Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

Joni Hietakangas

YHTEISTYÖN ONGELMAT KAHDEN OPPILAITOKSEN VÄLILLÄ CASE: KOTKA MARITIME CENTRE

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
Tutkijatohtori Marita Rautiainen

Työn ohjaaja: Professori Timo Pihkala

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Hietakangas, Joni

Työn nimi: Yhteistyön ongelmat kahden oppilaitoksen välillä – Case: Kotka Maritime Centre

Vuosi: 2016 **Paikka:** Hamina

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.
100 sivua, 10 kuvaa, 5 kuviota, 5 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat: professori Timo Pihkala ja tutkijatohtori Marita Rautiainen

Hakusanat: verkostoituminen, yhteistyö, kumppanuus, yhteistyöongelma
Keywords: networking, cooperation, partnership, problem

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kahden oppilaitoksen, Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston merenkulkualan koulutusten, välisiä yhteistyöongelmia. Tutkimus rajattiin koskemaan täydennyskoulutus- ja simulaattorikeskusyhteistyön ongelmia. Yhteistyössä oli todettu olevan ongelmia, ja tutkimuksella selvitettiin ongelmat ja luotiin toimenpide-ehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin, johon haastateltiin yhteensä 22 henkilöä molemmista oppilaitoksista. Tutkimuksen runko luotiin teoreettisen viitekehyksen mukaisesti organisaatioiden välisen yhteistyön elementeistä. Haastattelujen analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimuksen perusteella löydettiin useita ongelmia yhteistyössä. Kolme keskeisintä ongelmaa olivat henkilösuhteissa esiintynyt luottamuspula ja henkilökemiat, johtamisen puute sekä roolien ja työtehtävien epäselvyys. Työtä ongelmien korjaamiseksi tulee olemaan, mutta ne ovat ratkaistavissa luomalla tarkemmat suuntaviivat yhteistyölle ja lisäämällä vuorovaikutusta kokoontumisten avulla. Molemmilla oppilaitoksilla oli tulevaisuuteen tähtäävä näkemys yhteistyön lisäämisestä ja kehittämisestä.

ABSTRACT

Author: Hietakangas, Joni

Subject: Problems in Cooperation between Two Educational Institutions – Case: Kotka Maritime Centre

Year: 2016 **Place:** Hamina

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology.

100 pages, 15 figures, 5 tables and 2 appendices

Examiners: Timo Pihkala, Professor and Marita Rautiainen, Postdoctoral Researcher

Keywords: networking, cooperation, partnership, problem

The purpose of this study was to define the problems that occur in the organisation of marine technology studies when conducted in cooperation between two educational institutions, Kymenlaakso University of Applied Sciences and Kymenlaakso Vocational College. More precisely, this study focused on the problems that arise in the cooperation related to continuing education and the use of a simulator centre. The presence of problems had been recognised prior to this study thus the objective was to identify and define these problems and suggest means to solve them.

The study was conducted with the aid of semi-structured interviews. In total, 22 subjects were interviewed representing both educational institutions. This study was based on a theoretical framework of reference that was composed of the elements of the cooperation. A content analysis was applied in the examination of the interview responses.

This study revealed a number of problems in the cooperation. The three core problems proved to be a lack of trust and other personal issues in the relationships between staff members, lack of leadership, and confusion concerning the roles and duties of staff members. It will require a great effort to solve these problems, but the task will not be impossible if the cooperation is better coordinated and interaction is increased by arranging more meetings. Both educational institutions share the desire to increase and develop cooperation in the future.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden koulutusohjelmassa teknologiayrittäjyyden DI-ohjelman lopputyönä.

Työssä tehtiin tutkimus Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston merenkulkualan koulutusten välisestä yhteistyöstä. Itse toisen organisaation (Kyamk) palveluksessa olevana kiitän kaikkia teitä tähän tutkimukseen osallistuneita molemmista oppilaitoksista, Kyamkista ja Ekamista. Ilman teidän aktiivista panosta tämä tutkimus ei olisi toteutunut.

Kiitän tämän työn ohjauksesta professori Timo Pihkalaa aktiivisesta ohjauksesta ja nopeasta kommentoinnista, varsinkin työn alkuvaiheessa ja ennen kaikkea työn valmistumisen viime metreillä.

Iso kiitos kuuluu myös kotijoukoille. Haluan kiittää vaimoani, Marjoa, sekä poikiani, Konstaa ja Sampoa, että olette jaksaneet kannustaa tämän työn tekemisessä ja olleet tukena koko opiskelun ajan. Ilman erikoisjärjestelyjä ja teidän venymisiä tämä tuskin olisi tullut valmiiksi. Kiitos myös kaikille muille lähipiirissä oleville, jotka ovat auttaneet erilaisissa käytännön järjestelyissä.

Haminassa 13.05.2016

Joni Hietakangas

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 4

1.1 TYÖN TAUSTA 5

1.2 TAVOITTEET JA RAJAUS 7

1.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 9

1.4 TYÖN RAKENNE 9

2 VERKOSTOITUMISILMIÖ 11

2.1 KESKEISTEN KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY 14

2.2 TEOREETTINEN TAUSTA 15

2.3 YKSITTÄISISTÄ TOIMIJOISTA VERKOSTOKSI 18

2.4 VERKOSTOISTA HYÖTYÄ VAI HAITTAA? 22

3 ORGANISAATIOIDENVÄLINEN YHTEISTYÖ 25

3.1 YHTEISTYÖRAKENTEET 26

3.2 SOSIAALINEN SIDOKSISUUS 27

3.2.1 Luottamus 27

3.2.2 Vuorovaikutus 29

3.2.3 Oppiminen ja osaaminen 31

3.2.4 Yhteinen näkemys 33

3.3 STRATEGINEN SIDOKSISUUS 34

3.4 YHTEISTYÖN TALOUDEN NÄKÖKULMA 36

3.5 VERKOSTON JA YHTEISTYÖN JOHTAMINEN 37

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 40

4.1 TUTKIMUSMENETELMÄ 41

4.2 AINEISTON KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI 42

4.3 TUTKIMUKSEN LAADUN ARVIOINTI 44

5 CASE: KOTKA MARITIME CENTRE 46

5.1 MERENKULUN KOULUTUS KOTKASSA 47

5.1.1 Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 47

5.1.2 Kymenlaakson ammattikorkeakoulu 49
5.2 YHTEISTYÖ 52
5.3 KMC JA SIMULAATTORIKESKUS 54
6 TUTKIMUSTULOKSET 57
6.1 YHTEISTYÖRAKENTEET 59
6.2 SOSIAALINEN SIDOKSISUUS 65
6.3 STRATEGINEN SIDOKSISUUS 69
6.4 YHTEISTYÖN TALOUDEN NÄKÖKULMA 74
6.5 YHTEISTYÖN JOHTAMINEN 76
6.6 YHTEISTYÖN TULEVAISUUS 79
7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 81
7.1 YHTEENVETO 81
7.2 JOHTOPÄÄTÖKSET 86
7.3 JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET 93
LÄHTEET 94
LIITTEET
LIITE 1: HAASTATTELURUNKO
LIITE 2: YHTEENVETO YHTEISTYÖN ONGELMISTA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

KUVAT

KUVA 1. Diplomityön rakenne
KUVA 2. Verkostojen rakenteen päätyypit (Valkokari et al. 2006, 9)
KUVA 3. Vuorovaikutussuhteiden tyypit (Valkokari 2009, 110).
KUVA 4. Verkostostrategian osatekijät (Valkokari et al. 2006, 38)
KUVA 5. Merenkulku näkyy visuaalisestikin hyvin Xamkin uudessa strategiassa: strategia tiivistettynä laivakuvaan
KUVA 6. Yhteistyörakenteissa esiintyvät ongelmat
KUVA 7. Sosiaalisessa sidoksisuudessa esiintyvät ongelmat
KUVA 8. Strategisessa sidoksisuudessa esiintyvät ongelmat
KUVA 9. Yhteistyön talouden näkökulmassa esiintyvät ongelmat
KUVA 10. Yhteistyön johtamisessa esiintyvät ongelmat

KUVIOT

KUVIO 1. Roolin ja työtehtävän liittyminen yhteistyöhön (n=22)
KUVIO 2. Roolien ja työtehtävien määrittely (n=22)
KUVIO 3. Onko yhteistyöllä yhteinen tavoite, strategia ja visio sekä pelisäännöt? (n=22)
KUVIO 4. Tietoisuus yhteistyösopimuksesta (n=22)
KUVIO 5. Yhteistyön johtamisen onnistuminen (n=22)

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Verkostoilmiön teoreettinen monimuotoisuus (Vesalainen 2006, 29–36)
TAULUKKO 2. Verkoston toimintasuunnitelman laatiminen (mukaillen Järvensivu 2013)
TAULUKKO 3. Ajat, paikat ja resurssit (mukaillen Järvensivu 2013)
TAULUKKO 4. Yhteistyön hyötyjä yritysten välisessä verkostoitumisessa (Vesalainen 2004, 43)
TAULUKKO 5. Yhteenveto havaituista ongelmista KMC- ja simulaattoriyhteistyössä

1 JOHDANTO

Verkostomaisuus ja yhteistyö yritysten ja muiden organisaatioiden välillä ovat olleet ajankohtaisia jo pitkän aikaa. Joillakin toimialoilla erikoistuminen ja yritystenvälinen yhteistyö ovat olleet organisoitumisen muotoja jo hyvinkin varhain 1900-luvulla. Todellinen verkostojen vallankumous katsotaan alkaneen 1980-luvulla. Varsinkin uuden ja korkean teknologian alalla yritysten kyky muodostaa verkostoja on ollut iso askel niiden menestykseen. Itse verkostot ovat talousteorioiden näkökulmasta varsin uutta. (Vesalainen 2006, 8–9).

Nykyään joka puolella puhutaan verkostoitumisesta ja organisaatioiden yhteistyön tiivistämisestä. Valkokarin ym. (2009, 11) mukaan sitä pidetään monesti välttämättömänä ja ilmeisenä toimintatapana eri toimijoiden välillä. Se on myös haasteellista ja vaatii oikeita toimintatapoja, jotta onnistutaan. Verkostoitumista tarvitaan usein toimintojen laajentamisessa uusille markkina-alueille ja kilpailussa pärjäämisessä sekä uusien liiketoiminta-alueiden kehittämisessä. Niemelä (2002, 11) totesi 2000-luvun alkupuolella saman asian: verkostoituminen on keino ja mahdollisuus selviytyä talouden muutoksista koottujen voimavarojen avulla, ja siitä kirjoitetaan joka puolella (kirjoissa, lehdissä, erilaisissa selvityksissä jne.) Vesalainen (2006, 9) sen sijaan kyseenalaisti verkostomaisuuden lisääntymisen. Onko se oikeasti lisääntynyt vai onko moninainen terminologia tuonut tietämyksen verkostomaisuudesta? Tutkimuksia ja todisteita aiheen lisääntymisestä löytyy niin Suomesta kuin ulkomailta runsaasti. Tutkimuksia, joita voi nostaa esille tätä työtä pohjustavina, ovat mm.

- Blomqvistin (2002) tutkimus kahden välisistä suhteista, jossa korostuu epäsymmetrisen kumppanuussuhteen kehittyminen ja luottamuksen merkitys.
- Vuorinen (2005) sen sijaan keskittyy kuvaamaan, miksi verkostoja on olemassa, mutta pääpaino on kahdenvälisissä suhteissa kärkiyritysverkostoissa.
- Nieminen (2007) tutki yritysten kahdenvälisissä suhteissa tietämysperustaista näkemystä yrityksestä ja organisaation oppimista sekä tiedon hankintaa sosiaalisena prosessina.
- Karjalainen (2008) tutki kumppanuudenjohtamista. Taustalla oli kahden organisaation välisen myynti- ja markkinointiyhteistyön pohjalle perustettu kumppanuussuh-

de ja tarkastelussa oli erityisesti sen hallintotavan kehittyminen kumppanuuden sisäisestä näkökulmasta.

- Sorama (2008) tutki oppimista yritysten kahdenvälisissä yhteistyösuhteissa. Tutkimus tarkasteli oppimista lähinnä yksilön (toimijoiden) tasolla.
- Valkokarin (2009) tutkimus, jossa pyrittiin lisäämään ymmärrystä liiketoimintaverkostojen kehittymisprosessien etenemisestä ja toimintaedellytyksistä. Tutkimuksessa vertailtiin yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostamisen käytäntöjä. Hän tutki kolmea rakenteeltaan erilaista liiketoimintaverkostoa.
- Korkalan (2010) tutkimus käsitteli luottamuksen ilmenemistä alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös verkoston oppimista ja sosiaalisen pääoman muodostumista edistäviä tekijöitä.
- Aira (2012) keskittyi tutkimuksessaan toimivaan yhteistyöhön. Pääpaino oli työelämän verkostoissa, jossa yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa vuorovaikutussuhteissa, tiimeissä ja verkostoissa.

1.1 Työn tausta

Kotkassa sijaitsevissa Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa (Kyamk) ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopistossa (Ekami) annetaan merenkulun koulutusta. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu järjestää korkeakoulututkintoon johtavaa merenkulun koulutusta Kotkassa. Kyamkin merenkulun koulutuksessa on tarjolla merenkulkualan insinöörin koulutus ja merikapteenin koulutus. Molemmat koulutukset ovat tarjolla myös aikuiskoulutuksena, jotka tällä hetkellä toteutetaan monimuoto-opiskeluna. Kyamkissa on tarjolla myös merenkulkualan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto järjestää merenkulkualan koulutusta perustutkintoon, jossa on suuntautumisvaihtoehtoina vahtiperämies, vahtikonemestari ja korjaaja.

Oppilaitokset sijaitsivat pitkään naapureina Kotkan Katariinassa, Pookinmäellä, vain piha välissä. Vuonna 2010 Kyamkin merenkulku muutti Kotkassa Pookinmäeltä Metsolaan johtuen Kyamkin strategisista linjauksista koskien toimipaikkojen määrän supistamista.

Yhteistyötä oppilaitoksilla on ollut, mutta se on aikaisemmin jäänyt varsin vähäiseksi. Molemmilla on ollut myös omat simulaattorit merenkulun koulutukseen. Simulaattorit sisältävät kalliita laitteita ja ohjelmistoja. Ne vaativat jatkuvaa ylläpitoa, ja tarpeen vaatiessa monimutkaisia huoltotoimenpiteitä. Laitteet ja ohjelmistot jäävät varsin nopeasti vanhaksi. Tämän takia niitä on päivitettävä, mikä aiheuttaa isoja kustannuksia.

Vuonna 2008 Kymenlaakson ammattikorkeakoulun merenkulun yksikössä (nyk. merenkulun koulutus) suunniteltiin TKI-projekti BSN, Bridge Simulator Network, jonka tavoitteena oli Kyamkin vanhan komentosiltasimulaattorin osittainen nykyaikaistaminen sekä valtakunnallisen simulaattoriympäristöjen verkostoitumisen valmistelu. Alun perin tarkoituksena oli saada yhteinen alusta komentosiltasimulaattoreille Suomen eri merenkulkua antavissa oppilaitoksissa. Opiskelijat olisivat tällöin voineet harjoitella laivan ajamista samalla simulaatiopohjalla eri puolilta Suomea. Tämän lisäksi oli tarkoitus uudistaa yksi komentosiltasimulaattori.

Samaan aikaan Kyamkin ja Ekamin yhteistyö merenkulun opetuksen välillä vahvistui ja em. projekti muuttuikin suuntaan, jossa alettiin kehittää yhteistä simulaattorikeskusta Kotkaan. 22.1.2009 Kyamk ja Ekami tekivät yhteistyösopimuksen, joka koski merenkulkualan välisiä tila-, laite-, toiminta- ja yhteistyöjärjestelyjä. Yhteistyösopimuksella sovittiin perusopetuksen ja täydennyskoulutuksen järjestämistä. Lisäksi yhteistyö koski opetustilojen ja koululaiva Katarinan käyttöä. Samaan aikaan perustettiin yhteinen simulaattorikeskus. (Kyamk 2009).

Alkaneen projektin uudet laitehankinnat ja yhteistyö kohdistuivatkin uuteen tulevaan simulaattorikeskukseen. Keskuksen paikaksi tuli Ekamin erään rakennuksen tilat Katariinan kampuksella, Pookinmäellä. Tilat uudistettiin täysin. Molempien oppilaitosten olemassa olevat simulaattorilaitteistot keskitettiin yhteiseen keskukseen. Allekirjoitetun yhteistyösopimuksen mukaan simulaattorikeskuksesta tulee merkittävä koulutuskeskus, jossa eri simulaatiot on mahdollisuuksien mukaan integroitu toisiinsa (Kyamk 2009).

Uusi simulaattorikeskus aloitti toimintansa vuonna 2011. Samalla aloitti Kyamkin ja Ekamin välinen yhteistyöelin, Kotka Maritime Centre (KMC), jolla ryhdyttiin markkinoimaan ja myymään merenkulun ja satamatoimintojen koulutusta. Molempien oppilaitosten täydennyskoulutustarjonta laitettiin yhteen ja koulutusta alettiin markkinoida merenkulun ammattilaisille KMC-nimikkeen alla. Monet em. täydennyskoulutuksista toteutetaan yhteisessä simulaattorikeskuksessa. Keskuksessa toteutetaan myös perusopintojen eri opintojaksoihin kuuluvia simulaatioharjoituksia. Opetukseen osallistuvat molempien oppilaitosten opetushenkilöstö.

KMC:n asema ja rooli ovat jääneet hieman epäselviksi. Yhteinen simulaattorikeskus sen sijaan toimii ja antaa mahdollisuuden toteuttaa perusopintoihin liittyviä simulaatioharjoituksia sekä myös kaupallista toimintaa eri kurssien muodossa tarjotaan ulkopuolisille tahoille. Vaikka yhteistyösopimus on tehty, yhteistyö Kyamkin ja Ekamin välillä ei ole lähtenyt täysin suunnitelmien mukaisesti eteenpäin. Työn tilaajan mukaan asiat ovat sekaisin. Miksi KMC on olemassa ja mitä sillä tavoitellaan? Strategisia linjauksia ei ole tehty ja moni KMC:een liittyvä tekijä tekee asioita yksin, ei yhdessä. Työn tilaaja haluaa saada selkeyttä asioihin: mitkä ovat ongelmat taustalla ja mitä ratkaisuja niihin on?

Työn tilaajana toimii Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Työ on toteutettu yhteistyössä Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston kanssa. Molempien oppilaitosten on tarkoitus hyödyntää työn tuloksia omassa toiminnassaan.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Kotka Maritime Centre (KMC) ja merenkulun yhteinen simulaattorikeskus toimivat jollakin tapaa. Vaikka KMC:n alla on toimivaa kurssitoimintaa ja simulaatioharjoitukset saadaan hoidettua pääosin läpi simulaattorikeskuksessa, asiat ovat sekaisin. Minkä takia asiat ovat sekaisin? Tämän tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää KMC:een ja simulaattorikeskukseen liittyvät nykyiset ongelmat Kyamkin ja Ekamin välisessä yhteistyössä. Lisäksi työllä haetaan vastauksia ja ratkaisuja ongelmakohtiin. Tutkimuksen pääkysymys on:

Mitkä ovat ongelmat Kyamkin ja Ekamin välisessä KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyössä?

Päätutkimusongelmaa selvitetään ja täsmennetään seuraavien alakysymyksien avulla:

Ovatko yhteistyörakenteet kunnossa?
Onko sosiaalinen sidoksisuus kunnossa?
Ovatko molempien osapuolten tavoitteet samat?
Toimiiko yhteistyön taloudellinen puoli?
Miten toimii yhteistyön johtaminen?
Miltä näyttää yhteistyön tulevaisuus?

Tutkimuksen pohjalta saadaan selvitys Kotkan Maritime Centren ja simulaattorikeskuksen nykytilasta. Työn valmistuessa saadaan selville nykyiset ongelmat Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutusten välisessä yhteistyössä em. asioihin liittyen. Selvityksen perusteella annetaan myös toimenpide-ehdotuksia ongelmakohtiin ja jatkotoimiin. Selvitys nykyisistä ongelmista luo pohjan KMC:n ja simulaattorikeskuksen kehittämiselle tulevaisuudessa.

Työ rajataan KMC:een ja simulaattorikeskukseen liittyvän yhteistyön tutkimiseen ja siihen liittyvien ongelmien selvittämiseen ja ratkaisujen hakemiseen merenkulkukoulutusten osilta. KMC markkinoi myös satamatoimintojen alle kuuluvaa koulutusta sekä terveydenhuollon koulutuksia, mutta ne rajataan tutkimuksesta pois. Myös kotimaanliikenteen merenkulun kurssit jäävät pois, koska ne ovat Ekamin järjestämiä ja toimintamalli on erilainen valtion tukien takia. Tutkimuksen lähtökohtana on verkostoyhteistyö kahden toimijan välillä. Tutkimuksen taustalla hyödynnetään verkostoitumisilmiötä, yhteistyöhön liittyviä tekijöitä ja yhteistyön synergiaetuja. Viitekehys rakentuu organisaatioiden yhteistyön elementtien kautta. Niitä ovat yhteistyörakenteet, sosiaalinen sidoksisuus, strateginen sidoksisuus, talouden näkökulma ja johtamisen näkökulma.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tämä kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan pääosin yksilöhaastatteluina. Kotka Maritime Centren ja simulaattorikeskuksen nykytilanteen yleisselvitys koostuu haastatteluista ja eri materiaaleista, joita saadaan eri tietokannoista ja oppilaitosten internetsivuilta. Haastatteluissa käytetään avointa haastattelua. Tämän avulla saadaan muodostettua yleiskäsitys KMC:n ja simulaattorikeskuksen tilasta, joka esitellään luvussa 5, *Case: Kotka Maritime Centre.*

KMC:n ja simulaattorikeskuksen yhteistyöhön liittyviä ongelmia selvitetään haastattelemalla yhteistyöhön liittyviä henkilöitä Kymenlaakson ammattikorkeakoulusta ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopistosta. Haastattelutyyppinä on puolistrukturoitu haastattelu, jonka pohja muodostuu teoreettisesta viitekehyksestä. Haastatteluihin tehdään peruspohja. Haastateltavasta riippuen pohjaa voidaan kohdentaa henkilöön sopivaksi. Haastateltavien lukumäärä tulee olemaan noin 20 henkilöä.

Haastattelut analysoidaan sisällönanalyysilla. Tämän pohjalta muodostuu käsitys KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyön ongelmista. Ne esitellään ja käsitellään työn empiriaosuudessa teoriaan peilaten. Tutkimus toteutetaan talven 2015 – 2016 aikana. Tulokset ovat valmiina keväällä 2016.

1.4 Työn rakenne

Tämän diplomityön rakenne etenee kuvan 1 mukaisesti. Luvussa 1 on kerrottu työn taustaa, tutkimuksen tavoitteet ja miten työ on rajattu. Tämän lisäksi luvussa 1 on kuvattu yleisesti tutkimuksen toteutus.

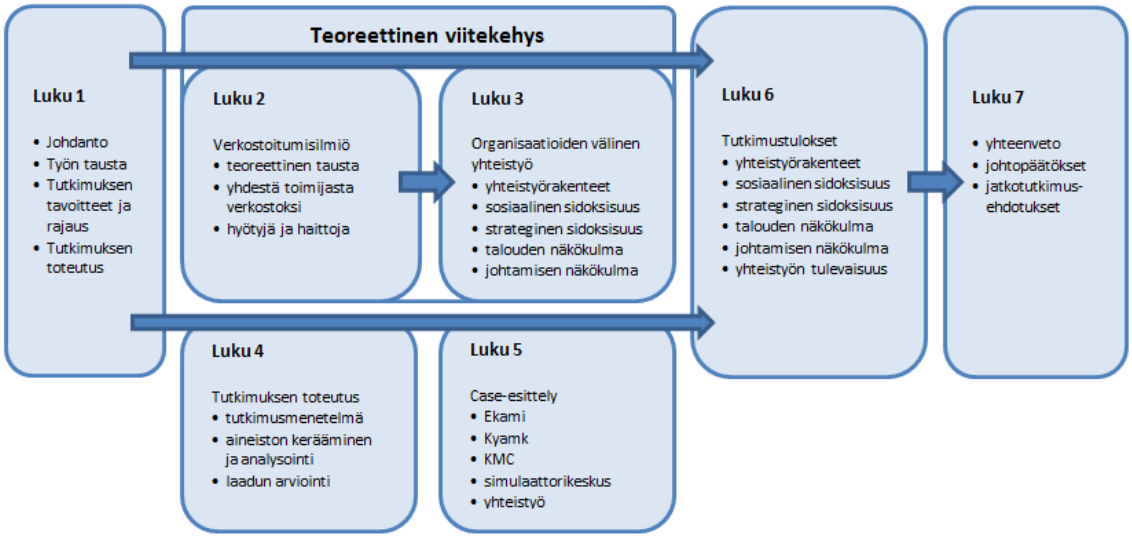
Luvut 2 ja 3 muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Luvussa 2 kuvataan monimuotoista verkostoitumisilmiötä teoreettisine taustoineen yleisellä tasolla. Siinä kuvataan myös yksittäisen toimijan siirtymistä osaksi verkostoa. Luvussa 2 tarkastellaan edellisten lisäksi verkostoitumisen hyötyjä ja haittoja. Luvussa 3 teoreettinen viitekehys tiivistetään organi-

saatioiden väliseksi yhteistyöhön sisältyvien elementtien kautta. Ne ovat yhteistyörakenteet, sosiaalinen sidoksisuus, strateginen sidoksisuus, yhteistyön talouden ja johtamisen näkökulmat. Näiden teemojen kautta tarkastellaan tutkimuksen kahdenvälistä yhteistyötä ja siinä esiintyviä ongelmia.

Luvussa 4 kerrotaan tutkimuksen toteutus tarkemmin. Siinä kuvataan tutkimusmenetelmä, aineiston kerääminen ja sen analysointiin liittyvät asiat sekä arvioidaan tutkimuksen laatua.

Luvussa 5 esitellään case-tapaus, joka koostuu kahden toimijan, Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston merenkulkualan koulutusten, yhteistyöstä. Yhteistyön rajaus painottuu näiden kahden toimijan yhteiseen Kotka Maritime Centreen ja merenkulun simulaattorikeskukseen.

Luvussa 6 analysoidaan haastatteluin tehdyn tutkimuksen aineisto peilaten sitä teoreettiseen viitekehykseen. Tämän pohjalta luvussa 7 tehdään yhteenveto tutkimuksesta teorian lähtökohdat huomioiden. Luvussa 7 esitetään myös tutkimukseen liittyvät johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä jatkotutkimukselle esitetyt ehdotukset.



KUVA 1. Diplomityön rakenne

2 VERKOSTOITUMISILMIÖ

Noin viisitoista vuotta sitten Ståhle ja Laento (2000, 9) totesivat: *”Uudistumiskyvyn ydin on ihmisessä. Yrityksen kilpailukyvyn ydin on ihmisten voimavarojen yhdistämisessä. Uuden talouden ydin on yritysten voimavarojen yhdistämisessä.”* Tämä on toteutunut monien organisaatioiden osilta nykypäivänä. Eri toimijoiden voimavarojen yhdistäminen sisältää monia elementtejä. Tässä luvussa tarkastellaan monimuotoista verkostoitumisilmiötä ja siihen liittyvää teoriataustaa.

Verkostoja on ollut jo pitkään riippuen, miten se käsitteenä tulkitaan. Esimerkkejä löytyy antiikin Kreikan kaupunkiliitosta lähtien. Esimerkkejä verkostomaisesta toiminnasta löytyy myös aikojen takaa erilaisten järjestöjen ja yhdistysten toiminnoista. Ihmisten välillä voidaan sanoa olleen erilaisia verkostoja niin pitkään kuin ihmisiä on ollut. (Hakanen et al. 2007, 9) Verkostoituminen ilmiönäkin on ollut olemassa jo varsin pitkään, mutta todellisen läpimurto tapahtui vasta 1980-luvulla. Se on talousteorioiden näkökulmasta varsin uutta. (Vesalainen 2006, 8–9.) 1990-luvulla Manuel Castells toi näkemyksen yhteiskunnista, jotka ovat enenevässä määrin verkostomaisia ja verkostomaisesti toimivia. Castellsin esittämät näkemykset verkostoista ovat enimmäkseen yhteiskunnallisia, mutta hän toi esille myös kasvavan trendin: organisaatiot, jotka verkostoituvat sekä paikallisesti pienyrittäjien kesken että maailmanlaajuisesti suuryritysten kanssa. (Suominen 2004, 3.)

Olemme siirtyneet verkostoyhteiskuntaan, jossa verkostotalous on muuttanut yrittäjyyden muotoja. Liiketoiminnassa menestymien vaatii yritysten välisiä liittoutumia ja yhteistyö on keskeinen asia eri toimijoiden välillä. Verkostot ovat nykyajan organisoitumisen muoto. (Toivola 2006, 8–9.) Verkostoitumisen edelläkävijöitä olivat tyypillisesti monimutkaisia tuotteita globaaleille markkinoille valmistaneet yritykset. Juuri näiden korkean teknologian yritysten yksi keskeinen menestystekijä oli kyky muodostaa verkostoja. Uudenlaiset toimintamallit levisivät vuosituhannen vaihteessa näistä myös eri toimialoille, kuten elektroniikka- ja tietoliikenneteollisuuteen, konepajateollisuuteen ja koneenrakennukseen. Yritysten keskittyminen ydinosaamisiin, alihankinta ja tuotannolliset yhteistyöt lisääntyivät. (Anttila et al. 2002, 6.) Nykyään verkostoituminen koskee lähes kaikkia aloja. Yksin on vaikea pärjätä isojen verkostoituneiden yritysten joukossa. Verkostoituminen nähdään yk-

sittäiselle organisaatiolle mahdollisuutena päästä käsiksi uusiin markkinoihin, tietoihin, resursseihin ja teknologioihin, joihin se ei yksin pääsisi (Batt & Purchase 2004). Tämän lisäksi organisaatioiden välinen verkostoituminen on tärkeä jatkuvan kehityksen ja oppimisen edellytyksistä (Korkala 2010, 22). Verkostoituminen kuvataan monessa tutkimuksessa normaalia vaihdantasuhdetta syvemmäksi kumppanuudeksi toisen toimijan kanssa (vrt. Pajarinen & Rouvinen 2008, 19).

Nykyään tarvitaan innovatiivisuutta ja jatkuvaa uudistumista. Yritysten tietopääoman (mm. tieto, osaaminen, käytännöt, tuotteet) lisääminen on tämän takia välttämätöntä, ja se vaikuttaa suoraan kilpailukykyyn. Saadaanko tätä verkostoitumalla lisää? Tärkeää on oppia uusia toimintatapoja entisten lisäksi. Verkostoituminen antaa mahdollisuuden tähän, jolloin voidaan yhdistää asiantuntijuutta ja nopeuttaa tiedonkulkua. Verkostotoiminnassa tapahtuu usein organisaatioiden rajojen hämärtymistä. Yhteisten toimien avulla päästään tekemään palveluja ja tuotteita yhteistyönä. Uuden luominen ja innovaatioiden synnyttäminen on helpompaa verkostomaisessa toiminnassa, mikäli verkosto toimii. Verkostot luovat organisaatioihin joustavuutta ja nopeutta sekä mahdollistavat tiedon jatkuvan integroinnin. (Ståhle & Laento 2000, 18–21.)

Ståhle ja Laento (2000, 21–25) totesivat jo yli viisitoista vuotta sitten tietotekniikan ja virtuaalisuuden luovan eri mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Myös Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 12) toteavat yhtenä isona edistäjänä verkostotaloudelle automaation, tietoliikenteen ja informaatiotekniikan kehittymisen. Tämä on mahdollistanut siirtymisen ylemmälle tasolle organisaatioiden maailmasta verkosto-organisaatioiden maailmaan, jolloin nämä verkostot kilpailevat keskenään (eivät enää yritykset).

Vesalainen (2004, 10–11) erottelee verkostoilmiön kolmenlaiseen verkostoitumisen muotoon: kahdenvälisiin suhteisiin, monenkeskisiin yhteistyösuhteisiin ja henkilösuhdeverkostoihin. Kahdenvälisten suhteiden kautta tapahtuvassa verkostoitumisessa verkosto on toimijoiden omalta paikaltaan näkemä kokonaisuus eri suuntiin yhteistyö- ja vaihdantasuhteista. Verkostomaisuuden tasoa voidaan tällöin tarkastella osapuolten välisten suhteiden syvyydellä ja kuinka pitkälle ne ovat kehittyneet. Monenkeskisillä yhteistyösuhteilla tarkoitetaan verkoston toimijoiden tietoisuutta toisistaan. Heillä on yhteisiä yhteistoiminnan

päämääriä. Tavoitteet voivat olla erilaisia. Vesalainen kuvaa ideaaliesimerkkinä teollisuuden järjestelmätoimittajaverkon, jossa joukko alihankkijoita liittoutuu toistensa kanssa verkostoksi tarjoten isommalle toimijalle yhteistyökumppanuutta. Henkilösuhdeverkostot sen sijaan ovat mukana olennaisesti yritysten välisissä suhteissa. Henkilökohtaiset suhteet ovat vaikeasti hallittavia, mutta vaikuttavat strategisen ja operatiivisen tason toimintoihin. Tässä yhteydessä esille nousee myös sosiaalinen pääoma, joka on periaatteessa yksilökohtainen arvo, mutta voidaan ottaa esille myös yritystasoisena ilmiönä. Tämä ei ole kuitenkaan yritysten omaisuutta, vaan siirtyy tarvittaessa yksilöiden mukana.

Verkostoituminen ja erilaiset yhteistyön muodot ovat tulleet myös koulumaailmaan. Kohonen (2000, 141–142) havaitsi koulumaailmassa kilpailun lisääntyneen merkittävästi. Hän esitti vuonna 2000, että kilpailun sijaan oppilaitosten kannattaa pyrkiä yhteistyöhön ja verkostoitumiseen niin organisaatio- kuin opettajatasolla. Raami (2005) toteaa, että oppilaitokset kilpailevat hyvästä oppilasaineksesta ja asemasta arvostettuna kouluna. Oppilaitokset ovat joutuneet muuttamaan strategioitaan menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa ja pyrkivät parhaansa mukaan pysymään kilpailussa mukana.

