

# TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteistoimintavalmiudet kunnan ammatillisessa ja poliittisessa johtamisessa sekä kuntaliitoksen mahdolliset vaikutukset näihin valmiuksiin

Kasvatustieteiden yksikkö

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma

ANTTI SALMI

Maaliskuu 2015

Tampereen yliopisto

Kasvatustieteiden yksikkö

ANTTI SALMI: Yhteistoimintavalmiudet kunnan ammatillisessa ja poliittisessa johtamisessa sekä kuntaliitoksen mahdolliset vaikutukset näihin valmiuksiin

Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma, 114 sivua, 3 liitesivua.

Maaliskuu 2015

---

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisiksi yhteistoimintavalmiudet koetaan kunnan poliittisessa ja ammatillisessa johdossa, millainen vaikutus kuntaliitoksella on ollut yhteistoimintavalmiuksien mallin osa-alueisiin, mitkä asiat heikentävät ja mitkä vahvistavat yhteistoimintavalmiuksien mallin eri osa-alueita organisaatiossa ja millainen yhteys sosiaalisen etäisyyden kokemuksella on yhteistoimintavalmiuksiin. Yhteistoimintavalmiuksilla viitataan tässä tutkimuksessa sellaisiin asioihin, jotka tehostavat tavoitteellisen toiminnan sujuvuutta, tiedon liikkumista ja tavoitteiden onnistumista. Yhteistoimintavalmiuksiksi on tässä tutkimuksessa määritetty yhteisöllisyys, luottamus, positiivinen riippuvuus, avoin ja monipuolinen vuorovaikutus, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset ryhmätaidot sekä arviointi. Yhteistoimintavalmiuksien mallin perusta on sosiaalisen pääoman teoriassa, jota on laajennettu yhteistoiminnallisen oppimisen teorialla.

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteleamalla neljää luottamushenkilöä ja neljää viranhaltijaa Sastamalan kaupungista, joka on syntynyt vuonna 2009 Vammalan, Äetsän ja Mouhijärven kuntaliitoksesta. Suodenniemen kunta oli liittynyt Vammalaan jo kaksi vuotta aikaisemmin vuonna 2007 ja vuoden 2013 alussa Sastamalaan liittyi myös Kiikoinen. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla ja mukaan pyrittiin valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat asemansa puolesta olleet keskeisesti mukana kuntaliitosprosessissa. Litteroitu haastattelumateriaali analysoitiin sisällönanalyysillä.

Teoriaosuudessa käytiin läpi sosiaalisen pääoman teoriaa, organisaation sosiaalista pääomaa, aikaisempien tutkimusten tuloksia, yhteistoiminnallisen oppimisen teoriaa sekä kunnan johtamista ja kuntaliitosta. Sosiaalisen pääoman kohdalla keskityttiin erityisesti James S. Colemanin sosiaalisen pääoman teoriaan, Mark Granovetterin heikkojen ja vahvojen siteiden teoriaan ja Ronald S. Burtin rakenteellisten aukkojen teoriaan.

Tutkimustulosten mukaan poliittisen johtamisen ja ammatillisen johtamisen sosiaalinen konteksti eroaa toisistaan yhteistoimintavalmiuksien kannalta, sillä poliittinen johtaminen sisältää ammatillista johtamista enemmän yksilöhyödykkeeksi luokiteltavaa sosiaalista pääomaa. Tällä viitataan siihen, että pääomahyöty ei leviä samalla tavalla sosiaalisessa verkostossa kuin julkishyödylliseksi luokiteltava sosiaalisen pääoman hyöty. Tulosten mukaan viranhaltijat kokivat keskimäärin yhteistoimintavalmiudet hieman paremmiksi kuin luottamushenkilöt. Kuntaliitos näytti vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti yhteistoimintavalmiuksiin. Kokonaisuudessaan positiivisia vaikutuksia näytti olevan negatiivisia vaikutuksia enemmän. Yksittäisiä yhteistoimintavalmiuksia lisäsivät eniten aikaisempi yhteistoiminta ja muut yhteistoimintavalmiudet. Sosiaalisen etäisyyden kokemus vaikuttaa merkittävästi kaikkiin yhteistoimintavalmiuksien osa-alueisiin, paitsi sosiaalisiin ryhmätaitoihin, jonka merkitys kuitenkin muuttuu sosiaalisen etäisyyden tunteen kasvaessa. Kokonaisuudessaan kuntaliitos näyttää parhaimmillaan olevan myös yhteistoiminnallisen oppimisen prosessi, jossa yhteistoimintavalmiudet kehittyvät.

**AVAINSANAT:** sosiaalinen pääoma, kuntaliitokset, yhteistoiminnallinen oppiminen, kunnallispoliitikot, viranhaltijat, yhteistoiminta

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 SOSIAALINEN PÄÄOMA</b> .....	<b>8</b>
2.1 JAMES S. COLEMANIN SOSIAALINEN PÄÄOMAKÄSITYS .....	10
2.2 MARK GRANOVETTERIN HEIKKOJEN JA VAHVOJEN SITEIDEN TEORIA SEKÄ RONALD S. BURTIN RAKENTEELLISTEN AUKKOJEN TEORIA .....	15
<b>3. ORGANISAATION SOSIAALINEN PÄÄOMA</b> .....	<b>19</b>
3.1 YHTEISÖLLISYYS.....	22
3.2 LUOTTAMUS .....	24
3.3 ORGANISAATION SOSIAALISEN PÄÄOMAN JOHTAMINEN.....	27
3.4 SOSIAALISEN PÄÄOMAN HYÖDYT, HAITAT JA RISKIT ORGANISAATIOSSA.....	30
3.4.1 <i>Sosiaalisen pääoman hyödyt organisaatiossa</i> .....	30
3.4.2 <i>Sosiaalisen pääoman haitat ja riskit organisaatiossa</i> .....	33
<b>4 YHTEISTOIMINNALLINEN OPPIMINEN</b> .....	<b>36</b>
4.1 YHTEISTOIMINNALLINEN OPPIMINEN JA SOSIAALINEN PÄÄOMA.....	39
<b>5 KUNNAN JOHTAMINEN JA KUNTALIITOS</b> .....	<b>42</b>
<b>6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b> .....	<b>46</b>
6.1 TUTKIMUSAIHE, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TUTKIMUSKOHDE .....	46
6.2 TUTKIMUKSENTEON LÄHTÖKOHDAT .....	48
6.3 AINEISTON HANKINTA JA ANALYYSI.....	54
6.4 TUTKIMUKSEN LAADUKKUUS, LUOTETTAVUUS, EETTISYYS JA TUTKIJAN ITSEKRITIIKKI.....	57
<b>7 TULOKSET</b> .....	<b>60</b>
7.1 YHTEISÖLLISYYS.....	61
7.2 LUOTTAMUS .....	70
7.3 SOSIAALISET RYHMÄTAIDOT .....	75
7.4 AVOIN JA MONIPUOLINEN VUOROVAIKUTUS.....	79
7.5 YKSILÖLLINEN VASTUU.....	82
7.6 POSITIIVINEN RIIPPUVUUS .....	86
7.7 ARVIOINTI .....	91
<b>8 POHDINTA</b> .....	<b>96</b>



# 1 Johdanto

Suomessa on vuosien 2000 ja 2013 välisellä ajanjaksolla toteutettu kuntaliitoksia siinä määrin, että kuntien kokonaismäärä on tällä ajanjaksolla pienentynyt kolmanneksella (Koski & Halonen 2013). Kaksituhattaluvun alun keskusteluissa kuntaliitospainetta kohdistettiin nimenomaan pienempiin kuntiin. Vastadiskurssissa nostettiin esiin sosiaalinen pääoma juuri pienempien kuntien menestystekijänä. (Laamanen 2007, 226.) Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yleensä sellaisia sosiaalisen ympäristön ulottuvuuksia, jotka edistävät verkostossa olevien jäsenten vuorovaikutusta ja sen kautta tehostavat tavoitteiden toteutumista ja taloudellista toimintaa (Ruuskanen 2003, 57). Mutta mitä todella tapahtuu sosiaaliselle pääomalle kuntaliitoksessa, on kysymys, josta tämä tutkimus on lähtenyt liikkeelle. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ei ole pelkästään sosiaalisen pääoman teorioista peräisin, vaan olen pyrkinyt monipuolistamaan ja laajentamaan näkökulmaa yhdistämällä tutkimukseen piirteitä yhteistoiminnallisen oppimisen teorioista. Tästä syntyi näkökulma, jota kutsun tässä tutkimuksessa yhteistoimintavalmiudeksi. Näillä tarkoitan sellaisia asioita, jotka tehostavat tavoitteellisen toiminnan sujuvuutta, tiedon liikkumista ja tavoitteiden onnistumista. Nämä tutkimukseen määritetyt yhteistoimintavalmiudet ovat: yhteisöllisyys, luottamus, positiivinen riippuvuus, avoin ja monipuolinen vuorovaikutus, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset ryhmätaidot sekä arviointi. Yhteistoimintavalmiuksien malliani ei voi pitää puhtaasti sosiaalisen pääoman mallina, koska esimerkiksi sosiaaliset ryhmätaidot ovat luonteeltaan inhimillistä pääomaa ja osaamispääomaa, joilla on kuitenkin merkittävä rooli sosiaalisen toiminnan ja sosiaalisen pääoman kannalta.

Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena olivat Sastamalan poliittisten ja ammatillisten johtajien yhteistoimintavalmiudet, sekä kuntaliitoksen mahdolliset vaikutukset näihin yhteistoimintavalmiuksiin. Sastamala on lounaispirkanmaalainen kaupunki, joka syntyi vuonna 2009 Vammalan, Äetsän ja Mouhijärven kuntaliitoksesta. Suodenniemen kunta oli liittynyt Vammalaan jo kaksi vuotta aikaisemmin vuonna 2007, ja vuoden 2013 alussa Sastamalaan liittyi myös Kiikoinen. Kuntaliitosta edeltäneistä kunnista Vammala oli ylivoimaisesti isoin sen asukasluvun ollessa suurempi kuin muiden kuntien yhteenlaskettu asukasluku. Toteutin aineistonkeräyksen haastattelemalla kahdeksaa henkilöä, joista puolet olivat luottamushenkilöitä ja puolet viranhaltijoita.

Haastattelumenetelmänä käytin itseään korjaavaa teemahaastattelumenetelmää. Valitsin haastateltavat harkinnanvaraisella otannalla pyrkien valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat asemansa puolesta olleet keskeisesti mukana kuntaliitosprosessissa. Analysoin litteroidun haastattelumateriaalin sisällönanalyysilla.

Kuntaliitoksen taustalla olevat syyt ovat yleensä taloudellisia (Koski & Halonen 2013). Sosiaalisen pääoman käsite lähestyy sosiaalista toimintaa pitkälti taloustieteellisellä tavalla keskittyen sosiaalisen toiminnan taloudellisiin vaikutuksiin ja niiden tehostamiseen. Kuitenkin vaikka sosiaalisen pääoman teoriat voivatkin vaikuttaa kylmän taloudelliselta lähestymistavalta, niin käytännössä sosiaalinen pääoma näyttäytyy ihmisten elämässä asioina, jotka tuottavat itsessään mielihyvää (ks. esim. Ruuskanen 2001, 45–47) ja jotka edistävät ihmisten fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia (Oksanen, Vahtera, Kouvonen, Virtanen, Linna, Elovainio, Pentti & Kivimäki 2008, 30–32). Tästä yhdistelmästä oma tutkijan mielenkiintoni on syttynyt sosiaalista pääomaa kohtaan. Liitin sosiaalisen pääoman näkökulmaan myös elementtejä yhteistoiminnallisen oppimisen teoriasta. Yhteistoiminnallinen oppiminen on alun perin kehitetty kouluopetusta varten. Kuitenkin sen taustalla vaikuttavat ryhädynamiikan periaatteet ovat voimassa myös aikuisryhmissä. (Repo-Kaarento 2007, 37.) Vaikka sosiaalisen pääoman teorioiden ja yhteistoiminnallisen oppimisen teorioiden juuret ovatkin erillään, on niissä paljon samankaltaisuutta. Tulkintani mukaan ne molemmat tarkastelevat samoja asioita, mutta hieman eri näkökulmista, ja molempien perimmäisenä olemuksena on ajatus lisähyödyn saamisesta sekä tavoitteiden saavuttamisesta sosiaalisen toiminnan avulla. Yhteistoiminnallisen oppimisen näkökulman kautta pystyy myös mielestäni paremmin hahmottamaan eri tapahtumien vaikutusta yhteistoimintavalmiuksien kehittymiseen.

Tutkimus alkaa teoriaosuudella, jossa esittelen sosiaalista pääomaa aluksi yleisellä tasolla ja tämän jälkeen tarkemmin James S. Colemanin näkemyksen kautta. Colemanin näkemystä täydennän vielä esittelemällä Mark Granovetterin heikkojen ja vahvojen siteiden teoriaa sekä Ronald S. Burtin rakenteellisten aukkojen teoriaa. Tämän jälkeen keskityn organisaation sosiaaliseen pääomaan sekä siihen kytkeytyvään yhteisöllisyyteen, luottamukseen, organisaation sosiaalisen pääoman johtamiseen sekä sosiaalisen pääoman hyötyihin, haittoihin ja riskeihin organisaatiossa. Sen jälkeen vuorossa on yhteistoiminnallisen oppimisen teoreettisen viitekehyksen esittely ja sen vertailu sosiaalisen pääoman teorioihin. Viimeinen teoriakappale käsittelee kunnan johtamista ja kuntaliitosta.

Teoriaosuutta seuraa metodologiaosuus, jossa käyn läpi tutkimusaiheen, tutkimuskysymykset, tutkimuskohteen ja muut menetelmiin liittyvät asiat sekä arvioin tutkimuksen laadukkuutta, luotettavuutta ja eettisyyttä. Tulososiossa käyn läpi tutkimuksen tulokset yhteistoimintavalmiuksien mallin osa-alueiden kautta. Tutkimuksen viimeisessä osiossa pohdin sitä, kuinka tutkimusongelmat

ratkesivat ja millaisia laajempia päätelmiä tuloksista pystyy muodostamaan sekä pohdin yhteistoimintavalmiuksien mallini toimivuutta ja mahdollisia kehittämistoimenpiteitä. Tuon myös esiin ajatukseni mahdollisista jatkotutkimusaiheista sekä tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyydestä ja hyödyllisyydestä.

## 2 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisen pääoman käsitteen yleistymisen taustalla vaikuttaa muiden aineettomien pääomakäsitteiden yleistyminen, kuten inhimillisen pääoman (human capital), osaamispääoman (intellectual capital) ja kulttuurisen pääoman (cultural capital) käsitteiden yleistyminen. Kaikkia näitä esimerkkejä yhdistää se, että ne viittaavat käsitykseen, jonka mukaan perinteiset talousteoriat ja fyysinen pääoma eivät pysty selittämään eri toimijoiden talouskehityksen, aseman ja toimintakyvyn eroja. Tämän vuoksi aineellisten selittäjien lisäksi onkin alettu huomioida aineettomia yksilöllisiä ja sosiaalisia tekijöitä. (Ruuskanen 2001, 1.)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan yleensä sellaisia sosiaalisen ympäristön ulottuvuuksia (esim. normeja, verkostoja ja luottamusta), jotka edistävät verkostossa olevien jäsenten sosiaalista vuorovaikutusta ja sen kautta tehostavat tavoitteiden toteutumista ja taloudellista toimintaa (Ruuskanen 2003, 57). Sosiaalinen pääoma siis määritellään yleensä sen funktionaalisen luonteen kautta (Koivumäki 2008, 70).

Nykyisten määritelmien kaltainen sosiaalisen pääoman käsitteen ensimmäinen kuvaus löytyy yhdysvaltalaisen koulutarkastaja Lyda Judson Hannifanin vuonna 1916 kirjoittamasta artikkelista *The Rural School Community Center*. Artikkelissaan Hannifan toteaa, ettei viittaa sosiaalisesta pääomasta puhuessaan sellaiseen pääomaan, joka yleensä mielletään pääomaksi, paitsi kuvainnollisessa mielessä. Eikä hän tarkoita oikeaa omaisuutta, vaan sellaisia todellisia asioita, jotka merkitsevät eniten ihmisten päivittäisessä elämässä. Näitä ovat esimerkiksi hyväntahtoisuus, ystävyys, sympatia ja sosiaalinen kanssakäyminen siinä ryhmässä, joka muodostaa sosiaalisen yksikön. (Hannifan 1916, 130.) Koivumäki (2008, 73) tulkitsee näiden Hannifanin mainitsemien seikkojen implikoivan luottamusta ja yhteisöllisyyttä ja sosiaalisen kanssakäymisen viittaavan sosiaalisiin verkostoihin.

Sosiaalisen pääoman termi nousi kuitenkin vasta todella tarkastelun keskiöön Bourdieun (1984; 1986) sekä Colemanin (1987; 1988) teksteissä, joista syvemmin tässä tutkimuksessa käsitellän Colemanin sosiaalisen pääoman käsitystä (Koivumäki 2008, 73).



Tutkijat pitävät yleisesti sosiaalista pääomaa – kuten muitakin pääoman tyyppisiä – voimavarana, jota tulee johtaa tarkoituksenmukaisesti, jotta sen arvo realisoituu. Kuitenkin muista pääomista poiketen sosiaalisella pääomalla ei voi käydä kauppaa markkinoilla, vaan se on pääoma, joka voi muuttua ihmissuhteiden ja palkitsevuuden muuttuessa ja se katoaa kokonaan, kun suhteet lakkaavat olemasta. (Lenea & van Buren 1999, 539.)

Maailmanpankki määrittelee sosiaalisen pääoman ”sellaisiksi sosiaalisiin rakenteisiin kuuluviksi normeiksi ja sosiaalisiksi suhteiksi, jotka mahdollistavat ihmisten välisen yhteistyön haluttujen päämäärien saavuttamiseksi”. Sosiaalinen pääoma siis muodostuu aktiivisista yhteyksistä ihmisten välillä. Näitä ovat esimerkiksi luottamus, yhteisymmärrys, jaetut arvot ja toiminta, ja ne yhdistävät ihmiset verkostoiksi ja yhteisöiksi ja tekevät yhteistyöstä mahdollisen. (Cohen & Prusak 2001, 3.) Hyvin lähellä on myös Kansainvälisen talousyhteistyön ja -kehityksen järjestön OECD:n määritelmä sosiaalisesta pääomasta, jonka mukaan sosiaalinen pääoma muodostuu ”verkostoista, yhteisesti jaetuista normeista ja arvoista sekä ymmärryksestä, jotka edistävät yhteistyötä ryhmissä ja ryhmien välillä” (OECD 2001, 41).

Itse sosiaalisen pääoman merkitystä ei ole määrällisesti pystytty arvioimaan, mutta inhimillisten voimavarojen, jotka sisältävät inhimillisen ja sosiaalisen pääoman, vaikutusta on pyritty arvioimaan suhteessa luonnonvaroihin ja fyysiseen pääomaan. Maailmanpankin laskelmien mukaan korkean tulotason maissa kansantulosta noin kaksi kolmasosaa selittyy inhimillisillä voimavaroilla. Tähän on päädytty vähentämällä luonnonvarojen ja fyysisen pääoman aikaansaamat tulot kansantulosta. (Serageldin 1996, 14–15).

Petri Ruuskanen (2001) on jakanut sosiaalisen pääoman käsitteen sen lähteisiin, mekanismeihin ja tuotoksiin. Lähteiksi hän mainitsee yksilöt, yhteisöt ja yhteiskunnan. Sosiaalisen pääoman kahtena keskeisimpänä mekanismina hän pitää luottamusta ja kommunikaatiota. Nämä puolestaan tuottavat pääomahyötyä, joka vastaa pitkälti sosiaaliselle pääomalle identifioituja positiivisia vaikutuksia, mutta myös Ruuskasen kutsumaa kulutushyötyä, joka tarkoittaa sitä välitöntä mielihyvää, jota sosiaalisen pääoman mekanismit saavat ihmisissä aikaan. (Ruuskanen 2001, 45–47.) Sosiaalinen pääoma voi olla luonteeltaan yksityishyödyllistä tai julkishyödyllistä sen mukaan, tulevatko sosiaalisen pääoman tuotokset yksilölle vai kokonaiselle yhteisölle tavalla, joista niitä ei voida erottaa vain osalle yksilöistä. Yksilöhyötyjä ovat esimerkiksi yksilöiden informaatioverkot sekä maksua odottavat palvelut. Julkishyödykkeitä ovat esimerkiksi yhteisön toimintaa edistävät normit sekä yleistynyt luottamus. (Coleman 1988, 117–119; Ruuskanen 2001, 18.)

Sosiaaliseen pääomaan kytkeytyy usein ajatus, että se kasvaa käytettäessä ja vähenee käyttämättömänä, mikä erottaa sen esimerkiksi fyysisestä pääomasta. Kuitenkin Ruuskanen (2001) huomauttaa, ettei voi ajatella, etteikö sosiaalinen pääoma voisi kulua käytössäkään. Esimerkiksi

vastavuoroisuuden normeihin kuuluu, että palvelus korvataan palveluksella. Mikäli kuitenkin käytetään vain sosiaalisen pääoman positiivisia tuotoksia investoimatta sen ylläpitämiseen tai rakentamiseen vähenee sekä yksilön että yhteisön sosiaalinen pääoma. Vapaamatkustamiseksi kutsuttu ryhmäilmiö on esimerkki tällaisesta toiminnasta. (Ruuskanen 2001, 32.)

Aaltion (2010) mukaan sosiaalisen pääoman teorioita ja käsitettä on arvosteltu useista syistä. Ensinnäkin sosiaalinen pääoma nähdään Aaltion mukaan liian positiivisessa valossa kyseenalaistamatta sen merkitystä tai siihen kytkeytyviä mahdollisia kielteisiä piirteitä. Esimerkiksi laajojen verkostojen kautta myös ongelmat saattavat nopeasti ja hallitsemattomasti kumuloitua. Tämän vuoksi nykypäivän rahamarkkinat ja verkostotalous ovat aikaista ennakoimattomampia ja haavoittuvaisempia kriisitilanteissa, vaikka samat verkostot tuottavat sosiaalista pääomaa. Pääomaan kytkeytyy ajatus hyödystä ja hyödyllä on myös aina kohde, joka tämän hyödyn saa. Kuitenkin sosiaaliseen pääomaan voi hyödynsaajan lisäksi kytkeytyä osapuolia, joille se näyttäytyy negatiivisena. (Aaltio 2010, 455–457.)

Sosiaalisen pääoman kutsuminen ylipäätään pääomaksi on hieman kyseenalaista, koska se ei kykene täyttämään kaikkia taloustieteen pääomateorian pääomalle asettamia vaatimuksia. Esimerkiksi sille on vaikeaa määrittää omistajaa, eikä siihen voi investoida pääomamarkkinoilla, jonka vuoksi sille ei ole olemassa markkinahintaa. Myöskin siitä saatavan taloudellisen hyödyn määrittäminen on hyvin vaikeaa. Talousteorian tiukkojen vaatimusten näkökulmasta sosiaalista pääomaa ei siis voi kutsua pääomaksi lainkaan, mutta samalla pääomakäsityksen ulkopuolelle rajautuu monia muitakin sellaisia asioita, joita on totuttu käsittelemään pääomana. Mikäli pääomana voidaan pitää sellaisia asioita, jotka ovat tuottoa tekeviä resursseja, niin sosiaalinen pääoma on pääomaa siinä missä muutkin pääomat. (Ruuskanen 2001, 32–33.)

## *2.1 James S. Colemanin sosiaalinen pääomakäsitys*

Sosiaalisen pääoman teoriakenttä sisältää joukon keskeisiä henkilöitä, joiden vaikutus on ollut hyvin merkittävä. Kronologisessa järjestyksessä esiteltyinä tällaisia klassikoiksi nousseita henkilöitä ovat olleet: Mark Granovetter kehittämällään heikkojen ja vahvojen siteiden teoriallaan (Granovetter 1973), Pierre Bourdieu (1984; 1986) teoriallaan sosiaalisesta pääomasta, jossa se suhteutetaan taloudelliseen ja kulttuuriseen pääomaan sekä kytetään eriarvoisuuden ja yhteiskunnallisen vallan kysymyksiin, Coleman (1987; 1988; 1990) sosiaalisen pääoman teoriallaan sekä Robert Putnam (1993), joka tutki työryhmänsä kanssa Pohjois- ja Etelä-Italian välillä olleita eroavaisuuksia

taloudessa ja demokratiassa todeten näiden erojen selittyvän lopulta sosiaalisessa pääomassa olevista eroista. (Koivumäki 2008, 74–81). Tässä teoriakatsauksessa käsitellen perusteellisemmin Colemanin sosiaalisen pääoman teoriaa, sillä se on keskeinen taustavaikuttaja Lenean ja van Burenin (1999) organisaation sosiaalisen pääoman teoriassa, joka on kenties tämän tutkimuksen keskeisin teoria.

1990-luvulla sosiaalinen pääoma nousi esiin varsinkin juuri James Colemanin (1988; 1990) käsitellyä aihetta (Ruuskanen 2001, 15). Colemanin mukaan toiminnan selittämisessä on kaksi keskeistä suuntausta, jotka ovat sosiologinen tapa ja taloustieteellinen tapa. Sosiologisen selitystavan mukaan toimintaa ohjaavat sosiaaliset normit, säännöt ja velvoitteet. Kyseisen lähestymistavan vahvuus on sen kyvyssä ottaa huomioon toimijan ympäristö ja se, kuinka tämä sosiaalinen ympäristö muotoilee, rajoittaa sekä uudelleenohjaa toimintaa. Taloustieteellinen toiminnan selitystapa puolestaan olettaa toimijan riippumattomaksi henkilöksi, jonka toiminnan lähtökohtana on maksimaalisen oman hyödyn saavuttaminen. (Coleman 1988, 95–96.)

Coleman (1988, 96–98) on kritisoinut molempia toiminnan selitysmalleja. Colemanin mukaan sosiologinen selitysmalli unohtaa toiminnan motiivit, jotka selittävät toiminnan tarkoitusta ja suuntaa. Taloustieteen selitysmalli puolestaan ei huomioi sosiaalisen kontekstin vaikutusta. Colemanin mukaan sosiaalisen pääoman käsite on väline yhdistää näiden näkemysten vahvuudet, sillä se ottaa huomioon toimijoiden kyvyn rationaaliseen toimintaan ja samalla huomioi sosiaalisen kontekstin vaikutuksen toimintaan. Colemanin mukaan sosiaalisen pääoman teorian taustalla on rationaalisen valinnan teoria, jonka mukaan toimijoilla on käytössään tiettyjä resursseja sekä intressi tiettyjen resurssien hankkimiseen. Sosiaalinen pääoma on yksi tällaisista mahdollisista resursseista, joita toimijalla voi olla tai joita hän pyrkii saavuttamaan. Keskeistä rationaalisen valinnan teoriassa on toimijan pyrkimys optimoida resurssejaan ja niiden kautta saavutettavia lopputuloksia esimerkiksi hyödyn maksimoimiseksi tai häviön minimoimiseksi eli toimija pyrkii ennakoimaan toimintansa seurauksia ja valitsemaan toimintamallin, jonka uskoo aikaansaavan haluamansa lopputuloksen (Ruuskanen 2001, 15).

Coleman (1988, 98) määrittelee sosiaalisen pääoman funktionaalisesti. Se siis mahdollistaa yksilöille ja yhteisöille sellaisten päämäärien saavuttamisen, jotka ilman tätä pääomaa jäisivät saavuttamatta. Tässä suhteessa se ei eroa muista pääoman muodoista. Kuten muutkin pääomat, ei tietty sosiaalinen pääoma ole välttämättä kaikkeen soveltuvaa, vaan se voi rajautua tietynlaiseen toimintaan ja olla jonkin toisen toiminnan kannalta merkityksetöntä tai jopa haitallista. Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma eroaa muista pääomista siinä, että se sijaitsee sosiaalisissa rakenteissa toimijoiden välillä. Se ei siis ole yksilöllä, kuten osaamispääoma, tai tuotannon välineissä fyysisen pääoman tavoin. Sosiaalinen pääoma muodostuu kokonaisuuksista, joilla on kaksi yhteistä ominaisuutta: kaikki kokonaisuudet ovat kytköksissä sosiaalisiin rakenteisiin ja ne kaikki edistävät

kyseisiin rakenteisiin kuuluvien toimijoiden toimintaa. Colemanin mukaan sosiaalisen pääoman näkökulmasta toimija voi olla yksilön lisäksi myös organisaatio, jolloin voidaan myös hahmottaa koko organisaation sosiaalista pääomaa suhteessa esimerkiksi muihin organisaatioihin.

Colemanin (1990, 304–313) sosiaalisen pääoman mallissa on määritelty neljä sosiaalisen pääoman muotoa, jotka ovat: velvoitteet ja odotukset, informaatiopotentiaali, normit ja niihin liittyvät sanktiot sekä auktoriteettisuhteet. Velvoitteet ja odotukset pohjautuvat toiminnan vastavuoroisuuteen. Coleman kuvaa tätä toiminnan vastavuoroisuutta ilmaisulla *credit slips*. Tällä hän tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö A tekee jotakin henkilön B hyväksi ja luottaa siihen, että B vastaa tähän tekoon tulevaisuudessa, jolloin B:lle syntyy velvoite pitää tämä luottamus. Tämä siis kuvastaa tilannetta, jossa henkilö jää niin sanotusti palveluksen velkaa. Jos jolla kulla on moniin eri henkilöihin tällainen suhde, jossa toinen osapuoli kokee velvoitetta tätä henkilöä kohtaan, on hänellä sitä kautta sosiaalista pääomaa. Toisaalta henkilö voi olla myös tilanteessa, jossa hän on tehnyt muille palveluksia, mutta muut eivät koe velvoitetta häntä kohtaan, jolloin luottamusta vastavuoroisuudesta ei toteuteta.

Tällaisessa vastavuoroisuuteen perustuvassa sosiaalisessa pääomassa on kaksi keskeistä elementtiä, joista ensimmäinen on sosiaalisen ympäristön luotettavuus. Tämä tarkoittaa sitä, että syntyneet velvoitteet myös toteutuvat. Toinen elementti on se määrä, kuinka paljon tällaisia velvoitteita on sosiaalisessa ympäristössä olemassa. (Coleman 1990, 306.) On kuitenkin huomionarvoista myös tarkastella sitä, miksi toimijat ovat valmiita tällaisten velvoitteiden syntymiseen. Colemanin (1990, 310) mukaan vastavuoroisuuden tunteen luominen tekemällä palveluita muille on vakuutuspolitiikan kaltaista toimintaa, jossa maksut eli tässä tapauksessa palvelukset pyritään tekemään halvalla ja korvaukset eli vastapalvelukset pyritään saamaan takaisin kalliilla. Koivumäen (2008, 79; ks. Coleman 1990, 308) mukaan politiikassa tapahtuva ”lehmänkauppojen” tekeminen on esimerkki tällaisesta toiminnasta, jossa henkilö tukee toista itsellensä merkityksettömässä, mutta toiselle tärkeässä asiassa sillä oletuksella, että toinen vastavuoroisesti tukee häntä hänelle tärkeässä asiassa. Vaikuttaa siis siltä, että ainakin hypoteettisesti toimijoiden tekemät arvioinnit käsiteltävän asian tärkeydestä itselleen sekä sen perusteella tehtävä vastavuoroisuuden hyödyntäminen saattavat muuttaa äänestystuloksen.

Informaatiopotentialilla Coleman (1990, 310) tarkoittaa sosiaalisiin suhteisiin sisältyvää informaatiota. Informaation merkitys syntyy sen toimintaan pohjaavasta luonteesta, mutta informaation hankinta on kallista, koska se vaatii vähintään tarkkaavaisuutta. Ihmiset myös voivat ylläpitää sosiaalisia suhteita, joiden ensisijainen tarkoitus on informaatiohyöty, eivätkä esimerkiksi vastavuoroisuus ja velvoitteet.

Normit ovat Colemanin (1990, 242–245; 1988, 105) mukaan toimintaan liittyviä odotuksia, jotka määrittävät sitä, millainen toiminta on toivottavaa ja millainen epäsuotavaa. Sanktiot puolestaan säätelevät normien noudattamista eli sitä, palkitaanko vai rangaistaanko toiminnasta. Normit eivät niinkään määritä sitä, miten henkilö toimii, vaan ne ovat elementti, jonka henkilö huomioi tehdessään toimintaansa koskevia päätöksiä. Huomionarvoista on, että normeja ei Colemanin mukaan ole olemassa, jos henkilöllä on täysi oikeus toimintaansa tai jos henkilöllä ei ole mitään oikeuksia toimintaansa. Normeja on vain silloin, kun muut olettavat, että heillä on oikeus vaikuttaa toimijan toimintaan. Normien pohjana on sellainen ihmisen toiminta, joka vaikuttaa myös muiden ihmisten elämään. Normit voivat olla myös niin sanottuja sisäistettyjä normeja, jolloin niistä tulevat sanktiot eivät ole ulkoisia, kuten paheksunta tai ihailu, vaan sisäisiä, kuten huono omatunto tai tyytyväisyys.

Yksi keskeinen normien syntymiseen ja toimintaan vaikuttava tekijä on Colemanin (1988, 105–108) mukaan se, kuinka sulkeutunut (*closure*) kyseessä oleva yhteisö on. Monissa sosiaalisissa rakenteissa ei pääse syntymään normeja rakenteen avoimuuden vuoksi. Tällöin sosiaalisen verkoston kaikkien jäsenten väliset kytkökset toisiinsa eivät ole vahvoja, eivätkä tehokkaat sanktiot ole siksi mahdollisia. Monien samassa verkostossa toimivien välillä ei välttämättä ole minkäänlaisia kytköksiä. Avoimen rakenteen vuoksi esimerkiksi huono maine ei pääse leviämään verkostossa. Tämä vaikuttaa normien lisäksi myös varsinkin aikaisemmin mainittuun sosiaalisen pääoman komponenttiin, velvollisuuksiin ja odotuksiin.

Tehokkaat normit ovat yhteiskunnallisesti hyvä asia. Ne ilmenevät esimerkiksi turvallisuutena, jonka taustalla on normi rikollisuuden ja väkivallan paheksunnasta tai kannustavuutena opiskeluun, jonka taustalla on normi opiskelusaatavuuksien suotavuudesta. Varsinkin normi yhteisön suosimisesta itsekkään toiminnan sijaan on yhteisöllisesti hyvin merkittävä kannustaessaan kollektiivisiin käytäntöihin. On syytä kuitenkin muistaa, että normit eivät pelkästään suosi jonkinlaista toimintaa, vaan samalla myös rajoittavat toisenlaista toimintaa. Aina, kun jollain osalla on vahva normi jonkinlaisen toiminnan suotavuudesta, se on samalla heikentävä muita vaihtoehtoisia toimintamalleja kohtaan. Joskus tämä rajoittaminen voi olla jopa yhteisön omaa etua vastaan, mikä näkyy esimerkiksi vahvan yhteisöllisyyden innovatiivisuutta heikentävänä ominaisuutena. (Coleman 1988, 105.) Koivumäki (2008, 79) huomauttaakin, että Colemanin tapa hahmottaa sosiaalista pääomaa mahdollistaa sen, että se voi olla ”yhtä lailla negatiivista kuin positiivistakin”, vaikka Colemanin teksteissä korostuukin sosiaalisen pääoman toimintaa hyödyntävä luonne. Sosiaalisen pääoman mahdollisia negatiivisia puolia tai ilmentymiä käsittelemme myöhemmin organisaation sosiaalisen pääoman näkökulmasta.

Colemanin (1990, 311) viimeinen sosiaalisen pääoman muoto on auktoriteettisuhteet, jonka Coleman lisäsi malliinsa myöhemmin vuonna 1990. Auktoriteettisuhteilla Coleman tarkoittaa

tilannetta, jossa henkilöllä on oikeus kontrolloida toisen henkilön tietynlaista toimintaa. Jos yhdellä henkilöllä on tällainen oikeus useampaan henkilöön, on hänellä paljon sosiaalista pääomaa sekä sen tuomaa valtaa. Tällainen keskitetty valta on erityisen hyödyllistä silloin, kun toimijoilla on yhteinen intressi, sillä se vähentää niin sanottua vapaamatkustamista verrattuna tilanteeseen, jossa toimijoilla on yhteinen intressi, mutta auktoriteettia ei ole keskitetty.

Colemanin mukaan sosiaalinen pääoma on usein julkishyödykkeen tapainen, koska sitä ei voida erottaa vain tiettyjen henkilöiden käyttöön. Julkishyödykkeellisiä sosiaalisen pääoman muotoja ovat esimerkiksi vapaamatkustamista ehkäisevät normit sekä yleistynyt luottamus. Yksilöhyödykkeellisiä sosiaalisen pääoman muotoja edustavat esimerkiksi informaatiopotentiali sekä takaisinmaksua odottavat vastavuoroisuuteen kytkeytyvät palvelukset. Sosiaalisen pääoman julkishyödykkeelliseen luonteeseen liittyy kuitenkin yksi keskeinen ongelma. Tällaista sosiaalista pääomaa toiminnallaan aikaan luovat toimijat saavat vain osan luomastaan pääomahyödystä, eli saman verran kuin muutkin sosiaaliseen verkostoon kuuluvat henkilöt. Colemanin mukaan edellä mainitusta syystä, sekä sen takia, että sosiaalinen pääoma syntyy yleensä toiminnan sivutuotteena, ihmisillä on taipumus investoida vain vähän tällaiseen sosiaaliseen pääomaan. (Coleman 1988, 117–119; Ruuskanen 2001, 18.)

Ruuskanen (2001, 18–19) nostaa esiin kaksi Colemanin sosiaalisen pääoman malliin liittyvää ongelmaa. Ensinnäkin Ruuskanen pitää ongelmallisena Colemanin tapaa hahmottaa normit, niitä ylläpitävät sulkeutuneet sosiaaliset verkostot sekä luottamuksen lähes täysin yksilön kannalta positiivisina asioina. Ruuskasen mukaan Coleman ei tunnu huomioivan, että sulkeutuneet sosiaaliset verkostot voivat olla myös yksilön tavoitteita rajoittavia silloin, jos yksilön tavoitteet ja yhteisön normit ovat ristiriidassa. Toisena ongelmana Ruuskanen pitää Colemanin oletusta siitä, että yhteisöissä vallitsisi normeja koskeva yhtenäisyys, tai ettei niissä oleiviin sosiaalisiin suhteisiin tai alaryhmiin sisältyisi intressiristiriitoja. Ruuskanen näkee syyksi tähän Colemanin pyrkimyksen rakentaa sosiaalisesta pääomasta yleistä teoriaa, joka toimisi kontekstista riippumatta samalla tavalla. Ruuskasen mielestä on kuitenkin mahdollista, että sosiaalinen pääoma jakautuu alaryhmien kesken tavalla, joka ei mahdollista tämän pääoman vaihtamista ryhmien välillä. Ruuskanen pitää jopa mahdollisena, että eri ryhmien spesifi sosiaalinen pääoma voi toimia tavalla, joka haittaa suurempaa sosiaalista verkostoa ja voi aiheuttaa ryhmien välille klikkejä.

## 2.2 Mark Granovetterin heikkojen ja vahvojen siteiden teoria sekä Ronald S. Burtin rakenteellisten aukkojen teoria

Colemanin sosiaalisen pääoman teoriaa vaivaa kenties jonkinasteinen sosiaalisten verkostojen tarkastelun yksiulotteisuus, jossa verkostojen sulkeutuneisuutta pidetään lähes puhtaasti positiivisena asiana sosiaalisen pääoman kannalta. Tämä ei kuitenkaan ole ainoa näkökulma asiaan ja siksi haluan tuoda esiin myös Mark Granovetterin heikkojen ja vahvojen siteiden teorian sekä Ronald S. Burtin rakenteellisten aukkojen teorian sekä käsityksen verkostoista.

Ruuskanen (2001, 17–18) nosti esiin sosiaalisen pääoman suuntauksien tarkastelussaan Colemanin verkostokäsityksen ongelmallisuuden. Colemanin mukaan verkostojen tehtävä on mahdollistaa normien syntyminen ja ylläpitää niitä sanktioiden avulla. Tällaisten verkostojen tulee olla sulkeutuneita eli yhteisön sisällä verkoston tulee olla tiheä. Toinen verkostojen tehtävä on Colemanin mukaan toimia informaatiöväylinä. Kuitenkin tässä kohtaa ilmenee Colemanin verkostonäkemyksen suurin heikkous. Sulkeutunut verkosto tarkoittaa äärimmillään sitä, että kaikki verkostoon kuuluvat jäsenet tuntevat toisensa ja ovat keskenään sosiaalisessa suhteessa. Kuitenkin Granovetterin (1973) heikkojen ja vahvojen siteiden teorian mukainen hypoteesi korostaa juuri yhteisöstä ulospäin suuntautuvien sosiaalisten suhteiden eli niin sanottujen ”heikkojen siteiden” merkitystä uuden tiedon välittymisessä. Kuitenkin heikot siteet tekevät verkstorakenteesta avoimemman ja tällöin Colemanin käsityksen mukaan myös heikentävät normeja ja niiden kontrollointia. Tästä näkökulmasta Colemanin käsitys verkoston tehtävästä normien kontrolloijana sekä informaatiöväylinä on keskenään ristiriitainen, koska Colemanin korostama sulkeutuneisuus edistää tätä ensimmäistä tehtävää, mutta heikentää toista.

Vuonna 1973 julkaistussa artikkelissa *The Strength of Weak Ties* Mark Granovetter yhdistää tarkastelussaan yksilöiden välisten suhteiden eli mikrotason rakenteen tarkastelun makrotason rakenteeseen, jolla tarkoitetaan koko verkostosuhteiden muodostamaa sosiaalista rakennetta. Hänen lähtökohtainen oletuksensa on se, että ihmisten välillä olevat sosiaaliset siteet ovat luonteeltaan joko ”vahvoja” tai ”heikkoja”. Vahvoilla suhteilla Granovetter (1973, 1361) tarkoittaa sellaisia sosiaalisia suhteita, joihin kytkeytyy kiintymyksen tunnetta ja toiminnan vastavuoroisuutta sekä niihin käytetään aikaa. Heikot siteet puolestaan viittaavat pinnallisempiin sosiaalisiin suhteisiin ja sellaisiin suhdeverkostoihin, joihin toimija linkittyy vain välillisesti jonkun toisen toimijan kautta. Granovetterin (1973, 1375) mukaan ihmisillä on lähtökohtaisesti huomattavasti enemmän heikkoja siteitä verrattuna vahvoihin siteisiin, joidenka lukumäärä rajoittuu yleensä vain joihinkin kymmeneen.

Granovetter (1973, 1376–1378) päätyy artikkelissaan mielenkiintoiseen lopputulokseen. Heikot siteet, joiden on muun muassa nähty aikaansaavan syrjäytymistä, ovatkin yksilön kannalta välttämättömiä mahdollisuuksien saamiselle ja laajempaan yhteisöön integroitumiselle. Vahvat siteet puolestaan synnyttävät paikallista koheesiota, joka aiheuttaa laajemman yhteisön lohkoutumista. Mitä enemmän eri alayhteisöillä on heikkoja siteitä toisiinsa, sitä tiiviimpi ja saman mielisempi on näiden alayhteisöjen muodostama laajempi yhteisö. Tämä ilmenee esimerkiksi kykynä ponnistella yhteisen päämäärän puolesta.

Granovetterin sosiaalisten suhteiden jako heikkoihin ja vahvoin siteisiin muistuttaa paljon nykyään suosittua sosiaalisen pääoman jakoa sitovaan (*bonding*) ja yhdistävään (*bridging*) sosiaaliseen pääomaan (Szreter & Woolcock 2004, 654; Gittelmann & Vidalsin 1998). Sitova sosiaalinen pääoma viittaa läheisten, kiinteiden ryhmien yksilöiden väliseen sosiaaliseen pääomaan, joka näyttäytyy luottamisena ja yhteistyönä ja joissa henkilöt kokevat olevansa samanlaisia jakamalla samanlaisen sosiaalisen identiteetin. Yhdistävä sosiaalinen pääoma viittaa puolestaan sosiaalisiin suhteisiin sellaisten henkilöiden välillä, jotka eivät koe kuuluvansa samaan ryhmään sosiaaliselta identiteetiltään (esimerkiksi sosiodemografisten erojen vuoksi). Yhdistävä sosiaalinen pääoma näyttää kunnioittamisena ja vastavuoroisuutena. (Szreter & Woolcock 2004, 654–655.) Muutama vuosi tämän jaottelun syntymisen jälkeen Woolcock (2011) lisäsi sitovan ja yhdistävän sosiaalisen pääoman rinnalle vielä kolmannen sosiaalisen pääoman luokan, jota hän kutsuu linkittäväksi (*linking*) sosiaalisesti pääomaksi. Linkittävä sosiaalinen pääoma liittyy sellaisiin sosiaalisiin suhteisiin, jotka ylittävät eksplisiittisiä, formaaleita tai institutionaalisia vallan tasoja yhteiskunnassa ja ilmenee luottamuksena ja kunnioittamisena. Ilman tätä kolmatta luokkaa tällainen sosiaalinen pääoma laskettaisiin yhdistäväksi sosiaalisesti pääomaksi, mutta silloin luokittelu ei ottaisi huomioon sosiaalisen pääoman osapuolten mahdollisia valtaeroja. (Szreter & Woolcock 2004, 655.)

