

ULRIIKA LEPONIEMI

Kollektiivinen kapasiteetti

Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa

ULRIIKA LEPONIEMI

Kollektiivinen kapasiteetti
Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
Johtamisen ja talouden tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi
Tampereen yliopiston Virta-rakennuksen
auditoriossa 109, Åkerlundinkatu 5
Tampere, 22.11.2019, klo 12.

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta

<i>Vastuuohjaaja ja kustos</i>	Yliopistonlehtori Jenni Airaksinen Tampereen yliopisto	
<i>Ohjaaja</i>	Professori Jari Stenvall Tampereen yliopisto	
<i>Esitarkastajat</i>	Tutkimusjohtaja, dosentti Torsti Hyyryläinen Helsingin yliopisto	Professori Timo Aarrevaara Lapin yliopisto
<i>Vastaväittäjä</i>	Tutkimusjohtaja, dosentti Torsti Hyyryläinen Helsingin yliopisto	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2019 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

ISBN 978-952-03-1303-6 (painettu)

ISBN 978-952-03-1304-3 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-9860 (painettu)

ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino

Tampere 2019

KIITOKSET

Suomi (ja varmasti myös maailma, universumista en vielä tiedä) on täynnä yhteisöjä, joissa tehdään toinen toistaan hienompia asioita. Sitä ei ehkä heti huomaa seistessään marraskuisena iltapäivänä loskassa hiljaisella kylänraitilla. Mutta jos piipahtaa paikalliseen kuppilaan kuuntelemaan toriparlamenttia tai jos saa kutsun kunnantalolle tapaamaan sydämellään ahkeroivia ihmisiä, tulee vaikuttumaan! Näin minulle kävi. Väitöskirjan tekeminen ei ole ollut minulle varsinaisesti intohimo. Mutta utajärveläinen välittäminen ja tekeminen, juvalainen rohkeus ja positiivisuus, Juupajoen kotiseuturakkaus, Oripään ahkeruus ja toimeliaisuus, Myrskylän karisma ja vahvuus sekä Pukilan henki ja toimeliaisuus tekivät minuun suuren vaikutuksen. Haluankin lausua ensimmäiset kiitokseni teille arvoisat tutkimuskunnat. On ollut suuri ilo ja kunnia saada tutustua teihin! Ja kiitoksena tästä olen halunnut kertoa tarinaanne myös muille.

Kiitos Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnalle tohtorikoulu- rahoituksesta sekä mahdollisuudesta työskennellä osana akateemista yhteisöä. Kiitokset myös Työsuojelurahastolle ja Tampereen kaupungin tiederahastolle, jotka näkivät aiheen tärkeyden ja myönsivät tätä työtä varten tutkijastipendit.

Nöyrimmät kiitokseni esitarkastajilleni Torsti Hyyryläiselle ja Timo Aarrevaaralle. Teidän ansiostanne olen saanut hiottua työtäni tutkimuksellisesti entistä vahvemmaksi. Vaikka työni lähtökohtana oli, myönnettäköön se, enemmän sydämen palo, on hienoa että avullanne olen saanut kirkkaammin esiin myös tieteen palon. Lämmin kiitos Torsti Hyyryläiselle myös lupautumisesta vastaväittäjäksi.

Kiitokset myös väitöskirjatyöni ohjaajille Jenni Airaksiselle ja Jari Stenvallille. Kiitos tuestanne ja opastuksestanne pitkän matkan varrella. Arvostan osaamistanne ja apuanne todella. Sinä taidat Jenni myös olla paitsi kuntatutkijana myös ohjaajanani sydämelläsi liikkeellä. Keskustelut kanssasi kahvila Runossa ovat olleet suunnattoman tärkeitä ja isoksi avuksi.

Akateemisen urani varrelle on osunut useampikin henkilö, joka ansaitsisi kiitokseni. Erityisesti haluan esittää kiitokset emeritus professori Risto Harisalolle. Ristolla on ollut suuri merkitys paitsi opettajana opiskeluaikana myös mentorina nuoren tutkijan työelämässä. Hän antoi minun opetella ja pohtia itsenäisesti rauhassa, mutta samalla uskoen ja luottaen. Jo maisteriopintoja päättäessäni Risto kehotti minua jat-

kamaan tohtoriopinnoissa, mutta ajatus jäi, koska pidin ajatusta suorastaan mahdottomana. Voinkin vain ihmetellä, miten Risto sen jo silloin tiesi? Kyllä hänellä täytyy olla hyvä kristallipallo!

Työskentely yliopistossa on valitettavan usein yksinäistä. Aamulla saavut työhuoneeseen ja illalla lähdet pois huomaten, ettei tutkimus kaikista ponnisteluista huolimatta edennyt tänäänkään. Olen kuitenkin siinä onnellisessa asemassa, että olen saanut työyhteisöstä kollegoita ympärilleni iloksi ja tueksi. Vuosien varrella työskennellessäni useammalla eri ”käytävällä” tällaisia ihmisiä on löytynyt useampi ja kiitokset tulisi esittää monellekin! Väitöstyön viime metreillä ”Tiedemuijien” tuki on kuitenkin ollut keskeinen ja korvaamaton. Kiitos Anna. Keskustelut kanssasi auttoivat minua huomaamaan, että pihvi ei ollutkaan hukassa. Olin vain epähuomiossa onnistunut piilottamaan sen itseltäni. Akateeminen uurastus vaatii myös sielunhoitoa, ymmärrystä ja välittämistä. Sitä olen totisesti saanut teiltä muijat, erityisesti sinulta Anni. Kiitos. Tiedemuijien WhatsApp-ryhmä laulaa taukoamatta päivästä, kellonajasta ja aiheesta riippumatta. Ei ole kysymystä, mihin muijilta ei saisi vastausta! Kiitos siis myös muijat Kaisa, Henna ja Sanna. Olette tärkeitä!

Yhteisöllisyys on selvästi lähellä sydäntäni, sillä myös omassa elämässä huomaan kuuluvani useampaan tärkeään ja kiinteään yhteisöön, ystäväporukkaan. Kiitos että saan olla osa teitä Rusinat, rakkaat ystäväni Lamminpään ala-asteelta saakka, Ylöjärven likat, tiivis tukijoukkoni ala-asteelta sekä opiskelukaverini, tekin jo 20 vuoden takaa. Paitsi että yhteisöön kuuluminen on minulle tärkeää, sisältävät nämä ryhmät myös useita minulle tärkeitä yksilöitä. Olenkin siinä etuoikeutetussa asemassa, että saan toimia useammalle ystävälleni uskottuna naisena. Kiitos että saan olla mukana elämässänne, arjessa ja juhlassa. Haluaisin mainita teidät kaikki, mutta toivottavasti olen käytökselläni osannut osoittaa tärkeytenne! Erityiset kiitokset haluan esittää sinulle rakas Riikka. Sinä olet maailman uskollisin ja luotettavin ystävä. Ei ole asiaa tai kellonaikaa, jolloin et avukseni rientäisi. On uskomattoman hienoa, että olen sinulle tärkeä. Niin sinäkin minulle! Kiitos myös Vera, uskottuni, luotettuni ja iloni.

Haluan esittää kiitokseni myös lapsuuden perheelleni, vanhemmilleni ja pikkuveljelleni, jotka ovat aina rakastaneet minua juuri tällaisena kuin olen. Vanhempani, fiksuja kun olivat, eivät koskaan luoneet paineita, vaan luottivat minuun ja tekemiseeni. Akateemiselle urallekaan minua ei koskaan painostettu, vaikka tiedän sen olevan erittäin laajan yleissivistyksen omaavalle äidilleni Outille tärkeää. Kiitos rakkaudesta myös sinne jonnekin pilvenreunalle.

Erityisen kiitokset haluan kuitenkin esittää omalle rakkaalle perheelleni, puolisolle ja lapsilleni. Kiitos poikani Matteus. Olet ollut elämäni ilo, valo ja onni aina, niinä vaikeinakin vuosina, kun perhettämme koetteli suuri menetys ja suru. Kuten isäsi

sanoi, sinusta olisi pitänyt tehdä Aarre Leponiemi. Kiitos puolisoni Jussi, lämminsydäminen mieheni, tuesta ja suuresta rakkaudestasi. Kiitos myös siitä, että olet tuonut elämääni bonus-lapset, Oton ja Alman. Oton käpertyminen kainalooni ja Alman tiukka halaus saavat sydämeni pakahtumaan onnesta.

En ole saanut helppoa elämää, vaan henkisesti rikkaan ja antoisan, onnellisenkin. Asiat voivat muuttua silmänräpäyksessä. Tiedän, ettei mikään ole niin tärkeää kuin perhe ja ystävät. Väitöskirjaprosessi on pitkä, raskas ja vaativa tie. Ilman kollegoiden, ystävien ja perheen tukea perille olisikin ollut mahdotonta taivaltaa. Tiedänkin olevani onnekas, kiitos teidän.

"The greatest thing you'll ever learn

Is just to love and be loved in return." (Nat King Cole)

25.8.2019

Kotirannassa Ylöjärvellä, maailman parhaassa paikassa,

Ulriika Leponiemi

TIIVISTELMÄ

Kollektiivinen kapasiteetti – yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteisöllisyyden ilmentymistä pienen kunnan johtamisessa. Tutkin sitä, minkälaisena yhteisöllisyys näyttäytyy sellaisissa kunnissa, joissa yhteisöllisyys on nostettu kuntajohtamisen keskiöön. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä yhteisöllisyydestä kunnassa: mitä yhteisöllisyys kunnan toiminnassa tarkoittaa ja mitkä tekijät mahdollistavat sen hyödyntämisen. Teen näkyväksi sen, minkälaisia merkityksiä yhteisöllisyydelle annetaan ja minkälaisissa asioissa se ilmenee kunnan johtamisessa ja toiminnassa.

Tarkastelen yhteisöllisyyttä kunnassa muodostuvana konstruktiona. Analysoin grounded theory -menetelmän avulla haastatteluaineistoa, haastateltavien puhunutta yhteisöllisyydestä. Tarkoituksena ei siis ole vertailla kuntia tai erilaisia yhteisöllisyyden muotoja keskenään, vaan ylipäätään ymmärtää sitä ilmiötä, mitä haastateltavat puheellaan kuvaavat. Tutkittuani yhteisöllisyyttä pienissä kunnissa näen yhteisöllisyyden tärkeänä ja arvokkaana resurssina. Tutkimukseni tarkoitus ei kuitenkaan ole julistaa yhteisöllisyyden ylivertaisuutta kaikissa kunnissa ja kaikissa tilanteissa. Sen sijaan esitän tapausten kautta, millaisia asioita yhteisöllisyyden nostamisesta johtamisen keskiöön on tutkimuskunnissa seurannut ja mitä ja miten yhteisöllisyys on saanut aikaan tietyissä tilanteissa ja tietyissä olosuhteissa.

Tutkimuksen näkökulmana ovat nimenomaisesti pienet kunnat ja niiden johtaminen, sillä lähtöoletuksena on, että pienissä kunnissa olisi jotain erityistä, mikä parhaimmillaan voisi tukea niiden menestystä. Yhteisöllisyyden luoman sosiaalisen pääoman voidaan ajatella olevan resurssi ja rikkaus, josta oikealla ja ”älykkäällä” johtamisella pystytään ammentamaan uutta kasvua kunnan elinvoimaisuudelle ja kuntalaisten hyvinvoinnille. Tavoitteena on ymmärtää, miten yhteisölliset käytännöt vaikuttavat johtamiseen ja organisointiin. Tutkimusta varten on haastateltu kuuden pienen suomalaisen kunnan johtoa. Huomioon on otettu kunnan kaksoisjohtajuus. Tutkimuksessa ei kuitenkaan eritellä poliittisen johtamisen vastauksia suhteessa virka-tehtävässä toimiviin kunnanjohtajiin. Johtamista kunnassa käsitellään siis laajempänä kokonaisuutena.

Tutkimukseni perusteella menestyksekkäät yhteisölliset hankkeet ovat saaneet alkunsa nimenomaisesti yhteisöstä, lähteneet siis alhaalta ylöspäin. Niitä ei ole annettu tai määrätty ylhäältäpäin johtamisen kautta. Ratkaisevaa kuitenkin on, miten johtaminen suhtautuu yhteisöllisyyteen. Yhdistävä johtaminen mahdollistaa eri intressiryhmien huomioon ottamisen sekä niiden tarpeiden ja resurssien yhdistämisen ja koordinoinnin. Yhteisöllisyys on yhdessä tekemistä. Se on yhteistä huolenpitoa ja asioiden hoitoa koko kuntayhteisön hyväksi. Aktiivinen toiminta tuo samalla myös elinvoimaa kuntaan. Se tuo erilaisia palveluita ja virikkeitä kuntalaisille vahvistaen näin yhteisöllisyyttä. Mutta samaan aikaan se tekee myös ympäristöstä vetovoimaisemman ja edistää alueen yrityskannan kilpailukykyisyyttä vaikuttaen samalla positiivisesti sekä työllisyystilanteeseen että lopulta kuntatalouteen.

Johtajien puheessa yhteisöllisyys rakentuu yhteisön jäsenten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa. Yhteisössä tullaan kuulluksi ja jokaisella jäsenellä on siihen annettavaa. Yhteisö vahvistuu yhdessä tekemisen ja yhteisten kokemusten kautta. Ratkaisevaa onkin, kuinka vahvaksi perusta muodostuu ja kuinka vahvasti yhteisö kykenee sitouttamaan jäsenistönsä. Aineistosta nousi keskeisinä elementteinä esiin kuntayhteisön vahvat juuret ja resilienssi, joiden varassa rakentui vahva perusta kuntalaisten rohkeallekin toiminnalle. Tämä yhteisön vahvuus loi turvallisen pohjan tehdä ja kehittää, positiivisen toimeliaisuuden, jolla yhteisö kykeni tuottamaan elinvoimaisuutta ja hyvää elämää kuntaan.

Tutkimukseni mukaan sellaisissa kunnissa, joissa yhteisöllisyyttä on onnistuttu hyödyntämään esimerkiksi, yhteisöllisyys näyttäytyy kollektiivisena kapasiteettina. Kollektiivinen kapasiteetti, yhteisön kyvykkyys tehdä, toimia ja sopeutua yhdessä, ilmentää siis yhteisöllisyyden onnistumista. Yhteisöllisyys on paitsi syy kollektiivisen kapasiteetin syntymiselle, se on myös seuraus siitä. Onnistuneet kokemukset lisäävät tulevaisuudenuskoa ja näin ollen vahvistavat yhteisöä toimimaan entisestään. Kollektiivinen kapasiteetti rakentuu vahvan ja toimivan yhteisön kautta. Yhteisöllisyys näkyy kollektiivisena kapasiteettina, minkä hyödyntämisen johtaminen mahdollistaa.

Asiasanat: kunta, yhteisöllisyys, yhdistävä johtaminen, pienet kunnat, kollektiivinen kapasiteetti

ABSTRACT

Collective capacity - communality in small municipalities

This study examines the subject of communality in small municipalities from a management perspective. It examines how communality manifests itself in those municipalities in which it plays an important role. The aim of the study is to increase understanding of communality in the municipality: what communality means in a municipality and what factors make it possible to utilize it. What kind of meanings are given to communality and what kind of things nurture it in the management and operation of the municipality.

I see communality as a construction formed in a municipality. Using Grounded Theory, I analyze the interview material, how the interviewees talk about community. Thus, the purpose is not to compare municipalities or different forms of communality, but to understand the phenomenon that the interviewees describe in their speech. However, the purpose of my research is not to proclaim the superiority of community in all municipalities and in all situations. Instead, I present through the case studies the kind of communality issues that have occurred in the municipalities and what communality has accomplished in certain situations and under certain circumstances and how it has done so.

The perspective of this research is small municipalities and their management, because the initial assumption is that there might be something special in small municipalities and in their management. The social capital created by community can be seen as a resource and a wealth which, with the right and 'smart' leadership, can generate new growth which increases the vitality of a municipality and the well-being of its citizens. The aim is to understand how communal practices are affected by the municipal management and organization. More information is needed in order to make better use of community within municipal governance. For this study, the managements of six small Finnish municipalities have been interviewed. The dual leadership of municipalities has been taken into account. However, the study does not distinguish between the responses of the political leadership and the civil servants. Thus, municipal management is examined as a whole.

According to my research, successful community-based projects have their origins in the community, so they have started from the bottom up. They have not been given or prescribed from above by the management. However, it is crucial how management sees the role of communality. Integrative public management is able to identify different stakeholders and their needs and resources, and can also connect and coordinate those. Communality means doing things together. It is about caring and managing things for the benefit of the entire municipal community. Activity also brings vitality to the municipality. It brings a variety of services and activities to the citizens, thus strengthening the communality. At the same time, it will also make the environment more attractive and contribute to the competitiveness of the region's businesses, while having a positive impact on both the employment situation and the municipal economy.

In the words of the leaders, communality is built on relationships and interaction between community members. In such a community everybody will be heard and each member seen as valuable. The community is strengthened by working together and sharing experiences. So the strength of the foundations are crucial together with the ability of the community to gain the commitment of its members. The strong roots and resilience of the municipal community emerged as key elements of the data, which then created a solid foundation for the courageous activities of the municipalities. This community strength created a secure foundation for doing and developing, inspiring a positive buzz within the community and producing vitality and wellbeing within the municipality.

According to my research, in municipalities that have succeeded in exemplifying communality, communality appears to be a collective capacity. Collective capacity, the ability of the community to do, act and adapt together, this embodies the success of communality. Communality is not only the reason for the emergence of collective capacity, it is also a consequence of it. Successful experiences increase confidence and thus empower the community to further action in the future. Collective capacity is built by the strong and active community. Strong communality can create collective capacity and it is possible for leadership to influence the utilization of this collective capacity.

Keywords: municipality, communality, integrative public leadership, small municipalities, collective capacity

SISÄLLYS

1	Johdatus tutkimukseen	13
1.1	Yhteisöllisyys kuntajohtamisen monitulkintaisena ja moniulotteisena tutkimuskohteena	13
1.2	Lähtökohdat ja tutkimustehtävä.....	15
1.2.1	Tutkimuksen teoreettiset tavoitteet.....	16
1.2.2	Tutkimuksen käytännön näkökulma.....	19
2	Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisen kontekstissa.....	22
2.1	Yhteisöllisyys johtamisen kontekstissa	22
2.1.1	Julkinen johtaminen	24
2.1.2	Kuntayhteisön johtaminen.....	29
2.2	Yhdistävä johtaminen	34
2.3	Yhteisöllisyyden käsitteestä.....	38
3	Tutkimusaineisto ja analyysimenetelmä: kuntajohto yhteisöllisyyden tulkitsijana	43
3.1	Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat.....	43
3.2	Tutkimuksen empiirinen aineisto.....	45
3.3	Grounded theory analyysimenetelmänä	51
3.4	Tämän tutkimuksen toteutus.....	58
4	Yhteisöllisyyden merkitys pienten kuntien johtamisessa – kuntajohtamisen tulkintoja yhteisöllisyydestä	65
4.1	Yhteisöllisyys tuo kuntaan elinvoimaa ja hyvää elämää.....	68
4.1.1	Yhteisöllisyys luo positiivisella toimeliaisuudella elinvoimaa kuntaan.....	70
4.1.2	Hyvä elämä.....	76
4.2	Ihmiset rakentavat yhteisöllisyyden - juureva resilienssi ja johtaminen yhteisöllisyyden voimaannuttajina	80
4.2.1	Yhteisön juureva resilienssi.....	84
4.2.2	Vahvat juuret kannattelevat ja antavat voimaa.....	87
4.2.3	Yhteisöllisyys johtamisen areenana	91
4.3	Pienen kunnan erityisyys.....	98
4.3.1	Kuntiin kohdistuva universaalisuuden paine.....	99
4.3.2	Pienessä kunnassa lähellä ihmistä.....	105

5	Kollektiivinen kapasiteetti – kunnan vahvan yhteisöllisyyden mahdollistama arvokas resurssi	117
5.1	Yhteisöllisyyden avulla saavutettu elinvoima ja hyvä elämä kertovat kollektiivisen kapasiteetin olemassaolosta.....	121
5.2	Vahvaksi rakentunut ihmisten yhteisö mahdollistaa kollektiivisen kapasiteetin syntymisen ja hyödyntämisen.....	123
5.3	Pienessä yhteisöllisessä kunnassa tehokasta ja asiantuntevaa päätöksentekoa kollektiivista kapasiteettia hyödyntäen	127
5.4	Kollektiivisen kapasiteetin johtaminen.....	129
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	136
6.1	Yhteisöllisyys näkyy kollektiivisena kapasiteettina.....	137
6.2	Yhdistävä johtaminen mahdollistaa yhteisöstä kumpuavan kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisen.....	143
	Lähteet	149

1 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

1.1 Yhteisöllisyys kuntajohtamisen monitulkintaisena ja moniulotteisena tutkimuskohteena

Kunta- tai kyläyhteisö on ihmiselle niin luontainen, että se näyttää syntyvän kuin itsestään kaikkialla, missä on ihmisiä. Niitä on olemassa kaikkien kansojen keskuudessa, riippumatta siitä, millaisia moraalikäsitteet ja lait ovat. (Tocqueville ja Jansson 2006, 104.) Ihmisillä on ollut kautta aikojen tarve kuulua yhteisöihin: sukuun, kylään ja heimoon. Ensimmäisten yhteisöjen syntyä selittää yksinkertaisesti eloonjäämistäistelu – ravinnon ja turvan saanti erilaisia uhkatekijöitä vastaan. Hyvinvointivaltion myötä nämä uhkatekijät ovat jotakuinkin hävinneet, mutta tarve yhteisöllisyydelle on edelleen ilmeinen.

Kunnat muodostavat otollisen maaperän yhteisöllisyydelle. Alexis de Tocquevil-
len mukaan ihmiset eivät sitoudu kuntiinsa siksi, että he ovat syntyneet siellä. He sitoutuvat kuntiinsa, koska liitto hänen itsensä kaltaisten kanssa näyttää olevan hänelle itselleen hyödyksi (Tocqueville ja Jansson 2006, 108). Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta, ihmisen liittymistä ja identifioitumista johonkin sellaiseen, jonka hän kokee arvokkaaksi. Sosiologi Émile Durkheimin (1858-1917) mukaan yhteisö on yksilöt yhteen sitova side, joka ei palaudu kehenkään yhteen yksilöön, vaan on jotain heidät ylittävää. (Durkheim 1990.)

Amitai Etzioni (1995) määrittelee yhteisön sosiaalisten suhteiden verkoksi, yhteisten arvojen verkostumaksi. Yhteisöllisyys muodostuu alueella vallitsevista sosiaalisista suhteista, jotka edellyttävät yhteisön jäseniltä muun muassa keskinäistä ymmärrystä ja kykyä asettua toisen asemaan. Yhteisöllisyys ei ole vain abstrakti käsite, vaan konkreettiset teot ja toiminta luovat yhteisöllisyyttä (Hirvola 2016, 35). Yhteisössä on suuri voima; juuri yhteisöllisyydellä voidaan selittää esimerkiksi valtavan verkko-tietosanakirjan rakentuminen täysin vapaaehtoisvoimin. Mutta miten oppisimme ymmärtämään yhteisöllisyyden dynamiikkaa ja siten valjastamaan siinä piileviä voimia hyötykäyttöön? Tähän kysymykseen pyrin vastaamaan tutkimalla pienten kuntien yhteisöllisiä käytäntöjä, yhteisöllisyydestä kumpuavia menestystarinoita.

Keskeistä on huomata, että myös yhteisöllisyyttä tarvitsee johtaa. Tässä tutkimuksessa pyrin hahmottamaan, mitä yhteisöllisyyden johtaminen on. Johtamista voi tutkia monesta eri näkökulmasta (ks. esim. Bolden, Hawkins, Gosling ja Taylor 2011; Seeck 2012; Virtanen ja Stenvall 2010), mutta tarkastelen yhteisöllisyyden johtamista tässä tutkimuksessa yhdistävän johtamisen kautta. Morse (2010) kuvaa yhdistävää johtajuutta (integrative public leadership) prosessiksi, jossa kootaan eri julkista arvoa tuottavat organisaatiot ja sektorit yhteistyöhön ja jossa yhteistyön ansiosta saavutetaan jotain sellaista, mikä ei olisi onnistunut yhdeltäkään osallistuneista organisaatioista yksinään. Yhdistävä johtaminen mahdollistaa eri intressiryhmien huomioon ottamisen sekä niiden tarpeiden ja resurssien yhdistämisen ja koordinoinnin. Tämä on perusteltu tulokulma ilmiöön, sillä tutkimuskunnissa näyttää painottuvan nimenomaisesti yhteisön ja kuntalaisten huomioonottaminen kuntien johtamisessa. Teoreettinen kohdevalinta lähtee siis siitä ajatuksesta, että yhteisöllisyyden ja yhdistävän johtajuuden välillä on jotain yhteistä. Toki huomattavaa on myös se, että johtaja voi tietoisesti jättää myös yhteisön huomiotta. Mutta koska tässä tutkimuksenkohteena ovat ne kunnat, joissa yhteisöllisyys on nostettu kuntajohtamisen keskiöön, voidaan yhdistävää johtajuutta pitää perusteltuna valintana.

Kuntalaisilla on selvästi halu vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin, vaikka esimerkiksi äänestysaktiivisuus on yleisesti laskenut. Tänä päivänä kuntalaisia ja kansalaisia ei nähdä pelkästään asiakkaina, vaan aktiivisina yhteisönsä jäseninä, joilla on mahdollisuus hallinnan verkostoissa toimimisen kautta vahvistaa demokraattista osallisuutta ja osallistumista poliittiseen päätöksentekoon. (Sørensen ja Torfing 2007, 235.) Kuntalaisille kuuluvista palveluista, ympäristökysymyksistä ja muun muassa vanhustenhoidosta halutaan huolehtia nyt myös yhteisöllisillä ratkaisuilla. Yhteisten tekojen kautta yhteisöllisyyden arvo tulee näkyväksi, eli mitä meidän yhteisömmme tarvitsee ja ansaitsee. Suomen kuntakarttaa katsottaessa nähdään paikallisesti värittyneiden organisaatioiden ja verkostojen tilkkutäkki. Osasten nyanssit ovat nähtävissä vain erittäin läheltä katsottaessa, ja joskus niiden oikea ymmärtäminen on mahdollista vain oman yhteisön jäsenelle. Kyseessä ovat instituutiot, eivät mekaaniset koneistot, joiden toimimattomat osat ovat teknisesti vaihdettavissa, vaan elävät yhteisöt, jotka luovat sosiaalisen pääomansa kautta hyvinvointia ja tuottavuutta paikallisyhteisönsä. Kuntien käytössä olevat resurssit ovat kuitenkin kiistatta riittämättömät ja tulevat palvelutarpeeseen nähden entisestään niukkenemaan. Erilaiset yhteisöllisyyden muodot voisivat tarjota omat ratkaisunsa tähän niukkuuden ongelmaan.

Pärjätäkseen voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä, monimutkaisten ongelmien ja muutosten keskellä, kuntien tulee johtaa toimintaansa paikallisten olo-

suhteidensa ja resurssiensa kannalta olennaiseen ja oikeaan suuntaan. Koska toimintaresurssit ovat niukat, tulee pienten kuntien aktivoida kuntalaisia mukaan toimintaan ja hyödyntää heidän osaamisensa ja ominaisuutensa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuntien yhteisöllisyyden menestystarinoita: mitä yhteisöllisyys kunnan toiminnassa tarkoittaa ja mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisyyden hyödyntämisen.

Kirjani rakentuu seuraavaan tapaan: johdannon jälkeen luvussa 1.2 kuvaan tutkimukseni tavoitteet ja liitän tutkimukseni hallintotieteelliseen tutkimusperinteeseen. Väitöskirjani teorialuku 2 painottuu tutkimuksen pääkäsitteiden tarkasteluun. Tutkimuksen keskeiset käsitteet tuodaan lukijan tietoisuuteen heti alussa alkuymmärryksen saavuttamiseksi. Kattavampi teoreettinen rikastaminen tapahtuu vasta empiirisen analyysin esittelyn yhteydessä. Tämä etenemistapa on perusteltu, koska työni on vahvasti aineistolähtöinen. Luvussa 3 esittelen tutkimukseni metodologiset valinnat ja sen alaluvussa 3.4 kuvaan yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin etenemisen. Tämä kuvaus on tärkeää, sillä siinä teen näkyväksi ne menetelmät, millä keinoin tutkimuksen tulokset ovat syntyneet ja mihin esitettävät johtopäätökset pohjautuvat. Luvussa 4 esittelen grounded theory -analyysimenetelmän ensimmäisen ja toisen, avoimen ja pitkittäisen, koodauksen tuloksia. Avoimen koodauksen pohjalta laadin pitkittäiskoodauksen, jonka keskeiset elementit ovat nähtävissä kuviossa 7. Analyysiprosessin viimeisen kierroksen, valikoivan koodauksen, tuotoksena laadittu malli ja siis tämän tutkimuksen yläkategorian esittelen luvussa 5. Lopuksi luvussa 6 seuraavat tutkimuksen keskeiset johtopäätökset ja pohdinta.

1.2 Lähtökohdat ja tutkimustehtävä

Tutkimustehtävän asettamista ohjaa kiinnostus tarkastella sitä, mitä yhteisöllisyys kuntien johtamisessa on. Miten ja millaiseen tarpeeseen yhteisölliset käytännöt ovat rakentuneet kunnissa, kuntaorganisaatioiden sisällä sekä kuntayhteisöissä. Tarkastelen väitöskirjassani yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyden näkymistä nimenomaan kuntajohtamisessa. Tutkin yhteisöllisyyden uutta luovaa voimaa ja sen merkitystä suomalaisissa pienissä kunnissa. Erittelen niitä olosuhteita ja tekijöitä, jotka mahdollistavat yhteisöllisyyden menestystarinoiden syntymisen.

Tavoitteena on ymmärtää, miten yhteisöllisyys pienissä kunnissa näyttäytyy, miten nämä yhteisölliset käytännöt vaikuttavat johtamiseen ja organisointiin. Jotta yhteisöllisyyttä osattaisiin hyödyntää kuntien johtamisessa paremmin, tarvitaankin siitä tietoa

erityisesti juuri kuntajohtamisen tarpeisiin. Tutkittaessa yhteisöllisyyttä pienten kuntien johtamisessa tutkimus etenee mikrotason prosesseista systeemitason ymmärtämiseen.

Tämän hallintotieteen väitöskirjan tutkimusaiheena siis on yhteisöllisyys, jota tarkastellaan nimenomaisesti pienten kuntien johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia yhteisöllisyyden merkitystä pienissä kunnissa, joissa yhteisöllisyys on nostettu johtamisen keskiöön.

Tutkimuskysymykseni on:

Mistä muodostuu yhteisöllisyys pienten kuntien johtamisessa?

Tutkin sitä, mitä yhteisöllisyys pienessä kunnassa tarkoittaa. Millaisista tekijöistä yhteisöllisyys pienten kuntien johtajien puheessa rakentuu. Tarkastelen ilmiötä empiirisen, laadullisen tutkimuksen keinoin ja grounded theory -menetelmän avulla. Tavoitteenani on luoda käsitekartta ja löytää ydinkategoria yhteisöllisyydestä pienten kuntien johtamisen kontekstissa.

1.2.1 Tutkimuksen teoreettiset tavoitteet

Tutkimukseni teoreettisena tavoitteena on luoda käsitekartta siitä, mitä yhteisöllisyys pienten kuntien johtamisessa on. Aineiston pohjalta kuvaan yhteisöllisyyttä ymmärrettäväksi tekevää tematiikkaa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä yhteisöllisyydestä kuntakontekstissa ja tuottaa uudenlaisia avauksia kuntajohtamisen tutkimukseen ja tieteelliseen keskusteluun luomalla alustava teoria yhteisöllisestä kuntajohtamisesta. Tutkimuksen lopputuloksena esitän empiirisen aineiston analyysin pohjalta rakennettua alustavan teorian, joka kuvaa yhteisöllisyyden hyödyntämistä pienissä kunnissa.

Tämä tutkimus sijoittuu osin hallintotieteen, osin kuntatutkimuksen kentälle. Hallintotieteellisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena ovat muun muassa julkisen toiminnan muutos ja kehitys, organisaatiot ja johtaminen: kuinka organisaatiot toimivat ja kuinka niitä kehitetään ja johdetaan. (Ks. esim. Johanson ja Vakkuri 2017; Paananen, Haveri ja Airaksinen 2014; Leinonen 2012; Vartiainen, Raisio ja Lundström 2016.) Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka kuntaorganisaatiot toimivat ja miten niitä johdetaan, jotta yhteisöllisyyttä voidaan niissä hyödyntää menestyksekkäästi. Tutkittaessa hallintoa tutkitaan samaan aikaan myös poliittista päätök-

sentekoa. (Ks. mm. Harisalo, Aarrevaara, Stenvall ja Virtanen 2007.) Myös tässä tutkimuksessa olen haastatellut sekä poliittista johtoa että viranhaltijoita. Kaikki organisoitu toiminta tarvitsee hallintoa, ja myös kuntayhteisön kanssa yhteistoiminta edellyttää johtamista.

Tutkimuksen ohella hallintotieteissä painottuu myös käytännön kehittäminen ja uudistaminen (ks. esim. Laitinen, Kinder ja Stenvall 2018a; Laihonen ja Mäntylä 2018; Airaksinen 2009), ja siitä myös tässä tutkimuksessa on kyse. Tutkimusprosessissa olen tehnyt tiivistä yhteistyötä kuntien kanssa ja tavoitteeni ovat olleet varsin käytännönläheiset eli tuottaa kunnille lisää tietoa toimintansa kehittämiseksi. Julkisen hallinnon piirissä korostuu hallinnon yhteys demokratiaan ja poliittiseen päätöksentekoon (ks. esim. Laitinen, Kinder ja Stenvall 2018b; Kork 2016; Tuurnas 2016; Raisio ja Vartiainen 2011), mistä tässä tutkimuksessa kuntalaisten roolia korostavana on myös mitä suuremmassa määrin kyse.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan yhteisöllisyyttä pienten kuntien johtamisen näkökulmasta, mutta yhteisöllisyyden tärkeyttä korostavat myös suuremmat kunnat. Esimerkiksi Tampereen kaupungin pormestari Lauri Lylyn pormestariohjelmassa vuosille 2017–2021 korostetaan sitä, miten tärkeää yhteisöllisyys on ja miten siitä tulisi huolehtia ja saada se mahdollisimman elinvoimaiseksi ja kukoistavaksi.

Kunta on sen asukkaiden, historian ja kulttuurin muovaama organisaatio, jonka elementit ja intressit saattavat usein jäädä valtion ja lainsäätäjien päätöksenteolta huomaamatta. Kuntien toimintaa on tapana arvioida erilaisten mitattavissa olevien ulkoisten kriteereiden avulla, joista tehokkuus on kiistatta keskeisin. Tehokkuus kertoo kuinka hyvin kunnat ovat onnistuneet pyrkimyksissään edistää panosten ja tuotosten välistä suhdetta. (Harisalo 2011.) Julkisella sektorilla universaaleja tehokkuusperiaatteita sovitetaan toimintaympäristöihin, joissa nämä toteutuvat aina epätäydellisesti ja rajoittuneesti (Vakkuri 2009). Mittareihin ja toimijoihin liittyy aina rajoitteita, ja tulkitaympäristöt ovat erilaisia (Sinervo 2011). Esimerkiksi uudistuksilla voi olla sellaisia vaikutuksia, mistä emme vielä tarkkaan tiedä ja jotka pysyttelevät suoraviivaisten kustannuslaskelmien ulottumattomissa. Tehokkuus ei nimittäin mittaa esimerkiksi sitä, kuinka tyytyväisiä ihmiset ovat omaan yhteisöönsä ja kuinka voimakkaasti he sitovat kunnianhimosensa ja tulevaisuutensa siihen. Se ei mittaa poliittista keskustelua, väittelyä ja dialogia, joiden avulla ihmiset kehittävät näkemyksellisyyttään ja etsivät ongelmia alkuperäisen ristiriidan ylittäviä luovia, innovatiivisia ratkaisuja (Harisalo 2011, 42).

Kuntatutkimusta koskevassa keskustelussa yhtenä näkökulmana on esitetty, että kuntakenttää koskevassa tutkimuksessa ja kehittämisessä kuntia tarkastellaan pääsääntöisesti kokonaisuutena, yhtenä ryhmänä. Tänä päivänä tehdyt julkisen sektorin

uudistukset näyttävät noudattavan institutionaalista kuntakäsitystä, jossa julkista hallintoa käsitellään hierarkkisena kokonaisuutena, jonka alimmalla tasolla sijaitsevat kunnat. (Ks. lisää kuntaparadigmoista Anttiroiko 1992.) Kuntakohtaisia selvityksiä tehdään, mutta valtionhallinnon taholta ylhäältäpäin annettu kehittämistoiminta esitetään siten, että kunnan rooli on olla osa suurempaa ja siis tärkeämpää kokonaisuutta. Ajatus valtion johtavasta ja määräävästä auktoriteetista suhteessa kunnallis-hallintoon on yleisesti hyväksytty. Valtio päättää kuntien asemasta, tehtävistä ja rahoituksesta. Kuntia analysoidaan siten enemmän tai vähemmän epäitsenäisinä operatiivisina toimijoina. (Harisalo 2011, 43.)

Tässä tutkimuksessa sen sijaan kuntaorganisaation toimintaa ja kehittämistä tarkastellaan kunnan omista, sisäisistä lähtökohdista käsin, itsehallinnollisen kuntaparadigman näkökulmasta, joka korostaa kunnan merkitystä itsehallinnollisena paikallisyhdyskuntana sekä sen paikallista omaleimaisuutta.

Kuntien yhteisöllisyys liittyy myös ajatukseen siirtymisestä vahvasta kunnallisesta itsehallinnosta kohti hallinnan (governance) käsitettä. Kuntien toiminnan ja talouden ohjaaminen perustuu nykymuodossaan uuteen hallinta-ajatteluun, jonka perustana ovat erilaiset, tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa (Haveri 2000, 40). Governance-ajattelu näkyy kunta-tutkimuksessa 2010-luvun taitteesta alkaen muun muassa väitöskirjatutkimuksissa, kuten Airaksinen (2009), Lundström (2011), Hakari (2013) ja Tuurnas (2016). Uusi paikallinen hallinta korostaa paikallishallinnon yhteisöllistä luonnetta, ja sen mukaan tehtävien hoitamisessa oleellista on yhteistyö paitsi kuntien kesken, myös kumppanuus yksityisen ja kolmannen sektorin kanssa. Myös kuntalaisten osallisuutta palvelujen suunnittelussa korostetaan. Le Galesin (1998) mukaan hallinnan maailmassa menestyvät parhaiten sellaiset alueelliset toimijat, jotka kykenevät menestyksekkäästi koordinoimaan inhimillistä osaamista, toimijoiden yhteistyötä ja taloudellisia resursseja tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Vaikka ihmisten päivittäinen elämänpiiri on laajentunut tehokkaamman liikkumisen ja sähköisten viestintävälineiden ansiosta ja vaikka kunnan poliittinen merkitys näyttäisi vähentyneen erityisesti viimeisten vuosikymmenten aikana, kunnilla on edelleen suuri merkitys paikallista omaleimaisuutta, moninaisuutta ja poliittista tahtoa ilmentävänä hallinnan foorumina (Haveri ja Anttiroiko 2009, 194). Tätä kuntien merkitystä ja roolien kirjoa tutkitaan myös tässä työssä.

1.2.2 Tutkimuksen käytännön näkökulma

Tämän väitöskirjatutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että pienissä kunnissa on jotain sellaista, mitä isoissa kunnissa ei välttämättä ole. Ajatusta voidaan perustella muun muassa sillä, että pienet kunnat nousivat 1990-luvun lamasta suuria kuntia nopeammin. (Ks. esim. Kiander 2001, 97, 101; Haveri, Airaksinen ja Paananen 2013, 36, 54.) Pienissä kunnissa myös äänestetään suuria aktiivisemmin (Koho ja Airaksinen 2014) ja ihmiset näyttävät sitoutuvan pieniin kuntiinsa helpommin. Kunnan koko ei voi myöskään olla yksi ja ainoa mittari ratkaistaessa optimaalista tapaa järjestää palvelutuotanto. (Ks. esim. Riukulehto 2016; Jauhiainen ja Huovari 2013; Sandberg 2012.) Mitä voisimme oppia pienten kuntien johtamisesta ja voisiko siitä olla apua myös suuremmille kaupungeille? Nämä kysymykset ovat keskeisiä etenkin, kun etsitään keinoja, joilla kansalaisyhteiskunta voitaisiin ottaa tiiviimmin mukaan kuntien kehittämiseen. (Ks. esim. Laitinen, Kinder ja Stenvall 2018 a ja b; Tuurnas 2016.)

Kiinnostus kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien kehittämiseen on noussut selvästi viime vuosina. Äänestäminen tai muut perinteiset demokratian toimintamallit eivät monien näkemysten mukaan vastaa enää nykypäivän kansalaisen odotuksia niistä tavoista tai keinoista, joilla oman elinympäristön kehitykseen tai esimerkiksi oman kunnan asioihin haluttaisiin vaikuttaa (Nyholm, Stenvall, Airaksinen, Pekkola, Haveri, af Ursin ja Tiihonen 2016, 221). Kuntayhteisö on maaperä, jossa lukuisat erilaiset toimijat käsittelevät ja ratkaisevat yhdessä erilaisia ongelmia. Jotta tällainen paikalliset tilannetekijät huomioiva hedelmällinen yhteistyö ja sosiaalisten innovaatioiden kehittyminen voisi onnistua, kuntaorganisaation tulee mahdollistaa se rakenteillaan ja prosesseillaan. Olennaista rakenteiden ja prosessien osalta on johtajuus ja luottamuksen ilmapiiri.

Yhteisöllisyys on jäänyt kuntatutkimuksessa vähälle huomiolle, vaikka tietoa kuntayhteisön merkityksestä ja halukkuudesta alueen uudistamiseen ja kehittämiseen on. (Valkama 2013, 24-26.)

Tässä tutkimuksessa haluan antaa äänen pienille kunnille tekemällä näkyväksi niissä tapahtuvaa tärkeää innovatiivista kehitystyötä. Maaseudun kehittämisen uusi paradigma korostaa vahvasti paikallista aloitteellisuutta ja kansalaisosallistumista (Kattilakoski, Matthies ja Rantamäki 2011). Paikallisten yhteisöjen voimaannuttaminen on yksi maaseutupolitiikan perustavoitteista. Maaseudun kehitystä ei siis nähdä mahdollisena ilman paikallisiin olosuhteisiin tukeutumista ja paikallisten toimijoiden vahvaa osallisuutta. (Hyyryläinen 2012, 63.)

Tämä tutkimus julkaistaan aikana (syksy 2019), jolloin keskustelu Suomen aluerakenteesta, väestökehityksestä ja aluepolitiikasta on vilkasta. Tilastokeskuksen uudet

väestöennusteet osoittavat syntyvyyden laskevan ja aluekehityksen entisestään erilais-
tuvan. (Yle Uutiset 2019.) Osapuolet näyttävät jakaantuvan varsin jyrkästi kasvavien
kaupunkiseutujen ja maaseudun puolestapuhuihin. Suomessakin väestö, työpaikat ja
palvelut keskittyvät pääkaupunkiseudulle sekä muutamaaan alueelliseen keskuskau-
punktiin. Kansainvälisen kilpailun kannalta metropolialue hyvine liikenneyhteyksi-
neen, koulutustarjontoineen ja riittävine väestöpohjineen on tärkeä ja hyödyksi koko
maalle. Tämän kehityksen käänköpuolena on, että valtaosa maan kunnista on väes-
töltään väheneviä. (Ks. esim. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:18.) Tämä ke-
hityssuunta saa kuitenkin osakseen myös kritiikkiä. (Ks. esim. Kattilakoski ym. 2011.)
Suomalainen, verrattain hajautunut kuntarakenne on mahdollistanut toimivien
elinympäristöjen ja yhteisöjen rakentumisen kuntiin, jotka omalla työllään ovat ke-
hittäneet alueensa ja yhteisönsä laadukasta ja arvokasta elinympäristöä. (Riusala ja
Siirilä 2009.)

Suurissa kunnissa kansalaisten itsehallinnon toteutuminen on haastavampaa pie-
niin kuntiin verrattuna. Äärimmäisten näkemysten mukaan: koska kansalaiset eivät
suurissa kunnissa koe voivansa vaikuttaa itselleen tärkeiden lähipalvelujen säilymi-
seen, niiden legitimitetti alkaa heikentyä. (Ks. esim. Hautamäki ja Oksanen 2013a ja
b.) Tutkimukseni avulla haluan nostaa esiin kehityksen ”siemeniä”, jotka tarjoavat
uudenlaisia mahdollisuuksia erilaisille kuntalaisille ja kunnille. Yhteisöllisissä pienissä
kunnissa päättäväisyys ja innovatiivisuus voivat saada suorastaan ihmeitä aikaan eten-
kin, kun tietoteknologia antaa mahdollisuuksia monenlaiselle monipaikkaisuudelle.
(Ks. esim. Kilpeläinen 2016.) Oleellista onkin, löytyykö tahtoa tunnistaa nuo siemen-
et ja ymmärtää pienten kuntien yhteisöjen tärkeys.

Tässä tutkimuksessa on huomioitu kuntainstituutioiden sekä niiden johtamisen
erilaisuus. (Ks. esim. Jäntti 2016; Airaksinen, Haveri, Pyykkönen ja Väisänen 2008.)
Tutkimuskunnat sijoittuvat eri puolelle Suomea, mikä mahdollistaa myös maantie-
teellisten eroavuuksien pohtimisen, mikä vaikutus on mm. metropolialueen paineella
tai toisaalta sillä, että etäisyydet muihin kuntiin sekä palveluihin ovat pitkät. Myös se,
millaisena kuntien johtaminen ja kunnanjohtajan rooli nähdään, vaihtelee kuntien
välillä. (Ks. esim. Pitkänen 2017; Haveri, Airaksinen ja Paananen 2015.) Tämäkin
tarkastelu toteutuu tutkimuskuntien erilaisuuden kautta sekä sillä, että johtamisen
problematiikkaa tarkastellaan kunnanjohtajan ohella myös luottamusjohdon näkö-
kulmista.

Koska toimintaresurssit ovat niukat, pienten kuntien on hyödynnettävä kaikkien
kuntalaistensa osaaminen. Pukkilan kunnanjohtaja Juha Myyryläinen toteaaakin ku-
vaavasti: ”Pienen kunnan pitää huutaa koko yhteisö apuun.” Valtio ohjaa kuntien
toimintaa lainsäädännön avulla. Lainsäädäntö mahdollistaa kuntien itsehallinnollisen

toiminnan, mutta se voi myös heikentää tai jopa kumota kunnan mahdollisuudet päättää omista asioistaan. Uudet normit, säännökset ja mallit eivät kuitenkaan toimi aina ja kaikkialla, vaan toimintatavat ovat kontekstisidonnaisia ja siis paikallisiin olosuhteisiin liittyviä. Julkisen sektorin toiminnan tutkiminen ”alhaalta ylöspäin” onkin varsin perusteltua. Alhaalta ylöspäin suuntaavaa asetelmaa tukee myös tulkinta paikallisyhteisöstä oman tulevaisuutensa omaehtoisena rakentajana, subjektina (ks. esim. Hyryläinen, Katajamäki, Piispanen ja Rouhiainen 2011). Pärjätäkseen voimakkaasti muuttuvassa toimintaympäristössä, monimutkaisten ongelmien ja muutosten keskellä, pienten kuntien on sopeutettava toimintansa paikallisten olosuhteidensa ja resurssiensa mukaisesti.

2 YHTEISÖLLISYYS PIENEN KUNNAN JOHTAMISEN KONTEKSTISSA

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sitä, mistä muodostuu yhteisöllisyys pienten kuntien johtamisessa. Oleellista on siis perehtyä siihen, mitä johtaminen, ja erityisesti yhteisöllisyyden johtaminen, kunnassa tarkoittaa. Keskeistä on huomata, että myös yhteisöllisyyttä tarvitsee johtaa. Jotta voidaan ymmärtää yhteisöllisyyden johtamista, tulee ensin huomioida julkisen johtamisen ja erityisesti kunnan johtamisen omaleimaisuus. Minkälaiset puitteet ne asettavat yhteisöllisyyden johtamiselle ja hyödyntämiselle?

Seuraavassa kuvataan kuntien johtamista aikaisemman tutkimuksen kautta. Ilmiötä lähestytään alaluvuissa kolmesta näkökulmasta: kunnan johtamisen, yhdistävän johtamisen ja yhteisöllisyyden kautta. Tämä teorialuku toimii sekä tutkittavan ilmiön taustoittamisena että grounded theory -menetelmään kuuluvana tutkijan esiyymmärryksen avaamisena. Empiirisen aineiston teoreettinen rikastaminen tapahtuu analyysin esittelyn yhteydessä luvussa 4.

2.1 Yhteisöllisyys johtamisen kontekstissa

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja hankitaan, kohdennetaan ja hyödynnetään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi (Seeck 2012, 20). Henri Fayolin (1841-1925) mukaan johtaminen on organisaation toiminnan käynnistämistä ja jatkuvaa ohjaamista tekemällä päätöksiä ja antamalla määräyksiä. (Ks. esim. Salminen 1993, 107.) Johtajuutta ei kuitenkaan ole saatu määriteltyä yksiselitteisesti ja eri näkökulmista lähteviä mallinnuksia onkin lukuisia.

Johtamista voidaan määritellä esimerkiksi kuvaamalla siihen kuuluvia rooleja. Barnard (1886-1961) kuvaa johtamista neljän elementin kautta: toiminnan tavoitteiden määrittely, organisaation yhteyksien hoitaminen, organisaation edustaminen sekä alaisten kannustaminen ja pätevyyden kehittäminen. (Ks. esim. Salminen 1993, 107.) Selznic (1957, 62-63) puolestaan näkee johtajan keskeisinä tehtävinä institutionaalisen tehtävän määrittelyn, organisaation tarkoituksen ilmentämisen, organisaation

puolustamisen ja konfliktien ratkaisemisen. Selznic korostaa myös johtamisen sosiaalista luonnetta eli sitä, että sosiaaliset tilanteet määrittelevät johtamista. Myös Mintzberg (1989) kuvaa johtamista roolien kautta. Hän määrittelee johtamista kymmenen roolin kautta, jotka ryhmittyvät ihmisten välisiä suhteita, tiedon välittämistä ja päätöksentekoa koskeviin rooleihin.

Johtamista voidaan tutkia myös sen tehtävien kautta, jotka jaotellaan perinteisesti kahteen ulottuvuuteen, ihmisten johtamiseen (leadership) ja hallintaan (management), millä viitataan asioiden johtamiseen. (Ks. esim. Bolden ym. 2011.) Tässä tutkimuksessa johtaminen ymmärretään leadership-määritelmän kautta ja korostetaan erityisesti ihmisten johtamista ja ihmissuhdetaitojen tärkeyttä. Kun management-ajattelussa keskeistä on toimintastrategia, joka määrittelee teot ja keinot halutun tuloksen saavuttamiseksi, ohjaa leadership-mallissa toimintaa ajatus organisaatiosta ihmisten yhteistoimintajärjestelmänä.

Johtamista voidaan lähestyä myös instituutioiden kautta tai (Ks. esim. Selznic 1957; Washington, Boal ja Davis 2008.) johtajien ominaisuuksien ja kyvykkyyksien kautta. Yleisesti hyväksytty taksonomia tunnistaa kolme laajasti määriteltyä taitoryhmää: tekniset, sosiaaliset ja käsitteelliset taidot (Ropo 2011, 194).

Edellä kuvattuihin määritelmiin viitaten oleellista on tehdä ero johtamisen ja johtajuuden välille. Tässä tutkimuksessa johtajuudella ajatellaan tarkoitettavan enemmän sitä, millä ja miten johtajat työnsä tekevät. Johtajuus on siis ominaisuus, joka voi kasvaa, kun johdetaan hyvin. Vastaavasti johtajuus ei voi perustua pelkästään traditioon ja perintöön, vaan se muodostuu johtajan oman henkilökohtaisen toiminnan kautta. Johtajuuden määritelmä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, kun johtajuus käännetään joidenkin tutkijoiden piirissä tarkoittamaan leadership-määritelmää. (Ks. esim. Ropo 2011.)

Johtamisen yhteydessä ei voida puhua pelkästä johtajasta, vaan samaan aikaan tulee huomioida myös työntekijät, konteksti sekä tavoitteet. (Vrt. Juuti 2013, 13.) Universaalien johtajaominaisuuksien ja johtamistyylien tutkimisen rinnalle nousivat 1960-luvulta lähtien erilaiset tilanneteoreettiset johtajuustutkimukset. (Ropo 2011, 196; House ja Mitchell 1975; Yun, Faraj ja Sims 2005.) Tilanneteoreettinen lähestymistapa korostaa johtamista prosessina, jossa yhdistyvät esimiesten, alaisten ja erisidosryhmien merkitykset suhteessa vallitsevaan kontekstiin ja tavoiteltuihin päämääriin. Tilanneteoreettinen lähestymistapa soveltuu hyvin paikallisen johtamisen kehikoksi, koska kontekstin merkitys on keskeinen.

Julkisen sektorin toimijana kuntajohdon on otettava kaikissa tehtävissään huomioon julkista toimintaa säätelevät lait ja normit, hyvän hallinnon periaatteet ja virka-

miesetiikka Myös kuntaorganisaatio asettaa jäsenilleen sisäisiä toimintaohjeita, sääntöjä ja kieltoja eri tilanteita varten. Julkisen sektorin toimijoilta vaaditaan yhä enemmän kykyä sopeutua uusiin toimintamalleihin ja taitoa ottaa huomioon asiakkaiden eli kansalaisten toiveet. (Ikola-Norrbacka ja Lähdesmäki 2011, 244.) Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kunnan kokonaisuuden johtamista ja tunnistetaan johtamisen konteksti, julkinen luonne sekä kuntayhteisön johtamisen erityislaatuisuus.

Seuraavassa kuvataan kuntayhteisön johtamisen erityisyyttä tarkemmin. Ensimmäinen alaluku kuvaa ilmiötä laajemmin, mistä julkisessa johtamisessa on kyse, ja toinen alaluku keskittyy nimenomaisesti kuntayhteisön johtamiseen.

2.1.1 Julkinen johtaminen

Julkisella hallinnolla viitataan yleisesti julkiseen valtaan ja sen vallan käyttöön. Kuten Herbert Simon (1945) määritteli, hallinnossa on kyse siitä, että saadaan asiat tehdyksi. Vastaavasti hallintotiede tieteenä tutkii sitä, millaisella hallinnolla, siis rakenteilla ja johtamis- ja toimintakäytännöillä, organisaatiot periaatteessa millä tahansa toimialoilla kykenevät olemaan vaikuttavia, laadukkaita, tehokkaita ja tuloksellisia, asiakkaitaan hyvin palvelevia sekä työntekijöilleen hyviä työpaikkoja (Vartola 2009, 14). Johtaminen on mekanismi, jonka avulla julkinen hallinto pystyy toteuttamaan poliittisten päättäjien sille asettamat tavoitteet ja korjaamaan sisäiset ongelmansa (Harisalo ym. 2007, 11).

Julkisen organisaation johtaminen on varsin erilaista verrattuna ei-julkiseen organisaatioon. Erottavia ja siis johtamisen luonteeseen vaikuttavat tekijöitä on useampia. (Ks. esim. Bovaird ja Loeffler 2016.) Julkiset organisaatiot ovat julkisen sektorin omistamia, ja näin ollen omistajan ääni vaikuttaa eri tavoin verrattuna esimerkiksi yrityksiin. Julkiset organisaatiot ovat julkisoikeudellisia organisaatioita ja säädösohjattuja. (Ks. esim. Husa ja Pohjolainen 2014.) Niiden päämääränä on yleinen etu eikä voiton tavoittelu. Näin ollen niillä ei myöskään ole mahdollisuutta valita asiakkaitaan. Niiden tulot muodostuvat budjettirahoituksena verovaroista. Julkiset organisaatiot ovat perinteisesti olleet markkinavoimista riippumattomia, tosin tähän on tullut muutoksia erilaisten palvelujen järjestämistapojen ja organisointitapojen myötä. Julkisten organisaatioiden toimintaa valvotaan ja ne ovat poliittisesti ohjattuja. Julkisilla organisaatioilla on myös mahdollisuus pakkovaltaan.

Uusia ideoita hallinnon kehittämiseksi, sisäisen ja ulkoisen toimintakyvyn vahvistamiseksi, on syntynyt viime vuosikymmeninä lähes muutaman vuoden välein. Täl-

laisia johtamisen ja kehittämisen aaltoja ovat olleet tavoitejohtaminen, tulosjohtaminen ja -ohjaus, laatuajattelu, tasapainotettu mittaristo ja tietojohdaminen, kunta- ja palvelurakenteiden kehittäminen sekä julkisen hallinnon tuottavuus. (Harisalo ym. 2007, 105.) Sääntelyn purkautuminen useilla liiketoimintasektoreilla, organisaatiorekennemuutokset, kansainvälistyminen, teknologiset uudistukset sekä sosiaaliset ja kulttuuriset murrokset ovat vauhdittaneet myös johtajuuden tutkimuksen uudelleen suuntaamista ja johtajuuden ilmiön erilaista ymmärtämistä (Ropo 2011, 199).

Suomessa julkishallinto koostuu pääasiassa valtion keskus-, alue- ja paikallishallinnosta sekä kuntien harjoittamasta paikallisesta, kansanvaltaisesta itsehallinnosta. Kullakin hallintotasolla on omat tehtävänsä osana julkista hallintoa ja yhteiskuntaa. Hyvinvointivaltion tarkoituksena on ollut turvata julkiset peruspalvelut tasapuolisesti kaikille kansalaisille näiden asuinpaikasta riippumatta. (PL 11.6.1999/731 19§.) Kuntien tehtävänä on puolestaan korostunut erityisesti palveluntarjoajan rooli.

Suomalainen kunnallishallinto on kansainvälisesti tarkasteltuna ollut uniikki ja menestyksenkäs järjestelmä.¹ Kuitenkin aina 1990-luvulta lähtien järjestelmä on ollut varsin voimakkaiden muutosten kohteena. Euroopassa kuntien demokratian ja tehokkuuden vaatimuksiin on pyritty vastaamaan pääsääntöisesti kahdella uudistusopilla: uudella julkisjohtamisen liikkeellä (NPM, New Public Management) sekä hallinnalla eli governance-toimintamallilla.

NPM-malli on omaksunut piirteitä yksityisen sektorin johtamisopeista, joista keskeisin on taloudellisiin normeihin ja arvoihin nojaava tehokkuusvaatimus.² Uutta julkista johtamista kohtaan on kuitenkin esitetty kritiikkiä useasta eri lähtökohdasta (ks. esim. Osborne 2010, 4; Lundström 2011, 76). Keskeisin elementti siinä on kuitenkin ympäröivän maailman ja sen muutoksista johtuva yhteistoiminnan puute. Yksiköiden tehokkuus ja tulosorientaatio ei johtanut ja kannustanut kokonaisuuden kannalta par-

¹ Suomen nykyisen kuntalaitoksen katsotaan syntyneen vuosina 1865 (maalaiskunnat) ja 1873 (kaupungit) säädettyjen kunnallislakien myötä. Paikallinen itsehallinto sen sijaan on huomattavasti vanhempaa perua. Kunnat ovat muotoutuneet spontaanisti, kuten kieli ja raha, erilaisten pyrkimysten yhteisvaikutusten tuloksena, kun ihmiset ovat halunneet ratkaista ongelmiaan. Vapaaherra Karl vom und zum Steinin laatima Preussin kaupunkijärjestys vuodelta 1808 toimi Keski- ja Pohjois-Euroopassa kunnallisuudistusten esikuvana. Sen mukaan kunta oli tarkoitettu ennen kaikkea palvelemaan valtion tarpeita. Paikalliset asiat tulivat sen mukaan paikkakunnan tarpeiden kannalta parhaiten hoidetuiksi, jos ne uskottiin asukkaiden omalle vastuulle. Historiallisesti katsottuna kunnat ovat siis vanhempia kuin valtio. (Ks. lisää Heuru, Mennola ja Rynänen 2001; Harisalo, Rajala ja Ståhlberg 1992.)

² NPM on korostanut perinteisen julkishallinnon purkamista hajauttamalla päätösvaltaa, siirtämällä sitä luottamushenkilöelimitä virkamiehille ja korostamalla valtuuston ja hallituksen roolia strategisen tason päätöksentekijänä, ei yksittäisten kysymysten ratkaisijoina. Sen keskeisenä sisältönä nähdään tavoitteen ja tuloksellisuuden määrittely, jotka ovat managerialistisen julkisjohtamisen piirteitä. (Ks. Managerialistisesta johtamisajattelusta lisää esim. Pollitt 1990.)

haaseen mahdolliseen tulokseen. Tämän päivän yhteiskunnalliset ongelmat ovat kuitenkin niin monimuotoisia ja monimutkaisia, että yksittäiset toimijat eivät kykene niitä yksinään ratkaisemaan. Monet ongelmat vaativat lukuisten eri organisaatioiden yhteistoimintaa, mikä taas edellyttää uudenlaista orientaatiota johtajuudelta.

Kuntien toiminnan ja talouden ohjaaminen perustuu nykymuodossaan uuteen hallinta-ajatteluun, jonka perustana ovat erilaiset, tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa (Haveri 2000, 40).³ Hallinnosta hallintaan -ajattelu korostaa paikallishallinnon yhteisöllistä luonnetta, yhteistyötä eri tahojen kesken sekä kokonaisuuden hallintaa, jossa johtaminen on yhteisön johtamista asukkaiden hyvinvoinnin turvaamiseksi. (Haveri 2008, 135.) Hallintaan kuuluu vahvasti ajatus demokraattisesta osallistumisesta, vastuusta (accountability) ja valtuuttamisesta (empowerment). (Lähdesmäki 2003, 35.)

Uusi paikallinen hallinta (governance, new public governance) on oppina jalkautunut paikalliseen hallintoon.⁴ Kuntalaisia ja kansalaisia ei nähdä pelkästään asiakaina, vaan aktiivisina yhteisönsä jäseninä, joilla on mahdollisuus hallinnan verkostoissa toimimisen kautta vahvistaa demokraattista osallisuuttaan ja osallistumistaan poliittiseen päätöksentekoon. (Sørensen ja Torfing 2007, 235.) Juuri prosessit ovat keskeisiä hallinnan näkökulmasta, koska hallintaa määrittävät itsenäiset mutta toisistaan riippuvaiset toimijat ilman selkeitä ohjaussuhteita tai johtajuutta, mikä korostaa toimintaa ohjaavia mekanismeja. Kunnan oma hallintasuhteiden kenttä voidaan jakaa kuntaorganisaation sisäisiin, paikallistason ja ylipaikallisiin hallintasuhteisiin. (Lundström 2011, 82-83.)⁵

Julkishallinnon toimiessa enenevässä määrin erilaisissa verkostoissa, sen tulee kyetä myös ohjaamaan ja johtamaan niitä. Tärkein tehtävä onkin verkoston jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen, kommunikoinnin ja tiedonvälityksen fasilitointi. Toimijoiden väliset suhteet kehittyvät, ja sitä kautta erikoistuminen ja organisointitapo-

³ Kumppanuuden syntyminen on tilannesidonnainen ja omatahtinen sosiaalinen prosessi. Kumppanuuden jatkuvuuden edellytyksenä on kaikkien osapuolien sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, keskinäinen luottamus ja usko siihen, että eri osapuolilla on aito pyrkimys edistää sovittuja päämääriä. (Anttiroiko ja Jokela 2002, 134-135.) Kumppanuus voi rakentua hallinnan verkostoissa myös muiden toimijoiden kuin organisaatioiden välille.

⁴ Paitsi että hallintoideologiat sisältävät ajatuksen parhaasta mahdollisesta hallinnosta, ne sisältävät myös käsityksen siitä, mikä on kansalaiselle paras mahdollinen rooli suhteessa julkiseen sektoriin.

⁵ Verkostojen johtamiseen viitataan myös metahallinnan käsitteellä, jonka voi määritellä olevan eräänlaista hallinnan hallintaa. Metahallinta voi sisältää verkostojen konstruointia ja pelisääntöjen laatimista sekä resurssien jakamista toimijoille. Metahallinnan tavoitteena on saada verkostot toimimaan metahallintaa harjoittavan tahon tarpeiden ja tavoitteiden mukaisesti. Metahallinta ei ole vain verkoston johtamista, vaan ennemmin verkostoissa ja verkostoilla johtamista. (Haveri ja Pehk 2008, 24; Nyholm ja Haveri 2009, 122.)

jen monipuolistuminen tuottavat järjestelmätason hyötyä paikallisyhteisölle ja yhteiskunnalle. (Anttiroiko ja Jokela 2002, 135.) Hallinnan verkostot voivat myös epäonnistua toiminnassaan. Epäonnistumisen taustalla voi olla useita tekijöitä, jotka voidaan ryhmitellä kuuden kattokäsitteen alle (ks. esim. Lundström 2011, 89). Verkostojen menestyminen ja vastaavasti epäonnistuminen ovat yhteydessä poliittisiin, toiminnallisiin, sosiaalisiin, toimintaympäristöön ja tehtäviin liittyviin tekijöihin ja muutujiin verkostojen toiminnassa sekä näiden lisäksi verkostojen jäsenten luonteeseen. Vaikka verkostoissa toimivat yksilöt ovat keskeisessä asemassa verkostojen menestyksessä, myös rakenteellisia selittäviä tekijöitä löytyy. Käytännössä verkostot kaatuvat epäonnistumiseen silloin, kun ne eivät enää selviydy jatkuvista tavoitteellisista erimielisyyksistä verkostotoimijoiden välillä (Sørensen ja Torfing 2007, 171).