Eri tutkimuksissa, kuten Veugelersenin ja Zijlstranin (2002), on selvinnyt, että verkostot ovat luoneet kehitystä eri oppilaitosten kesken. Ne ovat johtaneet erilaiseen yhteistyöhön organisaatioiden ja henkilöiden kesken. Oppilaitosten ja opettajien on mahdollista käyttää hyväkseen toistensa asiantuntemusta. Verkostot luovat pohjan erilaisten asiantuntijatietojen kohtaamiselle. Jotta nämä koulumaailman verkostot voivat toimia, verkostoon kuuluvien koulujen välillä ei saa olla liikaa kilpailua. Toimiminen verkostossa tulee olla avointa, asioita tehdään ja säädellään yhdessä. Verkostossa tulee olla tasapaino ottamisen ja antamisen välillä. Myös Hargreaves (1999) toteaa kouluorganisaatioiden välisen verkostoitumisen välttämättömänä kehitykselle. Nykyään tämä on lisääntynyt huomattavasti, ja erilaiset asiat (mm. talouspuoli) ajavat oppilaitoksia yhteistyöhön ja jopa yhdistymään toistensa kanssa (vrt. esim. Kyamk & Mamk = Xamk 1.1.2017 alkaen). Yhteistyö ja verkostot voivat olla saman tai eriasteisten oppilaitosten välisiä.

Verkostoja ja verkostoitumista on tutkittu paljon viime vuosien aikana Suomessa ja ulkomailla. Esimerkiksi Pajarisen ja Rouvisen (2008) tutkimus osoitti verkostoitumisen Suo-

messa varsin yleiseksi: kolme neljäsosaa yrityksistä oli verkostoitunut toisen ulkopuolisen tahon kanssa. Yleisimmin verkostoituminen tapahtui toisen yrityksen kanssa, mutta myös oppilaitosten ja viranomaisten kanssa tapahtui jonkin verran verkostoitumista. Samassa tutkimuksessa yritysjohtajat pitivät verkostoitumista tärkeänä oman yrityksensä menestyksen kannalta.

2.1 Keskeisten käsitteiden määrittely

Verkostoihin ja yhteistyöhön liittyvä käsitteistö on varsin vakiintumatonta. Verkostoituminen sisältää paljon termejä, jotka ovat lähellä toisiaan. Itse *verkostoitumisella* tarkoitetaan monenkeskistä yhteistyötä yritysten välillä. Se voi olla tuotantoon perustuva verkosto tai esimerkiksi strateginen yritysverkosto. Verkoston osapuolet pyrkivät yhteistyön keinoin hakemaan ratkaisuja haasteisiin ja ongelmiin, joihin eivät yksin pysty. Verkostoitumista ei pidä sekoittaa *verkottumis*-käsitteeseen, jolla Niemelä (2002, 13) tarkoittaa tietotekniikan, tietoverkkojen tai verkkoliiketoiminnan käyttöä. Sen sijaan Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 77) määrittelevät verkottumisen verkostosuhteisiin pohjautuvaksi tavoitteelliseksi ja tuloshakuiseksi prosessiksi. Siinä osapuolten tieto, osaaminen ja arvot on tarkoitus yhdistää lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Se on siis tiiviin verkostoitumisen muoto.

Pajarinen ja Rouvinen (2008, 4) määrittelevät verkostoitumisen normaalia vaihdantasuhdetta syvemmällä kumppanuudella ulkopuolisten tahojen kanssa. *Kumppanuus* (partneruus) esiintyy yleisesti tässä yhteydessä, mutta sille ei ole Häggman-Laitilan ja Rekolan (2012, 251) mukaan yksiselitteistä määritelmää. Se muuttuu ongelman, kumppanuuden edellyttämien tunnuspiirteiden ja toteutustavan mukaan. Kohtamäki (2005, 26) määrittelee kumppanuuden omassa tutkimuksessaan kahdenväliseksi suhteeksi, jonka perusta on vaikeassa vaihdettavuudessa, kohtuullisessa voitontavoittelussa ja toimivallan käytössä. Se perustuu luottamuksen ja yhteisyyden kokemukseen. Hakanen, Heinonen ja Sipilä (2007, 77) tiivistävät kumppanuuden kahden yrityksen tai organisaation vakiintuneeseen ja tiiviiseen verkostosuhteeseen, joka usein on virallistettu. Siihen sisältyy tavoitteellinen yhteistyö, joka sisältää pitkäjänteisyyttä, tietoisuutta, yhteisöllisyyttä ja luottamusta.

Verkosto esiintyy verkostoitumisen rinnalla. Se voidaan määritellä koostuvaksi solmukohdista, joiden välillä on yhdyssiteitä. Verkoston voi muodostaa erilaiset toimijajoukot (esim. organisaatiot, hierarkiat, markkinat, rakenteet). Verkoston yhteistyö pohjautuu näissä kaikissa tapauksissa pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin suhteisiin. Se on yksi organisoitumisen muoto, ja verkosto voi olla mahdollisesti rajaton ja jatkuvasti elävä. (Järvensivu 2013; Hakanen et al. 2007, 78.)

Yhteistyö liittyy verkostoitumiseen. Se on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi. Yhteistyön edellytyksenä on yhteisen tavoitteen olemassaolo sekä toiminta yhdessä yhteisen päämäärän vuoksi. Ilman tavoitteellisuutta työskentely ei ole yhteistyötä missään merkityksessä. Yhteistyö on vapaaehtoista toimintaa, eikä se tapahdu itsestään. Pelkästään yhteistyörakenteet eivät takaa yhteistyötä, vaan se vaatii kaikkien osapuolten aktiivista panostusta. Yhteistyöprosessi toteutuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, joka määritellään ihmisten väliseksi merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi. Tämä yksilöiden välinen vuorovaikutus on pohja yhteistyöprosessille. Vuorovaikutus myös luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyötä. (Aira 2012, 45–46.) Valkokari (2009, 44) jakaa yhteistyösuhteen kahteen osaan: kahdenvälisiin kumppanuuksiin ja monenvälisiin verkostosuhteisiin.

Luottamus on tärkeä tekijä verkostoitumisessa ja kaikenlaisessa yhteistyössä. Sillä kuvataan ihmisten ja yritysten välistä toimintaa. Arkikielessä luottamus-käsitettä pidetään inhimillisenä ominaisuutena, joka mahdollistaa yhteistyön. (Valkokari et. al. 2006, 43.) Luottamuksella saadaan aikaan yhteistoimintaa ja vastavuoroisuutta. Luottamus luo mahdollisuuden sosiaalisen pääoman muodostumiselle helpottamalla kanssakäymistä ja vähentämällä kontrollin tarvetta. Moni tutkimus on osoittanut, että ilman luottamusta ei ole edellytyksiä yhteistyölle. (Korkala 2010, 48.)

2.2 Teoreettinen tausta

Verkostoilmiön teoreettinen monimuotoisuus kuvastuu Vesalaisen (2006, 29) tekstissä. Hän toteaa organisaatioiden välisen suhteen teoretisoinnin alkaneen 1970-luvulta. Tarkas-

telun voi jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: 1) sosiopsykologisiin, 2) talousteoreettisiin ja 3) liikkeenjohdollisiin tarkastelutapoihin. Näistä on yhteenveto taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Verkostoilmiön teoreettinen monimuotoisuus (Vesalainen 2006, 29–36)

Sosiaalipsykologiset tarkastelutavat	sosiaalisen vaihdannan teoria	• vastavuoroisuus • riippuvuus, valta
	sosiaalisen pääoman teoria	• vuorovaikutuksen rakenteet • luottamus, sitoutuminen, uskottavuus • jaettu visio, strategiat ja tavoitteet
	oppimisen, organisationaalisen oppimisen ja oppivan organisaation tarkastelutapa	• verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina
Organisaatio- ja talousteoreettiset tarkastelutavat	resurssiriippuvuusteoria	• riippuvuus ja valta • kumppanin vaihtokustannukset
	transaktiokustannusteoria	• vaihdanta- ja valmistuskustannukset • kustannusten optimointi • ostaa, verkostoituu vai valmistaa itse -päätöksenteko
	peliteoria	• win/win –asetelma • nollasummapeli
Liikkeenjohdolliset tarkastelutavat	resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan	• ydinosaaminen ja –kompetenssit • erikoistuminen ja ulkoistaminen
	interaktiivinen lähestymistapa	• ostajan ongelmat ja tarpeet/toimittajan kyky ongelmaratkaisuun • aito lisäarvon tuottaminen tuotannollisin ja logistisin ratkaisuin • tuotantoteknologian vaikutus yhteistyösuhteeseen
	strategisten verkostojen näkökulma	• kilpailu yritysten väliltä verkoston väliseksi • yhteinen arvoketju, arvojen luomisen logiikka • monenkeskinen yhteistyö • verkostovisio, -strategia ja toimintamallit

Sosiopsykologisen tarkastelutavan keskiössä on ihminen ja erityisesti henkilösuhteet. Sitä voidaan myös laajentaa ryhmien, organisaatioiden ja verkostojen tarkasteluun. Tässä yhteydessä näkökulmat ovat sosiaalisen vaihdannan teoria, sosiaalisen pääoman teoria ja oppimisen tarkastelutapa. Sosiaalisen vaihdannan teoria perustuu henkilötason vastavuoroisuuden vaihdantaan. Siinä taustalla korostuvat riippuvuus ja valta. Yhteistyön motiivina on toiselta saatavan hyödyn kokeminen. Myös sosiaalisen pääoman teoria perustuu yksilöiden välisiin suhteisiin. Suhteiden laajuus ja laatu vaikuttavat positiivisesti omien tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuuksiin. Sosiaalinen pääoma muodostuu rakenteellisen (mm. ta-

vat), suhteiden luonnetta kuvaavan (mm. luottamus ja uskottavuus) ja kognitiivisen (mm. yhteinen näkemys, tavoitteet ja menettelytavat) ulottuvuuksien kautta. Oppimisen tarkastelutapa sen sijaan perustuu yksilön oppimiseen, joka vaikuttaa olennaisesti myös verkoston ja yhteistyön oppimiseen. (Vesalainen 2006, 30–31; Sorama 2008, 113–130.)

Organisaatio- ja talousteoreettinen tarkastelutapa voidaan jakaa mm. resurssiriippuvuusteoriaan, transaktiokustannusteoriaan ja peliteoriaan. Resurssiriippuvuusteoria perustuu organisaatioiden resurssien (esim. tieto, osaaminen, kyvykkyydet, prosessit) hankkimiseen omasta toimintaympäristöstä toiminnan toteuttamista varten. Kysymys on sosiaalisen vaihdannan teorian tapaisesti vallasta ja riippuvuudesta. Tässä on kysymys kuitenkin organisaatiotasosta. Keskeisenä käsitteenä nousee esille vaihtokustannus, jolloin suurempi vaihtokustannus tarkoittaa isompaa riippuvuutta toisesta osapuolesta. Transaktiokustannusteorian ajatus perustuu päätöksentekoon, jossa joko ostetaan tai valmistetaan itse. Toisin sanoen tämä teoria selittää, miten on toteutettu tavaroiden ja palveluiden vaihdanta organisaatioiden välillä. Joskus on kannattavampaa ostaa markkinoilta ja joskus on kannattavampaa valmistaa itse. Organisaatiot joutuvat hakemaan tasapainoa siten, että saavuttavat mahdollisimman optimoidun mallin. Kolmas teoria, peliteoria, perustuu hyötyjen jakamiseen. Kuka voi hyötyä ja voittaa, vai voivatko molemmat tai kaikki osapuolet. Käsitteinä nousevat esille nollasummapeli, win/win- tai win/loose-asetelma sekä muut määritellyt neuvottelu- ja päätöksentekotilanteet. Tutkimusten mukaan aitoon ja tulokselliseen yhteistyöhön johtaa vain win/win-asetelma. Markkinaehtoisessa tilanteessa asia on toisin, jolloin yleisesti nollasummapeli on hyväksyttävä malli. (Vesalainen 2006, 31–32; Sorama 2008, 93–104.)

Strategisen liikkeenjohdon tarkastelutavat tulevat esille resurssiperustaisessa näkemyksessä yrityksen strategiaan, interaktiivisessa lähestymistavassa ja strategisten verkostojen näkökulmassa. Resurssiperustainen näkemys yrityksen strategiaan perustuu siihen, että kilpailukyky tulee organisaation omista ydinosaamisista ja kompetensseista. Verkostot ja yhteistyö täydentävät omia resursseja toisen osaamisten avulla. Tämä luo kilpailuetua muita toimijoita vastaan. Tässä lähestymistavassa nousee esille erikoistuminen ja ulkoistaminen. Interaktiivisessa lähestymistavassa perusta on toimittajien ja asiakkaiden toimintastrategiat kahdenvälisen vaihdantasuhteen kehittämisessä. Vaihdanta voi olla sosiaalista ja fyysistä.

Siinä nousee esille aito lisäarvon tuottaminen tuotannollisin ja logistisin ratkaisuin. Kolmas näkökulma, strategisten verkostojen näkökulma, pyrkii siirtämään kilpailun organisaatioiden väliltä verkostojen väliseksi. Koko verkoston kehittäminen on tärkeää, eikä huonosti menestyvää toimijaa heti korvata uudella. Yhteistyö on monenkeskistä, ja toimintatavat, visio ja verkoston strategia ovat yhteisesti sovittuja. (Vesalainen 2006, 32–34.)

Edellä mainittujen tarkastelutapojen suhde toisiinsa on moninainen. Verkostonäkökulmat perustuvat pääasiassa sosiopsykologiseen ja talousteoreettiseen näkökulmaan. Sosiopsykologinen puoli tuo tarkasteluun inhimillisen tekijän, luottamuksen, vuorovaikutuksen, henkilösuhteet, vastavuoroisuuden sekä oppimisen. Talouspuoli, päätöksenteko, resurssit ja valta nivoutuu talousteoreettiseen puoleen. (Vesalainen 2006, 34.)

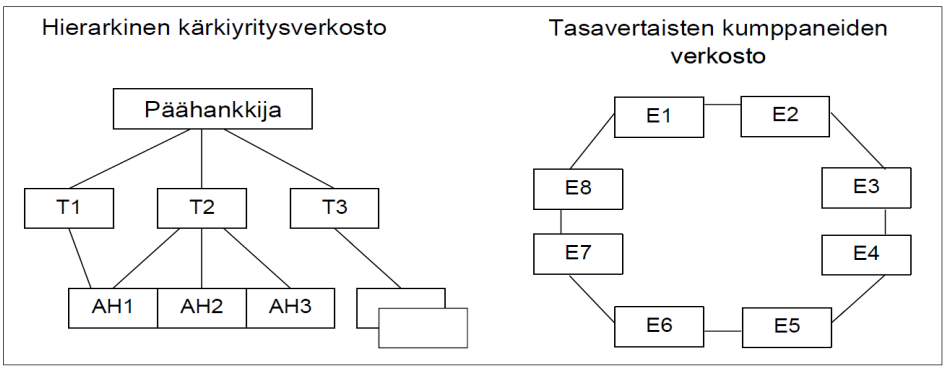
2.3 Yksittäisistä toimijoista verkostoksi

Verkostomaisen toiminnan tarve yrityksillä voi olla erilainen. Jokainen verkostoituu omien lähtökohtiensa mukaisesti. Yksi syy on parempi kilpailukyky markkinoilla. Pienien toimijoiden on vaikeaa kilpailla isoja vastaan. Verkostoituminen voi olla ainoa vaihtoehto säilyä markkinoilla. (Günther 2006, 16.) Verkostomaiseen toimintaan on myös muita syitä. Monessa tutkimuksessa nousevat esille mm. seuraavat tekijät, jotka Vesalainen (2006, 17) listaa:

- saadaan jaettua riskiä
- uusille markkinoille pääsy
- tarvitaan uusia teknologioita ja niiden omaksumista
- päästään nopeammin markkinoille
- osaamisten ja taitojen täydentäminen ja yhdistäminen.

Verkoston rakenne voidaan pääasiassa jakaa kahteen malliin: kärkiyrityksen vetämiin ja tasavertaisten kumppanien hallitsemiin verkostoihin (kuva 2.). Verkoston yksittäisillä toimijoilla voi olla erilaisia rooleja. Yritys voi olla mm. verkoston kärkiyritys, tasa-arvoinen kumppani, järjestelmätoimittaja, osavalmistaja tai komponenttitoimittaja. Verkosto tarvitsee erilaisissa rooleissa olevia toimijoita, jos halutaan menestyä kehittyvällä toimialalla.

(Valkokari et al. 2006, 9, 29.) Håkanssonin ja Lindin (2004) mukaan tasa-arvoiset kumppanit muodostavat dynaamisemman liiketoimintasuhdeverkoston. Verkostossa tapahtuvat muutokset jossakin yritykseen liittyvässä suhteessa vaikuttavat sekä itse yritykseen että koko verkostoon, jossa se toimii.



KUVA 2. Verkostojen rakenteen päätyypit (Valkokari et al. 2006, 9)

Yritysten verkostoituminen riippuu tulevan yhteistyön luonteesta. Verkostoitumisessa on luotava henkilösuhteet tasolla, jossa ne palvelevat tulevaa yhteistoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Se vaatii työtä ja resursseja. (Simons et al 2001, 147.) Verkoston toteuttamiselle on monia tapoja. Jokainen verkosto on suunniteltava sen tarpeiden mukaan. (Niemelä 2002, 25.) Verkostoitumisen alkuvaiheessa on ominaista, että tietoisuus verkostoitumisen mahdollisuuksista syntyy. Tärkeää on löytää verkostoon oikeanlaisia toimijoita. Alussa osapuolten sitoutuminen on usein heikkoa, mutta vahvistuu ajan kuluessa. Muita alkuvaiheen ominaispiirteitä ovat mm. osapuolten tarkastelu saatavista hyödyistä, keskinäisen luottamuksen rakentaminen ja luominen, yhteisen tietämysperustan luominen. (Vuorinen 2005, 28–30.)

Verkostolle on luotava toimintasuunnitelma. Taulukossa 2 on kuvattu toimintasuunnitelmassa huomioon otettavia asioita. Verkostolla tulee olla jokin päämäärä, mihin tähdätään. Tärkeää on ottaa huomioon verkoston toimijat ja rakenne. Näiden toimijoiden tehtävät ja roolit on määriteltävä, jotta jokainen osaa toimia verkoston osana. Tähän liittyen myös vastuut on selvitettävä. Kuka on vastuussa esimerkiksi johtamisesta? Tiedon liikkuminen verkoston toimijoiden välillä on tärkeää. Tästä johtuen tiedonvälitykseen liittyvät asiat ja henkilöt on määriteltävä. Myös päätösten tekemisen, verkoston toiminnan seuraa-

misen ja arvioinnin periaatteet on täsmennettävä. Seuranta on olennainen osa toimintaa, mutta se voi olla myös este luovuudelle, jos on paljon tarkkoja mittareita tunnuslukuineen. (Järvensivu 2013.)

TAULUKKO 2. Verkoston toimintasuunnitelman laatiminen (mukaillen Järvensivu 2013)

Verkoston päämäärä	• Mihin verkosto tähtää? • Missä ajassa verkostolta odotetaan tuloksia?
Verkoston toimijat ja rakenne	• Ketkä ovat verkoston ydintoimijat? • Onko verkostossa muita kuin ydintoimijoita? • Mikä on ydintoimijoiden ja muiden toimijoiden suhde toisiinsa? • Mitä muita verkostoja on olemassa ja miten tämä verkosto toimii suhteessa niihin?
Verkoston toimijoiden tehtävät, roolit ja vastuut	• Mitä eri tehtäviä ja rooleja verkostossa tarvitaan? • Mitä tehtäviä ja rooleja on kunkin toimijan vastuulla? • Kuka/ketkä vastaavat verkoston johtamistehtävistä? • Koollekutsumisesta? • Koordinoinnista? • Työskentelyn fasilitoinnista?
Tiedon jäsentäminen ja liikkuminen	• Miten tietoa jäsennetään yhdessä? • Miten tieto liikkuu toimijoiden välillä? • Mitä tietojärjestelmiä tiedon jäsentämisessä ja välityksessä hyödynnetään? • Kuka/ketkä vastaavat verkoston sisäisestä tiedonvälityksestä? • Kuka/ketkä vastaavat verkoston ulkoisesta viestinnästä?
Päätöksien tekeminen	• Miten verkosto tekee päätöksiä? • Miten verkosto on yhteydessä mahdollisiin verkoston ulkopuolisiin päätöksentekijöihin? • Erityistä: miten budjetista ja rahojen käytöstä päätetään?
Verkoston toiminnan seuranta ja arviointi	• Miten ja missä muodossa verkosto kirjaa ylös tuotoksiaan? • Miten ja millä perustein verkosto arvioi tuotosten laatua? • Miten ja millä perustein verkosto arvioi toimivuutensa laatua (keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen astetta)? • Millä perustein verkosto arvioi olemassaolonsa järkevyyttä? • Verkoston tulosten jalkauttaminen

Valkokari et al. (2006, 42–43) puhuvat verkostokuvauksesta, jossa kuvataan verkostoyhteistyön toimintamalli ja sovitaan yhteiset pelisäännöt. Tämä tukee verkostoyhteistyötä ja sen toiminnan kehittämistä. Tämä on syytä tehdä verkostoyhteistyön käynnistysvaiheessa. Yllä olevaan Järvensivun malliin lisäyksenä tässä esitellään keskeisten asiakkaiden määrittely, verkoston tarjoama tuote tai palvelu, verkoston visio ja kilpailustrategia sekä lähi-

vuosien keskeiset kehitysteemat. Tämä verkostokuvaus havainnollistaa verkoston strategian ja vahvistaa yhteisen näkemyksen verkoston olemassaololle.

Järvensivu (2013) esittää, että myös ajankäytöstä ja resursseista on sovittava taulukon 3 mukaisesti. Jokaisen toimijan ajankäyttö verkoston hyväksi määritellään. Sovitaan yhteisten kokoontumisten määrä ja paikat. Rahan käytön sopiminen on erityisen tärkeää.

TAULUKKO 3. Ajat, paikat ja resurssit (mukaillen Järvensivu 2013)

Verkostoon osallistujien on keskusteltava ja sovittava ajankäytöstä:	• Kuinka paljon verkostoitumiseen on mahdollista ja tarpeellista käyttää aikaa? • Miten ajankäyttö jaetaan yhteistyöaikaan ja itsenäiseen työhön verkoston ulkopuolella? • Milloin ja kuinka usein on syytä tavata yhdessä?
Rahat ja niiden käyttö:	• Kuinka paljon verkostoitumiseen on käytettävissä yhteistä rahaa? • Onko yhteistä budjettia vai vain osallistujien erilliset budjetit? • Miten rahojen käytöstä päätetään?
Verkosto voi kokoontua monin eri tavoin:	• Säännöllinen kokoontumispaikka • Vaihtuva kokoontumispaikka • Kokoontuminen yhden toimijan tiloissa, kiertäen kaikkien tiloissa tai neutraalissa kolmannessa paikassa • Kokoontumiset vain fyysisissä paikoissa, vain virtuaalisesti, tai molemmissa
Muita verkostoitumisen edellyttämiä resursseja ovat:	• Tiedonjäsentämisen ja -välityksen työkalut • Kokoontumisten kahvi- ja pullatarjoilut • Koordinointi- ja fasilitointiresurssit

Verkoston toiminnasta on syytä tehdä kirjallinen sopimus. Siihen voi liittää verkoston kuvauksen ja pelisäännöt. Sopimukset ovat usein tärkeitä, jotka toimivat pohjana koko toiminnalle. Jotkut tutkimukset toisaalta osoittavat, että yksityiskohtaiset sopimukset voivat lisätä erilaisia konfliktitilanteita. Verkoston muodostumisvaiheessa sopimuksen tekeminen voi luoda ristiriidan keskinäiselle luottamukselle. (Valkokari et al. 2006, 42–44.) Dekkerin (2004) mukaan toinen osapuoli voi kokea sopimuksen osaamisen ja sitoutumisen epäilemisenä.

2.4 Verkostoista hyötyä vai haittaa?

Verkostoihin ja verkostomaiseen toimintaan suhtaudutaan eri tutkimuksissa yleisesti myönteisesti. Harvemmin puhutaan toimintaan kohdistuvista haitoista. Vesalainen (2006, 20) toteaa verkostojen hyödyllisyyden tutkimisen ja todentamisen vaikeaksi, koska pelkästään verkoston vaikutuksia on hankala erotella koko yrityksen toiminnasta. Tämän lisäksi verkoston toimijoilla on erilaiset tavoitteet. Jollekin toimijalle sama asia katsotaan hyötynäkökulmaksi kun taas toisessa juuri päinvastoin. Niemelä (2002, 84–85) kiteyttää verkoston perimmäiseksi tarkoitukseksi yhteistyösuhteen luomisen, jolla verkoston osapuolten on mahdollista menestyä ja kehittyä vaatimusten mukana. Terveessä verkostossa tulee Niemelän mukaan olla myös jonkin verran sisäistä kilpailua. On kaikkien etu, että menestys ja vastoinkäymiset jaetaan yhdessä. Verkoston tarkoituksena ei voi kuitenkaan olla pienempien toimijoiden kilpailuttaminen henkihieveriin ja toimiminen tappiolla. Olennaista on päästä mukaan kehittyviin verkostoihin, joissa toimijan on mahdollista kehittyä ja menestyä (vrt. Castellsin portinvartija-lähestymistapa). Jos verkostot menestyvät, se johtaa sen muodostamien yrityksen menestymiseen. Kaikkien täytyy loppujen lopuksi menestyä.

Vesalainen (2004, 43–46) jakaa verkostoitumisen ja yhteistyön hyödyt kolmeen osa-alueeseen: 1. tehokkuuteen liittyviin hyötyihin, 2. uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyviin hyötyihin ja 3. resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymisen liittyviin hyötyihin. Taulukosta 4 voidaan havaita, että tehokkuuteen liittyviä hyötyjä ovat mm. täydentävät ja toisiaan hyödynnettävissä olevat resurssit ja synergiaedut, nopeuden lisääntyminen, kustannusten jakaminen ja mittakaavaedut. Nämä hyödyt nousevat esille myös Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004, 46–47) tutkimuksessa sekä Vakaslahden (2004, 30) esille ottamissa verkostoitumisen hyödyissä. He nostavat esille näiden lisäksi vielä toimitusvarmuuden lisääntymisen ja ketteryyden.

Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvissä hyödyissä korostuvat uusille markkinoille pääsy, riskien jakamiset, laajempien tuotekokonaisuuksien tarjoaminen ja uusien innovaatioiden synnyttäminen sekä toimitusaikaa saadaan lyhyemmäksi. (Vesalainen 2004, 43–46.) Möller et al. (2004, 46–47) täydentävät tätä vielä toimitusvarmuuden lisääntymisellä. Resurssipuolella hyödyiksi nousevat

verkoston oppiminen ja kokemusten jakaminen, hankinnoissa päästään säästöihin ja muutoinkin talouspuolen edut nousevat esille. Kaikki nämä vaikuttavat kilpailukyvyn parantumiseen.

TAULUKKO 4. Yhteistyön hyötyjä yritysten välisessä verkostoitumisessa (Vesalainen 2004, 43)

Tehokkuuteen liittyvät hyödyt	**Uuden liiketoiminnan syntymiseen, volyymin kasvuun ja kilpailuaseman parantumiseen liittyvät hyödyt**	**Resurssien hankintaan ja osaamisen kehittymiseen liittyvät hyödyt**
• toisiaan täydentävät resurssit • synergiaedut • nopeus • kustannusten jakaminen • pääoman kierto • mittakaavaedut • rationalisointihyödyt • kriittinen massa	• uusille markkinoille pääsy • kumppanin maineesta hyötyminen • riskin jakaminen • uusien innovaatioiden synnyttäminen ydinosaamisten perusteella • laajemman tuote- tai palvelukokonaisuuden tarjoaminen • toimitusajan lyhentyminen	• yhdessä oppiminen • kokemusten jakaminen • toisilta oppiminen • positiivisen tiedon vuotamisen vaikutukset • teknologian hankinta ja siirto • rahoitus • henkilökunnan vaihto ja kierto

Monessa yhteydessä verkostojen puhutaan luovan strategista lisäarvoa verkoston toimijoille. Sillä tarkoitetaan verkostojen tuottavan yrityksille positiivista potentiaalia kilpailuasemaan. Se sisältää resurssien ja osaamisen kehittymisen, esimerkiksi oppimisen, teknologisen siirron ja työnjaon osapuolten kesken. Strateginen lisäarvo sisältää myös valta- ja markkina-aseman hyödyt, kuten imagoasiat, referenssit ja uusiin jakelukanaviin pääsyn. (vrt. Vesalainen 2004, 44.)

Vaihdantakustannuksista on vähän tutkimuksia, jotka osoittavat kustannusvaikutukset ja erityisesti niiden hyödyt eri organisaatioiden välisissä yhteistöissä. Macrin ja Zanonin vuonna 2000 tekemä tutkimus on poikkeus. Siinä tarkasteltiin kustannusrakenteita yrityksen ja asiakassuhteen välillä kumppanuussuhteiden ja muiden suhteiden kautta. Tutkimuksessa kiinnitettiin huomio erityisesti työn näkökulmasta. Volyymi tuottaa tehokkuutta, mutta ei automaattisesti. Yhteistyö tulee olla sovittu sopimuksin ja vaatii erilaisia toimenpiteitä. Tutkimus osoittaa, että verkostomainen organisoituminen tässä yhteydessä on kannattavampaa verrattuna markkinaehtoisiin suhteisiin. Myös Vesalaisen tutkimus vuodelta 2004 osoitti, että yhteistyösuhdetta kehittämällä tuottavuus nousee teollisissa vaihdantasuhteissa. (Vesalainen 2004, 44; 2006, 21.)

Jos hyötyjä on vaikea mitata, sama pätee verkostoihin liittyviin haittoihin. Moni hyötykin voidaan kääntää haitaksi riippuen näkökulmasta. Niemelä (2002, 105–107) toteaa verkoston alkuvaiheessa toimijoiden ensireaktioksi toiminnan olevan kannattamatonta, koska katteenottajia on monta. Tämä vaatii oikeita laskelmia, että toiminta on kannattavaa kaikkien kannalta. Myös riippumaton toiminta muista ja riskien pitäminen omassa hallussa on usein esteenä tai haittana verkoston alkuvaiheessa. Verkoston kehittyessä tästä voidaan päästä eroon. Niemelä nostaa esille myös suomalaisen yksinpuurtajuuden, jossa ei olla valmiita yhteistoimintaan.

Verkostot tuovat erilaisia riskejä verkoston toimijoille. Günther (2006, 29–33) jakaa ne toimintaan liittyviin, kumppaniin liittyviin, talouteen ja tuloksiin liittyviin sekä johtamiseen liittyviin riskeihin. Verkostoituminen ei poista yksittäisen toimijan riskejä, mutta ne voivat olla toisenlaisia ja jakautua toisella tavalla kuin yksin toimiessaan. Sitoutuminen nousee esille monessa yhteydessä. Odotukset voivat olla erilaiset. Ne nousevat epärealistisiksi ja aikakäsite hämärtyy esimerkiksi hyötyjen saamisen suhteen. Johtamisen riskinä voi tulla esiin puuttuvan vetäjän tai koordinaattorin puuttuminen, mikä heijastuu koko verkostoon sen toimimattomuutena. Myös ensimmäinen vastoinkäyminen verkoston toiminnassa voi johtaa pettymyksiin ja jopa verkoston hajoamiseen.

Verkosto tuo mukanaan hyötyjä ja haittoja, mutta toisaalta myös mahdollisuuksia ja haasteita. Eri verkostoilla on omat vahvuudet ja erilaiset sovellusalueet. Verkoston toiminta on loppujen lopuksi kiinni sen sisällä olevista toimijoista ja yksilöistä. Raami (2005, 22–23) puhuu sovitteluista, kompromisseista ja asenteiden muutoksista. Siihen vaikuttavat yhteiset päätökset, joilla pyritään saamaan kaikkia osapuolia tyydyttävät ratkaisut erilaisten ongelmien ratkomiseksi. Ongelmat voidaan kääntää myös kehitysmahdollisuudeksi.

3 ORGANISAATIOIDENVÄLINEN YHTEISTYÖ

Jokaisella yhteistyösuhteella ja verkostolla on omat ominaisuutensa, jotka vaikuttavat niiden onnistumiseen. Organisaatioiden halu toimia yhdessä on vahva perusta yhteistyölle. Toiminnan onnistumiseen vaikuttaa toimijoiden halu tehdä yhdessä toisen kanssa. Yhteistyön osapuolilla tulee olla keskinäistä riippuvuutta. Myös riittävien resurssien antaminen yhteistyölle kuuluu onnistumisen perusedellytyksiin. (Väisänen 2012, 33.)

Eri tutkimuksissa on tarkasteltu verkostojen menestyskriteerejä. Esimerkiksi Whipplen ja Frankelin vuonna 2000 tehdyn tutkimuksen mukaan tärkeimmät menestyskriteerit yhteistyösuhteissa olivat luottamus, ylimmän johdon tuki, osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt tavoitteet, selvät päämäärät ja tavoitteet sekä partnereiden yhteensopivuus. (Vesalainen 2006, 20.) Samoja kriteerejä nousee esille muissakin tutkimuksissa. Järvensivu (2013) toi esille yhteistyön avaintekijöinä luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen. Yhteistyössä korostuu sosiaalinen ulottuvuus. Ruuskanen (2003, 45) totesi toiminnan tapahtuvan aina jossakin sosiaalisessa ympäristössä. Erityisesti osapuolten luottamuksen rooli nousi esille. Se helpotti yhteistyösuhteiden muodostumista ja olemassaoloa.

Suominen (2004, 87–88) kuvasi verkostomaisen yhteistyön piirteitä omassa tutkimuksessaan. Tutkimuksessa korostuvat, että verkostomainen yhteistyö: a) on luottamuksellista, b) vaatii etukäteissuunnittelua, c) vaatii johtamista, d) perustuu tasa-arvoon, e) perustuu jakamiseen, f) on itseohjautuvaa, g) on spontaania. Osana laajempaa verkostokeskustelua Suominen otti esille verkostomaisessa yhteistyössä joustavuuden, epähierarkkisuuden, yhteiset intressit, tiedon jakamisen ja vastavuoroisuuden.

