

Kumppanuus
Lounais-Pirkanmaan seutukunnan
työllisyysstrategiatyössä –
yhteistyökumppaneiden näkökulma

Pro gradu-tutkielma

Antti Koskela

Tampereen yliopisto
johtamistieteiden laitos
hallintotiede

ohjaaja professori Risto Harisalo

joulukuu 2004

Tampereen yliopisto

johtamistieteiden laitos

KOSKELA, ANTTI: Kumppanuus Lounais-Pirkanmaan seutukunnan työllisyysstrategiatyössä – yhteistyökumppaneiden näkökulma

pro gradu-tutkielma, 85 sivua, 10 liitesivua.

hallintotiede

joulukuu 2004

Tutkielman aiheena on kumppanuus Lounais-Pirkanmaan seutukunnan työllisyysstrategiatyössä yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Tämän laadullisen tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät edistävät ja mitkä tekijät heikentävät strategisen kumppanuuden toteutumista kumppaneiden välillä. Tätä kysymystä tarkasteltiin yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Tutkimus käsittelee työllisyysstrategiatyötä Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa. Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyllä, joka toimitettiin seudullisen johtoryhmän jäsenille. Niidenjoukossa oli kaikkien keskeisten yhteistyökumppaneiden edustajat. Heistä 10/13 palautti täytetyn kyselylomakkeen. Kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä strategiatyöstä, kumppanuudesta, strategisesta kumppanuudesta sekä strategisen kumppanuuden edellytyksistä: toimijoiden keskinäisestä luottamuksesta ja toimijoiden sitoutumisesta strategiatyöhön. Kyselyn vastauksista kertynyt aineisto analysoitiin sisällönanalyysi-menetelmän avulla. Kyselytutkimuksen keskeisinä tuloksina voidaan pitää seuraavia seikkoja. Seudullisen strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää, että eri tahot saavat näkemyksensä esiin strategian laatimisen eri vaiheissa. Keskeisillä toimijatahoilla oli edustus strategiatyön seudullisessa johtoryhmässä ja heillä oli mahdollisuus osallistua seutuseminaareihin. Viranomaistahojen lisäksi myös koulutusorganisaatioilla ja etujärjestöillä on lähtökohtaisesti hyvät vaikutusmahdollisuudet. Olennaista on, että eri toimijatahoilla on mahdollisuus vaikuttaa strategiatyössä ja niille osoitetaan vastuita yhteisen strategian toteuttamisessa. Myös kumppanuutta koordinoivalla taholla on merkityksellinen rooli yhteisten tulosten aikaansaamisessa. Analyysin tulos vahvisti, että työllisyysstrategiatyöhön osallistuvat tahot ovat toisistaan riippuvaisia ja mikä tärkeintä, ne ovat riippuvaisia myös keskenään. Seudullisen strategian laadinnassa korostuu niiden toimijoiden merkitys, jotka ovat siitä kiinnostuneita ja joilla on todellisia vaikuttamisen mahdollisuuksia. Mikäli työllisyysstrategiatyöllä saavutetaan tuloksia, se koituu luonnollisesti strategiatyöhön keskeisesti vaikuttaneiden toimijatahojen ansioksi. Eri toimijoiden edustamat intressit eivät ole keskenään tasavertaisessa asemassa. Toimijoiden keskinäinen luottamus katsottiin yhdeksi strategista kumppanuutta edistäväksi tekijäksi. Luottamusta vahvistavien ja sen pilaavien tekijöiden kirjo oli laaja. Toimijatahojen edustajat näkivät, että luottamusta edistää ennen kaikkea kommunikatiivinen luottamus eli avoin vuorovaikutus strategiatyön osapuolten kesken. Vastakkaisesti toimijatahot voivat pilata luottamuksen tekemällä virheitä vuorovaikutuksessa. Strategiatyössä pitää siis kiinnittää erityisesti huomiota toimijoiden väliin kommunikaatioon. Myös toimijatahojen sitoutuminen nähtiin strategista kumppanuutta edistäväksi tekijäksi. Strategiatyön osapuolet haluavat sitoutua yhteistyöhön, mikäli strategiatyön avulla saataisiin hyötyä niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Konkreettiset tulokset kuin myös asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ovat osallistujien motiiveja kuvaavia seikkoja. Valtaosalla strategiatyön osapuolista on aito halu antaa panoksensa strategiatyöhön. Pari poikkeusta tulee esille, mutta se ei muuta kokonaiskuvaa. Pitkän aikavälin hyödyt nähtiin siis tärkeimpinä motivaatiota kuvaavina seikkoina. Tästä huolimatta on olennaista, että toimijatahot näkevät läpi koko strategian laatimisprosessin, että niillä on mahdollisuuksia antaa panoksena yhteistyöhön ja myös hyötyä siitä.

SISÄLLYS

ESIPUHE	3
I JOHDANTO	4
II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT	6
1. Tutkimuksen pääongelman asettaminen	6
2. Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen	8
3. Tämän tutkimuksen näkökulma	9
III TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
1. Strategiatyö	9
2. Kumppanuus	13
3. Strateginen kumppanuus	16
4. Strategisen kumppanuuden edellytykset	19
5. Strategisen kumppanuuden vaikutukset	20
6. Strategiatyö	21
6.1. Strategiatyö organisaation toiminnan ohjaajana	21
6.2. Strategiatyö suunnitteluprosessina	21
6.3. Strategiatyö toimintaympäristöön sopeutumisenä	22
6.4. Strategiatyö käytettävissä olevien resurssien hyödyntämisenä	22
7. Kumppanuus	23
7.1. Kumppanuus hallinnan mallina	23
7.2. Kumppanuus toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena	24
7.3. Kumppanuus toimijoiden roolien ja vastuiden määrittäjänä	25
7.4. Kumppanuus keskinäisen hyödyn tuottajana	26
8. Strateginen kumppanuus	27
8.1. Strateginen kumppanuus organisaatioiden välisenä riippuvuussuhteena	27
8.2. Strateginen kumppanuus suunnitteluprosessina	27
8.3. Strateginen kumppanuus vuorovaikutusprosessina	28
9. Strategisen kumppanuuden edellytykset	30
9.1. Luottamus	30
9.2. Sitoutuminen	35
IV AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY	37
1. Taustatietoja tutkimuskohteesta	37
1.1. Collabora-hanke Pirkanmaan maakunnassa	37
1.2. Collabora-hanke Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa	38
2. Aineiston keruun toteuttaminen	41
3. Aineiston käsittely	43
V LAADULLINEN ANALYYSI	46
1. Strategiatyö	46
1.1. Strategiatyön merkitys sen eri osapuolille	46
1.2. Osapuolten vaikutusmahdollisuudet työllisyysstrategiatyöhön	49
2. Kumppanuus	51
2.1. Kumppaneiden väliset riippuvuussuhteet	51
2.2. Kumppaneiden vastuunjaon toteutuminen työllisyysstrategiatyössä	55
2.3. Kumppaneiden saama hyöty työllisyysstrategiatyöstä	58

3. Strateginen kumppanuus	61
3.1. Strateginen kumppanuus intressien edistäjänä	61
3.2. Kumppaneiden välinen vuorovaikutus	64
4. Luottamus strategisen kumppanuuden edellytyksenä	66
4.1. Luottamusta edistävät tekijät	66
4.2. Luottamuksen pilaavat tekijät	69
5. Sitoutuminen strategisen kumppanuuden edellytyksenä	71
5.1. Sitoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät	71
5.2. Sitoutumisen motiivit	75
VI POHDINTA	77
KIRJALLISUUS	81
LIITTEET	86

TAULUKOT:

Taulukko 1: Lounais-Pirkanmaan kuntien asukasluvut

Taulukko 2.1.: Strategiatyön merkitys eri osapuolille

Taulukko 2.2.: Strategiatyön merkitys eri osapuolille

Taulukko 3: Osapuolten näkemykset vaikutusmahdollisuuksista strategiatyössä

Taulukko 4: Työllisyysstrategiatyön osapuolten tärkeinä pitämät yhteistyökumppanit

Taulukko 5: Kumppaneiden vastuunjaon toteutuminen työllisyysstrategiatyössä

Taulukko 6: Kumppaneiden saama hyöty työllisyysstrategiatyöstä:

Taulukko 7: Kenen intressejä työllisyysstrategiatyöllä edistetään

Taulukko 8: Kumppaneiden välinen vuorovaikutus strategiatyössä:

Taulukko 9.1.: Luottamusta vahvistavat tekijät

Taulukko 9.2. Luottamusta vahvistavat tekijät

Taulukko 10.1. Luottamuksen pilaavat tekijät

Taulukko 10.2. Luottamuksen pilaavat tekijät

Taulukko 11.1. Toimijoiden sitoutumista vahvistavat tekijät

Taulukko 11.2. Toimijoiden sitoutumista vahvistavat tekijät

Taulukko 12. Toimijoiden sitoutumista heikentävät tekijät

Taulukko 13: Toimijoiden motiivit sitoutua strategiatyöhön

ESIPUHE

Idean tutkia seudullista työllisyysstrategiatyötä sain kesällä 2003, jolloin työskentelin harjoittelijana Seinäjoen kaupunginkanslian kehittämispalveluissa. Kyseisessä työpaikassa tutustuin seudulliseen työllisyyspolitiikkaan ja Seinäjoen seudun kumppanuus ry:n toimintaan, kun kokosin hankesuunnitelmaa. Tästä huolimatta valitsin tutkimukseni kohteeksi työllisyysstrategiatyön Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa. Vaikka tutkielmani käsitteli pelkästään yhtä tapausta, sen tekeminen paransi ymmärrystäni strategisesta kumppanuudesta julkisella sektorilla yleisesti ja antoi monia iloa tuottavia oivalluksia itselleni.

Pro gradu-tutkielman tekeminen oli vähän yli vuoden kestänyt työrupeama, johon sain apua työni ohjaajan lisäksi useilta eri henkilöiltä. Kiitän erityisesti opinnäytteeni ohjaajaa professori Risto Harrisalaa kaikista saamistani neuvoista sekä kannustuksesta, jota sain työni eteenpäin viemisessä. Myös muutkin johtamistieteiden laitoksella työskentelevät tukivat opinnäytteeni tekemistä. Näistä haluan mainita yliassistentti Timo Keski-Petäjän, joka oli suureksi avuksi erityisesti tutkimukseni kyselyaineiston analyysivaiheessa.

Tutkielmani aineiston keräsin Collabora-hankkeen Lounais-Pirkanmaan työllisyysstrategiatyöprosessista. Haluan kiittää hankkeen henkilökuntaa; projektipäällikkö Mikko Kesää, seutukoordinaattori Regina Salkovicia kuin myös projektisihteeri Päivi Viikaria hyvästä yhteistyöstä. Sain hankkeelta tarvitsemani tuen omalle työlleni ja erityisesti aineiston keruu sujui mainiosti.

Oman laitokseni ja Collabora-hankkeen henkilökunnan lisäksi tekemääni tutkimustyötä ovat auttaneet monet ystäväni. Näistä erityisen kiitoksen ansaitsee FM, jatko-opiskelija Jukka Rannila, joka antoi kannustavaa ja kriittistä palautetta varsinkin työni loppuvaiheessa. Kiitän myös Työn tiet-projektin tutkija Ulla-Maija Koivulaa, jonka kanssa kävin keskusteluja tutkielmani ideointivaiheissa. Lopuksi haluan kiittää omia vanhempiani, joiden tuki oli korvaamatonta tutkielman tekemisen kannalta. Kaikilta saamani tuki ja kannustus helpotti oman taakkani kantamista ja joudutti tutkimustyöni edistymistä ja tutkielmani valmistumista.

Tampereella Kalevassa 5.joulukuuta 2004 Antti Koskela

I JOHDANTO

Viime vuosikymmeninä julkisella sektorilla on havaittu, että ainoastaan omilla panostuksilla ja sääntelyllä ei pystytä ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia. Tämän vuoksi jotkut julkisen sektorin organisaatiot ovat etsineet yhteistyökumppaneita, joiden kanssa on voitu analysoida ongelmia, sopia yhteisistä tavoitteista sekä ongelmien ratkaisuun etsittävästä keinoista. Useimmiten kyse on ollut strategiatyöstä: yhteisen strategian määrittämisestä ja toteuttamisesta. On haluttu koordinoida ja lähentää eri osapuolten toimintaa muodostamalla yhteistyöhön sitoutuneiden toimijoiden verkosto.

Strategiatyötä tehdään hallinnon eri tasoilla: Euroopan unionissa, ministeriöissä sekä alueellisissa ja paikallisissa julkisissa organisaatioissa. Suomen liityttyä Euroopan unioniin (EU) viime vuosikymmenen puolivälissä Suomi pääsi muiden jäsenmaiden kanssa päättämään EU:n yhteisistä linjauksista politiikan eri osa-alueilla. EU:n määrittämät strategiset linjaukset ovat vuorovaikutussuhteessa eri jäsenmaiden kansallisten, alueellisten ja paikallisten viranomaisten strategisten linjausten kanssa. Strategiatyötä tehdään jatkuvasti eri hallinnon tasoilla. Sen koordinoimisen ja integroimisen onnistumisesta ei tosin ole mitään takeita eikä myöskään sen merkityksestä tulosten saavuttamisen kannalta.

Paikallisen strategiatyön merkitys on kasvanut viime vuosikymmeneltä lähtien. Valtion viranomaiset ohjasivat kuntien toimintaa hyvinkin voimakkaasti aina 1990-luvun alkupuolelle saakka. Tämän jälkeen kunnat ovat voineet arvioida vapaammin omaa toimintaansa ja sen kehittämistä. Valtio toki asettaa kuntien toiminnalle edelleen melkoisia rajoituksia, mutta tästä huolimatta kunnilla on mahdollisuus olla entistä aloitteellisempia omalla alueellaan. Yksi esimerkki tästä uudeltaisesta toimeliaisuudesta on strategiatyön käynnistäminen yhteistyössä asianosaisten toimijoiden kanssa. Myös EU on kannustanut paikallisia toimijoita aktiivisuuteen.

Strategiatyön johtamisen ja koordinoimisen voi otaksua olevan vaikeampaa eri toimijatahojen kesken kuin minkä tahansa tavoitteellisen toiminnan koordinoimista ja integroimista yhden organisaation sisällä. Paikalliset organisaatiot ovat pyrkineet rakentamaan laajoja kumppanuusverkostoja, joihin on kutsuttu mukaan kaikki asianosalliset tahot. Eri yhteistyökumppaneiden panostukset tietysti voivat vaihdella, mutta olennaista on, että ketään toimijatahoa ei ole haluttu jättää yhteistyön ulkopuolelle.

Aidon kumppanuuden toteuttaminen strategiatyössä vaatii varmasti aikaa ja kärsivällisyyttä. Julkisen sektorin organisaatiot ovat vastanneet sen koordinoimisesta. Julkisen sektorin organisaatiot ovat

olleet aloitteellisia osapuolia kumppanuusverkostojen muodostamisessa. Verkostojen luomisprosessit ovat ainutlaatuisia ja eikä ole mitään takeita siitä, että verkostot olisivat aitoja yhteistyösuhteita, jotka hyödyttäisivät kaikkia yhteistyön osapuolia.

Julkinen sektori on hakenut kumppaneita työllisyysstrategioiden laadinnassa. Niiden suunnittelussa on tunnustettu se, että ihmisiä ei saada työllistettyä ainoastaan julkisen vallan toimin ja määräyksin, vaan ongelmien ratkaisuun ja strategioiden laadintaan on otettava mukaan kaikki asiaan vaikuttavat tahot. Euroopan unionilla, unionin jäsenmailla kuin myös useilla yksittäisillä alueilla ja seuduilla on omat työllisyysstrategiansa. Työllisyyteen on siis pyritty vaikuttamaan julkisen hallinnon eri tasoilla. Alueellisille ja seudullisille työllisyysstrategioille on ollut ominaista, että niiden laadintaan ja toteuttamiseen on osallistunut useita toimijoita. On tunnustettu, että monilla julkisen vallan sääntelytoimenpiteillä on vaikutuksia ihmisten tekemään työhön ja työllistymiseen.

Työllisyysongelmalle on ominaista sen laajuus. Useat eri tahot pyrkivät vaikuttamaan ihmisten työllistymiseen. Työttömyydellä on myös vakavia seurauksia niin yksilölle kuin koko ympäröivälle yhteiskunnalle. Varsinkin pitkään jatkunut työttömyys on yksilölle ja hänen läheisilleen melkoinen taakka taloudellisesti kuin myös sosiaalisesti. Kaventuneet mahdollisuudet täyttää omia tarpeitaan kuluttamalla merkitsevät työttömälle selvää elintason pudotusta. Monesti pitkäaikaistyöttömälle on kasautunut muitakin ongelmia kuin työn puute, joten työn saaminen edellyttää myös muiden henkilökohtaisten ongelmien ratkaisua. Sopivan työpaikan löytäminen ei enää riitäkään ratkaisuksi. Tosin tässä on muistettava, että työttömänä olevat ihmiset ovat yksilöitä, joilla ei ole samoja ongelmia eikä heidän tilanteeseen ole löydettävissä yhtä ainoaa oikeaa ratkaisua.

Työttömyydestä ja työvoiman kysynnän ja tarjonnan heikosta kohtaamisesta aiheutuu yhteiskunnan eri toimijoille väistämättä ratkaisua vaativia ongelmia. Julkinen valta on suoraan tai välillisesti riippuvainen kansalaistensa tuloista ja kulutuksestaan maksamista veroista. Julkiselle sektorille työttömyys merkitsee useinkin verotulojen menettämistä sekä menojen kasvua sosiaalietuuksien maksamisen sekä palveluiden lisääntyneen kysynnän myötä. Osaavan ja töihin valmiin työvoiman saatavuus voi aiheuttaa ongelmia työnantajille kuten yrityksille, järjestöille ja julkisen sektorin organisaatioille. Yhteistyössä tehty strateginen työ saattaa nousta arvoonsa, mikäli eri toimijat osaavat yhdessä ennakoida paremmin työvoiman tarvetta ja kehittävät toimintaansa työvoiman saannin turvaamiseksi.

Työllisyyden hoidossa on kullakin toimijalla omia sekä muiden toimijoiden kanssa jaettuja intressejä. Eri toimijat ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa, mikä puoltaakin kumppanuusverkostojen rakenta-

mista ja mahdollisten yhteistyösuhteiden rakentamista. Verkostot ja verkostoyhteistyön muodot voivat olla hyvinkin moninaiset. Suomessa kumppanuusverkostojen luominen alkoi viime vuosikymmenen lopulla, jolloin EU ryhtyi tukemaan seudullisten kumppanuusverkostojen luomista omassa työllisyyspolitiikassaan.

Yhteisen strategian luomisessa on kyse vaiheittaisesta prosessista: saada toimijat yhteistyöhön, sopiaan yhteisistä tavoitteista ja strategiasta niihin pääsemiseksi ja viime kädessä yhteisesti sovittujen asioiden toteuttamisesta. Kuulostaa perin yksinkertaiselta, mutta todellisuudessa näiden asioiden eteenpäinvieminen saattaa olla kaoottinenkin prosessi. Olennaista onkin pohtia kysymystä: miten prosessi saadaan sujumaan parhaalla mahdollisella ja kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Strategiatyötä on arvosteltu pelkän paperin tuottamisesta, mikä ei johda mihinkään konkreettiseen toimintaan ja muutokseen. Kärki tässä kritiikissä osuu nimenomaan virkamiesten valmistelemiin strategioihin, joilla ei ole kosketusta arkipäivän toimintaan eikä muihin samasta aihepiiristä tehtyihin strategioihin. Strategiatyön tekeminen useiden kumppaneiden kesken poikkeaa tällaisesta menettelystä. Yhteistyön tekemisellä strategiatyössä voidaan saavuttaa jotain sellaista, mitä ei yksin voida saada aikaan. Eri yhteistyöareenoilla kumppanuuteen perustuvaa strategista työtä on tehty runsaasti. On perusteltua tutkia tarkemmin onko kumppanuudelle onnistuttu luomaan otollista maaperää Lounais-Pirkanmaan seutukunnan työllisyysstrategiatyössä.

II TUTKIMUKSEN PERUSVALINNAT

1. Tutkimuksen pääongelman asettaminen

Euroopan unioni (EU) on työllisyyspolitiikassaan tunnistanut kuntien ja muiden paikallisten toimijoiden edut työllisyyden edistämässä ja samalla niiden mahdollisuudet myötävaikuttaa Euroopan unionin työllisyysstrategiaan. (Linnapuomi 2002, 8). EU on myös kannustanut tekemään alueellisia työllisyysstrategioita, joiden avulla voidaan tehdä enemmän työllisyyden parantamiseksi. Strategian laadinnassa tavoitteena on ottaa käyttöön kaikki käytettävissä olevat voimavarat, saada sille kaikkien asianomaisten toimijoiden hyväksyntä sekä ottaa huomioon alueen todelliset tarpeet työllisyyden parantamiseksi. Virallista sitoutumista tähän kutsutaan alueelliseksi työllisyyspöytäkirjaksi. (Alueellisten työllisyyspöytäkirjojen opas 2000 – 2006 (1999), 19).

Strategisessa kumppanuudessa voidaan kiinnittää huomiota horisontaalisiin koordinoitirakenteisiin sekä vertikaaliseen yhteydenpitoon eri tasoilla toimivien kumppaneiden välillä. Horisontaaliset

koordinointirakenteet ovat välttämättömiä yhteisesti sovitun toiminnan suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Kaikki strategiseen kumppanuuteen osallistuvat tahot ovat toisistaan riippuvaisia. Heillä on toiminnassa yhteisiä, samansuuntaisia sekä toisistaan poikkeavia mielenkiinnon kohteita, etuja ja tavoitteita (Linnapuomi 2002, 7). Vertikaaliset koordinointirakenteet ovat välttämättömiä, mikäli jomman kumman tason toimijat haluavat saada toisistaan aitoa tukea omien tavoitteidensa toteuttamisessa.

Molempia sekä koordinoinnin horisontaalista ja vertikaalista ulottuvuutta ei ole mahdollista tarkastella samanaikaisesti. Strategiatyön kannalta molemmat ulottuvuudet ovat tärkeitä ja tutkimisen arvoisia. Tämän työn käynnistämisessä ja ylläpitämisessä korostuu paikallisten toimijoiden merkitys, niiden aloitteellisuus ja aktiivisuus.

Tutkimuksen pääongelma voidaan asettaa seuraavasti: *Mitkä tekijät edistävät ja heikentävät strategisen kumppanuuden toteutumista kumppaneiden välillä?* Tutkimuksen pääongelman asettamista voidaan perustella sillä, että strategiatyön ja kumppanuuden vuorovaikutussuhteen ja strategiseen kumppanuuteen vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on merkityksellistä paikallisen toiminnan kannalta.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis tarkastella kumppanuuden, keskinäisen vuorovaikutukseen perustuvan prosessin olemassaoloa eri toimijoiden kesken. Tarkastelun kohteena ovat kumppanuuden eri prosessit ja tämän riippuvuussuhteen luomiseen ja ylläpitoon vaikuttavat tekijät. Tehtävä rajautuu tämän riippuvuussuhteen tarkasteluun strategiatyön kannalta.

Strategiatyöhön kuuluu merkittävästi eri organisaatioiden resursseja. Strategiatyöltä on täysi syy odottaa tuloksia, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen toimintaan ja päätöksentekoon. Kumppanuus tuo oman lisäarvonsa strategiatyölle. Kumppanuussuhteiden onnistuminen ei ole itsestään selvää ja näiden onnistumisten reunaehtojen tutkiminen on itsessään merkityksellistä. Kaikki strategiseen kumppanuussuhteeseen vapaaehtoisesti lähtevät toimijat ilmoittavat varmasti olemaan periaatteessa valmiita tarkoituksenmukaiseen ja tuloksia synnyttävään yhteistyöhön. Tämän tutkimuksen perusteena on löytää strategista kumppanuutta rakentavat ja ylläpitävät tekijät.

Kumppanuussuhteet ovat monesti yhteistyötä hyvin erilaisten toimijoiden kesken, kun niihin osallistuvat kaikki paikallisesti työllisyyteen vaikuttavat tahot. Kumppanuus luo erilaisten pyrkimysten esittämiselle uuden kanavan. Kumppanuuden onnistumiseksi syntyviä ristiriitoja pitää pystyä sovit-

telemaan. Strategisen kumppanuuden edellytysten tunteminen auttaisi näissä tilanteissa. Tämän kaltaiselle tutkimukselle on arvoa sekä työllisyyden hoidon kannalta kuin myös hallinnon tutkimuksen kannalta.

2. Tutkimuksen tavoitteen saavuttaminen

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi on useita eri vaihtoehtoja. Tutkimuksen pääongelmaan annettava vastaus voi sisältää monen erityyppistä tietoa. Seuraavassa esittelen tutkimuksen tarkoituksia, joita kaikkia voidaan nimittää tekniseksi tiedonintressiksi. Ensimmäkin voidaan mainita kartoittava tutkimus, joka etsii uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä, selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 135–136.). Sen sijaan kun on kyse uudesta ja aiemmin tutkimattomasta ilmiöstä, ongelman alustava kartoitus eli etsinnällinen tutkimus on tarpeellinen. Etsinnällisen eli eksploratiivisen tutkimuksen tarkoituksena voi olla jonkun ilmiön kuvaaminen teoreettisesti, mutta empiiristen havaintojen kautta. (Uusitalo 1991, 62.)

Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena on esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Se myös dokumentoi ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Sen sijaan selittävä tutkimus etsii selitystä tilanteeseen ja ongelmaan sekä tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Viidenneksi tutkimuksen tarkoituksena voidaan mainita ennustava tutkimus, joka ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 136.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata strategisen kumppanuuden ilmiötä ja antaa tutkimuksen päätavoitteeseen ehdollinen vastaus. Tätä valintaa voidaan perustella sillä, että strategista kumppanuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä ei ole tutkittu aikaisemmin tässä toimintaympäristössä. Strategiatyöstä ja kumppanuudesta seutukunnissa on paljonkin kirjoitettua tutkimuksia, mutta strategista kumppanuutta julkisyhteisöissä on tutkittu varsin vähän.

3. Tämän tutkimuksen näkökulma

On mahdollista hakea vastausta tutkimuksen pääongelmaan: ”Mitkä tekijät edistävät ja heikentävät strategisen kumppanuuden toteutumista kumppaneiden välillä?” useasta eri näkökulmasta. Vaihtoehtoina on, että aihetta tarkastellaan yhden tai useamman toimijan tai toimijaryhmän näkökulmasta. Ensinnäkin tässä nimenomaisessa yhtä tapausta käsittelevässä tutkimuksessa voitaisiin valita yhden yksittäisen kumppanin kuten työvoimatoimiston näkökulma. Toiseksi kysymystä voitaisiin myös tarkastella jonkun yksittäisen toimijaryhmän kuten seutukunnan yrittäjäjärjestöjen näkökulmasta. Kolmanneksi strategista kumppanuutta voitaisiin myös tarkastella sitä koordinoivan organisaation näkökulmasta. Sen sijaan täysin toisenlaisena vaihtoehtona on hakea vastausta tutkimuskysymykseen kaikkien strategiseen kumppanuussuhteeseen sitoutuvien organisaatioiden kannalta.

Kun Euroopan unioni (EU) on kannustanut tekemään paikallisia työllisyysstrategioita, ajatuksena on ollut, että niiden laatimisessa voitaisiin ottaa huomioon kaikkien osapuolten edut ja tavoitteet sekä saada kaikki kumppanit hyväksymään valmisteltu strategia. Tämän tutkimuksen tapauksena olevassa Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa ei ole aikaisemmin tehty työllisyysstrategiaa tämän toimintaperiaatteen mukaisesti. On mahdotonta arvottaa eri toimijatahojen merkitystä seudun työllisyydenhoidossa. Työllisyysstrategiatyöhön osallistuu varsin erilaisia toimijoita ja jokaisella niistä on oma merkityksensä koko prosessin kannalta. Strategista kumppanuutta on näin ollen perusteltua tarkastella usean eri toimijatahon näkökulmasta. Tutkimuksen näkökulmaksi valitaan siis yhteistyökumppaneiden näkökulma. Strategiatyötä koordinoiva taho jää tarkastelun ulkopuolelle, koska sillä on erilainen tehtävä verrattuna muihin strategiatyöhön osallistuviin toimijatahoihin nähden.

III TEOREETTINEN VIITEKEHYS

1. Strategiatyö

Strategian pitää ohjata päätöksentekijän ajatukset siihen, mikä on oleellista organisaation tavoitteiden ja olemassaolon tarkoituksen kannalta. Strategia kuvaa ja perustelee organisaation toimintaa. Se myös sisältää organisaation arvot, suuntaa huomion muutokseen ja aiheuttaa muutosta. Onnistunut strategia suuntaa myös materiaalistien ja inhimillisten resurssien kohdentamista uuden toimintaympäristön todellisuuden mukaiseksi. Strategian on myös katsottu auttavan organisaatiota selkeyttämään tulevaisuuden suunnan ja tekemään päätöksiä tänään huomina mielessä. Strategia konkretisoituu vain toiminnan kautta. Näin ollen todellisen strategian voi havaita vasta jälkeenpäin, jolloin se

näkyä johdonmukaisena ja pitkäjänteisenä käyttäytymisenä. Strategialle ei ole syytä hakea vain yhtä täsmällisesti rajattua määritelmää, sillä strategian luonne riippuu niin henkilöistä kuin käsillä olevasta tilanteestakin. Strategisella ajattelulla pyritään löytämään kunkin tilanteen ja ajanjakson luonne. Siihen organisaation on löydettävä itsensä kannalta paras lähestymistapa ja sisällöltään osuvin strategia. (Sotarauta 1996, 208, 212–213.)

Strateginen suunnittelu on organisaation kollektiivista ja organisoitua strategista ajattelua. Strateginen ajattelu voidaan nähdä loppumattomana oppimisprosessina. Se muodostaa perustavaa laatua olevan asenteen ja suhtautumisen organisaation johtamisessa ja oman toiminnan ohjaamisessa. Sen tulee johtaa päätöksentekijöiden ajatukset siihen, mikä on todella tärkeintä organisaation kannalta. Strateginen ajattelu ei ole niinkään menetelmä vaan asenne ja lähestymistapa. Strateginen suunnittelu on ryhmän yksi tapa etsiä ja antaa tapahtumille merkityksiä. Suunnittelua tarvitaan, sillä pelkällä strategisella ajattelulla ei pystytä saamaan otetta kompleksisesta todellisuudesta. Suunnittelussa ajattelu muotoutuu käsitteelliseltä tasolta käytännön tasolle erilaisten menetelmien avulla. (Sotarauta 1996, 184, 191–192.)

Markku Sotaraudan mukaan Richard Whittington jaottelee strategiat neljään lähestymistapaan, jotka ovat klassinen, systeeminen, evolutionaarinen ja prosessuaalinen. Nämä lähestymistavat eroavat toisistaan sekä suhteessa strategian tuloksiin että itse strategiaprosessiin. Klassinen lähestymistapa näkee strategian tavoitteen yksiselitteisenä. Strateginen suunnittelu on keino saavuttaa organisaation kannalta keskeiset tavoitteet. Henry Mintzberg on Sotaraudan mukaan kuvannut klassisen lähestymistavan perusoletuksia. Strategian luominen on kontrolloitu ja tietoinen prosessi. Johtaja on strategi, joka on vastuussa tästä prosessista. Strategian laadinnan mallin tulee olla yksinkertainen ja epämuodollinen. Strategiat rakentuvat ydinkompetenssien ympärille. Strategia ilmaistaan täsmällisesti ja se saadaan valmiiksi suunnitteluprosessissa. Strategian suunnittelu ja toteutus nähdään erillisinä vaiheina. (Sotarauta 1996, 171, 173–174.)

