



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

## **KANSALAISJÄRJESTÖT JA YLIOPISTOT YHTEISTYÖSSÄ**

**Koulutusyhteistyön kimmokkeet ja kammokkeet**

Liiketaloustiede, johtamisen ja  
organisoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija  
Jenni Ikäläinen 9617

Ohjaajat  
KTT Maarit Viljanen  
KTM Arto Ryömä

8.5.2008  
Turku

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Kansalaisjärjestöjen kohtaama kritiikki.....	5
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset.....	6
2	YHTEISTYÖN OSAPUOLET .....	8
2.1	Kansalaisjärjestöt.....	8
2.1.1	Kansalaisjärjestöt ja niiden toiminta.....	8
2.1.2	Kansalaisjärjestöt Suomessa.....	12
2.2	Yliopistot.....	13
2.2.1	Yliopistot ja niiden toiminta.....	13
2.2.2	Yliopistot Suomessa.....	16
3	YHTEISTYÖ JA ORGANISAATIOIDEN VÄLISET SUHTEET .....	20
3.1	Yhteistyö ja sen mahdollisuudet.....	20
3.2	Resurssiriippuvuus ja ulkoinen ympäristö .....	25
3.3	Resurssiriippuvuus ja yhteistyössä ilmenevä valta.....	28
3.4	Kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen välinen koulutusyhteistyö.....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
4.1	Tutkimuksen metodologiset valinnat.....	35
4.2	Appreciative inquiry -menetelmä haastatteluissa.....	37
4.3	Aineisto ja sen analysointi .....	39
4.3.1	Aineiston valinta ja kuvaus .....	39
4.3.2	Aineiston keruu ja analysointi .....	41
4.4	Aineiston ja analyysin luotettavuus .....	43
5	KOULUTUSYHTEISTYÖN KIMMOKKEITA JA KAMMOKKEITA .....	45
5.1	Teorian ja käytännön kohtaaminen.....	45
5.2	Henkilökohtaiset suhteet .....	47
5.3	Resurssit ja molemminpuolinen hyöty .....	49
5.4	Organisaatioiden erilaiset maailmat .....	52
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	54
6.1	Stereotypiaa vai todellisuutta?.....	54
6.2	Resurssien ja suhteiden merkitys.....	56
6.3	Yliopistokoulutuksen ja koulutusyhteistyön suuntaviivat .....	59

6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	61
6.5	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys .....	62
7	YHTEENVETO.....	64
	LÄHTEET .....	66
	LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO, KANSALAI SJÄRJESTÖT.....	73
	LIITE 2 HAASTATTELURUNKO, YLIOPISTOT .....	74

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1	Kansalaisjärjestön johtamisen neljä toisiinsa kytkeytyvää aluetta (Lewis 2007, 16).....	10
Kuvio 2	Osittain päällekkäiset sektorit (Vernis ym. 2006, 20).....	16
Kuvio 3	Yhteistyöprosessin osa-alueet (Manley ym. 2007, 6).....	20

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1	Aktiivisen ja riippuvaisen yhteistyösuhteen ominaisuuksien vertailua (Lewis 2007, 186).....	24
Taulukko 2	Osapuolten tarjoamat resurssit yhteistyölle.....	51

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Kansalaisjärjestöjen kohtaama kritiikki

Kansalaisjärjestöt ovat olleet kasvavan akateemisen mielenkiinnon kohteena 1990-luvulta lähtien. Kansalaisjärjestöjen ja muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden määrä on kasvanut joka puolella maailmaa ja niiden merkitys palvelujen ja avun tuottajana on korostunut. (Salamon & Anheier 1996, 19; Salamon 1995, 1.) Toisaalta kansalaisjärjestöihin kohdistuva kritiikki on lisääntynyt, sillä suuret lupaukset köyhyyden ja kurjuuden vähentämisestä eivät ole käyneet toteen. Jotkut tutkijat jopa kyseenalaistavat kansalaisjärjestöjen kyvyn vähentää köyhyyttä ja sen ilmiötä (ks. esim. Sogge 1996, 1-23). Joka tapauksessa kansalaisjärjestöjen toiminnan oikeutukseksi ei enää riitä pelkkä hyväntahtoinen tavoite, vaan toiminnan läpinäkyvyyttä ja tuloksia vaaditaan yhä hanakammin. Tämä tarkoittaa, että 2000-luvulla kansalaisjärjestöillä on entistä vaativampi tehtävä, sillä kehittyvien maiden ongelmat eivät ole poistuneet ja kehittyneetkin maat kamppailevat erilaisten, ajan myötä kuitenkin muuttuneiden ongelmien parissa. (Lewis 2007, 10–11; Vernis, Iglesias, Sanz & Saz-Carranza 2006, 8-10, 93–97, 108–109.) Kansalaisjärjestöille globaaleja haasteita aiheuttavat muun muassa luonnonkatastrofit, köyhyys ja sodat sekä pääasiassa juuri näistä johtuvat pohjoiseen suuntaavat valtavat pakolaismäärät (Vernis ym. 2006, 9).

Yhteistä kansalaisjärjestöjen ja humanitaarisen alan tutkijoille näyttää olevan koulutetun ja ammattitaitoisen työvoiman merkityksen korostaminen kansalaisjärjestöjen toiminnan tehokkuuden kannalta (ks. esim. González, Löwenstein & Malek 1999, 22; Salamon & Anheier 1996, 127; Kennedy 1998, 45; Vernis ym. 2006, 16). Kansalaisjärjestöt tarvitsevat asiantuntijoita niin lääketieteen, lain, politiikan, talouden kuin tekniikankin alalta (González ym. 1999, 22) sekä toisaalta suunnitelmallisia ja asiansa osaavia johtajia ja johtamista ylipäänsä (Lewis 2007). Kansalaisjärjestöjen toiminnan tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen kohdistunut kritiikki on merkki siitä, että alalla on tapahduttava muutoksia. Voisiko kansalaisjärjestöjen yhteistyö yliopistojen kanssa tuoda alalle menestystä ja tuloksellisuutta? De Guttery ja Reidy (1999, 32) painottavat, että juuri tämän yhteistyön niin tutkimuksen kuin koulutuksenkin muodossa tulisi olla ensisijaisena pyrkimyksenä tulevaisuuden suunnitelmissa (ks. myös Lewis 2007, 167). Teorian ja käytännön kohtaamista painottavat myös O’Gorman ja Phelan (1999, 39).

Yliopistot ovat kansalaisjärjestöjen tavoin kohdanneet kritiikkiä. Niiden on väitetty olevan liian teoreettisia ja irrallaan käytännöstä. Teorian ja käytännön vuorovaikutuksen tulisi kuitenkin toteutua ammattikorkeakouluista erottuvalla tavalla niin, että yliopistojen perinteinen rooli akateemisena, tieteellisenä ja tutkimukseen perustuvana organisaati-

tiona säilyy. (ks. esim. Lehtinen & Palonen 1998, 114–117.) Suomessa yliopistot pyrkivät ottamaan mallia muista maista ja perustamaan erilaisia vahvoja tiedeyhteisöjä, kuten innovaatioyliopistoja (Innovaatioyliopisto, 3.2.2008) tai muita uusia, muun muassa virtuaalisia toimintaympäristöjä (ks. esim. Tommila 2005).

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Yhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää, että yhteistyökumppanien odotukset yhteistyöltä ovat tiedossa ja ne ovat yhteensopivia (Vernis ym. 2006, 82–83). Mikäli yhteistyötä tekevien organisaatioiden odotukset ovat ristiriidassa keskenään, ei molemminpuolinen tyytyväisyys yhteistyöhön ole mahdollista ja yhteistyö jää lyhytaikaiseksi. Toisaalta organisaatiot jättävät yhteistyömahdollisuuksia käyttämättä erinäisistä syistä, vaikka teoriassa yhteistyöllä voitaisiin saavuttaa etuja. Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, *mitkä asiat vaikuttavat kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöhalukkuuteen*. Tarkoituksena on siis löytää niitä syitä, jotka saavat kansalaisjärjestöt ja yliopistot tekemään yhteistyötä keskenään sekä toisaalta paljastaa niitä syitä, miksi tällaista yhteistyötä tehdään vielä niin vähän. Pyrkimyksenä on vertailla ja arvioida osapuolten näkemyksiä yhteistyöstä ja tuoda julki myös negatiivisia ajatuksia. Tutkimuksen osaongelmat ovat:

- Millaisia positiivisia tai negatiivisia näkemyksiä kansalaisjärjestöt ja yliopistot liittävät yhteistyöhönsä?
- Mitä koulutusyhteistyöllä voidaan osapuolten mielestä saavuttaa?

Tutkimuskysymykseen vastataan osaongelmien kautta. Osaongelmiin pyritään vastaamaan hyödyntämällä sekä kirjallisuutta että haastatteluin kerättyä empiiristä aineistoa. Aineisto koostuu sekä yliopiston että kansalaisjärjestön henkilökunnasta, jotta molempien yhteistyön osapuolten näkemykset otetaan huomioon ja niitä voidaan vertailla.

Tutkielman tekijä kiinnostui aiheesta Turkuun perustetun humanitaarisen järjestön Better Life World Wide ry:n (BLWW) kautta, jonka kanssa hän pohti tulevaa pro gradu -aihettaan. Kävi ilmi, että BLWW aloittaa syksyllä 2008 koulutusyhteistyön Turun ammattikorkeakoulun kanssa. Tämä koulutusyhteistyö erityispiirteineen on ainutlaatuista Suomessa (ks. luku 4.3.1), ja BLWW:n perustajat ilmaisivat kiinnostuksensa tehdä yhteistyötä mahdollisesti myös yliopistojen kanssa. Lähdeaineiston mukaan muutkin tutkijat ovat kiinnostuneita kansalaisjärjestön ja yliopiston yhteistyöstä ja sen mahdollisuuksista, vaikkei aihetta ole kovin paljoa tutkittukaan. Suuri osa kansalaisjärjestöihin liittyvistä tutkimuksista ja muista julkaisuista käsittelee kansalaisjärjestöjen yhteistyötä, koulutusta ja toimintaa avustuskohteessa, ei järjestön kotimaassa (ks. esim. Schafer 1999; Gulzar & Henry 2005). Järjestön toiminta kotimaassa on kuitenkin ikään

kuin toiminnan alku ja juuri, minkä vuoksi aihe on tutkimisen arvoinen ja siihen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota. Tätä tutkimusta ei kuitenkaan toteutettu case-tutkimuksena muun muassa siksi, että tutkimusaiheen innoittajana ollut Better Life World Wide ry ei ollut aloittanut koulutusyhteistyötään ammattikorkeakoulun kanssa vielä tämän tutkimuksen toteuttamisen aikana. Lisäksi oppilaitosyhteistyön rajaaminen yliopistoihin vei aiheen kauemmas kyseisen kansalaisjärjestön nykyisistä suunnitelmista.

Tutkimuskysymys on siis rajattu kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen yhteistyöhön ja siinä edelleen koulutusyhteistyöhön. Kansalaisjärjestöt kattavat laajan kirjon järjestöjä, mutta tässä tutkielmassa kansalaisjärjestöillä tarkoitetaan lähinnä virallisia ja yksityisiä (siis valtiosta riippumattomia) kehitysapu-, humanitaarisia tai ympäristöjärjestöjä. Tässä tutkielmassa käytetty kansalaisjärjestön määritelmä on esitetty yksityiskohtaisemmin luvussa 2.1. Yliopisto on valittu yhteistyön toiseksi osapuoleksi sen korkean sivistysasteen ja toisaalta sen erityispiirteiden vuoksi. Yliopisto eroaa merkittävästi teoreettisuutensa vuoksi esimerkiksi ammattikorkeakoulusta, joka puolestaan on käytännönläheinen ja ammattiin valmistava oppilaitos. Kuten monet tutkijat ovat todenneet, on kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen yhteistyölle ja sen tutkimiselle tarvetta. Tässä tutkimuksessa ei oleellisesti puututa kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyön toteuttamisen järjestelykysymyksiin, vaikka niihin liittyviä ongelmia saatetaankin tuoda tarpeen vaatiessa esiin.

Tutkielman alussa esitellään keskeiset käsitteet kansalaisjärjestö ja yliopisto sekä pyritään luomaan lukijalle mahdollisimman kattava käsitys niiden toiminnasta. Seuraavaksi käsitellään yhteistyötä muun muassa resurssiriippuvuusteorian valossa. Resurssi-riippuvuusteoria korostaa ulkoisen ympäristön merkitystä sekä yhteistyötä tekevien organisaatioiden välisiä riippuvuus- ja valtasuhteita. Vallan jakautumisen ja vallankäytön oletetaan korostuvan kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyössä, sillä osapuolet ovat melko erilaisia ja erikokoisia. Teoriaosuudessa pyritään tuomaan esiin kansalaisjärjestön ja yliopiston yhteistyöhön liittyviä asioita, minkä jälkeen pohditaan koulutusta yhteistyön muotona ja siitä saatuja kokemuksia. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen metodologiset valinnat. Lopuksi esitetään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Johtopäätöksissä pyritään erityisesti huomioimaan Suomen nykyinen tilanne koulutusyhteistyön kannalta, jolloin voidaan esittää joitakin toimenpide-ehdotuksia tai käytännön ideoita kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen koulutusyhteistyöstä.

## 2 YHTEISTYÖN OSAPUOLET

### 2.1 Kansalaisjärjestöt

#### 2.1.1 *Kansalaisjärjestöt ja niiden toiminta*

Kansalaisjärjestöllä<sup>1</sup> tarkoitetaan tässä tutkielmassa valtiosta riippumatonta yksityistä organisaatiota, joka kuuluu kolmanteen, voittoa tavoittelemattomaan sektoriin. Kansalaisjärjestö pyrkii joko vähentämään köyhyyttä ja edistämään kehitystä, antaa humanitaarista apua tai toimii luonnonympäristön puolesta niin paikallisesti, kansallisesti kuin globaalistikin. Mukaan luetaan siis sekä kehitysapujärjestöt, humanitaariset järjestöt että ympäristöjärjestöt. (ks. Lewis 2007, 4, 7.) Tästä tutkimuksesta poissuljettuja kansalaisjärjestöjä ovat esimerkiksi harrastusjärjestöt ja pienet, lähinnä paikallisten asioiden parissa toimivat järjestöt. Kansalaisjärjestöt ovat todellisuudessa heterogeeninen joukko suuria ja pieniä, virallisia tai epävirallisia, ulkoisesti rahoitettuja tai vapaaehtoistyövoimaan pohjautuvia, radikaaleja ja valtuuttamiseen perustuvia tai hyväntekeväisyyteen suuntautuneita organisaatioita (Lewis 2007, 13). Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin virallisilla ja pääosin ulkoisesti rahoitetuilla kansalaisjärjestöillä, sillä niillä on koulutusyhteistyön vaatimia resursseja, pitkäjänteisyyttä ja ammattitaitoa. Radikaalit, epäviralliset ja ainoastaan vapaaehtoistoimintaan perustuvat kansalaisjärjestöt eivät ehkä edes haluaisi osallistua tällaiseen koulutusyhteistyöhön, sillä se ei kuulu kansalaisjärjestön ydintoimintaan. Julkinen sektorikaan ei välttämättä tekisi yhteistyötä tällaisen, ehkä jopa arvaamattoman yhteistyökumppanin kanssa. Vernisin ym. (2006, 72) mukaan koko voittoa tavoittelematonta sektoria leimaa kuitenkin tietynlainen hajaannus ja epäjärjestys. Tämä ei tietenkään ole hyvä asia ajatellen yhteistyötä julkisen tai yksityisen sektorin kanssa, minkä vuoksi kansalaisjärjestöissä pyritäänkin muun muassa toiminnan suurempaan läpinäkyvyyteen ja tehostamiseen. (Vernis ym. 2006, 72.)

Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden menestystä ei mitata rahalla, vaan sillä, miten ne onnistuvat hyväntekeväisyydessä ja muissa yhteiskunnallisissa tavoitteissaan. Organisaatiot ovat usein oikeutettuja verottomaan toimintaan ja saavat rahallista avus-

---

<sup>1</sup> Englanninkielinen non-governmental organization (NGO) kuvaa tässä tutkielmassa käytettävää käsitettä paremmin kuin suomen kielen sana kansalaisjärjestö, joka on englanninkielistä NGOta yleisempi käsite (Seppänen 1999, 131).

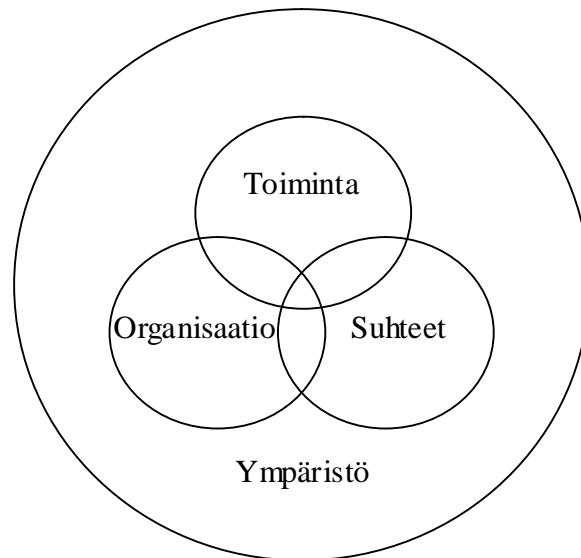


tusta valtiolta. Toisaalta ilman omia tuloja ja mahdollisuutta ottaa lainaa niiden menestyminen on haasteellista. (Hammack & Young 1993, xvii.) Kansalaisjärjestöjen johtamiseen on viime aikoina alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Ainakin henkilöstöjohtamiseen, varainhankintaan, viestintään ja taloushallintoon on panostettu ja niissä on tapahtunut edistystä. Organisaation kasvaessa toiminnan läpinäkyvyyteen on panostettava enemmän, mikä puolestaan lisää organisaation luotettavuutta muun muassa rahoittajien silmissä. (Vernis ym. 2006, 15.) Suomen Punaisen Ristin kampanjapäällikkö Tuula Colliander huomauttaa, että kansalaisjärjestöjen maine on vahvasti sidoksissa koko alaan; mikäli yksi kansalaisjärjestö toimii epäeettisesti, leimautuvat muutkin avustusorganisaatiot epärehellisiksi ihmisten mielissä (Siltala-Nyman 2007). Joulukuussa 2007 Punaisen Ristin nimissä oli lähetetty sähköpostilla roskapostia (Roskapostia Punaisen Ristin nimissä 2007). Sinänsä harmiton syyte voi tahrata järjestön mainetta, vaikka se olikin syytön roskapostin lähettämiseen. Toisaalta samoihin aikoihin ranskalaista avustusorganisaatiota syytettiin yli sadan lapsen sieppaamisesta Tshadissa. Avustusjärjestön tarkoitus oli ollut etsiä koteja Tshadin orpolapsille. (Tshadin lastensieppaukset oikeudessa 2007.) Jälkimmäisessä tapauksessa syyte on melko vakava ja asettaa vaakalaudalle koko avustustoiminnan luotettavuuden, vaikka kyseessä oli ilmeisesti väärinkäsitys. Lisäksi monille kansalaisjärjestöjä tuntemattomille kansalaisjärjestöt saattavat tuoda mieleen kadulla jäseniä keräävät, usein ahdistaviksi koetut face to face -jäsenhankkijat. Kansalaisjärjestöjen toiminnasta kuitenkin vain pieni osa on tätä toimintaa ja jotkut kansalaisjärjestöt eivät kerää jäseniä näin ollenkaan.

Yksityisen ja julkisen sektorin johtamista on tutkittu paljon, mutta kansalaisjärjestöjen johtaminen on melko uusi asia. Lewis (2007) pyrkii teoksessaan antamaan suunta- viivoja kansalaisjärjestön johtamiseen ja uskoo kolmatta sektoria koskevan kirjallisuuden lisääntyvän. Kansalaisjärjestöjen johtamisen haasteet voidaan luokitella kolmeen osa-alueeseen:

- uusien ja parempien palveluiden jakelu niitä tarvitseville
- sosiaalisten, taloudellisten ja poliittisten muutosprosessien käynnistäminen
- synergiaetujen saavuttaminen erilaisten toimijoiden kanssa sekä aloitteiden tekeminen kumppanuuksien rakentamiseksi.

Nämä kaikki haasteet ovat sidoksissa ympäristöön ja kontekstiin, jossa toimitaan. (Lewis 2007, 9.) Kansalaisjärjestö ei voi eikä sen tulisikaan toimia yksin. Kansalaisjärjestön johtamisympäristöä selventää kuvio 1.



Kuvio 1 Kansalaisjärjestön johtamisen neljä toisiinsa kytkeytyvää aluetta (Lewis 2007, 16)

Kansalaisjärjestön johtamisympäristö koostuu neljästä toisiinsa kytkeytyvästä alueesta. Organisaatiolla tarkoitetaan organisaation sisäisiä prosesseja ja rakenteita, toiminnalla projekteja, kampanjoita ja palveluja ja suhteilla kontakteja muiden toimijoiden, kuten valtion, yksityisen sektorin tai muiden kansalaisjärjestöjen kanssa. Nämä osin päällekkäiset alueet kuuluvat kaikki laajempaan ympäristöön, jossa kansalaisjärjestö toimii. Ympäristö on merkittävä tekijä kansalaisjärjestön johtamisessa, sillä se muuttuu ajan myötä ja vaihtelee alueittain. Ympäristöllä on poliittinen, historiallinen ja kulttuurinen ulottuvuus. Jos esimerkiksi kansalaisjärjestön kohdemaan hallitus vaihtuu, se saattaa avata uusia mahdollisuuksia tai rajoittaa niitä. Toisaalta kansalaisjärjestön johtaminen on hyvin erilaista Euroopassa kuin Afrikassa. Kaikenkattavaa ja kaikkialla sovellettavaa johtamismallia ei siis ole olemassa. (Lewis 2007, 15–16.) Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuvion 1 suhdealueella mutta toisaalta myös toiminta-alueella, sillä yliopiston kanssa tehtävä koulutusyhteistyö voidaan määritellä kuuluvaksi myös kansalaisjärjestön toimintaan eräänlaisena pitkäaikaisena projektina.

Fowler ja Biekart (1996, 107–110) kritisoivat yksityisiä kansalaisjärjestöjä tehottomuudesta ja toisaalta niiden ympäröivästä tavoitteista, joiden toteutumista on vaikea osoittaa. Nykyään kansalaisjärjestöt ovatkin aiempaa varovaisempia kertoessaan saavutetuista tuloksista ja tulevaisuuden tavoitteista. Yksityisten kansalaisjärjestöjen eduiksi verrattuna valtionalaisiin avustusjärjestöihin esitetään usein seuraavia asioita:

- parempi tavoitavuus
- innovointi
- alhaiset kustannukset
- joustavuus ja nopeus
- osallistavuus

- nuhteettomuus.

Parempi avustettavien tavoitavuus on pääasiassa seurausta pienemmän mittakaavan projekteista, jotka tarjoavat paremmin suunnitellun lähestymisen ja ruohonjuuritason organisaatioiden avun. Yksityiset kansalaisjärjestöt ovat pioneereja tuodessaan esille uusia asioita ja vaihtoehtoisia näkemyksiä ja menetelmiä, mikä johtuu tehokkaammista ja lyhyemmistä kommunikaatiokanavista avustettavien ja heidän parissa toimivien kanssa. Sitoutunut työvoima, alhaisempi palkkaustaso ja pienemmät projektit tuovat kustannustehokkuutta. Pieni koko ja pienemmät projektit mahdollistavat myös joustavuuden ja nopeuden verrattuna byrokraattisempaan valtion apuun, mutta toisaalta on varottava turhaa hätiköimistä ja virhearviointeja. Avustettavien sisällyttämisen projektien läpivientiin on todettu olevan merkittävä seikka, ja näin kansalaisjärjestöt pyrkivät toimimaan. Nuhteettomuus sinänsä ei ole sen ominaisempaa yksityisille kuin valtionalaisille kansalaisjärjestöillekään. Nuhteettomuuden vaatimuksen voidaan kuitenkin olettaa täyttyvän yksityisillä kansalaisjärjestöillä valtiota varmemmin, sillä rahoittajat vaativat usein suurempaa läpinäkyvyyttä niiltä kuin usein jo ennalta luotettavaksi miellettyltä valtiolta. (Fowler & Biekart 1996, 110–111.) Tosin kuten seuraavassa kappaleessakin todetaan, on yksityisillä kansalaisjärjestöillä kehityksestä huolimatta vielä puutteita raportoinnissaan, joten nuhteettomuuden täytyminen ei ole mitenkään ilmiselvää. Fowler ja Biekart (1996, 112) kuitenkin epäilevät yksityisten kansalaisjärjestöjen paremmuutta verrattuna valtionalaisiin avustustoimiin. Heidän mukaansa on miltei mahdotonta verrata näitä kahta, sillä valtio tavallaan säätelee kansalaisjärjestöjen toimintaympäristöä muun muassa lainsäädännöllä. Lisäksi syyn ja seurauksen yhdistäminen on melko monimutkaista. On vaikea osoittaa, miksi jotakin tapahtuu ja kenen ansiota tai syytä se on. (Fowler & Biekart 1996, 112–117, 128–129.) Ehkä ei edes ole tärkeää todistaa yksityisten kansalaisjärjestöjen paremmuutta muuhun avunantoon verrattuna. Avustustoiminnan tulisi aina pyrkiä edellä mainittuihin asioihin, kuten joustavuuteen, nopeuteen, osallistavuuteen ja nuhteettomuuteen. Lisäksi vaikuttaisi todennäköisimmältä, että nämä asiat täyttyvät eri tavoin juuri kansalaisjärjestöstä riippuen, ei yksityisyydestä tai valtionalaisuudesta riippuen. Toisaalta Lewis (2007, 14) lisää, että juuri valtiolla ja poliittisilla päättäjillä on ollut ylirealistisia odotuksia kansalaisjärjestöjen toiminnasta, mikä osaltaan on vaikuttanut kansalaisjärjestöjen toiminnan tehottomuuden arvostelemiseen.

Kansalaisjärjestöjen toimintaa on siis kritisoitu erityisesti tehottomuuden ja vähäisten tulosten vuoksi (ks. esim. Sogge 1996). Kansalaisjärjestöt itse pitävät suurimpana ongelmana taloudellisen jatkuvuuden turvaamista. Resursseja ei voida käyttää resurssien hankintaan, vaan niitä tulisi käyttää itse avustustoimintaan. Resurssien niukkuus saattaa johtaa huonoon etukäteissuunnitteluun ja analyysiin. Taloushallinnon taidoissa nähdään myös parannettavaa. Kansalaisjärjestöissä tunnistetaan myös raportoinnin heikkous, etenkin pienet järjestöt raportoivat liian yleisellä tasolla ja myös toi-

minnan tavoitteet ovat yleismaailmallisia, eivät selkeitä ja konkreettisia. Muita kansalaisjärjestöjen itsensä tunnistamia heikkouksia ovat henkilöstön alhainen motivaatio, viestinnän puute, kielivaikeudet, henkilöstön alhainen koulutustaso ja heikot kyvyt johtaa yhteisöä, tyytymättömyys henkilöstöhallintoon, voimaton päätöksenteko ja heikko suunnittelu. (Hietalahti 2004, 15.) Nämä heikkoudet liittyvät kaikki kansalaisjärjestön toiminnan institutionaalisiin ja taloudellisiin tekijöihin, eivät suoraan toiminnan vaikeuteen tai hankalaan tilanteeseen kohdemaassa. Sinänsä nämä kansalaisjärjestöjen kohtaamat ongelmat eivät olennaisesti eroa yritysten kohtaamista ongelmista. Henkilöstön taidot, motivaatio, toimiva hallinto ja taloudelliset edellytykset ovat elintärkeitä niin yrityksille kuin kansalaisjärjestöillekin.

Lewis (2007, 20–21) uskoo, että kansalaisjärjestöjen johtaminen on usein yhden askeleen jäljessä siitä, miten kulloinkin tulisi toimia. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että monet kansalaisjärjestöt ovat kasvaneet monimutkaisiksi ja virallisiksi organisaatioiksi, mutta eivät ole vielä täysin ymmärtäneet kasvun tuomia vaatimuksia. Toisaalta useat sekä suuret että pienet kansalaisjärjestöt pyrkivät edelleen minimoimaan hallinnon, toimimaan ripeästi ja myös tietoisesti välttämään yritysmaailman hallinnollisia käytäntöjä. (Lewis 2007, 20–21.) Näin kansalaisjärjestöjen omaleimaisuudesta ja tietynlaisesta aatteellisesta hengestä kiinni pitäminen voi hidastaa toiminnan parempaa organisointia.