Vesalainen (2004, 36–37) tutki yritysten välisiä kumppanuuksia ja jakoi yritystenväliset suhteen kahteen osaan: 1) organisationaalisiin ja 2) liiketoiminnallisiin sidoksiin. Lisäksi hän jakoi ne pienempiin osiin: organisationaaliset sidokset rakenteellisiin (rajapintarakenteet, järjestelmät ja prosessit) ja sosiaalisiin sidoksiin (luottamus, vuorovaikutus, oppiminen, arvot, tavoitteet, päämäärät) sekä liiketoiminnalliset sidokset vaihdannallisiin (fyysiset tuotteet ja palvelut) ja strategisiin sidoksiin (strateginen riippuvuus, yhteinen visio ja tavoitteet, win/win-periaate, yhteinen riskinotto). Nämä elementit muodostivat kahden toimi-

jan välisen suhteen. Tutkimuksessaan Vesalainen muodosti em. pohjalta mittariston, jolla voi tarkastella yritysten välistä suhdetta. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään Vesalaisen jaottelua osittain. Tässä kappaleessa avataan tutkimuksessa käytettyjä olennaisia sidoksia tarkemmin ja ne toimivat tutkimuksen viitekehyksenä.

3.1 Yhteistyörakenteet

Rakenteellinen sidos yhteistyössä voi rakentua kolmen mekanismin pohjalle: a) rajapintarakenteet, b) yhteiset ja integroidut järjestelmät ja c) yhteiset ja integroidut prosessit. Rajapintarakenteisiin kuuluvat toimijoiden välille tulleet rutiinit ja käytännöt. Esimerkkinä tästä voivat olla kehittämistiimit, yhteiset palaverit, vastuuhenkilöparit, yhteiset tapahtumat sekä erilaiset vuorovaikutussuhteet, joissa osapuolten henkilöt ovat keskenään yhteyksissä. Tämä voi tapahtua toimijoiden eri tason henkilöiden kesken. Mitä useammalla tasolla tätä tapahtuu, sitä pidemmällä rakenteellinen sidoksisuus on. Rakentuneemmat ja moninaisemmat yritystenväliset rajapinnat tarkoittavat syvempää sitoutumista toisiinsa. (Vesalainen 2006, 48–49.) Vuorovaikutussuhteet eri osapuolten kesken auttavat tiedonkulussa sekä vaikuttavat työn ja toiminnan koordinointiin positiivisesti. (Simons et al. 2001, 147–148)

Yritysten erilaiset järjestelmät on keskeinen rakenteellisen sidoksisuuden muoto. Yhdessä kehitetyt ja harmonisoidut tietojärjestelmät sekä arviointijärjestelmät ym. järjestelmät luovat pohjan tiiviimmälle yhteistyölle. Myös yhteistoiminnan seuraamiseksi voidaan rakentaa erilaisia järjestelmiä. Tämä mahdollistaa yhteistyösuhteen kehittämisen ja ylläpidon. Erilaisten järjestelmäratkaisut ovat tulleet helpommiksi ratkaistavaksi digitalisaation kehittyessä, mikäli osapuolilla on halua ja mahdollisuuksia kehittää niitä yhdessä. (Vesalainen 2006, 49–50.)

Yritysten välinen integroituminen voi tapahtua myös ydin- ja tukiprosessien kautta. Mitä enemmän niitä yhdistetään ja kehitetään yhdessä, sitä syvempää yhteistyö on. Tämä voi johtaa myös siihen, että joitakin toimintoja ulkoistetaan toimijoiden ulkopuolelle. Yhdistämällä em. prosesseja päästään esimerkiksi toimitusnopeudessa parempiin tuloksiin. (Vesalainen 2006, 50)

Yritysten rakenteellisella sidoksisuudella on rajansa. Sen hyödyt eivät kasva suoraviivaisesti rakenteita kehitettäessä. Raskaiden toimintarutiinien, säännöstöjen ja jäykkien järjestelmien rakentaminen johtaa mahdollisesti yhteistyön osapuolten hyötyjen menetyksiin ja kääntääkin yhteistyön haitalliseksi. Verkostosuhde on asiakasohjautuva. Se eroaa organisaatiosuhteesta, joka on hierarkiaohjautuva. (Vesalainen 2006, 50–51.)

3.2 Sosiaalinen sidoksisuus

Ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet ja suhdeverkot ovat vaikuttava tekijä organisaatioiden toimintaan ja niiden välisiin suhteisiin. Sosiaalinen sidoksisuus vaikuttaa organisaatioiden toimintaan rajoittavasti ja turvaavasti sekä toisaalta kehittävästi. Voidaan ajatella, että organisaatiot muodostuvat ihmisten käyttäytymisen pohjalta ollen täten sosiaalisia rakenteita. Toisaalta organisaatioiden omat systeemit ja ohjeet (mm. rakenteet, strategiat, tavoitteet) muokkaavat ja ohjaavat yksilöiden käyttäytymistä. Tuloksena on organisoitua toimintaa, joka heijastuu myös verkostoihin ja yhteistyöhön sekä kahdenväliseen suhteeseen, jos organisaatio on mukana sellaisessa. Tässä yhteydessä inhimillisiä tekijöitä esiintyy luottamuksena, vuorovaikutuksena, oppimisena, yhteisenä näkemyksenä ja osaamisena. Nämä ovat olennaisia osa-alueita yhteistyössä, mikäli halutaan sen toimivan. Ne liittyvät olennaisesti toinen toisiinsa. Tekijät tukevat ja täydentävät toinen toisiaan ja luovat pohjan yhteistyön onnistumiselle. (Vesalainen 2006, 51.)

3.2.1 Luottamus

Korkala (2010, 13) käsittelee tutkimuksessaan luottamusta laajasti ja tuo esille, että luottamusta ja sosiaalista pääomaa on tutkittu aktiivisesti jo useiden vuosikymmenten ajan Suomessa ja kansainvälisesti. Luottamuksen merkitys eri asiayhteyksissä korostuu vahvasti, niin myös yhteistyössä kahdenvälisissä suhteissa ja verkostoissa. Sanana luottamusta käytetään useasti sekä ihmisten että organisaatioiden välisessä toiminnassa. Se on inhimillinen ominaisuus, jolla mahdollistetaan yhteistyö. Luottamus syntyy hitaasti, mutta sen saa

kadotettua nopeasti. (Valkokari et al. 2006, 43.) Myös Korkala (2010, 55) painottaa, että luottamus on hauras voimavara. Sen voi menettää nopeasti ja takaisin saaminen on vaikeaa ja työlästä.

Luottamus voidaan luokitella ja jakaa monella tapaa. Esimerkiksi Ring jakaa sen kahteen osaan: helposti särkyvään ja pitkäikäiseen luottamukseen. Liiketoiminnallisissa suhteissa luottamus on usein helposti särkyvää. Tällaisen luottamuksen rakentaminen kestää kauan, ja se rakentuu yhteisten kokemusten, tunnustelun ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. Luottamus voi olla henkilötasoista (henkilö-henkilö), organisaatioiden välistä (organisaatio-organisaatio) tai henkilön luottamusta organisaatiota kohtaan tai organisaation luottamusta vastapuolen organisaation henkilöön. Mitä laajempaa luottamus on, sitä yhtenäisempää ja vakaampaa luottamus on. Pitkäaikainen luottamus perustuu enemmän tunnepohjaiseen luottamukseen, jossa pohjana on syvä ystävyys tai yhteenkuuluvuus. (Vesalainen 2006, 52.)

Luottamus määritellään viiden ulottuvuuden kautta: 1) rehellisyys ja totuudenmukaisuus, 2) kompetenssit (tekniset ja sosiaaliset taidot), 3) johdonmukaisuus (luotettavuus, ennustettavuus ja arviointikyky), 4) lojaalisuus ja 5) avoimuus tiedon ja ideoiden jakamisessa (Schindler & Thomas 1993). Edellä mainitut tekijät näkyvät yhteistyön ja verkoston luottamuskäsitteissä sekä organisaatioiden sisällä toimivien henkilöiden välisessä luottamuksessa. Costa (2000, 3) painottaa, että luottamus on yhteistyön ehto. Yhteistyö ei voi onnistua ilman sitä. Myös Sorama (2008, 124) korostaa luottamusta yhteistyön ja vuorovaikutuksen edellytyksenä. Jotta toiseen voi luottaa, tarvitaan kaikenlaista tietoa toisesta osapuolesta. Kokemusten kautta rakentuvaan luottamukseen vaikuttavat mm. toisen osapuolen saavutettavuus ja vastavuoroisuus, ammattitaito, kehittymiskyky sekä keskinäisiin vaihdantoihin liittyvät asiat (Vesalainen 2006, 52). Yleensä tarvitaan enemmän kuin yksi yhteinen ominaisuus, jotta voi luottaa toiseen. Samanlaiset ominaisuudet henkilöiden välillä auttavat luottamuksen syntyä ja ylläpitoa. (Ilmonen 2002, 141–142.)

Organisaatioiden välisessä yhteistyössä ja verkostoissa luottamus perustuu enemmän tietoon, ei niinkään tunteeseen, vaikka se on läsnä. Tämä johtuu siitä, että taustalla vaikuttavat aina ihmiset ja heidän välinen vuorovaikutus (Korkala 2010, 51). Barney ja Hansen

(1994) toteavat luottamuksen organisaatioiden välillä tarkoittavan vakuuttuneisuutta, ettei toisen heikkoutta käytetä hyväksi paikan tullen. Organisaatioiden välisessä luottamuksessa Vesalainen (2006, 53) nostaa esille Lewickin & Bunkerin luottamuksen jaon kolmeen eri tyyppiin. Pelotusvaikutukseen perustuvassa luottamuksessa sovittujen asioiden toteutuminen perustuu oman maineen menettämisen pelkoon eli osapuolet pyrkivät välttämään vahingoittamasta toista, ettei oma asema vaarannu verkostossa. Tämä on hyvin haurasta ja voi loppua pienistäkin vastoinkäymisistä. Toinen tyyppi on kokemusperustainen luottamus, jossa perusta on osapuolten kokemuksilla toistensa käyttäytymisestä. Luottamus syvenee, jos asiat toimivat ja toisen käytöksen ennustettavuus tulee helpommaksi. Tämä luottamustyyppi on syvempää kuin pelotusvaikutukseen perustuva. Kolmas luottamustyyppi on tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuva luottamus. Tämä on kaikkein syvintä ja kestävintä luottamusta.

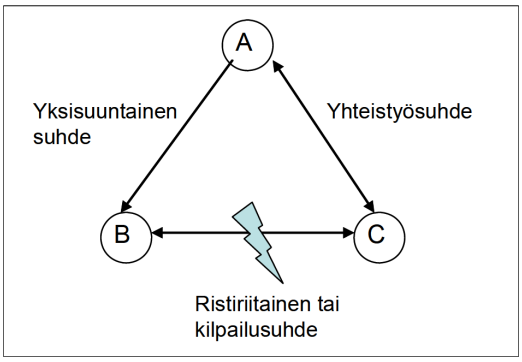
3.2.2 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus on tärkeä osa sosiaalista sidoksisuutta, jolla voidaan rakentaa aikaisemmin mainittu luottamus. Vuorovaikutus ja luottamus nivoutuvat yhteen, koska luottamus antaa mahdollisuuden parempaan vuorovaikutukseen ja toisaalta laadukas vuorovaikutus parantaa luottamusta. Ihannetila yhteistyösuhteessa on osapuolia arvostava, avoin ja vastaanottavainen vuorovaikutus. Huonossa vuorovaikutuksessa tilanne voi kääntyä yksipuoliseksi, vaativaksi ja määräileväksi. Organisaatioiden välisessä vuorovaikutuksessa korostuu kysymykset ja vastaukset, joiden avulla osapuolet pystyvät vaikuttamaan toisiinsa ja toisaalta pyrkivät olemaan toisen tarpeiden mukainen kumppani. Edellisen kaltaista vuorovaikutusta voidaan tarkastella:

1. osaamisnäkökulmasta – miten osapuolet ovat toisilleen hyödyksi ja miten voivat kehittää keskinäistä hyödyllisyyttä tulevaisuudessa.
2. yhteisyyden näkökulmasta – miten osapuolet hoitavat ja ylläpitävät yhteisiä intressejään sekä toiseen osapuoleen kohdistuva kiinnostus hyvinvoinnista ja menestyksestä.
3. yksilöllisyyden näkökulmasta – minkälainen asema annetaan osapuolille verrattuna muihin osapuolten välisiin suhteisiin.

4. johdonmukaisuuden ja selkeyden näkökulmasta – osapuolten välisen viestinnän selkeys (odotukset kumppania kohtaan, selkeä omien tavoitteiden esittäminen, kiinnostus kumppanin päämääristä ja aikomuksista).
   (Vesalainen 2006, 54.)

Kun yhteistyö tai verkosto muodostuu yksittäisistä toimijoista, jotka ovat jollakin tavalla riippuvaisia toisistaan, sosiaalisen systeemin muodostumisen perusedellytyksenä on molemminpuolinen vuorovaikutus. Toimijoiden välistä vuorovaikutussuhdetta voidaan kuvailla kuvan 3 mukaisella tavalla. (Valkokari 2009, 110.)



KUVA 3. Vuorovaikutussuhteiden tyypit (Valkokari 2009, 110).

Kuvassa 3 on A- ja B-toimijoiden välillä vuorovaikutus melko yksisuuntaista. Tämä voi esiintyä esimerkiksi kärkiyritys ja toimija –suhteissa. Tasavertaisessa yhteistyössä (kuvassa 3 toimijoiden B ja C välillä) haasteeksi voi nousta ristiriitainen tai kilpaileva suhde. Tässä tilanteessa molemmat toimijat ovat varsin samanlaisia asemaltaan ja osaamiseltaan. Molemminpuolista vuorovaikutusta esiintyy toimijoiden A ja C välillä. Tällainen avoin suhde tukee yhteistyön ja mahdollisien verkoston kehittymistä ja uudistumista. On myös esitetty näkemyksiä, että ristiriitaiset suhteet avaavat enemmän uusia ideoita tuoden samalla yhteistyön uudistumiselle mahdollisuuksia. Tämän edellytyksenä on kuitenkin, että ristiriitoja osataan käsitellä mahdollisuuksien avaajana. (Valkokari 2009, 110.)

3.2.3 Oppiminen ja osaaminen

Verkosto-oppiminen on laaja käsite, josta löytyy tutkimuksia ja kirjoituksia paljon. Verkosto-oppimista on kaikki oppiminen, jossa verkosto on mukana. Siihen vaikuttavat yksilöiden, organisaatiossa toimivat ryhmät ja organisaatiot itse. Todellista oppimista tapahtuu silloin, kun verkostoon kohdistuu toimenpiteitä, joilla parannetaan ja tehdään asioita uudistusten eteen. Oppiminen tapahtuu kahdessa tasossa: kahdenvälisessä vaihdantasuhteessa ja laajemmassa verkostokontekstissa. Oppijana voi olla yksilö, ryhmä, organisaatio, kahdenvälinen suhde tai verkosto ja oppimisen konteksti vastaavasti yksilö, ryhmä, organisaatio, kahdenvälinen suhde tai organisaatioiden välinen. (Vesalainen & Kohtamäki 2009, 136–137.) Tässä yhteydessä oppimista ei käsitellä laajemmin verkosto-oppimisena, vaan pysytään kahdenvälisessä oppimisessa.

Organisaatioiden välillä tapahtuu monenlaista yhteistyötä, jolloin voidaan olettaa, että niiden välillä tapahtuvaa oppimistakin on monenlaista (Sorama 2008, 41). Yhteistyön tuloksena voi syntyä oppimista, jos aikaisemmin mainitut luottamus ja laadukas vuorovaikutus ovat kohdallaan. Oppiminen voi olla tiedon tai tietämyksen siirtämistä. Uutta tietoa hankittaessa ja hyödynnettäessä, mikä johtaa parhaimmillaan suhteen ja tuotosten kehittymiseen, vaatii osapuolilta jatkuvaa ideointia, testaamista ja arviointia. Tämä luo yleensä organisaatioiden väliseen oppimiseen aidon oppimisen ilmapiirin ja tilan. (Vesalainen 2006, 55.) Yhteisen oppimisen kannalta on tärkeää toimintaan osallistuvien toimijoiden identifioida itsensä yhteistyön jäseneksi. Toimijoiden tulee kokea yhteistyön osaamisen kehittäminen tärkeänä ja ne ovat samalla valmiita yhteiseen kehittämiseen jakamalla esimerkiksi omaa osaamistaan. (Sorama 2008, 18–19.)

Vesalainen ja Kohtamäki (2009, 140) tiivistävät oppimisen edellytykset yhteistyössä tai kumppanuudessa muutamaan periaatteeseen. Organisaatioiden välille pitää luoda rakenteet, joissa vuorovaikutus on mahdollista ihmisten kesken. Pitää myös määritellä oppimisen kohde. Sellainen on osapuolten suhde ja siihen liittyvät prosessit, käytänteet ja toimintamallit. Rajapintarakenteissa tapahtuva vuorovaikutus tulee kehittää sellaiseksi, että se edistää suhdetta ja siinä oppimista. Edellä mainittujen lisäksi kummassakin organisaatiossa

on oltava vastaanottokykyä, jotta rajapintarakenteissa esitetyt kehittämisehdotukset voidaan toteuttaa.

Korkala (2010, 62) nostaa esiin Sipilän mainitseman hiljaisen tiedon oppimisen kontekstissa. Verkostoissa, yhteistyössä ja organisaatioiden sisällä on paljon hiljaista tietoa, jota jakamalla organisaatiot saavat lisää tuloksellisuutta. Myös Nonaka ja Takeuchi tuovat asian esille tutkimuksessaan 1990-luvun puolivälissä. Sitä tulee hyödyntää olennaisesti osapuolten oppimisessa. Loppujen lopuksi organisaation oppiminen (sisäinen ja ulkoinen) on riippuvainen yksilön oppimisesta (Sorama 2008, 18).

Nykyään osaaminen on merkittävä kilpailuvaltti monessa organisaatiossa ja verkostossa. Organisaatioissa on osaamista henkilökohtaisten osaamisten kautta. Osaamisia yhdistämällä päästään käsiksi uusiin innovaatioihin ja palveluihin. Yksittäisiä keksintöjä ei enää tehdä välttämättä yksin, vaan ne luodaan yhdessä. Kilpailu on kovaa ja kehitys nopeaa, jolloin yksin ei pysty pärjäämään. Yhteistyön kannalta on olennaista, että organisaatiolla on jotakin tuotavaa ja annettavaa, ja usein se on osaamista. Puhutaankin osaamisen integroinnista, joka muodostuu esimerkiksi kumppanuuksien kautta. (Ståhle & Laento 2000, 25–26.) Osaaminen, oppiminen ja innovaatiot kuuluvat Niemelän (2002, 87) mukaan yhteen. Toisaalta koko verkostotoiminnan tai yhteistyön yhtenä keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää osaamista.

Oppimisella on tarkoitus saavuttaa yhteistyössä yhteisen osaamisen lisääntymistä. Se tapahtuu ryhmien ja tiimien kautta ja leviää nimenomaan yksilötasolla, vaikka tieto olisikin levinnyt koko organisaatioon. (Sorama 2008, 77.) On syytä muistaa, että merkittävin osa organisaatioiden osaamisesta on yksilöissä ja se kävelee aamulla sisään ja illalla ulos. Henkilöstön osaaminen onkin organisaatiolle tärkeä tietopääoma, joka on vaikeasti hallittavissa, koska organisaatioilla ei yleensä ole siihen omistusoikeutta. (Ståhle & Laento 2000, 30.) Sorama (2008, 120) muistuttaa, että yhteistyössä ei välttämättä ole tarpeellista jakaa kaikkea tietoa ja osaamista avoimesti kumppanin kanssa. Tähän vaikuttaa yhteistyön laatu ja merkitys. Se, missä määrin tietoa ja osaamista jaetaan, tekee asian vaikeaksi kontrolloida.

3.2.4 Yhteinen näkemys

Verkostoituminen ja yhteistyön rakentaminen vaatii osapuolilta aikaa ja malttia. Erilaiset näkemykset ovat varmasti arkipäivää, mitä enemmän henkilöitä ja organisaatioita on mukana. Yhteistyön rakentaminen ei ole yksiselitteistä, koska jo saman organisaation sisällä on monenlaisia ajatuksia ja näkökantoja. Erot voivat johtua henkilöiden taustasta (persoona, koulutus, työhistoria jne.) tai henkilöiden roolista organisaatiossa. Jokainen tarkastelee yhteistyötä omasta roolistaan. Tuolle roolille on odotuksia organisaation sisältä ja myös yhteistyökumppanin suunnalta. Yhteistyö on saatava toimimaan yhdistämällä erilaiset näkemykset yhteisiksi. Oikeaa yhteistyötä ja kumppanuutta ei voi syntyä, jos osapuolet pitävät kiinni omista näkemyksistään eivätkä näe muita näkökohtia. Jos alkaa syntyä keskustelua, jotka huomioivat myös toisen osapuolen näkemyksiä yhteistyön kannalta, voidaan puhua yhteistyöstä, jolla on mahdollista onnistua. Yhteinen näkemys on yhteistyösuhteen kannalta yksi merkittävä tekijä. (Vesalainen 2006, 40–42.)

Sorama (2008, 113–115) tuo esille monen tutkijan jakavan sosiaalisen pääoman kolmeen ulottuvuuteen, joista yksi on kognitiivinen. Se perustuu yhteisiin näkemyksiin päämääristä ja käyttäytymisestä. Se sisältää myös yhteisen kielen, yhteiset tulkinnat, yhteiset mielikuvat, yhteiset normistot, yhteiset kertomukset, yhteiset järjestelmät ja yhteiset toimintatavat. Valkokari ym. (2006, 31) esittävät, että organisaation sisäiset toimintatavat pitää olla verkostoa tai yhteistyötä tukevia, jos yhteistyöstä halutaan tehokasta. Varsinkin yhteiset tavoitteet ja toimintatavat tulee olla yhtenevät, kun suhde syvenee. Yhteistyön kehittämisen ja syventämisen taustalla tulee olla luja näkemys tulevaisuuden suuntaviivoista, esimerkiksi strategisesta yhteistyöstä (mitä tehdään yhdessä ja mitä ei).

Vaikka organisaatioiden tavoitteet ja näkemykset ovat ristiriidassa, toimijoiden voi olla kannattavaa ylläpitää yhteistyösuhdetta, varsinkin jos sillä on taloudellista ja liiketoiminnallista merkitystä. Organisaatio voi myös muuttaa toimintaansa luomalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia suuntaamalla niitä verkoston tavoitteiden suuntaan. Vahva organisaatio voi pyrkiä muuttamaan verkoston tavoitteita ja toimintatapoja tukemaan niitä omien tavoitteiden mukaisiksi. Tästä voidaan toisaalta ajautua ristiriitatilanteeseen, jossa yhteistyösuhteen toiminnan jatko voi olla mahdotonta. (Valkokari 2006, 32.)

Vesalainen (2006, 56) toteaa, että mitä paremmin yhteinen näkemys on juurtunut yhteistyön osapuolille, sitä parempaa ja hedelmällisempää on yhteistyön tulokset. Samanlainen ajattelumalli yhteistyön sisällöstä ja ymmärrys toisista antaa lisäarvoa onnistumiselle.

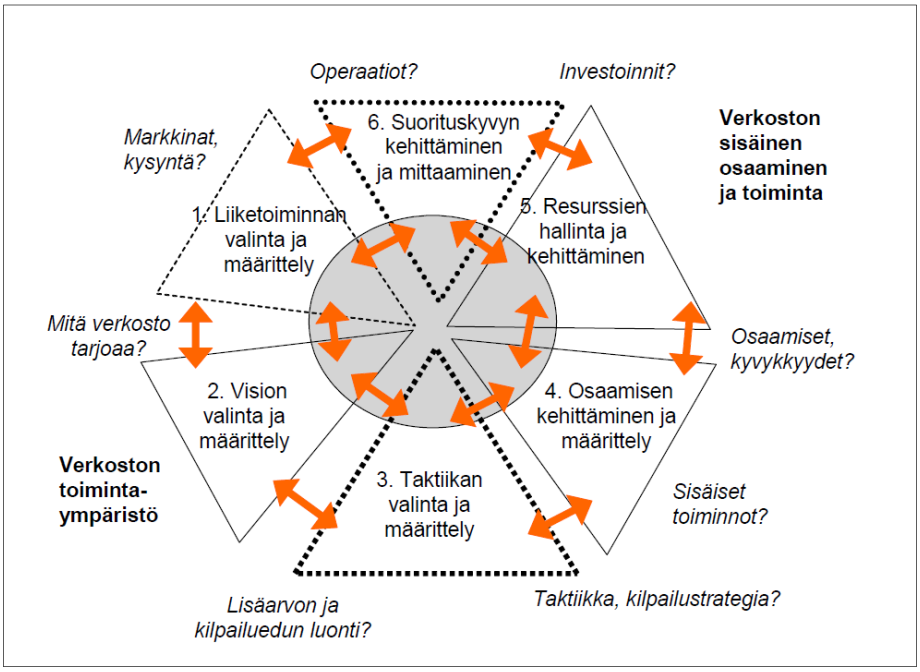
3.3 Strateginen sidoksisuus

Strategiaosaaminen ja –kyvykkyys ovat tärkeitä osia organisaatioiden pärjäämistä kiristyvässä kilpailussa. Ståhle ja Laento (2000, 34) puhuvat strategisten valintojen ja strategisen kyvykkyyden olevan osa organisaatioiden tietopääomaa. Usein strategisia ratkaisuja voidaan arvioida vasta jälkikäteen. On pystyttävä toimimaan strategisesti suunnitellulla tavalla, koska hyvillä linjauksilla ei ole mitään merkitystä, jos niitä ei voida toteuttaa tai niiden mukaisesti ei työskennellä. Strategiselle kyvykkyydelle olennaista on, että johto voi ja osaa toteuttaa strategiaa tehden nopeita ja rohkeita päätöksiä. Strategisesti kyvykäs organisaatio on kykeneväinen toteuttamaan olemassa olevaa strategiaa tuottamalla samalla myös lisäarvoa koko toiminnalle. Edellytykset tälle luodaan toimivalla kommunikaatiolla johdon ja organisaation välillä. Sama pätee myös yhteistyön ja verkoston strategian osilta. Valkokari ym. (2006, 31) toteavat, että yhteistyön kehittämisen ja syventämisen perusteena pitää olla näkemys siitä, kenen kanssa kannattaa pyrkiä strategisen yhteistyön tasolle ja kenen kanssa ei.

Jos verkostolla tai yhteistyöllä halutaan päästä tavoiteltuihin lopputuloksiin, tulee sillä olla verkostotasoinen strateginen johto. Tämä tarkoittaa sitä, että verkostolla tai yhteistyöllä tulee olla yhteinen visio toiminnan suunnasta, strategisia tavoitteita sekä strategioita ja toimintamalleja, joilla päästään toteuttamaan tavoitteita. Puhuttaessa verkostosta, jossa on useita toimijoita, tavoitteet voivat olla kahden toimijan välisiä tai monenkeskisiä. Kun muodostetaan verkoston yhteinen käsitys strategian tarkoituksesta ja tavoitteista, saadaan yhdistettyä osaamista ja luodaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Samalla mahdollistetaan joustava strateginen ohjaus ja organisaatioiden välinen sitoutuminen verkoston tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategian ja vision määrittelemiseksi ja toteuttamiseksi pitää käydä normaali strategiaprosessi, jossa on mukana strategian analyysi, tavoiteasettelu, toteutus-

prosessi sekä strategiatavoitteiden seuranta. Mitä pidemmälle edellä mainittu prosessi on viety yhteistyössä, sitä lähempänä osapuolet ovat toisiaan. (Vesalainen 2006, 60; Valkokari et al. 2006, 34.)

Verkostostrategia muodostuu Valkokari ym. (2006, 37) mukaan seuraavista osa-alueista (kuva 4): 1) liiketoiminnan valinnasta ja määrittelystä, 2) vision valinnasta ja määrittelystä, 3) taktiikan valinnasta ja määrittelystä, 4) osaamisen kehittämisestä ja määrittelystä, 5) resurssien hallinnasta ja kehittämisestä ja 6) suorituskyvyn kehittämisestä ja mittaamisesta. Verkoston ja yhteistyön toiminta ja sen kehittäminen pitkällä aikajänteellä tarvitsee toimijoilta johdonmukaisen yhteisen kuvan verkostoyhteistyön pyrkimyksistä.



KUVA 4. Verkostostrategian osatekijät (Valkokari et al. 2006, 38)

Verkostostrategia sisältää suuntaviivat toiminnalle, mutta on tärkeää sisällyttää siihen myös yhteinen ohjausmalli, jolla tavoitteita seurataan. Se voi sisältää erilaisia mittareita (seuranta ja niiden hyödyntäminen). Lisäksi on oltava periaatteet, miten päätetään toimenpiteistä. Tähän voi olla vaihtoehtona säännölliset kokoontumiset. Niissä seurataan strategian toteutumista ja voidaan asettaa uusia tavoitteita. Jotta verkostoyhteistyö saadaan tehok-

kaaksi, yhteistyön organisointi pitää hoitaa oikealla ja sopivalla tavalla. (Valkokari et al. 2006, 38.)

Huomionarvoinen asia strategisen sidoksisuuden yhteydessä on se, miten verkostotason strategia on huomioitu organisaation omassa strategisessa johtamisessa. Jos verkostostrategian ohjausvaikutus on suuri, se ohjaa myös voimakkaasti mukana olevan organisaation toimintaa. Tällöin organisaatiossa yhteinen strategia on olennainen osa myös omaa strategiaa. Päinvastoin, jos yhteinen strategia ei ole mukana organisaatiotasolla, jää verkostostrategian merkitys laihaksi ja lähinnä symboliseksi. (Vesalainen 2006, 60.)

3.4 Yhteistyön talouden näkökulma

Verkostoitumisen ja yhteistyön taustalla on yhtenä isona osana talouden näkökulma. Verkostoilla pyritään kustannusten pienentämiseen sekä suurien riskien ja investointien jakamiseen ja uusille markkinoille pääsyyn. Yhteistyöllä tulee myös tähdätä lisäarvon saannille kannattavuutena ja kasvun mahdollistajana, ainakin pitkällä tähtäimellä. Lyhyellä aikavälillä em. hyötyjen arviointi voi olla hankalaa. (Hakanen et al. 2007, 26.) Edellä mainitut asiat nousevat esille myös verkostoista saatavista hyödyistä (Vesalainen, 2004, 43). Perimmäisenä tarkoituksen verkostoille ja yhteistyölle on lähes aina organisaation kannattavuuden parantaminen ja muun taloudellisen hyödyn sekä kilpailukyvyn parantaminen (Hakanen et al. 2007, 26).

Erilaisten toimintojen yhdistäminen vaikuttaa taloudellisesti positiivisena. Kaikkea ei välttämättä kannata tehdä itse. Riippuen yhteistyön laadusta (tasavertainen yhteistyö- tai kumppanuussuhde, toimittaja – asiakas) hyödyt konkretisoituvat eri tavalla. Toimintoja yhdistämällä päästään kustannustehokkaampaan kokonaisuuteen. Talouden vaikutukset on yleensä helposti laskettavissa. (Ståhle & Laento 2000, 82.) Yritysten välinen vaihdanta luokin pohjan yhteistyösuhteen sisällölle (Vesalainen 2006, 56).

Sorama (2008, 132) jakaa taloudellis-toiminnallisesti erilaiset toimittajasuhteet neljään erilaiseen kategoriaan: 1) kilpailutettava, 2) etuoikeutettu toimittaja, 3) sopimuksellinen toimittaja ja 4) strateginen kumppani. Näistä strategisen kumppanin merkitys on kaikkein suurin. Siihen sitoutuu yleensä myös aikaisemmin mainittua sosiaalista sidoksisuutta, jolloin yhteistyö on syvempää ja sen jatkuvuus on varmempaa. Tässä tavoitellaan usein liiketoiminnallista kasvua uusien liiketoimintojen kautta hakemalla samalla parempaa kilpailuasemaa. Tällöin yhteistyösuhteen avulla pyritään minimoimaan tuotantokustannuksia ja organisaatioiden välisiä vaihdannan kustannuksia. (Vesalainen 2006, 16–17.)

Talouden näkökulman taustalle voidaan nostaa aikaisemmin mainittu yksi talousteoreettinen tarkastelutapa, peliteoria. Se perustuu hyötyjen jakamiseen. Hyötyä ja voittoja tarkastellaan näkökulmasta, jossa kysytään voivatko molemmat osapuolet voittaa ja kuinka paljon. Käsitteinä nousevat esille nollasummapeli, win/win- tai win/loose-asetelma. Tutkimusten mukaan aitoon ja tulokselliseen yhteistyöhön johtaa vain win/win-asetelma. Markkinaehtoisessa tilanteessa asia on toisin, jolloin yleisesti nollasummapeli voi olla kumpiakin osapuolia tyydyttävä malli. (Vesalainen 2006, 31–32.)

3.5 Verkoston ja yhteistyön johtaminen

Verkostotutkimuksessa on kahta vastakkaista näkemystä: 1) verkostoja voi johtaa ja 2) verkostoja ei voi johtaa (Apilo et al. 2009, 71). Vesalaisen (2004, 11–12) ajatuksena on, ettei verkostojohtamisen kohteena olevaa organisaatioiden välistä suhdetta voi johtaa, vaan kehittäminen tapahtuu toimijoiden yhteisten toimenpiteiden kautta. Toimijoiden tulee olla tietoisia keskinäisestä suhteestaan. Kun suhdetta aletaan analysoida ja sitä kehitetään, se todellisuudessa tekee verkoston. Verkostojohtaminen ei myöskään ole tasavertaista. Molemmilla osapuolilla on harvoin saman verran sananvaltaa, esimerkiksi kehittämistyössä. Rajala ja Westerlund (2009, 166) ottavat kantaa myös verkostojen johtamiseen todeten, että verkostoja ei voi johtaa, koska verkostot ovat itsenäisten toimijoiden avoimia järjestelmiä. Tämän ovat havainneet useat muutkin tutkijat. Rajala ja Westerlund väittävät tämän lisäksi, että yksittäisiä verkostosuhteita voi johtaa (vastoin Vesalaisen väittämää). Perustelu tälle on se, että verkostossa toisten toimenpiteet vaikuttavat yksittäisen organisaation toi-

mintaan rajoittaen samalla niiden resurssien käyttämistä. On myös tutkijoita, jotka ovat sen kannalla, että organisaatiot voivat johtaa oman toimintansa ohella myös ympärillä olevaa verkostoa.