Ronald S. Burtin (1992) verkostanalyysin piiriin lukeutuva rakenteellisten aukkojen teoria avaa mielenkiintoisen näkökulman, kun sitä tarkastellaan suhteessa Colemanin käsitykseen sosiaalisen verkoston sulkeutuneisuuden hyödyistä. Toisin kuin Coleman, Burt tarkastelee sosiaalista verkostoa siinä olevien rakenteellisten aukkojen näkökulmasta. Nämä aukot tuovat yksilölle informaatio- ja kontrollihyötyä. Toisin sanoen ne ovat toimijalle kilpailuetu. Tähän linkittyy Burtin lähtökohta toiminnan tuottavuudesta (*profit*), eli siitä, kuinka paljon ihmisten laittamat panokset tuottavat heille takaisin. Burt määrittelee sosiaalisen pääoman ihmisen sosiaalisiksi suhteiksi, joiden avulla hän saa mahdollisuuksia hyödyntää paremmin taloudellista ja inhimillistä pääomaansa. Burtin teoria toimii sellaisissa sosiaalisissa verkostoissa, joissa verkoston toimijat joutuvat kilpailemaan keskenään. Henkilön ympärillä oleva suhdeverkosto, kontaktit, toimijoiden välinen luottamus ja velvoitteet sekä sijainti verkostossa määrittävät toimijan mahdollisuuksia saada



korkeampi tuottavuus laittamilleen inhimillisille ja taloudellisille panoksille. Tähän liittyy kaksi eri ulottuvuutta: se, keitä tuntee ja se, missä asemassa sijaitsee tässä tuntemiensa henkilöiden sosiaalisessa verkostossa. Burtin teorian keskeisin käsite on ”rakenteellinen aukko” (*structural hole*). Tämä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan tilannetta, jossa henkilö A tuntee henkilön B ja C, mutta henkilöt B ja C eivät omaa suoraa sosiaalista suhdetta toisiinsa. Tämän takia heidän välillään on rakenteellinen aukko, josta henkilö A voi potentiaalisesti hyötyä mahdollisen korkeamman tuottavuuden (kilpailuedun) kautta, mikäli B ja C eivät ole keskenään redundantteja eli turhia toisiinsa nähden. Burt itse tulkitsee rakenteellisten aukkojen kuvaavan samanlaista ilmiötä, kuin Granovetterin heikot siteet ja Burt tulkitseekin juuri niin sanottujen heikkojen siteiden olevan niitä suhteita, joihin sisältyy rakenteellisten aukkojen tuomaa hyötyä. Burt haluaa kuitenkin korostaa, että toisin kuin heikot siteet, on rakenteellinen aukko kausaalisessa suhteessa saatuihin hyötyihin, kun taas heikot siteet vain korreloivat hyötyjen kanssa. (Burt 1992, 8–9, 11–12, 18–19, 27, 45–47.)

Parempi tuottavuus kytkeytyy kahteen rakenteellisten aukkojen tarjoamaan verkostohyötyyn, jotka ovat informaatio- ja kontrollihyöty. Informaatiohyötyjä on Burtin mukaan kolmea tyyppiä. Ensimmäinen on pääsy informaatioon, jolla tarkoitetaan sitä, että henkilön verkosto mahdollistaa sellaisen tiedon saamisen, johon henkilö ei yksin, ilman verkostoaan kykenisi. Toinen informaatiohyöty liittyy informaation ajoitukseen. Verkosto mahdollistaa informaation saamisen aikaisessa vaiheessa, mikä antaa toimijalle edun hyödyntää tietoa tehokkaammin. Kaksi ensimmäistä informaatiohyötyä liittyvät toimijalle tulevaan informaatioon. Kolmas informaatiohyöty on toimijasta muualle kulkeutuva informaatiohyöty, joka ilmenee niin, että toimijan ympärillä oleva verkosto suuntaa, tiivistää ja legitimoii sitä tietoa, jota toimijasta suuntautuu muualle verkostoon. Tällöin toimija esittäytyy positiivisessa valossa, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Informaatiohyöty on voimakkainta verkostossa, joka on suuri ja sisältää monenlaisia luotettuja toimijoita. (Burt 1992, 45–47.)

Sellaiset rakenteelliset aukot, jotka antavat toimijalle informaatiohyötyä, mahdollistavat myös kontrollihyödyn antaen toimijalle hyötyä hänen neuvotellessaan asemaansa suhteessa muihin. Burt kuvaa kontrollihyödyn muotoa ilmaisulla *tertius gaudens* – kolmannen osapuolen hyöty, eli henkilö saa itsellensä hyötyä ollessaan kahden toimijan välissä verkostossaan. Tällainen tilanne tarjoaa kahdenlaista hyötyä. Ensimmäinen on tilanne, jossa kaksi toimijaa saadaan kilpailemaan toisiaan vastaan. Tällainen tilanne on esimerkiksi tarjouskilpailussa. Toinen tilanne kuvaa tapahtumaa, jossa kaksi eri tahoa esittää keskenään ristiriitaisia vaatimuksia toimijalle, eikä kummallakaan vaatimusten esittäjällä ole selvää auktoriteettisuhdetta toiseensa. Tämä mahdollistaa toimijalle neuvotteluaseman, jota hänellä ei muuten olisi. Kontrollihyödyllä on kuitenkin yksi merkittävä ero informaatiohyötyyn. Siinä, missä passiivinen toimija voi saada informaatiohyötyä rakenteellisista aukoista, vaatii

kontrollihyöty aina aktiivista toimintaa. Toisten sanoen kontrollihyötyä ei voi saada yrittämättä tai ilman motivaatiota siihen. Rakenteellisten aukkojen tarjoaman sosiaalisen pääoman ymmärtämiseksi tulee hahmottaa se, että toimijan ympärillä olevien sosiaalisten kontaktien välisten rakenteellisten aukkojen tarjotessa informaatio- ja kontrollihyötyä hänelle, tarjoaa hänen ja muiden toimijoiden väliset rakenteelliset aukot hyötyä hänen sosiaalisille kontakteilleen, jotka ylittävät nämä rakenteelliset aukot. Ideaalitilanne henkilölle tästä näkökulmasta on rakenteellinen autonomia, jossa hänen ja muiden toimijoiden välillä ei ole rakenteellisia aukkoja, mutta hänen ympärillään olevien toimijoiden välillä on rakenteellisia aukkoja. (Burt 1992, 34–36, 48–49.)

### 3. Organisaation sosiaalinen pääoma

Tämän tutkimuksen kannalta yksi oleellisimmista teorioista on Carrie R. Lenean ja Harry J. van Burenin (1999) teoria organisaation sosiaalisesta pääomasta, sen komponenteista, johtamisesta sekä hyödyistä ja haitoista. Tässä teoriakatsauksessa käsittelem organisaation sosiaalista pääomaa Lenean ja van Burenin teorian näkökulmasta yhdistäen siihen myös muiden teorioiden ja tutkimusten esiintuomia näkökulmia ja tuloksia. Lenea ja van Buren määrittelevät organisaation sosiaalisen pääoman resurssiksi, joka viittaa organisaatiossa olevien henkilöiden sosiaalisten suhteiden luonteisiin. Organisaation sosiaalinen pääoma realisoituu jäsenten yhteiseen päämäärään orientoitumisen ja jaetun luottamuksen kautta, mikä taas edistää menestyksestä yhteistoimintaa. Organisaation sosiaalinen pääoma on voimavara, joka potentiaalisesti hyödyttää sekä organisaatiota tuloksellisuuden kautta, että sen jäseniä parantamalla heidän taitojaan. Jäsenillä tarkoitetaan henkilöitä, joilla on työsuhde organisaatioon. Työsuhde voi olla määräaikainen tai pysyvä, kokoaikainen tai osa-aikainen. Jäseniin eivät kuulu organisaation ulkopuoliset henkilöt tai organisaatiot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä. (Lenea & van Buren 1999, 538.)

Lenean ja van Burenin organisaation sosiaalisen pääoman näkemyksen pohjana on Colemanin (1990, 302) näkemys sosiaalisesta pääomasta, jonka mukaan sosiaalinen pääoma ei ole täysin yksilön itsensä hallinnassa oleva yksityishyödyke, vaan se on yhteisesti omistettu ja muistuttaa enemmän julkishyödykettä. Yksityishyödyllisyys ja julkishyödyllisyys eivät kuitenkaan ole välttämättä ristiriidassa keskenään, vaan niiden väliltä voidaan löytää tasapaino. Tutkimustiedon valossa näyttääkin siltä, että organisaation sosiaalisen pääoman tulisi hyödyttää sekä organisaatiota, että sen jäseniä ja pohjimmiltaan se tulee ymmärtää organisaation ja sen jäsenten yhdessä omistamaksi. Esimerkiksi aikaisemmin esitelty Burtin rakenteellisiin aukkoihin kytkeytyvä sosiaalinen pääoma on hyödyllistä yksilön kannalta, mutta organisaatiossa se merkitsee helposti sitä, että tieto ei liiku tehokkaasti ja organisaatio ei kykene työskentelemään tehokkaasti kohti yhteisiä päämääriä. Lenean ja van Burenin näkemyksen mukaan organisaation sosiaalinen pääoma hyödyttää yhteisöä suoraan ja yksilöä enemmän epäsuorasti. Teoriassaan Lenea ja van Buren jakavat sosiaalisen pääoman kahteen

pääkomponenttiin, jotka ovat yhteisöllisyys (*associability*) ja luottamus, jotka ovat myös kaksi keskeisintä käsitettä tässä tutkimuksessa. (Lenea & van Buren 1999, 539–544, 546.)

Nahapiet ja Goshal (1998) puolestaan jakavat omassa mallissaan sosiaalisen pääoman sen rakenteelliseen ulottuvuuteen, suhdeulottuvuuteen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. He kuitenkin muistuttavat, että vaikka luokittelussa nämä tyypit on eroteltu toisistaan, niin todellisuudessa sosiaalisen pääoman muodot nivoutuvat toisiinsa eli ne eivät ole selvärajaisia. Rakenteellinen ulottuvuus tarkoittaa toimijoiden välisten yhteyksien kokonaisuutta, toisin sanoen sitä, kuka on yhteydessä kehenkin. Rakenteellista mallia pystytään kuvaamaan esimerkiksi tiheyden, hierarkkisuuden ja muodon kautta. Suhdeulottuvuus viittaa sosiaalisten suhteiden laadullisiin ominaisuuksiin (kuten luottamukseen ja ystävyYTEEN), jotka vaikuttavat toimijoiden käytökseen. Tämän ulottuvuuden kautta toimijat totettuttavat sosiaalisia motiivejaan, kuten hyväksynnän ja arvovallan saavuttamista. Tähän ulottuvuuteen lukeutuvat luottamuksen ja ystävyYTEEN lisäksi myös normit ja sanktiot, velvoitteet ja odotukset sekä identiteetti ja identifioituminen. (Nahapiet & Goshal 1998, 243–244.)

Nahapietin ja Goshalin jaottelun kognitiivinen ulottuvuus tarkoittaa Aaron Cicourelia (1973) mukailten jaettuja representaatioita, tulkintoja ja merkitysjärjestelmiä, jotka toimivat resursseina. Heidän mukaansa juuri tähän ulottuvuuteen kytkeytyvä yhteinen kieli ja merkistö toimivat kontekstina osaamispääoman kehittymiselle. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 244.) Väitöskirjassaan Jaakko Koivumäki (2008, 96) luokitteli myös organisaatiokulttuurin ja sosiaaliset normit kognitiiviseen ulottuvuuteen kuuluviksi. Organisaatiokulttuurin käsite lähtee ajatuksesta, että kaikki asiat, mukaan lukien organisaatiot, sisältävät sosiaalisia merkityksiä ja konstruktioita (Morgan 1997, 146). Tällöin organisaatiossa vallitseva kulttuuri vaikuttaa siihen tapaan, jolla organisaatiossa toimitaan, ajatellaan ja koetaan asioita (Koivumäki 2008, 96). Organisaatiokulttuurista puhutaan yleensä yksikössä, vaikka yleensä kuitenkin organisaatioiden sisältä löytyy omia alakulttuurejaan. Nämä alakulttuurit saattavat jakautua esimerkiksi maantieteellisten tai tehtäviin liittyvien erojen mukaan. (Schein 1987, 25.)

Organisaation sosiaalista pääomaa tarkasteltaessa tulee myös huomioida, että organisaation sosiaalinen rakenne saattaa sisältää formaalin puolen lisäksi myös informaalin puolen. Organisaation formaalilla rakenteella tarkoitetaan sen suunniteltua rakennetta, johon liittyy esimerkiksi määritelty työnjako, säännöt ja auktoriteettisuhteet. Informaalilla organisaatorakenteella tarkoitetaan suunnittelemattomia ryhmämuodostelmia, kuten ystävyysuhteita, joita syntyy, kun ihmiset toimivat lähellä toisiaan. Informaalin rakenteen pohjana toimivat organisaation yksilöiden tarpeet ja joskus nämä rakenteet muodostuvat suojaamaan yksilöä formaalin rakenteen vaatimuksilta. Informaali

rakenne voi olla formaalia rakennetta ja sen päämääriä tukeva tai niitä vastaan. (Tannenbaum 1966, 1–4.)

Kandidaatintutkielmassani ”Innovatiivisuus rakennusalan asiantuntijatyössä” huomasin, että sosiaaliseen toimintaan liittyvät aspektit (esim. informaation liikkuminen) kytkeytyivät henkilöiden kuvauksissa eritasoiisiin ryhmiin ja verkostoihin. Usein nämä ryhmät ja verkostot noudattivat organisaation formaalia rakennetta, mutta myös mahdolliset informaaliset rakenteet vaikuttivat näihin ryhmiin ja verkostoihin. Ryhmien ja verkostojen tasot ilmenevät konteksteina, jotka muuttavat tulkintaa sosiaalisten ilmiöiden laadusta ja määrästä. Toisin sanoen esimerkiksi sellainen kysymys kuin ”koetko, että informaatiota on helppo saada?” pitää suhteuttaa johonkin tiettyyn ryhmään tai verkostoon. Täten siis sosiaalinen toiminta organisaatioissa sisältää useita erilaisia konteksteja. Yksi tarkoitukseni tässä tutkimuksessa on pyrkiä hahmottamaan näiden verkostojen eroavaisuuksia. Aluksi ajatukseni oli kuvata tällaisten eri ryhmien ja verkostojen eroa toisiinsa käsitteellä ”organisaatioetäisyys”, koska vaikuttaa siltä, että nämä ryhmät ja verkostot muodostavat sosiaaliselle toiminnalle erilaisia konteksteja riippuen siitä, missä kohtaa ne ovat organisaation virallisessa rakenteessa. (Salmi 2011.)

Kuitenkin tämä organisaatioetäisyyden käsite antaisi liian suppean lähestymiskulman aiheeseen ensinnäkin siksi, koska se ei huomioisi mahdollista informaalia rakennetta, mutta ennen kaikkea se ei huomioisi sitä, että kyseessä on toimijan oma tunne eri verkostoista ja ryhmistä. Tutkimuksen haastavimpia ratkaisujani oli se, miten pyrkisin lähestymään eri verkostojen ja ryhmien erilaista luonnetta sosiaalisen toiminnan kontekstina. Kandidaatintutkielmassani haastateltavat puhuivat usein eri ryhmistä ja verkostoista tavalla, jossa nousi esiin tunne läheisyydestä ja etäisyydestä. Tässä tutkimuksessa pyrin tarkastelemaan eri ryhmien ja verkostojen luonnetta sosiaalisen toiminnan kontekstina *sosiaalisen etäisyyden* termillä. Etäisyyden ja läheisyyden käsitteet ovat vaikeasti käsiteltäviä termejä, joiden määrittely on haastavaa. Kirjallisuudessa eri kirjoittajat määrittelevät etäisyyden erilaisilla tavoilla ja monet käyttävät määrittelyssä useampaa ulottuvuutta yhtä aikaa. (Collinson 2005, 244.) Yhtenä selittävästä tekijänä vaikuttaa olevan ihmisten samanlaisuus ja erilaisuus. Samanlaiset ihmiset koetaan sosiaalisesti läheisemmiksi ja erilaiset ihmiset puolestaan sosiaalisesti etäisemmiksi. (Livitan, Trope & Liberman 2008, 1256.) Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan pyri päättämään tai arvioimaan etukäteen sitä, mikä synnyttää koetun sosiaalisen etäisyyden tunteen, vaan pyrin tarkastelemaan tämän tunteen merkitystä suhteessa määrittelemiini yhteistoimintavalmiuksiin. Lopuksi pohdintaosiossa tarkastelen mahdollisia selittäviä tekijöitä sosiaalisen etäisyyden kokemukselle.

### 3.1 Yhteisöllisyys

Lenean ja van Burenin organisaation sosiaalisen pääoman mallissa yhteisöllisyys määritellään organisaation jäsenten halukkuudeksi ja kyvyksi vähentää henkilökohtaisten tavoitteiden merkitystä ja korostaa yhteisiä tavoitteita sekä yhteistä toimintaa. Sellaiset ilmiöt, kuin sosiaalinen laiskottelu ja niin kutsuttu vapaamatkustaminen johtuvat Lenean ja van Burenin mukaan siitä, että ryhmän jäsenet ovat kyvyttömiä vakiinnuttamaan sellaisia ihmissuhteita, normeja tai järjestelmää joka ylläpitäisi vastuullisuutta muille ryhmän jäsenille. (Lenea & van Buren 1999, 541–542.)

Yhteisöllisyys siis vaatii muutakin kuin pelkkää sosiaalisuutta, eikä se synny vielä pelkästä jäsenten välisestä riippuvuudesta. Yhteisöllisyys koostuu sosiaalisuudesta – kyvystä kommunikoida muiden kanssa sekä halukkuudesta priorisoida yhteiset tavoitteet yksilötavoitteiden edelle. Yhteisöllisyys on jossain määrin verrattavissa individualismin vastaiseen kollektivismiin. Lenean sekä van Burenin mielestä yhteisöllisyydessä näyttäytyy selviä viittauksia kollektivismiin molempien edellyttäessä kykyä suostua yhteisiin tavoitteisiin. Yhteiset tavoitteet mahdollistavat toiminnan arvioinnin ja antavat implisiittiset normit yksilön ja ryhmän toiminnalle (Guzzo & Shea, 1992; Harkins & Szymanski, 1989; Lenean & van Burenin 1999, 542 mukaan). Yhteiset tavoitteet vaativat kuitenkin vielä yhteistoimintaa, jossa työ on jaettu jäsenten kesken tavalla, joka mahdollistaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Yhteisöllisyyteen liittyy tunnekomponentti sekä taito koordinoita yhteistoimintaa. Kuitenkin yhteisöllisyys riippuu todella siitä, että yksilön toiminta organisaation hyväksi myöskin hyödyttää epäsuorasti yksilöä itseään. Tämä taas pohjautuu luottamukseen, jota käsittelem myöhemmässä omassa kappaleessa. (Lenea & van Buren 1999, 542.)

Yhteisöllisyyteen kytkeytyy vahvasti koheesion eli ryhmän kiinteyden käsite, joka painottaa nähdäkseni terminä hieman enemmän yhteisöllisyyden affektiivista puolta. Tosin usein yhteisöllisyydestä, me-hengestä ja koheesiosta puhutaan lähes synonyymeina ja niillä viitataan samaan ilmiöön (ks. esim. Koivumäki 2008, 108). Ryhmän koheesio tarkoittaa ryhmän kaikkien jäsenten yhteensä tuntemaa vetovoimaa ryhmäänsä kohtaan eli yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vahva koheesio saa jäsenet sitoutumaan voimakkaasti ryhmään ja muihin jäseniin sekä osallistumaan ryhmän toimintaan. Myönteisiin asenteisiin kytkeytyy yhteenkuuluvuuden tunne, joka ilmenee usein niin sanottuna me-henkenä. Vastaavasti heikko vetovoima aiheuttaa vähäistä osallistumista, sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tutkimuksien pohjalta on havaittu, että yksilön vetovoima ryhmään voi selittyä kolmella tavalla. Ensimmäkin henkilö voi pitää ryhmän jäsenistä, toiseksi henkilö on kiinnostunut ryhmässä tehtävästä toiminnasta ja kolmanneksi jäsenyys nostaa henkilön statusta. Mitä useampi näistä asioista vaikuttaa yhtäaikaaisesti, sitä voimakkaampaa koheesio

on. (Laine 2005, 190–192.) Klassisissa teorioissa näkemykset ryhmäkoheesiosta jakautuvat pitkälti kahteen koulukuntaan, joista ensimmäinen painottaa vastavuoroisuutta ja riippuvuutta (ks. esim. Sherif & Sherif 1969; Lewin 1951) ja toinen samanlaisuuden kokemusta ryhmän jäsenten välillä (ks. esim. Festinger 1954) (Hogg & Abrams 1988, 96).

Henkilön sitoutumisen voimakkuus määrittää sitä, kuinka voimakkaasti hän sisäistää ryhmään kuuluvat normit ja kuinka vahvasti hän toimii yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimusten mukaan seuraavat asiat tehostavat ryhmään sitoutumista, sen normien sisäistämistä ja noudattamista sekä koko ryhmän merkitystä jäsenilleen: ryhmän korkea kiinteys, normien tarkoituksenmukaisuus, toiminnan tiedostaminen ja jäsenten mielipiteiden tunteminen, yksilön saama tyydytys ryhmästä sekä ryhmän kohtaama epäselvä tilanne. (Laine 2005, 192.)

Yhteisöissä, joiden koheesio on vahva, on myös havaittu olevan hyvä ilmapiiri, sen jäsenet ovat toisilleen avoimia ja kertovat myös tunteistaan sekä kommunikoivat kokonaisuudessaankin paljon keskenään. Myös henkilöiden välinen arvostus ja kunnioitus ovat näissä yhteisöissä korkeita. Tällainen tila tukee ryhmän jäsenten sosiaalista ja emotionaalista hyvinvointia sekä motivoi. Myös taitojen ja älyllisten resurssien käyttö on tehokkaampaa sekä henkilöt haluavat ja osaavat tehdä yhteistyötä. Korkea koheesio vaikuttaa myös ongelmatilanteiden käsittelyyn mahdollistaen avoimen ja rakentavan keskustelun ongelmasta sekä nostaen kykyä sietää kritiikkiä. (Laine 2005, 192.)

Johto pystyy suuresti vaikuttamaan työyhteisössä sosiaaliseen ilmapiiriin jo pelkästään kiinnittämällä siihen riittävästi huomiota sekä kehittämällä hallitusti työyhteisön kulttuuria. Avoin ja kannustava ilmapiiri lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta vaikka tämä lisää sitoutumista ja viihtyvyyttä, ei se suinkaan takaa itsessään tuloksellista työskentelyä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi vaaditaan vielä selkeää toiminnan tavoitteiden tiedostamista ja työtyytyväisyyttä. Jälkimmäiseen vaikuttaa se, millaiset mahdollisuudet yksilöllä on vaikuttaa päätöksiin, jotka koskevat hänen omaa työtään, kuinka haastavaa ja mielekästä työ on, millaista palautetta työstänsä saa sekä kuinka hyvin yhteistyö ja itsenäinen työ koordinoituvat suhteessa toisiinsa. Osaltaan myös työtyytyväisyys nostaa sitoutumista työyhteisöön ja sitä kautta nostaa sen koheesiota. (Laine 2005, 194.)

Koivumäen (2008, 246) valtion asiantuntijaorganisaatioiden sosiaalisen pääoman tutkimuksessa yhteisöllisyys oli vahvasti yhteydessä työn imun kokemukseen sekä yleistyneeseen luottamukseen. Yhteisöllisyyttä näyttää myös edistävän työroolin selkeys, tyytyväisyys työaikajärjestelyihin, monipuoliset tehtävät ja tutut, jotka auttavat työasioissa. Yhteisöllisyyttä puolestaan laskee organisaation ulkopuolelle verkostoituminen.

## 3.2 Luottamus

Lenean ja van Burenin (1999) organisaation sosiaalisen pääoman mallissa luottamus on nostettu yhteisöllisyyden toiseksi pääkomponentiksi. Tutkijat ovat määritelleet luottamusta monin eri tavoin, mutta yleisesti hyväksytty käsitys on, että se vaatii halukkuutta asettua haavoittuvaan tilaan (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998, 394). Haavoittuva tila merkitsee myös riippuvuutta toisesta, eikä luottaja voi itse päättää toteutuuko hänen odotuksensa, koska se ei kuulu luottajan päätäntävaltaan (Nooteboom & Six 2003, 3). Tutkimustiedon valossa luottamus on näyttäytynyt olevan sekä tuloksellisen yhteistoiminnan perusta, että sen lopputulos. Luottamusta tarvitsee siis olla jo ennen yhteistoimintaa, vaikkakin se rajoittautuisi vain siihen, että kaikki yhteistoiminnan osapuolet uskoisivat hyötyvänsä yhteistoiminnasta. Onnistunut yhteistoiminta kuitenkin synnyttää todennäköisesti korkeampaa luottamusta, mikä mahdollistaa aikaisempaa pidemmälle menevän ja monimutkaisemman yhteistyön. (Lenea & van Buren 1990, 542–543)

Lenea ja van Buren jakavat luottamuksen hauraaseen ja sitkeään luottamukseen, sekä kahdenkeskiseen ja yleiseen luottamukseen. Jos henkilö uskoo, että toinen henkilö tai organisaatio on ennakoitavissa edes yhden tapahtuman ajan, on luottamus mahdollista potentiaalisen hyödyn ollessa riittävä (McAlister 1995, 29). Tällaista luottamusta kutsutaan hauraaksi luottamukseksi ja se pohjautuu olettamukseen välittömistä hyödyistä (Ring, 1996; Lenean & van Burenin 1999, 543 mukaan). Tällainen toiminta on yleensä muodollista ja perustuu sopimukseen, eikä se selviydy sellaisista satunnaisista tapahtumista, joissa hyödyt ja haitat eivät ole keskenään tasapainossa. Tälle vastakkaisena Ring ja Van de Ven (1992) ovat kehittäneet konseptin sitkeästä luottamuksesta, joka perustuu vahvempiin ja useampilukuisiin sidoksiin organisaation ja sen jäsenten välillä. Tällainen luottamus kestää hetkellisen epätasapainon hyötyjen ja haittojen välillä, eikä se perustu niinkään laskelmointiin, vaan kokemukseen muista osapuolista sekä uskoon heidän rehellisyydestään.

Kahdenkeskisen luottamuksen, jossa kahdella henkilöllä on suoraan tuntemus toisistaan, lisäksi on olemassa myös yleinen luottamus joka pohjautuu vähemmän suoraan tietoon ja enemmän yhteyteen tai maineeseen. Putnam (1993, 168-170) kuvaa, ettei tällainen luottamus perustu tietoon tietystä henkilöstä, vaan enemmän yleisiin normeihin ja käyttäytymiseen, jotka ovat olemassa tietyssä yhteisössä. Tällaisessa yhteisössä on mahdollista luottaa toiseen yksilöön ilman suoraa tietoa hänestä, joka Putnamin mukaan kuvastaa vahvaa sosiaalista pääomaa kyseisessä yhteisössä. Yksilöt voivat luottaa toisiinsa ilman suoraa tietoa tai kokemuksia pelkästään sen pohjalta, että kuuluvat samaan yhteisöön. Henkilöiden keskinäinen luottamus voi olla luonteeltaan sitkeää, vaikka vuorovaikutus olisi vähäistä, jos henkilöiden välillä on vahva yhteenkuuluvuus. Tällaiset heikot siteet, jotka ovat



kuitenkin luonteeltaan sitkeitä, vahvistavat koko järjestelmän sosiaalista pääomaa ja vuorovaikutusta kaukaisempienkin organisaation sisäisten osien välillä sekä tekevät järjestelmästä yhtenäisemmän. (Granovetter 1973, 1378). Organisaatioissa, joilla on vahva sosiaalinen pääoma, ilmenee yleistä luottamusta – myöskin niiden yksilöiden välillä, jotka liittyvät toisiinsa yleisellä tasolla eivätkä henkilökohtaisesti tunne toisiansa. Heikon sosiaalisen pääoman organisaatioissa esiintyy vain luottamusta kahdenkeskisissä suhteissa niiden henkilöiden välillä, jotka säännöllisesti ovat tekemisissä toistensa kanssa, muttei välttämättä edes niissäkään. (Lenea & van Buren 1999, 543.)

Petri Ruuskanen (2001) kuvaa luottamuksen syntyvän sosiaalisten siteiden mahdollistamasta toisen osapuolen toiminnan muuttumisesta ennustettavaksi. Tämä ennustettavuus voi pohjautua siihen, että ympäristö kontrolloi toimintaa (normit ja lait) tai siihen, että henkilöt kokevat yhteistä identiteettiä, jolloin syntyy myös kokemus edun yhteneväisyydestä. Luottamus voi olla myös ”valistunutta rationaalisuutta”, joka tarkoittaa sitä, että toimijat ymmärtävät pitkän tähtäimen yhteistyön tuottavan enemmän kuin mitä lyhyen tähtäimen oman edun tavoittelu tuottaisi. (Ruuskanen 2001, 45.)

Ruuskasen mukaan luottamuksen funktio on satunnaisuuden kompleksisuuden väheneminen sosiaalisissa suhteissa, mistä seuraa helpompi vuorovaikutus ja yhteistoiminta. Luottamus myös lisää kykyä ennakoida tulevaa, mikä mahdollistaa paremmin investoinnin sellaisiin asioihin, joiden oletettu tuotto on tulevaisuudessa. (Ruuskanen 2001, 45.)

Ihmisten lisäksi luottamus voi kohdistua esimerkiksi esineisiin, instituutioihin, luonnonlakeihin, korkeampaan voimaan tai mihin tahansa asiaan, jolle asetetaan odotuksia. Ihmisiin tai ihmisryhmiin (kuten organisaatioihin) kohdistuva luottamus on jaettavissa kompetenssiin ja intentioihin liittyväksi luottamukseksi. Kompetenssiluottamus kuvaa esimerkiksi luottamusta siihen, että toinen omaa tarvittavat tiedot ja taidot jonkin asian hoitamiseen. Luottamus intentioihin taas tarkoittaa pyrkimysten moraalisuutta, mikä ilmenee esimerkiksi siten, että luottaa toisen osapuolen pyrkivän olemaan luottamuksen arvoinen, vaikka hän voisi saavuttaa opportunistisella käyttäytymisellä suurempaa hyötyä rikkomalla luottamuksen yksittäisissä tilanteissa. Opportunismi jakautuu vielä passiiviseen ja aktiiviseen opportunistiin, joista ensimmäinen viittaa tilanteeseen, jossa luottamuksen kohde ei sitoudu tai toimi parhaalla mahdollisella tavalla luottajan eduksi. Sitoutuminen vaatii aktiivista osallistumista, huomiokykyä ja pidättäytymistä vapaamatkustamisesta. Aktiivinen opportunisti on esimerkiksi valehtelua, varastamista ja huijaamista, jossa toimija tavoittelee aktiivista hyötyä rikkomalla luottamusta. Intentionaalinen luottamus onkin jaettavissa luottamukseen toisen omistautumisesta ja luottamukseen toisen hyväntahtoisuudesta. (Nooteboom & Six 2003, 6–7.)

Intentionaalisen luottamuksen taustalla olevat motiivit voidaan jakaa kahtia kahdella eri tavalla, jotka muodostavat matriisin. Ensinnäkin nämä motiivit voidaan jakaa mikro- ja makrotasoon. Tämän lisäksi motiivit voidaan jakaa egoistisiin ja altruistisiin motiiveihin. Esimerkiksi makrotason egoistiset motiivit voivat perustua sopimusvelvoitteisiin sekä mahdollisten sanktioiden välttämiseen lain tai organisaation taholta. Altruistiset makrotason motiivit voivat puolestaan pohjautua esimerkiksi sosiaalisiin normeihin, moraalisiin sääntöihin tai velvollisuuden tunteeseen. Mikrotason egoistinen motiivi voi olla esimerkiksi se konkreettinen syy, että haluaa toimia oletetulla tavalla, mutta se ei johdu muista vaan itselle koituvasta hyödystä. Tällainen luotettavuus voi toki olla hyvin vahvaa, mutta se on pitkälti asiasidonnaista, eikä sen pohjalta voi arvioida luotettavuutta muissa tapauksissa. Mikrotason altruistiset motiivit taas puolestaan voivat pohjautua esimerkiksi ystävyysuhteeseen luottajaa kohtaan tai hyväntahtoisuuteen. (Williams 1988, 9–13.)

Luottamukseen assosioituu myös aina se potentiaalinen riski, että asiat eivät mene niin kuin on luotettu. Luottamus ei kuitenkaan välttämättä riku niissäkään tilanteissa, jolloin asiat eivät ole menneet odotetulla tavalla. Luottamuksen kohteena olleet odotukset voivat jäädä toteutumatta ulkoisista syistä joihin ei voitu vaikuttaa, virheen takia, kompetenssin puutteen vuoksi, vähäisestä yrittämisestä johtuen tai opportunistin vuoksi. Se, kuinka luottavana ollut osapuoli tulkitsee näitä syitä, vaikuttaa keskeisesti siihen, rikkuuko luottamus. Tätä tulkintaa kuitenkin vaikeuttaa esimerkiksi se, että opportunistiin taipuva henkilö ei myönnä omia motiivejaan vaan syyttää ulkoisia tekijöitä, joihin ei ole voinut vaikuttaa, mikäli se auttaa häntä peittämään syyllisyytensä. Toisaalta henkilön voi olla myös parempi heti myöntää virheensä kuin antaa toiselle tilaa tulkita tilanteen johtuvan opportunistista, jota yritetään peitellä. (Nooteboom & Six 2003, 7.)

Myös konteksti ja olosuhteet vaikuttavat luottamukseen keskeisesti. Luottamukseen liittyvät luottaja, luottamuksen kohde, luottamuksen syy sekä olosuhteet, joissa tämä tapahtuu. Tällainen konteksti voi esimerkiksi olla jokin tietty tehtävä tai organisaatiokonteksti. Organisaatioihin liittyvässä toiminnassa tämä konteksti voidaan jakaa organisaation ulkopuolisiin olosuhteisiin, kuten taloudellisiin suhdanteisiin ja lakeihin, tai organisaation sisäisiin olosuhteisiin, kuten tehtävään, organisaatorakenteeseen, kulttuuriin ja muihin vastaaviin tekijöihin. (Nooteboom & Six 2003, 7–8.)

Luottamuksen ja oppimisen välillä on myös vahva kytkös, koska luottamus on oppimisen kohteena sen vaatiessa aikaa ja kokemuksia, jotta ymmärrämme ihmisten kompetensseja ja intentioita ja jotta pystymme identifioimaan heidät. Kytkös on myös kaksisuuntainen oppimisen vaatiessa luottamusta. Luottamuksen kohdalla tulee huomioida, että mahdollisen luottamuksen rikkoutumisen ja petetyksi tulemisen lisäksi luottamus sisältää muitakin potentiaalisia riskejä ja mahdollisia negatiivisia puolia, jotka ilmenevät vaikka luottamusta ei rikottaisi. Käsittelen niitä tarkemmin sosiaalisen pääoman haittojen ja riskien yhteydessä. (Nooteboom & Six 2003, 10–11.)

Koivumäen (2008) valtion asiantuntijaorganisaatioita käsittelevässä tutkimuksessa haastateltavat konstruoivat luottamuksen henkilösuhteisiin ja ihmisten ominaisuuksiin kytkeytyväksi asiaksi, jota henkilöllä joko on tai ei ole ja tätä tasoa ei voi kehittää. Kuitenkin tutkimustieto tukee käsitystä siitä, että luottamukseen vaikuttavat organisaation rakenteet. Koivumäen analyysin mukaan työkavereiden ammattitaitoon ja hyvántahtoisuuteen kohdistuva luottamus kulkevat niin pitkälti yhdessä, että ne ovat käytännössä sama asia. Myöskin horisontaalin ja vertikaalin luottamuksen yhteys oli tuloksissa tilastollisesti merkittävä.

### *3.3 Organisaation sosiaalisen pääoman johtaminen*

Lenean ja van Burenin (1999) mukaan organisaation sosiaaliseen pääomaan vaikuttaa erityisesti organisaation henkilöstöpolitiikka. Sosiaalinen pääoma voi rakentua vahvoille ja vakaille ihmissuhteille, mutta on myös muita tapoja ylläpitää ja kasvattaa sosiaalista pääomaa. Lenea ja van Buren esittävät kolme tällaista tapaa: organisaation jäsenten väliset suhteet, organisaatiossa olevat vastavuoroisuutta tukevat normit sekä byrokratia ja siihen liittyvät selvät roolit. (Lenea & van Buren 1999, 544.)

Ensisijaisin tapa rakentaa sosiaalista pääomaa on tehdä se organisaation jäsenten välisen vuorovaikutussuhteiden kautta. Organisaatio pystyy turvaamaan sosiaalista pääomaansa vakailta työsuhteilla ja sillä, miten henkilöt on sijoitettu näihin työsuhteisiin. Organisaation korkea sosiaalinen pääoma vaatii myös panostamista valmentamiseen, työturvallisuuteen ja yhteistoiminnalliseen työskentelyyn sekä oppimiseen. Tällaisilla käytännöillä pyritään rakentamaan relationaalinen psykologinen sopimus (ks. Rousseau, 1995) työnantajan ja työntekijän välille sekä työntekijöiden välille. Sosiaalisen pääoman luominen on myös aikaa vievä prosessi, mutta sen tuhoaminen onnistuu nopeastikin varsinkin, jos psykologinen sopimus koetaan rikotuksi. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisivatkin suunnitella toimintaansa pitkän aikavälin näkökulmasta, jottei aiheutettaisi mahdollista vahinkoa ihmissuhteisiin liittyvään sosiaaliseen pääomaan. (Lenea & van Buren 1999, 544.)

Organisaatioin palkitsemiskäytännöt vaikuttavat monin tavoin sen sosiaaliseen pääomaan. Yksi merkittävimmistä vaikutustavoista on työntekijöiden vaihtuvuus, joka on vähäisempää, mikäli palkkataso ylittää alalla olevan yleisen palkkatason. Kuitenkin muitakin vaikutuksia on. Esimerkiksi Campbell, Campbell, and Chia (1998) havaitsivat, että yksilökohtainen palkitseminen voi olla epäsovinnampi tapa kuin ryhmäkohtaiset kannusteet, mikäli työskentely sisältää tiimityötä. Ryhmäkohtaisten kannusteiden käyttö saattaa kasvattaa vapaamatkustamista ryhmässä sekä vähentää

yksilön työskentelyä (Latane, Williams & Harkins 1979, 824–826), mutta se saattaa myös edesauttaa toimintaa ja uskomuksia, kuten tiedon jakamista ja yhteisten päämäärien omaksumista, jotka tukevat organisaation sosiaalista pääomaa (Lenea & van Buren 1999, 545).

Vastavuoroisuutta tukevat normit lisäävät ja ylläpitävät sosiaalista pääomaa tavalla, joka ei ole suoraan kytköksissä yksittäisten henkilöiden välisiin suhteisiin, vaan liittyy pikemminkin koko organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin. Esimerkkinä tästä yritysmaailman puolelta on General Electric, joka on kehittänyt yrityskulttuurin, jossa sitoutuminen ei niinkään pohjaudu yksilöiden välisiin ihmissuhteisiin vaan yleiseen organisaatiossa vallitsevaan toimintafilosofiaan. Toimintafilosofiassa painottuu yhteinen oppiminen, tiimityöskentely sekä kollektiivinen korkean suorituskyvyn työskentely. (Byrne, 1998.) Yksi tapa lisätä myös organisaation sosiaalista pääomaa on palkita sellaisia ihmisiä, joiden uskotaan jakavan organisaation arvot ja päämäärät. Tällainen toiminta viestittää organisaation jäsenille, millaista toimintaa ja käyttäytymistä organisaatiossa arvostetaan, mikä taas vaikuttaa organisaatiossa oleviin normeihin ja sitä kautta sen sosiaaliseen pääomaan. Kuitenkin tulee huomioida, että merkittävät erot palkoissa organisaatiossa olevien jäsenten kesken saattavat heikentää yhteisöllistä toimintaa kokonaisuudessaan. (Lenea & van Buren 1999, 454–547.)

Byrokratialla ja siihen liittyvillä selvillä rooleilla Lenea ja van Buren (1999) viittaavat organisaatiossa olevien asemien depersonalisaatioon, jonka ajatus on lähtöisin Weberin (1947) byrokratiateoriasta. Depersonalisaatio tarkoittaa sitä, että organisaatiossa olevat roolit ovat selvästi määriteltyjä ja strukturoituja, jolloin yksilöiden vaihtumisilla näissä rooleissa ei ole niin suurta merkitystä. Tällöin luottamus kohdistuu enemmänkin näihin rooleihin ja niistä rakentuviin prosesseihin, eikä suoraan niissä oleviin yksilöihin. Tällainen järjestelmä edellyttää, että henkilöt ovat myös varmasti päteviä rooleihinsa. Lenea ja van Buren kuitenkin muistuttavat, ettei byrokratia ole enää tänä päivänä lähellekään niin tehokas järjestelmä kuin aikaisemmin, koska organisaatioiden ympäristöjen ennustettavuus on laskenut merkittävästi. (Lenea & van Buren 1999, 545–546.)

Adlerin ja Kwonin (2002, 35–36) mukaan sosiaalisen pääoman edistäminen organisaatiossa ei onnistu pelkällä jäsenten välisen interaktion mahdollistamisella, vaan se vaatii myös motivoimista ja resurssien tarjoamista. He myös korostavat, että aiemmin mainitut sitova (*bonding*) ja yhdistävä (*bridging*) sosiaalinen pääoma vaativat johtamiselta oman huomionsa. Sitova sosiaalinen pääoma kuvaa organisaation sisäisten suhteiden pääomaa, kun taas yhdistävä sosiaalinen pääoma kytkeytyy varsinkin eri organisaatioiden välisten suhteiden pääomaan. Organisaation tarpeista ja pyrkimyksistä riippuen tulee punnita sitä, kuinka paljon kumpikin edellä mainituista sosiaalisen pääoman muodoista tarvitsee panostamista. Itse asiassa Adler ja Kwon suosittelisivat kaikkien organisaation sosiaalisten

suhteiden kartoittamista, jotta niihin pystytään panostamaan tarvittava määrä resursseja, joskin he myös tiedostavat tämän tehtävän haasteellisuuden.

Nahapietin ja Goshalin (1998) mukaan ne asiat, jotka yleensäkin vaikuttavat sosiaalisten suhteiden syntymiseen, vaikuttavat suuresti myös sosiaalisen pääoman kehittymiseen. Tällaisia asioita ovat aika, sosiaalinen vuorovaikutus, keskinäinen riippuvuus ja ryhmän sulkeutuneisuus (*closure*). Aika on keskeinen tekijä, koska kaikki sosiaalisen pääoman muodot ovat riippuvaisia sosiaalisen rakenteen vakaudesta ja jatkuvuudesta. Aika vaikuttaa keskeisesti esimerkiksi luottamuksen rakentumiseen ja yhteistoiminnan normien syntymiseen. Suurin osa sosiaalisen pääoman tutkijoista on samaa mieltä siitä, että korkea sosiaalinen pääoma on yleensä kehittynyt kontekstissa, jota leimaa vahva keskinäinen riippuvuus. Keskinäinen riippuvuus voi olla alhaista monista eri tekijöistä johtuen. Esimerkiksi velvoitteita ja odotuksia on huomattavasti vähemmän, mikäli ihmisillä on sosiaalisen pääoman ulkopuolisia vaihtoehtoisia resursseja käytettävissä. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 256–257.)