Yhteisöjen johtaminen eroaa perinteisestä, hierarkkisesta johtamisesta. Johtaminen hierarkiassa on pääsääntöisesti käskyihin perustuvaa. Ihmiset tietävät oman paikansa, valta-asemat ovat korostetut ja kannustinvaikutukset aloitteellisuuteen, kehittämiseen sekä huippusuorituksiin ovat olemattomat. Yhteisön johtamisessa sen sijaan korostuu sekä aloitteellisuus että yhteisyys (auttamista yli rajojen) ja se, että toimiaukseen ihmisten tulee voida kokea työnsä innostavana ja kannustavana. Ratkaiseva ero näiden kahden mallin välillä on se, että byrokraattinen malli ei välttämättä perustu luottamukseen, koska puitteet ovat tiukasti sidotut. Luottamukseen perustuva johtajuus antaa vapautta ja kannustaa oman työn kehittämiseen.

Yhteisöllisyys ei kuitenkaan ole ainoastaan pienten kuntien omaisuutta, vaan sitä on tutkittu myös isoissa kaupungeissa. Esimerkiksi Tampereen kaupungin 2.0 -mallia tutkinut Hakari (2013, 42-46) kuvaa väitöskirjassaan uuden julkisen hallinnan pitävän sisällään kolme eri kehityssuuntaa. Alussa keskustelu painottui verkostojen hallintaan, minkä jälkeen keskusteluun nousivat demokraattinen päätöksenteko sekä kansalaisten osallisuus. Kolmas painotus Hakarin mukaan näyttää olevan julkinen hallinta asiakaslähtöisenä kehittämisenä ja yhteistuotantona. (Ks. taulukko 1.)

Vaikka hierarkkiset ohjausmallit tulevat kuntahallinnossa jatkossakin pitämään pintansa ainakin osittain, kunta ei pärjää parhaalla mahdollisella tavalla hallinnan verkostoissa takertumalla hierarkkisiin malleihin ja säilyttämällä vallan vain virallisilla toimijoilla. (Nyholm ja Haveri 2009, 121.) Byrokraattisia rakenteita ja toimintamalleja tulee kunnissa olemaan jatkossakin, mutta verkostomaisten ja markkinaehtoisten toimintamallien rakenteiden rinnalla ja niiden lomassa.

Taulukko 1. Uuden julkisen hallinnan kehitysvaiheet, tavoitteet ja välineet (Hakari 2013, 45)

Uusi julkinen hallinta	Hallinnan tavoitteet	Hallinnan välineet
Verkostojen hallintana	Kumppanuuden rakentaminen. Yhteisen näkemyksen aikaansaaminen. Yhteiseen tavoitteeseen pääseminen. Kontrollin säilyttäminen.	Metahallinta Sopimushallinta Jaettu johtajuus PPP-sopimukset
Demokratian kehittämisenä	Luottamuksen lisääminen päätöksentekoa kohtaan. Edustuksellisuuden varmistaminen. Yhteisöllisyyden vahvistaminen. Asukkaiden osallistumisen lisääminen.	Suoran demokratian muodot (alueforumit, asukasillat, käyttäjäraadit yms.). Uudet edustuksellisen demokratian muodot (pormestarihallinto, aluelautakunnat yms.). Osallistuva budjetointi.
Palvelujen kehittämisenä	Asiakaskeskeisyyden toteuttaminen. Palveluinnovaatioiden syntyminen.	Palvelumuotoilu. Palvelujen yhteistuotanto. Palveluliiketoimintamallin mukainen ajattelu. Asiakasprosessien johtaminen.

Julkishallintomme on kerrostunut, mikä vaikuttaa myös johtamiseen. Edellä kuvatuista hallinto- ja johtamisajattelun traditioiden näkökulmasta tilannetta katsottaessa tulevilta julkisjohtajilta edellytetään kolmea isoa asiaa yhtäaikaaisesti. Julkisjohtajan tulisi olla toiminnassaan tehokas, oikeudenmukainen ja tasapuolinen (byrokraattisen hallinnon traditio). Julkisjohtajan tulisi olla ammattijohtaja, joka antaa tilaa, vaatii alaisiltaan tulosta ja rohkaisee heitä yrittäjämäiseen käyttäytymiseen (NPM:n traditio). Julkisjohtajalla tulisi olla kyky aktivoida kansalaiset ja yritykset mukaan vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin yhdessä julkisten organisaatioiden kanssa (NPG:n traditio). (Hyryläinen, Lehto ja Pekkola 2018, 15.)

Tämän päivän yhteiskunnallisia ongelmia, kuten kuntien elinvoimaisuutta ja kestävä kehitystä sekä kuntalaisten eriarvoisuuden vähentämistä ja hyvinvoinnin kasvattamista, ei voida ratkaista ilman lukuisten eri toimijoiden ja sektoreiden yhteistyötä. Monimutkaiset ongelmat vaativat laaja-alaista ja useammasta eri organisaatiosta koostuvaa ratkaisijajoukkoa. Laajoissa verkostoissa toimijajoukko voi olla kirjava kokonaisuus. Koska se sisältää lukuisia erilaisia yksilöitä erilaisine taustoineen ja historioineen, siitä seuraa haasteita myös johtajuudelle. Organisaatorajojen ylittämiset tuovat määräysketjujen muodostamiselle omat ongelmansa. Vaikka pienen kunnan sisällä hierarkkinen rakenne on sinänsä varsin matala, joutuu kuntajohto hyvin monessa asiassa turvautumaan laajempaan päätöksentekoon ja kuulemiseen. Useiden

organisaatioiden toimiessa yhdessä myös lukuisat johtajat sovittavat toimintonsa yhteen, ilman että heillä on formaalia määräysvaltaa toisiinsa. Tällaisissa laajoissa verkostoissa johtamisprosessi on aina erilainen ja siitä käytetään nimitystä yhdistävä johtajuus (integrative public leadership) (Crosby ja Bryson 2010).

2.1.2 Kuntayhteisön johtaminen

Sanakirjan määritelmän mukaan kunnalla tarkoitetaan oman alueensa käsittävää itsehallinnollista yhdyskuntaa, joka on valtion lainsäädännöstä riippuva ja sen valvonnan alainen. Tässä tutkimuksessa nojaamme Hyyryläisen ja Tuiskun (2016, 18-19) määritelmään, jossa erotetaan kunnan kolme eri olomuotoa. Heidän mukaansa kunta on ensinnäkin instituutio, jolla on hallinnollinen ja juridinen rooli, joka luo kuntien toiminnalle legitiimin perustan osana valtiota. Vasta tämän jälkeen muodostuu kunta organisaationa, jolloin se saa toiminnalliset muotonsa, maantieteellisen sijaintinsa, henkilöstönsä ja organisatoriset toimintatapansa. Kolmantena kunta voidaan tulkita yhteisönä, joka luo jäsenilleen oikeuksia ja velvollisuuksia tiettyyn paikkaan ja alueeseen perustuen. Yhteisönä kunta on moniääninen, sisältäen lukuisia erilaisia intressejä. Poliitikkojen keskeisenä roolina onkin toimia välittäjinä kuntayhteisön ja kunnan institutionaalisten ja organisatoristen olomuotojen välillä. Tällä tavoin, yhteisön kautta, ymmärrettyinä kuntajohtajilla on keskeinen rooli kunnan yhteisöllisyyden johtamisessa.

Kuntajohtamisesta on tehty paljon tutkimusta, esimerkiksi kuntajohtamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnasta (Haveri ym. 2015; Leinonen 2012), poliittisesta johtajuudesta (Niiranen, Joensuu ja Martikainen 2013; Laihanen 2009), kuntien strategisesta johtamisesta (Huotari 2009; Rannisto 2005) sekä tehtävä- ja toimintokohtaisesta johtamisesta (Laihonen ja Mäntylä 2018; Jalonen 2010). Kuntajohtamista voidaan tutkia sen tavoitteiden, tehtävien, tulosten ja käytettävissä olevien keinojen kautta. Kunnan johtaminen tapahtuu hallintasuhteissa. Tätä hallintasuhteiden kenttää ovat tutkineet muun muassa Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyränen ja Siitonen (2007), Hakari (2013) ja Somerville (2005).

Yhteiskunnat ovat alun perin organisoituneet paikallisyhteisöjensä kautta. Niistä ovat muodostuneet kunnat, maakunnat ja valtiot. Suomen kaltaisessa pienen väestön, vaihtelevan asukastiheyden ja suuren pinta-alan maassa kansalaisten hyvän elämän edellytysten turvaaminen on vaatinut erityisen vahvaa paikallisuutta. (Katajamäki 1988.) Kunta on kansalaisia lähinnä oleva hallinnon taso. Kuntalain (1§) mukaan kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja alueensa elinvoimaa sekä

järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Perustuslain (121§) mukaan kuntien hallinnon tulee perustua kunnan asukkaiden itsehallintoon. Kunnilla on siis laajaan itsehallintoon perustuva oikeus päättää omista asioistaan ja hallita itseään.⁶ Itsehallinnon nojalla kunta voi määrätä itselleen tehtäviä lakisääteisten tehtävien lisäksi.⁷ Kunnilla on verotusoikeus ja kunta voi järjestää sille laissa säädetty tehtävät itse tai sopia järjestämisvastuun siirtämisestä toiselle kunnalle tai kuntayhtymälle. Julkisen hallintotehtävän kunta voi kuitenkin antaa muulle kuin viranomaiselle vain, jos siitä erikseen lailla säädetään.

Toimivallan ja vastuun hajauttaminen keskushallinnolta alue- ja kuntatasolle on viime aikoina ollut useimmissa Euroopan maissa käytetty toimintamalli. Silti kunnilla on Pohjoismaissa edelleenkin selvästi laajemmat tehtävät etenkin hyvinvointipalvelujen järjestäjänä kuin muualla Euroopassa. Kuntien kansainvälisesti vertaillen poikkeuksellisen merkittävä asema kumpuaa suurelta osin kuntien historiasta. Kunnilla onkin vankka yhteiskunnallinen asema ihmisten lähiyhteisöinä ja poliittisten valintojen näyttämöinä. Käytännössä kuntien merkitys näkyy ennen muuta hyvinvoinnin, koulutuksen ja muiden perustarpeiden turvaajana. Kunnilla on omat tehtävänsä myös paikallisen talouselämän ja kestävän kehityksen edistäjinä. (Haveri ja Anttiroiko 2009, 192-193.) Suomessa kunnat ovat paikallisen kehityksen hallinnan kannalta keskeisiä instituutioita. Kuntien roolia on tarkasteltava palvelutehtävää laajemmin, paikalliskehityksen hallinnan ja demokratian kautta. (Hyryläinen 2012, 63, 75.)

⁶ Kunta on julkisoikeudellisena oikeushenkilönä oikeudellisesti, toiminnallisesti ja taloudellisesti itsenäinen. Kunnan toiminnassa tulee noudattaa julkiselle hallinnolle ominaisia periaatteita. Legaliteettiperiaatteen mukaan kunnallishallinnossa on noudatettava lakia ja oikeusjärjestystä. Demokratiaperiaatteen mukaisesti kaiken yhteiskunnallisen vallan lähde on kansa. Objektiveettiperiaate kieltää mielivaltaisen käyttämisen ja korostaa objektiivisen perustelemisen merkitystä. Suhteellisuusperiaatteen mukaan hallinnon ankaruusasteen tulee sopeutua muuhun yleiseen toimintaan. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan kaikkia kunnan asukkaita ja muita tahoja on kohdeltava tasavertaisesti, mikä liittyy myös johdonmukaisuusperiaatteeseen, joka viittaa tasapuolisuuteen samankaltaisissa, toisiinsa verrattavissa olevissa, tapauksissa. Tarkoitussidonnaisuuden periaate viittaa siihen, että asian hoitoon ei saa vaikuttaa muut kuin siihen itsessään liittyvät tarkoituserät. Tarkoituksenmukaisuuden periaate taas viittaa siihen, että hallintotoiminnassa tulee pyrkiä mahdollisimman tarkoituksenmukaisiin ja kunnan asukkaiden kannalta parhaiten edistäviin ratkaisuihin. Hyvän hallinnan periaate pitää sisällä kaiken edellä sanotun sekä lisäksi kunnallisen toiminnan tehokkuuden, taloudellisuuden, vaikuttavuuden ja nopeuden sekä palvelualltiuden ja yleisten asioiden julkisuuden. (Ks. lisää mm. Heuru, Mennola ja Ryyänen 2001, 173-176.)

⁷ Tällä hetkellä kunnat järjestävät useita yhteiskunnallisesti merkittäviä hyödykkeitä lähes yksinoikeudella, kuten koulu-, sosiaali- ja terveyspalvelut, joskin näihin kaavaillaan parhaillaan niiden tuotannon osalta muutoksia. Kunnat vastaavat myös suurimmasta osasta yhdyskuntateknisiä palveluita, kuten teistä, sähkö-, vesi- ja viemäriverkoista. Asukkaiden viihtyvyyteen liittyviin tehtäviin kuuluvat mm. kulttuuri, turvallisuus sekä ympäristönsuojelu. Kuntien vapaaehtoisia palveluita ovat esimerkiksi toisen asteen koulutus ja elinkeinopoliittikka.

Kunnalla on siis monta roolia: viranomainen, palvelujen järjestäjä ja tuottaja, kansanvaltaisuuden edistäjä ja alueensa kehittäjä. Viranomaisroolissa korostuvat legalistisuus ja vakaus, kansanvaltaisuuden edistäjän roolissa osallistuminen ja demokratia, kehittäjäroolissa innovatiivisuus ja yhteistyö ja palveluroolissa asiakasorientaatio ja responsiivisuus (Nyholm et. al. 2016, 163).

Vaikka kuntien tehtäväkenttä on määritelty valtion taholta yhteneväksi, kunnat voivat kuitenkin itsenäisesti päättää johtamisen rakenteet näiden palveluiden järjestämiseksi. Johtaminen kunnissa on erilaista, sillä johtajan tehtäväkentät ja organisatoriset rakenteet, väestöpohja ja muut kunnan sijaintiin ja ominaispiirteisiin liittyvät tekijät vaihtelevat. Laissa säädetään kunnan hallintorakenteista ja johtamisesta varsin vähän. Lain mukaan vain valtuusto⁸, hallitus⁹ sekä tarkastuslautakunta ovat pakolliset toimielimet. Lisäksi kunnassa tulee olla kunnanjohtaja tai vaihtoehtoisesti pormestari¹⁰. Erilaisuutta lisäävät muun muassa toimintakentän poliittinen luonne ja päätöksenteon edellyttämä poliittinen keskustelu. Johtamistehtävät kunnassa jakaantuvat luottamushenkilöjohtamiseen (valtuusto, hallitus ja lautakunnat) ja ammattijohtamiseen (kunnanjohtaja sekä muut johtavat viranhaltijat ja esimiehet). Tätä asetelmaa kutsutaan kunnan kaksoisjohtamiseksi tai dualistiseksi johtamiseksi.

Kunnan asukkailla ja palvelujen käyttäjillä on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan.¹¹ Edustuksellisen demokratian rinnalle on vahvasti noussut osallistuvan demokratian käsite ja teoria, johon liittyy ajatus siitä, että ihmiset ovat valmiimpia ottamaan osaa itseään koskevien päätösten tekoon ja että poliittisia rakenteita tulisi myös kuntatasolla muokata tämän mahdollistamiseksi (Nyholm ym. 2016, 168).

⁸ Valtuusto vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää kunnan päätösvaltaa. Valtuutetut ja varavaltuutetut valtuustoon valitaan kunnassa toimitettavissa kuntavaaleissa. Valtuutettujen lukumäärästä päättää valtuusto. Valtuusto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja tarpeellisen määrän varapuheenjohtajia. Valtuuston toimikausi on neljä vuotta. (Kuntalaki 14§-18§)

⁹ Kunnanhallitus johtaa kunnan toimintaa, hallintoa ja taloutta. Kunnanhallituksen puheenjohtaja johtaa poliittista yhteistyötä, jota kunnanhallituksen tehtävien toteuttaminen edellyttää. (Ks. Kuntalaki 39§)

¹⁰ Kunnanjohtaja johtaa kunnanhallituksen alaisena kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Kunnanjohtajan valitsee valtuusto. Valtuusto voi päättää, että kunnanjohtajan sijasta kuntaa johtaa pormestari. Kunnan ja kunnanjohtajan on tehtävä johtajasopimus, jossa sovitaan kunnan johtamisen edellytyksistä. Johtajasopimukseen voidaan ottaa määräyksiä kunnanjohtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan työajaosta kunnan johtamisessa ottaen huomioon, mitä hallintosäännössä määrätään. Valtuusto voi irtisanoa kunnanjohtajan tai siirtää hänet muihin tehtäviin, jos hän on menettänyt valtuuston luottamuksen. (Kuntalaki 38§-43§)

¹¹ Osallistuminen voi olla: 1. jäsenenä olemista (luottamuselimityksessä, järjestöissä yms.), 2. suoraa vaikutuspyrkimystä (välittömässä yhteydessä päätöksenteosta vastaaviin elimiin esim. äänestys tai yhteydenpito luottamushenkilöihin tai kunnan henkilöstöön) tai 3. välillistä vaikuttamispyrkimystä (viittaa epäsuoriin yhteyksiin päätöksentekoon esim. osallistuminen puolueen toimintaan ja keskusteluun muiden kuntalaisten kanssa). (Harisalo et. al. 1992, 58.)

Osallistuvan demokratian teoriaan liittyy ajatus siitä, että tulevaisuudessa yhä useammat ihmiset ovat aiempaa valmiimpia ottamaan osaa itseään koskevien päätösten tekköön, ja että poliittisia rakenteita tulisi muokata tämän mahdollistamiseksi (Kurkela ja Airaksinen 2015, 167). Valtuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen mahdollisuuksista.

Valtionhallinto on aktiivisesti vahvistanut kansalaisten mahdollisuuksia vaikuttaa yhteiskunnallisiin asioihin erilaisilla hankkeilla ja säädöksillä 2000-luvulta alkaen. (Oikeusministeriön strategiakartta 2016-2019; Valtioneuvoston Periaatepäätös demokratian edistämisestä Suomessa 17/2010; Avoin ja yhdenvertainen osallistuminen 2014 – valtioneuvoston demokratiapoliittinen selonteko.) Myös Kuntalaissa (22§) on säädetty kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksista.¹²

Ruotsissa käytiin keskustelu kunnallishallinnon tehokkuuden ja läheisyyden välisistä kysymyksistä jo 1970-luvulla, kun kuntien kokoa haluttiin kasvattaa ja niiden lukumäärää pienentää. Suurentuneisiin kuntiin haluttiin perustaa toimivallaltaan riittäviä alueellisia toimielimiä, jotta voitaisiin taata kansalaisten osallistuminen ja kuntien legitimitetti. (Gren 2009.) Gren toteaaakin, että mikäli demokratian heikentymisen myötä menetetään myös hallinnon legitimitetti, voi siitä seurata myös tehottomuus. Tehokkuus ja demokratia ovat siis molemmat keskeisiä tekijöitä legitimitetin olemassaolon kannalta. Kyse onkin niiden välisen tasapainon löytämisestä. (Green 2009, 11.) Tehokkuuden ja paikallisuuden huomioon ottamisen välillä ei tarvitse olla ristiriitaa, mikäli paikallistasolle taataan edellytykset omaehtoisten ratkaisujen kehittämiseen. (Katajamäki 2013, 17.)

Osallistumisella (participation) tarkoitetaan sitä, että ne kansalaiset, jotka ovat asianosaisia, voivat olla mukana heitä koskevan asian käsittelyssä. Näin ollen kansalaiset, muut siis kuin vaaleilla valitut luottamushenkilöt, ovat aktiivisesti mukana poliittisessa prosessissa. Oleellista on kuitenkin huomioida se, mihin kansalaiset tarkkaan

¹² Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää erityisesti: järjestämällä keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä kuntalaisraateja; selvittämällä asukkaiden mielipiteitä ennen päätöksentekoa; valitsemalla palvelujen käyttäjien edustajia kunnan toimielimiin; järjestämällä mahdollisuuksia osallistua kunnan talouden suunnitteluun; suunnittelemaan ja kehittämällä palveluja yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa; tukemalla asukkaiden, järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua. (Kuntalaki 22§) Lisäksi lain mukaan: kunnan asukkaalla sekä kunnassa toimivalla yhteisöllä ja säätiöllä on oikeus tehdä aloitteita kunnan toimintaa koskevissa asioissa; valtuusto voi päättää, että kunnalle kuuluvasta asiasta toimitetaan neuvoa-antava kansanäänestys. Kansanäänestysaloitteen voi tehdä vähintään neljä prosenttia 15 vuotta täyttäneistä kunnan asukkaista. Nuorten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi kunnanhallituksen on asetettava nuorisovaltuusto tai vastaava nuorten vaikuttajaryhmä. Ikääntyneen väestön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi kunnanhallituksen on asetettava vanhusneuvosto ja huolehdittava sen toimintaedellytyksistä. Vammaisten henkilöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien varmistamiseksi kunnanhallituksen on asetettava vammaisneuvosto. (Kuntalaki 20§-28§)

ottaen voivat osallistua ja vaikuttaa, eli onko kyse osallistumisesta asioiden valmisteluun, päätöksentekoon, toimenpanoon vaiko valvontaan. Länsimaissa osallistumisen keinot painottuvat pääsääntöisesti suunnitteluun, kun päätöksenteko perustuu edelleen tiukasti edustukselliseen järjestelmään. (Anttiroiko 2003, 14-16.)

Osallisuus (inclusion tai social engagement) kuvaa yksilön kiinnittymistä yhteisönsä. Kun edellä esitetyllä osallistumisella viitataan toimintaan, osallisuus on puolestaan vahvasti kokemuksellista ja jaettavaa. Sen eräänlaisena vastakohtana voidaankin pitää sosiaalista syrjäytyneisyyttä eli eksklusiota, millä puolestaan tarkoitetaan yksilöiden sosiaalis-taloudellista ulossulkemista, minkä seurauksena he eivät kykene osallistumaan täysipainoisesti yhteiskunnan toimintoihin. Tästä näkökulmasta katsottuna osallisuus voidaan siis määritellä sen avulla, miten yhteiskunnan rakenteet ja prosessit vahvistavat yksilöiden kokemaa mukaan kuulumista yhteiskunnallisiin asioihin, kuten työelämään, asuinalueiden suunnitteluun ja muihin vastaaviin. (Anttiroiko 2003, 16-17.)

Vaikka kansalaisosallistumisen ja -vaikuttamisen merkitys on tiedostettu jo kauan, instituutiot, erityisesti eduskunta ja kunnanvaltuustot, eivät myöskään ole aidosti omaksuneet kansalaislähtöistä toimintafilosofiaa eivätkä tästä syystä muodostaneet toiminnan rakenteita sitä tukeviksi. (Anttiroiko 2003.) Anttiroikon mukaan sama epäluottamus kansalaisten osallistumista kohtaan ja samaan aikaan siis päätöksenteon pitäminen omissa käsissä, näkyvät edelleen kaikissa länsimaissa. Kansalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen ja kehittäminen voivat valitettavasti usein jäädä lainsäädännön edellyttämäksi toimenpiteeksi (Jäntti, Airaksinen ja Haveri 2017, 46), mikäli julkinen hallinto tai vastaavasti kuntalaiset eivät aidosti koe niitä tarpeellisiksi ja toimiviksi. Hallinnon tulee olla avoin ja valmis uudenlaisten osallistumistapojen käyttöönottoon ja kansalaisten omaehtoiseen osallistumiseen. Pahimmassa tapauksessa edustuksellisen demokratian ja kansalaisosallistumisen välille syntyy kilpailuasetelma, jossa joudutaan punnitsemaan erilaisten osallisuuksien rooleja ja oikeutusta. (Jäntti ym. 2017, 54.)

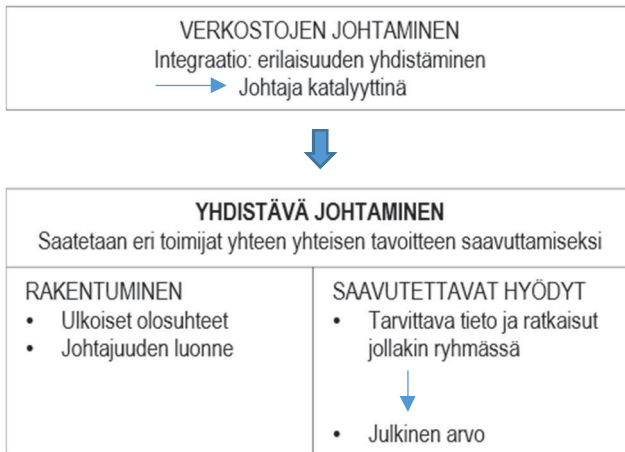
Alueellisena ja sosiaalisena ulottuvuutena itsehallinto on maaperä paikallisten kulttuurien – arvot, normit, tavat jne. – hallinnolliset rajat ylittävälle vuorovaikutteiselle kehitykselle. Kun kunnallinen itsehallinto ymmärretään alueelliseksi ja sosiaaliseksi, sitä ei voida pitävästi sitoa hallinnollisiin rajoihin. Esimerkiksi kuntien optimikokoa ja palvelutuotantoa kehitettäessä on analysoitu pääsääntöisesti hallinnollisia ja taloudellisia tekijöitä, joilla on oletettu olevan välitön yhteys itsehallinnon sosiaaliseen todellisuuteen. Tämä yhteys on kuitenkin epävarmempi kuin yleisesti otaksutaan. (Harisalo 2011, 40.) Kuntien elinvoimakeskustelussa ollaankin pääsääntöisesti keskitytty ulkoiseen kilpailukykyyn, kuten asukasluvun synnyttämään mielikuvaan ja

elinkeinopolitiikkaan. Sen sijaan sisäiseen kilpailukykyyn eli kunnan mahdollisuuksiin tarjota hyvän elämän edellytykset kunnan kaikkien osa-alueiden asukkaille on kiinnitetty vähäisesti huomiota. Sisäisen kilpailukykyyn tärkeitä osatekijöitä ovat lähipalvelujen säilyminen sekä mahdollisuus vaikuttaa oman asuinalueen asioihin. (Katajamäki 2013, 14.)

Haverin ja Anttiroikon (2009) mukaan kuntia tarvitaan tehokkuuden näkökulmasta palveluihin ja kehittämiseen liittyvään paikalliseen koordinaatioon. Heidän mukaansa paikallisella koordinaatiolla voidaan saavuttaa merkittäviä synergiaetuja elinvoimaisuuden luomisessa. Toiseksi tehokkuus liittyy kunnallishallintoon myös itsehallintoyhteisön elinvoimaa ja kasvua synnyttävän luonteen kautta. Jos kunnilla on riittävä autonomia ja resursseja, vapaus ja vastuu tiivistyvät elinvoimaa generoivaksi yrittäjämäiseksi toimintatavaksi. Kolmanneksi kuntia tarvitaan paikallisten voimavarojen tehokkaaseen kohdentamiseen ja paikallisten olosuhteiden huomioonottamiseen. Valtiollisella tai alueellisella tasolla yhdenmukaistetut politiikat ja ohjelmat eivät välttämättä kykene huomioimaan riittävästi paikallisia olosuhteita, mistä seurauksena voi olla niiden epäonnistuminen (Haveri ja Anttiroiko 2009, 194). Paikalliset olosuhteet sekä kuntalaisten tarpeet saattavat vaihdella, minkä takia kunnan on kyettävä tarjoamaan vallitseviin olosuhteisiin parhaat mahdolliset ratkaisut. Kuten kuntalaisakin todetaan, kunnan tulee tarjota kuntalaisten tarvitsemat palvelut kaikille tasavertaisesti. Kuntakarttaa katsottaessa voidaan kuitenkin havaita tasavertaisuuden tuottavan aidon haasteen. Paitsi että Suomi on pitkä maa ja alueelliset erot ovat merkittävät (etäisyydet palveluihin sekä palvelutarpeet Lapissa verrattuna esimerkiksi metropolialueeseen), eroja löytyy myös väestöpohjista.

2.2 Yhdistävä johtaminen

Yhdistävä johtaminen on keino saattaa sektorirajat ylittävät toimijat yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteisöllisyyden ollessa keskeinen osa kunnan toimintaa on kunnan johtaminen mitä suurimmassa määrin verkostojen johtamista. Tällöin tulee johtamisessa ottaa huomioon erilaiset intressit ja toimintatavat. Seuraavassa ilmiötä kuvataan tästä johtamisen näkökulmasta kuvion 1 tapaan.



Kuvio 1. Yhdistävä johtajuus kuntajohtamisen välineenä yhteisön johtamisessa

Verkostoihin perustuva hallinta-ajattelu, hierarkkisista, itsenäisesti toimivista organisaatioista siirtyminen monialaisiin organisaatorajat ylittäviin yhteistyöverkostoihin, on tuonut uudenlaisia vaatimuksia myös johtamiselle. Kansallisessa ja myös kansainvälisessä keskustelussa korostuu, ettei monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia pystytä ratkaisemaan yhden organisaation toimesta. Morsen (2010, 232, 235) mukaan yhdistävä johtajuus toimii eräänlaisena yläkäsitteenä kaikelle organisaatorajat ylittävälle ja kokoavalle johtajuudelle. Hän kuvaa yhdistävää johtajuutta prosessiksi, jossa kootaan eri julkista arvoa tuottavat organisaatiot ja sektorit yhteistyöhön ja jossa yhteistyön ansiosta saavutetaan jotain sellaista, mikä ei olisi onnistunut yhdeltäkään osallistuneista organisaatioista yksinään.

Suomen kielelle käännettynä integrative tarkoittaa yhdistävää, yhtenäistävää ja eheyttävää ja integrointi puolestaan sanakirjan määritelmän mukaan tehdä kokonaisuudeksi, tehdä osaksi kokonaisuutta tai tuoda tahot yhteen ja yhdistää eri osat toimimaan yhdessä. Mary Parker Follett (1918; 1924) tutki integraatiota sosiaalisena prosessina. Follettin mukaan integrointi tarkoittaa erilaisuuksien yhdistämistä, erilaisen mielipiteiden ja näkökulmien, intressien ja tiedon yhdistämistä joksikin uudeksi, siten että kokonaisuus muodostaa parhaan mahdollisen kombinaation, ilman merkittäviä kompromisseja ja luopumisia. Monesta toimijasta muodostuu siis yksi yhtenäinen yksikkö, aidosti demokraattisesti toimiva yksikkö, joka yhdistää erilaiset tahot kokonaan uudeksi kokonaisuudeksi.

Verkostojen johtamiseen liittyy myös Follettin ajatus vallasta. Sen mukaan valtaa tulisi käyttää ihmisten kanssa, ei perinteisen hierarkian mukaisesti ylhäältä alaspäin, ihmisiin. Yhdistyminen tuottaa näin paremman lopputuloksen, kuin jos tahot toimisivat yksin ja erillään. Yhteinen tavoite sitoo toimijat yhteen ja motivoi heitä toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi yhteistyöllä. Mallin ajatus on siis se, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa. (Ks. myös Morse 2010, 232.)

Morsen (2010) mukaan yhdistämisessä tapahtuu jotain samankaltaista kuin kemiallisessa reaktiossa. Kun tiettyjä alkuaineita yhdistää, voi tapahtua hyvinkin yllättävä reaktio, tietyt kemikaalit kun reagoivat yhdistettäessä eri lailla. Johtajan rooli onkin toimia katalyyttinä, muutokseen kannustavana ja ohjaavana tahona. Johtaja voi omalla toiminnallaan joko hidastaa tai nopeuttaa yhteisön toimimista. Parhaimmillaan johtaja löytää potentiaalin ja vielä hyödyntämättömät voimavarat. Katalyyttinen johtaminen mahdollistaa sen, että osaset pystyvät muodostamaan toimivan ja tehokkaan yhteisen lopputuloksen.

Verkostoissa, hierarkkisten valta-asetelmien puuttuessa, toimijoilta vaaditaan yhteistyökykyä ja yhteisiä toimintamalleja. Perinteisessä johtajuuden mallissa ajateltiin, että johtajalla olisi mielessään tietty oikea ratkaisu ja strategia, kun taas hallinta-ajattelun maailmassa johtajan tulee saada aikaiseksi sopimus yhteisistä tavoitteista ja ohjata eri osapuolet toimimaan tavoitteiden mukaisesti. (ks. esim. Luke 1998, 24.)

Ajatuksen johtajan katalyyttinä toimimisesta esitti Jeffrey Luke (1998), jonka mukaan katalyyttinä toimiminen on julkisen johtajan keskeinen rooli. Koska katalyytin tehtävä on yhdistää ja muuntaa toiminnaksi ihmisten erilaiset intressit ja näkökulmat, konflikteilta ei voida aina välttyä. Siksi katalyytin keskeinen tehtävä onkin saada ihmiset toimimaan yhdessä rajoista, ristiriidoista ja takaiskuista huolimatta.

Yhdistävän johtajan tärkein tehtävä on saattaa eri toimijat yhteen yli organisaatio-rajojen, yhteisen ongelman ratkaisemiseksi. Hierarkkioiden sijaan johtajuuden ratkaisee eettisyys, arvot ja älykkyys (Burns 1987, 373).

Keskeistä on, että yhdistävät johtajat kykenevät näkemään rajojen yli. Esteiden ja rajoitusten sijaan he näkevät yhteyksiä ja mahdollisuuksia. Heillä on myös vahva halu tulosten saavuttamiseen, muutoksen ja julkisen arvon aikaansaamiseen. Yhdistävät johtajat ovat persoonaltaan vahvoja, mutta samaan aikaan myös nöyriä. (Luke 1998, 223-226.) Yhdistävää johtajuutta koskevassa tutkimuksessa keskitytään monesti julkishallinnon toimijoiden yhteistyöhön, mutta Crosby ja Bryson (2010) osoittavat, että ongelmien ratkaisemiseksi keskeistä on myös muiden yhteiskunnallisten toimijoiden mukaanotto.

Luken (1998, 37) mukaan johtajan tulee hoitaa neljänlaisia tehtäviä, jotka ovat: eri tahojen huomion kohdistaminen tärkeisiin asioihin, erilaisista lähtökohdista tulevien

ihmisten sitouttaminen yhteistyöhön, erilaisten strategioiden ja hankkeiden käyntiin saaminen sekä yhteyksien luominen ja ylläpitäminen eri osapuolten kesken, esim. tiedonvälityksen kautta. Näissä tehtävissä onnistuakseen johtaja tarvitsee analyyttisiä ja strategisen ajattelun kykyjä sekä tietynlaisen asenteen ja ominaisuudet, joiden avulla hän saa muutkin sidosryhmät yhteiseen agendaan vakuutettua ja sitoutettua (Luke 1998, 149-150).

Huxhamin ja Vangenin (2005, 204) mukaan yleiset johtajuuden teoriat eivät ole suoraan siirrettävissä yhteistyöverkoston johtamisen kontekstiin. Verkoston toimimaan saaminen tapahtuu eri lailla kuin hierarkkisissa organisaatioissa. Heidän mukaansa johtajuus verkostoissa välittyy kolmen kanavan kautta, joita ovat rakenteet, prosessit ja osallistujat (ihmiset). Rakenteet määrittelevät yhteistyön suhteet ja vaikuttavat siihen, miten agendat rakentuvat ja muotoutuvat.

Yhdistävä johtaja näkee hallinnon, yritysten ja muiden yhteisöjen jäsenet arvokkaina kumppaneina, joiden yhteistyöllä voidaan luoda erilaisten tietojen, kykyjen ja näkökulmien kautta julkista arvoa. Julkisen arvon tuottaminen voi tarkoittaa esimerkiksi yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemista, vaikuttavuuden ja tehokkuuden parantamista sekä kykyä tuottaa parempilaatuisia ja oikeudenmukaisia palveluita. (Morse 2010, 232-233.)

Yhdistävä johtaja voi edistää eri toimijoiden välistä ymmärrystä ja rajapintojen yhdistymistä eri tavoin. Crosby ja Bryson (2010, 220) puhuvat rajakohteista, jotka ovat merkityksellisiä jaetun ymmärryksen luomisessa. Ne ovat kohteita, jotka tekevät toisten näkökulmia ymmärrettäviksi. Ne voivat olla ilmiöitä ja asioita, myös symbolisia, jotka muokkaavat ihmisten käsityksiä ja näin ollen tukevat yhteistyöpyrkimyksiä. Sullivanin ja Williamsin (2012, 706) mukaan tarinoilla voi olla suuri vaikutus osallistujien ymmärryksen rakentumiselle. Tarinat voivat auttaa ymmärtämään taustalla vaikuttavia syvempiä merkityksiä, joista tiedon saaminen muilla keinoin olisi vaikeaa. Tarinoiden avulla yhteistoiminta helpottuu ja luo uusia yhteisiä merkityksiä. Sullivanin ja Williamsin (2012, 708) mukaan rajakohteita tarkastelemalla voidaan ymmärtää verkoston osapuolten toimintaa. Rajakohteiden, toimintaan vaikuttaneiden merkityksellisten tekijöiden löytäminen auttaa ymmärtämään, miksi organisaatio toimii tai ei toimi ja miksi se toimii juuri kyseisellä tavalla.

2.3 Yhteisöllisyyden käsitteestä

Yhteisöllisyyden käsitettä voidaan määritellä ja käyttää hyvin eri tavoin teoreettisista ja ideologisista lähtökohdista riippuen. Suomen kielessä yhteisö-sana on johdettu verbistä ”yhdistää”, samaan tapaan kuin latinassa sociare (yhdistää). Saksan ja englannin kielissä yhteiskunta ja yhteisö juontuvat eri kantasanoista (Gesellschaft – Gemeinschaft; society – community). Myös suomen kielessä ero on nähtävissä ja yhteisöllä tarkoitetaan pienimuotoisempaa ja kiinteämpää ihmisten välistä olemisen tapaa kuin yhteiskunnalla. Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisten kokemusta kuulua johonkin ryhmään. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta, ihmisen liittymistä ja identifioitumista johonkin sellaiseen, jonka hän kokee arvokkaaksi.

Yhteisöllisyyttä koskevassa tutkimuksessa yhteisö-käsitettä on lähestytty muun muassa eettisen hallinnon (Salminen ja Ikola-Norrbacka 2009), kansalaisosallistumisen ja aluekehittämisen (Rättilä ja Rinne 2017; Kattilakoski 2015; Matthies, Kattilakoski ja Rantamäki 2011; Woods 2005; Hyyryläinen ja Rannikko 2000; Purdue, Razaque, Hambleton, Stewart, Huxham ja Vangen 2000) sekä työyhteisön johtamisen ja kehittämisen (Myllärinen 2014; Hyrkäs 2009; Hannum, Martineau ja Reinelt 2007; Ollila 2006; Leppilampi 2004) kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuntayhteisön merkityksen tutkimukseen ja esimerkiksi kunnan työyhteisönäkökulma suljetaan ulkopuolelle.

Seuraavaksi kuvataan yhteisöllisyyden rakentumista sekä yhteisöllisyyden mahdollistamia merkityksiä ja vaikutuksia jäsenilleen.

Yhteiskunnassa, erityisesti Keski-Euroopassa, Pohjoismaissa sekä Pohjois-Amerikassa, on 1900-luvun jälkipuoliskolla korostunut voimakas yksilökeskeisyys. Tämä kehitys on nähtävissä muun muassa yhteiskunnan rakenteiden muutoksissa. Kuitahden (1990) mukaan kaupungistumiskehityksen myötä maaseudun yhdessäolo-organisaatiot korvautuivat asiaorganisaatioilla, kuten virastoilla, laitoksilla ja yrityksillä. Myös kilpailun korostumisen on katsottu lisäävän yksilökeskeisyyttä ja oman edun tavoittelua, mikä on samalla kasvattanut myös itsekkyyttä yhteistyön ja yhteisen hyvän sijaan. Tehokkuuden nimissä konemaiset, valtavat rakenteet ovat syrjäyttäneet yhteistyöstä kumpuavan sosiaalisen pääoman. Yksilöllistyneessä, markkinoiden ja ”poissaolon” hallitsemassa yhteiskunnassa on vaikea löytää altruismia ja myötäelämistä tukevia laajempia perustoja (Siisiäinen 2003, 27).

Merkkinä ajattelun muutoksesta tuoreessa kotimaisessa kuntatutkimuksessa ja

-keskustelussa on viime vuosina ryhdytty selvästi korostamaan kuntayhteisön ja sen asukkaiden tärkeyttä kuntien itsehallinnon, elinvoiman ja hyvinvoinnin sekä pärjäämisen keskeisinä elementteinä. (Ks. esim. Jäntti 2016.). Vastalauseena yksilöllisyyden ihannoinnille vastuuta halutaan palauttaa kansalaisille ja nimenomaan yhteisöllisyyden merkitystä korostaen.

Kommunitarismi on sosiologien piirissä kehittynyt liike, joka on syntynyt nimenomaisesti vastustamaan juuri individualismin voimakasta korostumista yhteiskunnassa. Kommunitarismi tavoittelee yksilön edun sijaan yhteistä hyvää ja hakee ratkaisuja ongelmiin muun muassa paikallisyhteisöistä, seurakunnista, naapuri- ja kortteliyhteisöistä, työn ja kodin välisten kolmansien paikkojen aktiveettien nostamisesta. (Ks. esim. Etzioni 1995 ja McNutt 1997.) Postmodernit yhteisöt ovat hajanaisia ja pirstoutuneita. Kommunitaristinen kritiikki postmodernia yhteisöllisyyttä kohtaan korostaa sitä, että yksilö ei ole yksin olemassa, vaan taustalta löytyy aina yhteisö jossain muodossa: historiana, traditiona, vapautena tai sen puutteena, itsekkyytenä tai uhrautuvaisuutena. (Ks. esim. Haatanen 2000, 40; 1997, 101.)

Saksalainen sosiologi Ferdinand Tönnies (1855-1936) julkaisi vuonna 1887 kirjan *Gemeinschaft und Gesellschaft*, jossa hän pohtii käsiteparin kautta sitä, miksi ihmiset elävät yhdessä. Tönniesin *Gemeinschaft* voidaan kääntää yhteisöllisyydeksi (*community*), jolla viitataan ihmisten yhteisiin tarpeisiin, läheisiin suhteisiin, mielenlaatuun, sääntöihin ja ymmärrykseen oikeudenmukaisuudesta. Kun yhteisöllisyys perustuu luonnolliseen tahtoon ja tunneperustaisuuteen, Tönniesin mukaan toinen yhteenliittymän perusta yhteiskunnallisuus (*gesellschaft*, englanniksi *society*) sen sijaan pohjautuu rationaaliseen tahtoon ja päämäärien tavoitteluun. (Tönnies 1988, 231; Töttö 1996, 160-161.) Tönniesin (1988, 48.) mukaan yhteisöllisyyden rakentumisen perustana on yhteisön jäsenten samansukuisuus (*closeness of blood*), fyysisen sijainnin läheisyys sekä ihmisillä kolmantena älyllinen samankaltaisuus. Yhteisöllisyyden rakentumisen edellytyksenä Tönniesin mukaan on siis sen jäsenten samankaltaisuus ja yhtenäisyys (*kinship*). Tönniesiä Töttön lisäksi tämän päivän keskustelussa ovat käyttäneet muun muassa Rannisto (2013), Ahonen (2011), Kovero (2004) sekä Harisalo ja Stenvall (2002).

Suomessa myös vaikeat maantieteelliset olosuhteet korostavat yhteistyön ja luottamuksen tärkeyttä (Hyyryläinen ym. 2011, 22). Paikallisyhteisössä ihmisten välillä on yhteisyyttä luovaa sosiaalista vuorovaikutusta. Yhteisökäsitettä onkin käytetty enimmäkseen viittaamaan tietyllä maantieteellisellä alueella ilmeneviin sosiaalisiin suhteisiin (interaktio) ja toisaalta on korostettu yhteenkuuluvuutta ryhmään (identifikaatio). (Rannikko 2009, 5.)

Sosiaalitieteissä käsitteen määrittelyssä viitataan usein George Hilleryn (1955) tutkimukseen. (Hillery 1982, 11-12.) Hillery keräsi yhteisölle 94 erilaista määritelmää, joiden lähes ainoa yhdistävä tekijä oli viittaus ihmisiin. Määritelmä voidaan jakaa kolmeen elementtiin: maantieteelliseen alueeseen, ihmisiä yhdistäviin suhteisiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hilleryyn ovat nykytutkimuksessa viittanneet muun muassa Malinen (2016), Hintikka (2014) sekä Kangaspunta, Aro ja Saastamoinen (2011).

Yhteisöjä voidaan luokitella monella eri tavalla, esimerkiksi toiminnan sisällön, tavoitteen, vuorovaikutuksen luonteen, koon tai alueellisen sijainnin mukaan. Kuusela ja Saastamoinen (2001, 305) esittelevät yhteisölle löydetyt kolme keskeistä kriteeriä: alueellisuus, vuorovaikutus ja symbolinen yhteisyys, mutta hän toteaa myös, että kriteerit eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Sisällöllisessä mielessä yhteisö voidaan määritellä tietynlaiseen ”yhteiseen” pohjautuvaksi ihmisten yhteenliittymäksi.

Yhteisöllisyys tarkoittaa ihmisten kokemusta kuulua johonkin ryhmään. Jotta ryhmät tai luokat muuttuisivat todella toimiviksi, on niiden rakennuttava jonkin konkreettisen intressisolmukohdan ympärille (Siisiäinen 1996a, 27). Siisiäisen mukaan tuo solmukohta voi olla periaatteessa mikä tahansa yhteiseksi koettu piirre, jonka ympärille voi rakentua yhteinen kollektiivinen identiteetti ja sitä kautta toimiva ”todellinen” ryhmä. (Siisiäinen 1996a, 27.)

Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan osallisuutta ja yhteenkuuluvuutta, ihmisen liittymistä ja identifioitumista johonkin sellaiseen, jonka hän kokee arvokkaaksi. Asia tai ilmiö kokoaa ihmiset yhteen ja muodostaa keskinäisen yhteyden tunteen, jonka olennaisin merkki on keskinäinen huolenpito. Osallistuessaan yhteisön toimintaan ihminen voi vaikuttaa omaan elämämpiiriinsä. Näin ollen Weberin (ks. Gronow ja Töttö 1996, 303.) määrittelemät sosiaalisen toiminnan tyypit toteutuvat yhteisössä. Nämä Weberin erittelemät rationaliteetit, syyt yhteisölliselle toiminnalle ovat: 1. päämäärä-rationaalisuus, 2. arvorationaalisuus, 3. affektiivisuus ja 4. traditionaalisuus. Weberin mallit ovat ideaalityyppejä ja todellisuudessa yhteisöt toimivat useiden eri toiminta-orientaatioiden yhdistelmän pohjalta. Yhteisön jäsenten toimiessa yhdessä yhteisen hyvän eteen ja kootessa voimansa sillä on myös vaikutusvaltaa. Yhteisö on siis sekä mahdollisuus että voimavara. Weberiin tutkimuksissaan ovat viittanneet myös muun muassa Hintikka (2014), Malinen ja Ojala (2011) ja Kangaspunta ym. (2011).

Amitai Etzioni (1995) määrittelee yhteisön sosiaalisten suhteiden verkoksi, yhteisten arvojen verkostumaksi. Hänen mukaansa yhteisöt eivät ole tiukkoja homogeenisiä ryhmiä, vaan hän näkee uudet yhteisöt pluralistisina verkostojen osayhteisöinä. Koska ihmiset ovat samanaikaisesti useiden eri yhteisöjen jäseniä, painetta yhden ainoa yhteisön kautta ei pääse syntymään. Toiset yhteisöt ovat tiiviitä ja intiimejä, toiset

sidoksissa laajempiin konteksteihin, kuten ympäröivään kuntaan tai valtioon. Nämä eri yhteisöt ehkäisevät tiukan homogeenisen yhteisön negatiivista ilmenemistä, näistä esimerkkeinä ovat uskonnolliset ja ideologiset lahkot tai rikollisjengit. Perhe ja kyläyhteisö ovat esimerkkejä pieniyhteisöistä, mutta niiden ei tarvitse välttämättä olla maantieteellisesti keskittyneitä. (Etzioni 1995, 24-25.)

Yhteisöllisyyden yhteydessä puhutaan usein myös sen tuottamasta sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalinen pääoma on yhteisön ominaisuus, josta sekä yhteisö että siihen kuuluvat yksilöt hyötyvät. (Hyypä 2011, 15. Ks. myös Pierre Bourdieu 1986.) Robert D. Putnam (1993, 170) määrittelee sosiaalisen pääoman yhteisön kollektiiviseksi ominaisuudeksi, joka perustuu yleiseen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen luottamukseen¹³. Hänen mukaansa sillä tarkoitetaan yksilöiden välisiä siteitä eli sosiaalisia verkostoja ja vuorovaikutuksen ja luottamuksen normeja, jotka syntyvät niistä (Putnam 2000,18). Putnamin tutkimuksiin sosiaalisesta pääomasta ovat tänä päivänä viittanneet useat tutkijat, kuten esimerkiksi Hyyryläinen ja Piispanen (2013), Riihin (2006) ja Hyypä (2004). Yhteisössä vallitsevan sosiaalisen pääoman muodostumiseen liittyy Putnamin mukaan polkuriippuvuus, joka on rakentunut pitkällä aikavälillä historiallisista sosiaalisista käytännöistä. Portesin (1998, 4) sosiaalisen pääoman synty lähteitä ovat kulttuuri, arvot ja solidaarisuus ja sen seurauksia lähiyhteisöjen kiinteys. Sosiologit ovat havainneet sosiaalisen pääoman vaikuttavan positiivisesti terveyteen ja hyvinvointiin. (Ks. esim. Helliwell 2001; Hyypä 2004 ja 2011.) Sosiaalinen pääoma on saanut osakseen myös kritiikkiä muun muassa siitä, että sen avulla yksilöiden on mahdollista ajaa myös henkilökohtaisia etujaan. (Pierre Bourdieu 1986.)

Sosiaalisen pääoman käsitteen yleistyminen on yhteydessä muihin viime vuosikymmeninä esiin tulleisiin pääomakäsitteisiin, joista tunnetuimpia ovat esimerkiksi inhimillinen pääoma (human capital), kulttuurinen pääoma (cultural capital) ja osaa-mispääoma (intellectual capital). Ne kaikki ovat toistensa lähikäsitteitä ja viittaavat siihen, ettei perinteinen talousteoria kykene selittämään organisaatioiden havaittujen taloudellisten asemien, toimintakyvyn tai talouskehityksen eroja. Aineellisten tekijöiden lisäksi selittäjiksi onkin otettu aineettomia tekijöitä ja yksilöllisten tekijöiden lisäksi sosiaalisia tekijöitä. (Ruuskanen 2001, 1.)

Sosiaalinen pääoma on siis kokonaan oma käsitteensä, monisyinen ja paljon tutkittu. Mutta tässä tutkimuksessa keskitytään sen yläkäsitteeseen, yhteisöllisyyteen,

¹³ Putnam (1993) tutki työryhmineen 1970-luvulla Italiassa toteutettua hallinnon uudistusta, jossa keskushallinnon valtaa hajautettiin maakuntatasoiselle aluehallinnolle. Tutkimuksessa havaittiin, että paikallishallinnon toimintakyky oli Pohjois-Italiassa huomattavasti Etelä-Italiaa parempi. Syitä tähän etsittäessä huomio kiinnittyi sosiaalisen ympäristön eroihin. Putnamin mukaan kansalaisyhteiskunnan aktiivisuus selittää pitkälti instituutioiden toimintakyvyn eroja.

mikä viittaa samaan ilmiöön yleisemmällä tasolla. Sosiaalisen pääoman laaja tutkimus on siis myös osoitus yhteisöllisyyden merkityksestä.

Julkisen sektorin, sen organisaatioiden ja niiden toiminnan ja palveluiden, tehostamiseen yhteisön avulla liittyy oleellisesti myös kolmas sektori, joka käsitteenä on melko uusi. Sen otti ensimmäisten joukossa käyttöön amerikkalainen sosiologi Amitai Etzioni (1973), joka tarkoitti sillä julkisen sektorin ja markkinoiden välillä toimivia organisaatiomuotoja. Yhdistysten ja järjestöjen eli kolmannen sektorin rinnalla puhutaan kansalaisyhteiskunnasta, vapaasta kansalaistoiminnasta, yhteiskunnallisista liikkeistä tai uudenaikaisista kaupunkiaktiivisista, joista käytetään nimitystä neljäs sektori. (Ks. esim. Mäenpää ja Faehnle 2017.) Kansalaistoiminta voidaan määritellä kansalaisten vapaaehtoisuuteen perustuvaksi, järjestäytyneeksi, voittoa tavoittelemattomaksi toiminnaksi yhteisten asioiden hoitamiseksi. Harju (2003, 10) määrittelee kansalaistoiminnan ihmisten aktiiviseksi toiminnaksi ”itsestä ulospäin, yhdessä toimien, yhteiseksi hyväksi”.

Yhteisöllisyyttä ja sen tavoittelua on kritisoitu muun muassa siitä syystä, että yhteisöön kuulumisen voi kahlita yksilön vapautta. Yhdenmukaistavasta ja sitovasta yhteisöllisyydestä esimerkkinä ovat esimerkiksi fundamentalistiset uskonnolliset ja aatteelliset yhteisöt sekä esimerkiksi rikollisjärjestöt. Myös haitallisten nautintoaineiden käyttö saattaa sitoa yhteisön jäseniä toisiinsa. Kriittiselle tarkastelulle on siis myös aiheita, mutta esimerkiksi asuinalueiden vapaaehtoiseen, keskinäistä luottamusta lisäävään yhteistoimintaan huoli liiasta yhdenmukaisuudesta ei erityisesti tunnu sopivan. (Sassi 2003, 34.)

Jotta yhteisö voi tuottaa etuja osallistujilleen ja ympäristölleen, sen tulee olla mahdollistava. Jäsenten on voitava osallistua, tulla kuulluksi ja saada toimia paitsi tasa-arvoisesti myös omaehtoisesti. Yhteisöjen pitää olla riittävän löyhiä, jotta jokainen voi itse määritellä oman sitoutumisasteensa. Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyttä ja yksilöllisyyttä ei siis nähdä vastakkaisina voimina. Päinvastoin. Ihminen tarvitsee yhteisöä, mutta yhteisöt tarvitsevat myös yksilöitä.

3 TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSIMENETELMÄ: KUNTAJOHTO YHTEISÖLLISYYDEN TULKITSIJANA

3.1 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Metodi-termi on johdettu kreikan kielen sanasta *methodos*, joka on sananmukaisesti käännettynä ”kuljettava tie”. Tutkijan käsitys todellisuuden luonteesta ohjaa, tietoisesti tai tiedostamatta, koko tutkimusprosessia ja hänen tekemiään valintoja, esimerkiksi aineistoa kerätessään ja sitä analysoidessaan. Tutkija käsittelee siis väistämättä ontologisia kysymyksiä todellisuuden luonteesta, siitä miten hän todellisuuden olemassaolon ymmärtää. Tutkijan näkökulma voi olla realistinen, konstruktivistinen tai hän voi asiasta riippuen hyväksyä molemmat (Heikkinen, Rovio ja Syrjälä 2007, 164).

Organisaatiotutkimuksen yhteydessä puhutaan usein sosiaalisesta konstruktionismista, joka on vakiintunut organisaatioiden sosiaalisen todellisuuden kuvaajaksi 1990-lvulla. Kun organisaatioita tarkastellaan sosiaalisen konstruktivismiin näkökulmasta, kuten tässä tutkimuksessa, huomio kiinnittyy organisaatiosta organisointiin, sosiaaliseen prosessiin, jossa ihmiset jatkuvasti kommunikoiivat keskenään ja tuottavat yhdessä merkityksiä. (Ks. esim. Morley ja Hosking 2003.) Organisaatiot koostuvat toimijoista, joilla on erilaisia arvostuksia, tavoitteita ja projekteja. Toimijat tarvitsevat toistensa apua sosiaalisen järjestyksen rakentamisessa ja omien tavoitteidensa ajamisessa. Heillä on myös erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa ja saada tukea omille arvostuksilleen.

Jürgen Habermasin (1968) mukaan tiedon intressi voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tekninen (hallintaan pyrkivä), praktinen (ymmärtävä ja tulkitseva käytäntö) ja emansipatorinen (kriittinen ja vapautumiseen pyrkivä). Tässä tutkimuksessa tiedon intressin voidaan katsoa olevan praktista. Tulkitseen ja pyrin ymmärtämään haastatteluvien näkemyksiä siitä, mitä heidän mielestään on yhteisöllisyys pienten kuntien johtamisessa.

Kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.¹⁴ Pyrkimyksenä on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 161). Soveltavan tutkimuksen tapaan tutkimuksessa tarkastellaan yhteisöllisyyden merkitystä pienten tutkimuskuntien johtamiselle, pohditaan sitä, miten yhteisöllisyys nimenomaisesti vaikuttaa kunnan toimintaan ja miten sitä voitaisiin paremmin hyödyntää myös muissa kunnissa.

Tutkimusotteeni on kuvaileva. Kysyn, miten tai millä tavalla yhteisöllisyys näkyy ja vaikuttaa pienten kuntien johtamiseen. Tarkastelen siis johtajien näkemystä johtamisesta, en johdettavien näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksen johtopäätöksissä tullaan pohtimaan myös sitä, mikä yhteisöllisyyden vaikutus yleensä on suomalaisten kuntien johtamiseen sekä mitä sen avulla voitaisiin saavuttaa.

Pragmaattisessa tutkimuksessa ajattelu ja totuus asemoidaan toiminnalliseen (pragma = toiminta, teko) viitekehykseen. Ei kuitenkaan ole olemassa ehdottomia totuuksia. Parhaimmillaankin ne ovat vain lähelle pääseviä. Pysyvän ja erehtymättömyyden totuuden saavuttaminen onkin mahdotonta, koska yhteisöt luovat niitä kaiken aikaa omanlaisikseen. Yhteisö opettaa meitä uskomaan ja ajattelemaan tietyllä tavalla, ja esimerkiksi kuntalaisten keskuudessa käsitys yhteisöllisyydestä muodostuu kollektiivisessa yhteisymmärryksessä. Kukaan yksittäinen henkilö ei voi hallita yhteisön toimintaa, määritellä ryhmän aitoa toimintaa ja suhtautumista, koska kyseiset prosessit tapahtuvat ryhmässä jokaisen yksilön ollessa osa tätä kokonaisuutta (vrt. määritelmä yhteisöllisyydestä: jotain yksilöt ylittävää). Pragmatismissa korostetaan teorian ja käytännön vuoropuhelua.

Tutkimusaineistoa voi tutkija lukea eri tavoin. Hermeneuttisen näkemyksen mukaan tutkijan ymmärrys lisääntyy lukukertojen myötä. Myös sanojen merkitys muuttuu ajassa, joten tutkijan tulee ymmärtää käsitteiden merkitys historiassa ja tänä päivänä. Esimerkiksi tulee huomata, että kuntien tehtävät ja sitä kautta myös kunnan johtaminen ovat muuttuneet aikojen kuluessa. Emansipatorinen lukutapa puolestaan kuvaa sitä, että tutkija lukee aineistoaan empaattisesti. Tällöin vaarana on se, että tutkija omalla ideologiallaan tai arvomaailmallaan ”värittää” tulkintaa luetusta ja omalla lukutavallaan tuottaa jopa uusia valtarakenteita. (Ks. esim. Varto 1992 ja Rajavaara 1999.)

¹⁴ Laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää, millainen joku ilmiö/prosessi on. Miten se ilmenee? Millaisia merkityksiä eri toimijaryhmät ilmiölle antavat? Mitä tietyssä yhteiskunnallisessa tilanteessa tapahtuu? Tutkimuskysymykset ovat muotoa: mikä, miten, miksi, millainen.

Kun kerran ymmärrys lisääntyy, mitä enemmän lukee, kysymykseen liittyy riittävyyden ongelma – mikä on aineiston ja analyysin suhteen riittävästi. Mutta esimerkiksi triangulaation mahdollisuudet käyttää esimerkiksi erilaisia aineistoja ovat lähes rajattomat, mikä puolestaan luo perfektionismin, keskeneräisyyden ja epävarmuuden paradoksin. Se mikä olisi ideaalia, näyttäytyy kuitenkin tieteentekemisen todellisudessa ongelmallisena. Kysymyksessä onkin rajaamisen ongelma – mihin tulee vetää raja. Mikä määrä aineistoa on riittävä ja ovatko esimerkiksi lähteet riittävän tuoreita?

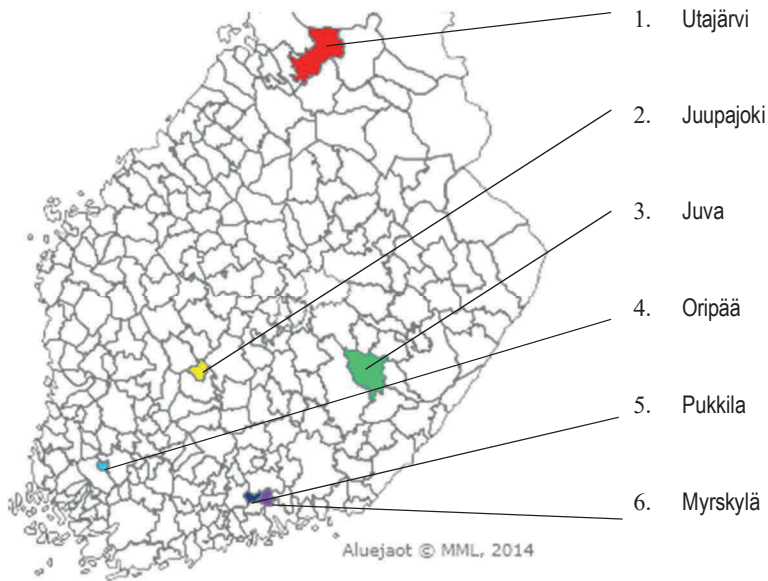
Tutkijan herkkyyks, alkutieto ja kyvykkyys haastatella ja tehdä johtopäätöksiä on olennaista. Hermeneuttisen ajattelun mukaisesti tutkija selvittää aikaisemmat tutkimukset ja perehtyy niihin, jotta voisi määrittää, mistä hän haluaa tietää lisää.

Tutkittuani yhteisöllisyyttä pienissä kunnissa näen yhteisöllisyyden tärkeänä ja arvokkaana resurssina. Tutkimukseni tarkoitus ei kuitenkaan ole julistaa yhteisöllisyyden ylivertaisuutta kaikissa kunnissa ja kaikissa tilanteissa. Sen sijaan esitän tapausten kautta, millaisena yhteisöllisyys kuntien johtamisessa näyttäytyy ja pohdin myös sitä, millainen merkitys yhteisöllisyydellä kunnan johtamisessa voi olla.

3.2 Tutkimuksen empiirinen aineisto

Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja “ääni” pääsevät esille (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna on se, että haastatteluissa voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen, toisin kuin esimerkiksi kyselylomaketta käytettäessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 205.) Yhteisöllisyys ei ole konkreettinen ja välttämättä helposti hahmotettavissa oleva käsite, vaan ilmiö joka vaikuttaa organisaation kulttuurissa, arvoissa ja syvärakenteissa. Tästä syystä haastattelun mahdollistama monitahoinen tarkastelu sekä saatavien vastausten selvennys ja syventäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista. Haastattelussa onkin ratkaisevaa, miten haastattelija osaa tulkita haastateltavan vastauksia kulttuuristen merkitysten ja merkitysmaailmojen valossa (Hirsjärvi ym. 2009, 207).

Tutkimukseen osallistui kuusi kuntaa: Utajärvi, Juupajoki, Juva, Oripää, Pukkila ja Myrskylä. Tutkimuskunnat sijoittuvat Suomen kartalla varsin laajalle alueelle. (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. Tutkimukseen osallistuvat kuusi kuntaa: Utajärvi, Juupajoki, Juva, Oripää, Pukkila ja Myrskylä

Kunnat ovat keskenään varsin erilaisia. (Ks. taulukko 2.) Tässä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota paitsi kuntainstituutioihin myös niiden johtamisen erilaisuuteen. Näkemys kuntajohtamisesta ja kunnanjohtajan roolista vaihtelee suuresti eri kuntien välillä.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää yhteisöllisyyden menestystarinoita – kunnan ja kuntalaisten omia ”ylpeyden aiheita”. Jokaisesta tutkimuskunnasta haastateltiin 3-5 henkilöä: kunnanjohtajaa, valtuuston- ja hallituksen puheenjohtajia sekä muita yhteisöllisiin hankkeisiin osallistuneita henkilöitä. (Ks. taulukko 3.)