”Verkostojen johtaminen eroaa tavanomaisesta johtamisesta monilta osin”, toteavat Rajala ja Westerlund. He mainitsevan sen olevan epäsuoraa toimintaa ja johtaminen kohdistuu tiedon keräämiseen, verkostoyhteistyön toimijoihin vaikuttamiseen, sidoksien (sosiaaliset ja rakenteelliset) hallintaan ja asioiden johtamiseen. Organisaatioiden on hallittava oman toimintansa johtaminen, mutta verkostoissa resurssit kohdistuvat toimijoiden integroinnin, toimintojen koordinoinnin ja ohjauksen menetelmin. Organisaatiossa esiintyvää suoria valtasuhteita on vähemmän, koska jokainen toimija on itsenäinen ja voi päättää omatoimisesti osallistumisestaan yhteistoimintaan. Verkoston rakenne, toimijat ja toiminta ja siihen liittyvä tietotaito on johtamisen perusta verkostoissa. (Rajala & Westerlund 2009, 155.)

Vaikuttaminen on osa verkoston johtamista. Toinen toimija pyrkii vaikuttamaan (motivoi, aktivoi, ohjailee) toista toimijaa kohti asetettuja tavoitteita. Joskus se voi nousta esiin ongelmana, koska yksittäisen toimijan mahdollisuus vaikuttaa muihin voi olla hankalaa tai mahdotonta. Tämä korostuu enemmän, jos toimijat ovat erikokoisia ja asemaltaan erilaisia, eivätkä ole tasavertaisia kumppaneita yhteistyössä tai verkostossa. Kaikilla on omat tavoitteet ja odotukset yhteisten lisäksi, ja pahimmillaan se voi johtaa oman edun tavoitteluun. (Rajala & Westerlund 2009, 156–157.)

Johtamiseen kuuluu tässä yhteydessä myös eri toimijoiden resurssien ja toimintojen integrointi ja koordinointi. Varsinkin yhteistyössä toteutetut tuotteet ja palvelut vaativat tämän onnistumista. Pyrkimyksenä on yhdistää kyvykkyydet ja osaaminen, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. Integroinnin ja koordinoinnin lisäksi johtaminen on ohjausta. (Rajala & Westerlund 2009, 157–158.)

Järvensivu (2013) mukaan verkostojohtaminen on verkoston oman päätöksenteon mahdollistamista ja tukemista. On tärkeää tietää kuka on vastuussa johtamisesta. Verkoston johtamisen perusta on verkoston luottamuspääoman rakentamisessa. Tähän liittyy olennaisesti tunteminen, luottamus ja sitoutuminen. Järvensivu mainitsee johtamisen välineiksi dialogi-

suuden, aidon kuuntelun, avoimuuden yhteiselle tahtotilalle ja mahdollisuuden jatkuvalle oppimiselle. Apilon ym. (2009, 71) mukaan verkostojohtaminen on käytännössä oman organisaation verkostoasemaan ja -rooliin vaikuttamista. Se edellyttää erityisesti yhteistyön tavoitteiden, tyyppien ja ohjausmallien jäsentämistä.

Verkostojen ja yhteistyön johtamisessa on myös erilaisia haasteita. Lipasti (2007, 68–77) nostaa esille kolme haastetta: 1) motivaatiohaasteen, 2) uskottavuushaasteet ja 3) sitoutumishaasteen. Edellä mainittuihin haasteisiin voi yhdistää johtamisulottuvuudet: ”suuntaa ja innosta”, ”toteuta ja seuraa” sekä ”johda muutosta”. Johtaminen tulee olla suuntaamista ja innostamista, organisaation voimavarat on saatava muutoksen käyttöön. Sitoutuminen on ohjattava yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Uskottavuushaasteella tarkoitetaan ajattelun siirtämistä (uuden tahtotilan) toteutukseen. Johtamisella tulee saada ihmiset sitoutumaan asioiden tekemiseen. Johtamisen avulla on löydettävä ratkaisuja yhteiselle tekemiselle ilman, että ajaudutaan väärille urille ja mahdolliseen sekasortoon.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen empiirinen aineisto on koostettu kahdessa osassa. Ensimmäiseksi selvitettiin tutkimuksen liittyvien organisaatioiden (Kyamk ja Ekami, merenkulut) tausta ja nykytilanne. Tässä käytettiin olemassa olevaa materiaalia (organisaatioiden internet-sivustot, tietokantoja ja eri kokousten pöytäkirjoja sekä sopimuksia). Tämän lisäksi tehtiin yhdeksän haastattelua, joissa haastattelutyyppinä toimi avoin haastattelu. Edellisen jälkeen tehtiin tämän työn päätutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Siinä haastateltiin molemmista organisaatioista 11 henkilöä eli yhteensä 22 henkilöä.

Ensimmäinen vaihe tutkimuksesta ajoittui loppuvuoteen 2015, ja siihen liittyvät haastattelut ajoittuivat joulukuulle 2015. Tämän ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakentui pohja haastatteluille, joilla haettiin vastauksia tutkimusongelmalle, jolla haluttiin selvittää tällä hetkellä olevia ongelmia Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutusten välillä KMC- ja simulaattoriyhteistyössä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Paikkana toimivat kyseiseen haastatteluun osallistuvan organisaation tilat erikseen haastateltavan kanssa sovitun mukaisesti. Yhden haastateltavan kohdalla tehtiin puhelinhaastattelu. Haastattelut ajoittuivat helmikuulle 2016. Suurin osa haastatteluista tehtiin saman viikon aikana helmikuun ensimmäisellä viikolla, mutta kokonaisuudessaan ne saatiin tehtyä 1.–25.2.2016. Haastattelut kestivät haastateltavan aktiivisuudesta riippuen 30 minuutista yhteen tuntiin ja 15 minuuttiin. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin yksi tunti.

Tutkijana toimi Kyamkin organisaatiossa toimiva henkilö. Tämän vaikutus tutkimuksessa oli loppujen lopuksi vähäinen. Vaikka tutkija oli lähes kaikille haastateltaville tuttu henkilö, sen ei katsota vaikuttavan tutkimustuloksiin. Joissakin haastatteluissa toisen organisaation henkilöä haastatellessa asetelma korostui puheena, jossa viitattiin tutkijan organisaatioon, esimerkiksi *”siellä teillä…”* Joissakin haastatteluissa haastateltava oletti tutkijan tietävän asioita, ja aikoi jättää tarkemman vastaamisen vähäisemmälle. Tästä kuitenkin selvittiin täsmentämällä kysymykset haastattelijan puolelta. Myös haastatteluihin suostuttelu oli helpompaa, kun kysymyksessä oli tuttu henkilö.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmällä on tarkoitus kerätä havaintoja ja se koostuu tietyistä tavoista ja käytännöistä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 183). Tässä työssä tutkimusmenetelmänä on käytetty kahta haastattelumenetelmää: puolistrukturoitua haastattelua ja avointa haastattelua. Haastattelun eduksi katsotaan, että halutut vastaajat saadaan yleensä mukaan tutkimukseen (Hirsjärvi et al. 2010, 206). Tämä toteutui tässä tutkimuksessa, koska kaikki valitut henkilöt suostuivat haastateltaviksi. Toisaalta haittapuolena on haastattelujen aikaa vievä purkaminen ja analysointi. Tässä tutkimuksessa ei pidetty toista tutkimusmenetelmää järkevänä, koska tällä tavalla jokainen haastateltava saatiin kertomaan asiat omasanaisesti. Monivalinta- ja/tai avoimella kyselyllä ei olisi päästy samaan lopputulokseen. Haastattelun haittatekijäksi voi myös osoittautua, että haastateltava voi kokea haastattelun uhkaavana tai pelottavana tilanteena. Myös haastattelun nauhoitus voi lisätä tätä tunnetta (Hirsjärvi et at. 2010, 206). Tässä tutkimuksessa tällaista ei ollut havaittavissa, vaikka päätutkimuksen haastattelut nauhoitettiin. Aluksi joidenkin haastateltavien kohdalla oli havaittavissa nauhoituksen tuomaa jännitystä, mutta viimeistään kymmenen minuutin jälkeen haastatteluilmapiiri oli vapautunut ja mahdollinen nauhoitus ei häirinnyt.

Avointa yksilöhaastattelua käytettiin empiirisen osion taustatietojen hankkimiseen yhteistyön taustoista Kyamkin ja Ekamin välillä. Avoimelle haastattelulle on tyypillistä, ettei siinä ole kiinteää runkoa, vaan haastattelu etenee haastateltavan ajatuksien, mielipiteiden ja käsityksien mukaisesti vapaamuotoisesti eteenpäin. Aihe voi muuttua keskustelun edetessä. (Hirsjärvi et al. 2010, 209.) Tällä tavalla saatiin tietoa varsinaisen tutkimuksen pohjaksi.

Varsinainen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Alun perin tarkoitus oli käyttää teemahaastattelua, mutta sen todettiin antavan liian väljät vastausmahdollisuudet ja haastattelut eivät olisi antaneet oikeaa pohjaa tutkimusongelmille. Toisaalta monesti puolistrukturoidulla haastattelulla ja teemahaastattelulla tarkoitetaan samaa asiaa (esim. Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Puhutaan kummasta tahansa ne sijoittuvat lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoon. Tässä haastattelutyypissä kysymykset olivat kaikille samat vastaajien vastatessa omin sanoin. Kysymyksien järjestystä voitiin hieman vaihdella, mutta kysymykset olivat kuitenkin ennalta määrätty. Tässä tutkimuksessa kysy-

mykset jaoteltiin teemoittain teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Jokaisen teeman alla oli täsmentäviä kysymyksiä teemaan liittyen. Kysymysten muotoa voitiin muuttaa jonkin verran haastateltavan taustaan sopivaksi. Tällä tavalla saatiin tietoa juuri oikeista teemoihin liittyvistä asioista.

4.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Ensimmäisen vaiheen avoimet haastattelut sovittiin valittavien henkilöiden kanssa sähköpostitse tai puhelimitse. Tähän vaiheeseen osallistui molemmista organisaatioista yhteensä yhdeksän henkilöä, ja haastattelut toteutettiin joulukuun 2015 kahden ensimmäisen viikon aikana. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina sovitussa paikassa. Haastattelut olivat vapaamuotoisia, ja tällä saatiin lisätietoa Kyamk:n ja Ekamin yhteistyön muodostumiseen liittyvistä asioista ja nykyhetken yleisestä tilanteesta. Haastatteluita ei nauhoitettu, vaan haastattelija piti päiväkirjaa, johon kirjasi tärkeäksi katsomansa asiat. Haastatteluja ei analysoitu tarkemmin, vaan niistä ilmenevillä asioilla täydennettiin muuta olemassa olevaa tietoa. Tämän pohjalta on saatu luotua tämän työn luku *5 Case: Kotka Maritime Centre*.

Aineistoa tutkimuksen pääongelman ratkaisemiseksi kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin, joiden toteutus tapahtui yksilöhaastatteluina helmikuun 2016 aikana. Tutkimuslupa molempien tarkastelun kohteena olevien organisaatioiden henkilöiden haastattelemiseksi saatiin työn toimeksiantovaiheessa suullisesti. Henkilökohtaisiin haastatteluihin valittiin valikoiden oikeat henkilöt, ja kokonaismääräksi muodostui 22 haastateltavaa. Jokainen haastateltava liittyi olennaisesti Kyamk:n ja Ekamin merenkulkujen väliseen yhteistyöhön, ja jokaisella oli myös jokin yhteys KMC:een tai simulaattorikeskukseen. Kaikkiin haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse, jolla pyydettiin heitä ottamaan osaa tähän tutkimukseen. Tässä vaiheessa ilmoitettiin, että osallistuminen on vapaaehtoista, ja haastattelu on luottamuksellinen ja se tullaan nauhoittamaan. Kaikki valitut henkilöt suostuivat haastatteluun. Haastatteluajankohdat saatiin sovittua lähelle toisiaan, pääasiassa yhdelle viikolle. Neljä haastattelua tehtiin seuraavan kahden viikon aikana, jolloin kaikki haastattelut saatiin toteutettua 1.–25.2.2016. Haastattelut tehtiin jokaisen oman organisaation työtiloissa, jotka voidaan todeta haastatteluun sopiviksi. Yksi haastattelu jouduttiin toteuttamaan

puhelinhaastatteluna, koska yhteisen paikan ja ajan sopiminen muodostui ongelmalliseksi. Puhelinhaastattelusta jäi pois muu havainnointi, mm. ilmeet, eleet sekä mitä haastateltava teki samanaikaisesti. Tämän tutkimuksen puhelinhaastattelussa ei havaittu häiritseviä tekijöitä, vaan haastateltava keskittyi aiheeseen.

Edellä mainittujen haastattelujen aluksi haastattelija kertoi tutkimuksen tarkoituksen ja haastatteluaineistoon liittyvät periaatteet: *”Haastattelu on vapaaehtoinen ja se voidaan keskeyttää haastateltavan puolesta, jos haastateltava katsoo sen aiheelliseksi. Haastattelu nauhoitetaan, mutta haastatteluaineisto on luottamuksellista ja vain tutkijan käytössä, eikä sitä luovuteta eteenpäin. Lopullisessa työssä aineistoa käsitellään ilman nimiä. Haastattelun ääninauha hävitetään, kun tutkimustyö on valmistunut.”* Kaikkiin haastatteluihin saatiin lupa nauhoitukseen, eikä yhtäkään haastattelua haluttu lopettaa haastateltavan toimesta. Haastattelujen aikana pidettiin päiväkirjaa haastattelun kulusta, johon kirjattiin pohjana olevan rungon mukaisesti tarpeelliset haastateltavan kertomat asiat. Tutkija kirjasi ylös omia havaintojaan, mielleyhtymiä, viittauksia teoreettiseen esioletusten ja käsitysten ohjaamana. Tähän oli luotu teemoihin perustuva runko kysymyksineen, johon oli helppo kirjata em. asioita. Tällä saatiin luotua pohja jokaisen haastattelun analysoinnille. Tämä kirjaaminen ei haitannut haastattelujen tekemistä. Mitä tarkemmin havaintoja pystyy kirjaamaan, sitä paremmin sitä voi hyödyntää analyysissa tutkimusprosessin aikana (Huttunen 2010, 41–42). Tämä osoittautui tutkimuksen analyysiosuudessa oikeaksi.

Seuraava vaihe oli muuttaa haastatteluaineisto analysoitavaan muotoon. Analyysin toteuttamisessa on otettu huomioon Tuomen ja Sarajärven (2013, 91–92) tiivistämä runko analyysin toteuttamisesta:

1. Päätä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja tee (vahva) päätös
2. Käy aineisto läpi, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen
3. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta
4. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
5. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
6. Kirjoita yhteenveto

Haastatteluaineisto litteroitiin eli muunnettiin puheesta tekstiksi. Tässä tutkimuksessa ei katsottu tarpeelliseksi eksaktia litterointia, jossa otetaan huomioon kaikki täytesanat ja vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet. Litterointitapana käytettiin yleiskielistä litterointia (propositiotason litterointi), jossa litterointi tehdään yleiskieliseksi. Tämän lisäksi litterointivaiheessa poistettiin epärelevantit asiat tutkimuksen kannalta. Analyysimallina käytettiin sisällönanalyysiä, tarkemmin ottaen teorialähtöistä sisällönanalyysia. Aineisto pelkistettiin (redusoitiin), luokiteltiin ja kategorioitiin. Aineiston analyysin luokittelu perustui tutkimuksen viitekehykseen. Sisällönanalyysin luokittelun ja kategorioinnin jälkeen osa aineistosta myös kvantifioitiin. Tämä kohdistui pääosin haastattelun joihinkin suljettuihin tai erotteleviin kysymyksiin. Lopuksi päästiin muodostamaan kokoavat käsitteet. Tutkimuksen tulokset on kirjoitettu auki kappaleessa *6 Tutkimustulokset*. Tulosten perusteella on tehty johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

4.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin, jolla katsottiin olevan positiivista vaikutusta tutkimuksen laatuun. Toinen vaihtoehto, kvantitatiivinen tutkimus kyselylomakkein, olisi antanut kvantitatiivista tietoa helpommin, mutta avoimen palautteen saaminen olisi jäänyt vähäiseksi. Samalla lomake olisi johdatellut kysymyksillään enemmän kuin toteutetulla menetelmällä tehtiin.

Tutkimukseen valittiin ennalta keskeisimmät henkilöt tutkimuksen kohteena olevista oppilaitoksista. Otos oli laaja, yhteensä 22 henkilöä, jolla varmistettiin, että saadaan kattava näkemys asiasta. Olisiko samaan lopputulokseen pienemmällä otoksella? Ei välttämättä, koska silloin olisi jouduttu jättämään jonkin osa-alueen henkilöitä pois tutkimuksesta. Tutkimukseen osallistuvat haastateltiin puolistrukturoidun haastatteluin. Kaikilla käytettiin samaa pohjaa, jolla varmistettiin tasapuolisuus saatavasta materiaalista. Haastattelun runko muodostettiin yhteistyön liittyvien teemojen avulla, ja pohjatietona käytettiin ensimmäisen vaiheen tutkimusta kohteena olevista osapuolista ja yhteistyöstä. Myös tutkijalla itsellään oli omakohtaista kokemusta toisesta oppilaitoksesta työskennellessään siellä. Tutkija siis ymmärsi taustat ja osasi kohdentaa kysymykset oikein sekä ymmärsi vastausten merkityk-

sen oikein. Analysointivaiheessa aineisto teemoitettiin etukäteen suunnitellun mukaisesti hyödyntäen teoreettista viitekehystä yhteistyöstä. Keskityttiin siis teemojen mukaisiin asiasisältöihin, jotka jaettiin teemaa koskeviin alaluokkiin.

Hirsjärven ym. (2010, 206) mukaan haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan havaittu tällaisen toteutuvan. Haastateltavien nähtiin kertovan asiat sillä tavalla, kuin mielestään ne haastatteluhetkellä olivat. Haastatteluaineiston nauhoitukset olivat selviä. Litterointi voitiin tehdä hyvin nauhoitusten perusteella.

Tutkimuksessa käytettiin yleiskielistä litterointia ja aineisto käsiteltiin käsin hyödyntäen kuitenkin perustekstinkäsittelyohjelmistoa. Olisiko tutkimus ollut laadukkaampi, jos olisi tehty tarkempi litterointi ja käytetty apuna tarkoitukseen tehtyjä tietokone-ohjelmia? Ei välttämättä, koska kaikki teemat on käyty läpi huolella. Jotakin laadun menetystä on voinut käydä, mutta esimerkiksi sanatarkkojen kommenttien kohdalla asioihin on palattu tarkistamaan tilanne nauhoilta, jolloin esimerkiksi suorissa lainauksissa on otettu huomioon tarkka sanamuoto murteineen.

Jos tutkimus olisi tehty toiseen ajankohtaan, on sillä vaikutusta, koska varsinkin sosiaalisen sidoksisuuden alla olevissa asioissa tapahtuu nopeasti muutoksia, esimerkiksi luottamukseen liittyvissä asioissa (sen menetys voi tapahtua nopeasti). Tästä oli viitteitä, että jotkut yksittäiset tapahtumat olivat äskettäin vaikuttaneet ihmisten välisiin suhteisiin. Kyseessä oli kuitenkin varsin kattava otos tutkimuskohteeseen liittyvästä joukosta, joten sen vaikutus ei ole lopputuloksissa kovin suuri. Tämä on myös otettu huomioon analysoinnissa. Jos taustatekijät olisivat lähtötilanteessa samat, ei tutkimusajankohdalla katsota olevan merkitys lopullisiin tuloksiin.

5 CASE: KOTKA MARITIME CENTRE

Tässä luvussa tarkastellaan merenkulun koulutusta Kotkassa, Ekamin merenkulun koulutusta, Kyamkin merenkulun koulutusta sekä niiden välistä yhteistyötä. Tämän luvun käsittely perustuu pääasiassa tutkimuksen ensimmäisen vaiheen haastatteluihin, joilla pyrittiin saamaan kokonaiskuvaa Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutusten yhteistyön tilasta. Haastattelutyyppinä käytettiin avointa haastattelua. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän, ja haastateltavia valittiin molemmista organisaatioista. Haastattelujen lisäksi hyödynnettiin oppilaitosten tietokantoja ja eri kokousten pöytäkirjoja sekä sopimuksia.

Kotka Maritime Centre (KMC) yhdistää kotkalaista merenkulun koulutusta ja se on näkyvä osa kahden toimijan, Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (Kyamk) ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston (Ekami) merenkulkualan koulutusten, välisessä yhteistyössä. Päivittäisessä toiminnassa KMC käsitetään erilailla näiden kahden toimijan välillä. Virallisesti KMC on yhteistyöelin, jolla toteutetaan ja markkinoidaan mm. merenkulun täydennyskoulutusta. Monessa yhteydessä nousee esille, että KMC:een kuuluu myös Kyamkin ja Ekamin yhteinen merenkulun simulaattorikeskus. Onhan Kotka Maritime Centren logossakin maininta: *”Kotka Maritime Centre – Merenkulun koulutus- ja simulaattorikeskus”*.

Merenkulun koulutus on kansainvälistä ja sitä säätelee kansainvälisen merenkulkujärjestön (International Maritime Organization, IMO) STCW-yleissopimus. Suomessa tätä koulutusta annetaan kahdeksassa merenkulkualan oppilaitoksessa ja ammattikorkeakoulussa neljällä eri paikkakunnalla (Kotka mukaan lukien). Tämän lisäksi alan turvallisuuskoulutuksia annetaan muissa koulutusyksiköissä (esimerkiksi Meriturva). Kaikki alan koulutusta antavat oppilaitokset ovat osittaisessa kilpailutilanteessa: oppilaitokset antavat samaa ja päällekkäistä koulutusta. Koulutus on kallista ja vaatii isoja investointeja esimerkiksi simulaatiopuolella. Alalle pyrkivien opiskelijoiden määrät ovat olleet viime vuosina laskussa ja paineita koulutuskentän supistuksille on olemassa. (Anttila & Salmenhaara 2011, 3).

Erilaisia koulutustarveselvityksiä koskien koko meriklusteria on tehty viime vuosina runsaasti. Selvitykset ovat koskeneet merenkulkualaa, meriliikennettä ja logistiikkaa, satamia

ja meriteollisuutta. Niissä yleisesti esiintyvänä asiana on noussut esille merenkulun koulutusta antavien oppilaitosten iso määrä ja koulutusten päällekkäisyys. Myös yhteistyön syventämistä eri oppilaitosten välillä painotetaan ja toivotaan eri oppilaitosten erikoistumista. Myös muita teemoja esiintyy, esimerkiksi valtakunnallisen koordinoinnin sekä työelämäyhteistyön lisäämisen tarvetta. (Oravasaari, Paavola & Nissilä, 29).

5.1 Merenkulun koulutus Kotkassa

Suomessa merenkulun koulutuksella on pitkät perinteet, johon liittyy olennaisena osana kotkalainen merenkulun koulutus. Ensimmäiset oppilaitokset ovat jo yli 200 vuoden takaa (ruotsinkielisinä), ja ensimmäinen suomenkielinen koulu aloitti Viipurissa lähes 150 vuotta sitten. Se on kotkalaisen merenkulkukoulutuksen taustalla, koska Viipurin koulu siirrettiin Kotkaan 1940-luvulla. Matkan varrella merenkulkukoulun rinnalle muodostui merimiesammattikoulu. 1970-luvulla merenkulkuopisto ja merimiesammattikoulu saivat siihen aikaan nykyaikaiset tilat Pookinmäeltä, Kotkan Katariinasta. (Kunttu & Kivilaakso 2008, 26–27, 43, 175–178, 186–190.) Nykyään samalla paikalla toimii toisen asteen oppilaitos, Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston merenkulun koulutus. Sen sijaan nykyinen Kymenlaakson ammattikorkeakoulun merenkulku toimii kyseisen oppilaitoksen tiloissa Kotkan Metsolassa.

5.1.1 Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto (Ekami) on yli 7000 opiskelijan monialainen oppilaitos, jonka omistajina ovat seudun viisi kuntaa, Hamina, Kotka, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. Sen ylläpito-organisaationa toimii Kotkan – Haminan seudun koulutuskuntayhtymä. Ekami järjestää ammatillista peruskoulutusta noin 2400 opiskelijalle Kotkassa ja Haminassa. Ammatillista aikuiskoulutus ja oppisopimustoiminta kuuluvat oppilaitoksen tarjontaan ja se järjestää niitä työelämän tarpeiden mukaisesti. Opiskelijoita aikuiskoulutuksessa ja oppisopimuskoulutuksessa on noin 5000, joista tutkintoon johtavassa koulutuksessa on 1300 opiskelijaa. Tämän lisäksi Ekamin Rannikkopajat järjestää nuorten työpajatoimintaa

Etelä-Kymenlaakson alueella vuosittain noin 300 nuorelle. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2016b.)

Ekami järjestää ammatillista peruskoulutusta 24 ammatilliseen perustutkintoon. Tämän lisäksi on ammattistarttikoulutusta, maahanmuuttajien ammatilliseen koulutukseen valmentavaa koulutusta sekä erityisopetuksena järjestettävää valmentavaa ja ohjaavaa koulutusta. Ammatillinen peruskoulutuksen ja ammatillisen aikuiskoulutuksen alla on kahdeksan koulutusalaa, jossa yhtenä on merenkulku- ja sähköala, jonka alla merenkulun koulutus annetaan. (Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto 2016a; 2016b.)

Koulutusalat nuorten merenkulkualan koulutuksessa ovat:

- merenkulkualan perustutkinto, kansipäällystön osaamisala, vahtiperämies
- merenkulkualan perustutkinto, konepäällystön osaamisala, vahtikonemestari
- merenkulkualan perustutkinto, kansi- ja konekorjaajan osaamisala, korjaaja

Aikuiskoulutuksesta on mahdollista opiskella edellä mainitut merenkulkualan perustutkinnot ja sen lisäksi laivasähköasentajaksi. Näihin koulutuksiin saa opetusta Ekamin Katariinan kampuksella (Pookinmäellä), joka on peruskorjattu suurimmalta osin muutama vuosi sitten. Tämän lisäksi opetusta annetaan esimerkiksi koululaiva Katarinalla, työsaleilla ja pelastautumisasemalla sekä simulaattorikeskuksen erilaisilla simulaattoreilla. Nämä sijaitsevat samalla kampuksella tai aivan vieressä meren rannalla. Opinnot sisältävät myös monipuolista laivaharjoittelua erityyppisillä laivoilla.

Edellisten koulutusten lisäksi on mahdollista suorittaa merenkulun eripituisia lisä- ja täydennyskoulutuksia Kotka Maritime Centren tarjonnan mukaisesti. KMC:n tarjonnassa on myös Ekamin järjestämiä kotimaanliikenteen pätevyyksiin tähtääviä koulutuksia, esimerkiksi kotimaanliikenteen laivurin ja kuljettajan koulutuksia. Näihin täydennyskoulutuksiin liittyen Ekamissa tapahtui iso muutos, kun 1.1.2016 aloitti uusi osakeyhtiö, Etelä-Kymenlaakson aikuiskoulutus Oy. Osa lisä- ja täydennyskoulutuksesta on siirretty osakeyhtiön alle, ja koulutusten laskutus ja rahaliikenne tapahtuu tämän kautta. Yhtiöittämisen taustalla on kuntalain muutos, joka velvoittaa turvaamaan julkisen ja yksityisen elinkeinotoiminnan tasapuoliset toimintaedellytykset.

Opiskelijamäärä Ekamin merenkulkualan koulutuksessa on tällä hetkellä nuorisopuolella noin 150 opiskelijaa ja aikuispuolella (näyttötutkintoon perustuvana) noin 65 opiskelijaa. Tämän lisäksi opiskelijamäärää lisää yksittäisillä täydennyskoulutuskursseilla käyvät henkilöt sekä merenkulun kotimaanliikenteen kurssien opiskelijat.

Henkilöstöä Ekamin merenkulun opetuksessa on päätoimisena (vakinaiset, pysyvät, toistaiseksi otetut ja määräaikaiset) 19 henkilöä. Tähän lukuun sisältyy koululaiva Katarinan kuuden hengen miehistö. Sivutoimisia opettajia on kaksi. Muuta henkilöstöä on viisi henkilöä (hallinto, opetuksen tekninen tuki ja muut).

Merenkulun koulutus näkyy hyvin Ekamin strategiassa. Se on yhtenä keihäänkärkenä yhdessä satama-alan koulutuksen kanssa. Yhdeksi kehittämisen painopisteeksi on otettu logistiikka, merenkulku ja satama-ala. Myös yhteistyön tekeminen korostuu vahvasti Ekamin strategiassa niin yksilöiden kuin yhteistyökumppaneiden kanssa. Strategiasta löytyy maininta: *”Arvostamme toistemme osaamista ja yksilöllisyyttä, työtä tehdään yhdessä.”* Yhtenä vahvuutena nähdään laajat yhteistyöverkostot, johon sisältyy myös ammattikorkeakouluyhteistyö. Myös Ekamin opetussuunnitelman yhteisessä osiossa viitataan yhteistyön suuntaan korkea-asteen kanssa: *”Toisen asteen ja korkea-asteen välistä yhteistyötä ylläpidetään ja lisätään yhteisillä opetuksen kehittämishankkeilla.”* Toisaalta yhtenä uhkana nähdään yleisesti yhteistyösuhteen tai osaamisen menettäminen.

5.1.2 Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu (Kyamk) aloitti toimintansa vuonna 1996 ja sen toiminta vakinaistettiin vuonna 1999. Kotkan merenkulkuoppilaitos oli perustana kahdeksan muun eri oppilaitoksen kanssa Kymenlaakson ammattikorkeakoululle. Koulutuksen ylläpitäjänä toimii Kymenlaakson Ammattikorkeakoulu Oy, ja omistajana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy, joka on Kymenlaakson ja Mikkelin ammattikorkeakoulujen muodostaman korkeakoulukonsernin emoyhtiö. Sen omistavat Mikkelin, Savonlinnan, Kotkan ja Kouvolan kaupungit. Toimipisteet sijaitsevat Kotkassa ja Kouvolassa. Merenku-

lun koulutus toimii Metsolan toimipisteessä Kotkassa, johon se muutti vuonna 2010 Katariinasta, Pookinmäeltä. Entisessä paikassa on kuitenkin käytössä yhteistyössä Ekamin merenkulkualan koulutuksen kanssa simulaattorikeskus, koululaiva ja erilaiset työsalit. Opiskelijoita Kyamkissa on yhteensä noin 4 300. Henkilökuntaa on yhteensä 300, joista opettajia 165. (Kyamk 2016).

Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa voi opiskella päivä- tai monimuotototeutuksissa ammattikorkeakoulututkinnon tai ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Koulutusta tarjotaan myös avoimen AMK:n kursseilla ja täydennyskoulutuksena. Kyamk tarjoaa koulutusta myös ulkomaisten korkeakoulujen opiskelijoille kaksoistutkintojen muodossa. Kyamkissa on koulutusta neljällä koulutusalalla: 1. kansallinen liiketoiminta, 2. kulttuuri, 3. sosiaali- ja terveysala sekä 4. tekniikka ja liikenne, jonka alle merenkulun koulutus kuuluu. AMK-tutkintoon johtavia koulutuksia on 23 ja ylempään AMK-tutkintoon johtavia tutkintoja seitsemän. Merenkulun tutkintoja ovat:

- Merenkulun AMK-tutkinto, merikapteeni (AMK)
- Merenkulun AMK-tutkinto, insinööri (AMK), merenkulku
- Merenkulun ylempi AMK-tutkinto, merenkulun hallinto, merikapteeni (ylempi AMK)
- Merenkulun ylempi AMK-tutkinto, merenkulun hallinto, insinööri (ylempi AMK)

Opiskelijamäärä Kyamkin merenkulun koulutuksessa on tällä hetkellä yhteensä noin 300. Se sisältää sekä päivä- että monimuoto-opintoina olevat opiskelijat sekä ylemmän korkeakoulututkinnon suorittajat, joita on noin 25 opiskelijaa. Tämän lisäksi opiskelijamäärää lisää yksittäisillä täydennyskoulutuskursseilla käyvät henkilöt sekä avoimen AMK:n kautta opiskelevat.

Henkilöstöä Kyamkin merenkulun opetuksessa on päätoimisena 5 henkilöä. Yksittäisiä opintojaksoja on käynyt pitämässä (sivutoimiset opettajat/luennoitsijat) neljä henkilöä. Tämän lisäksi opetusta ostetaan Ekamilta: 6 opettajaa. Muuta henkilöstöä on kaksi henkilöä ja tämän lisäksi erinäinen määrä muuta henkilöstöä (hallinto, opetuksen tekninen tuki ja muut). Laskutavasta riippuen saadaan määrä erilaiseksi.

Kyamkissa on menossa iso organisaatiomuutos, jota on valmistelu jo pitkään. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu fuusioituu Mikkelin ammattikorkeakoulun (Mamk) kanssa tulevassa vuodenvaihteessa, 1.1.2017. Uusi koulu on nimeltään Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu (Xamk). Se ilmoittaa profiloituvansa kestävän hyvinvoinnin ja teknologian korkeakouluksi. Merenkulun koulutus siirtyy samassa yhteydessä Xamkiin ja tarkemmin tekniikan alla olevaan logistiikan ja merenkulun koulutusyksikköön. Parhaillaan on menossa suuri muutos organisaatioon liittyen myös henkilöstön osilta. Tällä hetkellä on menossa johtajien rekrytoinnit. Valitut siirtyvät jo olemassa olevaan Xamkiin 1.6.2016, mutta muu henkilöstö virallisen fuusioitumisen yhteydessä 1.1.2017. (Kyamk 2016; Xamk 2016).

Merenkulku näkyy hyvin Kyamkin strategiassa, jossa yhtenä painoalana on kilpailukykyinen logistiikka ja merenkulku ja niiden turvallisuus. Myös uudessa Xamkin strategiassa, joka on hyväksytty syksyllä 2015, merenkulku näkyy. Merenkulku on edelleen yhdessä logistiikan kanssa yhtenä painoalana. Nämä toimivat hyvin erottelevina valintoina. Mainintaa on myös merenkulun koulutuksen lähitulevaisuuden mahdollisesta pudotuspelistä. Lisäksi yhteistyö kuvastuu strategiassa voimakkaana. Tarkoituksena on vahvistaa yhteistyötä ammatillisen toiseen asteen kanssa. Merenkulun näkyminen visuaalisesti Xamkin strategiassa voidaan havaita kuvasta 5.