### **2.1.2 Kansalaisjärjestöt Suomessa**

Suomen 100.000 rekisteröityneestä järjestöstä kehitysmaiden ongelmiin suuntautuneita kansalaisjärjestöjä on noin 200. Nämä kansalaisjärjestöt ovat melko pieniä niin budজেiltaan kuin jäsenmääriltään. Suurin osa niistä kuuluu Kehitysyhteistyön palvelukeskukseen eli Kepaan, joka on eräänlainen kansalaisjärjestöjen katto-organisaatio. Suurin osa järjestöjen varoista tulee valtiolta, vaikka niillä olisikin muuta varainhankintaa. (Seppänen 1999, 127.) Tämä muu varainhankinta tarkoittaa pääasiassa lahjoituksia ja jäsenmaksuja yrityksiltä ja yksityishenkilöiltä, tapahtumia sekä lipaskeräystä.

Sen lisäksi, että Kepa toimii suomalaisten kansalaisjärjestöjen yhteistyö-, edunvalvonta- ja palvelujärjestönä (Mikä Kepa? 2007), se järjestää myös koulutusta kansalaisjärjestöille. Koulutus koskee niin taloushallintoa kuin itse avustustoimintaan liittyviä kysymyksiä, kuten kohdemaan sukupuolten tasa-arvoon liittyviä asioita. Koulutuksesta on saatu pääasiassa positiivista palautetta. On kuitenkin syytä uskoa, ettei näissä koulutuksissa käy riittävästi niitä, jotka koulutusta ja neuvontaa eniten tarvitsisivat. (Lintula 2005, 4-6, 18.)

Keväällä 2008 Suomen ulkoasiainministeriö kritisoi kehitysyhteistyöjärjestöjä tukirahojen väärinkäytöistä. Ministeriö epäilee, että tukia saaneet järjestöt ovat käyttäneet

kohtuuttoman suuria osuuksia palkka- ja mainontakuluihinsa. Hankkeen kustannuksista enintään 15 prosenttia saa kuluja hankkeen hallinto- ja tiedotuskustannuksiin. Taustalla on ajatus siitä, että mitä enemmän rahaa kulutetaan kotimaassa, sitä vähemmän rahaa riittää kohdemaan avustustyöhön. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa kansalaisjärjestöt ovat riippuvaisempia valtion tuesta kuin muissa maissa. Suomessa kansalaisjärjestöjen omarahoitusosuus on noin 15 prosenttia, mutta muualla järjestöt keräävät itse suuren osan rahoituksestaan. (Ulkoministeriö huolissaan järjestöjen tukirahojen käytöstä 2008.) On vaikeaa arvioida, miten valtio suhtautuu kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyön rahoittamiseen. Tämä yhteistyöhän ei varsinaisesti palvele suoraan avustuskohdemaita, vaikka pidemmällä aikavälillä sen vaikutusten tulisikin näkyä myös siellä. Mikäli kansalaisjärjestöjen omarahoitusosuus olisi suurempi, olisivat ne vapaampia toimimaan haluamiensa hankkeiden parissa. Tosin tällöinkin kansalaisjärjestön toimintaa rajoittavat rahaa lahjoittaneiden tai muulla tavoin toimintaa tukeneiden ihmisten ja yritysten odotukset rahojen käytöltä.

Suomen kehitysapuun suunnattujen määrärahojen osuus bruttokansantulosta on vain 0,35 prosenttia (v. 2004), kun se muilla Pohjoismailla on keskimäärin 0,7 prosenttia, mikä on myös YK:n asettama tavoitetaso. Jopa EU15-maiden kehitysapumäärärahat ovat keskimäärin 0,46 prosenttia bruttokansantulosta. Suomen tavoite on nostaa kehitysapumäärärahojen osuus 0,7 prosenttiin vuoteen 2010 mennessä. (Nahi & Halonen 2006, 6.) Suomella näyttää siis olevan kuromista päästääkseen muiden vertailumaiden tasolle kehitysavussaan.

## **2.2 Yliopistot**

### ***2.2.1 Yliopistot ja niiden toiminta***

Yliopistot ovat vanhoja ja voimakkaita instituutioita, joilla on vahvat perinteet. Ne ovat aina olleet hieman eristyksissä muusta maailmasta ja palvelleet lähinnä tieteen ja akateemisen maailman tarpeita. (Tommila 2005, 9.) Yliopistojen johtamiseen on panostettava, sillä ne ovat kasvaneet suuriksi ja monimutkaisiksi organisaatioiksi. Niitä voidaan verrata suuriin yrityksiin henkilöstön määrän ja budjetin suuruuden perusteella. Yliopistoilta odotetaan entistä määrätietoisempaa ja tarkoituksenmukaisempaa toimintaa, minkä vuoksi niiden on pystyttävä muuttumaan ja kehitettävä toimintaansa. (Bolton & Genck 1971.) Yliopistoja on kritisoitu teoreettisuutensa vuoksi, mutta Lehtinen ja Palonen (1998, 114) uskovat perimmäisen syyn olevan opetustavoissa ja oppilaan melko passiivisessa roolissa, ei opetuksen sisällössä. Tästä huolimatta yliopistokoulutus

on edelleen arvostettua ja akateeminen työttömyys on alempiin tutkintoihin nähden vähäistä (Järvinen, Rinne & Lehtinen 1998, 237). Yliopistokoulutus edustaa korkeinta koulutustasoa, ja yliopistotutkinnon suorittanut voi halutessaan kykyjensä mukaan kouluttautua edelleen lisensiaatiksi ja tohtoriksi.

Koulutus on prosessina mielenkiintoinen ja moniulotteinen. Asianomaiset itse eli opiskelijat voivat vaikuttaa koulutukseensa vaihtelevasti. Yliopiston opiskelijalla on kuitenkin esimerkiksi peruskoulun ja lukion opiskelijaan nähden enemmän vaikutusvaltaa koulutuksensa kulkuun ja sisältöön. Yliopiston opiskelija voi omilla valinnoillaan rakentaa oman koulutuksensa yksilölliseksi ja vaikuttaa laajempiin kokonaisuuksiin osallistumalla ylioppilaskunnan toimintaan. Yliopiston tai muun oppilaitoksen antama koulutus ei vaikuta ainoastaan sen oppilaiden elämään. Pidemmällä aikavälillä koulutuksen vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan muun muassa sivistyksen, kehityksen ja palvelujen kautta. Toisaalta veroa maksavat kansalaiset eli kaikki maan työssäkäyvät osallistuvat julkisen koulutuksen kustannuksiin, joten koulutus on tätäkin kautta vastuussa laadustaan koko yhteiskunnalle. Näin koulutukselta odotetaan paljon ja sen on oltava tehokasta. (vrt. Ostrom & Davis 1993, 29–31.) Eläkeläisten suhteellisen osuuden kasvaessa verorahojen määrä laskee, mikä tuo julkisilla varoilla rahoitettavan koulutuksen järjestämiselle entistä enemmän haasteita.

Amerikkalaisessa korkeakoulujärjestelmässä yliopistot ovat autonomiahakuisia ja päätökset tehdään eurooppalaista yliopistokohtaisemmin. Eurooppalaisessa korkeakoulujärjestelmässä valta on puolestaan jakautunut laajemmalle ja päätökset tehdään huomioiden korkeakoulutuksen yleiset pyrkimykset. (Lehtinen & Palonen 1998, 108.) Kolmisenkymmentä vuotta sitten yhdysvaltalainen yliopiston professori Glenny (1979, 411–412) kritisoi yliopistoja siitä, että niitä johtaa byrokraattinen ja kasvoton valtio, ympäristö, jolla ei kuitenkaan ole suoranaista vastuuta yliopiston toiminnasta. Saadesaan avustusta valtiolta on yliopistojen alistuttava tiettyihin julkista sektoria koskeviin määräyksiin. Yliopiston johdon on vastattava ulkopuolisten toimijoiden vaatimuksiin, eikä aikaa jää riittävästi yliopiston päivittäiseen johtamiseen ja koulutuksen pidemmän aikavälin suunnitteluun. Glennyn mukaan tämä heikentää yliopiston toiminnan laatua, minkä vuoksi yliopiston todellista valtaa pitävät tulisi pystyä tunnistamaan, olivatpa ne sitten yliopiston sisällä tai ulkopuolella. (Glenny 1979, 411–412.) Toisaalta voisi kuvitella, että on hyvä, jos tietyt standardit ja kaikille yhteiset tavoitteet täyttyvät yliopistoissa. Jos yliopistot olisivat täysin autonomisia ja itsenäisiä, voisi yliopistojen välille syntyä suuriakin tasoeroja eivätkä tutkinnot olisi vertailukelpoisia. Nykyään koulut voivat päättää käytännön asioistaan kuitenkin melko itsenäisesti, sillä niitä koskeva lainsäädäntö ei enää ole yhtä rajoittavaa kuin aikaisemmin (Helakorpi 2001, 86). Yliopistojen hallinnossa yhteistä näyttäisi olevan vallan jakautuminen melko laajalle, jolloin vastuun määrittäminen voi olla hankalaa. Valtio asettaa puitteet yliopiston toiminnalle ja vaikuttaa rahoituksellaan koulutuksen kehittämiseen.

Yliopistojen koulutusjärjestelmiä on pääasiassa kahdenlaisia, ja järjestelmä vaikuttaa oleellisesti kyseessä olevan tieteenalan koulutukseen. Seuraavassa tarkastellaan koulutusjärjestelmien eroja humanitaarisen avun opetuksen kannalta. Muun muassa suurin osa Suomen yliopistoista on sellaisia, joissa keskitytään yhteen tieteenalaan, kuten taloustieteisiin, syvällisesti. Tämän tieteenalan alla tarjotaan myös kursseja humanitaarisesta avusta, esimerkiksi liittyen kehitysmaiden talouteen. Sen sijaan muun muassa Ison-Britannian yliopistot ovat ongelmanratkaisukeskeisiä, joissa yhden, esimerkiksi kehitysmaan ongelmiin suuntautuneen laitoksen sisällä tarjotaan kursseja eri tieteenaloilta, kuten maantieteestä tai taloudesta. Molemmissa järjestelmissä on vahvuutensa ja heikkoutensa. Ensimmäinen järjestelmä mahdollistaa vahvan tietämyksen yhdestä tieteenalasta ja vaihtelevan tietämyksen humanitaarisesta avusta, mutta sitä ei ole suunniteltu tuottamaan humanitaarisen avun asiantuntijoita. Jälkimmäinen järjestelmä puolestaan tuottaa humanitaarisen avun asiantuntijoita, mutta se ei takaa syvällistä tietoutta yhdeltä tieteenalalta, kuten lääketieteestä. (González ym. 1999, 257–258.) On vaikeaa arvioida, kumpi opetus on merkittävämpää kansalaisjärjestön tarpeiden kannalta, sillä ne tarvitsevat humanitaarisen avun asiantuntijoiden lisäksi myös johtajia, lääkäreitä tai lakimiehiä. Nykyään vaikuttaa kuitenkin melko vahvasti siltä, että niin yliopistot kuin muu yhteiskunta odottavat ammattilaisuutta ja asiantuntemusta juuri tietyltä tieteenalalta. Näin yliopistosta valmistuu esimerkiksi ekonomeja kehitys-ekonomien sijaan. (Klijnsma & Schweigman 1999, 200.)

Seppäsen (1999, 135–136) mukaan kansalaisjärjestöt ovat Suomessa tyytyväisiä yliopistojen tarjoamaan koulutukseen ja sen laatuun, eivätkä he odotakaan sen täyttävän heidän käytännön työhön liittyviä tarpeitaan. Kansalaisjärjestöt siis järjestävät mielellään erityiskoulutusta esimerkiksi humanitaarisesta laista tai kehitysyhteistyöstä tai odottavat joidenkin muiden organisaatioiden kuin yliopistojen tarjoavan sitä. (Seppänen 1999, 135–136.) Tämä ei siis suoraan tarkoita sitä, ettei yliopiston koulutusta tarvitsisi kehittää. Toisaalta kysymys kuuluukin, onko yliopistokoulutuksen kehittäminen opiskelijoiden kannalta järkevää ottaen huomioon sen tosiseikan, että kansainvälisiin kehitysyhteistyötehtäviin pääsy on Suomessa pelkällä yliopistotutkinnolla melko vaikeaa (ks. Seppänen 1999, 129–130). Mikäli koulutuksen sisältö muuttuisi tai esimerkiksi työharjoittelu yleistyisi, vastavalmistuneella opiskelijalla voisi olla paremmat edellytykset päästä kansainvälisiin kehitysyhteistyötehtäviin. Toisaalta on vaikea uskoa, että kansalaisjärjestötkään olisivat pahoillaan, mikäli yliopistojen opetus vastaisi paremmin heidän vaatimuksiaan.

Tilanne näyttää samalta myös muissa Euroopan maissa. Kansalaisjärjestöt vaikuttavat olevan tyytyväisiä yliopiston opetukseen tai toisaalta eivät osaa kertoa, miten sitä voisi parantaa. Joka tapauksessa näyttää siltä, että koulutuksessa ei havaita merkittäviä aukkoja eri osapuolten vaatimusten ja odotusten välillä. Tutkimusten perusteella on kuitenkin melko ilmiselvää, että jonkinlaista systemaattista humanitaarisen ja kehitys-

yhteistyöalan koulutusta tarvitaan. Tällä hetkellä yliopistot tarjoavat pääasiassa runsaasti mutta hyvin vaihtelevasti tämän alan koulutusta. Humanitaarisen ja kehitys-yhteistyöalan koulutuksessa ei ole useinkaan tiettyjä standardeja eikä valmiita oppi-kirjoja, minkä vuoksi saman tieteenalan alla eri yliopistoissa voidaan opettaa hyvinkin erilaisia asioita. (ks. González ym. 1999.)

### 2.2.2 *Yliopistot Suomessa*

Suomen yliopistot ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita kuten kansalais-järjestötkin. Yliopistokoulutus on lain nojalla ilmaista ja kaikki yliopistot lukuun otta-matta Turun Åbo Akademia ovat julkisia organisaatioita. Kaikki yliopistot ovat kuiten-kin pääosin valtion tai kunnan rahoittamia, mikä on yksi syy siihen, että niiden katso-taan kuuluvaksi julkiseen sektoriin. (Seppänen 1999, 125.) Sektoreiden rajat ovat kui-tenkin osittain päällekkäisiä, joten sektoreiden välille ei ole järkevää vetää tiukkoja rajoja (kuvio 2). Julkiset organisaatiot voivat joissain tapauksissa toimia yritysten lailla ja kerätä tuottoa esimerkiksi palveluilla, tai vastaavasti voittoa tavoittelematon organi-saatio voi saada rahoitusta valtiolta.



Kuvio 2 Osittain päällekkäiset sektorit (Vernis ym. 2006, 20)

Tässä tutkielmassa yhteistyön osapuolina ovat voittoa tavoittelemattoman sektorin ja julkisen sektorin toimijat. Kuten edellä mainittiin, tiukkojen rajojen vetäminen on epä-olennaista, minkä vuoksi tämä yhteistyö voidaan katsoa kuuluvaksi voittoa tavoittele-mattoman sektorin ja julkisen sektorin rajapintaan (kuvio 2), jolloin yksityistäkään sek-toria ei ole rajattu täysin ulkopuolelle. Vernisin ym. (2006, 20) mukaan sektorit ovat lähentyneet toisiaan ja aikaisemmin vallinnut epäluulo muita sektoreita kohtaan on vähentynyt. Yhteistyö niiden välillä on lisääntynyt ja sitä toivotaan, vaikka yhteistyö ei



olisikaan riskitöntä tai ongelmatonta. (Vernis ym. 2006, 20.) Julkisen sektorin keskeisiä ajankohtaisia trendejä ovat tehostamispyrkimykset, verkostoituminen, asiakaslähtöinen toiminta ja oppivan organisaation korostaminen. Tuloksellisuuden vaatimuksen vuoksi muun muassa keskushallintoa on kevennetty ja nykyään pyritään entistä joustavampaan toimintaan. Taloudellisen vastuun myötä julkisten organisaatioiden hallinnollinen itsenäisyys on kasvanut. (Helakorpi 2001, 13.) Julkisina organisaatioina Suomen yliopistojen resurssien käyttö on kuitenkin rajoitetumpaa ja valvotumpaa kuin yksityisten oppilaitosten (ks. Akerlof & Kranton 2002, 1190–1191). Toisaalta Rubin (2006, 99) kirjoittaa, että Suomessa yliopistoilla on perinteisesti ollutkin laaja autonomia, eikä valtio ole rajoittanut taloudellista apuaan tiukkoihin säännöksiin tai tavoitteisiin.

Suomessa raja käytännön ammattiin valmistavan koulutuksen ja tutkimukseen suuntautuneen yliopistokoulutuksen välillä on melko tiukka. Lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia, kuten lääkäreitä, opettajia ja arkkitehteja yliopistokoulutus ei tarjoa pätevyyttä tiettyyn työhön, vaan käytännön työ opitaan työssä opiskeluaikana tai opintojen jälkeen. (Seppänen 1999, 125–126.) Yliopistokoulutuksen tarkoitus on taata valmiudet käytännön työn oppimiseen (Seppänen 1999, 126), laaja yleissivistys ja kyky tuottaa tieteellistä tietoa (Haapakorpi 1998, 44). Perinteisen koulutuksen lisäksi yliopistoilla on aikuiskoulutuspuoli, johon kuuluvat muun muassa avoin yliopisto ja täydennyskoulutuskeskus. Nämä koulutukset ovat maksullisia.

Suomen yliopistolain mukaan yliopistoilla on kolme päätehtävää: tutkimus, koulutus ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen (Finlex® 2007). Nykyisen tietoyhteiskunnan myötä yliopistojen rooli uuden tiedon tuottajana on korostunut ja Suomessa keskustelu on edennyt tästä yliopistojen kolmanteen tehtävään, yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Tutkimus ja koulutus puolestaan nähdään yliopiston klassisina tehtävinä. (Tommila 2005, 10.) Yliopiston kolmas tehtävä, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, on lisätty yliopistolakiin vasta vuonna 2005. Tästä huolimatta yliopistot ovat aikaisemminkin olleet monin tavoin vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteiskunnan kanssa, joten sinänsä tehtävä ei ole uusi. (Jouttimäki & Varja 2007, 120.) Nykyään yhteiskunnallisella vaikuttamisella ymmärretään rajat ylittävää globaalia vaikuttamista. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen tai terrorismin käsittely sekä kulttuurien keskinäisen ymmärryksen lisääminen kuuluvat yliopistojenkin tehtäviin. Kansainvälisyyteen pyritään yliopistoissa monella tapaa, mikä tukee yliopistojen kolmannen tehtävän toteutumista. (Turunen 2007, 10–11.)

Koulutus on kulkenut kovaa kuria, jäykkyyttä ja ammatillisuutta painottavien vaiheiden kautta tulospainotteiseen ja markkinointilähtöiseen koulutukseen. Tällä hetkellä koulutus on siirtymässä eteenpäin innovaatiota ja yhteistyötä painottavaan verkostomaiseen koulutukseen, missä on edelleen viitteitä tulospainotteisuudesta ja työllistymisen tärkeydestä. Koulutuksen uusi suunta edellyttää koulun suurempaa autonomiaa ja oma-kohtaista päätösvaltaa, jotta koulutuksen joustavuus ja yksilöllisten tarpeiden huomioi-

minen olisi mahdollista. Koko koulun henkilöstön tulisi osallistua koulun toiminnan kehittämiseen ja ympäristön muutosten tarkkailuun. (Helakorpi 2001, 84–92.) Tällä hetkellä yliopistojen keskuudessa muodikasta näyttäisi olevan myös teknologian mahdollistamien erilaisten virtuaalisten ympäristöjen luominen (ks. esim. Tommila 2005; Korhonen 2007). Suomessa on kehitteillä niin kutsuttu innovaatioyliopistohanke. Innovaatioyliopiston on tarkoitus aloittaa toimintansa syksyllä 2009, ja sen muodostavat Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu sekä Teknillinen korkeakoulu. Tavoitteena on poikkitieteellinen innovatiivinen tiedeyhteisö, joka jonain päivänä kuuluisi maailman kärkiyliopistojen joukkoon. (Innovaatioyliopisto, 2008.) Myös Turun imagoa vahvana yliopistokaupunkina pyritään vahvistamaan yhdistämällä Turun kauppakorkeakoulu ja Turun yliopisto yhdeksi toimintarakenteeksi. Turun kauppakorkeakoulu säilyttää konsortiossa oman profiilinsa, mutta se toimii kuitenkin vahvemmassa toimintaympäristössä. Tämän syksyllä 2008 tapahtuvan konsortion yhtenä tavoitteena on opetustarjonnan monipuolistuminen ja opiskelijoiden liikkuvuuden lisääminen. (Yliopistokonsortio, 2008.) Kehitteillä on siis uudenlaisia toimintatapoja ja joustavuutta edellyttäviä projekteja ja yhteistyösuhteita, mitkä todennäköisesti korvaavat perinteistä luento-opetusta tai ainakin muuttavat luento-opetuksen sisältöä monipuolisemmaksi.

Eurooppalaista yliopistokoulutusta on pyritty yhtenäistämään niin kutsutun Bolognan prosessin avulla. Bolognan julistuksen tarkoituksena on yhtenäistää eurooppalainen yliopistokoulutus vuoteen 2010 mennessä siirtymällä opintoviikoista opintopisteisiin eli yhteiseen ECTS-järjestelmään (European credit transfer system), jolloin tutkinto muuttuu kaksivaiheiseksi. Suomessa uuteen tutkintorakenteeseen siirryttiin syksyllä 2004. Uusi kaksivaiheinen tutkinto mahdollistaa ja helpottaa maisteriohjelmien ylläpitoa. Maisteriohjelmat tuottavat monitieteisesti ajattelevia moniosaajia, sillä maisterintutkinto suoritetaan tällöin eri yliopistossa ja useimmiten eri tieteenalalla kuin pohjakoulutus. Työnantajienkin on tulevaisuudessa muutettava työhönottokriteereitään, sillä tutkinnot monipuolistuvat ja muuttuvat. Bolognan prosessin toivotaan kuitenkin lisäävän yliopistokoulutuksen mahdollisuuksia ja helpottavan työntekijöiden rekrytointia kansainvälisesti, kun suoritettavat tutkinnot ovat yhteismitallisia. (Rubin 2006, 73–74.)

Yliopistot tekevät runsaasti yhteistyötä muiden yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen kanssa. Yhteistyö koskee sekä tutkimusta että koulutusta. Tällainen yhteistyö on ollut onnistunutta ja organisaatiot ovat taitavasti yhdistäneet resurssejaan. (ks. Puustelli 2002.) Yhteistyö vaihtelee henkilökunnan omista kontakteista virallisempiin sopimusperustaisiin yhteistyömuotoihin. Koulutusyhteistyö voi olla niin satunnaista vierailuluennointia kuin säännöllistä yhteisopetustakin. (Puustelli 2002, 13–21.) Satunnainen vierailuluennointi voi tuoda lisäarvoa kurssiin, mutta ei todennäköisesti ole kovin merkittävässä asemassa koulutuksessa. González ym. (1999, 266) toteavat, että esimerkiksi kansalaisjärjestöistä tulevia vierailuluennointsijoita käytetään yliopistoissa vain

poikkeustapauksissa ja yleensä silloin, kun vierailuluennonitsijan kattava työkokemus tuo todellista lisäarvoa akateemiseen keskusteluun. Yliopistot ovat usein vastahakoisia pidempiaikaiseen vierailu- tai yhteisluennointiin. Toisaalta kehitysmaihin ja humanitaariseen apuun suuntautuneet yliopistot toivovat kansalaisjärjestöjen ottavan kantaa niiden kurssitarjontaan ja kurssien sisältöön. (González 1999, 266.)

### 3 YHTEISTYÖ JA ORGANISAATIOIDEN VÄLISET SUHTEET

#### 3.1 Yhteistyö ja sen mahdollisuudet

Yhteistyö kehittyy ajan kuluessa, kun osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja heidän välilleen syntyy luottamusta. Yhteistyö ei siis ole staattinen ilmiö. Lisäksi yhteistyö voi olla hyvinkin erilaista. Yhteistyösuhteita voidaan määritellä erilaisten mittarien, kuten sitoutuneisuuden tai strategisuuden tason ja ajallisen keston mukaan. Näin yhteistyötä voidaan arvioida erilaisilla jatkumoilla, joissa teemana voi olla esimerkiksi yksi edellä mainituista mittareista. Yhteistyösuhteita on monenlaisia, ja ne sijoittuvat näillä jatku- moilla eri pisteisiin ja muuttuvat ajan kuluessa. Jotkut yhteistyösuhteet on luotu tiettyä kertaluontoista tavoitetta varten, kun taas toiset rakentuvat pidemmän aikavälin tavoit- teille, joita voi olla useita. (Vernis ym. 2006, 75, 4–10.) Yhteistyön hyödyllisyys ei ole suoraan mitattavissa sen keston tai muun kriteerin mukaan, sillä joskus voi olla tehok- kainta tehdä yhteistyötä vain hetken ja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteistyö vaatii resursseja, minkä vuoksi sen tulee olla suunniteltua ja tarkoituksenmukaista. Kaikkien kanssa ei tarvitse tehdä yhteistyötä. Kuten kaikkeen muuhunkin ihmisten toi- mintaan, vaikuttavat henkilöiden väliset suhteet merkittävästi myös eri sektoreiden väli- seen yhteistyöhön (Vernis ym. 2006, 34). Yhteistyö on enemmän kuin vain osiensa summa. Yksi uusi yhteistyöverkoston osapuoli voi avata mahdollisuuksia omien suh- teidensa kautta myös muille yhteistyöverkoston osapuolille. (ks. Hardy, Phillips & Lawrence 2003, 327.) Yhteistyö on prosessi ja se vaatii tekoja pelkkien sanojen sijaan (Manley, Shaw & Manley 2007, 4).

#### Yhteistyöprosessi

Ryhmän normit	Yhteiset tavoitteet	Viestintä	Roolit ja vastuut	Konflik- tien hallinta	Riskien hallinta
---------------	---------------------	-----------	-------------------	------------------------	------------------

Kuvio 3 Yhteistyöprosessin osa-alueet (Manley ym. 2007, 6)

Kuvion 3 osa-alueet on hyvä käydä läpi mahdollisimman ajoissa ja niiden tulee olla yhteistyön tukena koko sen keston ajan. Ne eivät ole muuttumattomia, vaan niitä tulee

tarkastaa ajoittain. *Ryhmän normeilla* tarkoitetaan yhteistyötä tekevän ryhmän tyypillisiä tapoja ja tottumuksia siitä, miten asiat tulee hoitaa. *Yhteisten tavoitteiden* lisäksi yhteistyökumppaneilla voi olla myös muita tavoitteita, mutta keskeisessä asemassa ovat yhteistyön osapuolten jakamat yhteiset tavoitteet. *Viestinnällä* viitataan käytettäviin kommunikointikanaviin ja menettelytapoihin, kuten säännöllisiin tapaamisiin tai muihin yhteydenpitokäytäntöihin. *Roolien ja vastuiden* määrittämisen lisäksi on varauduttava mahdollisiin konflikteihin. *Konfliktien hallinnassa* rooleilla ja vastuualueilla on tärkeä merkitys, ja konfliktien käsittelytapojen on tuettava yhteistyön tavoitteita ja kommunikointikäytäntöjä. *Riskien hallinnan* kannalta merkittävää on proaktiivisuus, riskien tunnistaminen, arviointi, niihin vastaamisen tavat sekä riskien seuranta. Jäsenten omat aikaisemmat kokemukset ovat yhteistyössä tärkeitä ja niitä tulee hyödyntää laadittaessa yhteistyön suunnitelmaa. (Manley ym. 2007, 6–8.)

Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, kuten kansalaisjärjestöt, tekevät yleensä yhteistyötä seuraavilla tavoilla:

- verkostoitumalla
- muodostamalla eräänlaisia keskusliittoja tai liittymällä niihin
- tekemällä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa
  - yhteiset kampanjat
  - yhteiset avustusohjelmat
  - yhteistyö hallintoapua tarjoavien organisaatioiden kanssa (Vernis ym. 2006, 77–81).

Verkostoituminen on yhteistyön joustavimpia muotoja, ja siinä yhteistyötä tekee useampi kuin kaksi organisaatiota (Vernis ym. 2006, 77). Organisaatioiden keskinäisen riippuvuuden tunnistaminen myötävaikuttaa verkostojen syntyyn. Verkostot ovat tai ainakin niiden tulisi olla strategisia, ei sattumanvaraisia. (Rasmussen 2007, 29.) Keskusliittojen avulla organisaatiot ajavat tehokkaammin etujaan, saavat helpommin käyttöönsä tärkeää tietoa ja pystyvät paremmin muodostamaan suhteita muun muassa julkisiin organisaatioihin. Yhteiset kampanjat voivat koskea esimerkiksi rahoituksen hankintaa, mutta yhteiset avustusohjelmat vaativat jo hyvin tiivistä yhteistyötä. (Vernis ym. 2006, 78–80.)

