

**ULKOISET STAKEHOLDER-SUHTEET KOULUTUKSEN
TUTKIMUSLAITOKSEN SOSIAALISENA PÄÄOMANA**

Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma

Viestintätieteiden laitos

Jyväskylän yliopisto

Kevät 2011

Satu-Maria Nurisalo

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta HUMANISTINEN	Laitos VIESTINTÄTIETEIDEN
Tekijä Satu-Maria Nurisalo	
Työn nimi ULKOISET STAKEHOLDER-SUHTEET KOULUTUKSEN TUTKIMUSLAITOKSEN SOSIAALISENA PÄÄOMANA	
Oppiaine Yhteisöviestintä	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2011	Sivumäärä 113 +liitteet
<p>Tiivistelmä</p> <p>Suomalaiseen koulutusjärjestelmään ja sitä kehittäviin organisaatioihin kohdistuu monia haasteita muiden julkisten organisaatioiden tapaan. Näistä vaatimuksista selviäminen edellyttää yhteistyötä eri tahojen kanssa, ja sen vuoksi stakeholder-suhteiden tutkiminen on tärkeää. Suomessa julkisen palveluorganisaation ja sen ulkoisten stakeholder-suhteiden, ja erityisesti niiden ominaispiirteiden tutkiminen on ollut vähäistä.</p> <p>Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoisten stakeholder-suhteiden tunnuspiirteitä, ja kuinka tyytyväisiä ulkoiset stakeholderit ovat suhteeseen laitoksen kanssa. Tutkimuksessa tarkasteltiin soveltuuko organisaation ja sen sidosryhmien välistä suhdetyytyväisyyttä varten kehitetty OPRA-malli julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, ovatko ulkoiset stakeholder-suhteet merkittävä sosiaalinen pääoma tutkimuslaitokselle.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kyselynä, jota täydennettiin fokusryhmähaastattelulla. Aluksi Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmälle toteutettiin fokusryhmähaastattelu, jolla kartoitettiin organisaation näkemyksiä stakeholder-suhteistaan. Sen jälkeen tehtiin kysely tutkimuslaitoksen tärkeimmille stakeholder-ryhmille. Analyysitapoina käytettiin sisällönanalyysia, tilastollista analyysia ja tilastollista testausta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat luottamuksellisia sekä etäisiä, ammatillisia, orastavia tai myönteisiä. Ne ovat sosiaalista pääomaa tutkimuslaitokselle ja suhteisiin ollaan pääosin tyytyväisiä. OPRA-malli soveltuu julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamisen melko hyvin.</p>	
Asiasanat Stakeholder-suhteet, sosiaalinen pääoma, luottamus, julkinen organisaatio	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos	
Muita tietoja	

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 JULKINEN SEKTORI	4
2.1 Julkisen sektorin toiminta	4
2.2 Julkinen palveluorganisaatio	7
2.3 Case-organisaatio Koulutuksen tutkimuslaitos	9
3 STAKEHOLDER-TEORIA	12
3.1 Stakeholder-teorian kehitys	12
3.2 Stakeholder-suhteet	15
3.3 Koulutuksen tutkimuslaitoksen stakeholder-suhteet	18
3.4 Teema-areenat	20
4 SOSIAALINEN PÄÄOMA	24
4.1 Sosiaalisen pääoman määritelmä	24
4.2 Luottamus	28
4.3 Luottamus ja stakeholder-suhteet	31
4.4 Stakeholder-suhteet sosiaalisena pääomana	34
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	39
5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	39
5.3 Fokusryhmähaastattelu	40
5.4 Sisällönanalyysi	42
5.5 Kysely	43
5.5.1 OPRA-malli	48
5.5.2 Kysymystyypit	50
5.5.3 Pilottikysely	51

5.6 Tilastollinen analyysi	52
5.7 Tilastollinen testaus	54
6 TULOKSET	55
6.1 Fokusryhmähaastattelun tulokset	55
6.2 Kyselyn tulokset	60
6.2.1 Tunnettuus	61
6.2.2 OPRA-mallin kysymykset	63
6.2.3 Muut väittämät	82
6.2.4 T-testi	89
6.2.5 Avointen kysymysten tulokset	91
6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	97
7 POHDINTA	99
7.1 Yhteenveto kyselyn tuloksista	100
7.1.1 Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet	101
7.1.2 Ulkoisten stakeholdereiden suhdetyytyväisyys OPRA-mallin mukaan	103
7.1.3 OPRA-mallin soveltuminen julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen	104
7.1.4 Ulkoiset stakeholder-suhteet Koulutuksen tutkimuslaitoksen sosiaalisena pääomana	105
7.2. Tulosten pohdinta	106
LÄHDELUETTELO	114
LIITEET	121

1 JOHDANTO

1990-luvulta lähtien julkiset palvelut ovat Suomessa kaupallistuneet ja valtion organisaatioita on yksityistetty (Luoma-aho 2005, 51). Tämä trendi jatkuu yhä ja julkiset organisaatiot elävät entistä suurempien muutosten ja haasteiden keskellä. Samat vaatimukset ulottuvat myös suomalaiseen koulutusjärjestelmään ja sitä kehitäviin organisaatioihin, kuten Jyväskylän yliopiston erillislaitoksena toimivaan Koulutuksen tutkimuslaitokseen (KTL).

Siitä huolimatta, että Suomi on niittänyt mainetta PISA-tutkimuksissa (Koulutuksen tutkimuslaitoksen [www-sivut](http://www.sivu.com), PISA) ja se on valittu erinomaisen koulutustasonsa siivittämänä maailman parhaaksi maaksi (Mourshed & Whelan 2010; Foroohar 2010), on maassa jo keskusteltu koulujen osittaisesta yksityistämisestä. Kuitenkin suomalaisten korkean koulutustason ja menestyksen nähdään olevan erityisesti valtion rahoittaman julkisen koulutusjärjestelmän ansiota. Sen tavoitteena on taata kaikille kansalaisille tasavertaiset opiskelumahdollisuudet, ja opiskelu on pääosin maksutonta. Koulutusjärjestelmää on kuitenkin kritisoitu muun muassa korkeakouluopiskelijoiden tutkintojen valmistumisen venymisestä.

Järjestelmää kohtaan osoitettu kritiikki on syytä huomioida ja miettiä, miten sitä voitaisiin kehittää. Merkittävään rooliin nousevat esimerkiksi erilaiset julkiset tutkimuslaitokset, kuten Koulutuksen tutkimuslaitos, jonka tehtävänä on koulutuksen kehittäminen tutkimuksen avulla. Koulutusjärjestelmän

kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii yhteistyötä sekä yksityisten että julkisten organisaatioiden ja toimijoiden välillä. Näitä yhteistyö- ja stakeholder-suhteita on tärkeä tutkia, jotta voidaan paremmin hyödyntää koulutukseen liittyvää osaamista, varmistaa hyvä koulutustaso ja profiloitua maailmalla koulutuksen osaajana ja kehittäjänä.

Yhteistyöverkostojen ja sitä kautta ulkoisten stakeholder-suhteiden merkityksen voi nähdä kasvavan tulevaisuudessa. On tärkeää tutkia, minkälaisia stakeholder-suhteita koulutusorganisaatioilla on, ja ovatko ne osa organisaation sosiaalista pääomaa. Ulkoisten stakeholder-suhteiden selvittäminen voi auttaa organisaatiota kehittämään toimintaansa ja yhteistyökumppanisuhdetaan. Hyvien suhteiden voi ajatella vaikuttavan myös luottamuksen ja hyvän maineen saavuttamiseen sekä ylläpitämiseen (Luoma-aho 2006).

Julkisia organisaatioita ja niiden stakeholder-suhteita on tutkittu Suomessa jonkin verran. Tutkimuksissa on keskitetty esimerkiksi maineen ulottuvuuksiin ja merkityksiin sekä stakeholder-ryhmien käsityksiin julkisista organisaatioista (Luoma-aho 2006). Stakeholder-suhteiden tyyppejä ja erityisesti julkisen palveluorganisaation ja sen yhteistyökumppaneiden välistä suhdetta on tutkittu Suomessa vain vähän.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoisia stakeholder-suhteita. Työn tavoitteena on tutkia, minkälaisia Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat, ja miten stakeholderit näkevät suhteensa organisaatioon. Tutkimus pyrkii selvittämään, ovatko ulkoiset stakeholder-suhteet sosiaalista pääomaa Koulutuksen tutkimuslaitokselle, ja kuinka tyytyväisiä ulkoiset stakeholderit ovat suhteeseen laitoksen kanssa. Tämän lisäksi tarkoituksena on selvittää, soveltuuko OPRA-malli julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen.

Tutkimus on kvantitatiivinen ja sen tueksi käytetään kvalitatiivista menetelmää syvällisemmän kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Työn aluksi toteutetaan fokusryhmähaastattelu Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmälle, jonka tarkoituksena on antaa tietoa kohdeorganisaation näkemyksistä ulkoisista stakeholdereistaan. Sen jälkeen tutkimuslaitoksen ulkoisten stakeholdereiden mielipiteitä kartoitetaan sähköisellä kyselylomakkeella, jossa on lisäksi muutamia avoimia kysymyksiä. Lopuksi tuloksia peilataan stakeholder-suhteiden teorioihin sekä sosiaalisen pääoman käsitteeseen, ja sitä kautta pyritään löytämään vastaukset tutkimusongelmaan.

Tutkimuksessa tutkitaan suomalaista julkista palveluorganisaatiota, joten tutkimuksen tuloksia voi tarkastella ainoastaan pohjoismaisten julkisten palveluorganisaatioiden tasolta, eikä niitä voi yleistää kansainväliselle tasolle.

2 JULKINEN SEKTORI

Tässä luvussa tarkastellaan julkista organisaatiota ja sen erityispiirteitä. Aluksi tutkitaan julkista organisaatiota sekä sen toiminnassa viimeisen 30 vuoden aikana tapahtuneita muutoksia yleisellä tasolla. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan palveluorganisaation käsitettä ja case-organisaatiota Koulutuksen tutkimuslaitosta. Luvussa pohditaan julkiselle organisaatiolle asettuja vaatimuksia sekä niiden vaikutuksia sen toimintaan.

2.1 Julkisen sektorin toiminta

Julkinen sektori on merkittävä toimija useimmissa länsimaissa, sillä se tarjoaa kansallista ja ekonomista vakautta verotuksen, hyvinvoinnin ja institutionaalisten rakenteiden kautta (Luoma-aho 2007, 125). Maailmanlaajuisesti julkisella sektorilla on havaittavissa yhteneväisiä trendejä; julkiset organisaatiot ovat moninaistuneet ja kasvattaneet toimintaansa, samalla sen resurssit ovat uhattuina (Luoma-aho 2008, 446). Julkisen sektorin organisaatiot kohtaavat tämän vuoksi monia haasteita toiminnassaan, sillä paineita asettavat paitsi erilaiset tulosvastuut myös moninaiset stakeholderit ja koveneva kilpailu.

Kolmenkymmenen vuoden aikana julkinen hallinto on kokenut maailmanlaajuisen mullistuksen. Julkisen organisaation johtajia kehoitetaan ”ohjaamaan, ei soutamaan venettänsä” ja heitä haastetaan keksimään uusia ja innovatiivisia tapoja saavuttaakseen tuloksia tai yksityistämään toimintoja, jotka

valtio aikaisemmin tarjosi. Useissa tapauksissa valtiot ja valtiolliset virastot ovat onnistuneet aiemmin julkisten toimintojen yksityistämässä ja löytäneet uusia tapoja tuottavuuden ja tehokkuuden mittaamiseen. (Denhardt & Denhardt 2000, 550.)

Suomalaiset julkisen sektorin organisaatiot muuttuivat merkittävästi 1990-luvun laman myötä. Taloudellinen taantuma pakotti sekä yritykset että julkiset organisaatiot keskittymään kustannusten vähentämiseen ja rationalisointikeskeiseen ajatteluun. Samalla Suomessa otettiin käyttöön julkissektorin tulosohjausmalli, jossa korostetaan tavoitteiden ja resurssien välistä riippuvuutta sekä yksiköiden itsenäistä vastuuta. Tulosohjausmallin myötä tuottavuus on parantunut julkisissa organisaatioissa. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 12–13.) Paineet tuloksellisuuteen ja yhä parempaan suorituskykyyn kasvoivat julkisissa organisaatioissa ja niihin oli pyrittävä vastaamaan.

Taloudellisen taantumana lisäksi julkisen sektorin uudistumisen taustalla voi nähdä suuremman ideologisen tasolla tapahtuneen muutoksen, jossa valtion merkitys yhteiskunnallisena ja taloudellisena toimijana saa uusia piirteitä ja vallalla voi sanoa olevan vapaan kilpailun kannattamisen (Kovalainen & Österberg 2000, 80).

Julkisella sektorilla on useita tulosvastuun ulottuvuuksia: poliittisia, laillisia, ammatillisia, sosiaalisia, liikkeenjohdollisia ja asiakkaaseen liittyviä. Julkiselta organisaatiolta vaaditaan kaikkien näiden hoitamista ja se asettaa organisaation mittavien haasteiden eteen. (Vuokko 2009, 91–95.) Moninaisten osalueiden vuoksi julkinen organisaatio on tekemässä useiden eri yhteistyökumppaneiden kanssa ja yhteistyösuhteiden merkityksen katsotaan korostuvan sen toiminnassa.

Aineettomat pääomat nousevat julkisella sektorilla erityisen tärkeään asemaan, sillä sen tavoitteet ovat pääasiallisesti moninaisia ja ei-taloudellisia, sen resursseja ovat ihmiset ja tieto, ja lopputuote on yleensä palvelu (Cinca, Molinero & Queiroz 2003, 250). Aineettomien pääomien hyödyntäminen ja vaaliminen voidaan nähdä näin ollen tärkeänä menestystekijänä julkisen organisaation toiminnassa. Niiden tutkiminen on siksi merkittävää ja saattaa tuottaa organisaatiolle kilpailuetua.

Julkisella sektorilla aineettomien pääomien tutkiminen on vielä melko vähäistä. Sitä onkin kritisoitu siitä, että se olisi voinut omaksua nopeammin aineettomien pääomien mittaamisen ja dokumentoinnin (Cinca ym. 2003, 251). Julkinen sektori on saanut kritiikkiä myös tehottomuudesta ja hitaudesta. Valtion omistuksen on nähty vähentävän organisaation mukautumiskykyä, strategioiden aggressiivisuutta ja suorituskykyä, yksityiseen omistukseen verrattuna (Arens & Brouthers 2001, 389).

Samanaikaisesti julkisen sektorin organisaatiot elävät vaatimusten ristitulesa. Julkisilta organisaatioilta vaaditaan yksityisiä enemmän valvontaa sekä hallinnon läpinäkyvyyttä (Cinca ym. 2003, 252). Niillä on lisäksi useita uusia lainsäädännön ja talouselämän asettamia vaatimuksia sille mistä julkisen sektorin organisaation ja sen sidosryhmien välisten suhteiden tulisi koostua (Luoma-aho 2008, 447). Ei siis mikään ihme, jos julkisten organisaatioiden toiminta tuntuu toisinaan hitaalta tai jäykältä, koska vaatimuksia ja huomiioon otettavia tekijöitä on lukemattomia.

2.2 Julkinen palveluorganisaatio

Julkisella sektorilla tapahtuneet muutokset vaativat toimintatapojen muutosta. Virkamiesten tulisi keskittyä heidän vastuuseensa palvella ja valtuuttaa kansalaisia hallitessaan julkisia organisaatioita ja toteuttaessaan julkisia toimintaperiaatteita (Denhardt & Denhardt 2000, 549).

Julkisella sektorilla nähdään olevan merkittävä rooli palvelujen tuottajana (Grönroos 1987, 19). Valtion organisaatioiden toimintaan palvelu voi sisältyä neljällä tavalla: palvelu ensisijaisena organisaation toimintaperiaatteena (esim. sosiaalihuolto), palvelu organisaation rinnakkaisena pääperiaatteena (esim. VR), palvelu organisaation yhtenä erillisenä toimintamuotona (tutkimuslaitos) ja palvelu teknisenä, organisaation perustoiminta-ajatuksen kuumattomana toimintana (esim. veroviranomaiset) (Kiviniemi 1985, 39). Case-organisaatio Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnassa palvelu nähdään yhtenä erillisenä toimintamuotona.

Uusi julkinen palvelu (*eng. The New Public Service*) korostaa palvelun tärkeyttä yhteiskunnan ohjaamisen sijasta. Julkisen toimijan on erityisen tärkeää auttaa kansalaisia ilmaisemaan mielipiteensä ja kohtaamaan heidän intressinsä, eikä yrittää viedä yhteiskuntaa tiettyyn suuntaan. Merkittävää on palvella kansalaisia, ei asiakkaita, sillä julkiset toimijat eivät vain vastaa ”asiakkaiden” vaatimuksiin, vaan pyrkivät rakentamaan luottamuksen ja yhteistyön suhteita kansalaisen kanssa sekä heidän kesken. (Denhardt & Denhardt 2000, 553, 555.) Tämän voi nähdä korostavan suhteiden laadun merkitystä julkisen organisaation toiminnassa sekä aktiivista otetta niiden ylläpitämiseen.

Uudessa julkisessa palvelussa korostuvat myös strateginen ajattelu ja demokraattinen toiminta. Yleiseen tarpeeseen tulevat ohjelmat ja ohjeet saadaan aikaiseksi tehokkaimmin ja vastuuntuntoisimmin kollektiivisten pyrkimysten ja yhteistyön kautta. Ihmisten, eikä vain tulosten, arvostaminen on tärkeää. Julkiset organisaatiot ja verkostot, joissa he toimivat tulevat todennäköisemmin menestymään, jos ne toimivat yhteistyössä ja jaettu johtajuus perustuu kaikkien ihmisten arvostamiseen. Kansalaisuuden ja julkisen palvelun arvostaminen yritystoimintaa enemmän on tärkeää. Yleistä intressiä edistävät enemmän julkiset toimijat ja kansalaiset, jotka ovat sitoutuneita antamaan merkittävää tukea yhteiskunnalle, kuin yritysjohtajat jotka käyttäytyvät kuin julkinen raha olisi heidän omaansa. (Denhardt & Denhardt 2000, 555–556.)

Suomessa julkisella sektorilla alettiin 1990-luvun puolivälissä kiinnittää entistä enemmän huomiota laatuun. ”Julkisten palvelujen kansallinen laatustrategia” -hanke käynnistettiin ja sen tuloksena syntyi ”Julkisten palvelujen laatustrategia” vuonna 1998. Se korostaa kansalaisten oikeutta laadukkaisiin julkisiin palveluihin ja samalla velvoittaa julkisen sektorin organisaatiot toimimaan sen mukaan. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 118–119.) Tuloksellisuuden rinnalle nousi laadun ja hyvän palvelun merkitys myös julkisten organisaatioiden toiminnassa.

2.3 Case-organisaatio Koulutuksen tutkimuslaitos

Koulutuksen tutkimuslaitos perustettiin vuonna 1968. Se on valtakunnallinen koulutuksen tutkimuksen keskus, ja toimii Jyväskylän yliopiston erillislaitoksena. Laitoksella työskentelee noin 80 henkilöä. Sen tehtävänä on tutkia koko koulutusjärjestelmää perusopetuksesta korkeakoulutukseen ja kouluttaa tutkijoita. Tutkimuskenttään sisältyy myös oppiminen koulutusjärjestelmän ulkopuolella, kuten työelämässä ja verkkoympäristöissä. (Koulutuksen tutkimuslaitoksen www-sivut, Esittely).

Koulutuksen tutkimuslaitoksen tutkimuskenttä on hyvin laaja ja sillä on sen vuoksi myös erilaisia tavoitteita. Se tukee opettajia, oppilaitoksia ja päätöksentekijöitä koulutuksen kehittämisessä ja oppimisen edistämässä. Laitoksella on lisäksi tiivistä yhteistyötä eri ministeriöiden, Opetushallituksen, eri arviointineuvostojen, kansainvälisen tiedeyhteisön sekä alueellisten ja paikallisten koulutuksen järjestäjien kanssa. Yhteistyön tavoite on koulutuksen kehittäminen. Koulutuksen tutkimuslaitoksella on lisäksi merkittävä tiedonvälitystehtävä koulutustutkimuksen alueella, mitä se harjoittaa julkaisemalla muun muassa erilaisia julkaisusarjoja sekä lehtiä. (KTL, Esittely).

Useiden erilaisten yhteistyömuotojen vuoksi Koulutuksen tutkimuslaitoksen ja sen ulkoisten stakeholder-suhteiden tutkiminen on tärkeää. Yhteistyö on merkittävä osa laitoksen jokapäiväistä toimintaa, ja sillä on vaikutusta myös tavoitteiden ja tehtävien suorittamisen kannalta. Koulutuksen tutkimuslaitos määrittelee tärkeimmiksi ulkoisiksi stakeholdereikseen rahoittajat ja päättäjät (mm. Opetushallitus, opetusministeriö, kuntien opetusvirastot), tiedeyhteis-

sön (mm. korkeakoulut ja yliopistot), käytännön koulutyötä tekevät (mm. rehtorit ja opettajat) sekä median (erityisesti koulutustoimittajat) (Sojakka 2010).

Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnan rahoituksesta lähes puolet tulee yliopistosta, ja hieman yli puolet tulee ulkoisilta tahoilta, kuten Opetusministeriöltä, Suomen Akatemialta, kunnilta ja kuntaliitoilta. Maksullisena palvelutoimintana rahaa tuottavat Koulutuksen tutkimuslaitoksen julkaisemat Kasvatus-lehti ja julkaisutoiminta. (Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintakertomus 2009.)

Rahoittajilla nähdään olevan vaikutusta myös tutkimusten määrittelyyn ja intressien suuntautumiseen. Samalla julkinen organisaatio on kuitenkin velvollinen tarjoamaan yhteiskunnallisesti merkittävää tietoa. Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnalta tämä vaatii useiden eri näkökulmien huomioon ottamista ja tasapainoilemista niiden välillä.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen voi nähdä julkisen asiantuntija- ja palveluorganisaation sekoituksena, sillä sen toimintaan tarvitaan vahvaa erityisosaaamista, mutta samalla sen tehtävänä on tarjota käytännön tukea oppimisen edistämiseen ja kehittämiseen.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen tärkein palvelu on tutkimustiedon tuottaminen. Laitos jakaa palvelunsa tutkimus-, menetelmä-, kirjasto-, julkaisu- ja viestintä-, sekä koulutus- ja konsultointipalveluihin. (KTL, Palvelut 2011.) Koulutuksen tutkimuslaitoksella on merkittävä yhteiskunnallinen rooli paitsi koulutuksen kehittäjänä, myös erilaisten palvelujen tarjoajana. Laitoksella on moninaisia palveluita, joita on mahdollista hyödyntää erilaisissa yhteyksissä. Palvelut ja laitos ovat kuitenkin jääneet melko tuntemattomaksi omien stakeholder-ryhmiensä keskuudessa.

Tunnettuus- ja mielikuvakysely vuodelta 2006 paljasti, ettei laitosta tunneta kovin hyvin. Erityisen huonosti se tunnettiin käytännön koulutyötä tekevien keskuudessa. (Kämäräinen 2006.) Kyselyn jälkeen laitoksella pyrittiin tehostamaan viestintää muun muassa näkymällä aiempaa enemmän erilaisissa tilaisuuksissa ja laajentamalla tiedote-palvelun käyttöä.

Käytännön koulutyötä tekevät, opettajat ja rehtorit, voisivat hyödyntää Koulutuksen tutkimuslaitoksen tarjoamia palveluita ja asiantuntijuutta. Haasteena on, kuinka käyttää palveluja, joiden olemassaolosta ei näytä olevan tietoa.

3 STAKEHOLDER-TEORIA

Tässä luvussa käsitellään stakeholder-teoriaa, stakeholder-suhteita ja teema-areenoita. Aluksi pohditaan stakeholder-käsitettä, sen historiaa ja kehitystä. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään stakeholder-suhteita, niiden merkitystä organisaation toiminnalle ja sen menestymisen edellytykselle. Luvussa käsitellään lisäksi Koulutuksen tutkimuslaitoksen stakeholder-suhteita. Lopuksi pohditaan teema-areenoita ja niiden asettamia haasteita organisaation toiminnalle.

3.1 Stakeholder-teorian kehitys

Stakeholder-teorian kehittäjänä pidetään R. Edward Freemania, joka toi stakeholder-käsitteen suuren yleisön tietoisuuteen vuonna 1984 teoksessaan ”Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Siitä lähtien useat tutkijat Freemanin lisäksi ovat kehittäneet teoriaa ja esittäneet myös kritiikkiä sitä kohtaan (mm. Donaldson & Preston 1995; Mitchell, Angle & Wood 1997; Wu 2007; Luoma-aho & Vos 2010). Stakeholder-käsite on useiden tutkijoiden toimesta saanut myös hyvin erilaisia painotuksia.

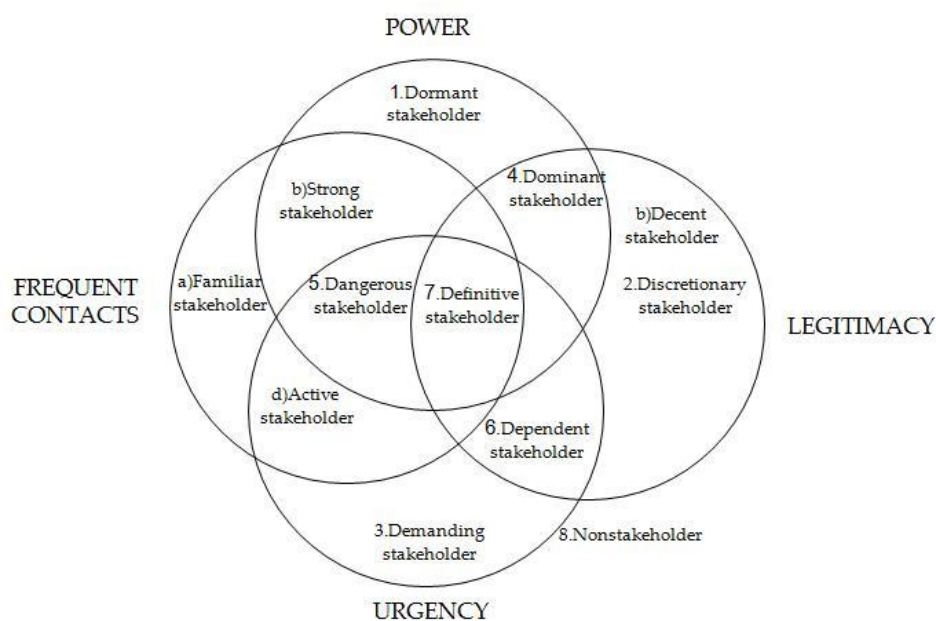
Stakeholdereiden nähdään olevan ”ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa organisaatioon tai johon organisaation on mahdollista vaikuttaa” (Freeman 1984, 46). Stakeholder-käsitteelle ei ole suomen kielessä täysin sopivaa käännöstä. Lähinnä termiä on sidosryhmä-käsite, joka viittaa tahoihin, jotka voivat vaikuttaa organisaatioon tai ovat itse sen vaikutuspiirissä, ja jotka tunnetaan. Stakeholder on käsitteenä laajempi ja sisältää myös ne tahot, joita ei vielä tunneta. (Luoma-aho 2010, 301–302.) Tässä tutkimuksessa käytetään stakeholder-käsitettä kuvaamaan kaikki niitä tahoja, joiden on mahdollista vaikuttaa organisaation toimintaan tai joihin organisaatio pystyy vaikuttamaan, ja joita ei välttämättä kaikkia tunneta.

Stakeholder-käsite on julkisissa organisaatioissa suhteellisen tuore (Luoma-aho 2005, 317). Se kuitenkin sopii hyvin kuvailemaan myös julkisen organisaation suhteita yleisöön ja yhteistyökumppaneihin, koska ne ovat moninaisia ja osin tuntemattomia. Tässä tutkimuksessa käsitellään ainoastaan organisaation ulkoisia stakeholder-suhteita ja sisäiset stakeholderit, kuten työntekijät, jätetään käsittelemättä aiheen laajuuden vuoksi.

Stakeholdereita luokitellaan kolmen ominaisuuden vallan (*eng. power*), legitimitetin (*eng. legitimacy*) ja kiireellisyyden (*eng. urgency*) avulla. Eri stakeholdereilla saattaa olla erilaiset painotukset ominaisuuksien välillä ja niillä voi olla vain jokin/jotkin kolmesta ominaisuudesta tai ne kaikki. Ominaisuuksien avulla pystytään määrittelemään stakeholdereiden tärkeys. Kolme ominaisuutta nostaa stakeholderin tärkeyden korkeaksi, kaksi kohtalaiseksi ja yksi alhaiseksi. (Mitchell ym. 1997.) Nämä luokitteluominaisuudet ovat kohdanneet kritiikkiä siitä, että ne käsittelevät väärää kohdetta, stakeholderia, sillä kaikki stakeholderit ovat tapausherkkiä ja jatkuvasti liikkeessä. Sen

vuoksi tärkeämpänä voisi pitää merkittävien sidosten (*eng. stakes*) tunnistamista. (Wu 2007, 417.)

Vallan, legitimitietin ja kiireellisyyden lisäksi merkittäväksi tekijäksi voi nostaa kontaktien tiheyden (*eng. frequency*) eli sen, kuinka usein organisaatio ja sen stakeholderit ovat yhteydessä toisiinsa ihmisten välisten kontaktien kautta (muun muassa tapaamiset, puhelut ja sähköpostit) (Luoma-aho 2005, 104). Kontaktien tiheys on aiheellinen lisä, koska sen voi nähdä vaikuttavan organisaation ja stakeholderin väliseen suhteeseen.



Kuvio 1 Luoma-ahon muokkaama malli Mitchell, Agle & Woodin (1997, 874) stakeholdereiden luokittelukuviosta (Luoma-aho 2005, 105).

Siitä huolimatta, että osa tutkijoista pitää sidosten (*eng. stakes*) tunnistamista tärkeämpänä kuin itse stakeholdereiden, voidaan nähdä että julkisen organisaation toiminnassa on tärkeää tutkia ja tunnistaa myös sen tärkeimmät stakeholderit. Organisaatio joutuu huomioimaan niin monia erilaisia vaatimuksia, että onnistuneen toiminnan kannalta on merkittävää tunnistaa stakehol-

derit, niiden odotukset ja muutokset suhteissa. Sidosten ja toimintaympäristön muutosten seuraaminen on lisäksi tärkeää ja sen tulee olla osa julkisen organisaation toimintaa. Koulutuksen tutkimuslaitokselle olisi erityisen tärkeää seurata koulutusjärjestelmässä ja oppimisessa tapahtuvia ilmiötä. Laitoksen toimintakenttä on rajattu koulutuksen kehittämiseen, ja sen olisi tunnistettava siihen vaikuttavat stakeholderit.

3.2 Stakeholder-suhteet

Organisaation on tärkeää tunnistaa, keitä sen stakeholderit ovat ja miten ne ovat sidoksissa organisaatioon. Merkittävää on lisäksi ymmärtää organisaation prosesseja, joilla stakeholder-suhteita ylläpidetään joko suorasti tai epäsuorasti, ja pohtia sopivatko ne organisaation stakeholder-karttaan. On myös mietittävä organisaation ja sen stakeholdereiden liiketoimintoja ja sopimuksia, sekä sitä kuinka nämä prosessit sopivat organisaation stakeholder-karttaan. (Freeman 1984, 53.) Osa-alueiden tunnistaminen auttaa kehittämään organisaation stakeholder-suhteita ja seuraamaan muutoksia niissä.

Stakeholdereiden tunnistamisen lisäksi organisaation on tärkeää seurata alaansa liittyviä trendejä, yhteiskunnallisia keskusteluja sekä muita toimialaan vaikuttavia asioita. Tämä eräänlaisten voimien kentän (*eng. field of forces*) analysoiminen auttaa organisaatiota tunnistamaan muun muassa ketkä ovat merkittäviä tekijöitä alalla, sekä minkälaisia poliittisia tai sosiaalisia trendejä on olemassa, ja kuinka ne voivat vaikuttaa organisaation toimintaan (Vos & Schoemaker 2006, 93). Julkisille organisaatioille tämä on erityisen tär-

keää, koska ne toimivat hyvin erilaisten stakeholdereiden kanssa ja niihin kohdistuu moninaisia yhteiskunnallisia paineita sekä odotuksia, joihin niiden on vastattava.

Stakeholder-suhteet ovat aineetonta pääomaa ja aineettomien pääomien ajatellaan olevan merkittävä tekijä globaalissa taloudessa, yrityksen selviämässä ja menestyksessä (Phillips 2006, 36). Stakeholder-suhteet voidaan näin ollen nähdä yhtenä tärkeänä aineettoman pääoman muotona, joka vaikuttaa organisaation menestymiseen ja elinvoimaisuuteen.