Taulukko 2. Tutkimuskuntien esittely

	Pukkila	Myrskylä	Utajärvi	Juupajoki	Juva	Oripää
Perustamisvuosi	1896	1636	1865	1913	1442	1869
Maakunta	Uusimaa	Uusimaa	Pohjois-Pohjanmaa	Pirkanmaa	Etelä-Savo	Varsinais-Suomi
Väestö 31.12.2018	1 899	1 922	2 702	1 884	6 225	1 364
Maapinta-ala, km²	145,03	200,36	1 671,17	258,50	1 163,18	117,64
Väestötiheys	13,1	9,6	1,6	7,3	5,4	11,6
Erityistä Nostettu esiin kuntien verkkosivuilla. Luettu 24.8.2019.	<p><i>Missio: Pukkilan tehtävä on edistää kuntalaisten hyvinvointia ja kunnan elinvoimaa.</i></p> <p><i>Arvot: rohkeus, läheisyys ja sujuvuus.</i></p> <p><i>Rohkea merkitsee ennen kaikkea halua uudistaa kuntana.</i></p> <p><i>Kunnan henkilöstönä ja kuntalaisina teemme rohkeasti ehdotuksia oman toimintamme kehittämiseksi.</i></p> <p><i>Läheinen merkitsee yhteisöllisyyttä, yhteistyötä, lähimmäisenrakkautta ja välittämistä. Arvostamme jokaista ja jokainen saa olla juuri sellainen kun on.</i></p>	<p><i>Tutkitusti Suomen auringkoisin kunta!</i></p> <p><i>Arkiturvallisuuden ponnostava, kaksikielinen maaseutukunta.</i></p> <p><i>Kunnalliset palvelut hoidetaan inhimillisissä mittasuhteissa yksikuntana.</i></p> <p><i>Myrskylä tunnetaan ennen kaikkea nelinkertaisesta olympiavoittaja Lasse Virenistä. Hän asuu ja vaikuttaa edelleen Myrskylässä. Hän toimi 20 vuotta Myrskylän valtuuston puheenjohtaja vuosina 1993-2012.</i></p>	<p><i>Kehittämismyönteisyys on sisältynyt kunnan arvoihin vuodesta 1991 lähtien.</i></p> <p><i>Kunnan koko toimintajärjestelmä on rakennettu ensimmäisenä Suomessa ISO 9001 -laatuajärjestelmän mukaisesti.</i></p> <p><i>Utajärvi - Edellytyksiä onnellisuudelle "pikkuisen paremmin kuin muut"</i></p>	<p><i>Tarjoamme asukkaillemme toimivat peruspalvelut ihmisläheisesti ilman suurta byrokratiaa ja raskaita hallintoprotokollia.</i></p> <p><i>Uudistuva, ennakkoluuloton ja rohkeasti eteenpäin katsova kunta.</i></p> <p><i>Kunnan työpaikkaomavaraisuus on 92 %. Yksi suurimmista työnantajista on vahva sahateollisuuden keskitelmä.</i></p> <p><i>Tenavatonta maksetaan 1.000 euroa per vuosi viiden vuoden ajan kunnassa syntyville lapsille, joiden huoltajat/ot ovat myös kirjoilla kunnassa.</i></p>	<p><i>Peltopinta-ala on noin 8 500 hehtaaria. Yhtä juvalaista kohti kunnassa on siis yli hehtaari peltoa.</i></p> <p><i>Tunnettu maatalouspitäjä ja luomutuotannon edelläkävijä.</i></p> <p><i>Juvan kunnalla on hyvä maine itseenä, aktiivisena ja kehittämisvalmiina kunnana. Pidämme kiinni vahvuksistamme ja uskomme omaan tekemiseen.</i></p> <p><i>Tuomme onnistumiset esille. Verkostoidumme voimakkaasti. Teemme rohkeita avauksia ja olemme valmiita ottamaan harkittuja riskejä.</i></p>	<p><i>Yhteisöllisessä kunnassa on vahva talous- ja yhteistyöhenki sekä pyrkimys pitää huolta toisista.</i></p> <p><i>Kunnassa on monta elävää kylää ja virkeää yhdistystoimintaa.</i></p> <p><i>Yrittäjävälisyyden merkitys on Oripäässä korkealla eikä olekaan ihme, että yritystiheys kunnassa on valtakunnan kärkitasoa.</i></p> <p><i>Visio 2025 Oripään kunta on itsenäinen ja moderni sekä perinteitä kunnioittava maaseutukunta, joka tekee yhteistyötä naapurikuntien kanssa.</i></p>

Taulukko 3. Haastatellut henkilöt

Kunnat	Luottamushenkilöt		Viranhaltijat			Haastateltavia yhteensä
	Kunnan hallituksen puheenjohtaja	Kunnan valtuuston puheenjohtaja	Kunnan johtaja	Kehittäjä 1.	Kehittäjä 2.	
Utajärvi 12/2013	X	X	X	X		4
Pukila 12/2013	X	X	X	X		4
Myrskylä 12/2013	X	X	X	X	X	5
Oripää 2/2014		X	X	X	X	4
Juva 3/2014	X	X	X			3
Juupajoki 4/2014	X	X	X			3
						Yhteensä 23 haastattelua

Useamman henkilön haastattelua voidaan pitää mielekkäänä siitä syystä, että ensinnäkin kuntatasolla on samanaikaisesti meneillään monenlaisia kehityskulkuja, joista ei ehkä koko organisaatiossa olla edes tietoisia. Toiseksi menestystarinoita ei aina välttämättä heti tunnisteta erityislaatuiseksi. Rohkeisiin hankkeisiin lähdeittäessä ei aina tiedetä, mitä erityislaatuista niillä voidaan saavuttaa. Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisten hankkeiden - puhumattakaan menestystarinoista - tunnistaminen ei siis aina ole itsestään selvää. Huomattavaa on, että haastateltavat haluavat kertoa mitä todennäköisimmin usein vain positiivisista kokemuksista, vaikka yhteisöllisyydestä voi luonnollisesti aiheutua myös negatiivisia seurauksia.

Kyseessä ovat asiantuntijahaastattelut. Tarkoituksena on saada haastateltavilta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Kiinnostuksen kohteena ei ole ensisijaisesti asiantuntija sinänsä, vaan henkilöä haastatellaan sen tiedon vuoksi, jota hänellä oletetaan olevan. (Alastalo ja Åkerman 2010, 374.) Haastateltavien valinta perustuu joko heidän institutionaaliseen asemaansa tai muuhun osallisuuteensa tutkimuksen kohteena olevassa prosessissa, eivätkä he juurikaan ole vaihdettavissa, sillä heillä on paras tietämys yhteisöllisyyden käyttämisestä ja hyödyntämisestä kunnan toiminnassa.

Kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen viittaavaa saturaation käsitettä, kylläntymistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkittavien kuntien ja niissä haastateltavien henkilöiden lukumäärää ei päätetä ennalta, vaan haastatteluja jatketaan niin kauan, kun ne tuovat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantua haastatteluissa. Tutkimalla yksittäistä

tapausta kyllin tarkasti saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa moniin, hieman toisistaan poikkeaviin ryhmiin. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen (tarkasti säädelty) haastattelutilanne on (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Toisessa ääripäässä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä, kun taas toisessa ääripäässä on strukturoimaton, täydellisen vapaa haastattelu, jolloin tutkijalla on mielessään vain tietty aihe keskustelulle. Puolistrukturoiduista haastattelumuodoista eräs tunnetuimmista on teemahaastattelu (engl. focused interview), jossa käydään läpi samat teemat, aihepiirit, mutta kysymyksen muotoilu ja järjestys voivat vaihdella. Strukturoimaton haastattelu sen sijaan muistuttaa vapaata keskustelua, jossa molemmat osapuolet voivat nostaa puheenaiheita keskusteluun ja kuljettaa sitä haluamaansa suuntaan. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 11.) Näiden kahden ääripään välille jää teemahaastattelu, jota tässä tutkimuksessa käytetään. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Lisäksi haastateltavia pyydettiin vastaamaan myös jälkikäteen sähköpostin tai puhelimen välityksellä, mikäli vastauksia nähtiin tarpeelliseksi vielä selventää.

Haastatteluoppaissa kehoitetaan välttämään monipolvisia, monta eri kysymystä sisältäviä kysymyssarjoja. (Ks. esim. Ruusuvuori ja Tiittula 2005.) Tämä tapa saattaa vaikeuttaa vastaamista ja toisaalta näissä tapauksissa osa kysymyksistä voi jäädä vastaamatta, kun huomion tai muistin takia osa kysymyksistä unohtuu. Teemahaastattelussa haastattelijä antaakin haastateltavalle teeman, jota eri tukisanojen kautta haastateltava saa avata ja kuvata omien merkitystensä kautta. Haastattelutilanteissa kehoitetaan etenemään yleisestä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin.

Teemahaastattelurunko sisälsi seuraavat viisi kysymystä:

1. Mitä yhteisöllisyys kunnassa tarkoittaa?
2. Miten yhteisöllisyys näkyy kunnassasi?
3. Mikä merkitys yhteisöllisillä käytännöillä on?
4. Mitä yhteisöllisiä käytäntöjä kunnassasi käytetään?
5. Miten yhteisöllisyyttä kehitetään kunnassasi?

Haastattelulla on tietty päämäärä, johon haastattelun kautta pyritään: haastattelijalla on tiedonintressi, jonka vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua, fokusoi sitä tiettyihin teemoihin. Tutkimushaastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 23.) Luot-

tamuksen synnyttäminen haastattelussa on eräänlaista tasapainottelua yhtäältä empatian osoittamisen ja yhteisyyden rakentamisen ja toisaalta haastattelutilanteen tehtävään ja roolijakoon suuntautumisen välillä. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 42.) Neutraaliutta on perinteisesti pidetty haastattelijan tärkeänä ominaisuutena (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 44). On toki mahdollista, että haastattelija tulee tarkoittamattaan ohjanneeksi haastateltavan näkökantaa puheena olevaan asiaan kysymystensä muotoilun kautta. Myös haastattelijan tapa ottaa vastaan haastateltavan vastauksia voi kertoa haastattelijan omista näkemyksistä. Lisäksi haastattelijan ei-kielellinen toiminta ilmaisee haastattelijan suhtautumista meneillään olevaan tilanteeseen tai puheena olevaan asiaan. Näistä syistä onkin hyödyllistä nauhoittaa haastattelut, koska myöhemmin nauhalta voidaan tarkistaa, millaisia oletuksia haastattelukysymykset sisältävät. Kun kyseessä on puolistrukturoitu haastattelu, kysymysten muotoiluun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tärkeätä on minimoida haastattelijan vaikutus vastauksiin ja esittää kysymykset samanlaisina tilanteesta toiseen.

Haastattelutilanne on aina samanaikaisesti myös vuorovaikutustilanne. Olennaista onkin huomioida, millaiseksi haastattelutilanne ja käyty vuorovaikutus muodostuvat.¹⁵ Mikä on haastateltavan esiin nostama aihe ja mikä taas haastattelijan kysymyksestä noussut tai millaisesta näkökulmasta haastateltava käsittelee haastattelijan esiin nostamia aiheita. (Ks. Ruusuvuori ja Tiittula 2005.) Haastattelun nauhoittaminen antaa mahdollisuuden palata tilanteeseen uudelleen, jolloin nauhoitus toimii sekä muistiapuna että tulkintojen tarkistamisen välineenä. Uudelleenkuuntelu tuo haastateluista esiin uusia sävyjä, joita ensikuuntelemalta ei ehkä ole pannut ollenkaan merkille, kuten erilaiset äänenpainot, pohdintaa vaativat kysymykset tai vaikka aiheen vaihtaminen. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 15.) Haastattelunauhahat puretaan litteroimalla eli muutetaan kirjoitettuun muotoon analyysin ja siis koodauksen mahdollistamiseksi.¹⁶

Haastatteluvuorovaikutus ei koskaan toteudu tyhjiössä. Sitä kehystää ja siihen vaikuttaa se sosiaalinen kenttä, johon haastattelu sijoittuu. Sosiaalisella kentällä tarkoitetaan tutkimuksen toteuttamisessa mukana olevia toimijoita sekä siihen liittyviä ins-

¹⁵ Haastateltavaa varten tutkimuksesta on laadittu kirjallinen seloste. Siinä mainitaan, että haastatteluaineisto käytetään vain tutkimustarkoituksiin ja siten, ettei yksittäisiä vastaajia siitä voi tunnistaa. Lisäksi kaikilta haastateltavilta pyydetään lupa tarkentaa heidän vastauksiaan vielä myöhemmin, haastattelutilanteen jälkeen. Selosteeseen on kirjattu myös tutkijan yhteystiedot, jotta haastateltava voi tarvittaessa ottaa tutkijaan yhteyttä.

¹⁶ Haastatteluaineisto kirjoitetaan puheesta tekstiksi litteroimalla. Litteraatio on tutkijan tekemien havaintojen ja valintojen tuote ja sellaisenaan aina epätäydellinen, sillä se ei vangitse kaikkia verbaalisia ja ei-verbaalisia nyanseja täydellisesti. (Nikander 2010, 433.) Omista valinnoista tuleekin olla tietoinen ja perustella ne myös tekstissä. Tutkijan litteroidessa aineistoaan itse, työvaihe on paitsi materiaaliin tutustumista myös alustavan koodausskeeman rakentelua ja esitulkitusten testaamista.

tituutioita (Alasuutari 2005, 147). Haastattelijan ja haastateltavan käsitykset näistä ta-
hoista ja niiden toiminnasta vaikuttavat siihen, mitä ja miten he haastattelussa puhu-
vat. Tässä tutkimuksessa puhutaan paitsi haastateltavan omasta työstä, myös koko
hänen työnantajaorganisaationsa, kyseisen kunnan, toiminnasta ja toimintatavoista.
Keskustelun ja samalla arvioinnin kohteena ovat siis myös koko organisaatio ja kaikki
sen toimijatahot.

Vuorovaikutteisen ja siis monista lähteistä tulkintoja luovan tapansa sekä konteks-
tisidonnaisuutensa takia haastattelijan rooli on merkittävä. Esimerkiksi Aaltonen
(2005, 181) korostaakin haastattelijan osuutta kuvaamalla tutkimusta tekevää haas-
tattelijaa kutojaksi, aktiiviseksi osallistujaksi haastattelun kulkuun. Kutojana haastat-
telija ei ole etsimässä tai löytämässä kultasuonta, vaan hän on itse synnyttämässä teks-
tuuria, tekstiä, merkityksiä. Tämän ajatuksen mukaisesti voidaankin ajatella, että haas-
tatteliija ei ainoastaan kerää aineistoa, vaan osallistuu myös sen muotoiluun.

3.3 Grounded theory analyysimenetelmänä

Grounded theory (GT) on menetelmällinen lähestymistapa, jonka avulla pyritään sel-
vittämään ilmiön perustaa ja muodostamaan uutta teoriaa. Grounded theory -lähes-
tymistavan laadullisen aineiston analyysin ovat kehittäneet Barney Glaser ja Anselm
Strauss 1960-luvulla. GT ei ole yksi yhtenäinen suuntaus, mutta sen perimmäisenä
ajatuksena on laadullisin menetelmin kerätyn aineiston analysoiminen empiriaa pai-
nottaen ja teorian muodostaminen aineiston vertailun ja luokittelun avulla. Teoriaa
muodostetaan aineistoa systemaattisesti koodaten ja luokitellen. Glaserin ja Straussin
näkemykset GT-menetelmästä erkanivat myöhemmin toisistaan Straussin painotta-
essa enemmän laadullisen analyysin järjestelmällisyyden tärkeyttä ja Glaserin pitäyty-
essä tiukemmin alkuperäisessä, uutta teoriaa luovassa, heuristisessa lähestymistä-
vassa. Näiden kahden koulukunnan lisäksi voidaan erottaa myös konstruktivistinen
koulukunta, joka painottaa paitsi aineiston, analyysin sekä metodologisten valintojen
konstruoitua luonnetta, myös asiayhteyksien ja tutkijoiden merkityksiä ja ominai-
suuksia tutkimuksen tekemisessä. (Ks. mm. Luomanen 2010.) Tässä tutkimuksessa
tarkastelu painottuu Straussin ja Corbinin (1990) tulkintaan menetelmästä.

Tutkijan ei aluksi tarvitse tietää muuta kuin aihealue, jota hän haluaa tutkia, eikä
tutkimuskysymystenkaan tarvitse olla erityisen tarkkaan muotoillut. GT-menetelmä
on lähtökohtaisesti induktiivista teorianmuodostusta, jossa tutkija aineiston pohjalta
luo hypoteeseja ja sitten testaa ja muokkaa niitä lisäaineistojen avulla. Induktiivisen

eli aineistolähtöisen luonteensa vuoksi menetelmä on vahvasti sidoksissa konkretiaan. Analyysiä tehdään jatkuvasti yhtä aikaa aineiston kartuttamisen kanssa. Tehdyt havainnot ohjaavat lisäaineiston keräämistä. Haastateltavilta pyydettiin lupa vastausten tarkentamiseen myöhemmin. Lisäksi tutkimuskuntien lukumäärää ei alussa päätetty, vaan tilanne eteni tarpeen mukaan. Tällaista työskentelyä voidaan jatkaa niin kauan, kunnes yksikään lisähavainto ei vaadi muuttamaan aikaansaattua mallia.

Haastattelukysymys ei ole sama kuin tutkimuskysymys. Haastateltavat eivät siis kerro suoraan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulokset eivät ikään kuin pomppaa suoraan aineistosta, vaan tutkijan tulee esittää vielä uudet analyttiset kysymykset tarkentamalla, mistä haastateltavat henkilöt oikeastaan puhuvatkaan? Tutkijan valitsema näkökulma sekä tutkimusongelman ja -kysymysten asettelu muovaavat lähestymistapaa aineistoon (Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen 2010, 11). Ne määrittävät sen, miten kyseistä aineistoa voi ja kannattaa lähteä analysoimaan. Laajaa tekstimassaa voi lähestyä varsin monella tapaa, mutta jotta aineisto ”alkaa puhua”, se on ensin opittava tuntemaan. Laadullisen tutkimuksen idea on löytää aineistosta jotakin uutta ja ennen havaitsematonta, uusia jäsennyksiä ja uusia merkityksiä, ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää ympäröivää inhimillistä todellisuutta (Ruusuvuori ym. 2010, 16). Jotta aineisto pääsee aidosti puhumaan ja jotta analyysi olisi mahdollisimman vapaa ja neutraali tutkijan esioletuksista ja -ymmärryksestä, aineisto purettiin varsin systemaattisesti grounded theory -menetelmällä. Tarvetta aineiston tarkkaan line by line -koodaamiseen puoltaa myös se, että tutkimuksen havaintoyksikön määrittäminen on hankalaa. Haastattelukysymykset on toki kohdistettu ihmiselle, koska käytetty aineistonkeruumenetelmä on ollut yksilöhaastattelu, mutta tutkimuksen mielenkiinto keskittyy kuitenkin vastaajien ja kuntalaisten (yksilöiden) välisiin vuorovaikutuksiin, ryhmään, rakenteisiin, kulttuurisiin merkityksiin ja instituutioihin. Samalla pyritään minimoimaan se riski, että tutkija poimisi aineistosta vain päätelmiin ”sopivat” elementit, jättäen suuren osan aineistosta huomiotta. Systemaattisten teemojen tai rakenteiden kartoitus koko aineistosta sopii hyvin esimerkiksi tutkimuksiin, joissa havaintoyksikkönä ovat vaikkapa toistuvat vuorovaikutuskäytännöt tai kuvaukseen sisältyvät argumentaatiotavat (Ruusuvuori ym. 2010, 22). Tarkka koodaus valikoitui siis siitä syystä, että analyysille saatiin riittävä todistusperusta ja vakuuttavuus.

Haastatteluaineisto analysoitiin ja ilmiökenttä käsitteellistettiin grounded theoryn mukaisesti koodaamalla. Koodauksella tarkoitetaan aineiston käsitteellistämistä, pilkkomista, uudelleen muotoilemista ja jäsentämistä. GT:ssa siis tiivistetään aineistoa vaihe vaiheelta: pienistä yksittäisistä havainnoista ja koodauksista kuljetaan kohti suurempaa kokonaisuutta, teoriaa tutkittavasta aiheesta. Koodauksessa tutkija vertailee

aineistosta löytyviä tapauksia ja havaintoja sekä tekee ehdotuksia niiden välisten suhteiden määritelmiksi. Tutkija siis paitsi tekee ehdotuksia, samalla myös jatkuvasti tarkistaa tapauksia ja niiden välisiä suhteita. Tämä ehdotusten tekeminen ja samanaikainen tarkistus ja varmistaminen ovat jatkuvaa. Tapahtumat seuraavat toisiaan ja liike niiden välillä on jatkuvaa, mistä johtuu myös teorian nimi. ”This back and forth movement is what makes our theory grounded!” (Strauss ja Corbin 1990, 111; ks. myös Corbin ja Strauss 1996). Syntyvä teoria on siis vahvasti aineistoon pohjautuvaa. Aineiston ja teoreettisen pohdinnan kautta muodostetaan johtopäätös siitä, mitkä tekijät näyttävät yhdistävän pienissä kunnissa syntyneitä yhteisöllisiä menestystarinoita ja mitä erityistä yhteisöllisyys on niihin tuonut. Analyysissä on tarkoituksena mallintaa näitä menestykselliseksi osoittautuneita yhteisöllisiä käytäntöjä.

Aineiston organisoinnissa ja luokittelussa käytettiin apuna laadullisen tutkimuksen analyysiohjelmaa NVivoa. Ohjelmasta oli paljon apua, koska kyseessä on empiriapainotteinen tutkimus, jossa aineisto oli varsin laaja ja lisäksi se purettiin osiin varsin yksityiskohtaisesti ja tarkasti. Laadullisen aineistojen käsittelyyn kehitettyjä analyysiohjelmiä on alettu käyttää enenevässä määrin suomalaisessa laadullisessa tutkimuksessa 1990-luvulta lähtien (Jolanki ja Karhunen 2010, 395). Järjestelmä helpottaa huomattavasti tekstimassan työstämistä, koodausta ja lajittelua. Analyysiohjelma on siis vain tekninen apuväline tekstin käsittelyyn, eikä varsinaisen tekijä analyysin muodostamisessa. Ohjelmien erityinen ansio on se, että ne nopeuttavat ja helpottavat tutkimusprosessin melko työläitä vaiheita, kuten aineiston organisoimista ja tietyn tutkimustehtävän kannalta relevantin aineiston etsimistä ja erittelyä varsinaista analyysia varten (Jolanki ja Karhunen 2010, 396). Vaikka koodaus on olennaisesti aineiston dokumentointia, samanaikaisesti se on toki myös samalla tutkijan tekemä tulkinta siitä, mikä aineistossa on tutkimuksen kannalta relevanttia ja tärkeää nostaa esiin. Teksti käydään siis läpi ja eritellään koodauksen avulla. Ensimmäisen kierroksen kymmenet koodaukset tutkija käy läpi ja luo analyysin avulla mielekkään selityksen ja tulkinnan niiden välisille yhteyksille. Koodeja ensimmäisellä kierroksella tekstistä kerättäessä ja jo tulkintaa alaluokkien välille rakennettaessa laadittiin niistä samalla myös mind map, johon kuvattiin esiin nousseiden käsitteiden välisiä yhteyksiä. Näin saadun kuvan ja yläluokkien muodostamisen jälkeen analyysiohjelmaa käytettiin vielä tarkistamaan näiden muodostettujen yhteyksien ja tulkintojen olemassaolo useammassa yhteyksissä. Vaikka siis analyysiohjelma nimenomaisesti helpottaa aineiston erittelyä, tutkijan tulee kuitenkin pitää kirkkaana mielessä myös koko aineiston sanoma analyysivaiheessa.

Menetelmässä keskeisiä ovat aineiston koodaukset eli aineistolähtöisten tulkintojen tekemisen vaiheet. Koodatessaan tutkija vertailee aineistosta löytyviä tapauksia ja

havaintoja sekä tekee arvioita niiden välisten suhteiden yhteyksistä. Tutkija ehdottaa yhteyttä tai suhdetta havaintojen välillä ja tarkistaa jatkuvasti aineistosta, miten se suhtautuu näihin hänen ehdotelmiinsa (Strauss ja Corbin 1990, 57-59). Tutkija liikkuu siis induktiivisen ja deduktiivisen ajattelun välillä, ja juuri tämä edestakainen liike tekee syntyvästä teoriasta aineistoon pohjautuvan: siitä nimi grounded theory (Strauss ja Corbin 1990, 110-111).

Straussin ja Corbinin koulukunnan GT-menetelmän voidaan katsoa jakautuvan aineiston keruun ohella kolmeen erilaiseen analyysi- tai koodausvaiheeseen: aineiston avoimeen koodaukseen (open coding), pitkittäiskoodaukseen (axial coding) ja valikoivaan koodaukseen (selective coding). Käytännön tutkimustyössä nämä vaiheet sekoittuvat toisiinsa ja ovat osin päällekkäisiä.

Straussin ja Corbinin (1990) mukaan avoin koodaus on aineiston purkamisen, tutkimisen, vertailun, käsitteellistämisen ja kategorisoinnin prosessi. Avoimen koodauksen vaiheessa, aivan analyysin alussa, tutkija hakee aineistostaan erityisiä merkityskokonaisuuksia eli kategorioita, jotka liittyvät tutkimusongelman kannalta relevantteihin ilmiöihin tai prosesseihin. Katgoria on luokitus käsitteille, joita aineistossa havaitaan. Tällaisia luokituksia löytyy, kun tutkija vertailee käsitteitä toisiinsa ja huomaa niiden kytkeytyvän johonkin tiettyyn ilmiöön tai asiantilaan. Tutkija nimeää nämä kategoriat sopivaksi katsomallaan tavalla ja irrottaa nämä aineistokatkelmat alkuperäisestä yhteydestään aineistossa. Tällä tavoin aineisto käsitteellistyy ja hahmotuu analyysin kannalta selkeämmin.

Tulkinnan ensimmäisessä vaiheessa ryhdytään poimimaan intuitiivisesti alustavia käsitteitä. Tutkija voi käydä materiaalia läpi sana sanalta ja siten saada tuntumaa niin koodaukseen kuin tutkittavaan asiaankin (Strauss ja Corbin 1990, 72-73). Koska tässä vaiheessa vasta tutustutaan materiaaliin, ei tutkijan tarvitse yrittää vielä löytää lopullisia nimiä ja käsitteitä. Kuitenkin myös tässä vaiheessa, kuten analyysissä yleensäkin, tutkijan tulee pyrkiä näkemään jo pintaa syvemmälle. Tekstiä, teemoja ja sanoja pitää tulkita perinpohjaisesti ja herkästi, välttämällä suoraviivaisia päätelmiä ja yleistyksiä.

Kun aineisto on käsitteellistetty, aletaan sitä ryhmitellä alustavien, loogisilta tuntuvien otsikoiden alle. Analyysiprosessin ensimmäisessä vaiheessa sain muodostettua 47 alustavaa luokkaa, kategorioita, joiden alle haastatteluissa nousseet teemat asettuivat. Nämä luokat muodostettiin NVivo-analyysiohjelmaa käyttäen, siten että jokaisen kategorian (nodes) alle koottiin asiakokonaisuudet, eikä pelkkiä yksittäisiä sanoja. Tämän luokittelun jälkeen kävin ryhmiä uudelleen läpi ja muokkasin niistä uusia kategorioita yhdistelemällä ryhmiä toisiinsa niin pitkään, että kategoriat alkoivat muotou-

tua selkeämmiksi, omiksi kokonaisuuksikseen. Nämä ensimmäisen kierroksen havainnot, muodostetut käsiteryypit, on kuvattu luvussa 4. Tämä mallinnus toimi pohjana analyysiprosessin jatkolle, seuraavalle pitkittäiskoodaukselle.

Pitkittäisen koodauksen (ks. luku 4) tarkoituksena on löytää yhteyksiä, erilaisia suhteita ja vuorovaikutusta analyysin ensimmäisen vaiheen aikana löytyneiden irrallisten kategorioiden välille. Näin ne saadaan asetettua uuteen kontekstiin, joka on hahmottuvan teorian kannalta olennainen. Kun avoimessa koodauksessa aineistosta irrotetaan käsitteitä, ulottuvuuksia ja ominaisuuksia, liitetään ne pitkittäiskoodauksen vaiheessa keskenään yhteen teoreettisesti mielekkäällä tavalla. Aineisto muotoutuu uudelleen, kun luodaan yhteyksiä hieman abstraktimman kategorian ja sen alakategorian välillä. Alakategoriat ovat niitä aiemmin aineistosta irrotettujen, samankaltaisuuden perusteella yhteen nivottujen käsitteiden ryhmiä, jotka tukevat kategorian määrittelyä ja olemassaoloa. Alakategoriat ovat hierarkkisesti ajatellen olemassa vain varsinaisen kategoriansa määrittelijöinä. Strauss ja Corbin tarkentavat pitkittäiskoodauksen tarkoittavan nimenomaan kategorian ja sen alakategorioiden välisten suhteiden etsimistä. Pitkittäiskoodauksessa ei siis ole tarkoitus tuoda esiin hahmottuvan kategorian suhteita toisiin kategorioihin. Tarkoitus on muotoilla yksittäiset kategoriat mahdollisimman tarkasti niitä osoittavien alakategorioiden (joita luotiin avoimen koodauksen vaiheessa) avulla eli muodostaa yhä tiheämmin ja tarkemmin määritellyjä käsiteryyppejä. Tässä vaiheessa näin ollen edetäänkin raakahavaintoja kuvaavista kategorioista yleisemmälle, havaintoja yhdistävälle kategorisaation tasolle.

Pitkittäiskoodaus on keino liittää alakategorioita yleisempään kategoriaan selvittämällä niitä yhdistävä suhde. Pitkittäiskoodaus ei analysointityön kuluessa erotu ajallisesti muista koodauksen vaiheista kovinkaan paljon. Käytännössä aineistoa analysoidaan jatkuvasti avoimen ja pitkittäiskoodauksen kanssa yhdessä. Esimerkiksi kirjattaessa ideoita kategorioista ja niiden olemuksesta edistetään samalla myös pitkittäiskoodausta. Kun alakategorioiden kytkeminen kategorioihin on päättynyt, eli kun aineisto on käsitelty riittävän huolellisesti, on kuhunkin kategoriaan liittyvän ilmiön ominaisuuksiin, asiayhteyksiin ja toimintoihin kuuluvat ulottuvuudet periaatteessa selvitetty. Tällä tavoin kategorioiden luonne on analyttisen ja systemaattisen ajattelutyön seurauksena selkiytynyt, ja tutkimuksen tekijä voi alkaa miettiä, miten kuhunkin kategoriaan nivoutuva ilmiö kytkeytyy ”suurempaan kertomukseen” eli tutkimuksen keskeisimpään kiinnostuksen kohteeseen. Tämän jälkeen voidaankin siirtyä eteenpäin valikoivaan koodaukseen.

Koodauksen viimeinen vaihe on valikoiva koodaus (ks. luku 5), jolloin tarkastelussa keskitytään yhteen ydinkategoriaan. Tällöin tehdyt havainnot liitetään systemaattisesti yhteen teoriaksi. Tutkija työskentelee ratkaistakseen, kuinka aikaansaadut

kategoriat suhtautuvat yhteen, aineistoa ja tutkimustuloksena esitettävää teoriaa yhteen liittäväan ja sille yhtenäisyyttä antavaan ydinkategoriaan. Vaihe on haastava, sillä useimmiten on mahdotonta säilyttää aivan kaikkea ilmitullutta. (Strauss ja Corbin 1990, 1176-117; Luomanen 2010, 364.) Yleensä tämä ydinkategoria on hyvin käsitteellinen ja eri ulottuvuuksia sisältävä, koska sen on kyettävä linkittymään yhteen kaikkien pitkittäiskoodauksen vaiheessa syntyneiden kategorioiden kanssa. Tällainen kokoava vaihe ikään kuin jäsentää ja ryhmittää aineistoa niin, että lopputulos on selkeämpi.

Koodauksessa edetään valitsemalla tutkittavan ilmiön keskeisin kategoria, johon muut kategoriat integroidaan hiukan samaan tapaan kuin edellisessä vaiheessa. (Corbin ja Strauss 1990, 189.) Koodaus tehdään vain korkeammalla ja abstraktimmalla analyttisellä tasolla. Pitkittäiskoodauksessa muodostettiin perusta valikoivalle koodaukselle. Silloin muodostetut kategoriat kaikkine ulottuvuuksineen täytyy nyt tässä vaiheessa nivoa yhteen teoreettisesti mielekkäällä tavalla. Valikoivan koodauksen aikana on tehtävä lopulliset päätökset, mitä elementtejä teoriaan sisällytetään. Tässä tutkimuksessa valikoitiin vain ne kategoriat, joiden integroiminen ydinkategoriaan oli analyysin tekemisen jälkeen selkeää eli siis tutkimuksen ydinintressin kannalta olennaisimmat käsitejoukot. Mukaan otetut kategoriat integroitiin valitsemaani ydinkategoriaan edellä esitetyn paradigman avulla.

Kun aineistosta muodostuneille kategorioille on löydetty keskinäiset sijaintinsa, voidaan teoria kirjoittaa alustavaan muotoon. Tarkoitus on nivoa havainnot entistä tiiviimmin yhteen esittämällä ne yhdessä esimerkiksi graafisesti (Strauss ja Corbin 1990, 134-139). Seuraavaksi tutkija voi kuvailla havaittuja suhteita ja esittää arvioitaan niistä ja samalla hän voi edelleen nojautua aineistoon väitteitä esittäessään (Luomanen 2010, 365). Ydinajatus tässä suhteiden kuvauksessa on se, että nyt tutkija voi perustellusti ilmaista väitteensä. Väittämien ei kuitenkaan tarvitse olla sellaisia, etteikö aineistosta löytyisi yhtäkään poikkeavaa havaintoa, sillä pääasia on, että väitteet toteutuvat useimmissa tapauksissa tai hiukan yleisemmällä tasolla. Kyseessä on parhaimmillaan malli, joka pääpiirteittäin kykenee ennustamaan yhteisöllisyyden ilmentymistä ja hyödyntämistä tietynlaisissa tilanteissa. Teorian kehittäminen voi lähteä esimerkiksi ajallisesta kehityksestä; onko ilmiössä havaittavissa ajallisia muutoksia. Mikäli tutkija on soveltanut kaikkia menetelmällisiä ohjeita aiemmissa vaiheissa, nousevat nämä prosessit periaatteessa itsestään näkyville (Luomanen 2010, 367). Tutkijan täytyy vastata kysymyksiin, miksi ilmiön kehitys on sellainen kuin se on tai miksi ilmiö pysyy muuttumattomana. Prosessien kuvaamiselle tulee antaa sen verran painoarvoa, että tutkimuksen lukija voi ymmärtää, kuinka ilmiöt ja niiden väliset suhteet kehittyvät ajan kuluessa. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että prosessien kuvaus on

tutkijan keino selittää muutosta tutkittavassa kohteessa. (Strauss ja Corbin 1990, 148-149, 156-157.)

Kuten todettua, edellä kuvatut koodaukset sekoittuvat käytännön analyysityössä toisiinsa. Juuri tähän jatkuvaan vertailuun ja testaamiseen GT perustuu. GT-menetelmässä tutkimustulosten ajatellaan olevan ikään kuin kuva olemassa olevasta todellisuudesta. Toisaalta menetelmän tulkinnoissa korostetaan sitä, että tutkimustulokset eivät suinkaan ole representaatioita todellisuudesta, mutta toimivat analyysin työkaluina tutkijoille. (Bryant ja Charmaz 2007, 180.) Menetelmä tarjoaa väyliä systemaattiseen ja perinpohjaiseen laadullisen aineiston käsitteellistämiseen ja siksi se on edelleen varsin ajankohtainen väline erityisesti sellaisten ilmiöiden tutkimukseen, joista ei kovin paljon ole aikaisempaa tutkimusta. Tutkimuksen raportissa on hyvä avata lukijalle, miten analyysi todella rakentui ja mihin tulkinnat perustuvat. (Luomanen 2010, 369.) GT menetelmänä ohjaa systemaattisuuteen ja huolellisuuteen, mutta samalla se edellyttää luovuutta ja rohkeutta analyysissä alkuun pääsemisessä.

Kun analysoitavia ilmiöitä asetellaan alustaviin luokkiin, nämä elävät ja jäsentyvät entistä selkeämmiksi ja analyttisesti kirikkaammiksi (Ruusuvuori ym. 2010, 25). Analyysin ja luokittelun edetessä on syytä huomioida myös poikkeukselliset havainnot, jotka eivät mahdu mihinkään luokkaan. Yhteneväisyydet ja poikkeavuudet ovat havaintoina samanarvoisia. Aina ei kuitenkaan ole helppoa erottaa tapauksia poikkeaviksi tai itsenäisen kategorian aineksiksi.

Tärkeää on kuitenkin huomata, että luokittelujen rakentaminen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin analyysi. Jos tutkija jakaa aineiston isoihin luokkiin ja kertoo sitten tiivistäen, mitä aineistoa mihinkin luokkaan sisältyy, tutkimus jää helposti impressionismin, aineistoturismin ja vaikutelmien kirjaamisen tasolle (Ruusuvuori ym. 2010, 19). Suorat lainaukset ja sitaatit eivät siis ole sellaisenaan suoria ”tuloksia”, vaan tutkijan tulee kyetä analyttisesti käymään teksti läpi ja ikään kuin rivien välistä löytää se, mistä haastateltavat lopulta oikein puhuvatkaan. Analyysiin pohjautuvien johtopäätösten jälkeen tuloksia tulee keskusteluttaa myös vielä eteenpäin. Tulosten liittäminen teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin avaa tutkimusta uudella tavalla lukijoilleen (Ruusuvuori ym. 2010, 29).

Eri kvalitatiiviset lähestymistavat eroavat toisistaan siinä suhteessa, miten ne määrittelevät teorian merkityksen tutkimusprosessissa. Tutkimushaastattelun suunnittelussa ja toteuttamisessa on tärkeällä sijalla tutkijan ja tutkimuksen suhde sisällöllisiin teorioihin. Grounded theorya soveltavassa tutkimuksessa pyritään irrottautumaan rajatuista substanssiteorioista ja paradigma- ja metodologiateoriat ymmärretään tutkimuksen varsinaisiksi teoreettisiksi lähtökohdiksi. (Alasuutari 2005, 149.) Vaikka tutkijan tavoitteena on irrottautua tutkittavan ilmiön substanssiteorioista, tutkija on aina

kuitenkin oman kulttuuriinsa ja koulutuksensa vaikutuksen alainen. Hänellä on myös oma näkemys ja tulkinta tutkimastaan ilmiöstä eikä hän täysin kykene irrottautumaan näistä näkemyksistään haastattelutilanteissa.

Luvussa 4. esittelen analyysiprosessin toisen vaiheen, pitkittäiskoodauksen, tulokset yhdessä teoreettisen pohdinnan kanssa. Luvussa 5. puolestaan esitän kolmannen, valikoivaan koodaukseen perustuvan analyysin.

3.4 Tämän tutkimuksen toteutus

Tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (TENK 2012, 6). Tämä tutkimus perustuu tieteelliseen työhön, siten että menetelmät (aineistonkeruu ja analyysi), aineistot ja kaikki tutkimuksen elementit on harkittu ja valittu kriittisesti. Tutkimus perustuu avoimesti kuvattuun etenemiseen, empiiriseen aineistoon, systemaattiseen analyysiin, tieteelliseen argumentointiin, viittaa tieteellisiin lähteisiin, pohjautuu kattavaan kirjallisuuskatsaukseen ja tarkoituksenmukaiseen ja objektiiviseen toimintaan. Näin on varmistettu tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti, luotettavuus ja laadukkuus.

Aineiston hankinta

Tutkimuksen kohteena on puhe kunnissa syntyneistä ”menestystarinoista”, jotka ovat ammentaneet voimansa yhteisöllisyydestä. Mitä yhteisö on saanut aikaan omalla toiminnallaan kunnan toiminnan edistämiseksi. Näiden yhteisöjen ja siis yhteistyökuntien etsiminen aloitettiin vuoden 2013 alussa. Tutkimuskunnat valikoituivat olemassa olevien kontaktien avulla. Kuntaliiton silloinen tutkimus- ja kehitysjohtaja Kaija Majoinen (7/2017 saakka) lähetti sähköpostilla kutsun mukaan tutkimukseen Pienten kuntien neuvottelukuntaan sekä USO-hankkeeseen osallistuville pienille kunnille. Majoisen viestin seurauksena viisi kuntaa ilmoitti halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Koska Pukkilan ja Utajärven yhteisöllisistä hankkeista oli jo ennestään tietoa, näihin kuntiin otin yhteyttä henkilökohtaisesti. Tutkimuskunniksi valikoitui siis yhteisöllisyydestä kiinnostuneita ja tutkimukseen vapaa- ja omaehtoisesti osallistuvia kuntia. Voidaankin ajatella, että yhteisöllisyyttä hyödyntävien hankkeiden toteuttaminen sekä edellä esitettyihin foorumeihin kuulumisen osoittavat, että kunnassa suhtaudutaan omaan kuntayhteisöön ja sen kehittämiseen varsin myönteisesti.

Alun perin tutkimukseen ilmoittautui seitsemän kuntaa, mutta ennen haastatteluiden aloitusta yksi kunta jättäytyi pois.

Tutkimushaastattelut

Koska haastateltavien joukko koostui sekä kunnan johtajistosta että kehittäjistä, haastattelut olivat keskenään varsin erilaisia. Haastattelut sujuivat pääosin rennossa tunnelmassa. Kuntajohtajat muodostavat haastateltavina samankaltaisen vastaajajoukon, mutta kehittäjien kanssa keskustelu oli selvästi erilaista, tutkijalle haastavampaa. Kehittäjät olivat haastattelun alussa hiukan epävarmoja siitä, mitä heiltä oikein odotettiin. Yksi haastateltava oli alkuun jopa varsin torjuva ja totesi, että ei osaa ”mitään akateemista puhetta”. Kun kehittäjä tuli vakuuttuneeksi, että tutkija oli aidosti kiinnostunut hänen näkemyksistään ja että hän todella oli paras asiantuntija ja vastaaja, haastateltava rentoutui huomattavasti. Kyseinen haastateltava jopa intoutui asiasta niin, että halusi vielä jälkikäteenkin lähettää lisätietoa sähköpostitse, kertoa lisää asiasta ja todella vahvasti osallistua tähän tutkimukseen. Luottamuksen ilmapiiri, aito kiinnostus aihetta, haastateltavia ja heidän työtään kohtaan olivat varmasti avaintekijöitä sille, että haastatteluaineisto muodostui varsin rikkaaksi. Haastattelujen kautta valottuva kuva yhteisöllisyydestä on rikas ja moninainen ja kuntien käytännöt ja kokemukset olivat ensi kuulemalta hyvinkin erilaisia.

Tutkimushaastattelut aloitettiin joulukuussa 2013 ja viimeiset haastattelut tehtiin toukokuussa 2014 (ks. taulukko 3). Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa (ks. s. 49) ja haastateltaville jaettiin ennen haastattelun aloitusta kirjallinen selvitys siitä, mistä tutkimuksessa on kyse ja kuinka informantin antamaa tietoa käytetään, raportoidaan ja säilytetään. Nämä asiat käytiin haastattelun alussa myös suullisesti läpi, jotta kyettiin mahdollisimman hyvin saamaan haastateltavat vakuuttuneeksi siitä, että heitä ei kyetä tutkimusraportista tunnistamaan ja että aineisto on vain tutkijan käytössä kyseistä väitöskirjatutkimusta varten.

Koska tutkimuksen tavoitteena on luoda kattavaa ymmärrystä yhteisöllisyydestä kuntajohtajien näkökulmasta, yksittäisten vastausten erottuminen ei ole tarpeen. Tämä asia on huomioitu myös siten, että analyysin rakentumisen tukena esitetyt suorat lainaukset haastateltavilta on kirjattu niin, ettei vastaajia kyetä tunnistamaan. Epäsuoria tunnistetietoja ovat lainauksissa käytetty murre, asema tai ammatti tai vaikkapa asuinpaikka. Anonymiteetin säilyttämiseksi sellaiset tiedot on esitetyistä lainauksista poistettu siten, ettei asiasisältö kuitenkaan ole muuttunut. Grounded theory -analyysimenetelmän ongelmana onkin se, että siinä haastateltavat saattavat tulla helpommin

tunnistetuksi, tutkimus kun on vahvasti aineistolähtöinen ja analyysi perustuu haastateltavien puheelle. Tämän tutkimuksen keskeinen periaate on eettisyys ja siis haastateltavien suojeleminen. Tästä syystä esitettyjä haastateltavien lainauksia ei ole eritelty esimerkiksi luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kesken, vaan ne esitetään yhtenä kokonaisuutena vastaajien tunnistamisen ehkäisemiseksi. Vastaajajoukko on verrattain pieni ja haastattelujen ajankohdan osoittamisen kautta vastaajien yksilöinti saattaisi olla varsin helppoa. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus vertailla kuntia keskenään, mistä syystä kuntien nimiä ei pääsääntöisesti mainita. Kuitenkin yhteisöllisyyttä kuvataan tutkimuksessa myös tutkimuskunnissa toteutettujen hyvien käytäntöjen kautta. Näin ollen kunnissa toteutettuja hankkeita esitellään myös kuntakohtaisesti, kunnan nimeen liittäen. Nämä esiteltävät hankkeet toimivat kuitenkin vain esimerkkinä ja analyysin tukena. Esittelen ne puolueettomasti, ilman turhaa kuntien välistä paremmuusvertailua ja siis objektiivisesti minkään kunnan paremmuutta korostaen tai mainostaen. Toki tiettyjä hankkeita olisi voinut esitellä myös nimettöminä, mutta haluttaessa niiden jäljittäminen olisi varsin helppoa.

Jokaisesta kunnasta on haastateltu useampaa, kolmesta viiteen henkilöä, minkä vuoksi yksittäisestä kunnasta ei voida tunnistaa puhujaa. Tämä mahdollistaa myös sen, että vastauksia käsitellään kuntakohtaisina eikä yksittäisten vastaajien kokemuksina. Tutkimuksessa ei myöskään eritellä poliittisen johdon vastauksia suhteessa virkatehtävässä toimiviin kunnanjohtajiin. Näin ollen johtamista kyseisessä kunnassa käsitellään siis laajempana kokonaisuutena. Tämä on perusteltua siitäkkin syystä, että haastateltavien vastaukset kunnan sisällä ovat varsin yhteneviä. Kunnan eri johtotehtävissä toimivat henkilöt eivät siis puhu lähes lainkaan ristiin esimerkiksi siitä, miten yhteisöllisyyteen kunnassa suhtaudutaan.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti tässä tutkimuksessa on haluttu saada selville niitä merkityksiä, mitä haastateltavat ilmiölle antavat. Minulla, haastattelijalla ja tutkijalla, on ollut jokaisessa haastattelussa käytössä sama haastattelurunko, jonka avulla joka haastateltavan kanssa on käyty läpi täsmälleen samat teemat. Kuitenkin haastattelija on antanut haastateltavan puhua mahdollisimman vapaasti, omista merkityksistään lähtien. Haastattelija on siis varmistanut, että hän ei ohjaa haastateltavan vastaamista omien oletustensa tai arvostustensa pohjalta.

Tutkija tiedostaa, että omien mieltymysten ja mielipiteiden erottaminen aineistosta nousevista ja nostettavista ilmiöistä on vaikeaa. Tämän takia koko litteroitu haastatteluaineisto on koodattu NVivo-tietokoneohjelmalla asiakohtaisesti siten, että mitään esiin nousseita elementtejä ei ole jätetty luokittelun ulkopuolelle. Koko aineisto on näin kulkenut analyysissä mukana, eikä siihen ole poimittu vain kiinnostavia tai oletettuja elementtejä.

Vaikka näen yhteisöllisyydessä potentiaalia yhdeksi kuntajohtamisen resurssiksi, tutkimuksessa on suhtauduttu ilmiöön myös kriittisesti. Haastateltavilta on ensiksikin kysytty, kokevatko he kunnassa ylipäättään edes olevan yhteisöllisyyttä tai ajattelevatko vastaajat yhteisöllisyydestä voivan aiheutua myös jotain haittaa, esimerkiksi voitaisiinko yhteisöllisyys valjastaa negatiivisiin tarkoituksiin. Analyysissä on huomioitu myös se, kuinka positiivisessa valossa vastaajat haluavat esiintyä, vai antavatko he itselleen luvan suhtautua aiheeseen kriittisesti. Tutkija on siis pyrkinyt kaikessa esittämään yhteisöllisyyden neutraalina ilmiönä, josta vastaajat ovat aidosti ja rehellisesti voineet puhua.

Haastattelututkimuksen etiikan kannalta huomioitava käsite on myös myötätunnon politiikka, taito kohdata ihminen. Saadakseen haastateltavan aidosti kertomaan omia merkityksiään ilmiöstä, tutkijan tulee olla empaattinen ja kyetä kuuntelemaan haastateltavaa. Tutkijan vastuulla on siis rakentaa tutkijan ja tutkittavan välille otollinen suhde luottamukselle, avoimelle haastattelulle ja vuorovaikutukselle. Kuusisto-Arponen (2016) on tutkinut tätä tematiikkaa, miten tutkija ja haastateltava altistuvat toistensa läsnäololle vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimusasetelmassa voidaan puhua yhteiskunnallisesta myötätunnosta eli kuntajohtamisen huolesta pienten kuntien pärjäämismahdollisuuksista kasvavan palvelutehtävän ja niukkenevien resurssien keskellä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää mahdollisuuksia ja lisäresursseja johtamiselle, mutta kuitenkin suhtautua löydösten mahdollisuuksiin kriittisesti. Haastateltaviaan kohtaan tutkija ei saa olla yliempaattinen eikä nähdä tutkimuksen merkitystä ylioptimistisena, mikä olisi este neutraalille suhtautumiselle ja tieteellisesti validien tutkimustulosten esittämiselle.

Aineiston analyysi

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyyppejä tai suuntauksia on lukuisia. Alussa tutkimusstrategiaksi harkitsin tapaustutkimusta (case study), jossa etsitään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Sen tarkoituksena kun on myös kuvailla ilmiön, ryhmän tai yhteisön prosessit luonnollisessa ympäristössään. (Ks. esim. Hirsjärvi ym. 2009, 135.) Mutta koska aineisto mahdollisti uuden teorian luomisen, valitsin lähestymistavaksi grounded theoryn.

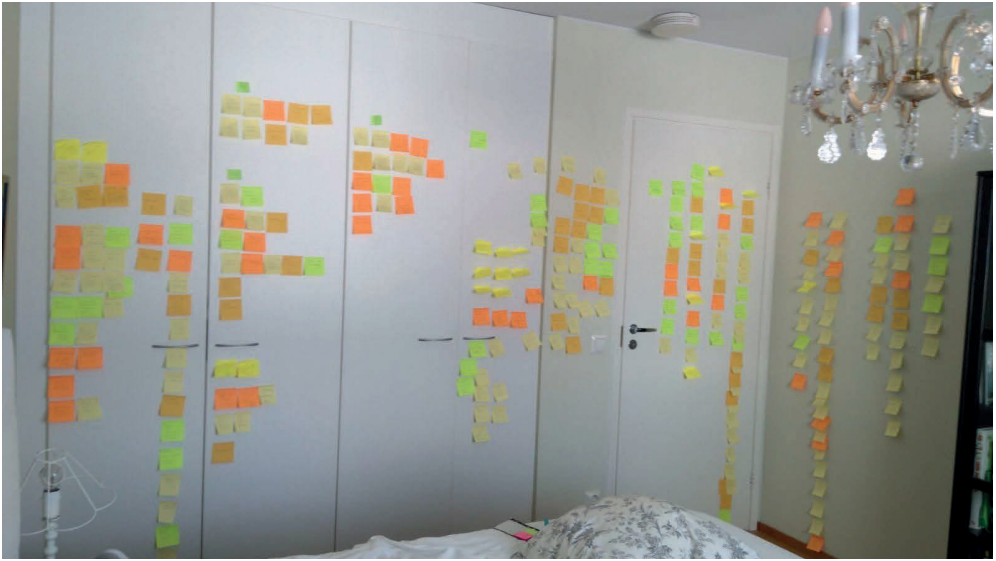
Menetelmä soveltuu tämänkaltaiseen tutkimukseen erityisesti siksi, että tätä aihetta koskevaa aikaisempaa teoriaa on varsin vähän olemassa. Lisäksi menetelmävalintaa voidaan perustella kuntajohtamiseen kohdistuvilla haasteilla, joiden ratkaisemiseen käytettävät resurssit ovat varsin niukat.

Haastatteluaineisto litteroitiin ja vietiin NVivo-tietokoneohjelmaan, jolloin laadullinen analyysi voitiin tehdä tietokoneavusteisesti. Ensimmäinen luokittelu, avoin koodaus, laadittiin maaliskuussa 2016 NVivo-ohjelmalla. Koko tekstimassa luokiteltiin siten, että luokkia (nodes) muodostui 47 kappaletta.

Tämän vaiheen jälkeen ryhdyin analyysiprosessin seuraavaan vaiheeseen, aksiaaliseen koodaukseen. Keväällä 2016 empiirisen aineiston perusteella yhteisöllisyys näytti muodostuvan viidestä eri tekijästä. Kuitenkin edellä esittämäni analyysiprosessia myöhemmin tarkastellessani huomasin, että en ollut kyennyt nostamaan abstraktiotasoa riittävästi, vaan analyysi oli jäänyt varsin tekniseksi ja pinnalliseksi. Se sisälsi myös hyviä elementtejä, mutta analyyttisen ajattelun syvyys oli jäänyt puutteelliseksi. Tästä syystä vuoden 2018 alussa päätin tehdä analyysin kokonaan uudelleen. Vaikka työtä oli paljon, näin sen ehdottoman tärkeänä tutkimukseni tieteellisen laadun takaamiseksi.

Aikaisemmasta analyysikierroksesta säilyi toki paljon myös uuteen jäsennykseen, mutta analyysiin tuli huomattavasti enemmän syvyyttä. Ensimmäisellä kerralla aksiaalisessa analyysissä kategorioiksi nousivat: 1. henki, 2. ihmiset, 3. kaikessa mukana, 4. rajattu alue sekä 5. paikallinen vastuu. Toki nämä elementit näkyivät aineistossa edelleen, mutta toisella analyysikerralla ne jäsenyivät uudella tavalla. Koska nämä ilmiöt ovat edelleen analyysissäni läsnä, en lähde tässä kohden avaamaan ensimmäisen analyysikerran luokkia tarkemmin. Seuraavassa luvussa 4 esittelen tekemäni toisen analyysikerran ja sen tulokset perusteellisesti.

Ryhtyessäni toista kertaa avoimeen koodaukseen kävin jälleen haastatteluaineiston kokonaisuudessaan läpi. Tein siis uuden luokittelun alusta asti, enkä vain täydentänyt tai muokannut jo olemassa olevaa mallinnustani. Luin litteroidun haastatteluaineiston uudelleen ja poimin sieltä asiakokonaisuudet, joita haastateltavat mainitsivat puhuessaan yhteisöllisyydestä. Luokittelin nämä asiakokonaisuudet Word-dokumenteiksi teemoittain ja yhdistelin ja muokkasin niitä luokiksi. Luokittelua auttoi myös se, että kirjoitin kaikki litteraatiosta nousseet asiasanat jälleen liimalapuille. Ensimmäisellä kerralla olin jo todennut sen minulle hyväksi jäsennostavaksi. Lappuja tuli valtava määrä, 242 kappaletta, jotka sitten ryhmittelin kotonani huoneen seinille. (Ks. kuvio 3.) Useamman lukukerran jälkeen aineisto jäsenyi sellaisten kategorioiden alle, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä varsin kattavasti.



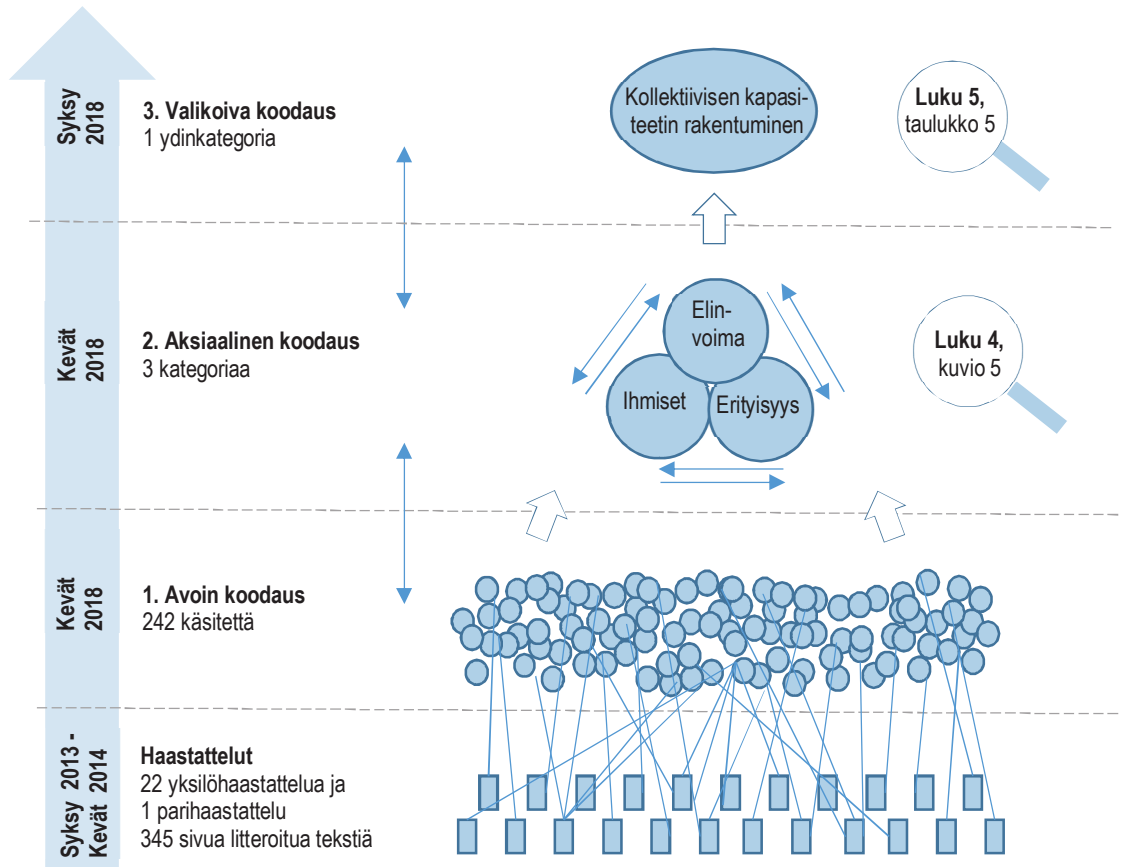
Kuvio 3. Toisen analyysikerran avoin koodaus liimalapputekniikalla

Luokittelu ja kategorioiden rakentuminen etenivät analyysiä kirjoittamalla. Tekstiä läpikäydessäni yhä uudelleen ja uudelleen muotoutuivat aksiaalisen koodauksen luokat. Avoimen analyysin ajatukset jäsenyivät aksiaalisessa koodauksessa kolmeen kategoriaan. Tämä analyysi on kuvattu luvussa neljä. Jäsennyksestä tuli varsin perusteellinen ja ilmiötä hyvin kuvaava. Käsitys luokitteluni onnistumisesta vahvistui entisestään, kun ryhdyin rikastamaan sitä tutkimuskirjallisuuden kanssa.

Toisella analyysikerralla avoin- ja aksiaalinen luokittelu sujuivat varsin hyvin ja luokat löytyivät suhteellisen helposti. Tunsin tässä vaiheessa aineistoni todella hyvin. Pääluokan löytäminen vei kuitenkin vielä aikaa. Tiesin hyvin, mistä siinä ei ollut kyse, mikä ei ollut se yhteisöllisyyden olemassaolon tärkein elementti, sydän. Mutta pääkategoriakin löytyi ajattelemalla ja ajan kanssa lukuisia eri vaihtoehtoja intensiivisesti pohtimalla. Huomasin myös, että olin kyseistä pääluokkaa miettinyt jo aikaisemman analyysin vaiheissa, mikä onkin luonteenomaista grounded theorylle. Analyysivaiheet eivät siis etene systemaattisesti peräkkäin vaan vaiheesta toiseen poukkoillen, mutta samalla kuitenkin koko ajan kokonaisuutta jäsentäen ja rakentaen.

Idea ja oivallus yläkategoriasta aukesi syksyllä 2018 ja tämän ymmärryksen kautta ikään kuin kaikki tutkimuksen valinnat ja palaset loksahdivat paikoilleen. Syntyi syvä

ja looginen kuva ilmiöstä ja sen eri elementeistä, ja näin sain työn kirjoitettua valmiiksi vuoden 2019 keväällä. Kuviossa 4 kuvataan seuraavassa esiteltävän analyysin prosessin kulku vielä tiivistetysti. Kun luvut 4 (akksiaalinen koodaus) ja 5 (valikoiva koodaus) kuvaavat analyysiä ja sen havaintoja, pohditaan johtopäätöksissä luvussa 6 tutkimusilmiötä vielä laaja-alaisemmin.



Kuvio 4. Empiirisen aineiston analyysin eteneminen

4 YHTEISÖLLISYYDEN MERKITYS PIENTEN KUNTIEN JOHTAMISESSA – KUNTAJOHTAMISEN TULKINTOJA YHTEISÖLLISYYDESTÄ

Mistä haastateltavat, kunnan johtajistoon ja asiantuntijoihin kuuluvat henkilöt, puhuvat kun he puhuvat yhteisöllisyydestä? Aineisto kuvaa haastateltavien todellisuutta, josta tutkija tekee mahdollisimman tarkkoja havaintoja ja koettaa ymmärtää ja tulkita, mistä ilmiössä oikein on kyse ja pyrkii havainnollistamaan sitä teoreettisen mallinnuksen avulla. Paitsi että tutkijan tehtävä on löytää yhteneväisyyksiä, myös poikkeavaisuuksien havaitseminen on tärkeää. Seuraavassa esitellään niitä elementtejä ja ilmiöitä, joita kuntajohtajat liittävät yhteisöllisyyteen pienissä kunnissa. Tarkoituksena ei siis ole vertailla kuntia tai erilaisia yhteisöllisyyden muotoja keskenään, vaan ylipäätään ymmärtää sitä ilmiötä, mitä haastateltavat puheellaan kuvaavat.

Haastateltavien suhtautuminen yhteisöllisyyteen on erittäin myönteistä ja se koetaan kuntien toiminnassa tärkeänä. Positiivisesta suhtautumisesta kertoo myös se, että kunnat ilmoittivat itse halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Tämä kertonee osaltaan myös siitä, että kunnat kokevat olevansa, tai ainakin haluavat olla, yhteisöllisiä. Sain kuitenkin myös seuraavanlaisia vastauksia:

“Meidän kuntamme ei ole erityisen yhteisöllinen. Kunta hoitaa omat tehtävänsä ja kolmas sektori sekä kuntalaiset omansa. Vai olisimmeko sittenkin?” 5/6

”Ei, meidän kuntamme ei ole yhteisöllinen.” Mutta lisäksi sama vastaaja kertoi myös: ”Me välitämme asukkaistamme. Etsimme aktiivisesti keinoja, joilla voisimme auttaa heitä. Ja kaikkein tärkein asia on se, että minulla on sekä kuntalaisten että kuntajohdon tuki ja luottamus työhöni.” 1/5

Näyttäisi kuitenkin siltä, että ensi silmäyksestä poiketen myös näiden kahden vastaajan kunnissa ja heidän työssään tuntuisi esiintyvän yhteisöllisyyttä. Kunnassa numero 3 lähes kaikki haastateltavat vastasivat samoin, että kunta ei olisi erityisen yhteisöllinen. Tämä yhtenäinen vastauslinja kertoo kuitenkin myös yhteisestä ajattelutavasta, käsityksestään kunnan toiminnasta, yhteisestä toimintatavasta ja hengestä: miten meidän kuntayhteisömme toimii. Sain myös kuulla, että kunnassa oli meneillään lukuisia yhteisöllisiä hankkeita. Samoin kunnassa numero 2 haastateltavat kertoivat kunnassa olevan lukuisia yhteisöä tukevia ja yhteisön järjestämiä hankkeita.

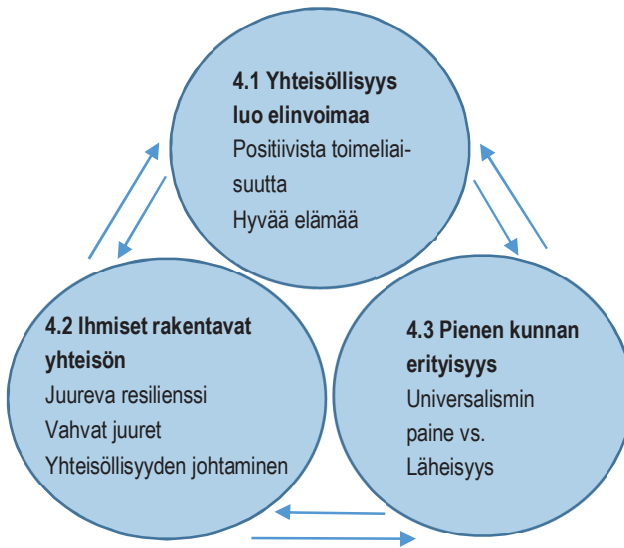
Kuvaavaa on myös tuo, että edellä esitetyssä lainauksessa vastaaja erityisesti mainitsee yhteisön tuen ja sen tärkeyden työlleen. Se kuvaa varsin selkeästi yhteisön merkitystä ja tärkeyttä. Samaan päätelmään on tutkimuksissaan tullut muun muassa Maffesoli, joka kuvaa yhteisöllisyyden ihanteen ilmenevän solidaarisuuden ja anteliaisuuden monissa muodoissa, jotka voivat vaivihkaa ilmentyä arkielämässä. (Maffesoli 1995, 25.) Edellä esitetyt lainaukset kertovat sen sijaan enemmän yhteisöllisyys-käsitteen määrittelyn vaikeudesta. Mitä yhteisöllisyys kunnan johtamisessa oikein onkaan? Tälle tutkimukselle on siis selvästi tarve, jotta yhteisöllisyys pystyttäisiin tunnistamaan ja hyödyntämään kuntajohtamisessa paremmin. Pääsääntöisesti vastaajat kokivatkin ensimmäisen kysymykseni ”mitä yhteisöllisyys on” alussa varsin hankalaksi. Kuitenkin ilmiöstä riitti aina runsaasti keskusteltavaa.

