisälle vaan ulottuvat myös ulkopuolelle, toisiin oppilaitoksiin ja työelämän organisaatioihin.

4 KEHITTÄMISTYÖ JA KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimuksellinen kehittäminen voi saada alkunsa esimerkiksi organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palvelujen tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä pyritään etsimään asioille parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännössä eteenpäin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön suurin ero on toiminnan päämäärissä eli halutaanko tuottaa ilmiöstä uutta teoriaa vai saada aikaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 19.)

Tutkimuksellinen kehittäminen alkaa ideoinnista ja päättyy monien kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Kehittämistyössä korostuu ennen kaikkea toiminnallisuus, parannusten hakeminen sekä ideoiden ja ratkaisujen toteutettavuuden varmistaminen tutkimuksen keinoin. Tutkimuksellista kehittämistyötä eivät ohjaa teoreettiset vaan käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan kuitenkin tukea teoriasta. Tulosten hyödyllisyys sitoutuu vahvasti niiden siirtämiseen käytäntöön ja kehitettyjen ideoiden toteutukseen. Kehittämistyössä on lisäksi keskeistä soveltaa, muokata ja luoda uusia ratkaisuja. Teorian ja kehittämistyön menetelmien rooli ennen kaikkea aut-

taa kehittämisen tavoitteiden saavuttamisessa. Tutkimuksellinen kehittämistyö on toisin sanoen ihmisten välistä vuorovaikutusta, kysymysten muotoilua ja tutkimista, tiedon tuottamista, uusien yhteistyösuhteiden rakentamista, muutoksen hakemista ja ohjaamista, liikkumista tuntemattomalla alueella, epävarmuuden kohtaamista ja yllättävien haasteiden käsittelemistä. (Ojasalo ym. 2009, 20-21.) Toikko ja Rantanen (2009, 10) ovat lisäksi kuvanneet tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmia kuvion 10 avulla.



KUVIO 10. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat (mukaillen Toikko & Rantanen 2009).

Toikon ja Rantasen (2009, 10) mukaan kehittämisprosessin näkökulmasta kehittäminen etenee toiminnan ja tarpeen perustelusta sekä organisoinnista varsinaiseen toteutukseen ja sen jälkeen taas arviointiin. Kehittämisprosessin kulkua joudutaan usein korjaamaan ja suuntaamaan uudelleen työn edetessä. Atjonen (2007, 116-117) on todennut, että kehittämistoiminta rakentuu useiden eri toimijoiden sitoutumisen ja aktiivisuuden varaan. Kehittämisessä sovelletaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Erilaisten näkemysten hyväksyminen mahdollistaa lisäksi toimijoiden aidon ja tasavertaisen osallistumisen. Alasoinin (2006, 42-43) mukaan tutkimus voidaan liittää kehittämiseen kolmella tavalla. Ensinnäkin tutkimusta voidaan hyödyntää tuotettaessa arviointitietoa kehittämistoimien onnistumisesta ja vaikutuksista. Toiseksi tutkimustiedon kautta voidaan pyrkiä hyvien käytäntöjen konstruktointiin ja näin hyväksi käytännöiksi muotoiltu kehittämisen tulos on siirrettävissä myös erilaisiin toimintaympäristöihin. Kolmanneksi voidaan puhua tutkimusavusteisesta kehittämisestä, jossa tutkimuksen avulla tuetaan kehittämistoimintaa. Toisin sanoen tutkimus ja kehittäminen siis integroituvat sujuvasti toisiinsa.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda toimintamalli Karelia-ammattikorkeakoulun, resonomiopiskelijoiden ja Pohjois-Karjalan alueen ravitsemis- ja matkailualan yritysten yhteistyön kehittämiseksi. Ojasalo ym. (2009, 33) ovat todenneet, että kehittämistehtävä määrittää tarkasti, mihin kehittämisellä pyritään. Usein kehittämistehtävä on konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisidean luominen. Kehittämistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että kehittämistehtävä on tarkasti määritelty ja sen onnistumiselle on rakennettu mahdollisimman selkeät raamit, jotka mahdollistavat myös tuloksien myöhemmän arvioinnin. Toisaalta Toikko ja Rantanen (2009, 10) ovat todenneet, että prosesseille on luonteen omaista tietynlainen ennakoimattomuus eikä toimintaa voida

näin ollen aina ennalta suunnitella varsinkaan kun työskennellään sosiaalisten verkostojen kanssa kuten tässä opinnäytetyössä.

Kehittämällä voidaan pyrkiä myös toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapa koskeva kehittäminen voi suuntautua yhden työntekijän työskentelyn kehittämisestä aina laajalajisiin useita organisaatiota koskettaviin toimintatapojen selkeyttämisiin tai muutoksiin. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus, organisointitapa ja lähtökohta määräytyvät aina tarpeen mukaan ja voivat vaihdella huomattavasti. (Toikko & Rantanen 2009, 14.) Hellström (2004, 11) on todennut, että kehittäminen tähtää muutokseen ja sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa. Tavoitteellisuus on näin ollen keskeinen kehittämisen elementti.

Ennen konkreettisten kehittämistyön menetelmien valintaa on syytä pohtia yleisesti, millaisella lähestymistavalla kehittämistyötä viedään eteenpäin (Ojasalo ym. 2009, 36). Tämän kehittämistyön lähestymistavaksi on valittu konstruktiiivinen tutkimus. Ojasalon ym. (2009, 38) mukaan konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli konkreettinen tuotos, kuten tässä kehittämistyössä toimintamalli yhteistyön kehittämiselle. Tyypillistä konstruktiiiviselle tutkimukselle on tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä. Olennaista on myös kehitetyn toimintamallin toteuttaminen ja käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arviointi.

Kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, jotka ovat *perustelu*, *organisointi*, *toteutus*, *arviointi ja levittäminen*. Ensinnäkin kehittäminen edellyttää perusteluja siitä, mitä ja miksi kehitetään. Toiseksi varsinainen kehittäminen vaatii toiminnan organisointia eli kuka tekee mitäkin ja millä resursseilla. Kolmanneksi kehittäminen edellyttää varsinaista kehitettävää toimintaa. Neljänneksi kehittämiseen liittyy olennaisesti toiminnan arviointi. Viidenneksi kehittämällä pyritään yleensä myös uusien palveluiden, toimintatapojen ja tuotteiden laajempaan levittämiseen (Toikko & Rantanen 2009, 56-57.)

Perustelu. Olennaista kehittämistoiminnan perustelussa on vastata kysymyksen: miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Lähtökohtana voidaan pitää nykytilanteen ongelmaa tai myös visiota eli tulevaisuuden ihannekuvaa. Usein dynaaminen kehittäminen pohjautuu sekä ongelmien tiedostamiseen, että vision määrittelemiseen. Kehittämistoiminnan toteutuksen kannalta on eduksi, jos tavoite pystytään perustelemaan mahdollisimman konkreettisesti. Käytännössä kehittäminen joudutaan rajaamaan kuitenkin yhteen tai kahteen tavoitteeseen, vaikka tavoitteita voitaisiinkin määritellä useampia. Kehittämistoiminnan perusteluissa tulisi nousta esiin kysymykset: kuinka tavoitteeseen päästään? Mitä on tehtävä? Onnistuneella kehittämistoiminnalla on usein kysyntää myös laajempaan levitykseen. Lisäksi toiminnan merkittävyyteen vaikuttaa olennaisesti myös teeman ajankohtaisuus. (Toikko & Rantanen 2009, 57-58.)

Organisointi. Kehittämistoiminnan organisointi perustuu tavoitteenasettelun hyväksyntään ja virallistamiseen. Usein kehittämistoiminta vaatii työyhteisön yhteistä käsittelyä ja vähintäänkin yhteistyötahojen informointia. Organisoinnilla tarkoitetaan käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua. Toiminnan tavoite muodostaa yksinkertaisuudessaan organisoinnin lähtökohdan. Toimijoiden määrit-

teleminen on keskeinen osa organisointia. Vaikka kehittämistoiminta saakin usein alkunsa pienissä ryhmissä, niin on mielekästä, että mahdollisimman monta toimijaa yritetään saada mukaan viimeistään organisointi vaiheessa. Valitut toimijat voivat muodostaa työryhmän tai projektiryhmän, joka vastaa käytännön kehittämistoimista. (Toikko & Rantanen, 58-59.)

Toteutus. Kehittämistoiminta on ennen kaikkea konkreettista tekemistä (Kotter 2002). Toteutus muodostuu ideoinnista ja priorisoinnista, kokeiluista ja mallintamisesta. Kysymys on ennen kaikkea siitä, miten asetettu tavoite voidaan saavuttaa. Kehittämistoiminnassa joudutaan priorisoimaan asioita ja kaikkea mahdollista ei voida toteuttaa. Toteutus pyritään toisin sanoen kohdentamaan ja rajaamaan mahdollisimman tarkasti. Ideoinnin ja priorisoinnin jälkeen voidaan aloittaa varsinainen kokeilu tai testaaminen. Konkreettisen tekemisen ohella kehittämistoimintaan liittyy myös pohtiva ja analysoiva taso. Toiminnan diskursio taso edellyttää konkreettisen tekemisen seuranta eli monitorointia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi erilaisissa työryhmissä, joissa keskustellaan kehitettävästä toiminnasta. (Toikko & Rantanen, 60.)

Arviointi. Yksinkertaisimmillaan arvioinnin yhteydessä analysoidaan sitä, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa? Keskeinen lähtökohta arvioinnille on asetetut tavoitteet. Atjosen (2007, 110-112) mukaan arvioinnin tehtävänä on tuoda esiin kehittämiseen kohdistuvia erilaisia odotuksia ja toisaalta hyödyntää niitä dialogisesti kehittämisprosessin aikana. Osallistavassa arvioinnissa pyritään antamaan ääni kaikille kehittämisen sidos- ja eturyhmille. Patton (1997, 175-176) lisää, että osallistavan arvioinnin luonteeseen kuuluu arvostava näkökulma, jolloin arvioitavasta kohteesta ei etsitä ongelmia vaan vahvuuksia.

Levittäminen. Levittämistoiminnasta voidaan käyttää myös nimityksiä juurruttaminen ja valtavirtaistaminen. Levittäminen edellyttää usein omia erillisiä prosesseja ja näin ollen ei välttämättä sisälly varsinaiseen kehittämisprosessiin. (Toikko & Rantanen 2009, 62-63.) Engeström (2004) on kiinnittänyt huomiota siihen, että esimerkiksi uuden toimintatavan hyväksyttävyyttä testataan ensin organisaation tasolla ja siitä edelleen koko laajan toimintajärjestelmän tasolla. Kehittämistulosten levittämisessä keskeiseen asemaan nousee usein uusien asioiden sosiaalinen legitimointi. Tulosten levittämiseen yhdistetään usein myös termit mallintaminen ja tuotteistaminen, jotka pitävät sisällään markkinointi- ja myyntityön elementtejä. (Toikko & Rantanen 2009, 63.)

Kehittämistyössä käytetään yleensä monenlaisia eri menetelmiä, jotka voivat olla joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia menetelmiä. Kehittämistyössä keskeistä on menetelmien moninaisuus ja tarkoituksena on saada kehittämistyön tueksi laajasti erilaista tietoa sekä monenlaisia näkökulmia. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Tämän kehittämistyön menetelmät ovat teemahaastattelu ja yhteiskehittely (co-creation), jotka ovat laadullisia eli kvalitatiivisia menetelmiä. Hennink, Hutter ja Bailey (2011, 10) ovat todenneet, että laadullinen tutkimus valitaan yleensä silloin kun halutaan selittää ja ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja uskomuksia. Laadullinen tutkimus ohjaa muun muassa ymmärtämään osallistujien

käyttäytymistä, uskomuksia ja mielipiteitä. Se selittää ja auttaa ymmärtämään ihmisten näkökantoja ja käyttäytymistä sekä päätöksentekoprosesseja. Hirsijärvi ym. (2009, 126, 134-135, 164.) mainitsevat, että kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja siinä suositetaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään induktiivista analyysia ja tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Kohdejoukko on aina valittu tarkoituksen mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä ei varsinaisesti tehdä kvalitatiivista tutkimusta vaan kvalitatiivinen tutkimus nähdään yhtenä kehitystyön menetelmänä.

4.2 Teemahaastattelu

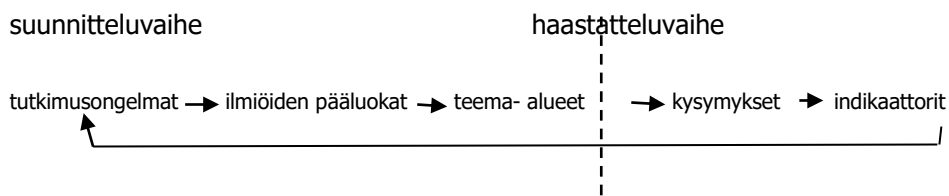
Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat erilaiset haastattelut, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä voidaan käyttää yksittäin tai toisiaan tukien. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla, on järkevää haastatella ja kysyä asiaa häneltä. Haastattelun etu on ennen kaikkea sen joustavuus. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että tiedonantajat voivat tutustua kysymykseen tai ainakin aiheeseen etukäteen. Haastattelun etuna voidaan pitää myös sitä, että haastattelija voi toimia samalla havainnoitsijana ja kirjata muistiin muutakin kuin mitä vastaaja on sanonut. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 74-76.)

Tämän kehittämistyön menetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Haastattelujen päällimmäisenä tarkoituksena on ollut kerätä tietoa ja tausta-aineistoa ennen yhteiskehittelytilaisuutta. Lomakehaastatteluja, teemahaastatteluja ja syvähaastatteluja käytetään haettaessa vastauksia erilaisiin ongelmiin. Teemahaastattelussa edetään keskeisten teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 76-77.) Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista sekä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelussa pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehykseen voi vaihdella intuitiivisen ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti etukäteen tiedettyihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 77-78.)

Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää ennen kaikkea kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella eli riippuen siitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelu kohdennetaan teemoihin joista keskustellaan. Lisäksi teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Menetelmällä korostetaan haastateltavien elämyksiä ja heidän määritelmiään tilanteesta. (Hirsijärvi & Hurme 2001 43-49.)

Haastattelun avulla pyritään keräämään aineisto, jonka pohjalta luotettavasti voidaan tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. Suunnitteluvaiheessa tutkijan on päätettävä, millaisia päätelmiä aineistosta on tarkoitus tehdä. Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkein tehtävä teemojen hahmottelu. Vaikka teemahaastattelu rakentuu pääasiallisesti teemojen varaan, on kuitenkin tarkoin mietittävä, onko kaikista tutkimukseen sisältyvistä ilmiöistä keskusteltava kaikkien haastateltavien kanssa. Suunnitteluvaiheessa on pohdittava myös kohderyhmää ja miten valitulta kohdejoukosta saadaan parhaiten tarvittava informaatio. Huomion arvoisia asioita ovat muun muassa haastateltavien edellytykset ja motivaatio. Kohdejoukon valinnassa tulee käyttää niin sanottua tervettä järkeä. (Hirsijärvi & Hurme 1988, 39-41, 46.)