Sosiaaliset suhteet vahvistuvat pääsääntöisesti vuorovaikutuksen kautta, mutta kuihtuvat, mikäli vuorovaikutusta ei ylläpidetä. Tämä seikka alleviivaa sosiaalisen pääoman eroa suhteessa moniin muihin pääomiin, sillä sosiaalinen pääoma yleensä kasvaa käytettäessä ja vähenee käyttämättömänä. Organisaatioissa tapahtuva toiminta sisältää pääsääntöisesti suuren määrän interaktioita, jotka usein myös tarjoavat suunnittelemattomia mahdollisuuksia tuoda yhteen ideoita, jotka saattavat johtaa yllättäviin kehitysaskeliin ja uuden henkisen pääoman kehittymiseen. Sosiaalisen ryhmän sulkeutuneisuus (*closure*) viittaa tiiviiseen sosiaalisten suhteiden verkostoon ryhmän sisällä (ks, Coleman 1990) ja se kytkeytyy varsinkin Nahapietin ja Goshalin jaottelun kognitiiviseen ulottuvuuden ja suhdeulottuvuuden kehittymiseen. (Nahapiet & Ghoshal 1998, 258.) Ryhmän sulkeutuneisuuden on nähty vaikuttavan suotuisasti varsinkin normien, identiteetin ja luottamuksen kehittymiseen (Coleman 1990).

Organisaation johtajat voivat Scheinin (1987, 219–251) mukaan vaikuttaa sosiaalisen pääoman kognitiiviseen ulottuvuuteen lukeutuvaan organisaatiokulttuuriin monin erilaisin keinoin istuttamalla tiettyjä oletuksia organisaatioon. Tämä tapahtuu esimerkiksi sen kautta, mihin johtajat kiinnittävät huomiota ja mistä asioista organisaatiossa palkitaan, miten rekrytointi tapahtuu ja mihin ylennykset perustuvat sekä millaisia roolimalleja luodaan.

Johtajien rooli korostuu varsinkin silloin, kun organisaatio kohtaa ulkoisen uhan. Tällöin organisaation jäsenillä on helposti taipumus kääntyä myöhemmin tarkemmin esiteltävään ryhmäajatteluun. Johtajan vastuulla on tässä tilanteessa tukea sellaisia normeja, jotka kannustavat kriittisyyteen ja avoimuuteen. Nämä puolestaan edesauttavat sitä, etteivät ryhmän jäsenet ulkoisen uhan kohdatessaan passivoitu ja ala sokeasti tukeutumaan johtajaan. (Janis 1982, 250–254.)

Koivumäen (2008, 247, 131, 238) tutkimuksen mukaan työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vahva, on seuraavanlaisia yhteisiä ominaisuuksia: lyhyt valtaetäisyys, selkeä työnjako sekä kokemus distributiivisesta oikeudenmukaisuudesta eli siitä, miten esimerkiksi työstä saatava palkka jakautuu. Koivumäen analyysi paljasti voimakkaan yhteyden luottamuksen ja esimiehiltä saatavan tuen välillä. Esimieheltä saadusta tuesta korostui varsinkin kokemus esimiehen innostavuudesta. Myöskin työnjaon selkeys lisäsi esimiestä kohtaan koettua luottamusta.

### *3.4 Sosiaalisen pääoman hyödyt, haitat ja riskit organisaatiossa*

Sosiaalisen pääoman teorioissa syyt, mekanismit ja seuraukset sekoittuvat usein keskenään siksi, että esimerkiksi luottamus on organisaation sosiaalisen pääoman muoto, mutta samalla myös seurausta organisaation sosiaalisesta pääomasta. Lisäksi varsinkin sosiaalisen pääoman hyödyistä puhuttaessa eri seuraukset kytkeytyvät toisiinsa vahvistaen toisiaan.

#### 3.4.1 Sosiaalisen pääoman hyödyt organisaatiossa

Lenean ja van Burenin (1999) teoriassa on erikseen mainittu neljä eri organisaation sosiaalisen pääoman hyötyä. Nämä ovat sitoutumisen perusteltavuus, työn joustavuus, kollektiivinen organisaatio ja henkinen pääoma. Sitoutumisen perusteltavuus tarkoittaa niitä sosiaalisesta pääomasta syntyviä tekijöitä, joiden vuoksi yksilö on valmis luopumaan välittömistä yksilöllisistä intresseistään suosien pidempiaikaisia ryhmän ja organisaation yhteisiä päämääriä. Yksilöiden mieltäessä oman toimintansa kiinteäksi osaksi yhteisöä, on todennäköisempää, että he toimivat koko organisaatiota hyödyttäen ja vähemmän tavalla, joka hyödyttää vain heitä yksilöinä. Tällainen ei-toivottu yksilölähtöinen käyttäytyminen näkyy esimerkiksi vapaamatkustamisena, itsensä promotoimisena ja haluttomuutena työskennellä yhdessä. Mikäli organisaation sosiaalinen pääoma on alhainen tai se äkillisesti laskee, näkevät toimijat yksilölähtöiset intressit kollektiivisia kannattavampina. (Lenea & van Buren 1999, 547–548.)

Sosiaalinen pääoma edistää myös joustavaa työn organisointia ja suorittamista organisaatiossa. Tämä näkyy esimerkiksi käytäntöinä, jotka lisäävät sitoutumista, kouluttamista ja työnjohdon yhteistyötä saaden aikaan korkeampaa tuottavuutta, laatua ja säästöä kuluissa. Tällaisia käytäntöjä leimaa se, että ne vaativat luottamusta työntekijöiden ja työnjohdon välille. Monet tällaisista

käytännöistä eivät perustu perinteiseen hierarkiaan tai formaaliin kontrollointiin vaan yhteisöllisyyttä edistäviin normeihin ja toiminnallisten rajojen ylittävään yhteistyöhön. Toisin sanoen organisaation sosiaalisen pääoman tulisi luottamuksen ja yhteisöllisyyden kautta mahdollistaa edellä mainittujen käytäntöjen käyttöönotto. Vahvan sosiaalisen pääoman organisaatioissa myös työsuhteet ovat usein muita organisaatioita pidempiä, jolloin työsuhteen kestävyys on korkeampi, mikä mahdollistaa paremmin joustavat työkäytännöt. (Lenea & van Buren 1999, 548–549.)

Kollektiivisen organisaation hyödyllä Lenea ja van Buren (1999, 549) tarkoittavat organisaation sosiaalisen pääoman toimimista keinona johtaa sosiaalista toimintaa. Tämä kytkeytyy ajatukseen siitä, että organisaatioissa, joissa on korkea sosiaalinen pääoma, yhteinen sitoutuminen ei leimaa ainoastaan työntekijän ja johdon välistä suhdetta vaan myös suhteita organisaation kaikkien jäsenten välillä. Tämä mahdollistaa sen, että yksilöt pystyvät toimimaan kollektiivisesti, koska heillä on yhteiset normit ja yleistynyt, kestävä luottamus. Tällaisissa olosuhteissa sosiaalinen pääoma korvaa formaalit sopimukset, valvonnan ja kannustimet tehden yhteistyöstä tehokkaampaa. (Lenea & van Buren 1999, 549.)

Viimeisimpänä Lenean ja van Burenin (1999, 549–550) mainitsemana hyötynä on sosiaalisen pääoman osaamispääomaa edistävä luonne. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 247–248) ovat kuvanneet tarkemmin näitä mekanismeja, joilla organisaation sosiaalinen pääoma luo ympäristön osaamispääoman kehittymiselle. Kaksi päämekanismia osaamispääoman lisäämiseen sosiaalisen pääoman kautta ovat tiedon jakaminen ja yhdistely, jotka parhaimmillaan mahdollistavat kokonaan uuden tiedon syntymisen.

Paul Adler ja Seok-Woo Kwon (2002, 29–30) pitävät organisaation sosiaalisen pääoman keskeisimpinä hyötyinä informaatiohyötyä, vaikutus- ja kontrollivaltaa sekä solidaarisuutta. Informaatiohyöty ilmenee laajempina informaatiolähteinä sekä laadukkaampana, relevantimpana ja paremmin ajoitettuna informaationa. Vaikutus- ja kontrollivallassa on kyse aikaisemmin esitellyistä Colemanin (1990, 306; 311) mallissa olleista vastavuoroisuuden periaatteista ja auktoriteettisuhteista sekä Burtin (1992, 34–36, 48–49) rakenteellisten aukkojen mallin kontrollihyödyistä. Vaikutus- ja kontrollivallan keskeisin piirre on se, että sen avulla saa asioita tapahtumaan. Solidaarisuudessa on pitkälti kyse Colemanin (1990, 242–245) kuvaamista vahvoista normeista, jotka ylläpitävät solidaarisuuden periaatetta. Ouchin (1980) mukaan tällaiset normit vähentävät valvonnan tarvetta ja nostavat sitoutumista organisaatioon (Adler & Kwon 2002, 29–30). Erityisen tärkeää on myös Granovetterin (1973) mallin mukaisesti heikkoihin siteisiin kytkeytyvä solidaarisuus, jota ilman koko heikkoa sidettä ei välttämättä olisi. (Adler & Kwon 2002, 29–30.)

Koivumäki (2008) tuli omassa valtion asiantuntijaorganisaatioiden sosiaalista pääomaa käsittelevässä väitöskirjassaan siihen päätelmään, että tärkein sosiaalisesta pääomasta ilmenevä hyöty

organisaatiolle on parempi tiedon liikkuminen ja uuden tiedon luominen. Luottamus ja yhteisöllisyys puolestaan tekevät työn arjen sujuvaksi, sitouttavat organisaatioon ja vähentävät työperäistä stressiä. Luottamus myös kytkeytyy kommunikaation avoimuuteen ja siihen, ettei henkilöiden tarvitse olla varovaisia puheissaan. Vertikaalinen työkavereihin kohdistuva luottamus vähentää työstä syntyvää kuormitusta. Tällöin voi luottaa muiden ammattitaitoon, eikä tarvitse yrittää hoitaa itse liian montaa työtehtävää vaan kykenee myös delegoimaan niitä muille ilman huolta tehtävän toteutumisesta. Horisontaalinen luottamus eli kokemus esimiehen luotettavuudesta takaa myös työn sujuvuutta, koska silloin pystyy keskittymään paremmin työntekoon. Koivumäen tutkimuksessa luotettavaksi koetulle esimiehelle myös koettiin helpommaksi kertoa virheistä, jotka muuten voisi jäädä kertomatta. (Koivumäki 2008, 10, 179–180, 220.)

Koivumäen (2008, 207) tutkimuksesta selvisi myös, että luottamus ja yhteisöllisyys ovat yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Organisaatiositoutuminen on käsite, joka yleensä määritellään tavaksi, jolla organisaation jäsenet hyväksyvät ja samaistuvat organisaationsa arvoihin ja tavoitteisiin. Tutkimuksissa on korostunut juuri identifioitumisen merkitys. (Jokivuori 2002, 19–20.)

Luottamuksen puute puolestaan synnyttää niin sanottua omaan pussiin pelaamista, jolloin ihmiset jakavat vain minimimäärän tietoa toisilleen ja epäilevät muilta saadun tiedon luotettavuutta. Epäluottamus johtaa kommunikaation epäonnistumiseen. Luottamus vaikuttaakin olevan edellytys tehokkaalle kommunikaatioprosessille. (Likert 1961, 45.) Luottamusta heikentää esimerkiksi työkavereiden kiusan kohteeksi joutuminen (Koivumäki 2008, 246).

Ruuskanen (2001) mukaan luottamus vähentää yritysten välisissä ja sisäisissä suhteissa valvonnan tarvetta, sekä vähentää liiketoimintakustannuksia ja vähentää niin sanottua vapaamatkustamista yhteistoiminnassa. Luottamus myös mahdollistaa paremmin sellaisen yhteistyön, jonka odotetut hyödyt ovat vasta tulevaisuudessa. Sosiaaliseen pääomaan liittyy myös informaatiohyöty, joka ilmenee esimerkiksi parempana työvoiman osaamisena, uuden teknologian käyttöönottona sekä markkinamahdollisuuksiin liittyvän tiedon leviämisenä. (Ruuskanen 2001, 45–46)

Yksi mielenkiintoisimpia suomalaisia tutkimuksia sosiaalisesta pääomasta on vuonna 2008 valmistunut tutkimus työyhteisön sosiaalisen pääoman vaikutuksesta mielenterveyteen sekä depression ilmaantumiseen. Tutkimuksen päätulosten mukaan työntekijöiden masennukseen sairastumisen riski kasvoi 15–16 -kertaiseksi, mikäli työntekijät kokivat kohtelun olevan epäoikeudenmukaista ja työilmapiirin olevan huono. Vähäisen sosiaalisen pääoman työyhteisössä terveyden heikkenemisen riski oli 1,8-kertainen verrattuna niiden työyhteisöjen työntekijöihin, joiden työyhteisöissä oli keskimääräistä parempi sosiaalinen pääoma. Sosiaalisen pääoman lasku neljän vuoden seurantajakson aikana lisäsi 60 prosentilla todennäköisyyttä terveyden heikkenemiselle



verrattuna niihin henkilöihin, joilla sosiaalinen pääoma ei laskenut hyvästä tasosta. Vakiointi ei muuttanut näitä tuloksia ja ne olivat tilastollisesti merkittäviä. Terveystilan ja sosiaalisen pääoman yhteys oli tutkimuksen mukaan itsenäinen, eikä selittynyt yksilöllisillä ominaisuuksilla tai eroilla terveyskäyttäytymisessä. (Oksanen ym. 2008, 30–32.)

Työyhteisön matala sosiaalisen pääoman taso myös kasvatti työntekijöiden unihäiriöiden riskiä. Matalan sosiaalisen pääoman työyhteisöjen työntekijöillä oli 58 % enemmän vaikeuksia nukahtaa ja 28 % useammin he kokivat aamulla itsensä väsyneiksi verrattuna korkean sosiaalisen pääoman työyhteisöjen työntekijöihin. (Oksanen ym. 2008, 33.)

Tulokset ovat varsin vaikuttavia varsinkin, kun otamme huomioon, kuinka vakavista ongelmista on kyse yksilön, työyhteisön ja koko kansakunnan kannalta. Esimerkiksi mielenterveyden häiriöistä yleisin on masennus, josta 5 % suomalaisista kärsii vuosittain (Pirkola, Lönnqvist, Ahola, Heikkinen, Honkonen, Isometsä, Joukamaa, Kalimo, Kiviruusu, Kärnä, Lahtinen, Lehtinen, Poikolainen, Raitasalo, Salminen & Suvisaari 2002, 131). Tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella juuri mielenterveyden häiriöt ovatkin pitkien sairaspöissaolojen yleisin syy (Oksanen ym. 2008, 5). Sairaspöissaolojen lisäksi mielenterveyden häiriöt ovat keskeisin syy ennen aikaisiin eläköitymisiin (Ahola, Joensuu & Kivistö 2007, 180).

### 3.4.2 Sosiaalisen pääoman haitat ja riskit organisaatiossa

Vaikka sosiaalisen pääoman teorit ja mallit pitävätkin sosiaalista pääomaa lähtökohtaisesti hyvänä asiana, on sillä kuitenkin myös oma hintansa sekä mahdolliset riskit ja negatiiviset ilmiöt. Lenea ja van Buren (1999, 550–551) jakavat sosiaalisen pääoman mahdolliset haitat organisaatiossa ylläpitokuluihin, innovaation heikkenemiseen ja vahingollisella tavalla vakaisiin institutionaalisiin valtarakenteisiin. He jakavat ylläpitokulut kuluihin, jotka syntyvät ihmissuhteiden ja normien ylläpitämisestä sekä kuluihin, jotka syntyvät ”löysästä” pääomasta. Ensimmäinen ilmenee esimerkiksi silloin, kun organisaatioon tulee uusi jäsen, joka pitää integroida osaksi organisaatiota. Sosiaalisen pääoman potentiaalisesti vaatima ”löysä” pääoma viittaa siihen, että jos muut pääomat on viritetty äärimmäisen tehokkaaksi (nopea aikataulu yms.), voi olla hyvin vaikea säilyttää luottamusta ja yhteisöllisyyttä organisaation jäsenten keskuudessa. Toisin sanoen sosiaalista pääomaa on helpompi ylläpitää, jos organisaatiolla on tietty määrä ylimääräistä pääomaa.

Myös työn turvaaminen ja pysyvyys aiheuttavat omat kulunsa, mutta ilman niitä organisaation jäsenet panostavat vähemmän yrityskohtaisen tiedon kehittämiseen sekä kartuttamiseen ja enemmän

sellaiseen tietoon, joka auttaa heitä työmarkkinoilla. Kaiken kaikkiaan organisaation tulisi suhtautua organisaation jäsenten työsuhteisiin ennemmin etuna, jota tulee kehittää kuin kustannuksena, joka tulee minimoida (Pfeffer, 1998; Lenean ja van Burenin mukaan 1999, 550). Tällöin organisaatio pystyy investoimaan yksilöiden lisäksi myös heidän välisiin ihmissuhteisiin. (Lenea & van Buren 1999, 550.)

Mahdollisella innovatiivisuuden heikkenemisellä Lenea ja van Buren (1999, 551) viittaavat Colemanin (1988, 105) havaintoon siitä, että sosiaalinen pääoma saattaa edistää, mutta myös heikentää innovatiivisuutta riippuen normien ja ihmissuhteiden luonteesta. Esimerkiksi jos organisaatiokulttuuri tuntuu turvalliselta ja kannustaa riskinottoihin, on sosiaalinen pääoma innovatiivisuutta tukevaa. Kuitenkin sosiaalinen pääoma voi myös estää innovatiivisuutta, mikäli vahvat normit ja roolit sekä pitkäaikaiset suhteet toimivatkin muutosta vastustavina (Powell & DiMaggio 1991; Lenean & van Burenin 1999, 551 mukaan). Tiheät ja pitkäaikaiset ihmissuhteet organisaation jäsenten välillä myös kasvattavat riskiä siihen, ettei organisaatioon tule uutta tietoa (Staw, Sandelands & Dutton 1981, 519). Voi siis olla, että sosiaalisen pääoman tarjoama luottamus ei lisää innovatiivisuutta, koska organisaation sisään ei tule tehokkaasti uutta informaatiota (Lenea & van Buren 1999, 551). Varsinkin pitkäaikainen luottamus, joka muuttuu eksklusiiviseksi, voi muodostua esteeksi oppimiselle ja innovaatioille, jotka vaativat kokemuksia. Tällöin turvaudutaan vain luottamuksen kohteena olevaan asiaan, eikä lähdetä puntaroimaan mahdollisia vaihtoehtoja, jolloin päädytään helposti inertiaan. (Nooteboom & Six 2003, 10–11.)

Sosiaalinen pääoma voi Lenean ja van Burenin (1999, 551) mukaan aiheuttaa kuluja myös vahingollisella tavalla vakaiden institutionaalisten valtarakenteiden kautta. Tämä voi näkyä esimerkiksi ryhmän sitoutumisena huonoihin käytäntöihin, koska joku valtarakenteessa korkealla oleva taho on joskus suosinut tällaista käytäntöä. Tällainen tilanne, josta kerron seuraavaksi tarkemmin, saattaa esimerkiksi syntyä silloin, kun ryhmä on ajautunut niin sanottuun ryhmäajatteluun ja tukeutuu liikaa auktoriteettiin.

Sosiaalisen pääoman haittoihin ja riskeihin kytkeytyy läheisesti Irving Janisin (1982) teoria ryhmäajattelusta, joka on sosiaalipsykologinen käsite. Se viittaa ryhmäkoheesion aiheuttamiin virheellisiin päätöksiin. Ryhmäajattelu edellyttää ryhmäkoheesiota, mutta ei välttämättä kuitenkaan johda siihen. Ryhmäajattelun aiheuttamien virhepäätösten selittäjinä voivat olla esimerkiksi virheellisesti tehty tilannearvio, jonka syynä on ollut ryhmän pyrkimys yksimielisyyteen tavalla, joka ei mahdollista kriittistä ajattelua ja vaihtoehtojen puntarointia. Ryhmässä olevat henkilöt voivat esimerkiksi alkaa pelkäämään sosiaalista rankaisua ja siksi jättää asioita sanomatta. Janisin mukaan ryhmäkoheesion hyödyt ja haitat ovat tasapainossa silloin, kun ryhmässä on kohtuullinen koheesio, joka mahdollistaa omien kantojen ilmaisemisen, muttei taivuta liialliseen yksimielisyyden

hakemiseen. (Janis 1982, 9, 246–248.) Koivumäen (2008, 115) mukaan ryhmäajattelun riski lisääntyy, mikäli sosiaaliset suhteet ovat tyypiltään liiallisesti ”vahvoja siteitä” (Granovetter 1973) ja verkosto on ”suljettu” (Coleman 1988).

Ryhmäajattelu siis vaatii lähtökohtaisesti ryhmäkoheesiota. Kuitenkaan korkean ryhmäkoheesion ryhmät eivät välttämättä sorru ryhmäajatteluun. Janisin (1982, 244–245) mukaan ryhmäajattelun syyt jakautuvat rakenteellisiin syihin ja tilannesyihin. Rakenteellisia syitä ovat ryhmän eristyneisyys muista ryhmistä, johtajan vahva traditio, menettelytapojen epäselvyys ja ryhmän jäsenten samankaltaisuus. Kuitenkin suurin syy ryhmäajattelun syntymiseen on tilannesyihin lukeutuva ulkoisen uhan aiheuttama stressi.

Koivumäen (2008, 117) mukaan korkea ryhmäkoheesio voi aiheuttaa ryhmäajattelun lisäksi muitakin negatiivisia asioita, kuten ryhmien välistä negatiivista kilpailua ja jännitteiden lisääntymistä. Tämä ilmenee esimerkiksi tiedon panttaamisena ja osaoptimoimisena, joka tarkoittaa sitä, että työ tehdään tarkoituksenmukaisesti jonkin organisaation alaryhmän näkökulmasta, mutta kokonaisuudessaan organisaation toiminta huonontuu (Niemelä 2006, 84). Ryhmä saattaakin saavuttaa korkean yhtenäisyytensä ulkopuolisten toimijoiden kustannuksella niin, että heihin suhtaudutaan epäilevästi ja pahimmillaan jopa vihamielisesti. Sosiaalista pääomaa voidaan myös tahallaan käyttää vahingollisiin tarkoituksiin. (Putnam 2000, 21–22.)

## 4 Yhteistoiminnallinen oppiminen

Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan suurin piirtein samaa asiaa tarkoittaen kollaboratiivisesta, yhteisöllisestä ja yhteistoiminnallisesta oppimisesta. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista alkaa selventämään eri nimitysten mahdollisia eroja, vaan käsitellä kaikille nimityksille yhteistä näkemystä siitä, että toiminnan vuorovaikutuksen ainoa pyrkimys ei ole välittää tietoa, vaan myös luoda uutta tietoa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä tutkimuksessa käytän pääsääntöisesti nimitystä yhteistoiminnallinen oppiminen, mutten tarkoita sillä yksittäistä työnjakoon perustuvaa opetusmenetelmää vaan laajemmassa mielessä sellaista oppimista, jossa käsitellään jaettuja merkityksiä ja pyritään rakentamaan yhteistä ymmärrystä vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tällainen toiminta edellyttää myös yhteisiin tavoitteisiin sekä arviointiin sitoutumista. Yhteistoiminta siis edellyttää sitoutumista tavoitteelliseen, koordinoituun ja jaettuun ongelmanratkaisuun. Yhteistoiminnassa tulos ylittää sen, mitä tulisi yksittäisten toimijoiden tuotosten summaksi. (Häkkinen & Arvaja 1999, 208–210.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen on alun perin kehitetty kouluopetusta varten. Kuitenkin sen taustalla vaikuttavat ryhmädynamiikan periaatteet ovat voimassa myös aikuisryhmissä. (Repo-Kaarento 2007, 37.) Yhteisöllisen oppimisen taustalla on aina yksilön oppiminen. Ajatuksena on kuitenkin se, että sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla oppiminen voi olla laadukkaampaa ja kattavampaa kuin yksin saavutetut oppimistulokset. Näin yhteisön oppiminen on enemmän kuin sen yksilöiden oppimisen summa. (Siltala 2010, 61.) Oppimista ei voi irrottaa sosiaalisesta tai fyysisestä kontekstistaan ja sitä tapahtuu kaikkialla. Puhuttaessa informaalista oppimisesta on sen keskeinen piirre yhteisöllinen ulottuvuus. Kaikessa sellaisessa yhteisöllisessä toiminnassa, jossa hankitaan lisää tietoa ja reflektoidaan kokemuksia sekä ollaan kehittämässä omia taitoja, on kyse yhteistyöstä. (Brookfield 1986, 147–159). Yhteistoiminnallinen oppiminen on osa sosiokonstruktiivista oppimiskäsitystä ja sen keskeinen merkitys on tiedollisen ja taidollisen oppimisen lisäksi kehittää sosiaalisia taitoja sekä itsetuntemusta (Kauppila 2007, 155–156).

Vanhalakka-Ruohola (2005, 10–15) jaottelee yhteisen oppimisen näkökulmat omaksumiseen, osallistumiseen ja mielenrakentamiseen. Omaksumisnäkökulman keskiössä on yksilön tai yhteisön

tietorakenteiden konstruointi, oppimisen pääoman kehittyminen sekä toimintaprosessien kehittyminen. Osallistumisnäkökulmassa oppiminen hahmotetaan identiteetin rakentamisena, yhteisöön osallistumisena ja yhteisön sosiaalisen rakenteen tunnistamisena. Mielenrakentamisessa on puolestaan kyse yksilön pyrkimyksestä selvittää yhteisön toimintaa ja toimia sen osana tavalla, jolla saisi siitä myös itselleen hyötyä. Uusissa tilanteissa yksilöt ja yhteisöt pyrkivät rakentamaan niille merkitystä, mieltä ja järkeä.

Raivolan (2000, 142) mukaan tulevaisuuteen tähtäävässä organisaatiossa ymmärretään, että jokaisella on puutteita osaamisessaan, mutta yhdistelemällä toisiaan täydentävää osaamista organisaatio pääsee oppimisen korkeammalle asteelle. Brookfieldin (1986, 1–2) mukaan yhteisöjen sisällä tapahtuvassa oppimisessa on keskeistä tiedon jakaminen ja yhdessä kehittäminen.

Omassa tutkimuksessani on tavoitteena hyödyntää yhteistoiminnallisen oppimisen käsitteistöä ja teoriaa tutkittaessa yhteistoimintaa. Alun perin tämä idea syntyi kandidaatintutkielmani pohjalta, jossa tutkin rakennusalan asiantuntijoiden innovatiivisuutta (Salmi, 2011). Huomasin, että yhteistoiminnallisen oppimisen luokittelu vaikuttaa hyvin soveltuvalta kaikenlaisen syvällisemmän yhteistoiminnan tarkasteluun. Siltala (2010, 30) tulee väitöskirjassaan siihen tulokseen, että ”yhteistoiminnallisen oppimisen luokittelua on mahdollista soveltaa liike-elämän innovaatioiden ja niiden prosessien tutkimuksessa”. Hänen mukaansa tämä nousi esiin empiirisestä aineistosta. Siltala (2010, 31) tarkoittaa yhteistoiminnallisen oppimisen luokittelulla Johnsonin ja Johnsonin (2006; 1999) teoriaan pohjautuvaa yhteistoiminnallisen oppimisen viittä perustekijää. Nämä perustekijät ovat (1) positiivinen riippuvuus, (2) avoin ja monipuolinen vuorovaikutus, (3) yksilöllinen vastuu, (4) sosiaaliset ryhmätaidot sekä (5) arviointi.

Positiivisella riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenet kokevat tarvitsevansa toisiaan päämääriensä saavuttamisessa ja tämä riippuvuus on myönteistä. Tämä tehostaa ja syventää ryhmän työskentelyä ja kannustaa muiden auttamiseen sekä jakamaan resursseja. Avoin ja monipuolinen vuorovaikutus tarkoittaa sellaista viestintää, joka on edellytyksenä hyvälle yhteistoiminnalliselle oppimiselle. Tätä edesauttaa henkilöiden fyysinen läheisyys, jossa ihmiset näkevät toistensa kasvot ja pystyvät paremmin havainnoimaan muiden viestejä. Tämä myös lisää henkilöiden välistä tuntemusta ammatillisesti ja henkilökohtaisesti. Yksilöllisellä vastuulla tarkoitetaan sitä, että jokainen ryhmän jäsen antaa oman panoksensa ryhmän toimintaan. Henkilö ei siis saa pyrkiä hyötymään ryhmästä antamatta omaa täyttä panostaan. Tätä voidaan varmistaa arvioimalla ryhmän jäsenten toimintaa ja suoriutumista. Sosiaalisilla ryhmätaidoilla tarkoitetaan seuraavaa: jotta ryhmän toiminta olisi tuloksellista, tulee ryhmän jäsenillä olla monipuoliset sosiaaliset taidot ja joustavat asenteet. Pelkästään taitojen omaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan henkilöillä tulee olla myös motivaatio käyttää näitä taitoja. Yhteistoiminnalliseen työskentelyyn tulee

sisältyä myös ryhmän toiminnan pohtiminen ja arvioiminen. Yhteistoiminnan kehittäminen edellyttää lisäksi, että ryhmän jäsenten välinen tuntemus on tarpeeksi hyvä ja he voivat luottaa toisiinsa. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 69, 72–74; Johnson & Johnson 2002, 109–110.)

Yhteistoiminnallinen oppiminen ei ole vain tapa oppia, vaan kokonaan erilainen tapa suhtautua oppimiseen, muihin ihmisiin ja ympäristöön. Yhteistoiminnallinen oppimiskulttuuri vaatii siis laajemman kulttuurisen muutoksen, joka on hidas ja usein tuskallinen. Kulttuurisen muutoksen onnistuminen vaatii normien, asenteiden ja arvojen perusteellista ja määrätietoista arviointia ja pohtimista. (Sahlberg & Leppilampi 1994, 38.) Normit ja asenteet eivät saa olla ristiriidassa yhteistoiminnallisen oppimisen perustekijöiden kanssa.

Järjestelmillä, jotka on kehitetty tukemaan yhteistoimintaa ja oppimista, yritykset pystyvät kehittämään toimintaansa ja hallitsemaan tietojansa. Näiden järjestelmien tehokkuus vaikuttaa siihen, kuinka hyvin organisaatio pystyy levittämään tietoa ja tukemaan tietämyksen hallintaa. (Yliherva 2004, 79.)

Yksi toimiva tapa saavuttaa yhteistoiminnallista oppimista on yhteinen ongelmanratkaisu, joka mahdollistaa ongelmaa käsittelevien ajatusten esittämisen toisille. Yhteinen ongelmanratkaisu pakottaa jäsentämään ja käsitteellistämään omaa tietoa, mikä tuo mahdollisuuden tulla tietoisemmaksi omasta ajatteluprosessistaan. Myös eri ajatuksia ja vaihtoehtoja kyetään vertailemaan ja yhdistelemään tavalla, jolloin tulos voi ylittää ryhmän yksilöiden tuotosten summan. (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2006, 142.)

Johnsonin ja Johnsonin (2002, 119) mukaan ristiriidat ovat melkein väistämätön osa yhteistyötä. Mitä tärkeämpiä yhteiset tavoitteet ovat henkilöille ja mitä enemmän he välittävät myös toisistaan, sitä suurempi todennäköisyys on myös eriäville mielipiteille ja sitä kiivaammaksi väittely voi muodostua. Totaalinen ristiriidattomuus voi olla merkki välinpitämättömyydestä tavoitteita tai muita toimijoita kohtaan. Ristiriitojen rakentava käsittely edellyttää yhteistoiminnallista ympäristöä ja sitä, että henkilöt pitävät välillään olevaa yhteistoimintaa käsillä olevaa ristiriitaa tärkeämpänä. Yhteistoiminnallisessa ryhmässä ei siis tule pyrkiä tukahduttamaan tai välttelemään ristiriitoja, vaan niihin tulisi rohkaista, kunhan ne ovat luonteeltaan älyllisiä.

Organisaation kulttuuri vaikuttaa pitkälti siihen, onko yhteistoiminnallinen ongelmanratkaisu mahdollista. Mikäli kulttuuri ei tue yhteistoiminnallisen oppimisen perustekijöitä, on mahdollisuus ajautua yhteistoiminnallisen ongelmanratkaisun sijaan väittelyyn. Sahlbergin ja Leppilammen (1994, 151) mukaan väittelyssä ei etsitä ongelmaan ratkaisua vaan voittajia. Silloin ei tule pyrkimystä oppia toisilta vaan lannistaa muut. Väittely ei pyri kompromisseihin eikä yhdistelyyn, koska yksilöt pyrkivät voittajiksi. On ilmeistä, että väittelyssä ei ole kyse yhteistoiminnallisuudesta vaan

kilpailusta. Tällainen organisaatiokulttuuri ruokkii helposti juuri sellaisia arvoja, jotka estävät yhteistoiminnallista oppimista.

#### *4.1 Yhteistoiminnallinen oppiminen ja sosiaalinen pääoma*

Tämän kappaleen keskeisimpänä ajatuksena on vertailla toisiinsa sosiaalisen pääoman käsitettä ja yhteistoiminnallisen oppimisen käsitettä sekä varsinkin Johnsonin ja Johnsonin (1999; 2006) mallin yhteistoiminnallisen oppimisen viittä perustekijää (positiivinen riippuvuus, avoin ja monipuolinen vuorovaikutus, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset ryhmätaidot sekä arviointi), joita käytetään tässä tutkimuksessa teema-alueina luottamuksen ja yhteisöllisyyden kanssa. Sekä sosiaalisen pääoman että yhteistoiminnallisen oppimisen perimmäisenä olemuksena on ajatus lisähyödyn saamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta sosiaalisen toiminnan avulla. Sosiaalisen pääoman kohdalla usein mietitään taloudellisia hyötyjä, mutta myös kaikenlaisia muitakin tavoitteita yleisesti (Ruuskanen 2003, 57). Yhteistoiminnallisen oppimisen teorioissa päämäärä on tarkemmin rajattu uuden tiedon ja osaamisen kartuttamiseen sosiaalista toimintaa hyödyntäen (Häkkinen & Arvaja 1999, 208–210). Vaikka yhteistoiminnallisen oppimisen malli onkin alun perin kehitetty koulumaailmaa varten, niin sen ryhmädynamiikan periaatteet ovat olemassa myös aikuisryhmissä (Repo-Kaarento 2007, 37). Nooteboom ja Six (2003, 10–11) myös korostavat oppimisen ja luottamuksen vahvaa kytköstä toisiinsa, koska luottamuksen syntyminen on oppimisprosessi ja toisaalta myös oppiminen vaatii luottamusta. Yhteistoiminnallisen oppimisen viiden perustekijän soveltuvuutta aikuisryhmiin ja organisaatioihin tukee Siltalan (2010, 30) havainto siitä, että kyseiset perustekijät soveltuvat liike-elämän innovaatioiden ja niihin kytkeytyvien prosessien tutkimiseen. Itse menen soveltamisessa hieman pidemmälle väittäessäni kandidaatintutkielmani pohjalta, että yhteistoiminnallisen oppimisen viisi perustekijää soveltuvat kaikenlaisen organisaatioissa tapahtuvan tavoitteellisen yhteistoiminnan tulkittamiseen. Tätä ajatusta tukee myös se, että lähes kaikki nämä viisi tekijää löytyvät myös jossain muodossa sosiaalista pääomaa käsittelevästä kirjallisuudesta. Sosiaalisen pääoman myös katsotaan itsessään edistävän osaamispääoman kasvua eli toisin sanoen oppimista (ks. esim. Lenea & van Buren 1999, 549–550; Nahapiet & Goshal 1998, 247–248). Ei ole siis sinänsä yllättävää, että sosiaalisen pääoman teoriassa ja sosiaalista toimintaa oppimisessa hyödyntävän yhteistoiminnallisen oppimisen keskeisissä tekijöissä on niin paljon samaa ja samankaltaisuutta. Oma oletukseni on, ettei sosiaalinen toiminta ole niin kontekstiriippuvaista, etteikö yhteistoiminnallisen oppimisen teoriasta olisi hyötyä kaikenlaisen yhteistoiminnan tutkimisessa.

Yhteistoiminnallisen oppimisen viidestä perustekijästä ainoastaan sosiaaliset ryhmätaidot eivät ole selvästi itsessään sosiaalista pääomaa vaan paremminkin inhimillistä pääomaa ja osaamispääomaa, jolla on kuitenkin kriittinen merkitys sosiaaliseen toimintaan ja sitä kautta sosiaalisen pääoman rakentumiseen ja hyödyntämiseen. Nahapiet ja Ghoshal (1998, 247–248) painottivat sosiaalisen pääoman osaamispääomaa edistävää luonnetta. Oman tulkintani mukaan sosiaaliset ryhmätaidot puolestaan ovat sitä osaamispääomaa, joka edistää sosiaalista pääomaa. Arviointi on tulkintani mukaan laadustaan riippuen myös sosiaalista pääomaa ja yksilöllinen vastuu on mielestäni hahmotettavissa sekä sosiaalisesti pääomaksi, että psykologiseksi pääomaksi. Edellä mainituista syistä puhun tämän tutkimuksen tema-alueista yhteistoimintavalmiuksina, enkä esimerkiksi suoraan sosiaalisen pääoman komponentteina.

Yhteistoiminnallisen oppimisen viidestä perustekijästä avoin ja monipuolinen vuorovaikutus on helpoin kytkeä sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Esimerkiksi Ruuskanen (2001, 45–47) pitää kommunikaatiota sosiaalisen pääoman toisena päämekanismina. Sosiaalisella pääomalla yleensäkin tarkoitetaan sellaisia sosiaalisen ympäristön ulottuvuuksia, jotka edistävät vuorovaikutusta ja ne ovat tässä tapauksessa vuorovaikutukseen kytkeytyvä monipuolisuus sekä avoimuus (Ruuskanen 2003, 57). Myös Lenean ja van Burenin (1999, 544) mukaan helpoin tapa rakentaa organisaation sosiaalista pääomaa on tehdä se organisaation jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta. Vuorovaikutuksen merkitys nousee keskeiseen asemaan myös Nahapietin ja Goshalin (1998, 256–257) määrittellessä sosiaaliseen pääomaan keskeisesti kuuluvia asioita.

Positiivinen riippuvuus löytyy monessa eri yhteydessä sosiaalisen pääoman kirjallisuudesta. Ensimmäinen positiivinen riippuvuus kytkeytyy vahvasti yhteisöllisyyteen ja yhteiseen päämäärään, mutta siitä tulee kuitenkin koitua hyötyä myös yksilölle (Lenea & van Buren 1999, 542). Lisäksi monet ryhmäkoheesio klassikot (esim. Sherif & Sherif 1969; Lewin 1951) painottavat riippuvuuden merkitystä (Hogg & Abrams 1988, 96). Positiivisella riippuvuudella on myös vahva yhteys luottamukseen sen vaatiessa halukkuutta asettua haavoittuvaan tilaan, mikä puolestaan merkitsee riippuvuutta toisesta osapuolesta (Rousseau ym. 1998, 394; Nooteboom & Six 2003, 3). Riippuvuus on myös yksi Nahapietin ja Goshalin (1998, 256–257) mainitsema sosiaaliseen pääomaan keskeisesti vaikuttava asia ja suurin osa sosiaalisen pääoman tutkijoista on sitä mieltä, että korkea sosiaalinen pääoma kehittyy yleensä sellaisessa kontekstissa, jota leimaa vahva keskinäinen riippuvuus.

Yksilöllinen vastuu tarkoittaa sitä, että jokainen ryhmän jäsen antaa oman panoksensa ryhmän toimintaan (Johnson & Johnson 2002, 109–110). Yksilöllinen vastuu kytkeytyy keskeisesti sosiaaliseen pääomaan, koska sen vastakohtana voidaan mieltää olevan sellaiset ilmiöt kuin sosiaalinen laiskottelu ja vapaamatkustaminen. Ne puolestaan kertovat heikosta yhteisöllisyydestä sen tarkoittaessa halukkuutta ja kykyä vähentää henkilökohtaisten tavoitteiden merkitystä ja korostaa



yhteisiä tavoitteita. Heikko yksilöllinen vastuu kertoo kyvyttömyydestä vakiinnuttaa yhteisöön sellaisia ihmissuhteita, normeja ja järjestelmää, jotka ylläpitäisivät vastuullisuutta ryhmälle. (Lenea & van Buren 1999, 541–542). Tässä tutkimuksessa myös organisaatioissa olevan työnjaon katsotaan tarkoittavan yksilöllistä vastuuta työnjaon määrittäessä sitä, mitkä asiat kuuluvat kenenkin vastuulle. Lenean ja van Burenin (1999, 544) mukaan yksi sosiaalisen pääoman johtamisen kolmesta keskeisimmästä tavasta on byrokratia ja siihen kuuluva selkeä työnjako. Koivumäen (2008) mukaan työnjaon selkeys kytkeytyy positiivisesti horisontaalisen luottamuksen tasoon sekä yhteisöllisyyteen. Työnjaon selkeys lisää myös luottamusta esimieheen. Vahvan sosiaalisen pääoman omaavissa työyhteisöissä työnjako on tyypillisesti selkeä. Selkeä työnjako vaikuttaakin olevan yksi sosiaalista pääomaa luovista tekijöistä. (Koivumäki 2008, 229, 232, 240–241, 234, 249.)

Arviointi on hieman haastavampaa linkittää sosiaaliseen pääomaan. Kuitenkin Johnson ja Johnson (1990, 15) tarkoittavat arvioinnilla nimenomaan ryhmän toiminnan ja päämäärien saavuttamisen reflektiivistä arviointia. Arvioinnin keskeisin tarkoitus Johnsonin ja Johnsonin mallissa on tehostaa yhteistoimintaa ja sen tavoitteiden toteutumista. Tässä tutkimuksessa en rajannut arvioinnin tyyliä ja luonnetta tarkkarajaisesti, koska näen laajassa mielessä kaikkien muiden yhteistoimintavalmiuksien mallin komponenttien sisältävän toimintaa, joka on luonteeltaan arvioivaa. Esimerkiksi normit ja varsinkin niiden noudattamista säätelevät sanktiot perustuvat arvioihin, joita sosiaalisen verkoston toimijat tekevät toisistaan. Normien vaikutus taas perustuu henkilön arviosta riippuen toiminnan suotavuuteen ja mahdollisiin seurauksiin. (Coleman 1990, 242–245; 1988, 105.) Toisaalta koen myös luottamuksen perustuvan aina luottajan arviointiin kohteen luotettavuudesta. Esimerkiksi se, rikkuuko luottamus, mikäli asiat eivät mene oletetusti perustuu pitkälti luottajaosapuolen arvioon niistä syistä, joiden takia asiat eivät menneet oletetulla tavalla (Nooteboom & Six 2003, 7). Myös sitoutumisen perusteltavuus pohjautuu toimijoiden arvioihin siitä, kannattaako heidän laittaa yhteinen etu välittömän oman edun edelle (Lenea & van Buren 1999, 547–548). Pidän myös oletettavana, että yhteistoiminnan arviointi itsessään parantaa ymmärrystä siitä ja sitä kautta yhteistoiminnan laatua. Toisaalta positiiviset ryhmässä tapahtuvat arviot oletettavasti lisäävät henkilöiden toisistaan pitämistä ja rehellinen kriittinen palaute taas luultavimmin ehkäisee ryhmäajattelun vaaraa sekä nostaa arvostusta ainakin osan silmissä.

# 5 Kunnan johtaminen ja kuntaliitos

Kuntaorganisaation perustehtävä on pyrkiä edistämään asukkaidensa hyvinvointia, mikä käytännössä tarkoittaa vastuuta erilaisten palveluiden järjestämisestä joko niitä itse tuottamalla ja tilaamalla tai luomalla edellytykset yksityisen puolen palvelujen kehittymiselle. Kunta edustaa paikallisen tason demokratian toimikenttää, jossa tehdään päätöksiä asioista, jotka vaikuttavat asukkaiden hyvinvointiin. Tällaisia asioita ovat muun muassa elinkeinoelämän ja työllisyyden kehityksen edellytyksiin vaikuttavat päätökset sekä esimerkiksi turvallisuuteen ja viihtyvyyteen liittyvät päätökset. (Majonen, Harjula, Kirvelä, Myllyntaus, Salenius, Majava, Pauni, Korhonen & Merisalo 2008, 11.)