KUVA 5. Merenkulku näkyy visuaalisestikin hyvin Xamkin uudessa strategiassa: strategia tiivistettynä laivakuvaan

5.2 Yhteistyö

Vaikka Kyamkin ja Ekamin merenkulut ovat sijainneet pitkään naapureina, niiden välinen yhteistyö on ollut vähäistä. Monen mielestä isoin syy on ollut henkilöiden välisissä ristiriidoissa tai haluttomuudessa tehdä yhteistyötä. 2000-luvun loppupuolella asia lähti kulkemaan enemmän yhteistyön suuntaan. Alkusysäyksenä voidaan pitää yhteistyöstä tehtyä selvitystä ja Bridge Simulator Network (BSN) –hanketta ja sen aikaisia henkilöitä. Vuonna 2008 Kyamkin merenkulun käynnistämän TKI-projektin alkuperäinen tarkoitus oli Kyamkin vanhan komentosiltasimulaattorin osittainen nykyaikaistaminen sekä valtakunnallisen simulaattoriympäristöjen verkostoitumisen valmistelu. Tarkoituksena oli saada yhteinen alusta komentosiltasimulaattoreille Suomen eri merenkulkua antavissa oppilaitoksissa. Opiskelijat olisivat tällöin voineet harjoitella laivan ajamista samalla simulaatiopohjalla eri puolilta Suomea. Samaan aikaan yhteistyö Kyamkin ja Ekamin välillä lämpeni, ja alettiin ymmärtää, ettei molempien oppilaitosten ole mitään järkeä tehdä asioita ja kalliita samanlaisia simulaattori-investointeja yksinään. Tämä johti lopulta siihen, että BSN suuntautuikin kahden kotkalaisen merenkulkua antavan oppilaitoksen yhteisiin simulaattori-investoihin.

Kun simulaattoriyhteistyö alkoi mennä yhteisien järjestelmien suuntaan, samalla keskustelu muiden voimavarojen yhdistämisestä eteni. Tällä tarkoitettiin simulaattoreiden lisäksi koululaivan ja opetuksen (perusopetus ja kurssitoiminta) yhteiskäyttöä. Koululaivaa oli hyödynnetty aikaisemminkin yhteistyössä, mutta opetushenkilöstön hyödyntäminen isommassa mittakaavassa ristiin oli uutta. Tässä oli myös vastustusta joidenkin henkilöiden osilta. Loppujen lopuksi keskustelu johti ensimmäisen yhteistyösopimuksen allekirjoittamiseen 22.1.2009 Kyamkin ja Ekamin merenkulkujen kesken. Sopimuksen allekirjoittivat sen aikaiset rehtorit. Sopimus koski merenkulkualan välisiä tila-, laite-, toiminta- ja yhteistyöjärjestelyjä. Sopimus on uusittu uusien neuvottelujen pohjalta maaliskuussa 2014. Yhteistyösopimuksella sovittiin perusopetuksen ja täydennyskoulutuksen järjestämistä. Lisäksi yhteistyö koski opetustilojen ja koululaiva Katarinan käyttöä. Samaan aikaan perustettiin yhteinen simulaattorikeskus. Sopimus sisältää mm.

- tavoitteena on vahvistaa merenkulkualan koulutusta yhdistämällä molempien oppilaitosten voimavarat

- henkilöstöresurssien yhdistäminen perusopetuksessa
- täydennyskoulutuksessa yhteistyöelin: KMC (toteutus ja markkinointi)
- tilat molempien osapuolten käytössä perusopetukseen ja täydennyskoulutukseen, myös simulaattorikeskus
- simulaattorisuunnittelu kehitetään yhdessä
- koululaiva yhteiskäytössä perusopetuksessa
- merenkulun koulutuksen laatua kehitetään ja ylläpidetään yhdessä
- markkinointia yhdessä
- vertailukelpoinen talouden seuranta: täydennys- ja simulaattoritoiminta
- ohjausryhmä ja neuvottelukunta

Molemmat organisaatiot ovat kokeneet viimeisten vuosien aikana monia organisaatiomuutoksia. Enemmän tässä myllerryksessä on ollut Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, jossa on tälläkin hetkellä menossa jo kolmas muutos muutaman vuoden sisään. Tämä on osaltaan vaikuttanut yhteistyöhön. Henkilöt vaihtuvat tiuhaan tahtiin organisaatiomuutosten ja eläköitymisten takia, jolloin syvemmän yhteistyön tekeminen on keskeytynyt ja joissakin asioissa on jouduttu aloittamaan melkein alusta. Tähän on vaikuttanut suulliset sopimukset, kun niitä ei ole välttämättä kirjattu mihinkään. Tällöin uudet henkilöt eivät tiedä, mitä on aikaisemmin sovittu. Myös jonkinlaiset ristiriidat käytännön toiminnoissa ovat jarruttaneet yhteistyötä. Esimerkiksi yhteistyösopimusten laadinnan jälkeen on ollut vastustusta, etteivät Kyamkin ja Ekamin merenkulun täydennyskoulutukset voi olla ”saman katon alla”, vaan ne on pidettävä erillään.

Yhteistyön pohjalta on pidetty erilaisia kokouksia. Eniten yhteisiä tilaisuuksia on esimiestasolla. Lisäksi isommassa mittakaavassa merenkulun koulutuksen neuvottelukunta kokoontuu säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa. Neuvottelukunnan tehtävä on seurata koulutusalan yleistä kehitystä ja edistää kotkalaisen merenkulun koulutusta ja sen kehittämistä. Muita kokoontumisia on ollut erinäinen määrä eri kokoonpanolla, mutta täysin selkeää järjestelmää tässä ei havaittu. Lisäksi dokumentointi on varsin hajallaan. Dokumentit saattavat olla vain yhden henkilön tietokoneella. Joitakin dokumentteja löytyy oppilaitosten omista tallennejärjestelmistä. Viimeisen vuoden ajalta selkeä dokumentointi löytyy KMC-

palavereista, joita on ollut useampia. Monia käytännön asioita on saatu eteenpäin, mutta yksi asia kiinnitti huomion dokumenteissa: moni asia tuntui olevan epäselvää.

5.3 KMC ja simulaattorikeskus

Kotka Maritime Centre (KMC) on Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutusten yhteistyöelin, jolla toteutetaan ja markkinoidaan merenkulun täydennyskoulutusta. Siitä on sovittu alun perin oppilaitosten välisessä yhteistyösopimuksessa alkuvuonna 2009. Alkuvaiheessa oli käyty myös keskusteluja oman erillisen osakeyhtiön perustamista, mutta myöhemmin se on unohtunut. Yhtiön perustamisen selvittämisestä on mainintaa edelleen voimassa olevassa yhteistyösopimuksessa, mutta sitä ei saatavissa olevien tietojen mukaan ollut tehty. Haastattelujen perusteella KMC:n alun tavoitteeksi kerrottiin materiaalisen puolen ja opetuksen hyödyntäminen puolin ja toisin. Alkuvaiheen haasteina tuotiin esille henkilökemia-asiat, organisaation joustamattomuus ja kaikki eivät nähneet yhteistyön hyötyjä.

KMC:n tarjoaa monenlaista merenkulun ja satama-alan täydennyskoulutusta ja lyhytkursseja. Ajankohtaisen KMC:n kurssitarjonnan voi kuka tahansa tarkastaa sen omilta internetsivuilta. Tarjonnassa on tällä hetkellä mm.

- öljy, kemikaali- ja kaasualusten turvallisuuskursseja
- radiokursseja
- navigointikursseja (esim. ARPA, ECDIS)
- turvatoimiin liittyviä kursseja
- turvallisuuskursseja
- kotimaanliikenteen kursseja
- terveydenhuollon kursseja
- erilaisten satamanosturien kuljettajakursseja
- luotsikoulutus
- ym.

Edellä mainituista kursseista on tällä hetkellä Kyamkin vastuulla ja järjestäminä öljy-, kemikaali- ja kaasualusten turvallisuuskurssit sekä terveydenhuollon kurssit. Kaikki muut kurssit järjestetään Ekamin puolelta.

Kurssien pääasiallinen kohderyhmä on merenkulun ammattilaiset, jolloin osallistumisesta peritään ennakkoon määritelty kurssimaksu. Kurssien toteutetaan, jos kursseille on tarpeeksi tulijoita. Viime vuonna (2015) 25 % kursseista jäi toteutumatta, kun ilmoittautuneita oli liian vähän tai ei lainkaan. Kursseja voivat hyödyntää myös perusopetuksen opiskelijat opiskelijahintaan. Joillakin kursseilla opetus yhdistetään perusopetuksen kanssa, jolloin varmistetaan kurssien toteutuminen. Kursseille ilmoittaudutaan Ekamin järjestelmän (WILMA) kautta.

Suurin osa koulutuksista toteutetaan yhteisessä simulaattorikeskuksessa, jossa on tällä hetkellä pääosin hyvät ja toimivat laitteet. Simulaattorikeskuksesta löytyy nykyaikainen navigointisimulaattori, johon sisältyy kolme komentosiltaa ja kahdeksan tietokonepohjaista työpistettä. Niissä voidaan antaa koulutusta erilaisissa navigointiin liittyvissä harjoituksissa, myös ECDIS ja ARPA mukaan luettuna. Lisäksi keskuksessa on DP-simulaattori, konehuonesimulaattori, GMDSS-radiosimulaattori, nestemäisten lastien simulaattori, öljyterminaalisimulaattori, öljyntorjuntasimulaattori (PISCES) ja NAPA-ohjelmistot.

Yhteinen simulaattorikeskus aloitti toimintansa Ekamin tiloissa merenkulun kampuksella Katariinassa, Pookinmäellä vuonna 2011, jolloin sinne keskitettiin molempien oppilaitosten simulaattorit. Suurin osa edellä mainituista erillistä simulaattoreista oli jo tuolloin olemassa. Monet laitehankinnat ovat olleet osa jotakin hanketta. Osaan hankkeista on ottanut osaa molemmat oppilaitokset ja osaan vain Kyamk. Navigointisimulaattorin osilta Kyamkin vanhaa komentosiltasimulaattoria ei tuotu uuteen simulaattorikeskukseen, mutta BSN-hankkeella keskukseen hankittiin yksi uusi komentosilta ja Ekamilla ollutta toista komentosiltaa voitiin hyödyntää. Radiosimulaattori siirrettiin vasta myöhemmin Kotkan Metsolassa sijaitsevasta radiokeskuksesta simulaattorikeskuksen tiloihin. Keskuksen laitteistoa on matkan varrella kehitetty paljon. Esimerkiksi viime vuonna (2015) Kyamk hankki kolmannen komentosillan navigointisimulaattoriin ja Ekami puolestaan uutena DP-simulaattorin. Myös ohjelmiston päivityksiä matkan varrella on tehty.

Simulaattorikeskuksessa ja siihen liittyvissä kursseissa opettajina ja kouluttajina toimivat pääasiassa Kyamkin ja Ekamin opetushenkilökunta, mutta tarvittaessa voidaan hyödyntää ulkopuolisia kouluttajia. Simulaattorikeskuksen tiloissa on työpisteet viidellä Ekamin opettajalla. Näiden lisäksi osalla Ekamin opettajista, jotka kouluttavat simulaattorikeskuksessa, on työtilat viereisissä rakennuksissa. He tulevat tarpeen mukaan paikalle pitämään koulutuksia. Kyamkin opettajat toimivat omasta pisteestään Metsolasta ja tulevat myös tarpeen mukaan paikalle. Kyamkin opettajilla ei ole erillistä työpistettä keskuksella. Simulaattorikeskuksella on myös yksi luentotila sekä neuvottelu- ja taukotila.

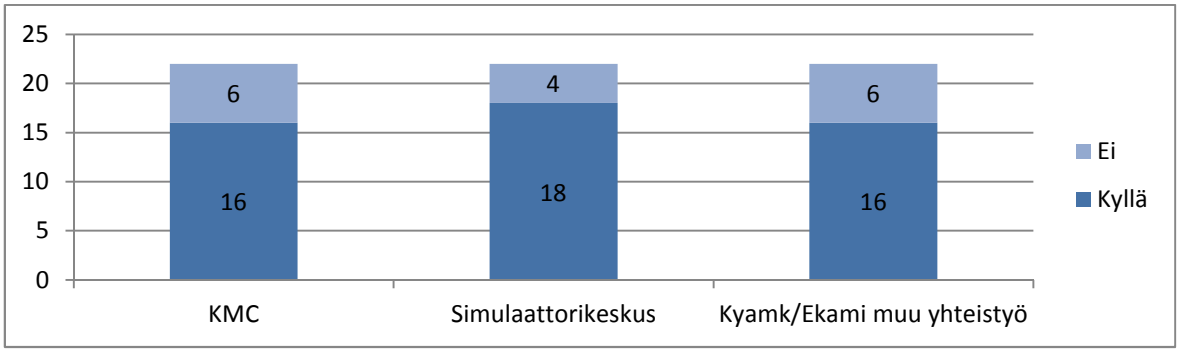
Täydennyskoulutuskursseja suunnitellaan pääasiassa oppilaitoskohtaisesti. Selkeästi yhteisiä kursseja ei tällä hetkellä ole. Tosin joitakin kursseja saatetaan pitää toisen oppilaitoksen opettajan toimesta, jos ensisijainen henkilö on estynyt pitämään kurssia. Vastuuasiat hämmentävät erityisesti Kyamkin puolella. Päävastuu on koulutusjohtajalla. Suunnittelu ja toteutus on tuotu merenkulun tiimille (pääasiassa opettajille). Täydennyskoulutuksen koordinoinnista vastaa täydennyskoulutuspäällikkö, joka kuuluu TKI- ja koulutuspalveluiden alle. Tämän lisäksi budjettivastuu on TKI-johtajalla. Ekamin puolella vastuu on pääasiassa koulutuspäälliköllä, jolla on tukenaan tiimi, joka suunnittelee ja hoitaa käytännön toteutuksen.

Henkilöasioissa on tapahtunut muutoksia myös KMC:n kurssisihteerien osilta. Alun perin täydennyskoulutuksissa toimi kaksi kurssisihteeriä, molemmissa oppilaitoksissa oma. Se malli oli todettu toimivaksi. Matkan varrella Kyamkin puolen kurssisihteeri jätettiin pois, ja nykyään Kyamk ostaa palvelut Ekamin kurssisihteeriltä, joka hoitaa nyt molempien oppilaitosten KMC-koulutusten kurssisihteerin työt oman muun toimen ohella. Yhden kurssisihteerin toiminta oli tuonut Kyamkille epäselvyyksiä, kun Kyamkilla ei tuntunut olevan selkeää yhteyshenkilöä. Tähän oli tullut muutos reilu vuosi sitten, kun Kyamkilta nimettiin tällainen. Se on koettu positiivisen asiana ja toimivana.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen pyydettiin osallistumaan yhteensä 22 henkilöä, joista kaikki myös osallistuivat. 11 henkilöä heistä kuului Kymenlaakson ammattikorkeakoulun organisaatioon ja 11 henkilöä Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston organisaatioon. Haastateltavien rooli ja työtehtävät vaihtelivat opettajista esimiestason henkilöihin. Osallistujia oli myös tukihenkilöstöstä KMC-, simulaattorikeskus- ja oppilaitosten merenkulkujen yhteistyöhön liittyen. Jokaisella haastateltavalla oli jokin yhteys em. yhteistyöhön. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ongelmia näiden kahden oppilaitoksen yhteistyössä. Tuloksissa yhteistyön ongelmia tarkastellaan rajauksen mukaisesti KMC:n ja simulaattorikeskusyhteistyön näkökulmasta. Moni esille tuleva asia voidaan nähdä myös kaikessa oppilaitosten välisessä yhteistyössä.

Tutkimukseen osallistuvien roolit ja työtehtävät liittyivät olennaisesti organisaatioiden yhteistyöhön. Tilannetta tarkasteltiin haastatteluhetkellä, ja heillä oli rooleja Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutusten välisessä yhteistyössä monella osa-alueella, jotka jaettiin: KMC, simulaattorikeskus ja Kyamk/Ekami muu yhteistyö. Suurimmalla osalla oli rooleja kuvion 1 mukaisesti kaikissa jaon mukaisessa yhteistyössä. Rooleja ja työtehtäviä oli yhteensä 16 henkilöllä KMC:ssä, 18 henkilöllä simulaattorikeskuksessa ja 16 henkilöllä muussa yhteistyössä. Joillakin haastateltavilla oli ollut aikaisemmin työtehtäviä jollakin osa-alueella, mutta niitä ei huomioitu.



KUVIO 1. Roolin ja työtehtävän liittyminen yhteistyöhön (n=22)

Haastateltavien työpanos vaihteli paljon. Kaksi ilmoitti koko annetun työpanoksen liittyvän yhteistyön alla oleviin alueisiin. Muuten työpanos vaihteli henkilön roolista riippuen muutamasta tunnista lähes puoleen koko työajasta. Suurin ero muodostui KMC- ja simulaattorikeskukseen liittyviin työpanoksiin, jossa Ekamin henkilöstöllä oli reilusti enemmän aikaa käytössä.

Kysyttäessä pitäisikö yhteistyöhön käytettävää aikaa olla enemmän tai vähemmän haastateltavista suurin osa ei osannut vastata suoraan, vaan asiaan vaikutti heidän mukaan moni muu asia. Viisi henkilöä vastasi suoraan, että aikaa tulisi olla enemmän. Nykytilanteeseen tyytyväisiä oli seitsemän henkilöä. Vain yksi henkilö toivoi yhteistyöhön menevän ajan olevan jatkossa vähemmän. Haastatteluissa kävi ilmi, että oltiin valmiita tekemään enemmän tähän liittyviä työtunteja, jos se katsotaan tarpeelliseksi. Varsinkin yhteistyön kehittymisen suunnan vaikutukset nähtiin olennaisina tähän vaikuttavana tekijä.

”Jos siinä tarvitaan osaamista ja tota kokemusta, niin olen kyllä käytettävissä. Nyt näyttää siltä, ettei tarvita.”

”Nykymallilla se on tiukka, mutta pystyn toimimaan.”

”Paremmalla yhteistyöllä ja koordinoinnilla semmosen ns. turhan työn tekeminen vähenisi huomattavasti. Nykytyön voisi tehdä vähemmällä työllä.”

”En mä kerkeä millään tekemään. Kaikki tunnit paukkuu yli…”

”Perusresursointia pitäis olla enemmän… esim. kaksinkertaisesti.”

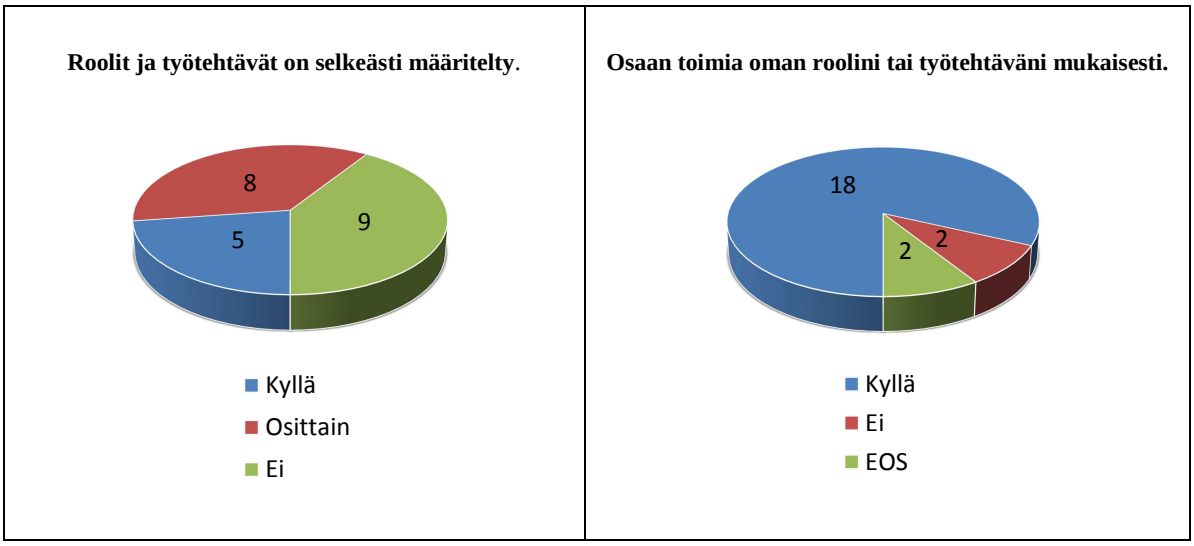
”Oikeestaan tässä kohtaa odottelen uutta organisaatioo ja sitä, että mikä on oma työnkuva siinä vaiheessa, mutta muuten ok.”

6.1 Yhteistyörakenteet

Yhteistyörakenteita tarkasteltaessa on kiinnitetty huomiota rakenteellisen sidoksisuuden pääelementteihin: rajapintarakenteisiin, yhteisiin järjestelmiin ja yhteisiin prosesseihin. Mitä useammalla tasolla tätä tapahtuu, sitä pidemmällä rakenteellinen sidoksisuus on. Rajapintarakenteisiin kuuluvat toimijoiden välille tulleet rutiinit ja käytännöt. Esimerkkinä tästä voi olla kehittämistiimit, yhteiset palaverit, vastuuhenkilöparit, yhteiset tapahtumat sekä erilaiset vuorovaikutussuhteet, jossa osapuolten henkilöt ovat keskenään yhteyksissä. Tämä voi tapahtua toimijoiden eri tason henkilöiden kesken. Yhteistyörakenteisiin liittyvät ongelmat on kuvattu tämän luvun lopussa kuvassa 6.

Tässä tutkimuksessa yksi olennainen yhteistyön taustalla oleva tekijä on yhteistyöelin, Kotka Maritime Centre (KMC), jolla toteutetaan ja markkinoidaan merenkulun täydennyskoulutusta. Kysyttäessä mitä se tarkoittaa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden mielestä, saatiin monenlaisia vastauksia. Suurin osa mielsi sen juuri em. tarkoituksen mukaiseksi. Puhuttiin kotkalaisen merenkulun koulutuksen brändistä, yhteisestä työkalusta tai aikuiskoulutuskeskuksesta. Moni mielsi täydennyskoulutusasioiden lisäksi simulaattorikeskuksen sisältyvän KMC:n alle tai se todettiin olevan pelkästään Kyamkin ja Ekamin yhteinen simulaattorikeskus. Joku mainitsi myös: *”Se on herrojen yhteinen hiekkalaatikko, joka on päätetty hyvässä tarkoituksessa perustaa ja sen tarkoitushan oli edistää toisen asteen ja ammatillisen korkea-asteen yhteistyötä tässä koulutustarjonnassa ja toisaalta säästää resursseja ja organisoida toimintaa, ja tota… mmm…”*

KMC:een liittyvät roolit ja työtehtävät koettiin ongelmallisiksi, niitä ei tunnistettu tai niitä ei ollut määritelty riittävän selkeästi. Kuten kuviosta 2 voidaan havaita, vain viisi henkilöä (23 %) kertoi, että rooli ja työtehtävät oli selkeästi määritelty, 8 henkilöä (36 %) ilmoitti, että ne olivat osittain selvät, mutta suurin joukko (9 henkilöä, 41 %) ilmoitti, etteivät ne olleet selkeästi määriteltyjä. Oma tehtävä oli lähes kaikille selvä, mutta kokonaisuus aiheutti hämmennystä.



KUVIO 2. Roolien ja työtehtävien määrittely (n=22)

Kerrottiin, että Ekamilla oli äskettäin tehty selkeä organisaatiokaavio, jossa on esitetty selkeästi eri henkilöiden toimenkuvat. Sitä ei kuitenkaan ollut jaettu yhteistyökumppanille. Se oli käytössä vain sisäisesti. Samanlaista toivottiin tehtäväksi myös Kyamkin puolelta. Nimenomaan Kyamkin puolelta kerrottiin olevan enemmän sekavuutta. Tämä tuli ilmi molempien oppilaitosten henkilöiden haastattelussa. Esitettiin, että nuo mahdolliset kaaviot tulisi jakaa puolin ja toisin. Rooleihin ja työtehtävien määrittelyihin tuli mm. seuraavanlaisia kommentteja:

”Onko määritelty, onko tiedossa?”

”En tiedä keneen otan yhteyttä, jos on tarvetta (KMC:n osilta).”

”KMC-tasolla ei selvää, mutta muulla tasolla ok.”

”Kyllä ne on päällisin puolin kunnossa.”

Vaikka roolien kerrottiin olleen epäselviä, suurin osa (18 henkilöä, 82 %) kertoi osaavansa toimia oman roolin mukaisesti yhteistyössä. Kaksi henkilöä (9 %) ilmoitti, ettei osaa toimia oman roolinsa mukaisesti ja kaksi henkilöä (9 %) ei osannut sanoa kantaansa tähän. Moni ilmaisi tekevänsä parhaansa, mutta kerrottiin, että aina on parannettavaa. Esteeksi katsot-

tiin organisaatioon liittyvät asiat. Myös juuri tapahtuneen tehtävän tai roolin muutos vaati harjoittelua ja totuttelua. Lisäksi asioiden tietämättömyys aiheutti tilanteen, jolloin henkilö katsoi, ettei pystynyt täysin tekemään, kuten olisi halunnut.

Kuten edellä mainittiin, oman organisaatiotason rakenne tunnettiin pääosin: tiedettiin, kuka on esimies jne. Asia muuttui, kun tutkimukseen osallistuvien piti kertoa yhteistyöhön liittyviä vastuuhenkilöitä. Perusopetukseen liittyvässä yhteistyössä tämä oli selkeää, mutta KMC- tai simulaattorikeskusyhteistyöhön liittyviä vastuuhenkilöä ei osattu nimetä tai se kohdistettiin moneen eri henkilöön. Oman organisaatioon liittyvä yhteistyön vastuuhenkilöt nimettiin varsin yhdenmukaisesti, mutta yhteistyökumppanin vastuuhenkilöitä ei osattu nimetä. Tutkimuksen perusteella ei voida sanoa, ketkä ovat vastuuhenkilöitä KMC- ja simulaattoriyhteistyössä kummassakin organisaatiossa.

Resurssipuolella koettiin sekä onnistumisia että ongelmia ja haasteita. Resurssipuolen onnistumisissa korostuivat laitteistojen yhteishankinnat, myös hankepuolella havaittiin paranemista viime aikoina. Yksi haastateltavista totesi: *”Kaikesta parhaiten onnistunut tää laitteistojen yhteishankinta ja käyttö.”*

Henkilöihin kohdistuvat resurssit aiheuttivat paljon keskustelua. Hyvänä asiana koettiin, että opettajia voitiin hyödyntää puolin ja toisin, koska molemmista oppilaitoksista löytyy osaamista. Pääasiassa tämä oli hoidettu ennalta sovitun suunnitelmien mukaisesti, vaikka toivottiin parempaa suunnittelua ja suunnitteluun liittyvien henkilöiden lisäkeskustelua tai enemmän yhteispalavereita. Toisen oppilaitoksen opettajia käytettäessä opetuksessa toimi se ostopalveluna. Tutkimuksen mukaan Kyamk osti reilusti enemmän Ekamilta, kuin päinvastoin. Ison ongelman muodosti molempien oppilaitosten käytössä olevien opettajien lukujärjestysasiat. Millä saatiin työjärjestykset liittyvät asiat kohdalleen? Tässä oli esiintynyt ongelmia, koska pienikin muutos aiheutti mahdollisesti ison ongelman. Tämän lisäksi mahdollisten täydennyskoulutuksissa olevien opettajien työt tuotti haasteita, kun joskus nopealla aikataululla tulleet koulutukset menivät päällekkäin muiden töiden kanssa. Myös toiveita ymmärrykseen esitettiin, koska kaikkia tähän liittyviä asioita ei pysty millään kontrolloimaan. Tässä asiassa todettiin myös olevan kehittämistä.

Henkilötason tuntiresursoinnin katsottiin haittaavan yhteistyötä joka osa-alueella. Kaikki olivat kiireisiä ja yhteistä aikaa yhteistyön luonnille ja kehittämiselle ei ollut tai sen ei katsottu riittävän. Suurin osa oli valmis tekemään yhteistyötä enemmän, jos aika riittää. Ekamin puolella oli selvästi enemmän resursoitu henkilöitä ja henkilöiden työaikaa yhteistyölle ja erityisesti KMC:een ja simulaattorikeskukseen liittyviin työtehtäviin. Kyamkin puolella henkilömäärän ollessa muutenkin pienempi oli käytettävät tuntiresurssit varsin pieniä. Yhtenä esimerkkinä ja isona ongelmana useampi haastateltava nosti esille KMC:een liittyvän kurssisihteerin, joka ei millään tällä hetkellä ehdi yksin hoitamaan kaikkia töitään tehdessään sitä oman muun toimen ohessa. Todettiin kuitenkin, että hän hoitaa työnsä hyvin ottaen huomioon käytettävissä oleva aika. Aikaisemmin toiminut järjestelmä, jossa molemmista oppilaitoksista oli omat kurssisihteerit, koettiin parempana. Tällöin oli aikaa tehdä myös suoramarkkinointia asiakkaille ja molemmat tunsivat omat tuotteensa. Myös varamiesjärjestelmä toimi, kun toinen pystyi paikkaamaan toista toisen poissa ollessa (tämä ongelma myös muissa yhteyksissä). Nyt varamiesjärjestelmää ei ole, mikä koettiin isona ongelmana. Kun Kyamk luopui kurssisihteeristään ja alkoi ostaa palvelua Ekamilta, moni katsoi, että se oli vaikuttanut Kyamkin täydennyskoulutuspalveluihin merkittävästi negatiivisesti ja koulutusten menettämisinä. Varamiesjärjestelmän puute korostui myös opetuspuolen kursseilla, esimerkiksi radiokursseilla, jossa varamiestä ei ollut. Lisäksi simulaattorikeskuksen laitepuolen ylläpito oli vain yhden henkilön vastuulla.

Yksi verkostoja ja yhteistyötä tehokkaasti hyödyttänyt ja kasvattanut tieto- ja informaatiojärjestelmien kehittyminen on kaventanut etäisyyksiä ja mahdollisuutta tehdä yhteistyötä. Tämän tutkimuksen perusteella yhteistyön tekemisen yhtenä haasteena katsottiin välimatka oppilaitosten välillä. Aikaisemmin oppilaitokset sijaitsivat samassa pihapiirissä, mutta nyt etäisyyttä oli huomattavasti enemmän, vaikka molemmat koulut sijaitsevat Kotkassa. Kyamkin sanottiin kärsivän tästä, kun simulaattorikeskus ja muut mahdolliset yhteiset toiminnot on keskitetty Ekamin tiloihin Katariinan kampukselle. Mainittiin yhteistyön kehityksen edellytyksenä, että myös Kyamkin henkilöitä tulisi olla samoissa tiloissa Ekamin henkilöiden kanssa, esimerkiksi simulaattorikeskuksen tiloissa. Nyt vastuu yhteistyön monella osa-alueella katsottiin olevan Ekamin puolella. Kyamkin henkilöt totesivat itsensä vierailijoiksi ollessaan työtehtävissä esim. simulaattorikeskuksessa.

Yhteistyöhön liittyviä kokoontumisia oli vaihtelevasti. Haastattelujen perusteella ei voida sanoa yksiselitteisesti, kuinka usein ja millä kokoonpanolla on kokoonnuttu. Erilaisia kokouksia on kuitenkin ollut eri kokoonpanoilla, mutta tarve lisäkokouksille nousi esille lähes kaikkien haastatteluissa. Tällä hetkellä ne painottuivat esimiestason kokoontumisiin eri merkeissä. Viimeisen vuoden aikana on pidetty myös järjestelmällisempiä kokouksia, esim. KMC:n asioihin liittyen. Ongelmana koettiin myös, ettei kokouksista oltu tehty näkyvää dokumentointia. Jos sellaista tehtiin, dokumenttien säilöntään ei ollut yhteistä paikkaa. Molemmilla oppilaitoksilla oli omat tyylit toteuttaa tämä asia. Moni totesi asian parantuneen jonkin verran, esimerkkinä aikaisemmin mainitut viimeisimmät KMC-yhteistyökokoukset.

Tiedon liikkuminen on tärkeä tekijä perusrutiineissa, jotta tiedetään, missä mennään ja miten toimitaan. Tiedon liikkuminen nousi esille ongelmana kaikkien haastattelujen yhteydessä. Tämä ongelma nousee esille yleisesti, kun tarkastellaan erilaisia työyhteisöjä. Tässä tutkimuksessa tuli toteamuksia siitä, että ”ei tieto ainakaan tavoita minua” tai tieto liikkui, mutta katkoksia esiintyi. Todettiin, että tiedon pitäisi liikkua enemmän ennen kaikkea portaissa alaspäin. Pääasiassa tiedon liikkumista peilattiin yhteistyön näkökulmasta, mutta esille nousi ongelmia myös oman organisaation sisäisessäkin tiedonkulussa.