Haastattelurunkoa laatiessa laaditaan yksityiskohtainen teema-alueuuttelo, joka pohjautuu teoriaan ja tutkimustietoon, johon on perehdytty huolellisesti. Toiminnan kannalta nämä alueet ovat niitä mihin varsinaisen haastattelun kysymykset kohdistuvat. Teema-alueiden pohjalta tutkija voi jatkaa sekä syventää keskustelua niin pitkälle kuin tutkimusintressit vaativat ja haastateltavan kiinnostus riittää. Teemoista viriää usein myös uusia kysymyksiä. Kysymykset taas tuottavat haastatteluaineiston, jonka käsittely alkaa muuttujien eli indikaattoreiden muodostamisesta. Indikaattorit johtavat takaisin tutkimuksen alkutilanteeseen ja tuottavat vastauksen asetettuun ongelmaan. Hirsijärvi ja Hurme (1988) ovat kuvanneet teemahaastattelun prosessia kuvion 11 avulla. (Hirsijärvi & Hurme 1988, 41-42.)



KUVIO 11. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsijärvi & Hurme 1988, 42).

Teemahaastattelun kysymykset jaetaan yleensä kahteen ryhmään niiden sisällön mukaan: *tosiasia-kysymyksiin ja mielipidekysymyksiin*. Periaatteena kuitenkin on, että kaikki kysymykset ovat tyypistä riippumatta avonaisia. (Hirsijärvi & Hurme 1988, 44.)

Tämän kehittämistyön teemahaastattelujen teemat pohjautuvat opinnäytetyön teoreettiseen taustaan. Teema-alueita ovat ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyö, verkostoituminen ja yhteistyö sekä työelämäyhteistyön toimintamallin kehittäminen. Teemojen ympärille on luotu tukikysymyksiä, joihin vastaajat ovat päässeet tutustumaan ennen varsinaista haastattelua. Tällä on pyritty helpottamaan vastaajien roolia sekä nopeuttamaan haastattelutilannetta. Yritysten edustajille ja opettajille räätälöitiin hieman erilaiset kysymykset kuitenkin samojen teemojen ympärille. Haastattelumakkeet löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Kehittämistyön yhtenä onnistumisen edellytyksenä on ollut valitun kohdejoukon motivaatio ja kiinnostus kyseistä aihetta kohtaan. Hirsijärvi & Hurme (1988, 46-47) ovatkin maininneet, että monien tutkittavien ilmiöiden kohdalla on ongelmana se, missä määrin valittu kohdejoukko on kiinnostunut

kyseisestä ilmiöstä tai miten tutkija saisi viritettyä kiinnostusta. Motivaation syntymiseen ja säilymiseen vaikuttavat useat eri tekijät samanaikaisesti. Tutkijan on kiinnitettävä huomiota motivointiin haastattelun eri vaiheissa. On tärkeää pystyä herättämään kiinnostus jo haastattelupyynnön esittäessä. Haastattelun alussa on syytä vahvistaa kiinnostusta. Olennaista on myös, että kiinnostus saadaan ylläpidettyä koko haastattelun ajan.

Haastattelupyynnön yhteydessä on yleensä vaikea saada kiinnostusta heräämään, sillä keskittyminen kohdistuu lähinnä siihen, että valitut kohdehenkilöt saadaan suostumaan haastateltaviksi. Yhteydenotto haastateltavaan on kuitenkin ennen kaikkea motivointia yhteistyöhön. Haastattelijan on välitettävä haastateltavalle käsitys siitä, että tehtävä on tärkeä ja juuri kyseisen henkilön osuus on keskeinen tutkimuksen osalta. Ennen haastattelun alkua on syytä selvittää olosuhteita, joissa haastateltavat toimivat sekä heidän yhteyksiään käsiteltävää aihetta kohtaan. Haastateltaessa keskustelu voi aina syystä tai toisesta tyrehtyä ja motivaatio käsiteltävää aihetta kohtaan alkaa hävitä. Näitä tilanteita varten haastattelijan olisi hyvä ennakkoon miettiä joitakin niin sanottuja ”varmoja” keskustelunaiheita, joilla keskustelu saadaan pidettyä hengissä. Siirtymiset aiheista toiseen eivät saa olla liian rajuja vaan niitä tulisi pehmentää käyttämällä varateemoja tai kysymyksiä, jotka liittyvät jollakin tavalla tutkittavaan ilmiöön. Haastattelu on ennen kaikkea vuorovaikutustilanne, jonka haastattelija on laittanut alulle saadakseen tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Tutkijan tehtävänä haastattelutilanteessa on helpottaa informaation kulkua ja sen jäsentämistä sekä toisaalta motivoida haastateltavaa. Tämä vaatii haastattelijalta joustavuutta kielellisten ja ei-kielellisten keinojen käytössä sekä tilanteiden hallinnassa (Hirsijärvi & Hurme 1988, 46-48, 66, 84.)

Ennen haastatteluja perehdyin organisaatioihin, joissa haastateltavat toimivat. Keräsin tietoa yritysten omilta verkkosivuilta sekä käymällä keskusteluja toimeksiantajan edustajien kanssa. Toimeksiantajalta sain tärkeää tietoa muun muassa aikaisemmasta yhteistyöstä ja hankkeista kyseisten organisaatioiden kanssa. Perehtyminen auttoi hahmottamaan lähtötilannetta haastatteluille sekä ymmärtämään haastateltavien intressejä kyseistä kehittämistehtävää kohtaan.

4.2.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkitavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä kohderyhmän valinnan ei tule olla satunnaista vaan tarkoin harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87-88.)

Tämän haastattelun kohderyhmä on valittu yhdessä toimeksiantajan kanssa niin, että se parhaalla mahdollisella tavalla vastaisi asetettuihin tavoitteisiin. Kohderyhmään on valittu niin suuria kuin pieniä yrityksiä ravitsemis- ja matkailualalta Pohjois-Karjalan alueelta sekä muita toimijoita ja palvelun tarjoajia, jotka selkeästi voivat vaikuttaa yhteistyön kehittämiseen. Haastateltavat on lisäksi tarkoituksella valittu niin, että he toimivat eritasoisissa johtotehtävissä organisaatioissaan. Näin ollen on

pyrittä saamaan mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkemys käsiteltävistä teemoista. Kohderyhmään valittiin neljä oppilaitoksen edustajaa ja kahdeksan yritysten edustajaa, jotka haastateltiin ennen yhteiskehittelytilaisuutta.

Haastatteluaineiston keruu aloitettiin ottamalla yhteyttä valittuun haastattelukohderyhmään henkilökohtaisesti puhelimitse syyskuun 2016 aikana. Puhelun yhteydessä selvitettiin opinnäytetyön taustat, pyrittiin motivoimaan henkilöä/yritystä osallistumaan kehittämistyöhön sekä sovittiin tarkemmat haastatteluajankohdat. Lisäksi haastateltaville lähetettiin sähköpostitse kutsu sekä haastattelun teemat ja apukysymykset helpottamaan valmistautumista haastatteluun.

Valituista yrityksistä kolme kieltäytyi osallistumasta haastatteluun ja heidän tilalleen valittiin kolme muuta yritystä Pohjois-Karjalan alueelta. Kieltäytyneet yritykset olivat pieniä matkailualan yrityksiä sekä yksi suuri matkailualan toimija, jotka perustelivat kieltäytymistään kiireellä sekä kyseenalaistamalla työn hyödyllisyyden heidän organisaatiolleen. Haastattelut toteutettiin 19.9.2016- 14.10.2016 välisenä aikana. Kaikki haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavan kanssa. Kestoltaan haastattelut olivat 40 minuutista 60 minuuttiin ja nauhoitettua materiaalia kertyi yhteensä noin 11 tuntia. Haastattelujen alussa kerroin tarkoin opinnäytetyön tavoitteet ja tarkoituksen. Lisäksi haastateltaville selvennettiin, miksi haastattelut tehdään ja mihin niitä käytetään. Suurimmalle osalle haastateltavista aihe oli tuttu ja keskustelun aloittaminen sujui ilman ongelmia. Muutama haastateltava koki aiheen vieraaksi ja vastausten saaminen vaati asioiden selkeyttämistä. Haastattelun aikana ja etenkin sen loppuvaiheessa pyrin motivoimaan haastateltavia osallistumaan yhteiskehittelytilaisuuteen. Haastatellut saivat itse toivoa ajankohtaa yhteiskehittelytilaisuuden järjestämiselle. Tämän toivottiin parantavan ennen kaikkea osallistumisprosenttia tilaisuuteen.

4.2.2 Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Aineiston analyysi tehtiin käyttäen sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi sopii strukturoimattoman, nauhoitetusta muodosta tekstimuotoon muutetun aineiston analyysiin. Siinä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien sekä tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sitä voidaan käyttää puheiden, kirjeiden, päiväkirjojen, dialogien, kirjojen, artikkeleiden, raporttien ja muun kirjallisen materiaalin analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysissä voidaan edetä joko induktiivisesti, aineistosta lähtien, jolloin edetään yksittäisestä yleiseen (Eskola & Suoranta 2003, 83) tai deduktiivisesti, teorialähtöisesti, jolloin edetään yleisestä yksittäiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99).

Tämän teemahaastattelun aineisto koostui tekstimuotoon muutetuista (12) haastatteluista. Aineiston analyysi aloitettiin koodaamalla ja litteroimalla aineisto. Koodaamisen tarkoituksena oli helpottaa aineiston käsittelemistä ja jäsentämistä. Litteroinnin aloitin kuuntelemalla haastattelut kertaalleen läpi, jonka jälkeen kuuntelin haastattelut läpi uudestaan kirjoittaen ne sanasta sanaan käyttäen Word tekstinkäsittelyohjelmaa. Litteroitua aineistoa pystyin teemoittamaan ja luokittelemaan kirjoitusvaiheessa hyödyntäen haastattelulomakkeiden teemoja ja apukysymyksiä. Kuten Tuomi ja Sarajärvi

(2004, 95) ovat maininneet, yksinkertaisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan kuinka usein kyseinen luokka esiintyy aineistossa. Teemoittelu voi myös olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan sitä, mitä kustakin teemasta on sanottu.

Analyysissä on hyödynnetty teoreettisia kytkentöjä niin teemoittelun kun myös raportoinnin osalta, joten voidaan puhua teoriasidonnaisesta analyysistä. Tuomen ja Sarajärven (2004, 98) mukaan, teoriasidonnaisessa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Näin ollen teoria toimii analyysin etenemisen apuna, mutta ei luo sille tiukkoja raameja kuten esimerkiksi teorialähtöisessä analyysissä. Aineiston analyysissä on edetty aluksi aineistolähtöisesti, mutta analyysia tukemaan on nostettu myös sidoksia teoriasta. Aikaisemman teoreettisen tiedon merkitystä ei kuitenkaan ole korostettu analyysivaiheessa vaan ennemminkin aineistosta on pyritty nostamaan esille täysin uusia näkökantoja ja ajatusuria koskien yhteistyön kehittämistä.

4.3 Yhteiskehittely (co-creation)

Kehitystyön toisena kehittämismenetelmänä toimi niin sanottu yhteiskehittely tai yhteisluominen (eng. co-creation). Se on osallistava lähestymistapa, jossa osallistajat analysoivat ja muuttavat omaa toimintatapaansa. Tarkoituksena ei ole välttämättä luoda valmiita ratkaisuja, vaan muokata välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien toimintatapojen suunnitteluun. (Engeström 1998, 12.) Tämän kehittämistyön yhteydessä, yhteiskehittely toimii kuitenkin nimenomaan tilaisuutena, jossa tarkoituksena oli luoda uusi toimintamalli yhteistyölle. Yhteiskehittelyssä on kyse eri osapuolten yhteen saattamisesta ja yhteissuhteen luomisesta (Komonen 2015). Yhteiskehittely perustuu nimensä mukaisesti yhdessä tekemiseen ja uusien asioiden ideointiin. Työpajoissa samaan pöytään kootaan ihmisiä, joilla voi olla hyvinkin erilaiset taustat ja kokemukset -sekä ammatillisesti että elämässä yleensä. (15/30 Research Oy 2014.) Tällainen kehittämismuoto vaatii osallistujilta pitkäjänteistä suunnittelua, mutta myös nopeaa ja improvisoivaa reagoitua. Työtapa voi vaatia myös uudenlaisia yhteisiä työvälineitä, joita voidaan kutsua dialogisiksi tietovälineiksi. Yhteiskehittely vaatii lisäksi uudenlaisia sopimuksia, jotka on tarkoitettu edistämään yhteistyötä. (Engeström 2004, 82.) Yhteiskehittämisen tavoitteena on sitoa eri ryhmät yhteen ja saada tämä yhteenliittymä toimimaan. Lisäksi työskentely yhdessä mahdollistaa uusien tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittelyn. (Komonen 2015.)

Yhteiskehittely ja yhteissuunnittelu ovat palvelumuotoilulle ominaisia toimintatapoja. Niihin osallistuvat sekä asiakas että käyttäjä, jotka yhdessä kehittävät palveluja. Palvelumuotoilussa yhteiskehittelyn etuna on, että käyttäjätiedot saadaan nopeasti hyödynnettyä palvelujen kehittämisessä ja käyttäjäpalaute saadaan myös samalla kertaa. Kehittelyssä korostuu asiakkaan palvelukokemus ja sen ymmärtäminen auttaa luomaan vuorovaikutussuhteita asiakkaiden kanssa. Näin ollen varmistetaan palveluiden käytettävyys. (Parker & Heapy 2006.)

Osallistamiseen perustuvilla menetelmillä on tyypillistä projektiin osallistuvien henkilöiden tiedon arvostaminen ja usko siihen, että asioihin on enemmän kuin yksi näkökulma ja ne kaikki ovat tärkeitä. Periaatteena on, että asioiden eri puolet tulevat parhaiten esille, kun asioista keskustellaan

ryhmissä. Tutkijan rooli on ennen kaikkea olla oppimassa, ei niinkään opettamassa tai kehittämässä. Tutkija toimii fasilitaattorina tai katalysaattorina ja hän kokoaa sekä koordinoi ihmisiltä tulevia ideoita, mutta ei itse toteuta niitä. Tutkijan tehtävänä on ensisijaisesti mahdollistaa osallistujien oppiminen, jonka uskotaan johtavan toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 85.) Komosen (2016) mukaan yksi fasilitaattorin tehtävistä on toimia niin sanottuna tulkkina ja kääntää kokemuksellinen tieto osaksi osallistujien toimintaa ja kulttuuria.