Kunnan johtaminen voidaan jakaa strategiseen tai operatiiviseen johtamiseen, mutta yleensä kuntien johtamista hahmotetaan jaolla poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen. Yksinkertaistetusti tämä tarkoittaa sitä, että toimielimissä ja muiden yksiköiden johtoelimissä toimivat luottamushenkilöt ovat vastuussa ideologisista ja poliittisista valinnoista eli poliittisesta johtamisesta. Kunnan organisaation varsinainen virasto-organisaatio vastaa taas valmistelusta ja toimeenpanosta eli niin sanotusta ammatillisesta johtamisesta. Käytännössä nämä johtamisen muodot kuitenkin kietoutuvat toisiinsa. Ylintä päätösvaltaa käyttää kuntalaisten valitsema kunnanvaltuusto, joka vastaa taloudesta ja toiminnasta tehden päätöksiä kunnanhallituksen esityksestä. Valtuuston tulee kyetä asettamaan ”selkeitä ja sitovia toimintaa ohjaavia tavoitteita”. Valtuusto voi myös hajauttaa päätöksentekovaltaansa katsomallaan tavalla muille toimielimille, esimerkiksi lautakunnille tai yksittäisille viranhaltijoille. Valtion lakiin perustuvat ohjeet ja toimeksiannot ohjaavat myös osaltaan kunnan toimintaa. Operatiivisemmassa päivittäisjohtamisessa keskeinen rooli on kunnanhallituksella, joka joutuu vastaamaan niihin käytännön kysymyksiin, joilla pyritään saavuttamaan valtuuston asettamia tavoitteita. Päivittäistä johtamista varten kunnissa voi myös olla johtoryhmä, joka koostuu yleensä viranhaltijoista, kuten kaupunginjohtajasta ja kunnan eri sektoreiden johtajista sekä johtavista luottamushenkilöistä. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen, & Siitonen 2007, 71–72.)

Tässä tutkimuksessa hahmotan kuntaliitoksen olevan kuntaorganisaatiossa olevan toimijan näkökulmasta ensisijaisesti organisaatiomuutos sekä lisäksi epävarmuustekijä. Uskon myös sen

olevan yhteistoiminnallinen oppimisprosessi muun muassa siihen sisältyvien yhteisten ongelmanratkaisuprosessien kautta (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2006, 142). Kuitenkin tätä oppimista voi luultavimmin häiritä se, että ihmisillä on yleensä tapana pyrkiä suojelemaan itseään ja työtään ulkoisia muutospyrkimyksiä vastaan. Tällainen suojautuminen sekä defenssit häiritsevät ja pahimmillaan jopa estävät organisaatiossa tapahtuvaa oppimista. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 121.) Koivumäen (2008, 255) mukaan muutokset aiheuttavat yleensä itsessään epävarmuutta ja levottomuutta organisaation jäsenissä eikä tätä edesauta se, että usein organisaatiomuutoksia tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta samalla toimijoiden välisiä psykologisia sopimuksia rikkoen. Muutokset heikentävät myös varmuutta oman työpaikan säilymisestä. Varmuus työpaikasta on keskeisin tekijä ihmisten työssä jaksamisen kannalta ja merkittävämpi tekijä kuin esimerkiksi palkan lisääminen tai kiireen väheneminen (Lehto & Sutela 2004, 95–96).

Muutostilanteissa varsinkin tiedon merkitys korostuu. Todellisen tiedon jakamisella pystytään vähentämään muutostilanteissa usein syntyviä huhuja ja mielikuvia, jotka taas helposti lisäävät vastustusta, ahdistuneisuutta ja lojaalisuuden alenemista. Muutoksen kokeville henkilöille tulee myös tarjota tilaa muutoksen käsittelyyn, jotta he pystyvät suhteuttamaan ajatuksensa tulevaan muutokseen eivätkä takerru vanhaan, jolloin uutta ei pystytä näkemään mahdollisuutena. (Juuti & Virtanen 2009, 68–69.)

Muutos tarvitsee onnistuakseen myös luottamusta, koska ilman sitä on hyvin vaikea esimerkiksi sietää epävarmuutta, oppia uutta tai huomioida toisten näkemykset. Muutostilanteisiin kytkeytyy lisäksi epävarmuudessa toimiminen. Tämä ilmenee siten, että vaikka tavoite tai visio olisi kirkas, niin lopputulosta on mahdoton ennustaa varmaksi etukäteen. Varsinkin sellaisissa muutoksissa, joissa toimijat eivät ennestään ole olleet läheisesti tekemisissä, on luottamuksen syntyminen esiarvoisen tärkeää, sillä se vähentää itsekkyyttä ja mahdollistaa avoimemman kommunikaation. Luottamuspula puolestaan tekee varovaiseksi, mikä hidastaa huomattavasti asioiden tapahtumista. Luottamus ei suuntaudu pelkästään yksilöstä ulospäin, vaan henkilön tulee myös kyetä luottamaan itseensä kohdatessaan muutostilanteisiin tyypillisesti sisältyviä uusia tehtäviä ja haasteita. Itsensä ja omien kykyjensä epäily heikentää uusien ideoiden ja ajatusten esittämistä, mikä on tärkeää muutostilanteissa. Täten luottamuksen keskeinen rooli on hahmotettavissa myös ongelmanratkaisutilanteissa, joihin muutosprosesseissa yleensä aina joudutaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–80)

Luottamuksella on muutostilanteissa myös ratkaiseva rooli toimijoiden jaksamisen ja tätä kautta hyvinvoinnin kannalta. Hyvinvointi on usein kuormitettuna muutokseen kytkeytyvän haasteellisuuden, kiireen ja epävarmuuden vuoksi. Luottamuksen vaikutus kuormitukseen selittyy ainakin osittain sen kommunikaatioon kytkeytyvällä vaikutuksella. Hyvä luottamus mahdollistaa

avoimen keskustelun kun taas epäluottamukseen liittyy usein käsitys, että puhuminen saattaa tuottaa harmia itselle ja muille työyhteisössä. Tämä tekee asioiden ja ongelmien ratkaisemisen helposti lähes mahdottomaksi. Epäluottamus myös saa henkilöt helposti olettamaan, että muut saattavat pyrkiä käyttämään muutosta ja sen tuomia mahdollisuuksia hyväkseen muiden toimijoiden kustannuksella. Yksi keskeinen luottamuksen muoto on Helena Taskisen (2005) mukaan luottamus muutoksen oikeudenmukaisuuteen, jota ilman toimijoilla on helposti alhainen halu työskennellä muutoksen eteenpäin viemiseksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 78–84.)

Suomessa on vuosien 2000 ja 2013 välillä toteutettu kuntaliitoksia siinä määrin, että kuntien kokonaislukumäärä on pienentynyt kolmanneksella. Suurin osa näistä kuntaliitoksista on tapahtunut kahden kunnan välillä. Kolmasosa näistä kuntaliitoksista tapahtui vuonna 2009. Keskeisimpinä syinä tähän oli Heti Paras -lainsäädännön hyväksyminen vuonna 2007 (mikä synnytti ryntäyksen alkaa selvittää kuntaliitoksen mahdollisuutta), valtuustokauden vaihtuminen samana vuonna sekä Heti Paras -avustuksien oleminen korkeimmillaan juuri vuonna 2009. Maantieteellisesti kuntaliitokset ovat keskittyneet erityisesti niihin maakuntiin, joissa on ollut lukumäärällisesti paljon pinta-alaltaan ja asukasluvultaan pieniä kuntia. (Koski & Halonen 2013.)

Suurilla nopeasti kasvavilla kaupunkiseuduilla kuntaliitoksilla tavoitellaan yleensä asumisen, maankäytön ja yhdyskuntarakenteen kokonaisvaltaista kontrollointia sekä peruspalveluiden mahdollisimman optimaalista sijoittelua ja työnjakoa. Pienemmillä kaupunkiseuduilla ja maaseudulla kuntaliitosten taustalla on kuitenkin usein pyrkimys kasvattaa omaa kokoa peruspalveluiden ja toimintakyvyn turvaamiseksi. Tällöin nämä kunnat olisivat verorahoitus pohjalta vahvempia ja elinkeino- sekä väestöprofiililtaan moninaisempia. Pienten kuntien kuntaliitoksilla pyritään myös edistämään investointi- ja kehittämistoimintaa. (Koski & Halonen 2013.)

Usein kuntaliitosneuvottelujen alulle laittava tekijä on heikentynyt taloudellinen tilanne, jonka syyt voivat olla moninaiset liittyen joko kasvaneisiin menoihin, verotulojen vähenemiseen tai valtionosuuksien leikkauksiin. Monet eri tekijät myös vaikuttavat suuresti toisiinsa, kuten esimerkiksi työpaikkojen määrä vaikuttaa työllisyysasteeseen ja muuttoliikenteeseen sekä väestön ikärakenteeseen näiden kaikkien vaikuttaessa verotulojen määrään. Myöskin erilaisilla lainsäädännöllisillä tavoilla voidaan vaikuttaa kuntien liittohalukkuuteen. (Koski & Halonen 2013.)

Kuntaliitoksiin sisältyy aina tietty määrä niistä saatavaa kehittämismahdollisuutta, jota kutsutaan kehittämispotentiaaliksi. Kehittämispotentiaalın määrittäminen ja hyödyntäminen on haastavaa varsinkin sellaisissa kunnissa, joissa sisäiset etäisyydet ovat pitkiä. Kuntaliitosten vaikutusten arvioiminen ja varsinkin luotettavien johtopäätösten tekeminen on hyvin haasteellista muun muassa siksi, että monet seikat ovat hyvin sidoksissa muutoksen suuruuteen, ajankohtaan ja paikkaan. Erilaiset tavoitteet ja toteutustavat vaikuttavat myös vahvasti siihen, millaisia tuloksia

syntyy. Lisäksi vallitsevat taloudelliset suhdanteet kuntaliitoksen toteuttamishetkenä ovat merkityksellisiä tulosten kannalta. Kuntaliitosta seuraavien muutosten suuruuteen vaikuttavat keskeisesti mukana olevien kuntien lukumäärä, asukasluvut ja pinta-alat. Usein kuntaliitokseen kytkeytyy myös muita samanaikaisia muutoksia, kuten palveluprosessien tai johtamisjärjestelmän uudistamista, jotka lisäävät vaihtelevuutta kuntaliitoksen vaikutusten suuruuteen (ks. esim. Koski, Kyösti & Halonen 2013, 40–48). (Koski & Halonen 2013.)

Arvioitaessa kuntaliitoksen vaikutuksia tulee huomioida kuntaliitoksesta kulunut aika, sillä varsinkin kuntaliitoksen haitat ilmenevät yleensä hyvin nopeasti liitoksen tapahtumisen jälkeen, mutta moni sen hyödyistä on tunnistettavissa vasta vuosien päästä liitoksen tapahtumisesta. Arvioinnin haasteellisuutta lisää myös se, että muutosten syitä voi olla vaikea erottaa toisistaan. Esimerkiksi jotkin kuntaliitoksen jälkeen ilmenneet muutokset voisivat mahdollisesti olla tapahtuneet myös ilman kuntaliitosta. (Koski & Halonen 2013.)

Kaksituhattaluvun alussa ei vielä erityisesti puhuttu erilaisista kuntaliitostyypeistä, mutta sittemmin alettiin hahmottaa niin sanottuja rutiiniliitoksia ja strategisia liitoksia (Koski 2004, 15–28). Koski, Kyösti ja Halonen tunnistivat kattavassa kuntaliitoksia käsittelevässä META-arviointitutkimuksessaan viisi kuntaliitostyyppiä, jotka ovat: ”kehittävät eli tulevaisuutta korostavat, tehostavat eli palveluita korostavat, sopeuttavat eli taloutta korostavat, pelastavat eli selviytymistä korostavat ja pakottavat eli valtiovallan toimivaltaa korostavat kuntaliitokset”. Tämä luokittelu muodostaa janan, jonka alkupää kuvaa sellaisia liitoksia, joissa kuntaliitokseen ei alun perin ollut pakottavaa tarvetta, kun taas pakottavissa kuntaliitoksissa ei enää ole ollut vaihtoehtoa. (Koski, Kyösti & Halonen 2013, 87–89.)

# 6 Tutkimuksen toteutus

## 6.1 Tutkimusaihe, tutkimuskysymykset ja tutkimuskohde

Tässä tutkimuksessa tarkastelen yhteistoimintavalmiuksia kunnan ammatillisessa ja poliittisessa johtamisessa sekä kuntaliitoksen mahdollisia vaikutuksia näihin valmiuksiin. Yhteistoimintavalmiuksilla tarkoitan asioita, jotka tehostavat tavoitteellisen yhteistoiminnan sujuvuutta, tiedon liikkumista ja tavoitteiden onnistumista. Malli on itse kehittämäni yhdistelmä Johnsonin ja Johnsonin (1999) teoriaan pohjautuvaa yhteistoiminnallisen oppimisen viittä perustekijää sekä Lenean ja van Burenin (1999) organisaation sosiaalisen pääoman mallia. Yhteistoiminnallisen oppimisen viisi perustekijää ovat positiivinen riippuvuus, avoin ja monipuolinen vuorovaikutus, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset ryhmätaidot sekä arviointi. Organisaation sosiaalisen pääoman malli puolestaan koostuu kahdesta komponentista, jotka ovat yhteisöllisyys ja luottamus. Näiden kahden mallin osa-alueet muodostavat yhteistoimintavalmiuksien mallin osa-alueet. Syy luottamuksen ja yhteisöllisyyden sekä yhteistoiminnallisen oppimisen viiden perustekijän käyttämiseen oman tutkimukseni teemoina perustuu siihen, että koin niiden antavan yhdessä monipuolisimman ja rikkaimman lähestymistavan tutkimuskohteeseen. Esimerkiksi pelkän yhteisöllisyyden ja luottamuksen tarkastelu ei mielestäni olisi antanut kattavaa kuvaa kunnan ammatillisen ja poliittisen johtamisen yhteistoimintaan liittyvistä tekijöistä. Toisaalta pelkän yhteistoiminnallisen oppimisen viiden perustekijän käyttö olisi tuonut mukanaan kyseisen mallin sovellettavuuden suurimman heikkouden, joka mielestäni on seuraava: koska malli on kehitetty toimimaan kouluopetuksessa, niin siinä ei ole mukana sellaisia sosiaalisia prosesseja, kuten luottamusta ja yhteisöllisyyttä, jotka vaativat enemmän aikaa. Tämä luultavimmin pohjautuu siihen, että kyseisen mallin tulee toimia opettamista ohjaavana sellaisissakin tilanteissa, joissa oppilailla ei ole aikaisempaa tuntemusta toisistaan.

Tässä tutkimuksessa organisaation sosiaalisella pääomalla viitataan organisaation jäsenten välisten sosiaalisten suhteiden ominaisuuksiin, jotka edistävät yhteistoimintaa ja päämäärien

saavuttamista. Määritelmä on funktionaalisuudeltaan samantyyppinen, kuin yhteistoimintavalmiuksieni määritelmä, ja luokittelenkin oman yhteistoimintavalmiuksieni mallin sovellukseksi, jolla voi tutkia myös sosiaalista pääomaa organisaatiossa.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaisiksi yhteistoimintavalmiudet koetaan kunnan poliittisessa ja ammatillisessa johtamisessa?
- Millainen vaikutus kuntaliitoksella on ollut yhteistoimintavalmiuksien osa-alueisiin?
- Mitkä asiat heikentävät ja mitkä vahvistavat yhteistoimintavalmiuksien eri osa-alueita organisaatiossa?
- Millainen yhteys sosiaalisen etäisyyden kokemuksella on yhteistoimintavalmiuksiin?

Tutkimuskysymykset eivät ole keskenään samanarvoisia, vaan kolme ensimmäistä ovat ensisijaisia ja neljäs tutkimuskysymys on eräänlainen lisäkysymys, johon sain idean kandidaatintutkielmani (Salmi, 2011) kokemuksista. Havaitsin, että monet yhteistoiminnallisen oppimisen perustekijät vaikuttavat eri lailla riippuen siitä, kuinka lähellä tai kaukana toimivaan henkilöön tai ryhmään niitä peilataan. Kuitenkaan kyse ei ollut niinkään fyysisestä etäisyydestä vaan sosiaalisesta etäisyydestä, vaikka nämä usein kulkivatkin käsi kädessä. Meinasin aluksi kutsua asiaa organisaatioetäisyydeksi, koska se näytti kandidaatintutkielmassani noudattavan pitkälle organisaation virallisesti määriteltyjä ryhmiä. En kuitenkaan sulje pois sitä mahdollisuutta, että esimerkiksi epävirallisetkin ryhmittymät vaikuttaisivat tai kokemus ei noudattaisikaan virallista kaaviota, joten koin paremmaksi valinnaksi puhua sosiaalisesta etäisyydestä. Kysymyksen asettelu on myös suhteellisen avoin, koska oma ajatukseni on, että kokemus sosiaalisesta etäisyydestä ei ole erillinen asia suhteessa yhteistoimintavalmiuksiin, vaan se muodostuu ainakin osasta yhteistoimintavalmiuksien komponenteista. Näen tämän sosiaalisesti etäisyydeksi kutsumani asian ilmenevän myös Mark Granovetterin (1973) teoriassa vahvoista ja heikoista siteistä sekä sosiaalisen pääoman jaottelussa ”sitovaan” (*bonding*) ja ”yhdistävään” (*bridging*) sosiaaliseen pääomaan (Szreter & Woolcock 2004, 654; Gittelmann & Vidalsin 1998). Granovetterin (1973, 1361) oletus on, että ihmisten välillä on vahvoja ja heikkoja siteitä ja siteen vahvuus syntyy siitä, kuinka paljon siihen laitetaan aikaa, emotionaalista intensiteettiä, läheisyyttä ja luottamusta sekä vastavuoroisuutta. Uskon, että siteen voimakkuus ja sosiaalinen etäisyys ovat pitkälle sama asia. Sitova (*bonding*) sosiaalinen pääoma viittaa läheisten kiinteiden ryhmien sosiaaliseen pääomaan. Tähän liittyy kokemus ryhmäidentiteetistä sekä henkilöiden väliset vahvat siteet. Yhdistävä (*bridging*) sosiaalinen pääoma viittaa löyhempien ryhmien sosiaaliseen pääomaan. Tähän liittyy kokemus verkostosta sekä henkilöiden väliset heikommat siteet. Näiden määritelmien pohjalta voidaan olettaa, että läheiset sosiaaliset suhteet ovat luokiteltavissa yleensä sitovaksi sosiaalisesti pääomaksi ja etäisemmät

sosiaaliset suhteet yhdistäväksi sosiaaliseksi pääomaksi. Tämän lisäksi käsillä oleva tutkimus yrittää yhtenä tavoitteenaan oikeuttaa omaa olemassaoloaan selvittämällä, kuinka tärkeinä asioina haastateltavat pitävät yhteistoimintavalmiuksien mallin komponentteja yhteistoiminnan kannalta eli toisin sanoen ovatko yhteistoimintavalmiuden komponentit myös haastateltavien mielestä yhteistoimintavalmiuksia.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteena on lounaispirkanmaalainen Sastamalan kaupunki, joka sijaitsee noin 50 kilometrin päässä Tampereesta. Sastamala syntyi vuonna 2009 Vammalan, Äetsän ja Mouhijärven kuntaliitoksesta. Suodenniemen kunta oli liittynyt Vammalaan jo kaksi vuotta aikaisemmin vuonna 2007. Vuoden 2013 alussa Sastamalaan liittyi myös Kiikoinen. Haastattelin yhteensä kahdeksaa henkilöä, jotka koostuivat kahdesta eri ryhmästä: puolet haastateltavista oli luottamushenkilöitä ja toinen puoli viranhaltijoita. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti Sastamalan nykyisen ja entisen kaupunginjohtajan kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Pyrkimyksenä oli valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat asemansa puolesta olleet keskeisesti mukana kuntaliitosprosessissa.

## *6.2 Tutkimuksenteon lähtökohdat*

Perinteinen jako tutkimuksen lähestymistavassa on määritellä se joko kvalitatiiviseksi (laadulliseksi) tai kvantitatiiviseksi (määrälliseksi). Yleisin ero näiden välillä on, että kvalitatiivinen lähestymistapa käsittelee merkityksiä ja kvantitatiivinen numeroita, vaikka tarkkarajaisesti lähestymistavat ovat vaikeasti erotettavissa. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara kuitenkin muistuttavat, että ”numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia. Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen, ja merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin”. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 135–137).

Töttö (2005, 9–11) on samoilla linjoilla siitä, että varsinkaan puhtaasti kvantitatiivista tutkimusta ei voi olla olemassa, mutta hän menee kuitenkin pidemmälle sanoessaan, että olisi parempi unohtaa koko jako kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen. Tötön mielestä sosiaalitutkimuksen perusjako menee teoreettisen analyysin ja empiirisen analyysin välillä. Tutkimus voi olla joko pelkästään teoreettista tai teoreettista ja empiiristä, mutta ei pelkästään empiiristä analyysiä. Teoreettinen analyysi taas pohjautuu aikaisempaan tutkimukseen ja tutkijan omaan aivotoimintaan, kun taas empiirinen analyysi perustuu joko mittaustuloksiin, tekstiaineistoon tai molempiin. Tämän jaottelun mukaan empiiristä analyysiä voisi ensisilmäykseltä nimittää kvantitatiiviseksi tai kvalitatiiviseksi, mutta sosiaalitieteissä mittaaminen tapahtuu yleensä luokitteluasteikolla, eikä välimatka-asteikolla,



joten siitä syntyvä määrällinen aineistokin on tilastotieteellisessä mielessä laadullista. Töttö ei näe myöskään mitään syytä kutsua tekstiaineistoa laadulliseksi, vaan puhuu mieluummin niistä vain tekstiaineistoina.

Pidän itse enemmän Tötön tavasta hahmottaa tutkimustapaa, kuin perinteisestä tavasta puhua kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Ensimmäinen valinta on siis päättää, sisältääkö tutkimus pelkästään teoreettista analyysia vai teoreettista sekä empiiristä analyysia. Valinta oli sinänsä helppo, koska halusin itse päästä keräämään aineistoa, jota analysoida. Tutkimus siis sisältää sekä teoreettista että empiiristä analyysia, mutta vielä täytyy tehdä ratkaisu sen suhteen, ovatko analyysin kohteena mittaustulokset, tekstiaineistot vai molemmat.

Pystyn näkemään tutkimukseni kannalta kaikissa tavoissa omat hyötynsä, mutta myös haittansa. Mittaustulosten suurin hyöty olisi mielestäni siinä, että sillä pystyisi suhteellisen vaivattomasti käsittelemään hyvin laajalta ryhmältä kerättyä aineistoa. Lisäksi sen analysoimiseen pystyy hyödyntämään numeroaineiston analysointiohjelmiä, kuten SPSS:ää, ja sen määristä, yleisyydestä ja yhteisvaihtelusta pystyy tuottamaan tietoa. Tällaisen tutkimuksen kanssa näen mittaustulosten luomiseksi ainoana vaihtoehtona kyselyn, jossa asioita arvioitaisiin luokitteluasteikolla. Sen suurin heikkous on oman tutkimukseni kohdalla se, että kyselyn tulee olla hyvin selkeä, koska tutkija ei ole yleensä aineistoa kerätessä paikalla, vaan asia hoidetaan esimerkiksi internetpohjaisella kyselyllä. Kuitenkin yhteistoimintavalmiuksien malli on osittain oman päättelyni tulosta, eikä sitä ole aikaisemmin käytetty sosiaalisen pääoman ja yhteistoiminnan tutkimiseen ja siksi sen perusta on tutkimuksen alkuvaiheessa vielä hieman hutera. Koska määrällistä aineistoa kerätessä pyritään yleensä suureen vastaajamäärään, toteutetaan se usein tavalla, joka ei anna haastateltavalle mahdollisuutta esittää tarkentavia kysymyksiä tai antaa vastausrunkoa laajempia vastauksia. Myöskään tutkija ei yleensä pysty esittämään vastauksiin perustuvia lisäkysymyksiä. Lisäksi mittaustulosten kenties suurin hyöty, eli suuri vastaajamäärä, ei mielestäni anna merkittävää lisähyötyä tutkimukseeni, koska uskon tarkasti valikoitujen henkilöiden omaavan hyvän kuvan kunnan johtamisesta ja siihen liittyvistä asioista.

Tekstiaineiston keräämisen hyödyt ja haitat riippuvat pitkälle siitä, millä tavoin aineisto on kerätty. Yleisimpiä tapoja ovat haastattelu, kyselylomake, havainnointi ja valmiit tekstiaineistot, kuten dokumentit, tarinat ja elämäkerrat. Pyrkimykseni on saada selville tutkimuskohteiden kokemuksia, joten esimerkiksi paremminkin toiminnan tutkimiseen soveltuva havainnointi rajautuu pois. En myöskään usko, että sellaista valmista tekstiaineistoa, joka mahdollistaisi aiheen tutkimuksen, on olemassa, joten sekin vaihtoehto rajautuu pois. Jäljelle jää siis kyselylomake ja haastattelu. Tekstiaineistoa keräävän kyselyn edut ja haitat olisivat pitkälti samat kuin mittaustuloksia

tuottavan kyselyn, joten en pidä sitä mielekkäänä vaihtoehtona tutkimusaiheeseeni. Jäljelle jää siis vielä haastattelu.

Haastattelun suurin hyöty on mielestäni siinä, että tutkija ja tutkittava ovat suorassa vuorovaikutuksessa sen aikana. Tämä mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen, ja tämä pätee molempiin suuntiin. Tämä on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksessani, sillä vaikka koenkin tuntevani sosiaalisen pääoman teoriakentän ja oman mallini, niin en tunne kovinkaan hyvin kunnan poliittista ja ammatillista johtamista. Koen kuitenkin, että minun ei sinänsä tarvitse tuntea tutkimuskohdettani, vaan tärkeintä on tuntea oma tutkimusaiheensa ja hankkia tieto tutkimuskohteelta haastattelun kautta. Tämä vaatii kykyä sopeutua vaihteleviin tilanteisiin ja muuttuviin käsityksiin, jolloin tutkijan tulee pystyä luottamaan omiin vuorovaikutustaitoihinsa ja ajattelukykyynsä tilanteen hallitsemiseksi. Uskon myös, että haastattelussa tutkimushenkilöt pystyvät tuomaan parhaiten asioille antamansa merkitykset esille. Koen, että tutkimusaiheeni ja -kohteeni ovat kompleksisia ja vaikeasti hahmotettavia, jolloin numeraalista tai tekstiaineistoa keräävän kyselyn tekeminen olisi ollut hyvin vaikeaa.

Yksi vaihtoehto olisi ollut tehdä ensiksi haastattelut ja sitten täydentää niitä tekstimateriaalia ja/tai mittaustuloksia keräävällä kyselyllä. Kuitenkin, koska halusin haastatella kahden eri ryhmän edustajia, oli haastateltavien kokonaismäärä suhteellisen korkea ja haastattelut olivat tämän lisäksi suhteellisen pitkiä, joten pro gradun laajuiseen tutkimukseen ei mahdu enempää tutkimusmateriaalia eikä sen keräämiseen olisi ollut resurssijakaan.

Pyrkimykseni oli siis saada esiin haastateltavien antamia merkityksiä ja käsityksiä. Tällöin pitää muistaa, että aineisto ei edusta objektiivista totuutta ja se on kaiken lisäksi kerätty pieneltä joukolta ihmisiä, joten siitä ei pysty tekemään sellaisia päätelmiä, jotka kertoisivat tarkasti jotakin voimakkuuksista, yleisyyksistä tai määristä. Käyttämällä kyselylomaketta olisin saanut suuremman vastaajamäärän ja täten ainakin näennäisesti yleistettävämmät päätelmät ja numeraalisten mittaustulosten kanssa myös näennäisesti tarkkoja arvoja asioille. Tämä lähestymistapa ei olisi kuitenkaan antanut minulle sellaista oloa, että olen todella ymmärtänyt asian, jota olen tutkimassa. Kuinka pystyisin vakuuttamaan lukijan, jos en pystyisi tällä lähestymistavalla edes vakuuttamaan itseäni?

Tutkimukseni on siis haastattelun kautta tekstiaineistoa tuottava ja Tötön sekä myös perinteisemmänkin jaottelun mukaan laadullinen. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 161) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tulee ottaa lähtökohdaksi elävän elämän kuvaaminen, johon kytkeytyy myös se, että tutkimuskohdetta tulee kuvata mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessani huomioin tämän niin, että vaikka kiinnitinkin huomioni tiettyihin asioihin, pyrin

käsittämään ja kohtelemaan niitä kokonaisuuden osina eikä irrottamaan niitä mielivaltaisesti kontekstistaan.

Mainitsin jo aikaisemmin, että en tutki mitään objektiivista totuutta vaan ihmisten antamia merkityksiä ja käsityksiä. Tällöin on tärkeää, että tutkija ei pyri ennalta määräämään sitä, mikä on tutkittavan aiheen kannalta tärkeää ja metodina tulee käyttää tapaa, jossa tutkittavien omat näkökulmat tulevat hyvin esiin. Merkityksiä tutkiessa on myös parempi valita kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.) Tuloksiin ja tulkintoihin vaikuttaa kuitenkin myös itse tutkija, sillä se tieto, mitä saavutetaan haastatteluilla ja tutkija nivoutuvat yhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija ei voi irrottautua esimerkiksi arvolähtökohdistaan, vaan arvomme vaikuttavat siihen, miten pyrimme ymmärtämään tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161.)

Toinen tutkimuskysymykseni käsittelee kuntaliitoksen mahdollisia vaikutuksia yhteistoimintavalmiuksiin. Tällöin siis tarkastellaan jo tapahtunutta prosessia. Eskolan ja Suorannan (1998, 16) mukaan juuri laadullisella tutkimustavalla voidaan pyrkiä paljastamaan ilmiöiden prosessiluonne, mikä tarkoittaa myös sitä, että tutkimustulokset tulee hahmottaa historiallisina ja paikallisina.

Haastattelun erityispiirre suhteessa muihin tiedonkeruumenetelmiin on se, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä seuraa monia etuja, kuten se, että haastateltava on tutkimustilanteessa subjektina, jolla on itse mahdollisuus tuoda asioita esille. Haastattelu sopii myös hyvin tilanteisiin, jossa tiedetään aiheen tuottavan vastauksia moneen suuntaan. Tutkijan ei tarvitse pystyä ennakoimaan vastauksia, koska hän voi reagoida niihin tilanteen mukaan. Haastattelu mahdollistaa sen, että haastateltava voi myös selventää ja syventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204–205.)

Haastattelu on hyvin lähellä keskustelua, mutta erona on se, että se on aina päämäärähakuista toimintaa, ja tämä päämäärä on informaation kerääminen. Haastattelu onkin tyypillisesti ennalta suunniteltu, haastatteliija on etukäteen tutustunut aiheeseen ja laittaa alulle haastattelun sekä ohjaa sitä. Haastattelijan rooliin kuuluu myös esimerkiksi haastateltavan motivaation ylläpitäminen sekä luotettavuus siitä, että kaikkea haastateltavan sanomaa käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 204–205.)

Haastattelutavan määrittelyssä helpoin tapa on tarkastella sitä, kuinka strukturoitu haastattelu on. Tällä tarkoitetaan sitä, kuinka paljon haastattelu elää tilanteen mukaan eli kuinka paljon haastattelun kulkua on pyritty määrittelemään ennalta. Tämä määrittää paljolti sen, kuinka erilaisiksi samaan tutkimukseen kuuluvat haastattelut voivat lopulta muotoutua. Haastatteluiden strukturoiduinta muotoa edustaa lomakehaastattelu, jossa kysymykset ovat tarkasti etukäteen

määritettyjä ja järjestys on aina sama. Haastattelun strukturoimatonta muotoa edustaa avoin haastattelu, jossa ei käytetä valmista runkoa. Tämä vaatii eri haastattelutavoista eniten taitoa vai haastattelijalta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 207–210; Hirsjärvi & Hurme 2010, 43–46.)

Näiden kahden ääripään väliin asettuu teemahaastattelu. Se on rakenteeltaan puolistrukturoitu, mikä tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että aihepiirit eli teema-alueet ovat etukäteen päätettyjä, mutta yksityiskohtaisten haastattelukysymysten sijaan haastattelu etenee teemojen varassa. Tällöin haastateltavan asioille antamat merkitykset korostuvat. Tutkimuksen haastatteluja yhdistää keskenään kysymysten sitoutuminen kuitenkin aina samoihin teema-alueisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 48.) Kokemukseni mukaan opiskelijoiden keskuudessa yleisin tapa toteuttaa teemahaastattelua on kuljettaa tiettyjä teemoihin liittyviä keskeisiä kysymyksiä haastattelusta toiseen, mutta kysymysten muotoilu voi vaihdella haastattelujen välillä ja näitä pääkysymyksiä seuraa usein joukko ennalta suunnittelemtomia tarkentavia ja täydentäviä kysymyksiä.

Myös oma haastattelutapani on teemahaastattelu, mutta käytin lähestymistapaa, jota Hirsjärvi ja Hurme (2010, 137) kutsuvat itseään korjaavaksi haastatteluksi. Tällaisessa haastattelutavassa haastattelijä pyrkii tiivistämään ja tulkitsemaan haastateltavan antamia vastauksia jo haastattelun aikana ja kertoo myös nämä tiivistykset ja tulkinnat haastateltavalle. Tämä antaa haastateltavalle mahdollisuuden hylätä tai hyväksyä esitetty tulkinta tai tiivistys. Käytin tätä tapaa ensimmäisen kerran kandidaatintutkielmassani vuonna 2011 ja olen sen jälkeen käyttänyt tätä tyyliä useita kertoja ennen tähän tutkimukseen liittyviä haastatteluja. Mielestäni oikein käytettynä kyse on paljon muustakin kuin Hirsjärven ja Hurmeen mainitsemasta tulkintojen ja tiivistysten hyväksymisestä tai hylkäämisestä. Parhaimmillaan haastattelu muotoutuu yhteisrakentamiseksi, jossa tulkinnat ja tiivistelmät toimivat eräänlaisena itsereflektion laukaisijana. Monissa tapauksissa haastateltava ei vain hyväksynyt tai hylännyt tiivistystäni tai tulkintaani, vaan muodosti myös oman tulkintansa tai tiivistyksensä aikaisemmin sanomastaan vastauksesta kuitenkin usein tarkentaen tai laajentaen juuri niitä seikkoja, joihin olin tulkinnassani tai tiivistyksessäni kiinnittänyt huomiota. Tämä antaa tutkimusaineistoon sellaista syvyyttä ja tarkkuutta, jota on vaikea kuvitella saavutettavan jollakin toisella aineistonkeruumenetelmällä.

Oman kokemukseni mukaan suurin osa teemahaastattelua käyttävistä haastattelijajoista käyttää ainakin osittain samanlaista lähestymistapaa, joskin luultavimmin yleensä tiedostamatta erityisesti asiaa. Omalla tavallaan haastateltavan vastauksiin pohjautuvat lisäkysymyksetkin kertovat haastattelijan tekemistä tulkinnoista. Kuitenkin olen vahvasti sitä mieltä, että kuvaamani haastattelutapa ei ole vain jonkin jo itsessään kaikkiin teemahaastatteluihin sisältyvän piirteen painottamista. Ero syntyy systemaattisuudesta ja tiedostamisesta. Nämä asiat tarkoittavat sitä, että en vain sano ääneen intuitiivisesti mieleeni nousevia tulkintoja ja tiivistyksiä, vaan haastattelun aikana

mielessäni on koko ajan aktiivinen ja tiedostettu tiivistämis- ja tulkintaprosessi. Haastattelujen alussa kerron myös haastateltaville kyseisestä haastattelutavastani, minkä vuoksi myös haastateltavat tiedostavat aktiivisesti sen käytön. Pyrin myös refleктоimaan onnistumistani tämän haastattelutavan käytössä ja kehittymään siinä. Tämän harjaantumisen huomasi hyvin suhteessa esimerkiksi kandidaatintutkielmani haastatteluihin, joissa ajatukseni meni välillä sekaisin, kun pyrin samaan aikaan kuuntelemaan sekä tiivistämään ja tulkitsemaan jo kuulemaani. Olen selvästi kokemuksen kautta oppinut hallitsemaan tätä tulkinnan ja tiivistyksen muodostamista silti hukkaamatta tarkkaavaisuuttani käynnissä olevaan vuorovaikutusprosessiin.

Pyrin myös tiedostamaan käyttämäni haastattelutavan mahdollisia haittapuolia ja riskejä, joista suurimpana pidän haastateltavan johdattelua esimerkiksi tavalla, joka antaakin sosiaalisesti suotavan vastauksen mahdollisimman kuvaavan vastauksen sijasta. Oma näkemykseni on kuitenkin se, että tätä ei merkittävästi tapahtunut. Perustan tämän ajatukseni siihen, että jokainen haastattelu sisälsi hetkiä, joissa haastateltava kielsi tulkintani ja antoi tilalle merkittävästi poikkeavan tulkinnan. Nähdäkseni jokainen haastattelu sisälsi myös ainakin jossain määrin sensitiivisiksi tulkittavia vastauksia, mikä osaltaan vakuutti minua siitä, että haastateltavat eivät olleet taipuvaisia sosiaalisesti suotavien vastausten antamiseen. Uskon, että tähän vaikutti oleellisesti henkilöiden auktoriteettiasema sekä henkilöiden toimiminen asemassa, jotka edellyttävät hyvää kykyä argumentoida oma mielipiteensä sekä puolustaa myös yleisestä mielipiteestä poikkeavaa näkemystään tarvittaessa. Auktoriteettiasemalla tarkoitan sitä, että en kokenut kyseisissä haastatteluissa olevan riskiä siitä, että haastateltavat pitäisivät minun auktoriteettiani omaansa korkeampana ja myötäilisivät tämän takia tulkintojani ja tiivistyksiäni. Haastattelun yleisemmät haittapuoleet olivat kuitenkin jonkin verran esillä. Esimerkiksi haastatteluajankohdan sopiminen molemmille sopivaan ajankohtaan oli osassa tapauksia haasteellista ja tämän takia haastattelut tapahtuivat laajan aikavälin sisällä. Haastattelu oli myös aikaa vievää, koska suurin osa haastatteluista vaati siirtymistä kaupunkien välillä ja itse haastattelujen keskipituus oli yli 1,5 tuntia.

Haastatteluni teemarunko muodostui yhteistoimintavalmiuksien mallini osa-alueista. Pyrin tietyillä pääkysymyksillä keräämään saman tiedon kaikista teema-alueista. Nämä pääkysymykset selvittivät seuraavia asioita: millaiseksi kyseinen teema koetaan omassa organisaatiossa, miten sosiaalisen etäisyyden tunne vaikuttaa teema-alueeseen, miten kuntaliitosprosessi on mahdollisesti vaikuttanut teema-alueeseen, henkilön mielipide niistä asioista, jotka vaikuttavat teema-alueen ilmenemisvoimakkuuteen organisaatiossa sekä lopuksi kuinka tärkeänä haastateltava pitää teema-alueen aihetta yhteistoiminnan kannalta. Pyrin myös selittämään auki haastattelussa käyttämiäni käsitteitä, jotta haastateltava ja haastattelija sekä haastateltavat suhteessa toisiinsa puhuisivat

mahdollisimman paljon samasta asiasta tiettyjä aiheita käsiteltäessä. Teemahaastattelurunko löytyy liitteenä.

### *6.3 Aineiston hankinta ja analyysi*

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti Sastamalan kaupunginjohtajan Jarkko Malmbergin sekä myöhemmin Sastamalan entisen kaupunginjohtajan Paavo Sallin kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Näiden keskustelujen pohjalta lähetin haastattelupyynnön yhteensä kahdeksalle eri henkilölle, joista kaikki suostuivat haastatteluun. Puolet haastateltavista toimivat haastatteluhetkellä virkasuhteessa ja puolet luottamustehtävissä. Kaikkien haastateltavien valinnan kriteerinä oli, että heidän on tullut jo ennen kuntaliitoksia työskennellä virkasuhteessa tai toimia luottamustehtävässä jossain niistä hallinnollisista alueista, jotka nykyään kuuluvat Sastamalaan. Tämän lisäksi pyrin valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet mahdollisimman lähellä kuntaliitosprosesseja asemansa puolesta. Luottamushenkilöiden osalta valitsin henkilöt niin, että he edustavat kaikki eri puolueita. Tutkimusaihe huomioon ottaen ei mielestäni ollut perusteltua harkita muuta kuin harkinnanvaraista otantaa, koska pyrkimykseni on ymmärtää aihetta syvällisemmin, eikä vain tehdä siitä tilastollisia yleistyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59).

Haastattelut tehtiin reilun kuukauden aikavälillä ja kaikissa haastatteluissa ympäristö oli rauhallinen eikä häiriötekijöitä ilmennyt. Yhtä kotona tehtyä haastattelua lukuun ottamatta haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla. Tallensin kaikki haastattelut sanelukoneella sekä älypuhelimella. Haastattelujen kestot vaihtelivat yllättävän paljon lyhimmän haastattelun kestäessä 1 t 5 min ja pisimmän 2 t 13 min. Haastattelujen pituuden keskiarvo oli 1 t 37 min. Haastattelurungossani käytin käsitteiden etukäteen määrittelyä, jotta saisin aikaan haastateltavissa oikeita reaktioita (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59). Tällä pyrin varmistamaan sitä, että haastateltavat puhuisivat mahdollisimman pitkälle samasta aiheesta eli pyrin minimoimaan mahdollisia suurempia tulkintaeroja käsitteiden osalta. Tämä onnistui mielestäni hyvin muiden käsitteiden, paitsi sosiaalisen etäisyyden osalta. Huomasin toisen haastattelun kohdalla, että vaikka sosiaalisen etäisyyden määrittely selvästi kyllä ymmärrettiin, niin eri teemojen lähestyminen sosiaalisen etäisyyden näkökulmasta vaikutti haastavalta. Toisen haastatteluni jälkeen pyrin helpottamaan tätä asiaa antamalla seuraavan tyypisen esimerkin haastateltaville: ”Kerroit aikaisemmin siitä, millaista yhteistoimintaa oma roolisi sisältää. Tunnistat varmaankin työssäsi läheisempiä ja etäisempiä yhteistoimintaryhmiä. Eri teemoja käsitellessäni kysyn sosiaalisen etäisyyden vaikutusta kyseiseen

teemaan, niin tällaisen läheisemmän ja etäisemmän yhteistyöryhmän erojen miettiminen teeman kannalta voi helpottaa asian hahmottamista.” Tämän esimerkin käyttö vaikutti helpottaneen teemojen pohtimista sosiaalisen etäisyyden kannalta. Tallennettujen haastattelujen litteroinnin suoritti Tutkimustie Oy Sastamalan kaupungin kustantamana. Litterointitaso oli ”peruslitterointi” eli sanatarkka litterointi ilman täytesanoja ja kontekstiin liittymätöntä keskustelua. Keskustelun lisäksi myös merkitykselliset tunneilmaisut, kuten nauru tai merkityksellinen tauko litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin peruslitterointimerkistöä.

Kaikista haastatteluissa tuli vahvasti esiin se, että haastateltavat ovat tottuneet ilmaisemaan selkeästi ajatuksiaan sekä saamaan asiansa ymmärretyksi. Kaiken kaikkiaan haastateltavat vaikuttivat omaavan hyvät vuorovaikutustaidot, eikä minun erikseen tarvinnut pyrkiä ylläpitämään keskustelua tai motivoimaan haastateltavia.

Eskola (2001; 2007) jaottelee laadulliset analyysitavat teorialähtöiseen analyysiin, teoriasidonnaiseen analyysiin ja aineistolähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95). Teorialähtöisessä analyysissä nojataan johonkin valmiiseen malliin, teoriaan tai auktoriteetin julkilausuttuun ajatteluun. Analyysia ohjaa jokin aikaisempaan tietoon pohjautuva kehys. Teorialähtöinen analyysi liittyy usein teorian testaamiseen uudessa kontekstissa.

Silloin, kun analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta siinä on teoreettisia kytkentöjä ja teoria voi toimia apuna analyysissa, puhutaan teoriaohjaavasta analyysistä. Analyysistä siis näkyy aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen tarkoitus on auttaa analyysia eikä niinkään testata aikaisempaa teoriaa. Tässä on kyse yleensä abduktiivisesta päättelystä, jossa yhdistellään valmiita malleja ja aineistolähtöisyyttä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan teoriaa suoraan aineistosta, jolloin aikaisemmalla tiedolla tai tutkimuksella ei pitäisi olla vaikutusta analyysiin tai sen lopputulokseen. Ongelmaksi muodostuu se, että jo pelkkä havainnointi perustuu aikaisempaan tietoon ja aikaisemmat päätökset esimerkiksi menetelmästä ja käsitteistä vaikuttavat analyysin lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.)

Oman tutkimukseni analyysitapana käytin teoriasidonnaista analyysitapaa, koska aikaisemmat tutkimukseeni liittyvät valinnat eivät edes mahdollistaisi muuta analyysitapaa. Tutkimuksessani käytin aikaisempia käsitteitä, teorioita ja malleja hyväksi luodessani haastattelurungon, mutta sen taustalla ei ole mitään yksiselitteistä teoriaa, jota voisi testata, vaan teorioiden tarkoitus on yksiselitteisesti auttaa minua hahmottamaan tutkimusongelmaa. Pyrin siis yhdistelemään useampia valmiita malleja ja aineistolähtöisyyttä tavalla, joka auttaisi minua eniten löytämään vastaukset tutkimusongelmiini. Teorian ja aineiston vuoropuhelussa mieleeni piirtyy eräänlainen aaltoliike, jossa teoria ja aikaisempi tieto muodostavat tutkimuksen haastattelurungon lähtökohdat, mutta analyysivaiheessa painottuu aineistolähtöisyys ja tulokset on kirjoitettu tästä näkökulmasta.