Organisaation ja stakeholdereiden väliset suhteet vaikuttavat myös maineen ja luottamuksen syntymiseen. Ne rakentuvat jonkinlaisessa suhteessa jatkuvissa tapaamisissa ja vuorovaikutuksessa organisaation ja sen stakeholdereiden välillä. Hyvän maineen nähdään rakentavan luottamusta ja luottamuksen mainetta. (Luoma-aho 2006, 17.) Stakeholder-suhteiden ovat näin ollen merkittävä osa myös muiden aineettomien pääomien, kuten luottamuksen ja maineen rakentumisesta ja ylläpitämisestä.

Pitkäaikaiset suhteet ovat erityisen tärkeitä julkisille organisaatioille, koska ne usein valvovat tai palvelevat samoja stakeholdereita pitkiä ajanjaksoja. (Luoma-aho 2006, 21). Stakeholder-ryhmien tunnistaminen on myös tämän vuoksi merkittävää. Suhteiden laatuun ja niiden tutkimiseen on lisäksi tärkeää kiinnittää huomiota organisaatioissa. Suhteiden analysoiminen auttaa ymmärtämään niiden luonteita paremmin ja lisäksi se voi mahdollistaa niiden tehokkaamman hyödyntämisen. Organisaatioiden olisi hyödyllistä myös pohtia, minkälaisia suhteita heillä on eri stakeholdereiden kanssa, miten ne eroavat toisistaan ja minkälaisia suhteita ne haluaisivat rakentaa ja ylläpitää.

Organisaatioiden on siis tärkeää tunnistaa, ketkä ovat sen stakeholdereita ja minkälaisia stakeholder-suhteet ovat luonteeltaan (tärkeitä, vaikutusvaltai-

sia, hyviä vai huonoja ja kenen näkökulmasta, organisaation vai stakeholderin). Suhteiden luonnetta voidaan tutkia tunnistamalla mitä aineellisia ja aineettomia pääomia on käytössä ja kuinka kattavasti niiden arvo on hyödynnetty. (Phillips 2006, 38.) Näiden osa-alueiden hahmottaminen voisi auttaa organisaatiota parantamaan suhteitaan eri stakeholdereiden välillä ja lisäksi sillä voisi nähdä olevan vaikutusta myös maineeseen ja luottamukseen.

Hyvillä stakeholder-suhteilla on myös taloudellista hyötyä, sillä aineettomat pääomat tunnistetaan yhä enemmän osaksi yrityksen arvoa (Phillips 2006, 36). Organisaation varallisuutta parantavat lisäksi liikevaihdon kasvu ja/tai vähennykset kustannuksista ja riskeistä, jotka nousevat stakeholder-sidoksista, sisältäen taktista tietoa ja epäsuoria sopimuksia (Preston & Donaldson 1999, 619).

Suhteita ylläpidetään parhaiten dialogin kautta ja se vaatii, että organisaation on sitoutettava yleisö viestinnän aikana. Tehokas suhteiden luominen vaikuttaa lisäksi organisaation tuloksiin merkittävästi. (Bruning, Dials & Shirka 2008, 29.) Julkisen organisaation on tärkeää panostaa stakeholder-suhteidensa tutkimiseen, hoitamiseen ja hyödyntämiseen, sillä niiden vaikutukset heijastuvat paitsi suoraan taloudelliseen tulokseen myös merkittäviin aineettomiin pääomiin.

Stakeholder-suhteita käsiteltäessä on tärkeää muistaa myös heidän keskinäiset suhteensa toisiinsa. Stakeholderit voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään, tehdä yhteistyötä ja muodostaa liittoja toisten stakeholdereiden kanssa (Neville & Menguc 2006, 377). Organisaatio ei kykene hallitsemaan näiden suhteiden rakentumista, mutta sen on mahdollista huomioida ne toiminnassaan ja pyrkiä ymmärtämään niiden mahdollisia vaikutuksia toimintaansa. Nämä stakeholdereiden keskinäiset suhteet saattavat tuoda etua organisaati-

on toiminnalle, ja kasvattaa sosiaalista pääomaa esimerkiksi osaamisverkostojen ja tietotaidon kautta.

Stakeholder-ryhmät voivat toisinaan kilpailla keskenään ja toisinaan taas täydentää toisiaan. Ne saattavat rakentaa strategisia liittoumia tai tehdä yhteistyötä lisätäkseen yhteisen vaatimuksensa voimaa. Stakeholdereiden mahdollisuudet vaikuttaa toisiin stakeholdereihin ja organisaatioon riippuu yleensä heidän roolinsa luonteesta. (Neville & Menguc 2006, 377–378.)

3.3 Koulutuksen tutkimuslaitoksen stakeholder-suhteet

Koulutuksen tutkimuslaitokselle merkittävimmät ulkoiset stakeholder-ryhmät ovat karkeasti jaoteltuna tiedeyhteisö (yliopistot, erityisesti kasvatustieteelliset tiedekunnat), rahoittajat ja päättäjät (esim. Opetusministeriö ja Opetushallitus), käytännön koulutyötä tekevät (opettajat ja rehtorit) sekä media (koulutustoimittajat) (Sojakka 2010). Koulutuksen tutkimuslaitokselle tehdyssä mielikuvatutkimuksessa vuonna 2006 nämä ryhmät kuvailivat laitosta asiantuntevaksi, luotettavaksi ja ajankohtaiseksi (Kämäräinen 2006).

Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmä nostaa esille edellä mainittujen stakeholdereiden lisäksi yritykset, alueelliset kehittäjät, kansainväliset tutkimuslaitokset, joiden kanssa laitos tekee yhteistyötä sekä erilaiset verkostot, joihin kuuluu tutkijoita ja koulutuksen kehittäjiä. Tärkeimmiksi ulkoisiksi stakeholdereikseen johtoryhmä nimeää rahoittajat, erityisesti Opetusministeriön, koulut ja kunnat, yhteistyökumppanit sekä kaikki oppilaitokset yliopis-

toista ammatillisiin oppilaitoksiin. Tutkimustyö on nykyisin yhä enemmän yhteistyötä erilaisten tutkijoiden ja tutkimuslaitosten kanssa, ja ilman sitä ei kyettäisi tekemään kansainvälistä tutkimusta. Tämän vuoksi yhteistyökumppanit ovat tärkeitä. (KTL, johtoryhmä 2010.)

Johtoryhmä uskoo Koulutuksen tutkimuslaitoksen olevan merkittävä stakeholder ainakin samoille ryhmille, jotka ovat sille tärkeitä. Laitos on arvokas stakeholder ministeriölle tiedontuottajan roolinsa vuoksi, sekä kouluille ja oppilaitoksille tutkimusten tulosten välittämisen ja erilaisten asiantuntijatehtävien kautta. Johtoryhmä korostaa lisäksi laitoksen tutkimuksen korkeatasoisuuden, tunnettuuden ja yhteiskunnallisen merkityksen tärkeyttä yhteistyökumppanuuksien muodostamisessa. Mitä korkeatasoisempaa, relevantimpaa ja kansainvälisesti tunnetumpaa tutkimus on, sitä enemmän löytyy kumppanuuksia. Johtoryhmä uskoo, että laitoksen asiantuntijuutta arvostetaan ministeriön lisäksi alueellisella ja paikallisella tasolla, ja sen toiminnan merkitys yritys-elämälle tulee kasvamaan tulevaisuudessa. (KTL, johtoryhmä 2010.)

Koulutuksen tutkimuslaitos pyrkii vaikuttamaan stakeholdereihinsa tekeväällä hyvää työtä ja luomalla pitkäkestoisia yhteistyöverkostoja. Rahoittajiin yritetään vaikuttaa muun muassa suuntaamalla rahoitusta tutkimusohjelmiin ja olemalla siinä proaktiivinen. Laitos haluaa vaikuttaa ajatteluun ja tietämykseen pitkäjänteisesti. Se pyrkii tutkimuksen avulla kehittämään koulutuksen ja oppimisen laatua, esimerkiksi parantamalla oppimisympäristöä. Merkittävä osa vaikuttamisesta tapahtuu lisäksi erilaisten asiantuntijatehtävien kautta. Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökuntaa on mukana esimerkiksi erilaisissa neuvottelukunnissa, jotka vaikuttavat kannanotoillaan ja raporteillaan muun muassa ministeriön työskentelyyn. Korkeatasoista ja

mielenkiintoista tutkimusta tekemällä pyritään puolestaan saamaan yhteistyökumppaneita. Vahvan tieteellisen evidenssin ja konkreettisten toimenpite-ehdotusten kautta halutaan vaikuttaa koulutuksen kehittämiseen. (KTL, johtoryhmä 2010.)

Koulutuksen tutkimuslaitos pitää yhteyttä stakeholdereihinsa asiantuntijatilaisuuksien ja työryhmien kautta. Tilaisuudet ja työryhmät koetaan erityisen tärkeiksi, koska niissä rakennetaan henkilötasosuhteita. Tutkimuksesta kirjoittamalla ja tiedonvälittämisellä pyritään pitämään yhteyttä stakeholdereihin, ja näkymään erilaisilla asiantuntijafoorumeilla sekä julkisessa keskustelussa. Tutkimushankkeiden kautta ollaan lisäksi lähes päivittäin yhteyksissä tiettyihin stakeholdereihin sähköpostin, kokousten ja seminaarien välityksellä. Erilaisten tutkimusraporttien ja julkaisujen kautta pyritään myös pitämään yhteyttä. Laitoksen tietopalvelulla on sähköpostiverkostot erilaisista intressitahoista ja niitä pyritään ylläpitämään ja päivittämään aktiivisesti. Sitä kautta välitetään tietoa valikoidusti, myös median suuntaan. (KTL, johtoryhmä 2010.)

3.4 Teema-areenat

Sosiaalisen median ja uusien viestintävälineiden myötä ihmiset ovat aikaisempaa verkottuneempia toisiinsa, ja voivat luoda sekä ylläpitää suhteita jopa kansainvälisesti reaaliajassa. Tiedonsaanti ja välitys ovat nopeutuneet ja samanaikaisesti tietoa on tarjolla yhä monipuolisemmista kanavista. Muu-

tokset heijastuvat luonnollisesti myös organisaatioiden viestintään ja stakeholderien uudensuhteisiin.

Stakeholder-teoriassa on viime aikoina keskusteltu enemmän teemojen ja aiheiden merkityksestä. On korostettu, että stakeholder-ryhmien tunnistamista tärkeämpää on tunnistaa eri teemat ja aiheet, jotka kiinnostavat heitä tai joista he keskustelevat (Wu 2007; Luoma-aho & Vos 2010). Puhutaan teema-areenoista, joilla keskustellaan sekä organisaatiota että stakeholdereita kiinnostavista ideoista ja aiheista. Keskustelu voi tapahtua joko perinteisen median tai virtuaalisen, uuden median areenoilla. (Luoma-aho & Vos 2010, 319.)

Tämä luo entistä suurempia paineita myös julkisille organisaatioille ja niiden stakeholder-suhteille. Suomessa julkisista organisaatioista esimerkiksi Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos (THL) joutui painimaan poikkeuksellisen vahvasti sikainfluenssaan liittyvissä kysymyksissä, kun internetissä, sosiaalisessa mediassa ja julkisuudessa alkoi voimakas kiistely sikainfluenssarokotteen turvallisuudesta ja tarpeellisuudesta vuosina 2009–2010. Luottamus julkisen sektorin organisaatioihin on todettu Suomessa hyväksi (Luoma-aho 2005; 2007; 2008; Salminen & Ikola-Norrbacka 2010) ja on mielenkiintoista seurata horjuttavatko sikainfluenssan kaltaiset tapahtumat ja uudensuhteiden areenat tätä luottamusta.

Usein ei ole olemassa vain yhtä teema-areenaa, aivan kuten ei ole vain yhtä stakeholderia, vaan keskustelua käydään useilla eri areenoilla ja organisaation olisi oltava niissä mukana (Luoma-aho & Vos 2010, 321). Erityisen tärkeänä tämän voi nähdä julkisten organisaatioiden toiminnassa, sillä paitsi että heillä on lukuisia erilaisia stakeholdereita, joilla on erilaisia intressejä, on organisaatioilla myös hyvin erilaisia tehtäviä ja tavoitteita. Näin ollen on mah-

dollista olettaa myös teemojen ja niiden seuraamisen, sekä keskusteluun osallistumisen olevan monipuolisia. Nykyään teemat ja keskustelut nähdään olevan viestinnän keskipisteessä organisaatioiden sijasta (Luoma-aho, Tirkkonen, Vos & Hurri 2010, 12).

Jatkuvan luotaamisen merkitys on kasvanut merkittävästi, koska eri stakeholdereilla on mahdollisuus toimia useiden reaaliaikaisten medioiden kautta. Julkisilla organisaatioilla on lisäksi paremmat mahdollisuudet vaikuttaa ja tulla yhdeksi toimijaksi areenalle, jos luotaus on jatkuvaa ja teemat tunnustetaan ajoissa. Hidas reagointi puolestaan jättää organisaation yleisöön, eikä sillä ole silloin samankaltaisia mahdollisuuksia toimia ja vaikuttaa. (Luoma-aho ym. 2010, 12.)

Stakeholderit, joilla ei ole itsellään riittävästi merkitystä vaikuttaakseen organisaatioon, voivat päästä vaikuttamaan siihen muodostamalla liittouman toisen stakeholderin kanssa (Neville & Menguc 2006, 380). Teema-areenoiden voi nähdä helpottavan ja lisäävän näiden liittoumien muodostumista. Stakeholdereiden liittoumat ja yhteistyö saattavat lisätä painetta organisaation toimintaan ja vaikuttaa päätöksen tekoon. Stakeholdereilla on lisäksi aiempaa enemmän erilaisia mahdollisuuksia verkostoitua ja olla vuorovaikutuksessa keskenään sosiaalisen median myötä. Ajatuksia on mahdollista vaihtaa kansainvälisellä tasolla. Organisaatioon ja sen toimintaan voi näin kohdistua paineita aiempaa enemmän myös globaalisti.

On todettu, että julkisen organisaation toiminnassa yleisön mielenkiinto on tavoite, eikä sivutuote. Julkisen toimijan tulee ottaa aktiivinen rooli areenoiden luomisessa, joissa kansalaisilla on mahdollisuus keskustelun kautta esittää yhteisiä arvoja ja muodostaa yhteistä ymmärrystä. Pelkkä vastaaminen erilaisiin mielipiteisiin kompromissin muodostamiseksi ei riitä, vaan julkisen

toimijan on sitoutettava kansalaiset toisiinsa niin, että he ymmärtävät toistensa näkemyksiä ja hyväksyvät laaja-alaisemman yhteisöllisyyden ja monipuolisemmat yhteiskunnalliset intressit. (Denhardt & Denhardt 2000, 554–555.) Näyttää kuitenkin siltä, etteivät julkiset organisaatiot ole Suomessa pyrkineet kovin aktiivisesti näitä areenoita rakentamaan, vaan niitä on syntynyt ennen kaikkea uudenlaisten vuorovaikutuksellisten, reaaliaikaisten medioiden myötä ihmisten omasta aloitteesta ja mielenkiinnosta.

Teema-areenoilla osallistuminen voisi toimia julkiselle organisaatiolle yhtenä väylänä stakeholder-suhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle. Aktiivinen osallistuminen areenoilla saattaisi myös vahvistaa stakeholder-suhteita vuorovaikutuksen kautta. Koulutuksen tutkimuslaitokselle teema-areenoiden seuraaminen olisi tärkeää, sillä koulutuselämässä tapahtuneet muutokset ja yrittäjäelämän vahvempi osallistuminen oppimisprosesseihin, haastavat laitosta kehittämään toimintaa. Teema-areenoiden kautta Koulutuksen tutkimuslaitos voisi tavoittaa uusia stakeholdereitaan ja vahvistaa asemaansa koulutuksen asiantuntijana.

4 SOSIAALINEN PÄÄOMA

Tässä luvussa käsitellään sosiaalista pääomaa, sen eri ulottuvuuksia ja merkitystä julkisen organisaation toiminnalle. Aluksi tarkastellaan sosiaalisen pääoman käsitettä yleisellä tasolla, jonka jälkeen pohditaan luottamusta ja sen merkitystä stakeholder-suhteiden rakentumiselle sekä ylläpitämiselle. Lopuksi tarkastellaan stakeholder-suhteita julkisen organisaation sosiaalisen pääoman muotona.

4.1 Sosiaalisen pääoman määritelmä

Sosiaalisen pääoman käsite on ajankohtainen ja se liittyy olennaisesti muun muassa työelämässä tapahtuneisiin muutoksiin. Organisaatioiden tuotantomallit ovat globalisaation myötä muuttuneet joustavuutta ja verkostomaista toimintatapaa korostavaksi ja maailmanlaajuisiksi. Työsuhteet ovat muuttuneet epävarmoiksi ja sosiaalisten suhteiden verkosto korostuu aiempaa enemmän. (Ilmonen 2000, 11.) Sosiaalisen pääoman käsite tarjoaa tuoreita lähestymistapoja yhteiskunnan toiminnan ymmärtämiseen ja auttaa hahmotamaan siinä tapahtuneita muutoksia.

Sosiaalinen pääoma määritellään investointina sosiaaliseen suhteeseen odotetun vastineen toivossa. Sen voi nähdä resursseina, jotka sijaitsevat sosiaalisissa suhteissa, ja joihin pääsy ja joiden käyttö on yksilösidonnaista. Yksilön

on oltava tietoinen siteistä ja suhteista, sekä siitä minkälaisia resursseja ne sisältävät tai minkälaisiin resursseihin niiden avulla pääsee käsiksi, jotta niiden hyödyntäminen on mahdollista. (Lin 2001, 19, 25.)

Sosiaalinen pääoma käsitetään myös erilaisina kokonaisuuksina, joilla on kaksi yhteistä elementtiä: ne kaikki koostuvat jonkinlaisissa sosiaalisissa rakenteissa, ja ne johtuvat joidenkin tekijöiden toiminnasta rakenteiden sisällä (Coleman 1988, 98). Sosiaalisen pääoman kuvataan koostuvan luottamuksesta, normeista ja verkostoista, jotka nähdään sosiaalisen organisaation elementteinä ja parantavat yhteiskunnan tehokkuutta (Putnam 1993, 167).

Sosiaalinen pääoma on olemassa ihmisten välisissä suhteissa (Coleman 1988, 100–101). Suhteiden kautta sosiaalisen pääoman rakentuminen on mahdollista ja niiden luonteen nähdään vaikuttavan erilaisten sosiaalisen pääoman muotojen, kuten luottamuksen rakentumiseen. Sosiaalisella pääomalla on merkitystä myös taloudellisesti. Sitä kuvataan resurssien kokonaisuutena, joka on aktivoitunut suhteiden verkostosta, ja joka tuottaa kilpailuetua tarjoamalla korkeampia tuottoja odotuksille (Bourdieu 2005, 194–195).

Sosiaalinen pääoma eroaa taloudellisesta pääomasta, sillä ettei sitä voi erottaa omistajistaan ja niiden välisistä suhteista. Sosiaalinen pääoma on lisäksi hankalasti liikuteltavaa, eikä sitä ole mahdollista varsinaisesti sijoittaa sen arvon lisäämiseksi toisin kuin taloudellista pääomaa. (Ilmonen 2000, 10.) Sosiaalisen pääoman, kuten luottamuksen, normien ja verkostojen erityispiirre on, että se on tavallisesti yleinen hyödyke, kun taas perinteinen pääoma on yleensä yksityinen hyödyke (Putnam 1993, 170).

Sosiaalisen pääoman muotoina nähdään myös velvollisuudet ja odotukset (*eng. obligations & expectations*), informaatiokanavat (*eng. information channels*) ja sosiaaliset normit (*eng. social norms*). Velvollisuudet ja odotukset ovat riip-

puvaisia sosiaalisen ympäristön luotettavuudesta, mikä tarkoittaa, että velvollisuudet korvataan ja varsinaisista velvollisuuksista pidetään kiinni. Informaatiokanavat puolestaan tarkoittavat tietoa, jota saadaan sosiaalisten suhteiden kautta, tietoa saadaan esimerkiksi ystävältä eikä tarvitse kuluttaa aikaa sen etsimiseen muualta. Sosiaaliset normit helpottavat tiettyjä toimintoja, mutta rajoittavat samalla toisia. (Coleman 1988, 102, 104, 105.)

Sosiaalisesta pääomasta puhuttaessa useat käsitteet esiintyvät rinnakkain ja niiden nähdään paitsi olevan osa pääomaa, myös edesauttavan muiden aineettomien pääomien rakentumista. Sosiaalisen pääoman yhteydessä esille nousevat luottamus, maine ja sosiaaliset suhteet. Sosiaalinen pääoma onkin käsitteenä ongelmallinen (Ilmonen 2000,26; Kovalainen & Österberg 2000, 72).

Sosiaalisen pääoman käsitteen lisäksi eriäviä mielipiteitä on siitä, minkälainen sosiaalinen verkosto on optimaalisin. Coleman korostaa suljetun verkoston merkitystä sosiaalisen pääoman eri muotojen rakentumiselle. Suljettu verkosto on tärkeää erityisesti normien olemassaololle ja sosiaalisen verkoston luotettavuudelle, joka mahdollistaa velvollisuuksien ja odotusten lisääntymisen. Suljettu verkosto edesauttaa myös maineen rakentumista ja synnyttää luottamusta. (Coleman 1988, 107–108.)

Colemanin ajatuksia tukee myös Putnam, joka näkee yleisen vastavuoroisuuden (*eng. generalized reciprocity*) ”teen sinulle tämän, koska tiedän että josakin vaiheessa sinä teet jotain minulle”, luovan korkeaa sosiaalista pääomaa ja tukevan yhteistyötä. Vastavuoroisuuden edellytyksenä ovat yleensä sosiaalisen vaihdannan tiiviit verkostot. (Putnam 1993, 172,182–183).

Vahvat siteet nähdään myös rajoittavana tekijänä. Granovetterin mukaan heikot siteet ovat välttämättömiä yksilöiden mahdollisuuksien kannalta ja ne

integroivat heidät yhteiskuntaan. Vahvat siteet puolestaan kasvattavat paikallista yhtenäisyyttä, johtaen kokonaisvaltaiseen pirstoutumiseen. Heikot siteet myös linkittävät todennäköisemmin eri pienryhmien jäseniä yhteen, kun taas vahvat siteet keskittyvät vain tiettyihin ryhmiin. (Granovetter 1973,1376, 1378.)

Lin kiistää Granovetterin tavoin Colemanin ja Putnamin näkemykset tiiviin tai suljetun verkoston merkityksestä. Hänen mukaansa tiivis tai suljettu verkosto ei ole tarpeellista tai realistista sosiaalisen pääoman hyödyntämiselle. Lin puoltaakin Granovetterin näkemystä verkostojen välisten siltojen (*eng. bridges in networks*) merkitystä informaatio- ja vaikuttamisvirtojen liikuttamisessa. (Lin 2001, 27).

Käsitteen moninaisuus nostaa esille haasteita ja rajoituksia. Sosiaaliset verkostot, luottamus, normit ja maine voidaan yhdistellä useilla eri tavoilla hyvään lopputulokseen, mutta samalla ne voivat ainakin tietyiltä osin rakentaa tietyille toimijoille suljetun verkoston. (Ilmonen 2000, 26.)

Julkisen organisaation toiminnassa voi nähdä tärkeänä, että verkostot ovat tarpeeksi tiiviitä luottamuksen rakentumisella ja yhteiselle toiminnalle. Niiden on kuitenkin oltava myös tarpeeksi joustavia, jotta sosiaalista pääomaa pystytään hyödyntämään optimaalisella tavalla ja mahdollistamaan toimijoiden verkottuminen ja pääsy mukaan organisaation verkostoihin. Koulutuksen tutkimuslaitokselle sopivin verkosto olisi yhdistelmä sekä tiiviitä että löyhiä verkostoja. Yhteistyökumppaneiden kanssa tiiviimmät verkostot edesauttaisivat yhteistyötä ja muiden ryhmien kanssa väljemmät verkostot helpottaisivat tiedonjakamista ja uusien suhteiden syntymistä.

4.2 Luottamus

Luottamus on olennainen osa sosiaalista pääomaa (Putnam 1993; Sztompka 1999). Se voidaan määritellä yksilön, ryhmän tai yrityksen odotukseen eettisesti oikeutetusta käyttäytymisestä, mikä tarkoittaa moraalisesti oikeita päätöksiä ja toimintaa, jotka perustuvat eettisiin periaatteisiin toisen yksilön, ryhmän tai yrityksen yhteisen pyrkimyksen tai taloudellisen vaihdannan puolelta (Hosmer 1995, 399). Luottamus sijoitetaan yleensä ihmisiin (Sztompka 1999, 19) ja sen nähdään myös ylläpitävän epävirallisia sosiaalisia verkostoja ja yhdistyvän yhteiskunnan piilorakenteisiin (Ilmonen 2000, 29).

Yksilön päätöksen luottamuksen antamiseksi tai antamatta jättämiseksi käsitetään pohjautuvan luotettavuuden mielikuvalle (*eng. reflected trustworthiness*), toimijoiden luotettavuudelle (*eng. agential trustfulness*) ja luottamuksen kulttuurille (*eng. trust culture*). Luotettavuuden mielikuvan nähdään olevan ensisijaista luottamusta ja sitä arvioidaan maineen, tuloksen ja ulkoasun mukaan. Se on jotakin, mitä luotettavalla on. Toimijoiden luottavuus ja luottamuksen kulttuuri ovat puolestaan ulkoisia tekijöitä, joissa luotettava toimii ja ne voi nähdä toissijaisena luottamuksena. (Sztompka 1999, 70–71.)

Luottamuksen kulttuuri on historian tuote ja se koostuu normeista ja arvoista, jotka säätelevät annettua luottamusta ja palauttavat, ylläpitävät ja liikuttavat luottamusta. Luottamuksen kulttuuri kumuloituu säännöiksi erityyppisten luottamuksen kokemusten mukaan, jos luottamuksen kokemukset ovat myönteisiä ja ne ilmenevät sosiaalisen elämän eri alueilla, yleinen sääntö luottaa saattaa syntyä. (Sztompka 1999, 99–100.)

Luottamukseen liittyy olennaisesti riskin mahdollisuus (Sztompka 1999; Miztal 1996). Luottamalla uskotaan luotettavan olevan käyttämättä asemaansa väärin ja toimivan eettisesti oikein. Toisinaan luotettava ei lunasta odotuksia, jolloin luottamus rikkoontuu.

Sosiaalinen pääoma ja luottamus käsitetään usein myönteisinä, hyvää tuottavina asioina. Ne eivät kuitenkaan ole pelkästään sitä. (Kovalainen & Österberg 2000, 75.) Esimerkiksi luottamuksen julkisiin organisaatioihin nähdään merkittävänä yhteiskunnan toimivuuden kannalta. Samalla korkea luottamus kuitenkin sisältää riskin sen menettämisestä, mikä asettaa julkisille organisaatioille velvollisuuksia ja haasteita sen säilyttämiseksi, ja lisää paineita toiminnalle. Korkean luottamuksen sijaan suositeltavaa olisi pyrkimys neutraalin luottamuksen rakentamiseen, jolloin sen säilyttäminen olisi helpompaa. (Ojala, Hakoluoto, Hjort & Luoma-aho 2006, 24–25.)

Luottamuksen määrä erilaisia instituutioita kohtaan vaihtelee yhteiskunnissa ja se kokee myös muutoksia ajan kuluessa (Sztompka 1999, 44). Yhteiskunnissa tapahtuneiden muutosten on nähty vaikuttaneen luottamukseen. Sen rakentaminen ei ole helppoa ja yhteiskunnassa oleva luottamus ei voi enää olla lähtöisin ainoastaan sen jäsenten yhteisistä ominaisuuksista ja samankaltaisuuksista. Luottamus vaatii toimintatavan, joka luo sitä rikastuttamalla ja säilyttämällä solidaarisuutta, suvaitsevaisuutta ja legitimitettä. Se tulee rakentaa autonomisten, vaikkakin erilaisten ihmisten aktiivisen viestinnän kautta. (Miztal 1996, 207.)

Yksilöiltä vaaditaan myös aiempaan enemmän luottamusta. Yksilöllistymisen ja yhteiskunnallinen eriytyminen on ajanut ihmiset tilanteeseen, jossa heidän on oltava vuorovaikutuksessa tuntemattomien kanssa. Heidän toimintansa ei ole ennakoitavissa, koska heitä ei varsinaisesti tunneta ja sen

vuoksi on päädyttävä luottamaan heihin. Ristiriitaista on, että nyky-yhteiskunnassa, jossa luottamuksen antaminen on yhä riskipitoisempaa, ei riitä että yksilö luottaa muihin ihmisiin, vaan hänen on luotettava myös yhteiskunnallisiin instituutioihin. (Ilmonen 2000, 12.)

Nykyaikana riskien mittakaavat ja läsnäolo näyttävät kasvaneen. Riskin käsite on universaalisointunut ja globaalin katastrofin (esim. ydinsota) mahdollisuus asettaa vaaraan kaikki luokasta, etnisyydestä tai valta-asemasta huolimatta. Riskin käsite on lisäksi globalisoitunut. Riskiympäristöt ovat laajentuneet koskemaan suurta osaa väestöstä (esim. talousmarkkinat reagoivat maailmanlaajuisesti poliittisiin mullistuksiin). (Sztompka 1999, 38.)

Luottamus näyttää olevan amebamainen, hankalasti määriteltävä käsite, joka on kuitenkin päivittäin läsnä päätöksissämme ja sosiaalisissa suhteissamme. Siihen liittyy sekä riskin että epävarmuuden käsite, mutta samalla se kuitenkin tarjoaa meille mahdollisuuksia. Miksi siis lopulta luottaa, oli sitten kyse ihmisistä tai instituutioista?

Luottamuksen olemassaolo on merkittävä rakennusaine kaikille kestäville sosiaalisille suhteille (Seligman 1997, 13). Se myös edistää yhteistyötä. Mitä suurempi luottamus yhteisössä on, sitä todennäköisempää on yhteistyö. Yhteistyö itsessään puolestaan synnyttää luottamusta. (Putnam 1993, 171.) Luottamuksen syntymiselle ja ylläpitämiselle organisaation stakeholder-suhteet voidaan nähdä hyvin merkittävänä tekijänä.

Luottamus auttaa käsittelemään tulevaisuutta ja siihen liittyviä riskejä. Siitä muodostuu merkittävä strategia epävarman ja kontrolloimattoman tulevaisuuden käsittelemiseen. (Sztompka 1999, 25).

Yhteistyökumppanisuhteissa luottamus auttaa olemaan avoimempi toisia kohtaan ja helpottaa vuorovaikutusta. Se vapauttaa epäilyksistä sekä valvonnasta ja lisää aktiivisuutta, innovatiivisuutta ja spontaanisuutta. Epäluottamus puolestaan tuottaa vastakkaisia seuraamuksia. Luottamuksella on tärkeä merkitys myös laajemmissa yhteisöissä, kuten organisaatioissa. Se rohkaisee seurallisuuteen, osallistumiseen muiden kanssa erilaisten yhdistymisten kautta ja rikastuttaa näin ihmisten välisten suhteiden verkostoja sekä laajentaa vuorovaikutusta. Luottamus siis kasvattaa sosiaalista pääomaa. Epäluottamus puolestaan rapauttaa sitä, ja johtaa eristäytymiseen, rikkoo yhteyksiä ja pilaa ihmisten väliset verkostot. Se sulkee viestintäkanavat, lisää ennakkoluuloja ja stereotypioita ja eristää yksilön. (Sztompka 1999, 103–105.)

4.3 Luottamus ja stakeholder-suhteet

Luottamus liittyy olennaisesti organisaation ja sen stakeholder-ryhmän väliseen suhteeseen, sillä ryhmä on riippuvainen organisaatiosta ja sen tuottamista sille kuuluvista oikeuksista. Luottamukseen liittyy lisäksi odotus moraalisesti oikeanlaisesta toiminnasta. (Greenwood & Van Buren III 2010, 431, 434.) Tärkeä osa stakeholder-luottamusta on lisäksi stakeholdereiden halu samaistua organisaation arvomaailmaan (Pirson & Malhotra 2008, 48). Näin ollen organisaation arvojen esille tuominen ja niiden mukaan toimiminen ovat merkittävä osa luottamuksen ja mielekkäiden stakeholder-suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä.

Luottamuksen voi jakaa ansaittuun tai annettuun luottamukseen. Ansaittu luottamus syntyy sosiaalisen kanssakäymisen ja kontaktien kautta. Annettu luottamus rakentuu puolestaan luottamuksesta tiettyyn instituutioon, joka muuntautuu institutionaaliseksi luottamuksesta tilannekohtaiseksi. Näin käy erityisesti julkisten organisaatioiden kohdalla. (Luoma-aho 2006, 22.)