Klassisen lähestymistavan mukaisesti strategia voidaan nähdä suunnitelmana, johon on kirjoitettu ennakoitu aikomus asioiden toteuttamisesta. Valittu strategia on myös toiminta- ja käyttäytymismalli, jonka mukaan organisaatio toimii. Strategia toteutuu tuon toimintamallin kautta. (Määttä & Ojala 2001, 41.) Strategiatyössä on otettava huomioon, että strategian laatijalla on valta ja resurssit strategian toteuttamiseen ja vastuu strategian toteuttamisesta. Strategian on kiinnityttävä johonkin. (Sotarauta 1996, 243.)

Systeeminen lähestymistapa katsoo, että organisaatiot eroavat toimintaympäristönsä sosiaalisen ja taloudellisen järjestelmän mukaan. Strategiaa ohjaavat normit nousevat paikallisen yhteisön säännöistä. Strategisen ajattelun muodot riippuvat sosiaalisesta kontekstista. Systeeminen lähestymistapa hyväksyy siis strategioiden moninaisuuden. Sen sijaan evolutionaarinen lähestymistapa ei usko organisaation kykyyn ennakoida ja vastata toimintaympäristön muutoksiin. Strategia on tehoton keino. Organisaation menestymisen ratkaisee uusien innovaatioiden ja ideoiden runsaus. Organisaatioiden johtajien tulisi keskittyä tehokkaaseen operationaaliseen toimintaan. (Sotarauta 1996, 176–178.)

Prosessuaalinen lähestymistavan mukaan strategiat ilmaantuvat hämmennyksestä ja vähitellen. Strategiat voivat olla sekä suunniteltuja että emergenttejä. Emergentit strategiat nousevat tiedostamattomasti tai muista aikomuksista huolimatta esiin. Strategian luominen on jatkuva ja sopeutuva prosessi, jossa strategian luominen ja toteuttaminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Prosessuaalinen lähestymistapa hyväksyy moninaisuuden ja kompleksisuuden. Mintzberg on Sotaraudan mukaan todennut, että hyvä strategia on sekä suunniteltu että emergentti. Se yhdistää joustavan oppimisen ja emergentin prosessin suunnitelmallisuuteen. Strategioiden laadinta perustuukin tilanteen tajuun, joka nousee menneistä kokemuksista, tulevaisuuden odotuksista ja suunnitteluprosessissa niille annettavista merkityksistä. (Sotarauta 1996, 179–180, 246.)

Strategiatyö voidaan nähdä vuorovaikutusprosessina. Strategiatyön onkin perustuttava osallistumiseen ja vuorovaikutukseen. Strategian määrittely ei ole vain yksi tila, vaan dynaaminen ja koko ajan käynnissä oleva prosessi, joka jäsentyy ja rakentuu prosessiin osallistuvien ihmisten yksilöllisenä ja yhteisenä kokemuksena sekä dialogina. Strategiat syntyvät ja toteutuvat toiminnan eri tasojen kautta, missä ovat olennaisia ihmisten toiminnalle antamat merkitykset ja tulkinnat. Merkittävässä asemassa strategioiden laadinnassa ja toteuttamisessa ovat ne areenat, joihin ihmiset osallistuvat. Oleellista onkin miten strategiatyöhön osalliset tulkitsevat tulevaa kokemustensa ja näkemystensä kautta. Strategiatyöprosessin onnistunut läpivienti edellyttää jatkuvaa vuorovaikutteista viestintää sekä viestintäprosessin kehittämistä. Strategia ja sen viestintä ovat täysin johdon vastuulla. (Määttä & Ojala 2001, 47–48.)

Tässä tutkimuksessa strategiatyö nähdään organisaation toiminnan ohjaamisena. Strategiatyön avulla organisaatio suuntaa huomionsa tulevaan ja muuttaa toimintaansa sekä myös sopeutuu toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin suuntaamalla resursseja uudella tavalla. Strategiatyö käsitetään suunnittelu- ja vuorovaikutusprosessina. Evolutionaarisen lähestymistavan käsitys strategiasta tehottomana tulevaisuuteen vaikuttamisen keinona hylätään. Sen sijaan systeemisen lähestymistavan

oletus strategiatyöprosessin ja strategian erottumisesta sosiaalisen ja taloudellisen järjestelmän mukaan hyväksytään.

Strategiatyö on prosessi, jonka myötä syntyy sekä aiottuja että emergenttejä strategioita. Tässä kohdin yhdytään Henry Mintzbergin näkemykseen, että strategiatyössä yhdistetään joustava oppiminen ja emergentti prosessi suunnitelmallisuuteen. Strategiatyö perustuu tilanteen tajuun, joka nousee sekä menneistä kokemuksista että tulevaisuuden odotuksista ja suunnitteluprosessissa niille annettavista merkityksistä. Strategiatyössä otetaan huomioon, että strategian laatijalla on valta ja resurssit strategian toteuttamiseen ja vastuu strategian toteuttamisesta. Strategiatyötä tarkastellaan tarkemmin organisaation toiminnan ohjaajana, suunnitteluprosessina, toimintaympäristöönsä sopeutumisenä ja organisaation käytettävissä olevien resurssien hyödyntämisenä.

Jokainen julkinen organisaatio on avoimena järjestelmänä osa laajempaa kokonaisuutta, prosesseja, verkostoja ja yhteenliittymiä. Julkisten organisaatioiden tulisi panostaa ulkoiseen avoimuuteen ja yhteistyöhön eri toimijoiden kanssa. Tämä on olennaista, jotta julkiset organisaatiot voisivat toimia onnistuneesti yhteiskunnallisten menestysedellytysten luojina ja kehittäjinä. Strategian laadinta on useimmiten yksittäisen organisaation sisäisen prosessi. Määttä ja Ojalan mukaan strategiaproessin pitäisi olla avoin ja sen pitäisi mahdollistaa mahdollisimman laaja osallistuminen. Strategiaproessi nähdään keinona rohkaista organisaatiota vaikuttamaan aktiivisesti organisaation ulkopuolelle. (Määttä & Ojala 2001, 138.)

Vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisääminen merkitsee erilaisten keskusteluareenojen rakentamista julkisen organisaation ja muiden organisaatioiden kesken. Voitaisiin ottaa tavoitteeksi prosessi, joka kannustaa julkisen organisaation ja sen panoksenhaltijat yhdessä strategiakysymysten ja haasteiden sisällölliseen pohdintaan. Vuorovaikutteinen strategiaproessi lisää yhteistyön tekemistä julkisen organisaation ja sen panoksenhaltijoiden välillä. Yhteistyön tekeminen voidaan nähdä keinona vahvistaa strategian toteuttamisen edellytyksiä. (Määttä & Ojala 2001, 138.)

Kyseisessä tilanteessa strategiatyö on oman organisaation strategian työstämistä, vaikka strategian laadintaan osallistuu eri panoksenhaltijoita. Tällöin strategiatyö voi koostua eri organisaatioiden strategioiden yhdistämisestä. Toisenlaisena vaihtoehtona on ryhtyä laatimaan yhteistä strategiaa eri organisaatioiden kesken. Tässä tutkimuksessa käsitellään nimenomaan eri organisaatioiden yhteistä strategiatyötä, jonka tavoitteena on laatia yhteinen strategia. Tämä merkitsee kumppanuussuhteen

solmimista strategiatyön eri osapuolten kesken. Seuraavaksi määrittelen kumppanuuden, joka on toinen eri organisaatioiden yhteistä strategiatyötä määrittävä tekijä.

2. Kumppanuus

Michael Geddes on Karvisen mukaan määritellyt kumppanuuden tarkoittavan useiden eri toimijoiden toimimista yhteisen päämäärän hyväksi yhteisesti sovitulla tavalla siten, että kaikki osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja siitä päättämiseen sekä suuntaavat toimintaan resursseja. Kumppanuus voidaan käsitteenä erottaa yhteistyöstä. Ero voidaan tehdä tarkastelemalla toiminnan konkreettisuutta. Yhteistyöllä voidaan ymmärtää myös toimintaa, jossa toimitaan yhdessä esimerkiksi keskustelemalla, vaihtamalla tietoa ja pitämällä toista ajan tasalla omasta toiminnasta. Sen sijaan kumppanuudessa vaaditaan sitoutumista tavoitteiden muotoiluun ja täytäntöönpanoon ja käytännössä toimijan käytössä olevien resurssien ohjaamista yhteiseen hankkeeseen. Kumppanuudelta voidaan edellyttää myös muodollista organisaatiota. (Karvinen 1999) Kumppanuus voidaan nähdä joko sopimuksen määrittämänä suhteena organisaatioiden välillä tai eri organisaatioiden muodostamana verkostona, jonka rakenne on epämääräisempi. (Geddes & Benington 2001, 2.)

Kumppanuudelle on ominaista eri toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva toiminta. Ihanteena on, että nämä vuorovaikutussuhteet hyödyttävät parhaalla mahdollisella tavalla toimijoiden taitoja, voimavaroja ja kokemusta. Kumppanuussuhde voidaan virallistaa sopimuksen tekemisellä. Kumppaneiden välisissä sopimuksissa on otettava huomioon toimijoiden kyvyt, mahdollisuudet osallistumiseen, resurssien antamiseen ja päätösten tekoon. Yksi kumppanuuden menestymisen ehdoista on luoda ja ylläpitää hyvät suhteet kaikkien osapuolten kesken. Kumppanuuden onnistuminen riippuu myös saatavasta keskinäisestä hyödystä ja jokaisen jäsenen saamasta lisäarvosta. (Alueelliset työllisyys sopimukset 1997, 8–9.)

Karhion mukaan onnistuneessa kumppanuussuhteessa pystytään hyödyntämään erilaiset tavat nähdä asioita ja synnyttämään uutta ajattelua. Toimijoiden erilaisuus nähdään kumppanuuden voimavarana. Eri osapuolten yhteistyö kumppanuussuhteessa edellyttää kumppanuuden rakenteita ja sitoutumista kumppanuuden prosessiin. Yhteiset tavoite- ja strategiakeskustelut ovat merkittävässä roolissa kumppanuuden rakenteessa. Kumppanuus on prosessi, jossa kiinnitetään huomiota vuorovaikutusta estävien tekijöiden poistamiseen. Tässä prosessissa pitää kiinnittää huomioita myös kumppanuuspakon eli ylhäältä annetun suosituksen vuoksi olevan yhteistyön häivyttämiseen. Kumppanuussuh-

teet voidaan ymmärtää myös konflikteja ja erimielisyyksiä välttävinä, konsensusta vaalivina yhteenliittyminä. Pelkkä konsensus ei kuitenkaan synnytä innovaatioita. (Karhio 2002, 124, 128.)

Kumppanuussuhteen rakentaminen edellyttää yhteisen näkemyksen kehittämistä. Kumppanuussuhteessa pyritään ymmärtämään toisen osapuolen tavoitteita, kulttuuria ja tilannetta. Kumppanit sopivat kommunikointitavoista ja kiinnittävät huomiota henkilösuhteiden laatuun. Olennaista kumppanuussuhteen kannalta on myös kaikkien toimijoiden mukaan saaminen. Kumppanit sopivat tarkasti osapuolten rooleista ja vastuista. Tämä on osa oppimisprosessia, jonka puitteissa toimijat oppivat tuntemaan toisensa, rakentamaan kommunikointikanavia, puhumaan ja työskentelemään yhdessä ja saavuttamaan näin pitkän aikavälin tuloksia. (Loranca-Garcia 2000, 77.)

Kumppanuuden rakentaminen on vaikea ja hidaskäyttöinen prosessi. Kumppanuusyhteisöt synnyttävät oman sisältönsä omatahtisesti ja omaehtoisesti. Kumppanuuden kehitys on monitahoinen vuorovaikutusprosessi, jossa eri tulkinnat ja ajoitukset vaikuttavat aluksi hallitsemattomilta. (Hyyryläinen & Luostarinen 1997, 8.) Kumppanuuden eri osapuolten elämismaailmojen kohtaamiseen on varattava aikaa. On keskusteltava kaikista asioista niiden oikeilla nimillä. Hannu Katajamäki katsoo, että kumppanuuden rakentaminen on ihmisten välistä vuorovaikutusta. Kaikkien on osallistuttava vuorovaikutukseen ja riisuttava roolinaamiot. Sen sijaan yhteistyöhankkeissa voidaan kumppaneille antaa roolit, mutta kumppanuus on ihmisten välistä. (Katajamäki 1998, 32.) Kumppanuussuhde voidaan vahvistaa sopimuksen teolla. Näiden sopimusten tulee olla selkeitä, mutta myös joustavia, jotta ne pystyvät vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. Kuitenkaan kumppanuuden rakentamiseksi eivät riitä viralliset rakenteet ja menettelytavat, vaan sen toteuttamiseksi tarvitaan aito ja todelliseen yhteistyöhön tukeutuva toimintatapa. (Alueelliset työllisyyspöytäkirjat 1997, 16, 43.)

Vuokko Niiranen ja Markku Kiviniemi ovat katsoneet kumppaneiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisen suhteen olevan joko tasa-arvoiseksi oletettua tai tasa-arvoisuuteen pyrkivää. (Niiranen & Kiviniemi 1999, 461.) Myös Kirsi Karhio katsoo, että kumppanuuden olevan eri tahojen ja eri tasojen välistä oikeaa ja tasavertaista yhdessä toimimista. (Karhio 2002, 124.) Sen sijaan Michael Geddesin mielestä kumppanuuden rakentamisessa on otettava huomioon, että kumppanuus on yhteistyötä epätasavertaisen kumppanien kesken. On mahdollista, että kumppaneilla on merkittäviä eroja niin resursseissa, asiantuntemuksessa, kulttuurissa kuin intresseissäänkin. (Geddes 1998, 107.)

Torsti Hyyryläinen ja Sari Luostarinen jakavat kumppanuuden joko ylläpitäväksi tai luovaksi kumppanuudeksi. Ylläpitävä kumppanuus on samanhenkisten tai yhteisen toiminnallisen idean

omaksuneiden toimijoiden liitto. Kyseessä voi olla joko aatteellinen tai taloudellinen, ammattiin tai harrastuksiin perustuva intressi, joka yhdistää ihmisiä. Ylläpitävä kumppanuus perustuu luottamukseen, joka rakentuu perinteen ja vakiintuneiden tapojen mukanaan tuomaan vakauteen ja ennustettavuuteen. Se saa määrätyt muotonsa kielessä ja toimintatavoissa. Tällainen kumppanuus on jäsenilleen antoisa ja monesti hyödylliseksi koettava yhteistoiminnan henkinen sidos. (Hyryläinen & Luostarinen 1997, 7.)

Luova kumppanuus voidaan ymmärtää vakiintuneiden kumppanuussuhteiden rajoilla ja rajoilta liikkuvaa uusia ideoita etsivää vuorovaikutusta. Tällaisen pyrkimyksen syntyminen edellyttää yhteistä intressiä tai näkemystä ja eri toimijatahoja yhdistävän uhan tai ongelman tiedostamista. Tällaisen toiminnan käynnistämiseksi tarvitaan rohkeita persoonia, jotka uskaltavat ottaa uusia rooleja ja toimivat uusien kysymyksenasettelujen ja tulkintojen syntymiseksi, mitkä mahdollistavat uusien toimintojen käynnistymisen. (Hyryläinen & Luostarinen 1997, 7–8.)

Luovalle kumppanuudelle on asetettu määritelmällisiä ehtoja. Luovan kumppanuuden on katsottu edellyttävän, että yhteistoimintaan osallistuu aidosti useita erilaisia toimijatahoja. Kumppaneina toimivat organisaatiot, jotka eivät ole perinteisesti toimineet yhdessä. Näiden organisaatioiden yhteistyö perustuu haluun toimia yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Luovan kumppanuuden on katsottu edellyttävän myös, että yhteistoimintaan osallistuu useita sitoutuneita persoonia. Eri toimijatahojen yhteistoimintaan osallistuvat henkilöt ovat henkilökohtaisesti hyväksyneet toiminnan tavoitteet ja ovat omasta tahdostaan osallistuneet siihen. Samoin he ovat valmiita toimimaan tasavertaisina ja demokraattisin menetelmin yhteisessä hankkeessa. (Hyryläinen & Luostarinen 1997, 7–8.)

Luovan kumppanuuden keskeisin edellytys on kirjalliseen muotoon saatettu yhteisesti tiedostettu ja hyväksytty toiminnan päämäärä. Päämäärä voidaan ymmärtää melko yleiseksi ja tulevaan suuntautuvaksi toiminnalliseksi ideaksi ja näkemykseksi. Tahtotilan ilmaus tulee olla täsmentynyt toiminnallisiin painopistealueisiin. Luovalle kumppanuudelle on edellytyksenä myös, että yhteistoiminnassa on harkitusti kohdistettu paikallinen käytäntö. Tämä tarkoittaa hankkeita ja projekteja, jotka ovat päämäärän ja toiminnallisten painopistealueiden suuntaisia. Käytännössä kumppanuustoiminnan harkittu kohdistaminen edellyttää aina jonkinasteista vuorovaikutteista suunnitteluprosessia. (Hyryläinen & Luostarinen 1997, 8.)

Tässä tutkimuksessa kumppanuus käsitetään eri toimijoiden toimimista yhteisen päämäärän hyväksi yhteisesti sovitulla tavalla siten, että kaikki osapuolet osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja siitä

päättämiseen sekä suuntaavat siihen resursseja. Kumppanuudessa edellytetään osapuolten sitoutumista näihin toimiin ja tämän toiminnan muodollista organisoitumista. Kumppanuussuhteessa pystytään hyödyntämään erilaiset tavat nähdä asioita ja synnyttämään uutta ajattelua.

Kumppanuus on prosessi, jossa kiinnitetään huomiota vuorovaikutusta estävien tekijöiden poistamiseen. Kumppanit sopivat tarkasti suhteen eri osapuolten rooleista ja vastuista ja kaikki tahot hyötyvät kumppanuudesta. Kumppanuus on oppimisprosessi, jonka puitteissa toimijat oppivat tuntemaan toisensa, rakentamaan kommunikointikanavia, puhumaan ja työskentelemään yhdessä ja saavuttamaan näin tuloksia pitkällä aikavälillä. Kumppaneiden välisen suhteen katsotaan olevan epätasavertainen, sillä kumppaneilla on eroja resursseissa, asiantuntemuksessa, kulttuurissa kuin intresseissäkin. Kumppanuuden katsotaan olevan siinä suhteessa luovaa kumppanuutta, että se on vaikiintuneiden kumppanuussuhteiden rajoilla liikkuvaa ja uusia ideoita etsivää vuorovaikutusta.

Kumppanuutta tarkastellaan eriteltysti hallinnan mallina, toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena, toimijoiden roolien ja vastuuden määrittäjänä sekä keskinäisen hyödyn tuottajana. Kumppanuuteen voi sisältyä sopiminen yhteisistä tavoitteista ja strategiasta. On oletettu yleisesti, että menestyksellisen toiminnan edellytys on koherenssi, mikä tarkoittaa, että suunnittelun keskeinen ydin on saada organisaatio toimimaan mahdollisimman samansuuntaisesti (Sotarauta 1996, 15.). Mikäli kumppanit haluavat yhdessä vaikuttaa tehokkaasti johonkin ongelmaan, tämä edellyttää niiden toimintojen ja tavoitteiden koordinoitua. Strateginen kumppanuus on yksi keino kehittää ratkaisuja yhteiseen ongelmaan. Eri organisaatiot tekevät strategiatyötä yhdessä.

3. Strateginen kumppanuus

Strategiatyötä voidaan tehdä myös useamman organisaation yhteistyönä. Tällaisessa tapauksessa tavoitteet, strategiat ja menetelmät muodostetaan yhteistyössä usean toimijan kesken. Monien toimijoiden intressejä ja tiettyyn alueeseen kohdistuvien strategioiden luonti poikkeaa yritysten tekemistä strategioista. Monen toimijatahon yhteiset strategiat ovat luonteeltaan monipuolisempia ja merkitykseltään epäselvempiä. (Mäkinen 1999a, 385.) Toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen perustuva toiminta on elintärkeää, kun useat eri toimijat suunnittelevat yhteistä strategiaa. (Alueelliset työllisyys sopimukset 1997, 42.)

Strateginen kumppanuus nähdään yhtenä keinona hakea ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Julkisilla organisaatioilla on mahdollisuus ottaa yhteisön johtajan rooli ja kutsua yhteen organisaatiot

ja heidän edustajansa sekä yksityiseltä että kolmannelta sektorilta tekemään strategista yhteistyötä. Tällaisessa tilanteessa on todettu, että julkisen vallan toimet eivät ole riittäviä ongelman ratkaisemiseksi. Myöskään minkään julkisen organisaation toiminnan laajentaminen ei helpota ongelman ratkaisussa. (Joyce 1999, 114.)

Strategisen kumppanuuden tarkoituksena on, että yhteistyökumppanit koordinoivat ja yhdentävät omaa toimintaansa. Yhteisen strategian tekeminen nähdään yhtenä keinona löytää uusia ratkaisukeinoja kaikkia koskettavaan ongelmaan. Yhteistä strategiaa tekevät kumppanit selvittävät eri toimijoiden vaikeudet, huolenaiheet ja tulevaisuuden näkymät. Strategian laativat kumppanit ottavat käyttöön kaikki käytettävissä olevat voimavarat yhdenmukaisesti, kaikkien hyväksymän ja tarpeisiin perustuvan strategian laatimiseksi. Yhteisen strategian toteuttamiseen sitoutuminen voidaan virallistaa sopimuksen tekemisellä. Sopimus on kumppaneiden neuvottelujen tulos. Siihen kirjataan kunkin sopimuskumppanin toimintaa tai rahoitusta koskevat sitoumukset. Tässä strategia-asiakirjassa esitellään päätavoitteet ja toivotut tulokset. (Alueellisten työllisyyssovitusten opas 2000–2006, 1999; 19–20.)

Strategisen kumppanuuden tavoitteena ei ole yhdenmukaistaa yhteistyösopimusten tavoitteita. Yhteistyökumppaneiden välisissä neuvotteluissa haetaan ratkaisuja, joissa kaikki osapuolet voittavat. Yhteistyön sisältö voidaan määrittellä sopimusneuvotteluissa ja keskustelujen ja vaiheittaisten neuvottelujen kautta etenevässä suunnitteluprosessissa. Yhteiset strategiset valinnat ja yhteistyö hankkeiden toteuttamisessa voidaan muotoilla sopimukseksi. Myös strategisen suunnitelman laatimisesta voidaan sopia erikseen työn käynnistysvaiheessa. (Linnapuomi 2002, 13–14.)

Yhteistyöprosessin tavoitteena on, että eri osapuolet tekevät omat ehdotuksensa ongelman ratkaisemiseksi. Etsitään myös ratkaisuja organisaatioiden toiminnan koordinoimiseksi ja resurssien yhdistämiseksi. Strategisen kumppanuuden sisältö voidaan määrittellä strategiatyöryhmissä tai foorumeissa. On tärkeää, että kaikkien osallistujien huolenaiheet tunnistetaan ja niiden esiintuomista tuetaan. Strategisen kumppanuuden vahvistavassa sopimuksessa on mainittava, mitä resursseja eri osapuolet panostavat kysymyksen ratkaisemiseksi. On tärkeää, että strategiatyöhön osallistujilla on mandaatti neuvotella edustamansa organisaation puolesta. Strategiatyöprosessin ilmeisenä ongelmana on saavuttaa tasapuolinen ymmärrys kustannuksista ja hyödyistä, mitä strategiatyö tarjoaa kaikille osapuolille. On mahdollista, että eri osapuolet ryhtyvät kilpailemaan asemasta ja resursseista. Mikäli tätä haastetta ei oteta huomioon, yhteistyökumppaneiden välit voivat huonontua epäluottamuksen, kaunaisuuden ja muiden samankaltaisten syiden vuoksi. (Joyce 1999, 117, 119.)

Monen toimijan yhteisessä strategiatyössä on kaksi aivan yhtä tärkeää piirrettä. Sen tuloksena saadaan kirjallinen dokumentti tavoitteista ja tarvittavista keinoista tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiatyö on myös vuorovaikutusprosessi, jossa eri toimijoiden kesken etsitään yhteistä kehittämistä. (Mäkinen 1999a, 384.) Kumppaneiden yhteisten ponnistelujen perustana on neuvotteluprosessi kumppanuuteen osallistuvien organisaatioiden, toimijoiden ja intressien allianssissa. Neuvotteluissa sovitaan sekä yleisestä strategiasta että toimenpiteistä. On tärkeää, että intressin eri osapuolet osallistuvat neuvotteluihin kuin myös se, että neuvottelut hoidetaan tehokkaasti allianssissa avaintoimijoiden välillä. (Geddes 1998, 98.)

Tässä tutkimuksessa strateginen kumppanuus käsitetään suunnittelu- ja vuorovaikutusprosessina, jossa eri toimijat valmistelevat yhteisen strategian. Yhteisen strategiatyöprosessin myötä syntyy sekä aiottuja että emergenttejä strategioita. Strateginen kumppanuus perustuu tilanteen tajuun, joka nousee sekä menneistä kokemuksista että tulevaisuuden odotuksista ja suunnitteluprosessissa niille annettavista merkityksistä. Strateginen kumppanuus on kumppaneiden toimintojen koordinoimista ja yhdistämistä. Strategisessa kumppanuudessa edellytetään osapuolten sitoutumista sovittuihin toimiin ja toiminnan muodollista organisoitumista.

Strateginen kumppanuus on prosessi, jossa kiinnitetään huomiota vuorovaikutusta estävien tekijöiden poistamiseen. Kumppanit sopivat tarkasti suhteen eri osapuolten rooleista ja vastuista. Eri osapuolten vastuut kuin myös itse neuvottelut strategisesta kumppanuudesta voidaan vahvistaa sopimuksen tekemisellä. Kaikki tahot hyötyvät strategisesta kumppanuudesta ja panostavat sen toteuttamiseen omia resurssejaan. Strategisen kumppanuuden osapuolten välisten suhteiden katsotaan olevan epätasavertaisia, sillä kumppaneilla on eroja resursseissa, asiantuntemuksessa, kulttuurissa kuin intresseissäänkin. Strateginen kumppanuus nähdään yhtenä keinona pyrkiä yhdessä ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia. Eri kumppaneiden näkökulmat otetaan huomioon tässä yhteisessä prosessissa. Strategiset kumppanit ovat riippuvuussuhteessa keskenään, mutta se ei merkitse tavoitteiden yhdenmukaistamista. Tarkastelen strategisen kumppanuuden käsitettä eritellysti organisaatioiden välisenä riippuvuussuhteena, suunnitteluprosessina ja myös vuorovaikutusprosessina.

Strategisen kumppanuuden edellytysten on täyttyvä ainakin joltain osin, jotta yhteisellä strategiatyöllä olisi haluttuja vaikutuksia. Seuraavassa tarkastellaan mitkä eri tekijät edistävät ja heikentävät strategisen kumppanuuden toteutumista kumppaneiden välillä.

4. Strategisen kumppanuuden edellytykset

Kumppanuussuhteiden rakentaminen edellyttää osapuolten aitoa halua yhteistyöhön ja kaikkien toimijoiden vastuullisuutta. Se edellyttää myös yhteistä sitoutuneisuutta työskennellä yhteisten tavoitteiden eteen ja korkeaa keskinäistä luottamusta. Kumppanuuden rakentaminen edellyttää tarvittaessa vallalla olevien hallintorakenteiden muuttamista. Aidon kumppanuussuhteen oppimiseen liittyy lukuisten myönnytysten tekeminen. Se edellyttää samanaikaisesti luopumista ja vallan jakamista sekä innostamista uuteen yhteistyöhön ja uusiin yhteistyötahoihin. Näiden molempien edellytyksenä on luottamus toiseen osapuoleen ja halu olla aidosti yhteistyössä yhteisesti luotujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Karhio 2002, 124, 128.).

Kynnys yhteistyön rakentamiseen on matalin silloin, kun yhteistyö ei uhkaa minkään ryhmän etuja eikä toiminnan tarkoituksena ole toiminnan rationalisoiminen. Yhteistyö on vaikeaa silloin, kun toiminta koskee järjestäytyneen ammattikunnan tai sen yksittäisen jäsenen asemaa tai työtä. (Haveri & Majoinen 1997, 75.) Kumppanuudesta ei saa muodostua osapuolille kunniantavoittelun kenttää eikä myöskään uutta foorumia edunvalvonnalle. (Katajamäki 1998, 33.) Yhtenä uhkana on, että kumppanuudesta muodostuu näennäiskumppanuutta. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa kaikki osallistujat eivät ole subjekteina, vaan tarkkailemassa toisia ja pitämässä puoliaan. Sille on myös ominaista, että reviiirijattelu, edunvalvonta ja tiedon lähteillä olo. Kumppaneina varmistetaan se, että toiset eivät uhkaa omia pyrkimyksiä. Näennäiskumppanuudelle on myös ominaista yhteisen tavoitteen puuttuminen. (Karhio 2002, 130.).

Kumppanuuden rakentamista ja ylläpitoa helpottaa se, että siitä saatavat hyödyt tunnistetaan selvästi. Kumppanuuden toteutumista edistää sen voimakas johtaminen sekä vahva paikallinen identiteetti. Kumppanuuden rakentamista edistää myös eri osapuolten aktiivinen osallistuminen neuvoteltavan strategian toimenpanoon. Jos kumppanuudella saavutetaan uusia resursseja, tällä on myönteinen vaikutus kumppanuuden rakentamiseen ja ylläpitoon. Tärkeää on myös ennakkoluulottomuus uusien ongelmien ratkaisutapoja kohtaan. (Geddes 1998, 109.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan strategisen kumppanuuden edellytyksistä luottamusta ja sitoutumista. Gilbert Fairholm on Harisalon ja Stenvallin mukaan määritellyt luottamuksen yleistetyksi odotusasteeksi, kuinka ihmiset toimivat toisilleen antamiensa lupauksen, ilmoitusten ja sitoumusten mukaan. Näitä odotuksia ihmiset mittaavat erityisesti vaikeissa tilanteissa kuten kriisissä, ristiriidoissa ja kriiseissä. Fairholmille luottamus on inhimillisen vuorovaikutuksen ensimmäinen

mäinen periaate ja yhteistyön välttämätön tekijä. (Harisalo & Stenvall 2001a, 13.) Sen sijaan sitoutuminen merkitsee konkreettista panostamista yhteiseen työskentelyyn ja vastuunottamista siitä. (Mäkinen 1999b, 143.) Seuraavassa luvun yhdeksännessä kappaleessa strategisen kumppanuuden edellytykset luottamus ja sitoutuminen määritellään tarkemmin käsitteinä.