Pohdinnassa palataan takaisin teorian pariin ja tuodaan tutkimustulokset sekä aikaisempi teoria vuoropuheluun.

Käytin aineiston analysoimiseen sisällönanalyysia, joka on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Yksittäisen metodin lisäksi sitä voidaan pitää väljänä teoreettisena viitekehystenä ja jälkimmäisestä näkökulmasta useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Lopullinen analyysitapani on siis teoriasidonnainen sisällönanalyysi, jossa teoriaan pohjautuva yhteistoimintavalmiuksien malli toimii käsitekarttana analyysille muodostaen eräänlaisen matriisin. Tällä tarkoitan sitä, että analysoin eri yhteistoimintavalmiuksien osia niiden muodostaessa yläluokat, mutta pohdintaosiossa tarkastelen vielä teemojen sisäisiä asioita yhdessä: kuntaliitoksen ja sosiaalisen etäisyyden vaikutusta, yhteistoimintavalmiuksia lisääviä ja vähentäviä asioita sekä yhteistoimintavalmiuksien mallin osien koettua merkitystä yhteistoiminnan kannalta. Analyysin alussa merkitsin aineistosta ne asiat, jotka koin merkityksellisiksi tutkimusongelmieni kannalta. Tämän jälkeen keräsin kohdat erilleen tutkimusaineistosta ja teemoittelin ne yhteistoimintavalmiuksien mallin mukaisiin luokkiin. Tämän jälkeen tyypittelin pääluokat alaluokkiin, jotka pyrin muodostamaan aineistolähtöisesti varmistaakseni sen, että kuvaan kaikki sellaiset seikat, jotka aineistosta nousivat esiin.

Huomionarvoista tutkimusmateriaalissani on se, että haastateltavat koostuivat kahdesta hyvin erilaisesta ryhmästä, mikä antaa oivan mahdollisuuden hyödyntää ryhmäjakoja myös analyysissa. Pyrin siis myös vertailemaan näitä kahta ryhmää etsien erilaisuuksia ja samankaltaisuuksia niiden väliltä analyysia tehdessäni. Toinen tärkeä vertailu tapahtuu pääteemojen välillä käyttäen apuna niitä käsitteitä, jotka olivat valittuna haastattelurunkoon. Näin analyysi ei jää pelkkien pääteemojen sisäiseksi, vaan suhteuttaa ne toisiinsa muun muassa kuntaliitoksen ja sosiaalisen etäisyyden näkökulmasta. Huomionarvoista on se, että vaikka haastattelu kuvaa vain tiettyä ajankohtaa, on ihmisten käsityksillä aina historiansa ja kehityskulkunsa, joka näyttäytyy vaihtelevissa määrin henkilöiden vastauksissa. Kuitenkin yksi tutkimuskysymyksistäni pureutuu juuri tietyn prosessin, tässä tapauksessa kuntaliitoksen, mahdollisiin vaikutuksiin suhteessa yhteistoimintavalmiuksien osaluokkiin. Tällaisten prosessien mahdollisten vaikutusten tutkiminen olisi luultavimmin tehokkainta haastatteleamalla henkilöiltä prosessin eri ajankohdissa. Koska kyseinen asia on jo tapahtunut, eikä tämänkaltainen ajallinen seuranta olisi ollut muutenkaan mahdollista tällaisen tutkielman puitteissa, olen pyrkinyt lisäämään tämän kehityskulun kuvauksen uskottavuutta juuri haastateltavia valitessani eli pyrin valitsemaan juuri sellaisia henkilöitä, joilla olisi erityisen laaja ja syvä näkemys kuntaliitoksesta ja sen vaikutuksista.



Analyysiprosessissa tulee myös huomioida se tosiasia, että itse haastattelutilanne sisältää jo usein analyysia (Hirsjärvi & Hurme 2010, 136). Teemahaastatteluiden haastattelurunko on väljä ja haastattelu etenee pääteemojen ympärillä usein keskustelunomaisesti, jota ohjaa osaltaan myös tutkijan tilanteessa tekemät tulkinnat ja analysoinnit. Tämä korostuu varsinkin käyttämässäni haastattelutavassa, jossa pyrin tiivistämään ja tulkitsemaan haastateltavien vastauksia jo itse haastattelutilanteessa. Hyvin usein tämä johtaa pelkän tulkinnan tai tiivistelmän hyväksymisen tai hylkäämisen sijaan eräänlaiseksi keskustelupohjaiseksi yhteisrakentamiseksi, jossa henkilö myös osaltaan analysoi tutkijan kanssa omaa vastaustaan. Tällaiset tapahtumat ovat ehdottomasti kyseisen haastattelutavan suurin vahvuus, sillä sellainen analysointi, jossa itse haastateltava on ollut mukana, nostaa nähdäkseni analyysin tuloksen luotettavuutta ja uskottavuutta huomattavasti.

#### *6.4 Tutkimuksen laadukkuus, luotettavuus, eettisyys ja tutkijan itsekritiikki*

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkein mittari on tutkija itse ja hänen toimintansa, koska tutkimuksen keskeisin tutkimusväline on tutkija itse (Eskola & Suoranta 1998, 211). Tämän takia tutkimuksen laadun arvioinnin kohteena on kaikki tutkimusentekoon sisältynyt toiminta.

Hyvä haastattelurunko on keskeinen väline pyrittäessä varmistamaan tutkimusmateriaalin laadukkuutta jo etukäteen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184). Pyrin itse huolehtimaan tämän vaiheen muotoilemalla haastattelurungon sellaiseksi, että se antaisi mahdollisimman laajan, mutta myös syvällisen kuvan eri teemoista. Teemahaastattelua suunnitellessa tulee muistaa, että teemahaastattelu ei saa muodostua vain pääteemojen esittämisestä (Hirsjärvi & Hurme 2010, 184). Erityishuomiota kiinnitin haastattelurungossani siihen, että keskenään hyvinkin erilaisia teemoja lähestyttiin vertailukelpoisista näkökulmista, toisin sanoen teemojen pääkysymykset olivat keskenään vastaavia. Alkuperäinen huoleni oli tämän suhteen se, että osa näkökulmista sopi mielestäni paremmin tiettyihin teemoihin ja huonommin toisiin. Sellaisten kysymysten kohdalla, joissa näkökulma ei mielestäni sopinut erityisen hyvin teeman tarkasteluun, merkitsin kysymyksen perään itselleni sulkuihin ”mielekäs?”. Hyvin nopeasti haastatteluja tehdessäni huomasin, että juuri nämä kohdat antoivat eniten sellaisia vastauksia, joita osasin vähiten ennakoida. Siinä vaiheessa, kun olin saanut materiaalin kerättyä, pystyin toteamaan, että jokainen haastattelurunkoni kysymys oli mielekäs ja täytti tarkoituksensa. Toinen seikka, joka vaikutti tutkimusmateriaalin laadukkuuteen jo etukäteen, oli haastateltavien valinta mahdollisimman tarkasti tarkoitusta palvelevaksi. Vaikka asetin haastateltavien valinnalle suhteellisen tiukat kriteerit, niin tämä vaihe onnistui mielestäni erityisen

hyvin. Itse haastatteluvaiheen laatua lisäsi se, että haastattelut tapahtuivat rauhallisissa olosuhteissa ilman haastatteluun vaikuttaneita aikapaineita tai häiriötekijöitä sekä myös se seikka, että käyttämäni haastattelutapa on minulle entuudestaan tuttu ja koen hallitsevani sen hyvin. Haastattelujen litteroinnin taso oli myös erinomainen ulkoisen palveluntarjoajan, jolla on pitkä kokemus asiasta, toimesta.

Aineiston luotettavuus tulee heti kyseenalaiseksi, jos sen laatu ei ole tarpeeksi korkea, mutta luotettavuuteen liittyy myös muita seikkoja (Hirsjärvi & Hurme 2010, 185). Kokonaisuudessaan pyrin vakuuttamaan lukijan tutkimukseni luotettavuudesta tutkimusprosessin läpinäkyvyydellä sekä perustelemalla ne valinnat ja tulkinnat, joita olen tutkimusprosessissa tehnyt. Haastattelujen luotettavuuteen vaikuttaa oleellisesti se, että haastateltavilla on herkästi taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia haastattelutilanteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 135–137). Omissa haastatteluissani en kokenut tällaista tapahtuvan, minkä uskon johtuvan lähinnä kahdesta seikasta. Ensinnäkin tutkimuksen aiheet eivät olleet kovin sensitiivisiä ja niiden sosiaalisen luonteen vuoksi ne eivät kohdistuneet pelkästään esimerkiksi haastateltavaan itseensä. Toinen keskeinen seikka oli se, että kaikilla haastateltavilla vaikutti olevan erittäin hyvät vuorovaikutustaidot sekä kyky tuoda mielipiteensä hyvin esille. Uskon tämän perustuvan pitkälti siihen, että kaikkien haastateltavien roolit sisälsivät paljon vuorovaikutusta sekä myös hankalempien asioiden käsittelyä.

Omassa tutkimuksessani luotettavuuden keskeisimmäksi tekijäksi nousee se, kuinka hyvin tutkijan tulkinnat vastaavat haastateltavien tulkintoja (ks. Hirsjärvi & Hurme 2010, 189). Oma haastattelutapani pyrki varmentamaan juuri tätä seikkaa antaen haastateltavalle mahdollisuuden itse hyväksyä tai hylätä ainakin se osa tutkijan tulkinnoista, joka syntyi jo itse haastattelutilanteessa. Tulkinnat synnyttivät helposti kehiä haastattelun aikana, eli oma tulkintani synnytti myös monesti haastateltavan oman tulkinnan asiasta. Suurimmaksi osaksi kyse ei ollut siitä, että minun tekemäni tulkinta olisi suoranaisesti kumottu, vaan haastateltavilla oli tapana esimerkiksi korostaa jotakin seikkaa, laajentaa näkökulmaa tai tarkentaa sitä. Moni tulkinta siis syntyi tutkijan ja tutkittavan välisessä vuorovaikutuksessa. Myöhemmissä tulkinnoissani pyrin pitämään kiinni siitä, että ne eivät muodosta ristiriitaa haastattelujen aikana hyväksytyjen tai yhdessä muodostettujen tulkintojen kanssa.

Tutkimukseen liittyvä eettinen huoleni painottui anonymiteetin ja luottamuksen säilyttämiseen. Suurin haaste anonymiteetille tutkimuksessani on varmasti se, että haastateltavat on valittu suhteellisen tiukoilla kriteereillä, jonka takia mahdollisten haastateltavien joukko ei ole kovinkaan suuri. Tämän takia pyrin siihen, että haastateltavien identifiointi olisi mahdollisimman vaikeaa. En käytä haastateltavien nimiä, enkä mitään sellaista ilmausta (esim. haastateltava 1), jolla voisi koota yhden haastateltavan kaikki vastaukset erilleen muusta aineistosta. Tarkoitus on siis estää se, että

tunnistamalla yhdestä vastauksesta henkilön voisi tunnistaa myös hänen muutkin vastauksensa. Pyrin myös olemaan käyttämättä haastateltavista muita määritelmiä kuin luottamushenkilö tai viranhaltija. En esimerkiksi mainitse luottamustehtävissä toimivan puoluetta nimeltä. Anonymiteetin suojele asetti omat rajoituksensa suorien lainausten käytölle, koska monessa kohtaa haastateltavat käyttivät vastauksissaan esimerkkejä tai sellaisia asioiden, henkilöiden yms. nimiä, joista vastaajat olisi helppo tunnistaa. Tutkimuksen uskottavuutta lisää huomattavasti sellaisten suorien lainausten käyttö, joiden pohjalta lukija tulee tutkijan kanssa samaan tulkintaan tai päätelmään. Mikäli koin, että suora lainaus heikentäisi anonymiteettiä, niin jätin sen pois, vaikka tämä heikentääkin tutkimuksen uskottavuutta. Kuitenkin anonymiteetti menee vakuuttavuuden ja uskottavuuden edelle.

Luottamuksesta suhteessa haastateltaviin pyrin huolehtimaan sillä, että haastattelujen alussa kävin läpi tutkimukseni ja haastattelujen lähtökohdat ja syyt sekä sen, mihin haastattelumateriaalia käytetään. Painotin myös, että pyrin välttämään raportoinnissa ja itse tutkimusprosessissa kaikkea sellaista, josta saattaisi olla haastatelluille jonkinlaista vahinkoa.

Suurin kritiikki omaa tutkimustani kohtaan koskee tutkimusprosessiin liittyvää ajanhallintaa. Haastattelujen tekemisen jälkeen minulle tarjoutui loistava tilaisuus päästä harjoitteluun Hämeenlinnan kaupungin henkilöstöpalveluihin, jossa pääasiallinen työtehtäväni oli sosiaalisen pääoman kartoituksen tekeminen koko kaupungin henkilöstölle. Toteutin kartoituksen sosiaalisen pääoman mittarilla (Oksanen 2009, 51). Tämä antoi minulle loistavan tilaisuuden tutustua sosiaaliseen pääomaan toisesta näkökulmasta ja syventää tietämystäni aihealueesta. Loppuraportti tästä kartoituksesta oli pituudeltaan 192 sivua sisällöltään suurimmaksi osaksi tulosten tilastollista esittelyä. Tästä harjoittelusta syntyi vajaan neljän kuukauden tauko keskelle tutkimuksen tekoa. Kuitenkin juuri harjoittelun loppupuolella kohtasin tähänastisen elämäni suurimman menetyksen perheenjäseneni menehdyttyä tapaturmaisesti. Henkinen isku oli paha ja meni useampi kuukausi ennen kuin pystyin palaamaan niin sanotusti normaaliin arkeen. Suru ja stressi on raskas yhdistelmä, ja päätin päästää itseni stressin osalta mahdollisimman vähällä, kunnes pahin suruvaihe olisi jäänyt taakse. Kaiken kaikkiaan edellä mainituista seikoista seurasi kuitenkin se, että itse haastattelujen toteuttamisen ja analysoimisen väliin tuli suhteellisen pitkä tauko, jolla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia itse analyysiin muistikuvien heikentyessä itse haastattelutilanteista.

## 7 Tulokset

Tulososiossa käyn läpi yhteisöllisyyden, luottamuksen, sosiaalisten ryhmätaitojen, avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen, yksilöllisen vastuun, positiivisen riippuvuuden ja arvioinnin teemoja Sastamalan kaupungin viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden näkökulmasta. Jokainen teema kuuluu yhteistoimintavalmiuksien malliin. Tällä tarkoitetaan sellaisia asioita, jotka tehostavat tavoitteellisen yhteistoiminnan sujuvuutta, tiedon liikkumista ja tavoitteiden onnistumista. Jokaista teemaa lähestytään myös kuntaliitoksen mahdollisten vaikutusten näkökulmasta sekä sosiaalisen etäisyyden näkökulmasta, joka tarkoittaa sitä, kuinka teema-alueeseen vaikuttaa tunne sosiaalisen etäisyyden määrästä. Sosiaalinen etäisyys tarkoittaa tässä tutkimuksessa henkilön kokemusta siitä, kuinka läheiseksi henkilö kokee toisen henkilön tai ryhmän, jonka kanssa tehdään yhteistyötä. Tuloksia käsitellessäni kutsun pääsääntöisesti lyhyttä sosiaalista etäisyyttä sosiaalisesti läheisyydeksi ja pitkää sosiaalista etäisyyttä sosiaalisesti etäiseksi. Sosiaalisen etäisyyden käsite on tärkeä, koska tutkimuksen teema-alueiden voimakkuus ja merkitys eri ryhmissä näyttäytyy kytkeytyvän sosiaalisen etäisyyden kokemukseen. Sosiaalinen etäisyys on siis lähestymistapa, jolla voi tarkastella teemoja suhteessa eri ryhmiin, joiden kanssa haastateltavilla on yhteistoimintaa. On myös oletettavaa, että sosiaalisen etäisyyden tunne syntyy ainakin osittain osasta yhteistoimintavalmiuksien osa-alueista.

Haastateltavien anonymiteetin suojaamisen takia en tuloksissa mainitse henkilöiden rooleja tai sitä, missä osassa organisaatiota viranhaltijat toimivat tai mihin toimielimiin luottamushenkilöt kuuluvat. Ainoa viittaus haastateltavien rooleihin tulee siinä, että käsittelen viranhaltijoita ja luottamushenkilöitä toisistaan erillään. Toimielimistä puhuttaessa käytän ainoastaan valtuustosta sen omaa nimeään ja muista toimielimistä käytän yhteistä nimitystä ”pienemmät toimielimet”. Poliittisiin puolueisiin en myöskään viittaa niiden nimillä, vaan puhun haastateltavan ”omasta puolueesta” ja ”muista puolueista”. Nämä anonymiteetin suojaan liittyvät rajaukset estävät monin paikoin suorien lainausten käytön.

Haastattelutapaani liittyvä vastausten tulkinta ilmaistaan tuloksissa haastattelutulkintana ja kaikki tuloksiin sisällytetyt haastattelutukinnat ovat sellaisia, jotka haastateltava on hyväksynyt itse haastattelutilanteessa.

## 7.1 Yhteisöllisyys

Tässä tutkimuksessa yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ryhmäkoheesiota, ryhmän jäsenten toisiaan kohtaan kokemaa vetovoimaa ja toisistaan pitämistä, sekä me-henkeä, organisaation jäsenten halukkuutta ja kykyä priorisoida yhteisön tavoitteet omien henkilökohtaisten tavoitteiden edelle.

Kaikki viranhaltijat kuvasivat yhteisöllisyyttä melko vahvaksi. Varsinkin lähimmän oman ryhmän yhteisöllisyyttä pidettiin hyvin vahvana. Lähemmissä ryhmissä oltiin valmiita luopumaan myös omista eduista, jos se auttoi yhteistä kehitystä tai toimintaa. Moni viranhaltijoista koki koko organisaation yhteisöllisyyden myös parantuneen aikaisemmasta sekä olevan kasvussa muun muassa laajemman yhteistyön kautta.

*”Aikasemmin on ollu ehkä niin että, jokainen on vähä niin ku vetäny kotiin päin, ymmärtämättä sitä kokonaisuutta, elikkä aina että mulle kaikki, ei muitten niin oo väliä. Mut ehkä tää aika tiivis, tämmönen työryhmä, taikka tämmönen, johtoryhmätyöskentely niin on tuonu enemmän sitä yhteistä näkökulmaa että, parempaan suuntaan ollaan koko aika oltu menossa. Mut et, parantamista varmaan vielä on. Varsinki sen näkee nyt tässä tilanteessa, kun maan talous menee niin ku menee niin, entistä enemmän ehkä tarvittas, sitä kokonaisuudenhallintaa siinä mielessä mut sitä me opetellaan koko aika. Mut olen sitä mieltä että, suhteellisen hyvin, ja, ehkä vertailukohtia on jostain muista kunnista ni, todennäköisesti vähä paremmin ku muilla.”*

Juuri laajan yhteistyön, yhteisen näkemyksen ja yhteisen päämäärän hahmottamisen nähtiin olevan seikkoja, jotka ovat lujittaneet koko organisaation yhteisöllisyyttä. Laajan yhteisöllisyyden merkitys korostui varsinkin sellaisen toimenpiteiden kohdalla, jotka koskevat koko organisaatiota. Kaupungin kolmella ydinprosessilla kuvattiin olevan suuri yhteishenki ja kokemus yhteisestä päämäärästä, jonka avulla yhteistyön tekemisessä on päästy pitkälle.

Yhteisöllisyydellä nähtiin olevan monia hyviä vaikutuksia. Hyvinkin rankat toimenpiteet on pystytty sopimaan yhdessä hyvässä hengessä ja yhteisen päämäärän hahmottamisen takia kukaan ei ole lähtenyt osaoptimoimaan. Hyvän yhteisöllisyyden vuoksi asioista pystyttiin myös sopimaan menemättä virallisen protokollan kautta, mikä nousi aineistossa merkittävänä tekijänä esiin avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen kannalta. Yhteisöllisyyttä haittaavana tekijänä esiin nousi organisaation osiin ja siellä toimiviin henkilöihin ja heidän toimintatapoihinsa kohdistuvat

ennakkoluulot ja käsitykset, jotka vaikuttavat siihen, miten yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen suhtaudutaan. Asian esiin nostaneen viranhaltijan mielestä toimintatavoista pitäisi tehdä sopimuksia luottamuksen vahvistamiseksi. Päällimmäisinä asioina viranhaltijoiden vastauksissa korostui hyvä yhteisöllisyyden taso sekä kokemus yhteisöllisyyden kasvusta ja halusta kasvattaa sitä edelleen.

Luottamushenkilöt kokivat yhteisöllisyyden varsin hyväksi omissa poliittisissa puolueissaan ja puolueryhmässä pystyi helpommin laittamaan muiden tavoitteet omiensa edelle, mutta laajempi yhteisöllisyyden kokemus oli huomattavasti hajaantuneempaa haastateltavien luottamushenkilöiden vastauksissa. Laajaa yhteisöllisyyden kokemusta vaikuttivat haittaavan eniten erot poliittisten ryhmien intresseissä ja riippuvuussuhteissa, aluepolitiikka, valtuuston suuri koko sekä valtuuston toiminnan formaali ja julkinen luonne.

Yhteisöllisyyden kokemus vaikutti siis rajautuvan luottamushenkilöillä pienempiin ryhmiin. Esimerkiksi yksi haastateltavista kuvasi, että Sastamalan ensimmäisistä valtuutetuista muodostui hyvä yhteistyöryhmä, mutta tähänkin ryhmään kuului myös arveluttavia toimijoita, joiden kohdalla tarvitsi puntaroida esimerkiksi mitä kannattaa puhua. Haastateltava kuitenkin kuvasi, että valtuustosta löytyy tietynlainen ”perusporukka”, joka käy kaiken läpi avoimesti ja luottaa toisiinsa. Tätä ryhmää leimasi haastateltavan mukaan se, että he ymmärtävät kokonaisuuden. Tämän pohjalta vaikuttaisi siis siltä, että valtuuston sisällä on myös sellainen epävirallinen ryhmä, jonka muotoon ei vaikuta poliittinen puolue tai aluepolitiikka, vaan enemmänkin kokemus siitä, että heidän kanssaan yhteistyö on rakentavaa ja sujuvaa.

Haastatelluista kaksi nosti esiin yhteisöllisyyttä haittaavana tekijänä toimijat, jotka vetoavat kuntaliitosvaiheessa tehtyihin sopimuksiin ja odotuksiin, joita ei enää ole mahdollista toteuttaa ulkoisten tekijöiden, päällimmäisenä kiristyneen taloustilanteen takia. Tässä asiassa korostuivat maantieteelliset alueet ja juuri keskustajama suhteessa muihin taajamiin ja niiden palveluihin. Laajemmassakin mittakaavassa esiin nousi enemmän halua priorisoida tiettyjä alueita, mikä on aiheuttanut katkosvaiheen yhteisöllisyyden kehittymiseen, vaikka yhteisöllisyyteen on ollut halua. Yhden haastateltavan mukaan tilannetta auttaisi, jos pystyttäisiin hyväksymään, että kehitys kunnan eri osa-alueilla voi olla erilaista, mutta Sastamalan yhteisöllisyys voitaisiin kokea sitä kautta, että on oltu ennakkoluuloton muutoksentekijä ja kuntaa on tehty omaehtoisesti ennen kuin siihen on syntynyt olosuhteiden määräämää pakkoa.

Aineiston perusteella Kiikoisten tuleminen osaksi Sastamalaa ei ollut yhtä sujuva prosessi kuin itse Sastamalan perustaminen. Siihen liittyi säröä ja vastakkainasettelua Kiikoisissa ja joitakin Sastamalan asioita kyseenalaistettiin. Tähän on ilmeisesti vaikuttanut asia, jonka eräs haastateltavista nosti esiin. Kuntaliitoksen ajankohta oli kuntaliitosta edeltäneille pienille paikkakunnille hyvä, koska

nykyisessä taloustilanteessa kuntaliitoksen vaikutukset olisivat olleet negatiivisemmat pienemmille alueille.

Luottamushenkilöiden välillä vaikutti kuitenkin olevan puolue- ja aluepolitiikasta huolimatta tietty laajempi yhteisöllisyyden taso, joka nousi ryhmään identifioitumisesta roolien samanlaisuuden kautta. Henkilöt olivat samassa tilanteessa, tiesivät toistensa vaikeudet ja sen, että päätöksentekijänä ei ole helppo olla. He olivat myös samalla tavoin julkisessa roolissa. Poliitikoista usein puhutaan ryhmänä eli myös retoriikka vaikuttaa identifioitumiseen.

Aineiston perusteella aluepolitiikka, puoluepolitiikka, yksilöiden väliset suhteet, toiminnan formaalisuus ja julkisuus sekä ryhmän koko vaikuttivat siihen, että valtuustoa oli vaikea saada toimimaan yhteisöllisesti. Erään haasteltavan mukaan valtuustossa pitäisi olla sellainen yhteisöllisyyden taso, että kaikilla olisi tavoitteena saada kaupungin toiminta taloudelliseksi ja sellaiseksi, mitä strategiassa on määritelty. Saman haastateltavan mielestä valtuuston yhteisöllisyyttä pystyttäisiin kasvattamaan sillä, että toimittaisiin enemmän yhdessä, koska yhteisöllisyys lisääntyy yhteisen tekemisen kautta. Tämän yhteisen tekemisen tulisi kuitenkin olla jotakin muuta kuin valtuuston kokoontumisia, koska siellä henkilö ei useinkaan edusta itseään vaan poliittista ryhmäänsä tai kuntaliitoskuntaansa. Tämä edustaminen sekä tilanteen julkisuus vaikuttavat siihen, että valtuuston kokoontumisissa tulee esimerkiksi välttää itsensä nolaamista. Siinä mielessä valtuutettu ei ole omana itsenään tilanteessa. Oman tulkintani mukaan vaikuttaa siltä, että valtuustossa toimimiseen liittyvä rooli tekee kokemuksen henkilöistä etäiseksi ja henkilökohtaisempi tunteminen parantaisi valtuuston yhteisöllisyyttä.

Luottamushenkilöiden kokema yhteisöllisyys vaikuttaisi olleen keskimäärin viranhaltijoita dynaamisempaa ja ulkoisilla tekijöillä vaikutti olevan suurempi vaikutus. Yhdessä haastattelussa korostui, että yhteisöllisyys on hyvin aikaan ja paikkaan sitoutunutta. Toimijat löytävät toisensa nopeasti, kun ilmenee esimerkiksi yhteinen uhka tai silloin, kun ihminen laskee kynnystä sille, ”ketkä ovat hänen kavereitaan” siinä vaiheessa, kun kaverit alkavat loppua. Haastateltava kutsui tällaisia työntäviksi tekijöiksi suhteessa yhteisöllisyyden määritelmäni jäsenten kokemaan vetovoimaan.

Ennen haastattelujen tekoa ennako-oletukseni oli, että yhteisöllisyyden kokemus ja sosiaalisen etäisyyden kokemus olisivat hyvin riippuvaisia toisistaan. Tai paremminkin yhteisöllisyyden kokemus olisi yksi asia, joka määrittäisi sosiaalisen etäisyyden kokemusta, toisin sanoen olisi sosiaalisen etäisyyden komponentti. Haastattelujen pohjalta näin myös näyttää pitkälti olevan. Viranhaltijoiden mukaan suureen sosiaaliseen etäisyyteen liittyi heikompi yhteisöllisyys. Vain yksi viranhaltijoista ei kokenut erityistä eroa niissä ryhmissä, joita hänen rooliinsa kuului, mutta toisaalta hän kuvasi työssään kaikkia ryhmiä aika läheisiksi. Yhteistyön määrä nousi keskeiseksi elementiksi sosiaaliselle etäisyydelle sekä samalla yhteisöllisyydelle. Vaikutti myös siltä, että juuri organisaation

sisäisten rajojen yli menevä yhteisöllisyys oli hyvin riippuvainen henkilöiden asenteista laajempaa yhteistyötä kohtaan.

*”Mä jotenkin koen niin että se yhteisöllisyys ei kuitenkaan oo tässä organisaatiossa sisäänrakennettuna, vaan se on tietyllä tavalla muuttuva. Kyl siihen vaikuttaa hirvittävän paljon se että kuinka paljon sitä yhteistä tekemistä on. Mitä enemmän sitä vuorovaikutusta on, niin sitä enemmän sitten siihen myöskin ra-, tiivistyy sitä yhteisöllisyyttä. Mä ajattelen niin että semmosen yhteisöllisyyden syntyminen, niin se tietyllä tavalla vaatii ihan aktiivista tekemistä ja työtä. Ei se ole itsestään siellä olemassa. Mutta tää, nykysin jos mä aattelen tätä nykystä organisaatiota ja sitäkin et minkä verran tässä Sastamalan olemassaolon aikana on tapahtunu, niin tietyt henkilövaihdokset on avannu mahdollisuuksia sen yhteisöllisyyden vahvistumiseen ja kasvamiseen. Koen että tällä hetkellä yhteisöllisyys on vahvistumassa muihinkin kun siihen mun ihan siihen perusviiteryhmäni.”*

Viranhaltijoilla sosiaalisen etäisyyden tunnetta synnyttivät yhteistyön vähyyden lisäksi eriävät intressit, organisaatorajat, erot toimintakulttuureissa, fyysinen etäisyys, etäisempiin kontakteihin liittyvä virallisuus sekä heikot sosiaaliset ryhmätaidot. Viimeksi mainitut saattoivat aiheuttaa sen, että heikot sosiaaliset ryhmätaidot omaava henkilö koettiin etäiseksi, mistä johtuen vetovoimaa ei syntynyt eikä uskottu siihen, että saataisiin jotakin yhdessä aikaiseksi. Yhteisöllisyyden kokemuksen ja sosiaalisen läheisyyden kokemuksen yhteen linkittymisen johdosta nämä olivat myös tekijöitä, jotka heikensivät yhteisöllisyyden kokemusta.

Myös luottamushenkilöiden kohdalla sosiaalisen etäisyyden kokemus ja yhteisöllisyyden kokemus näyttivät olevan riippuvaisia toisistaan ja jossain määrin sama asia. Yksi haastateltavista kuitenkin halusi korostaa, että hyvinkin kaukaisen toimijan saattoi kokea turvalliseksi ja tärkeäksi ilman sosiaalista yhteyttä. Kyse oli pitkälti siitä, millaisen mielikuvan henkilö pystyi itsestään antamaan. Sosiaalinen läheisyys ei myöskään ollut välttämätöntä, jos oli voimakkaat yhteiset tarpeet ja tavoitteet, jolloin yhteistoiminta oli helppoa, tiivistä ja päästiin nopeasti tavoitteisiin. Oman tulkintani mukaan intressien voimakas yhtäläisyys muodostaa siis nopeasti yhteisöllisyyttä, vaikka ei olisi ollut aikaisempaa yhteistoimintaa tai tuntemista, jotka nousivat keskeisiksi tekijöiksi sosiaalisen läheisyyden ja yhteisöllisyyden kokemukselle.

Henkilökohtainen tunteminen näytti olevan keskeinen avaintekijä sosiaalisen läheisyyden kokemuksessa yli puoluerajojen. Ryhmätasolla poliittisten ryhmien ajatukset saattoivat olla hyvin kaukana toisistaan, mutta yksilötasolla voi tulla hyvinkin läheiseksi muiden poliittisten ryhmien edustajien kanssa yhteisen tekemisen ja tuntemisen kautta. Tällainen sosiaalinen läheisyys edesauttoi yhteisöllisyyden tunteen kehittymistä, ja sosiaalisen läheisyyden saavuttamisen jälkeen oli paljon helpompi ymmärtää toista ja tehdä yhteistyötä. Niissäkin tilanteissa, joissa oltiin eri mieltä asioista, oli helpompi ymmärtää toisen lähtökohdat, mikäli henkilöt olivat sosiaalisesti läheisiä. Tulkitsin tätä



itse haastattelutilanteessa niin, että henkilöä ei tämän jälkeen nähty enää niin voimakkaasti ryhmänsä kautta vaan enemmän yksilönä, mikä taas loi yhteisöllisyyttä ja lyhensi sosiaalista etäisyyttä. Myös haastateltava allekirjoitti tämän tulkinnan. Tulkitsin tämän myös viittaavan siihen, että toisen ymmärrys ja tunteminen mahdollistivat myös yhteisöllisyyttä intressieroista huolimatta, koska toisen toimintaa ja syitä ymmärrettiin paremmin.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin yhteisöllisyyden kokemuksen ja sosiaalisen läheisyyden yhteyteen liittyen erityinen huomio. Joissakin tilanteissa sosiaalinen läheisyys voi myös kääntyä yhteisöllisyyden kokemusta vastaan. Haastateltava henkilö oli toiminut ennen kuntaliitosta Vammalaa pienemmässä kunnassa, jossa yhteisöllisyyttä helpotti ryhmän pienempi koko. Samalla kuitenkin oppi tuntemaan monet niin hyvin, että lähes tiesi ennalta, mitä he aikovat sanoa, mikä voi alkaa ärsyttämään ja syömään yhteisöllisyyttä. Haastattelutilanteessa kysyin haastateltavalta liittyivätkö tähän näkökulmaerot ja eriävät intressit, johon haastateltava vastasi ”kyllä”. Henkilön oman, muista eroavan intressin ajaminen saattoi myös provosoida enemmän, jos oltiin sosiaalisesti hyvin läheisiä. Tämä heikensi yhteisöllisyyttä. Haastateltavan vastausten pohjalta tein haastattelutulkinnan siitä, että sosiaalinen läheisyys vaikuttaa positiivisesti yhteisöllisyyteen, paitsi jos henkilöillä on voimakkaasti erilaiset intressit. Tällöin sosiaalinen läheisyys voi heikentää rakentavaa tapaa käsitellä ristiriitaisia intressejä, mikä vähentää yhteisöllisyyttä. Näin jälkikäteen pidän myös mahdollisena sitä, että asiaan saattaa myös vaikuttaa ryhmän pienestä koosta johtuva yhden henkilön suurempi näkyvyys, minkä vuoksi jokin tietty intressiero tulee näkyviin toistuvasti. Tämä taas alkaa ärsyttää, kun yhteistä historiaa on kertynyt enemmän.

Yleensä kuitenkin sosiaalinen läheisyys mahdollisti sen, että pystyttiin käsittelemään vaikeatkin asiat. Tuttuus loi turvallisuutta sekä sitoutti, mikä oli eduksi poikkeuksetta. Yhteisöllisyyden myös piti yltää laajalle, jotta asiat toimisivat mahdollisimman sujuvasti. Kaukaisempien tahojen kanssa toimiessa piti pyrkiä ottamaan asiaan mukaan sellainen henkilö, jolla oli läheisempi suhde kyseiseen tahoon. Oman tulkintani mukaan vaikuttaa siis siltä, että omaa sosiaalista etäisyyttä voidaan kompensoida ottamalla ajamaansa asiaan mukaan sellaisia henkilöitä, joilla on pienempi sosiaalinen etäisyys lähestyttävään tahoon.

Maantieteellisesti saattoi olla vaikea samaistua ja kuulua samaan ryhmään jonkun sellaisen kanssa, joka asui aivan toisella laidalla Sastamalaa, kuin itse. Haastateltavan mukaan Sastamala on kuitenkin suhteellisen iso alue ollakseen yhteisö.

Viranhaltijoiden osalta kuntaliitoksen vaikutukset yhteisöllisyyteen kuntaliitosajankohtana olivat sekä yhteisöllisyyttä lisääviä että heikentäviä. Kuitenkin heikentävät tekijät näyttivät olevan huomattavasti tilapäisempiä suhteessa yhteisöllisyyttä lisääviin tekijöihin. Yhden vastaajan mukaan yhteisöllisyyttä heikensi hetkellisesti toiminnan viitekehyyksen huomattava kasvu, jonka vuoksi kesti

kauan rakentaa yhteyksiä ja oppia tuntemaan muut. Toisaalta toisen haastateltavan kohdalla toimenkuva supistui tarkkarajaisemmaksi, minkä haastateltava koki nostavan yhteisöllisyyden kokemustaan. Tulkitsen tämän lisäävän juuri lähiympäristön yhteisöllisyyden kokemuksen kasvua, mikä syntyy siitä, että tarkemman rajauksen takia ollaan enemmän tekemisissä tietyn tai tiettyjen ryhmien kanssa.

Aineistosta nousi esiin vahvasti se, että kuntaliitosprosessissa oli mukana ihmisiä laajalta rintamalta, mikä lisäsi ihmisten sosiaalisten kontaktien määrää ja helpotti lähestymistä myöhemmin.

*”Kyllä, ja tehtiin isoissa että vaikka, täytyy sanoa että se oli aika raskas, se kuntaliitosprosessi siinä mielessä et siel oli varmaan satoja ihmisiä siinä jollaki tavalla valmistelussa mukana, mut se sitoutti, sen porukan, siihen tulevaan. Selkeesti vastustus väheni, koska ihmiset olivat kasvotusten siinä kohtaa eri, sektoreitten henkilöt niin, on paljo helpompi, sitte jälkeinpäin ottaa yhteyttä niihin tahoihin ja kertoo ne omat ajatukset ja, viedä niitä meidän koko kaupungin näitä, ajatuksia sinne eteenpäin. Esimerkiks strategian jalkauttaminen ja muu on nyt, menossa niin, mä luulen että se on, suhteellisen helppo sen kuntaliitosprosessin jälkeen nytte tehdä.”*

Kuntaliitosta myös tehtiin hyvin tasavertaisesti, vaikka siinä mukana olleiden toimijoiden kokoerot olivat hyvin suuria, mikä hälvensi pienempien kuntien pelkoa kuntaliitosta kohtaan. Yhteisöllisyyttä kasvatti tunne siitä, että ”tämä on meidän Sastamala, eikä mikään Vammalan jatke”.

Kuntaliitokseen liittyi myös useita muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet positiivisesti moneen tämän tutkimuksen aihealueista. Keskeisimpänä muutoksena näytti olleen hallintorakenteen muutos, joka on vastaajan mukaan nostanut yhteisöllisyyttä. Toinen vastaaja nosti esiin sen, että kuntaliitoksen yhteydessä keskeiset viranhaltijat siirtyivät samaan rakennukseen, mikä ei heti nostanut yhteisöllisyyttä, mutta ajan kuluessa näkemyksistä tuli yhtenäisempiä ja osaoptimointi on vähentynyt kun on alettu näkemään asiat yhteisinä.

Viranhaltijoiden mielestä pitkällä aikavälillä kuntaliitos ja samaan aikaan tehdyt muut muutokset ovat parantaneet yhteisöllisyyttä. Kuitenkin tämänhetkinen tiukentunut taloustilanne on saanut saavutettua yhteisöllisyyttä rakoilemaan ja entiset kuntarajat ovat alkaneet nousta esiin.

Myös luottamushenkilöiden vastauksissa ilmeni, että kuntaliitoksen vaikutukset yhteisöllisyyteen olivat sekä yhteisöllisyyttä lisääviä että heikentäviä. Kuntaliitosta keskeisesti tekemässä olleet henkilöt hitsautuivat yhteen yhden luottamushenkilön mukaan, mutta sittemmin mukaan tulleissa toimijoissa on poliittisesti nuoria henkilöitä, minkä haastateltava koki rikkoneen kuntaliitoksessa muodostunutta yhteisöllisyyttä.

Kuntaliitosprosessin alussa yhteisöllisyys ei myöskään näytä muodostuneen kuntaliitosta edeltäneille kunnille tasaisesti, vaan pienempien kuntien välille alkoi ensiksi syntyä yhteisöllisyyttä. Tämä ilmeni niin, että ne alkoivat puhua yhdellä äänellä, kuin olisivat isompi kokonaisuus. Oma

haastattelutulkintani oli, että pienemmät kunnat hakivat aluksi toisistaan tukea kompensoidakseen kokoeroa itseänsä isompaan Vammalaan. Kuntaliitosvaiheen jälkeen myös ilmeni pientä hajaannusta yhteisöllisyydessä, koska taloustilanne alkoi kiristyä samaan aikaan. Haastateltavan mukaan kaikki eivät ehkä ymmärtäneet, että tarkempi taloudellinen kontrolli ei johtunut sisäisistä syistä.

Yhden ennen kuntaliitosta pienemmässä kunnassa toimineen haastateltavan mukaan yhteisöllisyys oli helpompaa ennen kuntaliitosta pienemmän ryhmän takia sekä siksi, että toimintaan ei vaikuttanut aluepolitiikka. Kuitenkin aikaisemmin mainittu sosiaalisen läheisyyden mahdollinen yhteisöllisyyttä heikentävä vaikutus tiettyjen edellytysten täytyessä antaa erityisen näkökulman tarkasteltaessa kuntaliitoksen jälkeistä ryhmädynamiikkaa. Kuntaliitoksen jälkeisessä isommassa valtuustossa voi olla sosiaalisesti läheisiä henkilöitä eriävillä intresseillä ja näkemyksillä. Aikaisemman kuvauksen mukainen näiden henkilöiden yhteinen historia ja sosiaalinen läheisyys häiritsivät koko ryhmän yhteisöllisyyttä. Haastattelutulkintani mukaan näiden henkilöiden toimintamallit erosivat ryhmän yleisestä toimintamallista käsitellä näkemyseroja. Tämä johtui yhteisestä historiasta, jossa samaa tai samankaltaista asiaa oli jo käsitelty useaan otteeseen, sekä sosiaalisesta läheisyydestä. Tällainen ryhmän yleisestä toimintamallista poikkeaminen heikensi koko ryhmän yhteisöllisyyttä.

Myös luottamushenkilöiden haastatteluista nousi esiin samanlainen kokemus kuin viranhaltijoilla. Haastateltavan mukaan Sastamalan perustamisen alussa oli ajanjakso, jolloin ei tuotu esille vanhojen kuntien intressejä. Kuitenkin sen loputtua ja osittain taloustilanteen yhä kiristyessä alettiin tuomaan taas esiin vanhojen kuntien intressejä. Toisaalta myös joidenkin palveluiden häviämisen uhka oli alkanut realisoitua.

Yhteisöllisyyttä vahvistaviksi ja heikentäviksi koetut asiat olivat pitkälti samantyyppisiä luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä. Kuitenkin molemmista ryhmistä nousi esiin myös sellaisia asioita, jotka olivat selkeästi tyypillisempiä vain toiselle ryhmistä. Käsittelen kuitenkin aluksi yhteiset piirteet.

Luottamus nousi esiin molemmissa ryhmissä yhteisöllisyyttä rakentavana keskeisenä tekijänä. Sen nähtiin lisäävän todennäköisyyttä toisesta pitämiselle sekä toimivan kasvualustana yhteisöllisyydelle. Luotettavuuden kyseenalaistuminen taas vähensi yhteisöllisyyden kokemusta. Luottamuksen tunne ei kuitenkaan rajautunut pelkästään yksittäisten ihmisten välille – piti myös olla luottamusta siihen, että pystytään kehittämään asioita parempaan päin, vaikka joistain asioista jouduttaisiin luopumaan. Tulkitsen tämän lähinnä positiiviseksi suhtautumiseksi eli luotetaan yhteistoiminnan kantavan eteenpäin vastoinkäymisistä ja ulkopuolisista paineista huolimatta. Yhteisöllisyyden tunnetta vähensi se, että vaikeita asioita ei kyetty hoitamaan, mikä oman tulkintani

mukaan laski juuri luottamusta yhteistoimintaan ja tulevaan. Vaikeista päätöksentekoprosesseista ja muista vaikeista tilanteista selviäminen taas nosti yhteisöllisyyttä.

Yhteiset intressit ja yhteinen ymmärrys asioista sekä niiden tarkoituksellinen vahvistaminen nousivat hyvin keskeisiksi elementeiksi molemmissa ryhmissä. Toiminta ja sen päämäärät tuli myös kokea tärkeiksi.

*”Yhteinen päämäärä, tavoite ja ymmärrys siitä. Se ei riitä et se on yhteinen vaan, ymmärretään se asia samalla tavalla. Ja sitten siinä on se käänköpuoli että jos sitä ei ole tai se ymmärretään kovin eri tavalla niin se sitten taas vähentää sitä yhteisöllisyyttä. Mut se yhdessä tekeminen ja samaan suuntaan meneminen niin kyllä se ihan selvästi lisää sitä yhteisöllisyyttä.”*

Omien intressien ajaminen nähtiin voimakkaasti yhteisöllisyyttä vähentävänä. Yhteisen ymmärryksen rakentuminen taas syntyi yhteisen keskustelun kautta ja väittäly vähensi yhteisöllisyyttä.