> *”Tieto liikkuu hitaasti. Sanotaan, että keskivertoa huonompaa KMC:n osilta. Tietoa kyllä tulee, mutta ketä se koskee. Pitäis saada täsmällisemmäksi…”*

> *”Tiedonkulussa on kyllä ongelmia. Ei tiedetä, mitä on sovittu.”*

> *”Ihan kauhean huonosti liikkuu täällä omassa organisaatiossa ja myös yhteistyön osilta. Epäselvää on, kuka tiedottaa. Välillä tuntuu, että tietoja pimitetään.”*

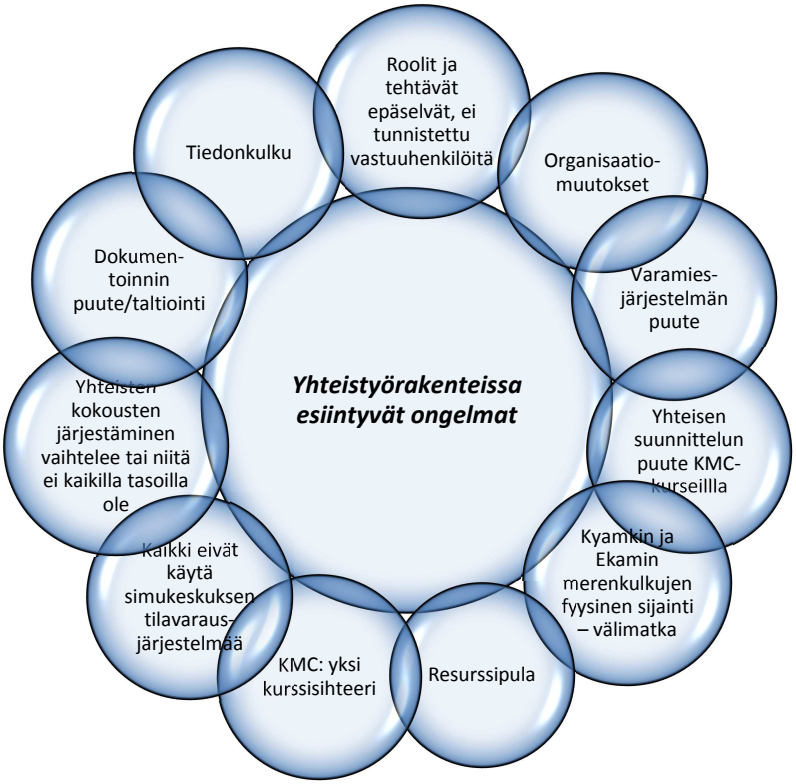
Yhteiset ja integroidut laitteet ja järjestelmät kuuluvat yhtenä osana yhteistyörakenteita tarkastellessa. Mitä enemmän niissä on päästy yhteisiin ratkaisuihin, sitä sujuvammaksi yhteistyössä päästään. Tämän tutkimuksen mukaan parhaiten oli onnistuttu laitepuolella. Yhteisten simulaattorilaitteistojen olemassaolo todettiin hyväksi. Ne olivat molempien käytössä kaikessa opetuksessa. Tällä hetkellä ne koettiin olevan hyvässä kunnossa, mutta

laitteistot vanhentuvat nopeasti. Suunnitelmia pidemmälle aikavälille ei ollut, vaan hankintoja tehtiin, kun tarvetta ilmeni. Lisäksi ylläpitoon ei ollut kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Tällä hetkellä oli yksi henkilö, joka vastasi simulaattorikeskuksen laitteistoista. Tässäkin koettiin erilaisia uhkakuvia, jos isompia ongelmia ilmaantuisi.

Tutkimuksen mukaan muita yhteisiä järjestelmiä oli vähän. Moni totesi ainoaksi yhteiseksi simulaattorikeskuksen tilavarausjärjestelmän. Sen katsottiin olevan hyvä, ja monen mielestä se toimi. Ongelmaksi nousi kuitenkin se, etteivät kaikki varaukset olleet järjestelmässä, esim. jotkut täydennyskoulutuksen kurssit, joissa tarvittiin simulaattoreita. Asian selvittely aiheutti lisätöitä ja mahdollisia ristiriitoja. Tässä yhteydessä nousi esille kysymys siitä, että kumpi on tärkeämpää: perusopetuksen kurssit vai täydennyskoulutus ja kaupalliset kurssit. Muita järjestelmiä, joita mainittiin olevan yhteiskäytössä, oli täydennyskoulutukseen ilmoittautumisjärjestelmä, joka oli Ekamin järjestelmä. Joihinkin Kyamkin järjestämiin koulutuksiin jouduttiin siirtämään tieto manuaalisesti Ekamin järjestelmästä. Myös nykyisen ilmoittautumisjärjestelmän käytettävyys koettiin tuottavan haasteita asiakkaan näkökulmasta. Kaikki muut järjestelmät (mm. oppimisympäristöihin liittyvät järjestelmät ja opiskelijahallintajärjestelmä) todettiin olevan molempien oppilaitosten omia. Tämä nähtiin ongelmana, kun järjestelmiin ei välttämättä ollut tunnuksia, tai niitä ei voinut etäkäyttää. Esille nousi myös, etteivät osa toisen oppilaitoksen henkilöistä halunnut tai osannut käyttää toisen järjestelmiä, vaikka heidän olisi pitänyt. Toiveita yhteisten järjestelmien lisäämiselle tehtiin, mutta toisaalta todettiin, ettei kaikkia voi yhdistää.

Muita tässä tutkimuksessa yhteistyörakenteisiin liittyviä esille nousseita asioita haastattelujen mukaan olivat mm.

- Täydennyskoulutustarjonta oli suurimmalta osin Ekamin vastuulla. Kyamkin tarjonta laskussa.
- Organisaatiomuutokset haittatekijänä – muuttuu kokoajan ja epätietoisuus uusista henkilöistä ja tavoista ym.
- KMC:n hallinnolliset rakenteet puutteelliset
- Koko seudun merenkulkuosaamisen hyödyntäminen tai oikeastaan hyödyntämättömyys



KUVA 6. Yhteistyörakenteissa esiintyvät ongelmat.

6.2 Sosiaalinen sidoksisuus

Sosiaalisella sidoksisuudella peilattiin oppilaitosten välisiä luottamusasioita. Sitä tarkasteltiin oman organisaation sisäisenä sekä yhteistyökumppania kohtaan organisaatiotasolla ja henkilötasolla. Tässä osiossa tarkastellaan myös oppimiseen ja osaamiseen liittyviä asioita, vuorovaikutuksen toimimista sekä yhteistä näkemystä. Sosiaaliseen sidoksisuuteen liittyvät ongelmat on esitetty kuvassa 7.

Luottamus

Luottamus oman organisaation sisällä vaihteli haastateltavien välillä. Molemmissa oppilaitoksissa oli luottamusta ja epäluottamusta henkilötasolla. Enemmän hajontaa oli Ekamin sisällä. Molemmissa organisaatioissa mahdollinen epäluottamus kohdistui tutkimuksen mukaan ensisijaisesti johtoon ja omaan organisaatioon. Tässä yhteydessä tuli mainintoja,

esimerkiksi: *”Luottamusta löytyy, mutta talon koko strategiaan ei.”* Mainittiin myös: *”Pitäisi keskittyä enemmän omaan tekemiseen, ei toisen tekemisen seuraamiseen.”* Suurimmalla osalla (64 %) oli kuitenkin hyvä luottamus työtovereihin kaikilla tasoilla ja kaikilta löytyi luottamusta joitakin työtovereita kohtaan, kun puhutaan organisaation sisäisestä luottamuksesta.

Luottamus yhteistyökumppaneiden välillä oli myös vaihtelevaa. Organisaatiotasolla se katsottiin yleisesti hyväksi, mutta henkilötasolla oli isoja ongelmia. Se kosketti kuitenkin vain pientä joukkoa tutkimukseen osallistujista. Organisaatioiden välinen luottamus todettiin usein henkilöityvän. Organisaatiomuutoksien sanottiin heikentävän luottamusta, ja varsinkin hidastavan organisaatioiden välisen luottamuksen muodostumista. Jos ongelmia nähtiin olevan, niin niitä kuvattiin: *”ei ylitsepääsemättömiä ongelmia”*. Tässä yhteydessä nostettiin myös esiin mahdollisen piilevän kilpailun vaikuttavan organisaatioiden väliseen luottamukseen.

Isoimmat ongelmat luottamuksessa oli yhteistyökumppaneiden välisessä yksilötason luottamuksessa. Yhtenä tekijänä kerrottiin, että taustalla vaikutti huonot henkilökemiat. Nähtiin myös, että osittain luottamusasioihin vaikuttivat jo kaukaiset taustatekijät. Ongelmat kohdistuivat pääasiassa operatiiviselle tasolle, johtotasolla ei havaittu olevan luottamuspulaa. Yksittäisten asioiden kerrottiin vaikuttavan asiaan negatiivisesti. Kerrottiin, että jotkut joutuivat varomaan sanomisiaan, ettei niitä tulkita väärin. Tässä yhteydessä otettiin myös esille eri oppilaitosten henkilöiden välillä vallitseva ”kyykyttämisen” ilmapiiri. Toisia tai toisten tekemisiä ja osaamista ei arvosteta, eikä ammatillisen 2. asteen ja korkea-asteen eroja aina muisteta. Kokonaisuudessaan katsottiin, että ei kaikkea ole vielä menetetty ja korjaaminen on mahdollista. Moni totesi kuitenkin, että kehittää pitäisi. Luottamuksen kohdalla näkyi selkeästi sen rakentumisen vaikeus. Luottamuksen rakentamien vaatii aikaa ja hyvää vuorovaikutusta. Sen menettäminen voi tapahtua hetkessä. Tätä ilmiötä oli havaittavissa tässä tutkimuksessa.

Kommentteja luottamuksesta organisaatioiden välillä yksilötasolla:

”Vaihtelee, pääasiassa hyvä luottamus, joidenkin kanssa joutuu varomaan.”

”Selän takana puhutaan, ei toimi pätkääkään.”

”Henkilökohtaisella tasolla ei mitään kitkaa, tutustuminen auttoi.”

Oppiminen ja osaaminen

Moni haastateltava ei osannut kommentoida oppimiseen ja osaamiseen liittyviä asioita. Suurin osa kommentteja antaneista kertoi, että yhteistyöllä on saavutettu oppimista. Itse yhteistyöstä oli opittu. Lisäksi toisilta oli opittu ja uusien asioiden tullessa eteen oli annettu perehdytystä (esim. simulaattorien käyttö). Todettiin, että yhteistyöllä olisi parempia edellytyksiä tuottaa oppimista, jos yhteistyö olisi tiiviimpää. Myös niiden välillä, jotka olivat enemmän tekemisissä toisten kanssa, tapahtui oppimista enemmän. Oppimiseen liittyen oli myös vastakkaisia näkemyksiä: *”Oppimista ei ole tapahtunut koko aikana.”* tai *”Oppimista ei ole, yksilöt vetää omia juttujaan.”*

Osaaminen oli kasvanut erilaisten yhteisten toimintojen myötä. Henkilöstön yhteiset koulutukset olivat nostaneet osaamista, esim. simulaattorikouluttajien yhteinen koulutustilaisuus nostettiin esille. Osaamisten parempi hyödyntäminen katsottiin vielä joiltakin osin heikoksi, ja sitä toivottiin parannettavan. Kokonaisuudessaan yhteistyöllä todettiin olevan potentiaalia vahvempaan osaamiseen. Myös rekrytoinneissa osaamisen merkitystä oli painotettu, eli tietyn osa-alueen puuttuminen oli korjattu hankkimalla lisää osaajia. Tämä oli toteutunut Ekamin puolella. Osa kommenteista antoi ymmärtää, että osaamisen kasvamista oli tapahtunut vain oman organisaation sisällä.

Osaamisten hyödyntäminen ja yhdistäminen on yksi yhteistyön ja verkostojen hyötynäkökulmista. Asia oli havaittu myös tässä yhteistyössä. Tässä tutkimuksessa nostettiin esille, ettei sitä hyödynnetä kaikissa tilanteissa tarpeeksi tehokkaasti. Osaamista löytyy molemmista organisaatioissa. Tutkimuksessa nousi esille, että yhdistämällä osaamista tehokkaammin limittäin oppilaitosten välillä, voisi vielä tehokkaammin luoda ja toteuttaa KMC-kursseja. Enemmän tätä hyödynnettiin muussa yhteistyössä perusopetuksessa.

Vuorovaikutus

Vuorovaikutukseen liittyvissä kommenteissa nousi esille, että sitä ei kovinkaan paljoa ollut. Sen todettiin olevan aika passiivista. Vuorovaikutuksen ongelmat tuntuivat usein henkilöityvän, jotkut eivät tule toimeen toisten kanssa, jolloin vuorovaikutus on olematonta. Ihannetila yhteistyösuhteessa sanotaan olevan osapuolia arvostava, avoin ja vastaanottavainen vuorovaikutus. Joidenkin kohdalla tämä toteutuikin: vuorovaikutus sanottiin olevan välitöntä ja avointa. Joku pystyi kysymään avoimesti, jos oli tarvetta. Toivottiin kokonaisuudessaan, että vuorovaikutusta tulisi olla paljon enemmän. Tasavertaisessa yhteistyösuhteessa, jollaiseksi tämäkin yhteistyö voidaan kuvata, saattaa esiintyä haasteena ristiriitainen tai kilpaileva suhde, joka vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen. Tutkimuksesta ei voi suoraan sanoa, mutta pieniä viitteitä mahdollisesta kilpailutilanteesta oli havaittavissa, koska molemmat pystyvät tarjoamaan samoja koulutuspalveluja.

> *”Herneet menee ihmisillä hirveen nopeesti nenään.”*

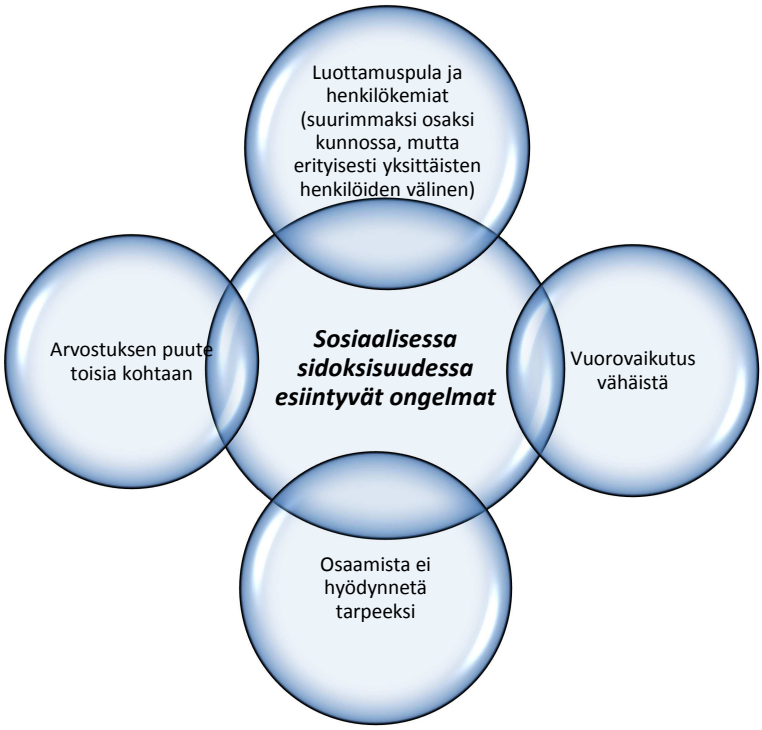
> *”Vuorovaikutus on äärimmäisen nahkeaa, surullista.”*

> *”Jollain toimii hyvin, jollain ei millään tasolla.”*

Yhteinen näkemys

Yleisesti aikaisemmin todettiin, ettei yhteistyön rakentaminen ei ole yksiselitteistä, koska jo saman organisaation sisällä on monenlaisia ajatuksia ja näkökantoja. Se on aivan normaalia, että tällaista esiintyy. Tässä yhteistyössä heijastuivat monenlaiset näkemykset henkilöiden välillä. Monessa asiassa tunnistettiin olevan erilaisia näkemyksiä, myös oman organisaation sisällä eri henkilöillä. Ilmiö kuitenkin todettiin kuuluvan joukkoon, jossa on monia toimijoita (erilaisia henkilöitä). Lisäksi todettiin, että yhteistyössä sai olla erilaisia näkemyksiä, mutta työ on hoidettava yhteisen tavoitteen mukaisesti. Tämäkin korostuu myös muissa tutkimuksissa. Oliko tällä yhteistyöllä yhteistä tavoitetta – sitä käsitellään tarkemmin strategisen sidoksisuuden yhteydessä. Moni oli sitä mieltä, että näkemyserot eivät saaneet haitata työn tekemistä: *”Kaikkien kaveri ei tarvitse olla, mutta työt on hoidet-*

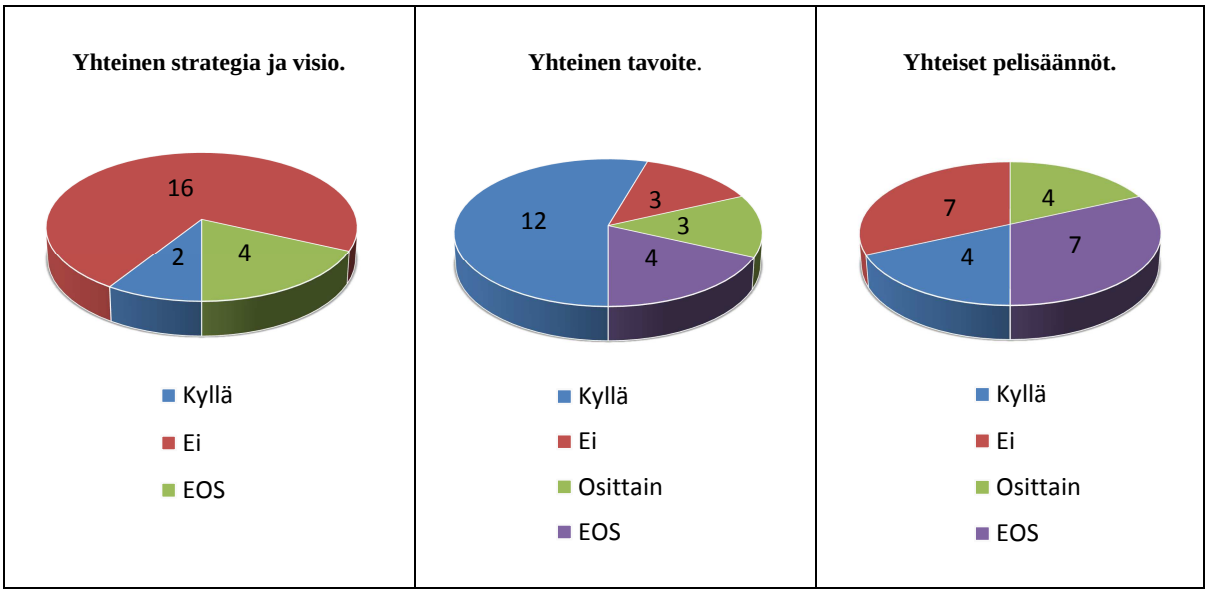
tava. Vapaa-ajalla ei tarvitse olla parhaita kavereita”. Todettiin myös: *”Työkavereita ei voi valita, kaikkien kanssa on tultava toimeen.”*



KUVA 7. Sosiaalisessa sidoksisuudessa esiintyvät ongelmat

6.3 Strateginen sidoksisuus

Tässä tutkimuksessa tutkittiin strategiseen sidoksisuuteen liittyviä asioita mm. strategian ja vision, yhteisen tavoitteen, yhteisten pelisääntöjen sekä seurannan näkökulmasta. Kuten jo aikaisemmin tässä työssä on todettu, yhteistyöllä pitää olla suunta, johon mennään. Se voidaan osoittaa strategialla ja visiolla sekä yhteisillä tavoitteilla. Kuviosta 3 voi havaita, että tämän tutkimuksen perusteella yhteistyöllä ei näytä olleen strategiaa ja visiota. Kuitenkin yhteinen tavoite tunnistettiin: yli puolet (12 henkilöä = 55 %) oli sitä mieltä, että yhteistyöllä oli yhteiset tavoitteet. Yhteisten pelisääntöjen kohdalla oli sen sijaan hajontaa. Oliko sellaisia vai ei? Yhteenveto strategiseen sidoksisuuteen liittyvistä ongelmista on esitetty kuvassa 8.



KUVIO 3. Onko yhteistyöllä yhteinen tavoite, strategia ja visio sekä pelisäännöt? (n=22)

Tutkimuksen perusteella yhteistyöllä ei ollut yhteistä strategiaa ja visiota. 16 henkilöä (73 %) oli sitä mieltä, ettei niitä ollu. Kaksi henkilöä (9 %) ilmoitti sellaisien löytyvän ja neljä henkilöä (18 %) ei osannut vastata. Kukaan ei pystynyt osoittamaan, että niitä löytyisi kirjattuna. Ne, jotka vastasivat sellaisien löytyvän, olettivat, että asia on puhe-asteella sovittu. Yleisesti tiedetään, että strategisilla linjauksilla ei ole mitään merkitystä, jos niitä ei toteuteta. Tässä pätee toisaalta sama asia, koska näitä linjauksia ei ole tehty lainkaan tai ainakaan ne eivät ole tutkimukseen osallistuvien tiedossa, ja näin ollen strategian noudattaminen on mahdotonta. Yleisesti tutkimukseen osallistujat olivat sitä mieltä, että sellaiset pitää ehdottomasti olla.

Kuten kuviosta 3 voivaan havaita, yhteistyöllä oli yhteinen tavoite suurimman osan (12 henkilöä, 55 %) mielestä ja osittain yhteinen tavoite kolmen henkilön (14 %) mielestä. Kolme henkilöä (14 %) koki, ettei yhteistä tavoitetta ollut ja neljä henkilöä (18 %) ei osannut kertoa, oliko yhteistä tavoitetta. Kerrottiin, että tavoitteita löytyy, mutta heräsi kysymys, että tehtiinkö niiden eteen yhdessä töitä. Mainittiin, etteivät tavoitteet kohtaa niin hyvin kuin pitäisi. Yhtenä tavoitteena kerrottiin olevan kotkalaisen merenkulun koulutuksen ylläpitäminen, säilyttäminen ja kehittäminen. Muita haastatteluissa esille tulleita tavoitteita:

- synergiaedut
- kustannussäästöt
- toimivuus, tilojen käyttöasteen nostaminen ja parempi hyödyntäminen
- arki helpottuu, osaajia löytyy helpommin
- molempien tahojen hyödyntäminen simulaattorikoulutuksessa
- omaan koulutukseen paremmat laitteet
- varajärjestelmämahdollisuutta
- vahva yhdentymä Suomessa
- yksin ei pärjätä mahdollisessa koulukarsinnassa
- kaakonkulman pysyvyyttä merenkulun koulutuksessa

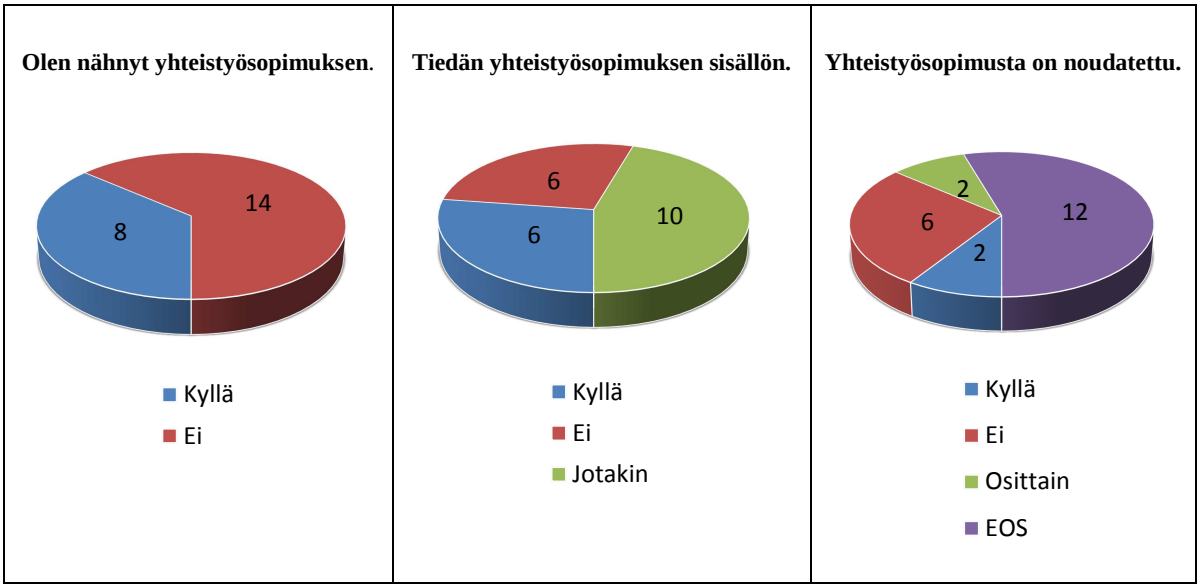
Edellä olevat asiat ovat kaikki hyviä tavoitteita, mutta lista havainnollistaa hyvin myös sen, että selkeää yhteistä tavoitetta ei välttämättä ole, vaikka suurin osa niin väittääkin. Tämä korostuu myös strategisessa johtamisessa, jota ei tunnistettu olevan. Jotta yhteisiin tavoitteisiin voidaan päästä, tarvitaan taustalle toimiva verkoston ja yhteistyön strateginen johto. Johtamisen näkökulmaa analysoidaan enemmän luvussa 6.5.

KMC:n ja täydennyskoulutusten osilta ilmaistiin tarkemmin, että tavoitteista osa oli yhteisiä ja osa ei. Siihen oli vaikutusta resurssipulalla (varsinkin Kyamkin puolelta). Viimeisimmissä kokouksissa oli tehty yhteisiä tavoitteita, ja se mainittiin ensimmäiseksi kerraksi, kun mietintää tehtiin yhdessä. Joku mainitsi KMC:n olevan ”sekamelska” ja ilmoitti sen olleen sitä alusta alkaen. KMC:een liittyviä muita tavoitteita haastattelujen perusteella:

- voidaan tarjota koulutusta ulkopuolisille
- näkyvyys
- taloudellinen hyöty
- massiivinen yhteinen koulutustarjonta
- tehdään tulosta, koulutetaan ihmisiä
- kehittämistä ja laajentamista
- parempi palvelu asiakkaalle

Yhteisten pelisääntöjen suhteen oli hajontaa (ks. kuvio 3). Neljä henkilöä (18 %) ilmoitti yhteisten pelisääntöjen olevan, neljä henkilöä (18 %) kertoi sellaisten olevan osittain, seitsemän henkilöä (32 %) kertoi, ettei pelisääntöjä ole sekä seitsemän henkilöä (32 %) ei osannut sanoa. Minkäänlaisia kirjattuja pelisääntöjä ei kerrottu löytyvän, jos yhteistyösopimusta ei lasketa (mainittiin olevan enemmän yleisiä tavoitetiloja). Kirjoittamattomia pelisääntöjä kerrottiin olevan jollakin tasolla esimerkiksi täydennyskoulutuksessa. Osittain sääntöjä saattoi löytyä muualtakin, mutta ne eivät olleet kaikille selviä. Yksittäisten henkilöiden välillä todettiin olevan yhteisiä toimintatapoja, ja ne koettiin toimiviksi.

Sopimukset luovat pohjan yhteistyölle. Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutuksen yhteistyöjärjestelyistä on tehty kirjallinen sopimus, jossa on myös mainintaa KMC:een ja simulaattorikeskukseen liittyvistä asioista. Haastateltavista kahdeksan (36 %) oli nähnyt sopimuksen, mutta 14 henkilöä (64 %) ei ollut nähnyt. Kaikista haastateltavista kuusi henkilöä (27 %) kertoi tietävänsä, mitä sopimus sisältää ja 10 henkilöä (45 %) tiesi sisällöstä jotakin, mutta ei tarkkaa sisältöä. Sopimuksen noudattamisesta pystyi vastauksen antamaan kymmenen henkilöä, joista kaksi oli sitä mieltä, että sopimusta oli noudatettu ja kuusi ilmoitti, että sopimusta on noudatettu osittain ja kaksi oli sitä mieltä, ettei sopimusta ole noudatettu. Yhteenveto yhteistyösopimuksen tietoisuudesta on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Tietoisuus yhteistyösopimuksesta (n=22)

Yksi olennainen osa yhteistyön strategisessa sidoksisuudessa on toiminnan seuranta. Se limittyy lujasti strategiaan. Pitää olla määritelty, mitä seurataan. Tutkimuksen mukaan tässä yhteistyössä toiminnan seurannassa oli vaihtelevuutta. Seurantaa oli pääasiassa omien intressien mukaisesti erikseen molemmissa oppilaitoksissa. Seuranta keskittyi enemmän perusopetuksen puolelle. Moni kertoi, ettei oman roolin näkökulmasta nähnyt, että KMC:n toimintaa olisi seurattu. Joidenkin haastattelujen perusteella nousi kuitenkin esille, että toimintaa seurattiin, mutta se keskittyi talouspuolen seurantaan. Myös täydennyskoulutusten toteutumisia seurattiin opiskelijamäärien ja toteutuneiden kurssien suhteen, mutta taulukot eivät välttämättä tavoita kaikkia. Kursseilta kerättiin myös palautetta, ja sitä tarkasteltiin ja mahdollisesti otettiin huomioon toiminnassa. Nykyiseltään näitä asioita oli käsitelty myös yhteisissä KMC-palavereissa, mutta aikaisemmin ei. Seurantaan kuuluu olennaisesti myös em. kokoontuminen, jossa yhdessä tarkastellaan asiat ja ollaanko tavoitelluissa luvuissa.

Kun tarkastellaan strategiseen sidoksisuuteen liittyviä ongelmia (kuva 8), voidaan havaita, että yhteistyön alkuvaiheen suunnittelu oli jäänyt vajaaksi. Jos tarkastellaan aikaisemmin luvussa 2.3 esiteltyjä suunnitelmallisuuteen liittyviä asioita, niin tässä yhteistyössä niitä ei ollut tehty. Jos oli tehty, niin ne olivat jääneet matkan varrelle. Esimerkiksi toimintasuunnitelma laajemmassa mittakaavassa näytti jääneen tekemättä.

KUVA 8. Strategisessa sidoksisuudessa esiintyvät ongelmat

6.4 Yhteistyön talouden näkökulma

Usein koko yhteistyön lähtökohta on taloudellisten hyötyjen saaminen. Myös tässä tutkimuksessa korostui, että yksi syy yhteistyölle oli taloudellinen. Yhteistyön talouden näkökulmassa nousivat yleisesti esiin synergiahyödyt puolin ja toisin sekä samalla saatiin jaettuja tähän liittyviä riskejä. Tästä olivat esimerkkeinä yhteisten investointien hyödyt ja henkilöresurssien hyödynnettävyys. Tästä todettiin olevan isoja hyötyjä, varsinkin nyt, kun kaikkien oppilaitosten rahoitusmallit ja tulorahoitus tuntui muuttuvan ja tiukentuvan joka puolella Suomea. Molemmissa oppilaitoksissa oli meneillään tai oli ollut moneen kertaan erilaisia sopeuttamistoimenpiteitä. Myös monenlaisia muita haasteita ja ongelmia nousi esille, joita on avattu tarkemmin tässä kappaleessa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet eivät osanneet ottaa kantaa talouden näkökulmaan lainkaan, koska eivät suoraan olleet sen kanssa tekemisissä. Yhteistyön talouden näkökulmaan liittyvät ongelmat on kuvattu kuvassa 9.

Erilaiset laitehankinnat olivat kalliita, eikä nähty mitään järkeä sille, että olisi kaksi erillistä simulaattorikeskusta, jotka toimisivat vajaalla käytöllä. Molemmat oppilaitokset olivat tehneet investointeja laitehankinnoissa simulaattorikeskukseen. Näistä investoinneista oli keskusteltu, jotta ei tule päällekkäisiä hankintoja. Investointeja tehtiin tarpeen mukaan ja rahatilanteen mahdollisuuksien rajoissa. Varsinaista pidemmän aikavälin suunnitelmaa ei ollut, vaikka tästä oli sovittu yhteistyösopimuksessa. Investointien ja hankintojen hyötynäkökulma korostuu myös monessa muussa asiaan liittyvässä tutkimuksessa.

Isona hyötynä nähtiin se, että päästiin hyödyntämään yhteistyökumppanin henkilökuntaa. Se toteutettiin molemmin puolin ostopalveluina tarpeen mukaan. Tämä koettiin Kyamkin puolelta sellaisena, ettei siinä ole selkeää tasapainoa taloudellisesta näkökulmasta. Ekamin katsottiin hyötyvän, ja tutkimuksessa esille tulleiden tietojen mukaan Ekamin saama hyöty oli kaksi lehtoraattia. Tämä koski pääasiassa perusopetuksen puolta, mutta myös täydennyskoulutusten osilta suurimman osan koulutuksista järjesti Ekami, jolloin se oli saanut kasvatettua henkilökunnan määrää. Todettiin, että se joka panosti enemmän sai myös hyötyjä enemmän. Tällä ei tarkoitettu pelkästään talouden hyötyjä, koska kokonaisuudessaan täydennyskoulutuksen tuottojen ei katsottu tällä hetkellä olleen isoja kummankaan organisaation näkökulmasta.

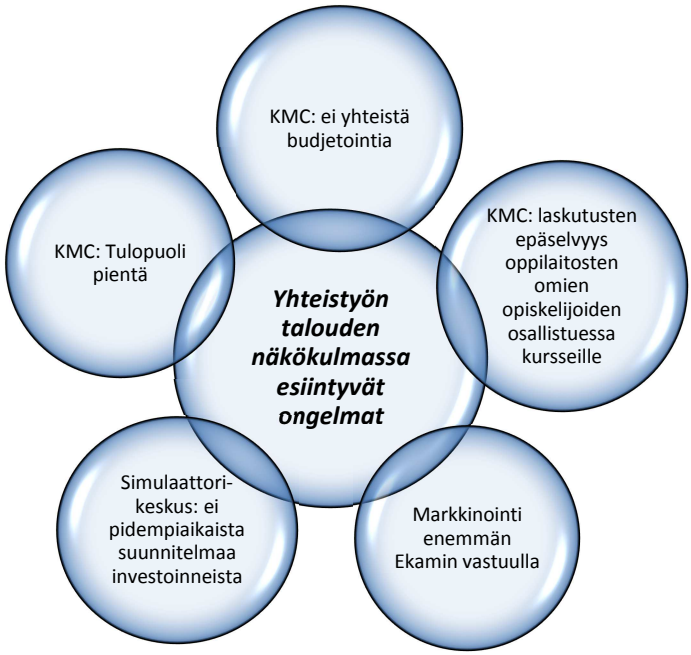
Molemmilla oppilaitoksilla oli omat erilliset talouteen liittyvät järjestelmät. Myös budjetointi tehtiin omineen. Täydennyskoulutuksen osilta rahaliikenne meni kurssin järjestämän oppilaitoksen kautta. Haastatteluissa nousi esille ehdotus, jossa todettiin talouden hyötyjen nousevan, jos kursseja järjestettäisiin yhteiseen ”pooliin”. Nyt kaikki täydennyskoulutuksen kurssit olivat erikseen. Ekamissa tapahtui vuoden vaihteessa muutos, jossa osa yrityskoulutuksista (mukaan lukien osa merenkulun täydennyskoulutukset) siirtyi uuden osakeyhtiön alle: Etelä-Kymenlaakson aikuiskoulutus Oy:lle. Sen tuomat vaikutukset herättivät kysymyksiä, mutta kukaan ei pystynyt vielä kommentoimaan sen vaikutuksia. Tämän lisäksi kysymyksiä herätti KMC:ssä Ekamin järjestämien merenkulun kotimaanliikenteen kurssien valtion osuuksien mahdollinen muuttuminen lähitulevaisuudessa. Ekami oli siihen kuitenkin varautumassa.