5. Strategisen kumppanuuden vaikutukset

Michael Geddesin mukaan paikallinen kumppanuus voi vaikuttaa sekä poliittisiin prosesseihin että politiikan tuloksiin. Kumppanuus voi parantaa näiden prosessien tehokkuutta ja voi johtaa parempaan yhteistyöhön ja toimien integrointiin. Kumppanuus voi tukea muutosta muiden toimijoiden lähestymistavoissa, pääsyä uusiin resursseihin ja niiden parempaa käyttöä. Kumppanuuden on katsottu edistävän myös innovatiivisia lähestymistapoja. (Geddes 1998, 136.)

Kumppanuuden on katsottu auttavan varmistamaan, että eri kumppaniorganisaatioiden työllä on yleinen tarkoitus. Parhaimmillaan tuloksena on vahvempi poliittinen yhteisö, jossa eri toimijoilla on keskenänsä enemmän yhteydenpitoa ja he tarttuvat yhdessä yhtenäisemmin ongelman ratkaisemiseksi. Tässä yhteistyössä on mukana sekä jo tällä hetkellä vastuussa olevia tahoja että uusia toimijoita. Kumppanuuden on katsottu tuottavan myös innovaatioita ja synergiaa, silloin kun se onnistuu eri toimijoiden panosten yhdistämisessä ja myönteisen kehityksen tukemisessa. (Geddes 1998, 123–124. 128.)

Kumppanuuksien rakentaminen on katsottu parantavan tärkeysjärjestysten laatimista sekä voimavarojen kohdentamista. Parhaimmillaan tällä on myönteinen vaikutus myönteisemmän yhteistyöilmapiirin luomiseksi paikallistasolla. Tällaisessa ilmapiirissä uudet paikallisiin tarpeisiin vastaavat aloitteet voivat kasvaa ja kehittyä. (Loranca-Garcia 2000, 86.) Strategisella kumppanuudella on toivottuja vaikutuksia, kun kumppaneiden väliselle strategiatyölle pystytään rakentamaan puitteet ja kumppanuudesta pidetään kiinni pidemmällä aikavälillä. Strategisen kumppanuuden vaikutusten tarkempi analyysi jätetään tässä tutkimuksessa tekemättä ja kohdistetaan analyysi strategiatyön, kumppanuuden, strategisen kumppanuuden käsitteisiin ja strategisen kumppanuuden edellytysten: luottamuksen ja sitoutumisen käsitteisiin.

6. Strategiatyö

6.1. Strategiatyö organisaation toiminnan ohjaajana

Organisaation aiotut strategiat kohdistuvat suoraan tekijäänsä, ohjaavat suoraan tämän toimia ja epäsuorasti muita toimijoita. Strategian ydin on siinä, että strategiat laativalla instanssilla on valta ja resurssit strategioiden toteuttamiseen sekä vastuu niiden toteuttamisesta. Strategioiden on kiinnityttävä johonkin. Strategioiden laadinta perustuu tilanteen tajuun, joka nousee menneistä kokemuksista, tulevaisuuden odotuksista ja suunnitteluprosessissa niille annettavista merkityksistä. Tämän prosessin myötä syntyvät organisaation aiotut strategiat. Strategisten aikomusten avulla organisaatio hahmottaa sen millainen se haluaa olla ja miten se toimii toisin tulevaisuudessa ollakseen sellainen kuin itse haluaa. (Sotarauta 1996, 243, 246, 263.) Aiotut strategiat ovat myös yksi organisaation keino koordinoida omaa toimintaansa.

Aiotut strategiat voidaan laatia useiden eri toimijoiden kesken. Tällöin suunnitteluprosessi on mahdollisimman avoin, Useille eri ryhmille tarjotaan mahdollisuutta osallistua strategiseen suunnitteluun. Strategian osat voidaan johtaa yhdessä laaditusta kokonaisuudesta. Toisenlaisena mahdollisuutena on antaa kokonaisuuden nousta osista ja yksittäisistä asioista. On oletettu, että yhteisen suunnitelman tekeminen kasvattaa eri toimijoiden sitoutumista, joten tämän jälkeen suunnitelman toteutus on helpompaa. Aiottujen strategioiden laadinta perustuu jatkuvaan palautteeseen, jatkuvaan kommunikointiin ja vuorovaikutukseen organisaatioiden sisällä strategiatyöhön osallistuvien kesken. Aiotut strategiat ovat avoimia muutokselle, kun ne valmistuvat. (Sotarauta 1996, 244–245.)

6.2. Strategiatyö suunnitteluprosessina

Strategiatyö nähdään jatkuvana prosessina. Tästä huolimatta on välillä pysähdyttävä, otettava etäisyyttä ja pohdittava mennyttä ja tulevaa: pysäytettävä maailma. Pysähtyminen antaa mahdollisuuden katsoa sekä eteenpäin että taaksepäin. Tärkeintä on luoda kuva maailmasta ja tulkita sitä mitä on tapahtumassa sekä etsiä tapahtumien merkityksiä. Näin luodaan strategista tietoisuutta. Pysähtymisen tueksi on kehitetty lukuisia analyysimenetelmiä. Olennaista on keskittyä sekä tulevaan että menneeseen. Menneeseen siksi, että ihmisten ja organisaatioiden väliset vuorovaikutusprosessit, niissä koetut onnistumiset ja epäonnistumiset noudattavat monesti samaa kaavaa ajan kuluessa. Strategiatyön johdon on päätettävä ketkä osallistuvat näihin keskusteluihin ja millä foorumeilla keskustellaan. (Sotarauta 1996, 249.)

Pysähtyessä käsitellään ja jäsennetään organisaation kannalta tärkeitä strategisia ratkaisuja. Pyrkimyksenä on oivaltaa ja sisäistää asioiden todellinen luonne, niiden ongelmakohdat ja ratkaisuvaihtoehdot. Kun strategiatyöhön osallistuvat sisäistävät ja oivaltavat strategioiden tarpeen, on todennäköistä, että strategiaan sitoudutaan voimakkaammin. Mikään organisaation ulkopuolinen asiantuntija ei voi tehdä organisaatiolle strategiaa. Asiantuntijan roolina on tukea strategiatyöprosessin etenemistä ja auttaa organisaation strategiatyöprosessin merkityksen oivaltamisessa. (Sotarauta 1996, 250.)

Suunnitellun strategian ensisijaisena tehtävänä on tukea strategian kehittymistä ja uusien ajatusten nousemista esiin. Strategisen suunnitelman teon ei ole itsessään tarkoitus ohjata eri toimijoita, vaan toimia keskustelujen ja kamppailujen areenana. Suunnitteluprosessissa luotuihin ajatuksiin ei haeta suoraa sitoutumista, vaan vuorovaikutusprosessissa etsitään sitoutumista edellyttäviä ja mahdollistavia yhteisiä hankkeita. Toisenlaisena vaihtoehtona olisi tehdä strategisia valintoja ainoastaan suunnitteluprosessissa, jonka jälkeen toimijat sitoutuisivat suunnittelun tulokseen ja noudattaisivat sitä. (Sotarauta 1996, 264.)

6.3. Strategiatyö toimintaympäristöön sopeutumisena

Strategiatyöprosessin tehtäväksi voidaan nähdä organisaation sopeuttaminen toimintaympäristön muutoksiin. Onnistuneen strategian avulla organisaation ja toimintaympäristön suhteesta muodostuu johdonmukainen, pysyvä ja säännönmukaisen jatkuvasti yhteensopiva. Tällöin organisaation resurssit sovitetaan olemassa oleviin mahdollisuuksiin. (Sotarauta 1996, 260–261.)

Intressien ristiriitaisuus kuuluu osana suunnittelun toimintaympäristöön eikä sitä voi kokonaan eliminoida. Yhteiskunnallisesti orientoituneelle suunnittelulle on ominaista poliittisuus ja pyrkimys ristiriitojen sovittamiseen. Onnistuneen suunnitteluprosessin myötä erilaisia intressejä pystytään sovittamaan yhteen. Toimintaympäristössä oleviin ristiriitoihin pystytään sopeutumaan ja niitä käyttämään niitä jopa hyväksi. Tämä edellyttää osallistujilta valmiutta muuttaa omia käsityksiään ja kykyä löytää jännitteistä uutta luovaa dynamiikkaa. (Mäkinen 1999b, 116.)

6.4. Strategiatyö käytettävissä olevien resurssien hyödyntämisenä

Robert Kaplanin ja David Nortonin mukaan kyky strategian toteuttamiseen on tärkeämpi tekijä kuin itse strategian ominaisuudet. (Kaplan & Norton 2002, 1.) Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää,

että käytettävissä olevat resurssit tunnistetaan riittävän tarkasti ja niitä osataan hyödyntää. Ole nnaista on myös parantaa eri toimijoiden kyvykkyyttä ja kompetensseja. Strategiatyössä voidaan analysoida käytettävissä olevat keskeisimmät resurssit sekä eri toimijoiden resurssit, kyvykkyys ja kompetenssit. (Sotarauta & Lähteenmäki 2001, 48–49.)

Ydinkompetenssiajattelun mukaan organisaation tulisi hyödyntää omat ydinkompetenssinsa ja kykynsä kyetäkseen hyödyntämään käytössään olevat resurssit. Kaikilla organisaatioilla ja kaikilla alueilla on resursseja, mutta läheskään kaikki eivät kykene hyödyntämään niitä tehokkaasti. M. Javidan on Sotaraudan ja Lähteenmäen mukaan määritellyt resurssit organisaation arvoketjuun suunnatuiksi panoksiksi. Resurssien lisäksi tarvitaan kykyä käyttää hyväksi resursseja eli kyvykkyyttä. M. Javidan on määritellyt kyvykkyyden funktionaaliseksi ominaisuudeksi. Kyky hyödyntää resursseja liittyy siis joihinkin tiettyihin toimintoihin tai johonkin tiettyyn asiaan. (Sotarauta & Lähteenmäki 2001, 49.)

Kompetenssi voidaan nähdä erityisesti kykyinä ja taitotietona, jotka ovat yhteisiä useille ja ovat jaettuja monissa toiminnoissa. Ydinkompetenssi voidaan määrittellä kokoelmaksi laajasti jaettuja kompetensseja. M. Javidan näkee kyvykkyyden syntymisen edellyttävän yksilöiden yhteistyötä kyseisen toiminnon osalta. Kompetenssien luominen ja hyödyntäminen edellyttää useiden toimintojen integrointia ja koordinaatiota. Ydinkompetenssien luominen edellyttää samaa koko organisaation laajuudelta. (Sotarauta & Lähteenmäki 2001, 49–51.)

7. Kumppanuus

7.1. Kumppanuus hallinnan mallina

Kumppanuus määriteltiin toiminnaksi, jossa kumppanit toimivat yhteisen päämäärän hyväksi yhdessä sovitulla tavalla. Kumppanuus on yksi tapa yrittää hallita laajoja kokonaisuuksia. John Bryson ja Barbara Crosby kirjoittavat jaetun vallan maailmasta ja määrittävät sen olevan ”useiden toimijoiden vuorovaikutuksessa jakama kyky vuorovaikutuksessa edistää yhteisiä ja erillisiä tavoitteita”. Toimijat voivat olla yksilöitä, ryhmiä organisaatioita tai instituutioita. Hallinta edellyttää asianosaisilta pyrkimystä yhteisymmärrykseen tilanteessa, jolle ominaista ovat erimielisyydet, erilaiset pyrkimykset ja tietämättömyys. Hallintakyvyssä on kyse jännitteestä ristiriitojen ja järjestyksen välillä ja tämän jännitteen käyttämisestä hyväksi. (Bryson & Crosby 1992, 13.)

Kumppanuuden eri osapuolia yhdistää yhteinen intressi. Ketään käsiteltävään ilmiöön vaikuttavaa toimijaa ei suljeta yhteistyön ulkopuolelle. Ongelmien ratkaisuun, hankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen otetaan mukaan ne tahot, joita käsiteltävä ilmiö koskee. Kyse on siis organisaatioiden rajat ja julkisten organisaatioiden sektorirajat ylittävästä toiminnasta. Yhdelläkään organisaatiolla ei ole yksin henkisiä eikä materiaalisia resursseja kyseisen ongelman ratkaisemiseen paikallisesti. On tunnustettu, että toimijat ovat yhä enemmän keskinäisesti riippuvaisia. (Sotarauta 1996, 66, 71,78.)

Kumppanuussuhteet perustuvat keskinäisen riippuvuussuhteen hyväksi käyttämiseen. Michael Geddesin mukaan kumppaneiden yhteiset ponnistukset ovat arvokkaita sinällään, mutta eivät suinkaan riittäviä suurten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Mikäli muissa yhteiskunnan rakenteissa on heikkouksia, kumppanuus voi vähintään tarjota ratkaisumalleja ongelmien korjaamiseksi. Kumppanuus tähtää ongelmien ratkaisuun erityisellä alueella. Se on useinkin kokeilevaa toimintaa, jolle ei ole vakiintunutta perustaa. Tällaisella toimintamallilla voidaan varmistaa, että eri kumppaniorganisaatioiden toiminnalla tarkoitus, joka palvelee yhteisen pyrkimyksen saavuttamisessa. (Geddes 1998, 123–124, 143.)

Eri toimijoiden ja organisaatioiden väliset kumppanuudet voivat auttaa hallintoa hankkimaan lisää tietoa, ideoita, osaamista ja taloudellisia resursseja, jotta se kykenisi tunnistamaan ja käsitteellistämään monimutkaisia ongelmia. Näiden tulosten perusteella voidaan kehittää ja testata uusia toimintatapoja. Kumppanuudet voivat olla yksi keino kehittää tehokkaita ja joustavia tapoja ongelmien tunnistamiseen ja määrittämiseen. Kumppanuuden vahvuuksia ovat joustavuus ja mukautuvaisuus ja heikkouksina on epävakaisuus ja haihtuvuus. Kumppanuudet ovat parempia muutokseen sopeutumisessa kuin jatkuvuuden aikaansaamisessa. (Geddes & Benington 2001, 212.)

7.2. Kumppanuus toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena

Kumppanuus määriteltiin prosessiksi, jossa kiinnitetään huomiota vuorovaikutusta estävien tekijöiden poistamiseen. Tässä vuorovaikutus nähdään Mäkisen mukaan kommunikaationa, joka merkitsee käsitteenä viestintää, tiedonvälitystä ja tiedottamista. Se ei ole luonteeltaan yksisuuntaista vaan vuorovaikutteista uuden luomista eikä se palvele vain toiminnan legitimoimista vaan myös nostaa uusia asioita yhteiseen keskusteluun. Siksi se edellyttää mekanismeja, jotka mahdollistavat esitettyjen näkökantojen vertailun, vastakkainasettelun ja palautteen käsittelyn. Kommunikaatio ei ole itse-tarkoituksellista, vaan sen tehtävä on avata mahdollisuuksia käytännön toiminnalle. (Mäkinen 1999b, 138–139.)

Kommunikatiivinen suunnittelu on jatkuva prosessi, jossa huomio kohdistetaan kommunikatiokanavien avaamiseen ja niiden esteiden poistamiseen. Parhaimmillaan kommunikatiivinen suunnittelu luo kestävän pohjan ymmärtää sitä moninaista arvojen ja tavoitteiden kenttää, jonka keskellä toimitaan. (Sotarauta 1996, 299.) Hannu Katajamäki katsoo, että kumppanuus perustuu kommunikatiivisen suunnittelun ideaan. Siinä hyväksytään erilaiset tavat nähdä asioita. Päämääränä on, että eri tahojen edustajat pohtivat yhdessä asioiden merkityksiä, asettavat tavoitteita ja etsivät keinoja niiden saavuttamiseksi. Toiminnan lähtökohtana on todellisuus, jossa toimitaan yhdessä, mutta eri tavoin. Tavoitteena on siis saada toimijoiden erilaiset elämämaailmat kohtaamaan ja kumppanit ymmärtämään toistensa erilaisuutta. Kommunikatiivinen suunnittelu voidaan nähdä prosessina, joka tähtää yhteisymmärrykseen pääsemiseen. Tällöin kiinnitetään huomiota vuorovaikutuskanavien avaamista estävien tekijöiden poistamiseen, mikä mahdollistaa uusien oivallusten syntyminen. (Katajamäki 1998, 7–8.)

Kommunikatiivisen suunnittelun yksi keskeinen lähtökohta on käytännönläheinen järjely. Koska objektiiviset ja rationaaliset analyysit eivät tavoita kuin osan totuutta, subjektivisuus ja arkikokemukset korostuvat. Prosessin kuluessa kommunikointi voi toteutua monin eri tavoin. Keskusteluissa on olennaista tunnistaa sen merkityksellisyys, mitä joku sanoo, kuka sen sanoo ja miten hän sen ilmaisee. Kommunikatiivisessa suunnittelussa on kyse eri osapuolten argumenteista ja niiden tulkinnoista. Usein päädytään tulkitsemaan myös sitä, mitä ei ääneen sanottu. (Sotarauta 1996, 290.)

Kommunikatiivinen suunnittelu on aina rajoitettua. Organisaatiot ovat erilaisia, niillä on erilaisia intressejä, jotka helposti ajautuvat ristiriitaan. Tämän vuoksi lähdetään eri toimijoiden lähtökohdista, joiden kautta tavoitellaan yhteiskunnallisen ongelman ratkaisua. Kommunikatiivisessa suunnittelussa valta ja konfliktit ovat vääjäämättä mukana ja kommunikatio on rajoittunutta. Kommunikatiivisen suunnittelun tehtävänä on luoda ja avata vuorovaikutuksen kanavia ja uusia kommunikaation foorumeja sekä tunnistaa kommunikaation esteitä ja pyrkiä purkamaan niitä. (Sotarauta 1996, 309, 154.)

7.3. Kumppanuus toimijoiden roolien ja vastuiden määrittäjänä

Kumppanuussuhteessa toimijat sopivat suhteen eri osapuolten rooleista ja vastuista. Michael Gedesin mukaan kumppanuussuhteessa tarvitaan selkeää vastuiden jakoa, mikäli epäselvyydet vastuunjaossa halutaan välttää. Kumppanit voivat päättää siitä, kuka taho johtaa ja koordinoi kumppanuutta. Vastuiden ja roolien jako voidaan määrittää kumppaneiden välisellä sopimuksella. Kumppaneiden on hyväksyttävä se, että kumppanuuden eri osapuolten panokset eroavat toisistaan.

Eri osapuolten erilaisten panosten hyväksyminen on helpompaa, kun on ilmeistä, että kaikki kumppanit ovat valmiita olemaan joustavia. Kumppanit eivät ole keskenään tasavertaisia. Tästä huolimatta kaikkien kumppanien odotukset täytyy tunnistaa ja tuoda esiin. (Geddes 1998, 127–128, 140.)

7.4. Kumppanuus keskinäisen hyödyn tuottajana

Kumppanuutta voi pitää onnistuneena silloin, kun kaikki suhteen osapuolet hyötyvät tästä suhteesta. Ronkaisen ja Maksimaisen mukaan kumppanuudesta saatavan hyödyn luonnetta voidaan tarkastella suhteessa vuorovaikutukseen. Kartellissa kumppaneiden välinen vuorovaikutus on luonteeltaan koordinoivaa. Sen tarkoituksena on ylläpitää ja säilyttää saatavia hyötyjä. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 102.)

Uudistavassa kumppanuudessa kumppaneiden välinen vuorovaikutus on tiivistä ja kaikkien kumppaneiden taitoja, voimavaroja ja kokemusta pystytään hyödyntämään. Tämänkaltaisessa kumppanuudessa suhteen onnistumisen on katsottu olevan kiinni saatavasta keskinäisestä hyödystä ja jokaisen jäsenen saamasta lisäarvosta. Kumppanuuden tarkoituksena on edistää yhteistä etua. Yhteinen etu on aidosti yhteistä silloin kun se ei ole vain yhteenlaskettua etua vaan jokaisen osapuolen etua erikseen eli keskinäistä etua. Uudistavan kumppanuuden ihanteena on tuottaa innovaatioita. (Ronkainen & Maksimainen 2002, 102–103.)

Kumppanuuden on siis katsottu olevan winwin-periaatteelle perustuvaa yhteistyötä, jossa kaikki siihen osallistuvat tahot hyötyvät. Tällöin oletetaan, että kaikki osapuolet voivat osallistua asioiden käsittelyyn ja he hyväksyvät toisensa. Kumppaneiden välinen dialogi on avointa. Kaikilla on oikeus puhua ja tulla kuulluksi. Toiminta on luonteeltaan verkostomaista. Tällaisessa tilanteessa kilpailu ei ole poissuljettua, mutta sen oletetaan olevan hallittavissa tai tiedostettua. (Niiranen & Kiviniemi 1999, 462.) Kumppanuudesta saatavien hyötyjen selkeä tunnistaminen tukee merkittävästi kumppanuuden rakentamista. Kumppanuus voi lisätä kumppaniorganisaatioiden käytettävissä olevia voimavaroja tehostamalla niiden hankintaa. (Geddes 1998, 109, 142.)

8. Strateginen kumppanuus

8.1. Strateginen kumppanuus organisaatioiden välisenä riippuvuussuhteena

On tunnustettu, että eri toimijat ovat riippuvuussuhteessa keskenään. Julkisten organisaatioiden, yksityisten organisaatioiden ja järjestöjen toiminnalla on vaikutuksensa itsensä lisäksi myös toisten samalla alueella toimivien organisaatioiden toimintakenttään. (Linnapuomi 2002, 7.) Strateginen kumppanuus helpottaa ratkaisemaan ongelmia, joita yksittäinen toimija ei pysty ratkaisemaan pelkästään omin voimin. Kumppanit valmistelevat yhdessä yhteisen strategian, jonka toteuttamiseen kaikki osapuolet sitoutuvat. Yhteisen toiminnan mahdollistaa strategista kumppanuutta tukeva rakenne. Se ei ole suoraan sidoksissa mihinkään kumppaniorganisaatioista. Yhteisen strategiatyöprosessin myötä tulee esiin, millaista tietämystä, mitä eri taitoja ja voimavaroja eri toimijoilla on. Ne voivatkin helpommin yhdistää voimansa ja saavuttaa yhteistoiminnalla tuloksia. (Geddes 1998, 124.)

Yhteiseen strategiatyöprosessiin osallistuvat kaikki asiaan vaikuttavat tahot. Tällä tavoin voidaan varmistaa, että tehtävät toimet soveltuvat vallitseviin oloihin. Kumppanuussuhteiden avulla voidaan koordinoita ja integroida eri osapuolten toimintaa. Näin voidaan varmistaa toimien johdonmukaisuus ja tarkoituksenmukaisuus edunsaajien kannalta. Kun eri organisaatiot osallistuvat kumppanuuteen, he omistautuvat asialle ja tiedostavat, että he voivat kehittää toimintaa alueen tarpeiden mukaisesti. (Euroopan työllisyysstrategian paikallinen ulottuvuus 2001, 2829.) Yhteisen strategiatyöprosessin tarkoituksena ei ole yhdenmukaistaa kokonaan kumppaneiden tavoitteita. Kullakin toimijataholla on itsenäiset toimintansa lähtökohdat ja tavoitteet. Yhteisessä strategiatyössä haetaan yhteistyöratkaisuja, joissa kaikki osapuolet voittavat. (Linnapuomi 2002, 14.)

8.2. Strateginen kumppanuus suunnitteluprosessina

Yhteisen strategian suunnitteluprosessia koordinoiva organisaatio kutsuu käsiteltävän aiheen kannalta avainasemassa olevat tahot tekemään yhteistä strategiaa. Suunnitteluprosessin ohjaaminen edellyttää prosessia ohjaavan henkilön palkkaamista. Paikallisen strategian suunnittelussa otetaan huomioon valtakunnallisten strategioiden antamat suuntaviivat toiminnalle. (Linnapuomi 2002, 12.) Kumppaniorganisaatioiden yhteisen strategisen suunnittelun perustana on laaja analyysi vallitsevasta tilanteesta ja ennakoitavista muutoksista toimintaympäristössä. Tämä antaa lähtökohdan strategisten kysymysten tunnistamiselle ja organisaatioiden painopistevalinnoille. Strategisten kysymysten tunnistaminen ja valintojen tekeminen on kumppaneiden yhteinen tehtävä. Strategiset kysymykset tun-

nistetaan tilanneanalyysitietojen avulla kumppaneiden välisissä neuvotteluissa. Niiden tunnistamisessa otetaan huomioon eri osapuolten näkemykset ja tavoitteet. Kumppanit sopivat neuvotteluissa yhteistyöstä ja työnjaosta strategisten kysymysten ratkaisemiseksi. (Linnapuomi 2002, 25.)

Yhteisen strategian suunnitteluprosessin myötä syntyy kumppaneille yhteinen strategia. Eri kumppanit voivat käsitellä neuvottelutuloksen päättävissä elimissään. Yhtenä vaihtoehtona on, että kumppanit laativat strategian sopimuksen muotoon. Sopimuksen sisältönä voi olla strategiset valinnat ja kumppaneiden välinen yhteistyö ja kehittämissyhteistyö ylemmän tason toimijoiden kanssa. Varsinaisista käytännön toimista kuten hankkeista yhteistyöosapuolet sopivat tapauskohtaisesti. (Linnapuomi 2002, 29–30, 14.) On tärkeää luoda kytkeä pitkäjänteisen strategisen suunnittelun ja lyhytkestoisemman projektitoiminnan välille. Tämä parantaa kehittämistyön tuloksellisuutta. (Mäkinen 2002, 196.)

Kumppanien yhteisen strategian suunnitteluprosessi on mahdollisimman avoin. Suunnitteluprosessi voidaan nähdä kahdella eri tavalla. Joko strategian osat johdetaan yhdessä laaditusta kokonaisuudesta tai antaa kokonaisuuden nousta osista ja yksittäisistä asioista (Sotarauta 1996, 244.). Myös yhteiseen strategisen suunnitteluprosessin tuotokseen sitoutuminen voi vaihdella paljonkin. Yhtenä vaihtoehtona on, että strategisia valintoja tehdään ainoastaan strategisen suunnitelman laadintaprosessissa, jolloin toimijat sitoutuisivat suunnitteluprosessissa laadittuun suunnitelmaan ja noudattaisivat sitä. Toisena vaihtoehtona voidaan nähdä, että strategisen suunnitteluprosessi olisi lähinnä keskustelujen ja kamppailujen areena, jonka tuotokseen ei sitouduttaisi suoraan, vaan haettaisiin vuorovaikutusprosessissa eri toimijoiden kesken sitoutumista edellyttäviä yhteisiä hankkeita. (Sotarauta 1996, 264.) Tässä tutkimuksessa strategian nähdään nousevan osista ja yksittäisistä asioista suunnitteluprosessissa. Kumppanit sitoutuvat strategiaan yleisesti ja yhteisesti sovittaviin käytännön toimintoihin, jotka johdetaan yhteisestä strategiasta.

8.3. Strateginen kumppanuus vuorovaikutusprosessina

Strateginen kumppanuus perustuu kommunikatiivisen suunnittelun ideaan. Markku Sotaraudan mukaan kommunikoivassa suunnittelussa keskeiselle sijalle nousevat erilaiset areenat ja foorumit, joilla keskustelu tapahtuu. Areenat ovat kumppaniorganisaatioiden välistä vuorovaikutusta varten. Sen sijaan foorumit ovat julkisia keskustelun paikkoja. Areenoilla osallistuminen rajoittuu osaksi strategiatyön muodollista prosessia. Foorumit ovat käytäntöjä, joissa liitetään puhujat ja eri yleisöt yhteen ja joissa keskusteluilla, väittelyillä ja harkinnan avulla luodaan asioille merkityksiä. Fooru-

meja ei ole luotu strategiatyöprosesseja vaan yleensä muita tarkoituksia varten. Olennaista on tiedostaa niiden merkitys ja tietoisesti käyttää niitä osana strategiatyöprosessia. (Sotarauta 1996, 296–298.)

Strategiatyössä on olennaista tunnistaa olemassa olevat foorumit ja areenat, joilla strategiatyötä viedään virallisesti ja epävirallisesti eteenpäin. Sekä foorumeita että areenoita tulisi arvioida koko strategiatyöprosessin ajan. Tarvittaessa olemassa olevien areenojen ja foorumien rinnalle tulisi kehittää uusia foorumeita ja areenoita. (Sotarauta 1996, 299–300.)

Kommunikatiivisessa suunnittelussa suunnittelijan tehtävänä ei ole työskennellä täydellisen avoimen kommunikaation utopian saavuttamiseksi vaan tarpeettomien kommunikaation esteiden poistamiseksi. Näin suunnittelijan tulee levittää strategista tietoisuutta niiden käsiin, joita asiat koskevat ja ylläpitää dialogia erilaisista vaihtoehdoista sekä niistä arvoista ja intresseistä, joiden avulla eri vaihtoehtoja voi arvioida. Suunnittelijat eivät ratkaise ongelmia laskelmoimalla, vaan muotoilemalla ne uudelleen, että toiminta on mahdollista, järkevää ja yhteisesti sovittavaa. (Sotarauta 1996, 294.)

Suunnittelu on Tore Sagerin mukaan vuoropuhelua, joka tähtää yhteisymmärrykseen ja sopimukseen tulevaisuuteen suuntautuvista yhteisistä toimenpiteistä. Jokainen toimija ottaa kantaa uusilla analyyseillä, argumenteilla ja harkinnalla. Jokaiselle toimijalle strategian luonti ja analyysit ovat sarja toisiaan seuraavia toimenpiteitä. Ongelmia ei ratkaista kerralla vaan niiden kimppuun hyökätään jatkuvasti. Jokainen toimija analysoi toimenpiteiden vaikutuksia. Jokaisella toimijalla on informaatiota yleistä intressiä vastaavien muutosten harkitsemiseksi, Tällöin analyysi ja strategian luonti ovat sosiaalisesti pirstoutuneita. Useat toimijat tekevät niitä samanaikaisesti. Suunnitelmat sukeltavat esiin näkökulmien vuorovaikutuksesta. (Sager 1994, 17–21.)

R. Hoppe on Sotaraudan mukaan todennut, että kommunikatiivinen prosessi on loppumaton sarja kommunikaatiota ja strategisia siirtoja löyhästi yhteen liittyneillä foorumeilla, joissa eri toimijat etsivät ja rakentavat toimijoiden välisessä prosessissa merkityksiä asioille. Niitä käännetään jatkuvasti yhteisiksi projekteiksi, suunnitelmiksi, toimenpiteiksi, joista jälleen nousee uusia haasteita. Suunnittelun on tuotettava monisuuntaista kommunikaatiota, luotava sille mahdollisuuksia ja edellytyksiä. (Sotarauta 1996, 290.)

Kimmo Lapintie ehdottaa Marko Mäkisen mukaan keskittymistä argumentaation laadun parantamiseen suunnittelussa, jolloin tavoitteiden implisiittiset taustaoletuksetkin on lausuttava selvästi julki.

Tämä nostaa keskusteluun monia yleisiä intressiä koskevia kysymyksiä. Haasteena onkin erottaa mielipiteistä ja arvostuksista riippumattomat faktat niistä, jotka ovat vain näennäisesti sellaisia. Prosessin kuluessa on kyettävä osoittamaan ne asiat, joista pitää ja saa keskustella ja tunnistettava ne asiat, joiden sopimiselle ei ole edellytyksiä. (Mäkinen 1999a, 385.)