Ensimmäisellä, avoimen analyysin, kierroksella tekstimuotoon litteroitu haastateluaineiston tekstimassa koodattiin NVivo-ohjelmalla teemakohtaisesti analyysiluokkiin. Kun olin muodostanut pelkistetyistä ilmauksista kategoriat ja niiden pohjalta yläkategoriat, analyysin tuloksena syntyi yhteisöllisyyden ilmentymistä kuvaava kategoriakehikko, joka on esitetty kuviossa 5. Analyysiin valittiin pelkistetyt ilmaukset, sitaatit, kattavasti usean lukukerran ja pohdinnan jälkeen. Tulkinta perustuu siis varsin kattavasti koko aineiston ja saatujen vastausten kirjoon. Ilmiöstä on pyritty tuomaan mahdollisimman täydellisesti ja monipuolisesti eri näkökulmat esiin. Olen siis tarkastellut ilmiötä mahdollisimman puolueettomasti ja pyrkinyt varmistamaan sen, että en esittele ilmiötä vain positiivisessa valossa, esitellen ainoastaan aineiston ”onnellisuusmuurin”.

Yhteisöllisyys on arvokas resurssi, joka vallitsee kunnassa useammalla eri rajapinnalla. Se vaikuttaa kaikkien kuntalaisten keskuudessa ja ilmentää sitä henkeä ja ilma-
piiriä, missä kunnan asioita hoidetaan. Se luo hyvää elämää, osallisuuden ja turvallisuuden tunnetta kuntalaisille ja tarjoaa näille eri toimintojen kautta monia virikkeitä ja tukitoimia. Se synnyttää tunnereaktion ja tunne puolestaan antaa syyn ryhtyä toimimaan. Yhteisöllisyys luo näin ollen myös toiminnan kautta positiivista toimeliaisuutta ja elinvoimaa kuntaan. Yhteistyö helpottaa päätöksentekoa ja kannustaa yhdessä toimimiseen. Tekeminen ja toiminta luovat elämän edellytyksiä, työpaikkoja, palveluita ja yritystoimintaa, vaikuttaen energisoivasti koko kuntaan.

Miksi sitten joissakin kunnissa yhteisöllisyyttä on onnistuttu hyödyntämään poikkeuksellisen hyvin? Tutkimuskunnissa näyttäisi kaikissa olevan varsin vahvat juuret, jotka kannattelevat kuntaa. Se näkyy vahvana identiteettinä, sinnikkyutenä ja uskona pärjäämiseen myös tulevaisuudessa. Näillä kunnilla näyttäisi olevan vahva resilienssi, toimintakykyisyys, joka kumpuaa ihmisistä ja heidän yhteisestä historiastaan. Kun-

nissa on totuttu siihen, että töitä täytyy tehdä pärjäämisen eteen ja että vastoinikäymistä on aina selvitty. Kunnissa myös ymmärretään muutoksen ja kehittämisen välttämättömyys. Ilman aktiivista toimijuutta pienet kunnat näivettyisivät ja jäisivät niille kohdistettujen vaatimusten alle. Keskeistä on myös se, että kuntajohto omalla esimerkillään osoittaa yhteisön ja sen toiminnan tärkeyden, eli että yhteisö aidosti on samassa veneessä ja soutaa samaan suuntaan.



Kuvio 5. Yhteisöllisyyden ilmentyminen pienessä kunnassa kuntaorganisaation silmin

Analysoidessani yhteisöllisyyden ilmentymistä kunnassa kuntatoimijoiden silmin huomioni kiinnittyi moniin erilaisiin tulkintoihin, joiden kautta yhteisöllisyydestä puhuttiin. Yhteisöllisyys-puhunnan kirjavuus ja monimerkityksellisyys saivat minut pohtimaan, miten ja mihin kaikkeen yhteisöllisyys kunnan toiminnassa vaikuttaa. Näitä merkityksiä analysoimalla muodostin aineistolähtöisesti kolme yläkategoriaa. (Ks. kuvio 5.) Nämä aksiaalisen koodauksen kolme luokkaa ovat:

1. Yhteisöllisyys luo kuntaan elinvoimaa – hyvää elämää ja positiivista toimeliaisuutta
2. Ihmiset rakentavat kuntayhteisön – juureva resilienssi ja johtaminen yhteisöllisyyden voimaannuttajina
3. Pienten yhteisöllisten kuntien erityisyys

Seuraavassa esitellään avoimen analyysin kierroksen tuloksia aksiaalisen koodauksen myötä esiin nousseiden teemojen kautta. Analyysissä esitetyt lainaukset haastattavilta on numeroitu siten, että ensimmäinen numero on kyseisen vastaajan numero ja jälkimmäinen kunnan numero (tätä samaa koodaustapaa käytetty jo luvun 4 alussa). Vastaajia ja kuntia ei ole tarpeen tunnistaa tai eritellä. Numerokoodien tarkoitus on vain kuvata haastatteluaineiston kattavuutta, ja kokonaisuuden käyttöä. Seuraavassa esiteltävä analyysi tuo näkyväksi siis ne erilaiset lähestymistavat, joiden kautta yhteisöllisyyttä käsitteellistetään ja sen olemassaoloa ymmärretään ja perustellaan.

4.1 Yhteisöllisyys tuo kuntaan elinvoimaa ja hyvää elämää

Kuntalain ensimmäiseen pykälän (410/2015) mukaan, kunnan tärkein tehtävä on tuottaa alueelleen hyvinvointia ja elinvoimaa. Kun kunnan talous on tasapainossa, kuntapalvelut mahdollistavat hyvän elämän ja paikallinen elinkeinoelämä on vireää. Aineiston perusteella yhteisöllisyys on siis keskeinen keino toteuttaa lain sille asettamaa tehtävää. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata eräänlaisena suodattimena, jonka kautta kunta rakentaa elinvoimaisuuttaan. Vastaajien yhteisöllisyyspuheessa yhteisöllisyyden nähtiin vaikuttavan monin eri tavoin kunnan elinvoimaa ja koko kunnan hyvinvointia edistävästi.¹⁷ Myös Matthies (2003, 150) toteaa, että paikallisuuden ke-

¹⁷ Utajärven kunnan alueelle rakennettiin ensimmäisten kuntien joukossa Suomessa (rakentaminen vielä kesken haastatteluajankohtana 12/2016) laajakaistaverkon 100mb kuituverkko. Laajakaistaverkko takaa häiriöttömän televisio- ja internet-yhteyden. Kun hankkeeseen ei saatu valtakunnallista operaattoria, perustettiin sitä varten oma osuuskunta. Yksi linjaus oli se, että hintojen tulee olla niin edulliset, että kenellä tahansa on mahdollisuus osallistua. Yksi suurimmista syistä hankkeeseen ryhtymiseen oli kunnan laaja pinta-ala (1700km²) ja siis pitkät välimatkat. Laajakaistan rakentaminen olikin keino edistää yhteydenpitoa ja saattaa palveluita kattavammin koko kunnan alueelle.

Ensinnäkin laajakaistaverkkoa voidaan hyödyntää sote-palveluiden järjestämisessä erityisesti avohoidon puolella. Syrjäseuduilla asuvat henkilöt, jotka eivät liikutarajoitteista tai kulkuyhteyksistä johtuen pääse tulemaan fyysisesti paikalle, voivat verkon välityksellä osallistua esimerkiksi kunnan palvelukeskuksessa järjestettäviin erilaisiin tapahtumiin.

Toinen tärkeä kohderyhmä laajakaistan hyödyntämisessä on ollut pienyritystoiminta ja sen kehittäminen. Kunnassa kun on runsaasti loma-asukkaita ja tehokkaiden internet-yhteyksien ansiosta he ovat voineet siirtää yritystoimintansa hoitamisen loma-asunnolleen eli kyseiseen kuntaan.

Kolmas syy it-teknologian kehittämiseen on yhteisöllisyyden parantaminen. Internet-verkko kun antaa välineitä luoda turvallisuutta ja hyvinvointia myös syrjäseuduille. Esimerkiksi vanhusväestölle kehitettyä teknologista apuvälineistöä on tarjolla nykyään yhä enemmän. Tänä päivänä ikäihmisten hoidossa painotetaan kotona asumisen tukemista ja sen mahdollistamiseksi tarvitaan uusia menetelmiä. Utajär-

hittämisessä on havaittu jo pitkään, että pelkästään keskittymällä talouden, elinympäristön ja rakennusten saneeraukseen ei saada aluetta kukoistamaan. Yhteisöllisyyden avulla kunta voi tehostaa ja rikastaa perustehtävänsä toteuttamista.

Aluekehitystä ja paikallisuutta on lähestytty useista erilaisista näkökulmista. Aina 1970-luvun lopulle saakka suurin huomio oli eksogeenisissa tekijöissä: korostettiin alueiden ulkoisiin riippuvuuksiin liittyviä rakenteita ja vaikutusyhteyksiä, taloutta sekä keskittymisen ja kaupungistumisen merkitystä. 1970-luvun puolivälistä 1990-luvun alkuun oli endogeenisen kehittämismallin aikaa, jolloin korostettiin alueperustaisuutta, paikallisia voimavaroja ja yrittäjyyttä. Nyt tutkimuksessa korostetaan neoendogeenista näkökulmaa, missä keskeisenä nähdään paikallisyhteisöjen asukkaiden vaikutusmahdollisuuksien parantaminen ekso- ja endogeenisten tekijöiden ohjaamisessa. (Ks. lisää Hyryläinen ym. 2011; Katajamäki 2013.) Tässä tutkimuksessa kunnan elinvoiman nähdään syntyvän paitsi kunnan ulkoisista mutta myös sen sisäisistä tekijöistä, jotka paikallisesti alhaalta ylöspäin johdettuina vuorovaikutuksessa kunta-laisten ja muiden sidosryhmien kanssa mahdollistavat kunnan kehittymisen ja elinvoimaisuuden. Neoendogeenisen lähestymistavan mukaisesti kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen osallistumiselle on luotava paremmat institutionaaliset välineet. Myös osallistumismahdollisuuksia aluetta koskeviin päätöksenteko- ja ohjelmaprosesseihin on parannettava. (Katajamäki 2013, 19.)

Seuraavassa kuvataan elinvoiman rakentumista yhteisöllisyyden mahdollistaman positiivisen toimeliaisuuden ja hyvän elämän kautta omina alalukuinaan.

vellä käytössä oli sähköinen kuvapuhelinkokeilu, jossa oli mukana noin 15 utajärveläistä ja pari vaalalaista. Näille kotipalvelun asiakkaille annettiin iso kosketusnäyttö ilman näppäimiä, kamera ja mikrofoni. Laitteiden välityksellä järjestettiin erilaista ohjelmaa, esimerkiksi kotipalvelun ohjaaja piti heille porinapiiriä kerran viikossa ja seurakunnan kirkkoherra piti suosittuja hartaushetkiä, fysioterapeutti ohjasi jumppaa kaksi kertaa viikossa. Osallistujat olivat malliin erittäin tyytyväisiä ja toivoivat sille jatkoa. Osallistujat ystävystyivät hankkeen myötä myös keskenään ja pitivät yhteyttä laitteiden välityksellä myös muutenkin. Osallistujia ohjeistettiin laitteiden käytössä ja muun muassa kuvan saattoi kytkeä pois, mikäli jonkun oli tilanteesta riippuen helpompi osallistua ilman kuvaa. Teknologia mahdollisti siis uudenlaista yhteisöllisyyttä verkossa.

”Musta se nostaa ehkä tämmöstä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, että meillä on näin hyvä teknologia täällä. Että me pystytään niin ku noin vaan tekemään täällä tämmösiä asioita.”

4.1.1 Yhteisöllisyys luo positiivisella toimeliaisuudella elinvoimaa kuntaan

Positiivisella toimeliaisuudella tarkoitetaan tässä kunnissa tapahtuvaa aktiivista toimintaa, jonka avulla kuntiin saadaan luotua ja kehitettyä muun muassa elinvoiman elementtejä. Aktiivisuus ilmenee kehittämishalukkuutena, ideointina ja monipuolisena tekemisellä.

”Mehän ei todellakaan olla mikään kuoleva kunta. Siis meidän ollaan todella siis elinvoimainen ja aktiivinen ja ties mitä!” 1/5

Paananen ym. (2014, 17) kuvaavat kunnan elinvoimaisuuden rakentuvan kolmen eri näkökulman kautta ja niiden yhteisvaikutuksena. Nämä näkökulmat elinvoimaisuuden johtamiseen ovat resurssit, vuorovaikutus ja uuden luominen. Ensinnäkin elinvoimaisuutta voidaan tarkastella kunnassa olemassaolevien resurssien kautta, minkälaisia edellytyksiä sillä on elinvoiman kehittämiseksi. Resursseihin luetaan kunnan väestöpohja ja sen muutosennusteet, työpaikkaomavaraisuus ja työllisyystilanne, kunnallistalouden tilanne, kuntalaisten koulutustaso ja elinkeinorakenne. Resurssit eivät kuitenkaan yksin takaa elinvoimaisuutta, vaan niitä hyödynnetään vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutuksen onnistuminen vaikuttaa pitkälti siihen, miten hyvin olemassaolevia resursseja voidaan yhteistyöllä hyödyntää. Tässä keskeisessä roolissa on myös yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma, kuinka niitä saadaan rakennettua ja hyödynnettyä elinvoimaa rakennettaessa. Oleellista on myös se, kuinka kunta kykenee katsomaan tulevaisuuteen ja kehittämään toimintaansa uutta luoden ja tulevaisuuden toimintaedellytyksiä varmistaen ja kehittäen. Paananen, Haveri ja Airaksinen ovat siis tutkimuksessaan tulleet hyvin vastaavaan käsitykseen kunnan elinvoimaisuuden rakentumisesta. Kunta ymmärtää rajoitteensa, mutta myös mahdollisuutensa ja kehittää niitä vuorovaikutuksessa koko yhteisön kesken. Kuntajohto ymmärtää yhteistyön tärkeyden ja näkee yhteisön voimavarana, tärkeänä lisäresurssina. Lisäksi kuntayhteisö ymmärtää kehittämistyön tärkeyden ja on valmis tekemään asioita kunnan ja sen elinvoimaisuuden eteen. Kun kunta on elinvoimainen, se kykenee tuottamaan kuntalaisilleen hyvää elämää peruspalveluiden, elämänedellytysten ja vireän toimintansa avulla. Tämän asian ymmärtäminen ja huomioiminen on erityisen tärkeää juuri pienissä kunnissa, missä elinvoiman luominen on isoihin kuntiin verrattuna vaikeampaa. Vähentyvä ja ikääntyvä väestö sekä katoavat työpaikat lisäävät kuntien vastuuta paikallisesta hyvinvoinnista, kun taas tiheämmin asutuilla tai vetovoimaisemmillä seuduilla kuntien rooli voi olla ohuempi tai se voi kohdentaa voimavarojaan perusedellytysten turvaamisesta yksityiskohtaisempiin hankkeisiin ja painopisteisiin (ks. Paananen ym. 2014, 59).

Itsehallinnollinen kunta on toimeksiantotalous, joka tarjoaa kuntalaisten toimeksiannosta ja kuntalaisten rahoituksella palveluja kuntalaisille. Kunta järjestää sosiaali-, terveys-, opetus- ja kulttuuri- sekä yhdyskuntapalveluja kuntalaisille pääosin kuntalaisten itsensä maksamilla veroilla. (Meklin ja Vakkuri 2011, 287.) Kunnat voivat rakentaa palvelunsa esimerkiksi elämänvaihe-/elämänkaariperiaatteen mukaan ja järjestää palvelut prosessiorganisaatioksi tai perinteisen funktionaalisesti. (Meklin ja Vakkuri 2011, 289.) Kunnalla pitää kuitenkin olla vastuu toiminnasta. Yhteisön vastuulle ei voi jättää palveluita. Toki palvelun järjestämistä voidaan jakaa kuntalaisillekin, esimerkiksi liikuntapalveluiden järjestämistä urheiluseuroille, mutta perimmäinen vastuu kunnan toiminnasta ja palvelun taustalla vaikuttavista asioista tulee kuitenkin olla kunnalla. Yhteisön ja vapaaehtoisten toiminnan pitää lähteä heistä itsestään, ei pakotettuna eikä vastuun painamana.

Vastaajien keskuudessa kunnan antama taloudellinen tuki yhteisöllisille hankkeille tai toimenpiteille ei noussut merkittävästi esiin. Tämä johtuu yksinkertaisesti siitä, että kunnilla ei ole mahdollisuuksia tarjota kovinkaan suurta taloudellista tukea. Vastaajien mukaan kuntalaiset myös ymmärtävät, että kunta ei voi rahoittaa toimintaa määrättömästi. Huomaavaisuudenosoituksia on muitakin kuin rahallisia, ja koska palkkatyöstä ei ole kyse, ei raha ole tekijöille pääasia.

”Että kyllä me sitten määrärahojen puitteissa pyritään tietysti suhtautumaan. Eikä näitä... meidän toimijat kyllä myös tietää ne kunnan rajat, että ei ne nyt ylen määrin ole niitä pyyntöjä.” 5/6

Jos kuitenkin toimintaa tuetaan, kunta kokee saavansa lisäarvoa sijoittamalleen rahalliselle pääomalle. Esimerkiksi urheilu- ja muiden harrastusseurojen työ on merkittävää, ennaltaehkäisevää ja kuntoa ylläpitää toimintaa, mikä vaikuttaa kuntalaisten hyvinvointiin. Myös Jäntin (2016, 130) tutkimuksessa kunnan roolista nousee esiin kunnan merkitys yleisen viihtyvyyden edellytysten luomisessa ja kuntalaisten omaehtoisen aktiivisuuden tukemisessa.

”Jos kunta tekisi sen (yhteisön järjestämä hanke) kokonaan omalla rahalla, niin se ei syntyisi sillä. Sillä jos se nyt vaikka esimerkiksi on 3000 €, niin jos tehtäis kokonaan niin kun täällä palkkatyönä ja kaikki, niin siihen ei riittäis varmaan kolminkertainen summa.” 3/3

”Kyllähän siinä mun mielestä, että jos me laitetaan siihen 1 euro rahaa, niin kyllä se tulee muutaman kerran kerrottuna ainakin takasin se sijoitus siihen. Kyllä se niin arvokasta työtä on. Ja sit kun aattelet nyt tätä tämmöstä taloustilannetta ja kaikkee tämmöstä synkkää, missä me nyt eletään. Niin milläs ne ihmiset jaksaa? Ne jaksaa just sillä, että on niitä sosiaalisia kontakteja ja että ihmisiä ei jätettä yksin, että ihmiset olis sillä lailla aktiivisia, pitäs huolta toisistaan.” 2/5

Miksi sitten kuntalaiset ryhtyvät viemään yhteisöä hyödyttäviä hankeideoitaan eteenpäin? Eivätkö kuntalaiset luota siihen, että julkinen toimija hoitaisi asiat? Tietysti kyseessä voi monesti olla kuntapalveluita täydentävä elementti, jonka kuntalaiset eivät edes odota kuuluvan julkisen sektorin toimikenttään. Kunnalla on oma tehtävänsä, jonka se hoitaa, ja samalla antaa tilaa yhteisölle hoitaa sille tärkeitä, omia tehtäviään.

”Mä koen sen niin että kun tota hoitaa omat velvotteet ja tehtävänsä vaan hyvin, niin silloin se antaa mahdollisuuden ja silloin myöskin järjestöille, yhteisöille, muille yhteisöille, jää tilaa. Eihän kunta oikeestaan voi, että nyt me tarvitaan tota tämmönen ja tämmönen seura, et pannaan pystyyn, laitetaan tästä 5000 rahaa ja pistäkää pulju pystyyn! Ei se näin mene.” 5/6

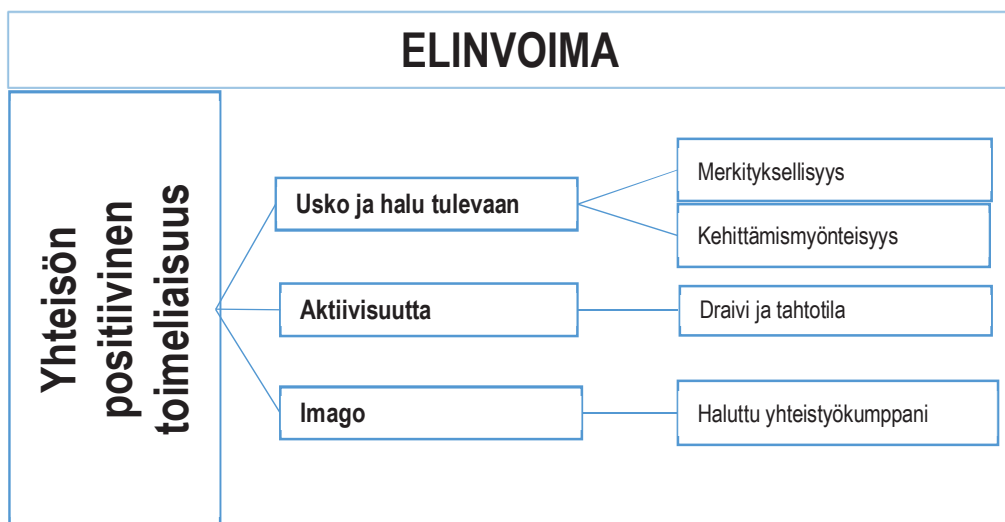
Yleisesti tiedossa on, että kunnilla on vaikeuksia taloudellisesti toteuttaa edes sille määrättyt lakisääteiset tehtävät. Tämä näkökulma ei kuitenkaan noussut haastatte- luissa esiin. Yhteisöllisten hankkeiden synnyn taustalla ei näyttänyt olevan tuotumus tai turhautuminen siitä, että julkinen taho ei niitä toimittaisi. Vaikka yleisesti kansalaisten luottamus poliittiseen päätöksentekoon näyttää olevan laskemaan päin, haastatellut eivät tätä asiaa nostaneet lainkaan puheissaan esiin. Tietysti voidaan ajatella, että monia hankkeiden ituja on ollut olemassa, mutta ne eivät sitten vain syystä tai toisesta ole saaneet tukea eivätkä päässeet etenemään toteutukseen saakka. Tässä tutkimuksessa esiin nousseissa esimerkkihankkeissa näkyy selvästi sekä kuntalaisten että kuntajohtamisen sitoutuminen ja kannatus.

Pienissä kunnissa voi kuntalaisia yhdistää myös vaatimattomuus ja nöyryys, ajatus siitä, että kaikkea ei voikaan saada, vaan omillaan pitää pärjätä.

”Se itse pärjäämisen eetos on kuitenkin se isoin juttu, verrattuna samankokoisiin kun- tiin... Ei tääl ihmiset, mä väitän, ei vaadi niin paljon itselleen palveluita kuin jossain kaupungeissa isoilla paikkakunnilla. Tällanen nöyryys ja just se itseparjääminen... Että ei pyritäkään sellaseen tai sil ehkä salavihkaisesti tai ei ainakaan näytetä sitä, et asettais itsensä toisten tai itsensä niinku jotenki arvokkaampaan asemaan kun muut. Et se on sitä yhteisöllisyyttä. Se on tälläst pientä huomaamatonta yhteisöllisyyttä, ettei vaadita palveluit tääl. Mut toki onhan se realiteetti, et ei uimahalli vois olla näin pienen kunnas. Sitä kautta kulut on pysyny pienenä.” 3/6

Elinkeinopolitiikalla tavoitellaan kunnan elinvoimaisuuden lisääntymistä, palvelu- jen tarjontaedellytysten turvaamista ja kunnan talouden vahvistamista. Käytännössä tämä perimmiltään tarkoittaa verotulojen kasvattamista sekä työllisyyden turvaamista ja edistämistä. Tänä päivänä elinvoima keskittyy kasvukuntiin, mistä syystä pienissä kunnissa on erityisen tärkeää miettiä, miten kunnan elinvoima säilyisi – miten kun- taan saataisiin uusia yrityksiä ja miten jo olemassa olevilla yrityksillä säilyisi mahdol- lisimman hyvät toimintaedellytykset.

Vastaajien mukaan yhteisöllisyys tuo kuntaan elinvoimaa. Yhteisöllisyys on yhdessä tekemistä. Se on yhteistä huolenpitoa ja asioiden hoitoa koko kuntayhteisön hyväksi. Aktiivinen toiminta tuo samalla myös elinvoimaa kuntaan. Se tuo erilaisia palveluita ja virikkeitä kuntalaisille vahvistaen näin sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä. Mutta samaan aikaan se tekee myös ympäristöstä vetovoimaisemman ja edistää alueen yritys-kannan kilpailukykyisyyttä vaikuttaen samalla positiivisesti sekä työllisyystilanteeseen että lopulta kuntatalouteen. Jotta yhteisö voi myös tulevaisuudessa olla elossa, sen pitää tuottaa elinvoimaa – koneen pitää olla käynnissä ja pyörien pyörimässä. (Ks. kuvio 6.)



Kuvio 6. Yhteisöllisyyden vaikutusta kunnan elinvoimaan jäsentävät kategoriat

Yhteistyö edellyttää, että osapuolet näkevät yhteistyön merkitykselliseksi ja vaivan arvoiseksi. Yhteistyö liittyy vahvasti myös kehittämismyönteisyyteen, että hankkeisiin lähdetään mukaan aktiivisesti, ei vain passiivisina osallistujina. Tämä saa runsaasti tukea myös tutkimuskirjallisuudesta. Haveri, Airaksinen ja Paananen (2013, 68) esittävät tutkimuksensa perusteella, että kuntajohtajat tarvitsevat elinvoimatehtävän toteuttamiseen koko yhteisönsä tuen.

Tämän tutkimuksen aineistossa korostui keskeisesti se, että yhteisöllisyys voi olla voimissaan ainoastaan silloin, kun arki toimii alueella. Ihmisten arjessa tulee olla hyvinvointia, jotta se voi toimia yhteisönä. Näivettyneessä ja kuihtuneessa kunnassa

myös yhteisöltä puuttuu sen tarvitsema energia. Tämä asia nousi esiin myös kuntaliitoskeskustelun yhteydessä. Päätösvallan ja palveluiden kadotessa katoaisivat myös ihmisten elämän edellytykset ja sitä kautta myös yhteisöllisyys ja elinvoima. Kasvukeskuksiin keskittymisen seurauksena syrjäkylät ja autioituminen lisääntyisivät.

”Sitten (kuntaliitoksen jälkeen) me näivetyttäs, se meidän elinvoima häviäis. Olisimme tosiaan joku sivukylä että sitten ehkä meidän pitäis taistella siitä, että saisimme edes tämän taajaman kestäämään elinvoimasena. Nyt yritämme pittää pikkasen edes noita syrjäkyläkin elinvoimasena.” 2/2

Yhteisöllisyys näkyy toiminnassa, sen luonteessa ja tavoissa. Se vaikuttaa kaikessa tekemisessä, ilman erillistä harkintaa sen merkityksellisyydestä. Se on toimintatapa ja ajattelumalli, että asioita tehdään yhdessä yhteisen hyvän varmistamiseksi. Samaan aikaan kuitenkin vallitsee luottamus myös yksityisyydestä. Kyse ei ole siis siitä, että toisen työ pitäisi aina tarkistaa. Kaikki hoitavat oman osuutensa, mutta tarpeen tullen asioita jaetaan ja rakennetaan yhdessä yhteistyöllä paremmaksi. Aito yhteistyö ja yhteisöllisyys syntyvät molemminpuolisesta yhteisen kokemuksesta. Toki jokaisella ihmisellä on myös hetkiä, jossa kaipaa yksityisyyttä, myös yhteisöllisyyttä suuresti arvostavalla. Kun yhteisöllisyys on vahvasti juurtunut yhteisöön, se sallii myös oman rauhan. Yhteisöllinen tekeminen sujuu luontevasti ja mielekkäästi.

”Ei sitä (yhteisöllisyyttä) kaikkialla tarvita. Mut kun sitä hyödyntää, niin sitä helposti tulee joka paikassa hyödynnettyä... se on musta yksinkertaisesti parempi lopputulos, jos mä ajattelen jotain valtionavustushakemusta, kun siinä on useampi... se on vähän ku tiimityötä, jokainen tuo siihen näkemystä että toinen kattoo.” 2/4

”Että ei aina tarvi niin kokovartaloyhteisöllinen olla.” 2/4

Tutkimuskunnissa ollaan keksitty ja toteutettu runsaasti omanlaisia yhteisöllisyyttä hyödyntäviä menestyksekkäitä hankkeita, ja kysyinkin heiltä, voisivatko vastaavat hankkeet toteutua ja onnistua myös muissa kunnissa? Voisivatko ne lähteä käyntiin ja onnistua yhtä merkittävän hienolla tavalla kuin kyseisissä kunnissa? Vastaus kysymykseen oli pääsääntöisesti miksipä ei. Mutta eräs vastaaja totesi myös samaan hengenvetoon, että ihmettelee, miksi naapureissa ei vastaavaa edes kokeilla. Ilmeisesti kaikissa kunnissa ei ole samaa draivia, tahtotilaa ja energiaa, lähteä kokeilemaan ja tekemään mitään ”ylimääräistä”. Uusien toimintamallien kohdalla on toki kyse myös uskalluksesta. Aina kun ei ole takuuta siitä, onnistuuko hanke vai ei. Tutkimuskunnissa näyttäisikin olevan energian lisäksi uskallusta ja luottamusta siihen, että kannattamattomista ja huonoistakin hankkeista selvittää. Vastaavasta ilmiöstä puhuu Anni Jäntti (2016, 123) tutkimuksessaan kunnan roolista muutosten keskellä. Hänen aineistostaan näkyy sama ilmiö, mutta myös se, että kaikissa kunnissa muutoksista ei ole selvitty, vaan on ikään kuin jouduttu tuuliajolle tai lamaanuttu. Kuntien kesken on siis suuresti eroja siinä, kuinka ne kykenevät löytämään aktiivisesti uuden suunnan

ja toimimaan uudella tavalla hyvän tulevaisuuden varmistamiseksi. Muutoksilla ja vastoinkäymisillä on siis erilaiset vaikutukset eri kuntiin. Keskeistä on myös huomata, että kehittäminen merkitsee kunnille eri asioita. Kunnissa on myös kulttuureita, joissa kehittämistoiminta ymmärretään perinteiden vaalijana ja asioiden vakaana tekemisenä, kun taas toisissa kunnissa kulttuuri nimenomaan vaatii kehittämistoimintaa tuottamaan uusia avauksia ja ideoita poliittis-hallinnolliselle päätöksenteolle (Leponiemi, Rannisto, Stenvall, Lumijärvi ja Harisalo 2012).

”Miksi ne (yhteisölliset hankkeet) ei lähtis, jos niillä on sama henki, että halutaan niin ku innostaa. Sitä mä ihmettelen, miks ne ei kokeile? Kyllähän se tiettyä rohkeutta vaatii. Tietysti tää pienuus auttaa, että me tiedetään... mikä riski tässä on euroina, että jos tää menee syteen tai saveen, niin me tietään ettei tässä euromääräisesti ole suuri riski. Ja sitten kun meillä on hyvät suhteet luottamushenkilöihinkin, ni me tietään että siitä ei tu teilausta. Niin ku viranhaltija helposti pelkää, että on tehny virkavirheen.” 2/4

Yhteisöistä kumpuava tekeminen ja kehittäminen eivät perustu tarkkoihin, ennalta sovittuihin ja ylhäältä määrättyihin suunnitelmiin ja ohjeistuksiin. Tarpeisiin pyritään paikallisella tasolla löytämään kaikkein tarkoituksenmukaisin ja usein myös kustannustehokkain ratkaisu. Paikallisuus ja yhteisön voima näkyvät parhaimmillaan uusina, odottamattomina toimintaulottuvuuksina ja joustavina palveluratkaisuina. Yhteisöllinen toiminta on siis omaehtoista toimintaa, joka syntyy yhteisön keskuudessa, paikallisten ihmisten näkemykseen perustuvana paikallisiin olosuhteisiin parhaiten vastaavana ratkaisuna. Paikallisuus siis myös sitouttaa ja kannustaa etsimään ja toimimaan paikallisyhteisön parhaaksi, kehittämään ja keksimään uusia toimintatapoja. Heinin (2014) mukaan tietynlaisesta koordinoimattomuudesta huolimatta itseorganisoituvilla järjestelmillä on kyky oppia ja muuttua ja lisätä siten omaa sisäistä kykyään monimuotoistua ja samalla myös hallita näin lisääntyvää monimutkaisuutta.

” On mahdollisuus siihen sellaseen vapauteen. Et mä nyt teen tän ja sit se on, sit tulee semmonen kun siit tulee.” 4/1

Tutkimuskunnissa keskeinen elementti on se, että kaikki ymmärtävät uudella tavalla tekemisen tarpeen ja välttämättömyyden. Muutamissa kunnissa kehittäminen on erittäinkin aktiivista oman tulevaisuuden turvaamiseksi, joko toiseen kuntaan liitettynä tai oman itsenäisyyden turvaajana. Kun usko omaan tekemiseen on kova, se luo kuntaan runsaasti elinvoimaisuutta ja positiivista toimeliaisuutta.

Parhaimmillaan uudet ideat houkuttavat myös muita rohkeuteen ja uusiin toimintatapoihin. Oleellinen kysymys onkin, kuinka yhteisö sallii poikkeavia ja innovatiivisia ideoita. Mikäli niihin ei lähdetä mukaan, innostunutkin voi lannistua ja elämä jatkaa vanhoja latuja. Myös mukavuudenhalu voi tappaa luovuuden, kun halutaan päästä helpommalla.

Empiirisessä aineistossa raha ei nouse juuri lainkaan esiin. Haastateltavat eivät puhu rahasta yhteisöllisyyden tai edes yhteisöllisten hankkeiden ehtona. Tästä voidaan todeta, että yhteisöstä kumpuavissa käytännöissä rahaa ei lähtökohtaisesti juurikaan ole käytetty ja siis sen varaan ei projektin toteutumista ole laskettu. Toki muutamissa hankkeissa kunnilta pyydettiin rahoitusapua, mutta rahasummat olivat verrattain pieniä, mutta riittäviä siinä mielessä, että hankkeet saatiin toteutettua.

Kunnissa, joissa tehdään aktiivisesti monenlaisia asioita, positiivinen toimeliaisuus näkyy ulospäin vireytenä ja aikaansaapuutena. Vastaavasti tietysti myös tekemättömyys näkyy ja luo mielikuvaa kunnasta ja sen tilasta ulkopuolisille. Erottautuminen muista kunnista ja paikkakunnan omiin vahvuuksiin keskittyminen ovatkin elinkeinopolitiikan kehityksen kannalta tärkeitä asioita. (Ks. lisää Anttiroiko ja Jokela 2002, 142.)

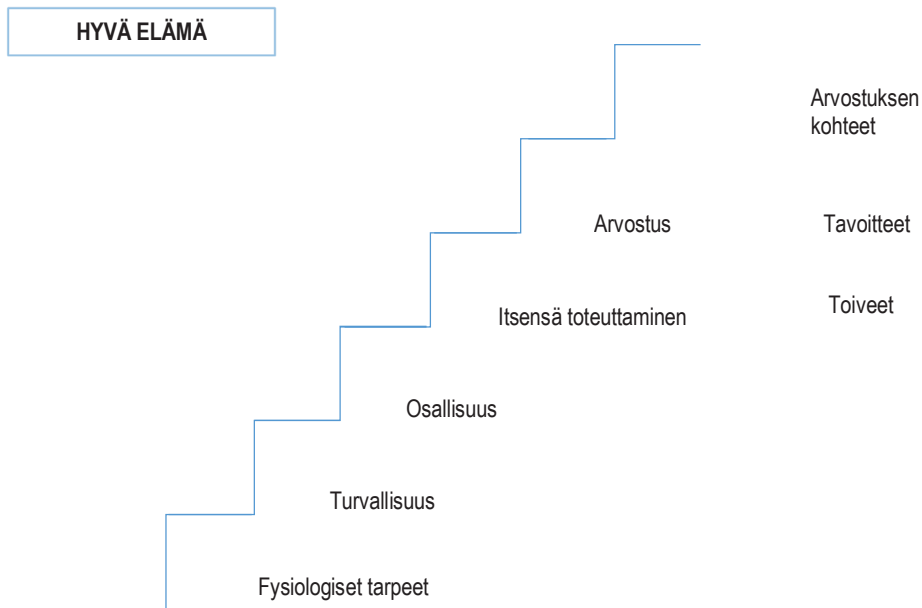
”No onhan se omanlaisensa imago, jos sä voit sanoa, että meillä on joku iso rokkitahtuma täällä.” 2/2

Kunnan imagolla on kuntalaisten ohella merkitys myös yhteistyöverkostoissa. Olennaista on, halutaanko kunnan kanssa tehdä yhteistyötä ja nähdäänkö sen tarjoamat hyödyt. Yhteistyö sujuu, kun kumppani on vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön kykenevä. Eteenpäin menevän ja yhteistyökykyisen maineen kunta ei jää yksin, vaan sen kanssa halutaan toimia. (Halonen 2016.) Avainkohtina ovat paitsi kokonainen kunta, sen maine, mutta myös kuntatoimijoiden ja -johtajien kyvykkyys, mikä on oletus kunnan ja kuntatoimijoiden tekemisen toimivuudesta, järjestyksestä ja onnistumisesta.

4.1.2 Hyvä elämä

Jokaisella ihmisellä on erilaisia perustarpeita, toiveita ja tavoitteita, arvoja ja arvostuksia, joista hyvä elämä rakentuu. Elinympäristö, ja siis kuntayhteisö, tarjoaa maaperän, missä yksilö sen luomissa puitteissa rakentaa omaa elämäänsä. Abraham Maslow (1943) erittelee tarvehierarkiassaan (Hierarchy of Needs) ihmisten perustarpeet seuraavasti: 1. fysiologiset tarpeet, 2. turvallisuuden tarve, 3. liittymistarve, 4. arvostuksen tarve ja 5. itsensä toteuttamisen tarve. Hänen mukaansa tarpeet muodostavat hierarkkisen rakenteen, jossa ylempiä tarveluokkia ryhdytään tyydyttämään vasta alempien tarveluokkien tultua kohtuullisen hyvin tyydytetyiksi. Fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja juoma, sekä turvallisuuden tarve ovat elämisen edellytyksiä. Liittymisen tarpeen tasolla toteutuu tarve olla yhteisön jäsen ja tulla hyväksytyksi ja arvoste-

tuksi siinä. Tarvehierarkioiden ylin taso liittyy oman arvon tunteeseen, itsensä kehittämiseen ja kasvuun. Näiden tavoittelu kannustaa ihmistä kehittymään ja toimimaan itsensä ja ympäristönsä hyväksi. (Ks. kuvio 7.)



Kuvio 7. Yhteisöllisyys luo hyvää elämää vaikuttamalla ihmisten perustarpeisiin, toiveisiin, tavoitteisiin ja arvostuksen kohteisiin. Hyvän elämän rakentuminen Maslowia mukaillen.

Jotta elämisen edellytykset toteutuvat, kunnan ja sen lähiympäristön, työssäkäyntialueen tulee mahdollistaa elinkeinon hankkiminen sekä peruspalvelut. Kunnan ja kuntayhteisön rooli onkin merkittävä näiden elementtien olemassaolon turvaamisessa. Yhteisö tarjoaa maaperän myös muille tärkeille tarpeille, kuten yhteenkuuluvuudelle ja ihmisen osallisuuden ja tarpeellisuuden kokemukselle. Perustarpeiden priorisointi vaihtelee eri ihmisten kesken. Toiset ovat tyytyväisiä rauhalliseen ja itseliseen elämään, kun perustarpeet ovat tyydytetyt. Toiset puolestaan kaipaavat enemmän tarvehierarkian ylempien tasojen tarpeita, osallisuutta ja yhdessä tekemistä. Yhteisöllisyyden perustana ovat juuri yhteisöllisyyttä arvostavat ja sen piirissä aktiivisesti toimivat henkilöt. Mikä sitten saa ihmiset toimimaan ja miksi joillakin alueilla yhteisöllisyys on erityisen aktiivista? Uudemmassa motivaatioteoreettisessa keskustelussa on nostettu vahvasti esille sisäisten ja ulkoisten kannusteiden merkitys. (Ks. esim.

Deci ja Ryan 1985). Oleellista on siis henkilön itsensä kokemaa arvostusta ja siihen kannustava tuki ja palkitsevuus.

Kansalaisella on kunnassa monta erilaista roolia. Hän on kunnan virastojen, laitosten ja muiden toimintojen asiakas ja kunnallisten palvelujen käyttäjä. Hän on myös kunnallisten toimintojen rahoittaja erilaisten verojen ja maksujen kautta. Samalla hän on kuitenkin itse myös osallinen ja päättäjä, jonka vastuulla on koko järjestelmän toimintakyky. (Heuru ym. 2001, 37.)

Kansalaisten hyvä elämä ja onni edellyttävät arjen sujuvuuden ensisijaisuuden tunnistamista ja takaamista. Hyvä arki, hallinnan tunne sekä ennustettava elämä ovat voimallisia uudistusten edistäjiä ja onnellisuuden lähteitä. Tehokkuuden ja paikallisuuden huomioon ottamisen välillä ei tarvitse olla ristiriitaa, mikäli paikallistasolle taataan edellytykset omaehtoisten ratkaisujen kehittämiseen. (Katajamäki 2013, 17.)

Kuntajohtamisen kautta katsottuna yhteisöllisyys tuo kuntalaisille mahdollisuuden toteuttaa perustarpeitaan. Yhteisöllisyyden arvostus näkyy ilmapöytäkirjassa ja ajattelutavassa, vaikuttaen kaikkeen kuntalaisia koskevaan päätöksentekoon. Yhteisö tarjoaa perustan huolenpidolle ja välittämislle. Yhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita toisistaan ja haluavat tehdä asioita toistensa sekä yhteisön hyväksi. Jokainen yhteisön jäsen nähdään arvokkaana, ja yhteisöllisyydessä toteutuu samanaikaisesti sekä antaminen että saaminen. Se on vastuunottoa paitsi omista mutta myös toisten asioista.

”Kuntalaiset on kokeneet että kuuluu tähän yhteisöön silleen vankasti, että heistä pitää huolta.” 1/2

”Mä niin kun aattelen että ihmisillä on niin kun semmonen turvallinen hyvä olla... Se on varmaan sitä kun tunnetaan kaikki paljon toisiaan ja just et naapurit kattoo vähän perään” 4/1

”Kyllähän se tietysti ihmisille kauheen tärkeää on että tuntee olevansa hyödyllinen ja hyödyllinen muutenkin kun itselleen. Kyllähän se on semmonen joku perustarve... Se tuo just sitä semmosta varmaan itsetuntoa ja sitä, että arvostaa itseensä että on täällä ja jos muukin vähän arvostaa.” 1/3

”Ja tulee niin kun se yhteenkuuluvaisuuden tunne niin kun eri tavalla, niin kun se että jos sä meet sinne Helsinkiin johonkin torille kahville. Sä näet siellä paljon ihmisiä. Sä meet sinne toisen kerran kahville, niin sä et tunne ketään vielääkään. Sä et näe niitä samoja ihmisiä, et ehkä kolmannellakaan kerralla sitten... tai sitten siellä on yksi, että oonkohan mä nähnyt ton. Eihän siinä, ei siinä ole sellasta yhteisöllisyyttä, mitä nyt tässä ajan takaa.” 4/5

Ihmisille jollakin tapaa merkitykselliset asiat synnyttävät tunnereaktion, tunteen mielihyvää tai mielihyvää. Tunteet vaikuttavat myös siihen, miten ihminen kokee asuinympäristönsä ja yhteisönsä, kokeeko hän sen turvallisena vaiko turvattomana, tärkeänä vai suhteellisen merkityksettömänä. Toki tunnetila voi olla myös varsin

neutraali, jolloin hän kokee ympäristönsä riittävän turvallisena, mutta ei näe yhteisöä erityisen merkityksellisenä omalle elämälleen.

”Siis sehän (yhteisöllisyys) on tämmönen ihmisten tunne. Tunne siitä että me kuuluutaan johonkin joukkoon ja me ollaan valmiita tekemään jotakin sen eteen.” 3/2

Ihmiset toimivat tämän päivän yhteiskunnassa varsin itsenäisesti. Kontaktia lähiympäristöön saattaa olla niukasti. Ihmiset kuitenkin tarvitsevat välillä apua ja tukea, kontaktia muihin ihmisiin. Myös Sassin (2003) mukaan yhteisyyden luomisen tarve syntyy ajatuksesta, että paikallisyhteisö ja yhteisöllisyys auttaisivat ihmisiä voimaan paremmin ja huolehtimaan elinympäristöstään paremmin. Pienessä kuntayhteisössä nähdäksi tuleminen toteutuu helpommin, kun ihmiset tuntevat toisensa ja eivät ”huku massaan”. Yhteisö nähdään yhteiseksi asiaksi, jonka eteen tehdään yhdessä töitä. Yhteisöllisyys rakentuu siis yhteisön jäsenten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksessa. Yhteisössä tullaan kuulluksi ja jäsenillä on siihen annettavaa. Yhteisö vahvistuu yhdessä tekemisen kautta. Yhteisössä ihminen liittyy ja identifioituu johonkin sellaiseen, jonka hän kokee arvokkaana. Siisiäinen (1996a, 15) puhuu kollektiivisesta identiteetistä yhteisenä merkityshorisonttina, joka voi syntyä vuorovaikutteisen kommunikaation tuloksena osallisille. Hän tarkentaa vielä, että yhteinen merkityshorisontti on käsitys yhteisestä asemasta tai päämäärästä.

Asukkaat voivat identifioitua asuinalueeseensa ja kokea yhteenkuuluvuutta muiden samalla alueella asuvien kanssa. Vanhoille alueille kehittyy vuosien saatossa omanlaisensa identiteetti, joka tosin voi muuntua ja vaihdella henkilön ja tilanteen mukaan. Yhteisyyden tunnetta synnyttävät monet muutkin tekijät kuten ikäryhmä, elämänvaihe, harrastukset tai maailmankatsomus, joilla ei niinkään ole yhteyttä samaan maantieteelliseen paikkaan. (Sassi 2003, 37.)

”Että se asenne on se, että kaikilla on jotain hyvää annettavaa ja arvostettavaa. Että se on myöskin sellasta voimaannuttamista ja voimaantumista. Että siinä ei aina tiedä, kuka siinä on antava ja saava puoli.” 2/4

Kaupunkitutkimuksen näkökulmasta yhteisöllisyys voi kuntalaisille merkitä myös turvallisuuden tunnetta. (Ks. esim. Kyttä, Puustinen, Hirvonen, Broberg ja Lehtonen 2008.) Rakennettu ympäristö ei takaa yhteisöllisyyden syntymistä, mutta sen avulla voidaan luoda puitteet yhteisöllisyyden kehittymiselle tekemällä ihmisten välinen vuorovaikutus helpommaksi. Yhteisön olemassaolo ehkäisee myös syrjäytymistä ja yksinäisyyttä. Yhteisöllinen yhteisö antaa mahdollisuuden valita vetäytykö syrjään vai ottaako kontaktia muihin alueen asukkaisiin. Valinnanmahdollisuus lisää hyvinvointia ja turvallisuudentunnetta. Yhteisössä voi toki asua myös yksinäisiä ihmisiä,

eikä yhteisöllisyys siis ole automaattinen ratkaisu yksinäisyyteen. Yhteisöllisessä yhteisössä kuitenkin kynnys kontaktin ottamiseen on hiukan matalampi, kun ihmiset ovat kiinnostuneita toistensa asioista. (Hirvola 2016, 36.)

”Täällä oli ns. paikallispoliisi. Se hoiti hyvin monta asiaa. Kaikki hommat järjestys. Sitten se pikkuhiljaa se rupes suurenemaan ja suurenemaan. Se yhteisönä tavallaan. Se kontakti hukku siltä poliisiltakin. Ja nyt ollaan ihan niin kun siis tyhmissä tilanteessa, että aina vaan isommaksi ja isommaksi. Ihmisten turvallisuudentunne karkaa koko ajan.” 3/1

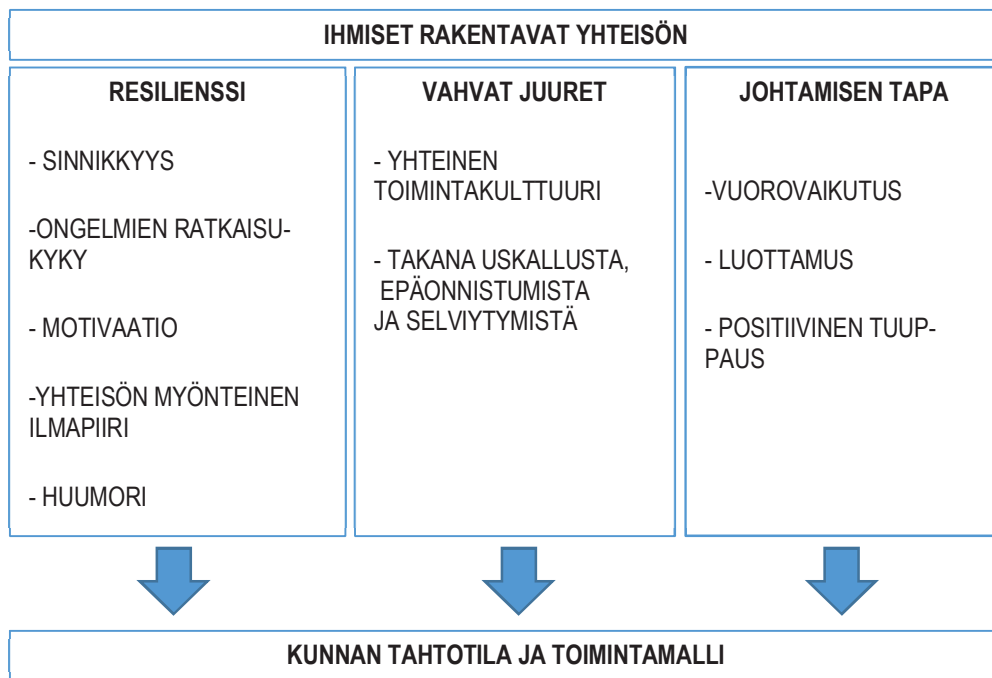
Monissa väestöntutkimuksissa on havaittu sosiaalisen pääoman ja terveyden positiivinen yhteys. Alan tutkijat näyttävät tukevan sitä ajatusta, että nimenomaisesti sosiaalinen pääoma tukisi terveyttä, eikä päinvastaisesti niin että hyvä terveys johtaisi yhteisölliseen toimintaan. Muun muassa Hyyppä ja Mäki (2001) tutkivat Pohjanmaan rannikon väestöä ja havaitsivat, että ruotsinkielinen väestö säilytti työkykynsä merkittävästi pidempään ja elivät vanhemmaksi kuin samalla alueella asuva suomenkielinen väestö. Keskeinen havainto tutkimuksessa oli, että yksilövertailussa sosiaalista pääomaa oli suomenruotsalaisessa yhteisössä merkittävästi enemmän kuin samalla alueella asuvassa suomenkielisessä yhteisössä. Kolme neljästä sosiaalisen pääoman faktorista (yhdistystoiminta, luottamuksellinen ystäväverkosto ja uskollinen harrastustoiminta) liittyi merkittävästi terveyteen tavanomaisista terveyden haittatekijöistä ja kieliryhmästä riippumatta. Myös tämän tutkimuksen haastattelussa korostettiin yhteisöllisyyden tärkeyttä myös terveyttä ylläpitävänä voimana, sekä tärkeänä myös ennaltaehkäisevässä työssä.

”Että ihmisten ei pidä pitää vaan fyysisestä kunnostaan huolta, vaan nimenomaan se mitä täällä pääkopassa tapahtuu, että miten hyvä sulla on olla. Niin se vaikuttaa kyllä sitten myös sinne fyysiseenkin puoleen, se auttaa sitten. Mutta kyllä mä näen sen tämänä niin kun, ihan niin kun perustavaalaatua olevana kysymyksenä terveyden ja hyvinvoinnin edistämistyössä, että sitä yhteisöllisyyttä ja sitä yritetään ylläpitää. Mun mielestä se kuuluu kunnan... se on ainakin sitten niin kun, sitä kautta se kuuluu, että se on yks keino, keskeinen keino, niin kun rakentaa sitä hyvinvointia.” 4/5

4.2 Ihmiset rakentavat yhteisöllisyyden - juureva resilienssi ja johtaminen yhteisöllisyyden voimaannuttajina

Yhteisöllisyys rakentuu tutkimuskunnissa ihmisistä, jotka ovat sitoutuneet kuntaansa ja sen kehittämiseen. Sitoutumista vahvistaa yhteisön historiassa kokemusten myötä vahvoiksi muodostunut perusta ja juuret. Ajan saatossa yhteisölle on muodostunut vahva resilienssi, kyky selviytyä haastavistakin tilanteista. Yhteisöön on muodostunut

vahva usko ja luottamus, että yhteistyöllä asiat saadaan järjestymään. Tätä ihmisten kautta rakentuvaa yhteisöä kuvataan kuvion 8 mukaisesti seuraavassa.



Kuvio 8. Ihmiset rakentavat kuntayhteisön omanlaisekseen

Kysyttäessä haastateltavilta oikeastaan mitä tahansa yhteisöllisyyteen liittyvää – mistä siinä kyse, mistä se syntyy, miksi sitä tarvitaan ja miten sitä voisi edesauttaa – vastauksiin liittyivät aina ihmiset. Yhteisölliset ihmiset ovat kiinnostuneita yhteistyöstä, sallivat uusien ideoiden esittämisen ja eteenpäinviennin. He ovat valmiita omalla työllään tekemään asioita yhteisen hyvän eteen, vaikka se vaatii ponnistuksia, aikaa ja rahaa. Ihmiset näkevät yhteisön arvokkaana, motivoivana ja tavoittelemisen arvoisena.

Ihmiset siis rakentavat yhteisön ja yhteisöllisyyden. Tämä näkökulma saa vahvistusta laajasti tutkimuskirjallisuudesta. Esimerkiksi sosiaalisen pääoman määritelmän mukaan se syntyy nimenomaan ihmisten ja yhteisöjen välisistä vuorovaikutussuhteista. Ihmisten välisestä kanssakäymisestä riippuu siis se, syntyykö yhteisöllisyyttä vai ei. Yhteisöllisyys kun ei ole pelkästään tahdon asia tai päätettävissä, saati sitten määrättävissä.

”Että kyllä se paikallinen aktiivisuus, se lähtee näistä ihmisistä. Ja se julkioorganisaatio antaa sen oman tämmösen niin kun sen perusinfran ja sen toimintaympäristön. Mutta kyllä se toiminta lähtee niistä ihmisistä.” 3/3

Tutkimuskunnissa asuu selkeästi paljon aktiivisia ja samankaltaisia ihmisiä, joilla on halu toimia yhdessä. Toki on myös niitä, joita yhteisö ja yhdessä toimiminen ei juuri kosketa eikä liikauta. Mutta kuitenkin on ollut riittävästi motivoituneita ihmisiä, joiden ansiosta kunnissa on saatu todella hienoja asioita aikaiseksi. Henkilöiden merkitys on paikoitellen niinkin suuri, että voidaan puhua suorastaan ”superyksilöistä”. Tarkoitan superyksilöillä sellaisia henkilöitä, jotka ovat ansioituneesti lähteneet viemään ideoitaan kunnan hyväksi eteenpäin. Monesti nämä käytännöt ovat lähteneet liikkeelle varsin pienestä, pienin resurssein, mistä syystä näiden henkilöiden työpanos on ollut erittäin merkittävä. Alussa käytännön toimivuudesta ei ole ollut takeita eikä varmaa tietoa siitä, miten hanke tulee onnistumaan. Resursseja, aikaa, rahaa ja työvoimaa ei myöskään välttämättä ole ollut omaa panosta enempää. Siitäkin huolimatta nämä ihmiset ovat tehneet merkittävän työn käytäntöjen hyväksi. Jokaisesta kunnasta näyttää löytyvän poikkeuksellisen aktiivinen henkilö, ainakin yksi tai useampi, sekä joukko muutenkin aktiivisia kuntalaisia. Aktiivisuutta on toki havaittavissa myös kunnan johdossa ja muissa kuntavaikuttajissa.

”Kyl se vaatii myöskin niitä yksittäisiä persoonia jotka jaksaa ylläpitää sitä ja joilla on luovia ideoita... Kyllä se vaatii luovaa persoonallista otetta ja semmosta rohkeaa, semmosta että tota näkee tota että tällä on kasvumahdollisuuksia. Ei jämähdä siihen, että ei tämmöstä kannata yrittää.” 3/1

Superyksilöitä kuvaa myös se, että usein nämä samaiset henkilöt ovat monessa mukana, joko järjestöissä tai omana työnään hankkeita pystyttämässä, jopa samaan aikaan vaikuttamassa myös toisissa järjestöissä, yhteisöissä tai mukana kunnan poliittisissa päätöksentekoeleimissä. Energiaa ja intoa on siis riittänyt kunnan ja sen yhteisöjen asioiden ajamiseen myös muualla. Tästä tietysti on ollut myös etuna esimerkiksi laajempi tiedonsaanti yhteistyöverkoston kautta. Samaa aikaan se on kuitenkin vienyt henkilön vapaa-aikaa, mikä kertoo voimakkaasta motivaatiosta ja kiinnostuksesta yhteisöä kohtaan.

Näiden löytämäni superyksilöiden lisäksi yhteisöllisyyden nouseminen, olemassaolo ja näkyminen vaativat tietysti myös muita ihmisiä, jotka tekevät yhteisöllisiä asioita näkyviksi (perustavat ja pyörittävät yhteisöllisiä käytäntöjä) sekä kuntalaisia, jotka osallistuvat, henkilöitä, jotka kokevat yhteisöön kuulumisen vaivan arvoiseksi ja merkitykselliseksi. Yhteisön kokoa tai ”sitoutuneisuuden astetta” on vaikea mitata. Oleellista on vain se, että ryhmä ihmisiä kokee kuuluvansa yhteen, olla yhdessä ja toimia yhteisen hyvän edistämiseksi. Myös Rättilä ja Rinne (2017) ovat tutkimuksissaan päätyneet samankaltaisiin tuloksiin. He puhuvat asukasaktivismista ja siihen

olennaisesti liittyvästä yhteisöllisyyden merkityksestä ja yhdessä tekemisen eetosesta. Ilman hyväksyvää lähiyhteisöä aktiivien toiminta saattaa kuihtua nopeastikin (Rättilä ja Rinne 2017, 106).

”Kaikki kohdistuu mun mielestä hirveen paljon sen mukaan, minkä tyylinen vetäjä siellä on. Miten se sais sen porukan innostumaan omassa porukassaan ja sitten miten se lähtee sitä yhteistyötä tekemään.” 1/6

”Aina täytyy olla joku pomo vähäsen joka hoitaa, mut sanotaan että monesti se voi olla sitten että se pomo ei saa olla liian pomo. Vaan se pitää olla niin kun... salliva ja sitten myöskin ite osallistua.” 4/6

”Että ehkä se asenne on muutenkin sillee, että... ainakin osalla porukasta että kyllä nää asiat tästä selvi. Ja hyvällä hengellä vaan. Ei se nyt joka kunnassa hallituksen puheenjohtajakaan lähde jotain (tietty hanke) heittää ilmoille. Että kertoohan sekin niin kun jotain semmosesta positiivisesta hulluudesta, mitä on! Ja sitten se tarttuu vähän niin kun muihinkin. Sehän on se yhteisöllisyys, että kun yks jotain niin sit. Tavallaan ehkä just se, että jengi lähtee helposti mukaan, just se on se yks pointti siinä.” 1/5

Pienellä paikkakunnalla toimijajoukko on pieni ja monesti tehtäviä kasaantuu samoille ihmisille. Tunne eräänlaisesta korvaamattomuudesta voi vahvistaa tunnetta työn tärkeydestä ja näin toimia kannustimena. Pahimmillaan se kuitenkin uuvuttaa ihmisen. Yhteisö voi parhaimmillaan tukea työntekoa arvostaen ja jakaen tai pahimmillaan tukahduttaa työn ja sen tekijän toista itsestään selvyytenä pitäen, jolloin työ heikkenee henkilön uupuessa sen alle.

”Ehkä näin pienel paikkakunnalla se yhteisöllisyys näkyy siinäkin, ettei ne välttämättä pääse irtaantumaankaan monest harrastuksesta kovin nopeasti... Kyl ne tavallaan korvaamattomia ihmisiä.” 3/6

Suhtautuminen vapaaehtoistoimintaan on muuttunut vuosien saatossa. Ihmiset ovat tulleet yksilökeskeisimmiksi ja kiireisemmiksikin. Kaikissa kunnissa nähtiin ihmisten aktiivisuuden kunnan toiminnassa vähentyneen. Ihmiset haluavat käyttää aikaansa muilla tavoin.

”Kyllähän tää edellinen sukupolvi oli näissä tämmösissä yhteiskunnallisissa asioissa paljon, vois sanoa että yhteisöllisempi ja aktiivisempi. Että puoluetoimintahan on mennyt, ne on melkein vaaliorganisaatioita nykyään. Ennen ne toimi paljon aktiivisemmin.” 1/3

Vaikka yksilökeskeisyys ja kiire tuntuvat lisääntyneen, ihmisillä näyttää edelleen kuitenkin olevan tarve kuulua osaksi yhteisöä ja halu tuntea olevansa tarpeellinen. Koska osallisuuden tarve on ihmiselle luontainen, sitä tulee myös kunnan toimillaan tukea. Tämä liittyy lisäksi kysymykseen siitä, kenen yhteisöstä puhumme, ketkä ovat tervetulleita ja minkälaisin ajatuksin ja toimin. Kuntajohtamisen tärkeä haaste onkin varmistaa, että ihmiset aidosti kokevat, että heitä tarvitaan ja että heitä varten on olemassa erilaisia kanavia tulla osallistumaan ja vaikuttamaan kunnan toimintaan.

Joskus kyse voi olla suoranaisesta ”positiivisesta tuuppauksesta”, jotta asukkaat saadaan aktivoitua.

”Sitten mitä mä oon huomannu, on sellanen ni ihmiset tulee kun niitä pyydetään. Mutta se että ne tulis niin kun ite tarjoamaan, että mä voisin tulla tähän hommaan mukaan, niin se on vaikeeta.” 4/6

Muutaman vastaajan mielestä kolmannen sektorin toimintaan on helpompi päästä mukaan ja myös vaikuttamaan kuin kunnan toimintaan. Nämä vastaajat näkivät siis kunnan toiminnan etäisenä, toisin kuin seurojen ja järjestöjen. Ihmisten tulee myös itse olla aktiivisia ja mikäli ovat, toimintaan pääsee kyllä mukaan. Mutta silti myös kunnan ja siis järjestävän tahon kutsua ja rohkaisua pitää olla. Oleellinen kysymys on myös se, keitä halutaan paikalle ja ketkä tulevat paikalle. Kaikki eivät kuitenkaan aina osallistu.

”Tiettyä omaa aktiivisuutta vaatii, että kyllä tää yhteisönä voi olla jollekin sellanen, että se vaatii niin kun vaivannäköä.” 3/2

”Kyllähän niitäkin olis hyvä tietysti järjestää, tämmösiä kuntalaisiltoja, missä kuultais... Mutta nekin voi olla semmosa tilaisuuksia, että ei niihin sitten tule kun se tietty pikkuporukka. Mutta olishan sekín jotain... Annettu mahdollisuus.” 2/3

4.2.1 Yhteisön juureva resilienssi

Tutkimuskunnissa näyttäisi olevan vahva kyky selviytyä. Vuosien varrella vaikeuksien edessä ei ole lannistuttu, vaan niistä on selvitty ja kyetty jatkamaan tarmokkaasti eteenpäin. Yksi tähän vaikuttava tekijä on resilienssi, kuntien selviytymiskykyisyys. Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche ja Pfefferbaumin (2008, 131) mukaan yhteisön resilienssi tarkoittaa prosessia, jossa verkoston toimijoiden sopeutumiskapasiteetit yhdistyvät toimivaksi kokonaisuudeksi ongelmasta selviämiseksi. Resilienssi kuvaa sitä, kuinka kunnissa on kyetty löytämään ratkaisuja haasteisiin. Norris ym. puhuvat yhteisössä tapahtuvasta mukautumisesta vallitseviin olosuhteisiin, jotta ongelmallisistakin tilanteista voidaan selvitä. Se on paitsi optimistista ajattelua, myös kykyä etsiä keinoja ja hakea apua erilaisissa tilanteissa.