Perusopiskelijat hyödynsivät myös täydennyskoulutuksessa järjestettäviä kursseja. Kursseilla oli oma alhaisempi opiskelijahinta, jolloin opiskelijat pääsivät ”sopuhintaan” suorittamaan kursseja. Riippuen opintosuunnitelmista maksajana oli opiskelija itse tai opiskelijan oma oppilaitos. Samalla niillä saatiin täydennettyä mahdollisesti vähäiseksi osallistujamääriltään jääneitä kursseja, jolloin ne voitiin toteuttaa. Tässä järjestelmässä esitettiin olevan ongelmia, ja erityisesti laskutusten osilta oli isoja epäselvyyksiä.

Talouden näkökulman yhteydessä otettiin esille myös yhteinen merenkulun koulutuksen markkinointi, jota toteutettiin KMC:n kautta. Tämän lisäksi kummatkin oppilaitokset markkinoivat omineen, lähinnä koko oppilaitosten kaikkia koulutuksia. Yhteismarkkinoinnissa nähtiin taloudellisia hyötyjä. Pienemmillä panostuksilla saatiin parempaa näkyvyyttä. Jos toinen onnistui markkinoinnissa tai muullakin tapaa, sen katsottiin hyödyttävän myös toista, ja kotkalaista merenkulun koulutusta kokonaisuudessaan. Tässä yhteydessä esitettiin myös kommentteja, että isomman vastuun markkinoinnista kantoi Ekami.

KMC:n kannalta yhteiset hankinnat, hankeyhteistyö ja muiden resurssien hyödyntäminen oli olennaista, koska katsottiin, ettei KMC:tä olisi olemassa ilman niitä. Esille nousi toiveita talouspuolen asioiden tarkemmasta selvittämisestä, ja toivottiin läpinäkyvyyttä mahdol-

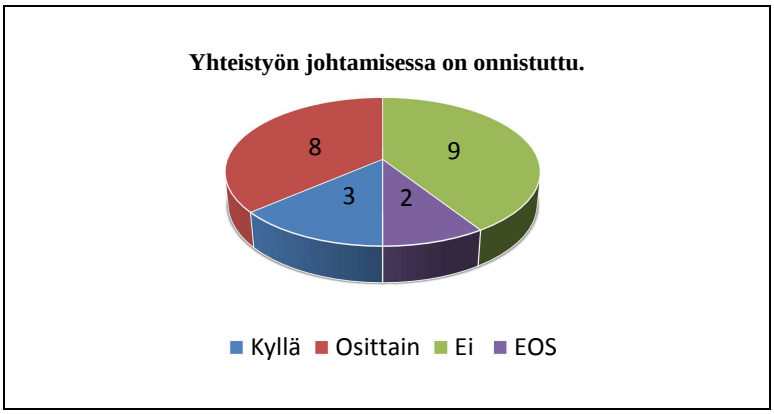
listen tuottojen käyttöön. Tämän lisäksi esitettiin, että molempien oppilaitosten pitäisi aktiivisesti etsiä toimintoja, josta rahaa tulee.



KUVA 9. Yhteistyön talouden näkökulmassa esiintyvät ongelmat

6.5 Yhteistyön johtaminen

Yhteistyön johtamisen teoreettisessa tutkimuksessa on eri näkemyksiä yhteistyön ja verkoston johtamisesta. On esitetty väitteitä, ettei sitä voisi johtaa. Kuitenkin yhteistyö vaatii eri toimijoiden resurssien ja toimintojen integrointia ja koordinointia, joka hoidetaan johtamisella. Tutkimuksessa nousi esille, että tässä yhteistyön johtamisessa ja koordinoinnissa koettiin olevan isoja puutteita. Nähtiin, että selkeä johtajuus puuttui. Kuviossa 5 on esitetty yhteistyön johtamisen onnistuminen. Vain kolme henkilöä (14 %) koki, että johtamisessa oli onnistuttu, kahdeksan henkilöä (36 %) kertoi, että johtamisessa oli onnistuttu osittain, mutta 9 henkilöä (41 %) kertoi suoraan, ettei johtamisessa ole onnistuttu. Kaksi henkilöä (9 %) ei osannut vastata tähän lainkaan. Yhteistyön johtamiseen liittyvät ongelmat on kuvattu tämän luvun lopussa kuvassa 10.



KUVIO 5. Yhteistyön johtamisen onnistuminen (n=22)

Yhteistyön johtajuuteen liittyen kerrottiin, että yhteistä johtajuutta ei juurikaan nähty. Molemmissa oppilaitoksissa havaittiin johtajuutta sisäisesti. Tämä on perusedellytys, että yhteistyö voidaan lähteä toteuttamaan ja ennen kaikkea johtamaan. Kerrottiin, että KMC:lle piti alun perin tulla yksi koordinoija (johtaja?), mutta se ei ollut toteutunut. Jos johtamista oli, niin sen kerrottiin olevan ”vähän hakusessa” ja rakenne siihen oli epäselvä. Myös aikaisemmin mainittu roolien ja työtehtävien epäselvyys koettiin olevan osittain taustalla. Myös vastuuhenkilöiden perään kuulutettiin, koska muuten asiat eivät voi toimia. Tiheään tapahtuvat organisaatiomuutokset nähtiin myös yhtenä taustatekijänä, koska toisen oppilaitoksen näkökulmasta ei aina tiedetty kuka johti tai vastasi asioista. Muutosten alkuvaiheessa todettiin aina olevan hankaluuksia. Tulevien organisaatiomuutosten toivottiin tuovan selkeyttä johtamiseen. Muita kommentteja, joita annettiin yhteistyön johtamisesta:

”Huonosti toimii, ei tiedä kuka johtaa tai mitä johtaa, päätöksenteko vaikeaa…”

”Ala-arvoista kaikilla osa-alueilla, kokonaisuus toimii kuitenkin yllättävän hyvin.”

”Oma organisaation johtaminen retuperällä, KMC pelaa itellään, varsinaista johtamista ei näy missään.”

”Jos pysyy tässä lähellä, ni se toimii. Päätöksenteko hidastuu, jos lähtee kauas.”

”Mun näkökulmasta kyllä… johtamisessa on onnistuttu.”

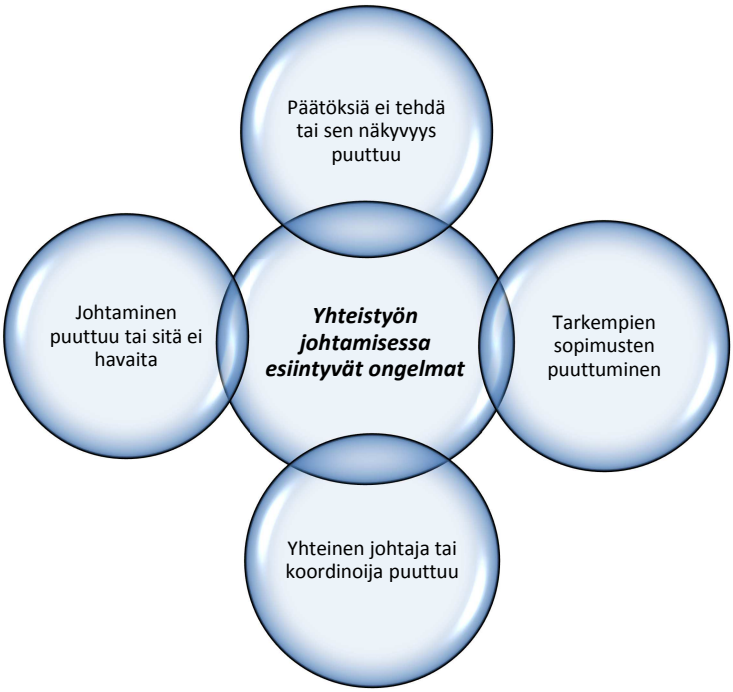
Isompien päätösten teko kohdistui pääasiassa koulutusjohtajien tai –päälliköiden tasolle. Taustalla todettiin olevan rehtorien allekirjoittama yhteistyösopimus. Tarkempia sopimuksia ei ollut tehty KMC:n tai simulaattorikeskuksen asioihin liittyen. Perusopetuksen puolella joitakin täydentäviä sopimuksia todettiin olevan. Yhtenä ongelmana Kyamkin puolelta koettiin TKI-puolen olevan hyvin erillään muusta toiminnasta. Kuitenkin Kyamkin täydennyskoulutuksen budjetointivastuu oli sillä puolella. Näin ollen Kyamkissa todettiin olevan kokonaisuudessaan enemmän henkilöitä osallisena erilaisissa päätöksentekoihin liittyvissä asioissa. Joissakin kommenteissa nousi esille, ettei päätöksentekoa tehty välttämättä tarpeeksi näkyväksi. Tämän uskottiin aiheuttavan epäselvyyksiä ja luuloja, ettei niitä tehdä.

KMC:n kurssitarjontaan liittyen kerrottiin, että päätökset tehdään siinä oppilaitoksessa, jossa koulutus toteutetaan. Tuli myös mainintoja, että niitä mietitään yhdessä kokouksissa ja joitakin pienempiä päätöksiä tehtiin niissä. Kommentteja, ettei päätöksiä tehdä:

> *”Ihan kuin kukaan ei päättäisi mitään… myös dokumentaatio puuttuu. Se on huono asia ja käsittämätöntä. Ei tiedetä, mitä on sovittu aikaisemmin.”*

> *”Isot herrat tekee isot päätökset, konkreettinen taso hukassa.”*

> *”Päätöksenteko on hataralla pohjalla. Ei niitä ainakaan yhteistyössä tehdä.”*



KUVA 10. Yhteistyön johtamisessa esiintyvät ongelmat

6.6 Yhteistyön tulevaisuus

Aikaisemmissa kappaleissa on tarkasteltu eri teemojen alla olevia toimintoja Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutuksen yhteistyössä. On paljon asioita, jotka toimivat, mutta monia ongelmiakin esiintyi. Yhteistyön tulevaisuus nähtiin kokonaisuudessaan kuitenkin hyvänä. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että yhteistyöstä on hyötyä. Se koettiin molempien etuna. Nähtiin, että yhteistyötä pitää tiivistää ja parantaa. Organisaatiomuutosten todettiin haittaavan yhteistyön kehittämistä, mutta tulevien organisaatiomuutosten jälkeen toivottiin, että rakenteet saadaan kuntoon mahdollisimman nopeasti. Myös ennustaminen 5 – 10 vuoden päähän katsottiin vaikeaksi peilaten koko merenkulun kentän mahdollisiin muutostarpeisiin.

Tulevaisuus nähtiin myös haasteellisena, johon kuului erilaisten ongelmien ja haasteiden ratkaisemista. Nähtiin myös uhkakuvina, että se kutistuu tai *”valoa tunnelin päässä ei ole”*. Pääosin kommentit olivat kuitenkin positiivisia ja yhteisen toiminnan kehittämiseen suuntaavia:

”Toivon hartaasti, että tämä (yhteistyö) toimisi. Ei tästä ole haittaa, vaan hyötyä.”

”Mahdollisuuksia olisi paljon joka tasolla, ongelmat ei ole ylitsepääsemättömiä tai mahdottomia. Aletaan tehä. Tarvitaan suunnitelmallisuutta.”

”Vähintään samalla volyymilla toimii. Toivon, että kasvais… selkeyttämistä tarvitaan.”

”Myönteinen suhtautuminen, kärsivällisesti ja rauhallisesti eteenpäin. Tässä on hyvät mahdollisuudet.”

Yhteistyön kehittämisessä korostui monen haastateltavan kohdalla toive, että kokoontumisia tulisi olla enemmän. Vuorovaikutuksen lisäämistä toivottiin. Myös seuraavia asioita nostettiin esille yhteistyön kehittämisestä puhuttaessa:

- resursseja lisää kaikkiin osa-alueisiin, erityisesti tekijätasolle
- osapuolten sektorit selkeäksi
- roolit selväksi
- kanssakäymisellä vahvemmaksi
- omissa nurkissa ”luuhaamisen” lopettaminen
- osaamisen limittäminen tehokkaammin
- parempaa suunnittelua
- uusien tuotteiden suunnittelua
- jonkun pitää sanoa, mitä tehdään tai tavoitellaan
- toinen kurssisihteeri helpottamaan nykytilannetta KMC:n toiminnassa

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Verkostot ja yhteistyö ovat nykypäivää niin yritysten kuin muiden organisaatioiden välillä. Verkostot voivat olla laajoja, mutta tässä työssä on keskitytty tutkimaan kahden toimijan välistä verkostoa, yhteistyösuhdetta. Tämä luku sisältää yhteenvedon työstä (teoria ja tutkimus). Tämän lisäksi luku sisältää johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset sekä jatkotutkimukselle havaitut tarpeet.

7.1 Yhteenveto

Työn tarkoituksena oli tutkia kahden kotkalaisen merenkulkuoppilaitoksen välisiä yhteistyön ongelmia. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (Kyamk) ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston (Ekami) merenkulkualan koulutusten välillä on yritetty viritellä pitkään laajamittaisempaa yhteistyötä, mutta vasta viime vuosina siihen on päästy. Siitä on myös sovittu kirjallisesti yhteistyösopimuksessa. Yhteistyö sisältää monia elementtejä, mutta tässä työssä on keskitytty Kotka Maritime Centren (KMC) ja simulaattorikeskusyhteistyön ongelmien hakemiseen. KMC on yhteistyöelin, jolla markkinoidaan ja toteutetaan merenkulun täydennyskoulutusta. Simulaattorikeskukseen sen sijaan on keskitetty molempien oppilaitosten merenkulun erilaiset simulaattorit, esimerkiksi navigointisimulaattori ja konehuonesimulaattori. Yhteistyössä on ollut erilaisia ongelmia ja tämän työn tarkoituksena oli selvittää ne ja tuoda esityksiä, miten ongelmiin saadaan ratkaisuja.

Verkostoilmiö on jollakin tapaa tuttua nykypäivänä lähes kaikille työntekijöille organisaatiosta riippumatta. Verkostomainen yhteistyö vaatii kaikilta paljon. Sen onnistuminen on pitkäjänteisen työn tulos. Verkostoja ja yhteistyötä on tutkittu viime vuosina ahkerasti. Sen taustalla on monia teoreettisia ajatuksia. Niiden taustat voidaan jakaa sosiopsykologisiin, talousteoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin tarkastelutapoihin. Taustalla vaikuttavat ennen kaikkea ihmiset, ihmisten käytös ja ihmisten osaamiset. Tämän lisäksi myös organisaatiot ja niiden tavoitepuoli vaikuttavat verkostomaiseen yhteistyöhön. Eri tutkimusten mukaan verkostot ja yhteistyöt ovat hyödyllisiä nykypäivän kovassa kilpailutilanteessa. Onnistuminen on kiinni kaikista taustatekijöistä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin kahden väliseen yhteistyöhön, ja sen elementteihin. Yhteistyön taustalla vaikuttavat yhteistyörakenteet, sosiaalinen sidoksisuus, strateginen sidoksisuus, talouden näkökulma sekä johtamisen näkökulma. Jokainen elementti tai teema voidaan jakaa pienempiin kokonaisuuksiin. Yhteistyörakenteissa voidaan tarkastella erilaisia rajapintarakenteita (esim. rutiinit ja käytänteet) sekä yhteisiä järjestelmiä ja prosesseja. Sosiaalisessa sidoksisuudessa tarkastellaan ihmisten välisiä suhteita, kuten vuorovaikutusta, luottamusta, yhteistä näkemystä sekä oppimista ja osaamista. Strategisessa sidoksisuudessa mennään yhteisten tavoitteiden sekä yhteiseen strategia ja visio –näkökulmaan. Talouden näkökulmassa tarkastellaan talouden hyötyjä tai haittoja. Usein koko yhteistyön lähtökohta on juuri yhteistyön luomat kustannussäästöt ja taloudellisen hyödyn lisääntyminen. Myös yhteistyön johtaminen on tärkeää, jotta päästään yhteisiin tavoitteisiin.

Edellinen luo teoreettisen viitekehyksen tällä työlle. Tutkimus on toteutettu hyödyntämällä edellä mainittuja teemoja. Tutkimuksessa selvitettiin Kyamkin ja Ekamin merenkulkualan koulutusten välisen yhteistyön ongelmia KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyössä. Lähtökohtana oli, että ongelmia ja epäselvyyksiä on. Tutkimus sisälsi yhteistyöhön olennaisesti liittyvien henkilöiden haastattelut, joita tehtiin yhteensä 22 kappaletta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin. Ennen varsinaista haastattelukierrosta tehtiin avoimin haastatteluin taustatietoja keräävä tutkimus, jonka pohjalta päästiin luomaan pohja tutkimuksen case-tapaukselle.

Tutkimus paljasti erilaisia ongelmia Kyamkin ja Ekamin välisessä KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyössä. Havaitut ongelmat on esitetty teemoittain taulukossa 5. Teemat jaettiin teoreettisen pohjan mukaisesti yhteistyörakenteisiin, sosiaaliseen sidoksisuuteen, strategiseen sidoksisuuteen, talouden näkökulmaan ja johtamisen näkökulmaan.

TAULUKKO 5. Yhteenveto havaituista ongelmista KMC- ja simulaattoriyhteistyössä

TEEMA	ONGELMA
Yhteistyörakenteet	Tiedonkulku
	Yhteisten kokousten järjestäminen vaihtelee tai niitä ei kaikilla tasoilla ole
	Dokumentoinnin puute/taltiointi
	Roolit ja tehtävät epäselvät, ei tunnistettu vastuuhenkilöitä
	Henkilöstön resurssipula
	KMC: yksi kurssisihteeri
	Varamiesjärjestelmän puute
	Organisaatiomuutokset
	Simulaattorikeskuksen tilavarausjärjestelmä – kaikki eivät käytä
	Kyamkin ja Ekamin merenkulkujen fyysinen sijainti – välimatka
	Yhteisen suunnittelun puute KMC-kursseilla
Sosiaalinen sidoksisuus	Luottamuspula ja henkilökemiat (suurimmaksi osaksi kunnossa, mutta erityisesti yksittäisten henkilöiden välinen)
	Arvostuksen puute toisia kohtaan
	Vuorovaikutus vähäistä
	Osaamista ei hyödynnetä tarpeeksi
Strateginen sidoksisuus	Strategia ja visio puuttuvat
	Tavoitteita on, mutta onko yhteistä tavoitetta?
	Yhteiset pelisäännöt – ei kirjattuja / kaikki eivät tiedä, jos sellaisia on
	Yhteistä seurantaa ei ole tarpeeksi
	Yhteistyösopimusta ei ole noudatettu kaikilta osin
Talouden näkökulma	KMC: ei yhteistä budjetointia
	KMC: tulopuoli pientä
	KMC: laskutusten epäselvyys oppilaitosten omien opiskelijoiden osallistuessa kursseille
	Simulaattorikeskus: ei pidempiaikaista suunnitelmaa investoinneista, laitehankinnat kalliita
	Markkinointi enemmän Ekamin vastuulla
Yhteistyön johtaminen	Johtaminen puuttuu tai sitä ei havaita
	Yhteinen johtaja tai koordinoija puuttuu
	Päätöksiä ei tehdä tai sen näkyvyys puuttuu
	Tarkempien sopimusten puuttuminen

Tutkimuksen perusteella yhteistyörakenteisiin liittyvissä ongelmissa esille nousivat tiedonkulun heikkous ja yhteisten palavereiden puute. Ylemmällä tasolla kokouksia on pidetty, mutta mahdollinen tieto ei saavuttanut kaikkia osapuolia. Tämän lisäksi dokumentointi oli puutteellista tai dokumenttien taltiointi oli liian hajallaan. Yhteistyön roolit ja tehtävät ovat monelle epäselvät. Ekamin puolella oli tehty organisaatiokaaviota työnkuvauksineen, mutta Kyamkilla ei sellaista ollut. Varsinkin toisen organisaation henkilöiden rooleista ei tie-

detty ja vastuunjako oli epäselvä monelle. Tässä taustalla vaikutti myös jatkuvat organisaatiomuutokset, joka koettiin yhtenä isona taustavaikuttajana monelle muulle ongelmalle. Yhtenä ongelmana koettiin henkilöstön resurssipula. Kaikki eivät pystyneet toteuttamaan yhteistyön vaatimia tehtäviä aikapulaan viitaten. Tässä korostui erityisesti täydennyskoulutuksessa yhden kurssisihteerin rooli, koska katsottiin, ettei hänellä ollut mahdollisuuksia ja aikaa tehdä molempien osapuolien vaatimia tai edellyttämiä työtehtäviä. Kokonaisuutena tehty työ sai kiitosta resursseihin nähden. Myös varamiesjärjestelmän puute nähtiin isona puutteena. Esimerkkinä voidaan ottaa em. yhden kurssisihteerin malli. Hänelle ei ole suoranaisesti korvaajaa ja mahdollisen poissaolon ajan työt pääasiassa seisoivat tai asioita ei tiedetty. Sama korostui simulaattorikeskuksen laitepuolen vastuuhenkilön pääasiassa yksin vastatessa laitteista sekä opetuspuolella, koska kaikki olivat täystyöllistettyjä, eikä mahdollisuuksia paikkailuille toisen poissa ollessa ollut. Joillekin kursseille ei ollut laisinkaan varamiesjärjestelmää, esim. radiokurssit.

Yhteistyörakenteisiin liittyen yhteisiä järjestelmiä ei todettu olevan montaa. Esille nostettiin toimivana järjestelmänä simulaattorikeskuksen tilavarausjärjestelmä. Sen todettiin olevan hyvä, mutta ongelmaksi oli noussut se, ettei kaikkia varauksia oltu syötetty järjestelmään, vaikka oli tiedossa, esim. jotkut täydennyskoulutuskurssit. Samassa yhteydessä nostettiin esille: kumpi on tärkeämpää: perusopetus vai täydennyskoulutus ja kaupallinen kurssitoiminta. Toinen esille nostettu järjestelmä oli täydennyskoulutuksen ilmoittautumisjärjestelmä. Tämä oli Ekamin järjestelmä, jonka kautta kaikki täydennyskoulutuksen ilmoittautumiset tehtiin. Pidettiin hyvänä, että oli yksi ”luukku”, mutta toteamuksia tuli sen vaikeasta käytöstä asiakkaille, ja joillakin Kyamkin täydennyskoulutuksen kursseilla tietoa jouduttiin siirtämään käsin toiseen järjestelmään. Haastatteluissa kävi ilmi, että olisi haluttu enemmän yhteisiä järjestelmiä.

Yhtenä ongelmana yhteistyön kehittämisen kannalta nostettiin oppilaitosten välinen etäisyys. Aidon yhteistyön ja avoimen keskustelun ja kanssakäymisen kannalta katsottiin, että välimatka etäännytti yhteistyön tekemistä. Kyamkin henkilökunta kävi vain ”vierailulla” tarpeellisissa työtehtävissä esim. simulaattorikeskuksella Ekamin tiloissa. Myös yhteisen suunnittelun puute oli ongelma, ja ihmetystä herätti, miksi ei täydennyskoulutuksen kursseja suunnitella yhdessä.

Sosiaalisen sidoksisuuden ongelmissa korostuivat luottamukseen liittyvät asiat. Suurimmalla osalla ei havaittu ongelmia. Jos niitä esiintyi, taustalla vaikuttivat mm. huono henkilökemia ja toisten arvostuksen puute toisia kohtaan. Yksittäisten henkilöiden välinen luottamuspula ja mahdolliset ristiriidat vaikuttavat myös koko yhteistyöhön. Moni oli sitä mieltä, että luottamukseen liittyvät asiat voidaan korjata, mutta se vaatii aikaa. Sosiaalisen sidoksisuuden yhtenä ongelmakohtana todettiin myös olevan osaamisen hyödyntämättömyys. Sitä ei hyödynnetty tarpeeksi, vaikka olisi ollut mahdollista eri kursseilla ja myös suunnittelussa.

Strategisen sidoksisuuden ongelmina nousivat esille strategian ja vision puute. Sellaisia ei yhteistyöllä kerrottu olevan. Samalla korostui, ettei yhteistä tavoitetta pystytty sanomaan. Tavoitteita osattiin kyllä kertoa, mutta lista niistä oli pitkä. Myöskään yhteisiä pelisääntöjä ei ollut kokonaisuudessaan. Ainakaan niitä ei ollut kirjattu. Jos niitä oli, kaikki eivät niitä tunnistaneet. Yhteisiä pelisääntöjä oli kuitenkin muodostunut joidenkin henkilöiden välille itsestään. Yhteistä seurantaa ei ollut. Molemmat oppilaitokset toteuttivat seurannan omalla tavallaan. Joitakin seurantaan liittyviä kokouksia oli järjestetty viimeisen vuoden aikana, joten tässä nähtiin, että suunta oli parempaan päin. Kokonaisuudessaan taustalla vaikutti, ettei tehtyä yhteistyösopimusta ollut noudatettu kokonaisuudessaan.

Yhteistyön talouden näkökulman ongelmissa KMC:n kohdalla korostuivat, ettei yhteistä budjetointia ollut. Molemmat oppilaitokset tekivät tämän omineen. Myös KMC:n kurssien tuotto koettiin pieneksi. Epäselvyyttä oli ollut myös laskutuksissa, jotka koskivat oppilaitosten omien opiskelijoiden osallistumisesta KMC-kursseille. Simulaattorikeskuksen kohdalla esille nousivat kalliit laiteinvestoinnit, joita tehtiin tarpeen mukaan rahatilanteen sallimissa rajoissa. Ongelmana koettiin, ettei pidempiaikaista investointisuunnitelmaa laitepuolelle ollut tehty. Markkinoinnista vastasi isommalla roolilla Ekami.

Yhteistyön johtamiseen liittyvänä ongelmana koettiin se, ettei johtamista katsottu olevan tai sitä ei havaittu. Se heijastui koko yhteistyöhön. Todettiin, että yhteinen johtaja tai koordinoija puuttui kokonaan. Nyt asiat hoidettiin enemmän oppilaitoskohtaisesti. Samassa yhteydessä esille nousi päätösten tekemättömyys tai päätösten tekemisen näkyvyys. Isona ongelmana koettiin myös, ettei tarkempia sopimuksia ollut tehty. Ei tiedetty, mitä oli sovit-

tu ja yleistason yhteistyösopimus ei ollut riittävä, koska siinä oli sovittu vain päälinjoja yhteistyölle.

Tutkimuksen mukaan ongelmia oli runsaasti. Kolme isointa ongelmaa, jotka nousivat esille haastattelujen yhteydessä, olivat:

1. Henkilösuhteet: luottamuspula ja henkilökemiat
2. Johtamisen puute
3. Roolien ja työtehtävien epäselvyys

Edellä mainitut ongelmat korostuivat molempien oppilaitosten haastateltavien esiin nostamina asioina. Jos tarkasteltiin asiaa oppilaitoskohtaisesti, listaus ei muuttunut kummankaan osilta. Vaikka Ekamissa roolit ja työtehtävät olivat selkeämmin määritelty, se ei vaikuttanut yhteistyön väliseen roolien ja työtehtävien selvyyteen, koska yhteistyökumppanin roolituksia ei tunnettu.

Vaikka ongelmia oli paljon, yhteistyön tulevaisuus nähtiin hyvänä. Siihen liittyi osana ongelmien ratkaiseminen ja niihin puuttuminen. Suurin osa näki yhteistyön kehittämisen ainoana oikeana suuntana Kymenlaakson ammattikorkeakoulun ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston merenkulkualan koulutusten välillä KMC- ja simulaattoriyhteistyössä sekä muussakin yhteistyössä. Ennen kaikkea positiivisena asiana nähtiin yhteisen tekemisen vahvistaminen kotkalaisen merenkulun koulutuksen säilymisen kannalta.

7.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin ongelmia Kymenlaakson ammattikorkeakoulun (Kyamk) ja Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston (Ekami) merenkulkualan koulutusten välisessä KMC- ja simulaattoriyhteistyössä. Organisaatioiden välinen yhteistyö limittyy mielenkiintoisen verkostoitumisilmiön alle. Yhteistyötä lähdettiin tarkastelemaan yhteistyön elementtien (teemojen) kautta, jolloin saatiin selvitettyä yksityiskohtaisemmin, mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Ongelmia tuli esille varsin paljon, mutta joukosta on nostettavissa selkeästi

isoimmat ongelmat. Tutkimuksella saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin varsin laajasti. Ongelmille on myös annettu toimenpide-ehdotuksia, joiden perusteena on, että yhteistyö jatkuu. Ongelmista ja toimenpide-ehdotuksista on yhteenveto liitteessä 2.

Lähtökohdat Kyamkin ja Ekamin väliselle yhteistyölle ovat olleet haastavia, vaikka oppilaitokset ovat sijainneet pitkään naapureina Kotkan Katariinassa, Pookinmäellä. Haasteita matkan varrella on ollut ja syvällisempi yhteistyö on päässyt vauhtiin vasta muutamia vuosia sitten. Samaan yhteyteen on sattunut myös Kyamkin merenkulun muutto Pookinmäeltä Metsolaan, Kyamkin tällä hetkellä ainoalle Kotkassa olevalle kampukselle. Muutto oli saanut vastustusta jo ennen tapahtunutta, mutta nykyäänkin moni katsoo, että paras yhteistyö saavutettaisiin olemalla samassa rakennuskompleksissa. Tähän tuli viitteitä myös tässä tutkimuksessa. Etäisyys oppilaitosten välillä oli siis osittain tuonut joitakin haasteita yhteistyölle. Se on tosin hieman ristiriidassa nykyisessä tieto- ja informaatioyhteiskunnassa, koska yleisesti kaukanakin olevat organisaatiot pystyvät tekemään yhteistyötä ja muodostamaan verkostoja. Yksi ratkaisu tähän voisi olla se, että järjestetään Kyamkin henkilöstölle työpiste simulaattorikeskuksen tiloihin. Tätä voisivat hyödyntää kaikki. Tällöin saman päivän työasiat voisi tehdä tällä työpisteellä, eikä tarvitsisi lähteä omalle työpisteelle. Se lisäisi yhteisöllisyyttä ja yhteistyössä tarvittavaa vuorovaikutusta henkilöstön välillä. Samaa mallia voisi hyödyntää myös Ekamin henkilöiden työskennellessä Kyamkin tiloissa, jossa heille olisi työpiste järjestettynä.

Yhteistyö on molempien oppilaitosten intresseissä laajemmassakin mittakaavassa. Molempien koulujen strategioissa yhteistyön merkitys on huomioitu laajasti. Varsinkin yhteistyö korkea-asteen ja toisen asteen välillä koetaan tärkeäksi. Tämä merenkulkualan koulutusten yhteistyö tukee juuri oppilaitosten strategisia näkemyksiä. Yhteistyöstä oli saatu tehtyä yhteistyösopimus vuonna 2009. Siinä oli sovittu periaatteet, jotka koskivat laajemmin koko yhteistyötä, eikä pelkästään tässä tutkimuksessa kohteena olevaa KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyötä. Tämä tutkimus kuitenkin paljasti, ettei sopimusta, joka oli uusittu ja tarkennettu vuonna 2014, ollut kaikilta osin noudatettu. Myös tämän tutkimuksen kohteena olevan yhteistyön osilta puutteita löytyi. Sopimuksessa mainitaan, että käytännön yhteistyöstä sovitaan täsmällisemmin vuosittain. Näin oli jossakin määrin tehty, mutta yksityiskohtaisempia sopimuksia, jotka tarkentaisivat toimintoja, voitaisiin laatia.

Vaikka yhteistyöstä oli tehty sopimus yhteistyön periaatteista, on tämä kahden toimijan verkostoyhteistyö jäänyt monelta osin epäselväksi. Tutkimuksen perusteella voi päätellä, että kunnollisia toimintasuunnitelmia ei ole tehty. Niitä on varmasti mietitty, mutta kirjallista suunnitelmaa ei kukaan pystynyt antamaan. Perusteita tälle väittämälle antaa myös strategian ja vision sekä selkeiden yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen puute. Tällä saadaan vastaus yhteen tutkimuskysymykseen, jossa kysyttiin yhteisen tavoitteen perään. Tällaista ei tutkimuksessa havaittu olevan, vaikka monia erilaisia tavoitteita osattiinkin antaa. Erityisesti yhteistyön aloitusvaiheen suunnittelu on tärkeää, jotta toiminnalla on suuntaviivat. Tämän työn luvussa 2.3 on kuvattu toimintasuunnitelman sisältöä, ja voidaan todeta, että suurin osa listauksen mukaisista asioista puuttuu edelleen, vaikka yhteistyötä on tehty jo muutamia vuosia. Suunnitelma ja muut strategiset linjaukset olisi syytä tehdä pikimmiten. Kun ne on tehty, suunnitelmat on myös jalkautettava henkilöstölle.

Yhteistyön ongelmia tarkasteltiin viiden teeman kautta. Ne olivat yhteistyörakenteet, sosiaalinen sidoksisuus, strateginen sidoksisuus, talouden näkökulma ja johtamisen näkökulma. Kaikissa teemoissa havaittiin ongelmia (yhteenveto liitteessä 2.) Isoimmiksi ongelmiksi todettiin henkilösuhteissa luottamuspula ja henkilökemiaan liittyvät asiat, johtamisen puute sekä roolien ja tehtävien epäselvyys. Nämä ongelmat esiintyivät eniten tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kertomuksissa. Mielenkiintoista oli se, että nuo kolme nousivat vahvimpina ongelmina esille, vaikka tarkastellaan molempien oppilaitosten henkilöiden vastauksia erillisinä.

Henkilösuhteissa esiintynyt luottamuspula ja henkilökemiaan liittyvät ongelmat eivät koskeneet kaikkia. Se nousi kuitenkin esille monen haastateltavan osalta, koska sen katsottiin haittaavan koko yhteistyötä. Todettiin, että se olisi saatava korjattua. Esimiesten on puututtava ja ratkaistava ongelma. Myös yhteiset tapaamiset, kokoukset voivat auttaa asiaa. Joidenkin kohdalla puhutaan syvistä haavoista, ja asian korjaaminen voi viedä aikaa. Tutkimuksen perusteella oli havaittavissa, että tilanne oli varsin herkkä. Moni joutui varomaan sanomisiaan tai kirjoituksiaan, koska nähtiin, että ne saatetaan tulkita väärin aiheuttaen lisäongelmia tässä asiassa. Myös muita sosiaaliseen sidoksisuuteen kuuluvia ongelmakohtia havaittiin tutkimuksen yhteydessä. Luottamuspulan lisäksi vuorovaikutus oli vähäistä ja esille nousi myös arvostuksen puute toisia kohtaan. Yhteiset kokoontumiset voivat auttaa

tässä asiassa. Myös vapaamuotoisia kokoontumisia suositellaan. Niissä voidaan luoda yhteishenkeä, joka vaikuttaa yhteistyöhön. Tässä yhteydessä voidaan todeta yhden tutkimuskysymyksen osilta, etteivät sosiaalisen sidoksisuuden kaikki osa-alueet olleet kunnossa. Toisaalta voidaan myös todeta, että monen henkilön osilta asiat olivat kunnossa, mutta yhteistyön kokonaisuuden kannalta ei.