Julkisille organisaatioille on tyypillistä tehdä yhteistyötä ulkoistamalla palvelujaan (Rasmussen 2007, 29; Vernis ym. 2006, 47). Julkinen sektori tekee yhteistyötä runsaasti myös muiden julkisten organisaatioiden kanssa niin paikallisesti kuin globaalisti. Tällainen yhteistyö koskee usein tiedon jakamista ja keskustelua tärkeistä asioista, kuten turvallisuudesta. Nykyään verkostoitumista tapahtuu monella eri tavalla, ja on vaikea sanoa, mikä tapa sopii parhaiten millekin organisaatiolle. Tärkeää on, että julkisen sektorin perinteinen jäykkä ajattelutapa muuttuu ja uusia yhteistyömuotoja kokeillaan ennakkoluulottomasti. (Rasmussen 2007, 29–30.)

Yhteistyöllä muiden organisaatioiden kanssa voidaan saavuttaa monenlaisia asioita. *Ensinnäkin* yhteistyötä tekevä organisaatio saa käyttöönsä tietoa toisesta organisaatiosta ja mahdollisesti myös muista organisaatioista, joiden kanssa yhteistyökumppani on tekemisissä. Tällainen tieto voi olla hyvinkin merkittävää yhteistyötä tekevälle organisaatiolle ja vaikuttaa tämän toimintaan. *Toiseksi* yhteistyösuhde tarjoaa kommunikointikanavan, jonka kautta organisaation tarpeet ja toiveet ovat helposti välitettävissä yhteistyökumppanille. *Kolmanneksi* yhteistyöllä voidaan saada käyttöön tarvittavia resursseja, mikä on usein merkittävä, ellei jopa merkittävin seikka yhteistyössä. Saatujen resurssien määrään ja laatuun vaikuttaa yhteistyökumppanin sitoutuminen ja tuki organisaation toimintaa kohtaan. *Neljänneksi* organisaatioiden väliset suhteet tuovat näkyvyyttä ja vaikutusvaltaa sekä ovat omiaan legitimoimaan organisaation toimintaa varsinkin silloin, kun yhteistyökumppanit ovat arvostettuja. (Pfeffer & Salancik 1978, 145; Vernis ym. 2006, 28–29.) Organisaation arvo ja mahdollisuudet yhteistyökumppanina ovat vahvasti sidoksissa organisaation sisäiseen kapasiteettiin, mutta samalla yhteistyö kehittää ja vahvistaa tätä sisäistä kapasiteettia entisestään. Organisaatioiden yhteistyön perimmäinen tarkoitus ei kuitenkaan ole täyttää resurssivajetta. (Powell, Koput & Smith-Doerr 1996, 119.)

Voittoa tavoittelematon sektori tekee yhä enenevässä määrin yhteistyötä sekä yksityisen (Vernis ym. 2006, 27) että julkisen sektorin kanssa. Julkinen sektori turvautuu voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin usein ulkoistaessaan toimintaansa pyrkiesään tehokkaampaan toimintaan. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat usein erikoistuneet johonkin tiettyyn alueeseen, jolloin niiden ammattitaito kyseisessä toiminnassa saattaa olla parempi verrattuna julkisen sektorin toimijaan. Julkisen sektorin ja voittoa tavoittelemattoman sektorin työntekijöitä yhdistää usein halu palvella yhteiskuntaa, ja ne toimivatkin melko samankaltaisilla aloilla. (Vernis ym. 2006, 46–47.) Yksityisen, julkisen ja voittoa tavoittelemattoman sektorin yhteistyön on todettu olevan erityisen hyödyllistä muun muassa katastrofitilanteissa, kuten tsunamin tai tulvan uhrien auttamisessa ja tuhojen korjaamisessa (Robinson & Gerber 2007, 4–7). Koulut voivat tarjota neuvonantoa ja toimia sosiaalityöntekijöiden ja katastrofin uhrien kohtaamispaikkana ja yritykset voivat tarjota materiaaleja, kuten vettä, lääkkeitä tai tyhjiä liike-tiloja asuin- ja varastotiloiksi. Julkinen hallinto voi keskittyä päätöksentekoon ja tiedottamiseen, kun taas julkiset laitokset, kuten palokunta ja poliisi sekä kolmannen sektorin kriisiapujärjestöt tekevät työtään autettavien parissa. Mikään organisaatio ei pysty toimimaan katastrofitilanteissa yksin. (ks. Robinson & Gerber 2007, 4–7.)

Sektoreiden välistä yhteistyötä leimaa nykyaikana hyvinvointiyhteiskunnan rakentumisen moniarvoisuus (engl. *welfare pluralism*). Tällä tarkoitetaan, että valtion lisäksi myös muut sektorit (yksityinen ja voittoa tavoittelematon sektori) voivat tarjota tai tuottaa lähes mitä tahansa palveluja. Valtio ei siis välttämättä, ainakaan yksin, sekä tarjoa että tuota kaikkia sille aikaisemmin kuuluneita palveluita. (Vernis ym. 2006, 50, 52.)

Julkisen sektorin organisaation ja voittoa tavoittelemattoman kansalaisjärjestön yhteistyön haasteena on universaaliuden ja spesifisyyden yhteensovittaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että julkiset organisaatiot palvelevat tasapuolisesti kaikkia, kun taas kansalaisjärjestöt palvelevat lähinnä tiettyä apua tarvitsevaa ryhmää. (Vernis ym. 2006, 55.) Kansalaisjärjestöjen palvelut eivät siis ole samalla tavoin oikeudenmukaisia ja kaikille suunnattuja kuin julkiset palvelut, kuten kirjastot tai julkiset terveyskeskukset. Koska julkinen palvelu rahoitetaan suurelta osin kansalaisten verorahoilla, tulisi sen myös olla kaikkien käytettävissä.

Robinson ja Gerber (2007, 5) uskovat myös sektoreiden välisten institutionaalisten erojen ja kulttuurierojen olevan haasteena yhteistyölle. Tällaiset eroavaisuudet eivät kuitenkaan ole ylitsempääsemättömiä. Eri sektoreiden organisaatiot voivat helpottaa sektorien välisen yhteistyön muodostumista lisäämällä saatavilla olevaa tietoa omasta toiminnastaan ja näin vähentämällä vääriä olettamuksia ja ennakkoluuloja. Yhteistyön tiivistäminen tai aktivoiminen esimerkiksi katastrofitilanteessa on helpompaa, kun organisaatiot ovat jo aiemmin aloittaneet yhteistyösuhteita ja ylläpitäneet niitä. Yhteistyön aloitteentekijänä voi olla mikä organisaatio tahansa, niin kansalaisjärjestö kuin julkisen sektorin organisaatiokin. Katastrofin sattuessa aikaa ei ole riittävästi, jotta täysin uusi ja organisoimaton yhteistyö saataisiin erilaisten toimijoiden välillä toimimaan joustavasti. (Robinson & Gerber 2007, 5–7.)

Lewisin (2007, 185) mukaan kansalaisjärjestöt ovat monissa yhteistyösuhteissa passiivinen osapuoli, sillä yhteistyö perustuu lähinnä ulkoisten resurssien, kuten rahan saannille. Yhteistyökumppanit ovat usein epätasa-arvoisia, sillä yhteistyö perustuu toisen riippuvuuteen toisesta. Tällaiset yhteistyösuhteet eivät juuri tuo lisäarvoa toimintaan eivätkä tuota oppimista, mitä taas yhteinen toiminta ja keskustelu tuottavat. Haasteena on muuttaa nämä kestäättömät, passiiviset yhteistyösuhteet hyödyllisemmiksi. (Lewis 2007, 185.) Myös Suomen Punaisen Ristin kampanjapäällikkö Tuula Colliander on sitä mieltä, että niin kutsutun logon leimaamisen aika on ohi. Yhteistyöstä on koiduttava hyötyä molemmille osapuolille, eikä pelkkä muodollinen, paperille kirjattu yhteistyö riitä. (Siltala-Nyman 2007.) Lewisin aikaisemman tutkimuksen<sup>2</sup> mukaan passiiviset yhteistyösuhteet voidaan muuttaa aktiivisemmiksi (Lewis 2007, 185). Tuon tutkimuksen pohjalta Lewis on muodostanut seuraavanlaisen taulukon:

---

<sup>2</sup> Alkuperäinen lähde: Lewis, David (1998) Inter-agency partnerships in aid-recipient countries: Lessons from an aquaculture project in Bangladesh. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 27, No: 3, 323–338.

Taulukko 1 Aktiivisen ja riippuvaisen yhteistyösuhteen ominaisuuksien vertailua  
(Lewis 2007, 186)

AKTIIVINEN YHTEISTYÖSUHDE	RIIPPUVAINEN YHTEISTYÖSUHDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessi</li> <li>• Yhdessä sovitut, mutta tarvittaessa muuttuvat roolit</li> <li>• Selkeät tavoitteet, roolit ja suhteet toisiinsa, mutta avoimuus muuttaa niitä tarvittaessa</li> <li>• Jaetut riskit</li> <li>• Väittely ja erimielisyys</li> <li>• Oppiminen ja tiedon vaihdanta</li> <li>• Toimintaperusteiset lähtökohdat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäykkä suunnitelma</li> <li>• Muuttumattomat roolit, jotka perustuvat stereotyyppisiin oletuksiin</li> <li>• Epäselvät tavoitteet, roolit ja suhteet toisiinsa</li> <li>• Henkilökohtaiset intressit</li> <li>• Yksimielisyys</li> <li>• Heikko viestintä</li> <li>• Resurssiperusteiset lähtökohdat</li> </ul>

Lewisin mukaan aktiivisella yhteistyöllä kansalaisjärjestö voi edetä puhtaasti välineellisestä palvelunjakajan roolistaan kohti verkostoitumisen, kampanjoinnin, politiikan edistämisen ja yrittäjyyden alueita. Prosessinomaisuus auttaa mukautumaan toiminnan edetessä ja mahdollistaa muutosten tekemisen joustavasti. Riippuvaisen yhteistyön stereotyyppisiin oletuksiin perustuvilla muuttumattomilla rooleilla tarkoitetaan sellaisia rooleja, jotka on määrätty osapuolen todellisista mahdollisuuksista riippumatta. (Lewis 2007, 186.) Sinänsä mielenkiintoista on Lewisin jako toimintaperusteisiin ja resurssiperusteisiin lähtökohtiin (Taulukko 1). Tässä tutkielmassa teoria pohjautuu pitkälti juuri resurssiriippuvuuteen, mutta resursseilla tarkoitetaan muutakin kuin vain ulkoisia, aineellisia resursseja. Tutkielman tekijä tulkitsee, että Lewis tekee jaon lähinnä aineettomien ja aineellisten resurssien välillä. Tämän vuoksi toimintaperusteisten lähtökohtien tavoiteltavuus on järkeenkäypää, eikä vesitä tämän tutkielman resurssiriippuvuusteorian soveltuvuutta tai pätevyyttä. Lewisin jako auttaa määrittämään yhteistyöltä haluttavien resurssien luonnetta, kun pohditaan yhteistyön kestävyyttä.

Hardy ym. (2003, 321–347) tutkivat yhteistyön seurauksia projektissa, jossa mukana oli erilaisia kansalaisjärjestöjä sekä yliopisto (yhteistyön tuloksista enemmän luvussa 3.4). Yhteistyön hyödyt jaettiin strategiaan etuihin, uuden tiedon syntyyn sekä poliittisiin hyötyihin (Hardy ym. 2003, 324). Strategisilla eduilla tarkoitetaan sellaisia hyötyjä, joita organisaatio ei yksin pystyisi saavuttamaan ja näillä eduilla organisaatio saa kilpailuetua. Uutta tietoa voi syntyä yhteistyössä, ja tämä on syytä erottaa tiedon jakamisesta, mikä taas kuuluu strategiaan etuihin. (Powell ym. 1996, 118–119, 142–143.) Poliittisilla hyödyillä viitataan vallan keskittymiseen, organisaation keskeisyyteen verkostossa sekä suhteisiin, joita yhteistyö saattaa tuoda mukanaan. (Hardy ym. 2003, 321–347.)



Hardy ym. (2003, 342–343) löytävät yhteistyössä myös toisensa poissulkevia pyrki-  
myksiä. Uuden tiedon synnyn ja strategisen edun tavoittelu ovat ristiriidassa, sillä uuden  
tiedon leviäminen yhteistyökumppanin ja yhteistyöverkostossa toimittaessa kaikkien  
muidenkin kumppanien tietoisuuteen vesittää strategista etua. Ainakaan näihin muihin  
organisaatioihin nähden organisaatio ei todennäköisesti kykene muodostamaan strate-  
gista etua tästä uudesta tiedosta. Yhteistyöverkosto saattaa olla hyvinkin innovatiivinen  
ja kilpailukykyinen, mutta tämä tapahtuu yksittäisten organisaatioiden kustannuksella.  
Siis mikäli organisaatio toivoo yhteistyöltä strategista etua, eikä halua jakaa sitä yhteis-  
työkumppaninsa kanssa, on organisaation rajoitettava uuden tiedon syntymistä. On hie-  
man ristiriitaista, miten tuo uuden tiedon synnyn rajoittaminen edistää organisaation  
menestystä varsinkin, jos uutta tietoa ei olisi edes syntynyt ilman yhteistyötä. Uutta  
tietoa syntyy usein silloin, kun organisaatiot ovat hyvin sitoutuneita yhteistyöhön ja  
yhteistyö on vakiintunut ja juurtunut organisaatioiden toimintaan. Strategisen edun  
tavoittelu edellyttää vahvaa sitoutumista, mutta ei vaadi yhteistyön juurtumista ja  
vakiintumista. (Hardy ym. 2003, 342–343.) Uuden tiedon synnyn rajoittamiseen ja  
sitoutuneisuuden säätelyyn sisältyy riski koko yhteistyön epäonnistumisesta, jolloin  
kaikenlaiset edut yhteistyöstä jäävät toteutumatta. Huomionarvoista on myös se, miksi  
organisaatio tekisi yhteistyötä sellaisen organisaation kanssa, jonka kanssa se ei halua  
tai sen ei kannata jakaa tietoaan. Voittoa tavoittelemattomalla sektorilla juuri resurssien  
ja tiedon jakaminen yhteistyökumppaneiden kesken ratkaisee monia muuten ratkaise-  
mattomia ongelmia (Trist 1983, 269–284; Hardy ym. 2003, 343).

### **3.2 Resurssiriippuvuus ja ulkoinen ympäristö**

Kaikki organisaatiot ovat riippuvaisia resursseista ja ympäristöstä, jossa ne toimivat.  
Kansalaisjärjestöt ovat erityisen riippuvaisia resursseista ja ulkoisesta ympäristöstä, sillä  
niillä ei ole omaa tuotantoa eikä toiminta ole voittoa tavoittelevaa. Tämän vuoksi ne  
ovat riippuvaisia ulkopuolisista resurssilähteistä. Varsinkin ulkopuolisen rahoituksen  
tarve on suuri ja ilman sitä toimintaa ei voisi ollakaan. Yliopistoillakaan ei ole omaa  
tuotantoa eikä rahoituslähteitä, mikä erottaa ne yksityisen sektorin organisaatioista. Yli-  
opisto saa osan rahoituksestaan valmistuvista oppilaistaan sekä tutkimuksestaan ja  
täydennyskoulutuksestaan. Suurelta osin yliopisto on kuitenkin julkisena organisaationa  
valtion rahoituksen alaisena. Ulkopuoliset resurssilähteet ovat yksi kansalaisjärjestöjä ja  
yliopistoja yhdistävä tekijä.

Pfeffer ja Salancik (1978) ovat kirjoittaneet paljon organisaatioiden ulkoisen ympä-  
ristön merkityksestä ja sen hallitsevuudesta. Heidän näkökulmaansa kutsutaan resurssi-  
riippuvuusteoriaksi. Kansalaisjärjestöjen tutkimuksessa tätä teoriaa on hyödyntänyt  
muun muassa Yanacopulos (2005). Myös Lewis (2007, 107) kirjoittaa resurssiriippu-

vuusteoriasta kansalaisjärjestöjen johtamista koskevassa teoksessaan. Toisaalta jotkut tutkijat ovat myös kritisoineet resurssiriippuvuusteoriaa sen vuoksi, että siinä organisaatiolla ei nähdä olevan merkittävää valtaa ja valinnanvapautta, vaan ympäristö määrää monet organisaation valinnat (Lewis 2007, 107). Tässä tutkimuksessa kuitenkin käytetään kyseistä teoriaa, sillä se soveltuu erityisen hyvin kuvaamaan kansalaisjärjestöjen johtamista, johtamisympäristöä ja asemaa verrattuna yritysmaailmaan ja sen haasteisiin. Toisaalta yliopistotkin ovat julkisina organisaatioina paljolti riippuvaisia ulkopuolisesta rahoituksesta. Lisäksi resurssien käyttö on yksityistä sektoria rajoitetumpaa ja valvotumpaa (ks. Akerlof & Kranton 2002, 1190–1191). Resurssiriippuvuusteorian toivotaan tuovan tähän tutkimukseen kriittisiä näkökulmia yhteistyöstä ja yhteistyöhalukkuudesta. Toisaalta resurssiriippuvuus ja ulkoisen ympäristön määräävyys ovat melko ajankohtaisiakin asioita. Ympäristö on nykyään yhä ennalta arvaamattomampi, mikä tekee siitä entistä hallitsemamman (vrt. Pfeffer & Salancik 1978, 258). Tämän lisäksi nyky-aikaa leimaa tietynlainen maailmanlaajuinen keskinäinen riippuvuus. Tällä tarkoitetaan, että maailma on ikään kuin pienentynyt muun muassa teknologian kehittymisen, tiedon lisääntymisen ja uusien globaalien haasteiden, kuten ilmastonmuutoksen tai terrorismin, vuoksi. Lähes kaikki tapahtumat vaikuttavat kaikkeen. (vrt. Beck 2006, 333–335; World Trade Organization: Annual Report 2007; Gray 1996, 58–59.) Esimerkiksi Aasian teollistuminen tai Yhdysvaltojen lama vaikuttavat monella tapaa myös Suomen ja koko Euroopan talouteen. Erilaiset yhteistyöverkostot ovat suosittuja, sillä ne tavallaan suojaavat organisaatiota ja tekevät siitä vahvemman. Toisaalta, vaikka yhteistyöverkosto on yksittäistä organisaatiota vahvempi kohtaamaan haasteita, on siihen tavallaan helpompi kohdistaa ikäviäkin toimenpiteitä (Pfeffer & Salancik 1978, 285).

Pfefferin ja Salancikin resurssiriippuvuusteorian (1978) mukaan kaikki organisaatiot tarvitsevat resursseja, ja niitä saadakseen organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa ja tekevät yhteistyötä. Yhteistyön syntymiseen liittyy siis aina jonkinlainen resurssiriippuvuus. Tässäkin tutkimuksessa oletetaan, että kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyö pohjautuu vastavuoroisiin resursseihin ja molemminpuoliseen hyötyyn. Resurssien hankkiminen voi olla ongelmallista esimerkiksi resurssin haltijan epäluotettavuuden tai resurssin niukkuuden vuoksi. Selviytyäkseen ja menestyäkseen on organisaation kyettävä muodostamaan sellaisia suhteita ympäristöönsä, että tarvittavien resurssien saanti on tulevaisuudessakin turvattua. Näin organisaatio pyrkii myös vaikuttamaan ympäristöönsä. On huomattava, ettei ympäristö ole yksiselitteinen ja vakiintunut, vaan muuttuu ja on erilainen eri organisaatioiden silmin. (Pfeffer & Salancik 1978, 257–260.) Uusia organisaatioita syntyy ja vanhoja häviää, ja samalla resurssien suhteellinen määrä muuttuu. Aiemmin helposti saatavilla ollut resurssi voi muuttua niukaksi resurssiksi tai toisin päin. Organisaation on menestyäkseen muokattava toimintaansa ympäristön mukaan ja kyettävä toimimaan sen kulloinkin vaatimalla tavalla. Tällä tavoin organisaatio on riippuvainen ulkoisesta ympäristöstään. (Pfeffer & Salancik

1978, 3.) Organisaatio ei kuitenkaan voi reagoida jokaiseen ympäristön vaatimukseen, sillä usein nämä vaatimukset ovat jopa ristiriidassa keskenään (Pfeffer & Salancik 1978, 43). Toisaalta monet ympäristön muutokset ovat epäselviä tai hetkellisiä, kun taas toiset ovat hyvin pitkän ajan kuluessa tapahtuvaa kehitystä. Pitkällä aikavälillä myös itse organisaatiot muuttuvat ja ne muokkaavat ympäristöään ja vaikuttavat sen kehitykseen.

Organisaatioiden väliseen riippuvuuteen vaikuttavat monet asiat (ks. myös luku 3.3). Riippuvuus ulkoisesta ympäristöstä aiheutuu pääasiassa siitä, että organisaatio tarvitsee ympäristöltään resursseja. Vastavuoroisesti ympäristö tällöin odottaa organisaatiolta jotain tiettyä vastapalvelusta. Mikäli organisaatiolla on tarjota resursseja ympäristölleen, tämä synnyttää keskinäistä riippuvuutta. Organisaation riippuvuuteen ympäristöstä vaikuttavat myös tarvittavien resurssien eli panosten monipuolisuus ja toisaalta tuotosten monipuolisuus. Organisaatio, joka on riippuvainen pääasiassa yhdestä resurssista, on riippuvaisempi tästä resurssista ja sen tarjoajasta, kuin organisaatio, joka käyttää useita eri resursseja ja niiden tarjoajia. Toisaalta taas yhtä tuotetta valmistava organisaatio on riippuvaisempi tämän tuotteen asiakaskunnasta kuin useaa eri tuotetta valmistava organisaatio. (Pfeffer & Salancik 1978, 43, 46.) On huomattava, että riippuvuuden määrä ei välttämättä kuitenkaan ole erisuuruinen, vaan riippuvuus on jakaantunut ympäristöön eri tavalla. Organisaatiot voivat myös arvioida väärin riippuvuussuhteitaan ympäristöönsä, mikä vaikuttaa organisaatioon kahdella tapaa. Joko kyseinen organisaatio arvioi toisten organisaatioiden resurssit ja riippuvuuden väärin tai toiset organisaatiot arvioivat kyseisen organisaation resurssit ja riippuvuuden väärin. (Pfeffer & Salancik 1978, 79–81.) Tällaiset virhearvioinnit saattavat johtaa hyödyttömään yhteistyöhön tai hyödyllisen yhteistyön toteutumattomuuteen. Organisaation riippuvuus toisen organisaation tarjoamasta resurssista voi syntyä myös ylimääräisten, niin kutsuttujen löysien resurssien kautta. Toinen organisaatio tarjoaa kyseiselle organisaatiolle resurssia, jolle tämä organisaatio puolestaan keksii käyttöä. Organisaatio päättää esimerkiksi kehittää omaa toimintaansa tällä ylimääräisellä resurssilla. Usein kuitenkin käy niin, että menot kasvavat tulojen myötä ja uudesta kulutustavasta tulee käytäntö. Näin organisaatio tarvitsee toisen organisaation tarjoamaa resurssia jatkossakin voidakseen säilyttää nykyisen tasonsa ja mahdollisesti kasvaa edelleen. Näin ylimääräisestä resurssista muodostuu välttämättömyys, ja riippuvuussuhde on syntynyt. (Pfeffer 1981, 105–107.)

Resurssiriippuvuus voi vaikuttaa yhteistyöhön myös negatiivisella tavalla. Voittoa tavoittelemattomat organisaatiot joutuvat kilpailemaan resursseista sekä keskenään että yritysten kanssa, mikä on omiaan eristämään organisaatiota sen suojatessa omia tietojiaan. Muut organisaatiot saatetaan nähdä kilpailijoina, ja näin yhteistyö tulkitaan riskiksi mahdollisuuden sijaan. Toisaalta menestyvä yhteistyö vaatii johtamista, mikä puolestaan vaatii resursseja (henkilöstöä, materiaalia, rahaa ja aikaa). Tämä saattaa johtaa etenkin pienten organisaatioiden yhteistyökyvyttömyyteen tai -haluttomuuteen, mikäli niillä ei ole uhrata tähän resursseja. (Vernis ym. 2006, 69.) Yliopistoissa voi

esiintyä myös sisäistä kilpailua resursseista. Yliopistoissa toimii yleensä erillisiä yksiköitä tai ainelaitoksia, jotka pyrkivät saamaan riittävän osuuden yliopiston saamasta julkisesta rahoituksesta (Hackman 1985, 61–77). Usein saadun rahoituksen määrään vaikuttavat ennalta sovitut kriteerit, kuten valmistuvien oppilaiden määrä.

Kansalaisjärjestöt ovat riippuvaisia pääasiassa kolmenlaisista resursseista: rahasta, organisaation legitimaatiosta sekä tiedosta ja taidosta (Yanacopulos 2005, 97). Raha on siinä mielessä erityisen tärkeä resurssi, että sillä voidaan ostaa muita tarvittavia resursseja, kuten materiaalia, tietoa ja osaavaa henkilökuntaa. Raha eroaa muista resursseista muun muassa siksi, että sen voi varastoida, se on jaettavissa eri tarkoituksiin ja sitä on helppo siirtää. (Pfeffer 1981, 101–102.) Kansalaisjärjestöt toimivat melko ennalta arvaamattomassa ja sekavassa ympäristössä. Myös epävarmuuden sietokyky voi olla kriittinen resurssi (Pfeffer 1981, 109). Toisaalta tätä resurssia voi olla vaikeampi viestittää muille organisaatioille tai jakaa sitä heidän kanssaan. Epävarmuuden sietokyky tai muut vastaavat resurssit ovat siitä erikoisia resursseja, että ne eivät lopu niitä käytettäessä. Tosin mikäli nämä resurssit ovat enemmänkin yksilön kuin ryhmän ominaisuuksia, voivat ne hävitä yksilön lähtiessä organisaatiosta. On huomionarvoista, että yliopistoissa on usein runsaasti inhimillistä, rakenteellista (prosessit ja käytännöt) ja tiedollista pääomaa materiaalsen pääoman sijaan. Kuitenkin erityisesti inhimillinen pääoma eli ihmiset vaihtuvat uusien opiskelijoiden ja valmistumisen myötä ja näin on tarkoitus tapahtuakin. Itse asiassa yliopistot jopa kannustavat oppilaitaan valmistumaan ja näin siis ”jättämään” oppilaitoksen. Muusta henkilökunnasta luonnollisesti pyritään pitämään kiinni ja toisaalta valmistuneet opiskelijatkin voivat jäädä yliopistolle töihin.

### **3.3 Resurssiriippuvuus ja yhteistyössä ilmenevä valta**

Valta syntyy ja sitä esiintyy yhteistyösuhteissa. Valta on aina suhteessa johonkin, se ei siis ole yksilön ominaisuus. Organisaatiolla voi olla valtaa toiseen organisaatioon, kun taas kolmannella organisaatiolla voi olla valtaa tähän ensimmäiseen organisaatioon. Valta on suhteellista ja se hyvin todennäköisesti muuttuu ajan kuluessa. (Pfeffer 1981, 3.) Valtaa voi esiintyä eri muodoissa: pakottamisena, palkkioiden antamisena (kuten rahana tai materiaalisena resurssina), normeihin tukeutumisena (kuten legitimaatioon, jonka yhteiskunnan arvot tuovat) tai tiedolla hallitsemisena. Valtaan liittyy läheisesti auktoriteetti. Auktoriteetti on yhteistyökumppaneiden hyväksymä ja legitimoitu valta, jolloin vallan käyttö ei yleensä kohtaa kovaa vastustusta eikä sitä tarvitse erikseen perustella. (Hatch 1997, 282–283.)

Resurssiriippuvuusteorian mukaan organisaatiot pyrkivät turvaamaan resurssien saannin erilaisilla yhteistyön muodoilla. Resurssien saantia helpottaa organisaation valta eli toisin sanoen organisaation kyky vaikuttaa toiseen organisaatioon (ks. Pfeffer &

Salancik 1978, 230). Organisaation valtaa suhteessa toiseen organisaatioon ja samalla siis toisen organisaation riippuvuutta tästä organisaatiosta kasvattavat ainakin seuraavat asiat:

- toisen organisaation tarvitseman resurssin hallinta/omistus
- resurssin kriittisyys toiselle organisaatiolle
- toisen organisaation vähäiset mahdollisuudet hankkia resurssia muualta
- resurssin hallitsijan vaikutusvalta tämän kriittisen resurssin jakamiseen ja käyttöön (omistus ei aina tarkoita käyttöoikeutta)
- toisen organisaation valinnanvapaus ja kyky toimia halutulla tapaa (eli hankkia resurssi kyseiseltä organisaatiolta)
- toisen organisaation sellaisten resurssien puute, joita kriittisen resurssin haltija puolestaan tarvitsisi (ei vastavuoroisuutta ja keskinäistä riippuvuutta)
- resurssin hallitsijan kyky viestittää etulyöntiasemansa toiselle organisaatiolle.