Molemmat ryhmät korostivat yhteistoiminnan määrää yhteisöllisyyden kannalta, mutta pelkkä määrä ei ollut ainoa tekijä, vaan yhteistoiminnan täytyi olla muodoltaan epävirallisempaa kasvattaakseen yhteisöllisyyden tunnetta. Virallisissa palavereissa ei ollut kovin paljoa aikaa käsitellä yksittäisiä asioita eikä niissä esimerkiksi niin helposti tuotu esille sitä, jos ei ole ymmärretty jotakin asiaa. Luottamushenkilöiden kohdalla pelkkä virallinen toiminta myös lisäsi mahdollisuutta sille, että henkilö teki helpommin stereotypisointia muiden poliittisten puolueiden jäsenistä. Epävirallisen yhdessä olemisen nähtiin opettavan ihmisistä toisenlaisia puolia kuin normaalin työskentelyn. Yhteisen tekemisen täytyi myös sisältää jotakin muutakin kuin pelkkää kuuntelua. Yhdessä haastatteluista nousi esiin sekä väittälyn että virallisuuden yhteisöllisyyttä heikentävä vaikutus. Esitin haastattelutulkinnan siitä, että virallisuus saattaa myös lisätä mahdollisuutta väittälyasetelman syntymiseen, jolloin ei niinkään haeta yhteisymmärrystä. Vastaja allekirjoitti tulkinnan sekä lisäsi, että virallisissa tilanteissa henkilöt ovat myös useammin lukinneet kantansa jo etukäteen, mikä lisää väittälyasetelman syntymistä. Esille nousi myös ajatus siitä, että yhteisöllisyyden kannalta tulee olla ymmärrys siitä, että joskus tulee antaa periksi jotta voi myös joskus saadakin jotain.

Heikoilla sosiaalisilla ryhmätaidoilla nähtiin molemmissa ryhmissä olevan yhteisöllisyyttä heikentävä vaikutus. Ensinnäkin heikot sosiaaliset ryhmätaidot heikensivät henkilöiden välisen vetovoiman syntymistä. Myöskin henkilön kykenemättömyys tai haluttomuus kuunnella ja neuvotella oli yhteisöllisyyttä heikentävää. Yksi tähän liittyvä asia oli myös muutosvistarinta.

*”Ja sitten yhteisöllisyyttä myöskin vähentää ihan ihmisten käyttäytymisessä se että jos.. suhtautuu omaan työhön sillä lailla että haluaa tehdä sitä just samal lailla kun aikasemminkin eikä halua semmosia häiriöitä tai muutoksia. Sillon ehkä eristäytyy ja koittaa pitää sen oman semmosen kuplan, johonka sitten ei päästä muita ja ehkä*

*toimii ja torjuu enemmän kuin sitten aktiivisesti hakeutuu yhteydenpitoon ja altistuu sille, että joutuu tai voi muuttaa itekin niitä omia toimintatapojansa”.*

Viranhaltijoiden kohdalla yhteisöllisyyden kokemusta heikensivät organisaatorajat sekä organisaation sisäiset toimintakulttuurierot. Myöskin yhteisöllisyyden tietoinen johtaminen ja toimenpiteet yhteistyön ja sen tarpeen tiedostamiseksi nähtiin merkityksellisinä. Luottamushenkilöiden kohdalla taas yhteisöllisyyden tunnetta vähensivät henkilöt, jotka pyrkivät tuomaan esille omaa nimeänsä, kykyänsä ajatella ja saada leimansa johonkin asiaan. Tällöin henkilö oli vähemmän vastaanottavainen muiden ajatuksille ja mielipiteille, eikä edustanut niinkään kaupungin intressiä vaan omaansa. Aineiston pohjalta perimmäinen syy tähän näytti olevan poliitikon oma etu – halu tulla uudelleen valituksi.

Yhteisöllisyyttä edistäviä tekijöitä olivat myös avoimuus, suoraan puhuminen, fyysinen läheisyys, rakentava ja positiivinen palaute sekä se, että asioihin pystyttiin suhtautumaan muullakin kuin pelkällä tunteella. Asian esiin tuoneen haastateltavan mukaan tämä auttaisi paremmin hahmottamaan kokonaisuutta ja yhteistä fokusta. Tulkintani mukaan tunnepohjaiset asiat näyttivät synnyttävän enemmän hajaannusta mielipiteissä ryhmän sisällä, mikä heikensi yhteisen päämäärän ja yhteisöllisyyden kokemusta. Aineistosta nousi esiin monessa eri kohdassa paineiden ja uhkien merkitys yhteisöllisyydelle, mutta tämä näyttäisi olevan sekä yhteisöllisyyttä lisäävää että sitä laskevaa asiasta riippuen. Oman tulkintani mukaan vaikutti siltä, että uhat ja paineet lisäsivät helpommin pienempien ryhmien yhteisöllisyyden tunnetta sekä heikensivät helpommin laajempaa yhteisöllisyyden tunnetta.

Suurin osa haastateltavista piti yhteisöllisyyttä joko edellytyksenä yhteistoiminnalle tai sitten tekijänä, jota vaaditaan hyvään yhteistoimintaan.

*”Ilman sitä yhteisöllisyyttä ei ole hyvää yhteistoimintaa. Tai sanotaan näin että, yhteisöllisyys voi auttaa ratkasemaan ne ongelmat mitä yhteistoiminnassa voi tulla ja tulee, eri vaiheissa. Ja jos sitä yhteisöllisyyttä ei ole niin ne ongelmat kyllä, lakastaan maton alle tai sitten ne johtaa organisaation, purkautumiseen taikka sitten siihen että, organisaatio ei enää tee sitä mitä sen kuuluisi tehdä.”*

Kahden haastateltavan mukaan hyvää yhteistoimintaa voi olla ilman yhteisöllisyyden kokemustakin. Toisen haastateltavan mukaan yhteisöllisyys vaikutti kuitenkin eniten siihen, kuinka innovatiivista yhteistoimintaa saattoi olla. Yhteisöllisyys lisäsi kykyä olla rohkea ja esittää yllättäviäkin ehdotuksia yhteisesti harkittavaksi. Kaiken kaikkiaan kaikki haastateltavat pitivät yhteisöllisyyttä yhteistoimintaa edistävänä tekijänä.

## 7.2 Luottamus

Tässä tutkimuksessa luottamus määritellään uskomukseksi siihen, että luottamuksen kohde toimii luottajan odotusten mukaisesti ja siihen liittyy riski petetyksi tulemisesta. Luottamus tarkoittaa myös halukkuutta asettua haavoittuvaan tilaan toiseen osapuoleen nähden.

Viranhaltijoista kolme piti luottamuksen tasoa korkeana. Yksi haastateltavista oli hieman varautuneempi ja piti luottamusta vaihtelevana, koska hänestä tuntui, että välillä joissakin asioissa saattoi olla taka-ajatus, jota ei kerrottu, mutta nämä tilanteet olivat enemmänkin poikkeuksia. Kahden henkilön kohdalla myös korostui, että he eivät vielä kertaakaan olleet kokeneet, että luottamus olisi tullut rikotuksi. Korkean luottamuksen nähtiin mahdollistavan asioiden ja ideoiden kehittelyn ja testaamisen ilman riskiä siitä, että asia tulisi heti tyrmätyksi. Luottamus myös mahdollisti sen, että jokainen uskalsi laittaa itsensä likoon miettimättä käytetäänkö sitä väärällä tavalla hyväksi niin, että siitä seuraisi jotain ikävää tai että henkilö tulisi nolatuksi.

Kuitenkin kunnan päätöksenteon toimintatapa aiheutti sen, että vaikka viranhaltijat suunnittelivat jonkin asian, niin se ei välttämättä toteutunut, koska päättäjien päätös asiasta saattoi olla poikkeava. Eli alun perin asiaa valmistelleet eivät tehneetkään lopullista päätöstä, mikä vähensi joustavuutta, nopeutta ja luottamusta siihen, että asiat toteutuvat suunnitellulla tavalla. Lopputulosten epävarmuus siis lisääntyi.

Luottamushenkilöt kuvasivat luottamusta lähimpään ryhmäänsä korkeaksi, mutta luottamus suurempiin ryhmiin oli paljon vähäisempi. Tässä ryhmässä luottamus vaikuttaisi olevan perustaltaan enemmän kokemuspohjainen verrattuna viranhaltijoihin, eli luottamushenkilöiden kohdalla korostui luottamuksen ansaitsemisen merkitys. Pienessä ryhmässä luottamuksen menetys koettiin voimakkaammin kuin suuressa ja vähemmän yhteisöllisessä ryhmässä. Pienessä ryhmässä vaikutti siis olevan suuremmat odotukset luottamuksen suhteen. Yhden haastateltavan mukaan luottamus voidaan yleensä menettää kahdella tavalla. Luottamus saatetaan pettää suoraan, jos on luvattu jotain. Usein kuitenkin on kysymys siitä, että ihmisillä on erilaisia odotuksia ja jos nämä odotukset eivät täyty, niin ihminen pettyy. Tulkintani mukaan juuri avoimuuden puute aiheuttaa jälkimmäistä, koska se heikentää ennustettavuutta ja siten odotusten täyttymistä.

Näkemyserot eivät välttämättä heikentäneet kokonaan luottamusta vaan niistä huolimatta tuli olla esimerkiksi luottamus siihen, että henkilöt ovat kykeneviä hoitamaan tehtävänsä ja edustamaan kaupunkia. Näkemyserojen rakentava käsittely voi myös olla itsessään luottamuksen osoitus.

*”Päinvastoin lisäsi se että toinen antaa sen luottamuksen sillä tavalla, että sää voit aatella sen noin mutta mieti sitä viä tältä kannalta. Ni kyllä mä aattelen et se on tosi voimakas luottamuksenosotus. Oli molemmilta, hän hyväksyi että mä oon eri mieltä ja sitten taas hän uskalsi sanoa että hän toivoo että mä mietin sitä viä tältä kantilta.”*

Oman tulkintani mukaan vaikutti siltä, että sosiaaliset ryhmätaidot sekä avoimuus näyttivät edistävän luottamusta intressi- tai näkemuseroista huolimatta. Henkilöön kohdistuva luottamus saattoi puolestaan ilmetä esimerkiksi parempana tiedonsaantina. Viranhaltijoita tai heidän toimintaansa kohtaan ei ollut epäluottamusta luottamushenkilöiden puolelta.

Kaikkien viranhaltijoiden mukaan sosiaalinen etäisyys vaikutti luottamukseen. Sosiaalisen etäisyyden kasvaessa luottamus heikkeni ja asiat, joita oltiin valmiita tuomaan yhteistyöhön, muuttuivat.

*”Vaikuttaa se tietysti sillä lailla että minkälaisia asioita siihen yhteistyöhön tuodaan. Ehkä se on vielä teknisempää taikka semmosta, se liittyy sit niihin, joko tämmösiin hallinnollisiin tai virallisiin asioihin jotka on hoidettava sen toisen kumppanin kanssa, mutta silloin ei välttämättä lähetä katsomaan sitä että mitä me voitais yhdessä vielä tehdä että tää toimis paremmin. Esimerkiks täntyyppistä. Se vaikuttaa siihen tapaan ottaa niitä asioita työn alle.”*

Usein myös odotusarvo etäisempien toimijoiden kanssa oli paljon alhaisempi ja sen takia ei lähdetty usein edes työstämään sellaisia asioita, joissa luottamusta voitaisiin todella koetella. Sosiaalinen etäisyys lisäsi protokollan mukaista muodollista toimintaa virheiden välttämiseksi. Sosiaaliseen etäisyyteen liittyi usein myös fyysinen etäisyys. Tiiviimpi yhteistyö loi kokemuksen sosiaalisesta läheisyydestä, mikä lisäsi luottamusta ja vähensi virheiden pelkoa. Sosiaalisesti läheisimmistä oli helpompi olla myös riippuvainen. Sosiaalisesti etäisempien ryhmien kanssa piti olla erityisesti tilaa keskustelulle, kysymyksille ja kyseenalaistamiselle. Näyttäisi siis siltä, että etäisempien toimijoiden kanssa tuli olla epämuodollinen, mutta aineiston pohjalta vaikuttaa, että sosiaalinen etäisyys sai toimimaan juuri päinvastoin. Aineiston pohjalta vaikuttaa myös siltä, että sosiaalinen etäisyys oli erityisen vahingollista silloin, kun toiminnan olisi pitänyt olla kehittävä ja uutta luovaa. Oman tulkintani mukaan esimerkiksi uusia mahdollisuuksia etsivät uuden tyyppiset yhteistyömuodot vaativat huomiota juuri sosiaalisen etäisyyden vähentämiseen.

Luottamushenkilöistä kolme piti sosiaalista etäisyyttä merkittävänä tekijänä luottamuksen kannalta ja yhden mielestä joissain tapauksissa toiseen saattoi olla vankkumaton luottamus, vaikka sosiaalinen etäisyys olisi ollut suuri. Saman haastateltavan mukaan sosiaalisesti lähellä olevat taas voivat pettää useinkin luottamuksen ja luotettavuus on enemmänkin yksilön tapa toimia. Oman tulkintani mukaan sosiaalisesti lähempänä oleviin voi myös pettyä helpommin jo siitäkin syystä, että odotusarvo näytti olevan suurempi sosiaalisesti lähellä olevien kohdalla. Esimerkiksi aineistosta

nousi esiin se, että pienissä ja yhteisöllisissä ryhmissä, jotka koettiin sosiaalisesti läheisiksi, oli luottamuksen menettämisen suurempi vaikutus. Aineistossa kuitenkin painottui, että on olemassa tietty perusluottamuksen taso, joka ylittää sosiaalisesti etäällekin. Yhden haastateltavan mukaan tämä on osa suomalaista luottamuksen kulttuuria, jossa esimerkiksi sovituista asioista pidetään kiinni.

Viranhaltijoiden vastauksissa kuntaliitoksen vaikutus luottamukseen vaihteli positiivisen vaikutuksen ja ”ei vaikutusta” välillä. Kahdessa haastattelussa painottui kuntaliitosprosessissa tapahtunut kuntien välisen luottamuksen rakentaminen.

*”Sanotaan näin että se mikä oli mun mielestä aika positiivinen kokemus oli tän kuntaliitoksen valmistelu, johonka itekin osallistuin sitte aika vahvasti. Siinä nää entiset peruskunnat niin se toimintatapa millä sitä kuntaliitosta rakennettiin niin oli hyvin luottamusta herätävä ja siinä ei ollu tällasia ison ja pienen kunnan valta-asemaeroja. Se lisäs sitten taas minun mielestä hyvinkin paljon sitä pienen kunnan toimijoiden positiivista suhtautumista. Kyl se peruteiltaan ja peruslähtökohdiltaan on ollu sellanen että siinä on ollu sellanen vahva luottamuksellisuus.”*

Kuntaliitos nosti luottamusta, koska se oli itsessään luottamusta vaativa prosessi ja eri osapuolten luottamus lunastettiin eli kukaan ei kokenut tulleen petetyksi. Kuitenkin toisen asian esiin nostaneen haastateltavan mielestä luottamuksen hinta kuntaliitosprosessissa oli liiankin kova. Koska kenenkään osapuolen luottamusta ei haluttu menettää, ei kenenkään toiveita kyseenalaistettu. Haastateltavan mukaan tästä seurasi, että kunnille luvattiin enemmän kuin olisi ollut oikeudenmukaista, mikä hankaloitti toiminnan järjestämistä. Sopimusvaiheessa olisi pitänyt haastateltavan mukaan olla rohkeampi.

Yhden haastateltavan mukaan kuntaliitoksen yhteydessä toteutettu organisaatiomuutos vaikutti luottamukseen muuttuneiden toimintatapojen kautta, mutta muutos oli hyvin pientä. Negatiivisia vaikutuksia luottamukseen ilmeni pienessä mittakaavassa siitä, että kuntaliitosprosessissa syntyi suuria odotuksia tietyille toimijoille ja koska odotukset olivat keskenään erilaisia, syntyi joillekin myös pettymyksiä. Oman tulkintani mukaan tämä liittyi juuri muutostilanteisiin kytkeytyvään heikentyneeseen ennustettavuuteen, jonka vuoksi toimijoiden odotuksissa tuli enemmän ristiriitaisuutta suhteessa normaaliin tilaan.

Luottamushenkilöt kokivat kuntaliitoksen vaikuttaneen luottamukseen pääasiallisesti positiivisesti. Kuntaliitosprosessin suuren koon ja merkittävyyden vuoksi se koetteli automaattisesti luottamusta. Koska luottamusta koeteltiin ja se kesti sen, nousi luottamuksen taso korkeammaksi. Itse prosessi myös sisälsi paljon yhteistyötä ja vaikeiden asioiden käsittelyä, mikä rakensi luottamusta. Suurena luottamusta rakentaneena tekijänä nousi esiin Vammalan toimintalinja kuntaliitoksessa. Vammalan ei tarvinnut saada maksimaalista hyötyä, vaan siellä pystyttiin tekemään isojakin



kompromisseja ja myönnytyksiä. Asian esiin nostaneen haastateltavan mukaan kaikki asiat, joita on luvattu, myös pidetään ja sopimuksista ei ole tingitty.

Luottamus ei kuitenkaan kohdistunut pelkästään toimijoihin vaan myös järjestelmään. Kuntaliitos toi mukanaan paljon uutta ja erilaista päätöksentekoon ja päätöksentekokulttuuriin ja aluksi piti hakea kosketuspintaa siihen, miten uusien asioiden kanssa menetellään. Tämä on myös saattanut vaikuttaa niin, että osalla pienemmistä kunnista mukaan tulleista henkilöistä luottamus voi olla vähentynyt kuntaliitosprosessissa siksi, että he siirtyivät isompaan päätöksentekojärjestelmään. Kaikki ei ollutkaan niin tuttua, mikä lisäsi epävarmuutta siitä, voiko kaikkiin luottaa ja kerrottiinko oikeaa tietoa. Toisaalta toisessa vastauksessa tuli esiin myös se, että pienempienkin kuntien luottamusta saavutettiin sillä, että kyettiin tekemään nopeastikin ratkaisuja siitä, että esimerkiksi saataisiin palveluita. Näin osoitettiin, että kaikkea ei haluta keskittää vain Vammalaan.

Luottamushenkilöiden kohdalla kuntaliitoksen vaikutusta luottamukseen miettiessä tulee muistaa, että yksi vaalikausi on aina jonkinlainen ryhmäprosessiaika kaikissa toimielimissä ja luottamus lisääntyy vaalikauden aikana.

Kokonaisuudessaan kuntaliitos vaikutti olevan hyvin vahvasti luottamusta koetteleva prosessi. Sen vaikutukset luottamukseen olivat itse prosessin toimintatapojen lisäksi hyvin riippuvaisia annetuista lupauksista sekä lopputuloksista, jotka määrittivät oliko lupaukset pidetty ja odotukset täyttyneet. Toimijoiden kokoerot näyttivät pitkälti määrittävän sitä, millaisen roolin ne saivat luottamusta koettelevissa prosesseissa. Mitä vahvempi ja suurempi toimija oli, sitä enemmän sen rooli näytti kääntyvän lupauksen antajaksi ja lupausten pitäjäksi ja tällöin suhteessa pienemmän toimijan rooliksi tuli ennemminkin luottamukseen kuuluvan riskin ottaminen.

Viranhaltijat pitivät luottamuksen kannalta oleellisina asioina vuorovaikutusta, yhteistyötä, odotusten syntymistä ja täyttymistä, sosiaalista läheisyyttä, toisten henkilöiden ja heidän tehtäväkenttensä tuntemista, yhteisiä intressejä ja avoimuutta sekä aikaisempia kokemuksia, jotka tukevat luottamusta. Avoimuus ja luottamus vaikuttivat olevan molemmat toisiaan parantavia tekijöitä. Yhteiset toimintatavat taas lisäsivät ennakoitavuutta, mikä paransi luottamusta odotusarvon paremman täyttymisen kautta. Vaikuttaa siltä, että monet tekijät, kuten sosiaalinen etäisyys, intressien yhtäläisyys ja avoimuus, määrittivät sitä oltiinko edes valmiita ottamaan riskiä, joka koettelisi luottamusta. Itse lopputulokset taas määrittivät sen, kuinka korkeaksi luottamus rakentui.

*”On tietysti se että se vuorovaikutus on aika välttämätöntä sille et luottamus syntyy ja siinähan se koetellaan ja sillon jos se sitte lunastaa sen odotukset, niin se vahvistuu entisestään.”*

*”Elikkä luottamusta kasvattaa se yhteinen näkemys ja yhteinen tekeminen, miten siinä onnistutaan. Ja jos ne puuttuu, yhteinen näkemys ja päämäärä tai se tekeminen ei syystä tai toisesta onnistu niin kyllä se luottamus, katoaa.”*

Luottamushenkilöiden vastauksissa luottamusta edistävinä tekijöinä esiin nousi kompetenssiluottamus, yhteistyön tekeminen ja yhteinen ponnistelu vaikeiden asioiden parissa, vuorovaikutuksen avoimuus ja monipuolisuus, ennakoitavuus, pyrkimys tasapuolisuuteen, kompromisseihin ja joustamiseen eikä maksimaaliseen hyötyyn sekä kokemus aikaisemmasta toiminnasta eli onko toimija ollut luottamuksen arvoinen. Tiedon liikkumisen merkitys luottamuksen kannalta oli kaksijakoinen: luottamuksen kannalta oli oleellista saada tarvittavat tiedot sekä piti pystyä luottamaan siihen, etteivät luottamukselliset asiat leviää väärällä tavalla.

*”Lunastettu luottamus joo! Ja se on lunastettu monta kertaa erilaisissa kokouksissa, erilaisissa esityksissä, erilaisissa siinä että sä otat yhteyttä ja mä kerron sulle jonkun asian ja mä tiedän että sä oot hoitanut sen eteenpäin. Ni toi on hyvä, se on juuri se.”*

*”Sitä vähentää erityisesti semmonen.. emmä aattele että petetyksi tuleminen, se on.. sitä vähentää se että joku organisaatiossa omii asioita. Ja ei tiedonkulku toimi taikka, että se ei kerro sulle asioita. Se omii asioita taikka.. sitten kertoo asioita jotka on ollu luottamuksellisia.”*

Erityisen leimallinen luottamuksen kokemukselle poliittisessa toiminnassa oli ennakoitavuus: puheiden ja toiminnan tuli edetä jatkumona eivätkä linja tai mielipiteet saaneet vaihtua koko ajan sen mukaan, missä ajatteli enemmistömielipiteen olevan tai muuten ennustettavuus ja sitä kautta luottamus laskivat. Luottamus oli myös ainakin osittain vastavuoroista. Yksilön luottamusta toiseen lisäsi kokemus siitä, että häneen luotetaan.

Monet supistukset koettelivat luottamusta, esimerkiksi kun jonkin palvelun tarjoaminen lopetettiin tietystä paikasta. Tällaisien ratkaisujen jälkeen luottamusta piti pyrkiä lunastamaan takaisin perustelemalla se malli, joka otettiin käyttöön sekä vastaanottamalla myös asiasta syntyvä negatiivinen palaute.

Yhteistoiminnan kannalta kaikki vastaajat molemmissa ryhmissä pitivät luottamusta joko erittäin tärkeänä tai välttämättömänä yhteistoiminnan kannalta yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, jonka mielestä luottamus ei ollut välttämätöntä, mutta se helpotti yhteistoimintaa huomattavasti.

### 7.3 Sosiaaliset ryhmätaidot

Tutkimuksessa sosiaaliset ryhmätaidot olivat vähiten ennalta määritelty käsite määritelmän ollessa ”organisaation jäsenten sosiaaliset ryhmätaidot sekä asenteet yhteistoimintaa kohtaan”. Kaikki viranhaltijat pitivät sosiaalisia ryhmätaitoja omassa organisaatiossaan hyvinä. Hyvät sosiaaliset ryhmätaidot ilmenivät viranhaltijoiden aineistoissa muassa seuraavanlaisina: ketään ei jyrätä, kaikkien mielipiteet otetaan huomioon, saa olla eri mieltä, osataan hakea yhteinen kanta ja heterogeeninenkin ryhmä kykenee käsittelemään hankaliakin asioita.

Aineistosta nousi esiin myös kyky tulkita toisten toimintaa esimerkiksi piilointressien ja tunnetilojen osalta. Piilointressien tunnistamisessa oli kyse siitä, suhtautuuko kaikkeen yhteistyöhön ”sinisilmäisesti” vai pyrkiikö tunnistamaan mahdolliset ”pelurit”, joilla on taustalla omia intressejä. Tunnetilojen arvioimisessa oli puolestaan kyse sensitiivisyydestä toisten tunteille ja sille, missä kohtaa kannatti antaa toiselle tilaa.

*”Vaan se että siellä ryhmä lukee toisiansa ja tavallaan peruuttaa siinä kohti kun näkee et nyt, on joku asia ehkä liian arka ja seuraavalla kertaa asiaan voijaan palata kun se henkilö kenellä se asia on ehkä on kypsytelly sitä riittävän kauan mielessään. Ja tietyllä tapaa jokainen on uskaltanu laittaa itsensä alttiiksi sinne kaikkienensa. Elikkä, on luottanu siihen että ryhmä kantaa.”*

Aineistossa oli myös maininta siitä, että toimintaperiaate voi olla yksilön sosiaalisia taitoja kehittävä. Esimerkiksi voitiin käydä kierros, jossa jokainen paikallaolija sanoi kantansa käsiteltävään asiaan, jolloin saatiin ihmisiä sitoutettua toimintaan ja jokaisella oli velvollisuuskin kertoa oma näkemysensä.

Viranhaltijoiden tehtävä oli mukauttaa viesti kuulijakunnan mukaan ja vuorovaikutus toimi eri ryhmissä ja eri rooleissa eri tavoin.

*”...jos nyt ajatellaan eri asetelmia että oletko sä virkamiehenä, esittelemässä asiaa tai vastaamassa kysymyksiin ja onko siellä, oletko sä lautakunnassa tai hallituksessa tai valtuustossa vai virkamiesten kanssa, toisen kunnan kanssa, niin kaikissahan näissä toimii vuorovaikutus ihan eri tavalla. Ja lähinnä sen takia että se vastaanottava puoli odottaa tietynlaista käytöstä tai tietynlaista käytöstä virkamieheltä ja toisiltaan. Ja sitten, virkamiehen tehtävä on taas mukauttaa se viesti kuulijakunnalle, asemoida se oikein. Se voi olla vapaata vuorovaikutusta ja ei kovin muodollista mut joka tapauksessa sama viesti kerrotaan eri tavalla, sen mukaan et mikä se ryhmä, kelle sitä kerrot niin on.”*

Yhden haastateltavan mukaan tilanteissa, joissa tarvitsi käsitellä vaikeita asioita (esimerkiksi talouteen liittyen) ja joissa oli vaikea saada aikaan yhteisymmärrystä, ihmisten ryhmätaidot vähenivät. Pidän kuitenkin mahdollisena, että kyse ei ollut niinkään ryhmätaitojen vähenemisestä

vaan niiden merkityksen korostumisesta tällaisia asioita käsiteltäessä. Käsitystäni myös tuki saman haastateltavan myöntävä vastaus siihen, että ryhmätaitoja ei tarvita jos kaikesta ollaan samaa mieltä ryhmässä.

Luottamushenkilöt kuvasivat sosiaalisten ryhmätaitojen tasoa kohtuullisen hyväksi, mutta vastauksissa painottui ryhmätaitojen vaihteleva taso. Suuria eroja koettiin esimerkiksi henkilöiden temperamentissa sekä kyvyssä kuunnella, tehdä kompromisseja, olla provosoimatta tai menettämättä malttiaan tai kyvyssä edistää keskustelun eteenpäin viemistä. Varsinkin asenteiden merkitys korostui kyvyssä ottaa vastaan tietoa sekä toimia yhdessä. Huonot sosiaaliset ryhmätaidot lisäsivät mahdollisuutta sille, että keskustelu ajautui väittelyksi. Väittely taas heikensi yhteisöllisyyden tunnetta, kuten aikaisemmin tuli ilmi. Sosiaaliset ryhmätaidot eivät pelkästään vaikuttaneet kykyyn vastaanottaa informaatiota vaan myös sen edelleenvälitykseen, kuten esimerkiksi siihen, kuinka paljon pystyi luottamaan toisen kykyyn välittää annettua informaatiota omalle poliittiselle ryhmälleen. Informaation kulku, luottamus, ryhmätaidot ja yhteisöllisyys siis näyttivät kytkeytyvän toisiinsa.

Sosiaalisten ryhmätaitojen merkitys koettiin suureksi, koska yhdenkin henkilön heikommat sosiaaliset ryhmätaidot heikensivät koko ryhmää. Toisaalta luottamushenkilöt eivät itse pystyneet vaikuttamaan ryhmän kokoonpanoon, mikä taas vaatii hyviä ryhmätaitoja. Kuitenkin tärkein merkitys sosiaalisilla ryhmätaidoilla näytti olevan siinä, miten päätökset tehdään, koska huonot sosiaaliset ryhmätaitot saattoivat aiheuttaa huonon päätöksen.

*”Kyllä siinä on siltäin että.. ku sillä valitettavasti on merkitystä siihen että miten esimerkiksi asiassa se päätös tehdään. Ni sillä on merkitys että mikä sen ryhmätaidot on. Koska se asia voi mennä vikaan ihan sen takia että tolla ei ole ryhmätaitoja, taikka minulla ei ole. Ni se on merkittävä asia.”*

Oman tulkintani mukaan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kokemat erot sosiaalisten ryhmätaitojen tasossa voivat ainakin osittain selittyä intressien kautta. Mitä suurempi intressien yhtäläisyys, sitä vähemmän sosiaalisia ryhmätaitoja näytettiin tarvitsevan. Luottamushenkilöiden toimintaan taas vaikuttivat poliittiset agendat ja poliittisten ryhmien intressit, mikä saattoi lisätä sosiaalisten ryhmätaitojen merkitystä.

Yhdenkään viranhaltijan mielestä sosiaalinen etäisyys ei vaikuttanut sosiaalisten ryhmätaitojen tasoon. Sosiaaliin ryhmätaitoihin vaikuttivat asia ja tilannetekijät sekä toimintakulttuuri, josta henkilöt tulivat. Yhden haastateltavan mukaan sosiaalisten ryhmätaitojen taso saattoi vaikuttaa siihen, että sosiaalinen etäisyys oli jäänyt suureksi eli ryhmätaidot saattoivat osaltaan olla sosiaalista etäisyyttä selittävä tekijä.

Sosiaalinen etäisyys vaikutti kuitenkin sosiaalisten ryhmätaitojen merkitykseen. Sosiaalisesti läheisten kanssa ei mietitty omaa toimintaa niin paljon: ei kontrolloitu tiukasti omaa ulosantia ja oltiin enemmän omia itsejään. Jos sosiaalista etäisyyttä oli enemmän, niin toimittiin muodollisemmin ja pyrittiin noudattamaan sosiaalisia pelisääntöjä. Oman tulkintani mukaan näytti siltä, että aiemmin mainittu tarve toimia tietyn roolin mukaan vahvistui sosiaalisen etäisyyden kasvaessa.

Luottamushenkilöt yhtä lukuunottamatta kokivat, että sosiaalinen etäisyys ei vaikuttanut sosiaalisten ryhmätaitojen tasoon. Yhden haastateltavan mukaan ryhmätaidot olivat paremmat sosiaalisen etäisyyden ollessa pieni. Myös luottamushenkilöiden aineistossa korostui sosiaalisen etäisyyden merkitys sosiaalisten ryhmätaitojen käytölle sekä tarpeellisuudelle. Sosiaalisen läheisyyden koettiin auttavan ymmärtämään sitä, mitä toinen tarkoittaa ja sosiaalisesti lähempänä olevien henkilöiden kanssa ei koettu tarvittavan niin paljoa sosiaalisia taitoja. Sosiaalisia taitoja ei edes pyritty erityisesti käyttämään läheisissä ryhmissä, mutta sosiaalisen etäisyyden ollessa suuri niitä pyrittiin käyttämään parhaalla mahdollisella tavalla ja varsinkin asenteen merkitys korostui.

Pidän mahdollisena että haastateltava, jonka mukaan sosiaaliset ryhmätaidot olivat paremmat sosiaalisen läheisyyden ollessa pieni, koki sosiaalisten ryhmätaitojen huononevan sosiaalisen etäisyyden kasvaessa. Tämä juuri sen vuoksi, että sosiaalisen etäisyyden kasvaessa sosiaalisten ryhmätaitojen merkitys korostui, jolloin mahdollisesti koki helpommin ryhmätaitojen olevan puutteellisia. Toisaalta haastateltava myös sanoi, että etäisempien toimijoiden asenne yhteistoimintaa kohtaan oli huonompi. Tämä voisi tarkoittaa sitä, että sosiaalisten ryhmätaitojen taitoaspekti oli sosiaalisesta etäisyydestä riippumaton, mutta asenneaspekti yhteistoimintaa kohtaan muuttui sosiaalisen etäisyyden mukana.

Viranhaltijat kokivat, että sosiaaliset ryhmätaidot paranivat kuntaliitosprosessissa. Syitä tähän olivat vuorovaikutuksen määrän ja verkoston koon kasvu, prosessiin liittynyt tiivis yhteistyö sekä käsiteltävien asioiden haasteellisuus. Luottamushenkilöiden kokemukset kuntaliitoksen vaikutuksista sosiaalisiin ryhmätaitoihin olivat vaihtelevampia verrattuna viranhaltijoihin. Sosiaalisten ryhmätaitojen kyllä koettiin kasvaneen kuntaliitosprosessissa, mutta erot yksilöiden välillä olivat suuria. Yhden haastateltavan mukaan osa ei opi koskaan yhtään mitään edes kantapään kautta, mutta merkittävä osa kyllä oppii. Yksilölliset erot korostuivat myös seuraavassa lainauksessa:

*”On tarvinnut nimenomaan oppia kuuntelemaan ja oppia odottamaan. Ja sitten on tarvinnu oppia reagoimaan taikka olemaan reagoimatta. Ja selkeesti toiset on oppinu sen paremmin kun toiset, ja sekin näkyy siinä että miten toimitaan, sekä sosiaalisesti läheisempien ryhmien kanssa että myös siinä isossa porukassa.”*

Yksi vastaajista ei osannut arvioida, oliko kuntaliitos vaikuttanut sosiaalisiin ryhmätaitoihin. Hänen mielestään toimielimissä tapahtuvat ryhmäprosessit olivat oleellisempia ryhmätaitojen kehittymisen

kannalta. Vastaaja myös painotti, että sosiaaliset ryhmätaidot ovat hyvin yksilöllisiä, kuten myös niiden kehittyminenkin.

Huomionarvoinen seikka mietittäessä kuntaliitoksen vaikutusta sosiaalisiin ryhmätaitoihin oli se, millaisesta ympäristöstä toimijat ovat tulleet kuntaliitokseen. Kuntaliitosta edeltäneissä pienissä kunnissa poliittinen kirjo oli suppeampi, ja kuntaliitoksen myötä nämä pienemmistä kunnista tulleet toimijat joutuivat työskentelemään moninaisempien poliittisten näkemysten kanssa. Tämä edellytti kykyä työskennellä moninaisempien toimijoiden kanssa sekä reflektoida ja muuttaa omia asenteitaan. Oman tulkintani mukaan vaikutti siltä, että pienistä kunnista kuntaliitokseen tulleille toimijoille ympäristö muuttui enemmän sosiaalisia ryhmätaitoja vaativaksi moninaisempien intressien ja näkemysten vuoksi. Lisäksi mukaan tuli enemmän myös sosiaalisesti etäisempiä toimijoita kuin ennen, mikä aineiston pohjalta tulkittuna kasvatti sosiaalisten taitojen merkitystä.

Viranhaltijoiden mukaan sosiaalisten ryhmätaitojen tasoa organisaatiossa lisäsivät vuorovaikutuksen määrä, yhteisölliset toimintatavat, verkoston suuri koko, yhteistoiminnan vapaamuotoisuus, yhdessä toteutetut muutosprosessit ja sellaisten asioiden käsittely, joihin ei ole yhtä oikeaa vastausta, minkä tulkitsin viittaavan juuri yhteistoiminnan asiasisältölähtöiseen haasteellisuuteen. Myöskin koulutus, jossa ryhmätaitoja arvioidaan ja reflektoidaan joko omasta tai ulkopuolisen näkökulmasta lisäsi sosiaalisten ryhmätaitojen tiedostamista ja siten paransi niiden tasoa. Tiukan yhteistoiminnan, hierarkkisen johtamisen ja muodollisen asioiden läpikäymisen kuvattiin olevan este ryhmätaitojen kehittymiselle. Organisaatio pystyi parantamaan yksilöiden sosiaalisia ryhmätaitoja organisaation toimintatapojen kautta.

Luottamushenkilöiden näkemykset sosiaalisia ryhmätaitoja parantavista seikoista olivat hyvin samansuuntaisia. Muun muassa asioiden monimutkaistuminen ja haastavat asiat sekä heterogeeniset ryhmät vaativat parempia sosiaalisia ryhmätaitoja. Väsymys puolestaan hetkellisesti heikensi sosiaalisia ryhmätaitoja. Esimerkiksi pitkissä kokouksissa keskittyminen alkoi herpaantua, mikä vaikutti muun muassa kykyyn kuunnella. Myös ilmapiiri vaikutti suuresti sosiaalisten ryhmätaitojen kehittymiseen.

*”Jos on salliva keskusteleva ilmapiiri, siis semmonen hyväksyvä ilmapiiri niin siellä on sosiaalisten taitojen mahdollisuus kehittyä paremmin ku niis tilanteissa jossa, ei ole tällasta sallivaa keskusteluun kannustavaa ilmapiiriä. Jos siellä tyrmätään puhe tai siel tulee tämmösiä ihan tämmösiä, et aletaan nauraa tai reagoidaan tai jätetään ulkopuolelle niin ei se, siinäki sosiaaliset taidot tietyst kehitty, mut et ei siel päästä eteenpäin.”*

Huomionarvoista sitaatissa on, että esimerkiksi huono ilmapiiri voi kehittää sosiaalisia ryhmätaitoja myös epäterveeseen suuntaan.

Molempien ryhmien vastauksissa korostuivat asiat, jotka kasvattivat sosiaalisten ryhmätaitojen tarvetta ja esimerkiksi sosiaalisen etäisyyden koettiin nostavan juuri ryhmätaitojen tarvetta, vaikkei sosiaalinen etäisyys itsessään vaikuttanut niiden tasoon. Kuitenkin itse ryhmätaitojen kehittymisen tulkitsin vaativan vielä näihin vaatimuksiin sopeutumista. Tärkeässä roolissa tässä näyttäisi olleen henkilön kyky reflektoida omia sosiaalisia ryhmätaitojaan suhteessa vaatimuksiin. Vaatimuksia lisäävien tekijöiden lisäksi osa mainituista seikoista näyttäisi olleen mahdollistavia tekijöitä, jotka antoivat tilaa sosiaalisten ryhmätaitojen kehittymiselle oikeaan suuntaan. Ryhmätaitojen käyttäminen kehitti ryhmätaitoja ja lopullinen muutos vaikutti riippuvan yksilöstä itsestään. Kaikki haastateltavat pitivät sosiaalisia ryhmätaitoja erittäin tärkeinä yhteistoiminnan kannalta. Kuitenkin tietyissä tilanteissa, kuten silloin kun sosiaalinen etäisyys oli pieni tai kun mielipiteet eivät vaikuttaneet päätöksentekoon ja esitys oli valmisteltu hyvin, ei sosiaalisilla ryhmätaidoilla ollut suurta merkitystä.

#### 7.4 Avoin ja monipuolinen vuorovaikutus

Tutkimuksessa avoimella ja monipuolisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan vuorovaikutusta, jossa tieto kulkee avoimesti eikä vuorovaikutukseen osallistujien tarvitse varoa sanojaan. Kaikki viranhaltijat kuvasivat vuorovaikutusta avoimeksi tai erittäin avoimeksi. Yhden haastateltavan mukaan avoimuus ja vastaanottavaisuus olivat kuitenkin hieman heikompia oman yksikön ulkopuolelle ulottuvassa yhteistoiminnassa intressierojen vuoksi. Vuorovaikutuksen avoimuus näyttäytyi muun muassa niin, että vuorovaikutuksen osanottajat pystyivät puhumaan suoraan ja suodattamatta. Kuitenkin avoimuudella oli rajansa. Jo lähtökohtaisesti monissa tehtävissä laki määrittelee hyvin paljon tiedon liikkumista ja lain tulkitseminen eri tilanteissa vei paljon voimavaroja. Tietyt seikat, kuten uudet toimintatavat, vaativat huolellista valmistelua ja vaihtoehtojen punnitsemista ennen asian laajemmalle leviämistä, mikä helpotti päätöksentekoa. Liian aikaisen avoimuuden ongelmana saattoi olla luottamusvaje, joka näkyi esimerkiksi siten, että uuden asian tai idean esittäjä joutui heti tyrmätyksi. Ajoituksen lisäksi myös kohdentamisen ja kerrotun sisällön tuli olla hyvin puntaroituina.

*”Se vuorovaikutuksen avoimuus, siihen tulee tää ajotus, missä vaiheessa voi kenen kans keskustella mistä asiasta. Et ajotus on tärkeätä että riittävän ajoissa, mut ei liian aikaisin keskustella. Ja se että mistä asioista voit kertoa, miten se viesti otetaan vastaan jos kerrot jonkun ikävän asian jota selvitetään tai muuta. Niin onko parempi ensin selvittää asiaa pidemmälle ennen kun kerrotaan vai onko parempi kertoa varhasessa vaiheessa. Et nää kaikki joutuu aina, peilaamaan sen vastapuolen kanssa kokemuksen kautta että kenelle kerrotaan mitä ja missä*

*vaiheessa. Mut mulla on periaatteena aina ollu se että vuorovaikutus on avointa. Elikkä on parempi sanoa asioita riittävän ajoissa, riittävän laajalle joukolle ketä se koskee ja riittävän suoraan, kun se että tieto on ollu takataskussa ja sitä ei ole kerrottu niille jotka sen tiedon tarvitsee. Ei siis kaikille kuulutusta vaan ketkä sen tiedon oikeesti tarvitsee.”*

Luottamushenkilöiden kuvaukset avoimuuden ja monipuolisuuden tasosta vaihtelivat erittäin hyvän ja suhteellisen hyvän välillä. Aineistossa oli kaksi mainintaa siitä, että avoimuus on parantunut nykyhetkeen. Yhden vastaajan mukaan aika ajoin oli kausia, jolloin avoimuus oli vähäisempää ja vuorovaikutustilanne oli koettu jopa uhkaavanakin. Muita avoimuuteen liittyviä negatiivisia mainintoja aineistossa oli esimerkiksi tunne siitä, että jollakin poliittisella ryhmällä on sisäpiiritietoa, mikä on yhden haastateltavan mukaan joskus osoittautunut myös toteen. Osa henkilöistä saattoi myös ilmaista mielipiteitä, jotka eivät haastateltavan tulkinnan mukaan olleet heidän omiaan mutta joiden he kokivat olevan julkisesti suotavampia mielipiteitä. Esimerkkinä tästä mainittakoon tilanne, jossa henkilö vaihtoi haastateltavan mielestä kantaansa asiaan kuukautta ennen vaaleja saadakseen tietystä alueelta enemmän ääniä. Avoimuuteen saattoi liittyä myös epätervettä toimintaa esimerkiksi sosiaalisen median suhteen.

Aineistosta nousi esiin myös ongelmallisuus liittyen valtuustoon, minkä tulkitsen kytkeytyvän juuri vuorovaikutuksen monipuolisuuteen. Valtuuston kokoukset olivat hyvin määrämuotoisia eikä siellä haettu yhteistä linjaa keskustelun kautta, vaan mielipiteen tuli olla selvillä jo etukäteen. Yhteisen ymmärryksen hakemista keskustelemalla ei useinkaan tapahtunut tilanteen virallisuuden takia. Keskustelun puute johtui myös siitä, että asioita pyrittiin käsittelemään nopeasti kokouksen päättämiseksi. Yksi haastateltava koki, että valtuuston kokoukset muistuttivat enemmän väittelyä kuin keskustelua, minkä hän koki vaikuttavan yhteisöllisyyteen kielteisesti.

Haastateltavan mukaan vuorovaikutuksen tulisi olla erittäin avointa ja monipuolista, koska valtuutetuilla on oikeus kaikkeen tietoon. Se ei kuitenkaan toteudu, vaikka haastateltavan mukaan siihen pyritään kovasti. Tietoa käsitellään pitkän ajan kuluessa ja prosessit ovat pitkiä, jolloin osa merkittävästä tiedosta on voinut hävitä. Moni haastateltavista korostikin luottamushenkilöiden oman aktiivisuuden tärkeyttä tiedonhankinnassa. Sastamalan viranhaltijoiden koettiin antavan hyvin tietoa.