Resilienssi voi olla yksilön, mutta myös ryhmän, tässä tapauksessa kunnan, ominaisuus. Se on siis henkistä vahvuutta ja joustamiskykyä, vaikeuksien kohtaamista ja niistä selviytymistä. Resilienssi muodostuu yhteisössä ympäristöstä kumpuavien myönteisten ja haitallisten tekijöiden kohtaamisissa, siinä miten ongelmatilanteet kohdataan ja ratkaistaan. Huumori on myös tärkeä tekijä, joka auttaa yhteisöä selviytymään. Resilienssi on ominaisuus, jota voi myös kehittää. Optimistinen ja aktiivinen,

yhteisöä arvostava toiminta auttaa löytämään ratkaisuja, ja onnistumisen kokemukset puolestaan lisäävät optimistisuutta ja kannustavat yrittämään jatkossakin.

Haastateltavat puhuivat paljon sinnikkyudesta toimintaa kuvaavana ominaisuutena. Sinnikkyys eli sisu on elämänarvo, joka auttaa ponnistelemaan kohti tavoitteita. Ihmiset ovat nykyään entistä kiireisempiä ja yhteiskunta aikaisempaa yksilökeskeisempi, joten entisajan talkoohenkeä ei näytä vanhaan tapaan löytyvän. Myös sääntelyn tiukentuminen, vaadittavat lupaprosessit ynnä muut tarvittavat ennakkojärjestelyt saattavat uuvuttaa järjestäjän jo alkumetreillä. Vastaajien mukaan tänä päivänä hankkeiden perustaminen vaatii aikaisempaa enemmän sinnikkyyttä.

”Pitää olla kauheen aktiivinen ja innokas ja rakastaa jotakin paperitöitä, että sä saat jonkun projektin vireille.” 1/6

Mistä sinnikkyys kumpuaa? Mistä nousee omanarvontunto ja voima taistella tärkeäksi koettujen asioiden puolesta? Lähiyhteisöillä on ihmisten henkiseen ja persoonalliseen kasvulle huomattavasti tärkeämpi merkitys kuin koko yhteiskuntaa koskevilla arvoilla, säännöillä ja käytännöillä. Jos asia olisi toisin, yhdessäkään maassa ei olisi esimerkiksi paikallisia käytöstapoja, murteita, ruokia ja pukeutumistyyliä, jotka ovat juurtuneet ihmisiin hyvin syväälle. Paikalliset ja alueelliset yhteisöt luovat, muotoilevat, muuttavat ja uudistavat yhteiskuntaa jatkuvana virtana. Ne ovat otollinen maaperä ihmisille liittyä yhteen ja luoda erilaisia yhteisöjä, joita voidaan luonnehtia pieniksi yhteiskunniksi. (Ks. esim. Harisalo 2011.) Organisoitumisen yksi lähtökohta on, että ihmiset kerääntyvät yhteen tekemään arvostamia asioita. Boltanski ja Thévenot (1999).

Motivaatio tekemiseen kumpuaa halusta tehdä asioita yhteisön yhteiseksi hyväksi. Usko tekemiseen vahvistuu, kun taustalla on yhteisiä kokemuksia. Historian tapahtumat kantavat eteenpäin, muistot siitä, että vaikeuksista huolimatta aina asiat ovat järjestyneet. Yhteisölle on rakentunut omanlaisensa identiteetti. Kunnassa vaikuttavalla identiteetillä tarkoitan tässä tutkimuksessa kuntalaisten samaistumista alueeseensa ja siellä vaikuttavaan kulttuuriin, historiaan ja ympäristöön. Identiteetti ilmenee kunnassa tietynlaisena ilmapiirinä ja tapana toimia omalla laillaan yhteiseksi hyväksi. Vahva kuntaidentiteetti juurruttaa ja sitouttaa kuntalaiset yhteiseksi ja saa heidät toimimaan yhteisen hyvän vuoksi. Tämän aineiston perusteella voidaan todeta, että yhteisöllisissä kunnissa myös kuntaidentiteetti näyttäisi olevan varsin vahva. Vastausten perusteella kunnissa ollaan sitoutuneita toimimaan oman kunnan ja sen kuntayhteisön hyväksi.

”Yhteisön hyvinvointi niin löytyy sieltä takaa, että sen eteen tehdään töitä.” 1/2

”Hyvän yhteisöllisyyden takana on yhteistä onnistumista. Julistuksella voidaan aloittaa jotakin, mut se vaatii niin kun yhteistä tekemistä, yhteistä onnistumista, yhteistä tunnetta siitä, että me kyetään johonkin. Että meillä on voimavaroja siihen, että me saadaan niin kun aikaseks, oli se sitten tosiaan kunta tai järjestö tai mikä tahansa, että kyllä se täytyy niinkun semmonen kokeminen tulla, että tää ei ole tarpeetonta tää tekeminen.” 3/2

Tämän tutkimuksen kunnissa on totuttu historiansa aikana hoitamaan asiat itse, pitämään omia puoliaan ja keksimään uusia keinoja ja menetelmiä. Tutkimuskunnissa ei ole sitouduttu vahvasti mihinkään toimijaan, toimialaan tai muuhun ulkoiseen tukijalkaan. Omatoimisuus ja pyrkimys omavaraisuuteen eivät ole poikkeuksellisia kuntien ominaisuuksia, vaan pikemminkin yhteisöjen selviytymisen elinehto. (Hyryläinen 2012, 65.) Koska tutkimuskunnissa ei ole totuttu tukeutumaan kehenkään, niissä on keksitty aktiivisesti erilaisia keinoja selviytymiseen, myös perinteisten ja itsestään selvien toimintatapojen ulkopuolelta. Yksi kunnan toiminnan keskeisimmistä elementeistä on riittävä taloudellinen toimintakyky. Kaikissa tutkimuskunnissa on eletty taloudellisesti vaikeita aikoja, mutta niistä on aina selvitty.

”On menty monesta mankelin läpi. Ja siihen on jouduttu sopeutumaan ja on löydetty keinoja. Ja toki on koettu tappioita ja muita tämmösiä. Ja tää talouden rakennemuutos siis niin kun viimisen 50 vuoden aikana. Onhan tää tosi raju, jos ajatellaan niin kun meilläkin on melkein puolet väestöä kohta lähtenyt... koko ajan on tehty jotain uutta. Että täällä ei ole tavallaan niin kun missään vaiheessa niin kun heitetty hanskoja niin kun tavallaan naulaan. Kaikennäkösiä hullutuksia menossa.” 3/2

Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oleviin pieniin kuntiin palvelurakenteen uudistukset, kuten yksikkökokojen kasvattaminen ja palveluverkon karsiminen, vaikuttavat erityisesti. Tutkimuskunnat ymmärtävät nämä realiteetit sekä tarpeen toimintatapojen muutokselle. Jotta kunta pystyy tulevaisuudessakin tuottamaan peruspalvelut kuntalaisilleen, sen tulee kehittää omaa toimintaansa ja tehdä yhteistyötä. Vanhoista toimintamalleista ja rajoista ei voi pitää enää tiukasti kiinni. Toki kuntaidentiteetti on vahva, eikä kuntaliitoksia erityisesti haeta, mutta ymmärretään samaan aikaan kuitenkin, että tietyissä asioissa on joustettava. Tutkimuskunnissa tehdäänkin laajasti yhteistyötä etenkin naapurikuntien kanssa. Ymmärretään, että kaikkea ei pysty eikä tarvitsekaan tehdä yksin. Kunnissa ajatellaan, että mikäli kunta liitettäisiin osaksi isompaa kuntaa, palvelut tulisivat heikkenemään. Sen sijaan itsenäisenä kuntana ja yhteistyöllä palvelut saadaan tuotettua tehokkaasti ja omia tarpeita kuitenkin hyvin vastaaviksi. Oleellista onkin, että kunnissa nähdään haasteet, mutta myös mahdollisuudet. Nähdään asioita, joita kunnan kannattaa tehdä ja joiden kautta se saa alueelleen elinvoimaisuutta ja kykenee vaikuttamaan kunnan ja kuntalaisten elämää parantavasti. Eteenpäin vievä voima haastatelluissa kunnissa on siis myös optimistisuus, usko kunnan ja kuntalaisten tulevaisuuteen.

”Me halutaan säilyttää tämä ihmisläheisyys hyvin ohuella organisaatiolla ja yhteistyöllä naapurikuntien kanssa. Niin että ei meidän tarte kaikkiin olla ite tuottamassa, mutta me tuotamme ne järkevästi yhteistyönä naapureitten kuntien kanssa.” 3/4

”Tota tietenkin nähty ne meidän heikkoudet, mutta yritetty hahmottaa, että missä meidän mahdollisuudet on toimia? Että mitkä ne on ne tavallaan, missä meidän onnistuminen olis niin kun tärkeetä. Ja niitä on sitten yritetty hakea niitä kohteita. Ja niitä on joku määrä valittu ja niitä yritetään viedä eteenpäin. Ja osassa onnistutaan ja osassa ei.” 3/2

4.2.2 Vahvat juuret kannattelevat ja antavat voimaa

Näyttäisi siltä, että tutkimuskunnissa juuret ja kuntaidentiteetti ovat aikojen saatossa muodostuneet varsin vahvoiksi. Vahvat juuret antavat toiminnalle perustan ja syyn olla ylpeä kotikunnastaan ja kuntayhteisöstään.

”Ei nuoretkaan koskaan sano, että mä oon VAAN (kunnan nimi) kotosin. Ne sanoo aina, että mä oon (kunnan nimi) kotosin! Jostakin maaseutukunnasta voi olla, ihmiset vähän niin kun pyytelee anteeksi, että ne on jostakin kotosin. Niin nää ei tee, ei o sellanen tapana. Mutta se yhteisöllisyys mun mielestä, se on tätä halua tehdä jonkun, kokea ole olevansa osa jotakin. Halua tehdä sen eteen jotakin. Ja niin kun arvostaa tota tavallaan niitä juuriansa tai sitä yhteisöllisyyttä.” 3/2

”(Kuntalaiset) ovat niinku omanarvontuntoisia ne tuntee ett tää on meidän kunta ja se tulee hyvin ilmi siinä että nyt me haluttaisiin säilyttää itsenäisyyttä kovastikki.” 2/6

Juuret ovat vahvistuneet aikojen saatossa. Vahvat juuret saavat uskottavuutta siitä tunteesta, että ennenkin on pärjätty. Se on ylpeyttä siitä, että me olemme tämänlaisia, me teemme, uskallamme ja kokeilemme. Ja että emme hetkahda pienestä kritiikistä, huumorista tai takapakista.

”Täällä on tehty aikasemmin, siis niinkun ennen mua ja vuosikymmenien ajan, jotakin sellasta joka on ollut niinkun rohkeeta ja muuta. Ja niistä on tullut välillä lunta tupaan. Sit on kuitenkin nähty että... esimerkiksi tää vihanneshomma joka tota aloitettiin 70-luvulla niin, siinä tuli tosi hankala vaihe ja siinä kuulemma meni rahaa, mutta tällä hetkellä se on yks meidän tukijalkoja. Eli vaikeiden vaiheiden kautta, mutta löytyi kuitenkin markkinasta oikeen tavan toimia. Ja kyl ne musta sit kantaa kuitenkin ne kokemukset.” 3/2

Paikallisen itsehallinnon instituutioilla on ihmisten arvostuksia, moraalialia ja käyttäytymistä muovaava vaikutus. Ne välittävät kansalaistaitoja ja käsityksiä kansalaisuudesta ja demokratiasta. Ne ohjaavat ongelmien tunnistamista ja ratkaisua. Ne juurruttavat ihmistä siihen perinteen ketjuun, jonka olemassaolosta jotkut eivät ole edes tietoisia. (Harisalo ym. 1992, 12.) Historian tapahtumat ja kokemukset yhteistyöstä painavat muistissa ja vaikuttavat siihen, kuinka yhteistyö jatkossa saadaan toimimaan

mahdollisista ennakkoluuloista ja asenteista huolimatta. Vahvat juuret voivat näkyä myös perinteinä, joita voi olla hankalakin muuttaa, vaikka tarvetta muutokseen koetaisiinkin. Perinteet ja tapa toimia ovat kuntalaisia hyvin voimakkaasti sitovia. Pie-nessä kunnassa ne saattavat muodostua myös taakaksi, mikäli yhteisö ei salli niiden suhteen joustoa ja liikkumavaraa.

”(Naapurikunnassa) kun ei hirveen paljon keskustele keskenään. Siellä on joku isosta vihasta saakka ollu kauna varmaan, vai mikä lieneekään.” 2/2

”Tos armeijasuhteessa näkyy varmaan se perinteiden taakka. Etten tiedä, voiko olla, vois kuvitella tai... On se varmasti niin, että kyl kieroön kateltas noita, jotka ei me armeijaan. Kaupungis se ei varmaan.” 3/6

Historiassa vaikuttaneiden toimintatapojen muuttaminen on usein haastavaa ja aikaavievää. Kulttuuriin ja tapoihin voi tulla muutospainetta esimerkiksi kunnanjohtajan vaihtumisen seurauksena.

”Edellinen johtaja oli tämmönen vanhoillinen joka sano miten tehdään ja kukaan ei hallituksessa uskaltanut sano mitään. (Uuden kunnanjohtajan nimi) on sitten vähän, tai on aika päinvastanen, elikä hän antaa sitä tietoo niin paljon kun hänellä on annettava ja se tuo siihen semmosen jännän vivahteen.” 2/3

Asukasaktivismiin liittyy olennaisesti yhteisöllisyyden korostus ja yhdessä tekemisen eetos. Ilman hyväksyvää lähiyhteisöä aktiivien toiminta saattaa kiihtyä nopeastikin. (Rättilä ja Rinne 2017, 106.) Yhteistoiminnassa yhteisen toimintakulttuurin löytäminen on haaste. Vaarana on, että kukin toimijataho jatkaa vanhaan tapansa. Mikäli näin käy, yhteistä toimijayksikköä ei pääse syntymään, ei aitoa vuorovaikutusta eikä parasta mahdollista synergiaa. Toimintatapojen muutos vaatii aktiivista muutostyötä. Tietysti uusien toimintamallien rakentamisessa on kyse myös vallasta: kenen keinot nähdään parhaina, mitkä toimintamallit otetaan käyttöön ja jaetaanko toiminta aidosti yhdessä, vai muodostetaanko erillisiä kuppikuntia aidon yhteistyön ja jakamisen synergian asemesta.

”Niitä pitäis vaan osata hioa niitä kulttuureja yhteen. Monta kertaahan se sitten oli, niin tässä (yhteistoimintahankkeen nimi):kin, että ideaaliajatus oli et otamme jokaisesta kunnasta ne hyvät parhaan ajatukset ja teemme sitten ne yhteislautakunnat sen mukaan ja toimintatavat. Loppujenlopuks jokainen isäntäkunta otti sen oman mallin, mikä oli heillä ollut aina ennenkin. Et tuota, onhan se varmaan omanlaista vallankäyttöä.” 2/2

Osallistumattomuutta on pidetty monissa aluekehittämishankkeissa usein vähäisen juurtumisen seurauksena, minkä vuoksi asukkaita on pyritty yhteisen tekemisen kautta aktiivisesti ”juurruttamaan” asuinalueelleen. (Bäcklund ja Paavola 2003, 55.) Vahvan tunnesiteen muodostuminen, identifioituminen, omaan asuinalueeseen on

kuitenkin varsin monisyinen prosessi, joka vaihtelee muun muassa henkilöiden, heidän persoonallisuksiensa, asuinalueella asuttujen vuosien määrän ja elämäntilanteen kesken. Ihmiset myös valitsevat omikseen ne yhteisöt, joihin he haluavat kuulua, esimerkiksi työn, harrastusten tai muiden elämäntapojen perusteella. Esimerkiksi ammatti ja ikä voivat vaikuttaa paljon siihen, onko ihminen paikallisesti tai ei-paikallisesti suuntautunut (Rannikko 2009, 17).

Pienissä kunnissa vahvuudeksi näyttää muodostuvan kotiseuturakkaus, joka yhtyy ymmärrykseen siitä, että jokaisen pitää kantaa kortensa kekoon. Nämä voivat olla myös voimia, jotka aktioivat kuntalaisia herkemmin toimimaan yhdessä.

”Se vaatii jonkun porukan, joka sitoutuu lähteen mukaan. Onhan noissa isoissa kaupungeissakin hienoja juttuja... Täällä se ehkä tapahtuu niin kun luontevammin, koska täällä nää ihmiset on asunu... voi sanoa että jotkut suvut ihan vuosisatoja. Että täällä on ihan se semmonen perinne ja tunnetaan vielä ihmisiä.” 2/5

Koska tutkimuksen kohteena ovat pienet kunnat, valtaosassa niistä on käyty liitoskeskusteluja ja myös liittymiseen kohdistuvia äänestyksiä. Nämä keskustelut vaikuttavat yhteisöllisyyteen ja identiteettiin. Toiset näkevät kunnan itsenäisyyden puolustamisen vaivan arvoisena, toiset taas saattavat nähdä sen turhana taisteluna väistämätöntä vastaan. Liitos koskettaa aina identiteettiä, sitä keitä me olemme ja ketkä seisovat kanssamme samassa rintamassa.

”Kyllä me mun mielestä ennen liitosta oltiin paljon yhteisöllisempiä. Toi tommonen liitosasia repii aika pahasti.” 2/3

Pitkän historian kunnasta oleva henkilö vastasi kysymykseen kuntaliitoksesta ja sen mukana kyseisen kunnan kuntalaisuuden häviämisestä seuraavaan tapaan. Hän koki, että kuntalaisuus on arvokas kulttuuriperintö, rikas ja arvokas, omanlaisensa identiteetti, jota ei saisi hävittää. Se on paljon enemmän kuin kunnan nimi ja sen rajat.

”No minusta se on sellanen, se niin kun aikalailla kulttuuriperintö. Senkin takia.” 1/2

Tämä vastaus kuvaakin hyvin vastaajien ajatusta oman kuntansa toiminnasta ja sen merkityksestä. Haastateltavilla on kaikilla selvästi suuri arvostus tehtyä toimintaa kohtaan, ja he näkevät sen erityisenä ja merkittävänä, uniikkina.

”... se oli tarpeeksi erilaista, rentoo, tarpeeks pilke silmäkulmassa tehtyy, mut kuitenkin tarpeeks tosissaan tehtyä, et ihmiset katsoi ja näki et sinne kannattaa tulla, koska se on huolella tehtyä eikä niinku väkisin tai vasemmalla kädellä tehty.” 3/6

”Se on semmosta pienimuotoista ja kodikasta toimintaa. Että se ei ole tämmöstä, siinä ei ole mitään kaupallisuutta, semmosta isompaa... Että se on ihan eri asia, kun sä menisit johonkin kauppakeskukseen, missä jumps jumps jumps soi ja sitten se on semmosta kauheen steriiliä ja sitten semmosta että myyjät on jossain ja sää ite sieltä valkaillet ja meet kassalle. Ei siinä ole kauheesti semmosta ihmisläheisyyttä eikä tämmöstä.

Et sä sielä voi ruveta rupatteleen jonkun kassan kanssa muutamaa sanaa enemppää, kun siihen tulee heti jonoa. Siis se ei vaan sovi siihen kulttuuriin!” 2/5

”Mut joo ei, en nyt erityisen vireääkään, en näe poikkeuksellisen vireänä kuntana tätä, justiin ennemminkin päinvastoin, et tääl on tavallista rauhallisempi cetos.” 3/6

Järjestetyn toiminnan luonne ja henki tulee olla yhteisölle sopiva ja sille ominainen. Kunnilla on lukuisia erilaisia tapoja ja keinoja palveluiden järjestämiseen ja haasteiden ratkaisuun. Toiset keinot toimivat toisaalla ja toisenlaiset ratkaisutavat istuvat toisaalle. Tietynlaiset toimintamallit ovat olleet käytössä kunnissa usein jo pidemmän aikaa.

”Että vaikka tää on perinteinen maaseutukunta, niin mut tää ei o kuitenkaan koskaan ollut semmonen pysähtyny.” 3/2

”Arvoja ei kovinkaan ollut, ei tiedetty mitä ne kunnassa tarkoittaa. Katoin aamulla huvikseni, että mitäs me sillon vuonna -91 niin täällä lukee jo: aito yhteistyö ja luottamus, näissä arvoissa. Eli tästä kai se teoria perustuu, mitä kunnassa oli ajateltu, jotenkin tämmöseen se liittyy. Ja tätä kautta tämä asia on mennyt kunnan strategioihin ja yleensä johtamiseen... me yritämme semmosta, sanotaanko työilmapiiriä ja johtamisilmapiiriä täällä, että täällä on semmonen rento ja yhteen hiileen puhaltava henki, jonka kautta sitten herätetään tätä luottamusta. Luottamusta vaaditaan kovasti. Ja se on koko sen ajan, mitä mä oon täällä ollut, niin se on kyllä merkillepantavaa tämä hyvä yhteistyö ja luottamus. Sekä virkamiesten että päättäjien kesken ja myös kuntalaisten kesken.” 4/4

Kuntayhteisö pitää omistaan huolta. Alueelle asettuneet, samankaltaisia intressejä elinympäristössään arvostavat ja yhteiseen kekkoon korttansa kantavat ihmiset muodostavat yhteisön. Yhteisön jäsenet jakavat elinpiirinsä yhdessä ja haluavat näin antaa oman panoksensa yhteiseen hyvään, mutta ovat näin oikeutetut myös saamaan yhteisöltä. Yhteisöllä on yhteinen koodisto, miten toimitaan.

Kesäasukkailla ei sitä välttämättä ole eikä myöskään samoja oikeuksia kuin kuntalaisilla. Ajattelutavassa on ero, onko apu vain naapurille, vaiko koko kuntayhteisölle. Keskeinen erottava tekijä on avunannon vastavuoroisuus, antaminen ja saaminen, mikä osaltaan selittänee myös eroa suhteessa kesäasukkaisiin, yhteisön osakaisiin jäseniin.

”Kun mä pyydän apua, niin sitten naapurit ymmärtää, et se tarvii sitä apua. Jos tulee sellaset talkoot, talkootyöhön on tekijöitä. Ja varmaankin sekin johtuu siitä, että ne ihmiset ymmärtää, ettei se nyt omaa etuaan siinä pyri. Että kyl se on sit valmis tekemään toisinkin päin. Mut kyl mä tietenkä näen, et siin yhteisöllisyys näkyy. Kyl mä kaikkein huonoin oon lähteen kesämökkiläisiä auttamaan... ensinnäkin niil on välil aika ihmeellisiä vaatimuksia, just jotain puun kaatoo, jos se puu on kuitenkin jo kallellaan sitä taloa vasten, ni iso puu, niin en mä sitä jaksa väentää sitä toiseen suuntaan... Mut tietynlainen koodisto... siinä se näkyy ehkä se yhteisöllisyys. Et jos joku jotain mökkiläisiä tulee avunpyyntöön, niin kyl mä ajattelen, että koodiston puute siinä on, että

ne eivät tiedä, mitä pystyy tekemään ja mitä voi pyytää. Ne vaan yrittää mennä sielt, missä on matalin, et pyytää siitä läheltä apua.” 3/6

4.2.3 Yhteisöllisyys johtamisen areenana

Yhteisöllisyyttä tulee myös johtaa. Keskeistä onkin, miten kuntajohto suhtautuu yhteisöllisyyteen. Nähdäänkö kuntayhteisö oleellisena johtamisen areenana, keskeisenä toimijana ja yhteistyökumppanina. Ratkaisevaa on, missä määrin yhteisö otetaan johtamisessa, päätöksenteossa ja toiminnassa huomioon.

”Yhteisöllisyyden hallinta on yksi keskeinen johtamisen areena. Kunta ei ole vain organisaatio, vaan yhteisö. Miten yhteisö otetaan mukaan viemään muutosta läpi.” 3/2

Tässä tutkimuksessa hallinnan (governance) käsite määräytyy uuden julkisen hallinnan (New Public Governance, NPG) kautta. Luvussa kaksi kuvattiin hallinnan kolmea aaltoa perinteisestä julkishallinnosta uuden julkisjohtamisen (NPM) kautta uuteen julkiseen hallintaan. Yhteiskunta on muuttunut siinä määrin, että vanhat hallinnon rakenteet ja menettelytavat eivät enää kykene toimimaan tehokkaasti, vastaamaan monimutkaiseen päätöksentekoon ja verkostomaiseen toimijajoukkoon. Julkisilla toimijoilla, valtiolla ja kunnilla, ei siis ole enää automaattista monopoliasemaa asiantuntijuuteen ja päätöksentekoon, vaan asioita tulee ratkaista isommalla toimijajoukolla, yhteistyöllä.

Uuden julkisen hallinnan näkemys korostaa yhteisöllisyyden ja osallisuuden merkitystä. Sen mukaan kansalainen on aktiivinen yhteisön jäsen, joka osallistuu ja vaikuttaa verkostoissa, ei pelkästään edustuksellisen demokratian kautta tai asiakkaana. (Haveri 2011, 136.) Kun kansalaiset ovat mukana palvelujen tuottamisessa, he vahvistavat uudenlaista kansalaisuuden identiteettiä ja muutosta kohteista toimijoiksi sekä arjen ja alueiden asiantuntijoiksi (Kattilakoski ym. 2011, 17). Jotta yhteisöllisyyttä voidaan kunnan toiminnassa hyödyntää, kuntalainen tulee nähdä arvokkaana kumppanina ja hylätä uuden julkisjohtamisen mukainen ajatus kuntalaisesta pelkkänä asiakkaana. Myös Hakari (2013, 38) esittää tutkimuksessaan, että uuden julkisen hallinnan ajattelun mukainen järjestelmä tuottaa uusia työkaluja, joiden tehtävänä on voimaannuttaa ja sitouttaa yksityisiä sidosryhmiä toimimaan julkisessa palvelutuotannossa. Tämän tutkimuksen aineistokunnissa kuntalaiset, eli siis koko kuntayhteisö, nähdään arvokkaaksi sidosryhmäksi ja yhteistyökumppaniksi, joka aidosti otetaan päätöksentekoon mukaan.

”No kun se on musta yksinkertaisesti parempi lopputulos... kun siinä on useampi... se on vähän ku tiimityötä, jokainen tuo siihen näkemystä.” 2/4

”(Yhteisöllisyys on) Semmonen niin kun winwin-periaate. Että kuntalaiset pystyy elämään parempaa elämää ja sitä kautta myös kunta pystyy elämään parempaa elämää.”

4/4

Paikallisella tasolla, kunnissa, uuden julkisen hallinnan mukainen hallinnan tapa näyttäytyy yhteisöjen kehittämisenä. Bovaird ja Löffler (2002, 21-23) kuvaavat sitä vuorovaikutuksen kehittämisenä, päätöksenteon läpinäkyvyyden ja luottamuksen kehittämisenä, jotta voidaan luoda edellytyksiä yhteisön jäsenten osallistumiseen, suunnitteluun sekä palveluiden tuottamiseen. Heidän näkemyksensä tukeekin erittäin hyvin myös tässä tutkimuksessa esitettyä yhteisöllisyyden korostamisen ja kehittämisen tärkeyttä.

Yhteisöllinen toimintamalli haastaa myös perinteisen ajatuksen kuntien johtamisesta ja kuntajohtajien rooleista. Yhteisöllisyys tekee päätöksentekijäjoukosta laajemman, muuttaen näin vahvasti myös perinteistä työnjakoa. Jaana Leinosen (2012, 76) tutkimuksessa kuntajohtajien pätevyysvaatimuksissa paikallisella tasolla tärkeän kunnanjohtajan johtamiskompetenssin osa-alueen muodostaa yhteisön johtamisen taito. Tällä viitataan ensiksikin kunnanjohtajan kykyihin toimia sellaisissa tilanteissa (verkostot ja kumppanuudet), jossa johtajalla on mahdollisuus rakentaa yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa sekä vaikuttaa heidän toimintaansa ja päätöksentekoonsa. Toiseksi Leinosen mukaan paikallinen hallintatapa edellyttää johtajalta myös ymmärrystä, mahdollisuuksia ja keinoja edistää kansalaisyhteiskunnan kehittymistä. Oleellinen kysymys siis onkin, kykeneekö kuntajohto aidosti antamaan päätöksenteko- ja toimintavaltaa myös laajemmalle toimijajoukolle, yhteisölle? Miten kunnassa nähdään paitsi kuntajohtamisen, myös kuntalaisen rooli ja asema?

Kunnat ovat instituutioita, joiden käytännöt ovat juurtuneet syvälle ihmisten ajatteluun ja toimintaan. Kuntayhteisö on maaperä, jossa lukuisat erilaiset toimijat käsittelevät ja ratkaisevat yhdessä erilaisia yhteisöllisiä haasteita. Jotta tämä paikalliset tilannetekijät huomioiva hedelmällinen yhteistyö toteutuisi, kuntaorganisaation tulee mahdollistaa se rakenteillaan ja prosesseillaan. Johtajuuden tulee taata toiminnan joustavuus sekä parhaiden ja erilaistenkin ratkaisumallien etsiminen ja niiden monipuolinen tarkastelu.

Kuntien johtamiselle ja siis sille, miten kunnat selviävät niille asetetuista tavoitteista, on olemassa lukuisia rajoituksia ja vaatimuksia. Toimintamalleja johtamiseen, peruspalveluiden järjestämiseen ja elinvoimaisuuden rakentamiseen on lukuisia. Kuitenkin myös kuntien erilaiset ympäristöt asettavat varsin erilaiset lähtökohdat ja vaatimukset käytettävälle keinovalikoimalle. Tässä työssä kuntajohtoa on pyydetty kertoamaan siitä prosessista, jossa jokin taho haluaa tehdä yhdessä kunnan ja kuntalaisten kesken, yhteisönä ja yhteisön hyväksi jotain. Mitä käytännössä silloin tapahtuu?

Se miten johto suhtautuu yhteisöön ja sen merkitykseen, on ratkaisevaa yhteisöllisyyden toimivuuden kannalta. Jos johto ei osoita sen tärkeyttä eikä kannusta yhteisölliseen toimintaan, yhteisöllisyyden ja yhteistyön edellytykset ovat niukat. Sen sijaan, jos johto osoittaa arvostavansa yhteisöä ja yhteisöllistä toimintaa, yhteisö saa siitä voimaa ja kannustetta toiminnalleen. Parhaimmillaan johtamisen keskuudessa vallitsee yhteisöllisyyden arvostus ja yhteisöllisyyttä vaaliva ilmapiiri, joka ”tartutetaan” koko organisaation toimintatavaksi: ”Näin meillä toimitaan!”

”Jos yhteisöllisyys pelaa meillä hyvin täällä kunnassa, kunnan alueella, siitä seuraa myös se että kunnan toimintaa myös arvostetaan.” 5/6

Johtaminen on yhteisöllistä toimintaa. Se tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Johtaminen on myös päämäärähakuista toimintaa. Johtajat pyrkivät saamaan ihmiset toimimaan tehokkaasti, itsensä haastaen ja parhaaseen pyrkien yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen luo siis samaan aikaan myös tunnelmaa yhteisöön – miten tavoitteisiin, keinoihin ja työn tekijöihin suhtaudutaan. Onko ilmapiiri kannustava vaiko yhteistoimintaa heikentävä?

”Me yritämme semmosta, sanotaanko työilmapiiriä ja johtamisilmapiiriä täällä, että täällä on semmonen rento ja yhteen hiileen puhaltava henki, jonka kautta sitten herätetään tätä luottamusta. Luottamusta vaaditaan kovasti. Ja se on koko sen ajan, mitä mä oon täällä ollut, niin se on kyllä merkillepantavaa tämä hyvä yhteistyö ja luottamus. Sekä virkamiesten että päättäjien kesken ja myös kuntalaisten kesken.” 4/4

Yhteisöllisyys on siis jotain ilmassa leijuvaa, mikä näkyy konkreettisissa teoissa niiden taustalla, mutta ilmiötä on varsin vaikea kuvata, piirtää saati käsin kosketella. Se ei ole mikään tekninen toimenpide tai järjellä ratkaistava paras mahdollinen toimintatapa. Se on jotain paljon enemmän, jotain joka leijuu kaiken toiminnan taustalla ja yhteisön jäsenten keskuudessa. Se on henki, joka vaikuttaa yhteisön jäsenten toimintaan.

”Positiivista pölyä sisältävää yhteisöllisyysilmaa hengitetään.” 2/4

Tätä erityislaatuista henkeä kuvaa se, että jokaisen kunnan johtaminen on erilaista. Vaikka samainen kunnanjohtaja yrittäisi johtaa toista kuntaa samalla tavalla, sen suunnilleen samoja palveluja ja suunnilleen samanlaista väestöpohjaa, tulos olisi aina erilainen. Tämä nousi esiin kunnanjohtajien vastauksissa kysyttäessä, voisiko kyseisessä kunnassa menestyksekkäästi toiminut käytäntö onnistua samalla lailla toisessa kunnassa tai että miksi toinen käytäntö toimii jossain kylässä, mutta toisessa ei. Vastaajien mukaan yhteisölliset hankkeet olisivat toteutettavissa muuallakin, mutta lopputulos olisi aina hieman erilainen. Kuntaympäristön merkitystä kuvaa myös se, että jos kuntaan vaihdettaisiin toisen kunnan valtuusto päättämään sen asioista, päätettyjen ratkaisujen toimivuus ei olisi taattu tai ainakaan samanlainen. Tämä johtuu siitä,

että toiminnan luonne ja henki, suhtautuminen asioihin on eri paikoissa ja eri ihmisten kesken erilaista. Yhteisöllisyys on kunnan toimintatapa, joka vaikuttaa kaikkeen siellä tehtävään työhön. Vaikka toimijat valtuustossa vaihtuvat vaalien jälkeen, silti löytyy yhteinen sävel ja tahtotila. Henki muodostuu välittämisestä, luottamuksesta, motivaatiosta, intresseistä, positiivisesta toimeliaisuudesta (erään haastateltavan sanoin positiivisesta hulluudesta) ja yhteisestä tekemisen meiningistä. Yhteisöllisyys rakentuu siis tietynlaisesta henkisestä ilmapiiristä, joka on rakentunut historian saatossa erilaisten tapahtumaketjujen myötä. Tietynlainen henki vallitsee yhteisössä, sen jäsenten keskuudessa ja ohjaa siten tapaa toimia yhteisössä.

Ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa tapaa johtaa kuntaa, vaan keskeistä on löytää paikallisesti sopiva johtamistapa. Kyse on siitä, että johtamista sovitetaan tilanteen ja kontekstin mukaan (Jäntti 2016, 128). Jaana Leinonen (2012, 57) puhuu väitöskirjassaan johtamisen liikkumavarasta, johtajan toiminnan mahdollisuuksista ja vapauksista, joita säätelee yksilö itse, kuntaorganisaatio sekä paikallinen kuntayhteisö, toki myös ympäröivä yhteiskunta ja globaali ympäristö. Kuntajohtaja siis itse tekee ja ottaa toimitilaansa, mutta hänen työhönsä vaikuttavat myös yhteisö sekä alueelliset että laajemmat ilmiöt, miten eri tilanteet ajassa ja paikassa sallivat ja rakentavat vuorovaikutuksen. Miten toimijatahot ottavat tilansa ja roolinsa, ja minkälaiseksi yhteistyö muodostuu.

Haastateltavat kuntajohtajat eivät puhu kovinkaan paljon siitä, miten he henkilökohtaisesti johtavat, minkälaisia he ovat johtajina ja mitä he yhteisöllisyyden eteen tekevät. Puhe painottuu enemmän siihen, mitä kunta ylipäättään kokonaisuutena tekee yhteisöllisyyden eteen. Paitsi että kunnassa vallitsee omanlaisensa toiminnan luonne, samaan aikaan myös johtajat omalla toiminnallaan vaikuttavat siihen, miten asiat kunnassa hoidetaan.

”Enhän mä tiedä olisko siis, olisinko mä jossain muualla niin kun omalla tavallaan onnistunu yhtä hyvin. Se voi olla ihan että jossain mä olisin voinu ajautua nopeassa tahdissa ristiriitoihin päättäjien kanssa, en mä tiedä... Oonhan mä omalla tavalla osannut luovia, mutta eihän o ihan hirveesti tarvinnu luovia kuitenkaan.” 5/6

Yksilöiden kyky käyttää kognitiivisia taitojaan vaihtelee. Henkilöiden kesken on eroja siinä, kuinka he ajattelevat ja käyttäytyvät analysoidessaan ja punnitessaan vaihtoehtoja ja kuinka he käyttävät älyään arvioidessaan ulkoisia ärsykeitä. Kuinka paljon he millekin asialle antavat painoarvoa ja kuinka tärkeänä he näkevät siihen vaivan ja ajan käyttämisen. Voidaan myös puhua kuntajohtajien sosiaalisesta älykkyydestä, kuinka he osaavat toimia ihmisten kanssa, tilanteen ja toimijoiden vaatimalla tavalla.

”Puheenjohtajatoiminta ei oo kokouksen johtamista vaan se on niin kun ihmisten tulkintaa ja johtamista. Että siitä syntyy se kokonaisuus sitten.” 1/2

”Kun löydetään se yhteinen päämäärä, että mihinkä puhalletaan yhteen hiileen, niin kaikki pyrkii siihen päämäärään. Että vähän ne muut henkilökohtaiset ambitiot, mitä niitä nyt sitten on, niin ne jäis vähän vähemmälle. Ja se tietysti, että tullaan toimeen sitten keskenään ja sitten se että voidaan sitten sanoo kun ollaan eri mieltäkin suoraan, että tulee sitä keskustelua ettei siitä loukkaannuta heti. Sallitaan erilaiset.” 1/3

Johtamisen tulee sallia myös eriävien mielipiteiden esiin tuominen. Yhteisössä uskalletaan tuoda esiin eriävätkin mielipiteet ja aidosti keskustella painostavan ja määrävän toimijan ylivallan sijaan. Eräs vastaaja kertoi, että edellisen kunnanjohtajan aikana päätöksiä tehtiin myös ”samassa veneessä”, mutta varsin kyseenalaisin keinoin, painostuksen alla. Tämä toimintamalli oli toki myös yhteisön yhteinen, mutta tuskin voidaan kuitenkaan puhua aidosta yhteisöllisyydestä, sen perinteisen ja positiivisen merkityksen mukaan.

” Edellisen kunnanjohtajan aikaan, no tehtiinhän silloinkin yksimielisesti, mut ehkä ne oli taas semmosia painostuksessa ja pelossa tehtyjä päätöksiä. Kukaan ei uskaltanut puhua siellä hallituksen pöydässä, että siitä tuli yleensä huuto hallituksen pöydässä, jos oli eri mieltä.” 2/3

Kuntajohtamisen toimintakenttä on erittäin laaja. Toimintarajapinnassa on lukuisia eri toimijoita, jotka tuovat päätöksentekoon mukanaan omat intressinsä ja näkökulmansa. Tästä syystä vuorovaikutus on erityisen vaikeaa. Kaikkia kun ei mitenkään voi miellyttää. Miten sitten voi edes olla mahdollista toimia sosiaalisesti älykkäästi, riittävästi kaikkia tahoja, koko yhteisöä huomioiden?

”Koskaanhan me ei siihen päästä, eikä näin saakkaan olla, että kaikki ovat että niinko joo joo, näin tehdään! Että tuota. Mutta kun poimitaan sieltä nuo rakentavat elementit, järkevästi, jotka niinko tukevat toinen toisiaan.” 3/4

Tasapuolisuus, se että kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja että jokaisella on mahdollisuus esittää näkemyksensä, on onnistuneen yhteistyön edellytys. Johdolta vaaditaan siis tasapuolisuutta ja kykyä antaa mielipiteiden ja tunteiden pysyä sivussa. Asiasta tulee voida keskustella monesta eri näkökulmista, riippumatta siitä, minkälainen ihminen tai minkälaisen poliittisen taustan omaava henkilö on kyseessä.

”Mie en nyt voi ruveta ensimmäisenä tappeleen toisten valtuutettujen kans. Eli minun täytyy yrittää pitää kasas tää homma. Ja kaikkien kans täytyy olla väliis ja noin kaikille vastata samal tapaa, jos ne jotain kunnan asiaa kysyy... Kaikille antaa samat tiedot, eikä jättää jotain sanomatta. Että se on minun tehtävä pitää kasas. Eli mie oon niin kun koen että minä olen täs homma epä... aika paljon epäpoliittinen.” 3/5

Sosiaalisesti älykäs johtaja ymmärtää, milloin ihmiset tarvitsevat tilaa ja yksityisyyttä ja milloin taas rohkaisua liittyä mukaan toimintaan. Kuten eräs vastaaja totesi: ”ei sitä nyt niin kokovartaloyhteisöllinen tarvitse olla.” Tällä hän tarkoitti sitä, että vaikka kunta onkin yhteisöllinen, ihmisellä pitää olla mahdollisuus vetäytyä myös yksityisyyteen, olla tarvittaessa, halutessaan, myös omissa rauhassa. Aktiivisten, aktivoivien,

idearikkaiden ja innostuvien johtajien rooli on keskeistä, mutta toki suuri merkitys on myös sillä, että kuntayhteisö lähtee hankkeisiin mukaan. Kunnan pitää tukea ja kannustaa, mutta sen pitää myös antaa tilaa toimia ja kehittää.

”Siihen liittyy se toisten arvostus. Että siinä ei tu semmosta, että siinä tulee niin yhteisölliseksi, että tunget liikaa toisen reviirille. Joku voi olla kauheen utelias. Semmosia voi olla, että ne utelee. Onko se sitten yhteisöllisyyttä.” 2/4

”Mun mielestä helposti jos rupee kauheesti hyysäämään ja vaatimaan ja tekemään ja edellyttämään niin musta tuntuu, että se on ennemminkin huono asia. Että kyllä mä oon niin kun tos justiinsa, kun meillä oli tää luova tauko tässä välissä, niin ajattelin niin kun että sen tarvii olla aika semmosta vapaata ja aika joustavaa. Ja et minkä takii just ne byrokratian rappusetkin on niin kun monesti huonot, niin on just se että se joustavuus häviää siitä. Et tavallaan et jos sä haluat vaikka pitää (yhteisöllisen hankkeen nimi) niin sun tarvii etukäteen ehkä jossain kaupungissa kuvailla etukäteen että kuinka paljon sä tarvii tilaa ja mitä siin menee, ja kuin mont tuntii ja siis niin kun sillä tavalla. Sit siit sellanen että on mahdollisuus siihen sellaseen vapauteen.” 4/1

Yhteisöllisyyden arvostusta voi osoittaa erilaisilla tavoilla. Kiittämällä, palkitsemisella ja noteeraamisella johto osoittaa arvostavansa yhteisön tekemää työtä.

”Kyllähän meillä esim. kirjasto- ja vapaa-aikalautakunta urhoollisesti palkitsee näitä jollain tavalla urheilussa ja muussa toiminnassa menestyneitä ja järjestötoimijoita ja muita. Että on tällainen niin kun kannustaminen osa sitä. Että muistetaan myöskin kiittää. Tietysti se on semmosta, että jos joku lautakunta muistaa, niin se o niin semmosta virallista kiittämistä, mutta että myöskin sitten niin kun muissa muodoissa. Järjestöjen ja yhdistysten sisällä ja jne.” 5/6

Pienessä kunnassa toimijoita kuntaorganisaatiossa on verrattain vähän ja tästä syystä henkilöt joutuvatkin tekemään varsin moninaisia tehtäviä madaltaen näin samalla tiukkoja tehtävä- ja sektorirajoja. Työntekijöiltä vaaditaan siis joustavuutta, sen sijaan että jokainen tekisi vain ”oman hommansa”. Joustavuus helpottaa yhteistyötä ja auttaa myös kokonaisuuden hahmottamista. Myös tiedonkulku helpottuu, kun asioita tarkastellaan laajemmin eri toimijoiden näkökulmista.

”Kyllähän noi sitten tää kunnan henkilökunta, kyllähän se joustaa ihan hirveesti. Toi kunnanjohtaja varmaan, no jos ei 20 niin ainakin 10 viikonloppua käyttää tai silleen, et se on aina tavoitettavissa, ja sama toi teknillinen johtaja. Ei ole henkilökuntaakaan niin paljon, et ei o varallaolojärjestelmää, et kyl ne joutuu aina vastaamaan puhelimeen. Mut ei ne o siitä valittanu.” 3/6

”Et kyllä siinä kunnanjohtaja hoitaa, ei nyt siivoajan hommia, mut jos siellä joku joutuu yllättäen sairauslomalle tai muuta, niin niitä tehtäviä sitten pystytään siellä järjestelmään paljon helpommin kun et mietittäis et mistä saadaan sijaista ja muuta. Että kyllä täällä kaikki tekee vähän kaikkea. Et siinä esimerkiks näkyy hyvin se semmonen yhteisöllisyys et pystytään ottamaan niit toisiakin tehtäviä jotka ei ehkä siihen omaan toimenkuvaan kuulukkaan.” 3/1

Erityisesti pieniä kuntia voi uhata näivettyminen ja passiivisuus. Haastatteluissa kuitenkin näyttää siltä, että tutkimuskuntien johto näkee tärkeänä tehtävänä pitää positiivista tekemisen meininkiä yllä. Kun kunnassa tapahtuu, se lisää vireyttä ja näin ollen luo taas positiivista virettä muulle, uudelle toiminnalle.

”Tämmösessä yhteisössä pitää olla koko ajan menossa jotain sellasta uutta ihan tän henkisen vireyden takia. Et me joudutaan jumppaamaan asioita, että tota niinkun organisaationkin näkökulmasta. Et meidän pitää uskaltaa jotakin sellasta joka ei oo varmaa.” 3/2

Paitsi että kuntajohtajan tulee itse olla aktiivinen, ideoida ja tehdä aktiivisesti asioita kunnan hyväksi, hän ei kuitenkaan saa asioita toteutettua yksin. Hyvä johtaja kuuntelee ja keskustelee myös muiden kanssa. Hän kuuntelee heidän näkemyksiään, keskustelee ja hakee vuorovaikutuksessa konsensusta, kunnan kannalta parasta toimintatapaa. Kuntajohto näkee kunnan koekenttänä, jossa voi testata erilaisia toimintamalleja; etsiä ja yrittää erilaisia toimintatapoja, joiden avulla toimintaa voitaisiin edistää parhaalla mahdollisella tavalla. Johtajan tulee ymmärtää jatkuvan muutoksen ja kehittämisen välttämättömyys. (Ks. myös Jäntti 2016, 126 sekä Haveri ym. 2015, 131.)

”Yritetään löytää tässä kunnan kehittämisessä semmosia elementtejä, että tää vuorovaikutus, kunnan, kuntaorganisaation ja kuntalaisten välillä, ois paljon nykyistä tiiviimpää ja että ne ois kiinnostuneempia kunnan toiminnasta. Sitoutuneempia kunnan kehittämiseen jne.” 4/4

Luottamus on tekijä, joka vaikuttaa monella rajapinnalla kunnan toiminnassa, muun muassa kuinka toiminnan osapuolet luottavat toisiinsa, heidän tekemisiinsä, niiden järkevyyteen ja aikaansaapuuteen. Luottamus liittyy myös siihen, miten kuntalaiset luottavat kunnan kykyyn tarttua asioihin ja saada ne myös järjestymään.

”Hyvä johtaminen kasvattaa luottamusta. Ja se taas edesauttaa sitä, että on mahdollisuus harjoittaa hyvää johtamista. Tollanen positiivinen kierre.” 4/4

Positiivista henkeä ja uskoa pitää yllä muun muassa se tieto, että vaikeuksista on selvitty ennenkin. Harva pienistä kunnista on selvinnyt historiansa aikana helpolla. Esimerkiksi resurssien kohdentamista on varmasti pitänyt miettiä aina. Varaa kun ei aina ole ollut kaikkeen. Mutta historia on opettanut, että näissä kunnissa asiat on aina selvitetty ja luottamus jatkoon on vahvalla pohjalla vaikeuksista huolimatta. Ja jotta mieli pysyy positiivisena ja luottavaisena myös jatkossa, kunnan tulee näyttää toimiltaan, että kunnassa tehdään asioita tulevaisuuden turvaamiseksi.

”Jos ajattelee kunnan toimintaa, niin pitää varmaan olla asioita, joista kansalaiset niin kun jotenkin kokee, että kunta on nämä asiat hoitanut sillä tavalla, että me voidaan olla niistä nyt ylpeä... tyytyväisiä ainakin. Että siis jos kaikki asiat on niin kun huonosti. Niin kyllä se varmaan syö yhteisöllisyyttä.” 3/2

4.3 Pienen kunnan erityisyys

”Kuntaudistajat eivät ottaneet huomioon mitenkään yhteisöllisyyttä. Sanovat ulkopäin, että jollakin kunnalla ei ole oikeutta elää. Idea ei syntynyt yhteisön sisällä. Siksi koko kuntauudistushanke on ongelmissa, kun ei otettu yhteisöä mukaan. Ja vielä pahempaa, pidettiin sitä merkityksettömänä.” 3/2

Kuntajohtajien näkökulmasta kunnan koko ei yksinään selitä sitä, onko kunnassa yhteisöllisyyttä vai ei. Yhteisöllisyys on lukuisten eri tekijöiden summa. Keskeisen haasteen pienille kunnille luo perustuslailla taattu oikeus itsehallintoon, mutta samanaikaisesti valtion kuntiin kohdistama voimakas ohjaus säännöksin ja vaatimuksin. Pienten kuntien resurssit ovat täysin erilaiset, isompiin kuntiin verrattuna huomattavan niukat. Pienissä kunnissa nähdään niiden oma erityisyys ja arvo, mutta ne joutuvat kuitenkin jatkuvasti perustelemaan omaa olemassaoloaan ja tärkeyttään muille.

Anttiroiko (1992) on jaotellut kuntaparadigmoja, tapoja jäsentää ja määritellä käsitystä kunnasta. Keskeistä erilaisten kuntakäsitysten taustalla olevissa näkemyksissä on se, nähdäänkö kuntien valta ja kunnallinen itsehallinto paikallisyhteisön vai valtiokeskeisyyden näkökulmasta ja toisaalta se, pidetäänkö kuntaa poliittisena paikallisyhteisönä vai kansallisesti muodostettuna hallinnollis-oikeudellisena instituutioon (Anttiroiko 1992, 64). Hän erottaa tällä perusteella kolme erilaista kuntakäsitystä: itsehallinnollinen, institutionaalinen ja kontekstuaalinen. Itsehallinnollinen kuntaparadigma korostaa kunnan merkitystä itsehallinnollisena paikallisyhdyskuntana sekä sen paikallista omaleimaisuutta. Institutionaalinen paradigma sen sijaan näkee kunnan ensisijaisesti julkishallinnon osana. Kontekstuaalisen kuntakäsityksen mukaan taas keskeistä on kunnan yhteiskunnallinen konteksti, jossa se toimii. Tänä päivänä tehdyt julkisen sektorin uudistukset näyttävät noudattavan institutionaalista kuntakäsitystä. Sen mukaisesti pienet kunnat nähdään julkisen hallintokoneiston osasina, jotka ovat vaihdettavissa suurempiin ja tiettyjen mittareiden mukaisesti tehokkaampiin myllyihin tai koneen osiin. Institutionaalinen paradigma pyrkii hävittämään pienet kunnat, vaikka niiden arvo juuri on niiden pienuus.

Institutionaalisen kuntaparadigman dominoimassa viimeaikaisessa uudistuskeskustelussa pienten kuntien edut ovat jääneet täysin tämän julkisen hallinnon uudistuskeskustelun ulkopuolelle. Tämäkin tutkimus osoittaa, että pienet kunnat tietävät itse oman arvonsa ja arvokkuutensa, mutta he joutuvat jatkuvasti todistamaan oman olemassaolonsa tärkeyttä. Tarve pienuuden etujen huomioimiselle on siis ilmeinen, ennen kuin suuruuden ekonomian huumassa ehditään tuhoamaan paljon hyvää, me-

nettämään pesuveden mukana toimivaa kuntalaislähtöistä hyvää elämää ja elinvoimaa. Seuraavassa kuvataan paitsi pienten kuntien erityisyyttä, myös tätä paineistettua tilannetta, missä pienet kunnat joutuvat tänä päivänä toimimaan.

4.3.1 Kuntiin kohdistuva universaalisuuden paine

Perustuslaissa (1999/731) luvataan taata yhdenvertaiset palvelut kaikille suomalaisille, asuinpaikasta riippumatta. Tämän varmistamiseksi valtio sääntelee kuntien toimintaa muun muassa kehittämällä yhteisiä hallinto-, kehittämis- ja valvontamalleja palvelujen järjestämiseen. Pienen kunnan näkökulmasta yhteisiin toimintamalleihin, universaaliin käytäntöihin ohjaaminen rajoittaa kuitenkin kunnan itsehallintoa, mahdollisuutta tehdä oman kunnan ja kontekstin kannalta toimivia ratkaisuja.

”Tää yhteiskunnallinen kehitys on niin kun menossa kauheesti siihen suuntaan, ettei tälle nähdä niin kun mun mielestä sellasta niin kun arvoa, että tämmösiä pieniä kuntia niin kun kannattas säilyttää sen takia että ihmiset vois voida paremmin.” 2/5

Kunnallisen itsehallinnon keskeisin idea on siinä, että tietyllä alueella ihmiset hoitavat itse omaan yhteisöönsä liittyviä asioita. Subsidiariteetti- eli läheisyysperiaatteen mukaan julkisen vallan päätökset tulisi tehdä mahdollisimman lähellä ihmisiä ja mahdollisimman paikallisella tasolla. Haveri ja Airaksinen (2011, 52) kuvaavat kuntien itsehallinnon vastaavan paikallista itsehallintoa silloin, kun kunta toteuttaa asukaidensa ohjaukseen perustuvia paikallisia valintoja ja toimii tehokkaasti välineenä, jonka avulla asukkaat voivat kehittää oman elämänsä edellytyksiä: palveluja, ympäristöä ja elinkeinoja. Paikalliseen itsehallintoon perustuvissa valinnoissa on kysymys monimutkaisuuden jäsentämisestä tietystä alueellisesta yhteisöstä ja sen merkityksistä käsin. Monet kysymykset eivät kuitenkaan ole yksin kuntaorganisaation päätettävissä, vaan myös itsehallinnollinen päätöksenteko perustuu vuorovaikutukseen. Oleellinen kysymys onkin, minkälainen vapaus ja samaan aikaan vastuu kunnalla on sen oman toiminnan kehittämiseen ja päätösten tekemiseen.¹⁸ Jos toiminta on tiukkaan ohjeistettua ja kontrolloitua, eikä oman harkinnan käytölle jää sijaa, myös vastuu siirtyy

¹⁸ Sini Sallinen (2007) on tutkinut kunnan itselleen ottamia tehtäviä, eli niin kutsuttua kunnan vapaaehtoista tehtäväpiiriä suhteessa kunnalliseen itsehallintoon. Sallinen (2007, 36-40) kuvaa väitöskirjassaan moninaista ja vaikeasti määriteltävää itsehallinnon käsitettä varsin laajasti. Hän esittää, että suurimmassa osassa Euroopan maita kunnilla on oikeus omiin, vapaaehtoisin tehtäviin, mutta siihen liittyy monenlaisia kysymyksiä: minkälaisia tehtäviä ja asioita kunta ylipäätään voi ottaa hoitaakseen, minkälaisia motiiveja ja tarkoituksiperiä niiden taustalla on ja kuinka ne noudattavat oikeusjärjestystä ja suhtautuvat muun muassa hyvinvointivaltion käsitykseen julkisesta toiminnasta. Lisäksi oleellinen kysymys on myös se, onko kyse kuntien vai kuntalaisten itsehallinnosta.

ulkopuolelle ja ihmisiä on vaikea motivoida toimimaan päämäärien puolesta (Haveri ja Airaksinen 2011, 53).

Kunnallisen itsehallinnon ajatukseen kuuluu vallan jakautuminen laajalle, keskittymisen sijaan. Kuitenkin kunnilla ja keskushallinnolla on ollut erimielisyyksiä siitä, millaiset vapausasteet kunnilla tulisi olla. Toisen ääripään näkemyksen mukaan kunnat nähdään osana valtiokoneistoa: valtakunnallisen palveluverkoston osana ja niiden ainoa tehtävä on palvelujen järjestäminen. Toisen ääripään näkemyksen mukaan kunta taas näyttää itseisarvoisena itsehallintayksikkönä, jolloin kuntien tehtävänä on elinvoiman luominen eli palvelutehtävän lisäksi myös kasvattaa tuloa ja hoitaa demokratiatehtävää.

Kunnallisen itsehallinnon ja siis kuntien suhde valtioon on kompleksinen ja ajassa ja paikassa muuttuva. Kyse on siitä, kuinka paljon valtio ohjaa kuntien toimintaa ja käyttää kontrolli- ja ohjausvaltaansa. Merkityksellistä on myös kunnan oma aktiivisuus, eli minkälainen tahtotila ja vaikuttimet kunnassa ovat käytössä. Näkemyksiä suhteesta ja rooleista on erilaisia. Gerry Stoker (2011) erittelee valtion ja kunnan välistä suhdetta ja kuvaa erilaisia osapuolten eri rooleja: valtion puuttuminen on rajoitettua, kuntien tehtäviä säädellään yksityiskohtaisesti lainsäädännön kautta tai valtion ja kunnan suhde muotoutuu verkostoissa käytävien neuvottelujen kautta. Inga Nyholm (2011) kuvaa artikkelissaan samaa suhdetta. Nyholmin mukaan valtion ohjausvalta ilmenee normi- ja resurssiohjauksen ohella sekä tulojen ja kulutuksen kontrolloinnilla, ohjeistuksilla, kuntien kyvyssä osallistua päätöksentekoon, toimintaohjelmilla sekä kehittämishankkeiden kautta. Kuntien näkökulmasta kyse on siis siitä, missä määrin paikallisilla toimijoilla on mahdollisuuksia saavuttaa omia tavoitteitaan. Mikä on siis kuntien rooli ja asema ja kuinka itsenäisesti ne voivat tehdä itseään koskevia päätöksiä.

1970-80-luvuilla hyvinvointivaltion rakentamisen aikakaudella kuntien tehtäviä ja velvollisuuksia lakisääteistettiin ja myös aikaisempia vapaaehtoisia tehtäviä säädettiin erityislailla toteutettaviksi yhdenmukaisesti kaikissa kunnissa. Tästä seurasi kuntien palvelujärjestelmien kehittyminen hyvin samanlaisiksi kaikissa kunnissa. Ja näin ollen kuntien roolina oli toimia valtion apuna sekä valtiollisille ratkaisuille alisteisena valtion kokonaisedun korostuessa yli kunnallisen itsehallinnon. Tämä toimintamalli synnytti vastareaktion itsehallinnon kavennuttua ja paikallisten näkökulmien jäädessä paitsioon. Tasapäästävä ja stabiili valtionosuusjärjestelmä ei kannustanut kuntien toiminnan kehittämiseen. Samaan aikaan julkisessa hallinnossa vaikutti ajatus uudesta julkisjohtamisesta (NPM), jossa kunnat nähtiin keskenään kilpailevina yksikköinä. 1980-luvun lopulla alkoi 1990-luvulle jatkunut hallintoreformien aalto, joka lisäsi kuntien valtaa ja vapausasteita sääntelyn purun ja desentralisaation kautta. Valtion

normi- ja resurssiohjausta purettiin huomattavasti ja siirryttiin informaatio-ohjaukseen sitovien ohjeistusten sijaan.

Kolmatta vaihetta 1990-luvun loppupuolella kuvaa kumppanuuksien vahvistaminen, mutta samaan aikaan myös tiukentuva ohjaus. Formaalista kontrollista ja byrokraattisista hierarkioista siirryttiin epämuodollisempiin ja suorempiin ohjausmekanismeihin, mikä kuvaa siirtymistä hallinnosta hallintaan. Tämän uudistusaallon kautta myös kunnat voidaan nähdä enemmän valtion kumppaneina ja julkisen politiikan toteuttajina. Kuitenkin samanaikainen valtion ohjausvaltansa vahvistaminen ei sovi ajatukseen kumppanuudesta. Kunnat ovat pakotettu käyttämään resursseja valtion määräämiin kohteisiin, vaikka muut ongelmat kunnassa nähtäisiin tärkeimmiksi. Tämä tarkoittaa käytännössä itsehallinnon kaventumista harkintavallan ja vastuun vähentyessä. Nyholm (2011) mukaan kunnissa kaivataan suurempaa toimintavapautta, jotta toiminta voitaisiin jäsentää mahdollisimman tehokkaasti ja parantaa tuottavuutta. Nyholm jatkaa, että kuntakentän tarpeiden kirjon yhtenäistäminen joutaa turhan tasapäistävään kunta-valtio-suhteeseen tilanteessa, jossa kunnilla on tosiasiallisesti toisistaan varsin poikkeavat mahdollisuudet selvittää tehtäviensä hoidosta. Vuorovaikutuksen ja kumppanuuden aidon kehittämisen kautta kuntien erilaiset intressit ja toimintaympäristöt voitaisiin paremmin huomioida. Kun yhteisymmärrys asioista sekä vastuista, velvollisuuksista ja haasteista olisi parempi, näkemys tarvittavista ratkaisukeinoista olisi yhteisesti tiedossa ja molempien osapuolten toimintakyky vahvistuisi.

Interventionistinen kuntien välinearvoa korostava malli näkee kunnat keskusjohdoisen palvelujärjestelmän osina, joiden tehtävä on järjestää keskushallinnon määrittämät palvelut samaan tapaan joka paikassa olosuhteista riippumatta (Haveri ja Airaksinen 2011, 57). Tämä vaatimus onkin koitunut osalle kunnista kohtuuttomaksi toteuttaa, sillä kaikissa kunnissa resurssit palveluiden tuottamiseen eivät ole läheskään yhtä hyvät. Valtion taholta osoitettujen tehtävien määrä on varsin suuri, ja kunnat joutuvat käyttämään ison osan voimavaroistaan asioihin, joihin niillä itsellään ei ole juurikaan ollut päätösvaltaa. Kunnan pieni koko ja siis pieni toimijajoukko voi olla myös rasite. Resurssit eivät tahdo riittää päivittäisten toimintojen lisäksi valtion taholta osoitettuihin erilaisiin vaatimuksiin, raportteihin ja suunnitelmiin. Ylhäältä päin saneltavat tehtävät voivat tuntua turhauttavalta, kun kunnassa nähtäisiin oman kunnan kannalta kiireellisempiä ja tärkeämpiäkin tehtäviä.

Yhteisöllisyys syntyy ja rakentuu ihmisten keskuudessa monen tekijän summana. Sen olemassaolo ja toimivuus ei ole itsestäänselvyys. Miten pieni kuntayhteisö pienillä resursseillaan kykenee vastaamaan kaikkiin lukuisiin tarpeisiin ja haasteisiin ja

pärjäämään kisassa isompien kanssa. Valtio asettaa osaltaan vaatimuksia palvelutarjonnasta ja toisaalta myös toiminnan rakenteisiin, kuten yksikkökokoihin. Pienessä kunnassa yhteistyö on siis keskeistä ja tästä syystä on erityisen tärkeää saada kaikki soutamaan samaan suuntaan. Se onnistuu, jos kunnassa löytyy positiivista ajattelua, uskoa ja sinnikkyyttä tehdä ja kehittää sekä luottamusta tulevaan ja yhteistyökumppaneihin.

”Että kyllä tää yhteiskunnallinen kehitys menee siihen, että pienessä yhteisössä asioit-
ten hoitaminen tulee aina vaan vaikeammaksi, koska paineita tulee koko ajan lisää. Koko ajan tulee niin kun lisää lisää lisää ja porukka (kuntaorganisaatiossa) kumminkin
niin kun melkein niin kun vähenee.” 2/5

”Et saa enää tehdä talkoilla mitään, ellei sulla o sitä tätä ja tota vakuutusta ja lupaa.
Pitää olla taas kauheen aktiivinen ja innokas ja rakastaa jotakin paperitöitä, että sä saat
jonkun projektin vireille.” 1/6

Kunnan roolia ja itsehallinnon mahdollisuuksia on syytä tarkastella myös talouden näkökulmasta. (Ks. esim. Meklin ja Vakkuri 2011.) Kunnan suurin tuloryhmä ovat kuntien verotulot ja toiseksi suurin valtion osuudet. Itsehallinnosta huolimatta valtio päättää kokonaisuudessaan kuntien veropohjasta. Vain osa kuntien toiminnan rahoituspoliittisista päätöksistä kuuluu kunnallisen itsehallinnon piiriin. Merkittävin kunnallistalouden rahoituspoliittinen valta kuuluu kansanedustuslaitokselle, joka lainsäädäntövallan avulla linjaa ja rajaa kuntien yleiset rahoitusperiaatteet. Esimerkiksi kaikista veroista täytyy säätää lailla. Valtio päättää myös valtionosuuksista, sillä niiden tarkoituksena on myös tasata kuntien välisiä taloudellisia eroja. Kuntien mahdollisuudet vaikuttaa suurimpaan osaan valtionosuuksien määrästä ovat olemattomat. Kunnat voivat hankkia tuloja myös myymällä omaisuuttaan, tekemällä yritysten ja sijoittajien kanssa erilaisia kumppanuusmalleja sekä ottamalla lainaa. Nämä viimeksi mainitut muodostavat kuitenkin varsin pienen osuuden verotuloihin ja valtionosuuksiin verrattuna. (Valkama ja Leponiemi 2012.) Tulonmuodostuksen näkökulmasta valtion sääntelyn rooli onkin varsin vahva. Ja suhteessa velvollisuuksien määrään tulot ovat useassa kunnassa riittämättömät.