Kun organisaatio tekee lupauksia stakeholdereille, on heidän kohtuullista myös odottaa että organisaatio pystyy elämään niiden mukaan. Organisaation olisi siksi tehtävä vain sellaisia lupauksia stakeholdereille, jotka se pystyy pitämään resurssien tai organisaation taitojen puitteissa. (Greenwood & Van Buren III 2010, 435.) Julkisen organisaation toiminnassa tämä on erittäin tärkeää, sillä niitä seurataan tarkasti ja niiltä vaaditaan eri asioita kuin yksityisiltä. Luottamuksen horjuminen yhtä julkista organisaatiota kohtaan voi lisäksi johtaa koko julkisen sektorin epäilykseen.

Organisaatiot näkevät stakeholder-luottamuksen tärkeänä, mutta haasteena on, ettei suurin osa niistä tiedä kuinka hallita stakeholdereiden luottamusta tehokkaasti. Stakeholder-luottamuksen hallinta on vaikeaa, koska organisaatiolla on useita eri stakeholder-ryhmiä, joilla on erilaiset tarpeet. Yhden luottamusongelman ratkaiseminen voi lisäksi pahentaa muita. (Pirson & Malhotra 2008, 43, 47.) Organisaation tulisi pohtia luottamusongelmien ratkaisun yhteydessä sitä, miten se vaikuttaa muihin ongelmiin tai nostaako se kenties esille muita haasteita tai odotuksia stakeholder-ryhmien keskuudessa.

Luottamuksesta puhuttaessa korostetaan usein organisaation toiminnan läpinäkyvyyden merkitystä. Stakeholder-luottamuksen kohdalla sen merkitys ei kuitenkaan korostu. Pakotettu julkitulo voi itse asiassa vähentää paljastettavan asian laatua, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti stakeholdereiden näkemyksiin. Joissakin tapauksissa se saattaa itse asiassa pahentaa ongelmia,

joita sen luullaan korjaavan. (Pirson & Malhotra 2008,45.) Organisaation olisi pohdittava tarkasti mitkä asiat vaativat läpinäkyvyyttä ja ovat tarpeeksi merkityksellisiä.

Luottamus luotettavaan osapuoleen on olennaista yhteistyöhaluisen ja mielekkään suhteen kehittymiselle (Greenwood & Van Buren III 2010, 436). Stakeholder-suhteissa on näin ollen tärkeää keskittyä luotettavuuteen ja avoimeen vuorovaikutukseen osapuolten välillä. Niiden on mahdollista nähdä edesauttavan suhteen jatkumista ja mielekkyyttä. Luottamus vaikuttaa olennaisesti myös organisaation maineeseen. Uskottavuus, paikkansapitävyys, luotettavuus ja vastuullisuus auttavat organisaatioita rakentamaan vahvan ja suotuisan maineen (Fombrun 1996, 71).

Kaikille stakeholdereille rehellisyys ja korkea moraalit ovat tärkeitä elementtejä luottamuksen rakentumisella. Stakeholdereille, jotka ovat tekemisissä organisaation kanssa säännöllisesti, korostuu lisäksi se, että he odottavat organisaation välittävän heidän henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan. (Pirson & Malhotra 2008,45.) Organisaation olisi tärkeää huomioida sille tärkeimpien stakeholder-ryhmien odotukset ja tutkia näiden suhdetyytyväisyyttä organisaatioon säännöllisesti. Merkittävää olisi lisäksi pyrkiä rehelliseen ja eettisesti hyvään toimintaan, jotta yleinen luottamustaso olisi myönteinen.

Oikeanlainen pätevyys niin johtamiskyvyissä kuin teknisissäkin taidoissa on tärkeää stakeholder-luottamuksen kannalta. Sen vaatimukset vaihtelevat kuitenkin eri stakeholder-ryhmien kesken. (Pirson & Malhotra 2008,46.) Organisaation kannalta hyödyllistä olisi pyrkiä pitämään mahdollisimman hyvä taso molemmissa taidoissa, jotta eri stakeholder-ryhmien välillä luottamuksen taso ei pääsisi paljoa vaihtelemaan.

Kokemukset siitä, miten yhteiskunnat toimivat ja pysyvät koossa ehdottavat, että suhteet pitävät meidät yhdessä ja siksi luottamuksen sekä olosuhteiden jotka ylläpitävät luottamuksellisia suhteita pitäisi olla huomiomme keskipisteessä (Misztal 1996, 9).

4.4 Stakeholder-suhteet sosiaalisena pääomana

Stakeholder-suhteet vaikuttavat organisaation tuloksiin (Preston & Donaldson 1999; Phillips 2006). Ne nähdään yhtenä sosiaalisen pääoman muotona, sillä niiden avulla voi päästä käsiksi tietoon ja yhteistyöhön, joita stakeholderit omaavat. Nämä suhteet saattavat alentaa tiedon ja avun kustannuksia ja sitä kautta vaikuttaa kustannusten alentumiseen. (Ojala & Luoma-aho 2008, 751.) Organisaation panostaminen stakeholder-suhteisiin voidaan nähdä näin ollen olennaisena osana sen menestystä ja kilpailukykyä.

Stakeholderit, jotka ovat halukkaita tekemään yhteistyötä kasvattavat merkittävästi yhteisen menestyksen mahdollisuutta (Ojala & Luoma-aho 2008, 751.) Organisaation olisi suotavaa tutkia stakeholder-suhteitaan ja -ryhmiään nähdäkseen, kuinka hyvänä ne suhteen kokevat ja miten valmiita nämä ovat tekemään yhteistyötä. Ilman tehokkaita suhteita kaikkien muiden yrityksen pääomien katsotaan olevan vaarassa (Phillips 2006, 37).

Organisaatioilla katsotaan olevan kolmen tyyppisiä suhteita avainstakeholdereidensa kanssa: ammatillisia (*eng. professional*), henkilökohtaisia (*eng. personal*) ja yhteisöllisiä (*eng. community*). Organisaatioilla ja heidän stakeholde-

reillaan on lisäksi ammatillisia, henkilökohtaisia ja yhteisöllisiä odotuksia suhteeltaan. (Bruning & Ledingham 1999, 157, 164). Nämä eri ulottuvuudet vaikuttavat suhdetyytyväisyyteen ja asettavat organisaatiolle haasteita näiden hallinnalle. Mielekästä olisi, että organisaatio pystyisi vastaamaan kaikilla tasoilla tarpeisiin tyydyttävästi, jotta riittävä stakeholder-suhdetyytyväisyys saavutettaisiin. Organisaation ja sen stakeholdereiden välisten suhteiden tutkiminen ja kehittäminen on tämän vuoksi tärkeää.

Organisaation pyrkiessä vaikuttamaan ammatilliseen suhteeseen, on merkittävää että palvelut toimitetaan ammattimaiseen tapaan ja ne vastaavat asiakkaan tarpeeseen. Henkilökohtaisesta näkökulmasta tärkeää on puolestaan, että organisaation edustajat sitoutuvat tehtäviin, jotka rakentavat luottamusta organisaation ja sidosryhmän jäsenten välille. Avoimuus yhteisön jäseniä kohtaan, sekä yhteisölle tärkeiden tapahtumien tukeminen ja aktiivinen yhteisön kehittäminen vaikuttavat yhteisöllisiin suhteisiin. (Bruning & Ledingham 1999, 165.)

Yhteiskuntaa, oli se minkälainen tahansa, luonnehtivat sekä viralliset että epäviralliset ihmistenvälisen viestinnän ja vaihdannan verkostot. Osa näistä verkostoista on ensisijaisesti "horisontaalisia", tuoden yhteen samanarvoisten statusten ja vallan omaavia toimijoita. Toiset puolestaan ovat "vertikaalisia" liittäen epätasa-arvoisia toimijoita yhteen epäsymmetrisiin riippuvuus- ja hierarkiasuhteisiin. Useimmat verkostot ovat horisontaalisen ja vertikaalisen sekoitus. Vertikaalinen verkosto, huolimatta sen tiiviyydestä tai tärkeydestä sen toimijoille, ei voi ylläpitää sosiaalista luottamusta ja yhteistyötä. (Putnam 1993, 173–174.)

Julkisia organisaatioita kehoitetaan rakentamaan neutraalia sosiaalista pääomaa, mainetta ja luottamusta korkean sijaan (katso Ojala ym. 2006; Luoma-

aho 2007). Neutraalia tasoa pidetään suositeltavana, koska silloin sen säilyttäminen on helpompaa (Ojala ym. 2006, 24–25.) ja julkisella organisaatiolla on vain muutamia tai ei lainkaan kilpailijoita (Luoma-aho 2007, 129). Jo aiemmissa luvuissa on kuitenkin tuotu esille kilpailun kiristymisen julkisella sektorilla ja sen vaikutukset niiden toimintaan, joten se tulisi ottaa huomioon myös sosiaalisesta pääomasta ja sen eri muodoista puhuttaessa. Tämä nostaa ajatuksen siitä, onko neutraali sosiaalinen pääoma riittävä.

Organisaation ja stakeholderin välisen suhteen voi nähdä moniulotteisena, useita elementtejä sisältävänä kokonaisuutena. Suhteella on vaikutusta luottamuksen ja maineen rakentumiseen ja ne myös ruokkivat toinen toisiaan (Luoma-aho 2006, 17). Myönteinen vuorovaikutus rakentaa suotuisaa mainetta kun taas epämiellyttävä vuorovaikutus luo epäsuotuisaa mainetta (Coombs & Holladay 2006, 124). Julkisten organisaatioiden tulisikin pyrkiä myönteiseen vuorovaikutukseen stakeholdereidensa kanssa ja tätä kautta kasvattaa muita sosiaalisen pääoman muotoja, kuten mainetta ja luottamusta.

Hyvä maine suojaa organisaatiota kriisin aikana. Positiivinen maine stakeholdereiden silmissä vaikuttaa siihen, kuinka paljon he odottavat organisaation ottavan vastuuta kriisistä. Stakeholderit voivat olla myös huomioimatta tai välittämättä organisaatiota koskevasta negatiivisesta tiedosta ja keskittyä organisaation myönteisiin puoliin. (Coombs & Holladay 2006, 125.)

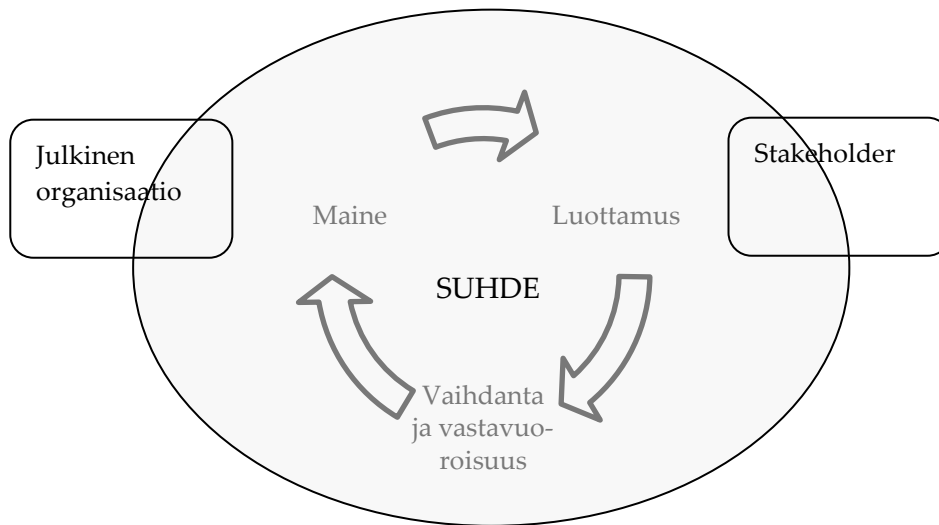
Nämä näkökulmat huomioon ottaen olisi mahdollista nähdä, että myös julkisille organisaatioille hyvän maineen tavoitteleminen olisi suotavaa, sillä se auttaisi mahdollisten kriisien aikana ja suojaisi sitä. Tätä ajatusta voisi laajentaa koskemaan sosiaalista pääomaa yleisempänä käsitteenä. Julkisen organisaation toiminnassa stakeholder-suhteet voisi nähdä avainasemassa sekä

maineen että luottamuksen rakentamisessa. Näin ollen julkisen organisaation olisi ensisijaisen tärkeää panostaa stakeholder-suhteisiinsa ja keskittyä suhteiden vaalimiseen.

Sosiaalisen pääoman osakkeilla, kuten luottamuksella, normeilla ja verkostoilla on tapana olla itseään vahvistavia ja kumulatiivisia (Putnam 1993, 177). On vaikea ymmärtää, miksi julkisten organisaatioiden sitten tulisi varoa korkean sosiaalisen pääoman tavoittelua. Pikemminkin sen tavoittelun voisi nähdä ensisijaisen tärkeänä julkisten organisaatioiden säilymisen kannalta.

Julkiset organisaatiot joutuvat kilpailemaan yksityisten organisaatioiden kanssa ja vaikka sektorilla olisikin ideaalia tavoitella yhtenäistä sosiaalista pääomaa, on eriytymistä nähtävissä jo luottamuksen osalta julkisissa organisaatioissa. Luottamuksen sanotaan olevan Suomessa melko hyvää näitä kohtaan, mutta esimerkiksi poliittiseen päätöksen tekoon suhtaudutaan epäilevästi (Salminen & Ikola-Norrbacka 2010, 655).

Suomalaisilla julkisilla organisaatioilla on löydetty olevan toistuvia sidosryhmiä, jotka luottavat niihin paljon. Näitä ”Luottojoukkoja” (*eng. faithholders*) yhdistää korkea luottamus sekä useat kontaktit julkisiin organisaatioihin, minkä nähdään auttavan yhteistyötä ja katsotaan olevan julkisten organisaatioiden sosiaalista pääomaa. (Luoma-aho 2005, 323.) Tämän kaltaisia stakeholder-suhteita tulisi vaalia julkisissa organisaatioissa ja tutkia tarkemmin minkälaisia suhteita sillä on stakeholdereihinsa ja miten niitä voisi kehittää ja ylläpitää. Julkiset organisaatiot eivät luultavasti hyödynnä tai näe stakeholder-suhteissa piilevää potentiaalia ja merkitystä sen toiminnalle ja tuoksellisuudelle.



Kuvio 2: Vuorovaikutuksellinen suhde on tärkeä väline maineen ja luottamuksen kasvattamisessa ja ylläpitämisessä. Suhde itsessään on sosiaalisen pääoman muoto, joka saa merkityksensä vaihdannan ja vastavuoroisuuden kautta, siitä miten hyvin suhde palvelee osapuolia.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus, jonka tukena on käytetty kvalitatiivista menetelmää paremman kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Tutkimus on empiirinen eli havainnoiva tutkimus. Se pohjautuu teoreettisen tutkimuksen perusteella tehtyihin menetelmiin (Heikkilä 1998, 13).

Luonteeltaan tutkimus on deskriptiivinen eli kuvaileva. Se vastaa muun muassa kysymyksiin mikä, kuka ja millainen. Se vaatii laajan aineiston, sillä tulosten luotettavuus ja yleistettävyys ovat siinä merkittäviä. (Heikkilä 1998, 14.)

Luvussa käsitellään aluksi tutkimuksen tavoitteita, jonka jälkeen esitellään aineistonkeruumenetelmät. Sen jälkeen siirrytään käsittelemään pilottitutkimusta ja aineiston analyysitapoja.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen on lähdettävä liikkeelle kiinnostusta herättävästä ilmiöstä tai tehdystä havainnosta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 71). Aiheen rajaaminen on erittäin tärkeää tutkimuksen tekemisen kannalta ja se on tehtävä huolellisesti. Aihetta rajattaessa on tarkennettava mitä halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla (Hirsjärvi ym. 1997, 81).

Tässä tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat, ja miten stakeholderit näkevät suhteensa organisaatioon. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla yritetään luokitella minkä tyyppisiä stakeholder-suhteita Koulutuksen tutkimuslaitoksella on, ja sitä kautta ymmärtää, miten suhteita voisi kehittää tai ylläpitää. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään soveltuuko OPRA-malli julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen, ja ovatko ulkoiset stakeholder-suhteet sosiaalista pääomaa Koulutuksen tutkimuslaitokselle.

Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia ovat Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet?
2. Kuinka tyytyväisiä ulkoiset stakeholderit ovat suhteeseen Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?
3. Soveltuuko OPRA-malli julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen?
4. Ovatko ulkoiset stakeholder-suhteet sosiaalista pääomaa Koulutuksen tutkimuslaitokselle?

5.3 Fokusryhmähaastattelu

Ennen kyselylomakkeen tekemistä kartoitettiin Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmän (vahvuusalueiden johtajien) näkökulmia organisaation ja

sen ulkoisten stakeholdereiden välisistä suhteista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin fokusryhmähaastattelu, koska menetelmän avulla on mahdollista kerätä paljon tietoa useilta henkilöiltä nopeasti (Stewart, Shamdasani & Rook 2007, 42). Haastattelusta saatua tietoa hyödynnettiin kyselystä saatujen vastausten peilaamiseen ja syvällisempään tarkasteluun siitä, vastaavatko Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmän ja sen stakeholdereiden näkemykset toisiaan.

Fokusryhmähaastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa haastattelijaksi eli moderaattori ohjailee puolistrukturoitua ryhmäkeskustelua (Parviainen 2005, 53). Se valittiin menetelmäksi, koska se sopi rajattujen aiheiden käsitteilyyn ja sen etuina ovat muun muassa runsas ja monipuolinen tiedonsaanti sekä ryhmän jäsenten mahdollisuus reagoida muiden vastauksiin ja jatkaa niitä (Stewart ym. 2007, 37, 42–43). Fokusryhmähaastattelun aiheet käsittelivät Koulutuksen tutkimuslaitoksen tunnettuutta, ulkoisia stakeholdereita ja mielikuvia niihin liittyen (liite 2).

Haastatteluun osallistui kuusi Koulutuksen tutkimuslaitoksen vahvuusalueen johtajaa, mikä on sopiva osallistujamäärä fokusryhmähaastattelussa. Silloin kaikilla on parempi mahdollisuus saada tilaisuus ilmaista mielipiteensä kuin suuremmassa ryhmässä (Parviainen 2005, 57.). Haastattelu toteutettiin 24.11.2010 ja se kesti 65 minuuttia.

Fokusryhmähaastattelu soveltui tähän tutkimukseen hyvin, sillä tavoitteena oli kartoittaa yhden ryhmän, Koulutuksen tutkimuslaitoksen vahvuusalueiden johtajien, käsityksiä sen ulkoisista stakeholder-suhteista ja tärkeää oli saada kuvailevia näkemyksiä aiheesta. Sen vuoksi esteeksi eivät muodostuneet menetelmän heikkoudet, kuten se etteivät tulokset ole tilastollisesti pä-

teviä ja tulosten laatu on riippuvainen haastattelijan taidoista (Parviainen 2005, 61).

Fokusryhmähaastattelu tallennettiin nauhalle, mikä on yleinen ja melko huomaamaton tapa. Haastattelun jälkeen aineisto analysoitiin litteroimalla eli kirjoittamalla se ylös. (Parviainen 2005, 59.) Ennen haastattelua ryhmälle kerrottiin, että tilaisuus äänitetään, mutta henkilöitä ei voi eritellä nauhalta. Heille kerrottiin myös, että tutkija tekee samalla muistiinpanoja tilanteesta äänitteen vaurioitumisen varalta. Tällä pyrittiin siihen, että keskustelu olisi mahdollisimman avointa. Ryhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan ja keskustelu sujui tasaisesti ja hyvässä hengessä.

5.4 Sisällönanalyysi

Fokusryhmähaastattelu nauhoitettiin, sillä osallistujien tunnistaminen ei ollut tarpeellista tulosten kannalta ja tutkimuksessa haluttiin kartoittaa Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmän yleistä näkemystä. Haastattelu litteroitiin eli kirjoitettiin ylös sanasta sanaan, koska se on yleinen tapa tallennettua laadullista aineistoa purettaessa (Hirsjärvi ym. 1997, 222). Fokusryhmähaastattelun tarkoituksena oli antaa taustoittavaa tietoa aiheeseen ja selvittää ketkä ovat tärkeimpiä stakeholdereita Koulutuksen tutkimuslaitokselle, miksi ne ovat tärkeitä, miten niihin pyritään vaikuttamaan ja miten suhteet ovat muuttuneet vuosien kuluessa. Tämän lisäksi pyrittiin saamaan tietoa siitä, minkälaisina johtoryhmä näkee ulkoiset stakeholder-suhteensa.

Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yhtä ainoaa ohjetta (Hirsjärvi ym. 1997, 222) ja tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin löyhästi, eikä yskäyksiä, toistoja tai täytesanoja kirjattu ylös. Aineiston analyysitavaksi valittiin sisällönanalyysi, sillä se sopii haastattelun analysoimiseen ja sen avulla voidaan löytää teemoja sekä merkityksiä (Berg 1989, 338–339).

Fokusryhmähaastattelu analysoitiin poimimalla haastattelusta teemoja käsitteitä, mikä on yksi sisällönanalyysin tapa (Berg 1989, 348). Teemat ja käsitteet liittyivät siihen, miten johtoryhmä kuvaili ulkoisia stakeholdersuhteita, miten se näki suhteiden eroavan toisistaan ja mitä se haluaisi viesti ulkoisille stakeholdereilleen. Sisällönanalyysissä ei laskettu sanoja tai teemoja, koska kyse oli yksittäisestä haastattelusta, jota ei tulisi vertailemaan toisten haastattelujen kanssa.

5.5 Kysely

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta, ja se edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimuksesta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä suurempaan ryhmään tilastollisin menetelmin. (Heikkilä 1998, 16).

Tutkimuksessa haluttiin selvittää suurehkolta joukolta heidän näkemyksiään Koulutuksen tutkimuslaitoksesta ja sen vuoksi kyselytutkimus sopi hyvin pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi.

Kyselytutkimuksen tarkoituksena on kerätä aineistoa standardoidusti ja kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi ym. 1997, 193). Tässä tutkimuksessa joukon muodostivat Koulutuksen tutkimuslaitokset tärkeimmät ulkoiset sidosryhmät: käytännön koulutyötä tekevät, tiedeyhteisö, opetushallinto ja koulutustoimittajat.

Aineistonkeruumenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin kyselylomake. Kyselytutkimuksen etu on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto eli tutkimukseen on mahdollista saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä useita asioita. Sen haasteina ovat puolestaan aineiston pinnallisuus ja kato eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 1997,195).

Kysely toteutettiin sähköisessä muodossa internetissä. Se soveltui aineistokeruuseen, koska tutkimuksen joukon jäsenillä oli kaikilla mahdollisuus internetin käyttöön (Heikkilä 1998, 18). Lomakkeen kysymykset käsittelivät Koulutuksen tutkimuslaitoksen tunnettuutta, tiedonsaantia, viestintäkanavien käyttöä, yhteistyötä ja suhdetta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin yhteistyötä ja suhdetta käsittelevien kysymysten purkamiseen ja analysoimiseen, sillä ne olivat työn kannalta relevantteja (liite 4 kysymys 1, kysymykset 6–13, 15).

Kyselyn otoskoko oli melko suuri, sillä eri ryhmien välillä haluttiin tehdä vertailuja ja koolla pyrittiin varautumaan myös mahdolliseen vastaajakatoon. Otoksoon tulisi olla 200–300, jos perusjoukossa on ryhmiä, joita vertaillaan ja jokaisessa ryhmässä tulisi olla vähintään 30 vastausta (Heikkilä 1998, 45). Tämän tutkimuksen otoskoko oli 1122. Se vastaa määrällisesti valtakunnallisten kuluttajatutkimusten otoskokoa, joka on yleensä 500–1000 (Heikkilä 1998, 45).

Tutkimuksessa päädyttiin otantatutkimukseen, koska kokonaistutkimus, jossa tutkitaan jokainen perusjoukon jäsen, oli liian laaja suoritettavaksi. Otos

toimii edustavana pienoiskuvana perusjoukosta. (Heikkilä 1998, 33.) Otantamenetelmien suhteen täytyi käyttää vaihtelevia tapoja, sillä yhtä yhtenäistä tapaa ei löytynyt, koska käytettävissä ei ollut kaikkien ryhmien kohdalla esimerkiksi valmiita listoja. Lähes kaikki sähköpostiosoitteet oli etsittävä manuaalisesti internetistä, mikä toi haastetta otannan suorittamiseen.

Käytännön koulutyötä tekevät eli opettajat ja rehtorit valittiin satunnaisotannalla peruskoulujen 1.–6. luokilta, 7.–9. luokilta, lukioista, ammatillisista oppilaitoksista, ammattikorkeakouluista ja aikuiskoulutuksesta. Yksinkertainen satunnaisotanta (*eng. simple random sampling*) mahdollistaa, että jokaisella perusjoukon yksiköllä on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen (Heikkilä 1998, 36). Se aloitetaan niin, että perusjoukon otantayksiköt numeroidaan ykkösestä ylöspäin. Sitten päätetään otoskoko ja kerätään erilaisia satunnaislukuja sen verran kuin otoskoko vaatii ja kerätään perusjoukosta satunnaislukujen osoittamat otantayksiköt. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 30.) Menetelmä on tehokas ja sopii käytettäväksi silloin, kun perusjoukon tutkittavissa ominaisuuksissa ei ole suuria vaihteluita (Heikkilä 1998, 36).

Jokaisesta ryhmästä otostettiin 50 oppilaitosta, joista kustakin valittiin otokseen rehtori ja opettaja. Otannassa käytettiin peruskoulujen, lukioiden ja ammatillisten oppilaitosten osalta Koulutuksen tutkimuslaitoksen Opetushallitukselta vuonna 2010 hankkimaa oppilaitosrekisteriä. Otannasta jätettiin pois ruotsinkieliset oppilaitokset ja erityisoppilaitokset. Oppilaitosrekisteristä otostettiin koulut, jonka jälkeen kunkin koulun rehtorin ja opettajan yhteystiedot (sähköpostiosoitteet) etsittiin koulun verkkosivulta. Opettajaksi valittiin ensimmäinen internet-sivulla oleva henkilö. Mikäli koulun internet-sivuja ei löytynyt tai niillä ei ollut tarvittavaa tietoa, poimittiin listalta seuraava koulu.

Mukaan otantaan otettiin kaikki ammattikorkeakoulut. Jokaisesta ammattikorkeakoulusta valittiin otokseen rehtori tai linjojen johtaja sekä opettaja samalla tavalla kuin edellä. Yhteensä 100 otostettiin tästä ryhmästä.

Aikuisoppilaitoksista mukaan valittiin vain vapaan sivistystyön oppilaitokset, koska ammatillista lisäkoulutusta antavat oppilaitokset ovat pääosin samoja kuin ammatillisen koulutuksen ja vapaan sivistystyönoppilaitokset. Vapaan sivistystyön oppilaitosten lista saatiin käyttöön Koulutuksen arviointineuvoston sihteeristöltä. Siinä olevista 340 oppilaitoksesta valittiin satunnaisotannalla 50 oppilaitosta, joista jokaisesta poimittiin rehtori ja opettaja. Yhteensä 100 otostettiin tästä ryhmästä.

Opetushallinnon otanta tehtiin osin valmiista listoista. Kuntien opetusvirastot valittiin opetustoimenjohtajien sähköpostilistalta systemaattista otantaa käyttäen joka neljäs, kunnes 100 tuli täyteen. Opetusministeriön, opetushallituksen ja lääninhallituksen verkkosivuilla olevista listoista valittiin systemaattista otantaan käyttäen joka viides, kunnes 20 henkilö tuli täyteen molemmista ryhmistä. Koulutuskuntayhtymistä otostettiin kaikki johtajat mukaan tutkimukseen. Yhteensä 198 otostettiin tästä ryhmästä.

Tutkimukseen valittiin suomenkieliset yliopistot, joissa on kasvatustieteellinen tiedekunta. Jokaisesta tiedekunnasta otostettiin yksi professori, lehtori ja assistentti. Otantaan valittiin erityinen kiintiö Jyväskylän yliopistosta sekä kasvatustieteilijöistä, koska ne ovat ryhmiä, joiden kanssa sidosryhmäsuhteiden oletettiin olevan kiinteämpiä. Yhteensä 216 otostettiin tästä ryhmästä.

Koulutustoimittajat valittiin koulutustoimittajien yhdistyksen sähköpostilistasta, johon Koulutuksen tutkimuslaitos oli tehnyt muutamia täydennyksiä. Mukaan otettiin kaikki 75 koulutustoimittajaa.

Yhteistyökumppaneiden kohdalla käytettiin harkinnanvaraista otantaa (*eng. convenience sampling*). Siinä otantayksiköt valitaan harkintaa käyttäen kuitenkin niin, että pyritään tasapuoliseen tulokseen. Menetelmän käyttäminen vaatii aihealueen sekä perusjoukon tuntemista. Tuloksena ei ole otos, vaan näyte. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 34.) Kysely lähetettiin 33 entuudestaan tutulle Koulutuksen tutkimuslaitoksen yhteistyökumppanille, ja sillä pyrittiin varmistamaan vastausten saaminen yhteistyötä koskeviin kysymyksiin. Yhteistyökumppaneille lähetetty lomake eroteltiin muista, jotta ne eivät vääristäisi tutkimuksen tuloksia. Lomake oli muuten täysin samanlainen, mutta taustamuuttujissa vastaajaryhmävaihtoehtoina olivat opetushallinto, järjestöt ja yritykset.

TAULUKKO 1 Otannat ryhmittäin.

Kohderyhmä	Otannan koko	Otantatapa
Oppilaitokset	600	
Peruskoulu 1.–6. luokka	100	50 koulua, josta rehtori ja opettaja
Peruskoulu 7.–9. luokka	100	50 koulua, josta rehtori ja opettaja
Lukio	100	50 koulua, josta rehtori ja opettaja
Ammatillinen oppilaitos	100	50 koulua, josta rehtori ja opettaja
Ammattikorkeakoulu	100	Kaikki amk:t mukana, joista 50 rehtoria ja 50 opettajaa
Aikuisoppilaitokset	100	Vain vapaan sivistystyön organisaatiot. 50 oppilaitosta, joista rehtori ja opettaja
Opetushallinto	198	
Kuntien opetusvirastot	100	Opetustoimenjohtajien sähköpostilistalta poimittiin joka neljäs
Lääninhallitukset	20	Joka viides henkilöhakemistosta, kunnes 20 tuli täyteen
Opetusministeriö	20	Joka viides henkilöhakemistosta, kunnes 20 tuli täyteen

Opetushallitus	20	Joka viides henkilöhakemistosta, kunnes 20 tuli täyteen
Koulutuskuntayhtymät	38	Kaikki yhtymien johtajat
Yliopistot	216	Kustakin professori, lehtori ja assistentti Jyväskylän yliopisto (45 + 9 kasvatustieteistä) Muut yliopistot (96 + 66 kasvatustieteistä)
Koulutustoimittajat	75	Kaikki Koulutuksen tutkimuslaitoksen koulutustoimittajalistalla olevat
Yhteistyökumppanit	33	Koulutuksen tutkimuslaitoksen vahvuusalueiden ilmoittamat, näyte

5.5.1 OPRA-malli

Tutkimuksessa haluttiin selvittää organisaation ja sen ulkoisten stakeholdereiden välistä suhdetta kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuskysymykset olivat kuitenkin pääosin laadullisia, joten lomakkeen kysymysten tuli olla sitä mittaavia. Kyselylomakkeen kysymyksistä osa oli avoimia ja neljä osiota perustui OPRA-malliin, millä mitataan organisaation ja sen sidosryhmien välistä suhdetyytyväisyyttä (OPRA-mallin väitteet liite 1, kyselylomake liite 4).

OPRA-malli valittiin tutkimukseen, koska se sopii länsimaiseen kulttuuriin ja se on todettu toimivaksi malliksi suhteen mittaamiseen (Huang 2001, 62, 85). Mallissa oli lisäksi ulottuvuuksia, jotka liittyvät sosiaalisen pääoman käsitteeseen ja sopivat tutkimuksen teoriaan.

OPRA-mallin neljä suhdeulottuvuutta ovat lähtöisin länsimaisesta ihmisten ja organisaation välistä suhdetta käsittelevästä kirjallisuudesta, jossa noste-

taan esille nämä neljä elementtiä: luottamus (*eng. trust*), päätöksenteon tasa-arvoisuus (*eng. control mutuality*), sitoutuminen (*eng. commitment*) ja tyytyväisyys (*eng. satisfaction*) (Huang 2001, 65).

Huangin mukaan nämä neljä suhteen ulottuvuutta ovat tärkeimmät palaset organisaation ja yleisöjen välisessä suhteessa. Päätöksenteon tasa-arvoisuus kertoo epätasaisen voimasuhteen väistämättömästä luonteesta organisaation ja yleisöjen suhteissa. Luottamus ja suhdetyytyväisyys puolestaan kuvastavat kognitiivisia ja tunteisiin liittyviä piirteitä, joita on kaikissa suhteissa. Sitoumuksen taso taas kertoo resurssien vaihdosta ja se sisältää tunnepitoisia ja psykologisia piirteitä, joita on ihmistenvälisissä suhteissa sekä käyttäytymiseen liittyviä аспекteja, jotka liittyvät organisaation suhteisiin. (Huang 2001, 65.)