Toisena isona ongelmana havaittiin johtamisen puute tai sen näkymättömyys. Moni katsoi, ettei yhteistyön osilta tehty päätöksiä tai niitä ei ainakaan havaittu. Molempien oppilaitosten sisällä katsottiin johtamisen toimivan paremmin, mutta ongelma korostui yhteistyössä. Tämä aiheuttaa muitakin ongelmia, joita myös tässä tutkimuksessa nousi esille. Aikaisemmin mainittu suunnitelmien puute voi johtua myös johtamisen puutteesta, mutta toisaalta, jos ei ole mitään suuntaviivoja, voiko silloin edes johtaa? Perustoiminta KMC:ssä ja simulaattorikeskuksessa koettiin kuitenkin toimivan yllättävän hyvin ottaen huomioon tämä johtajuusongelma. Tutkimuksessa selvisi myös se, että alun perin KMC:lle oli suunniteltu mahdollisesti yhtä henkilöä koordinoimaan toimintaa. Matkan varrella Ekamin puolella oli ollut KMC-vastuuhenkilöitä, mutta heidän roolinsa oli jäänyt epäselväksi, eivätkä toimet välttämättä olleet molempia organisaatioita huomioivia. Yhteinen vastuuhenkilö näyttää puuttuneen. Tällainen henkilö pitäisi ehdottomasti olla. Onko tämä henkilö johtaja vai koordinoija vai molempia? Se tulisi miettiä yhdessä. Voidaan todeta, että johtamisen näkökulmasta löytyy paljon kehittämistä ja tällä saadaan vastaus yhteen esitettyyn tutkimuskysymykseen.

Kolmantena isona ongelmana oli roolien ja tehtävien epäselvyys sekä se, ettei vastuuhenkilöitä tunnistettu. Onko tässä taustalla edellinen ongelma (johtamisen puute) vai joku muu? Yhtenä taustatekijänä on varmasti tiuhaan esiintyneet organisaatiomuutokset, varsinkin Kyamkin puolella. Henkilöitä on vaihtunut muutosten myötä, ja samalla on myös tapahtunut eläköitymisiä. Kun tähän yhdistetään tutkimuksessa esille noussut dokumentoinnin puute, saadaan yhtälö, jossa uusilla henkilöillä on iso työ selvittää asiat. Tämä osaltaan vaikuttaa koko yhteistyöhön. Roolien ja tehtävien epäselvyys korostui ennen kaikkea oppilaitosten välisessä roolien tietämyksessä. Ekamin puolella oli tehty syksyllä organisaatiokaavio, jossa kuvattiin Ekamin puolen roolitus ja työtehtävät. Tällainen kaavio on syytä tehdä myös Kyamkin puolella. Kun ne vielä annetaan kaikkien yhteistyössä olevien nähtä-

ville, ongelmat tässä asiassa vähenisivät huomattavasti. Taustalla havaittiin esiintyvän myös epätietoisuutta omista työtehtävistä koskien yhteistyötä. Esimiesten on syytä varmistaa, että tämä tieto on jokaisella työntekijällä.

Äsken mainitut organisaatiomuutokset olivat monen muunkin ongelma takana, tai näin ainakin moni tutkimukseen osallistuva koki. Muutokset ovat nykyään jokapäiväistä toimintaa monessa organisaatiossa. Niihin on sopeuduttava ja elettävä sen mukaan. Muutoksissa tiedolla on suuri merkitys. Sen siirtäminen uudelle henkilölle voi tulla ongelmaksi. Senkin voi tehdä helpommaksi esimerkiksi tässä tutkimuksessa havaitun puutteen korjaamisella, dokumentoinnilla ja perehdyttämisellä. On saatettu sopia esimerkiksi suullisesti jotakin, ja tieto ei kulje eteenpäin. Jos ei tiedetä, mitä on sovittu ja miten toimittu, menee pitkän aikaa, ennen kuin päästään samalle tasolla tietämyksessä kuin oltiin aikaisemmin. Toisaalta joissakin tilanteissa voi olla hyväksi, ettei kaikkea tiedetä. Tiedonkulku yleisestikin nostettiin esille isona ongelmana. Se toisaalta tuntuu olevan yleinen ongelma kaikissa organisaatiossa. Voiko sitä saada ikinä tarpeeksi hyväksi, jolloin kaikki olisivat tyytyväisiä? Aina voi parantaa, joten siihen on syytä keksiä ratkaisuja. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea, mutta voisiko yhteistyön osilta olla oma yhteinen järjestelmä, jossa voi säilöä ja tiedottaa tarpeelliset asiat.

Yhteistyörakenteissa havaittiin eniten yksittäisiä ongelmia. Tässä korostuu, ettei toiminnalle ole tehty selkeää toimintasuunnitelmaa. Aikaisemmin tämän teeman alle menevien ongelmien lisäksi ongelmana koettiin mm. henkilöstön resurssipula. Tämä nousee nykyään esille monessa muussakin yhteydessä. Yhä pienemmillä resursseilla joudutaan etenemään. Raha on tiukassa koulumaailmassa. Mikäli tätä yhteistyötä halutaan kehittää, on Kyamkissa mietittävä resurssiasioita. Jollakin tavalla esimiesten on ratkaistava ja löydettävä lisäresursseja henkilöille, joiden oletetaan olevan mukana yhteistyössä. Myös resurssien kohdentaminen oikeisiin asioihin voi olla ratkaisu. Joskus tietoinen panostus, esimerkiksi tässä tapauksessa resursseihin, voi tuoda moninkertaisesti takaisin päin. Ekamin puolella oli selkeästi enemmän aikaa käytettävissä KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyössä, vaikka Ekamin puolen henkilöstön kommenteista nousi esiin myös resurssien vähäisyys tai puute. Erityisen huonoksi esimerkiksi nostettiin yhden kurssisihteerin malli merenkulun täydennyskoulutuksissa, jossa Kyamk ostaa palvelut Ekamin kurssisihteeriltä. Ylityöllistettynä

kurssisihteeri hoiti mallikkaasti työnsä, mutta sen ei katsottu riittävän, varsinkaan Kyamkin näkökulmasta. Myös varajärjestelmän puute tässä ja muussakin yhteydessä nousivat esille. Mahdollisen poissaolon yhteydessä koettiin olevan isoja riskejä, kun asiat olivat yhden henkilön alla. Tämä tilanne on myös esimerkiksi simulaattorikeskuksen laitteista vastaavalla henkilöllä. Tämä asia on syytä ratkaista jollakin tavalla. Jos resursseja ei ole käytettävissä enempää, tilanne voi olla hankala. Kurssisihteerit molemmissa oppilaitoksissa koettiin toimivammaksi järjestelmäksi, ja paluuta vanhaan järjestelmään kannattaa harkita korjaavana toimenpiteenä.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli tutkia yhteistyörakenteita ja ovatko ne kunnossa. Tämän teeman alle muodostui runsaasti ongelmia, joten voidaan todeta, että kaikilta osin yhteistyörakenteet eivät ole kunnossa.

Talouden näkökulma jäi tässä tutkimuksessa hieman suppeaksi. Molemmilla oppilaitoksilla oli omat järjestelmät sen seuraamiseen. Toisen oppilaitoksen talousasioihin olisi annettu mahdollisuus tutustua tarkemmin, mutta niiden selvittely aivan tarkasti olisi vienyt paljon aikaa, ja täsmälliseen lopputulokseen ei olisi välttämättä päästy. Toisessa oppilaitoksessa asiat näyttivät olevan selkeämmin järjestetty, mutta tarkempia taloustietoja ei ollut saatavissa tämän tutkimuksen käyttöön. Tämän takia talouspuolen numeroarvoja ei tässä työssä ole käsitelty. Talouden näkökulman muita osa-alueita päästiin jonkin verran avaamaan. Varsinkin laitepuolen investoinnit ja henkilökunnan käyttäminen ristiin katsottiin olevan molempia hyödyttävä etu. Se korostuu myös muissa verkostoja ja yhteistöitä koskevissa tutkimuksissa. Talouden hyödyt ovatkin usein lähtökohta yhteistyölle. Talouden näkökulmassa esiintyi myös pieniä ongelmia. KMC:n puolella molemmat oppilaitokset tekivät oman budjetoinnin, ja yhteistä ei tutkimuksen perusteella ollut, vaikka solmitussa yhteistyösopimuksessa yhteisestä budjetoinnista sovitaan. Ongelmana nähtiin myös se, että täydennyskoulutuskurssien tulopuoli oli varsin pientä. Yhteistyösopimuksessa mainitaan, että molemmat sitoutuvat yhteisen erillisen osakeyhtiön perustamisen selvittelyyn. Jos sen pohjana olisi nykyinen liikevaihto kursseista, eikä muuta rahoitusta olisi, niin sen toiminta ei olisi mahdollista. Selvitystä ei ole tehty sopimuksen mukaisesti, mutta selvittämistä suositellaan. Talouden näkökulmaan liittyen esille nostettiin yhtenä ongelmana laskutusten epäselvyys oppilaitosten omien opiskelijoiden osallistuessa täydennyskoulutuksen kursseille.

Siihen suositellaan selkeyttämistä: hinnaston päivittämistä ja selkeitä pelisääntöjä. Yleisesti voidaan todeta, että joitakin haasteita ja ongelmia esiintyy yhteistyön talouden näkökulmasta. Tämä antaa vastauksen yhteen tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksella saatiin varsin laaja listaus Kyamkin ja Ekamin välisistä KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyön ongelmista. Ne on yritetty ilmaista selkeästi toimenpide-ehdotuksin, jotta toimeksiantajat voivat hyödyntää tuloksia. Yhteenveto tästä on liitteessä 2. Moni ongelma voi olla ratkaistavissa pienillä toimenpiteillä. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuteen katsotaan yleisesti luottavaisesti, vaikka pieniä viitteitä epävarmuudesta joidenkin vastauksissa oli. Yhteistyön kannalla oltiin. Missään nimessä yhteistyön katkaisemista ei nähty vaihtoehtona. Varsinkin yhteiset tapaamiset nähtiin ratkaisuna monelle ongelmalla. Haluttiin enemmän yhdessä tekemistä ja suunnittelua sekä yhteistyön kehittämistä.

Tutkimuksen tekeminen oli haastava ja aikaa vievä prosessi, varsinkin sen saaminen tekstimuotoon. Tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin päästiin, ja kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaus. Tutkimustuloksia voidaan pitää paikkansa pitävinä. Alun perin yhtenä isona haasteena koettiin tutkijan rooli toisen tutkimuksen kohteena olevan organisaation sisältä. Sen ei kuitenkaan katsota haittaavan lopputulosta. Loppujen lopuksi sillä saattoi olla positiivisia vaikutuksia, esimerkiksi kaikki tutkimukseen kutsutut osallistuivat, ja näin ollen saatiin erittäin kattava otos vastauksia. Haastattelutilanteessa koettiin varsinkin toisen oppilaitoksen henkilöitä haastateltaessa tilanteita, joissa haastateltava oletti haastattelijan tietävän asioita, mutta haastattelussa haastattelija pysyi neutraalina, eikä johdatellut henkilöitä. Jokainen sai sanoa omasanaisesti omat mielipiteensä, ja kaikille haastattelurunko oli samanlainen. Jos haastattelu tehtäisiin uudestaan, haastattelurunkoon voisi tehdä pieniä muutoksia, mutta lopputuloksen kannalta sillä ei ole merkitystä.

Yhteistyöllä on mahdollisuuksia, vaikka mihin. Alkuun on vain ratkaistava ja korjattava ongelmat. Kunhan menossa oleva organisaatiomuutos Kyamkin puolella on saatu päätökseen, voidaan asioita lähteä ratkomaan ja jatkamaan yhteistyön polulla. Kaikki ongelmat ovat korjattavissa. Nyt vain tulevaisuuteen katsoen yhteistyötä ja siihen liittyviä asioita kehittäen, niin hyvä tulee, ja kotkalainen merenkulun koulutus säilyy kartalla!

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen perusteella saatiin esitettyä useita ongelmia Kyamkin ja Ekamin välisessä KMC- ja simulaattorikeskusyhteistyössä. Paljon on korjattavaa ja kehitettävää. Yksi yhteistyöhön liittyvän teeman käsittely jäi hieman vajaaksi. Tämä koskee talouden näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa moni henkilö ei osannut vastata tähän näkökulmaan tai osittain vastattiin olettamuksena. Sen tutkiminen tarkemmin voisi avata yhteistyön tarpeellisuutta taloudellisesta näkökulmasta. Tällä hetkellä oli pieniä viitteitä oman edun tavoittelusta, mutta tarkemmalla tutkimuksella siitä voi saada paremmat ja paikkansapitävät havainnot.

Toinen jatkotutkimukselle esitetty ehdotus koskee yhteistyösopimuksessa mainittua yhteisen osakeyhtiön perustamisen tutkimista. Vaikka tällä hetkellä liikevaihto ja rahallinen hyöty ovat pieniä täydennyskoulutuksen osilta ja simulaattorikeskuksen ylläpitäminen on kallista, tutkimista suositellaan. Tutkimisessa voi hakea erilaisia malleja ja vaihtoehtoja, jolla asia voisi olla mahdollista. Tämä edellyttää varmasti uusien palvelutuotteiden suunnittelua ja tuomista markkinoille. Myös lainsäädännön tuomat asiat on otettava huomioon selvityksessä. Myös liiketoimintasuunnitelman tekemistä suositellaan.

Kolmas jatkotutkimusehdotus koskee äsken mainittujen uusien palvelutuotteiden, kurssien kehittelyä. Tällä hetkellä KMC:n tarjonnassa erilaisia kursseja löytyy paljon, mutta yhtenä haasteena on saada kurssit toteutumaan, kun osallistujia ei ole tarpeeksi. Ovatko kaikki kurssit tarpeellisia, tai onko tarvetta järjestää samaa kurssia montaa kertaa vuodessa? On keskityttävä tarjoamaan kursseja, joille on kysyntää. Näiden rinnalle olisi kehitettävä uusia, innovatiivisia kursseja, ei pelkästään kopioida muilta. Erilaisissa koulutusselvityksissä on jotakin tähän viittaavia asioita tuotu esille. Tähän asiaan suositellaan kehittämistä ja jatkotutkimusta.

LÄHTEET

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta.

Alasoini, T., Lifländer, T. & Rahikainen, O. (toim.) 2001. Ylivoimaa yhteistyöllä: Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työelämän kehittämisohjelma. Työministeriö. Raportteja 14. Helsinki.

Anttila, J.-P., Heiska, K., Julkunen, P., Koivisto, T., Kulmala, H. I., Lappalainen, I., Lehtinen, H., Mikkola, M. & Paranko, J. 2002. Vahvuutta verkostosta. [verkkodokumentti]. [Tulostettu 29.6.2015]. Saatavilla http://www.researchgate.net/publication/238770477_VAHVUUTTA_VERKOSTOSTA

Anttila, R. & Salmenhaara, T. 2011. Merenkulkualan koulutuksen tila ja kehittämistarpeet. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2011:5.

Apilo, T., Hytönen H. & Valkokari, K. 2009. Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot [New models for value creation and business networks]. VTT:n tiedotteita – Research Note 2490. Helsinki: Edita Prima Oy.

Barney, J. & Hansen, M. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Vol. 15, pp. 175–190.

Batt, P. J. & Purchase, S. 2004. Managing Collaboration within Networks and Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33 (April), pp. 169–174.

Blomqvist, K. 2002. Partnering in the Dynamic Environment: The Role of Trust in Asymmetric Technology Partnership Formation. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaentis 122.

Costa, A.C. 2000. A Matter of Trust: Effects on the Performance and Effectiveness of Teams in Organizations. [verkkodokumentti]. [Tulostettu 29.4.2016]. Saatavilla https://pure.uvt.nl/portal/files/408529/85588.pdf

Dekker, H. 2004. Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriate Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, pp. 27–49.

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto. 2016a. Ekamin organisaatio [verkkodokumentti]. [Tulostettu 22.4.2016]. Saatavilla http://www.ekami.fi/ekami/ekamin-organisaatio

Etelä-Kymenlaakson ammattiopisto. 2016b. Kotkan – Haminan seudun koulutuskuntayhtymä [verkkodokumentti]. [Tulostettu 22.4.2016]. Saatavilla http://www.ekami.fi/ekami/kotkan-haminan-seudun-koulutuskuntayhtyma

Günther, J. 2006. Yrityksen verkostoitumiskyky: Verkostoitumisen hyöty- ja haittatasapainon arviointi. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Hargreaves, D. 1999. The Knowledge-Creating School. *British Journal of Education Studies.* Vol. 47, No. 2, pp. 122–144.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.

Huttunen, L. 2010. Tiheä kontekstointi: haastattelu osana etnografista tutkimusta. Teoksessa: Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 39–63.

Håkansson, H. & Lind, J. 2004. Accounting and Network Coordination. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 51–72.

Häggman-Laitila, A. & Rekola, L. 2012. Työelämän ja ammattikorkeakoulun kumppanuus. Analyysi edistävistä ja estävistä tekijöistä. *Janus*, Vol. 20 (3) 2012, pp. 249–267.

Ilmonen, K. 2002. Luottamus paikallisiin instituutioihin ja sosiaalisiin verkostoihin. Teoksessa P. Ruuskanen (toim.) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus. 5–27.

Järvensivu, T. 2013. Verkostoyhteistyön teoria ja käytäntö. Seminaariluento 6.2.2013. [verkkodokumentti]. [Tulostettu 29.6.2015]. Saatavilla http://terveysprojektit.turkuamk.fi/EE/seminaarit/06022013/Verkostojohtaminen.pdf

Karjalainen, P. T. 2008. Organizational relationships: the evolution of partnership governance in sales and marketing cooperation – a case study. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management. Doctoral dissertation series 2008/2.

Kohonen, V. 2000. Facilitating Transformative Learning for Teacher Growth. (pp. 127-145). Teoksessa: Beairsto, B. & Ruohotie, P. (toim.) Empowering Teachers as Life long Learners. Reconceptualizing, Restructuring and Reculturing Teachers Education for the Information Age. Research Center for Vocational Education. University of Tampere.

Kohtamäki, M. 2005. Strategisen verkoston ohjaus. Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 62, johtaminen ja organisaatiot. Acta Wasaensia no 147.

Korkala, S. 2010. Luottamuksen ilmeneminen alueellisissa yhteistyöverkostoissa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 298.

Kunttu, T.-T. & Kivilaakso, T. 2008. Wiipurista Pookinmäelle. Kotkan merenkulkukoulutuksen historia 1868-2008. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja A, nro 20.

Kyamk 2009. KOTKA MARITIME CENTRE toteuttaa ja markkinoi merenkulun koulutusta. Mediatiedote 22.1.2009. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu [verkkodokumentti]. [Tulostettu 20.6.2015]. Saatavilla http://www.kyamk.fi/Ajankohtaista/Mediatiedotteet/?news_id=296

Kyamk 2016. Maakunnan innovatiivinen korkeakouluttaja. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.4.2016]. Saatavilla http://www.kyamk.fi/Kyamk/

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

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto, verkostorakentajan ABC. Helsinki: Edita.

Nieminen, H. 2007. Developing competences through inter-organizational knowledge acquisition. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Sarja/Series A-12:2007.

Oravasaari, T., Paavola, J-M. & Nissilä, J. 2015. Mahdollisuuksien meri – 23 suositusta Suomen meriklusterin osaamisen kehittämiseksi. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Tutkimuksia ja raportteja nro 147.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2008. Verkostoista alueellista elinvoimaa? Havaintoja yrityskyselystä. Keskusteluaiheita, Discussion Papers, No. 1157. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: ETLA.

Raami, M-L. 2005. Asiantuntijuuden jakaminen opettajien työyhteisössä. Pro gradu – tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Rajala, R. & Westerlund, M. 2009. Verkottuneen liiketoiminnan johtaminen. Teoksessa: Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen. J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell. 155–167.

Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. SoPhi 78. Jyväskylä: Paino Kopijyvä.

Schindler, P. L., & Thomas, C. C. 1993. The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, Vol. 73, Issue 2, October 1993, pp. 563-573.

Simons, M., Tarvainen, K., Nisula, H. & Suominen, J. 2001. Savo Oy: Verkoston palvelusolu ja työparityöskentely – yhteistyön kehittäminen teollisessa arvoketjussa. Teoksessa T. Alasoini, T. Lifländer & O. Rahikainen (toim.) Ylivoimaa yhteistyöllä: Kokemuksia teollisuuden tiimiprojekteista. Työelämän kehittämisohjelma. Työministeriö. Raportteja 14. Helsinki.138–148.

Sorama, K. 2008. Oppiminen yritysten kahdenvälisen yhteistyösuhteen kontekstissa. Toimittajan oppiminen metalliteollisuuden alihankintasuhteissa. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 78, johtaminen ja organisaatiot. Acta Wasaensia no 185.

Ståhle, P & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: WS Bookwell.

Suominen, K. 2004. Verkostomaisen yhteistyön jäljillä. Diskurssianalyyttinen tutkimus organisaatioiden välisestä kehittämisverkostosta. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos.

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys: strategiana kumppanuus. Business Edita. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. uud. painos. Helsinki: Tammi.

Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. Väitöskirja. VTT Publications 715. Espoo: VTT.

Valkokari, K., Airola, M., Hakanen, T., Hyötyläinen, R., Ilomäki, S. & Salkari, I. 2006. Yritysverkoston strateginen kehittäminen. VTT:n tiedotteita – Research Note 2348. Tampere: VTT.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen. J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell.

Vesalainen, J. 1996. Yritysyhteistyön malleja – käsikirja yhteistyön edistäjille. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Yrityskehitysosasto. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 18/1996. Helsinki.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittaja-suhteessa. Teknologiateollisuuden julkaisuja 8/2006. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Vesalainen, J. 2006. Kaupankäynnistä kumppanuuteen – Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. 2. uud. painos. Teknologiateollisuuden julkaisuja 3/2004. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Vesalainen, J. & Kohtamäki, M. 2009. Oppiva liiketoimintasuhde. Teoksessa: Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen. J. (toim.) Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell. 133–153.

Veugelers, W. & Zijlstra, H. 2002. What goes in a network? some Dutch experiences. *Int. J. Leadership in Education*, VOL. 5, No. 2, pp. 163–174.

Vuorinen, T. 2005. Verkostot organisoitumisen muotona. Hermeneuttinen analyysi kahdenvälisten suhteiden rakentumisesta kärkiyrityskontekstissa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede 63, johtaminen ja organisaatiot. Acta Wasaensia No 150.

Väisänen, M-L. 2012. Verkostoyhteistyö ja sen toteutuminen työvoimapoliittisissa hankkeissa. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.

Xamk 2016. Kasva vahvaksi. Grow strong. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.4.2016]. Saatavilla http://www.xamk.fi/fi

LIITE 1. Haastattelurunko

Haastateltavan organisaatio... Kyamk vai Ekami?

Mikä on roolisi/työtehtäväsi…

- omassa organisaatiossa
- Kyamk/Ekami –yhteistyössä
- KMC:ssä
- simulaattorikeskuksessa

Mikä on työpanoksesi/tuntiresurssisi…

- Kyamk/Ekami –yhteistyössä
- KMC:ssä
- simulaattorikeskuksessa
- perusopetus / täydennyskoulutus
- Pitäisikö yhteistyötuntisi olla nykyistä enemmän tai vähemmän?

Yhteistyö

- Oletko nähnyt Kyamk/Ekami välisen yhteistyösopimuksen? Milloin näit ensimmäisen kerran? Mitä se sisältää? Onko sitä noudatettu?
- Mitä mielestäsi tarkoittaa *KMC – Kotka Maritime Centre*?
- Minkälaista yhteistyötä teet mielestäsi toisen osapuolen (Kyamk/Ekami) henkilöstön kanssa?
- Mitä hyötyä näet yhteistyöllä olevan?
- Missä yhteistyössä on onnistuttu?
- Hyötyykö toinen osapuoli enemmän yhteistyöstä (Kyamk/Ekami, KMC, simulaattorikeskus)? Millä tavalla?

Yhteinen näkemys, tavoitteet ja strateginen sidoksisuus

- Onko molemmilla osapuolilla yhteiset tavoitteet? Mitkä ne ovat?
- Mitä yhteistyöllä tavoitellaan?
- Onko olemassa yhteinen strategia ja visio?
- Onko yhteistyöllä yhteiset pelisäännöt?
- Miten päätökset tehdään?
- Miten toimintaa seurataan?
- Osaatko toimia oman roolisi/työtehtäväsi edellyttämällä tavalla tässä yhteistyössä?

Luottamus

- Oman organisaation sisällä
- Yhteistyökumppani (organisaatio-/yksilötaso)

(jatkuu)

LIITE 1. (jatkoa)

Muu sosiaalinen sidoksisuus

- Oppiminen – Minkälaista oppimista yhteistyöllä saavutettu osapuolten kesken?
- Osaaminen – Onko vahvistunut? Miten?
- Vuorovaikutus – Minkälaista? Liikkuuko tieto osapuolten välillä? Kuinka usein kokoonnutaan?

Yhteistyörakenteet

- Miten on onnistuttu resurssien yhdistämisessä? (osaaminen, ”rauta”, talous)
- Miten toimivat yhteiset järjestelmät? (esim. tilojen varausjärjestelmä)

Talous

- Mitä hyötyä yhteistyöstä talouden näkökulmasta?
- Miten KMC:n/simulaattorikeskuksen budjetista ja rahojen käytöstä päätetään?

Johtaminen

- Miten näet yhteistyön johtamisen, kontrollin ja koordinoinnin? (oma organisaatio, Kyamk/Ekami, KMC/simulaattorikeskus)
- Miten on onnistuttu?
- Onko tehtävät ja roolit selkeästi määritelty? Miten?
- Kuka on mielestäsi vastuuhenkilö KMC- ja simulaattoriyhteistyössä omassa organisaatiossasi?

Ongelmat

- Onko yhteistyössä esiintynyt ongelmia? Mitä yhteistyön ongelmia olet kokenut? Mikä on mielestäsi vaikein ongelma?
- Onko ongelmiin puututtu? Millä tavalla?

Tulevaisuus

- Miten näet yhteistyön tulevaisuudessa?
- Miten yhteistyötä voi kehittää? (Kyamk/Ekami, KMC, simulaattorikeskus)

LIITE 2. Yhteenveto yhteistyön ongelmista ja toimenpide-ehdotukset

TEEMA	ONGELMA	TOIMENPIDE-EHDOTUS
Yhteistyö-rakenteet	Tiedonkulku	• oikean tiedon kohdentaminen • tiedon liikuttaminen: sähköposti, yhteinen ”intra” • dokumentointi ja yhdenmukainen tallennuspaikka • yhteiset palaverit
	Yhteisten kokousten järjestäminen vaihtelee tai niitä ei kaikilla tasoilla ole	• vastuuhenkilöiden vastuulle järjestää • yhteisten palaverien lisääminen • oikeat henkilöt palavereihin • kokousten suunnitelmallisuus ja sisältö oltava tarkoituksenmukainen • 1-2 krt/vuosi vapaamuotoinen kokoontuminen, vastuu järjestämisestä voi vaihdella oppilaitosten kesken vuoron perään
	Dokumentoinnin puute/taltiointi	• yhteinen tallennuspaikka, esim. yhteinen intra
	Roolit ja tehtävät epäselvät, ei tunnistettu vastuuhenkilöitä	• esimiesten varmistettava, että jokainen työntekijä tietää omat tehtävät • Kyamkille Ekamin tapaisesti organisaatiokaavio, jossa kaikkien työtehtävät ja vastuualueet näkyvissä → kaikille nähtäväksi yhteystietoineen • yhteiset palaverit
	Henkilöstön resurssipula	• esimiesten/johdon puututtava tai organisoitava ja kohdistettava nykyiset resurssit paremmin • yhteistyöhön lisää resursseja
	KMC: yksi kurssisihteeri	• mietittävä toimenkuva molempia toimijoita palvelevaksi, lisäresurssit asioiden hoitamiseen • varamiesjärjestelyt varmistettava toimivaksi, dokumentointi • mahdollisesti molempiin organisaatioihin oma kurssisihteeri (vanhaan malliin), jolloin varamiesjärjestelmä toimii näiden kesken
	Varamiesjärjestelmän puute	• yhteinen suunnittelu • resurssien kohdentaminen • dokumentointi
	Organisaatiomuutokset	• sopeuduttava muutoksiin • mahdollisimman sujuva siirtyminen uusille henkilöille • perehdytys • dokumentointi kuntoon
	Simulaattorikeskuksen tilavarausjärjestelmä – kaikki eivät käytä	• yhteiset palaverit, joissa asia puheeksi • yhteisen suunnittelun tehostaminen
	Kyamkin ja Ekamin merenkulkujen fyysinen sijainti – välimatka	• yhteiset palaverit • molempiin oppilaitoksiin työpiste ”vieraileville” • selvitys: molempien oppilaitosten henkilökunta ”saman katon” alle
	Yhteisen suunnittelun puute KMC-kursseilla	• yhteiset suunnittelupalaverit • osaamisen yhdistäminen tehokkaammin

(jatkuu)

LIITE 2. (jatkoa)

TEEMA	ONGELMA	TOIMENPIDE-EHDOTUS
Sosiaalinen sidoksisuus	Luottamuspula ja henkilökemiat (suurimmaksi osaksi kunnossa, mutta erityisesti yksittäisten henkilöiden välinen)	• yhteiset palaverit • esimiesten puututtava, syiden selvittely ja ratkaisujen etsintä
	Arvostuksen puute toisia kohtaan	• yhteiset palaverit • esimiesten puututtava, syiden selvittely ja ratkaisujen etsintä
	Vuorovaikutus vähäistä	• yhteiset palaverit • molempiin oppilaitoksiin työpiste ”vieraileville”
	Osaamista ei hyödynnetä tarpeeksi	• yhteiset suunnitelupalaverit • yhteisiä kursseja (Kyamk/Ekami) • varamiesjärjestelmän luominen tehokkaammaksi
Strateginen sidoksisuus	Strategia ja visio puuttuvat	• yksi nimetty henkilö vetämään • yhteisen strategian ja vision tekeminen (kirjallisesti) • yhteiset palaverit • yksityiskohtaisemmat sopimukset
	Tavoitteita on, mutta onko yhteistä tavoitetta?	• yksi nimetty henkilö vetämään • mietittävä yhteiset tavoitteet ja kirjattava ne • jalkauttaminen: esim. yhteiset palaverit
	Yhteiset pelisäännöt – ei kirjattuja / kaikki eivät tiedä, jos sellaisia on	• yksi nimetty henkilö vetämään • luodaan yhteiset pelisäännöt, joita noudatetaan • jalkauttaminen: esim. yhteiset palaverit
	Yhteistä seurantaa ei ole tarpeeksi	• molemmat oppilaitokset luovat vertailukelpoisen järjestelmän (vrt. yhteistyösopimus, kohta 8.) • mahdollisesti yhteinen järjestelmä? • yhteiset palaverit
	Yhteistyösopimusta ei ole noudatettu kaikilta osin	• tutustuttava sopimuksen sisältöön • esimiesten/johdon varmistettava sopimuksen noudattaminen • noudatettava sopimusta → tarvittaessa täsmennettävä tarkemmilla sopimuksilla • yhteisen osakeyhtiömallin selvittäminen (vrt. yhteistyösopimus)

(jatkuu)

LIITE 2. (jatkoa)

TEEMA	ONGELMA	TOIMENPIDE-EHDOTUS
Talouden näkökulma	KMC: ei yhteistä budjetointia	• laaditaan yhteinen (vrt. yhteistyösopimus, kohta 8.) • molemmat hyväksyvät • yhteisen osakeyhtiömallin selvittäminen (vrt. yhteistyösopimus)
	KMC: tulopuoli pientä	• uusien kurssien kehittäminen • tiiviimpi yhteistyö • rahavirtojen virtaviivaistaminen/kohdentaminen • yhteisen osakeyhtiömallin selvittäminen (vrt. yhteistyösopimus)
	KMC: laskutusten epäselvyys oppilaitosten omien opiskelijoiden osallistuessa kursseille	• opiskelijahinnasto päivitettävä • sovittavat tarkat pelisäännöt → kirjallinen sopimus
	Simulaattorikeskus: ei pidempiaikaista suunnitelmaa investoinneista, laitehankinnat kalliita	• yhteistyön tiivistäminen • parempi yhteinen suunnittelu pitkälle aikavälille, esim. 3-5 vuoden päähän (vrt. yhteistyösopimus, kohta 4.) • yhteisen osakeyhtiömallin selvittäminen (vrt. yhteistyösopimus)
	Markkinointi, enemmän Ekamin vastuulla	• yhteisen markkinoinnin kehittäminen (vrt. yhteistyösopimus, kohta 7.) • markkinointisuunnitelman tekeminen • vastuut ja käytännön järjestelyt sovittava yhdessä • yhteiset palaverit
Yhteistyön johtaminen	Johtaminen puuttuu tai sitä ei havaita	• johtaminen näkyväksi • yksi henkilö vetämään ja organisoimaan KMC:n toimintaa • yhteisen osakeyhtiömallin selvittäminen (vrt. yhteistyösopimus)
	Yhteinen johtaja tai koordinoija puuttuu	• nimettävä henkilö • resurssit kuntoon, jotta henkilöllä mahdollisuus hoitaa tehtävä • yhteisen osakeyhtiömallin selvittäminen (vrt. yhteistyösopimus)
	Päätöksiä ei tehdä tai sen näkyvyys puuttuu	• esimiesten/johdon osattava tehdä päätöksiä • jalkauttaminen alemmalle tasolle • yhteiset palaverit
	Tarkempien sopimusten puuttuminen	• yhteinen sopiminen → tarvittavin osin tehtävä • yhteiset palaverit