Avoimessa ja monipuolisessa tiedonkulussa oli tärkeää, että kaikki faktat tulivat esiin. Kuitenkin tuli huomioida, että asiat eivät koostuneet pelkästään faktoista vaan niihin liittyi myös tunneasioita ja niistä syntyviä vaikutuksia. Päätökset eivät saaneet perustua pelkästään faktoihin, vaan päättäjien piti myös tiedostaa asenteet ja niiden mahdolliset vaikutukset sekä muodostaa skenaarioita kaikkien tietojen pohjalta. Vuorovaikutuksen tulisi olla niin avointa ja monipuolista, että siinä huomioitaisiin kyseiset seikat. Henkilön avoimuus myös paransi vuorovaikutusta sekä luottamusta, koska silloin häntä pidettiin aitona.



Kaikki haastateltavat molemmissa ryhmissä kokivat sosiaalisen etäisyyden heikentävän vuorovaikutuksen avoimuutta ja monipuolisuutta. Suuri sosiaalinen etäisyys lisäsi vuorovaikutuksen osallistujien varovaisuutta. Kuitenkin esimerkiksi hyvät sosiaaliset taidot ja asialähtöisyys vähensivät tai poistivat sosiaalisen etäisyyden vaikutusta vuorovaikutuksen avoimuuteen ja monipuolisuuteen. Tämä sopii hyvin aiemmin esiin tulleeseen seikkaan sosiaalisten ryhmätaitojen merkityksen korostumisesta sosiaalisen etäisyyden kasvaessa. Aineistosta löytyi myös kaksi selittävää syytä sosiaalisen etäisyyden vaikutukseen. Ensinnäkin sosiaaliseen etäisyyteen liittyi usein intressien erilaisuutta, mikä heikensi avoimuutta. Toinen selitys liittyi luottamuksen määrään.

*”Vaikuttaa paljon. Ja siihen se että silloin kun se sosiaalinen etäisyys on pieni niin myöskin yleensä luottamus on suuri ja silloin kun luottamus on suuri niin se lisää sitä vuorovaikutuksen määrää ja avoimuutta. Tavallaan ne liittyy juuri tohon äskeiseen eli silloin kun luottamus on suuri niin voidaan testata ja voidaan myöskin kasvattaa ja kehittää niitä ideoita ilman että siinä on riski heti joutua tyrmätyksi. Silloin se mahdollistaa sitä. Eli luottamus ja avoimuus on tietyllä lailla.. Jotta voidaan olla avoimia niin voidaan luottaa siihen että se toinen osapuoli tai muut.. antaa myöskin mahdollisuuden sille uudelle asialle taikka sille riskinotolle.”*

Sosiaalisen läheisyyden katsottiin lisäävän vuorovaikutuksen monipuolisuutta, suoraviivaisuutta ja sallivuutta. Sosiaalisesti lähempien ryhmien kanssa ei useinkaan ollut syytä jättää asioita kertomatta ja sisällön merkitys kasvoi, sillä toimijat pystyivät paremmin luottamaan siihen, että puhtaan henkilön kannalta tärkeitä asioita. Sosiaalisesti läheiset henkilöt tiesivät paremmin, millaista tietoa toinen haki ja kaipasi.

Kuntaliitos vaikutti molempien ryhmien mukaan vuorovaikutuksen avoimuuteen ja monipuolisuuteen sekä nostavasti että laskevasti. Molemmissa haastatteluryhmissä nousi esiin laskevana tekijänä kasvanut verkosto ja alussa vaikuttanut henkilöiden huonompi tunteminen, mutta tämä vaikutus poistui hyvin nopeasti. Pitkäkestoisempi vuorovaikutuksen avoimuutta ja monipuolisuutta heikentävä tekijä oli kuitenkin kuntaliitoksen jälkeinen intressien suurempi hajaannus. Intressien hajaannus näkyi niin, että omaa intressiä edistettäessä oli tullut vastaan avoimuuden puutetta. Tämä oli tullut näkyviin varsinkin taloustilanteen kiristyessä.

Kuntaliitoksen positiiviset vaikutukset vuorovaikutuksen avoimuudelle ja monipuolisuudelle olivat syntyneet asian tietoisella johtamisella. Kuntaliitos vaikutti siihen, että haluttiin tiedottaa avoimemmin ja luoda tiedottamista tukevia toimintamalleja. Kuntaliitos on lisännyt halua avoimeen vuorovaikutukseen ja avoimeen tiedonsaantiin. Tämä avoimuus liittyi osaltaan myös kuntaliitokseen kytkeytyviin uhkaskenaarioihin, minkä takia asiat haluttiin tehdä mahdollisimman hyvin. Oman tulkintani mukaan avoimuudella on pyritty nostamaan luottamusta kuntaliitosta kohtaan.

Yhden luottamushenkilön mukaan Vammalan hallinto edusti hyvin avointa linjaa ja kuntaliitoksen myötä muut tulivat linjaan mukaan. Tätä tuki myös toisen luottamushenkilön näkemys:

*”Vois aatella sillä tavalla että vanhassa kunnassa ko oli nii pieni porukka ni tieto paremmin kulkis mutta jotenki aattelen, että nyt tässä Sastamalassa on avoimempi se toimintakulttuuri. Ehkä se että on niin monta ihmistä, et ne on tottunut siihen että miten pitää tiedottaa ja miten asioista pitää kertoa. Ja ehkä osataan kysyä laajemmin kysymyksiä ja sillä tavalla että se tieto on niin laajaa.”*

Molemmissa haastatteluryhmissä vuorovaikutuksen avoimuutta ja monipuolisuutta lisääviksi ja heikentäviksi tekijöiksi luonnehditut asiat olivat hyvin samansuuntaisia. Lisääviä tekijöitä olivat yhteistyö, sosiaalinen läheisyys, luottamus, yhteinen päämäärä, kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus, sosiaaliset ryhmätaidot, taipumus kysymysten esittämiseen sekä asenteet, kuten halu rakentaa tavoitteellista yhteistyötä. Heikentäviä tekijöitä olivat intressien ristiriitaisuus ja piilointressit sekä uusien henkilöiden mukaantulo (mikä tosin vaikutti vain hetkellisesti) sekä aikaisemmat kokemukset avoimuuden kustautumisesta.

*”Tässä taas palataan ehkä siihen myös siihen omaan kokemukseen että, mikä ei tietysti saisi kauheesti vaikuttaa mut jos on sanotaan, jos on esimes tilanteita, ollu jossa se avoimuus on kustautunut, niin se tuo myös sitä varovaisuutta mitä mä tossa sanoin. Ja ehkä, et asia sinänsä, se tieto mitä pitää välittää niin sen varmaan välittää riippumatta siitä, niistä kokemuksista mut juuri se et millä tavalla sen välittää, niin siihen se voi vaikuttaa.”*

Vuorovaikutuksen avoimuuteen ja monipuolisuuteen vaikuttivat myös tulkinnat toisten vastaanottokyvystä: kuinka suoraan voi sanoa ja minkä verran toinen pystyy käsittelemään. Tämä vaati aikaisempia kokemuksia reaktioista. Kaikki haastateltavat pitivät vuorovaikutuksen avoimuutta ja monipuolisuutta tärkeänä tekijänä yhteistoiminnan kannalta. Avoimuutta ilman oli myös vaikea rakentaa luottamusta, jonka merkitys on suuri yhteistoiminnalle.

## **7.5 Yksilöllinen vastuu**

Yksilöllisellä vastuulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, että jokainen yhteistoiminnan jäsen antaa oman panoksensa ryhmän toiminnalle, eikä vain hyödy ryhmästä. Yksilöllinen vastuu merkitsee myös työnjaon selkeyttä.

Viranhaltijat kuvasivat yksilöllistä vastuunkantoa hyvin korkeaksi. Yhtä lukuun ottamatta kaikki myös kuvasivat työnjaon selkeyttä hyvin korkeaksi. Yhden haastateltavan mukaan tehtävänjako oli pääosin selkeä, mutta muutokset vaikeuttivat täydellisen selkeyden saavuttamista.

*”Meille tulee jatkuvasti näitä muutoksia, tulee isompia ja pienempiä muutoksia. Tulee sisäisiä organisaatiomuutoksia. Niin mä luulen että me ei tässä, semmosissa tehtävänkuvissa ja vastuukysymyksissä et kaikki tietää niin, meinasin sanoo et ei me koskaan päästä siihen tilanteeseen että se olis ihan täysin selvää. Ehkä joskus mutta se on semmonen elävä, elää koko ajan. Muutokset ovat nyt sitä missä me elämme koko ajan. Ja muutoksien myötä tulee tässä just sitten sitä että välttämättä ei tiedetä sitä, täysin niitä tehtäviä ja vastuuta.”*

Korkea sitoutuminen ja vastuunkanto saivat huolen kääntymään enemmän henkilöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Yksi haastateltavista piti oman vastuunsa kantamisen kanssa yhtä tärkeänä tekijänä sitä, että vaikka vastuu oli usein selkeästi määritelty, niin sen takana tuli olla ryhmän tuki eikä ketään jätettäisi yksin vastuunsa kanssa. Toinen haastateltava korosti, ettei vastuu saa olla määritelty niin että joku voi todeta jostakin työnkuvansa ulkopuolisesta asiasta, että ”tämä ei kuulu minulle”. Oli tietty joukko asioita, joista jokaisen tuli kantaa vastuuta ainakin sen verran, että selvitti kenen tehtävänä on hoitaa kyseinen asia. Vastuuseen tuli myös aina kytkeytyä oikeat resurssit, ja usein vastuun kantaminen vaati toiminnan uudelleen järjestämistä ja tehostamista, jotta vastuut sopivat annettuihin resursseihin.

Kahdessa haastattelussa nousivat esiin asiat, jotka olivat yhteisvastuulla (asiat, joista kukaan ei yksin vastannut suoraan). Jos yhteinen vastuu oli kääntynyt ”ei-kenenkään vastuuksi”, jokin asia saatoi jäädä tekemättä kokonaan. Jos jokin tiimi oli kokonaisuudessaan vastuussa jostakin asiasta, jokaisen yksilön tuli olla vastuussa lopputuloksesta. Tällaisessa ryhmässä ryhmän jäsenten tuli olla nimettyinä eli ryhmän piti olla selkeärajainen.

Luottamushenkilöt kokivat yhtä lukuun ottamatta, että yksilöllinen vastuunkanto oli hyvin vaihtelevaa. Yksilöllisessä vastuunkannossa kuvailtiin myös iso ero sen suhteen, toimittiinko valtuustossa vai pienemmässä toimielimessä. Pienemmissä ryhmissä työnjako ja vastuut olivat selkeämmät, kun taas valtuustossa oli helpompi olla ottamatta yksilöllistä vastuuta suuren ryhmäkoon takia. Näkemykseen siitä, millä tavalla vastuu toteutui valtuustossa, vaikutti hyvin paljon se, miten vastaaja määritteli vastuun. Yksi luottamushenkilöistä piti yksilöllistä vastuuta kannettuna, mikäli henkilö on läsnä ja äänestää. Henkilön ei tarvitse käyttää puheenvuoroja ja lähtökohtaisesti hallinnon päämääränä on valmistella asiat niin hyvin, että se on kaikkien mielestä hyvä ratkaisu. Tällöin ainoa tapa olla kantamatta vastuutaan oli olla äänestämättä. Muut luottamushenkilöt kuitenkin kokivat yksilöllisen vastuun olevan pelkkää äänestämistä laajempi.

*”Mutta luonnollisesti näin isoon porukkaan eksyy myös niitä vapaamatkustajia jotka eivät käytä ikinä puheenvuoroja. Jotka eivät ota sitä omaa aluettaan mistä, kun eihän sun tarte tietää joka asiasta jotakin vaan se että sä hoidat sen oman leiviskäs, etkä lähde pelkästään siitä että se on sun hyötys. Kyllä niitä on joukossa.”*

*”Kyllä mä koen sen aika laillaki yksilölliseksi. Kai siin on jotenkin kysymys siitäki, että kuinka vastuuntuntoinen nyt on noin muuten, omalta perusolemukseltaan. Mutta sit se että kylhän kaupunginvaltuustossa voi istua ryhmän jäsenenä, neljä vuotta, ottamatta henkilökohtasesti vastuuta juuri mistään äänestämällä aina niin niin kun ryhmän puheenjohtaja sanoo, etenkin isommissa ryhmissä. Se, ei tartte välttämättä neljään vuoteen siellä valtuustossa sanoo yhtään ainutta puheenvuoroa, mutta silti voi olla kannattamassa erilaisia asioita kun, äänestää sillä tavalla kun on sovittu ja sillä tavalla tuomassa sille ryhmälle valtaa mutta, sillan ei ole, ei nyt kauhean yksilöllisesti ota vastuuta sillan.”*

Monet valtuutetut kuuluivat myös johonkin lautakuntaan, jolloin erään haastateltavan mukaan heidän kuului olla tietyn asian asiantuntijoita valtuustossa. Aina tämä ei kuitenkaan toteutunut. Yhden haastateltavan mukaan kaikkien valtuutettujen tulisi tutustua päätettäviin asioihin niin, että hakee asiaan liittyvät perustiedot. Vastaja kertoi esimerkiksi tilanteesta, jossa oli käynyt ilmi, että valtuutettu ei ollut lukenut valtuuston esityslistaa ja oli esittänyt kysymyksiä, joihin löytyi vastaukset esityslistasta. Kaiken kaikkiaan luottamushenkilöiden kohdalla vastauksiin vaikutti pitkälti se, miten yksilöllinen vastuu hahmotettiin. Mikäli yksilöllisen vastuun katsottiin toteutuneen sillä, että henkilö äänesti päätöksistä, oli vastuun kantamista hyvin vaikea välttää. Mikäli taas vastuun hahmotettiin sisältävän myös muuta toimintaa kuin pelkän äänestämisen, näytti päätöksentekojärjestelmä mahdollistavan yksilöllisen vastuun välttämisen suhteellisen helposti.

Viranhaltijat eivät kokeneet, että sosiaalinen etäisyys vaikuttaisi erityisesti yksilöllisen vastuun määrään. Kuitenkin joitain vaikutuksia ilmeni muun muassa priorisointiin ja auttamiseen liittyen. Suurempaan sosiaaliseen etäisyyteen liittyivät usein löyhemmät sidosryhmät ja jos henkilö joutui priorisoimaan toimintaansa ja aikaansa, niin yleensä juuri etäisempien sidosryhmien sopimat asiat jätettiin tekemättä. Kuitenkaan sosiaalinen etäisyys ei ollut asiassa niinkään selittävänä tekijänä, vaan yleensä sosiaalista etäisyyttä sisältävien ryhmien asiat eivät olleet merkitykseltään niin tärkeitä kuin sosiaalisesti läheisten ryhmien asiat.

Sosiaalinen etäisyys ei vaikuttanut henkilöiden omaan tehtäväkuvaan kuuluvaan yksilölliseen vastuuseen, mutta se heikensi henkilöiden halua auttaa toisiaan. Oman tulkintani mukaan voisi puhua epävirallisen vastuun heikkenemisestä. Mikäli siis sosiaalinen etäisyys oli suuri, henkilöt eivät niin vahvasti kokeneet, että heillä olisi ollut vastuu auttaa toista asiassaan. Yhden haastateltavan mukaan pienessä mittakaavassa ilmeni sitä, että sosiaalisesti etäämmällä ”tehdään asiat, niin kuin tehdään”. Kuitenkin yhdenmukaisuus oli pyritty varmistamaan protokollilla, jotka oli kirjattu ylös esimerkiksi hallintosäännöissä tai lautakunnan säännöissä. Tietynlaiset olennaiset asiat täytyi myös raportoida tietyn väliajoin. Lähdin pohtimaan asiaa laajemmin aineistosta esiin nousseiden asioiden valossa. Sosiaaliseen läheisyyteen liittyi korkeampi luottamus, joka puolestaan vähensi kokemusta arvioinnin tarpeesta. Näin protokollilla ja raportointikäytännöillä voitiin turvata yksilöllisen vastuun

toteutumista, vaikka luottamus olisi ollut vähäinen – kuten usein oli sosiaalisen etäisyyden ollessa suuri.

Luottamushenkilöiden käsitykset sosiaalisen etäisyyden vaikutuksesta yksilölliseen vastuuseen olivat moninaisia, mutta vaikutus nähtiin lähinnä pieneksi. Yhden haastateltavan mukaan sosiaalinen etäisyys ei vaikuttanut yksilölliseen vastuuseen, jos omattiin vahva yhteinen intressi. Toisaalta toinen haastateltava koki, että yksilöllinen vastuu korostui, mikäli oma mielipide erosi muusta ryhmästä, koska silloin oman kannan ajaminen vaati suurempaa työtä. Kysymys yksilöllisen vastuun ottamisesta ei ollut niinkään riippuvainen sosiaalisesta etäisyydestä vaan siitä, kuinka lähellä päätettävä asia oli henkilön perimmäisiä arvoja. Eniten sosiaalisen etäisyyden vaikutusta vastauksessaan korostaneen luottamushenkilön mielestä sellaisen henkilön, joka ei esimerkiksi koe lautakuntaa sosiaalisesti läheiseksi itselleen, voi olla vaikeampi sitoutua sen tehtäviin ja tuoda lautakunnan asioita esiin muualla.

Kaikkien viranhaltijoiden vastauksista ilmeni, että kuntaliitos aiheutti hetkellisesti yksilöllisen vastuun laskua, koska suuri muutos lisäsi monien toimijoiden kohdalla tilapäisesti epäselvyyttä siitä, mitä omaan ja muiden vastuuseen kuuluu. Siirtymävaiheessa oli myös tärkeää pitää huoli siitä, että jokaisella oli toimenkuvansa edellyttämä lainvoimainen toimivalta olemassa. Tämä siksi, ettei kukaan tekisi päätöksiä oikeuksitta. Kuitenkin kuntaliitoksen jälkeinen isompi organisaatio on pakottanut tekemään tarkemmat tehtäväkuvaukset sekä vähentänyt aikaisemmin mainittua yhteisvastuuta. Vastuunkantaminen ei siis vaikuta muuttuneen kuntaliitoksessa, mutta vastuiden selkeys on lisääntynyt.

Luottamushenkilöiden vastausten perusteella yksilöllinen vastuu laski kuntaliitoksessa tilapäisesti, mutta myös pidempiaikaisesti. Tilapäinen lasku yksilöllisessä vastuussa ilmeni henkilöillä, jotka vastustivat kuntaliitosta, mutta ajan kuluessa tämä vaikutus katosi. Pidempiaikainen vaikutus kytkeytyi kasvaneisiin ryhmäkokoihin. Yksi haastateltavista koki tämän ilmiön näkyvän vain valtuustossa, mutta toinen haastateltava kuvasi saman ilmiön koskevan myös esimerkiksi lautakuntia. Yhden luottamusmiehen mielestä kuntaliitoksella ei ollut merkittävää vaikutusta yksilölliseen vastuuseen, vaan vastuun kantaminen oli lähinnä persoonasta kiinni.

Viranhaltijoiden mukaan yksilöllistä vastuuta organisaatiossa lisäsi vastuiden ja tehtävien selkeä määrittäminen, henkilön kokemus edellä mainittujen mielekkyydestä, sovittujen asioiden ymmärtäminen ja niiden merkityksen hahmottaminen konkreettisen toiminnan kannalta. Muun muassa seuraavanlaisia sosiaaliseen toimintaan läheisemmin kytkeytyviä yksilöllistä vastuuta lisääviä asioita mainittiin: kunnioittaminen, arvostus ja positiivinen palaute, epämuodollinen ja epävirallinen johtamiskulttuuri sekä jaettu johtajuus vastuun jakamisen kautta, yhteistyö, yhteisöllisyys ja luottamus. Jälkimmäisten mukanaan tuoma yhdessä tekeminen ja vuorovaikutus

vähensivät mahdollisuutta paeta omaa vastuuta. Ryhmävuorossa yksilöllistä vastuuta lisäsi ryhmän selkeärajaisuus sekä ymmärrys siitä, että jokainen henkilö oli vastuussa asiasta. Priorisoinnin tarpeen sekä jatkuvien muutosten koettiin vähentävän yksilöllistä vastuuta.

Käsiteltäessä yksilöllistä vastuuta lisääviä ja vähentäviä tekijöitä luottamushenkilöiden näkökulmasta, tulee asiassa ottaa huomioon se, miten yksilöllinen vastuu koettiin. Mikäli vastuun katsottiin rajautuvan vain äänestämiseen, on tarpeetonta miettiä yksilöllistä vastuuta lisääviä tai vähentäviä asioita, sillä järjestelmä ei anna tässä hahmotustavassa mahdollisuutta välttää vastuunkantoa. Mikäli luottamushenkilön yksilöllisen vastuun hahmotettiin sisältävän äänestämisen lisäksi myös muuta toimintaa, vaikutti yksilöllisen vastuun välttäminen olevan suhteellisen helppoa. Tällöin yksilöllistä vastuuta lisäsi se, kuinka tärkeäksi jokin asia koettiin ja puolestaan yksilöllinen vastuu väheni ryhmäkoon kasvaessa. Kuitenkin luottamushenkilöiden aineistosta nousut eniten yksilölliseen vastuuseen vaikuttava asia näyttää olleen henkilön persoonallisuus eli taipumus vastuun kanton. Oman tulkintani mukaan persoonan merkitys korostui juuri sen takia, että jos yksilöllinen vastuu hahmotettiin laajemmaksi kuin pelkkä äänestäminen, oli vastuun välttäminen suhteellisen helppoa ja tällöin henkilön persoona määräsi yksilöllisen vastuun määrää.

Kaikki haastateltavat molemmissa ryhmissä yhtä luottamushenkilöä lukuun ottamatta pitivät yksilöllistä vastuuta tärkeänä tekijänä yhteistoiminnan kannalta. Eri linjoilla olleen luottamushenkilön mukaan poliittinen järjestelmä toimii, vaikka yksilölliseen vastuuseen ei kiinnitetä huomiota. Tätä haastateltavaa lukuun ottamatta luottamushenkilöiden vastauksissa yksilöllisen vastuun merkitys vaikutti painottuvan hieman tärkeämpänä kuin viranhaltijoiden vastauksissa. Tämä saattaa selittyä aiemmin käsitellyllä luottamushenkilöiden vastuun määrittelytavalla, jonka mukaan heidän kohdallaan järjestelmä mahdollistaa helpommin niin sanotun vapaamatkustuksen kuin esimerkiksi viranhaltijoiden kohdalla. Luottamushenkilöiden aineistossa oli myös huomattavasti suurempi määrä kuvauksia yksilöllisen vastuun välttämisestä kuin viranhaltijoiden aineistossa, vaikka näitä kuvauksia pidettiin lähinnä yksittäisinä poikkeuksina.

## *7.6 Positiivinen riippuvuus*

Tässä tutkimuksessa positiivisella riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että ryhmän jäsenet kokevat tarvitsevänsä toisiaan päämääriensä saavuttamisessa. Aineistosta nousi esiin kuitenkin paljon myös negatiivisen riippuvuuden kokemusta. Tämä tarkoittaa tilannetta, jossa henkilö kokee tarvitsevänsä

toista, mutta tunnelataus tätä riippuvuutta kohtaan on kielteinen. Yksi pyrkimykseni tätä teemaa käsitellessä on avata niitä syitä, joiden takia riippuvuus koettiin joko myönteisesti tai kielteisesti.

Viranhaltijat kuvasivat monin tavoin positiivisen riippuvuuden kokemuksiaan organisaatiossa. Kolme viranhaltijaa kuvasi positiivista riippuvuutta organisaatiossa korkeaksi ja yksi kuvasi sitä osaksi toimintaa, joka ei sinänsä korostu. Positiivinen riippuvuus ilmeni kokemuksena siitä, että toisista saatiin lisäarvoa omalle työlle, vastuualueelle ja yhteiseen tekemiseen. Se ei tarkoittanut sitä, että oman työn onnistuminen olisi välttämättä ollut riippuvainen toisen työstä, vaan oman työn arvo kasvoi, kun siihen tuli mukaan toisen panos. Positiivinen riippuvuus lisäsi siis sellaisia asioita kuin esimerkiksi vaikuttavuus. Kokemus negatiivisesta riippuvuudesta puolestaan liittyi esimerkiksi sellaisiin asioihin, jotka oli pakko hoitaa ongelmien välttämiseksi. Käytännön toiminnassa positiivinen riippuvuus liittyi esimerkiksi asioiden pohtimiseen ja testaamiseen yhdessä. Yhden haastateltavan mukaan positiivista riippuvuutta oli pyritty tietoisesti kasvattamaan. Oli haettu tietoisesti sellaisia asioita, jotka täytyy tehdä yhdessä halutunlaisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Positiivisen riippuvuuden kokemus ylitti myös organisaation ulkoisia ja sisäisiä rajoja. Yhden haastateltavan mukaan ulkoiset tekijät muuttuivat koko ajan niin paljon, että ulkopuolista apua oli melkein välttämätöntä käyttää ajoittain tai muuten kokonaisuus kärsii. Sisäisten rajojen ylitystä tapahtui kaupungin prosessien välillä, sillä prosessit eivät voineet toimia riippumatta toisistaan. Ne ennemminkin tukivat toisiaan ja tämän vuoksi tarvittiin toisen henkilön apua prosessien rajojen yli mennessä.

Positiivinen riippuvuus näyttäytyi hyvin omaleimaisella tavalla luottamushenkilöiden aineistossa demokraattisen järjestelmän luonteesta johtuen. Jos ei toimita kaksipuoluejärjestelmässä, yksilön tarvitsee saada asiansa taakse enemmistö. Haluttu lopputulos vaati siis väistämättä muiden henkilöiden tukea. Aineistossa tätä riippuvuutta ei erityisesti kuvattu positiiviseksi tai negatiiviseksi, minkä oletan johtuneen sen keskeisestä asemasta osana järjestelmää ja siksi se otettiin itsestään selvänä asiana. Omalla suhtautumistavalla oli kuitenkin merkitystä.

*”Se on voimavaraki. Se että sä huomaat olevas riippuvaine toista mutta, positiivisessa mielessä ni se on myös voimavara. Ja sitte se on voimavara sillon ku sä tunnustat sen itelles. Että.. mä tarvitsen noit mää en yksinäni saa mitään aikaseks. Et mä tarvitsen noita muita siinä että me saadaan jotain aikaseks. Ja täähän tulee valtuustossa tosi voimakkaana siinä että ryhmät ovat riippuvaisia toisistaan, mikään ryhmä ei saa mitään päätöstä yksinänsä läpi. Ni se tuo tämmöstä riippuvuutta.”*

Jos henkilö oli esimerkiksi edustamassa aluksi yksin jotakin ajatusta, niin hänen täytyi löytää ne ihmiset, jotka saattoi saada oman kantansa puolelle. Tämä vaati niiden asioiden ja vaikutusten pohtimista, mitkä liittyivät asiaan, jota oli ajamassa. Tulkintani mukaan juuri tiedonhankinnan ja

pohdinnan kautta luotujen skenaarioiden hahmottaminen saattoi auttaa löytämään niitä syitä, joilla sai tukea omalle ajatukselleen. Aineistosta nousi esiin myös näkökulma siitä, että jos ei saanut omalle näkökulmalleen kannatusta, niin piti pystyä joustamaan ja olemaan valmis myös muiden esittämien näkökulmien punnitsemiselle ja kannattamiselle. Oman tulkintani mukaan positiivisen riippuvuuden kokemus lisäsi vastavuoroisuuden periaatteen kautta kompromissikykyä toisiaan poissulkevissa vaihtoehdoissa. Mikäli oma pyrkimys ei näyttänyt toteutuvan, henkilö antoi tukensa toiselle kasvattaakseen mahdollisuuttaan myöhemmässä tilanteessa, jossa roolit olisivat päinvastaiset.

Yksi haastateltavista lähestyi positiivista riippuvuutta myös järjestelmän ja sen tuloksellisuuden näkökulmasta. Järjestelmä tuottaa päätöksiä joka tapauksessa, koettiin positiivista riippuvuutta tai ei, kunhan riittävä määrä henkilöitä on äänestämässä. Vastaajan mielestä positiivinen riippuvuus vaikutti lähinnä ryhmäkoheesioon ja poliittisten ryhmien sisällä, mutta vaikka jokin ryhmä olisi ollut keskenäänkin ristiriitainen, niin päätöksiä silti syntyi. Näkökulma on siinä mielessä mielenkiintoinen, että hypoteettisesti positiivisen riippuvuuden kokemattomuus voi heikentää tai estää tuloksellisen toiminnan jossain muussa kontekstissa. Kuitenkin, jos päätöksen syntymistä pidetään poliittisen järjestelmän tuloksina, niin positiivinen riippuvuus tai sen puuttuminen ei vaikuta tähän tuloksellisuuteen. On kuitenkin mahdotonta ottaa tämän perusteella kantaa siihen, voiko heikko positiivisen riippuvuuden kokemus heikentää päätösten lopputulosta. Joka tapauksessa positiivinen riippuvuus näytti kuitenkin olevan keskeinen tekijä yksilön päämäärien kannalta.

Viranhaltijoiden mukaan positiivisen riippuvuuden kokemus oli sitä suurempaa, mitä pienempi sosiaalinen etäisyys oli. Sosiaalisen etäisyyden kasvaessa lisääntyi taipumus keskittyä vain omiin asioihin ja suureen sosiaaliseen etäisyyteen liittyivät usein myös eriävät intressit, mikä vähensi positiivista riippuvuutta. Erilaiset intressit olivat usein toisiinsa negatiivisesti vaikuttavia, jolloin läheskään kaikkia niistä ei pystytty toteuttamaan. Sosiaalinen etäisyys vaikutti voimakkuuden lisäksi kuitenkin myös riippuvuuden luonteeseen. Jos sosiaalinen etäisyys oli toimijoiden välillä suuri, mutta toimijoiden välillä oli silti myös vahva riippuvuus, niin tämä riippuvuus koettiin helpommin negatiivisena asiana. Riippuvuus saattoi siis muuttua helposti painolastiksi, jos sosiaalinen etäisyys oli suuri. Yhteistyö oli helppoa, jos oltiin sosiaalisesti läheisiä ja silloin oli myös helppoa olla riippuvainen toisesta ja luottaa toiseen. Mutta jos sosiaalinen (ja ehkä myös fyysinenkin) etäisyys oli suuri, niin mukana oli aina pieni epäluottamus. Oman tulkintani mukaan monet asiat muuttuivat sosiaalisen etäisyyden kasvaessa, mutta juuri luottamus oli yksi keskeisimmistä tekijöistä, joka muutti riippuvuuden luonteen negatiiviseksi. Luottamus määriteltiin tässä tutkimuksessa halukkuudeksi asettua haavoittuvaan tilaan toiseen osapuoleen nähden. Positiivinen riippuvuus puolestaan määriteltiin kokemukseksi siitä, että tarvitsee toisia päämääriensä saavuttamiseen. Riippuvuus on siis jossain määrin aina myös riski, joka ei ole täysin omassa hallinnassa. Luottamus taas on halukkuutta



tällaisen riskin ottoon. Joten mikäli on olemassa riippuvuus, on myös olemassa aina riski. Kuitenkin ilman luottamusta tämä riski on epätoivottu ja riippuvuus on painolasti, josta halutaan eroon.

Luottamushenkilöillä kokemus riippuvuuden luonteen muuttumisesta negatiiviseksi sosiaalisen etäisyyden kasvaessa oli hyvin samankaltainen kuin viranhaltijoilla. Kuitenkin poliittisen päätöksenteon konteksti sai aikaan sen, että riippuvuuden voimakkuus ei muuttunut päätöksentekijöiden välillä vaikka sosiaalisessa etäisyydessä olisi ollut eroja. Riippuvuutta tunnettiin aina, koska asioista päätettiin äänestämällä. Suuren sosiaalisen etäisyyden negatiivinen vaikutus riippuvuuden kokemukseen oli kuitenkin vähäisempi, mikäli toimijoiden välillä oli voimakas yhteinen intressi. Sosiaalisen etäisyyden tarkoituksellinen korostaminen teki välinpitämättömäksi riippuvuudesta:

*”Etenkin jos halutaan korostaa, että sitä sosiaalista etäisyyttä on, ni silloin halutaan olla välinpitämättömiä siitä riippuvuudesta. Siis et halutaan tehdä eroa eri ryhmien välille. Ja sitähan aina välillä politiikassa halutaan korostaa sitä omaa identiteettiä ja omia arvoja ja omia tavoitteita.*

...

*Lopultahan ollaan riippuvia, mut sit se voi, tämmönen voi johtaa sit esimerkiks että ei tehdä sitä kompromissia vaan äänestytetään se, että kumpi valitaan.”*

Viranhaltijoiden vastauksissa kuntaliitoksen vaikutuksesta positiiviseen riippuvuuteen nousi esiin hetkellinen negatiivinen vaikutus, pidempiaikainen negatiivinen vaikutus sekä kuntaliitokseen sisältyneisiin muutoksiin liittyvä pidempiaikainen positiivinen vaikutus. Hetkellinen negatiivinen vaikutus syntyi muutostilanteen luoman epätietoisuuden kasvun vuoksi. Pidempiaikainen negatiivinen vaikutus liittyi siihen, että kuntaliitos kasvatti monien toimipisteiden fyysisistä etäisyyttä päätöksentekopaikasta ja tämän vuoksi riippuvuutta ei välttämättä koettu kovinkaan positiivisena. Monilla alueilla palveluntuotanto muuttui niin, että päättävät viranhaltijat olivat etäämpänä kuin ennen tai koko palveluntuotanto loppui. Vaikka palvelun laatu ja kustannustehokkuus parani, niin muutos ja samalla myös siihen kytkeytyvä riippuvuus koettiin ainakin osittain negatiivisena asiana. Oman tulkintani mukaan vaikuttaa siltä, että fyysinen etäisyys on kasvattanut myös sosiaalista etäisyyttä ja sosiaalisen etäisyyden kasvu on muuttanut kokemusta riippuvuuden mielekkyydestä negatiivisempaan suuntaan. Kuntaliitokseen liittyvä positiivinen vaikutus riippuvuuteen kytkeytyi kuntaliitoksessa toteutettuun organisaatiomuutokseen.

*”Se varmaan taas sitä kautta, sen organisaatiomuutoksen kautta, et kuitenkin siihen organisaatiomuutokseen, sisältyy myös se että puhutaan tästä prosesseista elikä toimintaprosesseista. Ei niinkään hallinnollisista, tämmösistä prosesseista vaan nimenomaan siitä että, lähtökohtana kuntalaisten saama palvelu, ynnä muuta. Niin*

*sitä kautta, varmaan tulee se että, kukaan ei sitä omaa, sektoriaan johtaa, täysin riippumatta muista. Vastuu toiminnasta on, se vastuu pitää sisällään myös sen että tehdään yhteistyötä, muitten kans. Et se on ehkä jälleen kerran mennään tähän meidän organisaatiomuutoksee. Et se on tuonu ehkä lisää, aikasempaan verrattuna.”*

Luottamushenkilöiden aineistossa korostui, että kuntaliitoksen koettiin kasvattaneen positiivisen riippuvuuden kokemusta varsinkin niillä henkilöillä, jotka olivat toimineet ennen kuntaliitosta Vammalaa pienemmissä kunnissa. Nämä positiiviset vaikutukset kytkeytyivät ryhmäkoon kasvuun, valtasuhteiden tasoittumiseen ja kuntaliitoksen ajankohtaan. Isomman ryhmäkoon myötä oli ollut helpompi löytää niitä henkilöitä, jotka olivat samaa mieltä ja kokivat jonkin asian samalla tavalla. Osassa kuntaliitosta edeltäneistä kunnista joillakin puolueilla oli yksinkertainen enemmistö, jolloin näillä ei ollut paljoakaan riippuvuutta muista ryhmistä. Kuntaliitoksen myötä valtasuhteet puolueiden välillä kuitenkin tasoittuivat. Yhden haastateltavan mukaan myös ajankohta kuntaliitokselle oli hyvä kuntaliitosta edeltäneiden pienempien kuntien positiivisen riippuvuuden kokemuksen kannalta. Nykyisessä taloustilanteessa tehdyn liitoksen vaikutukset olisivat olleet negatiivisemmat.

Viranhaltijoiden mukaan positiivista riippuvuutta organisaatiossa lisäsivät yhteistyö, yhteisöllisyys, intressien yhtenäisyys, sosiaalinen läheisyys, avoimuus, yhteiset päämäärät sekä kokemus molemminpuolisesta hyödystä ja halusta tehdä asioita paremmin kuin aikaisemmin. Positiivisen riippuvuuden kokemusta kasvattivat lisäksi sellaiset asiat, jotka tuli tehdä yhdessä ja joissa lopputulos muodostui jokaisen panoksesta. Myös toisiinsa kytkeytyvät prosessit lisäsivät kokemusta positiivisesta riippuvuudesta ja vastakohtaisesti mitä itsenäisemmät toimialueet olivat, sitä vähemmän oli positiivista tai negatiivista riippuvuutta muista.

Luottamushenkilöillä oli lähtökohtaisesti päätöksentekoprosessiin kuuluvan äänestämisen takia korkea riippuvuus toisistaan, olettaen, että millään puolueella ei ollut yksinkertaista enemmistöä. Mitä enemmän oli poliittista kirjoa ja mitä tasaisempia puolueiden väliset valtasuhteet olivat, sitä välttämättömämpää yhteistyön tekeminen oli. Luottamushenkilöt kokivat riippuvuuden lähtökohtaisesti korkeaksi, joten on syytä keskittyä tarkastelemaan sitä, mikä lisäsi riippuvuuden positiivista kokemusta. Positiivisen riippuvuuden kokemus vaikutti olevan hyvin asiakeskeinen. Yhteisten päämäärien, intressien tai uhkien ilmaantuminen saattoi nostaa toimijoiden kokemusta positiivisesta riippuvuudesta. Myöskin kokemus aikaisemmasta tuesta nosti riippuvuuden odotusarvoa.

Kaksi viranhaltijaa piti positiivisen riippuvuuden kokemusta keskeisenä yhteistoiminnan kannalta. Yksi vastaajista koki positiivisen riippuvuuden olevan osa yhteistoimintaa, muttei kokenut sen mitenkään korostuvan. Toinen haastateltava ei pitänyt sitä edellytyksenä yhteistoiminnalle, mutta koki sen luovan positiivisen hengen yhteiselle tekemiselle ja antavan sitä kautta paremman

lopputuloksen. Luottamushenkilöistä kolme piti positiivisen riippuvuuden kokemusta joko tärkeänä tai välttämättömänä. Yhden luottamushenkilön mielestä päätöksiä oli mukavampi tehdä, kun oli positiivista riippuvuutta, mutta se ei ollut välttämätöntä, koska järjestelmä tuotti päätöksiä joka tapauksessa.

## 7.7 Arviointi

Arvioinnilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ryhmän ja sen jäsenten toiminnan arviointia ja pohtimista. Arvioinnilla tarkoitetaan virallista sekä epävirallista, sosiaalista arviointia.

Viranhaltijoiden aineiston mukaan virallista arviointia tehtiin ja kehitettiin jatkuvasti. Arviointi, palautteen kerääminen ja saadun tiedon käsittely tähtäsivät toiminnan parantamiseen. Arviointi näyttäytyi kuitenkin organisaation sisäisten rajojen ylittävän yhteistoiminnan kannalta myös potentiaalisena riskinä. Arviointi saattoi keskittyä liiaksi yksittäisiin asioihin, mikä edisti osaoptimoinnin periaatetta ja kokonaisuuden näkökulmasta heikensi lopputulosta merkittävästikin. Kokonaisuuden arvioinnissa koettiin kehittämisen varaa. Myöskin toiminnan tavoitteiden toteutumisen arvioinnin ja taloudellisen arvioinnin yhdistämistä pidettiin isona haasteena.

Epävirallista, sosiaalista arviointia kuvattiin tapahtuvan vähäisestä suureen määrään haastateltavasta riippuen. Kokemukseen vähäisestä epävirallisesta arvioinnista kytkeytyi tunne korkeasta luottamuksesta siihen, että jokainen kantaa oman vastuunsa. Epävirallista arviointia koettiin myös tapahtuvan organisaatiossa enemmän alhaalta ylöspäin kuin horisontaalisesti. Avoimuutta muiden palautteelle kuvattiin hyväksi. Yhteistoiminnan koettiin lisäävän myös henkilön itsereflektointia, jolloin toimijat alkoivat enemmän arvioimaan itseään.

Luottamushenkilöillä virallista arviointia edustivat tarkastuslautakunta ja laillisuusarviointi. Tarkastuslautakunta arvioi tavoitteita ja tuloksia ja laillisuusarvointiin kuului esimerkiksi kilpailutusten arviointi. Kerran valtuustokaudessa suoritetaan kysely, mutta vastausaktiivisuus on kaikissa tällaisissa arvioinneissa heikko, koska kyselyjä ei arvosteta. Virallisen arvioinnin on hyvin vaikea arvioida itse päätöksentekoprosesseja tai yksittäisten toimijoiden toimintaa.

Luottamushenkilöiden mukaan sosiaalista arviointia tapahtui paljon ja sen määrä oli sitä suurempi, mitä keskeisemmässä ja näkyvämmässä roolissa toimi. Sosiaalista arviointia tuli paljon kuntalaisten toimesta sekä myös muilta luottamushenkilöiltä ja tämä arviointi koski yksittäisten henkilöiden lisäksi myös kokonaisia ryhmiä. Yhdessä haastattelussa haastateltava koki tällaisen epävirallisen arvioinnin olevan merkittävä stressitekijä luottamushenkilöille sekä ohjaavan joissain

tapauksissa toimijoiden ajattelua liikaakin. Yksi luottamushenkilöistä kuvasi luottamushenkilöiden välisen julkisen keskustelun sisältävän myös epävirallista arviointia. Ääriesimerkkinä tästä oli aloitteelle ääneen nauraminen. Myös puheenvuorot saattoivat sisältää toisen henkilön vähättelyä. Valtuustossa tällainen arviointi oli kuitenkin yleensä suhteellisen kohteliasta, minkä vastaaja epäili selittyvän suurella sosiaalisella etäisyydellä sekä tilanteen julkisuudella. Pienemmissä toimielimissä palaute saattoi olla tiukempaakin. Epävirallinen arviointi kohdistui enemmänkin näkemyksiin ja asioihin ja pääsääntöisesti osattiin pitää arviointi asiakeskeisenä menemättä henkilöiden arvosteluun.

Poliittisen toiminnan luonne vaikutti siihen, että positiivista palautetta ei annettu kovin helposti. Ei esimerkiksi haluttu nostaa toisen poliittisen puolueen arvoa sillä, että sanottaisiin julkisesti toisen puolueen toimineen hienosti. Oman tulkintani mukaan tämä selittyy juuri poliittisten ryhmien välisellä intressiristiriidalla: vaalitulanteessa kamppaillaan kuntalaisten rajallisesta äänimäärästä, ja äänestyspäätöksiin vaikuttavat suuresti mielikuvat eri puolueista ja sen takia positiivisen kuvan antaminen toisesta puolueesta voi potentiaalisesti laskea oman puolueen kannatusta. On myös hyvä huomioda, että itse vaalituloksetkin on eräänlainen arvio.

Viranhaltijoiden mukaan sosiaalisen etäisyyden kasvu heikensi arvioinnin laatua monin eri tavoin. Ensinnäkin sosiaalisesti etäisiin ryhmiin liittyvä virallinen arviointi keskittyi usein konkreettisiin ja teknisiin asioihin, joita oli helpompi arvioida. Epävirallisen arvioinnin kohdalla, sosiaalisen etäisyyden ollessa suuri, arviot perustuivat vähemmän tosiasioihin ja viralliseen tietoon. Tällaiset arviot olivat myös epämuodollisempia ja perustuivat enemmän henkilöillä olevaan tuntumaan asiasta. Sosiaalisen etäisyyden kasvaessa tehtiin myös helpommin yksittäisten kokemusten pohjalta arvioita, jotka koskivat laajempaa kokonaisuutta. Kaiken kaikkiaan arvioinnin asiantuntevuus laski sosiaalisen etäisyyden ollessa suuri. Sosiaalinen etäisyys vaikutti myöskin siihen, kuinka suhtauduttiin muiden tekemiin arvioihin. Jos sosiaalinen etäisyys arvioinnin kohteeseen oli suuri, toisten tekemät arviot otettiin herkemmin totena. Sosiaalisen etäisyyden ollessa pieni lähdettiin helpommin tarkistamaan oliko arvio oikeutettu ja mihin se perustui.