Strateginen kumppanuus ei voi kuitenkaan perustua pelkästään kumppaneiden välisen vuorovaikutuksen edistämiseen. Markku Sotaraudan mukaan kommunikatiivisessa suunnittelussa on vaaransa. Saatetaan uskoa liiaksi siihen, että asiat hoituvat, kunhan saadaan kommunikaatiokanavat auki ja foorumit luotua. Tällöin käytetään liikaa aikaa kommunikaatioon ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Strategiatyön sisältökysymykset jäävät taustalle, jolloin prosessin määrätietoinen toteuttaminen jää taustalle. Prosessin eteenpäinvientiä eikä sen osia anneta jonkun vastuulle, koska luotetaan liiaksi vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen edistämiseen panostaminen ei saa heikentää strategiäprosessin tavoitteellisuutta ja määrätietoista eteenpäinvientiä haluttuun suuntaan. (Sotarauda 1996, 296.)

9. Strategisen kumppanuuden edellytykset

9.1. Luottamus

Strategisen kumppanuuden yhdeksi edellytykseksi määriteltiin luottamus. Niiranen ja Kiviniemi katsovat, että luottamus käsitteenä yhdistetään ennustettavuuteen. Luottamus voidaan käsittää yksilön uskomukseksi. Se perustuu yleensä toisten ihmisten tulevaan toimintaa koskeviin uskomuksiin ja kokemuksiin. Nämä ovat merkityksellisiä henkilön omien valintojen tai tilanteiden kannalta. Luottamukselle on ominaista, että riskien punnintaa ei tarvita. Jos punnintaa tarvitaan, se osoittaa, että luottamus ei ole ehdotonta. Olennaista on myös se, että onko luottamus molemminpuolista vai ei. Luottamus perustuu myös osapuolten maineeseen. Voi olla perusteltua uhrata välittömiä hyötyjä hyvän maineen rakentamiseksi ja siten luottamuksen aikaansaamiseksi. (Niiranen & Kiviniemi 1999, 466.)

Luhmann on Litmalan mukaan korostanut, että luottamus mahdollistaa tietynlaisen toiminnan silloin kun pelkkä tieto johtaisi ihmisen tahdottomaan epäilyyn ja päättämättömyyden tilaan. Luottamus siis sisältää epävarmuuden elementin. Näin ajateltuna ”varmaan tietoon” perustuva luottamus ei ole luottamusta, vaan loogisen päättelyn lopputulos. (Litmala 2002, 36.) Adam Seligman käsittelee luottamusta ja toisaalta sen eroa luottavaisuuden käsitteeseen tiedon ja ennustettavuuden kautta.

Hänen mukaansa luottavaisuus merkitsee sitä, että tiedämme mitä on odotettavissa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Luottamusta tarvitaan silloin, kun emme tiedä mitä odottaa tulevalta tilanteelta. Vuorovaikutus on riskialtista ja luottamus kattaa tuon riskin. Luottamusta tarvitaan juuri silloin, kun toinen – ihminen, instituutio – on tuntematon, eikä toisen käyttäytymistä voi ennakoida. (Seligman 2000, 48.)

Harisalo ja Miettinen määrittelevät luottamuksen inhimillisen vuorovaikutuksen tuloksena syntyväksi vakaumukseksi siitä, miten ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. Inhimillinen vuorovaikutus kuvaa niitä kaikkia tilanteita, joissa ihmiset kohtaavat toisensa, järjestävät keskinäisiä suhteitaan sekä ratkovat ongelmiaan. Luottamus on ihmisiä energisoiva ja aktivoiva voima. Kun ihmiset luottavat toisiinsa, he pystyvät suorituksiin, joihin he eivät yllä, mikäli heidän on koko ajan pelättävä vilppiä ja petosta. (Harisalo & Miettinen 1996, 21–22.)

Luottamus on inhimillistä vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa mahdollistava pääoma. Se on läsnä kaikkialla, missä ihmiset kohtaavat toisensa. Luottamus on tärkeämpää kuin tieto, koska tieto menettää merkitystään, mikäli ihmiset eivät luota toisiinsa. Se on tärkeämpää kuin raha, koska epäluottamus nostaa rahan käytön kustannuksia. Luottamus helpottaa saamaan vähäisestäkin määrästä rahaa ja tietoa enemmän irti kuin epäluottamus suuresta määrästä tietoa ja rahaa. (Harisalo & Stenvall 2001b, 39.)

Inhimillinen vuorovaikutus luo yhteistyöhön osallistuville maaperän arvioida sen todennäköisyyttä, missä määrin toiset ottavat huomioon heidän vaatimuksensa ja välttävät käyttämästä hyödykseen heidän intresseihinsä luonnostaan sisältyvää haavoittuvuutta. (Harisalo & Stenvall 2002, 33.) Luottamuksella on oletettu olevan ihmisten erilaisia suunnitelmia ja toimenpiteitä koordinoiva vaikutus. Kun ihmisten keskinäiset suhteet perustuvat luottamukselle ja avoimuudelle, he ovat taipuvaisia koordinoimaan suunnitelmiaan sen sijaan, että he varautuisivat antamaan iskun iskusta. Ihmiset ovat valmiita yhteistyöhön suunnitelmiensa toteuttamiseksi, kun he eivät odota yllätyksiä, jotka saattaisivat vaikeuttaa tai jopa romuttaa heidän suunnitelmansa. (Harisalo & Stenvall 2001b, 41–42.)

Harisalon ja Stenvallin mukaan Dennis ja Michelle Reina erottavat kolme luottamuksen tyyppiä, jotka ovat sopimusperustainen, kommunikatiivinen ja kompetenssi-perustainen luottamus. Sopimusperustaisessa luottamuksessa on kyse siitä, että pitävät kiinni toisilleen antamista lupauksista, sitoumuksista, ja tekemistään sopimuksista. Sopimusperustainen luottamus liittyy tilanteisiin, joissa ihmisten on yhdistettävä voimansa yhteiseen päämäärään pääsemiseksi ja jonka vuoksi heidän on

tehtävä lupauksia, sitoumuksia ja sopimuksia. Velvollisuuksien huolellinen täyttäminen ja henkilökohtaisen vastuun ottaminen ovat sopimusperustaista luottamusta organisaatioissa. (Harisalo & Stenvall 2001a, 15–16.)

Kommunikatiivisella luottamuksella D & M Reina tarkoittavat ihmisten halukkuutta jakaa tietoa toisilleen, kertoa totuuden, myöntää virheet, huolehtia luottamuksellisista suhteista sekä antaa ja vastaanottaa palautetta. Kommunikatiivinen luottamus on avoimuutta, jossa luottamus vaikuttaa tiedon välittämiseen ja tietojen jakaminen luottamukseen. Kommunikatiivinen luottamus ehkäisee epäilyjä ja konflikteja, joissa kasvaa pettämisen siemen. Vähäisetkin virheet kommunikaatiossa saattavat laukaista epäluottamuksen kierteen. (Harisalo & Stenvall 2001a, 15.)

Kompetenssiperustaisessa luottamuksessa on kyse ihmisten tiedoista, taidoista, valmiuksista sekä siitä, missä määrin ihmiset ovat valmiita käyttämään niitä tuottaakseen lisäarvoa organisaatiolleen. Kompetensi koskettaa koko ihmisen persoonaa ja hänen käyttäytymistään. Osaaviin ja osaamista toisten hyväksi käyttäviin ihmisiin luotetaan. Ihmiset ovat valmiita jakamaan toisten kanssa osaamisensa, mikäli eivät koe joutuvansa hyväksikäytetyksi kyvykkyytensä perusteella. (Harisalo & Stenvall 2001a, 16.)

Niemelä tarkastelee luottamuksen astetta neljällä eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla luottamuksen määrä on vähäinen. Tällaisissa oloissa ihmiset eivät kykene luottamaan toisten antamiin lupauksiin. Sopimuksista ei pidetä kiinni. toisten hädänalaista käytetään siekailematta hyväksi. Ihmiset joutuvat olemaan täydestä syystä varuillaan. Petoksen teko on jopa ihailtavaa. Rikollisuutta on paljon ja korruptio on arkipäiväistä. Toisella tasolla luottamus perustuu valvontaan. Yhteisössä tiedetään, että yhteistyön tekeminen on ainoa tie koko yhteisön parempaan tulevaisuuteen, mutta siitä huolimatta luottamuspula on vaivaa. Tätä paikataan tekemällä yksityiskohtaisia sopimuksia, jotka alistetaan kolmannen osapuolen valvontaan. Näin saadaan aikaan yhteistyötä, mutta sen kustannukset ovat suuret. Sopimusten tekeminen on kallista ja aikaa vievää. Huolimatta sopimusten tekemisestä osapuolten välillä on luottamuspula. (Niemelä 2002, 78–79.)

Kolmannella tasolla luottamus perustuu sopimukseen. Yhteisössä on kunnia-asia, että annettu sana pitää. Asioista voidaan sopia keskustelemalla niistä yhdessä, tuomalla eri näkökannat esiin ja neuvottelemalla yhteinen käsitys. Neuvotteluissa sovitaan eri osapuolten panokset ja miten yhteistyön hyödyt jaetaan. Sovitusta pidetään kiinni ilman laajojen ja yksityiskohtaisten sopimustekstien laatimista. Jos havaitaan, että kaikesta sovitusta ei voida toteuttaaakaan, tällöin asia käsitellään uudelleen

ja sovitaan yhdessä uusi ratkaisu. Asiat voidaan käsitellä ilman suuria kustannuksia. Neljännellä tasolla luottamus perustuu vastavuoroisuuteen. Tällaisessa tilanteessa luottamus vallitsee ilman sopimuksiakin. Yhteistyöhön voidaan tarttua heti, kun siihen ilmenee tarvetta ilman suuria neuvotteluja. Osapuolet luottavat siihen, että kaikilla on kypsyttä tasapainottaa pidemmällä aikavälillä yhteistyön edut ja haitat. Tällainen luottamus voi syntyä vain pitkän onnistuneen yhteistyön tuloksena. Kyseessä on korkea-asteinen ja tuloksiltaan tehokkain luottamuksen aste. Yhteistyön organisoitumisesta aiheutuvat ns. transaktiokustannukset ovat alhaiset. (Niemelä 2002, 79.)

Sosiaalipsykologisessa kirjallisuudessa on luottamus jaoteltu kolmeen ulottuvuuteen: kognitiivinen, emotionaalinen ja behavioraalinen. Kognitiivisella ulottuvuudella luottamus perustuu luottamuksen kohdetta koskevaan tietoon sekä luottamuksen kohteen henkilökohtaisiin tai institutionaalisiin ominaisuuksiin. Kun luottamus on kerran rakentunut, ihminen ei jatkossa tarvitse rationaalisia syitä luottamukselleen. Toisaalta luottamuksen rakentumisessa on tärkeä osuus sillä, että muutkin luottavat. Sen sijaan luottamuksen emotionaalinen ulottuvuus kytkeytyy luottamussuhteeseen sisältyvään pettymisen mahdollisuuteen. Emotionaalisella ulottuvuudella luottamuksen ymmärretään perustuvan siihen, että pettymystä pyritään luottamussuhteen kaikille osapuolille kielteisten tunnetason seurausten vuoksi välttämään. Luottamuksen behavioraalisesta ulottuvuudesta on kyse silloin, kun ihminen asettautuu vapaaehtoisesti riippuvaiseksi toisen ihmisen tai instituution toiminnasta tilanteessa, jossa on mahdollista vahingoittua ja pettyä. (Litmala 2002, 37–38.)

Elliot Litmalan mukaan näkee luottamuksen tilana, jossa yksilöiden erilaisiin tilanteisiin ja asioihin liittyvillä omilla kokemuksilla ja moniulotteisella elämysaineksella on suuri merkitys. Luottamus tilana aikaansaa osin tietoon perustuvien ja osin tunnepitoisten odotusten muotoutumisen luottamuksen kohteesta. Näin ollen ihminen saattaa toimia objektiivisesti arvioiden riskialttiisti. Luottamus tilana on mahdollinen taustatekijä tai suoranainen syy tietynlaiselle toiminnalle. Elliot korostaa myös, että luottamuksen merkityksellisyys vaihtelee ihmisten välillä. Mitä suuremman painoarvon ihminen luottamukselle antaa, sitä kielteisemmin hän kokee tuntemansa epäluottamuksen. On hyvä havaita myös se, että luottamuksen puute saattaa olla neutraalia. Se ei välttämättä merkitse epäluottamusta. (Litmala 2002, 39.)

Rothstein tarkastelee Litmalan mukaan luottamusta kahdesta näkökulmasta. Luottamus voi olla vertikaalista, jolloin kyse on kansalaisten luottamuksesta yhteiskunnan instituutioihin. Horisontaalinen näkökulma luottamukseen käsittelee ihmisten keskinäisiä luottamussuhteita. Vertikaalisesta näkökulmasta katsoen luottamus on suhdekäsite, joka sisältää sekä subjektin ja objektin, Joku tai

jotkut luottavat johonkin – joko toiseen ihmiseen tai järjestelmään sosiaalisessa todellisuudessa. Wiberg on Litmalan mukaan todennut, että kahden toimijaryhmän keskinäisiin luottamussuhteisiin liittyy olennaisesti se, että molemmat ovat toisten tekoihin ja tekemättä jättämisiin reagoivia toimijoita. Tämä johtaa muun muassa siihen, että luottamuksen taso määräytyy kummankin toimijan toiminnan perusteella. Kun toinen ei luota toiseen, ei ole täysin selvästi osoitettavissa: ”kenen vika on kyseessä?”. (Litmala 2002, 39–40.)

On havaittu yleisesti, että luottamuksen osoittamisella on taipumus herättää ja lisätä luottamusta samoin kuin vastaavasti epäluottamuksella on taipumus synnyttää ja vahvistaa epäluottamusta. (Litmala 2002, 40.) Luottamusketjut saavat aikaan luottamuksen kasaantumisen, kertautumisen tai sen heikkenemistä. Mitä enemmän on kanavia, vuorovaikutusverkostoja käytössä, sitä useampaa kautta tietoa välittyy. Mitä enemmän suhteet sisältävät luottamusta, sitä vankemmin verkoston toiminta nojaa luottamukseen. Luottamusketjut syntyvät prosesseissa ja tästä syystä niiden korjaaminen on hankalaa. (Näiranen & Kiviniemi 1999, 466.)

Luottamuksen ja epäluottamuksen kehittymisen on todettu olevan erilaisia. Luottamus karttuu hitaasti ja asteittaisesti, mutta se ei purkaudu samoin vaan nopeasti, joskus jopa yhtäkkiä ja kerta-kaikkisesti. Sen sijaan epäluottamus syntyy osapuolten välille nopeasti, mutta se purkautuu hitaasti. Luottamuksen ja epäluottamuksen muodostuminen eivät ole käänteisiä prosesseja, koska niiden lähtökohdat ovat erilaiset. Luottamus perustuu sitä edistäviin tekijöihin kuten moraalisiin periaatteisiin. Sen sijaan epäluottamus perustuu riskitekijöiden kokemiseen. Näin ollen epäluottamus ei johtaa toiminnan testaamiseen ja sen turvakehikon varmistamiseen eikä luottamuksen rakenteen vahvistamiseen. (Litmala 2002, 44–45.)

Baier katsoo Litmalan mukaan, että luottamus ei itsessään sisällä hyvän ja pahan elementtejä, vaan se on neutraali sisällön ja prosessin suhteen. Hän korostaa, että on olemassa yhtä hyvin moraalisia kuin moraalittomiakin luottamussuhteita. On mahdollista, että luottamuksen murtaminen on moraalisesti oikea päämäärä. Luottamuksen on katsottu edellyttävän käsitystä toisen moraalisuudesta. Moraaliset odotukset toisen toiminnasta ja kuvitelmat niiden täyttämisestä alentavat luottamukseen sisältyvää riskiä ja tekevät sen ylipäättään mahdolliseksi. Luottamuksen vahvistaminen edellyttää moraalisia odotuksia vahvistavien ja petoksen riskiä vähentävien käytäntöjen luomista ja ylläpitämistä. Näin muodostuu yhteinen moraalinen merkitysjärjestelmä, jonka koko yhteisö jakaa. Tätä luottamusta tukevaa merkitysjärjestelmää tukevat ihmisten ja instituutioiden väliseen vuorovaikutukseen sisäl-

tyvät ainekset. Näitä voivat olla esimerkiksi sanansa pitäminen, totuuden puhuminen, oikeudenmukainen kohtelu ja solidaarisuus. (Litmala 2002, 42–43.)

Kun luottamus on heikko tai se heikkenee, se ei välttämättä tarkoita sitä, että luottamuksen kohde ei ole luottamuksen arvoinen. Toisin sanoen epäluottamus ei ole tässä mielessä luottamuksen vastakohta. Epäluottamuksen juuret ovat siinä, että luottamuksen perusrakenne pettää eli moraaliset periaatteet eivät enää ohjaa tai niiden ei uskota ohjaavan yhteisön piirissä toimivien yksilöiden tai instituutioiden toimintaa ja käyttäytymistä tai ne ohjaavat sitä vain satunnaisesti. Epäluottamus on siis ilmaus tarpeesta testata moraalisien periaatteiden toimivuutta. Tuon testaamisen tulosten perusteella muotoutuu ratkaisu luottamuksesta tai sen epäamisestä. Luottamus itsessään koostuu siitä, mitä jää jäljelle epäluottamuksen syiden poistuttua. (Litmala 2002, 43.)

Luottamus on yksi strategisen kumppanuuden edellytyksistä. Ensinnäkin luottamus käsitetään yksilön uskomukseksi, joka perustuu toisen ihmisen toimintaa koskeviin uskomuksiin ja kokemuksiin. Luottamus on myös pääoma, joka mahdollistaa inhimillisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan epävarmassa tilanteessa. Luottamus kattaa vuorovaikutukseen liittyvät riskit. Toisaalta luottamuksen katsotaan olevan sopimukseen perustuvaa, kommunikatiivista kuin myös kompetenssiperustaista. Luottamuksen merkityksellisyyden katsotaan vaihtelevan eri ihmisten välillä. Luottamusta voidaan arvioida nimenomaan kumppaneiden horisontaalisena suhteena. Luottamuksen taso määräytyy suhteen jokaisen toimijan toiminnan perusteella. Luottamuksen katsotaan perustuvan moraalisiin odotuksiin vahvistavien ja petoksen riskiä vähentävien käytäntöjen luomiseen ja ylläpitämiseen. Sen sijaan epäluottamuksen syynä on luottamuksen perusrakenteen pettäminen. Epäluottamus merkitsee tarvetta testata luottamusta ylläpitävien periaatteiden toimivuutta. Tuon testaamisen perusteella tehdään ratkaisu luottamuksesta tai sen epäamisestä.

9.2. Sitoutuminen

Sitoutuminen määriteltiin strategisen kumppanuuden edellytykseksi. Se on käsitteenä läheisesti sidoksissa luottamuksen kanssa. Marko Mäkisen mukaan toimijoilta vaaditaan sitoutumista työskentelyyn, mikä merkitsee konkreettista panosta ja vastuunottamista siitä, sillä ainoastaan periaatteellisesta myötämielisyydestä resursseja ei käytetä eikä vaikuttavia työn tuloksia synny. Sitoutumiseen on pyrittävä, jotta välttytään yleisiltä ”ei kenenkään” – strategioilta ja näennäistoiminnalta. Sitoutuminen perustuu keskeisesti kommunikaatioon. Tällöin avointa tiedonkulkua edistämällä luulot ja väärinkäsitykset toisten toimijoiden pyrkimyksistä vähenevät, yhteisiä nimittäjiä löydetään ja samansuun-

tainen toiminta mahdollistuu. Toimintaan sitoutuminen parantuu kuin myös osapuolten välinen luottamus ja halu yhteistyöhön. (Mäkinen 1999b, 143.)

Sitoutumiselle on olemassa monenlaisia motiiveja ja sitoutuminen voi tapahtua monin eri tavoin. Sitoutumista edistää sen kohteen konkreettisuus. Toimijoiden sitoutumisen edellytyksenä on toimijoiden välisen tiedonkulun kehittäminen ja niiden kohtaamispaikkojen: areenojen ja foorumien järjestäminen. Karl Weik on Mäkisen mukaan määritellyt kolme tekijää, jotka lisäävät sitoutumista ja vastuun ottamista. Nämä kolme tekijää Weik on nimennyt peruuttamattomuudeksi, vapaaehtoisuudeksi ja julkisuudeksi. Peruuttamattomuudella hän tarkoittaa sitä, että toimija sitoutuessaan eli valintaa tehdessään yleensä luopuu muista mahdollisista valinnoista. Aidolle sitoutumiselle on välttämätöntä, että valinta perustuu toimijan vapaaseen tahtoon. Julkisuus merkitsee, että muiden toimijoiden on oltava tietoisia tehdystä valinnasta ja sitoutumisesta, joten tehdyn sitoumuksen merkitys vahvistuu ja kertautuu. Näin ollen riittävän yksityiskohtaisia osia sisältävällä, toimijalähtöisellä ja avoimella prosessilla voidaan edistää toimijoiden sitoutumista. Osapuolet sitoutuvat siihen, mitä he ovat itse valmiita tekemään. (Mäkinen 1999b, 144.)

Sitoutumisen määrää ja astetta ei voida tarkasti määrittää millään mittaluvulla, vaikka resurssien kohdentamisen määrän laskeminen olisikin mahdollista. Niiden suhde tavoitteisiin sitoutumiseen ei ole välttämättä lineaarinen, sillä sitoutuminen on enemmän henkinen kuin aineellinen ilmiö. Eri toimijoille erilaisten panostekijöiden merkitys on lisäksi erilainen. Henkilökohtainen kiinnostus on ensisijaista aidon sitoutumisen syntymisessä. Mitä tärkeämpi kyseinen resurssitekijä on sen käytettäväksi antaneelle toimijalle itselleen, sitä sitoutuneemman toimijan voidaan olettaa olevan. (Mäkinen 1999b, 145.)

Eri toimijat osallistuvat yhteisten strategioiden laadintaan siksi, että niiden on pakko tai se kuuluu organisaation tehtäviin. Tällöin toimijoiden sitoutuminen strategiatyöhön jää väistämättä heiveröiseksi. Parhaiten toimijat sitoutuvat strategiaprosessiin, mikäli ne kokevat saavansa siitä omia tavoitteitaan tukevaa hyötyä. Sitoutuminen strategiseen kumppanuuteen ei ole itsestään selvää. Ei ole mitään syytä olettaa, että laaditut strategiat itsessään olisivat sitoutumisen arvoisia. (Sotarauta 1997a, 24.) Sotaraudan mukaan sitoutuminen pitäisi nähdä jatkuvana prosessina, jossa tulee etsiä sitoutumisen merkityksiä sitoutujan omasta näkökulmasta. Sitoutumisen luomiseen ja ylläpitämiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. (Sotarauta 1997b, 41.)

Pekka Linnapuomin mukaan sitoutumista yhteiseen strategiatyöprosessiin voidaan edistää kohteella eri osapuolia strategiatyössä mahdollisimman tasapuolisesti. Sitoutumista voidaan tukea myös antamalla koulutusta strategiatyöhön osallistuville osapuolille sekä järjestämällä mahdollisuuksia yhteisille keskusteluille. (Linnapuomi 2002, 14)

IV AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY

1. Taustatietoja tutkimuskohteesta

1.1. Collabora-hanke Pirkanmaan maakunnassa

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin Collabora-hankkeen strategiatyöprosessista Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa. Kyseisessä hankkeessa laaditaan Pirkanmaan maakuntaan paikalliset työllisyysstrategiat. Hankekuvauksen mukaan niissä otetaan huomioon seudulliset lähtökohdat, painopisteet ja erityispiirteet. Hankkeella on tavoitteena, että sen päätyttyä kussakin seutukunnassa on pysyvät toimintamallit ja toimijaverkostot, joiden avulla työllisyyttä voidaan kehittää innovatiivisesti, tehokkaasti ja tuloksekkaasti. Strategiat ovat yhteydessä myös elinkeinon, alueiden, maaseudun ja koulutuksen kehittämiseen. Hanke on osallistava oppimisprosessi, jossa strategiatyötä tehdään laajojen verkostojen välisesti. (Collabora-hanke 2003b.)

Hankkeen päävastuullinen hallinnoija on Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskuksen työvoimaosasto. Hankkeella on aluetta ja sen toimijoita edustava ohjausryhmä, joka avustaa hallinnoijaa hankkeen ohjaamisessa ja hallinnoimisessa. Käytännön hallintotehtävät hoitaa hankkeen pääkoordinaattori apunaan projektisihteeri. Hankkeella on myös kussakin seutukunnassa koordinaattori, joka vastaa strategiatyön vetämisestä ja hankkeen hallinnosta omalla alueellaan. (Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus 2003a, 32.)

Hankkeen toteuttamisessa Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskuksen kumppaneina ovat Pirkanmaan liitto, Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä, Pohjois-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä, Tampereen aikuiskoulutuskeskus (TAKK) sekä Luoteis-Pirkanmaan, Kaakkois-Pirkanmaan, Etelä-Pirkanmaan, Ylä-Pirkanmaan ja Lounais-Pirkanmaan seutukunnat. Tampereen seutukunta ei kuulu Collabora-hankkeen piiriin. Sen sijaan Tampereen seutukunnan työllisyysstrategiatyöstä saatuja kokemuksia hyödynnetään tässä Pirkanmaan muitten seutukuntien työllisyysstrategiatyössä. (Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus 2003a, 7, 18–19.)

Collabora-hankkeen toteutus on alkanut marraskuun alussa 2003 ja sen on suunniteltu päättyvän helmikuun lopussa 2005. Hankkeen kokonaiskustannukset ovat noin 573 000 euroa, joista Euroopan komissio rahoittaa noin 74 prosenttia. (Collabora-hanke 2003b,)

Jokaisessa hankkeeseen osallistuvassa seutukunnassa on omat strategiatyöprosessit, joissa valmistellaan kunkin seutukunnan toimijoiden kesken jokaiselle alueelle oma työllisyysstrategia. Prosessien ohjauksella ja koulutuksella hankkeeseen osallistuvien seutukuntien strategiatyöprosessit kytketään osaksi koko Pirkanmaan laajuista strategiatyötä ja siten myös kansallisiin ja Euroopan työllisyysstrategian (EES) linjauksiin. (Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus 2003a, 18.)

Collabora-hankkeessa on tarkoituksena, että kaikilla julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin toimijoilla on tasavertaiset mahdollisuudet osallistua työllisyysstrategian laatimisprosessiin, vaikuttaa sen sisältöön ja sitoutua sen toteuttamiseen. Hankkeella on tarkoitus kehittää eri toimijoiden systemaattista ja strategista työskentelyä seutukuntien työllisyyden hoidossa. Kunnilla, yritys-elämällä, oppilaitoksilla, yrittäjä- ja työmarkkinajärjestöillä, kansalaisjärjestöillä, työvoimatoimistoilla, TE-keskuksen työvoimaosastolla ja Kansaneläkelaitoksen (KELA) aluetoimistoilla katsotaan olevan merkitystä seudullisessa työllisyydenhoidossa. (Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus 2003a, 26–27.)

1.2. Collabora-hanke Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa

Collabora-hankkeessa laaditaan Lounais-Pirkanmaan seutukuntaan oma työllisyysstrategia. Lounais-Pirkanmaan seutukunta muodostuu Vammalan kaupungista sekä Äetsän, Mouhijärven ja Suodenniemen kunnista, joissa on yhteensä 24 670 asukasta (Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus 2003a, 25.). Nykyisin Satakunnan maakuntaan kuuluva Punkalaitumen kunta liittyy vuoden 2005 alusta lukien osaksi Pirkanmaan maakuntaa ja Lounais-Pirkanmaan seutukuntaa. Tämän vuoksi myös Punkalaitumen kunta osallistuu tämän työllisyysstrategian tekemiseen.

Taulukko 1: Lounais-Pirkanmaan kuntien asukasluvut

LOUNAIS-PIRKANMAAN KUNNAT	ASUKKAITA
Vammala	15 240 ¹⁾
Äetsä	4 996 ²⁾
Mouhijärvi	2 961 ¹⁾
Suodenniemi	1 425 ³⁾
Punkalaidun ⁴⁾	3533 ¹⁾

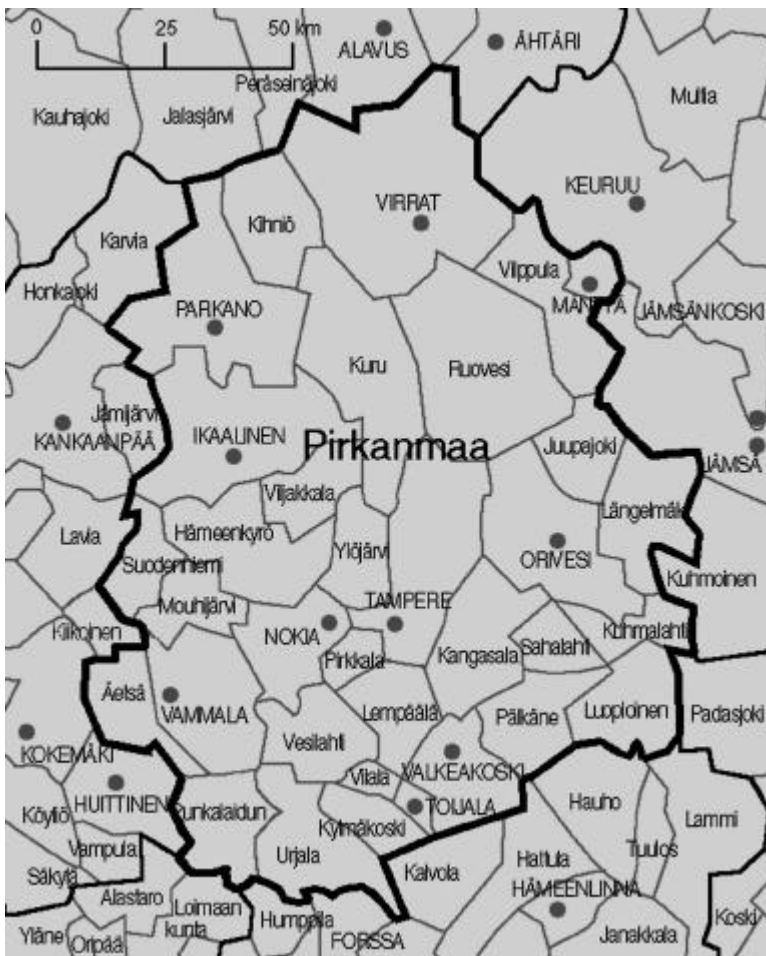
1) 31.12.2003 päivitetyn tilaston mukaan (Vammalan kaupunki 2004b.), (Mouhijärven kunta 2004.) ja (Punkalaidun 2004.)

2) 1.1.2003 päivitetyn tilaston mukaan (Äetsän kunta 2004.)

3) 31.12.2001 päivitetyn tilaston mukaan (Suodenniemen kunta 2004.)

4) Liittyy osaksi Lounais-Pirkanmaan seutukuntaa 1.1.2005 lähtien.

Oheisesta koko Pirkanmaata ja sen rajaseutuja kuvaavasta kartasta (Luopioisten sahtiseura 2004.)¹⁾ havaitaan, että Lounais-Pirkanmaan seutukunnan sijainti Pirkanmaalla. Seutukunta sijaitsee Pirkanmaan maakunnan sekä Satakunnan ja Varsinais-Suomen maakuntien rajalla.