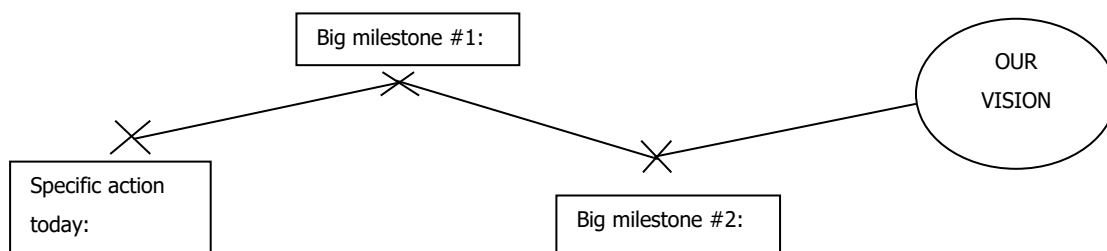
Yhteiskehittämissuorituksen osallistujat luonnollisesti odottavat, että yhteiskehittäminen tuottaa heille arvoa esimerkiksi uusien ideoiden, konseptien ja niiden prototyyppien muodossa. Yhtä tärkeää on kuitenkin huomioida myös yhteiskehittämiseen osallistuvan ryhmän toiminta. (Komonen 2016.) Yhteiskehittäminen on varsinkin alkuvaiheessa erittäin hauras ja haavoittuva kehittämismuoto. Menetelmä vaatii osallistujien aktiivista panosta ja yksittäisen yksilön passiivisuus voi vaikuttaa negatiivisesti prosessin tunnelmaan ja luonteeseen. (Kokkonen 2010.) Parhaimmillaan yhdessä kehittäminen kuitenkin sytyttää osallistujat ideoimaan ja kehittämään, mutta se ei yleensä tapahdu nappia painamalla. Parhaiten motivaatio yhteiskehittelyyn syntyy tasapuolisen tilanteen myötä. (Komonen 2016.)

Yhteiskehittäminen vaatii välittömyyttä ja elämistä hetkessä. Kokenutkin tutkija joutuu kohtaamaan erikoisia ja jatkuvasti muuttuvia tilanteita. Tällainen luova prosessi on monella tapaa vaistonvarainen, ennakoimaton ja satunnainen, minkä vuoksi hyvä lopputulos vaatii rakenteita ja työkaluja. Intuiivisuus ja systemaattisuus ovat suhteellisen helppoja asioita, mutta todellinen onnistumisen tunne syntyy erilaisten ihmisten toimiessa niin sanotussa välimaastossa, jota voisi luonnehtia myös hallituksi vapaudeksi. (Komonen 2016.)

4.3.1 Muutospolku (change paths) yhteiskehittelyn menetelmänä

Yhteiskehittelytilaisuudessa käytettävät menetelmät ovat riippuvaisia vain ja ainoastaan tutkijan mielikuvituksesta ja kekseliäisyydestä (Koenig 2014). Yhteiskehittelyn menetelmänä käytettiin niin sanottua muutospolkua (eng. change paths). Menetelmää käytetään silloin, kun halutaan avata tarkemmin kehitystehtävää toiminnan ja tavoitteiden suhteen. Lisäksi se toimii hahmoteltaessa konkreettisia toimenpiteitä niin, että asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Change Paths-menetelmässä määritellään etappeja, jotka johtavat kohti tavoitetta. Määrittelemällä kaksi tai kolme tärkeintä etappia saadaan aikaan kriittiset pisteet suuremmille kokonaisuuksille. Muutoksenpolku piirretään kiemurtelevaksi poluksi, koska kehittäminen ei tapahdu koskaan lineaarisena prosessina. Todellisuudessa polku on sarja älykkäitä ja onnekkaita valintoja, joita mieluiten yhdistää selkeä näkemys tulevaisuudesta. (Playbook 2013, 149.)

Muutospolku tarjoaa yksinkertaisen hahmotelman strategiasta, josta syntyy niin sanottu selkäranka projektikartalle tai tuotteen/toimintamallin suunnittelulle. Menetelmä antaa tärkeät virstanpylväät kohti tavoitetta ja selkeän vision siitä, mitä tulisi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Se auttaa myös havaitsemaan sen, että kehitys ei tapahdu suoraviivaisesti, vaan sarjana oikeita ja järkeviä valintoja, jotka tukevat yhteistä visiota. (Playbook 2013, 149.) Kuviossa 12 on esitelty muutospolkutyökalu, jota myös yhteiskehittelytilaisuudessa hyödynnettiin.



KUVIO 12. Muutospolkutyökalu (Playbook 2013, 157).

Konkreettisesti työkalun täyttö aloitetaan piirtämällä oikealle puolelle ympyrä, joka kuvaa tulevaisuuden visiota, tavoitetta tai mahdollisuuksia. Ryhmissä mietitään, miltä haluttu ja uskottava tulevaisuus voisi näyttää. Tavoitteet ja visio kirjataan ympyrän sisään ja halutessa voidaan lisätä myös päivämäärä, jolloin tavoite tulisi olla saavutettu. Seuraavaksi piirretään aikajana ympyrästä vasemmalle. Aivan janan vasempaan reunaan kirjataan ylös, mitä voitaisiin tehdä ensimmäiseksi, että päästään alkuun. Tämän jälkeen keskustellaan ryhmissä siitä, mitkä olisivat konkreettiset toimenpiteet, joilla haluttu tavoite voitaisiin saavuttaa. Näistä ideoista valitaan kaksi tärkeintä toimenpidettä, jotka merkataan aikajärjestyksessä etapiksi yksi ja kaksi. On tärkeää, että valitut toimenpiteet ovat sellaisia, mihin osallistujilla on konkreettisesti mahdollisuus vaikuttaa. Viimeisenä, mutta ei pakollisena vaiheena on kirjoittaa polun ympärille ajatuksia, jos ne helpottavat ja edistävät työkalun ymmärtämistä ja käytettävyyttä. (Playbook 2013, 151.)

Change paths-menetelmää käytetään varsinkin erilaisten innovaatioiden kehittämisessä. Kyseinen menetelmä valittiin, koska se mahdollistaa erinomaisesti yhteistyön aloittamisen välittömästi sekä sitouttaa osallistajat yhteiseen kehitystyöhön ja sen läpiviemiseen. Haastattelujen pohjalta pystyttiin määrittelemään pääpiirteittäin tavoitteita, joihin pyritään, mutta varsinainen tavoitteiden asettelu tapahtui yhteiskehittelytilaisuudessa yhdessä osallistujien kanssa. Menetelmän avulla pyrittiin myös mahdollistamaan jatkuvuus tälle kehittämistyölle määrittelemällä selkeät välietapit ja vastuuhenkilöt sekä aikataulut etapeille. Erityisesti menetelmän käytössä kiinnitettiin huomiota siihen, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä välittömästi yhteistyön ja sen toimintamallin kehittämisen aikaan saamiseksi.

4.3.2 Tilaisuuden toteutus

Yhteiskehittelytilaisuus voidaan pääpiirteittäin jakaa neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on tunnistaa, ketä halutaan kutsua tilaisuuteen. Osallistajat voivat koostua jo ennakkoon haastatellusta kohderyhmästä tai mukaan voidaan nostaa jotain asiantuntijoita tai väestöryhmiä. Toisena vaiheena on käytännön asioiden hoitaminen kuten tilojen järjestäminen, kutsujen lähettäminen sekä tarvikkeiden/laitteiden (paperit, kynät, tietokoneet, flappitaulut yms.) järjestäminen. Kolmantena vaiheena on valita menetelmä tai menetelmät, millä ratkaisuja asetettuihin ongelmiin ja kysymyksiin lähdetään hakemaan. Viimeisenä vaiheena on palautteen antaminen. Palautetta tulee antaa osallistujille, mutta ensiarvoisen tärkeää on myös pyytää palautetta heiltä. Olennaista on, että palaute perustuu

tilaisuudessa esille nousseisiin asioihin eikä jo ennalta tiedettyihin tai haastatteluissa läpikäytyihin asioihin. (Design Kit 2016.)

Yhteiskehittelytilaisuus järjestettiin 12.12.2016 Karelia-ammattikorkeakoulun opetustiloissa. Tilaisuuteen kutsuttiin kaikki haastatteluihin osallistuneet yritysten edustajat ja oppilaitoksen edustajat. Tilaisuuteen kutsuttiin myös muutamia asiantuntijoita, joilla oletettiin olevan annettavaa tälle tilaisuudelle oman työtehtävänsä ja asiantuntijuutensa puolesta. Oppilaitoksen edustajista tilaisuuteen osallistui kolme neljästä kutsutusta. Yritysten edustajista tilaisuuteen pääsi myös kolme kun kutsuttuja oli kahdeksan. Tilaisuuteen osallistui myös Karelia-ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijoita eri vuosikursseilta. Opiskelijoita oli yhteensä kuusi. Lisäksi tilaisuuteen osallistui Karelia-ammattikorkeakoulun rehtori sekä toimeksiantajan edustaja. Näin ollen osallistujia oli yhteensä 14. Yritysten edustajia odotettiin huomattavasti osallistuneita enemmän. Kaksi yritysten edustajaa ilmoitti hyvissä ajoin esteistään. Valitettavasti muutama sairastumistapaus sekä ennakoimattomat työkiireet estivät muutaman jo ilmoittautuneen osallistumisen. Kehittämistehtävän kannalta suurin ongelma oli matkailualan yritysten puuttuminen yhteiskehittelytilaisuudesta.

Ennen tilaisuutta valmistelin PowerPoint esityksen. Esityksen sisältö koostui opinnäytetyön taustasta, kehittämistyön taustasta ja tarkoituksesta sekä teemahaastattelujen tuloksista. Lisäksi esitys sisälsi tiiviin yhteenvedon yhteiskehittelystä ja muutospolkumenetelmästä. PowerPoint esitystä ei ole lisätty liitetiedostoihin, koska kaikki esityksessä esitetyt asiat löytyvät myös tästä opinnäytetyön raportista. Muista käytännön järjestelyistä vastasivat tämän opinnäytetyön tekijä yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa.

Tilaisuuden alkuun käytiin läpi kehittämistyön taustaa ja tarkoitusta sekä teemahaastattelujen tulokset PowerPoint esityksenä. Tulosten läpikäynnin jälkeen, jaettiin osallistujat neljään ryhmään ja ohjeistettiin toimimaan ennalta valitun muutospolkumenetelmän mukaisesti. Oma roolini tilaisuudessa oli toimia eräänlaisena puheenjohtajana, mutta myös katalysaattorina niin kuin Tuomi ja Sarajärvi (2004, 85) ovat asian ilmaisseet. Tärkein tehtäväni tilaisuudessa oli toimia tulkkina ja kääntää esille noussut tieto osaksi kehitettävää toimintamallia. Tilaisuuden vetäjän roolissa oli myös tärkeää huolehtia aikataulussa pysymisestä sekä osallistujien keskittymisestä olennaiseen. Kuten aikaisemmin mainittiin, on palautteen antaminen ja palautteen pyytäminen yksi tärkeä osa yhteiskehittelytilaisuutta. Näin ollen tilaisuus päätettiin käymällä yhdessä läpi kehitetty toimintamalli, tehtiin yhteenvehto tilaisuudesta ja annettiin palautetta osallistujille, mutta ennen kaikkea pyydettiin palautetta tilaisuudesta palautelomakkeen (LIITE 4) avulla. Palautelomakkeen vastausten analyysissä on sovellettu sisällönanalyysia, jota tarkasteltiin tarkemmin kappaleessa 4.2.2.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Haastatteluaineiston tulokset

Yhteistyötä Karelia-ammattikorkeakoulun, opiskelijoiden ja työelämän kanssa on tehty, mutta haastatteluissa nousee esille, että yhteistyö on vähentynyt, sitä ei ole ollenkaan tai se on kohdentunut vain tiettyihin yrityksiin ja toimijoihin. Myös näkemykset oppilaitosten edustajien ja yritysten edustajien välillä vaihtelevat merkittävästi. Yhteistyötä on ollut lähinnä työssäoppimisjaksojen ja opinnäytetöiden muodossa. Jonkin verran on ollut myös vierasluennoitsijoita yrityksistä sekä oppilaitoksen puolelta on tehty yritysvierailuja. Kotilan ja Mäen (2012, 253) mainitsema kehityshankkeita ei nousut esiin haastatteluissa eikä myöskään projekteja työelämän kanssa joissa opiskelijat olisivat olleet mukana.

Viimeisten vuosien aikana yhteistyö on kadonnut kokonaan ja tällä hetkellä ei ole minkäänlaista yhteistyötä. (Y1)

Harjoittelijoita on ollut ammattikorkeakouluista ja opinnäytetöitä on teetätetty. (Y2)

Ei ole ollut minkäänlaista kontaktia. (Y3)

On ollut vierailu luentoja ja vierailu käyntejä. Yritys esimerkkejä ja caseja opetuksen sisällä, opinnäytetöitä on tehty niihin ja harjoitteluja tottakai. (O3)

Yhteistyön hyödyt tiedostetaan laaja-alaisesti niin yritysten kuin oppilaitoksen puolelta. Eniten hyötyä yhteistyöstä koettiin tulevan suoraan opiskelijalle esimerkiksi mahdollisen työllistymisen muodossa. Myös Salonen (2010, 16) on todennut, että harjoittelujaksot sekä opinnäytetyöt ovat tärkeässä asemassa työelämän ja opiskelun yhdistämisessä. Salonen (2010, 16) jatkaa, että työelämäyhteistyön tarkoituksena on parantaa valmistuvien opiskelijoiden työllistymismahdollisuuksia sekä varmistaa, että opetus vastaa työelämän asettamia vaatimuksia. Yhteistyön nähdään vaikuttavan opetuksen laatuun ja sen ajankohtaisuuteen sekä työelämälähtöisyyteen. Yritykset kokivat lisäksi jonkin verran hyötyneensä harjoittelijoista sekä opinnäytetöistä, mutta tämä ei varsinaisesti korostunut haastatteluissa.