”Mut että valtiohan tekee sen mahdottomaks, kun koko ajan vähennetään valtion-
osuuksia. Niin kunnathan ajetaan kriisikunniks. Esimerkiks nyt oli tää poistojen ikä,
että joskus on voinut panna vaikka kiinteistön poistoks 50 vuotta. Nyt on joku tullu
et 20-25 vuotta. OK nyt saatkin kuulla sul on vielä kolkyt vuotta poistamatta siit van-
hainkodista. Tälläsellä kikkailulla, millä ei o mitään tekemistä käypäsen rahan kanssa.
Mut et valtio ajaa kunnat kriisikunniksi paperilla.” 1/6

Kunnissa ei löytynyt kannatusta valtion ohjaavalle normitukselle myöskään kansalaisten aktivoimisesta, esimerkiksi erilaisten vaikuttamistoimielinten (nuoriso ja vanhus) perustamiselle. Kunnissa halutaan varmistaa se, että kaikki väestöryhmät

saavat äänensä kuuluviin, mutta pakolliset ja tiettyyn muotoon säännellyt kanavat kokomäärineen sitovat pieniä kuntia liikaa. Pienissä kunnissa koetaankin, että niissä pitäisi olla yleisesti enemmän pelivaraa itselle parhaan tavan etsimiseen.

”Puhutaan että kun kuntatalous ja julkinen talous on kriisissä ja muuta. Ja meidän pitäisi löytää niin kun hyviä ratkasuja, että saadaan palvelut tuotettua, niin sitten tulee jotkut nää säännöt ja normit. Kyl tää on niin normiohjaus vahvaa, että heittämällä mennään kaikki hyvät ideat ja ajatukset. Ja musta tuntuu että se korostuu oikein niin ku tämmösissä pienemmissä kunnissa, tää problematiikka, koska täällä on monissa asioissa, niin väitän, jouduttu hakemaan niitä luovempia ratkaisuja.” 4/5

Suunnitteilla olevat kuntapalvelurakenteiden muutokset tuovat valtion taholta uudistuksia, jotka vaikuttavat voimakkaasti kuntien työhön ja palveluiden järjestämiseen. Suunnitelmien muuttuminen ja uudistusten kesto tekevät kuntatyön pitkäjänteisen kehittämisen hankalaksi. Kunnissa haluttaisiin varautua muutoksiin hyvissä ajoin, mutta suunnitelmien aikataulu on osoittautunut jatkuvan muuttumisen takia hyvin poukkoilevaksi ja mahdottomaksi ennakoita.

Kuntaliitoksilla voidaan monissa tapauksissa vahvistaa itsehallintoa, jos yhdistyneiden yksiköiden myötä liikkumavara lisääntyy ja kuntien kapasiteetti toimia asukaidensa eteen vahvistuu (Haveri ja Airaksinen 2011, 59). Huomattavaa kuitenkin on, että yhdistyminen ei kuitenkaan ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin. Oleellista onkin pohtia, mistä kunnan haasteissa on kyse ja minkälaisella ratkaisulla siihen pystyttäisiin parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan. Kaikissa tutkimuskunnissa on myös käyty liitosneuvotteluita. Osassa oli haastatteluajankohtana järjestetty myös äänestyksiä, ja haastateltavissa oli sekä liittymistä että kunnan itsenäisyyttä puolustavia. Kaikki vastaajat olivat selvästi vahvasti ajamassa kuntansa asiaa, sen pärjäämistä, mutta vastaajat näkivät keinot elinolojen säilyttämiseksi ja parantamiseksi erilaisina. Kuntaliitokset eivät aineiston perusteella näyttäneet kuitenkaan toivotuilta, muutamaa vastausta lukuun ottamatta. Itsenäisyyttä perusteltiin erityisesti sillä, että yhdistyminen olisi uhka kuntien omaleimaisuuden ja erilaisten kulttuuriperintöjen säilymiselle. Haastatteluajankana kuitenkin kunnissa ei ollut tiedossa yhdistymisiä. Liitoskeskustelut voivat olla varsin repiviä kunnan yhteisölle leirien jakaantuessa. Toisaalta yhteinen vastus ja liitospelko voivat myös tiivistää kuntayhteisöä entisestään.

” (Kuntaliitosta) pelätään et kun on näin pieni kun hulahtaa täältä johonkin mustaan aukkoon sen jälkeen kun se on yhdistetty jonnekin muualle. Ja tietysti onhan se niin, että kunnan pitää elinvoimasena se että tääl on nyt viel terveyskeskus ja tääl on rautakauppaa ja kauppaa yleensä ja kunta itse saa päättää miten nuorisotoimi järjestetään ja päiväkotia ja koulua ja tämmöstä. Jos ne pikkuhiljaa lähtee täältä, niin kylhän tästä tulee semmosten vanhusten kylä joka pikku hiljaa sammuu pois.” 3/1

”Mä oon ainakin jotenkin niin kun mieltänyt, että ennemminkin se (kuntaliitos) niin kun vahvistaa sitä tiettyä kotiseurakkautta. Se että nyt meiltä hävis se kunnanvirasto

ja tämä tällainen, joka pitää huolta tästä meidän yhteisöstä. Vaan meidän pitää niin kun ihmisinä ja kyläläisinä pitää huolta siitä (kunnasta).” 3/3

Samainen vastaaja totesi myös, että tietyllä kylällä liitos olisi tuntunut vielä muita kyliä vähemmän. Se kun on kovin elinvoimainen ja aktiivinen ja olisi siksi varmasti jatkanutkin aktiivisena, kenties kylläkin toiseen suuntaan, uusien naapurien kanssa. Vahva toimijuus, joka oli jo saavutettu, ei olisi siitä kadonnut. Valtaosassa vastaajakunnista kuntaliitos ja kunnan loppuminen koetaan kuitenkin yhteisöllisyydelle uhkana, sillä silloin kunta ei olisi enää pitämässä yhteisöjen puolia. Kunnan tuen loppuminen nähdään suuresti haitallisena yhteisöllisyydelle.

” Että kyllä se vaatii taas ihmisiltä entistä enemmän (yhteisöllisyydelle). No toisaalta kyllähän taas enemmän ehkä tilausta on myöskin, että eihän sitten ole kuntaa, joka pitää heidän puoliaan. Ja ei o niin kun sitä kunnan järjestämiä tilaisuuksia. Ei niitä automaattisesti olisi. Vaan järjestöille jäis vielä ehkä entistä enemmän sitä yhteisöjen vaalimista, asioita. Näin mä sen uskoisin.” 5/6

”Että kyllä se koulu on yllättävän tärkeä. Se on jollekin vanhuksellekin niin tärkeä, että noin. Muistan kun yks sano että ei tääl kyläs ei voi enää asua, että kun ei lapset ei me aamul kouluun (kyläkoulun loputtua), eikä tu iltapäivällä pois. Että ei täällä tapahdu mitään. Että on ihan autio tää tie, mikä menee meidän ohitte. Kun lapset ei kulje.” 3/5

Ilman kuntaa ja kunnan palveluita kunnassa eläminen olisi mitä todennäköisimmin yksilökeskeisempää. Kunnan ja sen palveluiden kautta yhteisön ja sen rajojen ja kokonaisuuden hahmottaminen saattaisi olla huomattavasti hankalampaa. Vastaavan huomion on tehnyt myös Jäntti (2016, 162) tutkimuksessaan kunnan rooleista. Hänen tutkimuksensa mukaan kunnan olemassaolon katsotaan edellyttävän kykyä huolehtia sen toiminnasta ja taloudesta, eikä pelkkä identiteetin ylläpitäminen riitä kunnan olemassaolon syyksi. Kunnan olemassaolo luo turvallisuuden ja pysyvyyden tunnetta, että kunta on olemassa kuntalaisia varten, pitämässä heidän puoliaan sekä huolehtimassa myös tulevaisuudesta. Aineiston perusteella vastaajat kokevat kuntapalvelut ja kuntaorganisaation tärkeinä yhteisöllisyyden olemassaolon kannalta.

”Jos meidän kaikki paikalliset palvelut vietäis pois. Koska nehän luo sitä identiteettiä, yhteisöllisyyttä, tänne paikkaan. Jos meillä ei ois koulua täällä, tai jos meillä ei ois näitä kuntapalveluita, mitä meillä nyt on. Niin silloinhan kuntalaisten ei varmaan niin kun kokis, että kunnassa on niille ikään kuin mitään hyötyä. Että ne ois niin kun enemmän vaan yksilöinä tällä. Ja yrittäisivät pärjätä. Että kyllä mun mielestä on todella tärkeätä, että kuntapalvelut säilytetään. On sitten yhdistymisiä tai ei.” 1/5

Vahvat juuret ja vahva kuntaidentiteetti voi myös näkyä siten, että kunnan toimintaa suunnitellaan ja toteutetaan myös tulevaisuutta silmällä pitäen. Yritetään varmistaa, että kunta ja kuntalaisuus pystyisi jatkumaan myös tulevaisuudessa esimerkiksi tulevista kuntaliitoksista huolimatta. Muutamissa kunnissa, joissa on koettu

kuntaliitoksen uhkaavan kuntaa ja sen palveluita, on tehty isojakoin investointeja, esimerkiksi rakennettu liikuntahalli ja panostettu terveydenhuoltopalveluihin. Investoinnin tarkoituksena on varmistaa fasiliteettien ja palveluiden olemassaolo myös liitoksen jälkeisenä aikana.

”On niin kun tää turvaverkko luotuna et jos täst tiputaan niin tiputaan siihen verkkoon.” 4/1

Viime vuosina käydyissä keskusteluissa kuntarakenneuudistuksesta ja siihen liittyvässä kuntaliitoskeskustelussa on jätetty huomiotta tärkeitä elementtejä kuten yhteisöllisyys. Juuri tästä näkökulmasta pienet kunnat kokevat tullessa jyrätyiksi. Rakenneuudistussuunnitelmissa ei riittävästi nähdä pienten kuntien arvoa, mikä tuntuu kovin loukkaavalta.

”Ulkoinen uhka yhdistää. Kuntauudistajat eivät ottaneet huomioon mitenkään yhteisöllisyyttä. Sanovat ulkopäin, että jollakin kunnalla ei ole oikeutta elää. Idea ei syntynyt yhteisön sisällä. Siksi koko kuntauudistushanke on ongelmassa, kun ei otettu yhteisöä mukaan. Ja vielä pahempaa, pidettiin sitä merkityksettömänä.” 3/2

Toki valtion ohjauksella ja lainsäädännön kautta voidaan myös turvata kunnan olemassaoloa ja sen palveluita. Tästä esimerkkinä mainittiin postilaki.

”Jos me oltas liitytty johonkin kuntaan, niin meillä olis posti hävinny. Mut postilaki on sellanen, että jokasessa kunnassa täytyy olla posti. Ni nyt se on Siwassa sitten tuola 1km päässä. Tosin huonommassa paikassa, ni silti olemassa.” 3/5

Paikallisen itsehallinnon ja demokratian suurempia uhkia ovat tällä hetkellä kuntien korostuneeseen palvelurooliin liittyvät paikallisen valinnan vähäiset vapausasteet, henkisten resurssien uupuminen ja tästä johtuva näköalattomuus ja henkinen näivettyminen (Haveri ja Airaksinen 2011, 60). Mikäli kunnilla ei ole riittävästi vapautta ja vastuuta hoitaa ja kehittää kuntaa parhaaksi katsomaansa suuntaan, motivaatio kehittämiseen kuihtuu ja kunta suorittaa vain pelkkää lakisääteistä tehtäväänsä. Tuolloin hiipuu myös yhteisön vireyden ja jäljelle jäävät pelkät kunnan kuoret. Itsehallintoon sisältyy ajatus kuntalaisten kyvystä ja halusta toteuttaa paikallisia valintoja. Mikäli heillä ei ole vapautta ja vastuuta niitä toteuttaa, laantuu toimintakyvyn myötä myös halu.

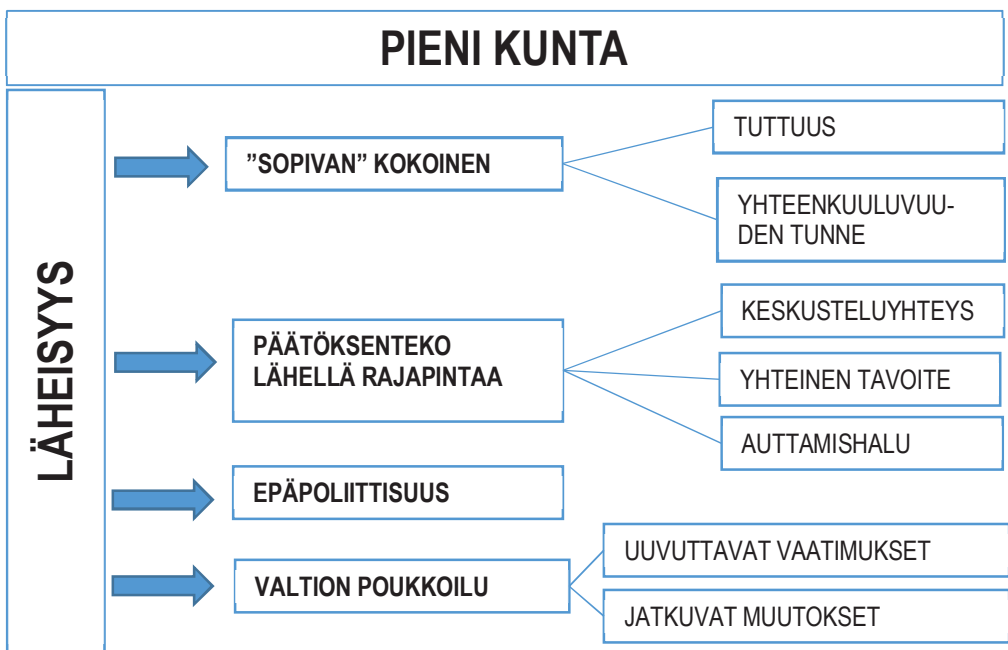
4.3.2 Pienessä kunnassa lähellä ihmistä

Aineistossa läheisyyden käsite nousee keskeisenä elementtinä esiin. Läheisyys tarkoittaa paitsi fyysistä läheistä sijaintia, se tarkoittaa myös sitä, että yhteisön jäsenet tuntee-

vat toisensa. Ja kun toimijat ovat toisilleen tuttuja, vaikuttaa se keskustelun helppouteen ja sitä kautta yhteisen tavoitteen löytämiseen, auttamishalukkuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteen syntymiseen. (Ks. kuvio 9.)

”Pienessä kunnassa tämmönen on mahdollista, eli hyödyntää tätä pienuutta ja pienuuden skaalaa. Koska täällä kaikki tuntemme toisemme. Ja nämä ketjut jotka lähtevät ihmisen syntymästä ihan tuonne vanhuuteen asti, niin se on tavallaan hallinnassa, myös kunnan viranomaisten hallinnassa.” 4/4

Pienen kunnan etu on sen ihmisläheisyys. Pienessä kunnassa ihmiset ovat lähellä toisiaan ja tuntevat toisensa. Läheisyys helpottaa yhteistä toimintaa ja päätöksentekoa monella tapaa. Toki pienuus tuo myös haasteita, kuten edellisessä luvussa todettiin. Seuraavassa kuvataan tarkemmin pienen kunnan erityisyyttä, läheisyyttä.



Kuvio 9. Läheisyys pienen kunnan lisäarvo

Vastaajakunnissa nähdään, että heidän kuntansa, pieni kunta, on sopivankokoinen. Pienessä kunnassa on helpompi järjestää asioita kaikille. Valintaa ja karsintaa osallistujien välillä ei tarvitse juuri tehdä. Tässä tutkimuksessa on keskitytty erityisesti väestömäärältään pieniin kuntiin, mutta merkityksellistä on huomioida myös pinta-ala, välimatkat kunnan sisällä sekä etäisyydet naapurikuntiin. Osassa tutkimuskunnista asutus on varsin hajanaista ja kylien välillä saattaa olla runsaastikin välimatkaa. Lisäksi

matkaa on usein myös muihin isompiin kuntiin tai työssäkäyntialueisiin. Maantieteellä, välimatkoilla ja luonnonolosuhteilla, on myös suuri merkitys siihen, että kunnat ovat historian saatossa muokkautuneet omanlaisikseen. Etäisyyksien takia kunnissa on totuttu pärjäämään omillaan. Palvelut on jouduttu järjestämään itse parhaimmalla tavalla paikallisia tarpeita ajatellen. Pienen kunnan lisäarvo, läheisyys, on siis myös palveluiden fyysistä läheisyyttä ja niiden parempaa saatavuutta erityisesti paikallisiin tarpeisiin sopivalla tavalla.

”Et toisaalta ollaan niin kun sopivan lähellä, et ne palvelut on saavutettavissa, mutta toisaalta sitten taas sopivan etäällä. Et on niin kun kuitenkin selkeästi erilaista elämää kun ollaan kuitenkin maaseudulla.” 3/3

”Ja koulussa oli nyt 3.12. itsenäisyyspäiväjuhlat, johon oli kutsuttu ihan niin kun kaikki kuntalaiset kanssa.” 2/5

”Mitä pienempi ja napakampi myös alueellisesti, niin sitä helpompi sielä on kuitenkin synnyttää sitä (yhteisöllisyyttä), just niitten etäisyyksien takia.” 4/5

Mikä sitten on sopivan kokoinen? Pieni organisaatio saattaa myös olla varsin haavoittuvainen. Yksittäinen henkilö pääsee vaikuttamaan paljon, niin hyvässä kuin pahassa.

”Jos tulee näitä tälläisiä riitatilanteita, että jotkut ei tule toimeen jonkun kans, että kemiati ei sovi niin kun sanotaan. Niin se on hankaluus pienellä paikkakunnalla. Isossa sitä ei tule, koska sielä ei saa se yks henkilö tehoa. Täällä se teho, niin ku se on paljon enempi yhdellä tai kahden henkilöstä kii, tälläsessä pienessä ko jos jossain isossa. Sinne se häipy. Eli se ei tunnu se vastustuskaan. Eli tää on haavottuva.” 3/5

Pienessä kunnassa asukkaat tuntevat varsin hyvin toisensa. Se vaikuttaa asennoitumiseen ja ilmapiiriin. Eräs haastateltava kertoi leikkimielisen, mutta kuvaavan esimerkin asenne-eroista: *”Jos tota kaupungissa joku kaatuu, liukastuu niin se miettii ekana, että kuka tän maksaa. Mutta jos täällä joku kaatuu, niin se miettii nolona että näkiks kukaan.”* Etäisyydellä ja tuttuudella on puolensa. Kaupungissa ei tunneta toisia, ja ajattelu on siksi omanlaistaan. Pienessä kunnassa taas toisten toiminta herättää erilaisia tunteita, kun kaikki tuntee, näkee ja tietää. Tuttuus ja nähdyksi ja tunnistetuksi tuleminen ovat samaan aikaan siis sekä positiivisia että välillä myös negatiivisia ominaisuuksia. On tilanteita, joissa tuttuus on eduksi. Kun tunnetaan toisemme, niin asioiden hoitamisen helpottuu. Tokihan on myös asioita, joita ei haluaisi saattaa kaikkien tietoon.

”Aikaisemmin täällä on ollut hirveen hyvä tilanne terveysasemalla, kun siel oli pitkään yks vastaanottoapulainen, joka ties kaikkien taudit, ties kaikkien ongelmat. Niitä muistellaan hirveesti tällösi henkilöitä.” 2/6

”Tää on pieni työyhteisö. Että tota täytyy sanoa että se saattaa myöskin aiheuttaa konflikteja semmoseen, niin kun perheenkin sisällä voi olla että helposti niin kun tämmöstäkin tulee. Että joku pienikin asia saattaa sitten rikkookin sitä. Mutta toisaalta

asiat hoituu tosi nopeasti ja helposti, koska täällä sä voit mennä samantein hoitamaan asian, et sitä ei tarvii pyörittää missään ympäri isoa organisaatiota. Se on ollu myöskin rikkaus. Kyl tää melkosen kodinomaista tää asioiden hoito tää kyllä on.” 3/1

”Me olemme pieni kunta, niin meidän pitää huutaa kaikki apuun.” 4/5

Kunnan koko sinänsä ei siis ratkaise sitä, voiko kunta toimia yhteisöllisesti ja hyödyntää sitä voimavaranaan. Oleellista on se, kykeneekö yhteisö säilyttämään toimintakykynsä vastoinkäymisistä ja vastakkainasetteluista huolimatta. Vaikka ristiriitoja syntysisikin, onko toimijoilla kuitenkin riittävä tahtotila löytää yhteisymmärrys ja halu jatkaa yhdessä yhteiseen suuntaan. Oleellista on, salliiko ja kestääkö yhteisö eriäviä mielipiteitä ja kiivastakin keskustelua. Onko tahtotila yhteiseen suuntaan menemiseen riittävä, konflikteistakin huolimatta.

”Kyl se olis helpompi mennä siihen tilanteeseen, että tota olen erimieltä jos ei tunnettais niin hyvin.” 3/1

Pienien kuntien yhdistämistä isommiksi yksiköiksi perustellaan tehokkuudella ja taloudellisuudella. Kuitenkin on huomattava, että toki myös pieni kunta voi toimia tehokkaasti. Kunnan toiminnan tehokkuus riippuu siitä, mitä asioita halutaan arvottaa ja mitä ja miten näitä ominaisuuksia mitataan ja painotetaan. Perinteisten mittaus-ten ulkopuolelle kun ovat jääneet juuri pienten kuntien mahdollistaman läheisyyden arvot, kuten päätöksenteon ihmisläheisyys.

”Et jos mä olisin kuntalainen, niin jos haluisin vaikuttaa, niin kyl mä ensimmäisenä soittaisi virkamiehelle... Kyllä ne on aina tavoitettavissa ja nopeasti saa vastauksen.” 3/6

”Otan ihan pienen esimerkin, että jos ajatellaan että mikäs se oli se pieni Eerika vai Elisa joka kuoli. Siellä (isossa kaupungissa) oli joku hoitanut mielenterveysongelmaa, joku hoitaa alkoholiongelmaa, joku hoitaa psyykkisiä ongelmia, mut kukaan ei ota sitä niinkun haltuun. Et se on niinkun, että tavallaan niinkun tää meidän työskentely on tietyissä tapauksissa tehokasta, koska me meillä ei kukaan voi heittää toisen vastuulle. Niin se on sitä yhteisöllisyyttä. Tietyt asiat niinkun pelaa tässä.” 3/2

Kylät ovat monesti olleet olemassa jo ennen emäpitäjien muodostumista. Kylät merkitsevätkin paikallisille asukkaille kotipaikkaa, mutta myös jopa satojen vuosien ikäisiä sukupolvien ketjuja. Niissä tuttuus ja myös naapureiden sukujen historian tunteminen nähdään arvokkaina, juuri kyläyhteisöihin juurtumiseen ja paikallisen identiteetin syntyyn vaikuttavina asioina. Vahva kotikylään kiinnittynyt identiteetti ja tunnelataus myös mahdollistavat kylien säilymisen. (Paananen ym. 2014, 62.)¹⁹

19 Elinkeinorakenteen muutoksen myötä kuntien sisällä alkoi syntyä jännite maaseudun (erityisesti kylien) ja kuntakeskusten kehittämisen välillä. Maaseutu eli hyvinvointivaltion kasvun alkuvuosikymmeninä erityisen voimakkaasti maataloustuotannon varassa. Elinkeinorakenteen muutoksessa kuntakeskusten ja kirkonkylien ulkopuoliset alueet menettivät jatkuvasti väestöä. Kylien asukasluvu pieneni,

Tutkimuskunnista löytyy runsaasti aktiivisia kyliä, jotka omalla alueellaan järjestävät kaikenlaisia aktiviteetteja yhteisön hyväksi. Monen kunnan kohdalla muutamien kylien nimet toistuvat puheessa verrattain usein, esimerkkeinä vahvasta ja aktiivisesta kylätoiminnasta sekä niiden suuresta merkityksestä. Huomattavaa on, että tutkimuskuntien sisällä on paljon myös sellaisia kyliä, jotka eivät ole kovin aktiivisia. Näiden pienempien yksikköjen, kylien, yhteisöllisyys muodostuneen pitkälti samoista asioista kuin yhteisöllisyyden olemassaolo yleensäkin. Ratkaisevaa on, nähdäänkö kylän vai koko kunnan eteen ponnistelu mielekkäämpänä, ja minkälaiset toimintaedellytykset kunnilla on tehdä asioita itse oman alueensa hyväksi. Tämä voi näkyä kunnan sisäläkin eri alueiden välillä. Myös poliittisuuden merkitys kylien ja alueiden kesken voi vaihdella.

”Vaikka me ollaan asukasluvulta pieni, mutta meillä on pinta-alaa aika paljon, meillä ei o hirviän tämmöstä ahtaanpaikan tuntua täällä. Ja mä näkisin, että aika tärkeetä tässä hommassa on se, että meillä on useimpia kyliä täällä. Ja se me halutaan pitää nää kylät tässä niinkö kunnan tuota hommassa ja ennen kaikkea asukkaiden viihtyvyyden takia hyvin aktiivisina. Ja tuota mikä tärkeintä, että koko tämän kunnan, laajan kunnan, kaikki asukkaat tuntisivat, että me kuulutaan siihen samaan veneeseen. Ja tuota sen takia niin meillä on hyvin toimivat kyläseurat.” 3/4

Kylät voivat paikoitellen olla niin vahvoja, että ne kuntaliitoksen yhteydessä haluavat kulkea eri suuntiin ja tukeutua maantieteellisesti itseään lähinnä olevaan kuntaan tai läheiseen kaupunkiin, sen sijaan että ne pitäisivät edelleen muiden, samasta kunnasta lähtöisin olevien kylien kanssa yhteyttä. Myrskylän tapauksessa asiaan toki vaikuttaa myös kunnan jakautuminen etelän ruotsinkieliseen ja pohjoisen suomenkieliseen osaan.

Tutkimuskunnissa monet yhdistykset ovat syntyneet kansalaisaktiivisuudesta. Jotkut esimerkiksi sairauksiin liittyvät (diabetes yms.) ovat lähteneet liikkeelle vertais-tuen tarpeesta. Yhdistykset ja järjestöt vaikuttavat myös kuntalaisten viihtyvyyteen, esimerkiksi urheiluseurat tarjoavat aktiviteetteja, mielekästä tekemistä erityisesti nuorille. Ilman paikallisia urheiluseuroja nuorten tulisi suunnata kulkunsa muihin kuntiin, jotta voisivat harrastaa mieleisiään lajeja. Virkistys on tietysti myös tärkeää, esimerkiksi joulumyyjäiset, nenäliinanäyttely, lampaat vanhainkodin pihapiirissä kesän laiduntamassa ja toritapahtumat. Turvallisuuteen liittyvät VPK ja reserviläistoiminta.

ja palvelut heikkenivät, kouluja lopetettiin ja kaupat sulkivat ovensa. Syntynyt tilanne ja jännite kunta-keskusten ja kylien välillä oli kuitenkin otollinen uudelle kansalaistoiminnalle ja omaehtoiselle vaikuttamiselle. Kylätoiminnan ideassa keskeisenä lähtökohtana on paikallisten ihmisten omatoimisuus ja sitoutuminen oman elinympäristönsä, kylän kehittämiseen. (Hyyryläinen 2012, 70-71.)

”Et kyl kolmas sektori on ihan välttämätön kunnan kumppani nykyään, et eihän meillä olis tarjota eihän meillä kunta pystyis semmosta harrastusten kirjoo esimerkiks tarjoamaan mitä täällä nyt on koska yhdistykset tarjoo sitä ja sitä tarjontaa pitää ainakin henkisesti tukea jos ei rahallisesti pysty. Ne on semmoset seikat ehkä missä voidaan vaikuttaa.” 3/1

Kunnissa on monesti juuri järjestöjen toimesta perustettu kohtaamispaikkoja kuntalaisille. Tällaisten paikkojen tarkoituksena on paitsi mahdollistaa juttuseuran saaminen, tarjota vertaistukea esimerkiksi sairauksiin liittyen ja jakaa ennaltaehkäisevää tai kuntouttavaa tietoa, mikä on kunnan näkökulmasta erittäin tärkeää ja hyödyllistä.

”Sehän on hirveen hyvä asia, koska jos sää yksinäs touhuat jotain niin - riippuu touhujasta ja asiasta – onhan siinä porukassa voimaa aina. Sulla on paljon paremmat mahdollisuudet saada joku asia toteutettua, kun sulla on iso porukka takana.” 1/6

Mikä sitten on järjestöjen ja muun kuntalaisten järjestämän toiminnan rooli kunnassa?

”Osahan pyrkii tietysti tämmöseen johonkin laajempaakin, niin kun joku SPR on niillä, mutta aika paljonhan niissä on sitten sitä järjestöjen yhdessäoloja ja –tekemistä ja auttamiselementtejä tietysti. Jotkut reserviläiset on veteraanien tukihenkilöitä jne. Mut kyllä aika suuri elementti on se, että ne on keskenään tapaavat ja pitävät hauskaa, juhlia järjestää tms. Sillain mä sen nään.” 5/6

Koska pienissä kunnissa joudutaan toimimaan pienillä toimintaresursseilla, yhteistoiminta on erityisen tärkeää. Asioista huolehditaan yhdessä, koska kunnissa on totuttu hoitamaan asiat itsenäisesti, apua kun juuri ei ole saatavissa. Tämä yhteisistä asioista yhdessä huolehtiminen synnyttää myös yhteenkuuluvuuden tunnetta.

”Tämä pienen kunnan merkitys ja rooli, niin se on juuri tämä että me pystytään niin kun toimimaan ihmisläheisesti, inhimillisesti. Juuri näin että kaikki pelastetaan, jos näin sanotaan.”4/4

”Tämmösessä pienemmässä kunnassa se niin kun tuntuu, että se tulee niin kun itselle se hyöty tai ainakin omille läheisille. Et sit kaupungis joutuu ehkä tekemään vähän abstraktimpaa ajattelua et sen ymmärtää, niin kun et siit on mulle hyötyy kun mä teen tätä.” 4/1

Päätöksenteko lähellä rajapintaa

Pienessä kunnassa päätöksenteko tapahtuu lähellä kuntalaisia ja heidän tarpeitaan. Aineiston perusteella yhteisöllisyyden yksi tärkeimmistä tehtävistä ja merkityksistä onkin vaikuttaa kunnan päätöksentekoon tuomalla toimijat lähelle toisiaan ja varmistamalla keskusteluyhteyden. Yhteisöllisessä kunnassa asukasta kuunnellaan ja päätök-

set tehdään koko yhteisöä silmällä pitäen. Pienessä kunnassa päätöksenteolla on kasvot. Päätäjät sekä viranhaltijat koetaan helpommin lähestyttäviksi ja näin yhteys kuntalaisiin toimii hyvin. Aineistossa korostuu lähidemokratian mutkattomuus.

”Päätöksenteko on varmaan yksi semmonen, että jos päätökset menee kauas, tai tehdään kaukana. Ja se sitten se inhimillisyyks ehkä hukkuu sielä päätöksenteon pohjalla.”
4/6

”Jos on tämmönen yhteisöllinen ja tää asioiden eteenpäin meneminen, niin se on mutkatonta. Niin sillohan se näkyy sen kunnan elinvoimaisuudes. Se ei o liioittelua väittää, et se näkyy taloudessakin. Kun esimerkiksi kunnanvaltuuston, -hallituksen ja lautakunnan päätöksestä valitetaan äärimmäisen harvoin. Eikä niistä valiteta, niin asiat sujuu nopeasti. Ne saadaan täytäntöön.” 2/6

Pienten kuntien etuna on yleisesti pidetty juuri päätöksenteon läheisyyttä. Mitä se läheisyys sitten oikein on? Se on päättäjien lukumäärä suhteessa väestömäärään, mutta tokihan se on myös sitä, että päätöksenteossa kuntalaiset otetaan aidosti mukaan ja heitä kuunnellaan. Pekola-Sjöblomin ja Piipposen (2017) raportista ”Valtuustokoot Manner-Suomen kunnissa valtuustokaudella 1.6.2017–31.5.2021” selviää, että 1.6.2017 kaudelle valittiin keskimäärin 31 valtuutettua jokaista kuntaa kohden. Taulukko 4 kuvaa tutkimuskuntien tilannetta verrattuna muutamaan suurempaan kuntaan. Kunnat voivat itse määrätä valtuutettujensa lukumäärän kuntalain puitteissa. Kuntalain (410/2015) 16§ sanoo, kuinka monta valtuutettua kunnassa pitää olla sen asukasluvun perusteella. Laki määrittää valtuutettujen vähimmäismäärän, mutta ei sen ylärajaa. Valtuustojen paikkamäärä vaihtelee 13 paikasta 85 paikkaan. Kolme kuntaa (Pelkosenniemi, Pello ja Savukoski) tyytyy 13-paikkaiseen valtuustoon. Suurin valtuusto on Helsingissä (85 paikkaa). Raportista käy myös ilmi, että kunnissa on 1.6.2017-31.5.2021 kaudella keskimäärin 609 asukasta per valtuutettu, määrän vaihdellessa Luhangan kunnan 50 asukkaasta Helsingin kaupungin 7 502 asukkaaseen valtuutettua kohti. Suomen kuntien valtuustot ovat keskimääräisellä jäsenmäärällä pienempiä kuin Ruotsissa, mutta suurempia kuin Islannissa, Norjassa ja Tanskassa. Asukaslukuun suhteutettuna Suomen kuntien valtuustoissa on Norjaa enemmän mutta Islantia, Ruotsia ja Tanskaa vähemmän asukkaita yhtä valtuutettua kohti (Pekola-Sjöblom ja Piipponen 2017).

Taulukko 4. Valtuutettujen lukumäärä suhteessa asukaslukuun. Tutkimuskunnat ja vertailuna isompien kaupunkien vastaavat luvut. (Lähde: Pekola-Sjöblom ja Piipponen 2017.)

Kunta	Asukasluku 31.10.2016	Valtuutettujen lukumäärä 1.6.2017	Asukkaita/ valtuutettu 1.6.2017 alkaen
Juupajoki	1 963	17	115
Juva	6 450	27	239
Myrskylä	1 988	17	117
Oripää	1 363	17	80
Pukkila	1 985	17	117
Utajärvi	2 834	17	167
Helsinki	637 684	85	7 502
Tampere	228 566	67	3 411
Ylöjärvi	32 744	51	642

Kuntien valtuustoilla on siis oikeus päättää valtuutettujen lukumäärästä kunnassaan. Kuntalain mukaan enintään 5 000 asukkaan kunnassa on oltava valtuutettuja vähintään 13. Taulukosta 4 kuitenkin nähdään, että tutkimuskunnissa on 17 valtuutettua minimimäärän sijaan. Poikkeuksena Juva, jossa asukasmäärän perusteella tulee lain mukaan olla vähintään 27 valtuutettua. Pekola-Sjöblomin ja Piipponen (2017) raportin mukaan 17 valtuutetun määrä onkin pienissä kunnissa yleisemmin käytössä.

Taulukko siis hyvin havainnollistaa sen, minkälaisena päätöksenteko pienissä kunnissa näyttäytyy verrattaessa sitä suurempiin kuntiin. Kuten edellä todettiin, Helsingissä valtuutettujen lukumäärä on isoin 85, mutta samaan aikaan myös yhtä valtuutettua kohden kuntalaisia on valtava määrä 7502. Taulukkoon on laitettu vertailun vuoksi myös Tampereen ja sen kasvavan kehyskunnan Ylöjärven luvut, joita tarkasteltaessa voidaan havaita asukkaiden määrän valtuutettua kohden olevan huomattavasti isompi verrattuna pieniin kuntiin. Pienessä kunnassa kontakti kuntalaisiin on läheisempi. Päättäjät ovat kuntalaisten tavoitettavissa helpommin ja kuntalaisten ääni saadaan näin paremmin kuuluville ja huomioitua. Päätöksenteon paikallisuus tekee paikallisten olosuhteiden ja tarpeiden huomioinnin päätöksenteossa helpommaksi. Kunnissa katsotaan, että heidän asiantuntemuksensa paikallisten olosuhteiden, toiveiden ja tarpeiden mukaan on hyvää. Tutkimuskunnat ovat pieniä kuntia, joissa ihmiset ovat keskenään koko lailla toisilleen tuttuja. Kunnan pinta-ala on suhteellisen pieni, jolloin ihmisten aluetuntemus on varsin hyvää päätöksentekoa ajatellen. Myös

päätöksenteon hierarkian portaat ovat varsin matalat. Pienemmässä kokonaisuudessa tietämys ja ymmärrys asiaan vaikuttavista tekijöistä on yksinkertaisesti paremmin hal- tuunotettavissa kuin isommassa kunnassa, jossa kokonaisuus monesti kasvaa moni- polvisemmaksi. Haastattelujen perusteella näyttäisi siltä, että päätöksenteko sujuu kunnissa verrattain hyvin ja puoluepolitiikan sijaan paikallisuus yhdistää.

”Vaalit käydään lippujen alla, mutta sen jälkeen sitten kun niin kun alkaa toiminta ja saadaan niin kun organisaatiot kuntoon, niin sen jälkeen kyllä meillä on hyvä yhteis- henki kaikessa asiassa. Että ei koskaan, harvemmin tuli niin kun riitoja mistään asiasta. Että kyl kaikki tavallaan puolueesta suuntaan tai toiseen... joskushan niistä on erilaisia näkemyksiä, mut sanotaan että asiaa, asiaa vietiin niin kun yhteishengessä aika pit- källe.” 4/6

Ei tääl o poliittista tota sopimuksia. Ainakaan mä en ole kokenut poliittista painostusta koskaan.” 2/6

Tutkimuskunnissa keskusteluyhteys näyttää olevan vahvaa ja olemassa koko or- ganisaatiossa puolueista ja tehtävääsemista huolimatta. Uudet toimintamallit ja toi- mijat voivat alkuun tuntua oudoilta, esimerkiksi kysely ja pohdinta saatetaan tulkita kyseenalaistamiseksi. Kunnissa tiedostetaan kuitenkin, että toimintaa kehitettäessä eri näkökulmia ja vaihtoehtoja pitää pohtia laajasti. Mikäli mielipiteiden esittäminen ei ole sallittua, jää vaihtoehtojen kirjo vaillinaisesti tarkasteltua ja päätöksenteko on vi- noutunutta, painottunut tiettyihin tulokulmiin, jättäen huomioitta mahdollisesti monta muuta hyvää näkökulmaa.

”Tässä hallinnossa, niin tuota on hyvä keskusteluyhteys ja yhteisymmärrykseen aina ollaan päädytty. Et sillä tavalla, että ihmisiähän sitä ollaan ja puhumalla ne asiat yleensä menee johonkin suuntaan.” 1/2

”Tää virkamiesporukka, et tietysti tääl on ne ollu tosi pitkään. Ja just ne luo sen ilma- piirin, mikä tekee luottamushenkilön aseman helpoks. Voihan ne kyllä varmaan tehdä vaikeekskin riippuen luottamushenkilöstäkin.” 1/6

Keskusteluyhteyden ja luottamuksen vallitessa kaikenlainen muukin yhteistyö hel- pottuu huomattavasti. Lähellä rajapintaa tapahtuvaa päätöksentekoa on käsitelty myös tutkimuskirjallisuudessa keskeisenä osana onnistunutta päätöksentekoa. Esi- merkiksi Bovairdin ja Löfflerin (2002, 21) mukaan paikallisen johdon tulee keskittyä paitsi organisaation johtamiseen, myös kuntalaisten ja muiden paikallisten sidosryh- mien huomiointiin, jotta ne voitaisiin saada tehokkaammin sitoutettua demokraatti- seen päätöksentekoon.

”Täällä ku on vaikka joku kaavajuttu meneillä, mä tiedän tasan tarkkaan; mä voin mennä autolla kattoon missä se on. Mut jos oisin (ison kaupungin nimi) samoissa hommissa ja siel ois joku kaava vireillä jossain, niin se on niin laajempi alue. Et se on tietysti itestä kii, et sä otat selvää, missä se on ja käyt kattomas tai sen homekoulun sulkemisen. Mut kuinka moni viitsii, kun se alue on laajempi. Niin et välttämättä tiedä,

mistä nyt oikein puhutaan. Mut pienes kunnas tiedän aina, et se on toi liikennevalo, mist on nyt kyse. Et kyllä se helpottaa sitä päätöksentekoo ja sitä niinku tietämystä.”
1/6

”(Naapurikunnan nimi) siel hirveesti vaihtuu valtuutetut, niin tota ne ei pidä vanhoista sopimuksista kiinni, niin menee pakka ihan uusiks. Kyl si ihan uusia hirveen hyviä ideoita, tällast intoa ja eikä sit ajatellakaan, et tää juttu on nyt tehty (oman kunnan nimi) kans näin, niin että sitä pitäs jatkaa. Laitetaan se sileeks kun on parempi idea. Aina neljän vuoden välein. Että vaikka toisaalta on hyvä et tulee uusi henkilöit, mut sitten se sekottaa kyllä sitä pakkaa.”1/6

Kun ihmiset tuntevat toisensa, he tietävät, hoituvatko asiat vai eivät. Luottamus lisää työnteon mielekkyyttä ja johtaa entistä parempaan tulokseen, sen sijaan että tekemistä jatkuvasti epäiltäisi ja kritisoitaisi. Myös eri sektorit toimivat näin paljon paremmin yhteen, kun tietävät mitä kukakin puuhaa ja miten. Haastattelujen mukaan pienissäkin kunnissa ei aina tiedetä, mitä kaikkea kunnassa tapahtuu, esimerkiksi eri sektoreilla ja palvelualueilla. Tieto on kuitenkin varsin helposti löydettävissä. Perusvire on myönteinen: kunnassa ollaan yhdessä rakentamassa hienoja juttuja. Se että tunnetaan entuudestaan, saattaa helpottaa myös auttamista. Tunneside voi entisestään kasvattaa auttamishalua, joskin avun hakeminen voi toisaalta olla vaikeampaa ympäristössä, jossa kaikki tuntevat toisensa.

”Se on varmaan persoonakysymys, mutta mun persoonalle sopi hirveen hyvin se, että mulla oli vapaat kädet täysin. Eli siis mä sain itse täysin vapaasti sen suunnitella ja muodostaa. Että mä oon sen verran itseohjautuva ihminen, että mä niin kun tykkäsin-kin siitä, että se oli vähän niin kun haaste. Ja sit se, että mä tiesin silloin kun mä aloitin, että mulla oli hallitukselta täysi tuki.” 1/5

Päätöksenteon avoimuus on omiaan lisäämään kuntalaisten luottamusta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä. Kun asiat hoidetaan avoimesti ja tietäen, että niiden valmisteluun voidaan tarvittaessa vaikuttaa, ja kun ne tehdään ilman negatiivista ja suljettua, pienen porukan ”suhmurointia”, kasvaa tunne koko yhteisön parhaaksi toimimisesta. Osallistuminen lisää ymmärrystä ja sitoutumista.

”Tehdään päätökset silleen avoimesti eli että kuntalaiset aina tietää, että mikä sen päätöksen takana on. Et valmistelu on jo osallistuvaa, ja kuntalaiset saa tiedon ajoissa siitä päätöksestä ja silloinhan ne kokee sen tavallaan, että päätöksentekijät tekee niitä heitä varten.” 2/6

Merkittävää on myös huomata, että kuntajohtamiseen kuuluva poliittisuus ja luottamushenkilöiden vaihtuminen aina vaalikausittain voisivat vaikuttaa paljonkin johtamiseen. Kyseinen asia ei kuitenkaan noussut esiin kuntajohdon haastatteluissa, ei poliittisten johtajien eikä viranhaltijoiden taholta ja tässä yhteydessä paikallisuus näyttää usein korvaavan puoluepolitiikan. Tähän on varmasti useampikin syy. Ensinnäkin yhteisölliset hankkeet on kuvattu tässä poikkeuksetta kuntalaisista esiin nousseiksi,

eikä niiden käynnistymiseen ja toimimiseen ole vaadittu laajaa kuntapäätäjien- tai viranhaltijoiden osallistumista. Mutta toisaalta, tokihan seuraava johto olisi voinut osoittaa käytöksellään, että käynnistettyä hanketta se ei koekaan tarpeelliseksi. Tällaisia tapauksia ei kuitenkaan noussut esiin. Tämä johtunee juuri edellä esitetystä: pienessä kunnassa yhteisöllisyys on yhteinen, jaettu henkinen tila. Yhteisöllisyyden henki on luonteeltaan kollektiivinen. Poliittisen johtajiston vaihtuminenkaan ei siis ole merkittävä este yhteisöllisten käytäntöjen jatkumiselle.

”Minä luulisin (kunnan nimi) se ei ole enää mahdollista, koska meillä on se kulttuuri muotoutunut niin vankaksi, että ei siellä pääse enää esille tällaiset. No tietenkin jos valtio lakkauttaa (kunnan nimi) kunnan, tänne tulisi joku paikallisyhdistys hoitamaan lähipalveluja, niin mä luulisin että siinä ois kyllä selkeä kuolinisku myös tälle yhteisöllisyydelle.” 4/4

Vastaajat siis kokevat, että kuntalaisista lähtevät ja kunnan organisoimat hankkeet voivat muuttua ja olla eri kausina erilaisia. Mutta yhteisöllisyys kunnan arvona ei vaalikausien välillä kuitenkaan muutu, ainakaan se ei pääse häviämään.

Haastateltavien puheesta ilmenee, että he ymmärtävät hengen ja ilmapiirin tärkeyden myös päätöksenteon yhteydessä. Haastatelluissa kunnissa nähdään vaivaa sen synnyttämiseen ja myös keskusteluyhteyden vaalimiseen. Vaikka muutamat vastaajat, kuten edellä on todettu, kokivat itsensä vähemmän yhteisöllisiksi, kuitenkin haastatelluissa näkyi vahva halu ihmisläheiseen ja kuntalaisista välittävään toimintaan. Yhteinen ajattelutapa, kunnan yhteinen henki, miten meillä toimitaan, auttaa monessa. Oleellista on, että yhteinen tapa toimii. Ei niin, että joku alkaisi kovasti vetää toiseen suuntaan, koska toisessa kunnassa niin onnistuneesti toimittaisiinkin. Ajattelutapa asioista pitää olla yhteinen, jotta se toimisi. Toimintatavat ovat juurtuneet aikojen saatossa. Paitsi tavat, myös ihmiset ovat tuttuja, mikä helpottaa yhteistyötä. Yhteisöllisyys on myös liikkeelle paneva henki: me haluamme, luotamme ja teemme yhdessä, yhteistä hyvää.

”Totta kai päättäjillä pitääkin olla mielipide ja heidät on valittu edustamaan kuntaa ja... tietysti eihän siinä mitään väärää ole, että näyttäytyy jonkun että on niin kun vahvasti jonkun puolesta, mutta se ei saa niin kun sumentaa tavallaan se ei voi olla niin kun sitten, että härkämäisesti ajan tätä etua, vaikka se olis sitten koko muun kunnan edunvastaista.” 3/3

”En mä sieltä (torilta) mitään ostanut, mutta kävin siellä. Siellä oli... sen fiiliksen vuoksi. Tapas monta sellasta ihmistä, joita ei tapaa niin kun välttämättä muissa ympyröissä. Että se on ihan silleen että. Vaimo sano että sä oot seissy nyt tässä 2m sisässä, etkä o päässy vielä mihkään. Mä sanoin että enhän mä tullu tänne mitään ostamaan-kaan! Sä tulit hakemaan jotakin, mut mä tulin seurustelemaan. Että sillä viisii. Että kyllä tällaisissa tilaisuuksissa luodaan sitä henkeä kyllä sitten.” 4/6

Haastateltavat suhtautuvat kuntayhteisöön positiivisesti ja arvostavasti. Tietysti varmasti jokaisessa kunnassa on omat haasteensa ja erimielisyytensä. Mutta pohjimmiltaan yhteisö nähdään arvona, jota halutaan vaalia. Kuntayhteisön hyvinvointi nähdään merkityksellisenä kunnan toiminnalle.

”Kyllä palvelu aina tarvii jollain lailla yhteisöllisyyttä... On, on se pakko olla... Ei voi niinkun kuvitella, että siellä teet päätöksen vaan ittes tai jonkin yhen asian puolesta koska se on aina se koko kunta.” 2/2

”Mut kyllähän semmonen yhteisöllinen porukka niin sehän voi keksiä uusia ideoita kunnalle miten me voidaan esimerkiksi taloutta hoitaa, toimintaa hoitaa, mitä tarpeita heillä on. Meillähän voi olla aika kapee se katse, et se vois avartaakin ne heidän asiansa ja sitä kautta taas tuoda jotain uusia asioita tänne meidän päätöksentekoon.” 2/3

Ajan kanssa hyvät käytännöt juurtuvat, niistä tulee verrattain pysyviä toimintamalleja ja osa kulttuuria. Kunnissa on totuttu siihen, että päätöksiä ei vain sanella ylhäältä päin, vaan alemman hierarkiatason toimijat ovat aktiivisesti olleet aloitteellisia ja tuoneet näkemyksiään meneillä oleviin hankkeisiin hyvinkin varhaisessa vaiheessa. Paitsi että tämänkaltainen toimintatapa on oppimisen tulosta, kyse on samaan aikaan myös kaikkien toimijoiden keskinäisestä arvostuksesta ja luottamuksesta. Johto osoittaa, että se on aidosti kiinnostunut kuulemaan ja siis myös aidosti hyödyntämään työntekijöiden näkemyksiä. Historiassa on tehty isoja ja hienoja juttuja rohkeasti. On uskallettu kokeilla ja tehdä. Ja niistä on selvitty ja opittu. Tämänlainen historia on omiaan nostamaan henkeä ja ylpeyttä, kuntalaisten identiteettiä.

Aineistosta käy ilmi, että haastatellut kuntatoimijat ovat myös osa kuntayhteisöä, mikä mahdollistaa asioiden tarkastelun myös yhteisöstä sisältäpäin, pelkän ulkopuolisen tarkkailijan roolin sijaan. Haastateltavat siis tuntevat vallitsevat olosuhteet ja ihmiset. Myös moni kunnan työntekijä asuu kyseisessä kunnassa ja kontaktit asukkaisiin ja alueella toimiviin yhdistyksiin ja tahoihin tuottavat tietoa kuntapäätäjille paikallisista asioista. Kuntaorganisaation toimintakulttuuri näkyy ja vaikuttaa siis varmasti myös koko kuntaan ja sen henkeen. Haastateltujen kuntajohtajien puoliset ja perheenjäsenet ovat monesti kyseisen kunnan palveluksessa tai muuten kunnan toiminnoissa mukana. Vähintään harrastustoiminnan kautta he ovat kuntalaisten ja kunnan toiminnasta tietoisia.

Pieni kunta voidaan siis aineiston perusteella tulkita tehokkaaksi ja asiantuntevaksi päättäjätahoksi. Yhteisön pienuus tekee alueesta hallittavan ja paikallisuus asiantuntevuudesta kattavan, kun kunta ja sen ominaispiirteet ja tarpeet ovat päättäjille tutut. Pienen kunnan yhteisö pystyy siis tekemään päätöksiä tehokkaasti, koko yhteisöä hyödyntäen.

5 KOLLEKTIIVINEN KAPASITEETTI – KUNNAN VAHVAN YHTEISÖLLISYYDEN MAHDOLLISTAMA ARVOKAS RESURSSI

Muurahaiset (Formicidae) ovat yhdyskunnittain eläviä aitososiaalisia hyönteisiä, joiden heimo on ollut olemassa jo yli sadan miljoonan vuoden ajan. Dinosaurusten kuollessa sukupuuttoon muurahaiset selviytyivät joukkotuhosta muun muassa niiden sosiaalisen elämäntavan ja kollektiivisen älykkyyden ansiosta.

Muurahaisyhteiskunta on riippuvainen sen kaikista kasteista. Jos yksikin niistä häviää kokonaan, koko pesä kuolee. Superorganismi on käsite, jonka mukaan muurahaispesä onkin yhtenäinen eliö; työläiset ovat sen keuhkot, sydän ja kaikki muut tärkeät elimet, kuhnurit ja kuningattaret ovat lisääntymiselimiä, kun taas sotilaat ovat kuin siilin piikit. Muurahaisten keskenään vaihtama ravinto taas vastaa verta ja muita kehon nesteitä.




Muurahaiset saavat aikaiseksi yllättävän vähällä koordinaatiolla. Muurahaisten löytäessä saalista, yksilöt vetävät löytöään mikä minnekin, mutta lopulta ne löytävät yhteisen sävelen ja saalis alkaa liikkua oikeaan suuntaan. Yksinkertaiset käyttäytymissäännöt luovat yhteisymmärryksen suunnasta. Kun kuorma liikkuu, muurahaiset eivät luovuta helposti, vaan jatkavat kiskomista. Näin koordinaatio syntyy ilman johtajaa ja suunnitelmaa.

Aitososiaalisilla hyönteisillä yhteisöön voi kuulua monenlaiset altruismin muodot, yhdessä jälkeläisistä huolehtiminen ja työläisten yhteistyökyky. Muurahaisten joukkoäly toimii siten, että: päätöksenteko vaatii yhteisen päämäärän, kaikki saavat suunvuoron, huhupuheiden sijaan levitetään vain tarkistettuja faktoja ja yhteistoimintaan ryhdytään vasta, kun enemmistö on saatu yhden vaihtoehdon taakse. Muurahaisille toisten kanssa ”puhuminen” on arkipäivää. Ne jättävät hajuviestejä pesätovereilleen ohjaten reiteille ruoan ääreen ja mahdollistavat tuhatpäisten joukkojen nopean värväämisen ravinnonhankintaan. (Suuri suomalainen muurahaiskirja, Bargum ja Helanterä 2019.)

Lähtölaukaus tälle tutkimukselle oli havainto siitä, että joissakin kunnissa on saatu poikkeuksellisen hienoja asioita aikaiseksi yhteisöllisyyden avulla. Kiinnostus herätti kysymyksen, miten näissä kunnissa on kyetty hyödyntämään yhteisöllisyyttä niin esimerkillisellä tavalla? Edellisessä luvussa avattiin sitä, mistä empiirisessä aineistossa yhteisöllisyyden ilmentymisestä puhutaan, ja sidottiin sitä myös teoriaan. Grounded theoryn mukaisesti seuraavana vaiheena oli ydinkategorian muodostaminen, jossa koottiin koko aineiston anti teoriaksi eli etsittiin aineiston juoni tai punainen lanka; tutkimuksen ydinkategoria.

muurahaiskeon muotoon. Keko muodostuu lukuisista neulasista, rakennusosista, joita ahkera yhteisö on kerännyt yhdessä kokoon. Nyt onkin syytä pohtia, miksi tämä ”yhteisöllisyyden keko” on syntynyt? Miksi yhteisön jäsenet ovat yhdessä kantaneet kortensa kekoon? Muurahaiskeko rakennetaan kuningataruurahaisen munimien munien ympärille suojaksi ja turvaksi. Mutta mikä selittää kunnan yhteisöllisyyttä, ja minkä ympärille edellä esitetty kietoutuu? Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston analyysin perusteella voidaan sanoa pienen kunnan yhteisöllisyyden rakentuvan edellä esitettyjen elementtien: yhteisöllisyys luo elinvoimaa, ihmiset rakentavat yhteisön ja pienen kunnan erityisyys (luku 4), perusteella kollektiiviseksi kapasiteetiksi (taulukko 5).

Taulukko 5. Kollektiivisen kapasiteetin rakentuminen

	Mitä yhteisöllisyys pienen kunnan toiminnassa tarkoittaa?	Mitkä tekijät mahdollistavat yhteisöllisyyden hyödyntämisen pienissä kunnissa?		KOLLEKTIIVINEN KAPASITEETTI
Yhteisöllisyys luo elinvoimaa (luku 4.1)	- Aktiivisuutta, positiivista toimeliaisuutta ja hyvää elämää	-Merkityksellisyys, kehittämismyönteisyys, tahtotila -Imago: haluttu yhteistyökumppani		Yhteisöllisyyden avulla saavutettu elinvoima ja hyvä elämä kertovat kollektiivisen kapasiteetin olemassaolosta. (luku 5.1)
Ihmiset rakentavat yhteisön (luku 4.2)	-Aitososiaalisuus: vahva yhteenkuuluminen ja toisista huolehtiminen	-Vahvat juuret ja resilienssi -Johtamisen tapa: vuorovaikutus ja luottamus		Vahvaksi rakentunut ihmisten yhteisö mahdollistaa kollektiivisen kapasiteetin syntymisen ja hyödyntämisen. (luku 5.2)
Pienen kunnan erityisyys (luku 4.3)	-Uniikkisuus -Päätöksenteon epäpoliittisuus -Elinvoimaa voi olla muuallakin kuin kasvukunnissa	-Päätöksenteko lähellä rajapintaa -Verkostot, yhteistyö ja vuorovaikutus -Alhaalta ylöspäin		Pienessä yhteisöllisessä kunnassa tehokasta ja asiantuntevaa päätöksentekoa kollektiivista kapasiteettia hyödyntäen. (luku 5.3)

Tässä tutkimuksessa yhteisöllä on tarkoitettu nimenomaisesti kuntalaisten ja kunnan yhdessä muodostamaa yhteisöä. Sanakirjan määritelmän mukaan yhteisöä voidaan myös kuvata sanalla kollektiivi ja kollektiivinen-sana viittaaakin yhteiseen, tässä tapauksessa yhteiseen ominaisuuteen. Kapasiteetilla tässä tarkoitetaan kyvykkyyttä, edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa kollektiivisella kapasiteetilla tarkoitetaan siis koko yhteisöä ja sen voimavaroja, ei yksittäisten toimijoiden kykyjä ja kyvykkyyksiä. Kollektiivinen kapasiteetti on siis yksilöt ylittävä voimavara. Sosiologi Émile Durkheimin (1858–1917) puhuu Työnjako-teoksessaan yhteisössä vallitsevista kollektiivisista yhteistuntemuksista ja yhteistajunnasta. (Durkheim 1990.) Durkheimin määritelmä tukee siis myös ajatusta kollektiivista, joka sitoutuneena yksikkönä muodostaa yhdessä kapasiteettia, resurssin, joka on enemmän kuin osiensa summa. Siten kollektiivinen kapasiteetti voidaan ymmärtää Chaskinin (2001, 295) määritelmän kautta: kollektiivinen kapasiteetti muodostuu sekä yhteisön jäsenten inhimillisestä pääomasta, yhteisön verkostojen ja organisaation resursseista, niiden yhteisestä pääomasta, joka on olemassa yhteisössä ja jonka avulla voidaan ratkaista yhteisiä ongelmia yhteisön hyväksi. Se voi vaikuttaa epävirallisten sosiaalisten prosessien kautta tai yhdessä organisaation kanssa organisoidusti.

Yhteisöllisyys voidaan nähdä yläkäsitteenä kollektiiviselle kapasiteetille, sillä yhteisöllisyys voi ilmetä myös monilla muilla eri tavoilla. Yhteisöllisyys voi esimerkiksi ilmetä kontrolloivana ja pakottavana yhteisönä, josta usein esitetyissä esimerkeissä viitataan voimakkaan fundamentalistisiin uskonnollisiin liikkeisiin tai rikollisjärjestöihin, jotka pakottavat jäsenensä tiettyyn ajattelu- ja toimintatapaan. Luonnollisesti myös tutkimuskunnissa yhteisöllisyys on voinut ilmetä negatiivisena jäsenistön jakautuessa puoluepoliittisten näkemyserojen suhteen tai eriävien intressien kautta kuntaliitoskeskusteluissa siitä, miten kunnan tulevaisuus tulisi turvata. Kollektiivinen kapasiteetti ei siis tarkoita täysin samaa asiaa kuin yhteisöllisyys, vaan on yksi sen ilmenemismuoto.

Kollektiivisen kapasiteetin muodostumisella on myös selvä yhteys paljon tutkituun, ja myös yhteisöllisyyden alakäsitteeseen, sosiaaliseen pääomaan. Robert D. Putnam (1993, 170) määrittelee sosiaalisen pääoman yhteisön kollektiiviseksi ominaisuudeksi. Sosiaalista pääomaa on kuitenkin kritisoitu muun muassa siitä, että sen avulla yksilöiden on mahdollista ajaa myös henkilökohtaisia etujaan. (Pierre Bourdieu 1986.) Sosiaalinen pääoma on tärkeä ja arvokas elementti, mutta keskeistä onkin se, miten sitä käytetään ja mihin sitä ohjataan ja hyödynnetään. Kollektiivinen kapasiteetti antaa mahdollisuuden ilmentää identiteettejä huokoisina. Aineistossa ei korostu (pakottava) identiteetti, vaan tekeminen: jaettu yhteinen intressi tehdä ja saavuttaa jotain. Kollektiivissa on sijaa uusille ja erilaisille toimijoille, ei vain yhteisön vanhoille

”tervaskannoille” tai muuten myötämielisille ja sopivaksi ennalta todetuille toimijoille. Samaan aikaan kuitenkin kuntaidentiteetti toimii pontimena tehdä ja toimia oman kuntayhteisön hyväksi. Vastaaviin tuloksiin on tutkimuksissaan tullut myös Hyyryläinen ja Piispanen (2013) joiden tutkimuksen mukaan identiteettiresurssit vaikuttavat monin tavoin paikalliseen kehittämiseen.

Yhteisöllisyyttä tarvitsee myös johtaa. Kuntien toiminnan ja talouden ohjaaminen perustuu nykymuodossaan uuteen hallinta-ajatteluun, jonka perustana ovat erilaiset, tapauskohtaisesti rakentuvat yhteistyö-, kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa (Haveri 2000, 40). Hallintaan kuuluu vahvasti ajatus demokraattisesta osallistumisesta, vastuusta (accountability) ja valtuuttamisesta (empowerment). (Lähdesmäki 2003, 35.) Kuntalaisia ja kansalaisia ei nähdä pelkästään asiakaina, vaan aktiivisina yhteisönsä jäseninä, joilla on mahdollisuus hallinnan verkostoissa toimimisen kautta vahvistaa demokraattista osallisuuttaan ja osallistumistaan poliittiseen päätöksentekoon. (Sørensen ja Torfing 2007, 235.) Tämän tutkimuksen kunnissa johdolla on selvästi kyky aktivoida kansalaiset mukaan, rakentaa kollektiivi vastaamaan yhteiskunnallisiin haasteisiin yhdessä julkisten organisaatioiden kanssa. (Vrt. Hyyryläinen ym. 2018, 15.) Tällaisissa verkostoissa johtamisprosessi on aina erilainen ja siitä käytetään nimitystä yhdistävä johtajuus (integrative public leadership) (Crosby ja Bryson 2010).

Seuraavassa kollektiivisen kapasiteetin rakentumista kuvataan empiirisessä analyysissä rakennettujen luokkien: yhteisöllisyys luo elinvoimaa, ihmiset rakentavat yhteisön ja pienen kunnan erityisyyttä, kautta. (Ks. taulukko 5.) Näiden lisäksi johtamisen merkitystä käsitellään vielä omana alalukunaan, sillä johtaminen muodostaa oman keskeisen elementtinsä kollektiivisen kapasiteetin muodostumisessa ja etenkin sen hyödyntämisessä.

5.1 Yhteisöllisyyden avulla saavutettu elinvoima ja hyvä elämä kertovat kollektiivisen kapasiteetin olemassaolosta

Elinvoimainen kunta kykenee tuottamaan asukkailleen hyvinvointia, kun sen toiminta on kunnossa. Yhteisöllisyys on kunnan keskeinen resurssi ja keino toteuttaa lain sille asettamaa tehtävää. Vastaajien mukaan yhteisöllisyys on yhdessä tekemistä. Se on yhteistä huolenpitoa ja asioiden hoitoa koko kuntayhteisön hyväksi. Se on siis yhteisön, kollektiivin, yhteinen ominaisuus: vuorovaikutteista tekemistä toimijoiden resursseja yhdistellen yhteisen tavoitteen eteen. Yhteisöllisyys on syy, miksi ihmiset haluavat toimia yhdessä ja samaan aikaan se on myös keino saada ihmiset toimimaan

yhdessä. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata eräänlaisena suodattimena, jonka kautta kunta rakentaa elinvoimaisuuttaan. Yhteisö mahdollistaa siis kollektiivin yhteisten resurssien, kapasiteetin, hyödyntämisen. Myös Haveri, Airaksinen ja Paananen (2013, 68) esittävät tutkimuksensa perusteella, että kuntajohtajat tarvitsevat elinvoimatehtävän toteuttamiseen koko yhteisönsä tuen. Elinvoimainen kunta voidaankin nähdä joko väestöltään riittävänä, taloudelliselta kantokyvyltään vahvana tai tiiviisti luontevaan paikalliseen päätöksentekoon kytkeytyvänä käsitteenä (Airaksinen ja Kolehmainen 2012, 30). Elinvoima voidaan ymmärtää myös paikallisissa yhteisöissä syntyväksi ja eläväksi sosiaaliseksi ilmiöksi (Paananen ym. 2014, 30).

Airaksinen ja Kolehmainen (2012) toteavat, että resurssien yhdistämisellä pyritään vakaampaan talouteen, peruspalveluiden turvaamiseen ja palveluiden uudistamismahdollisuuksien lisäämiseen, henkilöstön osaamisen ja saatavuuden turvaamiseen, tehokkaampaan hallintoon sekä joissakin tapauksissa suurempaan painoarvoon koko kuntakentässä. Voimavarojen kokoaminen voidaankin tulkita erääksi 2000-luvun uudistamiskeskustelun perusteeksi. (Airaksinen ja Kolehmainen 2012, 31).