PIRKANMAAN MAAKUNTA VUONNA 2005 ¹⁾

1) Lähteestä saatua kuvaa on muokattu vastaamaan Pirkanmaan maakunnan rajoja vuoden 2005 alussa.

Seuraavaksi esittelen tilastotietoja Lounais-Pirkanmaasta. Ne kertovat siitä, millaisessa toimintaympäristössä yhteistä työllisyysstrategiatyötä tehdään. Näissä tiedoissa ei ole mukana Punkalaitumen kunnan tietoja. Lounais-Pirkanmaan seutukunnan työttömyysaste on 12,1 prosenttia. Seutukunnan työpaikoista vuoden 2000 lopussa oli alkutuotannossa 9 %:a, teollisuudessa 31 %:a, rakentamisessa 5 %:a, yksityisissä palveluissa 24 %:a ja julkisissa palveluissa 28 %:a. Äetsässä teollisuus on merkittävä työllistäjä, sen sijaan Mouhijärvellä ja Suodenniemellä alkutuotanto. Kokonaisuudessaan Lounais-Pirkanmaalla on teollisten ja alkutuotannon työpaikkojen osuus suurempi kuin muualla Pirkanmaalla ja Suomessa keskimäärin. Sen sijaan yksityisten palvelujen osuus on keskimääräistä pienempi. Yrityskanta on pk-yritysvaltaista. Yli sadan työntekijän toimipaikkoja on seutukunnan alueella kuusi. Työpaikoista 67,1 prosenttia sijaitsee Vammalassa. (Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus 2003a, 25–26.)

Lounais-Pirkanmaan työllisyysenhoidossa riittää haasteita, joihin yhteisellä strategiatyöllä yritetään vastata. Seutukunnassa hanke on organisoitunut seuraavalla tavalla. Ensinnäkin Collabora-hanke on palkannut Lounais-Pirkanmaan seutukuntaan seutukoordinaattorin, joka vastaa seutukunnan oman työllisyysstrategian kokoamisesta sekä alueen kumppanuusverkostojen ja toimintamallien kehittämisestä (Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus 2003a, 17–18.).

Toiseksi hankkeella on Lounais-Pirkanmaalla johtoryhmä, jossa on edustus Vammalan kaupungista, Äetsän kunnasta, Vammalan seudun yrityspalvelu oy:stä, Vammalan kaupungin työllistämiskeskuksesta, Joutsenten reitti ry:stä, Vammalan seudun työvoimatoimistosta, Uossonkulma ry:stä ja Vammalan seudun koulutuksen kuntayhtymästä. Työntekijäjärjestöillä on ryhmässä yksi yhteinen edustaja ja kaikilla seutukunnassa toimivilla yrittäjäjärjestöillä: Vammalan, Äetsän, Mouhijärven ja Suodenniemen yrittäjät ry:llä on omat edustajansa seudullisessa johtoryhmässä. (Collabora 2004.)

Seutukunnan kuntien lisäksi alueen työllisyysstrategian laatimiseen osallistuu siis useita eri organisaatioita, jotka esittelen seuraavaksi. Vammalan seudun yrityspalvelu Oy on Vammalan kaupungin sekä Mouhijärven, Punkalaitumen, Suodenniemen ja Äetsän kuntien omistama kehitysyhtiö. Sen tehtävänä on Vammalan seudun elinkeinojen kehittäminen (Vammalan Seudun Yrityspalvelu 2004.). Sen sijaan Vammalan työllistämiskeskus työteekki on Vammalan kaupungin sivistyspalvelukeskuksen alaisuudessa toimiva työllisyyttä ja elämänhallintaa edistävä yksikkö. Työttömät työnhakijat voivat osallistua työteekissä työvoimahallinnon erilaisiin työllistymistä edistäviin toimenpiteisiin tai kuntouttavaan työtoimintaan. (Vammalan kaupunki 2004a.) Myös muut seudun kunnat hankkivat palveluita työteekistä.

Joutsenten reitti ry on maaseudun kehittämistoimintaryhmä, jonka tavoitteena on kehittämishankkeita rahoittamalla parantaa elämän laatua maaseudulla. Yhdistys toimii siltana viranomaistahojen ja hanketoteuttajien välillä avustamalla hakijoita muokkaamaan ideansa hankkeiksi. (Joutsenten reitti ry 2004a.) Yhdistyksen jäseniä ovat Vammalan ja Huittisten kaupungit sekä Hämeenkyrön, Mouhijärven, Punkalaitumen, Vampulan, Viljakkalan ja Äetsän kunnat. (Joutsenten reitti ry 2004b.) Vammalan seudun työvoimatoimisto on alueen työvoima- ja elinkeinokeskuksen työvoimaosaston alainen paikallisviranomaisen, jonka tehtäviin kuuluvat työvoimapalvelujen toimeenpaneminen, työllistäminen ja työttömyyden torjunta. (Asetus työvoimatoimistosta 19.6.1997/567.)

Työntekijäjärjestöt ovat työntekijöiden edunvalvojia ja ne osallistuvat myös työllisyysstrategiatyöhön. Uossonkulma ry on Vammalassa toimiva työttömien yhdistys, jolla on myös roolinsa tässä hankkeessa. Myös koulutusorganisaatiot antavat yhteistyöhön oman panoksensa. Vammalan seudun koulutuksen kuntayhtymä ylläpitää Vammalan ammattikoulua, Karkun kotitalous- ja sosiaalialan oppilaitosta, Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitosta sekä aikuiskoulutusosastoa (Vammalan seudun koulutuksen kuntayhtymä 2004.). Seutukunnan kaikkien paikkakuntien yrittäjäjärjestöt osallistuvat työllisyysstrategiatyöhön. Vammalan, Äetsän, Mouhijärven ja Suodenniemen yrittäjät ry:t ovat Suomen yrittäjät ry:n jäsenjärjestöjä (Suomen yrittäjät 2004.).

2. Aineiston keruun toteuttaminen

Tutkimusjoukoksi valittiin Collabora-hankkeen Lounais-Pirkanmaan seudullisen johtoryhmän varsinaiset jäsenet, joita on kaikkiaan 13 henkilöä. Toisena vaihtoehtona olisi ollut tehdä kysely kaikille tahoille, jotka osallistuvat seutukunnan työllisyysstrategian kokoamiseen. Johtoryhmän varsinaisille jäsenille suunnattua kyselyä voi perustella sillä, että kyseiset henkilöt ovat tiiviisti osallisina strategiatyössä ja näiden joukossa on edustus kaikista toimijaryhmistä: kunnista, työvoimahallinnosta, yrittäjä- ja työmarkkinajärjestöistä, oppilaitoksista ja kansalaisjärjestöistä. Johtoryhmässä ei ole edustusta kaikista seutukunnan kunnista, mikä on syytä ottaa kyselyaineiston analysoimisessa ja tutkimustulosten raportoinnissa huomioon.

Aineiston keräämisen vaihtoehtoina tältä 13 hengen joukolta olivat joko haastatteluiden tai kyselyn tekeminen. Tutkimushaastattelu on systemaattinen tiedonkeruun muoto, jolla on tavoitteet ja jonka avulla pyritään samaan mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Sen sijaan kyselyllä tarkoitetaan tavallisesti survey-tutkimuksen tiedonhankintatapaa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohde-

henkilöt muodostavat otoksen tai näytteen perusjoukosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 189, 200–201, 204.) Survey-tutkimuksen kaltaisessa kyselyssä käytetään monivalintakysymyksiä. Näihin annettuja vastauksia voidaan helposti käsitellä tietokoneella. Toisenlaisena vaihtoehtona on Harison ja Stenvallin (2002) tutkimuksessa käytetty kyselylomakkeen malli, jossa on pelkästään avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymysten etuna on se monivalintakysymyksiin nähden, että ne sallivat vastaajien ilmaisevan itseään omin sanoin. Tällä metodilla voidaan saada selville, mikä on tärkeää vastaajien ajattelussa ja tunnistaa motivaatioon liittyviä seikkoja ja vastaajien viitekehyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 197.)

Aineiston kerääminen päätettiin toteuttaa kyselyn tekemisellä. Tällä menetelmällä aineiston keräämiseen tältä tutkittavien joukolta kului vähän aikaa ja se pystyttiin keräämään ennen tutkittavien siirtymistä vuosilomien viettoon juhannuksen jälkeen. Kyselytutkimuksessa kerättävän aineiston määrä pysyy kohtuullisena ja sen käsittely on vaivattomampaa kuin vastaavalta tutkimusjoukolta kerätyn haastatteluaineiston käsittely.

Kyselylomake (liite 2) sisälsi kolme kysymystä taustatietojen saamiseksi vastaajista, kaksi kysymystä strategiatyöstä, kolme kysymystä kumppanuudesta, kaksi kysymystä strategisesta kumppanuudesta, kaksi kysymystä toimijoiden keskinäisestä luottamuksesta, kolme kysymystä toimijoiden sitoutumisesta strategiatyöhön ja kaksi kysymystä muiden mahdollisten kommenttien esittämisen mahdollistamiseksi. Jokaisesta teoreettisessa viitekehyksessä määritellyistä käsitteistä laadittiin siis kahdesta kolmeen kysymystä. Kaikki kyselylomakkeen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat kirjoittivat vastauksensa omin sanoin.

Vierailin Collabora-hankkeen Lounais-Pirkanmaan seudullisen johtoryhmän kokouksessa Vammalassa 28. toukokuuta 2004 kertomassa tutkimuksesta ja samalla jaoin kyselylomakkeet paikalla olleille ryhmän varsinaisille jäsenille. Ryhmän kokouksesta poissaolleille jäsenille kyselylomakkeet saatekirjeineen lähetettiin postitse.

Jokaisessa kyselylomakkeessa oli koodi, jonka avulla saatiin selville, ketkä vastaajajoukosta eivät vastanneet asettamaani määräaikaan mennessä. Kyselylomakkeita saatekirjeineen (liite 1) lähetettiin vastaamatta jättäneille kahteen kertaan. Tämän myötä 10 jäsentä 13 seudun johtoryhmän jäsenestä vastasi lähettämäni kyselyyn. Kaikille vastaajille luvattiin, että kenenkään toimijan henkilöllisyyttä ei tuoda tutkimustulosten raportoinnissa esiin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyaineiston keruu toteutettiin kesäkuun 2004 aikana. Strategiatyöprosessi oli sillä hetkellä ns. analyysivaiheessa, jolloin yhteistyötä tekevät organisaatiot eivät olleet vielä hahmottaneet seudun strategisia painopisteitä. Tämä käy ilmi hankkeen työohjelmasta (Collabora-hanke 2003a.).

Kaikkiaan 10 ryhmän jäsentä 13 mahdollisesta vastasi kyselyyn. Vastaajien joukossa oli kuntien ja niiden sidosorganisaatioiden edustajia kuin myös työntekijä- ja yrittäjäjärjestöjen edustajia. Näin ollen kyselyyn vastaajien joukkoa voidaan pitää edustavana ja erilaisia näkökulmia esille tuovana. Seudullisen johtoryhmän jäsenten erilaiset taustat olivat havaittavissa, kun heiltä kysyttiin heidän kokemuksen laajuutta seudullisesta yhteistyöstä. Yli puolet vastaajista ilmoitti oman kokemuksen määrän vuosina. Kokemuksen määrä vaihteli 1,5 ja 15 vuoden välillä. Kaiken kaikkiaan se vaihteli varsin laajasta kokemuksesta hyvin vähäiseen kokemukseen. Vastaajat olivat saaneet kokemusta seudullisesta yhteistyöstä varsin erilaisilla foorumeilla. Voidaan todeta, että seudullisen johtoryhmän jäsenten kokemukset seudullisesta yhteistyöstä vaihtelivat sekä määrän että laadun perusteella. Nämä vastaajien taustassa olevat erot on otettava huomioon tutkittavien vastausten analyysin perusteella tehtävissä päätelmissä.

3. Aineiston käsittely

Tutkittavat kirjoittivat vastauksensa kyselylomakkeisiin käsin, joten kyselyaineisto kirjoitettiin puhtaaksi vastausten saapuessa. Tutkittavien vastauksia on muokattu kirjakielisiksi silloin, kun niihin on viitattu aineiston analyysissa. Vastaajien ajatukset on säilytetty alkuperäisinä. Kirjakielen käyttö auttaa osaltaan takaamaan kyselyyn vastanneiden anonymiteetin, koska silloin heidän persoonallinen tapansa kirjoittaa ei tule esille.

Suurimmassa osassa analyysia tutkittavien lausumista on kerrottu poikkeuksellisella menetelmällä, jota ei ole käytetty aikaisemmin laadullisessa tutkimuksessa. Tutkittavien vastauksia ei ole lainattu sellaisenaan, vaan on ainoastaan kerrottu niiden keskeinen sisältö kootusti. Myös tätä menettelyä voidaan perustella vastanneiden anonymiteetin takaamisella. Toimijoiden henkilöllisyyden suojaamiseen on kiinnitetty erityistä huomiota, koska kyselyyn vastanneiden joukko oli pieni ja kyselyyn vastanneet toimivat läheisessä yhteistyössä toistensa kanssa. Tämä on saattanut vähentää vastausten sisällön informaatioarvoa, mutta tehty valinta on perusteltu sekä itse tutkimuksen että kyselyyn vastanneiden näkökulmasta. Tutkimus voi edistää seudullisten toimijoiden yhteistyötä osoittamalla nykyisen tilanteen hyvät puolet ja mahdolliset ongelmakohdat rakentavalla tavalla. Tällöin yksittäisten henkilöiden näkemysten tietäminen ei ole tarpeellista.

Aineiston käsittelyssä käytettiin laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmää sisällönanalyysia. Yleisesti laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysilla pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tarkoituksena on sen informaatioarvon kasvattaminen luomalla aineistosta selkeää ja mielekästä. (Eskola & Suoranta 1998, 138.) Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2001) mukaan sisällönanalyysilla tarkoitetaan kerätyn tietoaineiston tiivistämistä. Tällöin tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistettävästi kuvailla tai tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet saadaan esille selkeinä. Tällä menetelmällä voidaan tehdä havaintoja dokumenteista ja analysoida niitä systemaattisesti. Niiden sisältöä kuvataan tai selitetään sellaisenaan. Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Sisällönanalyysissa on kysymyksessä aineistosta ilmenevät merkitykset, tarkoitukset ja aikomukset, seuraukset ja yhteydet. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.)

Sisällönanalyysiprosessista on erotettavissa karkeasti seuraavat vaiheet. analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä sisällönanalyysin luotettavuuden arviointi. Ensin valitaan analyysiyksikkö. Se voi olla aineistoyksikkö kuten dokumentti, tai aineiston yksikkö kuten sana tai lause. Tämän tutkimuksen aineisto siis koostuu kyselyyn annetuista vastauksista. Vaihtoehtoina oli valita analyysiyksiköksi yksittäinen sana, lause, virke tai lausuma. Lausumalla tarkoitetaan useammista sanoista koostuvaa ajatusta, eräänlaista ajatusteemaa (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 24–25.). Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valittiin lausuma. Tätä voidaan perustella sillä, että vastaajien kyselylomakkeeseen antamat yksittäiset vastaukset voidaan ottaa yhtenä kokonaisuutena huomioon.

Seuraavassa vaiheessa aineisto pelkistetään ja luokitellaan. Tämä voi suorittaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa ensimmäinen vaihe on pelkistäminen, jolla tarkoitetaan, että aineistolta kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä. Aineistosta löytyvät vastaukset eli pelkistetyt ilmaisut kirjataan aineiston termein. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään. Siinä etsitään pelkistettyjen ilmaisujen erilaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistetään samaksi luokaksi ja annetaan sille sen sisältöä kuvaava nimi. Aineiston ryhmittelyssä voidaan käyttää tulkintaa. Seuraavaksi aineisto voidaan abstrahoida. Tällöin yhdistetään samansisältöisiä luokkia, jolloin saadaan yläluokkia. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 25–29.)

Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu teoriaan, teoreettiseen viitekehykseen tai käsitejärjestelmään. Tällöin analyysia ohjaa malli, teemat tai käsitekartta. Teorialähtöinen sisällönanalyysi aloite-

taan analyysirungon muodostamisella. Analyysirunko voi olla strukturoitu, hyvin tarkasti analyysia ohjaava tai väljä. Aineiston pelkistäminen ja luokittelu toteutetaan etsimällä aineistosta systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmauksia (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 30–32.).

Sekä aineistolähtöisessä että teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aineistoa kuvaavien luokkien tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. Analyysiyksiköt luokitellaan samaan luokkaan merkityksen perusteella eli ne merkitsevät samaa asiaa. Sisällönanalyysia voidaan jatkaa kategorioiden muodostamisen jälkeen kvantifioimalla kategoriat. Tällöin lasketaan, kuinka monta kertaa kategorian sisältämä asia ilmenee aineistossa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee kyseisen asian. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23–34.)

Sisällönanalyysiin kuuluu myös sen luotettavuuden arviointi. Kun laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, silloin tarkastellaan tutkimuksen totuusarvoa, sovellettavuutta, pysyvyyttä ja neutraaliutta. Luokittelun luotettavuus on olennainen kysymys, jotta tekstistä voidaan tehdä valideja päätelmiä. Sisällönanalyysin tuloksen luotettavuuden kannalta on tärkeää se, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tuloksen ja aineiston välillä. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 36–37.)

Tässä tutkimuksessa aineiston luokittelussa käytettiin sekä teorialähtöistä että aineistolähtöistä menetelmää. Aineiston analyysi suoritettiin siis osittain teorian perustuvaa analyysirunkoa hyväksikäyttäen ja osittain aineistolähtöisesti.

V LAADULLINEN ANALYYSI

1. Strategiatyö

1.1. Strategiatyön merkitys sen eri osapuolille

Strategiatyö määriteltiin teoreettisen viitekehyksen kuudennessa kappaleessa organisaatioiden toiminnan ohjaajana, suunnitteluprosessina, toimintaympäristöön sopeutumisena ja käytettävissä olevien resurssien hyödyntämisenä. Kukin näistä määrittelyistä muodosti oman luokkansa analyysirungossa. Näihin luokkiin pyrittiin sijoittamaan tutkittavien vastaukset kyselylomakkeen strategiatyötä käsittelevään ensimmäiseen kysymykseen: ”Kerro kolme keskeisintä asiaa, mitkä tekevät yhteisestä työllisyysstrategiatyöstä tärkeää?”. Nämä luokat olivat toisensa poissulkevia, mikä tarkoittaa sitä, että kukin yksittäisen vastaajan lausuma voitiin sijoittaa vain yhteen luokkaan.

Oheisessa taulukossa 2.1 on kuvailtu, mitä eri osapuolet pitävät strategiatyössä tärkeänä. Osapuolten mukaan strategiatyötä tehdään, jotta voidaan ohjata organisaatioiden toimintaa haluttuun suuntaan. Toiminnan ohjauksessa on tärkeintä tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen, mutta vastauksissa mainittiin myös toiminnan koordinointi ja innovointi. Sen sijaan neljä tutkittavaa mainitsi asioita, jotka ovat tulkittavissa suunnitteluprosessiin liittyviksi tunnuspiirteiksi. Kyseiset toimijat näkivät tärkeiksi tiedon koonnin ja suunnitteluun osallistumisen. On olennaista, että toimijat koontuvat ja tunnistavat ongelmat yhdessä ja heillä on yhteiset tiedot aiheesta.

Vain yksi toimijatahon edustaja katsoi, että strategiatyön avulla organisaation toiminta sopeutetaan ympäristön vaatimusten mukaiseksi. Teoreettisessa viitekehyksessä strategiatyö määritettiin myös käytettävissä olevien resurssien hyödyntämisenä. Vastausten analyysin tuloksena oli, että kukaan organisaatioiden edustajista ei nähnyt olemassa olevien resurssien tunnistamista ja niiden hyödyntämistä strategiatyön keskeisenä merkityksenä.

Taulukko 2.1.: Strategiatyön merkitys eri osapuolille:

<p>Organisaatioiden toiminnan ohjaus: (9 vastaajaa)</p>	<p>tavoitteet: (7 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – turvataan työllisyys, työvoiman saatavuus sekä hyvinvointiyhteiskunnan ja seudun elinvoima ja palvelut – sovitaan yhteisesti tavoitteista asioiden hoitamiseksi ja ongelmien ratkaisusta – mietitään yhdessä tulevia tarpeita <p>koordinointi: (1 vastaaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> – voidaan organisoida pois päällekkäinen työ <p>innovointi: (1 vastaaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> – tuottaa yhteisesti hyviä ideoita seudulle
<p>Suunnitteluprosessi: (4 vastaajaa)</p>	<p>suunnitteluun osallistuminen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – toimijat kootaan saman pöydän ääreen ja tunnistetaan ongelmat yhteisesti <p>tiedon koonti:</p> <ul style="list-style-type: none"> – tiedon kerääminen – toimijoilla on seudullisesti ja paikallisesti yhteiset tiedot – koottu aineisto voidaan muokata palvelemaan työllisyysstrategiatyön näkökulmaa
<p>Toimintaympäristöön sopeutuminen: (1 vastaaja)</p>	<p>ennakointi:</p> <ul style="list-style-type: none"> – varaudutaan ajoissa työmarkkinoiden rakenteelliseen uudistukseen: eläkkeelle siirtyvän osaavan työvoiman turvaaminen

Merkittävää osaa vastaajien lausumista ei voitu yhdistää yhteenkään näistä neljästä luokasta. Tätä voi selittää sillä, että kysymyksenasettelu ”yhteinen strategiatyö” ymmärrettiin erityisesti yhteistyön tekemiseksi. Seitsemän tutkittavaa toi yhteistyön tekemisen jollain tavalla esille, mikä on kuvailtuna oheisessa taulukossa 2.2. Yhteistyöllä tarkoitettiin tässä kaikkien toimijoiden välistä kuin myös yksittäisten keskinäistä yhteistyötä. Yhteistyösuhteiden ja toimijoiden välisen ymmärryksen parantumisesta, tiedonkulkua ja erilaisten tahojen yhteistyötä pidettiin tärkeänä strategiatyöhön liittyvänä asiana. Työllisyysstrategian tekijöiden yhteistyötä muiden alueen strategiatyötä tekevien kanssa pidettiin myös olennaisena asiana.

Taulukko 2.2.: Strategiatyön merkitys eri osapuolille

<p>Yhteistyön tekeminen: (7 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – verkostoituminen ja yhteistyön parantaminen – tiedonkulun parantaminen – voidaan parantaa toimijoiden välistä ymmärrystä – luodaan uutta toimintamallia – strategiatyöhön osallistuu erilaisia tahoja, minkä ansiosta strategiasta saadaan kokonaisvaltainen – samat asiat korostuvat eri strategioissa
--	--

Toimijoiden näkemysten luokittelun perusteella voidaan todeta, että työllisyysstrategiatyön osapuolten mielestä strategiatyötä tehdään toisaalta organisaatioiden toiminnan ohjaamiseksi haluttuun suuntaan ja toisaalta yhteistyön tekemisestä saatavien etujen vuoksi. Ensinnäkin eri organisaatioiden edustajat katsovat, että strategia kohdistuu tekijöidensä toimiin ja sen avulla organisaatiot määrittävät tapojansa toimia tulevaisuudessa. Voidaan asettaa yhteisiä tavoitteita, koordinoita ja innovoida toimintaa. Tosin on huomattava toimijoiden lausunnoissa olevat sävyerot. Yhteisistä tavoitteista sopiminen ja niiden saavuttaminen merkitsevät vallan eri asioita kuin pelkästään tulevien tarpeiden miettiminen.

Osapuolet pitivät yhteistä strategiatyötä tärkeänä myös toimijoiden yhteistyöstä saatavien etujen vuoksi. Yhteistyön tekeminen muiden osapuolten kanssa koetaan lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi, vaikkakin siihen ei kaikissa tapauksissa liitykään strategiatyön piirteitä. Pelkän tiedonkulun ja toimijoiden välisen ymmärryksen parantaminen nähtiin tärkeinä yhteisen strategiatyön piirteinä. Yhteistyöstä saatavat edut korostuivat niiden toimijoiden lausumissa, jotka olivat osallistuneet vähäisesti seudulliseen yhteistyöhön. Tosin myös seudullisesta yhteistyöstä kokemuksia paljon keränneet toimijat pitivät useiden eri toimijoiden yhteistyötä merkityksellisenä asiana.

Vain vajaa puolet toi esille strategiatyön suunnitteluprosessiin liittyviä piirteitä. Tätä ei kertyneen aineiston perusteella voi pitää kovin yllättävänä seikkana. Suunnittelu on vain keino, jonka avulla voidaan sopia ongelmien ratkaisusta ja tavoitteiden asettamisesta. Lisäksi on huomattava se, että osalla toimijoista on varsin vähäisesti kokemusta seudullisesta yhteistyöstä kuten strategiatyöstä. Vain yhden toimijatahon edustaja esitti, että strategiatyö on toimintaympäristöön sopeutumista. Tätä tulosta voidaan selittää siten, että organisaatioita voidaan ohjata monin eri tavoin. Tavoitteidenkin asettamiseen liittyy siis kaksi puolta: aktiivinen vaikuttaminen ja sitä passiivisempi sopeutuminen. Kun analysoin kumpaa esim. ”työllisyyden turvaaminen” tai ”oman kaupungin ja seudun elinvoiman

turvaaminen” merkitsee, valitsin aktiivisemmän merkityksen, vaikka niiden ilmausten voisi tulkita merkitsevän sekä aktiivisia toimia kuin myös ympäristön muutoksiin sopeutumistakin.

Voidaan päätellä, että eri toimijat näkevät strategiatyön merkityksen varsin käytännönläheisesti. Työllisyysstrategiatyön avulla halutaan edistää omia tai yhteisiä tavoitteita kuin myös saada hyötyä eri toimijoiden välisestä yhteistyöstä. Suunnittelu on vain keino, jolla voidaan ohjata organisaation toimintaa ja luoda edellytyksiä yhteistyölle. Kukaan toimijoista ei myöskään katsonut strategiatyötä tärkeäksi siksi, että sen avulla käytetään tehokkaasti olemassa olevat resurssit hyödyksi. Sekin on vain keino tavoitteiden toteuttamiseksi. Analyysin tulokset osoittivat vaikeudet käsitellä erikseen strategiatyön ja kumppanuuden käsitteitä. Tulokset vahvistivat strategiatyön käsitteen keskeisimmän merkityksen. Strategiatyön avulla tekijät haluavat ohjata omaa toimintaansa suoraan ja epäsuorasti muita toimijoita.

1.2. Osapuolten vaikutusmahdollisuudet työllisyysstrategiatyöhön

Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 6.1. oletettiin, että strategian suunnitteluprosessi on mahdollisimman avoin, kun strategiatyötä tehdään useiden toimijoiden kesken. Aiottujen strategioiden laadinta perustuu jatkuvaan palautteeseen, jatkuvaan kommunikointiin ja vuorovaikutukseen organisaatioiden sisällä strategiatyöhön osallistuvien kesken. Yhteisen suunnitelman tekeminen kasvattaa toimijoiden sitoutumista, joten tämän jälkeen suunnitelman toteutus on helpompaa. Tutkittavien mahdollisuuksia vaikuttaa strategiatyöhön analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) toisen strategiatyötä koskevaan kysymykseen: ”Miten arvioit omia vaikutusmahdollisuuksia käynnissä olevassa työllisyysstrategiatyössä? Kerro kolme keskeisintä seikkaa.” annettujen vastausten perusteella.

Eri toimijatahojen edustajat kertoivat omista vaikutusmahdollisuuksista työllisyysstrategiatyöhön kahdesta täysin erilaisesta näkökulmasta käsin. Toisaalta tutkittavat kertoivat vuorovaikutuksesta strategiatyössä ja toisaalta heidän omasta roolistaan työllisyysstrategiatyössä. Näin ollen suurin osa tutkittavien lausumista voitiin jakaa kahteen luokkaan: vuorovaikutus ja roolit. Oheisessa taulukossa 3 on kuvailtu näiden kahden eri luokan piirteet. Yleisesti vastauksista voidaan todeta, että toimijatahojen edustajat arvioivat omia vaikutusmahdollisuuksia myönteiseen tai neutraaliin sävyyn.

Seudullisen johtoryhmän jäsenet arvioivat vuorovaikutusta strategiatyössä ja näin ollen kertoivat mahdollisuuksista vaikuttaa siihen. Heidän arvionsa vuorovaikutuksesta voitiin jakaa kolmeen eri luokkaan: vaikuttamispaikat sekä omat vaikuttamissuhteet. Ensinnäkin kolme vastaajaa totesi, että on

olemassa vaikuttamisen paikkoja, joissa voi kukin strategiatyöhön osallistuva esittää omat näkökulmansa. Toiseksi seitsemän toimijatahon edustajaa esitti tulkintansa omista vaikuttamissuhteista. Pääsääntöisesti he kuvailivat omia vaikuttamissuhteita varsin myönteisesti yhtä arviota lukuun ottamatta. Kyseinen toimijataho kuvaili omia vaikuttamissuhteita ainoastaan tiedonvaihdoksi ja tiedon välittämiseksi.

Kahdeksan toimijatahon edustajaa arvioi omia vaikutusmahdollisuuksia strategiatyöhön kertomalla oman roolinsa tässä työssä. Kuusi heistä määritteli roolinsa asiantuntijaksi oman tehtävän, oman organisaation kohderyhmän ja asiakkaiden tarpeiden vuoksi. Sen sijaan kahden vastaajan rooli voitiin tulkita puhtaasti edunvalvonnaksi.

Taulukko 3: Osapuolten näkemykset vaikutusmahdollisuuksista strategiatyössä

<p>Vuorovaikutus: (8 vastaajaa)</p>	<p>vaikuttamispaikat: (3 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – ohjausryhmässä ja seminaareissa on mahdollisuus vaikuttaa – työtä voidaan ohjata ohjausryhmässä ja seminaareissa voi tuoda esiin erilaisia näkökulmia ja jokaisen omia kehittämisideoita <p>omat vaikuttamissuhteet: (7 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – mahdollisuus vaikuttaa muiden toimijoiden näkemyksiin – avoin vuoropuhelu ja toisten osapuolten kunnioitus varmistaa jokaisen mielipiteen vaikuttavuuden – on mahdollista tuoda esiin omia mielipiteitä sekä keskustella yhteisesti edustamalleen organisaatiolle tärkeästä asiasta – projektikoordinaattorin hyvä tavoitettavuus – tiedon vaihto ja sen välittäminen
<p>Roolit: (8 vastaajaa)</p>	<p>asiantuntija: (6 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – asiantuntija oman tehtävän, edustamansa organisaation kohderyhmän ja asiakkaiden tarpeiden vuoksi <p>edunvalvonta: (2 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – maininnat edustamastaan ryhmästä

Voidaan tulkita, että suurimmalla osalla strategiatyöhön osallistuvista toimijoista on mahdollisuuksia vaikuttaa strategiatyössä. Osapuolet itse arvioivat, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda omat näkökulmansa esille. Tosin yksi toimijataho arvioi vuorovaikutusta ainoastaan tiedon vaihdoksi ja välittämiseksi. Tulkintani mukaan kyseisellä taholla ei ole halua tai mahdollisuutta vaikuttaa strate-

giatyöhön kovin aktiivisesti vaan ainoastaan tuoda oma tehtävänsä kaikkien tietoisuuteen. Vaikutussuhteiden ja vaikuttamispaikkojen arvioimisen lisäksi toimijat kertoivat omasta roolistaan strategiatyössä. Arvioni mukaan eri toimijoilla on panoksensa annettavana, kun he voivat osoittaa oman roolinsa. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että eri osapuolilla on mahdollisuus vaikuttaa strategiatyössä, mutta he eivät ole keskenään tasavertaisessa asemassa. Toimijoiden kokemusten määrä vaihtelee ja toimijat ovat varsin erilaisissa rooleissa strategiatyössä.