Luottamuksen nähdään korostavan yksilön uskoa ja halukkuutta oikeudenmukaiseen ja rehelliseen kanssakäymiseen toisen osapuolen kanssa. Luottamus on ollut tärkeä käsite suhdetoiminnan kentällä, ja sen merkitys organisaation ja yleisöjen välisessä suhteessa on tunnustettu. Pysyvään ja myönteiseen suhteeseen tarvitaan lisäksi jonkun tasoista päätöksenteon tasa-arvoisuutta osapuolten välillä. Suhdetyytyväisyys puolestaan sisältää tunteita ja kiintymystä, kun luottamus ja päätöksenteon tasa-arvoisuus voivat puolestaan käsittää kognitiivisia ulottuvuuksia. Suhdetyytyväisyys on tärkeä osa suhteen laatua. (Huang 2001, 66–67.)

OPRA-mallia kehitettiin tähän tutkimukseen soveltuvaksi muokkaamalla osaa kysymyksistä ja mahdollistamalla myös vastaajien, jotka eivät olleet tehneet yhteistyötä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa, vastaaminen osaan OPRA-mallin kysymyksistä. Näin ollen vastaajat, jotka olivat olleet Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa tekemisissä, pystyivät vastaamaan

kaikkiin neljään mallin alueeseen ja muut kahteen (luottamus ja suhdetyytyväisyys) alueeseen.

5.5.2 Kysymystyypit

Kyselyssä mitattiin ulkoisten stakeholdereiden mielipiteitä Koulutuksen tutkimuslaitoksesta. Kysymykset olivat suurelta osin suljettuja. Tähän päädyttiin, koska ne mahdollistavat sen, että vastauksia on mahdollista verrata keskenään, tuottavat vähemmän vaihtelevia vastauksia ja niitä on myös helpompi käsitellä ja analysoida kuin avoimia (Foddy 1993, 128). Tämä erityisen tärkeää, kun käsiteltävänä on laaja aineisto.

Suljettujen kysymysten lisäksi lomakkeessa oli avoimia kysymyksiä. Niiden etuna on, että vastaaja voi ilmaista itseään omin sanoin ja ne eivät ehdota vastauksia (Foddy 1993, 128). Avoimilla kysymyksillä pyrittiin löytämään syvällisempää näkökulmaa tutkittavaan aiheeseen.

Lomakkeen kysymyksistä valtaosa oli väittämiä, joihin vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa valitsemalla asenneasteikolla hänen mielipidettään vastaava vaihtoehto. Kyselyssä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, joka on mielipideväittämissä usein käytetty järjestysasteikko (Heikkilä 1998, 53). Vaihtoehdot olivat täysin eri mieltä (1), eri mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), samaa mieltä (4), täysin samaa mieltä (5).

Asteikkotyypisten kysymysten avulla saadaan paljon tietoa pieneen tilaan, mutta sen heikkoutena on, ettei vastauksista voi nähdä kuinka merkittävänä

vastaaja pitää eri asioita (Heikkilä 1998, 52). Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa, miten ulkoiset stakeholderit näkevät suhteensa organisaatioon, eikä mitata, kuinka tärkeä mikäkin elementti suhteessa on. Tämän vuoksi asenneasteikko nähtiin relevanttina valintana. Asenneasteikkoa oli käytetty myös Huangin OPRA-mallissa, jonka neljän ulottuvuuden soveltumista julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen testattiin tutkimuksessa. Pilottikyselystä saadun palautteen perusteella 5-portainen asteikko todettiin toimivaksi ja valittiin käytettäväksi varsinaisessa kyselyssä. Tutkimuksessa ei ollut tarkoitus vertailla Huangin tutkimuksen tuloksia, joten sen vuoksi mallin soveltaminen oli mahdollista.

5.5.3 Pilottikysely

Ennen varsinaista kyselylomakkeen lähettämistä lomakkeen toimivuutta testattiin viidellä kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä (kolmella opettajalla, yhdellä lastentarhaopettajalla ja yhdellä rehtorilla). Lomakkeen testaamiseen riittävä määrä henkilöitä on 5–10, jos he pyrkivät huolellisesti kommentoimaan kysymysten ja ohjeiden selkeyttä (Heikkilä 1998, 61). Pilottikysely toteutettiin 22.1.2011–5.2.2011. Kolme kyselyä toteutettiin henkilökohtaisissa tapaamisissa, joissa vastaajat saivat täyttää lomakkeen ja kommentoida samalla tutkijalle. Kaksi muuta kyselyä toteutettiin puhelimitse, siten että vastaajat avasivat lomakkeen sähköpostistaan tutkijan antaessa luvan ja kommentoivat lomaketta sitä mukaan kun täyttivät sitä.

Lomake sai kiitosta kysymysten selkeydestä, nopeasta täytettävyydestä ja ymmärrettävyydestä. Vastausvaihtoehdot ja skaalat todettiin hyviksi. Testauksen perusteella huomattiin vaihtoehdon puute yhdessä kysymyksessä ja se lisättiin varsinaiseen lomakkeeseen.

Heikkilän (1998, 61) mukaan testaamisen jälkeen on hyvä tehdä tarpeelliset muutokset ja antaa se tarkistettavaksi jollekin ulkopuoliselle. Lomakkeen testauksen jälkeen se tarkastettiin yhdessä muutamien Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunnan jäsenen kanssa ja pyrittiin näin välttämään mahdollisilta virheiltä. Tässä vaiheessa lomakkeeseen tehtiin vielä muutamia muutoksia.

5.6 Tilastollinen analyysi

Kyselystä saadun aineiston analyysitavaksi valittiin määrällinen analyysi, joka perustuu aineiston kuvaamiseen ja selvittämiseen numeroiden ja tilastojen avulla. Määrällisessä analyysissä on tavallista, että aineistoa kuvataan tilastollisesti. Tilastollisella analyysillä pystytään toteamaan aineistosta muun muassa ilmiöiden määriä, yleisyyttä ja jakautumista luokkiin. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2009.)

Tilastollisessa analyysissä pyrittiin selvittämään erityisesti kahden muuttujan, yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyökumppaneiden, vastauksia ja vertailemaan niitä keskenään. Aineiston havainnollistamisessa päädyttiin käyttämään tilastollisen esitystavan mukaan pylväsdiagrammeja (Holopainen &

Pulkkinen 2002, 49). Diagrammeilla havainnollistettiin prosenttiyksikköä käyttäen ryhmien välisiä vastauksia ja yhteistyökumppaneiden näkemysten jakautumista. Prosenttien lisäksi yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyökumppaneiden vastaukset yhdistettiin ja niille laskettiin keskiarvot ja keskihajonta.

Kyselyssä käytettiin pääsiallisesti 1–5 portaista Likertin asteikkoa mittaamaan vastaajien mielipiteitä. Järjestysasteikon tasoisille yksiköille ei yleensä lasketa keskiarvoa, mutta monia kysymyksiä sisältävissä mielipidekyselyissä keskiarvoja voidaan kuitenkin käyttää yleiskuvan antamiseen, jos numerointi on aloitettu harkitusti tietystä arvosta. (Heikkilä 1998, 54.) Kyselyssä käytettiin systemaattisesti samaa skaalaa negatiivisesta (1) positiiviseen (5), koska haluttiin pystyä laskemaan myös keskiarvoja yleistilanteen hahmottamiseksi. Se mahdollisti myös tilastollisten testien suorittamisen, mikä olisi muuten ollut mahdotonta.

Keskiarvojen lisäksi laskettiin keskihajonnat, sillä niiden avulla on mahdollista selvittää, miten muuttujan arvot sijoittuvat keskiarvon ympärille. Keskihajontaa käytetään useimmiten välimatka- ja suhdeasteikon muuttujien kohdalla. (Mattila 2003.) Tässä tutkimuksessa keskihajonnan laskeminen oli kuitenkin mahdollista, koska väitteiden numerointi oli arvotettu harkitusti ja luvuille voitiin laskea keskiarvot.

5.7 Tilastollinen testaus

Tilastollisilla testeillä voidaan mitata eri hypoteesien paikkansa pitävyyttä. Tilastollisten testien valinnassa on huomioitava, että tarkasteltavien muuttujien on sovittava testaukseen. Valintaa vaikuttaa merkittävästi se, käytetäänkö parametrista vai ei-parametrista testiä. Parametristen testien, kuten keskiarvotestien, käyttämiseen liittyy oletuksia perusjoukon tunnusluvuihin ja jakaumasta. Jos ne eivät täyty, täytyy valita ei-parametrinen testi. Parametristen testien käyttö on suositeltavampaa, sillä niiden avulla on helpompaa huomata väärä nollahypoteesi. (Heikkilä 1998, 193.) Tutkimuksessa haluttiin selvittää onko yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyökumppaneiden välisissä vastauksissa eroja ja voidaanko vastaukset selittää ryhmään kuulumisella.

Testiksi valittiin kahden riippumattoman ryhmän t-testi, jolla voidaan vertailla kahden ryhmän keskiarvoja kahden toisistaan. Ennen testin suorittamista varmistettiin suosituksen mukaisesti, että muuttuja oli likimain normaalijakautunut. (Heikkilä 1998, 224, 230.)

6 TULOKSET

Luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ensin käsitellään fokusryhmähaastattelusta saatuja tuloksia, jonka jälkeen siirrytään kyselyllä saatuihin tuloksiin. Suljetuista kysymyksistä saadut vastaukset esitellään ensin ja niiden jälkeen kerrotaan t-testin tulokset. Sitten siirrytään käsittelemään avoimista kysymyksistä saatuja tuloksia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

6.1 Fokusryhmähaastattelun tulokset

Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmässä ulkoisia stakeholder-suhteita kuvailtiin myönteisesti. Ne nähtiin asiallisina, moninaisina ja luottamuksellisina.

"Aika kirjavia."

"Tavallisesti hyviä, Jos ne on huonoja niin ne ei jatku kauaa."

"Moninaisia."

"Mut siis luottamuksellisia."

"Niin kyllä varmaan siinä mielessä et yleensä se mitä meistä kirjoitetaan on meidän näkökulmasta positiivisia, siis asiaankeskittyviä ja loppujen lopuksi aika harvoin tulee semmosia et ois ihan se viesti mitä on haluttu välittää ois ihan virheellinen." (Tässä viitattiin mediaan)

Johtoryhmä uskoi Koulutuksen tutkimuslaitoksen tunnettuuden olevan kohtalaisen hyvä ulkoisten stakeholdereidensa keskuudessa. Tunnettuuden ajateltiin myös vaihtelevan, mutta laitoksen kannalta olennaisten ryhmien kesken tunnettuuden uskottiin olevan hyvä ja myönteinen.

"Kohtalaisen hyvä."

"Ryhmistä riippuen."

Perinteisten ja pitkäjänteisten yhteistyökumppaneiden, kuten ministeriön keskuudessa laitoksen tunnettuuden uskottiin olevan erinomainen, mutta uusimpien kumppaneiden kanssa tilanteen katsottiin voivan olla hieman erilainen.

"Semmosia mitkä meidän kannalta on avainryhmiä niin kyllä mä väittäisin et jos aattelee keskimäärästä yliopistonlaitosta, on hyvä ja positiivinen, mutta sit jos aattelee sitten vakavasti näitä oppilaitoksia tavallaan tämmöstä laajaa niin tuota siinä suhteessa on varmaan paljon tekemistä."

Koulukentällä laitoksen uskottiin olevan suhteellisen tunnettu, mutta ajateltiin, ettei kouluissa vielä täysin tiedetä kuinka laajalla alueella Koulutuksen tutkimuslaitos toimii.

"Jos vielä taas ajatellaan koulukenttää niin tuota siellähän me ollaan tunnettuja ihan samalla tavalla kun tiedetään että me ollaan PISAn tekijöitä ja pedanetti on meidän laitoksesta varmaan niin tuota tämäntyppistä, mutta se että ne tuntis tän laitoksen sellasena paikkana josta vielä enemmän olis konkreettista hyötyä -- Siinä on ehkä sellasta että se ei oo siinä suhteessa tunnettu et se on tällasta jotenkin vähän pintatunnettuuta että sit tämän hyödyllisyyden ja tämmösen kokeminen niin siinä meil on vielä tekemistä."

Yrityselämän kanssa yhteistyötä tehneet näkivät, ettei laitosta puolestaan tunneta niissä piireissä lainkaan ja heille tutumpia yliopistokumppaneita ovat esimerkiksi teknilliset yliopistot.

"Et sit on ku avautuu eri tutkimusalueelta eri verkostoja että me esimerkiks toimitaan tai sivutaan tämmöstä teknologian hyödyntämistä oppimisen, osaamisen kehittämisessä vaikkapa yritysten kanssa tehdään yhdessä niin he ei kylä tunne yhtään Koulutuksen tutkimuslaitosta."

Kansainvälisellä tasolla katsottuna Suomen PISA-menestyksen ja maineen katsottiin hyödyttävän laitoksen toimintaa ja kasvattavan myös tunnettuutta.

"Mut jos taas kattoo kansainvälisessä yhteydessä niin Suomi on kohtuullisen tunnettu PISAn ansiosta ja siitä maineesta hyötyy myöskin KTL ja tuota sit erityisesti hyötyy kun taas sopivassa kohtaan sanoo et Suomen PISA tulokset on tehty täällä. Ja tuota elikkä se on mun mielestä niinku se et tää Suomen yleinen maine hyödyttää meitä."

Koulutuksen tutkimuslaitos haluaisi näyttäytyä stakeholdereilleen luotettavana, asiantuntevana ja ammattitaitoisena. Johtoryhmä nimesi pääviesteikseen kohderyhmästä riippumatta tutkimustuloksiin perustuvan ja luotettavan tiedon.

"Sehän on siis tutkimustulokset."

"Luotettava tieto."

"Evidenssiin pohjautuvaa tietoa."

"Niin eikö se sitten ole tää luotettavuus ja tota ammattitaito ja korkea tasosuus ja laadukkuus."

"Siis tavallaan myös ratkaisujen tuomista semmoseen hyvin käytännöllisiin kysymyksiin."

Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat kokeneet muutoksia viimeisen viiden vuoden aikana. Johtoryhmässä esille nostettiin

muun muassa rahoituspohjan monipuolistuminen ja yrityselämän mukaan tuleminen.

"Varmaan toi rahottajien, jos se on se yksi sidosryhmä nää rahoittajat niin se on kuitenkin monipuolistunut vaikka tietyissä suunnissa se kilpailu on kiristynyt mutta tuota rahoituspohja on varmaan monipuolistunut kokonaisuudessa."

Suhteiden rakentaminen yrityksiin ja yrityselämään on myös vaatinut laitosta oppimaan uusia asioita, koska suhteiden rakentaminen sinne ei ole itsestään selvää ilman aiempaa taustaa.

"Kyllä tää yrityselämän mukaan tuleminen on selvä. Siis se tulee paitsi suoraan yrityselämäyhteyksien myös että yritykset on entistä enempi eri oppilaitosten kanssa yhteistyössä."

"-- Se on musta se ollut semmonen mikä on meitä pakottanu oppimaan myös paljo uusia asioita koska se suhteiden rakentaminen sinne ei oo, sillon jos ei oo sitä taustaa, niin se ei oo itsestään selvää. Lähtien siitä, että me puhutaan varsin erilaista kieltä ja meidän aikakäsitykset on aika erilaisia."

Sosiaalinen media ja sen luomat mahdollisuudet näkyy voimakkaasti. Se tarjoaa uusia väyliä viestimiseen.

"Tietenkin sitten toinen puoli on tää median maailman muutos ja jos se ei oo vielä ehkä vaikuttanut niin paljon kun se siinä vois."

"Niin kyllä tällä meidän alueella näkyy kyllä hyvin vahvasti toi sosiaalisen media tulo ja kaikki verkostot missä siellä on mahdollisuus näkyä ja siellä luodaan jopa ihan virtuaalisissa verkostoissa uusia tutkimushankkeita."

Johtoryhmän mukaan myös suhde kouluihin ja oppilaitoksiin on muuttunut. Verkottuminen koulujen arkeen, ja se miten koulutusta järjestetään paikallisella tasolla, nousee yhä tärkeämmäksi ja vaatii suhteiden rakentamista esimerkiksi kuntiin ja alan järjestöihin.

"Jollain tavalla myös sitten koulumuutos heijastuu tietenkin meille päin että tuota mitä kouluelämässä on tapahtunut ja että miten taas koulun opetuskäytänteet on muuttunu esimerkiksi että tietoteknologian muutokset vaikuttaa sit-

ten taas osin myös meidän tutkimuksen lähestymistä puolen, mikä on mahdollista ja mikä ei."

Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmässä tärkeimpinä stakeholdereina pidettiin rahoittajia ja yhteistyökumppaneita. Ryhmässä nousi esille myös, ettei rajanveto rahoittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa ole aina selvä.

"Siis mun mielestä on rahoittajia ja sitte yhteistyökumppaneita. -- mutta mun mielestä rahoittajat on niitä jotka tulee jollain intressillä. Niitä on Suomen Akatemia ja tota sitte on Opetusministeriö ja sitten näitä.-- Mut sitte näitä yhteistyökumppaneita, jotka siis tulee muulla kun sillä intressillä että ne antaa rahaa ja olettaa meidän tekevän sillä rahalla jotain, sitten meidän vahvuusalueilla on sitte yliopistot, ammattikorkeakoulut."

"Sama taho voi tietysti olla sekä rahoittaja että yhteistyökumppani.-- Esimerkiksi yritys voi olla elinkeinoelämässä semmosessa roolissa."

Ulkoisia stakeholdereita luokiteltiin myös niiden toiminnan mukaan. Rahoituksen näkökulmasta tietyt ryhmät koettiin merkityksellisiksi ja tutkimuksen puolesta taas toiset.

"Varmasti nää ministeriö, opetusministeriö on varmasti tässä suhteessa tärkein. Sekä rahoituksen että sitten myös yhteiskunnallisen palvelutehtävän näkökulmasta."

"Tieteenteon näkökulmasta tietysti Suomen Akatemia nousis aika ylös. Siihenkin liittyy sitten sekä rahoituksellisia että toiminnallisia."

"Meille on aika tärkeä ihan käytännön yhteistyökumppanit on koulut, ja siis kunnat sitä kautta myös että tuota nyt kun ollaan sanotaan hyvin usein aktiivisessa vaiheessa niin meil on hyvin tiivistä yhteistyötä koulujen kanssa --"

"Ja vastaavasti oikeestaan kaikki oppilaitokset niinku mitä on meidän, siihenhän meidän tutkimus kohdistuu, koulutukseen. Elikkä myöskin sitten yliopistot, ammattikorkeakoulut ja ammatilliset oppilaitokset. "

6.2 Kyselyn tulokset

Kysely lähetettiin sähköpostitse maanantaina 21.3.2011 ja tiistaina 22.3.2011. Vastaamiseen annettiin aikaa 31.3.2011 saakka. Sähköpostiviestissä oli saatekirje (liite 3), jossa kerrottiin tutkimuksesta. Viestissä oli linkki, josta pääsi vastaamaan kyselyyn (liite 4). Kysely lähti 1122 vastaanottajalle. Vastausajaksi annettu kymmenen päivää oli suositusten mukainen ja se katsottiin riittäväksi (Borg 2010). Vastaanottajia pyrittiin motivoimaan ja kannustamaan vastaamiseen palkintojen avulla. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin 250 euron arvoinen kylpylalahjakortti sekä elokuvalippuja.

Kyselystä lähetettiin muistutusviestejä eri ryhmille 30.3.2011 31.3.2011 ja heitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian. 5.4.2011 mennessä vastauksia oli tullut yhteensä 255, joista 60 oli jättänyt kyselyn kesken ja sen vuoksi eri kysymysten vastausmäärät vaihtelivat. Kyselyn vastausprosentti oli 23 prosenttia. Kyselyn kokonaisuudessaan tehneitä oli 195. Taulukosta käy ilmi kyselyn vastaajat ja vastausprosentit ryhmittäin.

TAULUKKO 2 Kyselyyn vastanneiden taustamuuttajat.

Kohderyhmä	Lähetetyt	Vastatut	Vastausprosentti
Käytännön koulu-työtä tekevät	600	117	19 %
Opetushallinto	198	31	16 %
Tiedeyhteisö	216	24	11 %
Koulutustoimittajat	75	14	19 %
Yhteistyökumppanit	33	10	30%

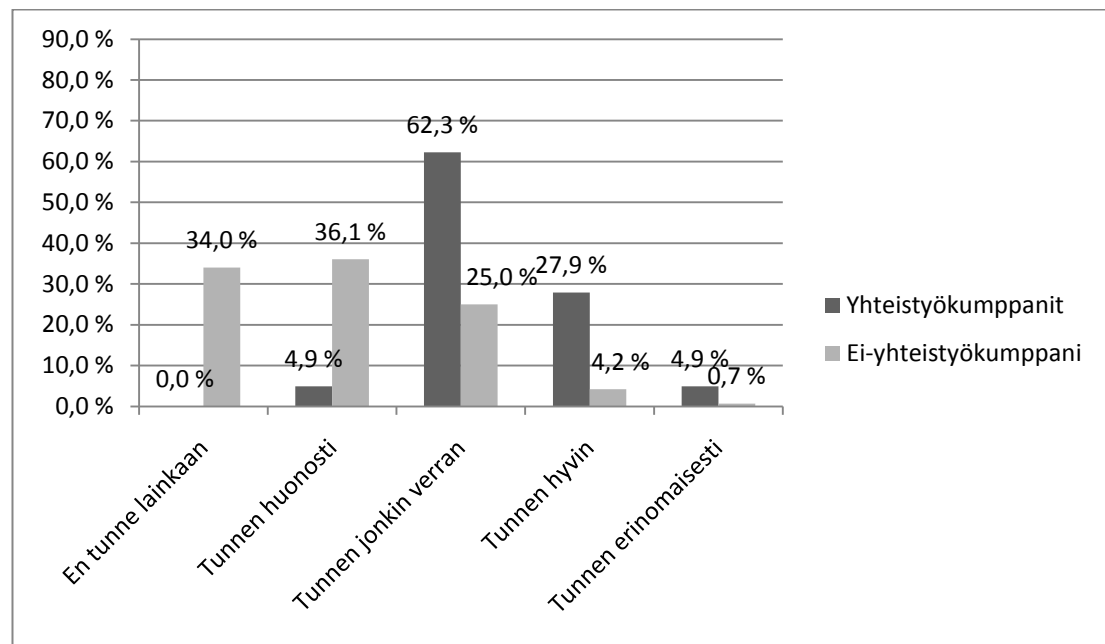
Kyselyn vastausprosenttia voidaan pitää riittävänä. Tavallisesti tämänkaltaisen kyselyjen vastausprosentti vaihtelee 20–80 prosentin välillä ja siihen vaikuttaa esimerkiksi kyselyn kohderyhmä ja se, kuinka merkittävänä se kyselyä pitää (Heikkilä 1998, 66).

Tutkimuksessa päädyttiin yhdistämään näytteellä saatujen yhteistyökumppaneiden ja kysymykseen ”Onko teillä / onko teillä ollut yhteistyötä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?” kyllä vastanneiden vastaukset. Taustamuuttujissa kysyttiin vastaajien kohderyhmää, mutta koska vastauksia ei saatu riittävästi eri ryhmiin, päädyttiin tulosten raportoinnissa jakamaan ryhmät yhteistyökumppaneihin ja ei-yhteistyökumppaneihin. Yhteistyökumppaneita oli yhteensä 61 ja ei-yhteistyökumppaneita 144.

Survey-kyselyn tulosten purkamisessa ja analysoinnissa käytettiin tilastollista SPSS-ohjelmaa.

6.2.1 Tunnettuus

Kyselyn ensimmäinen kysymys kartoitti, kuinka hyvin vastaajat tuntevat Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla yhdestä viiteen (1= En tunne lainkaan, 2= Tunnen huonosti, 3= Tunnen jonkin verran, 4= Tunnen hyvin ja 5=Tunnen erinomaisesti) Kysymykseen vastasi yhteensä 205 henkilöä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,40 ja keskihajonta 1,032.



Kuvio 3 Kuinka hyvin tunnette Koulutuksen tutkimuslaitoksen (KTL) toimintaa? Kaikki vastaajat (N=205)

Yhteistyökumppanit

61 yhteistyökumppania vastasi kysymykseen. He tunsivat Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa kohtalaisesti. Reilusti yli puolet vastaajista tunsivat tutkimuslaitoksen toimintaa jonkin verran ja vajaa kolmannes hyvin. Vastaajista 5 prosenttia puolestaan tunsivat toimintaa huonosti ja toiset 5 prosenttia erinomaisesti. Keskiarvo vastauksille oli 3,33.

Ei-yhteistyökumppanit

144 ei-yhteistyökumppania vastasi kysymykseen. He tunsivat Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa huonosti. Valtaosa vastaajista ei tuntenut laitoksen toimintaa lainkaan tai sitä tunnettiin huonosti. Vastaajista 25 prosenttia tunsivat jonkin verran ja 4 prosenttia hyvin. Vain prosentti vastaajista tunsivat toimintaan erinomaisesti. Keskiarvo vastauksille oli 2,01.

Yhteistyökumppanit näyttivät tunnevan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa paremmin kuin ei-yhteistyökumppanit. Vastausten yhteenlaskettu

keskiarvo oli melko heikko ja suuri keskihajonta viittaa siihen, että vastausten välillä oli suuria eroja.

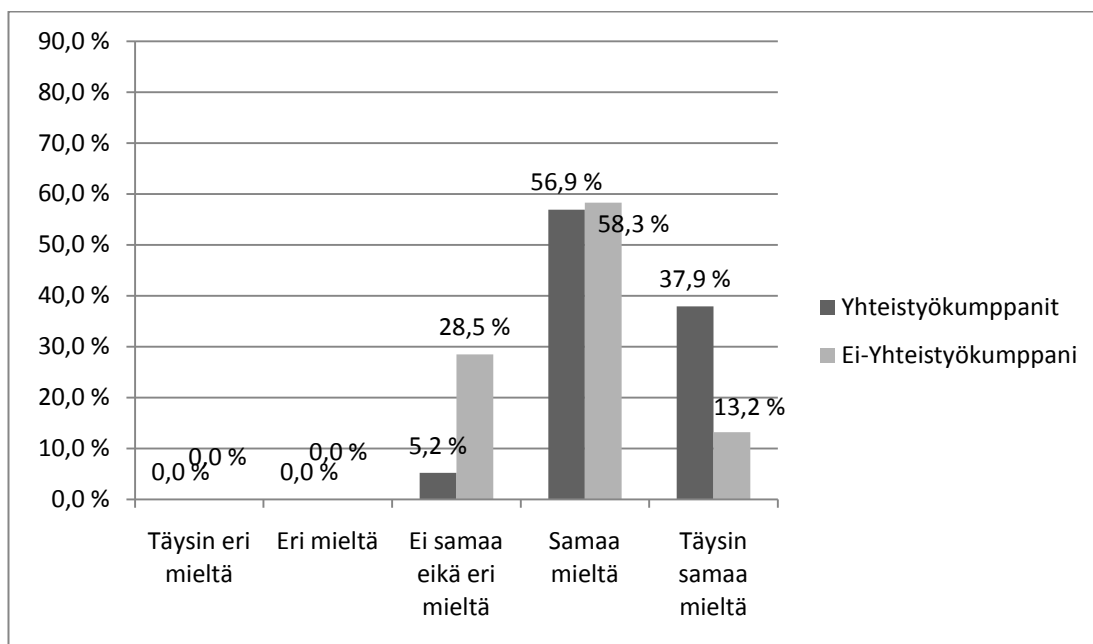
6.2.2 OPRA-mallin kysymykset

OPRA-mallin mukaisilla kysymyksillä mitattiin luottamusta, päätöksenteon tasa-arvoisuutta, suhdetyytyväisyyttä ja sitoutumista Koulutuksen tutkimuslaitoksen ja ulkoisten stakeholder-ryhmien välisissä suhteissa. Luottamusta ja suhdetyytyväisyyttä mitattiin yhteistyökumppaneilta ja ei-yhteistyökumppaneilta ja niitä voitiin vertailla keskenään. Päätöksenteon tasa-arvoisuutta ja sitoutumista pystyttiin mittaamaan vain yhteistyötä tehneiltä. Kysymyksen koostuivat neljästä tai viidestä väitteestä. Niiden vastausvaihtoehdot olivat asteikolla yhdestä viiteen (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Samaa mieltä ja 5=Täysin samaa mieltä)

Luottamus

Kysymys 6 selvitti vastaajien luottamusta Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa. Se koostui viidestä eri väitteestä ja kysymykseen vastasi yhteensä 202 henkilöä.

Ensimmäinen väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen antama tieto on luotettavaa. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,99 ja keskihajonta 0,650.



Kuvio 4 Koulutuksen tutkimuslaitoksen antama tieto on luotettavaa. Kaikki vastaajat (N=202)

Yhteistyökumppanit

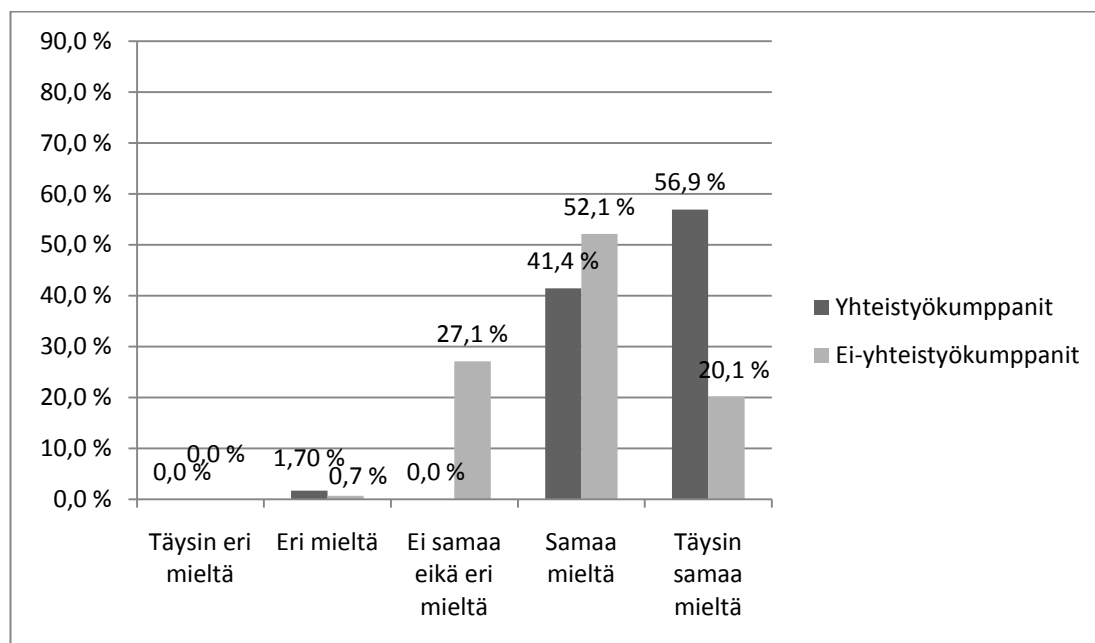
58 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Valtaosa yhteistyökumppaneista luotti Koulutuksen tutkimuslaitoksen antamaan tietoon. Lähes kaikki vastaajat olivat samaa tai täysin samaa mieltä. Vastaajista vain 5 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausvaihtoehdoista täysin eri mieltä ja eri mieltä jäivät kokonaan valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 4,33.

Ei-yhteistyökumppanit

144 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Ei-yhteistyökumppanit luottivat myös Koulutuksen tutkimuslaitoksen antamaan tietoon. Lähes kolme neljästä vastaajasta oli joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Lähes kolmannes ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastausvaihtoehdoista täysin eri mieltä ja eri mieltä jäivät valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,85.

Molempien ryhmien vastauksista näkyi luottamus Koulutuksen tutkimuslaitoksen antaman tiedon luotettavuuteen. Kummastakaan ryhmästä ei osoitettu yhtään epäilyä tiedon luotettavuuteen.

Toinen väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta perustuu tieteelliseen tutkimukseen. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,09 ja keskihajonta 0,730.