Haverin ja Anttiroikon (2009) mukaan kuntia tarvitaan tehokkuuden näkökulmasta muun muassa palveluihin ja kehittämiseen liittyvään paikalliseen koordinaatioon. Heidän mukaansa paikallisella koordinaatiolla voidaan saavuttaa merkittäviä synergiaetuja paikallisen elinvoimaisuuden luomiseen. Haverin ja Anttiroikon voidaan katsoa puhuvan kollektiivisesta kapasiteetista, vaikka he eivät tutkimuksessaan sitä käsitettä käytäkään. He viittaavat kuitenkin samaan ilmiöön puhuessaan paikallisten voimien ja tietojen yhdistämisestä, jotka generoivat sitoutuneen ja paikalliset olosuhteet huomioivan ratkaisun. Koordinointia tapahtuu useammalla eri taholla: kuntalaisten ja palveluiden suunnittelijoiden välillä, eri sektoreiden välillä, kunnan ja muiden sidosryhmien välillä sekä valtion taholta tapahtuvan yhteistyön ja edunvalvonnan kautta. Yhteydenpitoa vaaditaan siis paitsi paikallisesti, horisontaalisella tasolla, mutta myös ylipaikallisesti vertikaalisella tasolla yleensä suhteessa valtiovaltaan. Paitsi että kunnan rooli koordinoijana helpottaa yhteisön toimijoiden työtä, se on myös arvostuksen osoitus. Se on keino viestiä, että kuntajohto haluaa hankkeen edistyvän. Kunnan kädenojennus on paitsi konkreettinen apu, myös osoitus siitä, että asia on tärkeä, koska siihen tartutaan.

Yhteisö tarjoaa maaperän yhteenkuuluvuudelle ja ihmisen osallisuuden ja tarpeellisuuden kokemukselle. Yhteisössä ihmiset liittyvät ja identifioituvat johonkin sellaiseen, jonka he kokevat arvokkaana. Siisiäinen (1996a, 15) puhuu kollektiivisesta identiteetistä yhteisenä merkityshorisonttina, joka voi syntyä vuorovaikutteisen kommunikaation tuloksena osallisille. Hän tarkentaa vielä, että yhteinen merkityshorisontti on käsitys yhteisestä asemasta tai päämääristä. Tämän tutkimuksen haastatteluissa

näkyi vahva halu ihmisläheiseen ja kuntalaisista välittävään toimintaan. Yhteinen ajattelutapa, kunnan yhteinen henki, auttaa monessa.

Yhteistyö edellyttää, että osapuolet näkevät yhteistyön merkitykselliseksi ja vaivan arvoiseksi. Tutkimuskunnissa keskeinen elementti oli se, että kaikki ymmärsivät muutoksen tarpeen ja välttämättömyyden. Uudet ideat parhaimmillaan houkuttavat myös muita rohkeuteen ja uusiin toimintatapoihin. Oleellinen kysymys onkin, kuinka yhteisö sallii poikkeavia ja innovatiivisia ideoita. Mikäli niihin ei lähdetä mukaan, innostus voi laantua ja kehitystä ei tapahdu. Yhteisöllinen toimintatapa on siis mitä suuremmassa määrin kollektiivinen, jaettu yhteinen ominaisuus. Jotta yhteisölliset hankkeet voivat toimia, kollektiivin pitää olla sen takana myös epävarmuuden hetkillä.

Haastateltavat eivät puhuneet rahasta yhteisöllisyyden tai edes yhteisöllisten hankkeiden ehtona. Yhteisöstä kumpuavissa käytännöissä rahan varaan projektin toteutumista ei siis laskettu. Yhteisölliset hankkeet ponnistavatkin siis muualta kuin taloudellisista resursseista. Kollektiivinen kapasiteetti onkin jotain muuta. Se on kollektiivista ja kollektiivin ominaisuuksista lähtevää.

Kollektiivisella kapasiteetilla on lukuisia mahdollisuuksia ja merkityksiä. Kun ihmiset ovat kiinnittyneitä ja sitoutuneita toisiinsa, he voivat hyödyntää yhteisiä resursseja ja ratkaista niiden avulla yhteisiä ongelmia. Yhdessä suunnittelun, informaation jakamisen, päätöksenteon ja palvelujen tuotannon kautta yhteisö voi saada merkittäviä tuloksia aikaan, mikäli sen toimintaa on organisoitu ja johdettu oikealla tavalla yhteistyössä. Samalla luodaan yhteisön keskuuteen turvallisuuden tunnetta ja stabiiliutta, koska tiedetään yhteisten asioiden hoituvan. Paitsi että yhteistyön seurauksena yhteisöllisyys kasvaa ja tiivistyy, siitä seuraa myös parempia palveluja, vaikuttavaa päätöksentekoa sekä taloudellista hyvinvointia. (Vrt. Chaskin 2001, 296.) Tästä juuri on kyse kollektiivisessa kapasiteetissa: se on yhteinen voima yhteiseksi hyväksi, resurssi elinvoimaan ja hyvään elämään.

5.2 Vahvaksi rakentunut ihmisten yhteisö mahdollistaa kollektiivisen kapasiteetin syntymisen ja hyödyntämisen

Ihmiset yhdessä, siis kollektiivi, rakentavat yhteisön ja yhteisöllisyyden. Yhteisölliset ihmiset ovat kiinnostuneita yhteistyöstä, sallivat uusien ideoiden esittämisen ja eteenpäinviennin. He ovat valmiita omalla työllään tekemään asioita yhteisen hyvän eteen, vaikka se ponnistuksia, aikaa ja rahaakin vaatisi. Ihmiset näkevät yhteisön arvokkaana, motivoivana ja tavoittelemisen arvoisena. Tutkimuskunnissa asuu selkeästi

paljon aktiivisia ja keskenään samankaltaisia ihmisiä, joilla on halu toimia yhdessä. Synergia syntyy siitä, että ihmiset kunnioittavat toisiaan ja keskinäisiä sitoumuksiaan. Ihmiset ovat valmiita ponnistelemaan, kun he ymmärtävät synergian merkityksen. Toimiva vuorovaikutus energisoi ja innostaa koko työyhteisöä. (Leponiemi 2013.) Vastaavaan tulokseen on tutkimuksissaan tulleet myös Lehtonen ja Tykkyläinen (2012, 18), joiden mukaan keskeinen kilpailuhaitta pienissä keskuksissa ja maaseudulla liittyi inhimillisen pääoman puutteeseen.

Tutkimuskunnissa näyttää olevan energian lisäksi uskallusta sekä myös luottamusta siitä, että kannattamattomista ja huonoistakin hankkeista selvittää. Kollektiivilla on siis vahva perusta, joka kantaa haastavienkin hetkien yli. Yhteisö vahvistuu yhdessä tekemisen kautta. Oleellista on se, kykeneekö yhteisö säilyttämään toimintakykynsä vastoinikäymisistä ja vastakkainasetteluista huolimatta. Vaikka ristiriitoja syntyisikin, onko toimijoilla kuitenkin riittävä tahtotila löytää yhteisymmärrys ja halu jatkaa yhdessä yhteiseen suuntaan. Kollektiivisen kapasiteetin olemassaolon kannalta onkin keskeistä, että se perustuu vahvoille juurille, perustalle. Vuosien varrella vaikeuksien edessä ei ole lannistuttu, vaan niistä on selvitty ja kyetty jatkamaan tarmokkaasti eteenpäin. Yksi tähän vaikuttava tekijä on resilienssi, joka on siis henkistä vahvuutta ja joustamiskykyä, vaikeuksien kohtaamista ja niistä selviytymistä. Optimistinen ja aktiivinen, yhteisöä arvostava toiminta auttaa löytämään ratkaisuja, ja onnistumisen kokemukset lisäävät optimistisuutta ja kannustavat yrittämään jatkossakin.

Norris ym. (2008, 136) kuvaa tutkimuksessaan yhteisön resilienssiä kollektiivin kykyinä mukautua vallitseviin olosuhteisiin, myös ongelmallisten tapahtumien jälkeen. Hänen mukaansa resilienssin rakentumiseen vaikuttaa yhteisössä vallitseva sosiaalinen pääoma, kollektiivinen kyvykkyys, vuorovaikutus sekä taloudellinen tilanne. Kollektiivinen kapasiteetti näkyy yhteisön kyvyssä ratkaista ongelmia joustavasti, luovasti ja yhteistyössä. Lisäksi mikäli yhteisössä vallitsee vahva sosiaalinen pääoma (sitoutunut ja yhteistyökykyinen toimijajoukko), tasapainoinen taloudellinen tilanne (talous ei ole haavoittuvainen, mahdollisia tulolähteitä on useampia ja varallisuus on jakautunut tasapuolisesti) ja vuorovaikutus sekä tiedonjako ovat läpinäkyviä, rakentuu yhteisön resilienssi vahvalle pohjalle. Kollektiivinen kapasiteetti, yhteisön kyvykkyys tehdä, toimia ja sopeutua, on siis keskeinen tekijä yhteisön toiminnan onnistumiselle. Samaan aikaan voidaan siis todeta, että yhteisöllisyys on sekä syy että seuraus. Onnistuneet kokemukset lisäävät tulevaisuudenuskoa ja vahvistavat yhteisöä toimimaan jatkossakin. Kollektiivinen kapasiteetti rakentuu vahvan ja toimivan yhteisön kautta. Gil-Rivas ja Kilmer (2016) toteavatkin, että kollektiivin kapasiteetin huomiointi ja vahvistaminen, ja siis samaan aikaan yhteisön resilienssin vahvistaminen, on

keskeistä siinä, että yhteisöt pystyvät kriisitilanteen sattuessa paremmin varautumaan ja selviytymään.

Sullivanin ja Williamsin (2012, 708) mukaan rajakohteita tarkastelemalla voidaan ymmärtää verkoston osapuolten toimintaa. Rajakohteet, osapuolten toimintaan vaikuttavat merkitykselliset tekijät auttavat ymmärtämään, miksi organisaatio toimii tai ei toimi, ja miksi se toimii juuri kyseisellä tavalla. Luvussa 4.2 kuvattiin tutkimuskunnissa ilmeneviä rajakohteita, kuten historian tapahtumia, jotka olivat luoneet kuntaan ja sen toimintaan perustaa, juuria ja resilienssiä. Nämä tapahtumat ovat vahvistaneet kuntalaisten käsitystä omasta toimijuudestaan, pystyvyydestään ja kestävydestään. Sullivanin ja Williamsin (2012, 706) mukaan tarinoilla voi olla suuri vaikutus osallistujien ymmärryksen rakentumiselle. Ne voivat auttaa ymmärtämään taustalla vaikuttavia syvempiä merkityksiä, joista tiedon saaminen muulla keinoin olisi vaikeaa. Tarinoiden avulla yhteistoiminta helpottuu ja saa uusia yhteisiä merkityksiä. Rajakohteiden, toimintaan vaikuttaneiden merkityksellisten tekijöiden, ymmärtäminen on keskeinen seikka myös kollektiivisen kapasiteetin syntymiseen, tai syntymättömyyteen, eli toisin sanoen, löytyykö kunnassa uskoa omiin voimavaroihin sekä sinnikkyyttä yrittää ja tehdä. Mikäli kunnassa ei uskota omiin kykyihin, eikä nähdä olemassa olevaa kapasiteettia, ei sitä näin ollen lähdetä kokoamaan ja hyödyntämään.

Sosiaalinen kapasiteetti muodostuu yrittäjyydestä, voimavaroista ja kompetenssista. (Ks. esim. Saegert 2006.) Kuntalaisilla on historian kautta muodostunut perimätieto yritteliäisyydestä: erilaisia hankkeita on keksitty, ryhdytty toteuttamaan niitä ja organisaatiossa on tahtotila keksiä ja tehdä. Yhteisön kapasiteetti muodostuu kollektiivisesta tiedosta ja kyvykkyydestä, sekä näiden pragmaattisesta hyödyntämisestä yhteisissä hankkeissa. Nämä elementit ovat nähtävissä tutkimuskunnissa selvästi. Kuntalaisten ideat on nähty mielekkäiksi ja toteuttamiskelpoisiksi. Kunnassa on myös nähty olevan riittävästi voimavaroja ja kompetenssia haasteiden ylittämiseksi.

Oleellista on, että kunnissa nähdään sekä haasteet että mahdollisuudet. Nähdään asioita, joita kunnan kannattaa tehdä ja joiden kautta se saa alueelleen elinvoimaisuutta ja kykenee vaikuttamaan kunnan ja kuntalaisten elämää parantavasti. Yhteisöllisyyden yhteydessä puhutaan usein myös sen tuottamasta sosiaalisesta pääomasta. Sosiaalinen pääoma on yhteisön ominaisuus, josta sekä yhteisö että siihen kuuluvat yksilöt hyötyvät (Hyyppä 2011, 15. Ks. myös Pierre Bourdieu 1986). Sosiaalinen pääoma on kollektiivin ominaisuus ja samalla myös vain sen jäsenten kautta mahdollinen ja omaleimainen resurssi. Eteenpäin vievä voima haastatelluissa kunnissa on myös optimistisuus, usko kunnan ja kuntalaisten tulevaisuuteen. Keskeistä onkin, että yhteisö näkee kollektiivisen kapasiteettinsa olemassaolon ja uskoo että olemassaolevilla resursseilla haasteet ovat voitettavissa. Tutkimuskunnissa juuret ja kuntaidentiteetti

ovat aikojen saatossa muodostuneet varsin vahvoiksi ja näin ollen ne luovat kuntien toiminnalle vankan perustan.

Vahvan tunnesiteen muodostuminen, identifiointuminen, omaan asuinalueeseen on monisyinen prosessi, joka vaihtelee muun muassa henkilöiden, heidän persoonallisuksiensa, asuinalueella asuttujen vuosien määrän ja elämäntilanteen mukaan. Yhteistoiminnassa yhteisen toimintakulttuurin löytäminen on haaste. Mikäli yhteistä toimijayksikköä ei pääse syntymään, ei yhteistoiminnasta seuraa myöskään aitoa vuorovaikutusta eikä parasta mahdollista synergiaa. Järjestetyn toiminnan luonne ja henki tulee olla yhteisölle sopiva ja siis kollektiiville ominainen.

Yhteisöllisyyden syntyminen ja olemassaolo ihmisten keskuudessa ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Siihen ei voi ylhäältäpäin pakottaa; siinä määrin suuresti kyse on tunteesta. Sen täytyy siis olla omachtoista ja sisäsyntyistä, syntyä aidosta tunteesta ja omasta henkilökohtaisesta motivaatiosta. Kunnan roolista puhuttaessa huomattavaa on, että kunta ei ole keskeisin toimija, vaan taho, joka voi tukea ja luoda puitteita. Kunta ei saa tuputtaa tai kuormittaa yhteisöä liikaa. Ilo, ainutkertaisuus ja uniikkius kärsivät, mikäli kunta ottaa yhteisöllisissä hankkeissa liian suuren roolin. ”Tuputtamisen”, yhteisöllisyyteen tuuppaamisen sijaan vastaajakunnissa oleellisena tekijänä näkyy ylpeys omasta tekemisestä ja olemisesta. Ylpeys näkyy myös kunnan ja kuntayhteisön arvostamisessa.

Kunta on tärkeä ja merkityksellinen oman alueensa ja sen asukkaiden asioiden hoidossa. Omien puolta ja oman kunnan puolta kuuluu pitää. Jokainen tutkimuskunta, pitää omaa reviiriään ja sen puolustamista tärkeänä, huolimatta siitä onko palveluita ja esim. työpaikkoja suhteellisen lähellä muuallakin. Vahva kuntaidentiteetti vetää kuntaan takaisin paluumuuttajia ja myös monet loma-asukkaat ovat muuttaneet kuntaan vakituisesti.

Sosiaalinen rakenne on ihmisten välisten suhteiden systeemi sosiaalisten positioiden joukossa. Sosiaalinen rakenne on yhteyksien verkosto, jolla on kausaalista vaikutusta yksilöiden toimintaan, ja yksilöillä on puolestaan kausaalista voimaa toimintansa kautta tähän suhteiden verkostoon. (Porporan 1998, 343-344.) Porporanin mukaan valta, jolla selitämme käyttäytymistä, perustuu sosiaalisiin suhteisiin. Intressit puolestaan ovat tendenssimäisiä kausaalisia voimia, jotka ilmaisevat itseään yksilön motiiveissa ja motiivien välityksellä yksilöiden toiminnassa. Ne ovat voimia, jotka vaikuttavat roolien kautta yksilön käyttäytymiseen.

5.3 Pienessä yhteisöllisessä kunnassa tehokasta ja asiantuntevaa päätöksentekoa kollektiivista kapasiteettia hyödyntäen

Kollektiivinen kapasiteetti tulee lähelle civic capacity -käsitettä. Civic capacity -tutkimus on lähtöisin urbaanien alueiden tutkimuksesta. (Page 2016, 440.) Eri alueilla sijaitsee epämuodollisia verkostoja ja vuorovaikutussuhteita, jotka vaikuttavat kyseisten alueiden päätöksentekoon ja toimintaan. Tämänkaltaisen kapasiteetin on mahdollista näkyä paitsi ruohonjuuritasolla myös kunnan virallisessa ja näkyvässä toiminnassa. Myös Putnam (1993) puhuu sosiaalisesta pääomasta erityisesti paikallisyhteisön tai rajatun maantieteellisen alueen ominaisuutena, ei yksilön resurssina.

Kuntapäätöksenteossa ihmiset pääsevät käsittelemään itseään ja yhteisöään koskevia asioita. Harva asia on kuitenkin sellainen, että se koskisi vain tiettyä asiaa tai ihmisryhmää tai että se olisi vain muutaman henkilön päätettävissä. Stokerin (2011) mukaan itsehallinnollinen päätöksenteko perustuukin eri toimijoiden keskinäiseen vuorovaikutukseen. Kunnan tulee rakenteillaan mahdollistaa kuntalaisten osallistuminen, jotta aito yhteisöllinen toiminta on mahdollista. Rakenteet eivät ratkaise ihmisten kykyä toteuttaa omia haaveitaan, mutta rakenteita tarvitaan, jotta ihmiset eivät olisi yhteisöstään irrallisia (Niiranen 2011, 220). Niiranen jatkaa, että osallisuus ja osallistuminen edellyttävät periaatteellista ja käytännöllistä mahdollisuutta kuulua yhteisöön, mahdollisuutta tulla kuulluksi sekä tietoisuutta tästä mahdollisuudesta. Ongelmia aiheuttaa toisinaan se, että kuntalaisilla on heikot mahdollisuudet osallistua, osallistumisen kanavia ei ole tai kuntalaiset eivät usko osallistumisen merkitykseen.

Paikallisuus ja yhteisön voima näkyvät parhaimmillaan uusina, odottamattomina toimintaulottuvuuksina ja joustavina palveluratkaisuina. Yhteisöllinen toiminta on siis omaehtoista toimintaa, joka syntyy yhteisön keskuudessa, paikallisten ihmisten näkemukseen perustuvana paikallisiin olosuhteisiin parhaiten vastaavana ratkaisuna. Paikallisuus myös sitouttaa ja kannustaa toimimaan paikallisyhteisön parhaaksi, kehittämään ja keksimään uusia toimintatapoja. Kollektiivilla on siis omanlaisensa historia ja omanlaiset tarpeet ja resurssit, kapasiteetti. Se että tunnetaan entuudestaan, nostaa auttamishalua. Yhteisöllisyyden henki on luonteeltaan kollektiivinen. Ja koska yhteisö on sitoutunut, se on valmis antamaan myös kapasiteettinsa yhteiseen hyvään.

Keskeisen haasteen pienille kunnille luovat perustuslailla taattu oikeus itsehallintoon sekä samanaikaisesti valtion kuntiin kohdistama voimakas ohjaus säännöksin ja vaatimuksin. Kunnilla on siis oikeus rakentaa kuntaa omanlaisekseen parhaaksi näkemällään tavalla, mutta samaan aikaan kuntien tulisi toteuttaa samankaltaisia velvoitteita, koosta tai resursseista riippumatta. Pienten kuntien resurssit ovat isompiin

kuntiin verrattuna huomattavan niukat. Pienet kunnat on siis pakotettu samaan muottiin isompien kuntien kanssa, niiden erilaisuudesta huolimatta. Kuntarakenteen ja vaatimusten haasteet myös yhdistävät kollektiivin jäseniä. Pienet kunnat tietävät itse oman arvonsa ja arvokkuutensa, mutta joutuvat jatkuvasti todistamaan oman olemassaolonsa tärkeyttä, mikä osaltaan voi myös vahvistaa kunnassa olevaa kollektiivista kapasiteettia.

Amitai Etzioni (1995) määrittelee yhteisön sosiaalisten suhteiden verkoksi, yhteisten arvojen verkostumaksi. Määritelmän mukaan yhteisen intressin omaavat ihmiset liittyvät yhteen. Tönniesin (1988, 48) mukaan yhteisöllisyyden rakentumisen perustana on yhteisön jäsenten samansukuisuus (closeness of blood), fyysisen sijainnin läheisyys ja kolmantena äyllinen samankaltaisuus. Yhteisöllisyyden rakentumisen edellytyksenä Tönniesin mukaan on siis sen jäsenten samankaltaisuus ja yhtenäisyys (kinship). Samaan tapaan voidaan katsoa myös kollektiivisen kapasiteetin rakentuvan. Kollektiivi muodostuu ihmisistä, joilla on jokin yhteinen intressi. Tämä intressi sitoo jäseniä yhteen ja saa heidät toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen eteen.

Kunnalla on monta roolia hoidettavanaan. Viranomaisroolissa korostuvat legalistisuus ja vakaus, kansanvaltaisuuden edistäjän roolissa osallistuminen ja demokratia, kehittäjäroolissa innovatiivisuus ja yhteistyö ja palveluroolissa asiakasorientaatio ja responsiivisuus (Nyholm et. al. 2016, 163). Kollektiivisen kapasiteetin hyödyntäminen istuu näistä useampaan. Selkein yhteys kollektiiviseen kapasiteettiin on demokraattisen toiminnan varmistamisessa sekä palvelujen kehittämisessä innovatiivisesti yhteistyöllä asiakas huomioiden.

Edustuksellisen demokratian rinnalle on vahvasti noussut osallistuvan demokratian käsite ja teoria, johon liittyy ajatus siitä, että ihmiset ovat valmiimpia ottamaan osaa itseään koskevien päätösten tekoon ja että poliittisia rakenteita tulisi myös kuntatasolla muokata tämän mahdollistamiseksi (Nyholm 2016, 168). Kollektiivisen kapasiteetin näkyminen kunnassa on osoitus siitä, että kuntalaisilla on kyseisessä kunnassa aidosti mahdollisuus osallistua. Kunnassa on ymmärretty ja onnistuttu tukemaan osallisuutta, saatu kuntalaiset osallistumaan ja tuomaan panoksensa kunnan toimintaan. Kollektiivisen kapasiteetin näyttäytymistä voidaan siis määritellä sen avulla, miten kunnan rakenteet ja prosessit vahvistavat yhteisön osallistumista yhteisten asioiden hoitamiseen. Pahimmillaan edustuksellisen demokratian ja kansalaisosallistumisen välille syntyy kilpailuasetelma, jossa joudutaan punnitsemaan erilaisten osallisuuksien rooleja ja oikeutusta. (Jäntti ym. 2017, 54). Tällaisessa tapauksessa kollektiivinen kapasiteetti nähdään uhkana, joka vie päätösvaltaa virallisen, edustuksellisen rakenteen ulkopuolelle.

Kollektiivista kapasiteettia rakentaa myös palvelujen yhteistuotanto (co-production), joka on noussut maailmanlaajuisesti yhdeksi keskeiseksi periaatteeksi julkisten palvelujen kehittämisessä. Yhteistuotannolla tarkoitetaan toimintoja, joissa palveluprosessien kehittämiseen ja tuottamiseen osallistuvat sekä perinteiset palveluntuottajat että kansalaiset erilaisissa rooleissa (Tuurnas 2016). Palvelujen yhteistuotannossa ajatuksena on juuri yhteisöstä nousevan osaamisen hyödyntäminen parempien palveluratkaisujen aikaansaamiseksi. (Loeffler 2016.)

Kunnan toiminnan tehokkuus riippuu pitkälti siitä, mitä asioita halutaan arvottaa ja mitä ja miten näitä ominaisuuksia mitataan ja painotetaan. Perinteisten mittauksen ulkopuolelle ovat jääneet juuri pienten kuntien mahdollistaman läheisyyden arvot ja päätöksenteon ihmisläheisyys. Anna-Aurora Kork (2016) tuo väitöskirjassaan hyvin esiin sen problematiikan, miten julkisten palveluiden asiakasresponsiivisuuden varmistaminen on haastavaa sen monisyisten ja moniulotteisten vaikutusten takia. Kun päätöksenteon valintatilanteet ovat kollektiivin käsissä, pystyy yhteisö tekemään niiden suhteen yhteisöä parhaiten palvelevan päätöksen, sen sijaan että paikallistuntemus puuttuisi valintatilanteessa kokonaan. Kollektiivi itse tietää, miten sen eri olosuhteissa tulisi toimia. Mikäli päätöksenteko menee liian kauas, ihmisiä on vaikea motivoida toimimaan päämäärien puolesta.

Kollektiivi siis saa voimansa siitä, että se pystyy vaikuttamaan omaan elämänpäiriinsä. Pienissä kunnissa on myös totuttu pärjäämään omillaan. Palvelut on jouduttu järjestämään itse parhaimmalla tavalla paikallisia tarpeita ajatellen ja yhdessä, koska apua ei ole ollut saatavissa. Yhteisistä asioista yhdessä huolehtiminen synnyttää myös yhteenkuuluvaisuuden tunnetta, vahvistaa kollektiivia.

Pieni kunta näyttäytyy tämän tutkimuksen aineiston perusteella tehokkaaksi ja asiantuntevaksi toimijatahoksi. Yhteisön pienuus tekee alueesta hallittavan ja paikallisuus asiantuntemuksesta kattavan, kun kunta ja sen ominaispiirteet ja tarpeet ovat päättäjille tutut. Kollektiivinen kapasiteetti ilmenee pienen kunnan päätöksenteossa kykyinä tehdä päätöksiä tehokkaasti koko yhteisöä hyödyntäen. Aineistossa ilmenee henkinen itsenäisyys, joka näkyy omaleimaisuutena kunnan tekemisissä valinnoissa. Kunta näkee tärkeytensä ja merkityksensä oman alueensa ja sen asukkaiden asioiden hoidossa, kollektiivin puolien pitämisessä.

5.4 Kollektiivisen kapasiteetin johtaminen

Johtaminen määrittyy kuntien tehtävien kautta. Tässä tutkimuksessa johtamisen funktiona nähdään kapasiteetin tukeminen. Johtaminen ei saa sitä estää, mutta johto

ei myöskään ole sitä etunenässä kehittämässä. Johtaminen keskittyy päivittäisjohtamiseen ja tulevaisuuden johtamiseen, vaikuttaen samalla yhteisöön ja siitä kumpuvaan kollektiivisen kapasiteetin kehittymiseen ja toimimiseen. Johtaminen ymmärretään ihmisten johtamisena ja siinä korostetaan ihmissuhdetaitojen tärkeyttä. Johtamista määrittää tehtävien lisäksi myös toimintaympäristö. Koska tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti paikallista johtamista, kontekstin merkitys on keskeinen. Johtaminen ymmärretäänkin laajemmassa merkityksessä, ei pelkkään johtajaan tai esimieheen keskittyen. Tässä tutkimuksessa johtaminen nähdään prosessina, jossa yhdistyvät esimiesten, alaisten, päätöksentekijöiden ja eri sidosryhmien merkitykset suhteessa vallitsevaan kontekstiin ja tavoiteltuihin päämääriin. Seuraavassa johtamisen merkitystä kollektiiviselle kapasiteetille tarkastellaan edellä kuvatun johtamisen määritelmän kautta.

Tämän tutkimuksen aineistokunnissa kuntalaiset, ja siis koko kuntayhteisö, nähdään arvokkaaksi sidosryhmäksi ja yhteistyökumppaniksi, joka aidosti otetaan päätöksentekoon mukaan. Kunnissa siis nähdään, että kuntalaisten muodostamalla kollektiivilla on hallussaan kapasiteettia, jota kunnan kannattaa hyödyntää toiminnassaan. Tutkimuskunnissa keskusteluyhteys näyttää olevan vahvaa myös kuntaorganisaation sisällä, puolueista tai tehtävääsemistä huolimatta. Kollektiivisen kapasiteetin johtaminen ulkoa päin on vaikeaa, mutta De Souza Briggsin (2008, 12, 18) mukaan kollektiivisen kapasiteetin hyödyntäminen on johtajalle mahdollista, mikäli hän on valmis itse oppimaan ja neuvottelemaan asioista. Hän vertaakin kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämismahdollisuuksia korttipeliin: kollektiivinen kapasiteetti ei niinkään ole kasa hyviä kortteja, hyvä käsi, vaan oleellista on se, kuinka näitä kortteja osaa käyttää. Johtajalla tulee olla siis ymmärrystä ja osaamista, jotta hän kykenee hyödyntämään olemassa olevaa kollektiivista kapasiteettia.

Tämän tutkimuksen kunnanjohtajat painottavat puheensa koko kunnan ja kuntayhteisön puheeksi, kunnan toimintatavaksi ja hengeksi. He eivät juurikaan puhu tietyistä yksittäisistä tekemistään asioista, vaan viittaavat koko kuntaan tai korkeintaan kollegoidensa toimintatapoihin. He eivät siis erityisesti korosta omaa rooliaan ja merkitystään yhteisön olemassaololle, vaan viittaavat useampiin tekijöihin historiassa ja nykyhetkessä, joiden myötä yhteisöllisyys on kunnassa arvossaan ja voimissaan. Toisaalta, jotta hedelmällinen yhteistyö ja vuorovaikutus ovat mahdollisia, kuntajohtajan tulee luonnollisesti peilata omaa tekemistään suhteessa yhteisöön ja sen muihin toimijoihin. Haveri ym. (2013, 18) kuvaavat tutkimuksessaan keskeisenä lähestymistapana johtajuuden tavoittelemaa tasapainoa eri suuntiin vetävien voimien keskellä.

Sama ajatus johtajan roolista näkyy myös tämän tutkimuksen aineistossa kuntajohdon koordinaattorin ja arvostuksen antajan roolin merkityksessä sekä yhteisön ja sen eri jäsenten välisen vuorovaikutuksen korostamisessa.

Verkostoissa johtajuus saattaa vaihtua toiselle henkilölle tai taholle. Keskeistä onkin ymmärtää, että myös kollektiivinen kapasiteetti ilmenee ja rakentuu ryhmässä. Kuntajohto ei yksin pysty rakentamaan vahvaa yhteisöllisyyttä tai toisin päin kääntynä yksin ratkaisemaan kunnan kaikkia haasteita. Ratkaisevaa onkin kuntajohtamisen asenne ja tahtotila, kuinka se omalla toiminnallaan pystyy rakentamaan ja hyödyntämään yhteisöä ja sen kollektiivista kapasiteettia.

Yhteisöllisyys tekee päätöksentekijäjoukosta laajemman, muuttaen näin myös perinteistä työnjakoa. Johtajalta edellytetään siis ymmärrystä kollektiivien mahdollisuuksista ja keinoja toimia yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kollektiivien kanssa. Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa johtaa kuntaa, vaan keskeistä on löytää paikallisesti sopiva johtamistapa. Kyse on siitä, että johtamista sovitaan tilanteen ja kontekstin mukaan (Jäntti 2016, 128). Kollektiivista kapasiteettia johdettaessa keskeistä kuitenkin on tasapuolisuus, se että jokaisella on mahdollisuus esittää näkemyksensä. Johtamisen pitää tukea ja kannustaa, mutta sen pitää myös antaa tilaa kollektiiville toimia ja kehittää. Kollektiivisen kapasiteetin arvostusta voi osoittaa erilaisilla tavoilla. Kiittämällä, palkitsemisella ja noteeraamalla johto osoittaa arvostavansa yhteisöä ja sen tekemää työtä. Kollektiivisessa kapasiteetissa on kyse myös kaikkien toimijoiden keskinäisestä arvostuksesta ja luottamuksesta. Johto osoittaa, että he ovat aidosti kiinnostuneita kuulemaan ja siis myös aidosti hyödyntämään kollektiivien, yhteisön, näkemyksiä. Johtaja toimii katalyyttinä kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisessä: hän kokoaa eri toimijat yhteen ja saa heidät toimimaan yhteistyöllä menestyksekkäästi vuorovaikutuksessa (Luke 1998, 37).

Kunnan tehtävänä on luoda edellytyksiä ja näyttää suuntaa sille, että sen asukkaat, poliittiset päätöksentekijät, viranhaltijat, työntekijät, kunnassa sijaitsevat yritykset, yhdistykset ja muut toimijat yhdessä työskentelevät kuntayhteisön hyväksi. Kollektiivisen kapasiteetin hyödyntäminen edellyttää mahdollisuutta kuulua yhteisöön ja mahdollisuutta tulla kuulluksi. Kuntajohto siis tukee kollektiivisen kapasiteetin olemassaoloa kunnassa.

Yhdistävä johtaminen luo kollektiivista kapasiteettia

Kokonaisuuden ominaisuuksia, joita ei ole millään sen osalla, kutsutaan emergenteiksi. Emergenssin ilmentymistä on kirjallisuudessa kuvattu muun muassa vesimo-

lekyylin rakenteella. Vedellä on sellaisia ominaisuuksia, joita vesimolekyylin muodostavilla vedyllä ja hapella ei yksistään ole. Veden ominaisuudet eivät siis ole palautettavissa suoraan vedyn tai hapen ominaisuuksiin huolimatta siitä, että vesi rakentuu niistä. Tämä liittyy myös ilmiöiden kausaalisuuteen, siihen että ilmiötä ei voi ennustaa yksin sen mekanismien ja rakenteiden pohjalta, vaan on otettava huomioon myös sen ympäröivät olosuhteet. Esimerkiksi yhteiskunnan rakenteet eivät yksinään selitä, minkälaiseksi todellisuus, sen organisaatioiden toiminta, muotoutuu. Tiukka kausaalinen lainalaisuus onkin mahdollista vain luonnontieteissä suljetussa systeemissä, mistä harvoin yhteiskuntatieteissä on kyse. Hyvä esimerkki tästä on se, että ei ole olemassa kahta samanlaista kuntaa. Tendenssi tai todennäköisyys tietyn tyyppisestä kunnasta voi todellistua tietyissä olosuhteissa. Harvoin kuitenkin olosuhteet kunnissa ovat täysin samanlaiset ja tästä syystä reagointitavat asioihin ovat erilaisia ja tuottavat erilaisia tuloksia. Näin näyttäisi olevan myös tutkimuskunnissa. Yhteisö on saavuttanut jotain poikkeuksellista, enemmän kuin vain osiensa summan. Yhteisö on saanut aikaan jotain paljon enemmän. Tämä selittää sitä, miksi jotkut yhteisölliset hankkeet saavuttavat todella hienoja tuloksia. Toimijoiden välille on saatu aikaan yhdistävä side, mikä saa tahot toimimaan poikkeuksellisen hyvin.

Morse (2010) kuvaa yhdistävää johtajuutta prosessiksi, jossa kootaan eri julkista arvoa tuottavat organisaatiot ja sektorit yhteistyöhön ja jossa yhteistyön ansiosta saavutetaan jotain sellaista, mikä ei olisi onnistunut yhdeltäkään osallistuneista organisaatioista tai toimijoista yksinään. Yhdistävä johtaja näkee yhteisössä olevan kapasiteetin, jota kunnan kannattaa hyödyntää toiminnassaan. Yhdistävän johtajan on Morseen mukaan osattava vastata seuraaviin kysymyksiin: Kuinka nuo tärkeät osaset löydetään ja saatetaan yhteen? Kuinka ne saadaan toimimaan yhdessä, vaikka viralliset hierarkkiset toimivaltasuhteet puuttuvatkin? Kenellä on määräysvalta ja mihin, ja kuka on vastuussa ja vastuullinen ja kenelle? Yhdistävän johtajan tehtävänä on siis varmistaa, että osaset pystyvät muodostamaan toimivan ja tehokkaan yhdistelmän, yhteisön.

Yhteisö muodostuu, kun se kokee toimintansa väkivaltaiseksi. Ja kun yhteisö ymmärtää omat vaikutusmahdollisuutensa ja saavuttamansa hyödyt, se on valmis antamaan kollektiivisen kapasiteetin hyödynnettäväksi yhteisen hyvän tavoitteluun. Follettin mukaan integroiva prosessi luo tilanteen, jossa ne ihmiset jotka koemme johtajina seuraavat yhdessä ”näkömätöntä johtajaa”, yhteistä tavoitetta. Yhdistävät johtajat pistävät yhteisen tavoitteen oman etunsa edelle. Joten yhteisestä tavoitteesta tulee johtaja (Follett 1995; Morse 2010.)

Integroinnissa voidaan sanoa olevan kyse kollektiivisen kapasiteetin muodostamisesta. Integraatioprosessi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki jakavat samat yhteiset tavoitteet koko ajan. Asioista voidaan käydä isojakin debatteja, mutta samanaikaisesti jäsenten välillä tulee kuitenkin vallita kunnioitus. Erilaisetkin mielipiteet pitää voida sanoa. Prosessi on siis tärkeä, että päätökset kuitenkin voidaan muodostaa yhteisiksi, alun erilaisista näkemyksistä huolimatta. Kun nämä sillat näkemysten ja organisaatioiden välillä voidaan rakentaa, kertoo se johtamisen poikkeuksellisuudesta ja ennustaa hyvää toiminnalle.

Sunin ja Andersonin (2012) mukaan yhdistävä johtajuus on keskeinen keino saada verkoston osapuolet ratkaisemaan ongelmia yhdessä. Verkostojohtajan käyttäytymistapa, toiminta, maineensa ja luonteenpiirteensä ovat ratkaisevia siinä, kuinka johtaja onnistuu toimimaan verkoston johtajana ja katalyyttinä. Tämä katalysointi tapahtuu Sunin ja Andersonin mukaan neljän elementin avulla, jotka ovat integroiva ajattelu, käyttäytyminen, johtamisresurssit sekä integroivien prosessien ja rakenteiden käyttö.

1. Integroiva ajattelu. Johtaja kykenee erittelemään ne lukuisat eri voimat, jotka vaikuttavat yhteistyöhön. Hän kykenee ymmärtämään ja hahmottamaan ne historialliset tekijät, senhetkiset elementit ja tulevaisuuden haasteet, jotka voivat vaikuttaa monitahoisen organisaation tavoitteisiin. Hän myös kykenee ymmärtämään eri tahojen dominoivat toiminta- ja ajattelumallit, kuten toimijoiden uskomukset ja toiveet tietyissä tilanteissa. Menestyksekkäs johtaja kykenee muokkaamaan toimintonsa näiden tekijöiden mukaan, esimerkiksi miten tahot suhtautuvat uuden tiedon omaksumiseen tai minkälaisella aikataululla hankkeissa edetään. Tämän tutkimuksen empiirisestä aineistosta käy ilmi, että tutkimuskuntien johto sisäistää edellä kuvatut taustavaikuttimet, minkä ansiosta osapuolet ovat halukkaampia sitoutumaan prosessiin ja uusiin toimintamalleihin. Johtaja kunnioittaa ja ymmärtää erilaisia mielipiteitä ja tunteuksia eri ryhmittä. Ymmärretyksi ja kuulluksi tuleminen edesauttavat sitä, että yhteisten toimintamallien ja tavoitteiden asettamisesta yhdessä tulee helpompaa.

2. Integroiva käyttäytyminen. Tutkimusten mukaan integroivat johtajat ovat ihmiskeskeisempiä. He saavuttavat pätevyytensä ja uskottavuutensa kumppaneiden silmissä kohdellessaan osapuolia tasapuolisesti, huolehtiessaan toisten hyvinvoinnista ja laittavat siis toisten tarpeet omien edelle. He myös ottavat riskin yhdessä muiden kanssa. He saavat muut toimimaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämä on selvästi nähtävissä myös tutkimuskunnissa, joissa on lähdetty mukaan ennakkoluulottomasti varsin erikoisiin yhteisöllisiin hankkeisiin. Tämänkaltaisen johtamisen on nähty olevan erityisen tehokas sekä kriisien että verkostojen välisten näkemyserojen

keskellä. Johtaja kykenee saamaan muut huomioimaan yhteisen tavoitteen ja inspiroimaan sen avulla yhteistyöhön, luomaan kollektiivisen toimijuuden tunteen ja täten vahvistamaan yksilöiden välistä yhteyttä.

3. Integroivan johtajan resurssit. Verkostoissa johtajalla tulee olla halu palvella yhteisöään, riittävä erityisosaaminen julkisista tehtävistä sekä hyvät verkostot ulkopuolisiin toimijoihin. Moraalinen halu palvella yhteiskuntaa ja vaikuttaa julkisiin palveluihin tulee olla niin suuri, että johtaja toimii eräänlaisena sosiaalisena yrittäjänä. Tämä sosiaalinen yrittäjyys on selvästi nähtävissä myös tutkimuskuntien johtamisen asenteessa. Halun ja intohimon lisäksi johtajalla tulee myös olla riittävä erityisosaaminen ja tieto.

4. Integroivat rakenteet ja prosessit. Johtajan tulee tunnistaa rakenteiden mahdollisuudet ja haasteet. Hän ymmärtää organisaation tarpeet ja suhtautumisen eri rakenteisiin sekä sitouttaa henkilöstön tarpeellisiin prosesseihin. Hän tajuaa esimerkiksi, miten suunnittelutoimikuntien, koordinoivien tahojen, tukipalvelutiimien ja työryhmien väliset rakenteet ja prosessit toimivat, jotta yhteistyö sujuu suotuisasti kaikkien osapuolten kesken kohti yhteistä päämäärää. Rakenteiden tulee olla tehokkaita ja prosessien mahdollistaa tehokas tiedonvaihto ja yhteistyö. Kommunikaation pitää toimia, ihmisten tulee olla tietoisia yhteisistä tavoitteista ja sitoutua verkoston toimintaan.

Edellä esitetyssä Sunin ja Andersonin verkostojohtajan määritelmässä siis oleellista on yhteisön kapasiteetin tehokas hyödyntäminen. Myös tässä tutkimuksessa nousee selvästi esiin se, että yhteisöllisyyttä menestyksekkäästi hyödyntävissä kunnissa otetaan vahvasti myös kuntalaisten ja koko kuntayhteisön kapasiteetti huomioon. Yhteisön merkitys ymmärretään ja sitä arvostetaan ja tuetaan toimimaan.

Oleellista onkin, miten kunnassa pystytään luomaan yhteinen ymmärrys, hyväksyntä ja ilmapiiri, joka saa ihmiset sitoutumaan yhteisen hyvän eteen. Kun tämä onnistuu, kunta saa kollektiivisen kapasiteetin hyötykäyttöön. Tämä näyttäisi riippuvan siitä, kuinka aidoksi ja rehelliseksi henkilöt kokevat johtamisen sitoutumisen asiaan. Kuntalaiset ja järjestöt ym. toimijat näkevät kyllä, kuinka aidon kiinnostuneita heistä ja heidän panoksestaan ollaan, kokeeko johto heidät arvokkaaksi sidosryhmäksi toiminnalle.

Tähän tutkimukseen valittiin niitä kuntia ja kuntajohtajia, jotka itse ilmoittivat halukkuutensa osallistua ja siis lähtökohtaisesti pitivät tutkimuksen aiheita, yhteisöllisyyttä, tärkeänä. Näin ollen yhteisöllisyydellä on siis merkitystä ja arvoa tutkimuskunnille. Yksi kuntajohtaja kuitenkin totesi, että: ”meidän kunta ei kyllä ole erityisen yhteisöllinen, vai olisiko sittenkin?” Tämä lausunto kuvaa hyvin sitä, kuinka vaikeaa ja

monisyyistä yhteisöllisyyden määrittely on. Kuntajohtajat ovat yksilöitä ja yhteisöllisyys näkyy heissä eri tavoin. Tärkeää onkin huomata, että esimerkiksi johtajan sosiaalisuus ei välttämättä suoraan indikoi yhteisöllisyyttä. Vaikka johtaja olisi etäinenkin, se ei silti poista sitä seikkaa, etteikö hän toiminnollaan voisi tukea yhteisöllisyyttä ja siihen liittyvää toimintaa.

Kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisessä johtaja on tärkeä elementti, taho, joka omalla toiminnallaan tuo ja synnyttää luotettavuutta ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Johtajien tulee toimia epäitsekästi, olla sitoutuneita organisaation tavoitteelliseen toimintaan, kyetä yhteistyöhön ja osata pragmaattisesti hyödyntää organisaation rakenteita ja prosesseja. Kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisessä myös yksilötason kapasiteetti on olennaista. Johtamisessa se koostuu kolmesta elementistä, jotka ovat: yksilön draivi, verkostot ja yksilön pragmaattisuus. Myös tämän tutkimuksen perusteella nämä johtajan ominaisuudet ovat keskeisiä yhteisön tukemisessa ja erityisesti yhdessä keskeisimmistä kuntajohtajan tehtävistä: luotaessa kuntalaisille ja yrityksille uskoa oman kunnan mahdollisuuksiin. (Vrt. Sun ja Anderson 2012.)

Jotta integroiva johtaja ryhtyy kehittämään ja toimimaan eräänlaisena sosiaalisena yrittäjänä, hänellä tulee olla siihen paloa ja motivaatiota: yksilön draivi. Yhteiskunnallisten asioiden ja julkisten palveluiden tulee olla hänelle merkityksellisiä, jotta motivaatio tekemiseen voi syntyä. Sosiaalinen yrittäjyys edellyttää epäitsekästä halua palvella yhteiskuntaa ja yhteisöä (Bono ym. 2010). Tämä näkyy tässä tutkimuksessa kuntajohtamisen kyvyssä sietää epävarmuutta ja ottaa riskejä, uskalluksena ajatella uudella erilaisella tavalla, jonka seurauksena luovuus ja innovatiivisuus kukoistavat, mutta kuitenkin siis samaan aikaan yhteistyön avulla.

Yhteisöjen tavoin myös yksilöjohtajilla on hyvä olla ympärillään yksilöitä, verkostoja ja tahoja, joiden puoleen he voivat kääntyä ja joiden apuun he voivat luottaa. Hyvä johtaja kykenee yhdistämään henkilöitä organisaation sisällä, mutta kytkemään heitä myös ulkopuolisiin verkostoihin. Yhteisön kapasiteettia tulee osata hyödyntää esimerkiksi erilaisissa foorumeissa, workshoppeissa ja komiteoissa. Se vaatii myös yhteissuunnittelua, yhteisiä perussääntöjä, dialogia ja yhteistä päätöksentekoa. Prosessien läpinäkyvyys takaa myös toiminnan legitimitetin. Kun toimijat tietävät, että tehty työ huomioidaan ja siitä palkitaan, toimii se myös kannustimena siihen, että työtä kannattaa tehdä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa lähdettiin tarkastelemaan sitä, minkälaisena yhteisöllisyys ilmenee sellaisissa pienissä kunnissa, joissa yhteisöllisyyttä näytetään hyödynnettävän esimerkillisellä tavalla, erityisen onnistuneesti. Näkökulmaksi valikoitui kuntajohto, sillä tutkimuksella haluttiin uutta tietoa erityisesti johtamisen tarpeisiin. Yhteisöllisyyttä tutkitaan paljon yhteisöstä käsin, mutta on tärkeää saada tietoa myös yhteisöllisyyden mahdollisuuksista kunnan johtamisen yhtenä keskeisenä resurssina. Pyrkimyksenä onkin siis ollut tutkia sitä, mitä yhteisöllisyys on ja miten sitä on onnistuttu hyödyntämään kunnan johtamisen apuna.

Olen tutkimuksessani tarkastellut yhteisöllisyyttä pienen kunnan kontekstissa ja tulkinnut sitä grounded theory -analyysimetodin avulla. Tutkimukseni on vahvasti aineistolähtöinen ja olen nimenomaisesti aineiston perusteella pyrkinyt rakentamaan mallin, joka kuvaa yhteisöllisyyden merkitystä ja auttaa ymmärtämään siihen liittyvää merkityks maailmaa. Tutkimukseni on tapaus yhteisöllisyyden ilmentymisestä, mutta samaan aikaan sitä voidaan tarkastella myös esimerkkikuvauksena ja mallina käsitteen yleisemmästä merkityksestä. Tutkimukseni voi siis auttaa ymmärtämään, mistä yhteisöllisyydessä kunnissa on kyse yleensäkin ja auttaa oppimaan yhteisöllisyyden rakentumisesta.

Tutkimuksen alussa esitin tutkimuskysymyksen: Mistä muodostuu yhteisöllisyys pienten kuntien johtamisessa? Tutkimuskunnissa yhteisöllisyys näyttäytyy sitoutuneiden kuntalaisten yhteistyönä kuntayhteisön hyväksi (kuviot 11). Näin ollen vahva yhteisöllisyys siis mahdollistaa kollektiivisen kapasiteetin, yhteisön jäsenten kyvykkyyksien hyödyntämisen. Se ilmenee yhteistyönä ja vuorovaikutuksena sekä alhaalta ylöspäin lähteneissä yhteisöllisissä hankkeissa. Kuntayhteisöstä kummunneet ideat ovat lähteneet menestyksekkäästi etenemään ja tuoneet kuntaan aktiivisuutta, elinvoimaisuutta ja hyvää elämää koko kuntayhteisön hyväksi. Johtamisen kautta kollektiivinen kapasiteetti voidaan ottaa haltuun. Johtamisella on siis ratkaiseva merkitys yhteisöllisyyden ja sen kautta rakentuneen kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisessä.

Kollektiivisen kapasiteetin rakentuminen	
Yhteisöllisyys näkyy kollektiivisena kapasiteettina	Johtaminen mahdollistaa kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisen
Sitoutuneet ihmiset haluavat toimia yhdessä kuntayhteisön hyväksi	Yhdistävä johtaminen
Yhteistyö ja vuorovaikutus	Sitoutunut ja salliva kuntajohto
Alhaalta -> ylöspäin	Johto arvostaa, tukee ja antaa tilaa kuntayhteisölle
Positiivista toimeliaisuutta, elinvoimaa ja hyvää elämää	Vahvat juuret, historia ja resilienssi

Kuvio 11. Yhteisöllisyyden rakentuminen kollektiiviseksi kapasiteetiksi

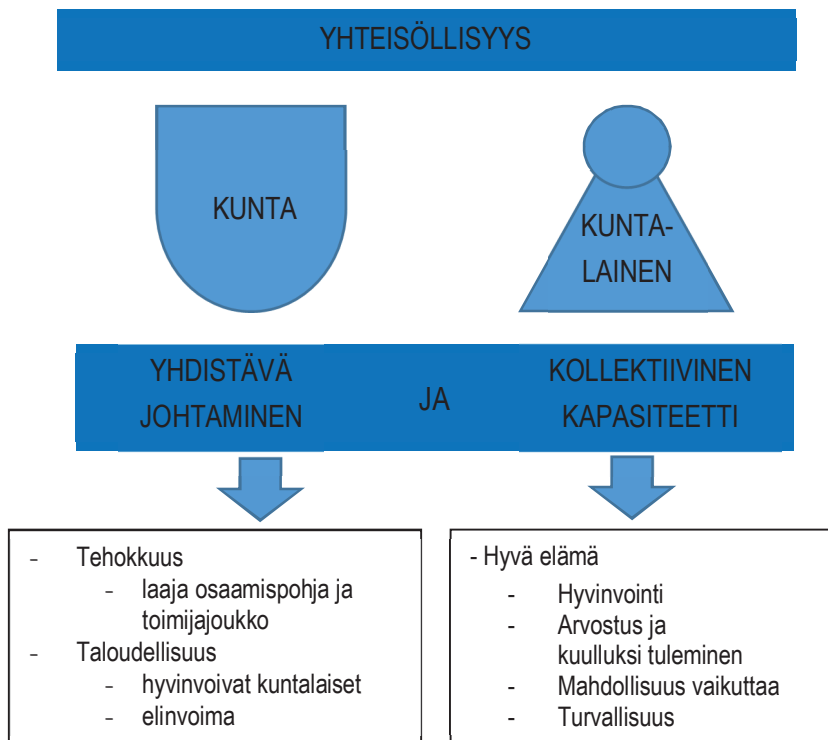
Seuraavassa esitän tutkimukseni johtopäätökset ja avaan niitä kuviossa 11 esitettyyn tapaan kahdessa osassa, kahden alaluvun kautta. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaan kollektiivisen kapasiteetin rakentumista yhteisöllisyyden kautta ja jälkimmäisessä alaluvussa kuvaan johtamisen merkitystä yhteisöllisyydelle ja sen kautta syntyvälle kollektiiviselle kapasiteetille.

6.1 Yhteisöllisyys näkyy kollektiivisena kapasiteettina

Tutkimuskunnissa menestyksekkäät yhteisölliset hankkeet ovat saaneet alkunsa yhteisöstä, lähteneet nimenomaisesti siis alhaalta ylöspäin. Niitä ei ole annettu tai määrätty ylhäältä päin; johdosta. Yhteisöllisyys edellyttää kuntaorganisaatiota laajemman toimijajoukon yhteistoimintaa, kuntalaisten mukaanottoa erilaisiin verkostoihin. Kollektiivinen kapasiteetti muodostuu yhteisön jäsenten inhimillisestä pääomasta sekä yhteisön verkostojen ja organisaation resurssien muodostamasta yhteisestä pääomasta, joka on olemassa yhteisössä ja jonka avulla voidaan ratkaista yhteisiä ongelmia yhteisön hyväksi. Jotta yhteisöllisyyttä voidaan hyödyntää kunnassa, se edellyttää sitoutuneita ihmisiä, jotka haluavat antaa panoksensa kuntayhteisön hyväksi. (Vrt. Chaskin 2001, 295.)

Tässä tutkimuksessa kollektiivisella kapasiteetilla viitataan koko kunnan saavuttamaan hyötyyn, ei vain kuntajohtamisen tai kuntalaisten etuun. Kollektiivinen kapasiteetti huomioi kummankin toimijaryhmän edut. Mikäli yhteisö ei kokisi saavansa an-

tamalleen panokselle hyötyä, se tuskin antaisi kapasiteettiaan yhteisön hyödynnettäväksi. Ja toisaalta, mikäli kuntajohto ei kokisi yhteisöllisyyttä merkitykselliseksi ja siis hyötyvänsä kollektiivisesta kapasiteetista, se tuskin tukisi sen syntymistä ja toimintaa. Vaikka vastaajat kokevat pääsääntöisesti yhteisöllisyyden positiivisena, he pitävät myös kunnan merkitystä ja sen toimintaa tärkeänä. Oleellista onkin siis huomata, että yhteisön ei kuitenkaan katsota voivan korvata kuntaa, sen työtä ja merkitystä. Yhteisö ja kunta, kumpaakin tarvitaan ja kumpikin osaltaan tukee toistaan. Kollektiivilla tässä tarkoitetaan siis kuntalaisia ja kunnan edustajia, koko kuntaa. Kapasiteetilla puolestaan tarkoitetaan laajaa osaamista ja sen eri muotoja, ei vain yksittäisiä ja tietynlaisia kykyjä. Ajatuksena on, että kunta voi yhteisönä toimia tehokkaammin. Yhteisöllisyyden luoman kollektiivisen kapasiteetin tuottamia hyötyjä kunnalle ja kuntalaisille kuvataan seuraavassa (kuvio 12).



Kuvio 12. Yhteisöllisyys ja sen mahdollistama kollektiivinen kapasiteetti luovat hyötyjä koko kunnan toiminnalle

Yhteisöllisyys on yhdessä tekemistä. Se on yhteistä huolenpitoa ja asioiden hoitoa koko kuntayhteisön hyväksi. Aktiivinen toiminta rakentaa samalla myös elinvoimaa kuntaan, tuo erilaisia palveluita ja virikkeitä kuntalaisille ja vahvistaa näin sosiaalista pääomaa ja yhteisöllisyyttä. Samaan aikaan yhteisöllisyys tekee ympäristöstä vetovoimaisemman ja edistää alueen yritysuskannan kilpailukykyä vaikuttaen samalla positiivisesti sekä työllisyystilanteeseen että lopulta kuntatalouteen. Elinvoimainen kunta kykenee tuottamaan asukkailleen hyvinvointia. Kun sen talous on tasapainossa, kunta-palvelut tuotetaan tehokkaasti ja paikallinen elinkeinoelämä on vireää.

Elinympäristö, eli siis kuntayhteisö, tarjoaa maaperän, missä yksilö rakentaa omaa elämäänsä. Jokaisella ihmisellä on erilaisia perustarpeita, toiveita ja tavoitteita, arvoja ja arvostuksia, joista hyvä elämä rakentuu. Yhteisöllisyyden arvostus näkyy ilmapii-rissä ja ajattelutavassa ja vaikuttaa kaikkeen kuntalaisia koskevaan päätöksentekoon. Yhteisö tarjoaa perustan huolenpidolle ja välittämislle. Yhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita toisistaan ja haluavat tehdä asioita toistensa sekä yhteisönsä hyväksi. Jotta elämisen edellytykset toteutuvat, kunnan ja sen lähiympäristön, työssäkäyntialueen tulee mahdollistaa elinkeinon hankkiminen sekä tarjota peruspalvelut. Näiden lisäksi ihminen tarvitsee turvallisuutta voidakseen elää alueella. Kunnan ja kuntayhteisön rooli onkin merkittävä näiden elementtien olemassaolon turvaamisessa. Yhteisö tarjoaa maaperän myös muille tärkeille tarpeille, kuten yhteenkuuluvuuden, osallisuuden ja tarpeellisuuden kokemiselle.

Yhteisöllisyys on voimavara, jonka avulla saadaan yhteistyöllä hienoja asioita aikaan. Oleellista on kuitenkin pysähtyä miettimään, mihin se on voimavara ja kenen näkökulmasta. Yhteisöllisten hankkeiden ansiosta tutkimuskunnat ovat saaneet taloudellista hyötyä, kuten Pukkilan syrjäytyneiden nuorten työllistymishankkeesta²⁰, jolla oli merkittäviä vaikutuksia paitsi nuorten ja heidän läheistensä elämään, mutta myös kunnan taloudelle työttömyyskorvausmaksujen vähentymisenä. Hyvä esimerkki tästä on myös Oripään maatalousnäyttely²¹, jonka tuotolla maksetaan kunta-

²⁰ Pukkilassa havaittiin, että asukkaiden joukossa oli seitsemän sellaista nuorta, jotka eivät peruskoulun jälkeen olleet löytäneet tietään koulutuspaikkoihin tai yritysten palkkalistoille. Kunta palkkasi henkilön, joka käytännössä etsi nämä nuoret käsiinsä ja ryhtyi auttamaan heitä muun muassa menemällä yhdessä heidän kanssaan työvoimatoimistoon ja opintoneuvojalle. Toimintatapa osoittautui varsin hedelmälliseksi, sillä hankkeen lopputuloksena nämä kaikki seitsemän nuorta saatiin koulutukseen tai työelämään. Pieni kuntayhteisö siis havaitsi joukossaan ongelman ja tarttui toimeen syrjäytymisvaarassa olevien nuorten auttamiseksi. Etsivää nuorisotyötä on tehty monissa paikoissa ennen Pukkilaa ja tämän jälkeenkin, mutta Pukkilassa toimintatapa syntyi yhteisössä, kuntalaisten yhteisestä huolesta, joka kanavoitui ilman välikäsiä kuntaorganisaatioon ja johti nopeasti toimenpiteisiin ja onnistuneeseen lopputulokseen.

²¹ Idea maatalousnäyttelystä lähti liikkeelle vuonna 1982, kun eräs kuntalainen järjesti käytettyjen maatalouskoneiden huutokaupan. Innokkaiden toimijoiden ansioista tapahtuma alkoi laajentua ja on jo

laisten terveyskeskusmaksut. Näissä taloudellinen hyöty näkyy selvästi, mutta esimerkiksi Juvan²² laskettelurinteen harrastus- ja liikuntahyötyjen tai tryffelin viljelyn²³ julkisuushyötyjen mittausta on huomattavasti hankalampaa, vaikka hyödyt varmasti kiis-

vuosia ollut iso voimainponnistus. 1500 asukkaan kuntaan saapuu 70 000 näyttelyvierasta, mikä on 47-kertainen määrä koko kunnan asukaslukuun nähden. Jo pelkästään satojen ihmisten järjestäjäorganisaation johtaminen ei ole helppo tehtävä. Se vaatii laajaa osaamista johtamisesta, taloudesta ja viestinnästä. Näytteilleasettajat ovat olleet tapahtumaan ilmeisen tyytyväisiä, sillä samat tahot ovat osallistuneet tapahtumaan vuosia, muutamat ovat jopa asfaltoineet itse omat paikkansa, sitoutuen siis tulemaan myös tulevina vuosina.

Kyseessä on valtavan kokoinen tapahtuma ja myös kunta osallistuu tapahtuman järjestelyihin mm. vetämällä vesijohtoa ja sähköjä näyttelyalueelle sekä tietysti virkamiesten työpanoksella, kuten teknisen johtajan, esimerkiksi lupa-anomuksiin liittyen. Tapahtumapaikkana oleva lentokenttä sijaitsee Oripään kunnan alueella Metsähallituksen mailla, mutta vuosien varrella kunta on antanut näyttelyalueelle lisämaata.

Tapahtuman pääjärjestäjänä toimii Oripään Lions Club, jonka piiristä valitaan tapahtumalle johtaja ja muut vastuulliset järjestäjät. Tapahtuma työllistää myös noin 20-30 yhdistystä kunnasta ja lähialueilta, jotka saavat työstään palkkaa ja tukea omalle toiminnalleen. Lions Club jakaa tapahtuman kautta yhdistyksille jopa 200 000 euroa. Tietysti tapahtuma tuo myös paljon julkisuutta ja positiivista näkyvyyttä kunnalle. Merkittävää on myös se, että maatalousnäyttelyn tuotolla Leijonat maksavat kuntalaisten terveyskeskuksen lääkärin vastaanottojen maksut.

²² 60-luvulla noin parinkymmenen teini-ikäisen pojan ja heidän isiensä keskuudessa syntyi ajatus laskettelurinteen perustamisesta kuntaan. Tuohon aikaan laskettelukeskuksia ei juurikaan vielä ollut Suomessa. Hanke oli siis suuri, koska kyse oli uudesta asiasta ja rakennusurakka oli valtava. Mutta talkoilla rinne saatiin toimintaan.

Kunta antoi maata hankkeen käyttöön ja hakkasi sen puuston. Hanketta varten perustettiin osakeyhtiö. Talkoilla rinteet tammattiin ja rakennettiin perusta. Pojat hakivat valtiolta pienen apurahan hissejä varten. Myös kunta ja poikien isät antoivat muutaman tuhannen alkupääomaa varten. Budjetti oli siis varsin pieni ja poikien isät joutuivatkin maksamaan sähkölaskuja. Järjestävä porukka, pojat isineen, pyörittivät rinteiden toimintaa talkooperiaatteella.

Tänä päivänä rinnekeskus on kunnan ja sitä pyörittää yksityinen yrittäjä, mutta voidaan kysyä, olisiko koko rinnettä kunnassa ilman poikien innostusta ja ahkeruutta? Tämä tapaus on erinomainen esimerkki kuntalaisista itsestään lähteneestä hankkeesta, jonka yhteisö on isolla työllään myös saattanut toimintaan. Kun kysyin, miksi ihmeessä pojat lähtivät näin suureen hankkeeseen, yksi näistä pojista, yksi haastateltavistani vastasi: ”just sen takia että haluttiin lasketella. Et se oli se oma harrastus. Oli niin voimakas halu harrastaa sitä, että me pantiin pystyyn hiihtokeskus.”

Tämä on hyvä esimerkki vahvasta yhteisöllisyydestä laskettelevien poikien ja heidän isiensä kesken, mutta myös yhteydestä kuntaan. Kunta otti pojat ja ison urakan tosissaan, ja luotti siihen että hanke saadaan vietyä loppuun onnistuneesti.

²³ Juvan kunnassa on tehty paljon maatalouteen ja kasvien viljelyyn liittyviä hankkeita. Yksi erikoisempi esimerkki kunnan hankkeista on tryffelien viljely. Hanke lähti liikkeelle, kun kuntaan otti yhteyttä libyalainen tohtori, joka oli käynyt muissakin kunnissa jo esittelemässä kyseistä hanketta ja tiedustelemassa heidän halukkuuttaan lähteä siihen mukaan. ”Me sitten todettiin yritysasiain miehen kanssa että ihan hullu juttuhan toi on mutta eihän tossa nyt paljon mee rahaa. Ja sit kun me ensimmäinen tilaisuus kutsuttiin paikalle, että ketkä on kiinnostuneita, niin sitten oli varmaan, oliko kaksi televisioyhtiötä mukana ja radioita ja lehtiä tais olla 15 toimittajaa siinä tilaisuudessa. Että en mä olis ikinä voitu kuvitella, että me millään saadaan niinkun sellasta julkisuutta.”

tatta ovat olemassa. Rahan, mikä lienee yleisin toiminnan mittari, sijaan hyödyllisempää olisi kunnan toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaaminen. Yhteisöllisyys kasvattaa kunnan toiminnan tehokkuutta, koska se mahdollistaa laajemman toimijajoukon kyvykkyyden hyödyntämisen. Jotta tämän voimavaran käyttö olisi mahdollista, kunnan tulee saada ihmiset sitoutumaan. Ilman sitoutumista tätä tehokkuutta ei saavuteta. Yhteisöllisyyteen ei siis voi pakottaa. Toki johto toiminnallaan voi vaikuttaa siihen, että yhteisön jäsenet kokevat toimintansa merkitykselliseksi ja että yhteisön on aidosti mahdollista vaikuttaa asioihin.