Molemmat organisaatiot pystyvät jossain määrin vaikuttamaan näihin ehtoihin. Organisaatioiden kanssakäyminen muodostuu dynaamiseksi toimenpiteiden ja reaktioiden ketjuksi, jossa valta ja valinnanvapaus vaihtelevat kumppaneista riippuen. (Pfeffer & Salancik 1978, 259–262.) Raha ei aina ole kriittinen resurssi, mutta monikäyttöisyytensä vuoksi se usein muodostuu sellaiseksi ja se on yleensä merkittävä vallan lähde. Valta keskittyy niukkojen ja kriittisten resurssien ympärille. (Pfeffer 1981, 101–103.) Näin organisaation resurssit liittyvät yhteistyössä syntyvään valtaan.

Vallan käyttö yhteistyössä voidaan jakaa perinteiseen ja uuteen tapaan. *Perinteisesti* valta jakaantuu epätasaisesti ja toinen hallitsee toista. Tällöin yhteistyöstä eivät hyödy molemmat osapuolet yhtä paljon, vaan toinen hyötyy siitä enemmän. Perinteistä vallan jakautumista voidaan kutsua kilpailevaksi vallaksi. *Uudemmallalla, kollektiivisella* vallan käytöllä tarkoitetaan valtaa, joka kumpuaa yhteistyöstä. Tällöin molemmat osapuolet hyötyvät suurin piirtein yhtä paljon ja valta on jakautunut osapuolten kesken tasaisesti. Yhteistyökumppanit toimivat yhteisen tavoitteen hyväksi ja jakavat resurssinsa ennemmin kuin manipuloivat ja kontrolloivat toisiaan. (Roberts 1986, 444.) Neuvottelu on yksi yleisimmistä vallan kulminoitumistavoista organisaatioissa. Neuvottelu-osapuolten ominaisuuksien lisäksi konteksti vaikuttaa neuvottelun kulkuun merkittävästi. Monet tutkijat ovat jättäneet kontekstin vähemmälle huomiolle, sillä osapuolet eivät useinkaan voi itse vaikuttaa siihen. Kontekstin merkitystä ei kuitenkaan saa aliarvioida, sillä esimerkiksi sopimuksen syntymättömyyden korkeat kustannukset voivat joskus vaikuttaa suurestikin syntyvään sopimukseen. Toinen organisaatio voi näin olla valmis sopimukseen kuin sopimukseen, olipa heidän roolinsa siinä millainen hyvänsä. (Pfeffer 1997, 150–151.) Valtaan liitetään usein negatiivisia miellelyhtymiä (Pfeffer 1997, 137). On kuitenkin miltei mahdotonta toimia muiden ihmisten kanssa vaikuttamatta näihin jollain tapaa. Sanana valta saatetaankin liittää hyvin autoritääriseen ja näkyvään valtaan, eikä sillä arkikielessä tarkoiteta vuorovaikutusta. Negatiivinen mieli-

kuva vallasta voisi siten johtua siitä, että valta käsitetään hyvin rajallisesti ja siitä nähdään vain ääripää, joka todellisuudessa on pelkkä jäävuoren huippu vallankäytön ilmentymistä.

Eräässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin organisaatioiden sisäistä vallan käyttöä, todettiin resurssien niukkuuden ja organisaatiokulttuurin vaikuttavan vallankäyttöön. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä erityisesti kulttuuria hierarkian ja autoritäärisyyden kannalta. Resurssien niukkuus altistaa kilpailevalle vallan käytölle, kun taas resurssien runsaus johtaa usein kollektiiviseen vallan käyttöön. Organisaation muodon todettiin vaikuttavan vallan käyttöön kaksijakoisesti. Autoritäärisessä organisaatiossa alaspäin suuntautuva vallan käyttö on kilpailevaa, kun taas ylöspäin suuntautuva, alaisen harjoittama vallan käyttö on kollektiivista. Demokraattisemmassa organisaatiossa alaspäin suuntautuva vallan käyttö on puolestaan kollektiivista, ja ylöspäin suuntautuva vallan käyttö kilpailevaa. Tutkimuksessa tuloksia perusteltiin sillä, että johdon kollektiivinen vallan käyttö antaa alaisille mahdollisuuksia ja uskallusta kilpailemaan vallan käyttöön, kun taas johdon kilpaileva vallan käyttö taivuttaa alaiset usein kollektiivisempaan vallan käyttöön. Tutkimuksessa tutkittiin yliopistoja ja liikeyrityksiä. Näiden kahden välillä ei havaittu merkittäviä eroja vallan käytössä, vaikka yleisesti yliopistoja on pidetty liikeyrityksiä demokraattisempina. (Roberts 1986, 445–456.) Todennäköisesti organisaation sisäinen vallan käyttö vaikuttaa jonkin verran myös yhteistyösuhteisiin. Mikäli yhteistyötä tekevien organisaatioiden sisäinen vallan käyttö on hyvin autoritääristä, voi sama johtamistyyli heijastua yhteistyösuhteeseen ja aiheuttaa ristiriitoja. Jos yhteistyötä tekevästä organisaatioista toinen on vallan käytöltään autoritäärinen ja toinen demokraattinen, voi yhteistyö puolestaan muodostua epätasarvoiseksi. Toisaalta, jos toisen organisaation autoritäärisyys johtuu heikosta resurssitilanteesta, voi yhteistyösuhde tasapainottua toisen osapuolen tarjotessa tälle haluttuja resursseja. Toisaalta voi myös käydä niin, että demokraattisempi osapuoli ei halua tehdä yhteistyötä määräilevän ja resursseiltaan niukan organisaation kanssa. Yhteistyösuhteet ovat kuitenkin aina erilaisia, ja organisaatioiden sisäisen vallan käytön lisäksi yhteistyösuhteen valtarakenteeseen vaikuttavat monet muutkin asiat.

Organisaatiot tarvitsevat myös joustavuutta ja valinnanvapautta voidakseen sopeutua tulevaisuuden muutoksiin. Kaikenlaiset yhteistyön muodot kuitenkin sitovat organisaatiota ja vähentävät tämän valinnanvapautta ja autonomiaa, minkä vuoksi organisaation pyrkimykset ovat ristiriitaisia. Siis turvatakseen oman toimintansa jatkuvuutta hankkimalla vaikutusvaltaa toisen organisaation toimintaan on organisaation luovuttava osasta omaa valinnanvapauttaan. Yksinkertaistaen ristiriita on autonomian ja turvattun toiminnan tavoittelun välillä. (Pfeffer & Salancik 1978, 261.) Toisaalta yhteistyö myös avaa mahdollisuuksia, joten sinänsä on melko kärjistettyä väittää, että yhteistyö vähentää valinnanvapautta. Valinnanvapauden kannalta oleellista varmasti onkin yhteistyön laatu ja sen tavoitteet sekä osapuolien välinen suhde. Mikäli yhteistyö ei hyödytä molempia

osapuolia tai toinen osapuoli on painostettu yhteistyöhön, saattaa altavastajaan valinnanvapaus vähentyäkin. Yhteistyön tulee olla harkittua ja strategisesti kannattavaa, jotta siihen uhratut resurssit tuovat myös jotain arvokasta takaisin.

### 3.4 Kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen välinen koulutusyhteistyö

Useat kansalaisjärjestöjen ja humanitaarisen alan tutkijat korostavat kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen yhteistyön tärkeyttä ja uskovat, että siinä piilee ratkaisu kansalaisjärjestöjen projektien tehottomuuteen (ks. esim. Lewis 2007, 167; De Guttery & Reidy 1999, 32; Kennedy 1998, 32–47). Wildman (2007, 569–582) on pohtinut koulutuksen kehitystä ja siihen liittyviä ongelmia. Koulutus on nykyään melko vahvasti joko teoria- tai käytäntöpainotteista. Näin on ollut jo lähes 200 vuoden ajan, ja se tarkoittaa, että tekeminen on eriytetty ajattelemisesta. Lisäksi ajatteluun ja ymmärtämiseen perustuvia yliopistoja pidetään ammattiin valmistavia oppilaitoksia arvostetumpina ja vaativampina. Innovointiin ja onnistuneeseen toimintaan tarvitaan kuitenkin sekä ajatusta että tekemistä, minkä vuoksi nämä kaksi tulisi Wildmanin mielestä saattaa takaisin yhteen. Hän uskoo erityisesti yksityisen ja voittoa tavoittelemattoman sektorin siirtyvän tällaiseen proaktiiviseen, monitaitoisuutta arvostavaan tyyliin lähitulevaisuudessa, mutta julkista sektoria hän pitää liian jäykkänä tällaiselle toimintatavalle. (Wildman 2007, 569–582.) Wildman siis arvostelee yliopistojen koulutusta siitä, ettei se anna riittävästi eväitä tekemiseen. Toisaalta yliopiston tarkoitus on aina ollutkin olla tieteellisen sivistyksen ja henkisen uudistumisen oppilaitos (ks. esim. Helsingin yliopiston strategia 2007–2009, 2008; Turun yliopiston strategia 2006–2012, 2008), eikä niinkään ammattiin valmistava oppilaitos.

Koulutus ja yhteistyö ovat sanoina tuttuja, mutta yhdistettynä ne tuovat hyvin erilaisia mielikuvia. Kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyö voi laajasti katsottuna olla vierailuluennointia, yhdessä järjestettyjä kursseja tai toisen osapuolen lähes täysin järjestämiä kursseja tai kurssikokonaisuuksia. Viimeisessäkin tapauksessa voidaan puhua yhteistyöstä, sillä mikäli esimerkiksi yliopisto tarjoaa opiskelijoilleen mahdollisuuden osallistua kansalaisjärjestön organisoimalle kurssille, on taustalla oltava yhteisiä sopimuksia ja linjauksia. Intensiivikurssit ovat myös tehokas muoto koulutusyhteistyölle (ks. esim. Saarikorpi 2007, 89–94). Koulutusyhteistyötä tehdään jonkin verran lähinnä teknisten yliopistojen ja teknologiayritysten välillä (ks. esim. O’Shea, Allen, Chevalier & Roche 2005, 994–1009; Nimitz, Coscarelli & Blair 1995, 9–17). Tällöin on usein kyseessä koulutusyhteistyö yhteisten projektien, tehtävänantojen tai työharjoittelun kautta. Vaikka nämä yhteistyömuodot ovat olleet mielekkäitä, on yritysmaailman ja akateemisen maailman aikakäsitysten eroavaisuus tuonut haasteita yhteistyölle. Yliopistot tekevät pitkän aikavälin suunnitelmia ja luottavat väittelyyn ja keskusteluun,

mutta yritykset asettavat lyhyen aikavälin tavoitteita ja niiden on toimittava markkinoilla ripeästi. (Nimtz ym. 1995, 13.) Yliopiston tutkimuskeskukselle erilaiset yhteistyömuodot yritysten ja muiden tahojen kanssa ovat hyvin yleisiä (ks. esim. Tell 2001; Santoro & Gopalakrishnan 2000, 299–319), mutta se taas ei ole enää koulutusyhteistyötä tämän tutkimuksen tarkoittamalla tavalla. Koulutusyhteistyö on yhteistyön muotona lähinnä tulevaisuuteen suuntautuvaa ja positiivista kehitystä tavoittelevaa. Tällä tarkoitetaan, että koulutusyhteistyö ei ole jälkien korjailua esimerkiksi öljyonnettomuudessa, vaan se on enemmänkin ennalta ehkäisevää ja sen tulokset näkyvät pidemmällä aikavälillä. Koulutusyhteistyö on osa organisaatioiden verkostoitumista ja toisiltaan oppimista, mikä toivottavasti edistää sekä opiskelijoiden, opettajien että kansalaisjärjestöjen tavoitteita.

Kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyö liittyy melko läheisesti korkeakoulujen kansainvälistymispyrkimyksiin. Koulutusyhteistyön toteutuksesta riippuen kansainvälistyminen, globaalit asiat ja jopa opiskelu tai työskentely ulkomailla tulevat kyseeseen. Myös suurin osa yliopiston opiskelijoista arvostaa yliopiston kansainvälisyyttä ja on kiinnostunut maailmanlaajuisista tapahtumista. Turusen (2007, 10) mukaan Suomen korkeakoululaitoksen ja tieteen kansainvälistymisstrategiat perustuvat seuraavaan neljään rationaliteettiin:

- korkeakoulujen henkiset ja taloudelliset resurssit ovat rajalliset
- kansainvälinen yhteistyö parantaa laatua ja kokoaa rahoitusta yhteisiin hankkeisiin
- on Suomen etujen mukaista olla mukana koulutuksen, tieteen ja teknologian globalisoitumisessa ja vaikuttaa tähän kehitykseen
- ulkomailla tapahtuva opiskelu ja työskentely parantavat henkilön kielitaitoa ja työmarkkina-asemaa sekä laajemmin katsottuna lisää kulttuurien ja yhteiskuntien keskinäistä ymmärrystä.

Viimeiset rationaliteetit liittyvät yliopistojen kolmanteen tehtävään eli yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. (Turunen 2007, 10.) Kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyö voi toteutuksesta riippuen olla myös yhteiskunnallista vaikuttamista. Mikäli yliopisto-opiskelijat yhteistyön jälkeen yleensä mieltävät kansalaisjärjestön mahdolliseksi tulevaisuuden työpaikaksi tai mielenkiintoiseksi vapaaehtoistyöpaikaksi, on yhteistyö tuottanut jo tulosta. Kansalaisjärjestöt toimivat niin paikallisesti kuin globaalisti tärkeiden asioiden parissa, minkä vuoksi niihin suuntautunut tietotaito, kiinnostus ja vapaaehtoistyövoima on yhteiskunnallisesti merkittävä asia. Toisaalta myös kansalaisjärjestöstä yliopistolle tuleva tietotaito voi parantaa opetuksen sisältöä.

Nykyisen yliopistolain mukaan korkeakoulututkintoon johtavan opetuksen on oltava opiskelijalle maksutonta, mutta täydennyskoulutuksesta ja avoimen yliopiston opetuksesta voidaan tietyin ehdoin periä maksua (Finlex® 2007). Tämä vaikuttaa kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen tekemään koulutusyhteistyöhön, sillä koulutukseen tarvittavia



varoja ei voida periä opiskelijoilta. Mikäli kurssille halutaan muitakin kuin jo yliopistossa kirjoilla olevia opiskelijoita, tuo se lisähaastetta. Lain mukaan yliopistot eivät voi kouluttaa yliopiston ulkopuolisia henkilöitä, minkä vuoksi näin haluttaessa on kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyö toteutettava avoimessa yliopistossa tai yliopiston täydennyskoulutuskeskuksessa (Seppänen 1999, 137). Valmisteilla on kuitenkin lakimuutos, joka toteutuessaan sallisi tutkintoon johtavan tilauskoulutuksen järjestämisen Euroopan talousalueeseen kuulumattomille. Tästä koulutuksesta voitaisiin myös periä maksua. Lakimuutos parantaisi suomalaisten yliopistojen asemaa maailman johtavien yliopistojen keskuudessa, sillä silloin ne toimisivat samankaltaisin säännöin. (Turunen 2007, 14.) Tämä lakimuutos ei toteutuessaan kuitenkaan muuta suomalaisten yliopisto-opiskelijoiden koulutusta maksulliseksi.

On olemassa myös muita käytännön ongelmia, jotka liittyvät yliopiston tarjoamaan täydennyskoulutukseen. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämiskeskuksen järjestämä 8 kuukautta kestävä kurssi kansainvälisestä projektisuunnittelusta jouduttiin perumaan kohderyhmän vähäisen kiinnostuksen vuoksi. Tämä kiinnostuksen vähäisyys johtui pääasiassa kolmesta syystä. *Ensinnäkin* opiskelijat, jotka eivät olleet vielä valmistuneet, eivät olleet oikeutettuja täydennyskoulutukseen. *Toiseksi* työssäkäyvät ihmiset eivät voineet olla poissa töistä kurssin kestämiä pitkää aikaa. *Kolmanneksi* työttömät yliopistotutkinnon suorittaneet työnhakijat olisivat menettäneet työttömyystukensa ja joutuneet tyytymään sitä pienempään opintotukeen, sillä työvoimatoimisto ei ollut hyväksynyt kurssia viralliseen työttömyyskoulutukseen. (Seppänen 1999, 136–137.)

Yhteistyökumppanuus yliopiston kanssa voi edistää tavoitteiden saavuttamista erityisesti sen takia, että yliopistolla on hyvät valmiudet arvioida suunniteltua toimintaa niin taloudelliselta, ekologiselta kuin sosiaaliseltakin kannalta. Yliopistolla on kyky tehdä tieteellistä tutkimusta, arvioida toimintaa objektiivisesti eri teorioiden valossa ja verrata sitä vastaaviin aikaisempiin tapauksiin. Yliopistot tarjoavat lisäksi suhteellisen neutraalin keskustelu- ja väittelyfoorumin eri yhteistyökumppanien välille. Tällaisia tuloksia saatiin AMISCONDE-projektista, jossa osapuolina olivat niin yksityinen sektori, kansalaisjärjestö kuin yliopistokin. Tutkimuksessa toivotaan vastaavien yhteistyösuhteiden lisääntymistä sekä korostetaan yliopistojen roolia ammattitaitoisten kehitysmaa-asiantuntijoiden kouluttamisessa. Yliopistotutkinnon tuoman tietotaidon lisäksi se toimii eräänlaisena vakuutena etsittäessä rahoitusta projekteille. (Kennedy 1998, 40–45.) Toisaalta yliopistojen tarjoama keskustelufoorumi ei välttämättä ole kovin monipuolinen, kun sitä verrataan vaikkapa Maailman sosiaalifoorumiin (World Social Forum), jossa sekä etelän että pohjoisen valtiot keskustelevat (ks. Pasanen & van der Wekken 2006). Yliopistoissa on hieman kärjistäen pääasiassa länsimaalaisia, hyvinvointiyhteiskunnassa eläviä ihmisiä, joiden maailmankuva ja näkemykset eivät välttämättä riittävästi tue kehittymättömämpien maiden näkemyksiä. Käytännön kokemukset kehitys-

maista voisivat lisätä yliopiston henkilökunnan ja opiskelijoiden ymmärrystä, jolloin realistinen ja monipuolinen ideointi ja keskustelu onnistuisivat paremmin.

Hardy ym. (2003, 321–347) tutkivat erään pienen palestiinalaisen kansalaisjärjestön yhteistyöverkostoa, jossa osapuolina oli erilaisia avustusjärjestöjä sekä ravitsemukseen perehtynyt norjalainen yliopisto. Yliopisto ja kansalaisjärjestö kouluttivat yhdessä valtion virkamiehiä sekä järjestivät eräänlaisia työpajoja, joihin osallistui heidän lisäksi eri ministeriöiden virkamiehiä ja muiden kansalaisjärjestöjen henkilökuntaa. Tutkimuksen mukaan yhteistyön suuri hyöty oli tiedon vaihdon ja tiedon luonnin lisäksi yhteistyösuhteen mahdollistamat kontaktit muihin osapuoliin. Palestiinalainen kansalaisjärjestö sai yliopiston kautta kontakteja Norjan suurlähetystöön, ministeriöihin ja toisiin kansalaisjärjestöihin, joiden kautta se puolestaan onnistui luomaan kontakteja muidenkin maiden suurlähetystöihin ja ministeriöihin. Kansalaisjärjestö jatkoi yhteydenpitoa uusiin kumppaneihinsa käynnissä olleen projektin jälkeenkin, mitä voidaan pitää merkittävänä saavutuksena. Lisäksi kansalaisjärjestö onnistui saamaan rahoitusta projektiinsa eräältä norjalaiselta kansalaisjärjestöltä. (Hardy ym. 2003, 330–341.)

Vuonna 1993 perustettiin Euroopan laajuinen monitieteellinen humanitaarisen avun maisteriohjelma, johon kuuluu seitsemän yliopistoa eri maista: Ranskasta, Saksasta, Belgiasta, Irlannista, Espanjasta, Alankomaista ja Ruotsista. Tämän Network on Humanitarian Assistance (NOHA) -ohjelman tavoitteena on parantaa humanitaarisen avun koulutusta ja käytännön opetusta. NOHA-ohjelmaa voidaan pitää ensimmäisenä eurooppalaisena aloitteena, joka yhdistää akatemista tietoa ja käytännön taitoa humanitaarisen avun opetuksessa vastatakseen paremmin kasvavaan tarpeeseen. Maisteriohjelman ansiosta humanitaarisen avun opetukseen on luotu opetusmateriaalia ja erilaisia manuaaleja. (O’Gorman & Phelan 1999, 39–40.) NOHA-ohjelma toimii yhteistyössä Euroopan Unionin, kansalaisjärjestöjen ja muiden alan järjestöjen kanssa (NOHA Master Programme 2008). Tämän lisäksi vuonna 2004 NOHA-ohjelman kurssit hyväksyttiin Erasmus Mundus -ohjelmaan. Erasmus Mundus on korkeakoulutuksen ohjelma, joka pyrkii ylläpitämään ja kehittämään Eurooppaa sivistyksen alueena ja lisäämään sen sekä sisäistä yhteistyötä että yhteistyötä niin kutsutun kolmannen maailman kanssa. Erasmus Mundus -ohjelma tarjoaa esimerkiksi brasilialaisille, kolumbialaisille tai libanonilaisille EU:n rahoittamaa koulutusta yliopistojen maisteriohjelmissa. (An Erasmus Mundus Programme 2008.) NOHA-ohjelma on hyvä esimerkki yliopistojen ja kansalaisjärjestöjen yhteistyöstä, jolla pyritään parantamaan koulutuksen laatua ja opiskelijoiden työllistymistä humanitaarisella alalla. Tosin kansalaisjärjestöjen kanssa tehdystä yhteistyöstä ei NOHA:n Internet-sivuilla ollut kovinkaan montaa mainintaa, minkä vuoksi tämä linkki yliopistojen ja kansalaisjärjestöjen välillä saattaa olla melko pieni. Merkityksetön tuo pienikään yhteistyö ei silti varmasti ole.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Tutkimussuuntaukset voidaan jakaa *laadulliseen* eli kvalitatiiviseen sekä *määrälliseen* eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Jako ei kuitenkaan ole mustavalkoinen tai toisiaan poissulkeva. Jyrkkä vastakkainasettelu on turhaa, sillä näitä kahta suuntausta voidaan käyttää myös täydentämään ja tukemaan toisiaan. Tutkittava aihe, tutkimusongelma sekä se, minkälaista tietoa etsitään määrittävät tutkimustavan valintaa melko pitkälle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 126–129.)

*Määrällisen tutkimuksen* alkujuuret ovat luonnontieteissä. Lähestymistavan taustalla on ajatus, että todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista. Määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä ovat muun muassa aikaisemmat teoriat ja johtopäätökset sekä hypoteesit. Määrällisestä tutkimuksesta käytetään usein myös nimitystä tilastollinen tutkimus, sillä siinä yleensä runsas aineisto muokataan tilastollisesti käsiteltäväksi. Päätelmät tehdään käyttäen hyväksi tilastollista analyysia, minkä vuoksi tutkijan subjektiivisuus vaikuttaa vähemmän tutkimustuloksiin kuin laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2004, 130–131.)

*Laadullisessa tutkimuksessa* lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Lähestymistavan taustalla on ajatus, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ennemminkin löytämään ja paljastamaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2004, 151–152.) Tutkijan vaikutus korostuu laadullisessa tutkimuksessa, mutta tutkijan tulee pyrkiä objektiivisuuteen tunnistamalla oma subjektiivisuutensa (Eskola & Suoranta 1998, 17). Laadulliselle tutkimukselle tyyppillisiä ovat muun muassa kokonaisvaltainen tiedon hankinta luonnollisissa olosuhteissa, ihminen tiedon lähteenä sekä aineiston monitahoinen tarkastelu (Hirsjärvi ym. 2004, 155).

Tässä tutkimuksessa on käytetty teorialähtöistä laadullista tutkimusta. Tutkimuksen tarkoitus on pääasiassa kartoittava ja selittävä. Kartoittava tutkimus tarkoittaa tässä tutkimuksessa sitä, että pyritään paljastamaan keskeisiä seikkoja tutkittavasta aiheesta sekä toisaalta selvitetään melko vähän tunnettuja asioita. Toisaalta tämä tutkimus on selittävä, sillä löydettyjen uskomusten ja näkemysten vaikutusta tutkittavaan aiheeseen pyritään ymmärtämään. Kartoittava tai selittävä tutkimus ei vielä rajaa pois kumpaakaan aiemmin esiteltyä tutkimussuuntausta. (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 129.) Laadullinen tutkimus soveltuu tutkittavaan aiheeseen kuitenkin määrällistä tutkimusta paremmin, sillä tarkoituksena on paljastaa odottamattomia näkemyksiä, joita ei voi määrittää etukäteen. Tätä kutsutaan induktiiviseksi analyysiksi. Sitä, mikä on tärkeää ja olennaista tutkimuk-

sen kannalta, ei määrää tutkija ennalta vaan haastateltava haastattelutilanteessa. Lisäksi tutkimuksen aihe on melko vähän tunnettu. (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 155.)

Haastattelu valittiin aineiston keruumenetelmäksi, sillä tutkittava aihe on melko tuntematon, jolloin tutkijan on vaikea ennustaa vastausten suuntia. Oli hyvin todennäköistä, että vastausten selventäminen ja syventäminen on haastattelutilanteissa tarpeenmukaista. Lisäksi haluttiin saada läheinen kontakti haastateltavaan, jolloin myös muun käyttäytymisen, kuten liikkeiden, taukojen ja äänensävyn tulkinta on mahdollista. Haastattelu myös edistää saamaan vastauksia, joita ei ole voitu etukäteen rakentaa ihanteellisiksi oppikirjasta, mikä taas esimerkiksi kyselylomakkeen avoimen kysymyksen kohdalla voi olla ongelma. Toisaalta Hirsjärven ym. (2004, 194–195) mukaan haastatteluun liittyy samankaltainen haastateltavalle itselleen suotuisten vastausten antamisen ongelma. Tutkija kuitenkin uskoo, että haastattelutilanteen henkilökohtaisuus ja kokonaisvaltainen haastateltavan kohtaaminen auttavat saamaan tutkittavasta aiheesta asianmukaista tietoa. Tutkijan suorittaessa haastattelut itse on hänellä mahdollisuus arvioida vastausten vilpittömyyttä ja todenmukaisuutta. (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 194–195.)

Tutkimusmenetelmien valinta lähtee tutkimuksesta itsestään, ei metodioppaan valmiita malleja seuraten. Tämän vuoksi käytettyjä tutkimusmenetelmiä on todellisuudessa vaikea täysin muita poissulkevasti määrittää, sillä käytetyt menetelmät ovat usein eri menetelmien yhdistelmiä. Tutkija on siis voinut käyttää hyväkseen useampaa menetelmää ja osin yhdistellä niitä. Näin tapahtui tässäkin tutkimuksessa. Lähtökohtaisesti puolistrukturoitu haastattelurunko muotoutui jokaiselle haastateltavalle sopivaksi riippuen lähinnä siitä, tuliko haastateltava kansalaisjärjestöstä vai yliopistosta ja oliko hänellä tiettävästi kokemusta koulutusyhteistyöstä. Näin kysymykset olivat yksilöllisiä, mutta käsittelivät samoja asioita. Kysymykset eivät olleet kovin yksityiskohtaisia, vaan kysymykset muodostettiin mahdollisimman keskustelua herättäviksi ja jatkokysymyksille hyvin soveltuviksi. Haastattelun kulkua ei voitu täysin ennustaa, minkä vuoksi haastattelun edetessä joitain kysymyksiä saatettiin jättää pois ja kysyttiin kyseiseen haastatteluun paremmin soveltuvia, olennaisempia kysymyksiä. Valmiita kysymyksiä oli noin kymmenen, joten keskustelulle ja muille kysymyksille jäi etukäteen suunnitelluilta kysymyksiltä runsaasti aikaa.

Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä on puolistrukturoitu yksilöhaastattelu, jota haastattelun edetessä pyrittiin muuttamaan avoimeksi haastatteluksi. *Avoin haastattelu* tarkoittaa haastattelua, jossa kysymysten tarkkaa muotoa ja järjestystä ei ole etukäteen määritetty. Haastattelijä selvittelee haastateltavan mielipiteitä ja ajatuksia sen mukaan, miten ne tulevat keskustelussa esille. Tavallisesti avoin haastattelu vaatii pitkiä haastatteluja ja useamman haastattelukerran, mutta tässä tutkimuksessa päädyttiin yhteen haastattelukertaan muun muassa tiukan aikataulun vuoksi. Toisaalta käytetty puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun yhdistelmä puoltaa yhtä

haastattelukertaa, sillä tarkoitus ei edes ollut toteuttaa täydellistä avointa eli syvähaastattelua. (ks. Hirsjärvi ym. 2004, 198; Eskola & Suoranta 1998, 87.) Kaikki haastattelut eivät myöskään edenneet avoimeksi haastatteluksi (ks. luku 4.3.2). Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä on siis yhdistelmä puolistrukturoitua ja avointa haastattelua, joissa näiden kahden osuus vaihtelee haastattelusta riippuen. Haastattelukysymyksiä muokattiin ja täsmennettiin haastatteluista saatujen kokemusten mukaan, mikä osaltaan vaikutti siihen, että viimeisimmät haastattelut tuntuivat ensimmäisiä mielekkäämmiltä. Toisaalta ilman ensimmäisiä haastatteluja ei olisi pystytty parantamaan haastattelutekniikkaa tai kysymyksiä, joten kaikki haastattelut toivat jo senkin vuoksi lisäarvoa tutkimukseen.

## 4.2 Appreciative inquiry -menetelmä haastatteluissa

Tämän tutkimuksen haastattelukysymysten muodostamisessa on käytetty apuna appreciative inquiry -lähestymistapaa (AI). Osa haastattelukysymyksistä on kuitenkin muodostettu myös perinteisellä tavalla, jotta aineisto olisi mahdollisimman olennaista eikä tutkijan kokemattomuus AI:n hyödyntämisessä heikentäisi tutkimuksen laatua. Toisaalta tutkija on muodostanut aiemminkin AI-kysymyksiä, joten edellytyksiä AI:n hyödyntämiseen tässä tutkimuksessa on kuitenkin olemassa. AI:n osittainen hyödyntäminen haastattelukysymysten muodostamisessa ei missään tapauksessa heikennä haastattelun laatua, vaan tutkija voi halutessaan käyttää myös perinteisiä kysymyksiä AI-kysymysten rinnalla (Preskill & Catsambas 2006, 81).

Appreciative inquiry on David Cooperriderin 1980-luvulla kehittämä menetelmä, joka soveltuu erityisesti organisaation kehittämiseen, organisaatiomuutoksen läpivientiin ja näiden arviointiin. AI-menetelmässä huomio kiinnitetään ongelmien sijaan vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin. Tämä positiivinen sävy ei tarkoita, ettei lähestymistapa olisi kriittinen tai huomioisi epäonnistuneita asioita organisaation toiminnassa. Negatiiviset asiat ja niiden syyt voidaan tunnistaa ehkä jopa paremmin kuin millään muulla tavalla. (Preskill & Catsambas 2006, 1-33.) Cooperriderin mukaan appreciative inquiry -menetelmän muodostumiseen on vaikuttanut voimakkaasti positiivisen psykologian ja vahvuuksia painottavan teorian nousu viime vuosikymmeninä (Salopek 2006, 20).

AI-menetelmää voidaan hyödyntää myös haastattelukysymysten laadinnassa. AI-kysymysten laatiminen on työlästä ja niihin panostaminen on hyvin tärkeää. Niissäkin pääpaino on vahvuuksissa, onnistumisissa ja toiveissa. Kysymyksissä ei kuitenkaan ole tarkoitus kysyä, mistä vastaajat pitävät, vaan heitä pyydetään miettimään asiaa syvemmin, pohtimaan sen merkitystä ja luonnetta sekä toisaalta sitä, miten asia voidaan tehdä paremmin. AI-kysymykseen vastaaminen edellyttää ajattelua ja palaamista kysyttävän

asian yhteyteen. Hyvä esimerkki AI:n hyödyistä on menetelmän kyky estää seuraavanlainen ongelma: Jos pyydetään maalaamaan jollain muulla värillä kuin sinisellä, ihmiset todennäköisesti alkavat ajatella juuri sinistä. Samoin, kun kysytään, mikä ei onnistunut, ihmiset alkavat ajatella negatiivisia asioita ja nämä ajatukset vahvistavat toinen toisiaan. Tällöin epäonnistunut lopputulos saattaa johtua ajatusten johdattelusta. AI-kysymyksillä ei johdatella vastauksia tiettyyn suuntaan, vaan vastaukset saattavat sisältää yllätyksiä eikä vastausten sisältöä ole ennalta käsikirjoitettu. AI-kysymysten etuina pidetään myös muun muassa rikasta ja merkittävää aineistoa, kehitysideoita, haastattelijan ennakolettamusten vähäistä vaikutusta vastauksiin sekä vastaajan avoimempaa asennetta ja näin todellisempia vastauksia. Esimerkiksi tutkittavan asian kannattaja saattaa välttää huonojen asioiden esilletuontia, vaikka nämä olennaisesti liittyisivät aiheeseen. AI-menetelmällä pyritään vähentämään tällaisia vastauksia. (mukaien Preskill & Catsambas 2006, 75–77.) Seuraavassa on esitetty perinteinen kysymys ja AI-kysymys hieman kärjistäen selventämään lukijalle näiden eroa:

Perinteinen kysymys:

*Miten yliopisto ja kansalaisjärjestö eroavat toisistaan? Olisiko koulutusyhteistyö molempia hyödyttävää?*

AI-kysymys:

*Kuvaile kansalaisjärjestöä yhteistyökumppanina. Millaiseksi kuvittelet koulutusyhteistyön muodostuvan? Millaiseksi toivoisit sen muodostuvan?*

Näihin kysymyksiin saa todennäköisesti erilaiset vastaukset. Siinä missä perinteiseen kysymykseen voi vastata ”yliopisto on isompi” tai ”on hyödyllistä”, täytyy AI-kysymykseen perustella ja pohtia vastauksiaan oikeastaan jo ennen vastaamista.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään AI-menetelmää useasta syystä. Sinänsä AI-menetelmän hyödyntäminen on aina mahdollista ja suotavaakin riippuen tietysti jonkin verran aiheesta ja siitä, minkälaisia asioita tutkimuksessa halutaan saada selville. *Ensinnäkin* AI-menetelmää hyödynnettiin, koska sen käyttö haastattelukysymysten muodostamisessa vähentää tutkijan omien ennakolettamusten vaikutusta vastauksiin. Näin esimerkiksi ennakolettamukset ”yliopistot pitävät kansalaisjärjestöjä epäorganisoiduneina” tai ”kansalaisjärjestöt pitävät yliopistoja liian teoreettisina” eivät ohjaile haastateltavan vastauksia. *Toiseksi* menetelmän käyttöä puoltaa se, että haluttiin paljastaa myös ehkä arkaluonteisia ja negatiivisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. AI-menetelmä vähentää haastateltavan pelkoa siitä, mitä hän uskaltaa kertoa, ja näin vaikeinkin asioita on helpompi käsitellä. *Kolmanneksi* AI-menetelmän avulla saadaan arvokkaita kehitysideoita.

AI-menetelmä osoittautui melko haastavaksi. AI-kysymysten muodostaminen selkeiksi ja ymmärrettäviksi oli haasteellista, minkä vuoksi kysymyksiä muokattiin paremmiksi haastattelujen edetessä. Toisaalta AI-menetelmä vaati aiheeseen perehtymisen ensin perinteisillä kysymyksillä, jotta haastateltava voi ikään kuin uppoutua aiheeseen.

seen ja sen jälkeen pohtia syvällisempiä AI-kysymyksiä. AI-kysymysten käyttö yhdessä perinteisten kysymysten kanssa osoittautui hyväksi valinnaksi. Haastatteluissa huomattiin myös, että AI-kysymykset toimivat paremmin silloin, kun haastateltava tietää runsaasti tutkimusaiheesta ja hänellä on siitä monenlaisia mielipiteitä. Siinä mielessä AI-menetelmä toimisi paremmin sellaisessa tutkimuksessa, jonka aihe on haastateltaville hyvin tuttu ja mahdollisesti tutkimuksen aihe on itse koettu (esim. irtisanominen työpaikasta). Kokoavasti voidaan tehtyjen haastattelujen perusteella todeta, että AI-menetelmän keskeiset ajatukset on hyvä pitää mielessä kysymysten muodostamisessa, mutta niistä ei pidä orjallisesti pitää kiinni. Mikäli tuntuu, ettei haastateltava osaa vastata AI-kysymyksiin luontevasti, kannattaa asiaa kysyä perinteisellä tapaa.

## **4.3 Aineisto ja sen analysointi**

### ***4.3.1 Aineiston valinta ja kuvaus***

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään jotain tiettyä asiaa. Tämän vuoksi laadullinen tutkimus perustuu suhteellisen pieneen aineistoon. (Eskola & Suoranta 1998, 61.) Tämän tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla kuutta henkilöä. Yksi näistä haastateltavista otettiin tutkimukseen mukaan toisen haastateltavan suosituksesta, joten alun perin haastateltavia piti olla viisi. Haastateltavat valittiin tietoisesti ja harkiten niin, että sekä kansalaisjärjestöjen että yliopistojen edustajia on suurin piirtein yhtä paljon. Kaikki haastateltavat liittyivät tutkimusaiheeseen mahdollisimman läheisesti, vaikka kokemusta kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöstä ei kaikilla ollutkaan. Yliopistojen edustajiksi valittiin sellaisia, joiden vastuualue liittyy kansalaisjärjestöjen toimintaan, kuten kehitysyhteistyöhön ja vastuullisuuteen. Toisaalta valittujen kansalaisjärjestöjen edustajilla on jonkin verran kokemusta koulutusyhteistyöstä oppilaitoksen kanssa, joten aivan aihetta tuntemattomia ei haastateltu. Näin tutkimukseen saatiin monipuolisia ja mahdollisimman asiasta kiinnostuneita haastateltavia. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kolmea henkilöä BLWW:stä, yhtä Suomen Punaisesta Rististä, yhtä Turun kauppakorkeakoulusta ja yhtä Helsingin yliopistosta kehitysmaatutkimuksen laitokselta. Yksi BLWW:n haastateltavista edustaa tavallaan myös yliopistoa, sillä hän on hiljattain valmistunut ja hän on edelleen osittain mukana yliopiston toiminnassa. Seuraavassa kuvataan lyhyesti valittuja tapauksia ja syitä näiden valinnalle. Luvun lopussa selvitetään tämän tutkimusaiheen valintaan vaikuttaneen Better Life World Wide ry:n taustaa sekä perustellaan BLWW:n haastatteluvalintoja.

Yksi haastateltava valittiin *Turun kauppakorkeakoulusta* pääasiassa sen vuoksi, että tämän tutkielman tekijä tunsi sieltä entuudestaan sopivan vastuullisuudesta ja kehitysmaista kiinnostuneen opettajan. Turun kauppakorkeakoulu on kansainvälinen kauppatieteellinen yliopisto. Turun kauppakorkeakoulussa toimii oppiainelaitosten lisäksi myös erillislaitoksia, kuten Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus sekä Tulevaisuuden tutkimuskeskus. (Tukkk:n vuosikertomus 2006.) Turun kauppakorkeakoulussa opetetaan myös sellaisia oppiaineita, joihin kansalaisjärjestöjen ammattitaito voisi tuoda lisäarvoa. Esimerkkejä tällaisista aineista ovat talousmaantiede, kansainvälinen liiketoiminta sekä johtaminen ja organisointi. Tutkijan oman ennakkotiedon ja kokemuksen mukaan kansalaisjärjestöjen kanssa ei kuitenkaan tehdä juuri minkäänlaista koulutusyhteistyötä.

*Suomen Punaisesta Rististä* valittiin yksi haastateltava tutkimukseen mukaan, koska Punainen Risti tekee tiettävästi yhteistyötä oppilaitosten kanssa ja se on järjestänyt kursseja yhteistyössä muun muassa Åbo Akademin kanssa. Haastateltava toimii nuorten parissa ja on ollut mukana erilaisissa koulutusyhteistyöprojekteissa. Suomen Punainen Risti on yksi Suomen suurimmista kansalaisjärjestöistä (Suomen Punainen Risti, 5.2.2008). Punainen Risti on alun perin Italiassa syntynyt avustusjärjestö, jonka pääpaikka on Genevessä ja sillä on kansallisia yhdistyksiä eri maissa, kuten Suomessa Suomen Punainen Risti (Punaisen Ristin liikkeen historia 2008).

*Helsingin yliopiston kehitysmaatutkimuksen laitoksen* edustaja valittiin tutkimukseen, sillä tämän oletettiin tuntevan läheisesti kansalaisjärjestöjen toimintaa ja olevan kiinnostunut koulutusyhteistyöstä. Toisaalta uskottiin, että hänellä voisi olla kokemustakin tutkittavasta koulutusyhteistyöstä. Helsingin yliopiston kehitysmaatutkimuksen laitos on suurempi ja vanhempi kuin Turun yliopiston kehitysmaatutkimuksen oppiaine, minkä vuoksi siellä oletettiin olevan enemmän kokemusta ja näkemystä tutkittavasta aiheesta.

*Better Life World Wide ry (BLWW)* on Suomessa perustettu humanitaarinen kansalaisjärjestö, jonka pääpaikkana on Turku. BLWW toimii sekä kotimaassa että kansainvälisesti kaikkialla maailmassa ja sen toimintaa ohjaavat yleiset kansainväliset YK:n ja EU:n asettamat humanitaarisen toiminnan tavoitteet ja periaatteet. Järjestö on nuori ja sen varsinainen avustustoiminta on vasta aluillaan. BLWW:n yhtenä tavoitteena on syventää jo olemassa olevia yhteistyösuhteita sekä laajentaa yhteistyöverkostoaan niin Suomessa kuin ulkomailla. Humanitaarisen avun lisäksi järjestön toimintaan kuuluu kansainvälinen humanitaarinen asiantuntijakoulutus ja asiantuntijarekisterin ylläpito kansainvälisille avustusjärjestöille. Tämän koulutuksen on tarkoitus alkaa kotimaassa syyskuussa 2008 Turun ammattikorkeakoulun kanssa ja tulevaisuudessa laajentua myös ulkomaille. (BLWW:n toimintasuunnitelma 2007–2008.)

Suomessa ei ole tarjolla koulutusjärjestelmää humanitaarisen uran haluaville asiantuntijoille, vaikka lisääntyvä avustuskohteiden tarve on kasvattanut kysyntää (BLWW:n toimintasuunnitelma 2007–2008). BLWW:n kokeneet avainhenkilöt (BLWW:n avain-



henkilöt, nauhoittamaton keskustelu 24.9.2007) toteavat, että tällä hetkellä järjestöjen asiantuntijakoulutus on tarkoitettu vain kullekin järjestölle itselleen, eivätkä yhdelle kansalaisjärjestölle suoritettavat kurssit kelpaa toisen järjestön palvelukseen haettaessa. Tästä johtuen BLWW tulee luomaan koulutusjärjestelmän avustustyön ammattilaisten kouluttamiseksi. BLWW tulee perustamaan myös asiantuntijarekisterin, josta se voi tarvittaessa tarjota asiantuntijoita muillekin organisaatioille. Koulutus tulee kattamaan intensiivimuotoisia yleis- ja erikoiskursseja, joissa opetuskielenä on englanti ja kouluttajina toimivat niin kotimaiset kuin ulkomaiset asiantuntijat. (BLWW:n toimintasuunnitelma 2007–2008.) Idea tähän tutkimukseen lähti juuri tästä koulutuksesta ja keskusteluista BLWW:n avainhenkilöiden kanssa. Lähdekirjallisuus tuki ja muokkasi aihevalintaa. Better Life World Wide ry:stä haastateltiin kahta avainhenkilöä. Toisen avainhenkilön suosituksesta päädyttiin haastattelemaan vielä yhtä BLWW:n työntekijää, joka on hiljattain valmistunut yliopistosta ja näin hänellä oli vahvoja näkemyksiä yhteistyön molemmista osapuolista.

#### **4.3.2 Aineiston keruu ja analysointi**

Tutkimuksen aineisto hankittiin haastattelemalla kuutta henkilöä heidän omalla työpaikallaan. Kaikki pyydetyt haastateltavat suostuivat haastatteluun, joten haastateltavien saaminen tutkimukseen oli melko helppoa. Haastateltavat saivat itse valita haastattelupaikan ja haastatteluajankohdasta sovittiin yhdessä. Haastateltaville luvattiin osittainen anonymiteetti. Osittaisella anonymiteetillä tarkoitetaan tässä, että haastateltavien nimiä ei julkaista, mutta haastateltavan organisaatio sekä keskeinen tausta kerrotaan. Peruseriaatteena tässäkin on, ettei haastateltavaa voida annettujen tietojen perusteella tunnistaa. Osa haastateltavista antoi tästä huolimatta luvan nimensä julkaisemiselle, mutta tutkijan mielestä nimien julkaiseminen ei ollut tarpeellista. Kaikille haastateltaville kerrottiin tutkimusaihe etukäteen, mutta osalle lähetettiin sähköpostitse myös lyhyt johdanto aiheeseen koskien muun muassa käsitteitä sekä pohdittavia asioita. Ensin tämä johdanto lähetettiin yhdelle sitä pyytäneelle sekä toiselle, jonka kanssa ei puhelimesta ehditty aiheesta tarkemmin keskustella. Tällaisen taustatiedon lähettäminen osoittautui hyväksi käytännöksi, sillä näin haastatteluaikaa ei kulunut aiheeseen tutustumiseen ja haastateltava oli pohtinut aihetta jo etukäteen. Siitä viisastuneena lyhyt johdanto lähetettiin myös viimeiseksi haastatellulle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja litteroitiin huolellisesti jälkepäin. Litteroinnissa huomioitiin myös merkitykselliset painotukset alleviivauksella sekä erityisen hiljainen tai voimakas äänenkäyttö, millä pyrittiin siirtämään todellinen tilanne paremmin paperille.

Suoritettavat kuusi haastattelua kestivät puolesta tunnista tuntiin. Puoli tuntia kestänyt haastattelu oli toisen haastateltavan suosituksesta mukaan otettu haastattelu, minkä

vuoksi tutkija päätti käyttää tätä haastattelua eräänlaisena lisähaastatteluna eikä häneltä näin kysytty aivan kaikista asioista. Tämäkin haastattelu oli kuitenkin mielekäs ja keston lyhydestä huolimatta melko kattava. Kaikissa haastatteluissa tunnelma oli luonnollinen ja ne sujuivat ilman suurempia keskeytyksiä. Yhden haastattelun ajankohta siirtyi viime hetkellä sairastumisen vuoksi ja yksi haastateltava oli useita kuukausia ulkomailla, minkä vuoksi haastatteluja suoritettiin sekä tammi-, helmi- että maaliskuussa 2008. Haastattelujen edetessä tutkija onnistui rakentamaan haastatteluista entistä mielekkäämpiä erityisesti osuvampien jatkokysymysten sekä paremman kysymysmuodostelun vuoksi. Toisaalta tutkija tiesi jo ennalta kahden viimeiseksi suoritetun haastattelun olevan hyvin tärkeitä tutkimusaiheen kannalta, joten todennäköisesti myös tämä vaikutti näiden haastattelujen mielekkyyteen ja niiden muita haastatteluja suurempaan antiin.

Haastattelumenetelmänä oli *puolistrukturoitu haastattelu*, jota pyrittiin muodostamaan *avoimeksi haastatteluksi*. Tutkijan mielestä kolme haastattelua muodostui avoimeksi haastatteluksi, ja kolme haastattelua jäi lyhyen keston tai vaikeasti ymmärrettävien kysymysten takia puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tosin tuo jo aiemmin mainittu lyhyehkö lisähaastattelukin oli hyvin lähellä avointa haastattelua. Merkittäviä syitä haastattelujen muodostumiseen avoimeksi haastatteluksi oli pääasiassa kolme. *Ensimmäkin* merkittävin seikka oli haastateltavan runsas tieto ja mielipiteet tutkimusaiheesta, jotka toivat syvyyttä keskusteluun. *Toiseksi* tutkijan esittämät selkeät kysymykset ja mielekkäät jatkokysymykset veivät haastattelua eteenpäin ja toivat esiin mielenkiintoisia asioita. *Kolmanneksi* aiheeseen johdattelu keskustelemalla ensin laajemmista asioista ja vasta myöhemmin yksityiskohtaisemmista, ehkä vaikeammista asioista helpotti haastateltavan vastaamista kysymyksiin ja todellisen keskustelun muodostumista. Hirsjärven ym. (2004, 198) mukaan avoin haastattelu vaatii enemmän taitoja kuin muut haastattelun muodot. Tämä oli huomattavissa myös suoritetuissa haastatteluissa, sillä kokemuksen karttuessa haastattelija oli itsevarmempi ja haastattelut olivat mielekkäämpiä ja lähempänä avointa haastattelua. Haastattelukysymysrungot on liitetty tutkielman loppuun. Vaikka jokaiselle haastateltavalle laadittiin hieman erilainen haastattelurunko, on tähän tutkielmaan liitetty kaksi kokoavaa kysymyslomaketta, sillä tutkija ei katsonut merkittäväksi liittää kaikkia kuutta kysymysrunkoa tutkielmaan. Haastattelurungoista toinen on kansalaisjärjestöille suunnattu (LIITE 1 HAASTATTELURUNKO, KANSALAIJSÄRJESTÖT) ja toinen yliopistoille suunnattu (LIITE 2 HAASTATTELURUNKO, YLIOPISTOT) haastattelulomake. Aihealueiltaan kysymykset olivat kaikille haastateltaville lähes samoja, mutta kansalaisjärjestöiltä ja yliopistoilta kysyttiin luonnollisesti asioita hieman eri tavoin ja osin päinvastaisesti, olihan kyseessä heidän välinen yhteistyö.

Litteroitu aineisto analysoitiin kahdella tapaa. Ensin aineistolle tehtiin toimija-analyysi. Toimija-analyysin avulla pyrittiin kirkastamaan yhteistyösuhteita ja muita

esiin tulevia kontakteja. Tutkijan mielestä toimija-analyysi oli myös oiva keino jäsentää aineistoa mielessään ja tutustua siihen paremmin. Toimija-analyysissa jokaisesta haastattelusta laadittiin toimijakartta, jossa toimijoiden välisiä suhteita kuvattiin nuolin ja symbolein. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin. Teemoittelussa aineistosta nostettiin esiin neljä pääteemaa, joiden mukaan tulosluku on jaoteltu. Teemoja ei muodostettu suoraan teoriasta, mutta tutkija piti teoreettisen viitekehyksen kuitenkin mielessään. Tutkimuksen teemat ovat seuraavat: *teorian ja käytännön kohtaaminen, henkilökohtaisten suhteiden merkitys, resurssitilanne ja molemminpuolinen hyöty sekä instituutioiden erilaiset maailmat*. Teemojen sisällä pyritään esittämään mahdollisimman kattavasti myös muita esiin tulleita asioita, joita ei kuitenkaan varsinaisiksi teemoiksi niiden vähäisemmän merkityksen vuoksi pystytty kokoamaan. Suorissa lainauksissa käytetään merkintöjä KJ (kansalaisjärjestön edustaja) ja YO (yliopiston edustaja). Lyhenteiden perään on lisätty järjestysnumero, joka on annettu satunnaisesti ja sen tarkoitus on auttaa lukijaa erottamaan haastateltavat toisistaan.

#### 4.4 Aineiston ja analyysin luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi lähtee tutkijan oman subjektiivisuuden tunnistamisesta ja sen hyväksymisestä, että tutkija itse vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen kulkuun. Vaikka tutkijan tulee pyrkiä objektiivisuuteen, hän on siitä huolimatta tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi on epämääräisempää ja henkilökohtaisempaa kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden arviointi keskittyy lähinnä mittauksen luotettavuuteen, jota voidaan arvioida melko objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa analyysivaihetta ei kuitenkaan voida erottaa tarkasteltavaksi näin selkeästi, sillä laadullisessa tutkimuksessa analyysi ei yleensä etene yhtä suoraviivaisesti ja irrallaan muusta tutkimusprosessista. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 209–213.)

Haastattelukysymysten muodostamisessa käytetty *appreciative inquiry* -menetelmä valittiin juuri sen vuoksi, että se tuottaa monipuolisia vastauksia, joihin tutkijan ennako-olettamukset ovat vaikuttaneet mahdollisimman vähän. Tässä onnistuttiin melko hyvin varsinkin silloin, kun haastateltava tunsu aihealueen riittävän hyvin, jotta hän osasi vastata myös vaikeisiin ja abstrakteihin kysymyksiin. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin avoimeen keskusteluun, mikä osittain tutkijan kokemattomuuden vuoksi saattoi tuoda esille tutkijan ennakkokäsityksiä tämän ikään kuin irtautuessa valmiista haastattelurungostaan. Toisaalta tässä avoimessa haastattelussa on myös etuja, joita puolistrukturoidulla haastattelulla ei välttämättä saavuteta. Jotkut haastateltavat esimerkiksi rentoutuivat kertomaan myös muista asioista, joita he pitivät tärkeinä tutkittavan aiheen kannalta. Näin haastattelukysymysten muodostaminen ei määrännyt tiukkaan

esille otettavia asioita. Tämä oli olennaista etenkin siksi, että tutkimusaihetta on melko vähän tutkittu ja tutkijankin oli vaikea ennustaa vastauksia ja niiden suuntia.

Haastateltavat valittiin sillä periaatteella, että he olisivat mahdollisimman kiinnostuneita tutkimusaiheesta ja heillä on tai todennäköisesti voisi olla kokemusta kyseessä olevasta yhteistyöstä. Tässä onnistuttiin kohtalaisesti. Haastateltavilla ei ollut kiinnostusta tai kokemusta niin paljon, kuin tutkija olisi toivonut. Mikäli aikaa tutkimuksen tekoon olisi ollut enemmän, olisi ollut mielekästä ja järkevää haastatella vielä muutamaa kansalaisjärjestön ja yliopiston edustajaa. Esimerkiksi Åbo Akademiolla on kokemusta koulutusyhteistyöstä kansalaisjärjestön kanssa, minkä vuoksi sen edustajaa olisi kannattanut vielä haastatella. Näin aineisto olisi ollut kattavampi ja riittävämpi. Saturatio saavutettiin osittain - samat asiat toistuivat läpi haastattelujen, mutta jokaisessa haastattelussa oli myös jotain uutta. Aineisto oli melko suppea, mikä toisaalta kuitenkin edisti syvempää analyysi- ja tulkintavaihetta. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston riittävää kokoa on usein vaikea arvioida, minkä vuoksi on perusteltua analysoida ensin pieni aineisto ja sen jälkeen koetella sitä laajemmassa aineistossa. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 216.) Näin olisi voitu toimia myös tässä tutkimuksessa.

Aineiston luotettavuutta saattaa heikentää se, että tutkimuksen taustatiedot lähetettiin aluksi vain niitä pyytäneelle haastateltavalle. Kahdelle viimeiselle haastateltavalle ne lähetettiin positiivisen palautteen ja tulosten vuoksi. Ilman taustatietoja jäi kolme haastateltavaa, joista kaksi kuitenkin työskenteli melko läheisesti koulutusyhteistyön järjestämiseen liittyvissä tehtävissä. Positiivista on puolestaan se, että taustatietoja yleensä lähetettiin. Se paransi tutkimuksen luotettavuutta, sillä näissä haastatteluissa itse asiaan päästiin luontevammin ja ne olivat mielekkäitä. Aineiston analyysivaiheen luotettavuutta paransi haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi. Jotta analyysi ei perustunut satunnaisiin poimintoihin ja vaikutelmanvaraisuuteen, aineisto analysoitiin kahdella tapaa. Ensin aineistosta tehtiin toimija-analyysit ja vasta useiden lukukertojen jälkeen aineisto teemoiteltiin. Tämä auttoi tutkijaa tutustumaan aineistoonsa eri näkökannoilta. Haastattelujen kulku on pyritty esittämään ytimekkäästi mutta kattavasti tuoden esiin myös niihin mahdollisesti vaikuttaneet tekijät. Käytetyt analyysitavat on tuotu esiin, jotta lukijalle syntyisi käsitys siitä, miten tutkimustulokset ja johtopäätökset on muodostettu. Tämä lisää analyysin toistettavuutta ja arvioitavuutta. (ks. myös Eskola & Suoranta 1998, 216–217.)