Kuvio 5 Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta perustuu tieteelliseen tutkimukseen. Kaikki vastaajat (N=202)

Yhteistyökumppanit

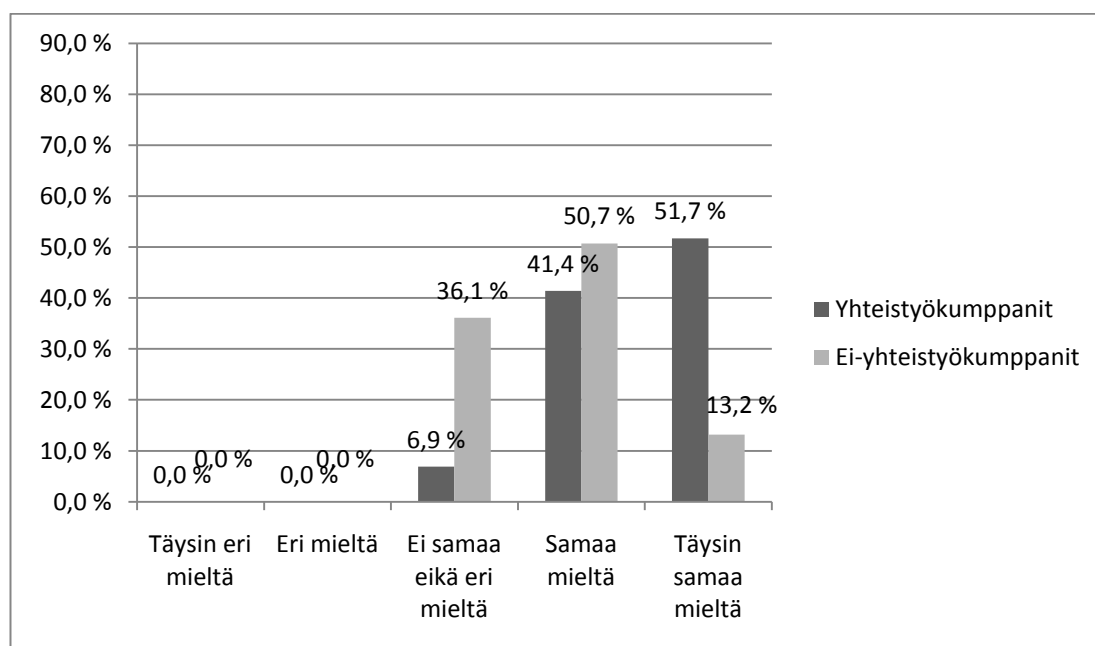
58 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Lähes kaikki vastaajat olivat joko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta perustuu tieteelliseen tutkimukseen. Vastaajista vain 2 prosenttia oli eri mieltä. Ei samaa eikä eri mieltä ja täysin eri mieltä vaihtoehdot jäivät valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 4,53.

Ei-yhteistyökumppanit

144 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Valtaosa vastaajista yhtyi näkemykseen ja oli joko samaa tai täysin samaa mieltä. Kolmannes vastaajista ei puolestaan ollut samaa eikä eri mieltä ja vain prosentti oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vastausvaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,92.

Vastaajaryhmissä näytettiin olevan yhtä mieltä siitä, että laitoksen toiminta pohjautuu tieteelliseen tutkimukseen. Yhteistyökumppaneiden antamat arviot olivat myönteisempiä kuin ei-yhteistyökumppaneiden.

Kolmas väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunta on asiantuntevaa. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,97 ja keskihajonta 0,722.



Kuvio 6 Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunta on asiantuntevaa. Kaikki vastaajat (N=202)

Yhteistyökumppanit

58 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että laitoksen henkilökunta on asiantuntevaa. Ainostaan 7 prosenttia yhteistyökumppaneista ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Vastausvaihtoehtoista täysin eri mieltä ja eri mieltä jäivät kokonaan valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 4,45.

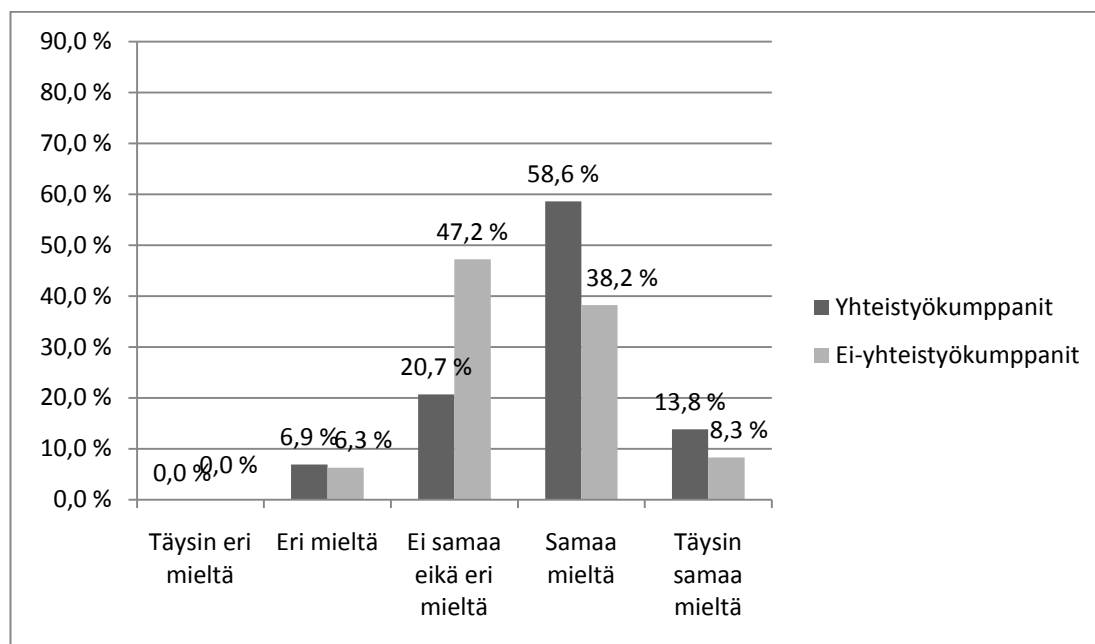
Ei-yhteistyökumppanit

144 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että laitoksen henkilökunta on asiantuntevaa. Reilu kolmannes

ei ollut samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä ja eri mieltä vastausvaihtoehdot jäivät kokonaan valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,77.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunta nähtiin molemmissa vastaajaryhmissä asiantuntevina. Yhteistyökumppaneiden antamat arviot olivat myönteisempiä kuin ei-yhteistyökumppaneiden myös tämän väitteen kohdalla.

Neljäs väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on avointa. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,57 ja keskihajonta 0,758.



Kuvio 7 Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on avointa. Kaikki vastaajat (N=202)

Yhteistyökumppanit

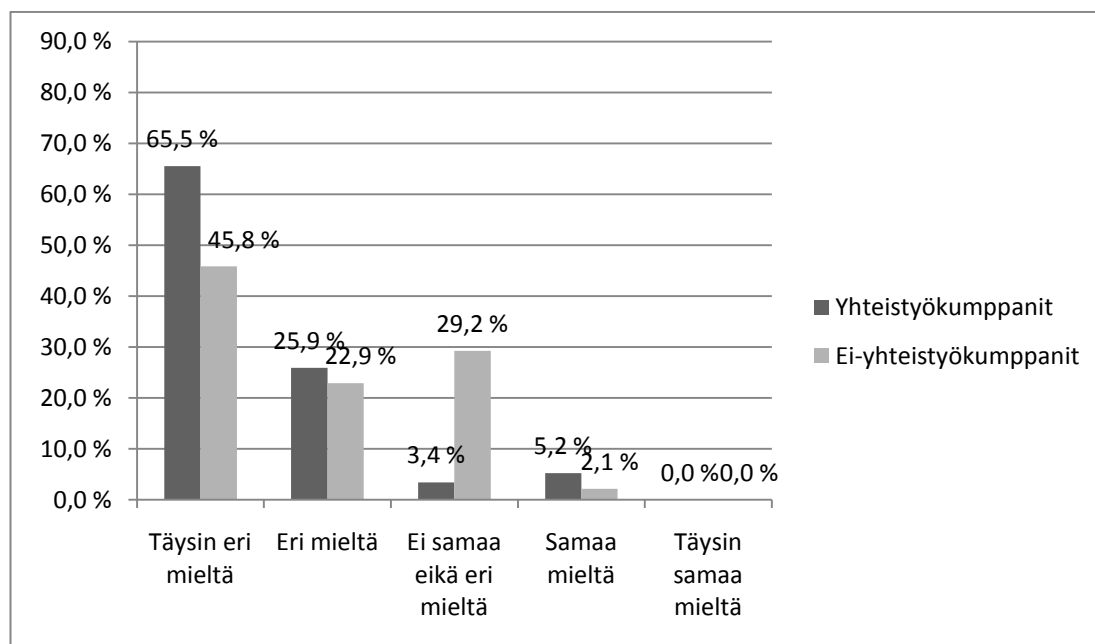
58 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Kolme neljästä vastaajasta näki Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnan olevan avointa. 21 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 7 prosenttia oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,79.

Ei-yhteistyökumppanit

144 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Lähes puolet vastaajista katsoi Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnan olevan avointa. Lähes saman verran vastaajia ei ollut samaa eikä eri mieltä asiasta. Vastaajista loput 6 prosenttia oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,49.

Molemmissa ryhmissä Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnan nähtiin olevan avointa. Hiukan parempia arvioita antoivat yhteistyökumppanit, mutta kokonaisuudessaan molempien ryhmien vastaukset olivat myönteiseen suuntaan kallellaan.

Viides väite oli: En luota Koulutuksen tutkimuslaitokseen. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 1,76 ja keskihajonta 0,894.



Kuvio 8 En luota Koulutuksen tutkimuslaitokseen. Kaikki vastaajat (N=202)

Yhteistyökumppanit

58 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Lähes kaikki vastaajat luottivat Koulutuksen tutkimuslaitokseen, eivätkä yhtyneet väitteeseen. Ei samaa eikä

eri mieltä väitteen kanssa oli 3 prosenttia ja samaa mieltä oli 5 prosenttia. Täysin samaa mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 1,48.

Ei-yhteistyökumppanit

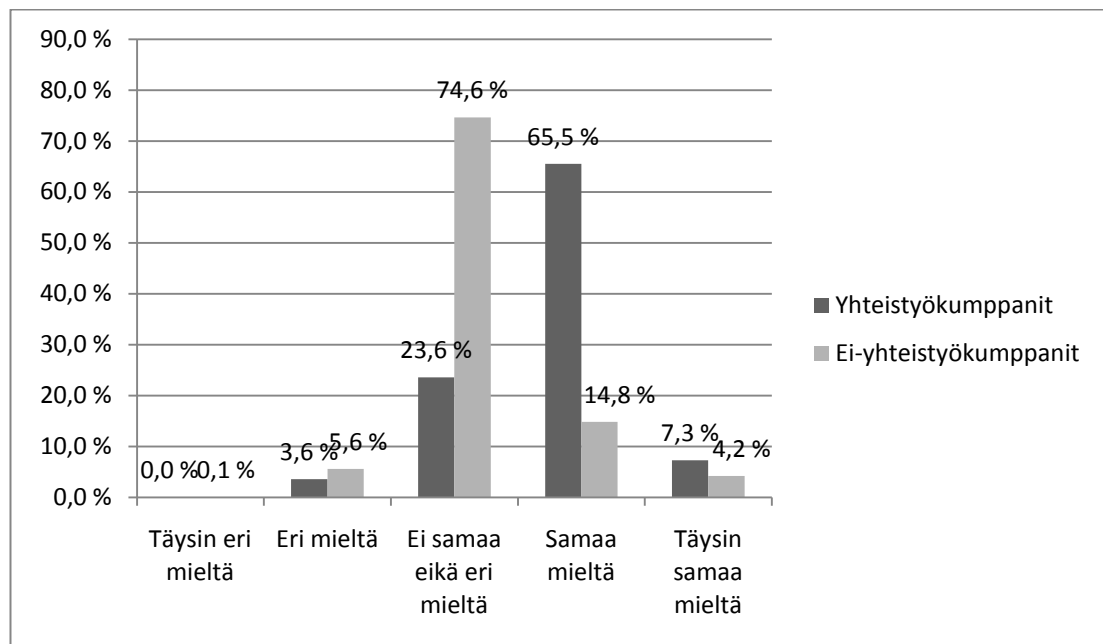
144 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Lähes neljä kolmesta luotti Koulutuksen tutkimuslaitokseen, eikä yhtynyt väitteeseen. 29 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja samaa mieltä oli 2 prosenttia. Täysin samaa mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 1,88.

Molemmissa ryhmissä luotettiin Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan. vastaukset olivat johdonmukaisia luottamusta mittaavan ensimmäisen väitteen kanssa.

Suhdetyytyväisyys

Kysymys 13 kartoitti vastaajien tyytyväisyyttä Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan. Se koostui neljästä eri väitteestä ja kysymykseen vastasi yhteensä 197 henkilöä.

Ensimmäinen väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta vastaa tarpeitani. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,33 ja keskihajonta 0,676.



Kuvio 9 Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta vastaa tarpeitani. Kaikki vastaajat (N=197)

Yhteistyökumppanit

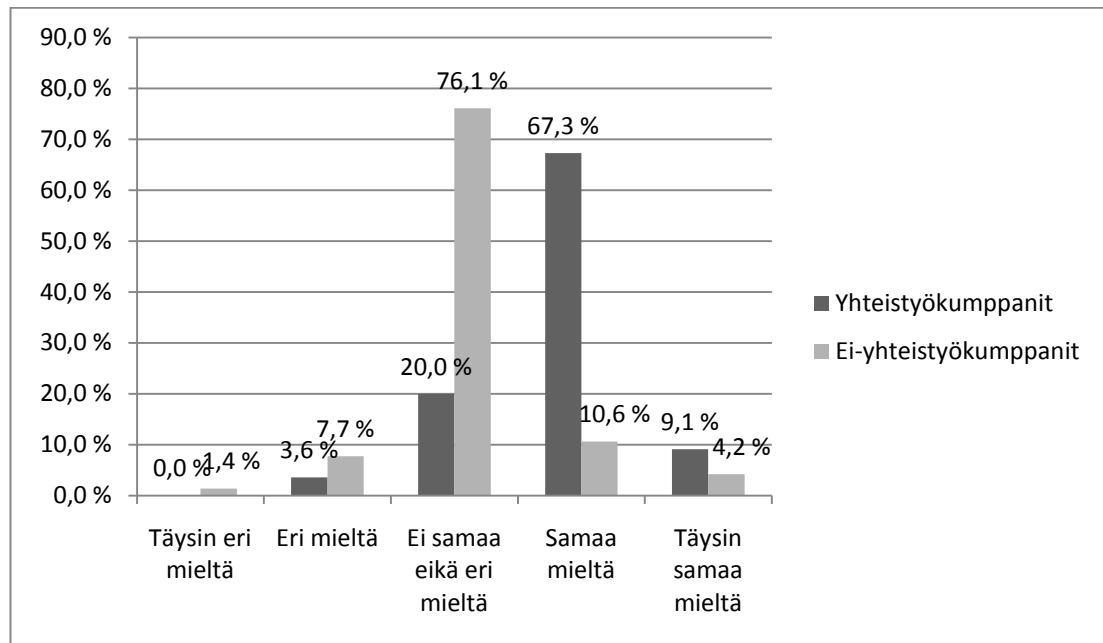
55 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Lähes kolme neljästä vastaajasta oli sitä mieltä, että tutkimuslaitoksen toiminta vastaa heidän tarpeitaan. 24 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 4 prosenttia oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,76.

Ei-yhteistyökumppanit

142 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Kolme neljästä vastaajasta ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että laitoksen toiminta vastaa heidän tarpeitaan. 15 prosenttia vastanneista oli samaa mieltä ja 4 prosenttia täysin samaa mieltä. Eri mieltä oli 6 prosenttia vastanneista ja täysin eri mieltä vaihtoehto jäi alle prosentin. Vastausten keskiarvo oli 3,16.

Erityisesti yhteistyökumppanit näkivät Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnan vastaavan heidän tarpeitaan. Ei-yhteistyökumppanit eivät ottaneet aiheeseen kantaa, mutta molempien ryhmien vastaukset olivat myönteiseen suuntaan kallellaan.

Toinen väite oli: olen tyytyväinen suhteeseeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,29 ja keskihajonta 0,716.



Kuvio 10 Olen tyytyväinen suhteeseeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa. Kaikki vastaajat (N=197)

Yhteistyökumppanit

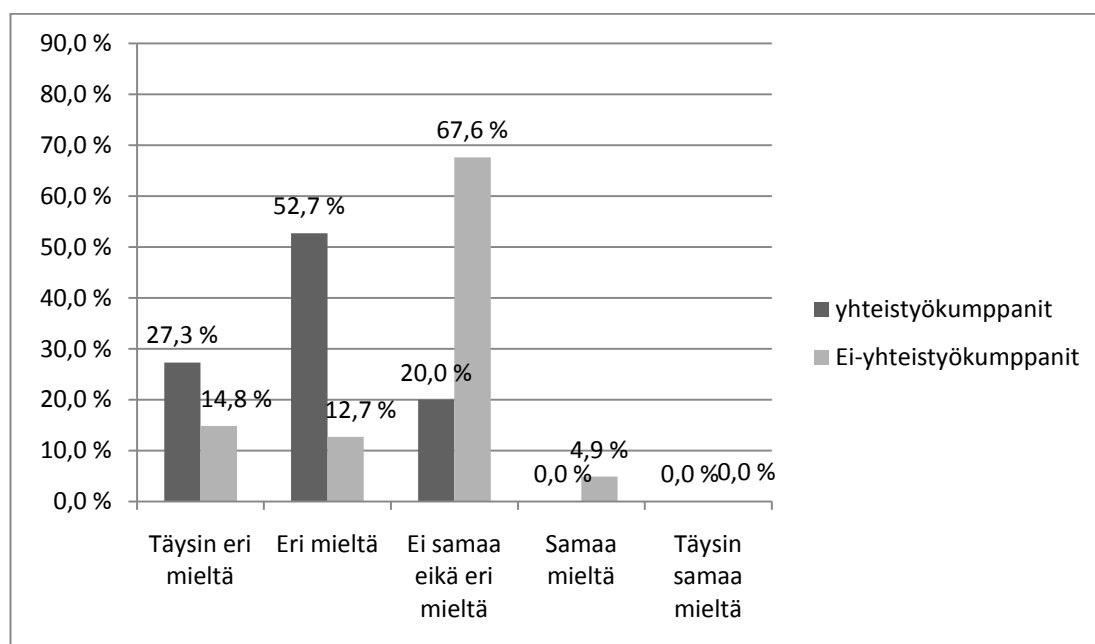
55 yhteistyökumppani vastasi väitteeseen. Kolme neljästä vastaajasta oli tyytyväinen suhteeseensa Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa. Vastaajista 20 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 4 prosenttia oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,82.

Ei-yhteistyökumppanit

142 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Kolme neljästä vastaajasta ei osannut sanoa, oliko tyytyväinen suhteeseen vai ei. 11 prosenttia oli samaa mieltä ja 4 prosenttia täysin samaa mieltä. Eri mieltä vastanneista oli 8 prosenttia ja täysin eri mieltä prosentti. Vastausten keskiarvo oli 3,08.

Yhteistyökumppanit olivat tyytyväisempiä suhteeseensa Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa kuin ei-yhteistyökumppanit. Molemmat ryhmät olivat kuitenkin enemmän myönteiseen suuntaa taipuvaisia.

Kolmas väite oli: En ole tyytyväinen Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,43 ja keskihajonta 0,828.



Kuvio 11 En ole tyytyväinen Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan. Kaikki vastaajat (N=197)

Yhteistyökumppanit

55 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. 80 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa ja vastasi olemalla eri mieltä tai täysin eri mieltä. 20 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä. Samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vaihtoehdot jäivät valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 1,93.

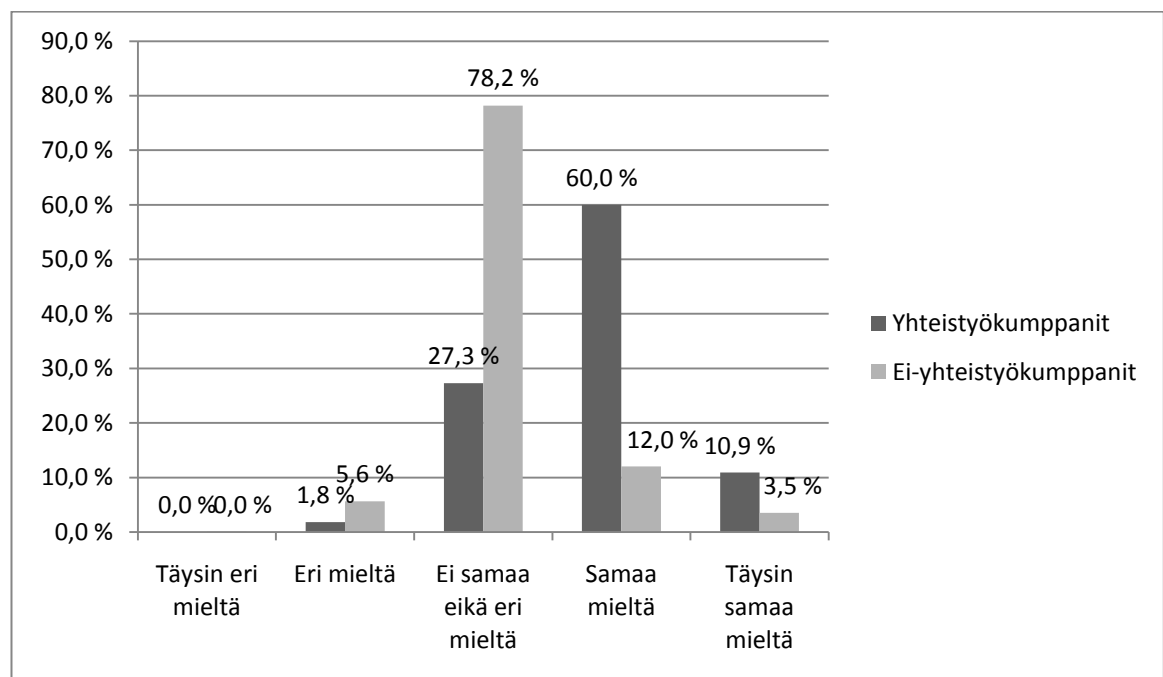
Ei-yhteistyökumppanit

142 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Hieman alle 70 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä. Lähes kolmannes oli tyytyväinen laitoksen toi-

mintaa ja vastasi olemalla eri mieltä tai täysin eri mieltä. 5 prosenttia vastaajista oli samaa mieltä. Täysin samaa mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 2,63.

Yhteistyökumppanit olivat tyytyväisiä Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan, kun taas ei-yhteistyökumppaneista suurin osa ollut samaa eikä eri mieltä. Ryhmien välinen ero oli jälleen selkeä ja yhteistyökumppanit olivat tyytyväisempiä laitoksen toimintaan.

Neljäs väite oli: Suhteeni Koulutuksen tutkimuslaitokseen on hyvä. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,31 ja keskihajonta 0,670.



Kuvio 12 Suhteeni Koulutuksen tutkimuslaitokseen on hyvä. Kaikki vastaajat (N=197)

Yhteistyökumppanit

55 yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Vajaa kolme neljästä vastaajasta koki suhteensa Koulutuksen tutkimuslaitokseen olevan hyvän. Ei samaa eikä eri mieltä oli lähes kolmasosa ja eri mieltä 2 prosenttia. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,80.

Ei-yhteistyökumppanit

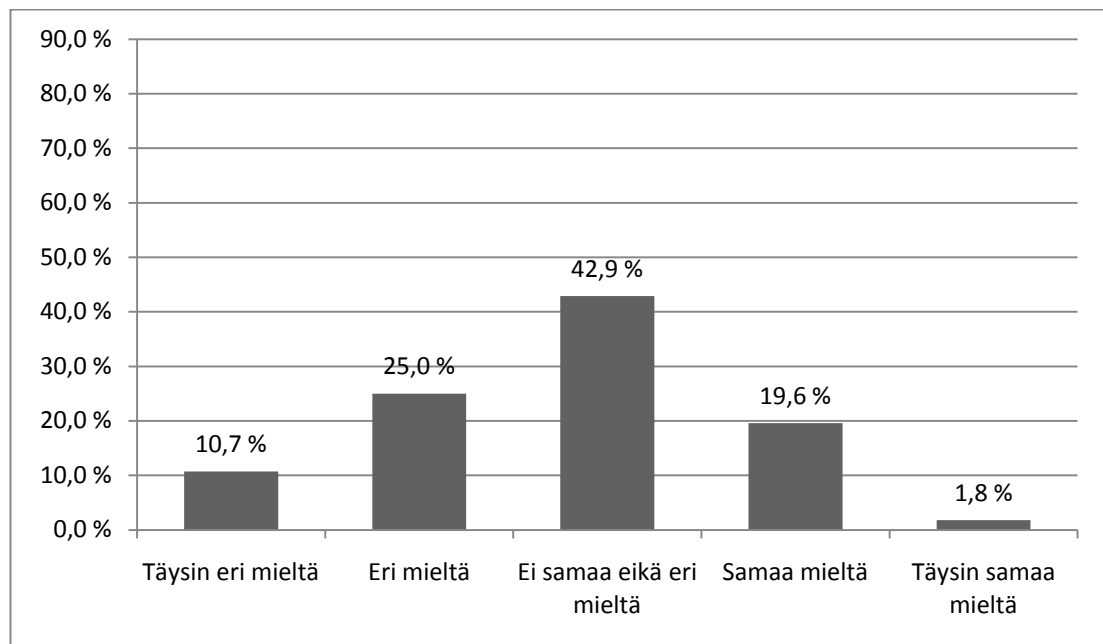
142 ei-yhteistyökumppania vastasi väitteeseen. Reilu kolme neljästä ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että suhde laitokseen on hyvä. Samaa mieltä oli 12 prosenttia ja täysin samaa mieltä 4 prosenttia. 6 prosenttia oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,12.

Yhteistyökumppaneista suurin osa näki suhteensa Koulutuksen tutkimuslaitokseen hyvänä. Ei-yhteistyökumppaneista valtaosa puolestaan ei osannut sanoa, oliko suhde hyvä vai ei. Yhteistyökumppaneiden arviot olivat keskimäärin parempia kuin ei-yhteistyökumppaneiden.

Päätöksenteon tasa-arvoisuus

Päätöksenteon tasa-arvoisuutta kartoitettiin kysymyksessä 9. Se koostui neljästä eri väittämästä ja kysymykseen vastasi 56 yhteistyökumppania.

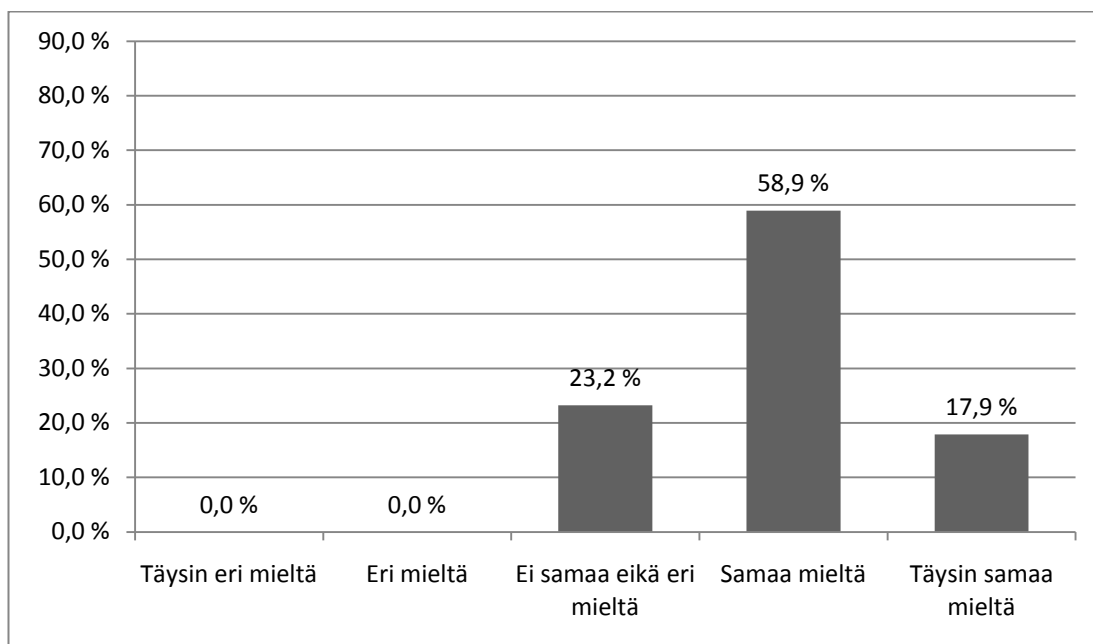
Ensimmäinen väite oli: Pystyn vaikuttamaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan. Vastausten keskiarvo oli 2,77.



Kuvio 13 Pystyn vaikuttamaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan. Yhteistyökumppanit (N=56)

Hieman alle puolet yhteistyökumppaneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Reilu kolmannes puolestaan oli sitä mieltä, ettei voi vaikuttaa laitoksen toimintaan. Samaa mieltä oli 19 prosenttia ja täysin samaa mieltä 2 prosenttia. Yhteistyökumppaneiden vastauksista kävi ilmi, ettei laitoksen toimintaan pysty vastaajien mielestä kovin vahvasti vaikuttamaan.

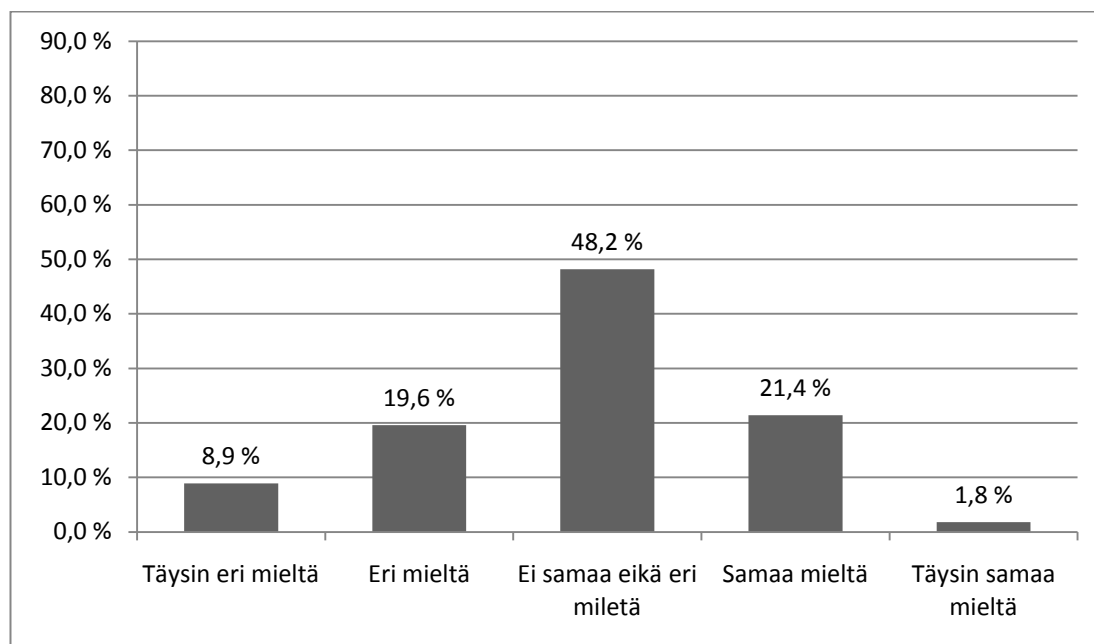
Toinen väite oli: Yhteistyö Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa hyödyttää molempia osapuolia. Vastausten keskiarvo oli 3,95.



Kuvio 14 Yhteistyö Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa hyödyttää molempia osapuolia. Yhteistyökumppanit (N=56)

Yhteistyökumppaneista valtaosa oli sitä mieltä, että yhteistyö hyödyttää molempia osapuolia. 23 prosenttia vastanneista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Täysin eri mieltä ja eri mieltä vaihtoehdot jäivät valitsematta. Yhteistyökumppaneiden vastaukset kallistuivat hyvin myönteiseen suuntaan ja yhteistyön nähtiin hyödyttävän sekä heitä itseään että Koulutuksen tutkimuslaitosta.