Analyysin tulos laajensi teorian antamaa kuvaa strategian laadinnasta useiden toimijoiden kesken. Yhteisen strategian toteuttamisen kannalta on toki tärkeää, että strategiatyöhön osallistuvilla tahoilla on mahdollisuus saada vaikuttaa sen sisältöön. Olennaista on myös, että strategiatyön tekijöillä on oma roolinsa ja panoksensa annettavana tässä useiden eri toimijatahojen välisessä strategisessa yhteistyössä.

2. Kumppanuus

2.1. Kumppaneiden väliset riippuvuussuhteet

Teoreettisen viitekehyksen kappaleessa: ”7.1. Kumppanuus hallinnan mallina” todettiin, että kumppanuuden eri osapuolia yhdistää yhteinen intressi. Ongelmien ratkaisuun, hankkeiden suunnitteluun otetaan mukaan ne tahot, joita käsiteltävä ongelma koskee. Yhdelläkään yksittäisellä organisaatiolla ei ole henkisiä eikä materiaalisia resursseja, jolla se pystyisi ratkaisemaan ongelman yksin. Toimijat ovat siis keskenään riippuvaisia. Yhteistyökumppaneiden välisiä riippuvuussuhteita Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa analysoidaan kyselylomakkeen (liite 2) kumppanuutta koskevaan ensimmäiseen kysymykseen: ”Mainitse edustamasi organisaation kannalta kolme tärkeintä yhteistyökumppania, jotka osallistuvat työllisyysstrategian tekemiseen. Perustele vastauksesi.” annettujen vastausten perusteella.

Kaikki tutkittavat yhtä lukuun ottamatta kertoivat kolme tärkeintä työllisyysstrategiatyöhön osallistuvaa yhteistyökumppania. Oheisessa taulukossa 4 vastaajien maininnat tärkeistä yhteistyökumppaneista on sijoitettu viiteen luokkaan: työvoimatoimisto, Vammalan seudun yrityspalvelu oy, yrittäjät, kuntatoimijat ja koulutusorganisaatiot. Yksittäisinä organisaatioina esiin nousivat työvoimatoimisto seitsemällä ja Vammalan seudun yrityspalvelu oy neljällä maininnalla. Koulutusorganisaatioiden, kuntatoimijoiden ja yrittäjien merkitys on muiden yhteistyökumppaneiden näkökulmasta

vahva. Sen sijaan kukaan johtoryhmän jäsen ei mainitse paikallista toimintaryhmää Joutsenten reitti ry:tä, työmarkkinajärjestöä tai työttömien yhdistystä Ussonkulma ry:tä.

Taulukko 4: Työllisyysstrategiatyön osapuolten tärkeinä pitämät yhteistyökumppanit

YHTEISTYÖKUMPPANI	MAININTOJA
työvoimatoimisto 1)	7
Vammalan seudun yrityspalvelu oy	4
yrittäjät 2)	5
kuntatoimijat 3)	5
koulutusorganisaatiot 4)	8

1) Sisältää myös yhden maininnan: ”työvoimatoimisto/palvelukeskukset”.

2) Yrittäjät pitää sisällään vastaajien maininnat: yritykset, seudulliset yrittäjät ja muut yrittäjähdistykset.

3) Kuntatoimijat pitää sisällään vastaajien maininnat: muut kunnat, Vammalan kaupunki ja muut seudun kunnat, Vammalan kaupunki, kuntien edustajat sekä työteekki ja hallintokunnat.

4) Koulutusorganisaatiot pitää sisällään vastaajien maininnat: oppilaitokset, Vammalan seudun koulut, koulutuskenttä, ammattikorkeakoulu, muut ammatilliset koulut, aikuis- ja ammattikoulutus yhteistyö ja VAK eli Vammalan seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä.

Yhteistyökumppanit perustelivat mainintojaan monin eri tavoin. Nämä perustelut olivat sijoitettavissa kahdeksaan eri luokkaan, joita ovat tehtävä, tarpeet, palvelujen tarjoaja, resurssit, yhteinen intressi, asema, koordinointi ja tarkoituksenmukaisuus. Seuraavassa kuvaillaan vastaajien antamia perusteluja tämän aineistolähtöisen luokituksen avulla.

Seitsemän kumppania työllisyysstrategiatyössä mainitsi työvoimatoimiston yhdeksi kolmesta tärkeimmästä yhteistyökumppanista. Yhteistyökumppanit perustelivat tätä kolmella eri tavalla: työvoimatoimiston tehtävällä, siltä saatavilta palveluilla ja sen hallussa olevilla resursseilla. Enemmistö työvoimatoimiston maininneista yhteistyökumppaneista perusteli sen tärkeyttä sen tehtävällä. He kertoivat seuraavia asioita.

”Ovat ajanhermolla työllisyystilanteesta ja voivat ennakointitietoa hyväksikäyttäen ohjata oikeanlaisiin koulutuksiin.”

”Työllisyysasioiden hoitaminen arjessa on heidän leipätyönsä. Toimimme yhteistyössä päivittäin.”

”Työn kysynnän ja tarjonnan kohtaanto, työvoimakoulutus.”

”Työllistää.”

Työvoimatoimiston tärkeyttä yhteistyökumppanina perusteltiin myös siltä saatavilla palveluilla joko oman organisaation tarpeiden tai edustamiensa ihmisten kannalta. Perusteluissa mainittiin seuraavia asioita.

”Työvoimatoimistosta ohjautuu työntekijöitä.”

”Työvoimatoimistosta on mahdollisuus saada työvoimaa.”

”Työttömien ja työttömyysuhan alaisten työntekijöiden mahdollisuus edetä omalla työurallaan mahdollistuu.”

Lisäksi yksi vastaaja kertoi, että työvoimatoimistolla on käytössään merkittävä määrä taloudellisia resursseja, joita käytetään työllisyysenhoidossa.

Neljä eri toimijatahon edustajaa mainitsi Vammalan seudun yrityspalvelu oy:n (VSYP) yhdeksi kolmesta tärkeimmästä yhteistyökumppanista, joka osallistuu työllisyysstrategiatyöhön. He perustelivat tätä kahdella eri tavalla: sen tehtävällä ja siltä saatavilla palveluilla. Ensinnäkin vastauksissa korostettiin, että Vammalan seudun yrityspalvelu oy valmistelee yhteistyössä kuntien ja yritysten kanssa seudullisen elinkeinopoliittisen ohjelman sekä toimii elinkeinon kehittäjänä. Lisäksi katsottiin mahdollisiksi projektit, jotka kehittävät yritystoimintaa. Toiseksi Vammalan seudun yrityspalvelua pidettiin tärkeänä yhteistyökumppanina, että siltä on mahdollisuus saada veloituksetta palvelua.

Viisi vastaajaa mainitsi jonkun kuntatoimijan yhdeksi kolmesta tärkeimmästä yhteistyökumppanista. He perustelivat tätä neljällä eri tavalla: kuntatoimijoiden tehtävällä, sen roolilla oman organisaation palvelijana, tarkoituksenmukaisuudella ja resursseilla. Ensinnäkin vastauksissa tuotiin esille, että kunnat ovat aluekehitysvastuussa ja ne ovat tärkeitä hyvinvointipalvelujen ja yritysten toimintaedellytysten luojina. Toiseksi kuntatoimijan katsottiin tarjoavan omalle organisaatiolle palveluita. Kolmanneksi kuntien välisen seudullisen yhteistyön katsottiin olevan työllisyyden hoidossa tarkoituksenmukaista, vastaajan sanoin: ”ainoa oikea mittakaava”. Neljänneksi kuntatoimijoista Vammalan kaupungin työllistämiskeskus työteekkiä ja hallintokuntia eli kuntien hallinnonaloja pidettiin tärkeänä niillä olevien henkilöstöressurssien vuoksi.

Viisi vastaajaa mainitsi yrittäjät yhdeksi kolmesta tärkeimmästä yhteistyökumppanista. He perustelivat tätä kolmella eri tavalla: tarpeilla, yrittäjien asemalla ja yhteisellä intressillä. Ensinnäkin enemmistö näistä vastaajista piti yrityksiä tärkeänä yhteistyökumppanina niiden tarpeiden täyttämisen vuoksi. Nämä vastaajat kertoivat seuraavia asioita.

”Työvoima- ja koulutustarpeiden kohdentaminen yritysten tarpeiden mukaisesti + tulevaisuuden ennakointi”

”Tulevaisuuden tarpeet voidaan ennustaa vain yritysten kehityssuuntausten kautta.”

”Saada tietoa minkä alan ihmisiä tarvitsee kouluttaa.”

Toiseksi yksi tutkittava toi esille yritysten aseman työllisyydenhoidossa. Hänen mukaan yrittäjät ovat ryhmä, joka työllistää ihmiset ja tämän vuoksi työllisyydenhoidon kulmakivi. Kolmanneksi yrittäjiä pidettiin tärkeänä yhteistyökumppanina yhteisen intressin vuoksi.

Jokin koulutusorganisaatio mainittiin kahdeksan eri kertaa, kun yhteistyökumppaneiden piti mainita kolme tärkeintä yhteistyökumppania. Tätä perusteltiin neljällä eri tavalla: tarpeilla, koulutusorganisaatioiden tehtävällä, koordinoinnilla ja yhteisellä intressillä. Ensinnäkin puolet koulutusorganisaation maininneista piti koulutusorganisaatioita tärkeinä tiettyjen tarpeiden vuoksi. He esittivät seuraavia asioita.

”Koulutuksen tulisi varmistaa seudulle osaavan työvoiman saanti ja mahdollistaa elinikäinen oppiminen.”

”Oppilaitosten on sitouduttava kouluttamaan oikeanlaisia ammattilaisia.”

”Nuoret saadaan yrityksiin tarvittavaan oppiin.”

”Koulutuksen avulla on mahdollisuus vastata työelämän tarpeisiin

”Ylläpitää koulutuksen kautta ammattitaitoja.”

Toiseksi koulutusorganisaatioiden tärkeyttä yhteistyökumppanina yksi vastaaja perusteli niiden tehtävillä. Koulutusorganisaatiot laativat koulutuspoliittiset strategiat ja antavat oman panoksensa elinkeinopoliittisille strategioille. Kolmanneksi tuotiin esille koordinoinnin tarve eri koulutusorganisaatioiden välillä, jottei koulutettaisi päällekkäin samoja aloja. Näiden lisäksi korostettiin yhteistä intressiä koulutusorganisaatioiden kanssa.

Strategiatyön osapuolet perustelivat yhteistyökumppaneiden tärkeyttä ennen kaikkea niiden tehtävällä sekä tarpeilla, joiden täyttämässä yhteistyökumppanilla on merkitystä. Runsaat puolet perusteluista voitiin sijoittaa näihin kahteen luokkaan. Yhteistyökumppanin merkitys palveluntarjoajana omalle organisaatiolle nousi esille kolmanneksi eniten. Sen sijaan vähäinen merkitys oli resursseilla, yhteisellä intressillä, asemalla, tarkoituksenmukaisuudella ja koordinoinnilla.

Työvoimatoimisto on tärkein yksittäisistä toimijoista, mutta eri toimijatahojen vastausten mennessä ristiin mikään muu toimijataho ei erotu muita tärkeämpänä. Koulutusorganisaatiot, kuntatoimijat, yrittäjät ja Vammalan seudun yrityspalvelu oy ovat merkitykseltään suunnilleen samanarvoisia. Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että työllisyysstrategiatyön osapuolet ovat riippuvaisia muista toimijoista. Toiseksi voidaan todeta, että taulukossa 4 mainitut tärkeinä pidetyt toimijat ovat myös keskenään riippuvaisia. Varsinkin keskinäisten riippuvuussuhteiden olemassa olo merkitsee, että yhteistyötä tekevillä organisaatioilla on niitä yhdistäviä intressejä. Voidaan päätellä, että tässä nimenomaisessa tapauksessa yhdelläkään työllisyysstrategiatyöhön osallistuvalla organisaatiolla ei käytettävissään kaikkia resursseja työllisyysongelman ratkaisemiseksi ja ne tarvitsevat toistensa tukea omienkin tavoitteiden toteuttamisessa. Analyysin tulos vahvisti siis teorian väitteen, että strategiatyötä tekevät osapuolet ovat riippuvaisia keskenään. Riippuvuussuhteiden verkosto osoittautui monimutkaiseksi, joten teorian kannalta esiin ei tullut mitään uutta ja merkityksellistä.

2.2. Kumppaneiden vastuunjaon toteutuminen työllisyysstrategiatyössä

Teoreettisen viitekehyksen kappaleessa 7.3. esitettiin väite, että kumppanuussuhteessa toimijat sopivat suhteen eri osapuolten rooleista ja vastuista. Kumppanuuden johto- ja koordinoititehtävistä ja muista vastuista sopiminen voidaan muotoilla sopimuksen muotoon. Eri osapuolten panokset poikkeavat toisistaan ja eivätkä kaikki osapuolet ole tasavertaisia keskenään. Tästä huolimatta eri osapuolten odotukset täytyy tunnistaa ja tuoda esiin. Yhteistyökumppaneiden roolien ja vastuiden jakoa analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) toiseen kumppanuutta käsittelevään kysymykseen: ”Miten arvioit vastuunjaon toteutuvan työllisyysstrategian valmistelussa? Mainitse kolme tätä kuvaavaa asiaa.” annettujen vastausten avulla. Tutkittavat kertoivat aiheesta esittämällä varsin monia erilaisia näkökohtia. Vastaukset luokiteltiin aineistolähtöisesti kolmeen eri luokkaan: eri toimijoiden vastuuta ja johtoryhmän työtä sekä vastuunjakoa yleisesti kuvaaviksi lausumiksi.

Ensinnäkin toimijatahojen edustajat kuvasivat vastuunjakoa työllisyysstrategiatyössä kuvaamalla yksittäisten toimijoiden vastuuta ja rooleja. Näissä vastauksissa tulivat esille strategiatyön koordinaattori viidellä, työvoimatoimisto neljällä, Vammalan seudun yrityspalvelu oy kolmella ja yrittäjäjärjestöt kahdella maininnalla. Näiden lisäksi oppilaitokset ja kunnat mainittiin kerran. Toiseksi kolme toimijatahon edustajaa mainitsi seudullisen johtoryhmän, kun ne kuvailivat vastuunjakoa työllisyysstrategiatyössä. Kolmanneksi neljä vastaajaa kuvasi yleisesti vastuunjakoa työllisyysstrategiatyössä.

Taulukko 5: Kumppaneiden vastuunjaon toteutuminen työllisyysstrategiatyössä

<p>Yksittäisen toimijoiden vastuut ja roolit:</p>	<p>koordinaattori: (5 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – huolehtii asioiden eteenpäinviemisestä ja raportoinnista – tarvitaan yhden vastaajan sanoin, kun ”jonkun täytyy pitää langat käsissään” – hoitaa pääsääntöisesti suurimman vastuun <p>työvoimatoimisto: (4 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – ”työvoimatoimiston tulee kantaa päävastuu jo lakisääteisesti” – toteuttaja <p>Vammalan seudun yrityspalvelu oy: (3 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – valmistelee uutta elinkeinopoliittista strategiaa, joka on yhteydessä työllisyysstrategiatyöhön – suunnittelee, hakee rahoitusta ja toteuttaa <p>yrittäjät ja yrittäjäjärjestöt: (2 vastaajaa)</p> <ul style="list-style-type: none"> – niiden osallistumisella voidaan ennakoida tulevaa ja vahvistaa yritysten osaamista – tehtävänä myös jäsentensä informointi <p>oppilaitokset: (1 vastaaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> – vastaavat koulutuksesta <p>kunnat: (1 vastaaja)</p> <ul style="list-style-type: none"> – osallistuvat työllisyyden hoitoon, mutta tästä huolimatta nähtiin, että johtava rooli pysyy valtion viranomaisilla eli työvoimatoimistolla
<p>Seudullinen johtoryhmä: (3 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – korostuu yhteisten tavoitteiden luominen työskentelylle – kaikkien luonnehdittiin kantavan oman ja yhteisen vastuun
<p>Vastuunjaosta yleisesti: (4 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – vastuunjaon merkitys kiistettiin ja strategiatyötä kuvattiin osallistavaksi, ei niinkään vastuisiin perustuvaksi toiminnaksi – vastuu kannetaan yhteistyössä, mutta johtava rooli on työvoimatoimistolla – vastuunjaon ja prosessiin osallistumista luonnehdittiin myös kokonaisuudessaan mallikkaasti hoidetuksi – luotettiin muiden toimijoiden kykyyn ”hoitaa oma sarkansa”

Työllisyysstrategian valmisteluvaiheessa korostuu seutukoordinaattorin vastuu. Työllisyysstrategian kokoaminen hankeorganisaation vastuulla ja alueella toimiva seutukoordinaattori työskentelee täyspäiväisesti sen hyväksi. Sen sijaan muille strategiatyöhön osallistuvien tahojen edustajille työllisyysstrategiatyö on yksi työtehtävä muiden työtehtävien joukossa.

Vastuunjaon kuvaamisessa kuin myös edellisessä kappaleessa kuvatuissa kumppaneiden välisissä riippuvuussuhteissa tulivat esille työvoimatoimiston ja Vammalan seudun yrityspalvelu oy:n sekä yrittäjien, oppilaitosten ja kuntien roolit. Työvoimatoimisto ja Vammalan seudun yrityspalvelu oy ovat keskeisessä roolissa työllisyysstrategiatyössä ja työllisyydenhoito on eri syistä niiden kiinnostuksen kohteena. Työvoimatoimisto vastaa valtion viranomaisen ominaisuudessa työllisyydenhoidosta. Sen sijaan Vammalan seudun yrityspalvelu oy valmistelee uutta seudun elinkeinopoliittista strategiaa ja sen valmistelu on yhteydessä työllisyysstrategiatyöhön.

Yrittäjillä ja niitä edustavilla yrittäjäjärjestöillä on oma roolinsa työllisyysstrategiatyössä. Yrittäjien tarpeet halutaan ottaa huomioon, sillä vain niiden avulla voidaan ennakoida tulevat työvoimatarpeet. Yrittäjäjärjestöt toimivat linkkinä strategiatyön ja yrittäjien välillä. Myös oppilaitoksilla on oma roolinsa työllisyysstrategian toteuttamisessa.

Seudullinen johtoryhmä johtaa työllisyysstrategiatyötä ja sen rooli tuotiin esille vastuunjako kuvaavissa lausumissa. Johtoryhmä määrittelee strategiatyön yhteiset tavoitteet ja sen työn sujuminen edellyttää jokaiselta osapuolelta oman ja yhteisen vastuun kantamista. Seudullisella johtoryhmällä ei siis ole mitään itsenäistä roolia strategiatyössä, vaan se on hankeorganisaation ja strategiatyön osapuolten välinen päätöksenteko- ja keskusteluareena.

Voidaan päätellä, että työllisyysstrategian valmisteluvaiheessa eri toimijatahoille ei ole osoitettavissa selkeää vastuunjako. Eri toimijoiden kiinnostus ja panokset tähän työhön ovat erilaisia, mutta vastuunjako korostuu vasta strategian toteuttamisessa. Tärkeintä on, että eri tahoilla on mahdollisuus osallistua tähän työhön ja eikä ketään työllisyyteen vaikuttavaa toimijatahoa ole suljettu yhteistyön ulkopuolelle. Strategiatyötä koordinoivan rooli korostuu strategian valmisteluvaiheessa, mutta tärkeää on myös, että toimijatahot voivat luottaa toisten kykyyn hoitaa toisilleen sovittavat vastuut. Toimijoiden vastuut ja roolit eivät ole niin tiukasti säänneltyjä strategian valmisteluvaiheessa kuin voisi teorian perusteella päätellä. Sen sijaan analyysin tulos vahvistaa teorian väitteen, että kumppanuutta koordinoivalla taholla on keskeinen vastuu yhteisten tulosten aikaansaamisessa.

2.3. Kumppaneiden saama hyöty työllisyysstrategiasta

Teoreettisen viitekehyksen luvussa 7.4. esitettiin, että kumppanuutta voidaan pitää onnistuneena silloin kun kaikki sen osapuolet hyötyvät siitä. Kumppanuuden tarkoituksena on edistää yhteistä etua, mikä tarkoittaa, että se ei ole vain yhteenlaskettua etua vaan jokaisen osapuolen etua erikseen eli keskinäistä etua. Eri toimijatahojen saamaa hyötyä analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) kolmanteen kumppanuutta käsittelevään kysymykseen: 'Esitä arviosi edustamasi organisaation saamasta hyödyistä yhteisestä työllisyysstrategiasta? Kerro kolme tätä kuvaavaa seikkaa.' annettujen vastausten perusteella.

Useimmat kyselyyn vastanneet seudullisen johtoryhmän jäsenet nimesivät kolme hyödyllistä seikkaa, joita heiltä pyydettiin. Kaikki tutkittavat katsoivat, että yhteisestä työllisyysstrategiasta on hyötyä. Yhteisestä työllisyysstrategiasta on vastaajien mukaan hyötyä omalle organisaatiolle, omalle taustaryhmälle ja omille asiakkaille. He mainitsivat myös strategiasta toimintamallista saatavat hyödyt, toimijoiden välisen ymmärryksen parantumisesta koituvat hyödyt ja hyödyt työllisyydelle. Tutkittavien lausumat luokiteltiin tällä perusteella.

Taulukko 6: Kumppaneiden saama hyöty työllisyysstrategiatyöstä

<p>Oman organisaation saama hyöty: (4 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – strategiatyö lisää oman työn ja organisaation tunnettavuutta – oman organisaation merkitys vahvistuu muiden tahojen näkökulmasta – mahdollisesti lisää oman työn kysyntää – strategiatyö on keino seurata itselleen tärkeän toimijajoukon tarpeita
<p>Taustaryhmän saama hyöty: (2 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – voidaan osaltaan huolehtia taustaryhmän eduista yhdestä näkökulmasta katsoen – yritykset hyötyvät työllisyysstrategiatyöstä, koska se tekee mahdolliseksi yritysten itsensä osallistua yhteistyöhön sekä parantaa yritysten mahdollisuuksia palkata työntekijöitä ja kouluttaa henkilökuntaansa – tietoisuus koulutusmahdollisuuksista lisääntyy
<p>Omien asiakkaiden saama hyöty: (3 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – palvelujärjestelmän kehittyminen omien asiakkaiden tarpeet paremmin huomioon ottavaksi: asiakkaat työllistyvät paremmin avoimille työmarkkinoille – työnantajat saavat haluamansa työvoiman > seudun hyvinvointi lisääntyy, seudun työmarkkinoiden toimivuus parantuu – työntekijät saavat haluamaansa työtä ja työllistyvät nopeasti
<p>Uuden toimintamallin käyttöönottamisesta saatavat hyödyt: (4 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – voidaan selkiyttää työnjakokysymyksiä ja työskennellä tavoitteellisesti – muodostetaan yhteinen kanta, miten toimintaa suunnataan (yhteisestä kannasta käytettiin nimityksiä: seudullinen yhteinen näkemys, seutukunnan tahtotilan vahvistaminen ja tulevaisuuden vision kirkastaminen) – asenteet yhteistyöhön vahvistuvat ja yhteistyö eri tahojen kesken parantuu
<p>Toimijoiden välisen ymmärryksen parantuminen: (3 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ymmärrys tilanteesta leviää kaikkien tietoon > yhteiset tulevat kehittämistoimet ovat siten perusteltuja – tehdyn työn tulos voi olla muutakin kuin raha – toive: toinen kumppani ymmärtää paremmin toisen osapuolen toimintaan liittyvät ongelmat
<p>Hyödyt työllisyydelle: (2 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – voidaan turvata työvoiman riittävyys ja sen osaaminen sekä pitää työvoiman kysyntä ja tarjonta tasapainossa – saadaan selville tieto työvoiman saatavuudesta

Valtaosa strategiatyön osapuolista kuvasi edustamansa organisaation, taustaryhmän ja oman organisaation asiakkaiden saamaa hyötyä yhteisestä työllisyysstrategiastyöstä. Suurin osa näistä hyödyistä on tulevaan yhteistyöhön kohdistuvia odotuksia. Tosin joltakin osin strategiatyö on itsessään hyödyllistä, sillä se vahvistaa oman organisaation merkitystä ja tunnettavuutta. Työllisyysstrategiastyötä voidaan pitää areenana, jossa voidaan huolehtia oman taustaryhmänsä eduista. Lisäksi strategiatyö on keino seurata itselle läheisen toimijajoukon tarpeita. Samoin yli puolet toimijoista mainitsi yhteisestä saatavia hyötyjä, jotka ovat työllisyyttä edistäviä. Myös osa palveluja tarjoavien organisaatioiden asiakkaiden ja oman taustaryhmän saamista hyödyistä ovat eduksi työllisyydelle. Tosin näittenkin hyötyjen toteutuminen riippuu tulevista ratkaisuista ja koko strategiatyön onnistumisesta.

Eri toimijatahot hyötyvät uudenlaisen toimintamallin käyttöönottamisesta. Toisaalta on mahdollisuus selkiyttää toimijoiden välistä työnjakoa ja toisaalta voidaan sopia yhteisestä kannasta toiminnan suuntaamiseksi. Työllisyysstrategiastyö toimii areenana näiden ratkaisujen teolle. Yhteinen strategiastyö parantaa myös toimijoiden välistä ymmärrystä. Ymmärryksen parantuminen koskee yhteisen tiedon jakamista seudun tilanteesta kuin myös yhteistyökumppanin tilanteen ottamista huomioon omassa toiminnassa.

Vastaajien arviot kerättiin strategiatyön ns. analyysivaiheessa, joten on mahdotonta arvioida eri toimijatahojen saamia hyötyjä kokonaisuudessaan. Voidaan kuitenkin päätellä, että yhteinen strategiastyö tekee mahdolliseksi, että erilaiset toimijatahot kokoontuvat keskustelemaan ja päättämään asioista yhdessä. Tämän myötä ne sopivat yhteisestä toimintamallista, joka edistää yhteistyön tekemistä tulevaisuudessa. On mahdollista, että toimijoiden välinen ymmärrys paranee ja toimijatahot pystyvät toimimaan paremmin yhdessä ja erikseen toisiaan tukien. Tästä huolimatta tärkeintä on, että oma organisaatio, taustaryhmä tai asiakkaat hyötyvät strategiastyöstä. Osa kumppaneiden saamista hyödyistä on hyvinkin konkreettisia nykyhetkeen liittyviä ja osa tulevaisuuden odotuksia. Molemmat ovat varmasti tärkeitä toimijoiden yhteistyöstä motivoitumisen kannalta. Tässä strategiatyön vaiheessa voidaan todeta, että toimijatahojen edustajat kokevat hyötyvänsä strategiastyöstä. Tätä voidaan pitää teorian mukaisesti kumppanuutta edistävänä tekijänä.

3. Strateginen kumppanuus

3.1. Strateginen kumppanuus intressien edistäjänä

Teoreettisen viitekehyksen luvussa ”8.1. Strateginen kumppanuus organisaatioiden välisenä riippuvuussuhteena” todettiin, että strategiseen kumppanuuteen osallistuvat kaikki asiaan vaikuttavat tahot. Tällä voidaan varmistaa, että tehtävät toimet soveltuvat vallitseviin oloihin. Kumppanuussuhteiden avulla voidaan koordinoita ja integroida eri osapuolten toimintaa. Näin voidaan varmistaa toimien johdonmukaisuus ja tarkoituksenmukaisuus edunsaajien kannalta. Kun eri organisaatiot osallistuvat kumppanuuteen, he omistautuvat asialle ja tiedostavat, että he voivat kehittää toimintaa alueensa tarpeiden mukaisesti. Yhteisen strategiatyöprosessin tarkoituksena ei ole yhdenmukaistaa kokonaan kumppaneiden tavoitteita, sillä kullakin toimijataholla on itsenäiset toimintansa lähtökohdat ja tavoitteet. Yhteisessä strategiatyössä haetaan yhteistyöratkaisuja, joissa kaikki osapuolet voittavat.

Strategisen kumppanuuden tarkoituksena on hyödyttää oman alueensa tarpeita. Tämän toteutumista analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) strateginen kumppanuutta koskevaan ensimmäiseen kysymykseen: ”Esitä arviosi kenen intressejä yhteisellä työllisyysstrategiatyöllä halutaan edistää. Perustele esittämäsi arvio.” annettujen vastausten perusteella. Eri toimijatahot mainitsivat, että työllisyysstrategiatyöllä edistetään seutukunnan, yritysten, työntekijöiden, työvoimahallinnon, valtakunnallista ja keskeisten toimijatahojen intressiä. Tutkittavien vastaukset luokiteltiin tämän perusteella.

Enemmistö vastaajista katsoi, että yhteisellä strategiatyöllä edistetään Lounais-Pirkanmaan seutukunnan intressiä. Tätä perusteltiin seudun kuntien, asukkaiden, alueen yritysten, työntekijöiden, palveluntuottajien ja alueen yhteisöjen intressien toteutumisella. Seutukunnan intressiä perusteltiin siis varsin moninaisesti. Jotkut vastaajat korostivat erityisesti yritysten ja työntekijöiden intressejä.

Lausunnoissa ilmeni intressien ristiriitaisuuksia. Esitettiin väite, että valtion työvoimahallinnolla on tavoitteena siirtää työllistämistä vastuuta kuntasektorille. Toisaalta katsottiin, että strategiatyö liittyy maan hallituksen työpoliittisen strategian toteuttamiseen paikallisesti. Lisäksi työllisyysstrategiatyö nähtiin tuovan kannuksia keskeisille toimijatahoille eli yrittäjille, koulutusorganisaatioille, Vammalan kaupungin työllistämiskeskus työteekille ja alueen työvoimatoimistolle.