Suuri hyöty harjoittelupaikasta opiskelijalle on ollut, että se voi aukaista vaikka työpaikan tulevaisuudessa, samoin kuin toimeksiantona annetut opinnäytetyöt. Opinnäytetyöt vaikuttavat myös opetukseen, että opetus pysyy ajankohtaisena ja työelämälähtöisenä. (O1)

Saadaan myös hyviä työntekijöitä. Voidaan katsoa jo harjoittelun aikana, että onko hyvä työntekijä. (Y1)

Hyöty on siinä, että pysyy kosketus tarjontaan, mitä elinkeinoelämällä on tarpeita ja mitä tarjontaa on koulutusorganisaatiolla. Yhteistyö tärkeää, että pysytään ajanhermolla, että pystytään viestiä viemään puolin ja toisin. (Y2)

Käytäntöä tuonut osaksi opetusta ja oikeasti nähdään, mitä yritysmaailmassa tapahtuu ja opiskelijat ovat saaneet aitoja työelämäkontakteja. Jotkut ovat myös työllistyneet tätä kautta ja osaaminen on kasvanut erilailla kuin luennoilla. Myös itsellä kasvattanut omaa osaamista ja asiantuntemusta. On puolin ja toisin saatu apua. (O3)

Yhteistyön tekemisen haasteiksi voidaan nostaa selkeästi kaksi pääteemaa, jotka ovat aika ja viestintä. Tarkemmin sanottuna aikaa ei ole riittävästi yhteistyön tekemiselle ja oppilaitos elää täysin eri rytmissä yritysten kanssa. Haastatteluissa korostui erityisesti viestinnän puuttuminen ja sen merkitykset yhteistyön tekemiselle. Lähes poikkeuksetta yrityksissä ei ollut tarkkaa tietoa restonomikoulutuksen sisällöstä tai edes sen suuntautumisesta. Myös viestintä oppilaitoksen suuntaan yrityksiltä on vähäistä ja näin ollen voidaan todeta, että viestinnän puuttuminen rajoittaa merkittävästi yhteistyön tekemistä. Siltanen ja Kolehmainen (2011) ovat todenneet, että viestintä on yksi tärkeimmistä verkostoyhteistyön onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Toimintaa suunniteltaessa on tärkeää, että kaikilla jäsenillä on mahdollisuus tavata toisiaan ja käytettävät viestintävälineet kannustavat yhteydenpitoon myös tapaamisten välillä. Haastatteluissa nousi esille myös alueen pienet matkailualan yritykset ja ehkä heidän tietynlainen ”harrastelija toiminta”, joka omalta osaltaan myös rajoittaa yhteistyön tekemistä. Tätä päätelmää tukee myös pienten matkailualan yritysten haluttomuus osallistua tähän opinnäytetyöhön. Yhteistyöllä ei lisäksi koeta olevan jatkuvuutta ja selkeät toimintamallit puuttuvat.

Suurin haaste yhteistyölle on aikataulut. Koulumaailmassa eletään jähmeämmin vaikka yritystä toimia joustavammin on. Eletään eri rytmissä. (O1)

Tulee täppä amk:lle, että ei ole osattu viestiä opintojen sisällöstä ulospäin. Sitten toisena asiana tämä murheenkryyni, eli matkailuyritykset. Meillä on hemmetisti tarvetta osajille siellä, mutta matkailuyrittäjät ovat pieniä yrityksiä. Siellä ei ole koulutukseen matkailualan ammattilaisia töissä. Rumasti sanottuna, harrastelijoiden puuhaa matkailuelinkeino. (Y2)

Me ei tiedetä mitä muut ovat tehneet tai mitä on tehty edellisenä vuonna tai kuka on ollut yhteydessä tai onko joku hanke joka juuri nyt toimii aktiivisena ja kuormittaa yritystä. Puuttuu kokonaisvaltainen jatkuvuus eli ne ovat sirpaleita ne pätkät mitä tehdään yhteistyössä. (O3)

Tällä hetkellä ei ole mitään käsitystä mitä restonomeille opetetaan. (Y5)

Tulevaisuudessa yhteistyötä toivottiin avoimuutta ja jatkuvuutta. Monelta eri näkökannalta toivottiin myös yhteistyötä jo aikaisemmassa vaiheessa esimerkiksi opetussuunnitelmia sekä harjoitteluja suunniteltaessa. Yritysten edustajat toivoivat lisäksi tapaamisia ja yhteisiä tilaisuuksia, joissa yhteistyö saataisiin alulle ja tätä kautta päästäisiin myös kehittämään sitä. Osa työelämän edustajista toivoi enemmän yhteistyötä opettajien kanssa ja jalkautumista oppilaitoksen suunnalta lähemmäksi työelämää. Haastatellut kokivat myös, että työssäoppimisjaksoja olisi tulevaisuudessa mahdollisuus hyödyntää paremmin. Tämä vaatisi suunnittelua yhteistyössä työelämän kanssa sekä aikaisempaa laajempaa sitoutumista yrityksiltä, mutta myös opettajilta. Kuten Sydänmaanlakka (2016) on artikkelissaan todennut, ammattikorkeakouluissa opettajien panostusta tulisi lisätä harjoittelujen ohjaukseen, mikäli työelämäyhteistyötä halutaan kehittää.

Opetussuunnitelmia tehtäessä voisi enemmän kuulla yritysmaailman kommentteja. Harjoittelun voisi hyödyntää paremmin ja tehokkaammin. Se vaatisi yrityksiltä suurempaa sitoutumista siihen kuin tähän mennessä. (O1)

Molemmiin puolin avointa yhteistyötä toivottaisiin ja enemmän sekä tapaamisia. (Y1)

Voisi miettiä vaikka yhteistä iltaa, missä voisi miettiä mitä heillä olisi antaa yrityksille. Sitä kautta olisi helpompi lähteä miettimään yhteistyötä. Saisi yhteistyön jotenkin käyntiin niin sitten voisi lähteä myös kehittämään. Oppilaitokselta toivoisi jonkinlaista jalkautumista. Puolin ja toisin lisäisi tietämystä. (Y3)

Pitäisi olla säännöllisin väliajoin toistuvaa yhteistyötä. Se mahdollistaisi sen, että voidaan jatkaa siitä mihin edellinen ryhmä jäi. (O2)

Haastatteluissa nousi esille myös asiakkaiden huomioiminen yhteistyössä ja voitaisiin jopa puhua tarpeesta asiakaslähtöisen yhteistyön kehittämiseksi alueellisesti. Toivala (2006, 15, 19) mainitsee, että yhteistyön perimmäinen tarkoitus tulee olla lisäarvon tuottaminen loppuasiakkaalle. Tämä vaatii asiakkaiden tarpeiden tuntemista ja oman osaamisen integrointia osaksi yhteistyötä.

Tärkeämpää miettiä miten palvelualoja voitaisiin kehittää. Varsinkin ravintola- ja matkailualalla palvelu korostuu. Asiakkaat tietävät ja vaativat enemmän kuin ennen. Asiakkaat pitää myös muistaa yhteistyötä kehitettäessä eli mitä asiakkaat oikeasti haluavat ja kaipaavat yrityksiltä. (Y8)

Haastattelujen perusteella oppilaitoksilla ja yrityksillä on hyvin monenlaisia ja tasoisia verkostoja. Verkostot vaihtelevat koulutusaloittain, henkilöittäin ja organisaation eri tasoilla. Verkostoja on niin yritysten kuin myös toisten oppilaitosten kanssa. Voidaan myös puhua henkilökohtaisista verkostoista, jotka tukevat yhteistyötä, mutta ei välttämättä koko organisaatiota. Tunnistettavissa on myös Toivolan (2006, 25) esittämiä verkostotyyppisiä, kuten vaihdantaverkostot, vuorovaikutusverkostot ja sosiaaliset verkostot. Myös horisontaalisia verkostoja löytyy, joissa oppilaitokset tekevät yhteistyö-

tä keskenään. Olennaisempaa on kuitenkin miettiä, ovatko verkostot toimivia ja ketä ne hyödyttävät?

Se, että verkosto on nimellisesti suuri, on tärkeämpää, että verkosto on toimiva. Eli eihän sillä muuten ole merkitystä. Nimellinen verkosto, jos se ei ole toimiva verkosto, ei hyödynnä ketään. Voisi ajatella, että ne verkostot joita jo on, voisi hyödyntää vielä toimivammin. Pienikin verkosto, joka on olemassa ja toimii, luo enemmän arvoa. (O1)

Niin oppilaitoksen kuin yritysten edustajan näkivät, että suurin hyöty verkostoista, joissa toimii oppilaitos, yritykset ja opiskelijat, tulee suoraan opiskelijalle. Verkostojen myötä opiskelijat voivat löytää harjoittelupaikkoja ja jopa työllistyä tulevaisuudessa. Myös yritysten edustajat näkivät, että verkostojen kautta voisi löytää uutta osaavaa henkilökuntaa. Toisena hyötynä esiin nousi opetuksen ajankohtaisuuden ja tarpeellisuuden säilyminen työelämän näkökannalta. Lisäksi toivottiin, että verkostot voisivat nopeuttaa oppilaitosten muutosnopeutta, koska työelämä muuttuu nopeasti ja vaatii koko ajan uutta tietoa sekä uusia taitoja myös työntekijöiltä. Mäkisalo (2003, 138) onkin todennut, että toimiessaan verkostot ovat joustavia ja niissä on edellytyksiä uudistuksille, luovuudelle, kehittämis-työlle sekä moniammatilliselle yhteistyölle. Hakanen ym. (2007, 25-26) nostivat esiin yhtenä verkostoyhteistyön tekemisen motiivina kustannusten pienentämisen. Haastatellut kuitenkin kokivat, että verkostoissa toimiminen lisäisi kustannuksia yrityksille varsinkin toiminnan alkuvaiheessa.

Ilmeisimmät hyödyt suoraan opiskelijalle esim. työllistyminen, mutta pitää muistaa opiskelijan oma- aloitteisuus, koska ei pelkkä verkosto opiskelijalle työpaikkaa tuo. Opetus on ajankohtaista ja työelämälähtöistä. (O1)

Saataisiin yhdessä kasvatettua sellaisia työntekijöitä, jotka ovat ammattitaitoisia. (Y1)

Hyvien toimintamallien jakaminen ja toisilta oppiminen positiivista verkostoissa. (Y2)

Koulu olisi ajanhermolla siitä mitä kentällä tapahtuu. (Y8)

Verkostojen jatkuvuuden ja toimivuuden kannalta olennaista olisi tunnistaa tavoittelemisen arvoiset tavoitteet kaikille verkostossa toimiville osapuolille aivan kuin Aarnisalo ja Iivonen (2013, 57) ovat todenneet. Kuten edellä mainittiin, niin hyödyt verkostoista nähdään ainakin tulevan opiskelijalle. Verkostoon sitoutumisen kannalta on löydettävä kuitenkin myös hyötyjä, jotka palvelevat suoraan oppilaitosta ja yrityksiä. Oppilaitoksen näkökannalta voidaan nostaa esiin koulutuksen ajankohtaisuus ja työelämälähtöisyys, mutta myös henkilökohtaisten suhteiden parantuminen yritysten suuntaan. Tämä taas lisäisi suoraan työelämäyhteistyötä oppilaitoksen osalta ja antaisi opettajille uusia mahdollisuuksia hyödyntää työelämänosaajia opetuksessaan. Yritysten osalta hyödyt nähdään lähinnä uusien työntekijöiden muodossa, mutta tärkeää olisi myös ymmärtää hyöty, joka voisi syntyä erilaisten opinnäytetöiden ja kehittämistehtävien myötä. Aika ja raha koetaan yhtenä haasteena verkostoissa toimimiselle. Hyvällä yhteistyöllä ja opiskelijoiden oikeanlaisella hyödyntämisellä aikaa ja rahaa voitaisiin kuitenkin säästää. Kontiaisen ja Skyttän (2010, 47) esittämän sitoutumisen ympyrän

mukaan, voidaan todeta, että osallisuus ei ole tällä hetkellä riittävällä tasolla synnyttääkseen oma-kohtaista sitoutumista haastateltujen osalta. Jotta päästäisiin sitoutumisen ympyrän mukaisesti niin sanotuille uloimmille kehille, täytyisi eri osapuolien päästä sanomaan mielipiteensä. Tämä lisäisi osallisuutta ja sitä kautta myös oma-kohtaista sitoutumista verkostoihin.

Verkostoissa toivoisi niin sanottua Lapin- mallia. Eli eri koulutusalat ovat yhdessä ja he yhdessä miettivät mitä toimenpiteitä millekin yritykselle toteutetaan ja yritykset ovat olleet siellä mukana. (O3)

Tärkeää on löytää oikea tavoite, miksi kuulua verkostoon ja miksi siihen käyttää aikaa. (Y4)

Verkostolla voisi saada pysyvyyttä ja sitä kautta myös harjoittelijoita ja työntekijöitä. (Y5)

Opiskelijoilta voi saada hyviä ideoita ja näkemyksiä. Vapaata innovointia voisi tapahtua. (Y7)

Verkostoissa toimimisen haasteina haastateltavat näkivät ajan puutteen sekä motivaation sitoutumiselle. Osan mielestä haasteena oli myös raha. Lisäksi esille nousi perin itä-Suomalainen kateus sekä tunne siitä, että hyötyä halutaan, mutta ei kuitenkaan olla valmiita itse siihen panostamaan. Haasteena nähdään myös verkostojen jatkuvuus eli verkostoja tulee ja menee, mutta niistä puuttuu jatkuvuus sekä hyödyt jäävät vähäisiksi. Aarnisalonen ja Iivonen (2013, 56) mainitsemaa toiminnan vakiintumista ei näin ollen pääse tapahtumaan. Verkoston toimintavaiheessa tulisi entistä tarkemmin keskittyä arviointiin ja kehittämiseen, jonka jälkeen voidaan tehdä päätös toiminnan jatkamisesta tai lopettamisesta kuten Aarnisalonen ja Iivonen (2013, 56) ovat kuviossa 5 esittäneet.

Haasteena aika ja halu sekä motivaatio. Löydettäisiin oikeat ihmiset ketkä lähtevät mukaan. Innokkuus tärkeä. (Y1)

Haasteena, että hyöty halutaan saada, mutta ei olla valmiita panostamaan. Ei aikaa eikä rahaa. Ei ymmärretä, että pitää panostaa saadakseen hyödyn. Ei voi olla vapaa matkustajana. Jos haluaa hyötyä verkostoista on oltava valmis myös panostamaan. (Y2)

Verkostoissa pitäisi olla pitkäjänteisyyttä, että ne kehittyisivät eteenpäin. Yksi tekijä miksi verkostot ovat hiipuneet on raha. (O2)

Aika ja resurssipula estää sitoutumista. Pitäisi oikeasti panostaa ja kaikkien pitää olla sitoutuneita ja osallistua. Tapaamisiin pitää osallistua ja niihin pitää olla valmistautunut. Tutustuminen on tärkeää ja jokaisen pitää tuntea toisensa. Kaikki ketkä

lupautuvat mukaan, niin pitää myös sitoutua siihen. Pitäisi lähteä niin, että jokainen tuntee sen tärkeäksi. (Y7)

Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisin asia ja kehittämisen kohde on uuden toimintamallin kehittäminen työelämäyhteistyön parantamiseen. Haastateltavat kokivat, että toimintamallin tulisi olla vuorovaikutteinen ja yhteistyöhön kannustava. Siltanen ja Kolehmainen (2011) ovatkin todenneet, että yhteisöllisyys ja vuorovaikutteinen toimintakulttuuri kehittyvät parhaiten, kun osallistujilla on mahdollisuus tavata toisiaan riittävän usein. Toimintamalli ei saa olla kuitenkaan liiaksi aikaa vievä, mutta yhteisiä tapaamisia toivottiin. Teknologian hyödyntäminen nähtiin myös hyvänä asiana niin, että erilaiset järjestelmät voisivat toimia yhteistyön tekemisen apuvälineinä.