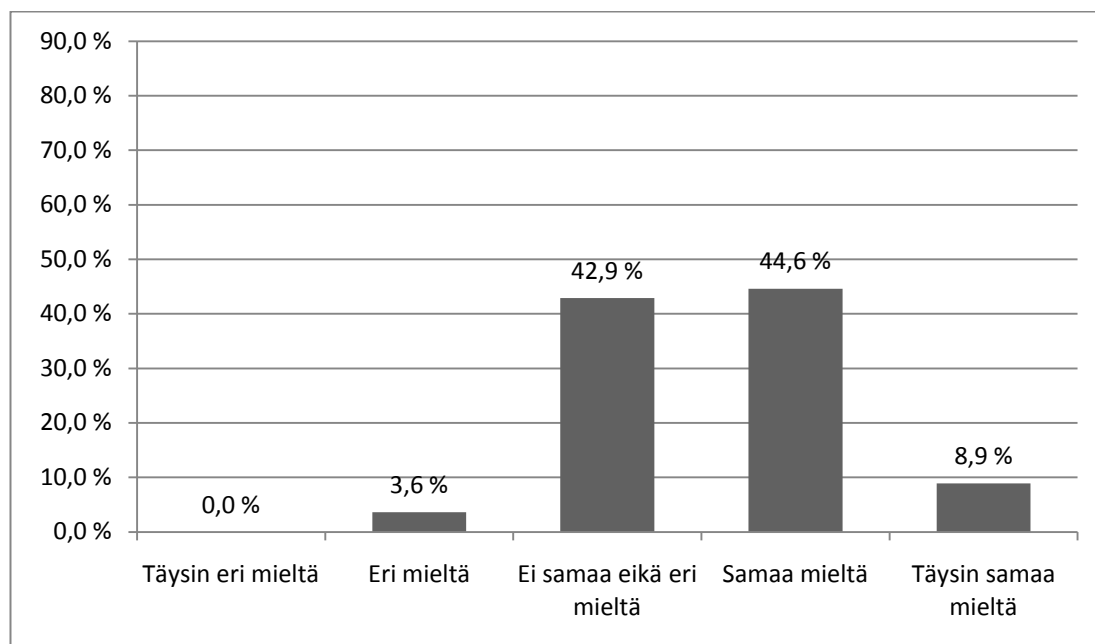
Kolmas väite oli: Meillä on Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoprosessissa. Vastausten keskiarvo oli 2,88.



Kuvio 15 Meillä on Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoprosessissa. Yhteistyökumppanit (N=56)

Yhteistyökumppaneista hieman alle puolet ei osannut ottaa kantaa pystyvätkö vaikuttamaan päätöksentekoprosessiin yhtä vahvasti kuin Koulutuksen tutkimuslaitos. Samaa mieltä oli 21 prosenttia ja täysin samaa mieltä 2 prosenttia. Eri mieltä vastanneista oli 20 prosenttia ja täysin eri mieltä 9 prosenttia. Yhteistyökumppaneiden vastaukset kääntyivät kielteisempään suuntaan ja he eivät kokeneet heillä olevan samanlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon kuin tutkimuslaitoksella.

Neljäs väite oli: Ymmärrämme Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa mitä odotuksia meillä on toisiltamme. Vastausten keskiarvo oli 3,59.



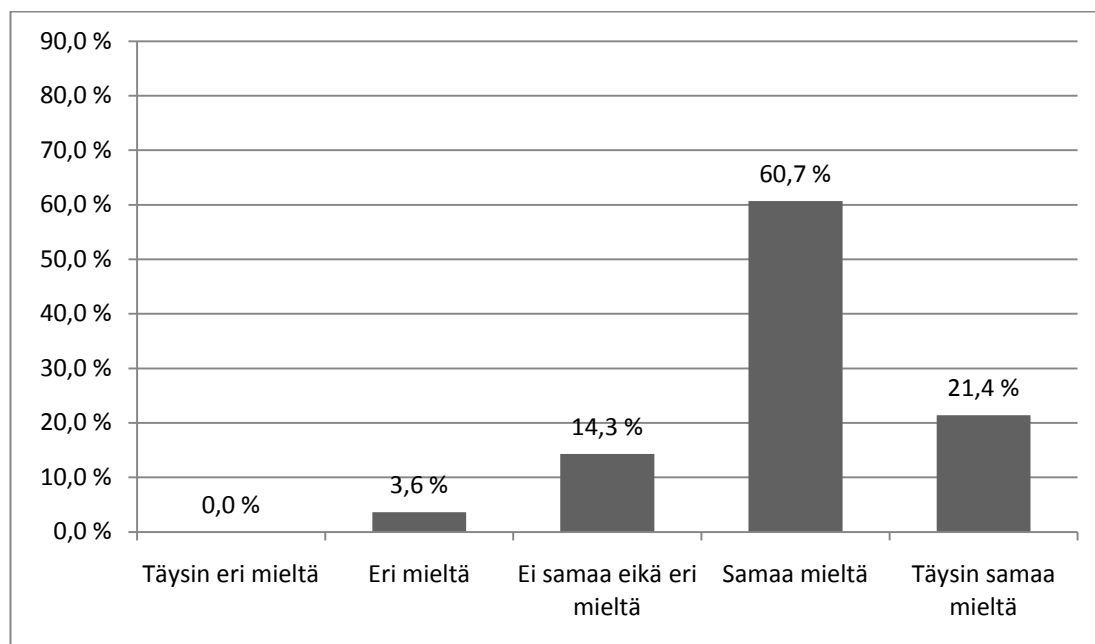
Kuvio 16 Ymmärrämme Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa mitä odotuksia meillä on toisiltamme. Yhteistyökumppanit (N=56)

Yhteistyökumppaneista yli puolet näki, että osapuolet ymmärtävät mitä odotuksia heillä on toisiltaan. Ei samaa eikä eri mieltä oli 43 prosenttia ja eri mieltä oli 4 prosenttia vastanneista. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Yhteistyökumppaneiden vastaukset kallistuivat enemmän myönteiseen suuntaan. Tämän väitteen osalta on kuitenkin huomioitava, että yli 40 prosenttia vastaajista ei osannut valita kantaansa.

Sitoutuminen

Yhteistyökumppaneiden sitoutumista Koulutuksen tutkimuslaitokseen kartoitettiin kysymyksessä 10. Se koostui neljästä eri väittämästä ja kysymykseen vastasi 56 yhteistyökumppania.

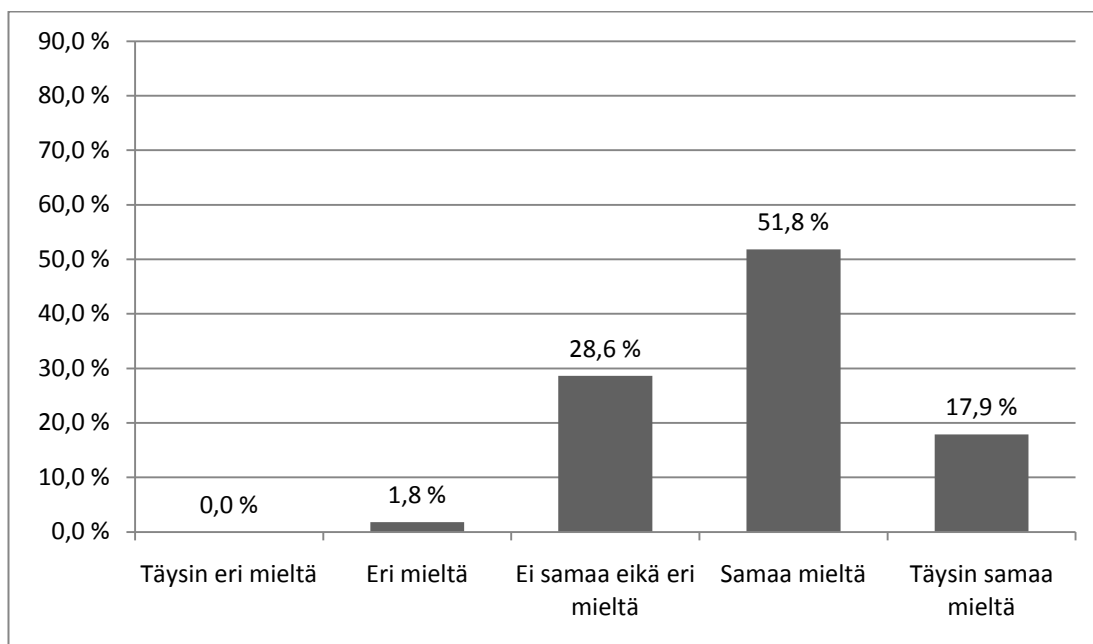
Ensimmäinen väite oli: Uskon, että on hyödyllistä ylläpitää yhteistyösuhdetta Koulutuksen tutkimuslaitokseen. Vastausten keskiarvo oli 4,00.



Kuvio 17 Uskon, että on hyödyllistä ylläpitää yhteistyösuhdetta Koulutuksen tutkimuslaitokseen. Yhteistyökumppanit (N=56)

Yhteistyökumppaneista valtaosan mielestä yhteistyösuhteen ylläpitäminen tutkimuslaitoksen kanssa on hyödyllistä. 14 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 4 prosenttia oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vastusvaihtoehto jäi valitsematta. Yhteistyökumppaneiden vastaukset kääntyivät selkeästi myönteiseen suuntaan ja yhteistyösuhteen nähtiin tuottavan hyötyä.

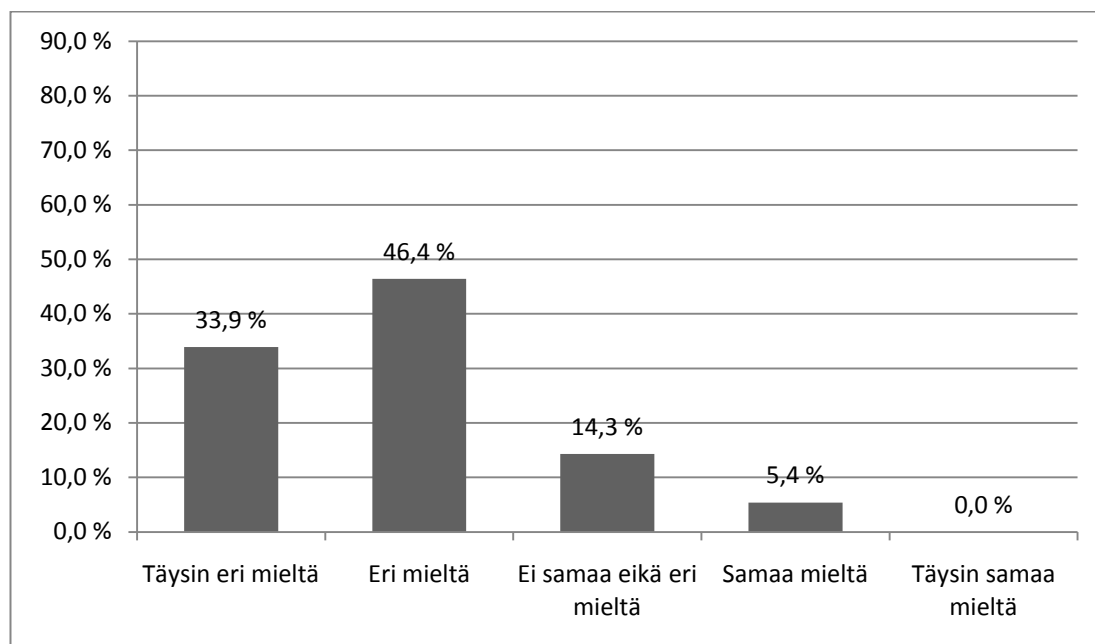
Toinen väite oli: Toivon, että yhteistyösuhteeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa tulee jatkumaan pitkään. Vastausten keskiarvo oli 3,86.



Kuvio 18 Toivon, että yhteistyösuhteeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa tulee jatkumaan pitkään Yhteistyökumppanit (N=56)

Yhteistyökumppaneista lähes kolme neljästä toivoin yhteistyösuhteen jatkuvan pitkään. 28 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 2 prosenttia oli eri mieltä. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Yhteistyökumppaneiden vastaukset olivat myönteisiä.

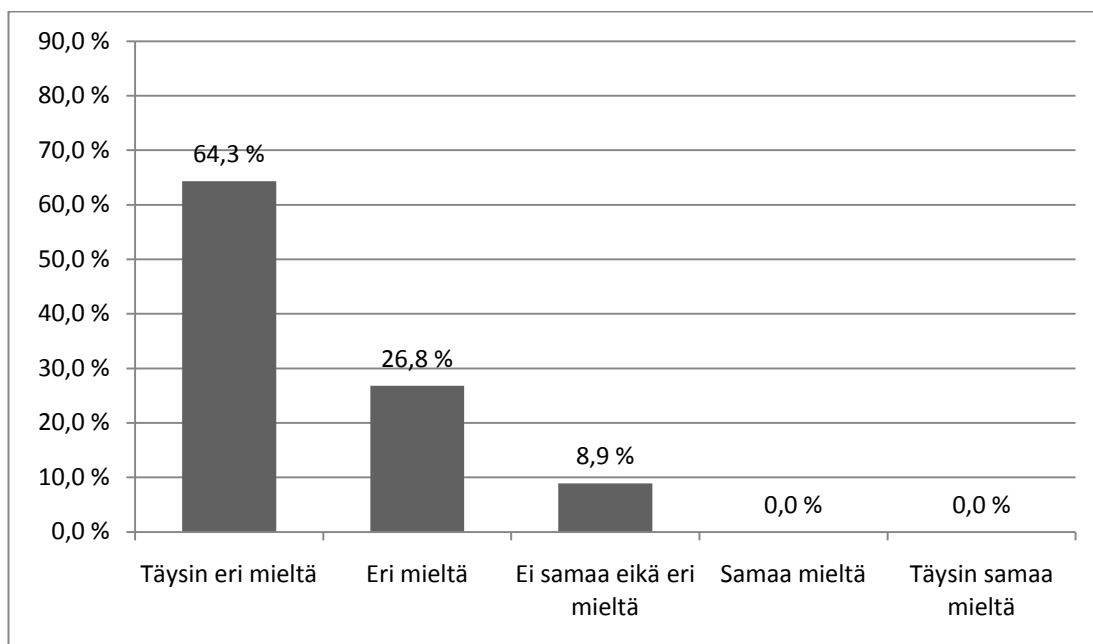
Kolmas väite oli: En näe yhteistyösuhdetta Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa tarpeellisena. Vastausten keskiarvo oli 1,91.



Kuvio 19 En näe yhteistyösuhdetta Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa tarpeellisena. Yhteistyökumppanit (N=56)

Yhteistyökumppaneista valtaosa näki yhteistyösuhteen tarpeellisena ja vastasi kielteisesti väitteeseen. 14 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 5 prosenttia oli samaa mieltä. Täysin samaa mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Yhteistyökumppaneiden vastaukset olivat linjassa aiemman väitteen kanssa. Negatiivisesta väitteestä oltiin selkeästi eri mieltä.

Neljäs väite oli: Toivon, etten olisi koskaan aloittanut yhteistyötä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa. Vastausten keskiarvo oli 1,45.



Kuvio 20 Toivon, etten olisi koskaan aloittanut yhteistyötä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa. Yhteistyökumppanit (N=56)

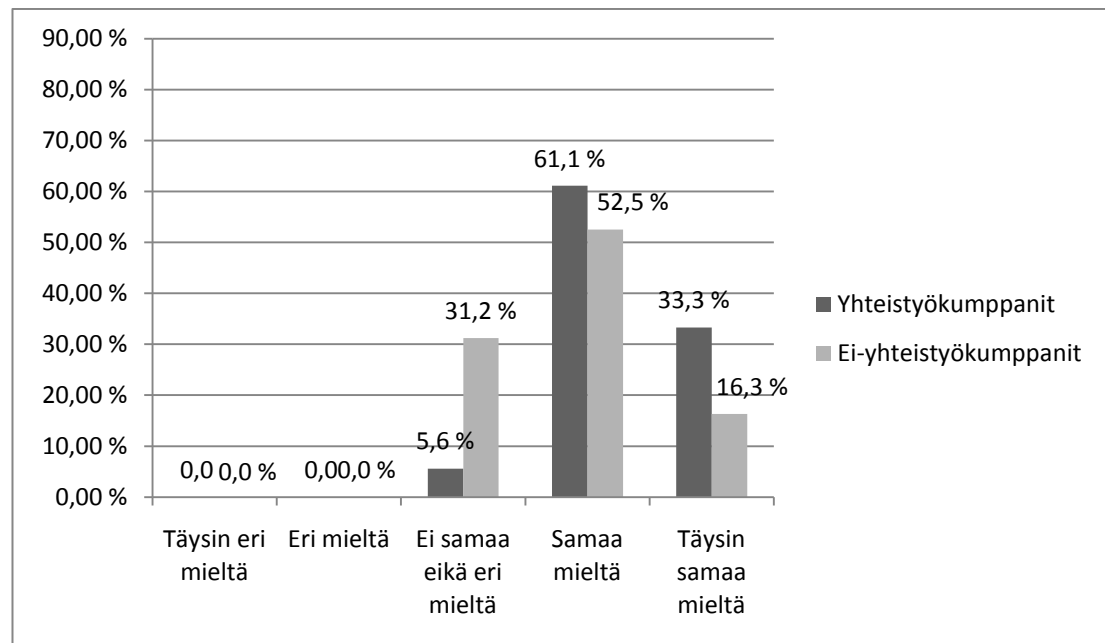
Yhteistyökumppaneista yli 90 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Ei samaa eikä eri mieltä oli 9 prosenttia. Samaa mieltä ja täysin samaa mieltä vaihtoehdot jäivät valitsematta. Yhteistyökumppaneiden vastaukset olivat linjassa aiemman väitteen kanssa. Negatiivisesta väitteestä oltiin selkeästi eri mieltä.

6.2.3 Muut väittämät

Kysymyksessä 15 kartoitettiin vastaajien käsityksiä väittämistä, jotka oli valittu osin fokusryhmähaastattelusta esiin nousseiden asioiden pohjalta täydentämään kyselyä. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla yhdestä viiteen (1= Täysin eri mieltä, 2= Eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Samaa mieltä

ja 5=Täysin samaa mieltä). Vastauksia tuli yhteensä 195, joista 54 oli yhteistyökumppaneita ja 141 ei-yhteistyökumppaneita.

Ensimmäinen väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on arvokasta. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,97 ja keskihajonta 0,673.



Kuvio 21 Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on arvokasta. Kaikki vastaajat (N=195)

Yhteistyökumppanit

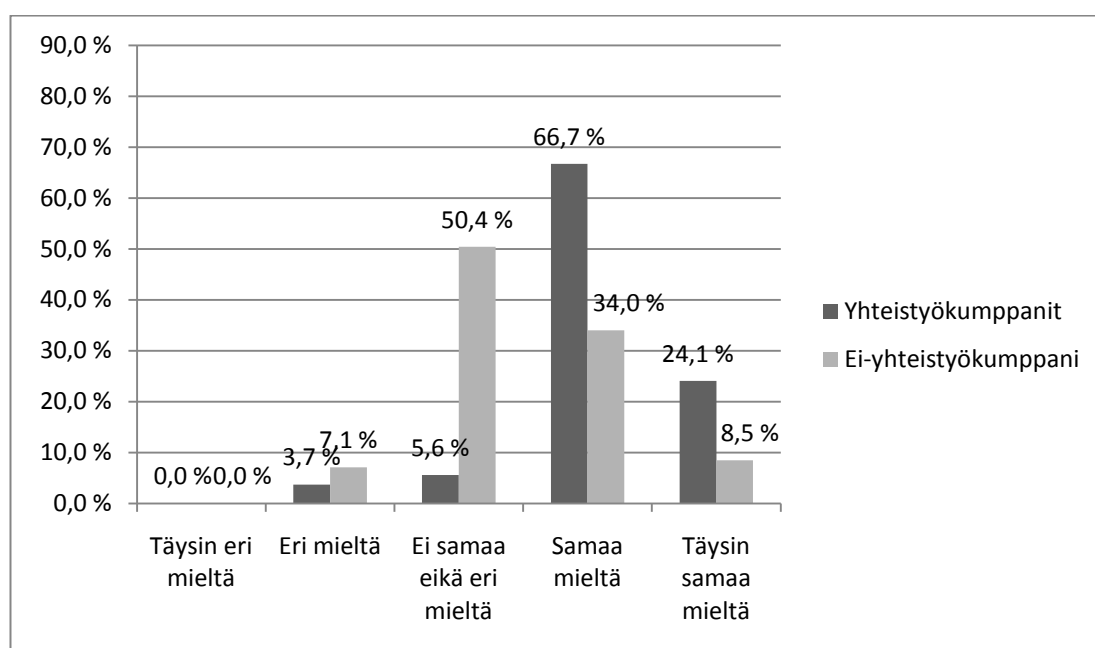
Yhteistyökumppaneista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on arvokasta. Ei samaa eikä eri mieltä oli 6 prosenttia. Täysin eri mieltä ja eri mieltä vaihtoehdot jäivät valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 4,28.

Ei-yhteistyökumppanit

Lähes 70 prosenttia ei-yhteistyökumppaneista näki Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminnan arvokkaana. Ei samaa eikä eri mieltä oli kolmannes vastaajista. Täysin eri mieltä ja eri mieltä vaihtoehdot jäivät valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 3,85.

Molemmissa ryhmissä Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta koettiin arvokkaaksi. Yhteistyökumppaneiden antama arvio oli erittäin myönteinen ja myös ei-yhteistyökumppaneiden vastaukset sijoittuivat hyvin myönteiselle kannalle.

Toinen väite oli Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta hyödyttää minua. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,63 ja keskihajonta 0,785.



Kuvio 22 Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta hyödyttää minua. Kaikki vastaajat (N=195)

Yhteistyökumppanit

Vastaajista valtaosan mukaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta hyödyttää heitä. Ei samaa eikä eri mieltä oli 5 prosenttia ja eri mieltä oli 4 prosenttia. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastusten keskiarvo oli 4,11.

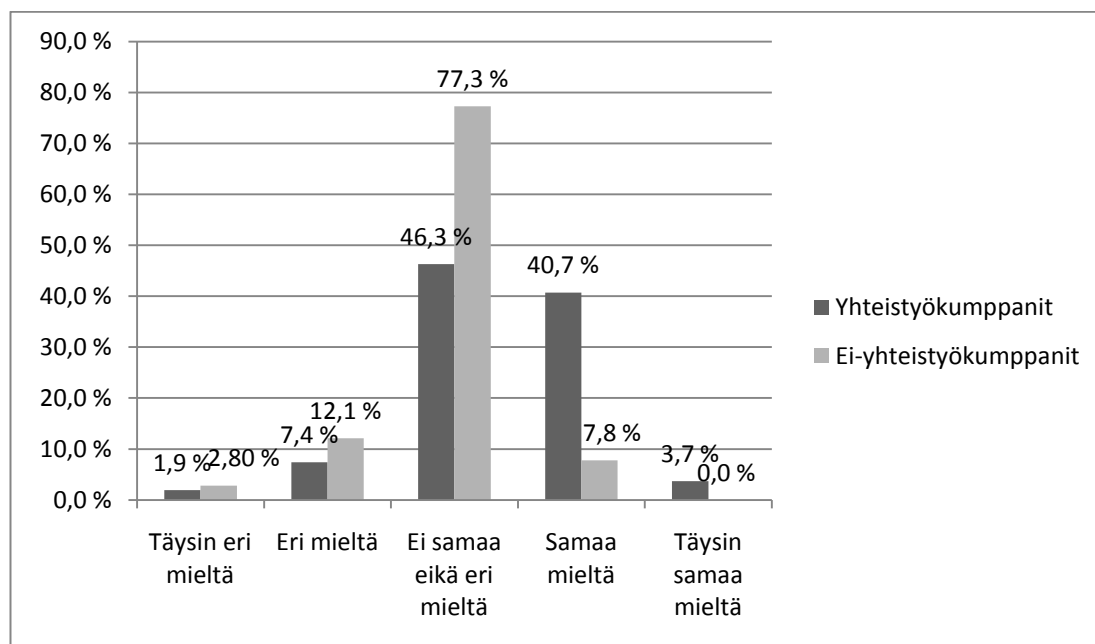
Ei-yhteistyökumppanit

Puolet vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Hieman yli 40 prosenttia vastanneista yhtyi väitteeseen ja näki Koulutuksen tutkimuslai-

toksen toiminnan hyödyttävän heitä. Eri mieltä oli 7 prosenttia. Täysin eri mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastusten keskiarvo oli 3,44.

Ryhmien välillä oli jonkin verran eroa ja yhteistyökumppaneista suurin osa näki tutkimuslaitoksen toiminnan hyödyttävän heitä. Ei-yhteistyökumppaneiden vastaukset olivat myös myönteiseen suuntaan kallellaan, mutta heidän joukossaan oli myös paljon epätietoisia.

Kolmas väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitos huomioi tiedontarpeeni hyvin. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,03 ja keskihajonta 0,649.



Kuvio 23 Koulutuksen tutkimuslaitos huomioi tiedontarpeeni hyvin. Kaikki vastaajat (N=195)

Yhteistyökumppanit

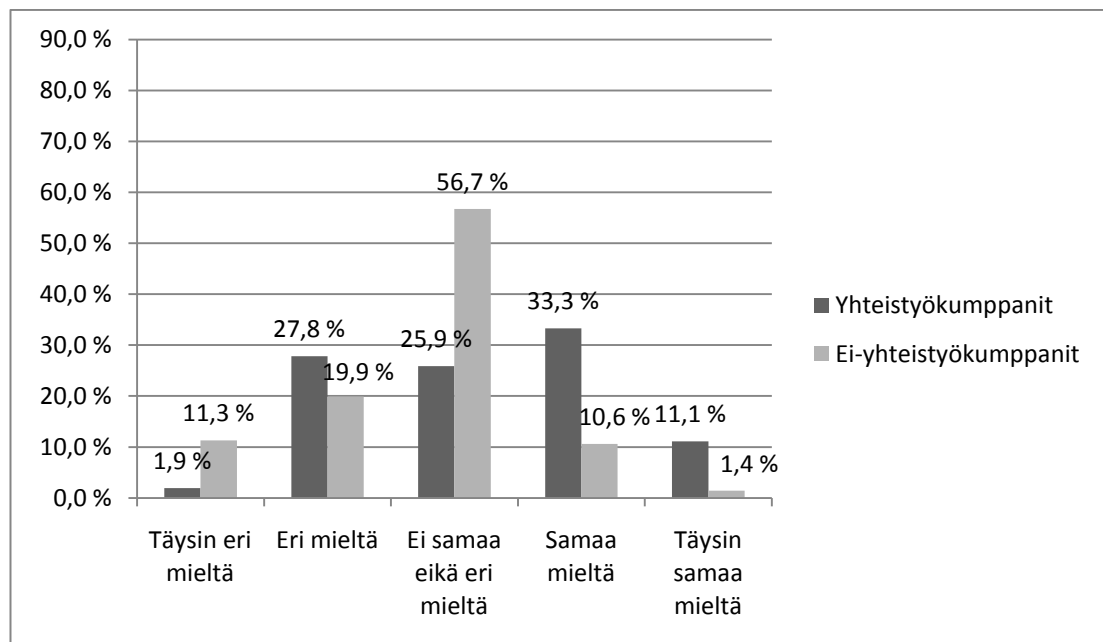
Lähes puolet vastaajista ei osannut ottaa kantaa siihen, huomioko tutkimuslaitos heidän tiedontarpeensa hyvin. Lähes saman verran yhtyi väitteeseen. Eri mieltä oli 7 prosenttia ja täysin eri mieltä 2 prosenttia yhteistyökumppaneista. Vastausten keskiarvo oli 3,37.

Ei-yhteistyökumppanit

Kolme neljästä ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Samaa mieltä vastaajista oli vain 8 prosenttia. Eri mieltä oli 12 prosenttia ja täysin eri mieltä 3 prosenttia vastanneista. Täysin samaa mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 2,90.

Vastausten mukaan yhteistyökumppaneiden sisällä oli hajontaa siitä, huomioko tutkimuslaitos heidän tiedontarpeensa hyvin. Ei-yhteistyökumppaneiden vastauksista kävi ilmi, ettei Koulutuksen tutkimuslaitos vastaa tiedontarpeeseen kovin onnistuneesti ja vastaukset olivat negatiiviseen päin kallellaan.

Neljäs väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on aktiivista. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,86 ja keskihajonta 0,942.



Kuvio 24 Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on aktiivista. Kaikki vastaajat (N=195)

Yhteistyökumppanit

Yhteistyökumppaneista hieman yli 40 prosenttia näki tutkimuslaitoksen viestinnän aktiivisena. Ei samaa eikä eri mieltä oli 26 prosenttia. Kolmannes ei

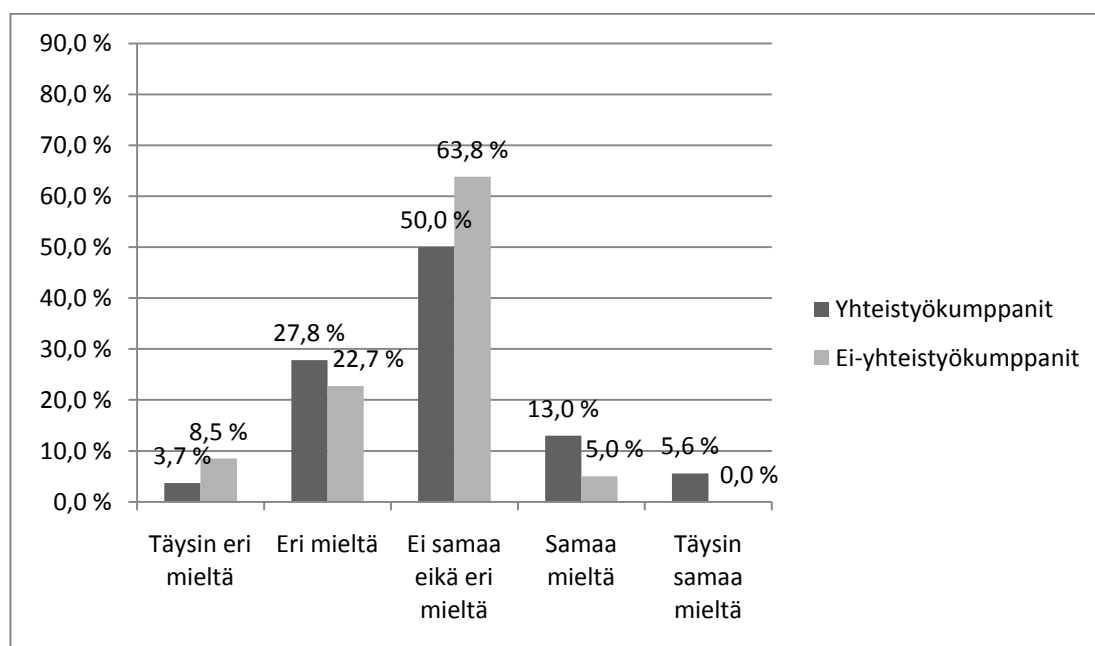
puolestaan kokenut laitoksen viestinnän olevan aktiivista. Vastausten keskiarvo oli 3,24.

Ei-yhteistyökumppanit

Selkeästi yli puolet vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Yli 10 prosenttia ei-yhteistyökumppaneista näki viestinnän aktiivisena ja kolmannes puolestaan ei yhtynyt väitteeseen. Vastausten keskiarvo oli 2,71.

Molemmissa ryhmissä oli nähtävissä erimielisyyttä viestinnän aktiivisuuden kanssa. Erityisesti ei-yhteistyökumppaneiden vastauksista kävi ilmi erimielisyys ja vastaukset olivat kielteisempiä.

Viides väite oli: Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on vuorovaikutteista. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,72 ja keskihajonta 0,765.



Kuvio 25 Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on vuorovaikutteista. Kaikki vastaajat (N=195)

Yhteistyökumppanit

Puolet vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Lähes 20 pro-

senttia yhteistyökumppaneista näki viestinnän vuorovaikutteisena. Yli kolmannes ei puolestaan yhtynyt väitteeseen. Vastausten keskiarvo oli 2,89.

Ei-yhteistyökumppanit

Vastaajista yli 60 prosenttia ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Vain 5 prosenttia näki viestinnän vuorovaikutteisena. Kolmannes ei-yhteistyökumppaneista ei yhtynyt väitteeseen. Täysin samaa mieltä vaihtoehto jäi valitsematta. Vastausten keskiarvo oli 2,65.

Kummassakaan ryhmässä laitokseen viestintää ei nähty vuorovaikutteisena ja vastaukset olivat kielteiseen suuntaan kallellaan. Ei-yhteistyökumppaneiden vastaukset olivat hieman kielteisempiä kuin yhteistyökumppaneiden.

OPRA:n suhdeulottuvuudet

OPRA-mallin suhdeulottuvuutta mittaavat väitteet yhdistettiin ja niille laskettiin keskiarvot. Negatiivisten väitteiden osalta skaala käännettiin, jotta yhteisen keskiarvon laskeminen oli mahdollista. Molemmissa ryhmissä luottamus saavutti korkeimman arvon. Yhteistyökumppaneiden vastausten keskiarvo oli hyvä myös sitoutumisen ja suhdetyytyväisyyden osalta. Heikoin keskiarvo oli päätöksenteon tasa-arvoisuudella. Molemmissa ryhmissä keskiarvot kallistuivat myönteiseen suuntaan.

TAULUKKO 3 OPRA-mallin suhdeulottuvuuksien yhteenlasketut keskiarvot.