Taulukko 7: Kenen intressejä työllisyysstrategiolla edistetään

<p>Seutukunta (6 vastaajaa)</p>	<p>Perustelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> – hyvä työllisyys turvaa kuntien verotulot ja palveluiden kehittyminen on mahdollista > alueelle syntyy positiivinen kehä – yritykset saavat osaavaa työvoimaa riittävästi > yritysten kannattavuus parantuu > työpaikat säilyvät ja seutukunnan muuttotappio pysähtyy – seutukunnan asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut – yhteisöt hyötyvät yhteisten tavoitteiden ja visioiden luomisesta – päällekkäisyydet tulevat esiin ja voimavarat voidaan kohdistaa tehokkaammin – seudun kuntien näkökulmasta hyvä työllisyydenhoito on parasta sosiaalipolitiikkaa – seudullinen strategia auttaa paikallisten strategioiden suuntaamista hieman laajemmin – seutukunnan elinvoiman edistäminen on kaikkien eli työntekijöiden, kunta-laisten, yritysten ja palveluntuottajien yhteinen etu – saadaan koulutettua oikeanlaisia osaajia alueelle
<p>Yritykset (3 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – yritysten intressien edistämisen johdosta kaikki eli alueen kunnat, oppilaitokset, yrittäjät, palvelut ja työntekijät hyötyisivät – yritykset saavat koulutettua henkilökuntaa – työnantajat saavat tarpeisiinsa vastaavaa työvoimaa
<p>Työntekijät (2 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – ammattiin koulutus ja uudet työpaikat – työntekijät saavat työtä, jota parhaiten osaavat ja työllistyvät nopeasti
<p>Muut intressitahot: työvoimahallinto: valtakunnallinen intressi: Keskeiset toimijatahot</p>	<ul style="list-style-type: none"> – väite: tavoitteena on siirtää työllistämisvastuuta kuntasektorille, mikä löytyy muun muassa Matti Vanhasen hallituksen hallitusohjelmasta – paikallinen sitoutuminen maan hallituksen poikkihallinnollisten strategioiden toteuttamiseen (erityisesti työpoliittinen strategian toteutus vuosille 2005–2007 ja 2007–2010) – tuo ansioita yrittäjille, koulutusorganisaatioille, Vammalan kaupungin työllistämiskeskukselle ja Vammalan seudun työvoimatoimistolle

Eri toimijatahoilla oli varsin samansuuntaiset näkemykset siitä, kenen intressejä strategiatyöllä edistetään. Useimmat vastaajista totesivat, että Lounais-Pirkanmaan seutukunta on laajasti strategiatyön edunsaajana. Erityinen merkitys strategiatyön onnistumisella on alueen kunnille, koska he ovat täysin riippuvaisia yritysten ja asukkaiden maksamista verotuloista. Kaiken kaikkiaan alueen menestyminen koituu onneksi niille, jotka haluavat elää ja työskennellä seutukunnan alueella. Tosin ei ole mitenkään varmaa, että työllisyysstrategiatyön onnistumisesta huolimatta kaikki seutukunnan kunnat tai sen alueet olisivat edunsaajia. Se riippuu monista eri tekijöistä: niin yksityisen kuin julkisen sektorin toimijoiden ratkaisuista ja eri alueiden luontaisista edellytyksistä.

Työllisyysstrategiatyöhön liittyy sekä paikallisia että valtakunnallisia intressejä. On epävarmuutta siitä, mitkä ovat tulevaisuudessa toimijoiden roolit työllisyyden hoidossa. Valtakunnallisesti on olennaista, että työpoliittisen strategian linjauksia onnistutaan saamaan läpi paikallisesti. Valtion ja kuntien hallinnon välillä voi hyvinkin olla epätietoisuutta toisille asetetuista vaateista ja tämän vuoksi eri toimijoiden tehtävistä työllisyydenhoidossa.

Varsinkin mikäli työllisyysstrategiatyö onnistuu, se tuo ansioita keskeisille toimijatahoille. Päävastuun kantavat tahot hyötyvät yhteisistä ponnistuksista ja myös tuovat esille yleisesti nämä saavutukset. Kaikki seutukunnan asukkaat eivät välttämättä ole edunsaajina, vaikka strategiatyö olisi tuottanut tulosta ja työllisyys kehittynyt alueella myönteisesti. Huomionarvoista on se, että kukaan toimijatahoista ei kertonut, että tällä yhteistyöllä edistettäisiin erityisesti myös pitkäaikaistyöttömien kuin kansalaisjärjestöjen intressejä.

Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että työllisyysstrategiatyöllä edistetään varsin useiden toimijoiden tarpeita Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa. Sekä toimijoiden erilliset että yhteiset tarpeet halutaan tuoda esiin. Työllisyysstrategiatyössä korostuu niiden merkitys, jotka ovat siitä kiinnostuneita ja joilla on todelliset mahdollisuudet vaikuttaa siihen. Saadut tulokset laajensivat teorian antamaa kuvaa strategiatyöstä eri intressien edistäjänä. Eri intressit pääsevät eri tavoin esille ja mahdollisuus intressiristiriitojen syntymiselle on olemassa.

3.2. Kumppaneiden välinen vuorovaikutus

Teoreettisen viitekehyksen kappaleessa 8.3. todettiin, että strateginen kumppanuus perustuu kommunikatiivisen suunnittelun ideaan. Sen tärkeitä elementtejä ovat erilaiset areenat ja foorumit, joilla keskustelu tapahtuu. Strategiatyössä on olennaista tunnistaa olemassa olevat foorumit ja areenat, joilla strategiatyötä viedään epävirallisesti ja virallisesti eteenpäin. Kommunikatiivisessa suunnittelussa suunnittelijan tehtävänä ei ole työskennellä täydellisen avoimen kommunikaation utopian saavuttamiseksi vaan tarpeettomien kommunikaation esteiden poistamiseksi. Suunnittelijan tulee siis levittää strategista tietoisuutta niille, joita asiat koskevat ja ylläpitää dialogia erilaisista vaihtoehdoista sekä niistä arvoista ja intresseistä, joiden avulla eri vaihtoehtoja voidaan arvioida. Suunnittelijat eivät ratkaise ongelmia laskelmoimalla, vaan muotoilemalla ne uudelleen, että toiminta on mahdollista, järkevää ja yhteisesti sovittavaa.

Vuorovaikutusta Lounais-Pirkanmaan työllisyysstrategiatyössä analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) strategista kumppanuutta koskevaan toiseen kysymyksen: ”Miten arvioit osallistujien näkemysten pääsevän esille käynnissä olevassa työllisyysstrategiatyössä? Kerro kolme tätä kuvaavaa seikkaa.” annettujen vastausten perusteella. Tutkittavat arvioivat eri tahojen näkemysten esille pääsyä varsin moninaisesti. Ensinnäkin arvioitiin yksittäisten toimijoiden kuten viranomaistahojen, yritysten, koulutussektorin kuin myös työttömien mahdollisuuksista saada näkemyksensä esille. Toiseksi puolet vastaajista esitti kaikkia toimijoita koskevan arvion. Lisäksi arvioissa tuli esille se, missä eri toimijoiden näkemykset pääsevät esille. Kertynyt aineisto luokiteltiin tämän perusteella.

Taulukko 8: Kumppaneiden välinen vuorovaikutus strategiatyössä

Yritykset: (3 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – pääsevät parhaiten esille niille suunnatun kyselyn avulla – merkittävimmät työnantajat haastatellaan – ovat edustettuna strategiatyön seutuseminaareissa ja johtoryhmässä hyvin laaja-alaisesti – johtoryhmässä on edustus jokaisesta seutukunnan yrittäjäjärjestöstä – esitettiin epäily yritysten motivaatiosta työllisyysstrategiatyöhön
Viranomaistahot: (3 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – ns. virallisten tahojen kuten työvoimahallinnon, kuntien ja myös yhdistysten mainittiin pääsevän loistavasti esille – useat eri viranomaistahot ovat nostamassa kansalaisten näkökulmaa esiin sekä seutuseminaarissa ja johtoryhmässä – esitettiin, että kaikkien osallistujien näkemykset otetaan huomioon osana kokonaisuutta: eri tahojen johtohenkilöt on haastateltu strategiatyöprosessin alussa ja strategiatyötä tehdään yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa
Työttömät: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – työttömillä on vähäinen rooli strategiatyössä, mikä johtuu sen menetelmistä – retorinen kysymys: miten passiiviset ryhmät niiden joukossa työttömät saataisiin mukaan työllisyysstrategiatyöhön
Koulutussektori (1 vastaaja)	<ul style="list-style-type: none"> – edustus on hyvä ja keskeiset koulutussektorin toimijat osallistuvat strategiatyöhön
Yleisarvio (5 vastaajaa)	<p>neljän vastaajan arvio: kaikkien strategiatyöhön osallistuvien toimijoiden näkemykset pääsevät esille</p> <ul style="list-style-type: none"> – kaikilla on mahdollisuus osallistua ja osallistujat ovat aktiivisia esittämään näkemyksiänsä – osallistuvuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota – vuoropuhelu eri toimijoiden välillä on hyvää: keskusteluissa katsotaan asiaa jokaisen kannalta ja perustellaan näkemykset – yksi kielteinen arvio: näkemyksensä saavat esille toimijat, jotka ovat kokousten käynnin ammattilaisia ja ovat tottuneet esittämään näkemyksensä tällaisissa tilanteissa
Keskustelun arena (3 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – näkemykset pääsevät esille yhteisissä kokouksissa ja yhteisen vision laatimista edeltävässä pohdinnoissa – johtoryhmän merkitys: siinä pitää olla kaikkien toimijoiden edustus ja kyseisessä ryhmässä asioita nostetaan esille

Voidaan päätellä, että viranomaistahoilla, koulutusorganisaatioilla ja yrittäjäjärjestöillä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Kukin ryhmä on hyvin edustettuna työllisyysstrategiatyön areenoilla: seutuseminaareissa ja seudullisessa johtoryhmässä. Tämä ei kuitenkaan merkitse, että näiden toimijoiden asemat olisivat täysin tasavertaiset. Viranomaistahoille ja koulutusorganisaatioille työllisyysstrategiatyö on omaan työhön kuuluvaa toimintaa ja yrittäjäjärjestöille se on osa edunvalvontaa. Tämän vuoksi näiden ryhmien motiivit saattavat olla hyvinkin erilaiset. Tästä huolimatta merkittävää on, että viranomaistahojen lisäksi koulutusorganisaatioilla ja yrittäjillä on mahdollisuus osallistua näin laajasti työllisyysstrategian valmisteluun.

Pääsääntöisesti eri toimijatahojen edustajat arvioivat vuorovaikutusta varsin myönteisesti. Osallisuusaktiivisuus ja toimijoiden väliset keskustelut saivat kiittävän arvion. Tästä huolimatta voidaan todeta, että osalla strategiatyöhön osallistujista on varsin erilaiset mahdollisuudet saada oma äänensä kuuluviin. Mm. työttömällä on pelkästään strategiatyön menetelmistä johtuen heikommät mahdollisuudet tuoda esiin omat näkemyksensä. Viranomaistahot ja kokeneet oman taustaryhmänsä edunvalvojat ovat ns. etulyöntiasemassa, koska heillä on mahdollisuuksia vaikuttaa asemansa vuoksi ja heillä on enemmän kokemusta ja osaamista.

Tässä strategiatyöprosessissa on kommunikatiivisen suunnittelun teorian mukaisesti tehty työtä tarpeettomien kommunikaation esteiden poistamiseksi, strategisen tietoisuuden edistämiseksi ja keskustelun ylläpitämiseksi. Strategiatyön virallisilla areenoilla on eri tahojen kohtaaminen ja keskustelut ovat mahdollisia, mihin osapuolet ovat tyytyväisiä joitakin varauksia lukuun ottamatta.

4. Luottamus strategisen kumppanuuden edellytyksenä

4.1. Luottamusta edistävät tekijät

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että luottamus on yksi strategisen kumppanuuden edellytyksistä. Luottamus käsitetään uskomukseksi, joka perustuu toisen ihmisen toimintaa koskeviin uskomuksiin ja kokemuksiin. Luottamus nähdään myös pääomana, joka mahdollistaa inhimillisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan epävarmassa tilanteessa. Luottamuksen eriteltiin olevan sopimukseen perustuvaa, kommunikatiivista ja myös kompetenssiperustaista. Luottamuksen katsottiin perustuvan moraalisia odotuksia vahvistavien ja petoksen riskiä vähentävien käytäntöjen luomiseen ja ylläpitämiseen. Toimijoiden keskinäistä luottamusta analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) toimijoiden keskinäistä luottamusta koskevaan ensimmäiseen kysymykseen: ”Millä kolmella tavalla

pitäisi vahvistaa työllisyysstrategian tekemiseen osallistuvien välistä luottamusta?” annettujen vastausten perusteella.

Eri organisaatioiden edustajat esittivät varsin erilaisia asioita, joilla voidaan vahvistaa toimijoiden välistä luottamusta. Näistä asioista pyrittiin löytämään niitä yhdistäviä piirteitä ja sijoittamaan ne teorian perusteella muodostettuihin luokkiin eli kommunikatiiviseen, kompetenssiperustaiseen ja sopimukseen perustuvaan luottamukseen sekä luottamusta edistäviin käytäntöihin. Toimijatahot katsoivat, että toimijatahojen välistä luottamusta voidaan vahvistaa luottamusta edistävillä käytännöillä kuin myös avoimella kommunikaatiolla. Luottamusta voidaan vahvistaa myös eri toimijoiden osaamiseen panostamalla. Sen sijaan voidaan huomata, että kukaan toimijoista ei maininnut, että luottamuksen vahvistaminen perustuisi erityisesti toimijoiden välisiin sopimuksiin.

Taulukko 9.1.: Luottamusta vahvistavat tekijät

Kommunikatiivinen luottamus: (4 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – avoimien keskustelutilaisuuksien ja yhteisten pohtimispalaverien järjestäminen – vuorovaikutuksellisuus asioiden eteenpäin viemisessä – eri sektoreiden edustajien mielipiteille annetaan arvoa ottamalla ne huomioon – hyvä ja säännöllinen tiedottaminen – kuuntelemisen ja toisen arvostamisen taidon kirkastuminen
Kompetenssiperustainen luottamus: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – asiantuntijuus – yhteinen tietopohja ja kokemus valmistelussa yhdistävät
Luottamusta edistävät käytännöt: (3 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – vahva yhteistyön ja yhdessä tekemisen kulttuuri – oikeiden, yhdessä sovittujen ja kehitystä edistävien toimien tekeminen yhdessä eri toimijoiden kesken – yhteisten vapaamuotoisten tilaisuuksien ja tapaamisten järjestäminen sekä ryhmätyöskentely

Varsin suurta osaa vastaajien lausumista ei onnistuttu sijoittamaan mihinkään teoriaan perustuvaan luokkaan. Osassa näissä vastauksissa oli kuitenkin yhdistäviä piirteitä, joiden perusteella muodostettiin kolme luokkaa. Vastaajat näkivät, että myös hyödyllä, suhtautumistavalla toiseen ja toimijan asemalla on merkitystä toimijoiden välisen luottamuksen vahvistamisessa.

Taulukko 9.2. Luottamusta vahvistavat tekijät

Hyöty: (2 vastaajaa)	– yhteistyöstä saatavat hyödyt pitää nähdä ja osoittaa yhteistyökumppaneille
Suhtautumistapa toiseen: (1 vastaaja)	– keskeisten toimijatahojen kuten kuntien myönteisyys – toisen osapuolen ymmärrys omia ongelmia kohtaan
Toimijan asema: (1 vastaaja)	– jokaisen toimijan tärkeänä pitämistä ja samanarvoisuutta muiden toimijoiden kanssa – jokainen on omalla toimialallaan oikeassa

Luottamusta työllisyysstrategiatyössä edistää ensisijaisesti avoin kommunikointi osapuolten kesken sekä moraalisia odotuksia vahvistavat ja petoksen riskiä vähentävät käytännöt. Vuorovaikutuksen avoimuus tarkoittaa, että osapuolten yhteisille keskusteluille on järjestetty mahdollisuuksia ja asioista tiedotetaan säännöllisesti. Myös eri osapuolten näkemysten kuuleminen ja niiden ottaminen huomioon vahvistaa toimijoiden keskinäistä luottamusta. Toiseksi luottamuksen vahvistumiseen vaikuttavat erilaiset käytännöt. Yhteistyön vakiintuminen ja toimijoiden yhdessä saavuttamat tulokset ovat hyväksi toimijoiden väliselle luottamukselle. Samoin toisiin yhteistyökumppaneihin tutustuminen on tärkeää, jotta luottamuksellisten suhteiden muodostuminen olisi mahdollista.

Toimijoiden asiantuntemus ja työllisyysstrategian valmistelussa saatavien tietojen jakaminen edistävät toimijoiden välistä luottamusta. Kuitenkin strategiatyön tekijöiden vastauksissa osaamiseen käyttämiseen perustuva luottamus ei tullut niin useasti esille luottamuksen vahvistajana kuin avoin vuorovaikutus ja luottamusta edistävä käytännöt. Myös toimijoiden strategiatyöstä saamalla hyödyllä on merkityksensä luottamuksen vahvistamisessa. Luottamus vahvistuu parhaiten silloin, kun kaikki toimijat saavat strategiatyöstä hyötyä. Kukaan osapuoli ei jää hyöyistä paitsi eikä minkään tahon tarkoituksena ole hankkia ainoastaan etuja omalle organisaatiolle. Näiden lisäksi yksittäisten toimijoiden mukaan luottamusta vahvistaa toimijoiden suhtautumistapa toiseen ja niiden asema.

Toimijatahojen vastausten luokittelun perusteella voidaan osoittaa useita eri tekijöitä, jotka vahvistavat toimijatahojen keskinäistä luottamusta. Luottamuksen vahvistaminen perustuu avoimeen vuorovaikutukseen, osaamiseen käyttämiseen ja luottamusta tukeviin käytäntöihin. Huomionarvoista on se, että kukaan toimijoista ei nähnyt luottamuksen vahvistamisen perustuvan sopimusten tekemiseen. Ensinnäkin tätä voidaan selittää sillä, että useat toimijatahot tunsivat toisensa ennestään jo työllisyysstrategiatyön alussa. Lisäksi johtoryhmätyöskentelyyn ryhtymistä voidaan pitää sopimuksen

kaltaisena ratkaisuna eikä muita erityisiä luottamusta vahvistavia sitoumuksia voi muilta osapuolilta odottaakaan.

Saadut tulokset laajensivat teorian antamaa kuvaa luottamusta vahvistavista tekijöistä. Toimijoiden välinen luottamus vahvistuu, kun ne havaitsevat saavansa hyötyä yhteistyöstä. Tätä voidaan selittää sillä, että toimijoille ei ole itsestään selvää, että ne hyötyisivät yhteisestä strategiatyöstä. Työllisyysstrategiatyötä ei ole aikaisemmin tehty kaikkien näiden tahojen kesken. Luottamuksesta strategista kumppanuutta edistävänä tekijänä saatua kuvaa täydennetään seuraavassa kappaleessa kuvauksella siitä, miten toimijatahot pystyvät pilaamaan keskinäisen luottamuksen.

4.2. Luottamuksen pilaavat tekijät

Teoreettisessa viitekehysessä todettiin, että epäluottamuksen syynä on luottamuksen perusrakenteen pettäminen. Epäluottamus merkitsee tarvetta testata luottamusta ylläpitävien periaatteiden toimivuutta. Tuon testaamisen perusteella tehdään ratkaisu luottamuksesta tai sen epäämisestä. Tätä kysymystä analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) toimijoiden keskinäistä luottamusta koskevaan toiseen kysymykseen: ”Millä kolmella tavalla työllisyysstrategian tekemiseen osallistuvat tahot voivat pilata keskinäisen luottamuksen?” annettujen vastausten perusteella.

Luottamusta ylläpitäviksi periaatteiksi määritellään sen erittely sopimukseen perustuvaksi, kommunikatiiviseksi ja kompetenssiperustaiseksi. Kun näitä periaatteita rikotaan, luottamuksen pilaaminen on mahdollista. Vastaajien lausumat pyrittiin sijoittamaan näihin teorian perusteella muodostettuihin luokkiin. Toimijatahot katsoivat, että toimijoiden välinen luottamus voidaan pilata vuorovaikutuksessa tehdyillä virheillä, sopimusten rikkomisella ja myös toisen osapuolen osaamisen mitätöimisellä.

Taulukko 10.1. Luottamuksen pilaavat tekijät

Kommunikatiivisen luottamuksen pilaaminen: (6 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – strategiatyöhön osallistuvat ihmiset eivät tuo mielipiteitään julki – toisen osapuolen mitätöiminen ja mollaaminen – olemalla ylimielinen toisen osapuolen näkökannoille – epätotuuksien puhuminen – pidetään tiukasti kiinni omista näkökannoista eikä olla valmiita joustamaan laisinkaan
Sopimukseen perustuvan luottamuksen pilaaminen: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – yhteistyökumppanit pettävät tekemänsä lupaukset – yhteistyön osapuolet tekevät toisin kuin ovat luvanneet tai ovat antaneet ymmärtää
Kompetenssiiperustaisen luottamuksen pilaaminen: (1 vastaaja)	<ul style="list-style-type: none"> – toisten osapuolten asiantuntemuksen mitätöiminen

Myös tässä tapauksessa varsin suurta osaa vastaajien lausumista ei onnistuttu sijoittamaan mihinkään teoriaan perustuvaan luokkaan. Osasta näistä lausumista löydettiin keskenään yhdistäviä piirteitä, joiden perusteella muodostettiin seuraavat luokat: sitoutumattomuus, kielteinen asennoituminen ja prosessin raskaus.

Taulukko 10.2. Luottamuksen pilaavat tekijät

Kielteinen asennoituminen: (4 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – passiivisuus – osallistumattomuus yhteisiin projekteihin – olemalla itsekäs, omahyväinen ja kateellinen – jäykkyys ja kielteiset asenteet
Sitoutumattomuus: (3 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – ei sitouduta yhteisiin tavoitteisiin eikä yhteiseen tekemiseen – merkkinä tästä poissaolot yhteisistä tapaamisista
Prosessin raskaus: (1 vastaaja)	<ul style="list-style-type: none"> – byrokratia – yliorganisointi

Toimijat voivat pilata keskinäisen luottamuksen ennen kaikkea tekemällä virheitä vuorovaikutuksessa. Luottamuksen voi vaarantaa pelkästään se, että toimijat eivät tuo julki omia näkemyksiänsä. Toisten osapuolten näkemysten mitätöiminen ja omien näkemysten ehdottomasti parempana pitäminen voivat aiheuttaa epäluottamusta. Myös suoranainen valehtelu luonnollisesti pilaa luottamuk-

sen. Luottamuksen voi pilata myös rikkomalla sopimukset ja mitätöimällä yhteistyökumppaneiden asiantuntemuksen.

Luottamus voidaan pilata muutenkin kuin tekemällä virheitä kommunikaatiossa, rikkomalla sopimukset ja mitätöimällä toisen osaamisen. Työllisyysstrategiatyön tekijöiltä saadut vastaukset siis täydentävät teorian antamaa kuvaa siitä, miten eri osapuolet voivat pilata keskinäisen luottamuksen. Luottamus voidaan pilata myös strategiatyön kannalta kielteisellä asennoitumisella. Jo pelkästään passiivisuus ja osallistumattomuus voi murentaa kumppaneiden välisen luottamusta kuin myös itsekkyys, omahyväisyys ja kateellisuus. Myös osapuolen toiminnan jäykkyys ja kielteiset asenteet strategiatyötä kohtaan voivat murentaa luottamusta.

Sitoutuminen määriteltiin teoreettisessa viitekehyksessä yhdeksi strategisen kumppanuuden edellytykseksi. Tämän vastakohta sitoutumattomuus on toimijatahojen keskinäistä luottamusta vähentävä tekijä. Toimijoiden keskinäinen luottamus riippuu osaltaan myös niiden halusta ja mahdollisuuksista sitoutua yhteistyöhön. Myös yhteistyöprosessin raskauden katsottiin haittaavan toimijoiden keskinäistä luottamusta. Huomionarvoista on se, että kyseinen ominaisuus nähtiin myös sitoutumista vähentävänä tekijänä.

5. Sitoutuminen strategisen kumppanuuden edellytyksenä

5.1. Sitoutumista vahvistavat ja heikentävät tekijät

Teoreettisessa viitekehyksessä määriteltiin sitoutuminen yhdeksi strategisen kumppanuuden edellytyksistä. Esitettiin oletus, että sitoutuminen merkitsee konkreettisia panostuksia työskentelyyn ja vastuunottamista siitä. Katsottiin, että sitoutumista tukee toimijoiden välisen tiedonkulun edistäminen, yhteisten nimittäjien löytäminen toiminnalle ja sitoutumisen kohteen konkreettisuus. Väitettiin, että sitoutumista lisää myös toimien peruuttamattomuus, vapaaehtoisuus ja julkisuus. Sitoutumisen kannalta merkityksellistä on myös toimijoiden henkilökohtainen kiinnostus työskentelyyn ja niiden saama hyöty siitä. Sitoutumista lisää myös eri toimijoiden tasapuolisen kohtelu. Toimijoiden sitoutumista strategiatyöhön analysoitiin kyselylomakkeen (liite 2) toimijoiden sitoutumista strategiatyöhön koskevaan ensimmäiseen kysymykseen: ”Mitkä eri tekijät vahvistavat toimijoiden sitoutumista nyt käynnissä olevaan strategiatyöhön? Mainitse ainakin kolme tekijää.” annettujen vastausten perusteella.

Toimijatahojen edustajat esittivät paljon erilaisia tekijöitä, jotka heistä vahvistavat toimijoiden sitoutumista strategiatyöhön. He katsoivat teorian mukaisesti, että yhteiset nimittäjät, hyödyn saaminen, tiedonkulku, sitoutumisen kohteen konkreettisuus sekä konkreettiset panokset ja vastuunottaminen ovat tärkeitä toimijoiden sitoutumista edistäviä tekijöitä. Sen sijaan he eivät nähneet, että toimijoiden tasapuolisuus ja henkilökohtainen kiinnostus sekä sitoutumisen peruuttamattomuus, vapaaehtoisuus ja julkisuus olisivat merkityksellisiä sitoutumista vahvistavia tekijöitä. Vastaaajilta saatu aineisto luokiteltiin tämän mukaisesti.

Taulukko 11.1. Toimijoiden sitoutumista vahvistavat tekijät

Yhteiset nimittäjät: (6 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – yhteisen päämäärän ja edun löytäminen – aito yhdessä tekeminen – kiinnostus omaa kotiseutua ja oman alueen kehitystä kohtaan – huoli osaavasta työvoimasta, yritysten pysyminen oman seutukunnan alueella sekä kuntien toimintaedellytysten kuten verotulojen, palvelujen, oppilaitosten ja terveydenhuollon turvaaminen – pohtimalla yhteisesti, mitä tietoa tätä työtä varten pitää hankkia kentältä
Hyödyt: (4 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – hyötyjen löytäminen ja näkeminen lyhyelläkin tähtämellä – kaikkien toimijoiden hyötyminen – vaikuttamismahdollisuudet ja asian vaikutusten näkeminen – konkreettinen hyöty: mahdollinen palvelujen parantuminen
Konkreettiset panokset ja vastuunottaminen (3 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – eri toimijat tuovat oman laajan näkemyksensä yhteiseen käsittelyyn – oman mielipiteidensä vaikutuksen näkeminen tuloksissa ja asiakirjoissa – toimijat pääsevät toteuttamaan yhteisiä projekteja – antamalla osapuolille mahdollisuus osallistua ja vastuuta
Kohteen konkreettisuus: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – konkreettisuus – käytännönläheisyys
Tiedonkulku: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – tiedottaminen – avoin vuorovaikutus

Noin kolmasosa vastaajien sitoutumista kuvaavista lausumista ei onnistuttu sijoittamaan mihinkään teorian perusteella muodostettuun luokkaan. Osasta näistä lausumista löydettiin keskenään yhdistäviä piirteitä, joiden perusteella muodostettiin yksi luokka. Vastajaat näkivät, että myös ihmissuhteiden toimivuudella on merkitystä sitoutumisen kannalta.

Taulukko 11.2. Toimijoiden sitoutumista vahvistavat tekijät

Ihmissuhteiden toimivuus: (3 vastaajaa)	– toimijatahot tunnistavat ja tuntevat yhteistyötahot – hyvät ihmissuhteet
--	---

Toimijoiden sitoutumista strategiatyöhön edistävät varsin monet eri tekijät. On olennaista, että toimijat löytävät asioita, jotka yhdistävät strategiatyön osapuolia toisiinsa. Kyse voi olla yhteisten etujen ja tavoitteiden olemassaolosta sekä myös yhteisestä halusta työskennellä omaa seutua koskevien asioiden puolesta. Vähintäänkin yhtä olennaista on, että strategiatyöhön osallistujat kokevat saavansa hyötyä siitä. Tämä merkitsee hyötyjen saamista niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Toimijat eivät myöskään voi sitoutua, mikäli ne eivät näe oman käden jälkeään strategiatyössä. Luonnollista on myös se, että konkreettisiin ja käytännönläheisiin asioihin on helpompi sitoutua. Toimijoiden sitoutumiselle kuin myös niiden väliselle luottamukselle on hyväksi, että tiedonkulku strategiatyön osapuolten välillä toimii.

Toimijatahojen edustajien mielestä myös ihmissuhteiden toimivuus lujittaa sitoutumista työllisyysstrategiatyöhön. Tämä siis täydentää teorian antamaa kuvaa siitä, mitkä tekijät edistävät toimijoiden sitoutumista. Ihmissuhteiden toimivuus merkitsee, että toimijat tunnistavat ja tuntevat yhteistyökumppanit. Samoin toimijatahojen edustajien henkilökohtaisilla suhteilla on myös oma vaikutuksensa. Analyysin tuloksissa huomionarvoista on, että Karl Weikin teoria sitoutumista ja vastuunottamista lisäävistä tekijöistä ei saanut vahvistusta laisinkaan. Kukaan strategiatyön tekijöistä ei pitänyt sitoutumisen peruuttamattomuutta, vapaaehtoisuutta ja julkisuutta sitoutumista vahvistavana tekijänä. Myöskään strategiatyöhön osallistuvien tasapuolisella kohtelulla ja niiden henkilökohtaisella kiinnostuksella ei katsottu olevan merkitystä sitoutumisen vahvistamisessa.

Strategiatyön osapuolilta tiedusteltiin myös, että mitkä eri tekijät heikentävät toimijoiden sitoutumista käynnissä olevaan strategiatyöhön. Voitiin havaita, että sitoutumista edistävien tekijöiden puuttumisella ei kyetä selittämään juuri ollenkaan toimijoiden sitoutumisen heikentymistä. Strategiatyön hyödyttömyydellä voidaan selittää sitoutumisen puutetta, mutta se olikin ainut poikkeus. Voidaan todeta, että teorian avulla ei pystytä selittämään sitoutumisen heikentymistä. Sen sijaan strategiatyön osapuolet näkivät, että toimijoiden kielteisellä suhtautumistavalla, prosessin raskaudella, vuorovaikutuksen heikkouksilla, resurssien rajallisuudella ja toimijoiden sitoutumattomuudella omaan työhön voi kuvata sitoutumisen heikentymistä. Vastauksista kertynyt aineisto luokiteltiin tällä perusteella.