Toimintamalli voisi olla sekoitus toimintaa ja teknologiaa. Tapaamiset olisi tärkeitä, mutta järjestelmä voisi olla myös hyvä juttu. Kätevä olisi joku järjestelmä missä tulisi tietoa opinnäytetöiden aiheista. Sieltä voisi yritykset katsoa ja ottaa yhteyttä. (Y1)

Niin oppilaitoksen kun myös yritysten edustajat näkivät, että opiskelijoiden rooli ja aktiivisuus tulee korostua entisestään yhteistyön tekemisessä. Oppilaitos nähtiin vastuullisena alulle laittajana ja mahdollistajana yhteistyön kehittämiseksi. Oppilaitoksen rooli tulisi olla sellainen, että se toimisi eräänlaisena moottorina yhteistyölle ja vastaisi eri toimijoiden yhteen saattamisesta. Suominen ym. (2007, 7-8) toteavatkin, että alkuvaiheessa verkoston toiminnan ohjaaminen voi olla keskitettyä, mutta myöhemmin se yleensä muuttuu itseohjautuvammaksi.

Oppilaitos voisi toimia moottorina, että saatetaan eri toimijoita yhteen eikä aina olla ns. keskiössä. (O1)

Oleennaista opiskelijoiden oma aktiivisuus yhteistyöhön. Antaa hyvän kuvan työnantajalle ja voi johtaa myös työllistymiseen tulevaisuudessa. (Y5)

Osa vastaajista koki myös, että välttämätöntä ei ole lähteä kehittämään mitään uutta, vaan ensin voitaisiin kartoittaa jo olemassa olevat toimintamallit. Poissuljettua ei ole myöskään, että lähdetäisiin kokeilemaan jo jotain olemassa olevaa toimintamallia, mikä on kenties koettu hyväksi jossakin muualla.

Olemassa olevat verkostot tulisi ensin kartoittaa. (O1)

Tarvitsee se olla edes uusi toimintamalli vai voitaisiinko kopioida muualta. (Y2)

Verkostojen lisäksi toimintamalleista, jotka ovat käytössä jossakin muualla, nousivat esiin mentorointi ja innovaatioasetelit. Yhdellä yrityksen edustajalla oli myös aikaisempaa kokemusta yhteistyöstä, jossa eri yritysten toimitusjohtajat laitettiin saman pöydän ääreen ja jokainen yritys sai nämä kaikki toimitusjohtajat viikoksi käyttöönsä. Näin lähdettiin yhdessä pohtimaan ongelmia ja kehityskohteita

yrityksessä. Vastaavanlaista toimintamallia voi hyödyntää myös opiskelijoiden kanssa ja näin ollen päästäisiin toimimaan todellisten tilanteiden kanssa.

Mentoritoiminta voisi olla hyvä, mutta vaatisi oikeanlaiset persoonat yhteistyön onnistumisen osalta. (Y8)

Uusi toimintamalli ns. innovaatioasetelit on tulossa ja katsotaan miten se lähtee liikkeelle. (O4)

Pohjoisessa tehtiin sellaista yhteistyötä, että yritysten toimitusjohtajat kerättiin yhteen ja vuorollaan jokainen yritys sai toimitusjohtajat käyttöönsä. Yrittäjä sitten esitti ongelmansa muille, jotka lähtivät yhdessä antamaan neuvoja yritykselle. Kaikki tapahtui luottamuksella ja sai apua toimintaansa. Eli jotain vastaavaa toimintamallia voisi kokeilla, että päästään tekemään asioita oikeiden keissien kautta. (Y7)

Uuden toimintamallin luomiselle olennaista on, miten kaikki osallistujat saataisiin hyötymään siitä sekä miten se pystytään osoittamaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Tärkeää on myös avoin molemmin suuntainen viestintä oppilaitoksen ja työelämän välillä. Opiskelijan rooli nähdään myös tärkeänä. Opiskelijat tulisi saada ymmärtämään oma vastuunsa oppimisesta ja työelämäyhteistyöstä. Oppilaitoksen tulisi omalla toiminnallaan tukea ja mahdollistaa yhteistyö työelämän kanssa, mutta lopullinen vastuu on kuitenkin opiskelijalla itsellään. Positiivinen ja yhteisen edun mukainen ajattelu yritysten puolelta tukee omalta osaltaan yhteistyön kehittämistä oppilaitoksen ja opiskelijoiden suuntaan. Tiivistetysti yhteistyö lähtee yhteyden pidosta sekä suhteista ja vastuu siitä on kaikilla osapuolilla.

Työelämäyhteistyön kehittämisen kannalta ei pidä unohtaa myöskään oppilaitoksen oman organisaation sisäistä yhteistyötä ja viestintää. Havaittavissa oli, että oppilaitoksessa on toimintamallit työelämäyhteistyölle, mutta ne eivät ole välttämättä täysin selvillä koko organisaatio tasolla. Yhteistyön kehittämisen tarve on tiedostettu, mutta aikaa sille ei kuitenkaan tunnu löytyvän. Lisäksi perusasiat pitäisi organisaatiossa saada selville, mikä on maksullista ja mikä maksutonta liiketoimintaa yritysten suuntaan. Sisäisessä viestinnässä ja yhteistyössä löytyy parannettavaa ja näiden asioiden kuntoon laittaminen tukisi omalta osaltaan varmasti myös työelämäyhteistyön kehittämistä. Hargreavesin (1994) määrittelemien opetustyön kulttuurien mukaan voitaneen puhua teennäisen kollegiaalisuuden kulttuurista, mikä tällä hetkellä vallitsee Karelia-ammattikorkeakoulussa. Työelämäyhteistyö on hyvin muodollista ja aikaan sekä paikkaan sidonnaista. Lisäksi se on hallinnollisesti säädettyä ja pakollista. Toiminta ei ole spontaania, vapaaehtoista ja kehittämisorientoitunutta kuten esimerkiksi kollektiivisessa kulttuurissa.

5.2 Toimintamallin rakentaminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimintamalli opiskelijoiden, oppilaitoksen ja yritysten yhteistyön lisäämiselle. Yhteiskehittelytilaisuudessa työstetty toimintamalli löytyy graafisessa muodossa liitteenä 3.

Toimintamallin rakentaminen aloitettiin määrittelemällä yhteinen tavoite eli visio tulevaisuudesta, jota kohti yhteistyöllä pyritään. Yhteiskehittelytilaisuudessa nousi esille samoja asioita kuin haastatteluissa kuten opiskelijoiden parempi mahdollisuus työllistyä ja saada kontakteja työelämään. Samalla yritykset löytäisivät ammattitaitoista ja paikallista työvoimaa. Lisäksi esille nousi prosessin jatkuvuus ja luotettavuus sekä vuorovaikutus ja yhteistyö. Toimintamallin yhteinen tavoite määriteltiin seuraavasti: ”Jatkuva vuorovaikutus tuottaa osaavaa henkilökuntaa ja kehittää elinkeinoelämää”. Tavoite kulkee käsi kädessä Karelia-ammattikorkeakoulun arvojen ja strategian kanssa. Kuten Karelia-ammattikorkeakoulun määrittelemissä arvoissa mainitaan, ” Toimintamme perustana ovat alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen sekä yrittäjyyden edistäminen. Toiminnassamme korostuvat asiakkuuslähtöisyys, vuorovaikutteisuus ja kumppanuus”. (Karelia-ammattikorkeakoulu 2016b.)

Seuraavaksi toimintamalliin määritettiin konkreettiset toimenpiteet, jotka tulee tehdä välittömästi. Toimenpiteinä ovat osallistujien yhteistietojen vaihtaminen, avoin keskustelu sekä vastuuhenkilöiden määrittäminen ja aikatauluista sopiminen. Kontiainen ja Skyttä (2010, 227) muistuttavat, että toimenpiteiden toteutuksen ja yhteistyön jatkuvuuden kannalta on erittäin tärkeää, että toimenpiteille määritetään aikataulut ja vastuuhenkilöt. Yhteistyö perustuu osallistujien väliseen vuorovaikutukseen ja vastavuoroiseen tiedonvaihtoon aivan kuten Siltanen ja Kolehmainen (2011) ovat todenneet. Lisäksi esille nousi jo olemassa olevien kumppanuuksien aktiivinen ja vuorovaikutteinen ylläpito. Tätä tukee myös Lassilan (2010) artikkelissaan mainitsema vaatimus opettajille rakentaa luottamuksellisia ja lisäarvoa tuottavia suhteita työelämän kanssa.

Toimintamallin rakentamisen viimeisenä vaiheena oli määrittää kaksi tärkeintä etappia kohti haluttua tavoitetta. Toimintamallissa näistä kahdesta valitusta etapista käytettiin nimeä skaalattavat tapaamiset. Skaalattavilla tapaamisilla tarkoitettiin, että oppilaitos pystyy itse määrittelemään tapaamisen mallin, laajuuden ja toteutustavan sen tarkoituksen mukaan. Esimerkkeinä tapaamisista ovat yhteiskehittelytilaisuudessa ideoidut opiskelijoiden järjestämät speed dating-tilaisuudet ja harjoitteluinfotilaisuudet.

Yhdessä opiskelijoiden, yrittäjien ja oppilaitoksen edustajien kanssa valittiin ensimmäiseksi tärkeäksi etapiksi speed dating-tilaisuus. Tilaisuuden järjestämisvastuu on opiskelijoilla, mikä sitouttaa ja motivoi opiskelijat osallistumaan aktiivisesti tilaisuuteen. Opiskelijat kutsuvat itse yrittäjiä tilaisuuteen ja näin ollen saavat luotua kontakteja työelämään. Tilaisuudessa opiskelijoilla on mahdollisuus tuoda esille omaa osaamistaan ja vastaavasti yritykset pystyvät tuomaan esille omia tarpeitaan. Tilaisuudelle määriteltiin vastuuhenkilöt myös oppilaitoksen edustajista tukemaan opiskelijoita sekä tarkka ajankohta ja paikka tilaisuuden järjestämiselle.

Toiseksi etapiksi valittiin harjoittelu-infotilaisuus. Työssäoppimisjaksojen parempi hyödyntäminen nousi esille niin haastatteluissa kuin myös yhteiskehittelytilaisuudessa. Entistä enemmän toivottiin yhteistyötä opettajien ja työssäoppimispaikkojen kanssa sekä oppilaitosten jalkautumista kentälle. Resurssien tiukentaminen on ajan saatossa johtanut kuitenkin siihen, että esimerkiksi opettajien vierailut työssäoppimispaikoissa ovat vähentyneet huomattavasti. Harjoittelu-infotilaisuus tulisi korvata osin opettajien vierailut työssäoppimispaikoissa, mutta toisaalta sitouttaisi kaikki ne yritykset,

joissa on harjoittelijoita, osallistumaan kyseiseen tilaisuuteen. Tämän vuorovaikutteisen tilaisuuden tarkoituksena on kerätä samanaikaisesti yhteen yritysten edustajia sekä käydä läpi harjoitteluihin liittyviä asioita ja ajankohtia, mutta ennen kaikkea antaa myös mahdollisuus yrityksille tulla kuulluksi. Näin lisättäisiin yhteistyötä oppilaitoksen ja yritysten välillä sekä saataisiin yritykset osallistumaan yhteistyöhön jo harjoittelujen suunnitteluvaiheessa, kuten haastatteluissa nousi esille. Myös tälle etapille määriteltiin vastuu henkilöt sekä aikataulu, milloin kyseiset infotilaisuudet otetaan käyttöön.

Toimintamallin rakentamisessa kiinnitettiin huomiota haastatteluissa esiin nousseisiin haasteisiin ja ongelmiin, jotka ovat ilmenneet työelämäyhteistyön osalta aikaisemmin. Näitä haasteita olivat ajan puute ja oppilaitosten ja yritysten eläminen eri ajassa sekä viestinnän riittämättömyys. Lisäksi huomiota kiinnitettiin Kotilan ja Mäen (2012, 251) mainitsemiin ammattikorkeakoulujen sopeuttamistoimenpiteisiin, jotka vähentävät resursseja väistämättä myös työelämäyhteistyön tekemisestä.

Oppilaitosten ja yritysten aika on rajallista järjestää erilaisia tilaisuuksia, joten speed dating-tilaisuuksien järjestämistä nähtiin parhaiten istuvan opiskelijoille. Vastaavanlaisissa tilaisuuksissa on aikaisemmin havaittu, että opiskelijoiden motivaatio ja sitoutuminen tilaisuuksiin on ollut hieman kyseenalaista, joten tällä järjestämistä vastuulla pyrittiin lisäämään myös opiskelijoiden osallisuutta ja sitoutumista tilaisuuteen entistä paremmin. Ajatusta tukee lisäksi Toikon ja Rantasen (2009, 90) näkemys siitä, että osallistaminen johtaa myös omaehtoiseen osallistumiseen. Tärkeänä nähtiin myös opiskelijoiden oma aktiivisuus hankkia yritysten edustajia tilaisuuteen ja näin ollen hankkia kontakteja sekä henkilökohtaisia verkostoja työelämään.

Ammattikorkeakoulujen sopeuttamistoimenpiteet ovat vaikuttaneet omalta osaltaan myös työssäoppimisjaksojen sisällä tapahtuvaan yhteistyöhön opettajien ja harjoittelupaikkojen välillä. Opettajien vierailuja harjoittelupaikoissa on jouduttu karsimaan taloudellisista syistä ja näin ollen yhteistyö on siltä osin päässyt heikkenemään. Harjoittelu-infojen tavoitteena olisi sitouttaa harjoittelupaikat entistä paremmin työssäoppimisjaksoihin ja näin ollen saataisiin hyödynnettyä harjoittelut entistä tehokkaammin, kuten haastatteluissa myös esille nousi. Tilaisuuksista nähdään myös saatavan niin ajallista kuin myös taloudellista säästöä. Kaikki harjoittelupaikat pystytään kokoamaan yhtä aikaa samaan tilaan eikä opettajien tarvitsi enää vieraila jokaisessa harjoittelupaikassa erikseen vieden niin omaa kuin myös yrittäjän kallista aikaa.

Molemmille tilaisuuksille on tärkeää oikeanlainen ja riittävä viestintä. Kuten Siltanen ja Kolehmainen (2011) mainitsivat, ensimmäisenä yhteistyön onnistumisen edellytyksenä on sisäinen tiedonkulku. Tiedonkulun tulee kattaa toimintaan liittyvän viestinnän, toimijoiden välisen vuorovaikutuksen ja tiedon saavutettavuuden osa-alueet. Viestin tulee liikkua oikeille ihmisille, oikeassa muodossa ja oikeaan aikaan. Viestinnän tulee lisäksi olla vastavuoroista ja yhteistyötä tukevaa. Tämän kehittämistehävän puitteissa ei määritetty yhteisiä toimintatapoja tiedon liikkuvuuden ja viestinnän osalta, mutta koko prosessin läpiviemisen ja yhteistyön kehittämisen kannalta on olennaista, että näistä yhteisistä toimintatavoista sovitaan kaikkien osapuolien kanssa.