Suhdeulottuvuus	Yhteistyökumppanit	Ei-yhteistyökumppanit
Luottamus	4,32	3,82

Suhdetyytyväisyys	3,86	3,18
Päätöksenteon tasa-arvoisuus	3,29	Ei voitu kysyä ei-yhteistyötä tehneiltä
Sitoutuminen	4,12	Ei voitu kysyä ei-yhteistyötä tehneiltä

6.2.4 T-testi

Vastausten perusteella yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyökumppaneiden välille näytti muodostuvan selkeä ero. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, johtuuko ero yhteistyösuhteesta vai sattumasta. Tämän selvittämiseksi tehtiin kahden riippumattoman ryhmän t-testi.

Testattu ero tai riippuvuus on erittäin merkitsevä, jos p-arvo on $< 0,001$, merkitsevä jos se on $< 0,01$ ja melkein merkitsevä jos se on $< 0,05$ (Holopainen & Pulkkinen 2002, 157). Alla olevista taulukoista käy ilmi testatut väitteet. Tilastollinen merkitsevyys todettiin lähes kaikissa väitteissä, lukuun ottamatta seuraavia väitteitä "Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on avointa" ja "Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on vuorovaikutteista".

TAULUKKO 4 Yhteistyökumppaneiden (YTK) ja ei-yhteistyökumppaneiden (E-YTK) keskiarvot ja tilastollinen merkitsevyys (LUOTTAMUS).

Väittäjä	YTK(N=58) keskiarvo	E-YTK (N=144)keskiarvo	Keskiarvoeron p-arvo (Sig.2-tailed)
Koulutuksen tutkimuslaitoksen antama tieto on luotettavaa	4,33	3,85	,000*
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta perustuu tieteelliseen	4,53	3,92	,000*

tutkimukseen			
Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunta on asiantuntevaa	4,45	3,77	,000*
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on avointa	3,79	3,49	,009
En luota Koulutuksen tutkimuslaitokseen	1,48	1,88	,003*

*tilastollisesti merkitsevä

TAULUKKO 5 Yhteistyökumppaneiden (YTK) ja ei-yhteistyökumppaneiden (E-YTK) keskiarvot ja tilastollinen merkitsevyys (SUHDETYTYVÄISYYS).

Väittäjä	YTK(N=55) keskiarvo	E-YTK (N=142)keskiarvo	Keskiarvoeron p-arvo(Sig.2-tailed)
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta vastaa tarpeitani	3,76	3,16	,000*
Olen tyytyväinen suhteeseeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa	3,82	3,08	,000*
En ole tyytyväinen Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan	1,93	2,63	,000*
Suhteeni Koulutuksen tutkimuslaitokseen on hyvä	3,80	3,12	,000*

*tilastollisesti merkitsevä

TAULUKKO 6 Yhteistyökumppaneiden (YTK) ja ei-yhteistyökumppaneiden (E-YTK) keskiarvot ja tilastollinen merkitsevyys (MUUT VÄITTEET).

Väittäjä	YTK (N=54) keskiarvo	E-YTK(N=141) keskiarvo	Keskiarvoeron p-arvo (Sig.2-tailed)
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on arvokasta	4,28	3,85	,000*
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta hyödyttää minua	4,11	3,44	,000*
Koulutuksen tutkimuslaitos huomioi tiedon tarpeeni hyvin	3,37	2,90	,000*
Koulutuksen tutkimuslaitoksen	3,24	2,71	,001*

viestintä on aktiivista			
Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on vuorovaikutteista	2,89	2,65	,053

*tilastollisesti merkitsevä

6.2.5 Avointen kysymysten tulokset

Kyselylomakkeessa oli muutamia avoimia kysymyksiä, joilla kartoitettiin vastaajien näkemyksiä suhteestaan Koulutuksen tutkimuslaitokseen. Avomilla kysymyksillä haluttiin antaa vastaajille mahdollisuus kuvailla suhdetta omin sanoin ja löytämään yhtäläisyyksiä vastausten välillä. Avoimia kysymyksiä oli yhteensä kolme ja niiden lisäksi oli mahdollisuus tarkentaa vastausta suhdetyytyväisyyttä mittaavassa osiossa. Kyselyn lopussa oli myös mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan, jos jotakin jäi sanomatta.

Avoimet kysymykset purettiin etsimällä vastauksista soveltuvia sisältöluokkia, joihin erilaiset vastukset voitaisiin sijoittaa. Kun vastaukset oli koodattu eri sisältöluokkiin, niitä yhdisteltiin kunnes sopiva määrä sisältöluokkia syntyi. (Borg 2010.) Luokittelu tehtiin karkeasti, sillä yksityiskohtainen ryhmitteily ei olisi tuottanut selkeästi hahmotettavaa tulosta.

Kysymyksessä 7 kysyttiin: ”Miten kuvailisitte suhdettanne Koulutuksen tutkimuslaitokseen”. Siihen vastasi 154 henkilöä, joita 44 oli yhteistyökumppaneita ja 110 ei-yhteistyökumppaneita.

Yhteistyökumppanit

Vastauksille löytyi neljä luokkaa, jotka olivat etäinen, myönteinen, ammatil-

linen ja muu. Taulukosta 7 käy ilmi, minkälaisista vastauksista ryhmät muodostuivat ja kuinka monta vastausta kuhunkin ryhmään tuli.

TAULUKKO 7 Yhteistyökumppaneiden vastausluokat

Esimerkkivastauksia	Ryhmä	Lukumäärä	Prosentit
- aika väljä, arvostava kylläkin - etäinen, - heppoinen	Etäinen	6	14 %
- Yhteistyötyöhakuinen - Mainio yhteistyökumppani! - Lämmin, mutta harvakseltaan kohtaava.	Myönteinen	16	23 %
- Asiantuntijataho, jota silloin tällöin hyödynnän. -Luen Kasvatus-lehden -Ok, saan sieltä tietoa, johon luotan	Ammatillinen	19	37 %
-Tunnen ihmisiä -Ambivalentti	Muut	3	6 %

Yhteistyökumppaneiden vastukset olivat pääosin sävyiltään neutraaleita tai positiivisia. Kovin kielteisiä vastauksia ei ollut lainkaan. Vastauksista heijastui myös tyytyväisyys laitoksen toimintaan, kuten alla olevista esimerkeistä käy ilmi.

"Minulla on monipuolinen ja hyvä yhteistyösuhde ktl:ään."

"Omaan työhön selkeää lisäarvoa tuottava, tärkeä yhteistyötaho."

Avoimen kysymyksen vastaukset olivat linjassa myös sitoutumista mittavien strukturoitujen väitteiden kanssa. Yhteistyökumppaneiden arviot olivat myönteisiä ja yhteistyösuhde nähtiin hyödyllisenä.

Ei-yhteistyökumppanit

Vastauksille löytyi viisi luokkaa: olematon, etäinen, ammatillinen, neutraali

ja muu. Taulukosta 8 käy ilmi minkäläisistä vastauksista ryhmät muodostuivat ja kuinka monta vastausta kuhunkin ryhmään tuli.

TAULUKKO 8 Ei-yhteistyökumppaneiden vastausluokat.

Esimerkkivastauksia	Ryhmä	Lukumäärä	Prosentit
-Aivan tuntematon alue (toistaiseksi) -Ei mitään tietoa -Ei suhdetta	Olematon	51	46 %
-Etäinen -hyvin hatara -Kaukainen	Etäinen	26	24 %
-Olen sen tuottaman tutkimustiedon kuluttaja -Olen ammatillisesti kiinnostunut -Seurailen satunnaisesti julkaisuja	Ammatillinen	22	20 %
-Avoin ja tarpeellinen -Neutraali -Ok, että tällainen tutkimuslaitos on olemassa.	Neutraali	6	5 %
-ystävyyden kautta -yksi pulju muiden joukossa	Muu	5	5 %

Ei-yhteistyökumppaneiden vastauksista kävi ilmi, että lähes puolet vastaajista ei tuntenut laitosta. Lähes saman verran vastaajista piti suhdetta etäisenä tai ammatillisena. Kovin kielteisiä vastauksia ei ollut lainkaan. Vastaukset olivat linjassa lomakkeen ensimmäisen kysymyksen kanssa, joka kartoitti laitoksen tunnettuutta. Siinä kävi ilmi, ettei suurin osa ei-yhteistyökumppaneista tuntenut toimintaa ollenkaan tai sitä tunnettiin huonosti.

Yhteistyökumppaneilta kysyttiin lisäksi mikä heidän mieltään on parasta yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa (kysymys 11) ja mitä

kehitettävää on yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa (kysymys 12).

36 yhteistyökumppania vastasi kysymykseen ”Mikä on parasta yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa”. Vastauksille löytyi viisi luokkaa, jotka olivat: asiantuntemus, tiedonsaanti, vuorovaikutus, luottamus ja muu. Taulukosta 9 käy ilmi minkälaisista vastauksista ryhmät muodostuivat ja kuinka monta vastausta kuhunkin ryhmään tuli.

TAULUKKO 9 Yhteistyökumppaneiden mukaan yhteistyön parhaat puolet.

Esimerkkivastauksia	Ryhmä	Lukumäärä	Prosentit
-Asiantuntijuus -henkilöstön syvälinen asiantuntemus -Tuo tutkimuksellista näkökulmaan koulutuksen kehittämiseen	Asiantuntemus	12	33 %
-Julkaisut ja raportit - Tulosten saaminen -Hankkeet	Tiedonsaanti	13	36 %
-Avoin vuorovaikutus asiantuntijoiden kanssa -Molemminpuolinen anti -Sujuva,mutkaton yhteistyö	Vuorovaikutus	6	17 %
-Luotettavuus,selkeys -Luotettavuus.Ajankohtaisuus.	Luottamus	3	8 %
--- -Automaattisuus ja nopea reagointi	Muu	2	6 %

Vastauksista osa oli hyvin informatiivisia ja kuvailevia.

”-huippuluokan asiantuntijuus, -hyvä yhteistyö, -luottamus toimintaan, -hyvät henkilökohtaiset yhteydet asiantuntijoihin palvelualltius- kehittymishalukkuus”

”joustavuus yhteistyössä, molemminpuolinen luottamus asiantuntemukseen.”

"Erittäin asiantunteva ja pätevä henkilökunta."

Vuorovaikutuksen lisäksi yhteistyökumppanit kehuivat Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunnan asiantuntemusta, joka luokiteltiin asiantuntemuksen alle. Merkittävää on kuitenkin, että asiantuntemus nostettiin suurelta osin esille juuri henkilöiden kautta. Tulosten perusteella voidaan katsoa, että merkittävä osa myönteistä palautetta liittyi ihmisten välisiin suhteisiin.

30 yhteistyökumppania vastasi kysymykseen "Mitä kehitettävää on yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa". Vastauksille löytyi neljä luokkaa: ei kehitettävää, viestinnän kehittäminen, yhteistyön kehittäminen ja muu. Taulukosta 10 käy ilmi minkälaisista vastauksista ryhmät muodostuivat ja kuinka monta vastausta kuhunkin ryhmään tuli.

TAULUKKO 10 Yhteistyökumppaneiden mukaan yhteistyössä kehitettävät asiat.

Esimerkkivastauksia	Ryhmä	Lukumäärä
--- -asia on ok! -en osaa sanoa -Ei muita odotuksia	Ei kehitettävää	7
-Kun tietäisi mitä siellä puuhaillaan. -Tiedottaminen ja esillä olo -Tietoisuus koko laitoksen laajuisesta toiminnasta	Viestinnän kehittäminen	7
-Enemmän saisi olla. -Pitäisi jalkautua -Uusien yhteistyömuotojen löytäminen	Yhteistyön kehittäminen	11
-Nopeampaa reagointia - ks.ed	Muu	5

Vastaukset olivat hyvin hajanaisia ja niille oli hankala löytää yhteisiä luokkia. Vastausten perusteella kävi kuitenkin ilmi, että yhteistyökumppanit olivat

melko tyytyväisiä suhteeseen laitoksen kanssa ja kehitysehdotukset olivat hyvin konkreettisia ja asiallisia. Erityisen selkeästi esille nousivat toiveet viestinnän ja vuorovaikutuksen lisäämisestä. Näiden vastausten voi nähdä kuvaavan sitä, kuinka tärkeää ulkoisille stakeholdereille on riittävä tiedon-saanti ja henkilökohtaiset suhteet organisaatioon.

Muut kommentit

Vastaajille annettiin kyselyn lopussa mahdollisuus muille kommenteille. Yhteistyökumppaneista 19 jätti kommentteja ja ei-yhteistyökumppaneista 9. Yhteistyökumppaneiden kommentteista 10 oli myönteisiä ja pääosin kiittivät yhteistyöstä. Alle on koostettu muutamia esimerkkejä.

"Kiitos yhteistyöstä!"

"Toivotan menestystä tärkeälle työllenne."

"Hyvää työtä vuosien ajan ja jatkuu edelleen."

Muut kommentit toivoivat parempaa tiedottamista tai olivat jättäneet vain viivan vastaukseksi. Näiden lisäksi oli muutamia yksittäisiä kommentteja.

Ei-yhteistyökumppaneista 9 vastasi, joista 5 kommenttia toivoi viestinnän kehittämistä jollain tavalla. Alle on koostettu muutamia esimerkkejä.

"Onnea ja menestystä – julkiprofiilia voisi nostaa!"

"Tiedottaminen ruohonjuuritasolle voisi olla aktiivisempaakin."

Muut kommentit olivat yksittäisiä, ja ilmaisivat esimerkiksi mistä vastaajat haluaisivat lisää tietoa.

6.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla eli luottavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta (Heikkilä 1998, 30). Mittauksen reliabiliteetilla tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja se on korkea, jos eri mittauskerroilla saadaan samankaltaisia tuloksia samantapaisesta aineistosta. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 15). Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti on kunnossa, jos sama tilastoyksikkö voidaan mitata useampaan kertaan tuloksen muuttumatta. Ulkoinen reliabiliteetti viittaa puolestaan siihen, että mittaukset ovat toistettavissa eri tutkimuksissa. (Heikkilä 1998, 187.)

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan varmistaa tutkimuksen jälkeen esimerkiksi kahden riippumattoman mittauksen korrelaatiolla (Heikkilä 1998, 187). Tutkimuksen reliabiliteetin testaukseen käytettiin Cronbachin alfaa. Lukemat mitattiin suhdeulottuvuuksia mittavien väittämien kohdalta: luottamus, päätöksenteon tasa-arvoisuus, suhdetyytyväisyys ja sitoutuminen. Testiä varten negatiivisten väitteiden kohdalta järjestysasteikko oli käännettävä toisin päin. Sen jälkeen reliabiliteetin mittaaminen oli mahdollista.

TAULUKKO 11 Tutkimuksen reliabiliteetti Cronbachin alfan mukaan.

Suhdeulottuvuus	Väitteiden määrä	Cronbachin alfa
Luottamus	5	,878
Suhdetyytyväisyys	4	,848
Päätöksenteon tasa-arvoisuus	4	,708
Sitoutuminen	4	,830

Reliabiliteettikertoimen ollessa yli 0,7 voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Taulukosta 11 käy ilmi, että kaikkien ulottuvuuksien kohdalla tuo raja ylittyy, joten tutkimusta voidaan pitää reliabelina.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä, mitä piti mitata. Kyselytutkimuksissa siihen vaikuttaa se, miten onnistuneita kysymykset ovat eli onko niiden avulla mahdollista saada vastaus tutkimuskysymykseen. (Heikkilä 1998, 186.) Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä kyselystä saatujen vastausten avulla löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Niiden perusteella selvitettiin, minkälaisia Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat ja kuinka tyytyväisiä ulkoiset stakeholderit ovat suhteeseen. Vastaukset auttoivat lisäksi selvittämään, sopiiko OPRA-malli mittaamaan julkisen organisaation stakeholder-suhteita. Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan myös siihen, ovatko ulkoiset stakeholder-suhteet sosiaalista pääomaa Koulutuksen tutkimuslaitokselle.

7 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään aluksi tutkimuksen tulokset yleisellä tasolla, jonka jälkeen vastataan neljän tutkimuskysymyksen erikseen. Sitten siirrytään peilaamaan tuloksia teoriaosuudessa esitettyihin ajatuksiin ja pohtimaan tuloksia tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat, ja miten stakeholderit näkevät suhteensa organisaatioon. Vertailtavat ryhmät olivat yhteistyökumppanit ja ei-yhteistyökumppanit. Tutkimuksesta saatujen tietojen avulla luokiteltiin minkä tyyppisiä stakeholder-suhteita Koulutuksen tutkimuslaitoksella on. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten OPRA-malli soveltuu julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen, ja voidaanko ulkoiset stakeholder-suhteet nähdä sosiaalisena pääomana Koulutuksen tutkimuslaitokselle.

Tutkimuksessa vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisia ovat Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet?
2. Kuinka tyytyväisiä ulkoiset stakeholderit ovat suhteeseen Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?
3. Soveltuuko OPRA-malli julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen?
4. Ovatko ulkoiset stakeholder-suhteet sosiaalista pääomaa Koulutuksen tutkimuslaitokselle?

7.1 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyn vastaukset olivat yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyökumppaneiden ryhmissä pääasiallisesti myönteisiä. Luottamus keräsi kyselyssä myönteisimpiä arvioita. Yhteistyökumppanit antoivat parhaimmat arviot yhteistyön aloittamiselle, luottivat tutkimuslaitoksen toimintaan ja näkivät sen toiminnan perustuvan tieteelliselle tutkimukselle. Ei-yhteistyökumppanit antoivat myönteisimmät arvionsa luottamalla laitoksen toimintaan, uskomalla sen perustuvan tieteelliselle tutkimukselle ja näkivät sen tarjoaman tiedon luotettavana.

Huonoimmat keskiarvot keräsivät yhteistyökumppaneiden keskuudessa päätöksentekoon liittyvät väitteet ”Pystyn vaikuttamaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan” ja ”Meillä on Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoprosessissa” sekä viestinnän vuorovaikutteisuus. Ei-yhteistyökumppanit puolestaan eivät tienneet riittävästi Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa ja antoivat vuorovaikutteiselle ja aktiiviselle viestinnälle kielteisimmät arviot.

Kyselytuloksissa näkyi ero yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyökumppaneiden välillä. Yhteistyökumppaneiden vastaukset olivat myönteisempiä kuin ei-yhteistyökumppaneiden. On kuitenkin huomioitava, että molemmissa ryhmissä vastaukset olivat enemmän myönteisiä kuin kielteisiä. Väittämien kohdalla havaittiin myös yhteenlaskettujen keskiarvojen keskihajonnassa melko suuria eroja, mikä viittasi myös hyvin erilaisiin arvioihin ja ryhmien välisiin eroavaisuuksiin. Erityisesti tunnettuuden osalta keskihajonta oli suuri, 1,032. Sen lisäksi väitteen ”Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on aktiivista” kohdalla keskihajonta oli 0,942. Pienimmät

keskihajonnat ilmenivät puolestaan väitteiden ”Koulutuksen tutkimuslaitos huomioi tiedontarpeeni hyvin” (0,649) ja ”Koulutuksen tutkimuslaitoksen antama tieto on luotettavaa” (0, 650).

T-testillä vahvistettiin ryhmien välisten vastausten merkittävyys lähes kaikissa kysymyksissä. T-testin mukaan erityisesti yhteistyösuhde ja henkilökohtainen vuorovaikutus vaikuttavat ulkoiseen stakeholder-suhteeseen myönteisesti.

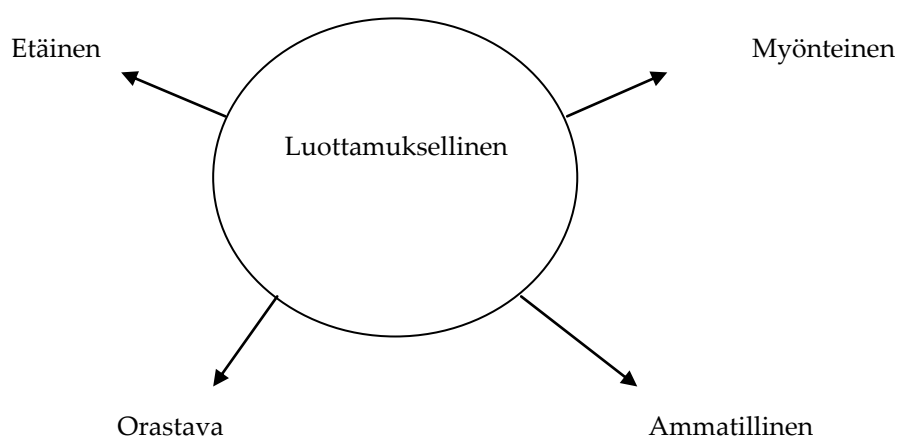
7.1.1 Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet

Kyselystä saatujen vastausten perusteella saatiin selville, minkälaisia Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat. Kaikissa suhteissa oli vahvasti läsnä luottamus, siitä huolimatta olivatko vastaajat tehneet yhteistyötä laitoksen kanssa. Arvostus laitoksen toimintaan ilmeni myös molemmissa ryhmissä. Yhteistyökumppanit tunsivat laitoksen paremmin ja heidän arvionsa olivat myönteisempiä. Ei-yhteistyökumppaneiden heikot arviot saattoivat johtua osittain siitä, etteivät he tunteneet laitoksen toimintaa kovin hyvin.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen stakeholder-suhteita voi kuvailla kyselylomakkeella kerättyjen vastausten pohjalta hyvin eri tavoin. Suhteet on mahdollista jaotella ensin kahteen pääluokkaan 1) luottamusta ja arvostusta ja 2) korkea luottamus ja arvostusta sisältäviksi. Suhteita voi kuvailla luottavaisuuden ja arvostuksen lisäksi olemattomiksi, etäisiksi tai ammatillisiksi. Korkean luottavaisuuden ja arvostuksen lisäksi suhteita on mahdollista kuvailla

tyytyväisiksi ja melko sitoutuneiksi. Ne voivat olla lisäksi joko etäisiä, ammatillisia tai vuorovaikutuksellisia.

Koulutuksen stakeholder-suhteet on mahdollista tyypitellä vielä tiiviimmin yhdistämällä yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyötä tehneiden vastaukset. Laitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet on näin ollen mahdollista jakaa neljään tyyppiin, joissa kaikissa on läsnä luottamus. Orastava tarkoittaa ryhmiä, jotka eivät ole vielä tietoisia organisaation toiminnasta tai tietävät siitä vähän. Etäinen puolestaan viittaa jonkinlaiseen tietoon organisaation toiminnasta, mutta organisaation toiminta on kaukaista ryhmälle. Ammatillinen tarkoittaa ryhmiä, jotka hyödyntävät organisaation palveluita tai asiantuntijuutta. Myönteinen tarkoittaa esimerkiksi organisaatioon vuorovaikutuksellisessa suhteessa olevia ryhmiä.



Kuvio 25 Koulutuksen tutkimuslaitoksen stakeholder-suhdetyyppit ovat luottamuksellisen lisäksi joko etäisiä, orastavia, myönteisiä tai ammatillisia.

7.1.2 Ulkoisten stakeholdereiden suhdetyytyväisyys OPRA-mallin mukaan

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka tyytyväisiä ulkoiset stakeholderit ovat suhteeseen Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa. OPRA-mallin suhdetta mittaavien ulottuvuuksien mukaan erityisesti yhteistyökumppanit olivat tyytyväisiä suhteeseen Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa. Heidän vastausten keskiarvo kolmessa ulottuvuudessa: luottamuksessa, suhdetyytyväisyydessä ja sitoutumisessa, oli lähes 4 tai sen yli. Ainostaan päätöksenteon tasa-arvoisuuden keskiarvo oli hieman yli kolme. OPRA-mallin mukaan jonkin asteinen päätöksentekoon vaikuttaminen on suhteen ylläpitämisen kannalta tärkeää, ja sen vuoksi Koulutuksen tutkimuslaitoksen kannattaa tulevaisuudessa pohtia tätä osa-aluetta erityisesti päätöksentekoon liittyneiden väittämien valossa. Tulosten perusteella voidaan todeta yhteistyökumppaneiden olevan tyytyväisiä suhteeseen tutkimuslaitoksen kanssa.

Ei-yhteistyökumppaneiden osalta voitiin mitata ainoastaan luottamusta ja suhdetyytyväisyyttä. Näiden kahden ulottuvuuden osalta suhdetyytyväisyys oli melko hyvä, yli kolme. Luottamuksen osalta keskiarvo läheni neljää. Ei-yhteistyökumppaneiden kohdalta on mahdollista arvioida heidän olevan osin tyytyväisiä suhteeseen tutkimuslaitoksen kanssa.

7.1.3 OPRA-mallin soveltuminen julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää soveltuuko OPRA-malli julkisen organisaation stakeholder-suhteiden mittaamiseen. Mallin avulla saatiin tietoa kaikkien ulkoisten stakeholdereiden suhdetyytyväisyydestä ja luottamuksesta, sekä yhteistyökumppaneiden osalta myös sitoutuneisuudesta ja päätöksenteon tasa-arvoisuudesta.

Tulosten perusteella malli näyttäisi soveltuvan erityisesti yhteistyökumppaneiden suhteiden mittaamiseen, sillä heillä olisi mahdollisuus vastata kaikkiin väittämiin. Ei-yhteistyökumppaneiden osalta kaikkia suhdeulottuvuuksia ei voitu mitata, ja suhteen mittaaminen kokonaisuudessaan heidän osaltaan ei ollut mahdollista. Tutkimuksen perusteella mallia tulisikin kehittää ja pohtia, minkälaisilla väittämillä pystyttäisiin kattavammin mittaamaan myös ei-yhteistyötä tehneiden näkemyksiä. Julkisten organisaatioiden toiminnassa ulkoiset stakeholder-ryhmät ovat hyvin laajoja ja erilaisia, mikä vaatisi monipuolisemman suhdeulottuvuuksien mittaamisen myös sellaisten ryhmien kohdalta, jotka eivät ole tehneet yhteistyötä.

Kokonaisuudessaan malli soveltui julkisen organisaation ulkoisten stakeholder-suhteiden mittaamiseen melko hyvin, sillä sen avulla onnistuttiin mittaamaan kaikilta ainakin tiettyjä suhteen ulottuvuuksia. Lisäksi tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti olivat hyviä, mikä tukee mallin soveltumista melko hyvin stakeholder-suhteiden mittaamiseen.

7.1.4 Ulkoiset stakeholder-suhteet Koulutuksen tutkimuslaitoksen sosiaalisena pääomana

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään ovatko ulkoiset stakeholder-suhteet sosiaalista pääomaa Koulutuksen tutkimuslaitokselle. Kyselytutkimuksen tulokset heijastavat sekä jo olemassa olevaa että korkeaa potentiaalia sisältävää sosiaalista pääomaa ulkoisissa stakeholder-suhteissa. Sosiaalinen pääoman näyttäytyy tuloksissa korkeana luottamuksena, mikä on merkittävä osa suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä. Stakeholderit näkevät myös laitoksen toiminnan arvokkaana, mikä on tärkeä osa laitoksen toiminnan säilymisen sekä legitimitetin kannalta.

Koulutuksen tutkimuslaitokselle erityisesti yhteistyökumppanisuhteet ovat sosiaalista pääomaa. Heidän vastauksistaan sosiaalinen pääoma ilmeni korkean luottamuksen lisäksi halukkuutena tehdä yhteistyötä laitoksen kanssa. Yhteistyökumppaneiden positiiviset vastaukset ilmensivät myös myönteistä vuorovaikutusta Koulutuksen tutkimuslaitoksen ja yhteistyökumppaneiden välillä.

Niiden lisäksi ei-yhteistyökumppaneiden vastauksista kävi ilmi, että siinä ryhmässä on potentiaalia kasvaa merkittäviksi sillä myös heidän vastauksistaan ilmeni selkeästi luottamus ja arvostus laitokseen, vaikka sen kanssa ei olisi oltu tekemisissä.

7.2. Tulosten pohdinta

Kyselytutkimuksen tulosten perusteella ulkoisilla stakeholdereilla oli kokonaisuudessaan myönteinen kuva suhteestaan Koulutuksen tutkimuslaitokseen ja siihen luotettiin. Laitosta ja sen toimintaa ei kuitenkaan tunnettu kovin hyvin, ja tutkimustulos vahvistaa osaltaan teoriaosuudessa esitettyä väitettä, jonka mukaan julkisiin organisaatioihin luotetaan Suomessa (Luoma-aho 2005; 2007; 2008; Salminen & Ikola-Norrbacka 2010). Tulos antaa lisäksi viitteitä siitä, että suomalaiset julkiset organisaatiot ovat vuosien saatossa onnistuneet rakentamaan Sztompkan (1999) esittämän luottamuksen kulttuurin, jossa luottamuksen myönteiset kokemukset ovat muodostaneet säännön luottaa julkisiin organisaatioihin. Tämän melko vahvan luottamuksen tason voi nähdä myös edistävän julkisten organisaatioiden suotuisaa mainetta (Fombrun 1996, 71) ja näin suojaavan niitä (Coombs & Holladay 2006, 125).

Teoriaosuudessa todettiin luottamuksen olevan myös merkittävä osa sosiaalista pääomaa (Putnam 1993; Sztompka 1999) ja hyvän suhteen rakentumisen edellytys (Seligman 1997; Luoma-aho 2006; Greenwood & Van Buren III 2010). Kyselytutkimustulosten perusteella Koulutuksen tutkimuslaitoksella voi nähdä olevan hyvät mahdollisuudet vahvojen suhteiden luomiselle ja ylläpitämiselle. Erityisen korkeaa luottamusta havaittiin Koulutuksen tutkimuslaitoksen yhteistyökumppaneilla. Tulos on linjassa teoriaosuudessa esitetyn väitteen kanssa, jonka mukaan suomalaisilla julkisilla organisaatioilla on olemassa ”luottojoukkoja”, jotka voidaan nähdä osana julkisten organisaatioiden pääomaa (Luoma-aho 2005, 323). Yhteistyökumppanit muodostivat Koulutuksen tutkimuslaitoksen ”luottojoukot” ja nämä suhteet voi nähdä korkeana sosiaalisena pääomana. Mainittavaa on myös, että muissa suhteissa

näyttäisi olevan piilevää potentiaalia sosiaalisen pääoman kasvattamiseen, sillä myös niistä heijastui luottamusta ja arvostusta.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet, erityisesti yhteistyökumppaneiden kanssa, voi nähdä myös merkittävänä kilpailuetuna tilanteessa, jossa julkiset organisaatiot kohtaavat yhä suurempia haasteita. Tutkimuksen mukaan yhteistyökumppanit olivat halukkaita tekemään yhteistyötä, ja näkivät sen hyödyttävän molempia osa-puolia. Teoriaosuudessa tämänkaltaisten stakeholder-suhteiden todettiin kasvattavan merkittävästi menestymisen mahdollisuutta (Ojala & Luoma-aho 2008, 751). Tutkimuksen tulokset tukivat lisäksi teoreettista näkemystä siitä, että yhteistyö edistää luottamusta (Putnam 1993, 171) ja sosiaalinen pääoma rakentuu suhteissa (Coleman 1988; Bourdieu 2005).

Tämän tutkimuksen tulokset sekä teoria antavat viitteitä siitä, että ulkoiset stakeholder-suhteet olisivat sosiaalista pääomaa kaikille julkisille organisaatioille. Aihe kaipaa kuitenkin vielä tarkempaa, erilaisten julkisten organisaatioiden ja niiden ulkoisten stakeholder-suhteiden tutkimista, väitteen varmentamiseksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella selvitettiin, että Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoiset stakeholder-suhteet ovat moninaisia. Fokusryhmähaastattelusta esille nousseet teemat toistuivat myös stakeholdereiden vastauksissa. Koulutuksen johtoryhmä toivoi tutkimuslaitoksen näyttävävän stakeholdereilleen asiantuntijana, ammattitaitoisina ja luotettavana. Stakeholderit puolestaan mainitsivat yhteistyössä parhaiksi puoliksi muun muassa henkilöstön asiantuntemuksen, luotettavuuden ja tiedonsaannin. Johtoryhmä kuvasi stakeholder-suhteitaan pääosin hyviksi, ja kyselytutkimuksen tulokset vahvistivat väitettä. Koulutuksen tutkimuslaitoksella näyttäisi olevan melko realisti-

nen kuva stakeholder-suhteistaan näiltä osin. Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että Koulutuksen tutkimuslaitoksella on ainakin osittain onnistuttu uudessa julkisessa palvelussa. Siinä nähdään erityisen tärkeänä kansalaisten intressien kohtaaminen ja luottamuksellisten yhteistyösuhteiden rakentaminen (Denhardt & Denhardt 2000).

Kyselytutkimuksessa selvisi, minkälaisia ulkoisia stakeholder-suhdetyyppiä Koulutuksen tutkimuslaitoksella on. Yhdistämällä kyselylomakkeen strukturoitujen ja avointen kysymysten vastaukset, löydettiin neljä tyyppiä: orastava, etäinen, ammatillinen ja myönteinen. Kaikkien näiden suhdetyyppien taustalla katsotaan vaikuttavan luottamuksen, mutta sen määrä vaihtelee tyypeittäin.