Kuten edellä todettiin, kollektiivinen kapasiteetti on keskeinen resurssi kunnan taloudellista tehokkuutta ajatellen. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, ettei tässä tutkimuksessa yhteisöllisyyden hyötynä nähdä pelkkää taloudellista hyötyä ja siis kuntalaisten ”selkänahasta repimistä”. Keskeistä on muistaa kollektiivisen kapasiteetin sisältämä molemminpuolinen, siis myös kuntalaisten saama hyöty. Alhaalta ylöspäin - osallistamisen aktivointi mahdollistaa voittoja myös kuntalaisille. Kuten luvussa neljä esitetään, yhteisöllisyyden tuomat hyödyt kuntalaisille ovat moninaiset. Yhteisöllisyys luo osallisuuden tunteen ja sitä kautta myös turvallisuutta ja mielekkyyttä, hyvää elämää. Ja tietysti myös elinvoimainen ja vireä kunta tuo kuntalaisilleen monenlaisia hyötyjä muun muassa hyvien palveluiden kautta. Kollektiivinen kapasiteetti ja hyvinvointi ovat siis vahvasti yhteydessä toisiinsa.

Sosiaalisella pääomalla ja terveydellä on positiivinen yhteys. Sosiaalinen pääoma tukee terveyttä, työkykyä ja jopa pidempää elämää ja yhteisöllisyys voi kuntalaisille merkitä myös turvallisuuden tunnetta. Oma roolinsa on rakennetulla ympäristöllä, joka puitteena voi tukea ihmisten kohtaamista. Tietoisuus toisten ihmisten kiinnostuksesta ja välittämisestä lisää myös turvallisuuden tunnetta. Ihmiset huolehtivat toisistaan ja katsovat esimerkiksi lasten perään liikenteessä. Kiintyminen alueeseen ja yhteisöön lisää myös alueesta huolehtimista ja turvallinen ja viihtyisä ympäristö on jokaisen etu. (Ks. esim. Laitinen 2003, 33.) Yhteisöllisyys ehkäisee parhaimmillaan syrjäytymistä ja yksinäisyyttä. Yhteisössä voi toki asua myös yksinäisiä ihmisiä, eikä yhteisöllisyys siis ole automaattinen ratkaisu yksinäisyyteen. Yhteisöllisessä yhteisössä kuitenkin kynnys kontaktin ottamiseen on hiukan matalampi, kun ihmiset ovat kiinnostuneita toistensa asioista. (Ks. esim. Hirvola 2016.)

Se että yhdistyksiin ja järjestöihin riittää aktiivisia toimijoita ja että kylällä ylipäättään tapahtuu ja tapahtumiin lähdetään mukaan, ovat selviä merkkejä yhteisöllisyydestä. Onnistuneet tapahtumat ruokkivat innostusta ja tekevät vapaaehtoistyöstä pal-kitsevaa. Yhteisöllisyyden voidaan siis sanoa olevan sekä syy että seuraus. Yhteisöllisyys synnyttää yhteisöllisyyttä, aktiivista toimintaa yhteisen hyvän eteen yhdessä. Ja

jos yhteisö on salliva, huomioon ottava ja innostava, se kutsuu lisää toimijoita joukkoonsa.

Huomattava kuitenkin on, että vaikka kansalaisille ollaan kehitetty erilaisia osallistumisen muotoja, he eivät kuitenkaan välttämättä ajattele toimintaansa osallistumisena, vaan pikemminkin omakohtaista vastuuta ottavana toimintana ja vaikuttamisena. (Ks. myös mm. Bäcklund, Häkli ja Schulman 2017.) Tässä tutkimuksessa kuntalaiset nähdäänkin juuri tämänlaisena toimijajoukkona, joka ei siis vain tyydy julkisen hallinnon rakentamiin ja toivomiin vaikuttamisen kanaviin ja tapoihin, vaan reagoi siellä ja sillä tavalla, minkä kokee tarpeelliseksi. Tästä kuntalaiskäsituksesta heräävä oleellinen kysymys onkin, millaisina julkinen hallinto näkee kuntalaisten oikeudet ja roolit. Salliiiko kuntajohto aloitteellisuuden ja aktiivisuuden, vai koetaanko se vain turhana, virkatyötä hidastavana ja hankaloittavana? Tärkeä kysymys on myös, kenelle oikeus vaikuttaa sallitaan, toisin sanoen miten taataan kuntalaisten tasavertainen mahdollisuus vaikuttaa omiin tärkeäksi kokemiinsa asioihin?

Pienissä kunnissa lakisääteiset tehtävät vievät suurelta osin ajan ja resurssit, eikä välttämättä kunnassa enää löydy voimavaroja ylimääräisiin tehtäviin. Toinen oleellinen kysymys onkin, kuinka tärkeiksi kunnan itselleen ottamat tehtävät oikein nähdään. Kunnallinen itsehallinto kun mahdollistaa vapaaehtoisten tehtävien hoidon, ja tämän tehtäväpiirin mahdollisuudet ovat lähes rajattomat kunnan hoitaessaan vastuutaan asukkaiden hyvinvoinnista. Vapaaehtoisista tehtävistä hyviä esimerkkejä ovat Pukkilan lotto²⁴ ja Oripään maatalousnäyttely. Pienistä ja yllättävistä ideoista on kehitetty merkittäviä ja merkityksellisiä hankkeita koko kunnalle.

Yhteisöllisyydestä on tullut suoranainen muotiasana, joka liitetään moneen yhteyteen. Yhteisöllisyyden verhoon yritetään kietoa asioita, jotka eivät välttämättä täytä yhteisöllisyyden määritelmää. Yhteisöllisyyttä käytetäänkin valitettavan usein yhteyksissä, joissa halutaan vain kantaa positiivisuuden viittoa. Erilaisia asioita perustellaan yhteisöllisyydellä, vaikka taustalla voivat olla esimerkiksi taloudelliset tai muut intressit. Väittäisinkin, että osin yhteisöllisyyden käsitettä suorastaan ”ryöstöviljellään”, ja

²⁴ Pukkilan kunnanhallituksen puheenjohtaja keksi epätavallisen ja yllättävän idean. Kunta päätti Lotota reilulla 1800 eurolla, mikä olisi ollut noin 9 senttiä jokaista kuntalaista kohti. Kuntalaki kuitenkin tuli vastaan: kunta ei voi tämänkaltaista toimintaa harjoittaa. Hanke sai osakseen yllättävänkin voimakasta julkisuutta, myös negatiivista kommentointia. Vastoinkäymiset saattoivat kuitenkin jopa vahvistaa kunnan tahtotilaa toteuttaa hanke. Tutkimushaastatteluja tehtäessä tilanne oli akuutti ja tuolloin kunnassa juuri pohdittiin keinoja, miten hanketta voitaisiin jatkaa. Kunnassa vallitsi selvästi halua ja kestäkykyä toteuttaa omia juttuja. Yhteisön keskuudessa vallitsevaa olotilaa kuvattiin ”positiiviseksi pöhinäksi”. Hanke siis haluttiin toteuttaa, kaikesta huolimatta ja uusia toteuttamistapoja etsittiin aktiivisesti. Kunnan edustaja totesikin: ”Mutta tähän nyt vaan osottaa, että sen että jos niin kun jossain kohtuuden rajoissa vois jotain tämmöstä kivaa kunnassa tehdä, että se menis niin kun sen kunnallisen itsehallinnon piikkiin.”

käytetään usein myös väärissä paikoissa. Käsitteellä ei tarkoiteta esimerkiksi hyväntekeväisyyttä, sellaista toimintaa, jossa työtä annetaan ylhäältä päin esimerkiksi vapaaehtoissektorin tehtäväksi vastikkeetta. Yhteisöllisyys myös esitetään itsestäänselvänä ratkaisuna moniin vaikeisiin ongelmiin kuten syrjäytymiseen ja yksinäisyyteen, ilman, että pohditaan, mitä muita asioita kuin yhteisöllisyyden puutetta ilmiöiden takana on. Yhteisöllisyys vaatii johtajalta ymmärrystä siitä, mistä yhteisöllisyydessä oikeasti on kyse ja miten sitä voidaan rakentaa. Tarve tälle yhteisöllisyyden ymmärtämiselle eri konteksteissa on siis ilmeinen.

Kunnat elävät keskellä suuria muutoksia ja niiden tuomia haasteita. Kuntien vaihtoehtona on joko jäädä seuraamaan yhteiskunnan ja maailman muutoksia, minkälaisia vaikutuksia niillä on kuntien toimintaan, tai sitten ne voivat aktiivisesti ryhtyä rakentamaan omaa tulevaisuuttaan. On olemassa kuntia, jotka ovat ajautuneet syvään kriisiin, mutta on myös kuntia, jotka ovat aktiivisesti ryhtyneet kehittämään toimintaansa kuten tämäkin tutkimus osoittaa. Tärkeää onkin ymmärtää, että kunnat ovat keskenään hyvin erilaisia. Jokaisella on oma uniikkiutensa ja oma kulttuuriperintönsä. Jos perusta on vahva, kunnasta löytyy tahtoa ja luottamusta tulevaan, ja kunnalla on voimaa seistä omien valintojensa takana, myös kollektiivinen kapasiteetti voidaan saada käyttöön. Sen avulla pystytään yhteisön avulla saavuttamaan koko kuntayhteisöä hyödyttäviä asioita.

6.2 Yhdistävä johtaminen mahdollistaa yhteisöstä kumpuavan kollektiivisen kapasiteetin hyödyntämisen

Yhteisöllisen toiminnan tehokkuus pohjautuu siihen, että ongelmien ratkaiseminen lähtee yhteisöstä. Yhteisö yhdessä tunnistaa ja muotoilee ongelmat. Yhteisö miettii itse ne keinot, millä se näkee saavutettavan niihin parhaat ratkaisut. Asioita tehdään siis yhdessä, ylhäältä päin sanelun sijaan. Yhteisöllisyys syntyy siis siitä tunteesta, että toimijat ovat aidosti samassa veneessä, yhteiseen hyvään sitoutuneita. Yhteisöllisyys on mitä suuremmissa määrin myös arvokysymys: minkälaisena kuntalaisten ja siis ihmisten rooli nähdään. Siisiäinen (1996b) puhuu ”pakotetusta vapaaehtoisuudesta”. Hän esittää, että kun paineet hyvinvointivaltion, sosiaaliturvan ja julkisen koulutusjärjestelmän purkamiseen ovat suuret, yhteiskunnallisten liikkeiden ja yhdistysten toimintavaihtoehdot määritellään yhä useammin ylhäältä. Valtion viranomaiset pyrkivät siirtämään yhdistyksille koko joukon sellaisia tehtäviä, joista 1970- ja 1980-luvuilla huolehti valtio. Jos tällaisen ”pakotetun vapaaehtoisuuden” suunta jatkuu, järjestelmä on vaarassa menettää parhaan keinonsa hankkia itseään hyödyttäviä kollektiivisia

neuvoja (Siisiäinen 1996b, 48). Tämä tukee siis edellä esitettyä ajatusta yhteisön toiminnan vapaaehtoisuuteen perustumisesta. Mikäli vapaaehtoisuuteen pakotetaan (paradoksi sinänsä), omaehtoisuus katoaa ja osallistujatkin voivat uupua, koska toiminnasta ja ideoinnista puuttuu tällöin rentous, mikä vie pohjan koko toiminnalta. Mikäli yhteisön toimintaa aletaan ohjaamaan liian voimakkaasti ylhäältä päin, vaarannetaan mahdollisuus hyödyntää kollektiivin kapasiteettia.

Tämä tutkimus tuo osaltaan vastauksia myös kuntajohtamisen tiedontarpeeseen kuntalaisten osallistumisesta (civic participation), jota tänä päivänä tutkitaan paljon. Kansalaisten koetaan vieraantuneen politiikasta, ja kuntalaisten osallistaminen kunnalliseen päätöksentekoon on tähän haasteeseen yksi vastaus. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että halua kuntalaisilla vahvempaan osallistumiseen pelkän äänestämisen sijaan näyttäisi olevan. Mutta se mitä ei vielä täysin ymmärretä, on alhaalta ylöspäin -toimintamallin hyöty kunnan taloudelle ja toimivuudelle hallinnon näkökulmasta. Oleellista onkin siis, kuinka kuntajohto kykenee muuttamaan omia toimintatapojaan ja asenteitaan kuntalaisia ja kuntayhteisöä paremmin osallistavaksi. Tämän tutkimuksen keskeinen anti on se, että tulosten perusteella kunnan hallinto ei nykyisillä rakenteillaan ja resursseillaan voi olla ottamatta huomioon kuntalaisten kollektiivista kapasiteettia. Kuntalaisten ja kuntayhteisön osallisuus on siis myös kuntajohtamisen voimavara ja näin ollen sen tulisi olla myös johtamisen keskeinen intressi.

Kunnat eivät ole vain palveluita tuottavia organisaatioita. Ne ovat myös paikkoja, joissa ihmisten sosiaalinen, kulttuurillinen ja taloudellinen elämä saa mahdollisuuden kehittyä. (Harisalo 2011.) Paikallislähtöistä yhteiskuntaa luonnehtii kansalaisten, kansalaisjärjestöjen, yritysten ja julkisen sektorin monipuolistuva yhteistyö. Tästä asetelmasta Hannu Katajamäki (2013) käyttää nimitystä uusi paikallisuus. Sen edistämisen edellytyksenä on paikallisyhteisöjen oikeus kehittyä omista lähtökohdistaan ja se vie roksuu suuruuden logiikkaa ja ylhäältä annettuja hallintokeskeisiä ratkaisuja. Katajamäen mukaan uusi paikallisuus ei ole valmis toimintamalli, vaan sen edistäminen edellyttää käytännön kokeiluja erilaisissa maantieteellisissä ympäristöissä. Lähtökohdana on kriittinen suhtautuminen suuruuden logiikkaan, palvelujen keskittämiseen ja kansalaisten maantieteen ohittamiseen, jotka ovat käynnistäneet paikallisyhteisöjen orpoontumisen. Katajamäen mukaan tarvitaan toimivaltaista paikallista hallintaa, kansalaisten todellisia vaikuttamisen mahdollisuuksia omien paikallisyhteisöjensä palvelujen järjestämiseen ja maankäytön suunnitteluun. Tämän tutkimuksen kunnat ovat esimerkkejä Katajamäen tarkoittamasta paikkaperustaisesta politiikasta, käytännöistä joissa kuntajohto on toiminnallaan mahdollistanut kuntalaisten vahvat vaikuttamismahdollisuudet.

Vaikka paikallisen vaikuttamisen ja alhaalta ylöspäin suuntautuvan kehittämisen merkitys on keskeinen, tulee kuitenkin huomioida myös sen rajoitukset. Vaihtelevien paikallisten vahvuuksien seurauksena kaikilla alueilla ei ole samanveroisia edellytyksiä (kuten taloudellinen tilanne ja palvelurakenne) menestyä kovenevassa alueiden välisessä kilpailussa. (Woods 2006, 156.) Woods toteaaakin, että pienten kuntien menestys on riippuvainen paitsi paikallisista, sisäsyntyisistä, vahvuuksista, mutta myös ulkopuolelta tulevasta avusta.

Kuten tämänkin tutkimuksen hankkeissa on havaittu, yhteisölliset hankkeet ovat hyvin erilaisia. Ne ovat kehittyneet erilaisissa ympäristöissä omanlaisikseen. Voidaan-kin kysyä, pitäisikö kaikissa kunnissa edes syntyä samanlaisia hankkeita. Oleellista olisikin nähdä yhteisöllisyydestä kumpuavat hankkeet sellaisina, jotka läheltä katsottuna ovat omanlaisiaan, mutta kauempaa katsottaessa niiden nähtäisiin tuottavan hyötyä koko yhteiskunnalle. Sen lisäksi että yhteistyössä kuntalaisten kanssa voidaan tuottaa parempia ja vaikuttavampia palveluita, sen avulla voidaan myös voimaannuttaa ihmisiä osallistumaan ja vaikuttamaan sekä lisäämään kuntalaisten luottamusta julkisiin palveluihin. Kunnan toimijoilla onkin merkittävä tehtävä siinä, miten he kykenevät nostamaan näitä merkityksellisiä hankkeita esiin. Kuinka kunnassa otetaan vastaan kuntalaisista lähtevät ideat ja kuinka asiantuntijat ovat valmiit jakamaan julkista tehtäväänsä, yhteisen hyvän tuottamista myös laajemmalle asiantuntijajoukolle: kuntalaisille, yhdistyksille ja paikallisille yrityksille – koko kuntayhteisölle.

Yhteisöllisyyden keskeisin voima on yhteisössä itsessään, kollektiivissa. Koska yhteisön johtaminen ei perustu perinteiseen hierarkkiseen johtamistapaan ja johtaminen tapahtuu laajemman ratkaisijajoukon kesken verkostoissa ja monimutkaisten ongelmien äärellä, ei tarkastelun kohteena voi olla yksittäisen johtajan johtamistyyli tai -piirteet, vaan johtamista tulee tarkastella laajemmasta näkökulmasta. Yhteisöllisyyden rakentuminen ja kukoistaminen eivät ole yksittäisestä johtajasta kiinni. Yksittäisten johtajien tai johdon rooli ylipäätään ei nouse puhunnassa juuri lainkaan esiin. Sen sijaan puhunnassa korostuvat yhteisö, laajempi toimijajoukko ja heidän toimiva yhteistyönsä.

Yhdistävät johtajat ovat yrittäjiä, jotka tuottavat julkista arvoa. He määrittelevät menestyksen julkisen arvonluonnin kautta. Nämä henkilöt näkevät mahdollisuuden tehdä jotain uutta ja erilaista. Tämä ominaisuus on oleellinen juuri verkostojen ja moniorganisaattorien yhteisöjen johtamisessa. Merkityksellistä on kyky nähdä kokonaisuus: nähdä organisaattorirajojen ylittävän toiminnan kokoaminen ja sen ohjaaminen mahdollisena ja merkityksellisenä. Henkilön pitää kokea, että hanke ylipäätään on mahdollinen. Hänen tulee olla riittävän tyytymätön vallitsevaan tilaan ja halukas täten ottaman riskejä ja etsimään jotain parempaa. (Morse 2010, 243.) Yhteisöllisyys

tuottaa kollektiivista kapasiteettia, kyvykkyyttä, joka ei palaudu kehenkään yksilöön, vaan on koko yhteisön ominaisuus. Yhdistävä johtajuus voi olla yksilön, mutta myös ryhmän ominaisuus (Page 2010, 247). Aloite yhteiseen keskusteluun tai projektiin yhteisen ongelman ratkaisemiseksi voi siis Pagen mukaan tulla paitsi johdolta myös yhteisöistä. Kollektiivisen johtajuuden idea sisältää ajatuksen myös yhteisestä tahdosta ja yhteisestä tarkoituksesta, joka motivoi toimimaan yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Morse 2010, 232.)

Mary Parker Follett tutki integraatiota sosiaalisena prosessina (1918; 1924). Follettin mukaan integrointi tarkoittaa erilaisuuksien yhdistämistä, erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien, intressien ja tiedon yhdistämistä joksikin uudeksi, siten että kokonaisuus muodostaa parhaan mahdollisen kombinaation. Yhdistyminen tuottaa näin paremman lopputuloksen, kuin tahojen toimiessa yksin ja erillään. Tämä ajatus yhteydestä näkyy käytännön toiminnassa, eikä ole pelkkä abstrakti ideaali toimintamallista. Se toteutuu yhteisössä, jossa yhteinen tavoite sitoo toimijat yhteen ja motivoi heitä työskentelemään tavoitteen saavuttamiseksi yhteistyöllä. Mallin ajatus on siis se, että kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Kyse ei ole siitä, että jäsenet jakaisivat aina samat tavoitteet. Erilaisetkin mielipiteet pitää voida tuoda julki. Onnistunut siltojen rakentuminen näkemysten ja organisaatioiden välille kertoo johtamisen poikkeuksellisuudesta ja ennustaa hyvää organisaation toiminnalle. (Morse 2010, 242.) Yksilökatalyytit ovat avaintoimijoita integraatioprosessissa. Usein tällaiset henkilöt voivat olla hankkeessa todella merkittävässä roolissa ja ilman heidän panostaan hankkeet olisivat voineet muodostua hyvinkin erilaisiksi. (Morse 2010, 242.) Tämä tukee myös tässä tutkimuksessa havaittua. Tutkimuskunnissa ilmeni hankkeita, joissa yksittäiset kuntalaiset saivat omalla vahvalla panoksellaan myös laajemman kollektiivien kapasiteetin mukaan toimintaan ja näin luomaan onnistumista ja yhteistä hyvää.

Yhteisöllisyys on maaperä mitä erilaisimmille hankkeille. Oleellista onkin, että tämä maaperä on riittävän suotuisa syntyneiden aloitteiden juurtumiselle ja kasvuun lähtemiselle. Tutkimuskunnissa ilmasto on siis suotuisa yhteiselle ideoinnille ja toteutukselle, mutta varsinaisia formaaleja tiloja tai väyliä toteuttamiselle ei erikseen osoitettu tai luotu. Yhteisöllisyys tämän tutkimuksen esimerkeissä voi siis ilmetä missä ja miten vaan. Mihin sopiva siemen sattuu tiensä löytämään.

Keskeisinä elementteinä aineistosta nousi esiin kuntayhteisön vahvat juuret ja resilienssi, jotka loivat vahvan perustan kuntalaisten rohkeallekin toiminnalle. Tämä yhteisön vahvuus loi turvallisen pohjan tehdä ja kehittää sekä positiivisen toimeliaisuuden, jolla yhteisö kykeni tuottamaan elinvoimaisuutta ja hyvää elämää kuntaan. Olennaista on lisäksi myös pienen kunnan erityisyys. Se että kunta on nimenomaisesti

pieni, luo uniikin omaleimaisuuden sen toiminnalle. Paitsi että pienen kunnan historia ja juuret luovat toiminnalle vahvan perustan, ne myös ovat motivaation lähteitä yksilöiden toiminnalle. Siteet kuntayhteisöön saavat ihmiset liikkeelle. Siisiäinen (1996a, 20) toteaa, että monissa tutkimuksissa korostetaan, ettei kaikkea motivaatiota voi palauttaa kustannus-hyöty -laskelmointiin, vaan toiminta voi liittyä myös toiminnan antamiin henkisiin palkintoihin. Näin ollen kollektiiviset motiivit, kuten solidaarisuus toisia ihmisiä kohtaan voidaan laskea materiaalien kiihokkeiden ohella yksilöitä hyödyttäväksi ja motivoiviksi voimiksi.

Keskeinen yhteisöllisyyden hyödyntämisen mahdollistaja on kunnan pieni koko. Empiirisessä aineistossa nousi esiin keskeisenä päätöksenteon läheisyys, mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Tämä ajatus saa tukea tutkimuskirjallisuudestakin. Päätöksenteon siirtäminen kauemmas, myös ylikansallisille elimille, yhä etäämmälle rivikansalaisten arkielämästä pikemminkin korostaa kuin heikentää välittömästä vuorovaikutuksesta nousevien kollektiivisten organisaatioiden merkitystä (Siisiäinen 1996a, 47).

Tutkimustietoa tästä aiheesta on vielä varsin vähän, mutta tämän tutkimuksen empirisen aineiston perusteella näyttäisi siltä, että yhteisöllisyys ei muodostu tai kasva hetkessä, vaan sen syntyminen vaatii aikaa. Tämän puolesta puhuu muun muassa se, että yhteisöllinen ajattelumalli on tutkimuskunnissa juurtunut jo vallitsevaksi tavaksi ajatella ja toimia, vuosikymmenten, ehkä vuosisatojenkin aikana toteutettujen hankkeiden kautta.

Tulevaisuudessa olisikin hyvä tutkia, miten kollektiivinen kapasiteetti ilmenee ja rakentuu ryhmässä ja millaiset edellytykset pitävät sitä hengissä? Jatkossa tutkimustietoa tarvittaisiin myös siitä, miten yhteisöllisyyttä voidaan kehittää? Miten kunta voi edistää omalla toiminnallaan yhteisöllisyyttä, hyödyntää sitä resurssina ja saavuttaa sen avulla hyötyjä? Osallistuvan demokratian yksi keskeinen edellytys on kansalaisten osallistumishalukkuus. Vaikka teknisesti rakenteet osallistumiselle luodaan, se ei kuitenkaan takaa sitä, että osallistuminen automaattisesti lisääntyisi. Oleellista onkin pohtia, miksi osallistavat hankkeet toisaalla onnistuvat, mutta toisessa paikassa eivät. Millaiset tekijät siis takaavat yhteisöllisyyden onnistumisen ja tehokkuuden? Osallistumistapojen lisäämisen tarve on ilmeinen, ja uusia hankkeita kunnissa onkin kehitetty runsaasti. Mikäli kuitenkin asukkaiden aktiivisuus koetaan hallinnon näkökulmasta turhaksi aikaa vieväksi, tehokkuutta hidastavaksi ja haittaavaksi, yhteisöllinen toiminta ei voi aidosti toimia. Tarvitaan siis onnistuneita hankkeita ja menetelmiä, jotta kuntalaisten mukaanotto rakentuu aidosti tehokkaaksi ja toimivaksi.

Kunnat ja niiden toimintaympäristöt ovat keskellä muutosta. Tämä ei sinänsä ole uutinen eikä uusi ilmiö, mutta oleellista on huomata, että tämänkaltainen voimakas

muutos vaatii aiempaa periaatteellisempaa pohdintaa kuntien tehtävästä ja merkityksestä, eli siitä miksi ja mihin kuntia tarvitaan? Koska kuntien toiminta muotoutuu lukuisten asioiden yhteenkietoutumisesta ja jatkuvasta muutoksesta, tapahtumat eivät aina ole ennakoitavissa eivätkä kausaliteetit hahmotettavissa. Tärkeää olisi huomioida, että taloudellisten ja juridisten elementtien lisäksi kokonaisuuden muodostumiseen vaikuttavat myös sosiaaliset, fyysiset ja psyykkiset tekijät. Muutos voi aiheuttaa kunnissa, ja siis kuntalaisten keskuudessa, muutosvastarintaa ja epävarmuutta sekä pakottaa uudenlaiseen organisoitumiseen. Muutos näyttää vaikuttavan erityisesti pieniin kuntiin, jotka pelkäävät omaleimaisuutensa ja uniikkiutensa katoavan suurempien yksiköiden alle.

Yhteisöllisyys ei sinänsä ole uusi tutkimusilmiö, ja historiassa yhteiskuntafilosofista ja -teoreettista tutkimusta on tehty paljon. Siirtyminen hyvinvointivaltion kulta-ajasta uuteen yhteiskuntarakenteeseen tekee yhteisöllisyyden tutkimisen juuri nyt erityisen ajankohtaiseksi. Julkisen sektorin rooli palveluiden järjestäjänä on voimakkaasti muuttunut, ja Euroopan maissa on ryhdytty entistä enemmän hyödyntämään markkinoita ja kansalaisia palveluiden järjestäjinä. Markkinoiden ja yksilön valinnanvapauden kasvaessa myös valta- ja vastuurakenteet muuttuvat merkittävästi. Individualismin korostuminen ja lisääntynyt markkina- ja kilpailukeskeisyys yhdessä demokratian heikentymisen kanssa ovat hapertaneet sosiaalisia sidoksia ja yhteisöllisyyttä. Vastapainoksi globaalisuudelle ja liberalismille paikallisuus, kansalaisyhteiskunta ja yhteisö muodostavat tärkeät instituutiot, joiden merkitys voidaan nykymuotoisen kehityksen myötä nähdä vain entisestään kasvavan. Nykykeskustelussa nämä elementit ovat kuitenkin jääneet valitettavan vähälle, elleivät kokonaan unohduksiin tärkeämpänä pidettyjen voimien alle.

LÄHTEET

- Aaltonen Tarja (2005): Haastattelun rajoilla. Afaattisen puhujan haastattelemineen. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Ruusuvuori Johanna ja Tiittula Liisa (toim.). Tampere: Vastapaino.
- Ahonen Pertti (2011): Markkinaohjaus: kehkeytyminen, muodot, sudenkuopat ja kehittäminen. Teoksessa: Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Hyryläinen Esa ja Viinamäki Olli-Pekka (toim.). Acta Wasaensia No 238. Julkisjohtaminen 16. Vaasan yliopisto. 104-119.
- Airaksinen Jenni (2009): Hankala hallintouudistus. Acta Universitatis Tamperensis; 1397. Tampere: Tampere University Press.
- Airaksinen Jenni ja Kolehmainen Jari (2012): Seutukaupungit muuttuvan paikallishallinnon kentässä: Palvelu- ja elinvoimanäkökulmien punnintaa. Teoksessa: Takaisin kartalle. Suomalainen seutukaupunki. Hynynen Ari (toim.). Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 30-50.
- Airaksinen Jenni, Haveri Arto, Pyykkönen Heidi ja Väisänen Piia (2008): Sinisistä ajatuksista moniin totuuksiin. Kainuun hallintokokeilun arviointi. Toinen väliraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja 41/2008. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Alastalo Marja ja Åkerman Maria (2010): Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljellä. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Ruusuvuori Johanna ja Tiittula Liisa (toim.). Tampere: Vastapaino.
- Alasuutari Maarit (2005): Mikä rakentaa vuorovaikutusta lapsen haastattelussa? Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Ruusuvuori Johanna ja Tiittula Liisa (toim.). Tampere: Vastapaino.
- Anttiroiko Ari-Veikko, Haveri Arto, Karhu Veli, Ryyänen Aimo ja Siitonen Pentti (toim.) (2007): Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Anttiroiko Ari-Veikko (2003): Kansalaisten osallistuminen, osallisuus ja vaikuttaminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa: Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen. Tapaus Nettimaunula. Bäcklund Pia (toim.). Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, s. 11-32.
- Anttiroiko Ari-Veikko ja Jokela Tuija (2002): Kuntien paikalliset hallintasuhteet. Teoksessa: Ryyänen Aimo (toim.): Kuntien oikeus itsehallintoon: Puheenvuoroja kuntien muuttavasta roolista. Tampere: Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos.
- Anttiroiko Ari-Veikko (1992): Eurooppalainen paikallisyhteisö ja itsehallinto. Länsi-eurooppalaisen paikallisyhteisön, kunnallishallinnon ja niiden taustalla olevien ideologioiden historialliset piirteet ja tulevaisuudennäkymät. Kunnallistieteiden laitos. Julkaisusarja 2/1992. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Bargum Katja ja Helanterä Heikki (2019): Suuri suomalainen muurahaiskirja. Minerva Kustannus Oy.
- Bolden Richard, Hawkins Beverley, Gosling Jonathan ja Taylor Scott (2011): Exploring leadership: Individual, organizational, and societal perspectives. Oxford: Oxford University Press.

- Boltanski Luc ja Thevnot Laurent (1999): *The Sociology of Critical Capacity*. Teoksessa: *European Journal of Social Theory* 2(3), 359-377.
- Bono Joyce E., Shen Winny ja Snyder Mark (2010): *Fostering integrative community leadership*. *The Leadership Quarterly* 21 (2010), 324-335.
- Bourdieu Pierre (1986): *The Forms of Capital*. Teoksessa: Richardson John (toim.): *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood, 241-258.
- Bovaird Tony ja Loeffler Elke (toim.) (2016): *Public management and governance*. Third edition. New York: Routledge.
- Bovaird Tony ja Löffler Elke (2002). *Moving from excellence models of local service delivery to benchmarking "good local governance"*. *International Review of Administrative Sciences* vol 68., 9-24.
- Bryant Antony ja Charmaz Kathy (toim.) (2007): *The Sage handbook of grounded theory*. Sage.
- Burns Tom R. (1987): *The shaping of social organization: Social rule system theory with applications*. London: Sage.
- Bäcklund Pia, Häkli Jouni ja Schulman Harry (toim.) (2017): *Kansalaiset kaupunkia kehittämässä*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Bäcklund Pia ja Paavola Vesa (2003): *Rajatonta osallisuutta – asukas ja paikka tietoyhteiskunnassa*. Teoksessa: *Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen. Tapaus Nettimaunula*. Bäcklund Pia (toim.). Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, 51-61.
- Chaskin Robert J. (2001): *Building Community Capacity: A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative*. *Urban Affairs Review*, 36(3), 291-323.
- Corbin Juliet ja Strauss Anselm (1996): *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (4.th ed.). Los Angeles: Sage.
- Crosby Barbara C. ja Bryson John M. (2010): *Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations*. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211-230. doi:10.1016/j.leaqua.2010.01.003
- Deci Edward ja Ryan Richard M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- de Souza Briggs Xavier (2008): *Democracy as problem solving: Civic capacity in communities across the globe*. MIT press.
- Durkheim Émile (1990): *Sosiaalisesta työnjaosta*. Suomentanut Seppo Randell. Helsinki: Gaudeamus.
- Etzioni Amitai (1995): *New Communitarian Thinking: Persons, Virtues, Institutions, and Communities*. Charlottesville, Va: University of Virginia Press. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/helios.uta.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=nlebk&AN=17071&site=ehost-live&scope=site&authtype=sso&custid=s4778523>
- Etzioni Amitai (1973): *The third sector and domestic missions*. *Public Administration Review*, Vol. 33, No 4), 314-323.
- Follett Mary Parker (1995): *The Essentials of Leadership*. In P. Graham (Ed.) *Preface by R. M. Kanter; introduction by P. F. Drucker. Mary Parker Follett - prophet of management: a celebration of writings from the 1920s*. 163–176.
- Follett Mary Parker (1924): *Creative experience*.

- Follett Mary Parker (1918): Community is a process. *The Philosophical Review*, 28(6), 576-588.
- Gil-Rivas Virginia ja Kilmer Ryan P. (2016): Building community capacity and fostering disaster resilience: Building capacity and fostering community resilience. *Journal of Clinical Psychology*, 72(12), 1318-1332. doi:10.1002/jclp.22281
- Gren Maria (2009): Kommun i delar. En utvärdering av Umeås kommunalsorganisation. Teoksessa: Lidström Anders ja Katajamäki Hannu (toim.) Kan kommuner lära av varandra över Kvarken? Exempler kommunalnämnder och kommunsamarbete. *Forskningsrapporter i statsvetenskap vid Umeå universitet*, 2009:1, 7-54.
- Gronow Jukka ja Töttö Pertti (1996): Max Weber – kapitalismi, byrokratia ja länsimäinen rationalisuus 262-330. Teoksessa: *Sosiologian klassikot*. Gaudeamus: Tammer-Paino Oy.
- Haatanen Kalle (2000): *Yhteisöllisyyden paradoksit*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Haatanen Kalle (1997): *Kommunitarismi, identiteetti ja uusi yhteisöllisyys*. *Tiede & edistys* 22 (1997): 2.
- Habermas Jurgen (1968): *Technik und Wissenschaft als "Ideologie"*. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 146-168, Suom. Paavo Löppönen. *Tieto ja intressi*. Teoksessa: Raimo Tuomela ja Ilkka Patoluoto (toim.) (1976): *Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet 1*. Helsinki: Gaudeamus, 118-141.
- Hakari Kari (2013): *Uusi julkinen hallinta – kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.
- Halonen Timo (2016): *Maineella menestykseen – maineyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä: tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla*. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Lapponiensis* 327. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Hannum Kelly, Martineau Jennifer ja Reinelt Claire (2007): *The Handbook of Leadership Development Evaluation*. Center for Creative Leadership. One Leadership Place, Greensboro, NC 27438.
- Harisalo Risto (2011): *Kunnallinen itsehallinto: epätodellinen haave vai todellinen mahdollisuus?* Teoksessa: *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet*. Haveri Arto, Stenvall Jari ja Majoinen Kaija (toim.). *Kunnallistieteen yhdistys*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Harisalo Risto, Aarrevaara Timo, Stenvall Jari ja Virtanen Petri (2007): *Julkinen toiminta – julkinen politiikka*. University of Tampere.
- Harisalo Risto ja Stenvall Jari (2002): *Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa*. Suomen kuntaliitto.
- Harisalo Risto, Rajala Tuija ja Ståhlberg Krister (1992): *Kunnallispolitiikka*. Helsinki: VAPK-kustannus.
- Harju Aaro (2003): *Yhteisellä asialla: Kansalaistoiminta ja sen haasteet*. Helsinki: Kansanvalitusseura.
- Hautamäki Antti ja Oksanen Kaisa (2013a): *Paikallisen innovaatiotalouden vahvistaminen*. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 41. 2013: 4, 369-388.
- Hautamäki Antti ja Oksanen Kaisa (2013b): *Metropolista haastavia ongelmia ratkaiseva innovaatiokeskittymä*. *Kvartti*, 1/2013, 7-16.
- Haveri Arto, Airaksinen Jenni ja Paananen Henna (2015): *Uuden sukupolven kuntajohtajat*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Acta 250. Suomen Kuntaliitto.
- Haveri Arto, Airaksinen Jenni ja Paananen Henna (2013) *Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina – tarinoita kuntajohtamisesta*. Acta 250. Suomen Kuntaliitto.

- Haveri Arto (2011): Kunnallishallinnon uudistamisen suuret linjat 1980-luvun lopulta nykypäivään: linjakkaasta lähdöstä moniin kehityssuuntiin. Teoksessa Hyyryläinen Esa ja Viinamäki Olli-Pekka (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Acta Wasaensia No 238 Vaasa, 132-145.
- Haveri Arto ja Airaksinen Jenni (2011): Itsehallinto asukkaiden paikalliseen itsehallintoon perustuvana hallintana. 50-61. Teoksessa: Kunnallisen hallinnon peruskivet. Haveri Arto, Stenvall Jari ja Majoinen Kaija (toim.) Suomen Kuntaliitto, Acta nro 224.
- Haveri Arto ja Anttiroiko Ari-Veikko (2009): Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa: Governance, uuden hallintatavan jäsentyminen. Ilari Karppi ja Lotta-Maria Sinervo (toim.). Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden keskus.
- Haveri Arto ja Pehk Teele (2008): Verkostokunta johtamisen ja demokratian haasteena. Tampere: Tampere University Press.
- Haveri Arto (2008): Suomalainen paikallinen itsehallinto – demokratian ja tehokkuuden perusta. Teoksessa: Tiitinen S. ja Mylly J. Eduskunta. Suomen ja kansanvallan haasteet. Helsinki: Edita, 120-145.
- Haveri Arto (2000): Kunnallishallinnon uudistukset ja niiden arviointi. Acta-sarja nro. 124. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Heikkinen Hannu, Rovio Esa ja Syrjälä Leena (2007): Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat (2., tark. p. ed.). Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Heino Ossi ja Anttiroiko Ari-Veikko: Kohti hajautettua infrastruktuuri-politiikkaa? Maaseudun uusi aika, 38. 3/2014.
- Helliwell John F. (toim.) (2001): The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-Being. International Symposium Report. Ottawa ja Pariisi: Human Resources Development Canada (HRDC) & OECD.
- Heuru Kauko, Mennola Erkki ja Ryytänen Aimo (2001): Kunnallinen itsehallinto. Kunnallisoikeuden perusteet. Helsinki: Talentum Media.
- Hillery George A. (1982): A research odyssey: Developing and testing a community theory. Transaction Publishers.
- Hintikka Kari A. (2014): Verkot ja poliittisen vaikuttamisen tulevaisuus. Yhteiskunnallisten yhteenliittymien muotoja internetissä 2024. Teoksessa: Poliittinen vaikuttaminen tulevaisuudessa. Mickelsson Rauli (toim.). Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakemia & Turun yliopiston politiikan tutkimuksen laitos. Turun yliopisto, 228-268.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko ja Sajavaara Paula (2009): Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvola Aino (2016): Turvallinen kaupunki. Näkökohtia rakennetun ympäristön suunnitteluun ja toteutukseen. Suomen ympäristö 4/2016. Helsinki, Ympäristöministeriö.
- House Robert ja Mitchell Terence (1975): Path-goal theory of leadership (No. TR-75-67). Washington University. Seattle dept. of Psychology.
- Huotari Päivi (2009): Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa - neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Tampere: Tampere University Press.
- Husa Jaakko ja Pohjolainen Teuvo (2014): Julkisen vallan oikeudelliset perusteet: Johdatus julkisoikeuteen (4. uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Huxham Chris ja Vangen Siv (2005): Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. London: Routledge.

- Hyrkäs Elina (2009): Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenrannan yliopisto.
- Hyyppä Markku T. (2011): Elinvoimaa yhteisöstä. Tieteessä tapahtuu 8/2011.
- Hyyppä Markku T. (2004): Edistääkö talkoohenki terveyttä? Sosiaalisen pääoman vaikutus terveyteen. Katsaus. Duodecim 2004; 120:2315-2320.
- Hyyppä, Markku T. ja Mäki Juhani (2001): Individual-level relationships between social capital and self-rated health in a bilingual community. Preventive medicine, 32(2), 148-155.
- Hyyryläinen Esa, Lehto Kirsi ja Pekkola Elias (2018): Millaisen hallinto- ja johtamisajattelun tulevat julkisjohtajat perivät aikaisemmilta sukupolvilta? Teoksessa: Karppi Ilari, Lehto Kirsi ja Mäntylä Niina (toim.) Governance III Hallintaa ja yhteistyötä. Tampere: Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu.
- Hyyryläinen Torsti ja Tuisku Sofia (2016): Sosiaalisesta mediasta ratkaisuja paikalliseen vaikuttamiseen. Kunnallisanalan kehittämissäätöön Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 100. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyyryläinen Torsti ja Piispanen Sirkku (2013): Identiteettiresurssit paikalliskehittämisessä ja muutoskestävyydessä. Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti. Julkaisuja 32.
- Hyyryläinen Torsti (2012): Kuntainstituution kasvun ja erilaistuvan paikalliskehityksen välinen jännite maaseutupolitiikan lähtökohtana. Teoksessa: Lundström Niklas ja Virkkala Seija (toim.) Maaseutu, yliopisto ja yhteiskunta Juhlakirja professori Hannu Katajamäen 60-vuotispäiväksi. Acta Wasaensia no 264. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hyyryläinen Torsti, Katajamäki Hannu, Piispanen Sirkku ja Rouhiainen Vesa (2011): Neogeneenisestä maaseutupolitiikan ilmeneminen kylätoiminnassa. Maaseudun uusi aika, 2(2011), 20-38.
- Hyyryläinen Torsti ja Rannikko Pertti (2000): Sosiaalinen pääoma ja paikallinen kehittäminen. Teoksessa Hyyryläinen, T. ja Rannikko, P.(toim.) Eurooppalaistuva maaseutupolitiikka. Paikalliset toimintaryhmät maaseudun kehittäjinä. Tampere: Vastapaino, 189-200.
- Ikola-Norrbacka Rinna ja Lähdesmäki Kirsi (2011): New public management – näkökulmia julkisjohtamiseen ja hyvään hallintoon. Teoksessa: Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha ja Vuori Jari (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne? Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 244-272.
- Jalonen Harri (2010): Hyvinvointipalvelujen johtaminen kompleksisuusteoreettisessa tulkin- takehyksessä. Hallinnon Tutkimus 29 (2), 111-133.
- Jauhiainen Signe ja Huovari Janne (2013): Kuntarakenne ja alueiden elinvoima – laskelmia väestöstä, työpaikoista ja kuntataloudesta. Kunnallisanalan kehittämissäätöön Tutkimus- julkaisu-sarjan julkaisu nro 72. Sastamala: Pole-Kuntatieto Oy.
- Johanson Jan-Erik ja Vakkuri Jarmo (2017): Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life. Routledge.
- Jolanki Outi ja Karhunen Sanna (2010): Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa: Haastattelun analyysi. Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti (toim.). Vastapaino: Tampere.
- Juuti Pauli (2013): Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jäntti Anni, Airaksinen Jenni ja Haveri Arto (2017): Osallistuminen julkishallinnon legitimi- teettikysymyksenä. Teoksessa: Kansalaiset kaupunkia kehittämässä. Bäcklund Pia, Häkli Jouni ja Schulman Harry (toim.). Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

- Jäntti Anni (2016): Kunta, muutos ja kuntamuutos. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2215. Tampere: Tampere University Press.
- Kangaspunta Seppo, Aro Jari ja Saastamoinen Mikko (2011): Epilogi: Yhteisyyden jatkumo. Teoksessa: Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Kangaspunta Seppo (toim.). Tampere: Tampere University Press, 245-266.
- Katajamäki Hannu (2013): Toimivaltaisen kunnan osademokratian aika. Teoksessa: Kattilakoski Mari ja Backa Peter (toim.): Uuden lähidemokratian aika. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 2/2013. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Katajamäki, Hannu (1988): Alueellisen työnjaon muotoutuminen Suomessa. Turun yliopiston maantieteen laitoksen julkaisuja N:o 121.
- Kattilakoski Mari (2015): Kylien yhteisöllinen palvelutuotanto – paikallista hallintaa palvelujärjestelmämuutoksessa. Maaseudun uusi aika 1/2015, 19-36.
- Kattilakoski Mari, Matthies Aila-Leena ja Rantamäki Niina (2011): Kansalaisosallistuminen maaseudun hyvinvointipalveluissa. Maaseudun uusi aika, 2(2011), 5-19.
- Kiander Jaakko (2001): 1990-luvun talouskriisi, Suomen Akatemian tutkimusohjelma: Laman opetukset, Suomen 1990-luvun kriisin syyt ja seuraukset. VATT-julkaisuja 27:5.
- Kilpeläinen Arja (2016): Teknologiavälitteisyys kyläläisten arjessa: tutkimus ikääntyvien sivukylien teknologiavälitteisyydestä ja sen rajapinnoista maaseutusosialityöhön. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lapponiensis 316. Rovaniemi.
- Koho Jenni ja Airaksinen Jenni (2014): Kuntakoon kasvattaminen kuntademokratian heikentäjänä? Tutkimus asukasmäärän vaikutuksesta äänestysaktiivisuuteen vuoden 2012 kunnallisvaaleissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 42 (2014): 4.
- Kork Anna-Aurora (2016): Asiakasresponsiivisuudella tehokkuutta julkisiin palveluihin? Terveyskioski perusterveydenhuollon kehittämisen instrumenttina. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2263. Tampere: Tampere University Press.
- Kovero Seppo (2004): ”Puhdas, soveltava ja empiirinen” Ferdinand Tönniesin ”erityisen sosiologian” järjestelmä — Mies, teoria ja tulkinnat. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 68. Joensuun yliopisto.
- Kultalahti Olli (1990): Yhteiskunta ja alue: Johdatus alueelliseen ajattelutapaan (2. uud. p. ed.). Tampere: Finnpublishers.
- Kurkela Kaisa ja Airaksinen Jenni (2015): Asukasosallistuminen Tampereella: kokemusasiantuntijoita ja postintantajia. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 43 (2015): 2.
- Kuusela Pekka ja Saastamoinen Mikko (toim.) (2001): Ruumis, minä ja yhteisö. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma. Sosiaalitieteiden laitos. Kuopion yliopiston yliopiston painatuskeskus.
- Kuusisto-Arponen Anna-Kaisa (2016): Myötätunnon politiikka ja tutkimusetiikka Suomeen yksin tulleiden maahanmuuttajanuorten arjen tutkimisessa. Sosiologia; 53:4, 396-415.
- Kyttä Marketta, Puustinen Sari, Hirvonen Jukka, Broberg Anna ja Lehtonen Hilka (2008): Turvallinen asuinalue: Tampereen Muotiala suunnitelmissa ja kokemuksissa. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja. B, 93. Helsinki: Yliopistopaino.
- Laihanen Anna-Leena (2009): Ajopuusta asiantuntijaksi – luottamushenkilöarvioinnin merkitys kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 339. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Laihonen Harri ja Mäntylä Sari (2018): Strategic knowledge management and evolving local government. Journal of Knowledge Management, Vol. 22 Issue: 1, 219-234. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2017-0232>

- Laitinen Ilpo, Kinder Tony ja Stenvall Jari (2018a): Co-design and action learning in local public services. *Journal of Adult and Continuing Education*, 24(1), 58-80.
- Laitinen Ilpo, Kinder Tony ja Stenvall Jari (2018b): Street-level new public governances in integrated services-as-a-system. *Public Management Review*, 20(6), 845-872. doi:10.1080/14719037.2017.1340506
- Laitinen Kari (2003): Turvallinen hyvinvointi? Teoksessa: Ranta-Tyrkkö Satu ja Ropo Arja (toim.) *Turvallista hyvinvointia*. Tampere: Tampere University Press. 21-48.
- Le Galès Patric ja Lequesne Christian (1998): *Regions in Europe*. London: Routledge.
- Lehtonen Olli ja Tykkyläinen Markku (2012): Syrjäisten alueiden kilpailukyky keskushakui-
sessa kehityksessä – esimerkkinä Itä-Suomi. *Maaseudun uusi aika* 2/2012, 5-20.
- Leinonen Jaana (2012): Monelta suunnalta on tullut suitsia, mutta niiden kanssa on elettävä. Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. *Acta* nro 323. Kuntaliitto.
- Leponiemi Ulriika (2013): Luottamuksen merkitys ammatillisen identiteetin rakentamiseen. Teoksessa: Rannisto Pasi-Heikki (toim.) *Kymmenen näkemystä tulevaisuuteen*, Risto Harisalon juhlaKirja. Helsinki: Suomen Toivo –ajatuspaja, 108-117.
- Leponiemi Ulriika, Rannisto Pasi-Heikki, Stenvall Jari, Lumijärvi Ismo ja Harisalo Risto (2012): Kehittämistoiminta kunnissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, *Acta*, 239.
- Leppilampi Arto (2004): Yhteistoiminnallinen johtaminen. Avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa R. Jaatinen, P. Kaikkonen ja J. Lehtovaara (toim.) *Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta*. Puheenvuoroja sillanrakentajille. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 196-215.
- Loeffler Elke (2016): Co-production of public services and outcomes. Teoksessa: Bovaird Tony ja Loeffler Elke toim.: *Public management and governance*. Third edition. New York: Routledge, 319-336.
- Luke Jeffrey S. (1998): *Catalytic Leadership. Strategies for an interconnected world*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lundström Ilona (2011): Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Akateeminen väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1086. *Acta-väitöskirja* 227. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Luomanen Jari (2010): Straussilainen grounded theory –menetelmä. Teoksessa: Haastattelun analyysi. Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti (toim.). Tampere: Vastapaino.
- Lähdesmäki Kirsi (2003): *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. *Acta Wasaensia* 113, *Hallintotiede* 7. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Maffesoli Michel (1995): *The time of the tribes: The decline of individualism in mass society* (Vol. 41). Sage.
- Malinen Sanna (2016): *Sociability and Sense of Community among Users of Online Services*. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 2125. Tampere: Tampere University Press.
- Malinen Sanna ja Ojala Jarno (2011): Perceptions of Trust Between Online Auction Consumers. *International Journal of Web Portals*, 3(4), 15-26, October-December 2011.
- Maslow Abraham H (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, nro 50(4), 370-396.
- Matthies Aila-Leena, Kattilakoski Mari ja Rantamäki Niina (2011): Maaseudun hyvinvointipalvelujen kehittäminen kansalaisosallistumisen ja yhteisöllisyyden pohjalta.

- KAMPA-hankkeen Tutkimus- ja kehittämisraportti I. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisuja 9/2011. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Matthies Aila-Leena (2003): Asukastoiminta sosiaalisena pääomana – käsitteen operationalisointia ja kritiikkiä tapaustutkimuksen pohjalta. Teoksessa: Hänninen, S., Kangas, A., Siisiäinen, M. ja Hirvonen, J. Mitä yhdistykset välittävät: Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena.
- McNutt John (1997): New Communitarian Thought and Future of Social Policy. *The Journal of Sociology & Social Welfare*, Volume 24, Issue 4, Article 5.
- Meklin Pentti ja Vakkuri Jarmo (2011): Kuntien itsehallinnon taloudellinen perusta. 283-296. Teoksessa: Kunnallisen hallinnon peruskivet. Haveri Arto, Stenvall Jari ja Majoinen Kaija (toim.) Suomen Kuntaliitto, Acta nro 224.
- Mintzberg Henry (1989): *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations.* New York: The Free Press.
- Morley Ian ja Hosking Dian-Marie (2003): Leadership, learning and negotiation in a social psychology of organizing. *Rethinking educational leadership*, 43-59.
- Morse Ricardo S. (2010): Integrative public leadership: catalyzing collaboration to create public value. *The Leadership Quarterly*, Volume 21, Issue 2, April 2010, Pages 231-245.
- Mylläinen Tarja (2014): Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulevaisuuden haasteet. Teoksessa: Niiranen Vuokko, Joensuu Minna, Lammintakanen Johanna ja Kerkkänen Mervi (toim.) Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Kuntatalon paino, 90-95.
- Mäenpää Pasi ja Faehnle Maija (2017): Kaupunkiaktivismi – ratkaisuja itseorganisoidun kaupunkiyhteisön hallintaan. Kvartti 2/2017.
- Niiranen Vuokko, Joensuu Minna ja Martikainen Mika (2013): Millä tiedolla kuntia johdetaan? Kunnallisan kehittämistäitien Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 74.
- Niiranen Vuokko (2011): Keskiössä kuntalainen – demokratia itsehallinnon kivijalkana. 220-229. Teoksessa: Kunnallisen hallinnon peruskivet. Haveri Arto, Stenvall Jari ja Majoinen Kaija (toim.) Suomen Kuntaliitto, Acta nro 224.
- Nikander Pirjo (2010): Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa: Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Ruusuvoori Johanna ja Tiitula Liisa (toim.). Tampere: Vastapaino.
- Norris Fran, Stevens Susan, Pfefferbaum Betty, Wyche Karen ja Pfefferbaum Rose (2008): Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1-2), 127-50. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
- Nyholm Inga, Stenvall Jari, Airaksinen Jenni, Pekkola Elias, Haveri Arto, af Ursin Klaus ja Tiuhonen Seppo (2016): Julkinen hallinto Suomessa. Helsinki: Tietosanoma.
- Nyholm Inga (2011): Kunta-valtio-suhteen muodonmuutos – linjakkaasta liitosta monimuotoisten mekanismien määrittämäksi kokonaisuudeksi. 128-140. Teoksessa: Kunnallisen hallinnon peruskivet. Haveri Arto, Stenvall Jari ja Majoinen Kaija (toim.) Suomen Kuntaliitto, Acta nro 224.
- Nyholm Inga ja Haveri Arto (2009): Between Government and Governance – Local Solutions for Reconciling Representative Government and Network Governance, *Local Government Studies*, 35:1, 109-124, DOI: 10.1080/03003930802574516
- Ollila Seija (2006): Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan yliopisto.

- Osborne Stephen (2010): *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York: Routledge.
- Paananen Henna, Haveri Arto ja Airaksinen Jenni (2014): *Kunta elinvoiman johtajana*. Acta nro 255. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Page Stephen (2016): *A Strategic Framework for Building Civic Capacity*. *Urban Affairs Review*, 52(4), 439–470. <https://doi.org/10.1177/1078087415596848>
- Page Stephen (2010): *Integrative leadership for collaborative governance: Civic engagement in seattle*. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 246-263. doi:10.1016/j.leaqua.2010.01.005
- Pekola-Sjöblom Marianne ja Piipponen Sirkka-Liisa (2017): *Valtuustokoot Manner-Suomen kunnissa valtuustokaudella 1.6.2017-31.5.2021*. Uutta kunnista, Kuntaliiton julkaisusarja nro 1/2017.
- Pitkänen Lotta (2017): *Nuorten johtajien eettiset profiilit. Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä*. Akateeminen väitöskirja. Acta Wasaensia. Vaasa.
- Pollitt Christopher (1990): *Managerialism and the public services: The Anglo-American experience*. Oxford: Basil Blackwell.
- Porpora Douglas V. (1989): *Four Concepts of Social Structure*. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 19(2), 195-211.
- Portes Alejandro (1998): *Social capital: its origins and applications in modern sociology*. *Annual Review of Sociology* 24 (1998), 1-24).
- Purdue Derrick, Razzaque Konica, Hambleton Robert, Stewart Murray, Huxham Chris ja Vangen Siv (2000): *Community leadership in area regeneration*. Bristol: Policy Press.
- Putnam Roert (2000): *Bowling alone. The collapse and revival of American community*. New York: Simon ja Schuster.
- Putnam Robert (1993): *Making democracy work. Civic tradition in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Raisio Harri ja Vartiainen Pirkko (2011): *Osallistumisen illuusiosta aitoon vaikuttamiseen. Deliberatiivisesta demokratiasta ja kansalaisraatien toteuttamisesta Suomessa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Rajavaara Marketta (1999): *Arviointitutkimuksen hyödynnettävyys*. Teoksessa *Arviointi ja asiantuntijuus*. Eräsaari Risto ym. (toim.). Helsinki: Gaudeamus.
- Rannikko Pertti (2009): *Kylä kaupungin laidaksi: Autoetnografinen tutkimus paikallisyhteisöjen ja identiteettien liikkeistä*. *Maaseudun uusi aika* 1/ 2009, 5-19.
- Rannisto Pasi-Heikki (2013): *Yhteisöllisyys julkisten palvelujen johtamisessa ja kehittämisessä*. Teoksessa: *Elämänhallintaa kuntayhteisössä*. Tuhkunen Anne ja Rannisto Pasi-Heikki (toim.). Acta 244. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, 45-66.
- Rannisto Pasi-Heikki (2005): *Kunnan strateginen johtaminen - tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1072. Tampere: Tampere University Press.
- Riipinen Mari (2006): *Maankäytön oikeutus paikallisyhteisöissä. Sosiaalisen pääoman valta ja skaala*. *Alue ja ympäristö* 35: 1, s. 37-49.
- Riukulehto Sulevi (2016): *Kunnat, rajat, kulttuuri: Muutoskokemuksia*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Riusala Kimmo ja Siirilä Heli (2009): *Monialayrittäjäyys maaseudun mahdollisuutena*. Vaasan yliopisto, Levón-instituutti.

- Ropo Arja (2011): Johtajuuden ilmiö – johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa: Virtanen Turo, Ahonen Pertti, Syväjärvi Antti, Vartiainen Pirkko, Vartola Juha ja Vuori Jari (toim.) Suomalainen hallinnon tutkimus. Mistä, mitä, minne? Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 191-217.
- Ruuskanen Petri (2001): Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. VATT-Tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo ja Hyvärinen Matti, toim. (2010): Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori Johanna ja Tiittula Liisa, toim. (2005): Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Rättilä Tiina ja Rinne Jarmo (2017): Ei osallistumista vaan vaikuttamista! Asukasaktiivit paikallisina toimijoina ja asunuympäristön kehittäjinä. Teoksessa: Teoksessa: Kansalaiset kaupunkia kehittämässä. Bäcklund Pia, Häkli Jouni ja Schulman Harry (toim.). Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, 99-117.
- Sallinen Sini (2007): Kunnan itselleen ottamat tehtävät ja niiden oikeudelliset reunaehdot. Acta Universitatis Tamperensis 1212. Tampere University Press.
- Salminen Ari ja Ikola-Norrbacka Rinna (2009): Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288.
- Salminen Ari (1993): Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Helsinki: Painatuskeskus.
- Sandberg Siv (2012): Paras-uudistus kuntapäätäjän silmin. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 20. Acta 235. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Sassi Sinikka (2003): Verkko yhteisöllisyyden vahvistajana – onko paikalla väliä? Teoksessa: Tietoyhteiskunnan osallistuva kansalainen. Tapaus Nettimaunula. Bäcklund Pia (toim.). Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus, s. 33-49.
- Saegert Susan (2006): Building civic capacity in urban neighborhoods: An empirically grounded anatomy. *Journal of Urban Affairs*, 28(3), 275-294.
- Seeck Hannele (2012): Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin (3. uud. p. ed.). Helsinki: Gaudeamus.
- Selznick Philip (1957): *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation.* A Harper International Edition. Berkeley: University of California.
- Siisiäinen Martti (2003): Vuoden 1997 yhdistykset. Teoksessa: Hänninen, S., Kangas, A., Siisiäinen, M. ja Hirvonen, J. Mitä yhdistykset välittävät: Tutkimuskohteena kolmas sektori. Jyväskylä: Atena.
- Siisiäinen Martti (1996a): Mihin yhdistyksiä tarvitaan? Teoksessa: Riikonen V. ja Siisiäinen Martti: Yhdistys 2000 – Mahdollisuuksia ja uhkia. Helsinki: Opintotoiminnan keskusliitto. 13-34.
- Siisiäinen Martti (1996b): Yhteiskunnalliset liikkeet, yhdistykset ja hyvinvointivaltio. Teoksessa: Matthies Aila-Leena, Kotakari Ulla ja Nylund Marianne (toim.): Välittävät verkostot. Tampere: Vastapaino. 33-48.
- Simon Herbert A. (1945): *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization.* New York: Macmillan.
- Sinervo Lotta-Maria (2011): Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1628. Tampere: Tampere University Press.
- Somerville Peter (2005): Community governance and democracy. *Policy ja Politics*, 33(1), 117-144.

- Stoker Gerry (2011): Was Local Governance Such a Good Idea? A Global Comparative Perspective. *Public Administration*. Vol. 89. No 1. 15-31.
- Strauss Anselm ja Cobin Juliet (1990) *Basics of Qualitative Research. Grounded theory procedures and techniques*. California: SAGE Publications.
- Sullivan Helen ja Williams Paul (2012): Whose kettle? *Journal of Health Organization and Management*, 26(6), 697-712. doi: 10.1108/14777261211276970
- Sun, Peter Y. T. ja Anderson, M. H. (2012): Civic capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 309-323.
- Sundström Liselotte (2014): Muurahaisia ja ihmisiä – sota, rauha ja avunanto. *Tieteessä tapahtuu* 1/2014. 3-8.
- Sørensen Eva ja Torfing Jacob (2007): *Theories of democratic network governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tocqueville Alexis de (2006): *Demokratia Amerikassa*. Suomentanut Sami Jansson. Helsinki: Gaudeamus.
- Tuurnas Sanna (2016): *The Professional Side of Co-Production*. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2163. Tampere: Tampere University Press.
- Tönnies Ferdinand (1988): *Community & society (Gemeinschaft und Gesellschaft)*. Originally publ.: East Lansing: Michigan State University Press, 1957. New Brunswick: Transaction cop. 1988.
- Töttö Pertti (1996): Ferdinand Tönnies – Gemeinschaft ja Gesellschaft 154-172 ja Émile Durkheim – Kaikki on sosiaalista 173-212. Teoksessa: *Sosiologian klassikot*. Gronow Jukka, Noro Arto ja Töttö Pertti. Tampere: Gaudeamus, Tampere-Paino Oy.
- Vakkuri Jarmo (toim.) (2009): *Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinat*. Helsinki: Gaudeamus, Helsinki University Press.
- Valkama Pekka (toim.) (2013): *Kyliön organisoimisen hallinta. Tutkimus kyläyhteisöjen hallinnan järjestämistavoista ja -kokemuksista. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän julkaisu* 6/2013.
- Valkama Pekka ja Leponiemi Ulriika (2012): *Rahoitusinnovaatiot kunnallistaloudessa – rahoitusinnovaatioiden typologisointi*. Teoksessa: Malinen Pekka, Anttiroiko Ari-veikko ja Haahtela Tero: *Huomispäivän infrastruktuuri*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto, Acta-sarja 240. 54-82.
- Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:18: *Kuntien valtionosuusjärjestelmän kehittämistarpeiden esiselvitys*. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Vartiainen Pirkko, Raisio Harri ja Lundström Niklas (2016): *Kompleksisuuden johtaminen –kohti uutta ymmärrystä*. Teoksessa: Syväjärvi Antti ja Pietiläinen Ville (toim.): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 227-268.
- Varto Juha (1992): *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vartola Juha (2009): *Byrokrania modernin hallinnan muotona*. Teoksessa: *Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen*. Karppi Ilari ja Sinervo Lotta-Maria (toim.). Tampere: Juvenes Print.
- Virtanen Petri ja Stenvall Jari (2010): *Julkinen johtaminen*. Helsinki: Tietosanoma.
- Washington Marvin, Boal Kimberly B. ja Davis John N. (2008): *Institutional leadership: Past, present, and future*. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 721-735.
- Woods Michael (2005): *Rural geography: Processes, responses and experiences in rural restructuring*. London: SAGE.
- Yun Seokhwa, Faraj Samer ja Sims Jr, H. P. (2005): *Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams*. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1288.

Virallislähteet

Kuntalaki 410/2015
Perustuslaki 731/1999

Verkkolähteet

- Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. (Luettu 28.11.2017.) http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Lauri Lylyn pormestariohjelma vuosille 2017–2021. Inhimillinen ja vetovoimainen Tampere. https://www.tampere.fi/tiedostot/1/2ootxGR6J/lauri_lylyn_pormestariohjelma.pdf
- Oikeusministeriö (2017). Oikeusministeriön hallinnonalan strategiakartta 2016-2019. Yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet. (Luettu: 14.12.2017.) <http://oikeusministerio.fi/tavoitteet-2016-2019>
- Valtioneuvoston demokatiapoliittinen selonteko: Avoin ja yhdenvertainen osallistuminen 2014. (Luettu: 14.12.2017.) https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79999/SELKOSUOMI-esite_22_s.pdf?sequence=1
- Valtioneuvoston periaatepäätös 4.2.2010: Periaatepäätös demokratian edistämisestä Suomessa 17/2010. Oikeusministeriö. (Luettu: 14.12.2017.) https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76228/omml_17_2010_periaatepaatos_demokratian_edistamisesta_suomessa.pdf?sequence=1
- Yle Uutiset 30.9.2019: Uusin väestöennuste on karu: Kainuu menettää 20 vuodessa kokonaisen Sotkamon verran asukkaita. (Luettu 12.10.2019.) <https://yle.fi/uutiset/3-10997351>