Taulukko 12. Toimijoiden sitoutumista heikentävät tekijät

Kielteinen suhtautumistapa: (4 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – ulkopuolisten sidosryhmien kielteinen asenne – välinpitämättömyys – asennoituminen, että strategiatyö ei koske itseä – henkilöiden liian kielteinen suhtautuminen strategiatyöhön ja poissaolot yhteisistä tapaamisista
Hyödyttömyys: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – konkreettisten tulosten puuttuminen hankaloittaa toimijoiden sitoutumista – tunne siitä, että strategiatyössä tuotetaan vain asiakirjoja ja sen tulokset käytyihin keskusteluihin nähden ovat mitättömät
Strategiatyöprosessin raskaus: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – prosessin byrokraattisuus – pitkät istunnot erilaisissa palavereissa ja seminaareissa – strategiatyön liiallisen työläs prosessointi
Heikkoudet vuorovaikutuksen laadussa: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – ei tarjota osallistumismahdollisuuksia – toisen osapuolen vähättely – toisen mielipiteiden jättäminen huomiotta
Resurssien rajallisuus: (2 vastaajaa)	<ul style="list-style-type: none"> – koettu resurssipula on sitoutumiselle haitaksi – on liikaa erilaisia hankkeita käynnissä, ollaan väsyneitä uusiin asioihin > tulkinta: käytettävissä olevat resurssit eivät mahdollista uusiin asioihin tarttumista kunnolla
Sitoutumattomuus omaan työhön: (2 vastaajaa)	<p>sitoutumattomuus omaan työhön > perustelu: osa toimijoista etsii parempaa työpaikkaa</p>

Kun strategiatyön osapuolet suhtautuvat varauksellisesti strategiatyöhön, he eivät myöskään sitoudu siihen kunnolla. Toimijoiden välinpitämätön suhtautuminen yhteiseen strategiatyöhön saattaa johtaa poissaoloihin yhteisistä tapaamisista, millä on varmasti vaikutuksensa strategiatyöhön. Toimijoiden kielteiset asenteet kiistatta heikentävät niiden sitoutumista, mutta käytetyn aineiston perusteella kielteistä suhtautumistapaa ei voida osoittaa sitoutumista eniten rapauttavaksi tekijäksi. Kuten aiemmin totesin, kun toimijatahot saavat hyötyjä strategiatyöstä, tämä vahvistaa niiden sitoutumista strategiatyöhön. Sen sijaan vastakkainen tilanne eli yhteistyön hyödyttömyys voi murentaa toimijoiden sitoutumista. Tosin tämän lisäksi sitoutumista voi hankaloittaa yhteistyöprosessin raskaus, mikä merkitsee esimerkiksi liian pitkiä kokouksia ja seminaareja.

Heikkoudet vuorovaikutuksessa rapauttavat toimijoiden sitoutumista kuin luottamustakin. Toimijatahot eivät kykene sitoutumaan, mikäli niille ei tarjota kunnollisia osallistumismahdollisuuksia. Näin voi tapahtua myös silloin, kun jotakin yhteistyöosapuolta vähätellään tai jätetään sen mielipiteet ottamatta huomioon. On täysin luonnollista, että resurssien rajallisuus saattaa vähentää halua sitoutua yhteiseen strategiatyöhön. Organisaatiot kuin myös yksittäiset toimijat kestävät vain rajallisen määrän kuormitusta. Varsinkin monien uusien asioiden ollessa käynnissä myös kylläntyminen on mahdollista ja halu ottaa vastaan uusia tehtäviä vähenee. On luonnollista, kun toimijatahojen edustajat eivät ole sitoutuneita omaan työhönsä, sillä on heijastusvaikutuksensa myös strategiatyöhön sitoutumiseen.

5.2. Sitoutumisen motiivit

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että sitoutumiselle on olemassa monenlaisia motiiveja ja sitoutuminen voi tapahtua monin eri tavoin. Näitä tekijöitä eriteltiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi jo aikaisemmassa sitoutumista vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä käsitelleen kappaleen alussa. Kyselyssä työllisyysstrategiatyön osapuolia pyydettiin arvioimaan omaa motiiviaan osallistua strategiatyöhön. Strategiatyön osapuolet pitivät sitoutumisensa motiiveina ennen kaikkea yhteistyöstä saatavia hyötyjä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Osa strategiatyöhön osapuolista piti sitoutumisensa syynä omaa intressiään ja halua yhteistyöhön. Omaa motiivia kuvailtiin myös kyseenalaiseksi. Vastauksista kertynyt aineisto luokiteltiin tällä perusteella.

Taulukko 13: Toimijoiden motiivit sitoutua strategiatyöhön

<p>Hyödyt pitkällä aikavälillä: (7 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – on mahdollista saavuttaa seudullinen näkemys työllisyydenhoidosta – voidaan selkeyttää toimijoiden rooleja ja yhteistyötä sekä lähentää eri osapuolia toisiinsa – strategiatyön avulla voidaan keskittyä olennaiseen ja se tekee työstä määrätietoisempaa ja pitkäjännitteisempää – työ helpottuu strategiatyön tuottamien tulosten myötä – tavoitteet: työvoiman tarjonnan ja kysynnän yhteen saattamisen turvaaminen ja työllisyyden parantaminen sekä oman alueen kehittyminen, olosuhteiden parantuminen ja palveluiden säilyminen
<p>Hyödyt lyhyellä aikavälillä: (4 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – strategi työn alussa koottavaa tietoa voidaan käyttää hyväksi myös muualla Suomessa – oman ja edustettavan organisaation uusi hyvä tiedonpolku – on mahdollisuus vaikuttaa – strategiatyön avulla voi kehittää omaa työtään ja itseään
<p>Oma työ: (4 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – edustetaan omaa organisaatiota ja sen intressejä – kuuluu olennaisena osana omaan työhön
<p>Yhteistyö: (3 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – halu yhteistyön tekoon ja yhdessä tekemiseen – halukkuus osallistua avoimeen yhteistyöhön tuttujen ja monessa eri yhteydessä mukana olevien kumppanien kanssa
<p>Kyseenalainen motiivi: (2 vastaajaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – oma orientoituminen muunlaiseen työskentelyyn kuin kokouksissa tapahtuvaan – kyseenalainen motiivi, koska arvostaa enemmän suorittavaa työtä kuin keskusteluja kokouksissa – strategi työssä on vaarana ”vanhan pyörittäminen”

Saatujen vastausten perusteella voidaan osoittaa kiistatta, että toimijat ovat motivoituneita strategi työhön, mikäli hyötyvät siitä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Suurinta osaa pitkän aikavälin hyödyistä voi nimittää myös strategi työn tuloksiksi. Strategi työn avulla voidaan parantaa toimijoiden välistä yhteistyötä ja voidaan keskittyä olennaiseen työllisyydenhoidossa sekä työskennellä määrätietoisemmin ja pitkäjännitteisemmin. Työllisyysstrategi työn onnistuessa sen seutukunnan kehittymistä koskevat tavoitteet toteutuvat ja osapuolet kokevat siten saavansa hyötyä siitä.

Lyhyellä aikavälillä strategiatyön osapuolten saamat hyödyt eivät ole niin merkityksellisiä motivoitumisen kannalta kuin hyödyt pitkällä aikavälillä. Ne ovat kuitenkin sellaisia hyötyjä, joiden toteutuminen on paljon todennäköisempää kuin monien pitkän aikavälin hyötyjen toteutuminen. Toimijatahojen edustajat ovat motivoituneina strategiatyöstä siksi, että se kuuluu olennaisena osana heidän työhönsä. Teorian mukaan strategiatyön kuulumista pakollisiin työtehtäviin pidettiin sitoutumista heikentävänä tekijänä. Voidaan kuitenkin väittää, että se ei sinällään ole sitoutumista vähennä, mikäli strategiatyö kuuluu osaksi kyseisen organisaation edunvalvontaa ja osallistumisen motiivina on jokin muukin tekijä kuin osallistumispakko. Tässä tapauksessa toimijat pystyivät mainitsemaan useita motiiveja, miksi he sitoutuvat.

Osa toimijatahojen edustajista kuvasi motiiviaan myös sillä, että he haluavat tehdä yhteistyötä. Yhteistyötä työllisyshoidossa voidaan pitää arvona sinänsä. Tuotiin myös esille, että kumppanit ovat tuttuja ja yhteistyötä tehdään muillakin areenoilla. Valtaosa osallistujista kuvasi osallistumismotiiviaan varsin myönteisesti, mutta joukossa oli myös poikkeuksia. Kyseenalaista motiivia osallistua kuvattiin kahdella eri tavalla. Ensinnäkin tuotiin esille se, ettei strategiatyöstä työskentelytapana olla kiinnostuneita eikä sitä myöskään arvosteta. Toiseksi nähtiin, että strategiatyössä on vaarana ns. vanhan pyörittäminen. Voidaan päätellä, että sitoutuminen on heikkoa, mikäli eri toimijatahojen strategisella kumppanuudella ei saavuteta laisinkaan uudenlaisia ratkaisuja yhteisiin ongelmiin.

VI POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia strategista kumppanuutta edistäviä tekijöitä Lounais-Pirkanmaan seutukunnan työllisyysstrategiatyössä. Kaiken kaikkiaan kyselyyn annettujen vastausten analysointi paransi ymmärrystä strategisesta kumppanuudesta tässä nimellisessä Lounais-Pirkanmaan seutukunnan tapauksessa kuin yleisemminkin. Tehdyn kyselyaineiston analyysin tuloksista voidaan ottaa esiin joitakin keskeisiä havaintoja, jotka kertovat yleisemminkin strategisen kumppanuuden edellytyksistä kuin vain tämän tutkimuksen tapauksessa.

Seudullisen strategian toteuttamisen kannalta on tärkeää, että eri tahot saavat näkemyksensä esiin strategian laatimisen eri vaiheissa. Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa oli tähän asiaan kiinnitetty huomiota. Keskeisillä toimijatahoilla oli edustus niin seudullisessa johtoryhmässä ja heillä oli mahdollisuus osallistua seutuseminaareihin. Viranomaistahojen lisäksi myös koulutusorganisaatioilla ja etujärjestöillä on lähtökohtaisesti hyvät vaikutusmahdollisuudet. On tosin huomattava, että toimijatahojen edustajat eivät ole tässä tapauksessa tasavertaisessa asemassa. Toimijatahojen edus-

tajien kokemukset seudullisesta yhteistyöstä sekä niiden antamat panokset ja osaaminen eroavat toisistaan. Tästä huolimatta kaikkien toimijoiden panokset ovat merkityksellisiä työllisyyskehittämisessä. Olennaista on, että eri toimijatahoilla on mahdollisuus vaikuttaa strategiatyössä ja niille osoitetaan vastuuta yhteisen strategian toteuttamisessa. Myös kumppanuutta koordinoivalla taholla on merkityksellinen rooli yhteisten tulosten aikaansaamisessa.

Strategisessa kumppanuudessa keskenään riippuvaiset toimijatahot laativat yhteisen strategian, jonka avulla ne voivat vaikuttaa niiden yhteisessä intressissä oleviin asioihin tietyllä alueella. Analyysin tulos vahvisti, että työllisyysstrategiatyöhön osallistuvat tahot ovat toisistaan riippuvaisia ja mikä tärkeintä, ne ovat riippuvaisia myös keskenään. Seudullisen strategian laadinnassa korostuu niiden toimijoiden merkitys, jotka ovat siitä kiinnostuneita ja joilla on todellisia vaikuttamisen mahdollisuuksia. On hyvinkin mahdollista, että pitkäaikaistyöttömien ja kansalaisjärjestöjen intressit jäävät vähäiselle huomiolle työllisyysstrategian laadinnassa. Mikäli työllisyysstrategiatyöllä saavutetaan tuloksia, se koituu luonnollisesti strategiatyöhön keskeisesti vaikuttaneiden toimijatahojen ansioksi. Eri toimijoiden edustamat intressit eivät ole keskenään tasavertaisessa asemassa.

Toimijoiden keskinäinen luottamus katsottiin yhdeksi strategista kumppanuutta edistäväksi tekijäksi. Luottamusta vahvistavien ja sen pilaavien tekijöiden kirjo oli laaja. Toimijatahojen edustajat näkivät, että luottamusta edistää ennen kaikkea kommunikatiivinen luottamus eli avoin vuorovaikutus strategiatyön osapuolten kesken. Vastakkaisesti toimijatahot voivat pilata luottamuksen tekemällä virheitä vuorovaikutuksessa. Kommunikatiivinen luottamus merkitsee, että eri toimijoilla on mahdollisuus tuoda esiin omat näkemyksensä ja niille annetaan arvoa. Se tarkoittaa myös koko prosessin ajan jatkuvaa tiedottamista strategiatyön kulusta. Sen sijaan luottamuksen vaarantavat kommunikation virheet merkitsevät toisaalta toisen osapuolen näkemysten mitätöimistä, epätotuuksien puhumista ja omien näkemysten kertomatta jättämistä tai pitämistä niistä kiinni tiukasti. Strategiatyössä pitää siis kiinnittää erityisesti huomiota toimijoiden väliseen kommunikaatioon.

Toimijatahojen sitoutuminen nähtiin myös strategista kumppanuutta edistäväksi tekijäksi. Erityistä huomiota on syytä kiinnittää toimijatahojen arvioihin omasta motiivistaan osallistua työllisyysstrategiatyöhön. Strategiatyön osapuolet haluavat osallistua, mikäli strategiatyön avulla saataisiin hyötyä niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Konkreettiset tulokset kuin myös asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ovat osallistujien motiiveja kuvaavia seikkoja. Strategiatyö kuuluu pakollisena osana monenkin strategiatyön osapuolen ”palkkatyöhön”, mutta velvollisuus osallistua ei tule esille motiivivaatiota kuvaavana seikkana. Valtaosalla strategiatyön osapuolista on aito halu antaa panoksensa

strategiatyöhön. Pari poikkeusta tulee esille, mutta se ei muuta kokonaiskuvaa. Pitkän aikavälin hyödyt nähtiin siis tärkeimpinä motivaatiota kuvaavina seikkoina. Tästä huolimatta on olennaista, että toimijatahot näkevät läpi koko strategian laatimisprosessin, että niillä on mahdollisuuksia antaa panoksena yhteistyöhön ja myös hyötyä siitä.

Kun tarkastellaan tutkimuksen tuloksia, silloin on syytä ottaa huomioon tämän tutkimukseen tekemiseen liittyvät rajoitukset. Näitä liittyy sekä aineiston keruuseen ja kerätyn aineiston analysoimiseen. Ensinnäkin voidaan arvioida aineiston keruumenetelmän vaikutuksia saatuihin tutkimustuloksiin. Kyselytutkimuksen tekemisessä on omat rajoituksensa. Kyselyssä pyydettiin useissa eri kohdissa mainitsemaan kolme seikkaa kysytystä ilmiöstä, siten on mahdollista, että monia kyselylomakkeen kysymysten piiriin kuuluvia asioita on jäänyt vastaajilta mainitsematta. Vastaajilla oli mahdollisuus pyytää tarkennuksia lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin, mutta tämä ei kuitenkaan poista väärinkäsitysten mahdollisuutta.

Tutkimuksen tulosten arvioinnissa voidaan ottaa huomioon myös kyselytutkimuksen aineiston keruun ajoitus. Seutukunnan työllisyysstrategian tekeminen oli ns. analyysivaiheessa, jolloin strategiatyön laatijat eivät olleet päättäneet seudun strategisia painopistealueista. Strategian suunnittelutyö oli siis kesken ja toimijoiden ymmärrys työllisyysstrategiatyöhön liittyvistä seikoista vajavaista. Vaikka tutkimuksen kyselyaineisto kerättiin kesken strategian suunnittelun, tutkimuksen tuloksilla on merkitystä työllisyysstrategian suunnittelun päättymisen jälkeen. Tutkimuksen tulokset kertovat toimijoiden suhteista sekä strategiatyön tekijöiden arvioista ja odotuksista keskellä suunnitteluprosessia.

Toiseksi voidaan arvioida aineiston analyysissa käytettyä menetelmää eli sisällönanalyysia, jonka luotettavuuden arviointi on osa aineiston käsittelyä. Kyse on ennen kaikkea luokittelun luotettavuudesta. Tutkimuksen tulosten analysoimisessa on pyritty osoittamaan yhteys tutkimustulosten ja tutkimuksessa käytetyn aineiston välillä. Tutkittavien vastausten luokittelussa on tehty tulkintoja, jotka voidaan myös kyseenalaistaa, sillä ehdottoman varmoja tulkintoja ei pystytä tekemään. Tämä ei kuitenkaan mitätöi tutkimuksella saatuja tuloksia, vaan osoittaa tämänkin tutkimuksen tuloksiin liittyvän epävarmuuden.

Tämä tutkimus herätti enemmän kysymyksiä kuin antoi täsmällisiä vastauksia. Monille strategista kumppanuutta ja sen edellytyksiä tutkiville tutkimuksille olisi tilausta. Ensinnäkin voitaisiin seurata Lounais-Pirkanmaan seutukunnan työllisyysstrategiaprosessia ja tehdä jatkotutkimus strategian

suunnitteluprosessin päätteeksi yhteistyökumppanien näkökulmasta. Voittaisiin myös tutkia strategisen kumppanuuden edellytyksiä laajemminkin kuin vain tässä tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden toimijoiden välisen luottamuksen ja toimijoiden sitoutumisen avulla. Yhtenä vaihtoehtona olisi syventää näkemystä, mitkä tekijät edistävät toimijoiden välistä luottamusta strategiatyössä ja toimijoiden sitoutumista strategiatyöhön. Tämä tutkimus antoi kyllä tähän kysymykseen ehdollisen vastauksen, mutta kuvaa strategisen kumppanuuden edellytyksistä olisi syytä laajentaa. Näiden edellytysten tutkimisen lisäksi olisi varmasti tarpeen tutkia strategisen kumppanuuden vaikutuksia, jotka jätettiin tämän tutkimuksen kysymyksenasettelun ulkopuolelle. Lopuksi voidaan todeta, että strategista kumppanuutta julkisyhteisöissä käsittelevälle tutkimukselle on varmasti tulevaisuudessa kysyntää niin tutkijoiden kuin strategiatyöhön osallistuvien piirissä.

KIRJALLISUUS

Alueelliset työllisyys sopimukset – esimerkkejä hyvistä käytännöistä. (1997) Euroopan komissio. Euroopan yhteisöt. Luxemburg.

Alueellisten työllisyys sopimusten opas 2000–2006. (1999) Euroopan komissio. Euroopan yhteisöt. Luxemburg.

Asetus työvoimatoimistosta 19.6.1997/567.

Bryson John M. & Crosby Barbara C. (1992): Leadership for the Common Good. Tackling Public Problems in a Shared-Power World. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

Eskola Jari & Suoranta Juha (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Euroopan työllisyysstrategian paikallinen ulottuvuus. Alueiden komitean vaikutus. (2001) Euroopan unioni. Alueiden komitea.

Geddes Michael (1998): Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion? European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Dublin, Ireland.

Geddes Mike & Benington John (edited by) (2001): Local Partnerships and Social Exclusion in the European Union. New forms of local social governance? Routledge. Taylor & Francis Group. London.

Collabora-hanke (2003a): Collaboran työohjelma [verkkodokumentti]

www2.te-keskus.fi/new/pir/collabora/Documents/Hankesuunnitelmat/COLLABORA_TYoOHJELMA%20ver3.doc

Viitattu 14.7.2004.

Collabora-hanke (2003b): Hankekuvaus, 1 sivu [verkkodokumentti]

www2.te-keskus.fi/new/pir/collabora/Documents/Hankesuunnitelmat/Hankekuvaus_ver3.doc

Viitattu 14.7.2004.

Collabora-hanke (2004): Collabora >Lounais-Pirkanmaa [WWW]
www.collabora.fi/java/Index?oid=72 Viitattu 15.9.2004.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio (1996): Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press. Tampere.

Harisalo Risto & Stenvall Jari (2002): Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa. Suomen Kuntaliitto Helsinki

Harisalo Risto & Stenvall Jari (2001a): Luottamus johtamiseen ministeriöissä. Edita oyj. Helsinki.

Harisalo Risto & Stenvall Jari (2001b): Luottamus kansalaisyhteiskunnan peruskivenä. Kansalaisten luottamus ministeriöihin. Edita oyj. Helsinki.

Haveri Arto & Majoinen Kaija (1997): Seudullisen yhteistyön johtaminen. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (1997): Tutki ja kirjoita. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.

Hyyryläinen Torsti & Luostarinen Sari (1997): Luova kumppanuus. Paikallisen kumppanuuden alkuvaiheet Suomessa vuonna 1997. Helsingin yliopisto: Maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. Julkaisuja 58. Mikkeli.

Joutsenten reitti ry (2004a): Esittely. [WWW] www.joutsentenreitti.fi/esittely.htm
Viitattu 7.9.2004.

Joutsenten reitti ry (2004b): Kalvosarja toimintaryhmätyöstä. [WWW]
www.joutsentenreitti.fi/Word-tiedostot/kalvotESITTELY.doc Viitattu 20.9.2004.

Joyce Paul (1999): Strategic management for the public services. Open University Press. Philadelphia.

Kaplan Robert S. & Norton David P. (2002): Strategialähtöinen organisaatio tehokkaan strategiaprosessin toteutus. 2.painos. Kauppakaari. Helsinki.

Karhio Kirsi: Paikallisten toimintaryhmien ja kuntien kumppanuus. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2002, 122–133.

Karvinen Marko (1999): Kumppanuuskokeilut helsinkiläisten osallistumisareenoina. Terra: Suomen Maantieteellisen Seuran aikakauskirja. 3/1999. Julkaistu myös elektronisessa muodossa: elektra.helsinki.fi/se/t/0040-3741/111/3/kumppanu.pdf Viitattu 8.1.2004

Katajamäki Hannu (1998): Paikallisen kumppanuuden alku. Arviointeja, tulkintoja ja vaikutelmia. ESR-julkaisut. Työministeriö. Helsinki.

Latvala Eila & Vanhanen-Nuutinen Liisa (2001): Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Janhonen Sirpa & Nikkonen Merja (toim.) Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Linnapuomi Pekka (2002): Seutukuntien työllisyysstrategiat. Työviikko paikallisten toimijoiden yhteistyölle. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Litmala Marjukka (2002): Luottamus – käsitteellisiä näkökohtia. Lakimies 1/2002, 34–46. Julkaistu myös elektronisessa muodossa: elektra.helsinki.fi/se/1/0023-7353/100/1/luotlitm.pdf Viitattu 4.3.2004

Loranca-Garcia Santiago (2000): Paikallisen sosiaalisen pääoman rakentaminen Euroopan unionissa – kumppanuudet ja kolmas sektori. Teoksessa Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia. Kajanoja Jouko ja Simpura Jussi (toim.) STAKES Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 252. Helsinki.

Luopioisten sahtiseura (2004): Pirkanmaa. [WWW] members.surfeu.fi/luopioisten_sahtiseura/Tulossa.htm Otettu 1.11.2004.

Mouhijärven kunta (2004): Mouhijärven kunnan kotisivut. [WWW] www.mouhijarvi.fi Viitattu 20.9.2004.

Mäkinen Marko (1999a): Strategisuus ja osallistuminen alueellisessa kehittämisessä. Hallinnon tutkimus 4/1999, 384–386.

Mäkinen Marko (1999b): Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen erittely ja soveltaminen Suomessa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 691. Tampere.

Mäkinen Marko (2002): Seutukunnat alueellisina kehittäjinä. Hallinnon tutkimus 2/2002, 194–199.

Määttä Seppo & Ojala Timo (2001): Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. 4.painos. Edita. Helsinki.

Niemelä Seppo (2002): Menestyvä yritysverkosto. Verkoston rakentajan ABC. Edita. Helsinki

Niiranen Vuokko & Kiviniemi Markku (1999): Kumppanuuden edellytykset paikallisyhteisössä – Kumppanuus ja sosiaalinen pääoma tutkimuskohteena. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/1999, 460–472.

Pirkanmaan työvoima- ja elinkeinokeskus (2003a): Hankesuunnitelma [verkkodokumentti]
www2.te-keskus.fi/new/pir/collabora/Documents/Hankesuunnitelmat/Collaborahakemus1_lopullinen.rtf
Viitattu 14.7.2004.

Punkalaidun (2004): Yleistä Punkalaitumesta [WWW]
www.punkalaidun.fi/index.asp?yv=1&av=45&kieli= Viitattu 1.11.2004.

Ronkainen Ilkka & Maksimainen Tero (2002): Paikallisuuden muodonmuutos. Johdatus kuntajohtamisen uuteen teoriaan ja käytäntöön. Yritystaito oy.

Sager Tore (1994): Communicative Planning Theory. Avebury.

Seligman Adam (2000): Luottamuksen ongelma. Teoksessa Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Ilmonen Kaj (toim.). SoPhi 42. Jyväskylän yliopisto.

Sotarauta Markku (1997a): Alueellisten strategioiden kahdet kasvot: klassinen suunnittelukone ja kommunikaatioprosessi. Kuntalehti 2/1997, 23–25.

Sotarauta Markku (1997b): Huono prosessi saattaa helposti pilata hyvänkin kehittämistyön. Kuntalehti 17/1997, 40–41.

Sotarauta Markku (1996): Kohti epäselvyyden hallintaa. Pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana. Tulevaisuuden tutkimuksen seura. Finnpublishers

Sotarauta Markku & Lähteenmäki Tomi (2001): Onko strategiatyön musta aukko mahdollista välttää? Kohti ydinkompetenssiajattelua alueellisessa kehittämisessä. Teoksessa Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Sotarauta Markku & Mustikkamäki Nina (toim.). Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Suomen yrittäjät (2004): Suomen yrittäjät – paikallisyhdistykset [WWW]
www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/www/paikallisyhdistykset Viitattu 28.10.2004

Uusitalo Hannu (1991): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Werner Söderström Oy. Juva.

Vammalan kaupunki (2004a): Työllistämiskeskus työteekki. [WWW]
www.vammala.fi/sivustot/tyoteekki Viitattu 11.10.2004.

Vammalan kaupunki (2004b): Vammalan kaupunki. [WWW]
www.vammala.fi/vammalainfo/index.tmpl Viitattu 20.9.2004.

Vammalan seudun koulutuksen kuntayhtymä (2004): Vammalan seudun koulutuksen kuntayhtymä. [WWW] www.vak.fi Viitattu 8.10.2004.

Vammalan Seudun Yrityspalvelu Oy (2004): Vammalan Seudun Yrityspalvelu [WWW]
www.vammala.fi/yrityspalvelu Viitattu 7.9.2004.

LIITTEET

Collabora-hanke – Pirkanmaan TE-keskus

Liite 1

Tampereen yliopisto
Hallintotieteen laitos
Antti Koskela
s-posti: antti.koskela@uta.fi
gsm: 040 510 4461

9. kesäkuuta 2004

Arvoisa vastaaja!

Tämän kyselyn tarkoituksena on tutkia alueellisen työllisyysstrategian tekoa Lounais-Pirkanmaan seutukunnassa. Tarkoitukseni on tutkia yhteisen työllisyysstrategian teon edellytyksiä ja miten ne täyttyvät tässä Lounais-Pirkanmaan tapauksessa. Kyselyn vastaajajoukoksi olen valinnut kaikki seudullisen johtoryhmän jäsenet. Vastaamalla tähän kyselyyn luot omalta osaltasi mahdollisuuksia työllisyysstrategiatyön onnistumiseksi. Tämä tutkimus on osa minun pro-gradu-työtäni Tampereen yliopiston Hallintotieteen laitokselle. Kun työni valmistuu, tulen kertomaan siitä Vammalaan seudullisen johtoryhmän kokoukseen.

Tämä kirje on lähetetty heille, jotka eivät ole palauttaneet täytettyä vastauslomaketta tähän mennessä. Tämä tunnistus perustuu sinulle lähetetyssä kyselylomakkeessa olevaan koodiin. Antamasi vastaukset käsittelen luottamuksellisesti ja kenenkään yksittäisen toimijan nimeä ei tuoda tutkimuksen raportoinnissa esille.

Tämä tutkimus toteutetaan yhteistyössä Collabora-hankkeen kanssa. Tähän kyselyyn vastaamista suosittavat seutukoordinaattori Regina Salkovic kuin myös projektipäällikkö Mikko Kesä. Vastaa itse mielelläni mahdollisiin tätä tutkimusta koskeviin tiedusteluihisi. Myös tutkimuksen ohjaaja professori Risto Harisalo Tampereen yliopistosta (puh: 03-2156111, 0500 675 477) on valmis vastaamaan mahdollisiin kysymyksiisi.

Pyydän, että palautat kyselylomakkeen täytettynä perjantaihin 18.6.2004 mennessä oheen liitettyllä Sinulle maksuttomalla palautuskuorella.

Yhteistyöstä kiittäen,

Antti Koskela

KUMPPANUUS
LOUNAIS-PIRKANMAAN SEUTUKUNNAN
TYÖLLISYYSSTRATEGIATYÖSSÄ

KYSELYLOMAKE

Tampereen yliopisto – Hallintotieteen laitos

Antti Koskela

s-posti: antti.koskela@uta.fi

gsm: 040 510 4461

Tampere 2004

Vastaathan lomakkeen kaikkiin kysymyksiin selkeällä käsialalla mieluiten tekstaamalla.

I TAUSTATIEDOT VASTAAJASTA

1. Mitä tahoa edustat seudullisen työllisyysstrategiatyön johtoryhmässä?

2. Mikä on tehtäväsi omassa organisaatiossasi?

3. Kuinka laaja kokemus Sinulla on seudullisesta yhteistyöstä?

II STRATEGIATYÖ

1. Kerro kolme keskeisintä asiaa, mitkä tekevät yhteisestä työllisyysstrategiatyöstä tärkeää?

a: _____

b: _____

c: _____

2. Miten arvioit omia vaikutusmahdollisuuksia käynnissä olevassa työllisyysstrategiatyössä? Kerro kolme keskeisintä seikkaa.

a: _____

b: _____

c: _____

III KUMPPANUUS

1. Mainitse edustamasi organisaation kannalta kolme tärkeintä yhteistyökumppania, jotka osallistuvat työllisyysstrategian tekemiseen. Perustele vastauksesi.

a: _____

Miksi?

b: _____

Miksi?

c: _____

Miksi?

2. Miten arvioit vastuunjaon toteutuvan työllisyysstrategian valmistelussa? Mainitse kolme tätä kuvaavaa asiaa.

a: _____

b: _____

c: _____

3. Esitä arviosi edustamasi organisaation saamasta hyödystä yhteisestä työllisyysstrategiatyöstä? Kerro kolme tätä kuvaavaa seikkaa.

a: _____

b: _____

c:

V TOIMIJOIDEN KESKINÄINEN LUOTTAMUS

1. Millä kolmella tavalla pitäisi vahvistaa työllisyysstrategian tekemiseen osallistuvien välistä luottamusta?

a:

b:

c:

2. Millä kolmella tavalla työllisyysstrategian tekemiseen osallistuvat tahot voivat pilata keskinäisen luottamuksen?

a:

b:

c:

VI TOIMIJOIDEN SITOUTUMINEN STRATEGIATYÖHÖN

1. Mitkä eri tekijät vahvistavat toimijoiden sitoutumista nyt käynnissä olevaan strategiatyöhön?
Mainitse ainakin kolme tekijää.

a:

b:

c:

2. Mitkä eri tekijät heikentävät toimijoiden sitoutumista nyt käynnissä olevaan strategiatyöhön?
Mainitse ainakin kolme tekijää.

a:

b:

c:

2. Miten arvioit omaa motiiviasi osallistua strategiatyöhön? Mainitse vähintään kolme tätä kuvaavaa seikkaa?

a:

b:

c:

VII MUITA MAHDOLLISIA KOMMENTTEJA YHTEISESTÄ STRATEGIATYÖSTÄ LOU-
NAIS-PIRKANMAALLA

1. Mikäli voisit aloittaa uudelleen työsi seudullisen työllisyysstrategian kehittämisessä, mitä tekisit toisin?