Suhdetyypeille löytyi vahvistusta myös teoriaosuudesta. Stakeholder-suhteita ja sosiaalista pääomaa käsittelevässä luvussa esiteltiin Bruningin ja Ledighamin (1999, 157, 164) esittämät suhdetyypit ammatillinen, henkilökohtainen ja yhteisöllinen. Määritelmistä ammatillinen löytyi täysin samana tässä tutkimuksessa. Henkilökohtaisen voi puolestaan nähdä viittaavan tämän tutkimuksen termeistä myönteiseen, sillä sen alle katsotaan kuuluvan muun muassa henkilökohtaiset kontaktit organisaatioon. Etäinen on mahdollista yhdistää yhteisöllisyyteen, sillä stakeholderit voivat kokea julkisen organisaation olemassaolon merkittäväksi yleisen palvelutehtävän kautta.

Teoriaosuudessa käsitelty luottamus nousi vahvasti esille myös tutkimuksessa. Luoma-ahon (2006, 22) esittämä annettu luottamus, joka rakentuu luottamuksesta instituutioon, ja mikä on yleistä erityisesti julkisten organisaatioiden kohdalla, tuli ilmi myös kyselyn vastauksista. Siitä huolimatta tunsivatko vastaajat itse laitosta, he näyttivät luottavan siihen. Mukana oli kuitenkin myös ansaittua luottamusta, joka syntyy Luoma-ahon (2006, 22) mukaan

vuorovaikutuksen kautta, ja tämä ilmeni yhteistyökumppaneiden kohdalla. Tulosten samankaltaisuuden vuoksi luottamus lisättiin vallitsevaksi elementiksi Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoisiin stakeholder-suhteisiin. Teorian ja tutkimustulosten yhteneväisyyksien vuoksi voisi ajatella, että myös muissa julkisissa organisaatioissa on mahdollisesti samanlaisia ulkoisia stakeholder-suhdetyyppejä. Tämän tutkimuksen perusteella yleistysten tekeminen ei ole kuitenkaan mahdollista, mutta jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia, löytyvätkö nämä ulkoiset stakeholder-suhdetyypit myös muiden julkisten organisaatioiden stakeholder-suhteista.

Sosiaalisen pääoman käsitteeseen liittyy olennaisesti vaihdanta eli sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen nähdään hyödyllisenä, jos siitä koetaan saavan jotain, esimerkiksi tietoa (Lin 2001). Suhteen ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että se nähdään lisäarvoa tuottavana. Kyselytutkimuksen mukaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta nähtiin arvokkaana, ja yhteistyökumppanit kokivat yhteistyön hyödyllisenä, ja toivoivat sen jatkuvan pitkään. Suhteiden ylläpitämiselle on tulosten perusteella siis hyvät edellytykset.

Yhteistyökumppaneiden myönteiset vastaukset vahvistivat teoriaosuudessa esille tuotua kontaktien tiheyden merkitystä stakeholder-suhteissa (Luomaaho 2005, 105). Tulosten perusteella stakeholderit, jotka olivat tehneet yhteistyötä, antoivat parempia arvioita kuin ei-yhteistyökumppanit. Kontaktien tiheyden lisäksi ulkoisissa stakeholder-suhteissa merkittävänä voisi nähdä tulosten perusteella laadun, eli minkälaisia kontaktit stakeholdereiden ja organisaation välillä ovat. Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia suhteita laadun näkökulmasta.

Koulutuksen tutkimuslaitoksella näytti tutkimuksen mukaan olevan erilaisia sosiaalisen vaihdannan verkostoja. Samankaltainen tilanne saattaa olla myös

muissa julkisissa organisaatioissa, jotka toimivat useiden stakeholdereiden kanssa. Colemanin (1988) ja Putnamin (1993) korostamat tiiviit verkostot näyttivät toteutuvan tiettyjen yhteistyökumppaneiden kesken. Vastavuoroisuus ja luottamus saivat hyviä arvioita, ja myös yhteistyöhön oltiin tyytyväisiä, mikä viittaa vahvoihin verkostoihin. Näiden lisäksi tutkimuksessa havaittiin paljon Linin (2001) ja Granovetterin (1973) mainitsemia heikkoja siteitä. Niissä korostuivat erityisesti ammatillisen tiedon hyödyntäminen ja etäisyys. Verkostojen monipuolisuutta voidaan ajatella julkisen organisaation voimavarana.

Tunnettuuden osalta johtoryhmässä uskottiin sen olevan kohtalaisen hyvä. Kyselytutkimuksessa kuitenkin selvisi, ettei laitosta tunneta kovin hyvin. Heikon tunnettuuden voi katsoa johtuvan osittain riittämättömästä viestinnästä. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella kehitettävänä alueena mainittiin tiedottaminen ja näkyvyys. Kummassakaan ryhmässä ulkoiset stakeholderit eivät pitäneet viestintää kovin aktiivisena eivätkä vuorovaikutteisena. Suhteen ylläpitämisen ja hoitamisen kannalta viestinnällä on merkittävä rooli. Koulutuksen tutkimuslaitoksen on tärkeää kehittää tätä, sillä teoriaosuudessa todettiin dialogin olevan suhteiden ylläpidon kannalta merkittävää (Bruning ym. 2008,19).

Jatkossa Koulutuksen tutkimuslaitoksen olisi tärkeää panostaa tunnettuutensa kasvattamiseen, koska iso osa heidän stakeholdereistaan ei tunne organisaation toimintaa riittävästi. Paremman tunnettuuden voisi nähdä vaikuttavan myös sosiaaliseen pääomaan, ja kenties vahvistavan sitä. Aktiivisempi viestintä ja näkyvyys laitoksen sekä sen asiantuntijoiden kautta, esimerkiksi mediassa ja koulutukseen liittyvillä areenoilla, voisi nostaa tunnettuutta.

Hyvä tilaisuus tunnettuuden kasvattamiseen olisi aktiivinen osallistuminen teema-areenoilla. Teoriaosuudessa todettiin keskustelujen olevan viestinnän keskipisteessä organisaatioiden sijaan, ja varhaisen osallistumisen näille areenoille helpottavan organisaation vaikuttamista niissä (Luoma-aho ym. 2010, 12). Asiantuntijatahona laitoksen olisi tärkeää luodata aktiivisesti, mistä asioista koulutuksen ja yrityselämän kentällä keskustellaan, ja mitkä asiat näyttävän kiinnostavan heidän stakeholdereitaan. Osallistumalla näille teema-areenoille, laitos voisi paitsi kasvattaa tunnettuuttaan myös tuoda esille koulutukseen liittyviä haasteita ja keskustella niistä avoimesti. Näin se vahvistaisi lisäksi yhteiskunnallista rooliaan koulutuksen kehittäjä.

Areenoiden seuraaminen vaatii tietysti jonkin verran resursseja, mutta kokonaisuudessaan sen voisi nähdä olevan kustannustehokas tapa stakeholder-suhteiden seurantaan ja ylläpitoon. Laitoksen toiminta on lisäksi rajattu pääasiallisesti koulutusjärjestelmän tutkimiseen, mikä helpottaa teemojen seurantaan. Laitoksen olisi suositeltavaa määritellä tärkeimmät tavoitteensa ja seurata aiheita niiden mukaan. Fokusryhmähaastattelusta kävi ilmi, että suhteiden luominen yrityselämään vahvistuu tulevaisuudessa, ja myös kouluelämässä on tapahtunut muutoksia, jotka vaikuttavat laitoksen toimintaan. Näiden muutosten myötä teema-areenoiden merkityksen voi vain nähdä kasvavan. Stakeholderit eivät enää ole välttämättä niin tarkasti määriteltyjä, ja tiettyyn ryhmään kuuluvia kuin aiemmin. Laitoksen toiminta luultavasti kiinnostaa tulevaisuudessa yhä erilaisempia ryhmiä.

Tutkimuksen arviointi

Kysely soveltui tutkimuksen tekemiseen tyydyttävästi. Sen avulla saatiin melko paljon vastauksia, mutta kato oli huomattava. Suuren kadon vuoksi

yksityiskohtaisempi vertailu ryhmien välillä ei onnistunut, ja jako oli tehtävä yhteistyökumppaneiden ja ei-yhteistyökumppaneiden välillä. Syynä katoon saattoi olla se, että tutkimuksen kohderyhmälle tulee kyselyitä sähköpostitse paljon, ja myös Koulutuksen tutkimuslaitos toteuttaa niitä paljon etenkin oppilaitoksille. Vastaajamäärän vähäisyyttä tasapainottivat kuitenkin runsaat vastaukset avoimiin kysymyksiin. Niiden avulla tutkimukseen saatiin lisää syvyyttä ja laadullisempaa näkökulmaa.

Kyselyn avulla pystyttiin keräämään tutkimuskysymyksiin vastaavaa tietoa, koska lomake oli etukäteen huolella suunniteltu. Tutkimuksen validiteettia pitää myös hyvänä, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset.

Laadullinen tutkimus olisi voinut antaa aiheesta monipuolisemman ja vivahteikkaamman näkemyksen. Kyselylomakkeen avulla saatiin kuitenkin kerättyä määrällisesti enemmän aineistoa, ja kartoitettua useampien stakeholdereiden näkemyksiä.

Aihe kaipaa tulevaisuudessa vielä tarkempaa tutkimusta, ja suositeltavaa olisi, että jatkossa tutkimusta täydennettäisiin laadullisin menetelmin. Kyselyistä saatujen tulosten perusteella voitaisiin suunnitella esimerkiksi teema-haastattelurunko, ja haastatteluja voitaisiin toteuttaa Koulutuksen tutkimuslaitoksen ulkoisille stakeholdereille eri kohderyhmistä.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin kyselylomaketta muokata muille julkisille palveluorganisaatioille sopivaksi ja vertailla kohderyhmien tuloksia keskenään. Koulutuksen tutkimuslaitoksen osalta tutkimus voitaisiin toistaa viiden vuoden kuluttua, ja seurata onko tilanne muuttunut. Seuraavalla kerralla mukaan kannattaisi ottaa myös yrityksen edustajia. Kyselyn lisäksi olisi suositeltavaa haastatella eri stakeholdereita. Suhteiden syvällisemmässä tarkas-

telussa voitaisiin mukaan ottaa myös laitoksen henkilöstö ja kansainväliset yhteistyökumppanit.

Jatkotutkimusehdotuksia

Tämä tutkimus vahvistaa osaltaan aiemmin tehtyjä tutkimuksia julkisten organisaatioiden stakeholder-suhteista ja luottamuksesta (katso Luoma-aho 2005; 2007; 2008; Salminen & Ikola-Norrbacka 2010). Tutkimus myös ilmentää julkisten organisaatioiden muutosten tarpeellisuutta, ja mahdollisuutta kasvattaa stakeholder-suhteistaan sosiaalista pääomaa. Stakeholder-suhteet voivat myös edesauttaa muiden sosiaalisten pääoma muotojen kasvamista. Tutkimus tuo esille lisäksi suomalaisessa yhteiskunnassa vallitsevan luottamuksen ja arvostuksen julkisen sektorin toimijoihin, minkä voi nähdä merkittävänä kilpailuetuna muihin organisaatioihin verrattuna. Aihe on kiinnostava ja stakeholder-suhteiden tutkimisen tulisi olla myös tulevaisuudessa yhteisöviestinnän tutkimuksen keskiössä. Selvitettävää olisi muun muassa siinä, löytyvätkö tässä tutkimuksessa esitetyt ulkoiset stakeholder-suhdetyypit muista julkisista organisaatioista, minkälaisia laadullisia ulottuvuuksia suhteet sisältävät, miksi stakeholderit luottavat organisaatioihin ja miten suhteiden kehittäminen ja sosiaalisen pääoman kasvattaminen vaikuttavat stakeholder-suhteisiin, maineeseen ja luottamukseen.

LÄHDELUETTELO

Arens, P. & Brouthers, K.D. 2001. Key Stakeholder Theory and Stateowned versus Privatized Firms. *Management International Review* 41 (4), 377–394.

Borg, S. 2010 Postikyselyaineiston kokoaminen. Borg, S., Paaso, E., Mattila, M. ja Sivonen, J. Kvantimotiv - Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 22.8.2010.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html>>
(Viitattu 19.4.2011)

Berg, B. 1989. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 7. painos. Boston: Allyn & Bacon.

Bourdieu, P. 2005. *The Social Structures of the Economy*. Cambridge: Polity Press.

Bruning, S., Dials, M. & Shirka, A. 2008. Using dialogue to build organization-public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes. *Public Relations Review* 34, 25–31.

Bruning, S. & Ledingham, J. 1999. Relationships Between Organizations and Publics: Development of a Multi-Dimensional Organization-Public Relationship Scale. *Public Relations Review* 25 (2), 157–170.

Cinca, C., Molinero, C. & Queiroz, A. 2003. The measurement of intangible assets in public sector using scaling techniques. *Journal of Intellectual Capital* 4 (2), 249–275.

Coleman, J. 1988. Social Capital in Creation of Human Capital. *The American Journal of Sociology* 94, 95–120.

- Coombs, T. & Holladay, S. 2006. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication* 10 (2), 123–137.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. 2000. The New Public Service: Service Rather than Steering. *Public Administration Review* 60 (6), 549–559.
- Donaldson, T. & Preston, L. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review* 20 (1), 65–91.
- Foddy, W. 1993. *Constructing Questions for Interviews and Questionnaires*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fombrun, C. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Foroohar, R. 2010. How We Ranked the World. *Newsweek*. 16.8.2010. <<http://www.newsweek.com/2010/08/16/best-countries-in-the-world.html>>(Viitattu 17.1.2011)
- Freeman, R.E. 1984/2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.
- Greenwood, M. & Van Buren III 2010. Trust and Stakeholder Theory: Trustworthiness in the Organization-Stakeholder Relationship. *Journal of Business Ethics* 95, 425–438.
- Grönroos, C. 1987. *Hyvään palveluun: palvelun kehittäminen julkishallinnossa*. Helsinki: Suomen Kaupunkiliitto, Suomen Kunnallisliitto & Valtion painatuskeskus.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Hosmer, L.T. 1995. Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review* 24 (2), 379–403.

Huang, Y. 2001. OPRA: A Cross-Cultural, Multiple-Item Scale for Measuring Organization-Public Relationships. *Journal of Public Relations Research* 13 (1), 61–90.

Ilmonen, K. 2000. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi. 9–38.

Kiviniemi, M. 1985. Julkisen hallinnon ja toiminnan palvelukykyisyys. Helsinki: Valtiovarainministeriön järjestelyosasto.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtoryhmä. 2010. Haastattelu 24.11.2010.

Koulutuksen tutkimuslaitoksen www-sivut: Esittely

<<http://ktl.jyu.fi/ktl/esittely>>(Viitattu 19.1.2011)

Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintakertomus 2009.

<<http://ktl.jyu.fi/ktl/esittely/toiminta>> (Viitattu 19.1.2011)

Koulutuksen tutkimuslaitoksen www-sivut: Palvelut

<<http://ktl.jyu.fi/ktl/palvelut>> (Viitattu 14.2.2011)

Koulutuksen tutkimuslaitoksen www-sivut :PISA

<<http://ktl.jyu.fi/ktl/pisa>> (Viitattu 13.1.2011)

Kovalainen, A. & Österberg, J. 2000, Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa Ilmonen, K. (toim.) Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi. 69–92.

Kämäräinen, H. 2006. Koulutuksen tutkimuslaitoksen tunnettuus ja asiakkaiden mielikuvia. Jyväskylän yliopiston viestintätieteiden laitoksen pro gradu -tutkielma.

Lin, N. 2001. Social Capital: A Theory of Social Structure and Action. New York. Cambridge University Press.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.

Luoma-aho, V. 2005. Faithholders as social capital of Finnish public sector organizations. Doctoral dissertation, Jyväskylä Studies in Humanities 42, Jyväskylä University Press, Jyväskylä.

<<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13456/9513922626.pdf?sequence=1>> (Viitattu 17.1.2011)

Luoma-aho, V. 2006. Intangibles of Public Organizations: Trust and Reputation. Teoksessa Luoma-aho, V. & Peltola, S. (toim.) Public Organizations in the Communication Society. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja 29, 11–58.

- Luoma-aho, V. 2007. Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review* 10 (2), 124–143.
- Luoma-aho, V. 2008. Sector reputation and public organisations. *International Journal of Public Sector Management* 21 (5), 446–467.
- Luoma-aho, V. & Vos, M. 2010. Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal* 15 (3), 315–331.
- Luoma-aho, V., Tirkkonen, P., Vos, M. & Hurri, S. 2010. Monitoring the Issue Arenas of Swine-flu Discussion. Jyväskylän yliopisto. Artikkelit esitetty Eup-rera-kongressissa 23.-24.9.2010.
- Luoma-aho, V. 2010. Lupa kasvaa: kansalaisesta kriitikoksi. Teoksessa Ojala, J., Eloranta, J. & Roiko-Jokela, H. Monelta Kantilta: Ilkka Nummelalle osoitettu juhla-kirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, historian ja etnologian laitos, 297–306.
- Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. 2009. Menetelmäpolkuja humanisteille. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. <http://www.jyu.fi/mehu> (Viitattu 28.11.2010)
- Mattila, M. 2003. Hajontaluvut. KvantiMOTV- Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovaranto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html> (Viitattu 3.5.2011)
- Misztal, B. 1996. Trust in Modern Societies. Cambridge: Polity Press.

- Mitchell, R., Angle, B. & Wood, D. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification And Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853–886.
- Mourshed, M. & Whelan, F. 2010. How to Close the Achievement Gap. *Newsweek*. 16.8.2010. <<http://www.newsweek.com/2010/08/16/secrets-of-the-world-s-best-school-systems.html>> (Viitattu 17.1.2011)
- Neville, B. & Menguc, B. 2006. Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics* 66, 377–391.
- Ojala, J. & Luoma-aho, V. 2008. Stakeholder relations as social capital in early modern international trade. *Business History* 50 (6), 749–764.
- Ojala, J., Hakoluoto, T., Hjorth, A. & Luoma-aho, V. 2006. Hyvä paha sosiaalinen pääoma. Teoksessa Jokivuori, P., Latva-Karjanmaa, J. & Ropo, A. Työelämän taitekohtia: Työvoimapolitiittinen tutkimus 2006. <http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt309.pdf> (Viitattu 24.1.2011)
- Parviainen, L. 2005. Fokusryhmät. Teoksessa Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyyystutkimuksen menetelmät, 53-62. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.
- Pirson, M. & Malhotra, D. 2008. Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust. *MIT Sloan Management Review* 49 (4), 43-50.
- Preston, L.E. & Donaldson, T. 1999. Stakeholder management and organizational wealth. *Academy of Management Review* 24 (4), 619-620.

- Phillips, D. 2006. Relationships are the core value for organizations: A practitioner perspective. *Corporate Communications: An International Journal* 11 (1), 34-42.
- Putnam, R. D. 1993. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Salminen, A. & Ikola-Norrbacka, R. 2010. Trust, good governance and unethical actions in Finnish public administration. *International Journal of Public Sector Management* 23 (7), 647-668.
- Seligman, A. 1997. *The Problem of Trust*. Princeton: Princeton University Press.
- Sojakka, J. (Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintäpäällikkö) 2010. Tapausminen. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylä. 4.11.2010.
- Stewart, D., Shamdasani, P. & Rook, D. 2007. *Focus Groups. Theory and Practice. Second Edition. Applied Social Research Methods Series Volume 20*. California: Sage.
- Sztompka, P. 1999. *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. *Monitoring public perception of organisations*. Amsterdam: Boom.
- Vuokko, P. 2009. *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. 1.-2.painos*. Helsinki: WSOYpro.
- Wu, X. 2007. Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: From Google's operation in China to a general case-analysis framework. *Public Relations Review* 33, 415-425.

LIITEET

LIITE 1 OPRA-mallin ja kyselyn väitteet

Luottamus (yhteistyökumppanit ja ei-yhteistyökumppanit)

Huang

Members of the organization are truthful with us.
The organization treats me fairly and justly, compared to other organizations.
Generally speaking, I don't trust the organization. (R)
The organization keeps its promises.

Kysely

Koulutuksen tutkimuslaitoksen antama tieto on luotettavaa.
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta perustuu tieteelliseen tutkimukseen.
Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunta on asiantuntevaa.
En luota Koulutuksen tutkimuslaitokseen.

Päätöksenteon tasa-arvoisuus (yhteistyökumppanit)

Huang

Generally speaking, the organization and we are both satisfied with the decision-making process.
In most cases, during decision making both the organization and we have equal influence.
Both the organization and we agree on what we can expect from one another.
Both the organization and we have symmetrical pay-gain relationships.

Kysely

Pystyn vaikuttamaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan.
Yhteistyö Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa hyödyttää molempia osapuolia.
Meillä on Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoprosessissa.
Ymmärrämme Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa mitä odotuksia meillä on toisiltamme.

Suhdetyytyväisyys (yhteistyökumppanit ja ei-yhteistyökumppanit)

Huang

Generally speaking, organization members meet our needs.
Generally speaking, our relationship with the organization has problems. (R)
In general, we are satisfied with the relationship with the organization.
Our relationship with the organization is good.

Kysely

Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta vastaa tarpeitani.
Olen tyytyväinen suhteeseeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa.
En ole tyytyväinen Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan.

Suhteeni Koulutuksen tutkimuslaitokseen on hyvä.

Sitoutuminen (yhteistyökumppanit)

Huang

I do not wish to continue a relationship with the organization. (R)

I believe that it is worthwhile to try to maintain the relationship with the organization.

I wish to keep a long-lasting relationship with the organization.

I wish I had never entered into the relationship with the organization. (R)

Kysely

Uskon, että on hyödyllistä ylläpitää yhteistyösuhdetta Koulutuksen tutkimuslaitokseen.

Toivon, että yhteistyösuhteeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa tulee jatkumaan pitkään.

En näe yhteistyösuhdetta Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa tarpeellisena.

Toivon, etten olisi koskaan aloittanut yhteistyötä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa.

LIITE 2 Fokusryhmähaastattelun runko

Ulkoisilla sidosryhmillä tarkoitan kaikkia yksilöitä, tahoja tai ryhmiä organisaation ulkopuolella, jotka pyrkivät vaikuttamaan organisaatioon tai joihin organisaatio pyrkii vaikuttamaan.

1. Mitä ulkoisia sidosryhmiä Koulutuksen tutkimuslaitoksella on?
2. Ketkä ovat mielestänne tärkeimmät ulkoiset sidosryhmänne?
3. Miksi nämä sidosryhmät ovat tärkeimpiä?
4. Miksi muut ulkoiset sidosryhmät ovat vähemmän tärkeitä?
5. Kenelle te uskotte Koulutuksen tutkimuslaitoksen olevan tärkeä sidosryhmä?
6. Kuinka te haluatte vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiinne?
7. Millä tavoin pidätte yhteyttä ulkoisiin sidosryhmiinne?
8. Miten kuvailisitte ulkoisia sidosryhmäsuhteitanne?
9. Miten ulkoiset sidosryhmäsuhteet eroavat toisistaan?
10. Mitä haluatte viestiä ulkoisille sidosryhmillenne?
11. Miten ulkoiset sidosryhmäsuhteenne ovat muuttuneet menneinä vuosina?
12. Miten uskotte ulkoisten sidosryhmäsuhteiden muuttuvan viiden vuoden kuluessa?
13. Minkälainen tunnettuus Koulutuksen tutkimuslaitoksella on ulkoisten sidosryhmien keskuudessa?

LIITE 3 Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitos selvittää tunnettuuttaan ja suhteitaan sidosryhmiinsä verkkokyselyn avulla. Toivoisimme, että ystävällisesti vastaisitte tämän viestin lopussa olevasta linkistä aukeavaan kyselyyn. Lomakkeen täyttämiseen menee aikaa noin 5-10 minuuttia. Vastauksenne on meille erittäin tärkeä ja arvokas. Sen avulla tutkimuslaitos kehittää sidosryhmäsuhteitaan ja palvelutoimintaansa entistä paremmiksi.

Kyselylomakkeet käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Kaikki vastauslomakkeet hävitetään tilastollisen käsittelyn jälkeen.

Vastaattehan kyselyyn mahdollisimman pian, viimeistään 31.3.2011 mennessä.

Vastanneiden kesken arvotaan 250 euron arvoinen kylpylalahjakortti sekä 10 kpl elokuvallippuja. Osallistutte arvontaan antamalla yhteystietonne lomakkeella, johon on linkki kyselyn lopussa. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti toukokuun 2011 aikana.

Selvityksen toteuttaa Satu-Maria Nurisalo yhteisöviestinnän pro gradu -työnään. Häneltä saa lisätietoja tutkimuksesta sähköpostitse satu-maria.nurisalo@jyu.fi

Kyselyyn pääsette vastaamaan TÄSTÄ.

Kiitos avustanne!

Jouni Välijärvi
Koulutuksen tutkimuslaitoksen johtaja

Jouni Sojakka
Julkaisu- ja viestintäyksikön johtaja

LIITE 4 Kyselylomake

1. Kuinka hyvin tunnette Koulutuksen tutkimuslaitoksen (KTL) toimintaa?

En tunne lainkaan	Tunnen huonosti	Tunnen jonkin verran	Tunnen hyvin	Tunnen erinomaisesti
1	2	3	4	5

Mikäli vastaa tähän kysymykseen en tunne lainkaan siirtää automaattisesti kysymykseen numero 3.

2. Mitä kautta olette saaneet tietoa Koulutuksen tutkimuslaitoksesta ja sen toiminnasta?

	En lainkaan	Jonkin verran	Paljon
Esittelymateriaaleista	1	2	3
Julkaisuista	1	2	3
Tiedotteista	1	2	3
Tiedotustilaisuuksista	1	2	3
Ammattilehdistä	1	2	3
Muistioista ja asiakirjoista	1	2	3
Tieteellisistä artikkeleista	1	2	3
Internet-sivuilta	1	2	3
Kasvatus-lehdestä	1	2	3
Televisiosta, radiosta ja lehdistä	1	2	3
Kongresseista ja seminaareista	1	2	3
Messuilta ja näyttelyosastoilta	1	2	3
Kollegoilta	1	2	3
Ystäviltä ja tuttavilta	1	2	3

3. Mitä kautta haluaisitte saada tietoa Koulutuksen tutkimuslaitoksesta?

	En lainkaan	Jonkin verran	Paljon
Esittelymateriaaleista	1	2	3
Julkaisuista	1	2	3
Tiedotteista	1	2	3
Tiedotustilaisuuksista	1	2	3
Ammattilehdistä	1	2	3
Muistioista ja asiakirjoista	1	2	3
Tieteellisistä artikkeleista	1	2	3
Internet-sivuilta	1	2	3
Kasvatus-lehdestä	1	2	3
Televisiosta, radiosta ja lehdistä	1	2	3
Kongresseista ja seminaareista	1	2	3
Messuilta ja näyttelyosastoilta	1	2	3

4. Miten olette henkilökohtaisesti olleet tekemisissä Koulutuksen tutkimuslaitoksen (henkilöstön) kanssa? Voitte valita useita vaihtoehtoja.

- 1 Kongressit ja seminaarit
- 2 Yhteistyö tai osallistuminen jossakin tutkimuksessa tai hankkeessa
- 3 Kokoukset, työryhmät ja komiteat
- 4 Tapaamiset ja muu tiedonvaihto
- 5 Joku muu muoto, mikä _____
- 6 En ole ollut tekemisissä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa

5. Mitkä ovat mielestänne Koulutuksen tutkimuslaitoksen nykyiset tutkimusalueet? Valitkaa mielestänne oikeat vaihtoehdot.

- 1 Koulutuksen ja työelämän suhteet
- 2 Oppiminen ja opettajuus
- 3 Korkeakoulutus
- 4 Oppimisvaikeuksien tutkimus
- 5 Oppimistulosten arviointi

- 6 Tilastolliset tutkimusmenetelmät
- 7 Lapsen kehitys ja kasvu
- 8 Viestintäkasvatus
- 9 Koulutuksen kansainvälistyminen
- 10 Tietoteknologian opetuskäyttö
- 11 Liikunta- ja terveystieteet

6. Kuinka luotettavana pidätte Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaa?

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koulutuksen tutkimuslaitoksen antama tieto on luotettavaa	1	2	3	4	5
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta perustuu tieteelliseen tutkimukseen	1	2	3	4	5
Koulutuksen tutkimuslaitoksen henkilökunta on asiantuntevaa	1	2	3	4	5
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on avointa	1	2	3	4	5
En luota Koulutuksen tutkimuslaitokseen	1	2	3	4	5

7. Miten kuvailisitte suhdettanne Koulutuksen tutkimuslaitokseen?

8. Onko teillä/ onko teillä ollut yhteistyötä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?

Kyllä	Ei
-------	----

Jos ei ole ollut yhteistyötä, siirtyy kysymykseen 13.

9. Minkälainen on yhteistyönne Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Pystyn vaikuttamaan Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan	1	2	3	4	5
Yhteistyö Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa hyödyttää molempia osapuolia	1	2	3	4	5
Meillä on Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoprosessissa	1	2	3	4	5
Ymmärrämme Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa mitä odotuksia meillä on toisiltamme	1	2	3	4	5

10. Kuinka sitoutunut olette Koulutuksen tutkimuslaitokseen?

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Uskon, että on hyödyllistä ylläpitää yhteistyösuhdetta Koulutuksen tutkimuslaitokseen	1	2	3	4	5
Toivon, että yh-	1	2	3	4	5

teistyösuhteeni Koulutuksen tut- kimuslaitoksen kanssa tulee jat- kumaan pitkään					
En näe yhteis- työsuhdetta Kou- lutuksen tutkimus- laitoksen kanssa tarpeellisena	1	2	3	4	5
Toivon, etten olisi koskaan aloittanut yhteistyötä Koulu- tuksen tutkimus- laitoksen kanssa	1	2	3	4	5

11. Mikä on parasta yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?

12. Mitä kehitettävää on yhteistyössä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?

13. Kuinka tyytyväisiä olette Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan?

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koulutuksen tut- kimuslaitoksen toiminta vastaa tarpeitani	1	2	3	4	5

Olen tyytyväinen suhteeseeni Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa	1	2	3	4	5
En ole tyytyväinen Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan	1	2	3	4	5
Suhteeni Koulutuksen tutkimuslaitokseen on hyvä	1	2	3	4	5

14. Mikäli olette tyytymätön Koulutuksen tutkimuslaitoksen toimintaan, perustelitteko vastauksenne? _____
- _____
- _____
- _____

15. Mitä mieltä olette seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta on arvokasta	1	2	3	4	5
Koulutuksen tutkimuslaitoksen toiminta hyödyttää minua	1	2	3	4	5
Koulutuksen tutkimuslaitos huomioi tiedon tarpeeni hyvin	1	2	3	4	5
Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on aktiivista	1	2	3	4	5

Koulutuksen tutkimuslaitoksen viestintä on vuorovaikutteista	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

16. Sukupuoli: Mies 1
Nainen 2

17. Ikä 18-30 1
31-50 2
51 tai yli 3

18. Kuinka usein olet keskimäärin tekemisissä Koulutuksen tutkimuslaitoksen kanssa?

En ollenkaan 1
Vuosittain tai harvemmin 2
Muutaman kerran vuodessa 3
Kuukausittain 4
Viikoittain tai useammin 5

19. Mitä seuraavista vastaajaryhmistä edustatte?

Koulut ja oppilaitokset a (siirtyy kysymykseen 20A)
Opetushallinto b (siirtyy kysymykseen 20B)
Yliopistot c (siirtyy kysymykseen 20C)
Tiedotusvälineet d (siirtyy kysymykseen 20D)

20.

A Mitä koulutusastetta edustatte (jos työskentelette usealla koulutusasteella valitkaa se jolla toimitte eniten)

Peruskoulun 1. – 6. luokka 1 (siirtyy kysymykseen 21A)
Peruskoulun 7. – 9. luokka 2
Lukio 3
Ammatillinen oppilaitos 6
Ammattikorkeakoulu 7

Aikuiskoulutus	8
----------------	---

B Mitä opetushallinnon organisaatiota edustatte?

Kunnan opetusvirasto	1(siiirtyy kysymykseen 22)
Lääninhallitus	2
Opetushallitus	3
Opetusministeriö	4

C Mitä yliopistoa edustatte?

Jyväskylän yliopisto	1(siiirtyy kysymykseen 21B)
Muu yliopisto	2

D Millaista tiedotusvälinettä edustatte?

Sanomalehti	1(siiirtyy kysymykseen 22)
Aikakauslehti/ammattilehti	2
Radio, tv	3
Muu, mikä _____	

21.

A Mikä on ammatillinen asemanne?

Opettaja	1(siiirtyy kysymykseen 22)
Rehtori/johtaja	2

B Mitä tieteenalaa edustatte?

Kasvatustiede	1(siiirtyy kysymykseen 22)
Muu	2

22. Mitä muuta haluaisitte sanoa Koulutuksen tutkimuslaitoksesta?

Kiitos vastauksestanne!