## 5 KOULUTUSYHTEISTYÖN KIMMOKKEITA JA KAMMOKKEITA

### 5.1 Teorian ja käytännön kohtaaminen

Haastatteluista kävi ilmi, että perinteinen jaottelu teoriaan ja käytäntöön pitää yhä pintansa. Teorialla ja käytännöllä viitataan tässä luvussa erityisesti yliopiston opetuksen ja kansalaisjärjestön toiminnan sisältöön. Tämä jako yliopistoon teoreettisena oppilaitoksena ja kansalaisjärjestöön käytännön toimijana oli vahva riippumatta siitä, tuliko haastateltava kansalaisjärjestöstä vai yliopistosta. Tätä ei pidetty mustavalkoisesti huonona asiana, vaan jakoa pidettiin ikään kuin välttämättömänä ja itsestään selvänä seikkana. Osapuolten erilainen teoria- ja käytäntöpainotteisuus oli kuitenkin haastateltavien esittämä peruste sille, miksei koulutusyhteistyötä tehdä. Vaikka koulutusyhteistyö aloitettaisiinkin, tuovat organisaatioiden erilaiset painotukset runsaasti lisähaastetta opetuksen sisältöön. Toisaalta nähtiin myös toimintojen toisiaan täydentävä merkitys.

*Mun mielest täs on just se pieni ero, et yliopisto on tiedeyhteisö ja täs on tarkoitus tehdä niinku käytännön ammattiin liittyvää koulutusta. (KJ 3)*

*Me ajatellaan niin että me ei olla tämmösten tiettyjen käytännön ammattitaitojen opettaja eikä myöskään yliopistokoulutus koostu näistä yksittäisistä kursseista, vaan tää on kokonaisuus, ni ne opiskelijat ku on meiltä päässy läpi, ni se oppii ajattelemaan eri tavalla, kun se ajatteli tullessaan. (...) Ja mä en tiedä, kansalaisjärjestöillä ei ehkä oo sama fiilinki tässä, mitä tässä haluaa tehdä. Mun mielest meil on niinku erilaiset tehtävät. Nää on toinen toisiaan täydentävät tehtävät, että ei se oo ainoo asia... [joka vaikuttaa koulutusyhteistyön vähäisyyteen] (YO 2)*

Yliopistot näkivät kansalaisjärjestöjen tuovan käytännön näkökulmia opetukseen ja sitä pidettiin lähinnä positiivisena asiana. Tosin tällöinkin tulisi säilyttää opetuksen teoreettisuus ja kansalaisjärjestöjen antama opetus olisi vain eräänlainen lisä kurssissa. Kansalaisjärjestöissä hyötyä teoreettisesta opetuksesta ei nähty yhtä suoraviivaisesti. Vaikka kansalaisjärjestöt edellyttävät asiantuntijoiltaan myös teoreettista osaamista, ne katsoivat koulutuksensa olevan kuitenkin melko käytännönläheistä, eikä sitä tulisikaan muuttaa teoreettisemmaksi. Yliopistot antavat tärkeän teoreettisen pohjan ja perustiedot, joita voidaan täydentää käytännön osaamisella. Näiden kahden yhdistäminen samaan koulutukseen tai kurssiin ei välttämättä palvelisi enää kansalaisjärjestöjen tarpeita.

Kansalaisjärjestön edustaja mainitsi myös ihmisten väliset erot käytännön osaamisessa. Joskus yliopiston opiskelijakin voi olla hyvä käytännön työssä, mikäli hänellä on harrastusten tai muun toiminnan kautta kokemusta järjestöistä ja niiden toiminnasta.

Monet haastateltavat pohtivat, miten yhdistää teoria ja käytäntö niin, että molemmat osapuolet hyötyvät koulutuksesta ja sitä on mielekästä järjestää. Varsinkin yliopistossa mietittiin, vaikuttaisiko koulutusyhteistyö kansalaisjärjestön kanssa yliopiston tehtävään antaa korkeinta sivistyksellistä ja tieteellistä koulutusta. Toinen yliopiston edustajista uskoi, että kansalaisjärjestöjen koulutus on liiankin käytännönläheistä ja että yliopisto ”*voi ottaa siitä askeleen ylöspäin*”. Tässä tuli esille myös yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen ero. Ammattikorkeakoulut valmistavat opiskelijoitaan tiettyyn ammattiin, kun taas yliopistot eivät ole ammattiin valmistavia oppilaitoksia. Tästä poikkeuksena ovat muun muassa lääketieteellinen ja oikeustieteellinen tiedekunta sekä osittain myös kauppakorkeakoulut. Ammattikorkeakoulujen nähtiin olevan sopivampia koulutusyhteistyöhön juuri sen vuoksi, että niiden opiskelijoilla on käytännön taitoja, joita voidaan täydentää humanitaarisella tai muulla vastaavalla koulutuksella. Etenkin kansalaisjärjestöt olivat tätä mieltä, vaikka yliopistotkin mainitsivat ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen eron. Yksi esimerkki kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöstä on Punaisen Ristin järjestämä ensiapukurssi lääketieteen opiskelijoille. Tässä tulee esiin myös yliopistojen sisäiset eroavaisuudet käytäntöpainotteisuudessa. Punaisella Ristilläkin vaikuttaisi kuitenkin olevan paljon enemmän yhteistyötä ammattikorkeakoulujen kanssa kuin yliopistojen kanssa. Tämän tutkimuksen innoittajana ollut Better Life World Wide ry aloittaa juuri ammattikorkeakoulun kanssa koulutusyhteistyön. Hekään eivät poissulkeneet sitä mahdollisuutta, että tekisivät jonain päivänä koulutusyhteistyötä yliopistojen kanssa. Tällöin opetuksen sisältö tulisi kuitenkin muuttaa ja muokata yhteensopivaksi yliopiston tavoitteiden kanssa. Haastateltavat uskoivat erityisesti yliopiston opiskelijoiden pitävän käytännönläheisemmästä opetuksesta.

Koulutusyhteistyö nähtiin hedelmällisimpänä täydennyskoulutuspuolella. Varsinkin BLWW:n edustajat olivat sitä mieltä, että heidän antama koulutuksensa on nimenomaan erikoiskoulutusta, ja opiskelijalla olisi hyvä olla sekä akateemista, teoreettisempaa osaamista että käytännön ammattitaitoa tullessaan kurssille. Myös yliopistossa tunnistettiin täydennyskoulutuspuolen soveltuvan hyvin kaikenlaiseen yhteistyössä järjestettyyn koulutukseen, jossa käytäntö ja teoria kohtaavat. Tutkija otti haastatteluissa esille vierailuluennoinnin ja sen merkityksen koulutusyhteistyössä. Vierailuluennointi oli haastateltavien mukaan melko pienimuotoista ja useimmiten sen tarkoitus on tuoda käytännön näkökulma käsiteltävään asiaan. Varsinaiseksi koulutusyhteistyöksi sitä ei kuitenkaan mielletty. Kansalaisjärjestöjen vierailuluennointia käytetään yliopistoissa ilmeisesti melko vähän. On tavallisempaa kutsua yritysedustajia, mutta esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun edustaja mainitsi kansalaisjärjestöjen olevan oivia vaihto-

ehtoja yritysedustajille, sillä ne tuovat mukanaan yrityksen sidosryhmien näkökannan. Kansalaisjärjestöistä voidaan pyytää vierailuluennoitsijoita silloin, kun opetettava aihe soveltuu siihen erityisen hyvin. Helsingin yliopistossa kehitysmaatutkimuksen laitoksella kansalaisjärjestöjen kattojärjestö KEPA on melko tavallinen yhteistyökumppani, josta käy vierailuluennoitsijoita silloin tällöin. Käytännön ja teorian vastakkainasettelusta voidaan haastateltavien sanoin todeta optimistisesti:

*Yliopisto on enemmän teoriaa ja me ollaan käytäntöä, ja kun teoria ja käytäntö kohtaa ni silloin voidaan saada aika hyväkin lopputulos aikaseks. (KJ 4)*

*Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria. Mutta hyvät teoriat on vaan aika harvassa, jos on hyvä teoria ni se selittää vaikka mitä. (YO 2)*

## 5.2 Henkilökohtaiset suhteet

Jo olemassa olevat suhteet ja kontaktit eri toimijoihin näyttivät myötävaikuttavan yhteistyön syntymiseen. Tämä kuulostaakin luonnollisesta, onhan tällaisesta tilanteesta helpompi aloittaa yhteistyöprojekteja tai syventää jo olemassa olevia yhteisiä toimintoja. Näin sattumallakin on osansa yhteistyösuhteiden kehittymisessä, mikäli jo olemassa olevia suhteita ja henkilöiden kohtaamisia nyt voidaan mieltää sattumaksi. Suunniteltuja nämä kaikki kontaktit tuskin ovat. Myös BLWW:n aloittama yhteistyö ammattikorkeakoulun kanssa sai alkusysäyksen henkilöiden välisestä aikaisemmasta tuttavuudesta, minkä vuoksi osapuolten välisestä koulutusyhteistyöstä yleensä lähdettiin keskustelemaan. Myös yliopiston edustaja yhtyy tähän puhuessaan vierailuluennoitsijoistaan:

*Mut jos sillai ei oo aikaisempaa mitään suoraa kontaktia niihin henkilöihin, joita yrittää tavoitella, ni se on tosi vaikeeta. Et ne ketä sit on pyytäny ni ne on tuttuja vuosien varrelta, et ne on ennenkin käyny. (YO 1)*

Tässä tulee ilmi myös se, että usein toimitaan, niin kuin on ennenkin toimittu. Eli yhteistyö jatkuu niiden toimijoiden kanssa, joiden kanssa on yleensäkin tehty yhteistyötä. Lisäksi jo olemassa olevat erilaiset yhteistyöt kansalaisjärjestön ja yliopiston välillä näyttäisivät olevan melko epävirallisia, joissa lähinnä ylioppilaskunta tai ainejärjestöt kommunikoivat kansalaisjärjestöjen kanssa. Yliopiston tai ammattikorkeakoulun henkilökunnan kanssa kommunikointi ja toiminnan organisoiminen koetaan viralli-

semmäksi ja ehkä hieman työläämmäksi. Toisaalta heidän kanssaan organisoitu yhteistyö myös olisi luonteeltaan vaativampaa ja haastavampaa. Esimerkiksi BLWW:n koulutusyhteistyö tulee olemaan virallista ja se perustuu kirjallisiin sopimuksiin, minkä vuoksi tämä yhteistyö on järjestetty oppilaitoksen hallinnon ja opettajien kanssa. Lisäksi BLWW tekee yhteistyötä myös opiskelijakunnan TUO:n kanssa. Toisaalta Punaisessa Ristin edustaja toteaa, ettei heillä ole tarvettakaan järjestää mitään kovin virallista yhteistyötä yliopiston kanssa. Toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen ja opiskelijat voivat halutessaan hakea lisäoppia heiltä, minkä jälkeen opiskelijat voivat koettaa hyväksyttää kursseja yliopisto-opintoihinsa. Tämä ilmeisesti onnistuukin hyvin ja kursseilla on riittävästi osallistujia. Tässä kohtaa voidaan mainita, että suurin osa kansalaisjärjestöjen kursseille osallistuneista, kehitysmaatutkimusta opiskelevista tai yleensäkin kansalaisjärjestöistä kiinnostuneista opiskelijoista on naisia. On vaikea arvioida, ovatko naiset aktiivisempia ottamaan yhteyttä kansalaisjärjestöihin vai eivätkö miehet ole yhtä kiinnostuneita alasta. Ehkä molemmat seikat pitävät ainakin osittain paikkansa. Kansainvälisestä urasta haaveilevat varmasti myös miespuoliset yliopiston opiskelijat, mutta voi olla, että he pyrkivät mieluummin luomaan kansainvälistä uraa yksityisellä sektorilla. Opiskelijoiden kanssa näyttäisi olevan helppoa järjestää yhteistyötä ja toisaalta opiskelijat itse ovat aktiivisia esimerkiksi harjoittelupaikkaa tai lopputyön aihetta etsiessään. Koulutusyhteistyötä oikeustieteellisen tiedekunnan kanssa tehnyt kansalaisjärjestö kuvaa toiminnan helppoutta seuraavasti:

*Sanotaan et me järjestetään humanitaarisen oikeuden peruskurssi. Ja jos se ajankohta on hyvä, ni mä laitan sen oikeustieteen sähköpostilistalle, ni se koko kurssi saattaa täytyä sieltä. (...) Ei tarvii kauheesti huudella sen perään, et mistä ne kurssilaiset tulee. (KJ 2)*

Yliopistoissa koulutusyhteistyö on useimmiten yksittäisten henkilöiden välillä sovittua. Laitostasolla sovittua yhteistyötä on huomattavasti vähemmän. Tosin esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulussa on aikaisempina vuosina käynyt kansalaisjärjestöjä luennoimassa eräällä kurssilla, ja tästä kurssista oli tehty virallisemmat sopimukset. Useimmiten yhteisluennot ei kuitenkaan kehity näin viralliseksi. Pääasiassa opettajilla on valtaa päättää kurssiensa sisällöstä, kunhan tietyt ennalta sovitut teemat tulee käsiteltä. Näin vierailuluennoitsijoita voidaan käyttää, ja tällöin opettaja usein itse menee jonnekin luennoimaan tai pyytää jotain henkilöä kurssilleen luennoimaan. On tosin hieman kyseenalaista, onko tämä vierailuluennointi ylipäänsä koulutusyhteistyötä. Vierailuluennointi tai muu vastaava kertaluontoinen yhteiskoulutus onnistuu joka tapauksessa melko helposti ja siitä sovitaan useimmiten epävirallisesti opettajan ja kansalaisjärjestön henkilön välillä. Yliopiston edustaja huomauttaa, että mikäli eri vierailuluennoitsijoita



käytetään runsaasti samalla kurssilla, voi lopputulos olla opiskelijan kannalta sekava ja pirstaleinen.

### 5.3 Resurssit ja molemminpuolinen hyöty

Koulutusyhteistyön aloittamiseen vaikuttavat myös organisaatioiden resurssien laatu ja määrä. Resurssien laadulla tarkoitetaan sitä, mitä resursseja organisaatiolla on tarjota. Resurssien määrällä puolestaan tarkoitetaan organisaation resurssitilannetta, toisin sanoen sitä, onko organisaatiolla varaa tai aikaa järjestää yhteistyötä. Siinä missä kansalaisjärjestöt kamppailevat rahoituksen saannin kanssa, näyttäisi myös yliopistojen rahatilanne huonohkolta. Kansalaisjärjestöt uskoivat resurssitilanteen olevan kuitenkin parempi yliopistoissa kuin heillä. Tällöin resursseilla tarkoitettiin muutakin kuin rahaa, esimerkiksi inhimillistä pääomaa ja teknologiaa. Ainakin resurssien absoluuttisen määrän uskottiin olevan suurempi yliopistoissa kuin kansalaisjärjestöissä, mikä johtuu organisaatioiden kokoeroista ja toiminnan luonteesta. Näyttäisi siltä, että yliopiston henkilökunta on usein ylityöllistetty, minkä vuoksi aikaa ei välttämättä jää riittävästi erilaisten yhteistyömuotojen kehittämiseen. Tilanne on ilmeisesti samanlainen myös ammattikorkeakouluissa. Toisaalta kurssitkin ovat tuntimäärältään rajattuja, joten yliopiston edustajan sanoin ”täytyy jollain rajata, että kaikkee sinne ei voi”. Myös opiskelijoiden todetaan olevan kiireisiä, käyvän osa-aikatyössä tai muuten vain olevan poissa luennoilta, minkä vuoksi koulutusyhteistyön kehittäminen voi olla hankalaa. Motivoituneita opiskelijoita tarvitaan paikan päällä kurseilla.

Kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen haastatteluissa ilmeni jonkin verran katkeruutta rahan jakoa kohtaan. Innovaatioyliopistohanke sai kritiikkiä siitä, että samalla kun toiset yliopistot kamppailevat rahoitushuolien kanssa, uhrataan tähän hankkeeseen valtavia rahamääriä. Kansalaisjärjestössä puolestaan kritisoi tunnettujen kansalaisjärjestöjen tukemista pienempien kustannuksella. Toisaalta kansalaisjärjestön puolelta paistoi myös tyytymättömyys rahoituksen saannin sitovuuteen. Rahoitus on usein niin kutsutusti korvamerkattua. Mikäli valtiolta saadaan rahoitusta, se on käytettävä tiukasti siihen, mihin on sovittu. Näin erilaiset uudet projektit saattavat jäädä toteutumatta.

*Sul on selvä, sul on aidat lyöty. (...) Siinä on se suuri ongelma totta kai et ei oo kauheesti varaa avata niitä aitoja. Vaan sun pitää mennä, mennä sen selvän systeemin mukaan. Ja siel ei niinku rönnyillä mihinkään suuntaan. (KJ 4)*

Esille nostettiin myös suomalaisille tyypillinen suhtautuminen varojen käyttöön, jossa tulisi aina pyrkiä säästeliäisyyteen. Myös yliopiston edustaja otti kantaa yliopiston

tietynlaiseen epäluuloisuuteen uusia hankkeita kohtaan silloin, kun resurssitilanne on huono. Sinänsä tämä on ihan luonnollista ja ehkä järkevääkin - jos ei ole varaa, niin ei voi sijoittakaan. Kansalaisjärjestön edustaja kuvaa tilannetta hieman leikillisesti:

*Mä luulen et meil on peruja vielä tuolta Neuvostoliiton ajoilta näistä systeemeistä, et ei luoteta kauheesti ja pyritään tekee kaikki oikein. (KJ 4)*

Resurssien laatu vaikuttaa myös yhteistyökumppanin valintaan. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä tarjottavaa yliopistolla on kansalaisjärjestölle tai toisin päin, saatiin melko samankaltaisia vastauksia. Osapuolten näkemykset on koottu taulukkoon (taulukko 2). Taulukosta näkee kansalaisjärjestön ja yliopiston vastaukset omista toiselle osapuolelle tarjolla olevista resursseistaan sekä uskomukset toisen osapuolen resursseista, joista he itse voisivat hyötyä. Tässä taulukossa on tutkijan harkinnan mukaan sovellettu yliopistosta hiljattain valmistuneen kansalaisjärjestön edustajan näkemyksiä yliopiston mielipiteissä. Muualla tätä haastateltavaa on käsitelty lähes pelkästään kansalaisjärjestön edustajana. Tässä keskustelun aiheessa ilmeni selkeästi hänen yliopistotaustansa, minkä vuoksi tutkijan tulkinnan mukaan hänen näkemyksensä edustivat vahvasti myös yliopistoa. Hänen vastauksensa on sekaannuksen välttämiseksi *kursivoitu* niissä tapauksissa, kun kukaan muu yliopiston edustajista ei ole asiaa maininnut.

Taulukko 2 Osapuolten tarjoamat resurssit yhteistyölle

	Kansalaisjärjestön resurssit yliopistolle	Yliopiston resurssit kansalaisjärjestölle
<b>Kansalaisjärjestön mukaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gradu- ja projektityöaiheet</li> <li>• materiaali (tilastot, kontaktit, julkaisematon materiaali, opetusmateriaali)</li> <li>• työharjoittelupaikat</li> <li>• ponnahduslauta kansainväliseen uraan</li> <li>• käytännön näkökulma</li> <li>• tietotaitoa kentältä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opiskelijat (työharjoitteluun, vapaaehtoistyövoimaksi, graduntekijöiksi, kursseille, projektityön tekijöiksi)</li> <li>• arvovalta, uskottavuus</li> <li>• työvoimaa valmistuneista opiskelijoista</li> <li>• tietoa (tutkimukset, kirjat)</li> </ul>
<b>Yliopiston mukaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektityöaiheet</li> <li>• työpaikat</li> <li>• uudet näkökulmat, käytännön näkökulma</li> <li>• ponnahduslauta kansainväliseen uraan</li> <li>• <i>tietotaitoa ”kentältä”</i></li> <li>• <i>työharjoittelupaikat</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osaavaa työvoimaa valmistuneista opiskelijoista</li> <li>• tutkimustietoa, tieteellisiä välineitä toiminnan arviointiin</li> <li>• <i>opiskelijoita (vapaaehtoistyövoimaksi, projektityön tekijöiksi)</i></li> <li>• <i>tietotaitoa opettajilta</i></li> </ul>

Vaikka taulukko selventää resurssien tarjontaa, vaatii se hieman kriittisempää tarkastelua. Taulukossa käsitykset osapuolten resursseista näyttävät jakautuvan melko tasaisesti. Todellisuudessa yliopistojen oli vaikea löytää kansalaisjärjestöiltä ja itseltään yhteistyön kannalta hyödyllisiä resursseja. Yliopistoille näytti olevan erityisen vaikeaa keksiä niitä omia resurssejaan, joita he voisivat tarjota kansalaisjärjestöille. Niinpä osa yliopistojen näkemyksistä omista resursseistaan on poimittu ikään kuin sivulauseista. Itse kysymykseen kansalaisjärjestöille tarjottavista resursseista yliopistot eivät osanneet juuri vastata kuin opiskelijat työvoimana. Lisäksi mikäli yliopistosta hiljattain valmistuneen kansalaisjärjestön edustajan näkemykset siirretään kansalaisjärjestöjen näkemyksiin, näyttää resurssitaulukko huomattavasti epätasaisemmalta. Kansalaisjärjestöt puolestaan löysivät vastavuoroisuutta ja yhteistyön kannalta hyödyllisiä resursseja heiltä ja yliopistoilta yliopistoja enemmän ja helpommin.

Yhteistä osapuolten vastauksille oli opiskelijoiden mieltäminen halutuksi työvoimaksi ja yliopisto koettiin eräänlaiseksi linkiksi kansalaisjärjestöjen ja opiskelijoiden välillä. Lisäksi kansalaisjärjestöt uskoivat opiskelijoiden vievän heidän missiotaan ja hyvää sanomaansa eteenpäin. Kansalaisjärjestöt näkivät opiskelijoista saadun työvoiman sekä rahallisena että muunkinlaisena voimavarana. Koulutus sinänsä ei tuota merkittävästi rahaa, ja esimerkiksi monet Punaisen Ristin kurssit ovat kouluille ja opiskelijoille ilmaisia. Yliopiston kanssa yhteistyössä järjestetyissä kursseissa tulisi kustannuk-

set ja ajankäyttö kuitenkin jakaa osapuolten välillä. Kansalaisjärjestöjen uskottiin tuovan opetukseen käytännön näkökulman esimerkiksi projektitöiden kautta sekä toivottua vastakkainasettelua hahmottamaan yritysmaailman ja sen sidosryhmien vuoropuhelua. Kansainvälisen uran aukeamiselle kansalaisjärjestötoiminnan koettiin olevan oiva ponnahduslauta. Yhä useampi opiskelija haaveileekin kansainvälisestä urasta. Kansalaisjärjestö uskoi yliopistojen tuovan yhteistyökumppanina lisää uskottavuutta ja arvovaltaa, minkä katsottiin helpottavan muun muassa rahoituksen saantia. Tässä tuli esiin maineen ja tunnettuuden merkitys.

Sinänsä kansalaisjärjestöjen ja yliopistojen suhtautuminen yhteistyöhönsä ja siitä saatuihin hyötyihin ei oikeastaan ollut suoranaisesti positiivinen eikä negatiivinen. Kuitenkin silloin, kun puhuttiin juuri koulutusyhteistyöstä, oli muutamissa haastatteluissa havaittavissa ehkä negatiivistakin suhtautumista. Tämä saattoi osittain johtua myös siitä, että haastateltavat eivät oikein tienneet, mitä koulutusyhteistyö voisi heidän tapauksessaan olla. Pääasia kuitenkin haastateltavien mielestä oli, että sen tulisi hyödyttää molempia osapuolia. Kansalaisjärjestön edustaja sanoi hyvin, että yhteistyön tulisi aina olla ”two-way street”, eli molemmat hyötyvät ja tukevat vastavuoroisesti toisiaan.

## 5.4 Organisaatioiden erilaiset maailmat

Haastatteluista ilmeni, että itse toiminnan ja koulutuksen eroavaisuuksien lisäksi kansalaisjärjestöä ja yliopistoa pidetään organisaatioinakin erilaisina. Tällä tarkoitettiin etenkin niiden toimintatapojen ja toimintaympäristön erilaisuutta. Tietysti organisaatioina nämä kaksi yhteistyön osapuolta ovatkin eri tarkoitusta varten luotuja ja niiden toiminta on melko erilaista. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että organisaatioiden kokeminen erilaisiksi saattaa olla yhteistyön syntymisen esteenä. Etenkin toisen osapuolen mieltäminen omaksi yhteistyökumppaniksi tuntui joidenkin haastateltavien mielestä vieraalta.

*Yliopisto instituutiona on sit kuitenkin sillee aika vanhanaikainen ja byrokraattinen ni en mä tiedä pystyys se toimii kuinka tehokkaasti kansalaisjärjestöjen kanssa, mut yliopiston ihmiset on sit taas kauheen joustavia. (KJ 3)*

*Niin mä luulen et siin on tämmönen ajattelutapa takana et me yliopistot ollaan niin vanhoihin kaavoihin kangistuneita, jähmettyneitä ja niin vähän markkinavoimia ja niin pois päin... (YO 2)*

Taustalla näyttäisivät olevan stereotyyppiset ajatukset yliopistosta isona ja byrokraattisena organisaationa ja kansalaisjärjestöstä pienenä ja sekavana organisaationa. Stereotyyppiset ajatukset saattavat olla seurausta siitä, etteivät osapuolet omista kokemuksistaan huolimatta tunteneet kovin hyvin toisiaan. Esimerkiksi yhdellä yliopiston edustajalla oli omaa kansalaisjärjestötaustaa aktiivisena jäsenenä, mutta hän uskoi kansalaisjärjestöjen olevan niin erilaisia keskenään, ettei niitä ikään kuin voi tuntea. Kokoavasti voidaan todeta, että kansalaisjärjestöt pitivät yliopistoja byrokraattisina organisaatioina, joissa päätöksenteko voi olla hitaampaa kuin heillä. Yliopistot puolestaan pitivät kansalaisjärjestöjä sekavina mutta ihmisläheisinä organisaatioina, joissa toimintatavat voivat olla radikaaleja. Nämä stereotyyppiset ajatukset toistuivat lähes läpi haastattelujen, joten tutkijan kysymys organisaatioiden eroavaisuuksista ei ollut ainoa yllyke asian mainitsemiseen. Yliopiston ihmisiä ja etenkin opiskelijoita pidettiin kuitenkin hyvinkin joustavina, eli tämä byrokraattisuus näyttäisi liittyvän yliopistoon instituutiona. Esille nousi myös ajatusmaailmojen erilaisuus, mikä saattaisi vaikeuttaa koulutusyhteistyön järjestämistä. Molemmat arvostivat toisiaan organisaatioina ja pitivät toistensa toimintaa ja tavoitteita kunnioitettavina ja toisiaan täydentävinä.

Jotkut haastattelut olivat organisaatioiden erilaisuuden suhteen hieman ristiriitaisiakin. Sekä kansalaisjärjestöjen että yliopistojen mielipiteistä paistoi ajatus siitä, että yhteistyökumppanit ovat yleensäkin erilaisia eikä toisen akateemisuus tai kantaatavuus haittaa yhteistyötä. Yliopiston edustaja arvioi kaikkien kolmen sektorin, siis julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin työllistävän loppujen lopuksi osaamistaustaltaan melko samanlaisia ihmisiä. Hän uskoi myös eri sektoreiden kohtaamien reunaehto- jen olevan nykyään samanlaisia. Samaan hengenvetoon hän kuitenkin totesi, ettei yliopistoja ja kansalaisjärjestöjä voi verrata. Organisaatioiden kokemisesta erilaisiksi tai vieraisiksi toisilleen ei silti suoraan voi vetää johtopäätöstä, ettei toinen olisi haluttu ja hyödyllinen yhteistyökumppani.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, etteivät kansalaisjärjestöt ja yliopistot tee koulutusyhteistyötä kovin paljoa. Silloin, kun koulutusyhteistyötä tehdään, se liittyy projektitöihin tai vierailuluennointiin. Yhteisiä kursseja ei pidetä, vaikka joitain kansalaisjärjestön järjestämiä kursseja saatetaan joskus hyväksyäkin opintoihin. Näin on toimittu esimerkiksi lääketieteellisessä ja oikeustieteellisessä tiedekunnassa. Koulutusyhteistyö mielletään yleensäkin melko vieraaksi ja uudeksi asiaksi. Ideaa kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöstä ei tyrmätty, mutta tutkijan yllätykseksi sitä ei pidetty erityisen hyödyllisenäkään. Voi olla, että näitä ajatuksia vahvistaa käytännön esimerkkien vähäisyys Suomessa. Kun ei tiedetä, mistä puhutaan, ei sitä osata ajatellakaan. Sinänsä yhteistyö osapuolten välillä katsottiin positiiviseksi asiaksi, mutta koulutus yhteistyön muotona toi esiin suuren määrän haasteita - ja ehkä hieman mahdollisuuksiakin.