5.3 Palaute yhteiskehittelytilaisuudesta

Yhteiskehittelytilaisuudesta kerättiin osallistujilta palautetta neljän avoimen kysymyksen avulla. Palautelomake löytyy liitteenä 4. Lomakkeet kerättiin yhteiskehittelytilaisuuden päätteeksi ja lomakkeita palautui yhteensä 13. Osallistujia tilaisuudessa oli yhteensä 14. Yksi osallistujista joutui poistumaan kesken tilaisuuden, mutta kaikilta muilta saatiin palautetta tilaisuudesta. Kysymyksellä 1 pyrittiin selvittämään tilaisuuden hyötyä niin osallistujalle kuin myös hänen edustamalleen organisaatiolle. Kysymys 2 käsitteli ryhmän toimivuutta tilaisuudessa. Kysymyksellä 3 selvitettiin toimintamallin toteutettavuutta sekä kuinka hyvin asetetut tavoitteet sitouttavat osallistujia. Kysymyksellä 4 haluttiin selvittää, miten kehittämistyötä tulisi jatkaa tästä eteenpäin, että asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Vastaukset on analysoitu soveltaen sisällön analyysin menetelmää.

Osallistujista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että tilaisuudesta oli hyötyä joko osallistujalle tai edustamalleen organisaatiolle. Positiivisena asiana nähtiin, että tilaisuuteen osallistui edustajia eri organisaatioista ja erilaisista tehtävistä. Näin ollen keskustelu ryhmissä koettiin monipuoliseksi ja yhteistyötä lisääväksi. Osallistujat kokivat päässeensä vaikuttamaan asioihin, mikä oli myös yhtenä lähtökohtana yhteiskehittelytilaisuuden järjestämiselle. Vastaaajien mielestä tuloksena oli konkreettisia kehittämisideoita ja niiden aikaansaamista tuki selkeä menetelmä, millä toimintamallia rakennettiin. Tärkeänä nähtiin myös vuorovaikutus ja keskusteluyhteyden syntyminen eri tahojen sekä henkilöiden välillä. Moni osallistujista koki saaneensa uusia ideoita ja ajatuksia, mitä aikaisemmin ei ole osannut ajatellakaan.

Asioiden äärellä pysähtyminen ja keskustelu sekä ideointi ovat aina hyödyllisiä asioita. Hyvä, että oli selkeä metodi, jolla edettiin.

Ryhmässä käytiin hyvää keskustelua. Hyvä asia, että yhdessä oppilaitoksen edustajia, opiskelijoita ja työnantajia. Sovittiin konkreettisia asioita, millä yhteistyötä lähdetään lisäämään.

Sain tietoa asioista ja kuulin pointteja, joita en ollut tullut itse miettineeksi.

Ryhmän toiminta koettiin kaikkien vastanneiden osalta erittäin hyväksi. Keskustelu ryhmissä oli avointa sekä aktiivista ja jokainen pääsi kertomaan oman näkemyksensä käsiteltävistä asioista. Vastanneet kokivat hedelmälliseksi pienryhmät, joissa oli edustusta opiskelijoiden, oppilaitoksen ja työnantajan puolelta. Kaiken kaikkiaan koettiin, että ryhmissä oli hyvä henki, mikä omalta osaltaan edesauttoi toimintamallin syntymisen.

Aktiivisia ja innokkaita oli kaikki ryhmässämme. Oli kiva olla mukana.

Ryhmämme toimi oikein hyvin. Kaikki saivat puheenvuoron ja toivat mielenkiintoisia asioita ilmi.

Hyvin aktiivista sekä kokonaisuutena, että pienryhmissä. Mielestäni oli hyvä, että osallistujilla oli hyvinkin erilaiset taustat.

Osallistujat kokivat pääsääntöisesti, että kehitetty toimintamalli olisi toteutettavissa ja siihen kannattaa sitoutua. Huomioitavaa kuitenkin on, että tavoitteet, aikataulut ja tehtävät esitetään mahdollisimman selkeästi kaikille osapuolille. Lisäksi ajankohdat tulee sopia niin, että ne mahdollistavat kaikkien osapuolien osallistumisen. Toimintamalli koettiin konkreettiseksi ja onnistuessaan voi tuoda paljon uusia yhteistyömahdollisuuksia oppilaitosten ja yritysten välille.

Konkreettisia asioita tuli mietittyä ja analysoitua. Tässä vaiheessa näyttää, että voisivat toteutua. Innostus myös löytyi.

Se voi tuoda paljon uusia yhteistyömahdollisuuksia koulujen ja työpaikkojen välille.

Kunhan vain tavoitteet, aikataulut ja tehtävät esitetään selkeästi.

Kehittämistyön jatkon osalta toivottiin, että sovitut tapahtumat järjestetään suunnitelman mukaisesti ja tarvittaessa järjestetään lisää vastaavanlaisia yhteiskehittelytilaisuuksia. Toimintamallilta toivotaan, että malli toteutuu ja muuttuisi osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa. Olennaisena pidettiin myös toimintamallin levittämistä laajempaan tietoisuuteen opiskelijoille ja yrityksille.

Pitää tiedottaa muillekin opiskelijoille ja yrityksille. Lisää kuulemisia, pohditaan vaikka myös kurssien puitteissa.

Tapahtumien järjestäminen ja toteuttaminen. Tarvittaessa muiden ”keskustelujen” järjestäminen.

Toivon, että malli toteutuu ja muuttuu amk:n tavaksi toimia.

Kuten Komonen (2016) mainitsi, osallistujat odottavat tilaisuudesta uusia ideoita, konsepteja ja toimintamalleja, mutta yhtä tärkeää on huomioida myös osallistuvan ryhmän toiminta. Tilaisuuden onnistumiselle tärkeää oli avoin vuorovaikutus ja hyvä yhteishenki, jonka osallistujat keskenään saivat luotua. Toimintamallin lisäksi tilaisuus poiki ainakin yhden opinnäytetyön aiheen, harjoittelupaikkoja opiskelijoille ja mikä tärkeintä, henkilökohtaisia verkostoja opiskelijoiden ja työnantajien välille.

5.4 Tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja yhteenveto

Kehittämistyön keskeinen tavoite oli kehittää toimintamalli ja konkreettisia toimenpiteitä Karelia-ammattikorkeakoulun työelämäyhteistyön kehittämiseksi niin, että ne tukisivat jatkossa paikallista matkailu- ja ravitsemisalalan elinkeinoelämää Pohjois-Karjalassa sekä mahdollistaisivat opiskelijoiden entistä nopeamman työllistymisen. Lisäksi tavoitteena oli lähteä luomaan yhteistyöverkostoa Karelia-

ammattikorkeakoulun, restonomiopiskelijoiden ja Pohjois-Karjalan alueen matkailu- ja ravitsemispalveluyritysten kanssa tukemaan työelämäyhteistyön kehittämistä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö aloitettiin joulukuussa 2015 käymällä toimeksiantajan kanssa alustavasti läpi työn aiheet, tavoitteita sekä aikatauluja. Tässä vaiheessa rajattiin opinnäytetyötä niin, että kontekstina tulisi olemaan Karelia-ammattikorkeakoulun matkailu- ja palveluliiketoiminta, restonomiopiskelijat sekä Pohjois-Karjalan alueella toimivat matkailu- ja ravitsemisalan yritykset. Opinnäytetyön aihe esiteltiin aihe-seminaarissa maaliskuussa 2016. Kehittämistyön aloitin tutustumalla aiheeseen liittyvään teoriaan mahdollisimman laajasti ja teorian kirjoittaminen ajoittui kesälle 2016. Teoreettisia lähteitä hain alkuun verkostoitumisesta, yhteistyöstä, sitoutumisesta ja osallisuudesta. Tämän jälkeen perehdyin työelämäyhteistyöhön ammattikorkeakouluissa. Hyviä esimerkkejä kansainvälisistä lähteistä löytyi aiheeseen liittyvistä väitöskirjoista ja opinnäytetöistä.

Teoriaan tutustumisen myötä vähitellen alkoivat selkeytyä myös kehittämistyössä käytettävät konkreettiset menetelmät. Kehittämistyön menetelmiksi valittiin teemahaastattelut ja yhteiskehittely. Teemahaastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2016. Haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa niin, että Karelia-ammattikorkeakoululta haastateltiin neljää edustajaa ja matkailu- ja ravitsemisalan yrityksistä kahdeksaa edustajaa. Haastatteluaineiston analyysin jälkeen toteutettiin yhteiskehittelytilaisuus joulukuussa 2016, jossa luotiin toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseksi. Yhteiskehittelytilaisuuteen pääsivät osallistumaan myös Karelia-ammattikorkeakoulun restonomiopiskelijat. Lopullisen opinnäytetyöraportin kirjoitus on ajoittunut joulukuulle 2016 ja tammikuulle 2017.

Ammattikorkeakoululaki määrittää omat raaminsa työelämäyhteistyölle ja työelämälähtöisyydelle. Karelia-ammattikorkeakoulun yhtenä toiminnan lähtökohtana on lisäksi alueen työ- ja elinkeinoelämän kehittäminen ja näin ollen työelämäyhteistyön kehittäminen on aiheena ajankohtainen ja tärkeä. Lisäksi tämän hetkinen työttömyys tilanne Pohjois-Karjalassa tukee tämän opinnäytetyön ajankohtaisuutta sekä aiheen valintaa ja omalta osaltaan pyrkii edistämään valmistuvien restonomiopiskelijoiden työllistymistä. Jos opinnäytetyön aiheen valintaa tarkastellaan Toikon ja Rantasen (2009, 57-58) esittämien kehittämisprosessin tehtäväkokonaisuuksien mukaan, on kehittämistehtävän perustelun vastattava kysymykseen: miksi pitää kehittää juuri nyt? Perusteluna voidaan pitää ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (Restonomi) alkamista syksyllä 2017 Karelia-ammattikorkeakoulussa. Tämä antaa taas aivan uusia mahdollisuuksia työelämäyhteistyön kehittämiseksi oppilaitoksessa, mutta ennen kaikkea lisää uusia mahdollisuuksia paikallisille yrittäjille hyötyä ammattikorkeakouluopiskelijoista sekä heidän tekemistään kehittämistehtävistä, projekteista ja opinnäytetöistä. Olennaista onkin, että yhteistyöverkostot oppilaitoksen ja työelämän kanssa ovat kunnossa. Näin ollen kehitystyötä on mahdollista jatkaa ja kehittää eteenpäin.

Työelämäyhteistyön kehittäminen on myös kansainvälisesti ajankohtainen aihe. Esimerkkinä voidaan mainita Take Two Europe –projekti, joka on aloitettu lokakuussa 2012 ja on jatkoa Iso-Britanniassa toteutetulle Take Two -projektille. Hankkeen tavoitteena on luoda Take Two-malli, jossa on kaksi kokonaisuutta: Nuorten vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja työelämäyhteistyö. Hanke toteutetaan 50 maassa työelämäkumppaneiden ja nuorten kanssa. (Take Two Partnership 2013.) Tässä opinnäy-

tetyössä kehitettiin toimintamalli Karelia-ammattikorkeakoulun ja Pohjois-Karjalan alueen yritysten yhteistyön kehittämiseen, mutta tulevaisuudessa toimintamalli on käytettävissä myös kansainvälisten työelämäkumppaneiden kanssa.

Haastatteluaineistosta nousee esille tämänhetkiset puutteet työelämäyhteistyön osalta ja se entisestään korostaa opinnäytetyön merkittävyyttä. Yhteistyö työelämän kanssa rajoittuu lähinnä työssäoppimisjaksoihin ja opinnäytetöihin. Näin ollen valtava määrä potentiaalia, joka ammattikorkeakouluopiskelijoissa on, jää hyödyntämättä. Lisäksi haastateltujen yritysten edustajien mielestä, yhteistyö on viime vuosina ollut hiipumaan päin. On kuitenkin huomioitava, että tämä on vain haastatteluihin osallistuneiden näkemys, eikä välttämättä kerro koko totuutta ammattikorkeakoulun tekemästä yhteistyöstä työelämän kanssa. Varsinkin erilaisten kehittämistöiden ja projektien tekeminen suoraan työelämään tukisi opetuksen työelämälähtöisyyttä, auttaisi konkreettisesti elinkeinoelämää ja ennen kaikkea antaisi opiskelijoille mahdollisuuden luoda kontakteja työelämään. Syyttävä sormi voi helposti osoittaa oppilaitosta. Tärkeää on kuitenkin opiskelijoiden oma-aloitteisuus ja aktiivisuus sekä vastuu omista opinnoista ja niiden kohdentamisesta suoraan työelämään.

Yhteistyön tekemisen esteenä haastatellut kokivat ajan puutteen sekä oppilaitoksen ja yrityselämän elämisen erilaisessa rytmissä. Lisäksi esteeksi nousi myös viestinnän puutteellisuus. Varsinkin yritysten tietämättömyys ammattikorkeakoulun toiminnasta ja opintojen sisällöstä korostui haastatteluisa. Pienten matkailualan yritysten osalta yhteistyön tekeminen tulee olemaan jatkossakin haastavaa, koska aikaa ei ole, mutta mikä vielä huolestuttavampaa niin myöskään halua yhteistyön tekemiselle ei tunnu olevan. Tulevaisuudessa viestinnän tulee olla avointa ja sitä tulee olla riittävästi niin oppilaitoksen suunnalta yrityksiin kuin toisinkin päin, mutta myös ammattikorkeakoulun oman organisaation sisällä. Ammattikorkeakoulun tulee luoda jatkossa toimintatavat, jotka tukevat vastavuoroista ja yhteistyötä lisäävää viestintää elinkeinoelämän kanssa. Yritysten mukaan ottaminen työssäoppimisjaksojen ja opetussuunnitelmien suunnitteluvaiheessa voisi helpottaa aikataulullisten haasteiden osalta sekä sitouttaisi yrityksiä entistä paremmin työssäoppimisjaksojen toteuttamiseen. Näin ollen työssäoppimisjaksoista saataisiin entistä paremmin hyötyä, kuten haastatellut toivoivat.

Ammattikorkeakoulun sopeuttamistoimenpiteet ovat ajaneet opettajien resursseja vääjäämättä tiukemmalle ja tämä on johtanut myös työelämäyhteistyön vähentymiseen. Tulevaisuudessa toivottiin enemmän yhteisiä tapaamisia sekä yhteisiä tilaisuuksia, joissa yhteistyötä saataisiin parannettua ja sitä kautta myös kehitettyä. Yritykset toivoivat enemmän yhteistyötä suoraan opettajien kanssa ja oppilaitoksen tietynlaista jalkautumista lähemmäksi työelämää. Näin ollen opetus säilyisi työelämälähtöisenä ja tukisi entistä paremmin työelämän tarpeita.