### 6.1 Stereotypiaa vai todellisuutta?

Tutkimustulokset kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöstä olivat osin yllättäviäkin, vaikka stereotyyppiset näkemykset osapuolista pitivät pintansa. Kansalaisjärjestöjen uskottiin olevan pieniä, sekavia, ihmisläheisiä ja käytännönläheisiä organisaatioita. Yliopistojen puolestaan uskottiin olevan suuria, byrokraattisia ja teoreettisia organisaatioita. Stereotypiat ovat johonkin ryhmään yleisesti liitettyjä ominaisuuksia, joiden todenperäisyys on kyseenalaista. Stereotypiat voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia, ja tulkinta riippuu usein tilanteesta ja tulkitsijasta. Ei esimerkiksi ole selvää, haluaako menestyvä jalkapalloilija tulla leimatuksi rikkaaksi, vaikka stereotypia varallisuudesta pitäisikin paikkansa. (ks. Greenwald & Krieger 2006, 949–950.) Stereotypiat voivat vahvistua henkilön todellisista havainnoista tai ne voivat johtua päinvastaisesta eli omien havaintojen puutteesta, jolloin yleisesti tunnettu stereotypia on ainoa arviointiperuste (vrt. Barnes, Carpenter & Dickinson 2000, 579).

Tässä tutkimuksessa näyttäisi olevan todennäköisempää, että osapuolet eivät tunne toisiaan kovin hyvin, minkä vuoksi ne ikään kuin turvautuvat stereotypioihin määritellässään toisiaan. Toisaalta kyseiset stereotypiat eivät ole kovin kaukana todellisuudesta, ovathan yliopistot lähtökohdiltaan teoreettisia ja tieteellisiä ja kansalaisjärjestöt painottavat käytännön toimintaa. Koulutusyhteistyön kannalta merkittävintä on, miten osapuolet tulkitsevat nämä stereotyyppiset piirteet ja toimivatko ne niiden ohjailemina. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että jättääkö kansalaisjärjestö muutoin menestyksekkään yhteistyömahdollisuuden käyttämättä pelätessään yliopiston mukanaan tuomaa byrokraattisuutta. Toisaalta on syytä pohtia myös sitä, että pelkääkö yliopisto todella

vaarantavansa sivistyksellisen ja tieteellisen pohjansa tehdessään koulutusyhteistyötä kansalaisjärjestön kanssa. Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että nämä stereotyyptit todella toimivat eräänlaisina työntekijöinä eli *kammokkeina* koulutusyhteistyön aloittamiselle. Luvussa 3.1 esitetty taulukko (taulukko 1) aktiivisen ja riippuvaisen yhteistyösuhteen eroista viittaa stereotyyppiseen roolijakoon negatiivisena asiana. Mikäli kansalaisjärjestö ja yliopisto aloittaisivat koulutusyhteistyön, tulisi tehtävien ja vastuiden jakoon kiinnittää tämän vuoksi erityistä huomiota. Näin voitaisiin paremmin välttää riippuvaisen yhteistyösuhteen muodostuminen ja toisaalta rakentaa yhteistyö toimivaksi todellisten kykyjen mukaan. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, pitävätkö yliopistot myös yksityisen sektorin yrityksiä liian käytännönläheisinä koulutusyhteistyökumppaneina. Voi olla, että esimerkiksi korkean teknologian yritykset mielletäisiin kansalaisjärjestöjä sopivammiksi koulutusyhteistyökumppaneiksi niiden monipuolisen ja käytännöstä irtautuneemman toiminnan ja vahvan hallinnon vuoksi. Tässä tulisi varmasti esiin myös eri tiedekuntien ja oppiaineiden väliset erot siitä, mitä ominaisuuksia ne yhteistyökumppaneissaan arvostavat.

Kouluoppiminen on lähes aina teoreettisempaa kuin käytännön toiminta (ks. esim. Collin & Tynjälä 2002, 26). Käytännön toiminta perustuu kuitenkin tiettyihin lainalaisuuksiin ja toimijan tietämykseen eli teoreettiseen osaamiseen. Käytäntö ja teoria eivät ole erillisiä asioita, vaan niiden voidaan ajatella olevan eräänlainen jatkumo tai yhteenliittymä, jossa ne täydentävät toisiaan (Collin & Tynjälä 2002, 29–37). Collinin ja Tynjälän (2002, 47) tutkimuksen mukaan teoreettinen tieto muuttuu hiljaiseksi tiedoksi jo osin koulutuksen aikana lähinnä ongelmanratkaisutehtävissä, kuten projektitöissä. Tässä he näkevät yliopistojen suuren mahdollisuuden yhdistää teoreettinen tieto ja käytännön toiminta. (Collin & Tynjälä 2002, 47–48.) Kansalaisjärjestön ja yliopiston erottelu käytännölliseksi ja teoreettiseksi toimijaksi ei näin pitäisi olla este koulutusyhteistyön järjestämiselle, vaikka se haastatteluissa sellaisena lähinnä esitettiinkin.

Teoria- tai käytäntöpainotteisuutta ei kumpaakaan pidetty suoranaisesti parempana. Muutamista niiden kohtaamista korostaneista maininnoista huolimatta haastateltavat eivät kuitenkaan kyenneet näkemään, mitä hyötyä siitä olisi tai miten niiden yhdistäminen tapahtuisi. Tämä saattaa johtua siitä, että koulutusyhteistyö on sanana niin spesifi ja yhteisluennointiin viittaava, että kaikki haastateltavat eivät osanneet ajatella muita mahdollisuuksia, kuten projektitöitä tai muita vastaavia koulutusyhteistyömuotoja. Ne haastateltavat, jotka puhuivat projekti- ja lopputyöaiheiden merkityksestä koulutusyhteistyössä, suhtautuivat kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöhön muita myönteisemmin. Projektitöiden teettämisessä olisi huomioitava opiskelijan opintojen vaihe sekä tietotaito. Mikäli kansalaisjärjestö haluaa todella hyötyä yhteistyöstä jo lyhyellä aikavälillä, projektityöt täytyy mitoittaa opiskelijan tietoihin ja taitoihin, minkä vuoksi paras ajankohta saattaa olla opiskelujen loppuvaiheessa. Tällöin opiskelijoiden tekemien projektitöiden tuloksilla voi jo olla tieteellistä merkitystä ja hyötyä kansalais-

järjestölle. Lopputöiden, kuten gradujen teettämisessä, tätä ongelmaa ei samalla tapaa ole, sillä opiskelijan tulisi siinä vaiheessa jo hallita alansa perustiedot ja -taidot. Voisi myös olettaa opiskelijan hyötyvän projektityöstä enemmän, kun sen tekeminen ei ole ylitsepääsemätöntä ja lopputulos on molempien osapuolien kannalta tyydyttävä.

## 6.2 Resurssien ja suhteiden merkitys

Organisaation taloudellinen tilanne ja organisaation kohtaamat muut tilanteet näyttäisivät vaikuttavan suuresti kaikenlaisten yhteistyömuotojen syntymiseen. Molemmat osapuolet, kansalaisjärjestö ja yliopisto, toimivat tiukalla budjetilla ja pääasiassa ulkopuolisen rahoituksen turvin. Tämän tutkimuksen mukaan heikko resurssitilanne vähentää kiinnostusta uusiin järjestelyihin ja projekteihin ja toimii näin *kammokkeena* yhteistyöhön. Todennäköisesti yhteistyön hyötyjen tulisi olla ilmiselvät, jotta niukkoja resursseja käytettäisiin uuteen yhteistyöhön. Kansalaisjärjestön ja yliopiston välisen koulutusyhteistyön hyötyjä ei nähty kovin selkeästi, mikä saattaa johtua osittain käytännön kokemusten puutteestakin. Toisaalta onnistuneita toimintamalleja ei synny ilman käytännön kokemuksia, joten jonkun olisi vain oltava ensimmäinen suunnannäyttävä. (vrt. Lestinen 2002, 178.) Mikäli resursseja, kuten rahaa ja aikaa, olisi enemmän, olisivat monenlaiset yhteistyömuodot houkuttelevampia. Nyt niihin suhtaudutaan varauksella, ja monet organisaatiot yrittävät pitää edes perustoimintansa tasoa yllä. On huomattava, että kansalaisjärjestön perustehtävä ei ole opetuksen järjestäminen, eikä yliopiston perustehtävä ole koulutusyhteistyön järjestäminen. Koulutus on kuitenkin yliopistoille ominta aluetta, ja sitä on kehitettävä tarpeiden mukaan.

Organisaatioiden jäsenten suhteet muuhun maailmaan ovat puolestaan vetovoimatekijöinä eli *kimmokkeina* yhteistyösuhteiden syntymiselle. Näin jokapäiväinen elämä ja arkipäiväiset tilanteet saattavat johtaa yhteistyön syntyyn, kun ihmiset tutustuvat toisiinsa ja kehittävät ajatuksiaan yhdessä. Henkilökohtaisten suhteiden kautta syntyneissä yhteistyösuhteissa oli havaittavissa jonkin verran myös sattumaa - se, onko kumppani sitten kansalaisjärjestö, yliopisto tai joku muu, ei aina ole merkitystä. Esille tuli myös yhteistyökumppanien pysyvyys. Tämä on toisaalta positiivinen ja toisaalta negatiivinen asia. Hyvä puoli on se, että toimivaa yhteistyötä jatketaan ja ylläpidetään. Huono puoli tässä saattaa olla se, ettei uusia toimijoita ja yhteistyökumppaneita etsitä tai oteta mukaan projekteihin. Ideaali tilanne olisi, jos toimivista yhteistyösuhteista pidetään kiinni, mutta uusille, kannattaville yhteistyösuhteille annetaan mahdollisuus. Toisaalta on muistettava, että kaikkien kanssa ei voi eikä pidä tehdä yhteistyötä. Yhteistyösuhteiden on oltava järkeviä toiminnan kannalta eikä niiden tule viedä aikaa ja resursseja enemmän, kuin mitä ne antavat. Tämän tutkimuksen mukaan yliopiston laitokset eivät tee keskenään kovin paljoa yhteistyötä. Opettajien tekemä yhteistyö muiden



organisaatioiden kanssa on usein epävirallista, kahdenvälistä ja onnistuu puolestaan helposti. Samankaltaisia tuloksia saatiin Murron, Kaunisto-Laineen ja Korhosen (2007, 181–198) tutkimuksessa. Tutkimuksessa todettiin lisäksi, että yhteistyötä tehdään kovin vähän opetukseen liittyen, mutta hallinnollista ja tutkimukseen liittyvää yhteistyötä tehdään enemmän. Tämä viittaa siihen, ettei yliopistossa olla totuttakaan koulutusyhteistyöhön. Lähes ainoa opetukseen liittyvä yliopistoille tuttu yhteistyömuoto oli vierailuluennointi, joka ei kuitenkaan pienimuotoisuudessaan ole todellista koulutusyhteistyötä.

Pfefferin ja Salancikin (1978) resurssiriippuvuusteorian mukaan organisaatiot tekevät yhteistyötä, jotta ne voisivat turvata resurssien saannin ja siten menestyä tulevaisuudessa. Tämänkin tutkimuksen perusteella organisaatiot haluavat hyötyä yhteistyöstä ja saada tai vahvistaa sillä jotain resurssia. Kansalaisjärjestön ja yliopiston välisestä koulutusyhteistyöstä saatavia hyötyjä ei osattu kuitenkaan määritellä kovin hyvin. Erityisesti yliopiston oli vaikea keksiä näitä hyötyjä. Edes oman toiminnan hyötyjä kansalaisjärjestölle ei selkeästi tunnistettu. Tämä osapuolten välinen ero vastavuoroisten resurssien löytämiselle saattaa osin johtua kansalaisjärjestöille ominaisesta halusta tehdä yhteistyötä monenlaisten organisaatioiden kanssa. Kansalaisjärjestöille yhteistyö onkin yksi toiminnan perusedellytyksistä. Yliopistokaan ei voi toimia eristyksissä muista organisaatioista, mutta ydintoiminnassaan se selviää kansalaisjärjestöjä paremmin yksin muun muassa kokonsa ja suuren henkilöstömääränsä vuoksi. Yliopisto on kuitenkin tärkeä osa yhteiskuntaa ja sen kolmas tehtäväkin liittyy yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, minkä vuoksi kontaktit ympäröivään yhteiskuntaan ovat myös sille olennainen osa toimintaa.

Toisaalta kansalaisjärjestö ja yliopisto eivät muutamista yhteistyönsä hyödyistä huolimatta arvelleet näiden tarjolla olevien resurssien olevan kovin kriittisiä kummankaan toiminnan kannalta. Kumpikaan osapuolista ei ole kovin vahva toiminnan rahoittajakaan. Lisäksi molemmilla osapuolilla on muitakin mahdollisuuksia hankkia tarvitsemiin resursseja. Esimerkiksi kansalaisjärjestö saa kontaktin opiskelijoihin myös ammattikorkeakoulujen kautta ja yliopisto voi tuoda käytännön näkökulmia opetukseensa muun muassa yritysedustajien kautta. (vrt. Pfeffer & Salancik 1978, 259–262.) Toisin kuin ennalta odotettiin, osapuolten valtasuhteella ei näyttänyt olevan kovin suurta merkitystä yhteistyön aloittamisen kannalta. Toisaalta yliopistot halusivat säilyttää perusopetuksen antamisen itsellään, minkä vuoksi kansalaisjärjestön kanssa toteutettu koulutusyhteistyö voisi olla näennäistä. Näin haluttiin säilyttää etenkin oman laitoksen vastuu koulutuksen antamisesta. Koulutusyhteistyössä molemmilla osapuolilla on omia tavoitteita ja kunnianhimoa, minkä vuoksi uusi projekti halutaan ikään kuin pitää itsellä eikä antaa muille. Tämä ajatus näkyi hieman vahvemmin kansalaisjärjestöissä kuin yliopistoissa, mikä selittyy osittain kansalaisjärjestön aloitteesta koulutusyhteistyöhön. Tämä on sinänsä ihan ymmärrettävää, sillä koulutusyhteistyö oli heidän ideansa, jota he vievät eteenpäin.

Ne hyödyt, mitä osapuolet uskoivat koulutusyhteistyön tuottavan, liittyivät lähinnä opiskelijoihin. Yliopiston opiskelijat nähtiin voimavarana ja haluttuna työvoimana, vaikka heillä ei kansalaisjärjestöissä tarvittavaa käytännön osaamista vielä olekaan<sup>3</sup>. Opiskelijat ja opiskelijajärjestöt nähtiin myös kanavana asioiden viestinnälle puolin ja toisin. Myös kansalaisjärjestöistä saatava käytännön näkökulma opetukseen nähtiin erityisesti opiskelijoiden eduksi. Toisaalta korostettiin sitä, että yliopiston opiskelijat itse toivoisivat käytännön näkökulmia enemmän. Tähän suhtauduttiin yliopistoissa hieman varauksella, sillä opetuksen tulisi säilyttää tieteellinen, teoreettinen ja sivistyksellinen linja. Vaikka monet tutkijat toivovat yliopisto-opetuksen kehittymistä uusien käytäntöä ja teoriaa paremmin soveltavien opetusmuotojen avulla (ks. esim. Collin & Tynjälä 2002, 23–55), kumpikaan osapuolista ei osannut nähdä vielä niin pitkälle.

Opiskelijoille koituvaa hyötyä koulutusyhteistyöstä perusteltiin myös sillä, että se saattaisi avata portteja kansainväliseen uraan. Vaikka opiskelijoiden merkitystä koulutusyhteistyön *kimmokkeena* korostettiin, voidaan todeta, että kansalaisjärjestöt eivät arvosta yliopistokoulutusta ammatillista koulutusta enempää. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että ammattikorkeakouluista valmistuvilla on enemmän käytännön taitoja, joita tarvitaan kansalaisjärjestöissä. Akateemista loppututkintoa arvostetaan ja joissakin kansalaisjärjestön tehtävissä jopa vaaditaan, mutta se ei useinkaan yksin riitä kansalaisjärjestössä toimimiseen. Sinänsä näiden koulutustasojen paremmuusjärjestystä ei tulisikaan korostaa, sillä niillä on eri tavoitteet ja lähtökohdat. Merkittävää tässä on lähinnä se, että kansalaisjärjestöjen mielissä yliopiston opiskelijat asettuvat niin sanotusti samalle viivalle ammattikorkeakoulun opiskelijoiden kanssa, ja ehkä jopa häviävät käytännön osaamisessa. Tämä myötävaikuttaa varmasti koulutusyhteistyön sijoittumiseen ammattikorkeakouluun ennemmin kuin yliopistoon. Yliopistosta valmistuneilla saattaa olla suuret odotukset tulevan työnsä palkasta. Mikäli kansalaisjärjestöihin alkaisi virrata korkeakoulutettua työvoimaa, nousisivatko työn kustannukset liikaa? Tällaisia asioita on syytä miettiä varsinkin kansalaisjärjestöissä. Vaikka korkeasti koulutettu työvoima saattaa tehostaa toimintaa tai parantaa toiminnan laatua, voisivat kasvaneet palkkakustannukset horjuttaa tätä hyötyä.

Kansalaisjärjestöt uskoivat yliopistojen tuovan heille yhteistyökumppanina lisää uskottavuutta ja arvostusta, mikä puolestaan auttaa rahoituksen saannissa. Yliopistot eivät tutkijan yllätykseksi kuitenkaan pohtineet kansalaisjärjestöjen mukanaan tuomaa yhteiskuntavastuullisuutta tai yliopiston kolmannen tehtävän toteutumista. Voi olla, että yliopistot kokevat toimintansa olevan jo legitimoitua pitkän historian myötä, eivätkä sen vuoksi kaipaa erityistä mainetta kansalaisjärjestöjen kumppaneina. Toisaalta yliopis-

---

<sup>3</sup> Tästä ovat poikkeuksena esimerkiksi lääketieteellisestä tiedekunnasta valmistuvat lääkärit. Vastavalmistuneilla lääkäreillä on käytännön osaamista, jota kansalaisjärjestöt voivat projekteissaan tarvita.

toilla on valtavasti muitakin mahdollisuuksia toteuttaa kolmatta tehtäväänsä ja osoittaa vastuullisuuttaan. Hyvin pitkälle menevä esimerkki vastuullisuuden osoittamisesta ja yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta on yliopiston suora kontakti ja yhteistyö kehittämään yliopiston kanssa (González 1999, 267).

### 6.3 Yliopistokoulutuksen ja koulutusyhteistyön suuntaviivat

Tämä tutkielma lähti kansalaisjärjestöjen tarpeista, mutta päättyy pohtien yliopistokoulutuksen kehitystä, tavoitteita ja yliopiston opiskelijoiden tarpeita. Kansalaisjärjestöt uskoivat oppilaitosyhteistyön olevan hyödyllistä ja molempien osapuolten tavoitteita palvelevaa. Yliopistot ovat haluttuja yhteistyökumppaneita niiden arvovallan ja opiskelijoiden vuoksi, mutta ammattikorkeakoulut katsottiin sopivammiksi yhteistyökumppaneiksi niiden käytännönläheisemmän opetuksen takia. Organisaatioina ammattikorkeakoulut ja yliopistot ovat melko samanlaisia, joten niiden eroavaisuus perustuu juuri opetuksen käytännöllisyyteen ja sitä kautta opiskelijoiden käytännön taitoihin.

Molemmat osapuolet näkivät opiskelijoiden olevan avainasemassa ja uskoivat niiden hyötyvän koulutusyhteistyöstä eniten. Tätä tukee myös se esille tullut seikka, että opiskelijajärjestöt ja muut vastaavat opiskelijoista muodostuvat ryhmät ovat usein aktiivisia järjestämään erilaisia, usein epävirallisia yhteistyömuotoja niin kansalaisjärjestöjen kuin muidenkin toimijoiden kanssa. On positiivista huomata, että opiskelijoiden toivomia asioita viedään eteenpäin ja näin yliopiston pyrkimys tieteellisyyteen ja sivistykseen ei estä tällaisia kontakteja. Toisaalta vaikuttaa siltä, että yliopiston opettajatkin voisivat innostua kansalaisjärjestön kanssa toteutetusta koulutusyhteistyöstä, mikäli kurssin sisältö on sopiva, resurssit ovat riittävät ja sen hyödyt voitaisiin nähdä konkreettisesti jollain tapaa. Opetusta halutaan kehittää, mutta kovin suuria askelia ei uskalleta tai niitä ei ole varaa ottaa. Toisaalta yliopistoista näyttäisi myös puuttuvan hyvien kehitysideoiden jakamiskäytäntö. Varsinkin laitosten välinen ajatusten ja kokemusten vaihto on melko vähäistä.

On syytä pohtia vakavasti myös sitä, miksi kansalaisjärjestö yleensä järjestäisi koulutusyhteistyötä oppilaitoksen kanssa. Siis minkä vuoksi se ei järjestäisi haluamaansa koulutusta itse juuri sen sisältöisenä, kuin se haluaa? Kansalaisjärjestöjen esittämät koulutusyhteistyön *kimmokkeet* liittyvät tavalla tai toisella opiskelijoihin. Yliopistolla on mahdollisuus tarjota opiskelijoitaan kursseille, jolloin viesti saadaan kohdistettua halutulle ryhmälle. Haastattelujen mukaan naiset ovat aktiivisempia ottamaan yhteyttä kansalaisjärjestöihin. Mikäli yliopisto viestii opiskelijoilleen meneillään olevista, esimerkiksi humanitaarisista koulutuksista kansalaisjärjestöissä, voidaan sukupuolijakaumaa mahdollisesti tasoittaa. Näin saattaa tapahtua varsinkin, jos kansalaisjärjestön koulutus, kansainvälisyys ja yliopiston ainelaitosten tavoitteet saadaan yhdistettyä.

Yliopistokoulutuksen ja työllistymisen suhteesta on käyty monenlaisia keskusteluja. Toiset korostavat markkinalähtöisesti opiskelijoiden nopeaa valmistumista ja nopeaa työllistymistä, kun toiset korostavat yliopiston yleissivistävää vaikutusta eivätkä toivo opiskelijoiden kiirehtivän turhaan opinnoissaan. Akateeminen loppututkinto on usein työpaikkaan sisäänpääsyn mahdollistaja, ja varsinainen työ opitaan joka tapauksessa vasta itse työssä. Tällä tavoin jälkimmäisellä tavalla ajattelevat perustelevat yliopiston säilyttämistä yleissivistävänä ja melko vähän ammatillisia taitoja opettavana oppilaitoksena. (vrt. Rinne 1998, 33–36.) Molemmat näkökannat ovat järkeviä. Yliopiston opiskelijan tulee työllistyä valmistumisensa jälkeen, mutta koulutuksen laadusta ei voida aikapaineiden allakaan tinkiä. Opetusministeriön Koulutus ja tutkimus 2007–2012 kehittämissuunnitelman (2007, 24, 50) mukaan koulutuksen ja työelämän vastaavuutta ja työelämäyhteyksiä on lisättävä, mutta toisaalta siinäkin korostetaan laajat valmiudet antavaa yleissivistävää koulutusta. Työelämän tarpeita on hyvin vaikea arvioida kovin pitkälle, ja koulutuspoliittisilla päätöksillä niihin vastaaminen voi olla joissain tapauksissa jopa mahdotonta. Tämän vuoksi opiskelijan työllistymisen kannalta mahdollisimman laaja-alainen koulutus on paras vaihtoehto. (Opetusministeriö 2007, 24, 50.) Kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöhön liittyy samankaltainen dilemma. Todennäköisesti opiskelijat toivoisivat opetukseen lisää käytännöllisyyttä, mikä saattaisi edistää työllistymistä. Toisaalta yliopisto ei ole ammattikorkeakoulu, joten koulutusta tulisi kehittää yliopiston perinteinen tehtävä mielessä pitäen. Tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaisi siltä, että yliopiston kanssa järjestettävän koulutusyhteistyön toisena osapuolena moni muukin organisaatio kuin kansalaisjärjestö kohtaisi samanlaisia haasteita. Varsinkin käytännön toimijoiksi mielletyt, todennäköisesti pienehköt yritykset, saattaisivat kuulua tähän joukkoon. Kuten aiemminkin pohdittiin, voisivat poikkeuksena olla suuret teknologiayritykset tai vaikkapa tutkimuskeskukset riippuen yliopiston tiedekunnasta ja oppiaineesta.

Collin ja Tynjälä (2002, 49–50) esittävät kolme syytä sille, miksi kouluoppiminen (teoria) ja työssä oppiminen (käytäntö) ovat hiljalleen muuttumassa ja niiden väliset erot ovat kaventumassa. *Ensinnäkin* tietoyhteiskuntakehitys tuo mukanaan symbolianalyytisten ammattien lisääntymisen ja näin myös yliopiston opiskelijat taidot ovat lähempänä työelämässä vaadittavaa osaamista. *Toiseksi* elinikäistä oppimista korostetaan työelämässä yhä enemmän. *Kolmanneksi* uusia, mahdollisimman autenttisia eli aitoihin tilanteisiin perustuvia pedagogisia ratkaisuja otetaan käyttöön koulutuksessa. (Collin & Tynjälä 2002, 49–50.) Yliopistokoulutuksen nykyinen kehitys näyttäisi mahdollistavan juuri teoriaa ja käytäntöä yhdistävän, tämänkin tutkimuksen aiheena olevan yhteistyön toteutumisen. Voi olla, että vielä on kuitenkin liian aikaista ja osapuolien innostamiseksi tarvittaisiin muutamia onnistuneita käytännön esimerkkejä.

Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että parhaita paikkoja kansalaisjärjestön ja yliopiston yhteistyön järjestämiselle ovat yliopistojen täydennyskoulutuskeskukset. Täydennys-

koulutuskeskukset tekevät runsaasti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja osalla niiden opiskelijoista on ammattikorkeakoulututkinto tai akateeminen loppututkinto ja usein runsaasti työkokemusta. Näin kansalaisjärjestökin saisivat koulutettavakseen kaikkein eniten toivomiaan ihmisiä. Yliopiston täydennyskoulutuskeskukset yhdistävät opetuksessaan käytäntöä ja teoriaa, joten kansalaisjärjestön ja yliopiston (perusopetus) koulutusyhteistyön suurimmat *kammokkeet* eivät päde täydennyskoulutuksessa. Lisäksi täydennyskoulutus on yleensä maksullista, jolloin resursseja on enemmän ja koulutusta voidaan kehittää vapaammin. (ks. esim. Helsingin yliopiston aikuiskoulutuksen tilastotietoja 2002, 21.4.2008.)

## 6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa edettiin teorialähtöisesti, mutta aineistolähtöisenä tutkimuksena aiheesta voisi saada uudenlaisen kuvan, ja esiin tullessiin asioihin kyettäisi pureutua syvällisesti. Yliopiston tekemä koulutusyhteistyö osoittautui melko haastavaksi aiheeksi, olipa yhteistyökumppani mikä organisaatio tahansa. Sen vuoksi yliopiston tekemää koulutusyhteistyötä ja kaikenlaisia yhteistyökumppaneita olisi syytä tutkia syvemmin. Näin voitaisiin päästä käsiksi sellaisiin perustavanlaatuisiin kysymyksiin, joihin tässä tutkimuksessa ei rajausten vuoksi päästy. Tällöin aineistoon tulisi sisällyttää myös yliopiston hallinto, jolloin voitaisiin saada laajempi käsitys yliopiston kehityssuunnista, -toiveista ja -tarpeista. Toisaalta mielekäs aineisto kansalaisjärjestön ja yliopiston järjestämän koulutusyhteistyön tutkimiseen voitaisiin saada haastattelemalla opiskelijoita. Tässä tutkimuksessa todettiin opiskelijoiden toivovan käytännönläheisempää opetusta ja kansainvälisiä kontakteja. Heidän näkökulmansa ovat myös tärkeitä, sillä he ovat koulutuksen kohteita.

Better Life World Wide ry aloittaa koulutusyhteistyön Turun ammattikorkeakoulun kanssa suunnitelmiensa mukaan syksyllä 2008. Tässä on hyvä jatkotutkimusmahdollisuus. Kyseessä on ammattikorkeakoulu, joten teoria yliopistoista ei soveltuisi tutkimukseen, mutta tämän tutkimuksen johtopäätökset toisivat tuohon tutkimusaiheeseen varmasti mielekkäitä ajatuksia. Koulutusyhteistyötä olisi hyödyllistä tutkia sekä opiskelijoiden että kansalaisjärjestön ja ammattikorkeakoulun henkilökunnan kannalta. Näin voitaisiin saada kattava ja monipuolinen kuva koulutuksen onnistumisesta sekä toisaalta vielä kehitettävistä asioista.