Verkostojen luominen ei ollut tämän opinnäytetyön keskeinen päämäärä, mutta kuten haastatteluisista ilmeni, yhteistyöverkostojen kautta opiskelijoilla olisi entistä paremmat mahdollisuudet työllistyä tulevaisuudessa. Verkostoille olennaista on niiden toimivuus ja jatkuvuus. Yhteiskehittelytilaisuuden myötä pyrittiin luomaan uusia kontakteja oppilaitoksen ja työelämän välille, mitkä voisivat tulevaisuudessa johtaa yhteistyöverkostojen syntymiseen. Aarnisalo ja Iivonen (2013, 56) ovat kuviossa 5 esitelleet verkostojen rakentumisen vaiheet, josta käy ilmi, että verkostojen syntyminen ei tapahdu

hetkessä vaan vaatii vuosia. Näin ollen tämän opinnäytetyön puitteissa voidaan puhua ainoastaan verkostojen kehittämistarpeen tunnistamisesta. Yhteistyöverkostojen tarpeellisuus työelämän kanssa tunnustetaan ja tunnustetaan, mutta Toivalan (2005, 57) määrittelemään kumppanuusvaiheeseen, jossa yhteistyö on tiivistä, molemmin puolta ja monikerroksista, on vielä pitkä matka.

Toimivilla yhteistyöverkostoilla työelämän kanssa pystyttäisiin ammattikorkeakoulussa varmistamaan opetuksen ajankohtaisuus ja työelämälähtöisyys. Lisäksi verkostot auttaisivat luomaan opettajille henkilökohtaisia suhteita yritysten suuntaan, mikä mahdollistaisi muun muassa työelämän osajien hyödyntämistä opetuksessa. Verkostoihin osallistuminen koetaan ainakin osittain aikaa ja rahaa vieväksi, eikä niihin haluta sitoutua pitkiksi ajoiksi. Varsinkin verkostojen toiminnan alkuvaiheessa on selvää, että osallistuminen vaatii aikaa ja kenties rahaakin. Hyvällä yhteistyöllä olisi kuitenkin mahdollisuus löytää keinoja, jotka tulevaisuudessa myös säästäisivät aikaa ja rahaa. Esimerkiksi opiskelijoiden tekemät kehitystehtävät, projektit ja opinnäytetyöt voivat parhaimmillaan kehittää yhtä aikaa opetusta ja työelämää kuten Kotila ja Mutanen (2004, 47) ovat todenneet. Lisäksi työelämän kanssa tehtävä tutkimus- ja kehitystyö säästää ennen kaikkea rahaa sekä aikaa yrityksiltä. Marttilan ym. (2440, 103) sanoin, yritykset voivat oikeasti hyödyntää saatuja tuloksia ongelmien selvittämisessä, kehityskohteiden ja prosessien parantamisessa sekä eteenpäin viemisessä.

Opinnäytetyön keskeinen tavoite oli luoda uusi toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseen. Toimintamallin kehittämisessä hyödynnettiin haastatteluaineistoa, mutta eritoten yhteiskehittelytilaisuutta, jossa myös opiskelijat pääsivät osallistumaan toimintamallin kehittämiseen. Haastatteluissa nousi esille, että toimintamallin tulisi tukea vuorovaikutteisuutta sekä yhteistyötä. Siihen tulisi sisältyä yhteisiä tapaamisia opiskelijoiden, työelämän ja opettajien kesken. Toiveena oli, että oppilaitos toimisi toimintamallin käynnistäjänä ja moottorina, mutta opiskelijoiden rooli tulisi olla myös aktiivinen sekä yhteistyötä lisäävä. Kotila ja Mäki (2012, 256-257) ovat todenneet, että työelämäkumppanit toivovat yleensä helppoa ja selkeää toimintatapaa yhteistyölle oppilaitosten kanssa ja tämä tulee esille myös haastatteluaineistosta. Näin ollen toimintamalli on pyritty tekemään kaikkia osapuolia hyödyttäväksi, selkeäksi ja mahdollisimman konkreettiseksi.

Toimintamallin keskeinen tavoite on tuottaa osaavaa henkilökuntaa ja kehittää paikallista elinkeinoelämää jatkuvan vuorovaikutuksen avulla. Toimintamallin konkreettiset toimenpiteet ovat skaalattavat tapaamiset, joita oppilaitos pystyy hyödyntämään tarpeidensa mukaan. Karelia-ammattikorkeakoulun, restonomiopiskelijoiden ja Pohjois-Karjalan alueen matkailu- ja ravitsemispalveluyritysten yhteisiksi skaalattaviksi tapaamisiksi valikoitui speed dating-tilaisuudet ja harjoitteluinfotilaisuudet.

Speed dating-tilaisuus on opiskelijoiden järjestämä vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa yritykset ja opiskelijat kohtaavat toisensa. Tilaisuudessa opiskelijoilla on mahdollisuus luoda kontakteja yrityksiin ja tuoda esille omaa osaamistaan. Vastaavasti yritykset voivat tuoda esille omia tarpeitaan ja rekrytoida tarvittaessa uusia työntekijöitä. Tilaisuus on sosiaalinen prosessi, jossa korostuvat Toikon ja Rantasen (2009, 89) mainitsevat aktiivinen osallistuminen ja vuorovaikutus. Kuten Kontiainen ja Skyttä (2010, 46-48) ovat todenneet, vain henkilökohtaisen ajatteluprosessin kautta voi syntyä

omakohtaista sitoutumista. Myös tilaisuuden onnistumisen osalta on erityisen tärkeää, että opiskelijat sekä yritykset yhdessä toteuttavat tilaisuuden. Näin ollen kaikki pääsevät vaikuttamaan tilaisuuden sisältöön ja lopputulokseen. Ensimmäinen speed dating-tilaisuus on tarkoitus järjestää keväällä 2017 ja tarkemmat aikataulut ja vastuuhenkilöt määriteltiin yhteiskehittelytilaisuudessa yhdessä osallistujien kanssa.

Toisena konkreettisenä toimenpiteenä ovat harjoittelu-infotilaisuudet, joiden toteutus ajoittuu syksyille 2018. Infotilaisuuksien tavoitteena on työssäoppimisjaksojen parempi hyödyntäminen sekä oppilaitoksen ja yritysten välisen viestinnän lisääminen. Tilaisuudet mahdollistavat yritysten osallistumisen harjoittelujen suunnitteluun entistä varhaisemmassa vaiheessa. Harjoittelu-infotilaisuuteen on tarkoitus kerätä samanaikaisesti yhteen kaikki yritykset jotka toimivat työssäoppimispaikkoina ammattikorkeakouluopiskelijoille. Näin ollen saadaan säästettyä aikaa ja rahaa niin yrityksiltä kuin myös työssäoppimisjaksojen ohjaajilta. Infotilaisuus ei ole yrityksille vapaaehtoinen vaan kaikkien harjoittelupaikkojen tulee sitoutua osallistumaan tilaisuuteen ottaessaan vastaan harjoittelijoita.

Kehitettyssä toimintamallissa korostuvat osallistujien sitoutuminen, osallisuus sekä vuorovaikutus ja vastavuoroinen tiedonvaihto. Toimintamallin tavoite on sitoutumisen arvoinen ja tukee varmasti ope- tuksen työelämälähtöisyyttä, opiskelijoiden työllistymistä ja Pohjois-Karjalan elinkeinoelämän kehitymistä. Salosen (2010, 39) mukaan yhteistyön kehittymiselle ja jatkuvuudelle on olennaista, että kaikki osapuolet kokevat hyötyvänsä siitä. Tämä toimintamalli vaatii ammattikorkeakoululta asettumista työelämän saappaisiin, opiskelijoilta oma-aloitteisuutta sekä aktiivisuutta ja yrityksiltä sitoutumista yhteistyön kehittämiseen. Onnistuessaan toimintamalli johtaa tavoiteltuun win/win- tilanteeseen, jossa kaikki osapuolet kokevat saavansa hyötyä ja vastinetta käytetylle ajalle sekä rahalle. Toimintamalli haastaa lisäksi oppilaitoksen parantamaan sisäistä ja ulkoista viestintää, mutta ennen kaikkea näyttämään toimeenpanokykynsä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi kuten Kotila ja Mäki (2012, 250) ovat maininneet. Toteutettuja toimenpiteitä tulee lisäksi seurata sekä kehittää yhdessä osallistujien kanssa ja näin ollen mahdollistetaan toimintamallin muuttuminen osaksi ammattikorkeakoulun toimintaa.

Yhteiskehittelytilaisuudesta kerätyn palautteen perusteella voidaan todeta, että vastaavanlaisista vuorovaikutteisista tilaisuuksista oppilaitoksen, yritysten ja työelämän kanssa olisi paljon hyötyä työelämäyhteistyön kehittämiseksi. Yhteistyön myötä syntyy henkilökohtaisia verkostoja, jotka mahdollistavat uusia yhteistyömalleja, joita ei välttämättä aikaisemmin ole tullut ajatelleeksi. Haasteena tilaisuuksien järjestämiselle on ajan puute ja yritysten aktiivinen mukaan saaminen. Varsinkin pienet matkailualan yritykset ovat passiivisia lähtemään mukaan yhteistyön kehittämiseen. Pohjois-Karjalan matkailuelinkeinon eteenpäin viemisen kannalta olisi kuitenkin erittäin tärkeää saada myös pienet yritykset mukaan työelämäyhteistyön kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön puitteissa tätä ei saavutettu ja varsin suuri vastuu yhteistyön kehittämiseksi kyseisen kohderyhmän kanssa jääkin ammattikorkeakoulun opettajille sekä opiskelijoille.

Kuten Engeström (2004) aikaisemmin mainitsi, on ennen toimintamallin laajempaa levitystä testattava sen toimivuus organisaatiotasolla. Toimintamalli on mahdollista levittää laajemmalti eri oppilaitoksiin ja työyhteisöihin alueesta riippumatta. Ennen sitä se tulee kuitenkin testata ja arvioida Karelia-ammattikorkeakoulun ja Pohjois-Karjalan alueen yritysten toimesta. Tämä antaa myös mahdollisuuden jatkotutkimuksille ja uusille opinnäytetöille koskien työelämäyhteistyön kehittämistä ammattikorkeakouluissa. Toimintamallin skaalattavat tapaamiset antavat myös yhden aiheen opinnäytetyöksi tai kehittämistehtäväksi. Ennen toimintamallin laajempaa levitystä erilaiset skaalattavat tapaamisvaihtoehdot tulee tarkoin miettiä ja kirjata ylös. Skaalattavista tapaamisista tulisi tehdä työkalu, josta oppilaitos voisi tarpeensa mukaan valita tapaamismallin, joka parhaiten tukee asetettuja tavoitteita sekä tarpeita.

Työn merkittävyyttä toimeksiantajalle laskee matkailualan yritysten puuttuminen yhteiskehittelytilaisuudesta. Yhteiskehittelytilaisuuden järjestäminen oli tietoinen riski ja tällä kertaa voidaan todeta, että kaikilta osin siinä ei onnistuttu. Kuitenkin ilman yhteiskehittelytilaisuutta kehittämistyö olisi jäänyt keskeneräiseksi ja sen merkittävyys olisi heikentynyt huomattavasti. Muilta osin valitut menetelmät tukivat erinomaisesti kehittämistyötä ja niiden avulla saatiin laajasti tietoa sekä erilaisia näkökulmia työelämäyhteistyön kehittämiseen. Kohderyhmän valinnassa olisi pitänyt huomioida myös muut yhteistyökumppanit ja toimijat, jotka vaikuttavat työelämäyhteistyön kehittämiseen. Tällaisia toimijoita ovat muun muassa Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Työ- ja elinkeinotoimisto sekä Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. Näiden toimijoiden mukana olo olisi antanut uusia näkökulmia yhteistyön tekemiseen. Lisäksi toimijat olisivat oman asemansa puitteissa mahdollistaneet konkreettisesti yhteistyön kehittämisen Pohjois-Karjalan alueella.

Kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja tämän opinnäytetyön puitteissa työelämäyhteistyö on löytänyt uusia uria ja kasvualustoja henkilökohtaisten verkostojen syntymisen muodossa. Kehitetty toimintamalli koettiin konkreettiseksi ja sitoutumisen arvoiseksi, mutta vasta tulevaisuus näyttää saavutetaanko toimintamallille asetetut tavoitteet.

LÄHTEET

- 15/30 RESEARCH OY. 2014. 15/30 co-creation: Kohti tulevaisuuden kukoistusympäristöä Sodexon ja JAMK:n kanssa [verkkoaineisto]. Viitattu [2016-08-26.] Saatavana: <http://www.1530.fi/2014/11/1530-co-creation-kohti-tulevaisuuden-kukoistusymparistoa-sodexon-ja-jamkn-kanssa/>
- AARNISALO, H. & IIVONEN, J. 2013. Verkostoja ja viestintää – kohti toimivaa työelämäyhteistyötä. Lähde työelämään –hanke 2013. Turun yliopisto, Turku. Viitattu [2016-06-17.] Saatavana: http://www.utu.fi/fi/yksikko/yliopistopalvelut/opintohallinto/ohjauksen-ja-koulutuksen-tukipalvelut/Documents/lahdetyoelamaan_loppujulkaisu_verkko.pdf
- AMMATTIKORKEAKOULULAKI (351/2003)
- ARGYLE, M. 1991. Cooperation. The basis of sociability. London: Routledge.
- ATJONEN, P. 2007. Hyvä, paha arviointi. Helsinki: Tammi.
- BLOMQVIST, K. 1995. Concept of trust. An interdisciplinary literature review and analysis. Lappeenranta University of Technology.
- BLOMQVIST, K. 2005. Verkostoitumisen ehdot ja edellytykset: Luottamus. Esitelmä Koulutuksen arvioinnin verkostoseminaarissa. Jyväskylän yliopisto, 23.5.2005.
- BURT, R.S. 2000. The network entrepreneur. In: Entrepreneurship. The Social Science View, 281-307. Ed. Richard Swedberg. New York: Oxford University Press.
- BÄCKLUND, P. & KANNINEN, V. 1999. Teorioiden edessä- vai takana? Käytännöllisen ja käsitteellisen lähiökehittämisen haasteet. Teoksessa Vesa Kanninen (toim.) Lähiö ABC. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus, raportteja 239. Helsinki: Stakes.
- DESIGN KIT. Co-creation session [verkkoaineisto]. Viitattu [2016-08-26.] Saatavana: <http://www.designkit.org/methods/33>
- DONEY, P. & CANNON, J. 1997. An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. Journal of Marketing 61 (2), 35-51.
- EASTON, G. & ARAUJO, L. 1992. Non-economic exchange in industrial networks. In: Industrial Networks, A new view of Reality, eds. London: Routledge.
- ENGESTRÖM, Y. 1998. Kehittävä työntutkimus – Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Oy Edita Ab.
- ENGESTRÖM, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- ESKOLA, J. & SUORANTA, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- GREVE, A. & SALAFF, J.W. 2003. Social networks and entrepreneurship. Entrepreneurship: Theory and Practice, 1-22.
- GULATI, R. 1998. Alliances and networks. Strategic Management Journal 19, 293-317.
- GÛNTER, J. 2006. Yrityksen verkostoitumiskyky. Verkostoitumisen hyöty- ja haittasapainon arviointi. Lappeenranta Teknillinen yliopisto. Diplomityö. Tuotantotalouden osasto.
- HAKANEN, M., HEINONEN, U. & SIPILÄ, P. 2007. Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- HARGREAVES, A. 1994. Changing teachers, changing times. Teachers' work and culture in the postmodern age. New York: Teachers College Press.
- HELAKORPI, S. 2005. Kohti verkottuvaa ja verkostoituvaa koulutusta. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