## 6.5 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan käyttämällä mahdollisimman paljon tieteellisiä ja luotettavia lähteitä sekä selkeää lähdeviittaustekniikkaa. Tutkimus on teorialähtöinen, mutta tutkimuksen edetessä kävi yhä selvemmäksi, että aineistolähtöisyys olisi ollut varteenotettava vaihtoehto. Aineistolähtöisenä tutkimuksena teoria rakentuisi aineiston pohjalta ja olisi relevantimpi. Teoriaosuutta oli hyvin haastavaa rakentaa, sillä valmiita oppikirjoja tai muuta materiaalia ei kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyöstä ole ilmeisesti olemassa. Jopa koulutusyhteistyö yleensäkin tuntui olevan melko tutkimaton aihealue. Muualla Euroopassa, kuten Saksassa tai Isossa-Britanniassa yliopistot tekevät jonkin verran koulutusyhteistyötä yliopistojen kanssa. Toisaalta teoriaosuudessa täytyi ottaa huomioon Suomen yliopistojen omaleimaisuus ja kehityssuunnat. Tämän tutkimuksen sisäinen validiteetti voisi olla parempi, mikäli tutkimus olisi ollut aineistolähtöinen. Sisäiseen validiteettiin on tässä tutkimuksessa kuitenkin pyritty käyttämällä melko kattavasti tieteellisiä ja tuoreita lähteitä sekä huomioimalla tutkimusaiheen pirstaleisuus ja monitulkintaisuus teoriaosuutta muodostettaessa. Ulkoiseen validiteettiin pyrittiin tutustumalla aineistoon huolella, jotta tehdyt johtopäätökset kuvaisivat mahdollisimman hyvin todellisuutta. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 214.)

Tilastollinen yleistettävyys ei sovellu laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei edes ole tuottaa sellaisia empiirisesti yleistettäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 66.) Sulkusen (1990, 273) mukaan yleistettävyyden kriteeriksi nousee järkevä aineiston kokoaminen. Seuraavat asiat on otettu huomioon myös tämän tutkimuksen aineiston hankinnassa:

- haastateltavilla on suhteellisen samanlaisia kokemuksia, toisin sanoen kaikilla on jokin suhde kyseessä olevaan koulutusyhteistyöhön (ks. Sulkunen 1990, 273)
- haastateltavilla on tekijän tietoa tutkimusongelmasta, eli tässä tapauksessa heidän mielipiteensä vaikuttavat mahdollisen koulutusyhteistyön järjestämiseen, heidän mielipiteensä ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta ja he tuntevat jonkin verran aihepiiriä työnsä puolesta
- haastateltavat ovat kiinnostuneita tutkimuksesta (ks. Eskola & Suoranta 1998, 66).

Tämän tutkimuksen tulokset ovat varovaisesti yleistettävissä Suomen tilanteeseen. Suomessa kansalaisjärjestöt eivät tee koulutusyhteistyötä kovin paljoa yliopistojen kanssa, mutta muualla Euroopassa tilanne on toinen. Muun muassa tämän vuoksi tuloksia ei voida yleistää Suomen rajojen ulkopuolelle, vaikka niissä on pohdiskeltavaa myös muille maille. Vaikka aineiston koko ei ole ratkaisevaa laadullisessa tutkimuksessa (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 68), tutkija uskoisi yleistettävyyden olevan parempi,

mikäli haastateltavia olisi ollut hieman enemmän. Näin aineisto olisi ollut kattavampi ja monipuolisempi. Toisaalta raja on vedettävä johonkin aikataulun ollessa tiukka. Tutkimustuloksilla on yleistä ja käytännöllistä merkitystä ennen kaikkea sen vuoksi, että tämä aihe on uusi ja siitä paljastettiin monenlaisia, kriittisiäkin näkemyksiä. Lisäksi asiantuntijat ovat nähneet kyseiselle koulutusyhteistyölle tarvetta, ja lähes vastaavaa ollaan ammattikorkeakoulun kanssa aloittamassakin.

## 7 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyötä ja pyrittiin löytämään erityisesti niitä asioita, jotka vaikuttavat osapuolten yhteistyöhalukkuuteen. Tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan tutkimalla kansalaisjärjestön ja yliopiston näkemyksiä koulutusyhteistyöstä sekä toisaalta sitä, mitä koulutusyhteistyöllä voidaan osapuolten mielestä saavuttaa. Lähtökohtana tutkimukselle oli kansalaisjärjestöjen kohtaama kritiikki toiminnan tehottomuudesta. Yliopistoilla katsottiin olevan runsaasti annettavaa kansalaisjärjestöille niin koulutuksen kuin tutkimuksen muodossa, ja toisaalta kansalaisjärjestöjen uskottiin antavan yliopistoille tietoa ja taitoa elävästä elämästä.

Suomen yliopistot ovat pääasiassa julkisia oppilaitoksia. Kansalaisjärjestöt kuuluvat puolestaan kolmanteen, voittoa tavoittelemattomaan sektoriin. Eri sektoreiden väliset rajat ovat hämärtyneet ja yhteistyö niiden välillä on lisääntynyt ja siihen myös kannustetaan. Tässä tutkimuksessa yhteistyötä lähestyttiin resurssiriippuvuuden ja ulkoisen ympäristön hallitsevuuden kautta. Tällä tarkoitetaan, että organisaatiot solmivat yhteistyösuhteita ympäröivän yhteiskunnan kanssa menestyäkseen ja turvatakseen toimintaansa. Yhteistyön perustana on aina jonkinlainen riippuvuus toisen organisaation tarjoamasta resurssista. Yhteistyön tulee kuitenkin perustua vastavuoroiseen hyötyyn. Leikkimielisesti voidaan puhua yhteistyön *kimmokkeista* ja *kammokkeista*, siis niistä asioista, jotka edistävät tai jarruttavat koulutusyhteistyön aloittamista.

Tutkimustulokset olivat osin melko yllättäviä. Kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyö näytti olevan melko uusi ja monelle vieras asia, johon molemmat osapuolet suhtautuivat varauksella. *Ensinnäkin* stereotyyppiset ajatukset yliopistosta isona, teoreettisena ja byrokraattisena organisaationa sekä kansalaisjärjestöstä pienenä, käytännönläheisenä ja sekavana organisaationa näyttivät pitävän pintansa. Näiden stereotyyppien voidaan olettaa jarruttavan yhteistyön syntymistä. *Toiseksi* yliopiston perimmäinen tarkoitus ja yliopistokoulutuksen kehitys korostuivat tutkimuksen edetessä. Yksi koulutusyhteistyön kynnyskysymys on, miten yhdistää osapuolten erilainen teoria- ja käytäntöpainotteisuus koulutuksessa niin, että se tukee molempien osapuolten tavoitteita. Yliopistot teoreettisina oppilaitoksina uskovat erityisesti opiskelijoiden pitävän käytännönläheisemmästä opetuksesta, mutta toisaalta pelkäävät tieteellisyytensä kärsivän. Kansalaisjärjestöt suosivat koulutusyhteistyökumppaninaan ammattikorkeakouluja, sillä niiden opetuksen sisältö ja opiskelijoiden taidot vastaavat paremmin heidän tarpeitaan.

*Kolmanneksi* henkilökohtaiset suhteet ja opiskelijoiden aktiivisuus edistävät koulutusyhteistyön aloittamista. Erilaiset, jo toteutuneet tai suunnitteilla olevat yhteistyöt kansalaisjärjestön ja yliopiston välillä ovat syntyneet opiskelijoiden aktiivisuuden tai osapuolten välisen jo olemassa olevan tuttavuuden ansiosta. Näyttäisi siis siltä, että



koulutusyhteistyön aloittamisessa arkipäiväisiltä tuntuvat kontaktit voivat olla merkittäviä. Se, onko yhteistyökumppani kansalaisjärjestö, yliopisto vai joku muu, ei välttämättä aina ole ratkaisevaa. *Neljänneksi* resurssitilanne ja tarjottavat resurssit vaikuttavat koulutusyhteistyöhön. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että aikaa ja rahaa ei ole riittävästi, jotta uudenlaisia projekteja lähdetäisiin viemään ennakkoluulottomasti eteenpäin. Toisaalta kansalaisjärjestöt ja yliopistot eivät myöskään löytäneet vastaavuuksia resursseja kovin paljoa. Yliopiston opiskelijat nähtiin arvokkaana voimavarana kansalaisjärjestöille niin työntekijöinä ja harjoittelijoina kuin projektitöiden tai lopputöiden tekijöinä. Erityisesti projekti- ja lopputöiden tekemisessä nähdäänkin hyvä mahdollisuus yhdistää teoria ja käytäntö molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Tämä tutkimus lähti kansalaisjärjestöjen tarpeista, mutta päättyy pohtien yliopistokoulutuksen kehitystä ja tavoitteita. Kansalaisjärjestön ja yliopiston koulutusyhteistyötä voi olla vielä liian aikaista toteuttaa, vaikka yliopisto-opetus käy läpi muutoksia ja sitä kehitetään. Toisaalta on perusteltua väittää, että yliopiston ja kansalaisjärjestön koulutusyhteistyö soveltuu yliopiston perusopetusta paremmin yliopiston täydennyskoulutuskeskukseen. Tämän voidaan olettaa koskevan myös koulutusyhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Mikäli yliopistojen tekemää koulutusyhteistyötä tutkittaisiin ja kehitettäisiin enemmän, voi olla, että tulevaisuudessa yliopiston opiskelijat kykenisivät paremmin yhdistämään opittua teoriaa käytäntöön. Kokemusten ja hyvien toimintamallien myötä koulutusyhteistyö voi olla todellinen osa yliopiston toimintaa, mutta siihen on vielä melko pitkä matka.

## LÄHTEET

- Akerlof, George A. – Kranton, Rachel E. (2002) Identity and schooling: Some lessons for the economics of education. *Journal of Economic Literature*, Vol. XL, December 2002, 1167–1201.
- An Erasmus Mundus Programme (2008) <[http://www.nohanet.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=8&Itemid=5](http://www.nohanet.org/index.php?option=com_content&task=view&id=8&Itemid=5)>, haettu 30.3.2008.
- Barnes, Diana – Carpenter, John – Dickinson, Claire (2000) Interprofessional education for community mental health: attitudes to community care and professional stereotypes. *Social Work Education*, Vol. 19, No: 6, 565–583.
- Beck, Ulrich (2006) Living in the world risk society. *Economy and Society*, Vol. 35, No: 3, 329–345.
- BLWW:n avainhenkilöt (2007) Nauhoittamaton keskustelu 24.9.2007.
- BLWW:n toimintasuunnitelma 2007–2008 (2007).
- Bolton, Earl C. – Genck, Fredric H. (1971) Universities and management. *The Journal of Higher Education*, 279–291.
- Collin, Kaija – Tynjälä, Päivi (2002) Koulutuksen ja työelämän rajoilla – Työntekijöiden ja opiskelijoiden kokemuksia työssä oppimisesta. Teoksessa: *Kohtaamisia ja ylityksiä. Pedagogisia haasteita yliopisto-opetukselle*, toim. Lestinen, Leena – Saarnivaara, Marjatta, 23–55. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos: Jyväskylä.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- Finlex® (2007) Valtion säädöstietopankki. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19970645>>, haettu 21.10.2007.
- Fowler, Alan – Biekart, Kees (1996) Do private agencies really make a difference? Teoksessa: *Compassion and Calculation. The Business of Private Foreign Aid*, toim. Sogge, David, 107–135. Pluto Press: London.
- Glenny, Lyman A. (1979) The anonymous leaders of higher education. *Journal of Higher Education*, Vol. 50, No: 4, 401–412.
- González, Julia – Löwenstein, Wilhelm – Malek, Mo (toim.) (1999) *Humanitarian Development Studies in Europe: Assessment of Universities' Training and NGOs' Needs*. University of Deusto: Bilbao.
- Gray, Barbara (1996) Cross-sectoral partners: Collaborative alliances among business, government and communities. Teoksessa: *Creating Collaborative Advantage*, toim. Huxham, Chris, 57–79. Sage Publications: London.

- Greenwald, Anthony G. – Krieger, Linda Hamilton (2006) Implicit bias: Scientific foundations. *California Law Review*, Vol. 94, No: 4, 945–967.
- Gulzar, Laila – Henry, Beverly (2005) Interorganizational collaboration for health care between nongovernmental organizations in Pakistan. *Social Science and Medicine*, Vol. 61, No: 9, 1930–1943.
- Guttry, Andrea, de – Reidy, Aisling (1999) Thematic study: Human rights. Teoksessa: *Humanitarian Development Studies in Europe: Assessment of Universities' Training and NGOs' Needs*, toim. González, Julia – Löwenstein, Wilhelm – Malek, Mo, 27–32. University of Deusto: Bilbao.
- Haapakorpi, Arja (1998) Professio tulevaisuudessa – etu, loukku vai mahdollisuus? Teoksessa: *Yliopistot ja muuttuva työelämä*, toim. Järvinen, Marjo-Riitta – Rinne, Risto – Lehtinen, Erno, 43–64. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Turku.
- Hackman, Judith D. (1985) Power and centrality in the allocation of resources in colleges and universities. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, 61–77.
- Hammack, David C. – Young, Dennis R. (toim.) (1993) *Nonprofit Organizations in a Market Economy. Understanding New Roles, Issues, and Trends*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press: New York.
- Helakorpi, Seppo (2001) *Koulun johtamishaaste*. Tammi: Tampere.
- Helsingin yliopiston aikuiskoulutuksen tilastotietoja 2002 (2008) <<http://www.helsinki.fi/aikuiskoulutus/tilast2002.rtf>>, haettu 21.4.2008.
- Helsingin yliopiston strategia 2007–2009 (2008) <<http://www.helsinki.fi/lyhyesti/strategia/index.html>>, haettu 2.4.2008.
- Hietalahti, Johanna (2004) Hankkeiden laadun arviointia. Katsaus kansalaisjärjestöjen raportointiin. Kepan taustaselvitykset nro 3. <[http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/taustaselvitykset/pdf/03\\_hietalahti\\_johanna\\_-\\_hankkeiden\\_laadun\\_arviointia.pdf](http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/taustaselvitykset/pdf/03_hietalahti_johanna_-_hankkeiden_laadun_arviointia.pdf)>, haettu 8.12.2007.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10., osin uud. p., Tammi: Helsinki.
- Innovaatioyliopisto (2008) <<http://www.innovaatioyliopisto.info/>>, haettu 3.2.2008.
- Jouttimäki, Senja – Varja, Mervi (2007) Kolme vuosikymmentä aluetoimintaa. Teoksessa: *Avoin yliopisto. Sivistystä, osaamista, tasa-arvoa*, toim. Kosunen, Tapio – Jouttimäki, Senja – Nisula, Eeva-Liisa – Nurminen, Eija, 1131–27. Gaudeamus: Helsinki.

- Järvinen, Marjo-Riitta – Rinne, Risto – Lehtinen, Eero (toim.) (1998) *Yliopistot ja muuttuva työelämä*. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Turku.
- Kennedy, Elizabeth T. (1998) The new gemeinschaft: Individual initiative and business-NGO-university partnerships. *Greener Management International*, No: 24, 32–47.
- Klijnsma, Hans-Paul – Schweigman, Caspar (1999) Country report: Netherlands. Teoksessa: *Humanitarian Development Studies in Europe: Assessment of Universities' Training and NGOs' Needs*, toim. González, Julia – Löwenstein, Wilhelm – Malek, Mo, 193–200. University of Deusto: Bilbao.
- Korhonen, Vesa (toim.) (2007) *Muuttuvat oppimisympäristöt yliopistossa?* Tampere University Press: Tampere.
- Lehtinen, Erno – Palonen, Tuire (1998) Yliopistojen rooli asiantuntijuuteen kouluttamisessa: Amerikkalaisten ja suomalaisten strategioiden pohdintaa. Teoksessa: *Yliopistot ja muuttuva työelämä*, toim. Järvinen, Marjo-Riitta – Rinne, Risto – Lehtinen, Erno, 101–124. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Turku.
- Lestinen, Leena (2002) Epilogi: Erilaisuus oppimista palvelemaan. Teoksessa: *Kohtaamisia ja ylityksiä. Pedagogisia haasteita yliopisto-opetukselle*, toim. Lestinen, Leena – Saarnivaara, Marjatta, 175–184. Jyväskylän yliopisto, Koulutuksen tutkimuslaitos: Jyväskylä.
- Lewis, David (2007) *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. 2. p. Routledge: London.
- Lintula, Anita (2005) Vaikuttaako Kepan koulutus? Kepan taustaselvitykset nro 4. <[http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/taustaselvitykset/pdf/04\\_lintula\\_anita\\_-\\_vaikuttaako\\_kepan\\_koulutus.pdf](http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/taustaselvitykset/pdf/04_lintula_anita_-_vaikuttaako_kepan_koulutus.pdf)>, haettu 8.12.2007.
- Manley, Roger T. – Shaw, Wade H. – Manley, Robert C. (2007) Project partnering: A medium for private and public sector collaboration. *Engineering Management Journal*, Vol. 19, No: 2, 3–11.
- Mikä Kepa? (2007) <[http://www.kepa.fi/mika\\_kepa](http://www.kepa.fi/mika_kepa)>, haettu 22.12.2007.
- Murto, Hanne – Kaunisto-Laine, Sarita – Korhonen, Vesa (2007) Yliopisto-opettajien kokemuksia kollegayhteistyöhön perustuvasta ohjauksesta. Teoksessa: *Muuttuvat oppimisympäristöt yliopistossa?*, toim. Korhonen, Vesa, 181–199. Tampere University Press: Tampere.
- Nahi, Tytti – Halonen, Pauliina (2006) Näin naapurissa. Suomi ja kehitysyhteistyön edelläkävijät. Kehitysyhteistyön palvelukeskuksen raporttisarja nro 84. <[http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/raportit/pdf/084\\_07.pdf](http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/raportit/pdf/084_07.pdf)>, haettu 25.3.2008.

- Nimtz, Lynn E. – Coscarelli, William C. – Blair, Daniel (1995) University-industry partnerships: Meeting the challenge with a high tech partner. *SRA Journal*, Vol. 27, No: 2, 9–17.
- NOHA Master Programme (2008)  
<[http://www.nohanet.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=5&Itemid=2](http://www.nohanet.org/index.php?option=com_content&task=view&id=5&Itemid=2)>, haettu 30.3.2008.
- O’Gorman, Eleanor – Phelan, Jim (1999) Thematic study: Humanitarian crisis. Teoksessa: *Humanitarian Development Studies in Europe: Assessment of Universities’ Training and NGOs’ Needs*, toim. González, Julia – Löwenstein, Wilhelm – Malek, Mo, 33–40. University of Deusto: Bilbao.
- Opetusministeriö (2007) *Koulutus ja tutkimus 2007–2012. Kehittämissuunnitelma*. Opetusministeriö.  
<<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/opm09.pdf?lang=fi>>, haettu 3.5.2008.
- O’Shea, Rory P. – Allen, Thomas J. – Chevalier, Arnaud – Roche, Frank (2005) Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities. *Research Policy*, Vol. 34, No: 7, 994–1009.
- Ostrom, Elinor – Davis, Gina (1993) Nonprofit organizations as alternatives and complements in a mixed economy. Teoksessa: *Nonprofit Organizations in a Market Economy. Understanding New Roles, Issues, and Trends*, toim. Hammack, David C. – Young, Dennis R., 23–56. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Pasanen, Jarna – Wekken, Ruby, van der (2006) World Social Forum today. Finnish engagements and future visions. Kepan taustaselvitykset nro 20.  
<[http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/taustaselvitykset/pdf/20\\_pasanen\\_jarna\\_world\\_social\\_forum\\_today.pdf](http://www.kepa.fi/palvelut/julkaisut/taustaselvitykset/pdf/20_pasanen_jarna_world_social_forum_today.pdf)>, haettu 8.12.2007.
- Pfeffer, Jeffrey (1981) *Power in Organizations*. Pitman Publishing Inc.: Boston.
- Pfeffer, Jeffrey (1997) *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. Oxford University Press: New York.
- Pfeffer, Jeffrey – Salancik, Gerald R. (1978) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper and Row: New York.
- Powell, Walter W. – Koput, Kenneth W. – Smith-Doerr, Laurel (1996) Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 116–145.
- Preskill, Hallie – Catsambas, Tessie Tzavaras (2006) *Reframing Evaluation Through Appreciative Inquiry*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Punaisen Ristin liikkeen historia (2008)  
<[http://www.redcross.fi/punainenristi/historiaa/fi\\_FI/historiaa/](http://www.redcross.fi/punainenristi/historiaa/fi_FI/historiaa/)>, haettu 5.2.2008.

- Puustelli, Piia (2002) *Synergiällä alueellista vaikuttavuutta. Selvitys Turun yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen välisestä yhteistyöstä*. Turun yliopisto: Kaarina.
- Rasmussen, Meghan D. (2007) From stovepipes to networks. *Public Manager*, Vol. 36, No: 2, 28–32.
- Rinne, Risto (1998) Akateemiset tutkinnot muuttuvana työmarkkinavaluuttana. Teoksessa: *Yliopistot ja muuttuva työelämä*, toim. Järvinen, Marjo-Riitta – Rinne, Risto – Lehtinen, Erno, 13–36. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Turku.
- Roberts, Nancy C. (1986) Organizational power styles: Collective and competitive power under varying organizational conditions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, No: 4, 443–458.
- Robinson, Scott E. – Gerber, Brian J. (2007) A seat at the table for nondisaster organizations. *Public Manager*, Vol. 36, No: 3, 4–7.
- Roskapostia Punaisen Ristin nimissä (2007) <http://www.yle.fi/uutiset/24h/id78127.html>, haettu 21.12.2007.
- Rubin, Anita (2006) *Muuttuva korkeakoulu. Turun kauppakorkeakoulun opettajien tulevaisuudenkuvat*. Turun kauppakorkeakoulu: Sarja Keskusteluja ja raportteja 4/2006: Turku.
- Saarikorpi, Irja (2007) Erasmus-intensiivikurssit ja opetussuunnitelmayhteistyö. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu kansainvälistäjänä. Teoksessa: *Yli rajojen. Erasmus eurooppalaista korkeakoulutusta rakentamassa*, toim. Airas, Marja – Zenkner, Virve, 89–94. Kansainvälisen henkilövaihdon keskus CIMO: Helsinki.
- Salamon, Lester M. (1995) *Partners in Public Service. Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. The Johns Hopkins University Press: Baltimore.
- Salamon, Lester M. – Anheier, Helmut K. (1996) *The Emerging Nonprofit Sector. An Overview*. Manchester University Press: Manchester.
- Salopek, Jennifer J. (2006) Appreciative inquiry at 20: Questioning David Cooperrider. *T + D*, Vol. 60, No: 8, 21–22.
- Santoro, Michael D. – Gopalakrishnan, Shanthi (2000) The institutionalization of knowledge transfer activities within industry-university collaborative ventures. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 17, No: 3,4, 299–319.
- Seppänen, Maarit (1999) Country report: Finland. Teoksessa: *Humanitarian Development Studies in Europe: Assessment of Universities' Training and NGOs' Needs*, toim. González, Julia – Löwenstein, Wilhelm – Malek, Mo, 125–137. University of Deusto: Bilbao.

- Schafer, Mark J. (1999) International nongovernmental organizations and third world education in 1990: A cross-national study. *Sociology of Education*, Vol. 72, No: 2, 69–88.
- Siltala-Nyman, Minna (2007) Arjen auttamisen kauppanainen. *Ekonomi* 9/2007, 35.
- Sogge, David (toim.) (1996) *Compassion and Calculation. The Business of Private Foreign Aid*. Pluto Press: London.
- Sulkunen, Pekka (1990) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa: *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, toim. Mäkelä, Klaus, 264–285. Gaudeamus: Helsinki.
- Suomen Punainen Risti (2008) <[http://www.redcross.fi/punainenristi/suomenpunainenristi/fi\\_FI/index/](http://www.redcross.fi/punainenristi/suomenpunainenristi/fi_FI/index/)>, haettu 5.2.2008.
- Tell, Joakim (2001) *Organizing University-Led Learning Networks Among Small-Enterprise Managers*. Chalmers University of Technology: Göteborg.
- Tommila, Johanna (2005) *Evolution of Intermediating Activity Between Business, University and Government. Case eBRC*. Tampere University of Technology and University of Tampere: Tampere.
- Trist, Eric (1983) Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human Relations*, Vol. 36, No: 3, 269–284.
- Tshadin lastensieppaukset oikeudessa (2007) <<http://www.mtv3.fi/uutiset/ulkomaat.shtml/arkistot/ulkomaat/2007/12/593643>>, haettu 21.12.2007.
- Tukkk:n vuosikertomus 2006. Turun kauppakorkeakoulu. <[http://www.tukkk.fi/viestinta/esittelymateriaalit/tukkk\\_vuosikertomus06.pdf](http://www.tukkk.fi/viestinta/esittelymateriaalit/tukkk_vuosikertomus06.pdf)>, haettu 16.10.2007.
- Turun yliopiston strategia 2006–2012 (2008) <<http://www.ty.fi/faktat/strategia/strategia0612/index.html>>, haettu 2.4.2008.
- Ulkoministeriö huolissaan järjestöjen tukirahojen käytöstä (2008) <<http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/arkistot/kotimaa/2008/03/625785>>, haettu 21.3.2008.
- Vernis, Alfred – Iglesias, Maria – Sanz, Beatriz – Saz-Carranza, Àngel (2006) *Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration*. Palgrave Macmillan: Basingstoke.

- Wildman, Paul (2007) How futuring bush mechanics seek to transform the world. *Futures*, Vol. 39, No: 5, 569–582.
- World Trade Organization: Annual Report 2007 (2007) World Trade Organization: Lausanne.
- Yanacopulos, Helen (2005) The strategies that bind: NGO coalitions and their influence. *Global Networks*, Vol. 5, 93–110.
- Yliopistokonsortio (2008) <<http://www.tse.fi/FI/tietoa/yhteistyö/Pages/yliopistokonsortio.aspx>>, haettu 21.3.2008.



## LIITE 1 HAASTATTELURUNKO, KANSALAI SJÄRJESTÖT

Taustatiedot, kuten koulutus, tiivistetty työhistoria ja nykyinen toimenkuva.

- Kuvaile yliopistoa yhteistyökumppanina. Miten kansalaisjärjestö eroaa yliopistosta organisaationa? (Aikaisempaan kysymykseen odotetaan vastausta ennen jälkimmäisen kysymistä.)
- Mitä kansalaisjärjestö voi tarjota yliopistolle? Mitä yliopisto voi puolestaan tarjota kansalaisjärjestölle?
- Milloin ja millaisissa asioissa yhteistyö yliopiston kanssa kannattaa?
- Mikä koulutusyhteistyön aloittamisessa on kaikkein haastavinta? Pohdi, mitä erityispiirteitä yliopisto yhteistyökumppanina voisi tuoda mukanaan?
- Mitä koulutusyhteistyöllä voidaan mielestäsi saavuttaa?
- Miten yhteistyötä voisi vielä kehittää?
- Kuvittele tilanne, jossa kansalaisjärjestö ja yliopisto ovat yhdessä vuosien ajan kouluttaneet ihmisiä. Miten tämä näkyy kansalaisjärjestöissä? Anna muutama konkreettinen esimerkki.
- Onko Sinulla vielä jotain lisättävää?
- *BLWW:n kahdelta avainhenkilöltä kysyttiin lisäksi muun muassa seuraavaa:*  
Mistä idea koulutusyhteistyöhön ammattikorkeakoulun kanssa alun perin lähti?  
Miksi juuri Turun ammattikorkeakoulu?

## LIITE 2 HAASTATTELURUNKO, YLIOPISTOT

Taustatiedot, kuten koulutus, tiivistetty työhistoria ja nykyinen toimenkuva.

- Millaisia kokemuksia teillä on kansalaisjärjestöistä? Oletteko tehneet yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa? Jos, niin kerro siitä/niistä vähän enemmän.
- Pohdi, millaisten yhteistyökumppanien kanssa yliopisto yleensä tekee koulutusyhteistyötä. Miksi? Millainen yhteistyökumppani kansalaisjärjestö olisi verrattuna näihin muihin yhteistyökumppaneihin?
- Kuvaile kansalaisjärjestöä yhteistyökumppanina. Miten yliopisto eroaa kansalaisjärjestöstä organisaationa? (Aikaisempaan kysymykseen odotetaan vastausta ennen jälkimmäisen kysymistä.)
- Mitä yliopisto voi tarjota kansalaisjärjestölle? Mitä kansalaisjärjestö voi puolestaan tarjota yliopistolle?
- Kuvaile muutamaa tilannetta, joissa uskoisit kansalaisjärjestön ammattitaidon olevan tarpeellista. Miksi? Tuleeko mieleesi myös todellisia tilanteita, jolloin yhteistyö kansalaisjärjestön kanssa olisi voinut olla erityisen onnistunutta ja hyödyllistä?
- Mikä koulutusyhteistyön aloittamisessa on kaikkein haastavinta? Pohdi, mitä erityispiirteitä kansalaisjärjestö yhteistyökumppanina voisi tuoda mukanaan?
- Mitä koulutusyhteistyöllä voidaan mielestäsi saavuttaa?
- Miten yhteistyötä voisi vielä kehittää?
- Onko Sinulla vielä jotain lisättävää?