- HELIN, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- HELLSTRÖM, M. 2004. Muutosote. Akvaarioprojektin pedagogisten kehittämishankkeiden toteutus-tapa ja onnistuminen. Helsingin yliopiston soveltavan kasvatustieteen laitos. Tutkimuksia 249. Hel-sinki: Helsingin yliopisto.
- HENNINK, M., HUTTER, I. & BAILEY, A. 2011. Qualitive research methods. London: Sage Publica-tions Ltd.
- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSIJÄRVI, S. & HURME, H. 1988. Teemahaastattelu. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- HIRSIJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAAARA, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- HOANG, H. & ANTONCIC, B. 2003. Network-based research in enrepreneurship. A critical review. Journal of Business Vnturing 18, 165-187.
- HUTTULA, T. 2002. Ammattikorkeakoulut sidosryhmiensä silmin. Ammattikorkeakoulut alueidensa kehittäjinä- näkökulmia ammattikorkeakoulujen aluekehitystehtävän toteutukseen. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 11:2002. Helsinki: Edita.
- HYVÖNEN, S. 1983. Coordination and cooperation in vertical marketing systems: A model verificati-on. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-63. Helsinki School of Economics, Helsinki.
- JARILLO, C.J. 1988. On strategic networks. Strategic Management Journal 9:1, 31-41.
- JÄRVENSIVU, T., NYKÄNEN, K. & RAJALA, R. 2010. Verkostojohtamisen opas. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Muutosvoimaa vanhustyön osaamiseen- hankkeen julkaisu. Viitattu [2017-01-17.] Saatavana: http://verkostojohtaminen.fi/?page_id=33
- KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU. 2016a. Tutustu Kareliaan [verkkoaineisto]. Viitattu [2016-06-29.] Saatavana: <http://www.karelia.fi/fi/tutustu-kareliaan>
- KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU. 2016b. Näkymä 2020- Osaavia ammattilaisia osaavaan maail-maan [verkkoaineisto]. Viitattu [2016-12-14.] Saatavana: <http://www.karelia.fi/fi/tutustu-kareliaan/nakyma-arvot-ja-tehtava>
- KOENING, B. 2014. Tools and methods for co-creation in workshops [verkkoaineisto]. Viitattu [2016-08-26.] Saatavana: <http://diytoolkit.org/tools-and-methods-for-co-creation/>
- KOKKONEN, J. 2010. Avoimen yhteiskehittelyn sudenkuopat: 1. passiivisuus [verkkoaineisto]. Juha-na Kokkonen – pohdintaa elämästä ja oppimisesta. Viitattu [2016-06-21.] Saatavana: <http://juhana.org/2010/08/avoimen-yhteiskehittelyn-sudenkuopat-1-passiivisuus/>
- KOMONEN, P. 2015. Yhteiskehittäminen menetelmän ja kokemusasiantuntijuuden arvo [verkkoai-neisto]. Pauli Komonen kategoriassa Blogi. Viitattu [2016-06-23.] Saatavana: <https://paulikomonen.com/2015/01/16/yhteiskehittaminen-menetelmana-ja-kokemusasiantuntijuuden-arvo/>
- KONTIAINEN, J & SKYTTÄ, A. 2010. Esimiehen mielityö – Prosessoivan johtamisen opas. Kustantaja: Innotiimi Oy. Painopaikka: Kariston Kirjapaino Oy.
- KORHONEN, M. 2000. Ammattikorkeakoulu- työ ja oppiminen yhteistyössä? Kasvatustieteen lisensi-aatintyö. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos.
- KOTILA, H. & MUTANEN, A. 2004. Tutkiva ja kehittävä ammattikorkeakoulu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KOTILA, H. & MÄKI, K. (toim.) 2012. Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2. Helsinki: Edita Prima Oy.
- KOTTER, J. 2002. The heart of change. Real- life stories of how people change their organizations. Boston: Harward Business School Press.

- LASSILA, H. 2010. Strategisesta kumppanuudesta lisäarvoa ammatilliseen koulutukseen. Artikkelijulkaisussa: *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 12 (1), 24-33. OKKA-säätiö 2010.
- LARSON, A. & STARR, J.A. 1993. A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 5-15.
- LEHTO, T. & VALKOKARI, K. 2003. Verkoston kehittämisen työkalupakki. Helsinki. Viitattu [2017-01-17.] Saatavana: http://myy.haaga-helia.fi/~h00478/A_ARTIKKELIT/Raportti_VerkostonKehittamisenTyokalupakki_2004_Esla.pdf
- LEMMETYINEN, A. 2010. The coordination of cooperation in tourism business networks. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Turku: Uniprint.
- LORENZON, M. & FOSS, N.J. 2003. Cognitive coordination, institutions and clusters: An exploratory discussion. In: *Cooperation, networks and institutions in regional innovation systems*, eds. Edward Elgar Publishing, Northampton
- MARTTILA, L., KAUTONEN, M., NIEMONEN, H. & VON BELL, K. 2004. Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K- yhteistyö – Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkostoitumisen mallit, osaprojekti III. Tampereen yliopisto. Työelämäntutkimuslaitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- MÄKISALO, M. 2003. Yhdessä onnistumme – Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- OJASALO, K., MOILANEN, T. & RITALAHTI, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- OPETUSHALLITUS. 2016a. Työelämäyhteistyö. Viitattu [2016-06-09.] Saatavana: <http://www10.edu.fi/ammattipeda/?sivu=tyoelamayhteistyö>
- OPETUSHALLITUS. 2016b. Voimaa yhteistyöstä ja työelämäverkostoista. Viitattu [2016-06-09.] Saatavana: http://www10.edu.fi/ammattipeda/?sivu=yhteistyö_ja_työelämäverkostot
- OPETUS- JA KULTTUURIMINISTERIÖ. Ammattikorkeakouluopetus ja sen kehittäminen. Viitattu [2016-04-20.] Saatavana: <http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/?lang=fi>
- OPETUSSUUNNITELMA. 2015. Karelia-ammattikorkeakoulu. Restonomi (AMK), matkailu- ja palveluliiketoiminta. Hyväksytty 4.2.2015.
- PARKER, S. & HEAPY, J. 2006. The journey to the interface: How public service design can connect users to reform. London: Demos. Viitattu [2017-01-17.] Saatavana: <https://www.demos.co.uk/files/TheJourneytotheInterface.pdf>
- PATTON, M. 1997. Utilization focused evaluation. The new century text. Thousand Oaks: Sage.
- PETIT, T.A. 1975. Fundamentals of Management coordination. Supervisors, middle managers and executives. John Wiley & Sons, New York.
- PLAYBOOK. 2013. Playbook strategic foresight and innovation. Savonia-ammattikorkeakoulun opetusmateriaalia [verkkoaineisto]. Viitattu [2016-11-01.] Saatavana: http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php?file=%2F264613%2Fmod_resource%2Fcontent%2F1%2FPlaybook.pdf
- RAIJ, K. 2006. Learning by developing. Laurea Publications A 58. Vantaa: Laurea.
- RYYMIN, E. 2012. Verkostojen johtaminen pedagogisessa yhteisössä. Teoksessa: Silander P., Ryymin E. & Mattila P. (toim.) Tietoyhteiskuntakehityksen strateginen johtajuus kouluissa ja opetustoimessa. Helsingin kaupungin opetusviraston mediakeskus, OSUKE-hanke. Viitattu [2017-01-17.] Saatavana: http://www.academia.edu/19105771/Ryymin_E._2012._.Verkostojen_johtaminen_pedagogisessa_yhteis%C3%B6ss%C3%A4._Teoksessa_Silander_P._Ryymin_E._and_Mattila_P._Toim._Tietoyhteiskuntakehityksen_strateginen_johtajuus_kouluissa_ja_opetustoimessa_pp._35-48_

- SALONEN, P. 2007. Jalkautuminen verkostojen haasteena. Teoksessa Ammattikorkeakoulujen verkostohankkeet. Opetusministeriön julkaisuja 2007:1. Helsinki. Viitattu [2017-01-17.] Saatavana: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2007/liitteet/opm1.pdf?lang=fi>
- SALONEN, P. 2010. Työelämäyhteistyö framille 2010. Näkökulmia ammattikorkeakoulujen ja työelämän välisen yhteistyön rakentamiseen ja toiminnan arviointiin. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Viitattu [2016-04-19.] Saatavana: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24484/Tyoelamayhteisty_o_framille.pdf?sequence=1
- SILTANEN, K. & KOLEHMAINEN, J. 2011. Intoa innovaatiotyöhön. Kirja analyttisen verkostotyön tueksi. Tampereen yliopisto, Koheesio- ja kilpailukykyohjelman verkostojulkaisu 11/2011.
- STENVALL, J. & VIRTANEN, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- SUOMINEN, K., AALTONEN, P., IKÄVALKO, H., HÄMÄLÄINEN, V. & MANTERE, S. 2007. Voimaa verkostosta! Verkostomaisen kehittämisen käsikirja. Tykes raportteja 56. Helsinki.
- SYDÄNMAANLAKKA, J. 2016. Näkökulmia uuden opettajuuden haasteisiin – työelämäyhteistyön kehittäminen [verkkoaineisto]. Artikkel. Viitattu [2016-04-19.] Saatavana: <http://webfronter.com/verkkonen/uusiopettajuus/menu/mnu3.shtml>TAMMINEN
- SZARKA, J. 1990. Networking and small firms. International Small Business Journal 2, 10-22.
- TAKE TWO PARTNERSHIP. 2013. Increasing the life chances of young people through improved communications skills [verkkoaineisto]. Viitattu [2017-01-24.] Saatavana: <http://www.taketwopartnership.com/index.php?IDMenu=839&IDLang=2>
- TAMMINEN, J. 2014. Yhteispeli. Suomi Nousuun. Juva: Bookwell.
- TOIKKO, T. & RANTANEN, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- TOIVOLA, T. 2005. Yrittäjyys verkostotaloudessa- Yksin tekemisestä verkostomaiseen toimintaan. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia, liiketaloustiede.
- TOIVOLA, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys – Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TUOMI, J. & SARAJÄRVI, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 1.- 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- TYNJÄLÄ, P., NIKKANEN, P., VOLANEN, M.V. & VALKONEN, S. 2005. Työelämäyhteistyö ammatillisessa koulutuksessa ja työyhteisön oppiminen. Taitava Keski- Suomi – tutkimus. Osa II. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän Yliopisto. Gummerus Oy. Jyväskylä 2005. Viitattu [2016-06-16.] Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/47612/951-49-2314-2.pdf?sequence=1>
- VALKOKARI, K., AIROLA, M., HAKANEN, T. HYÖTYLÄINEN, R, ILOMÄKI, S-K. & SALKARI, I. 2000. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT tiedotteita 2348.
- VALKOKARI, K., HYÖTYLÄINEN, R., KULMALA, H., MALINEN, P., MÖLLER, K. & VESALAINEN, J. 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WSOY Pro.
- VANHANEN-NUUTINEN, L. & LAITINEN-VÄÄNÄNEN, S. 2012. Työelämäkumppanuuden askelmat- opettajan osaamista kehittämässä. Työelämäkumppanuutta rakentamassa. Stepit- kolme askelmaa yhteisölliseen työelämäkumppanuuteen. Centria Ammattikorkeakoulu.
- VESTERINEN, M-L. 2003. Ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehitys – toiminnalla monta tehtävää. Ammattikasvatuksen aikakausikirja 1/2003.
- VIRTA, K-L. 2007. Aikuiskouluttajan opas 2007. Hyria. Viitattu [2016-04-19.] Saatavana: http://www.hyria.fi/files/135/AK_opas_191107.pdf

YLÖSTALO, P. 2005. Sitä saa mitä kysyy- Pohdintoja soveltavan empiirisen sosiaalitutkimuksen asemasta nykyaikaisessa työorganisaatiossa. Teoksessa Pekka Räsänen, Anu-Hanna Anttila ja Harri Melin (toim.) Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. Jyväskylä: PS-kustannus, 103-122.

LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE (OPETTAJAT)**Teema 1: Karelia-ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyö.**

Kysymys 1: Millaista yhteistyötä työelämän kanssa on tehty?

Kysymys 2: Mitä hyötyä yhteistyöstä on ollut?

Kysymys 3: Mitä haasteita liittyy työelämäyhteistyöhön?

Kysymys 4: Millaista yhteistyötä toivottaisiin tulevaisuudessa olevan?

Kysymys 5: Miten yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Teema 2: Verkostoituminen ja yhteistyö.

Kysymys 1: Millaisia verkostoja oppilaitoksella on tällä hetkellä?

Kysymys 2: Millaisia verkostoja haluttaisiin luoda tulevaisuudessa?

Kysymys 3: Mitä hyötyä verkostoista voisi olla?

Kysymys 4: Mitä haasteita verkostojen luomisessa voi ilmetä?

Teema 3: Uusi toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseen.

Kysymys 1: Millainen yhteistyön kehittämisen malli toimisi oppilaitoksen kannalta parhaiten?

Kysymys 2: Miten toimintamalli saadaan luotua ja mitä se vaatii?

LIITE 2: HAASTATTELULOMAKE (YRITYKSET)**Teema 1: Karelia-ammattikorkeakoulun ja työelämän yhteistyö.**

Kysymys 1: Millaista yhteistyötä ammattikorkeakoulun kanssa on tehty?

Kysymys 2: Mitä hyötyä yhteistyöstä on ollut?

Kysymys 3: Mitä haasteita liittyy yhteistyöhön?

Kysymys 4: Millaista yhteistyötä toivottaisiin tulevaisuudessa olevan?

Kysymys 5: Miten yhteistyötä voitaisiin kehittää?

Teema 2: Verkostoituminen ja yhteistyö.

Kysymys 1: Mitä hyötyä verkostoista (oppilaitos, opiskelijat, muut yritykset) voisi olla yritykselle?

Kysymys 2: Mitä haasteita verkostojen luomisessa voi ilmetä?

Teema 3: Uusi toimintamalli työelämäyhteistyön kehittämiseen.

Kysymys 1: Millainen yhteistyön kehittämisen malli toimisi yrityksen kannalta parhaiten?

Kysymys 2: Miten toimintamalli saadaan luotua ja mitä se vaatii?

LIITE 3: TOIMINTAMALLI



LIITE 4: YHTEISKEHITTELYTILAISUUDEN PALAUTELOMAKE

Yhteiskehittelytilaisuus 12.12.2016**Palautelomake**

Oliko yhteiskehittelytilaisuudesta hyötyä sinulle itsellesi tai organisaatiollesi?

Miten tilaisuuteen osallistunut ryhmä toimi mielestäsi?

Onko toimintamalli mielestäsi toteutettavissa ja sitoutumisen arvoinen?

Miten toivot kehittämistyön jatkuvan tästä eteenpäin?

Kiitos osallistumisestasi yhteiskehittelytilaisuuteen!