Luottamushenkilöiden vastauksissa painottui, että sosiaalinen etäisyys vaikutti palautteen antamiseen eli siihen, esitettiinkö oma arvio arvioinnin kohteena olevalle toimijalle ja jos esitettiin, niin millä tavalla. Yhden haastateltavan mukaan sosiaalista arviointia tapahtui koko ajan, mutta sosiaalinen etäisyys vaikutti siihen, annettiinkö palautetta. Sosiaalinen läheisyys siis edisti palautteen antamista, mikä oli vastaajan mielestä hyvin tärkeää yhteisöllisyydenkin kannalta. Toisaalta toinen luottamushenkilö koki, että sosiaalista arviointia tapahtui vähemmän sosiaalisen etäisyyden ollessa suuri. Pidän kuitenkin mahdollisena, että tähän kokemukseen saattoi liittyä juuri tämä vähäisempi suoran palautteen antaminen ja saaminen, mikä saattoi muodostaa vaikutelman, että arviointia tapahtui vähemmän kuin tosiasiallisesti tapahtui. Mitä suurempaa sosiaalinen etäisyys oli, sitä

kohteliaammin negatiiviset arviot annettiin. Toisaalta taas sosiaalisen etäisyyden ollessa lyhyt, palaute olikin hieman tiukempaa. Kuitenkin tässä kohtaa vastaaja vertaili eroja valtuuston ja pienemmän toimielimen välillä ja totesi, että asiaan kuitenkin vaikutti myös valtuuston kokousten julkisuus. Aasukailta tuleva palaute saattoi puolestaan olla hyvinkin rajua ja siinä näkyi vastaajan mukaan ehkä juuri suuremman sosiaalisen etäisyyden vaikutus.

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikkien haastateltavien mukaan arviointi oli muuttunut kuntaliitoksen alun jälkeen. Kuitenkin vain kolmen haastateltavan mukaan tämä muutos kytkeytyi ainakin osittain itse kuntaliitokseen ja muut haastateltavat kokivat muutoksen olleen ajallista kehitystä tai sitten kytkeytyvän kuntaliitoksen yhteydessä tapahtuneisiin muihin muutoksiin. Viranhaltijoiden aineistossa tällainen ”ei suoraan kuntaliitokseen kytkeytyvä” muutos oli muun muassa uusien toimintatapojen vaikutus arviointiin. Tämä tarkoitti sitä, että reagointitapa huomattuihin asioihin oli muuttunut enemmän syytä korjaavaksi. Mukaan oli myös tullut toimijoita, jotka kiinnittivät enemmän huomiota systemaattiseen arviointiin. Yhden viranhaltijan kokemuksen mukaan kuntaliitos oli lisännyt arvioinnin määrää, mutta muutos ei itsessään ole ollut välttämättä positiivinen. Tämä johtui siitä, että jokaista uutta asiaa rakentaessa oli pyritty arvioimaan sitä, mutta ongelmaksi muodostui se, että prosesseissa on rakennettu koko ajan lisää arviointia vanhan päälle ilman, että vanhaa arviointia olisi purettu pois.

Luottamushenkilöiden mukaan arviointi on ajan saatossa kehittynyt tarkemmaksi ja arviointiin on tullut uusia työkaluja, joiden vaikutuksesta mitattavuus on parantunut. Taloudellinen tilanne ja samalla siihen kytkeytyvät vaatimukset olivat myös kiristyneet, mikä oli muuttanut arviointia kovemmaksi. Yksi ajallisista muutoksista oli internetissä nimettömänä annetun negatiivisen palautteen määrän kasvu. Kasvottoman palautteen takia asiaton ja asenteellinen palaute, jopa suoranainen haukkuminen, oli lisääntynyt. Asian esiin tuonut haastateltava piti huolestuttavana varsinkin sitä, että vaikka suurin osa tällaisesta palautteesta oli luultavimmin kuntalaisilta, niin joidenkin kirjoittajien tietämys jostakin asiasta sai epäilemään, että palautteen antaja on niin sanotusti sisäpiiriä. Tämä kokemus heikensi vastaajan mukaan organisaation sisäistä luottamusta. Suoraan kuntaliitokseen liittyviä kuvauksia löytyi luottamushenkilöiden aineistosta kaksi. Näistä ensimmäinen oli kokemus siitä, että kuntaliitos oli muutosprosessina itsessään aktivoinut lisäämään arviointia ja tekemään sitä tietoisemmin. Toisen haastateltavan mukaan Sastamalassa oli paljon poliittisempi toimintatapa kuin aikaisemmassa pienessä kunnassa. Tämä vaikutti aikaisemmin kerrotulla tavalla siihen, että positiivista palautetta ei niin helposti tuotu esille mikäli se kohdistui toiseen puolueeseen tai sen edustajaan.

Viranhaltijoiden mukaan arviointia organisaatiossa lisäsi tietoinen toimintatapa ja strategia sekä systemaattisuus ja järjestelmällisyys. Myöskin arvioinnin merkityksen ja hyödyn sisäistäminen,

muutosten määrä sekä puuttumista vaativien asioiden määrällinen kasvu lisäsivät arviointia. Asioiden läheiseksi kokeminen lisäsi arviointia kyseisiä asioita kohtaan. Myöskin arviointijärjestelmien tarpeeton kumuloituminen lisäsi arvioinnin määrää, kun vanhojen järjestelmien tarpeellisuutta ei kyseenalaistettu. Kuntapuolella tämä ilmiö liittyi usein ajalliseen tilastoimiseen eli haluan pitää vertailutietoa siitä, ettei mikään tilasto kävisi turhaksi tai vanhaksi, vaikka samaan aikaan uusia oli tullut rinnalle. Luottamus puolestaan vähensi arvioinnin tarvetta.

Luottamushenkilöiden mukaan arviointia lisäsi se, että siitä oli sovittu ja joku oli vastuussa sen toteuttamisesta. Epävirallista arviointia lisäsivät puolestaan kaikenlaiset muutokset ja toisaalta jos koettiin, että asiat pysyivät samanlaisina, niin arviointiakaan ei tapahtunut. Sosiaalinen läheisyys lisäsi arvioinnin pohjalta annettua palautetta. Toimijoiden kuuluminen eri puolueisiin puolestaan vähensi positiivisen palautteen antamista. Avoimuus ja näkyvyys lisäsivät sosiaalisen arvioinnin mahdollisuutta. Aineistossa myös painottui, että kaupungin virkamiesjohto oli tärkeässä roolissa siinä, miten virallisiin arviointeihin suhtauduttiin. Jos asenne virallista arviointia kohtaan oli heikko, niin se vähensi varsinkin sellaisten arvioiden käytettävyyttä, jotka vaativat toimijoiden omaa aktiivisuutta (esimerkiksi lomakkeilla tapahtuva arviointi).

Kaikista kahdeksasta haastateltavasta kaksi ei pitänyt arviointia kovin merkittävänä yhteistoiminnan kannalta. Muissa mielipiteissä painottuivat pitkälti arvioinnin luonteen vaikutus ja muut arviointiin kytkeytyvät seikat suhteessa arvioinnin hyödyllisyyteen yhteistoiminnan kannalta. Yhteistoiminnan kannalta hyödyllinen arviointi pyrki kehittämään ja edesauttamaan toimintaa eli arvioimaan sitä, missä oli onnistuttu ja mitä olisi pitänyt vielä kehittää. Varsinkin osallistavalla arvioinnilla oli merkitystä yhteistoiminnan kannalta, mutta ulkopuolinen arviointi ei vaikuttanut välttämättä yhteistoimintaan. Sosiaalinen arviointi oli tärkeää, koska se peilasi itse toimintaa ja toimijoita. Pelkkä virallinen numeraalinen arviointi ei koskaan pakota ihmisiä reflektoimaan omaa toimintaansa muuten kuin numeroiden valossa, ja esimerkiksi käytöstä tai yhteistoimintakykyä on vaikea arvioida numeroilla. Sosiaalinen arviointi puolestaan laitto miettimään myös edellä mainittuja asioita, mutta ollakseen arvokasta, sen tuli olla rehellistä ja suoraa. Merkilläpantava ero arvioinnilla suhteessa muihin yhteistoimintavalmiuksien osa-alueisiin oli se, että se saattoi huomattavasti muita helpommin olla yhteistoimintaa haittaavaa. Aineiston mukaan arviointi haittasi yhteistoimintaa esimerkiksi silloin, mikäli sen tulokset tulkittiin ristiriitaisesti ryhmässä toiminnan muuttamisen kannalta.

Tulkintani mukaan juuri tuloksiin keskittyvä arviointi sisälsi tämän vaaran. Kuitenkin vaikuttaisi siltä, että yhteistoimintaa haittaava arviointi oli pääsääntöisesti arviointia, joka koettiin hyödyttömäksi. Hyödyttömäksi kokemisen tuntemus saattoi syntyä siitä, että arviointia ei hyödynnetty tehokkaasti eikä sen koettu vaikuttavan toimintaan. Tällöin arviointi ei näyttänyt suoranaisesti vaikuttavan itse yhteistoimintaan vaan oli enemmänkin aikaa ja huomiota vievä rasite.

Pidän mahdollisena myös sitä, että koska luottamuksen koettiin vähentävän arvioinnin tarvetta, niin saattoi joissakin tapauksissa tietyn tyyppinen arviointi synnyttää kokemuksen luotettavuuden kyseenalaistamisesta, mikä heikensi yhteistoimintaa.

## 8 Pohdinta

Tutkimus kykeni antamaan laajan kuvan siitä, millaiseksi luottamushenkilöt ja viranhaltijat kokivat yhteistoimintavalmiudet omasta roolistaan käsin kunnan poliittisessa ja ammatillisessa johtamisessa. Tässä kappaleessa pyrin pohtimaan näitä yhteistoimintavalmiuksien osa-alueita yhtäaikaisesti hahmottaen yksittäisiä teema-alueita laajempia ilmiöitä ja kokonaisuuksia haastateltavien yhteistoiminnan taustalta. Teen myös yhteenvedon kuntaliitoksen vaikutuksista yhteistoimintavalmiuksiin, tarkastelen yleisesti yhteistoimintavalmiuksia edistäviä ja haittaavia tekijöitä sekä tarkastelen tutkimuksessani käyttämäni sosiaalisen etäisyyden käsitteen vaikutusta yhteistoimintavalmiuksiin. Pyrin myös määrittämään sen, mistä sosiaalisen etäisyyden kokemus syntyy.

Tutkimusaineiston pohjalta vaikuttaa hyvin selvältä, ettei kunnan poliittisen ja ammatillisen johdon eli luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden kokemuksia yhteistoimintavalmiuksista, niiden muutoksista kuntaliitoksessa ja muista niihin kytkeytyvistä seikoista voida yksiselitteisesti ja yhtäaikaisesti käsitellä yhteisinä tuloksina. Tämä näkemys pohjautuu siihen, että luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden yhteistoiminnan konteksti on keskenään toisistaan poikkeava. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että vaikka molemmissa haastatteluryhmissä jotakin yhteistoimintavalmiuden mallin osaa arvioitiin hyväksi tai erinomaiseksi, niin kuitenkin tarkemmat kuvaukset olivat laadultaan hyvin erilaisia näiden kahden haastatteluryhmän välillä.

Mielestäni tämä ero näiden kahden ryhmän välillä näkyy esimerkiksi tiedon liikkumisen kautta, jota käsitelin kohdassa ”avoin ja monipuolinen vuorovaikutus”. Varsinkin näissä tuloksissa huomaa sen, että poliittisen johtamisen kontekstissa toimii myös Burtin (1992) verkostanalyysin piiriin lukeutuvan rakenteellisten aukkojen teorian mukainen sosiaalinen pääoma. Tämä tarkoittaa sitä, että toimijat pyrkivät saavuttamaan itselleen sosiaalista pääomaa hyödyntäen muiden toimijoiden sosiaalisessa verkostossa olevia puutteita eli rakenteellisia aukkoja. Tässä tapauksessa toimija voi olla yksittäinen luottamushenkilö, mutta myös kokonainen puolue. Rakenteellisiin aukkoihin kytkeytyvästä sosiaalisesta pääomasta on hyötyä yksittäisten toimijoiden kannalta, mutta



kokonaisuuden kannalta se helposti merkitsee sitä, että tieto ei liiku tehokkaasti eikä laajempi ryhmä pysty työskentelemään tehokkaasti kohti yhteistä päämäärää.

Perimmäinen ero poliittisen johtamisen ja ammatillisen johtamisen yhteistoiminnan kontekstissa näyttääkin olevan sama asia, joka selittää Burtin (1992) sosiaalisten aukkojen teorian soveltuvuuden poliittisen johtamisen kontekstiin muttei niinkään ammatillisen johtamisen kontekstiin. Burtin mukaan rakenteellisten aukkojen teoria toimii sellaisissa sosiaalisissa verkostoissa, joissa toimijat joutuvat kilpailemaan keskenään. Ammatillisten johtajien toiminnan sosiaalinen verkosto ei näytä sisältävän vastaavaa kilpailuasetelmaa tai ainakaan se ei ole lähellekään yhtä voimakas. Tätä eroa tai sen merkitystä voi kuvata myös Colemanin (1988) jaolla sosiaalisen pääoman julkishyödykkeelliseen ja yksilöhyödykkeelliseen luonteeseen. Julkishyödyllisen sosiaalisen pääoman muotoja ovat esimerkiksi vapaamatkustamista ehkäisevät normit sekä yleistynyt luottamus. Yksilöhyödyllisiä sosiaalisen pääoman muotoja edustavat informaatiopotentiali sekä takaisinmaksua odottavat vastavuoroisuuteen kytkeytyvät palvelukset. Yleiselläkin tasolla sosiaalisen pääoman julkishyödylliseen luonteeseen liittyy se ongelma, että tällaista sosiaalista pääomaa synnyttävät toimijat saavat vain osan luomastaan pääomahyödyistä sen jakautuessa sosiaaliseen verkostoon ja tämän vuoksi siihen ei yleensä investoida kovin paljoa. (Coleman 1988, 117–119; Ruuskanen 2001, 18.) Kuitenkin poliittisen johtamisen konteksti sisältää kilpailullisen asetelman, minkä vuoksi julkishyödyllinen sosiaalinen pääoma voi ainakin hypoteettisesti esiintyä jopa haitallisena tekijänä sen mahdollisesti edesauttaessa keskenään kilpailevien osapuolien toimintaa. Tässä kohtaa huomionarvoista on se, että kuvailemani ilmiö vaikuttaa esiintyvän juuri voimakkaimmin silloin, kun puolueita tarkastellaan toimijoina. Itse puolueiden sisällä näyttää olevan kyllä julkishyödykkeen omaista sosiaalista pääomaa, mutta tämä ei välttämättä ulotu puolueen ulkopuolelle. Ruuskanen (2001, 18–19) pitää jopa mahdollisena, että tällainen ryhmien spesifi sosiaalinen pääoma voi toimia tavalla, joka haittaa suurempaa sosiaalista verkostoa ja saattaa aiheuttaa ryhmien välille klikkejä.

Mielestäni tämä selittää sen, minkä vuoksi luottamushenkilöt sekä viranhaltijat pystyivät kuvailemaan jotakin yhteistoimintavalmiuksien osa-alueita hyväksi, vaikka sen tarkemmat kuvaukset erosivat usein hyvin paljon toisistaan näissä ryhmissä. Molemmissa ryhmissä näiden asioiden taso suhteutettiin toiminnan kontekstiin, minkä vuoksi esimerkiksi hyväksi kuvailtu yhteisöllisyys ei kuitenkaan näyttäytynyt varsinkaan laajuudeltaan näiden kahden ryhmän välillä samankaltaisena.

Ennakolta oletin, että moni haastateltava korostaisi tutkimusten teema-alueiden olevan ensisijaisesti kiinni henkilön persoonasta eikä esimerkiksi sosiaalisista rakenteista. Näin tapahtui esimerkiksi luottamuksen kohdalla Koivumäen (2008, 181) tutkimuksessa valtion asiantuntijaorganisaatioiden sosiaalisesta pääomasta. Hieman yllättäen persoonan merkitystä ei

korostettu erityisemmin yhdessäkin teema-alueessa, joten kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että kaikki haastateltavat pitivät sosiaalisten rakenteiden merkitystä oleellisena asiana teema-alueiden kannalta. Henkiseksi- ja osaamispääomaksi luokiteltavaa sosiaalisten ryhmätaitojen teemaa pidettiin vahvasti persoonaan sidottuna, kuten lähtökohtaisesti pystyikin olettamaan sen erotessa aineettoman pääoman tyyppillään muista teema-alueista. Kuitenkin tämänkin teeman kohdalla koettiin, että sosiaalinen konteksti vaikuttaa oleellisesti sen kehittymiseen sekä siihen, kuinka paljon henkilö pyrkii käyttämään sosiaalisia ryhmätaitojaan ja mikä on niiden merkitys. Toisin sanoen sosiaalisia ryhmätaitoja ei pidetty mitenkään pysyväluntoisena persoonallisuuden piirteenä, joka ei voisi esimerkiksi kehittyä. Muista teema-alueista vain luottamushenkilöiden yksilöllistä vastuuta käsittelevissä vastauksissa korostui henkilön persoonan vaikutus keskeisimpänä tekijänä. Tämä käsitys saattaa selittyä sillä, että luottamushenkilöiden yksilöllistä vastuuta käsittelevissä vastauksissa oli kaikista suurimmat erot siinä miten vastaajat hahmottivat sen, mitä oikeastaan on luottamushenkilön vastuulla yhteistoiminnassa. Muissa teema-alueissa kuvaukset käsiteltävästä asiasta olivat keskenään huomattavasti yhteneväisemmät. Riippuen vastaajan tavasta hahmottaa yksilöllisen vastuun merkitys luottamushenkilöiden toiminnassa pidettiin niin sanottua vapaamatkustamista joko erittäin helppona tai käytännössä mahdottomana. Tulosten pohjalta vaikuttaakin siltä, että luottamushenkilöt eivät jaa selkeää yhteistä käsitystä tai normistoa siitä, mitkä asiat kuuluvat yksittäisen luottamushenkilön vastuun piiriin.

Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että viranhaltijoilla kokemus yhteistoimintavalmiuksien tasosta oli hieman luottamushenkilöitä korkeampi. Yhteistoimintavalmiudet, kuten luottamus, yhteisöllisyys ja positiivisen riippuvuuden kokemus, ylsivät viranhaltijoilla luottamushenkilöjä paremmin oman lähiryhmän ulkopuolelle. Tämän uskon selittyvän juuri eroilla näiden ryhmien sisäisessä kilpailuasetelmassa. Aineiston mukaan erot viranhaltijoiden ja luottamushenkilöiden yhteisöllisyyden tai avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen kokemuksissa näyttävät kytkeytyvän osittain näiden ryhmien eroihin luottamuksen kokemuksessa luottamuksen ollessa merkittävä yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutuksen avoimuutta ja monipuolisuutta edistävä tekijä. Luottamushenkilöillä luottamus vaikutti olevan luonteeltaan enemmän kahdenkeskistä, kun taas viranhaltijat kuvasivat myös niin sanottua yleistynyttä luottamusta. Putnamin (1993) mukaan yleistynyt luottamus ei perustu niinkään suoraan tietoon tietystä henkilöstä vaan enemmän yhteisön normeihin, mikä Putnamin mukaan kuvastaa yhteisön vahvaa sosiaalista pääomaa. Kuitenkin myös viranhaltijat kokivat luottamuksen selvästi laskevan toimittaessa yli oman lähiyhteisön rajojen. Luottamushenkilöiden kohdalla vaikuttaa siltä, että vaikka toimijoiden välillä olisi näkemyseroja ja intressieroja, niin he voivat rakentaa kompetenssiluottamusta eli luottamusta esimerkiksi toisen kykyyn hoitaa tehtävänsä (Nooteboom & Six 2003, 6–7). Tällöin luottamus saattaa esimerkiksi

kohdistua toisen sosiaalisiin ryhmätaitoihin, jolloin toinen voi luottaa siihen, että esimerkiksi näkemyseroja pystytään käsittelemään rakentavasti.

Tulosten pohjalta sosiaalisissa ryhmätaidoissa koettiin enemmän vaihtelua luottamushenkilöiden keskuudessa, kun taas viranhaltijat pitivät niitä hyvinä. Kuitenkin vaikuttaa siltä, että toiminnassa ilmenevä erimielisyyksien ja ristiriitojen määrä vaikuttaa huomattavasti siihen, kuinka tärkeitä sosiaaliset ryhmätaidot ovat. Niiden tärkeyden korostuessa myös niiden taso saattaa vaikuttaa puutteelliselta. Pidän siis mahdollisena, että luottamushenkilöiden yhteistoiminta vaatii lähtökohtaisesti enemmän sosiaalisia ryhmätaitoja suurempien intressiristiriitojen johdosta.

Tulosten mukaan suurin ero luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä näyttää olevan kokemuksessa yksilöllisen vastuun kantamisessa. Viranhaltijat kuvasivat yksilöllistä vastuunkantoa hyvin korkeaksi ja huoli liittyi lähinnä toimijoiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Luottamushenkilöt yhtä lukuun ottamatta taas pitivät yksilöllistä vastuunkantoa hyvin vaihtelevana ja käsitykset siitä, mitä kuuluu yksilölliseen vastuuseen luottamushenkilöiden kohdalla, vaihtelivat merkittävästi vastaajien kesken.

Positiivisen riippuvuuden kokemus oli tulkintani mukaan luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä luonteeltaan kaikista erilaisinta. Yleisesti viranhaltijat kuvasivat positiivisen riippuvuuden kokemusta korkeaksi koko organisaatiossa ja negatiivisen riippuvuuden kuvauksia oli vähän. Riippuvuus näyttäytyi sellaisena yhteistoimintana, jossa saatiin lisäarvoa omalle työlle. Luottamushenkilöiden kohdalla riippuvuus muista on kuitenkin hyvin erilaista johtuen demokraattisen järjestelmän luonteesta, minkä vuoksi esimerkiksi äänestyksissä haluttu lopputulos on aina riippuvainen muistakin toimijoista. Toimijat voivat Koivumäen (2008, 79) mukaan tällaisissa äänestystilanteissa pyrkiä luomaan vastavuoroisuuden tunteen (Coleman 1990, 308) kannattamalla toisen mielipidettä itselle vähäpätöisemmässä asiassa sillä oletuksella, että toinen tukee vastavuoroisesti häntä hänelle tärkeässä asiassa. Tämän tutkimuksen aineistossa ei ilmennyt suoraan tällaista kuvausta. Yksi haastateltavista kuvasi hieman vastaavaa asetelmaa: jos oma näkökulma ei näytä saavan kannatusta, niin kannattaa harkita jonkun toisen esittämän vaihtoehdon kannattamista, jotta tämä toimisi samalla tavalla myöhemmässä tilanteessa, kun roolit ovat päinvastaiset.

Arviointi näyttäytyi kaikista teema-alueista ongelmallisimpana sen suhteen, voidaanko sitä edes pitää yhteistoimintavalmiutena eli sellaisena asiana, joka tehostaa tavoitteellisen yhteistoiminnan sujuvuutta, tiedon liikkumista ja tavoitteiden onnistumista. Alun perin Johnson ja Johnson (1990, 15) tarkoittavat arvioinnilla ryhmän toiminnan ja päämäärien reflektiivistä arviointia. Kuitenkaan en rajannut arviointia näin tarkasti, koska halusin nähdä esimerkiksi virallisen arvioinnin ja sosiaalisen, normeihin kytkeytyvän arvioinnin merkityksen. Arviointi näyttääkin olevan kaikista yhteistoimintavalmiuksista helpoiten se, joka saattaa myös näyttäytyä yhteistoimintaa haittaavana

tekijänä. Arviointi voi keskittyä esimerkiksi liikaa yksittäisiin asioihin organisaatiossa, mikä kasvattaa helposti osaoptimointia, joka tarkoittaa sitä, että työ tehdään tarkoituksenmukaisesti jonkin organisaation alaryhmän näkökulmasta, mutta kokonaisuudessaan organisaation toiminta huonontuu (Niemelä 2006, 84).

Yksi keskeisistä tutkimuskysymyksistä tässä tutkimuksessa liittyi kuntaliitoksen mahdollisiin vaikutuksiin näihin yhteistoimintavalmiuksien osa-alueisiin. Kuntaliitoksen vaikutusten arviointi on suhteellisen haastavaa varsinkin ulkoisten tekijöiden (esim. taloustilanne) ja sisäisten tekijöiden (esim. muut samaan aikaan toteutetut muutokset) vaikuttaessa arvioitavien asioiden muutoksiin. Kuntaliitoksen vaikutusten arvioinnin keskeisinä haasteina voidaan pitää kuntaliitoksen tapahtumisajankohtaa, muutoksen suuruutta, kehittämispotentiaalin määrää, kuntaliitoksen toteutusta, tarkasteluajanjakson pituutta sekä sen erottamista, mitkä asiat ovat seurausta kuntaliitoksesta ja mitkä jostain muusta tekijästä (Koski, Kyösti & Halonen 2013, 80). Kuntaliitosten yhteydessä saatetaan myös toteuttaa merkittäviä johtamisjärjestelmää muuttavia toimenpiteitä (Koski, Kyösti & Halonen 2013, 11). Vuoden 2009 kuntaliitokset elivät tilanteissa, joissa selvitysvaihetta oli toteutettu vahvan taloudellisen nousukauden aikana ja yhdistymissopimuksissa painottui kehittäminen ja tehostaminen. Kuitenkin toteuttamisajankohtana kuntaliitoksen ympäristö oli muuttunut merkittävästi maailmanlaajuisen taantumän johdosta, mikä saattoi vaatia koviakin sopeuttamistoimenpiteitä. (Koski, Kyösti & Halonen 2013, 87–89.) Kahden viranhaltijan mukaan yhteisöllisyyttä haittaavatkin sellaiset toimijat, jotka vetoavat kuntaliitosvaiheessa syntyneisiin sopimuksiin ja odotuksiin, jotka eivät ole enää mahdollisia ulkoisten tekijöiden (päälimmäisenä kiristyneen taloustilanteen) vuoksi.

Kaikkiaan kuntaliitoksen vaikutukset näyttävät jakautuvan tilapäisiin positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin sekä pidempiaikaisiin positiivisiin ja negatiivisiin vaikutuksiin. Moniin yhteistoimintavalmiuksiin katsottiin liittyneen kuntaliitosprosessissa yhtäaikaaisesti muutoksia sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan. Useimmat positiiviset muutokset myös kytkeytyvät kuntaliitoksen kanssa yhtä aikaa toteutettuun hallintorakenteen muutokseen sekä siihen, että kuntaliitosprosessi hoidettiin haastateltavien mielestä hyvin. Kokonaismäärällisesti positiivisia vaikutuksia koettiin olleen enemmän kuin negatiivisia ja positiiviset vaikutukset olivat yleensä luonteeltaan pitkäaikaisia ja negatiiviset vaikutukset useammin luonteeltaan tilapäisiä. Kuntaliitokseen liittyneen tiiviin ja laaja-alaisen yhteistyön koettiin sekä luottamushenkilöiden että viranhaltijoiden vastauksissa parantaneen yhteisöllisyyttä, luottamusta ja sosiaalisia ryhmätaitoja. Positiivisen riippuvuuden sekä avoimen ja monipuolisen vuorovaikutuksen koettiin puolestaan myöskin kasvaneen, mutta enemmän tietoisien johtamisen ja hallintomuutoksen kautta. Viranhaltijoiden mukaan jo alun perin hyvin korkeaksi arvioidun yksilöllisen vastuun kantamisen ei

koettu nousseen entisestään kuntaliitoksessa. Vastuiden selkeys on kuitenkin lisääntynyt, mikä mahdollisesti saa aikaan sen, että yksilöllinen vastuu on helpompi kantaa. Luottamushenkilöiden kohdalla kuitenkin vaikuttaa siltä, että kuntaliitoksen vaikutus yksilölliseen vastuuseen on kokonaisuudessaan sitä heikentävä, koska ryhmäkoot kasvoivat. Tämä mahdollistaa helpommin vapaamatkustuksen. Tässä kohtaa tulee kuitenkin huomioida se, että luottamushenkilöillä oli keskenään merkittäviä eroja käsityksissä luottamushenkilöiden yksilöllisen vastuun sisällöstä, joten nämä käsityserot myös vaikuttivat mahdollisen kuntaliitosprosessiin kytkeytyvän muutoksen kokemiseen. Arvioinnin koettiin lisäksi muuttuneen kuntaliitoksen alun jälkeen, mutta sen ei niinkään nähty kytkeytyvän itse kuntaliitokseen, vaan se on ollut enemmän ajallista kehitystä. Arvioinnin määrälliset muutokset eivät myöskään näytä suoraan vaikuttavan positiivisesti yhteistoimintaan, vaan arvioinnin laadulliset ominaisuudet ovat keskeisempiä.

Lyhytaikaiset negatiiviset vaikutukset vaikuttivat lähinnä liittyneen tyypillisiin organisaatiomuutoksissa ilmeneviin ilmiöihin, kuten muuttuneeseen ympäristöön ja toiminnan epäselvyyteen. Pidempiaikaiset negatiiviset vaikutukset puolestaan liittyivät kuntaliitoksen jälkeiseen suurempaan intressien hajaannukseen sekä päätöksenteon etäännyttymiseen monista toimipisteistä.

Tarkasteltaessa luottamusta kuntaliitosta edeltäneiden kuntien tasolla näyttävät kunnan kokoerot määrittävän pitkälti sen, millaisen roolin kunnat saavat tässä luottamusta koettelevassa prosessissa. Mitä suurempi jokin toimijoista on suhteessa muihin, sitä enemmän sen rooli vaikuttaa kääntyvän lupauksen antajaksi ja lupauksen pitäjäksi, jolloin pienemmän toimijan rooliksi tulee luottamukseen kuuluvan riskin ottaminen.

Kuntaliitoksen vaikutuksia arvioitaessa vaikuttaa varsinkin luottamushenkilöiden kohdalla merkittävästi se, ovatko he toimineet kuntaliitosta edeltävässä suuremmissa vai pienemmässä kunnassa. Tulosten mukaan monet kuntaliitoksen vaikutukset ovat suuremmat pienemmistä kunnista tulleille luottamushenkilöille pitkälti suuremman toimintaympäristön muutoksen vuoksi. Sosiaalista pääomaa on pidetty varsinkin pienten kuntien menestystekijänä ja sitä kautta siitä onkin muodostunut eräänlainen vastadiskurssi kuntaliitoksia kohtaan (Laamanen 2007, 226). Kuitenkin tulosten mukaan vaikuttaa siltä, että kunnan organisaatiokulttuuri näyttää olevan kunnan kokoa merkittävämpi tekijä. Luottamushenkilöiden aineiston perusteella näyttää siltä, että Sastamalassa organisaatiokulttuuri on sosiaalista pääomaa tukeva tavalla, joka on esimerkiksi saanut aikaan pienemmästä kunnasta tulleelle luottamushenkilölle kokemuksen avoimuuden kasvamisesta.

Yhteenvetona vaikuttaa siltä, että kuntaliitokseen liittyy sellaisia yhteistoimintavalmiuksia laskevia seikkoja, joita on hyvin vaikea välttää. Näitä ovat esimerkiksi suurempi hajaannus intresseissä ja kasvaneet maantieteelliset etäisyydet. Positiiviset vaikutukset näyttävät taas syntyvän

kuntaliitosprosessin onnistuneesta ja taitavasta läpiviennistä sekä organisaatiokulttuurin ja organisaation sosiaalisen pääoman tietoisesta johtamisesta prosessin aikana. Kuntaliitoksella vaikuttaa olevan tietty määrä Kosken ja Halosen (2013) kuvailemaa kehittämispotentiaalia, joka tämän tutkimuksen perusteella näyttää koskevan myös yhteistoimintavalmiuksia. Tähän kehittämispotentiaaliin näyttää tulosten pohjalta merkittävästi vaikuttavan se, millaisesta kuntaliitostyypistä on kysymys. Koski, Kyösti ja Halonen (2013, 87–89) tunnistivat kattavassa kuntaliitoksia käsittelevässä META-arviointitutkimuksessaan viisi kuntaliitostyyppiä, jotka kuvaavat sitä, kuinka pakottavana kuntaliitoksen tarve on koettu sen suunnittelu- ja toteuttamisajankohtana. Aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että Sastamalan kuntaliitos sijoittuisi kehittävien eli tulevaisuutta korostavien ja tehostavien eli palveluita korostavien kuntaliitostyyppien alueelle. Nämä kuvaavat sitä jaottelun päätä, jossa kuntaliitokseen ei ole ollut niin pakottava tarve. Uskon, että tämä on keskeisesti vaikuttanut toimijoiden asenteisiin kuntaliitosta kohtaan ja parantanut sitä kautta sekä itsessään prosessista saatuja positiivisia kokemuksia, jotka ovat edesauttaneet yhteistoimintavalmiuksien kehittymistä ja yhteistoiminnallista oppimista. Myöskin kuntaliitosprosessissa mahdollisesti syntyvä sosiaalisen läheisyyden kokemus parantaa yhteistoimintavalmiuksia.

Tulosten mukaan yksittäisiä yhteistoimintavalmiuksia lisäsivät eniten aikaisempi yhteistoiminta ja muut yhteistoimintavalmiudet. Varsinkin yhteisöllisyys, luottamus sekä avoin ja monipuolinen vuorovaikutus vahvistivat toinen toistaan. Yksittäisenä asiana yhteiset intressit nähtiin erityisen merkityksellisinä. Varsinkin luonteeltaan epävirallisen yhteistoiminnan, jossa yhdessä on onnistuttu voittamaan haasteita, nähtiin vahvistavan yhteistoimintavalmiuksia. Moniin yhteistoimintavalmiuksiin näytti myös vahvasti liittyvän niiden tietoinen johtaminen ja kehittäminen organisaatiossa. Myöskin sosiaalisten ryhmätaitojen sekä henkilön yhteistoimintaa kohtaan kokeman asenteen merkitys nousi keskeiseen asemaan monen yhteistoimintavalmiuden kohdalla. Sosiaalinen läheisyys näyttää puolestaan vaikuttavan positiivisesti suurimpaan osaan yhteistoimintavalmiuksista ja varsinkin niihin, jotka ovat luonteeltaan eniten sosiaalista pääomaa. Sosiaalisen etäisyyden kokemus vaikuttaa siis yhteistoimintavalmiuksista vähiten sosiaalisiin ryhmätaitoihin, yksilölliseen vastuuseen ja arviointiin. Luottamushenkilöiden kohdalla merkittäväksi seikaksi nousi myös kyky hahmottaa kokonaisuutta, mikä ilmeisesti vähentää yksilöllisten ja alaryhmäintressien ajamista ja lisää yhteisten intressien eteen työskentelyä.

Tutkimuskysymyksiä määrittäessäni lisäsin varsinaisten tutkimuskysymysten rinnalle myös eräänlaisen lisäkysymyksen siitä, miten kokemus sosiaalisesta etäisyydestä on yhteydessä yhteistoimintavalmiuksiin. Etäisyyden ja läheisyyden käsitteitä pidetään vaikeasti käsiteltävinä termeinä ja niiden määrittely on haasteellista. Kirjallisuudessa etäisyyttä määritellään monin eri tavoin ja monissa määrityksissä käytetään useampaa ulottuvuutta yhtä aikaa (Collinson 2005, 244).

Tässä tutkimuksessa en pyrkinyt etukäteen määrittelemään sitä, mikä synnyttää koetun sosiaalisen etäisyyden tunteen, vaan pyrin tarkastelemaan tämän kokemuksen vaikutusta yhteistoimintavalmiuksiin. Voisin jopa myöntää, että lähdin tutkimaan tätä osa-aluetta ikään kuin sumuverhon takaa pyrkien luottamaan intuitiooni siitä, että kyseessä on merkityksellinen ja tutkimisen arvoinen asia.

Tutkimustulosten mukaan sosiaalinen etäisyys kytkeytyy eniten henkilöiden kokemukseen yhteisöllisyydestä. Toisin sanoen yhteisöllisyyden määrä näytti laskevan ja nousevan eniten etäisyyden kokemuksen kanssa. Kokemus sosiaalisesta läheisyydestä vaikutti vaativan muodostuakseen yhteistä epämuodollista yhteistyötä. Sosiaalisen etäisyyden kokemusta puolestaan lisäsivät intressierot, organisaation sisäiset rajat, toimintakulttuurierot, fyysinen etäisyys ja heikot sosiaaliset ryhmätaidot. Kokonaisuudessaan uskon tutkimusaineiston pohjalta, että sosiaalisen läheisyyden kokemus ei ole sama asia kuin yhteisöllisyyden kokemus, vaikka ne pitkälti linkittyvätkin toisiinsa. Näyttää siltä, että tunne yksilöön kohdistuvasta etäisyydestä perustuu pitkälti mielikuvaan siitä, kuinka hyvin henkilö tuntee toisen henkilön persoonan ja tästä syystä juuri epävirallisempi yhteistyö lisää kokemusta sosiaalisesta läheisyydestä esimerkiksi puoluerajoista tai intressieroista huolimatta. Toisaalta taas esimerkiksi pitkäänkin jatkunut, mutta luonteeltaan hyvin virallinen ja organisaatio-rooleihin kytkeytyvä yhteistyö ei vaikuta synnyttävän sosiaalisen läheisyyden tunnetta yhtä hyvin kuin epävirallisempi yhteistyö. Virallisissa tilanteissa näyttää olevan myös suurempi mahdollisuus väittelyasetelman syntymiseen, koska osapuolet ovat jo niin sanotusti lukinneet kantansa etukäteen.

Tuloksista löytyi myös mielenkiintoinen esimerkki tilanteesta, jossa toimijoiden sosiaalinen läheisyys ilmenikin negatiivisena laajemman ryhmän yhteisöllisyyden kannalta. Sosiaalinen läheisyys näyttää mahdollistavan helpommin sen, että negatiiviset mielipiteetkin pystytään ilmaisemaan hyvin suoraan. Kuitenkin jos tällaiset toisilleen sosiaalisesti läheiset ihmiset ovat suuremmassa ryhmässä, kuten valtuustossa, niin he saattavat käsitellä joitain näkemyseroja tavalla, joka eroaa ryhmän yleisistä toimintamalleista. Tämä toimintamallista poikkeaminen saattaa heikentää koko ryhmän yhteisöllisyyden kokemusta.

Sosiaalinen etäisyys näyttää myös kytkeytyvän kokemukseen luottamuksesta, vuorovaikutuksen avoimuudesta ja monipuolisuudesta sekä positiivisen riippuvuuden kokemuksesta. Kuitenkin sosiaalinen toiminta on huomattavan kompleksista ja selkeitä kaikkiin tilanteisiin päteviä syy-seuraus -suhteita ei yleensä pysty hahmottamaan. Taustalla on myös varmasti aina useita asiaan vaikuttavia tekijöitä. Esimerkiksi sosiaalisesti etäisillä toimijoilla voi olla useammin eriävät tai keskenään kilpailevat intressit verrattuna sosiaalisesti läheisiin toimijoihin. Kuitenkin aineiston mukaan sosiaalisen läheisyyden tunnetta pystyy rakentamaan myös erilaiset intressit omaavien

toimijoiden kanssa, mikä auttaa parantaa yhteistoiminnan laatua. Positiivisen riippuvuuden kohdalla sosiaalinen etäisyys ei linkity ainoastaan kokemukseen riippuvuuden määrästä vaan myös sen luonteesta. Mikäli sosiaalisesti etäisten toimijoiden välillä on korkea riippuvuus, niin riippuvuus koetaan useammin negatiiviseksi kuin positiiviseksi.

Vaikka sosiaalisen etäisyyden tunne ei näyttänyt vaikuttavan määrällisesti siihen, kuinka korkeat sosiaaliset ryhmätaidot henkilöillä on, kuinka paljon arviointia tapahtuu tai kuinka yksilöllinen vastuu kannetaan, niin se silti vaikutti vahvasti myös näiden yhteistoimintavalmiuksien kokemiseen ja luonteeseen. Sosiaalisten ryhmätaitojen kohdalla koettiin, että sosiaalisen etäisyyden kokemus nostaa sosiaalisten ryhmätaitojen merkitystä ja sosiaalisesti läheisten toimijoiden kanssa sosiaalisilla ryhmätaidoilla ei ole niin väliä. Kokemus sosiaalisesta etäisyydestä voi myös johtua toisen osapuolen puutteellisista sosiaalisista ryhmätaidoista. Sosiaalisen etäisyyden ei nähty laskevan yksilöllisen vastuun määrää, mutta se vaikutti kuitenkin yhteistoimintaan niin, että sosiaalisesti etäisten toimijoiden välillä tapahtuva yhteistoiminta on usein prioriteetiltaan alhaisempaa kuin sosiaalisesti läheisten henkilöiden yhteistoiminta. Tällöin rajalliset resurssit saattavat saada henkilöt karsimaan ensimmäisenä siitä yhteistoiminnasta, joka tapahtuu sosiaalisesti etäisten toimijoiden välillä. Myöskin henkilöiden halu auttaa toisiansa oli alhaisempi, mikäli sosiaalinen etäisyys oli suuri. Epävirallisen ulkoisen arvioinnin kohdalla sosiaalisen etäisyyden koettiin laskevan arvioinnin laatua. Myös sosiaalisesti etäisiä toimijoita koskevat arviot otettiin herkemmin totena.

Aineiston pohjalta vaikuttaa siltä, että sosiaalisen läheisyyden kokemusta pystytään rakentamaan epämuodollisen kanssakäymisen kautta. Kuitenkin tulosten mukaan juuri sosiaalisesti etäisten toimijoiden kanssa pyritään toimimaan lähtökohtaisesti hyvin virallisesti muun muassa virheiden välttämiseksi. Mikäli sosiaalista läheisyyttä halutaan rakentaa, niin yhteistoiminnassa pitäisi olla tilaa keskustelulle, kysymyksille ja kyseenalaistamiselle. Sosiaalinen etäisyys vaikuttaa erityisen vahingolliselta silloin, kun toiminnan pitäisi olla kehittävää ja uutta luovaa. Tulosten pohjalta näyttääkin siltä, että esimerkiksi uusia mahdollisuuksia etsivät uudentyypiset yhteistyömuodot vaativat huomiota juuri sosiaalisen etäisyyden vähentämiseen.

Verraten tätä hahmottamaani sosiaalista etäisyyttä aikaisempaan kirjallisuuteen vaikuttaa siltä, että sosiaalisesti läheiset suhteet kuvaavat pitkälti Granovetterin (1973, 1361) vahvoja siteitä ja sitovaa (*bonding*) pääomaa ja sosiaalisesti etäiset suhteet heikkoja siteitä ja yhdistävää (*bridging*) pääomaa (Szreter & Woolcock 2004, 654; Gittellin & Vidalsin 1998). Merkilläpantava on se seikka, että oletin viranhaltijoiden kohdalla sosiaalisen etäisyyden kasvun vaikuttavan enemmän yhteistoimintavalmiuksien mallin osa-alueisiin kuin se lopulta kuitenkaan vaikutti. Uskon, että tämä liittyy Sastamalan organisaatiokulttuuriin, joka näyttää tulosten mukaan olevan sosiaalista pääomaa tukeva. Tällaiseen kulttuuriin kytkeytyy tulkintani mukaan ajatus esimerkiksi yleistyneestä



luottamuksesta, jolloin yksilöt voivat yhteisössä luottaa toisiinsa ilman suoraa kokemusta tai tuntemusta toisistaan pelkästään sen pohjalta, että kuuluvat samaan yhteisöön. (Granovetter 1973, 1378). Ylihervan (2004, 78) mukaan: ”Mitä parempi sisäinen yhteistyö saadaan aikaiseksi, sitä tehokkaammin organisaation resurssit ovat käytössä ja sitä enemmän organisaatiossa vaihdetaan näkemyksiä, joiden perusteella voidaan synnyttää esimerkiksi uusia tuotteita, menettelytapoja ja palveluita. Mitä enemmän organisaatiossa kannustetaan yli yksikkö- ja organisaatorajojen menevään yhteistyöhön, sitä enemmän näin myös tapahtuu. Tämän kautta organisaation innovaatiokyky vahvistuu.” Vaikuttaakin siltä, että sellaisen organisaatiokulttuurin, joka pienentää sosiaalisen etäisyyden vaikutusta yhteistoimintavalmiuksiin, luominen ja vahvistaminen on erityisen hyödyllistä organisaatiolle.

Jatkotutkimuksen kannalta minulle heräsi ajatus siitä, pystyisikö sosiaalisen etäisyyden käsitettä ja yhteistoimintavalmiuksien mallia hyödyntäen tekemään vertailututkimusta eri organisaatiokulttuureista ja sosiaalisen pääoman johtamisesta. Tämän tutkimuksen pohjalta syntynyt hypoteesini on, että sosiaalinen etäisyys tai organisaation sisäisten rajojen ylittäminen vaikuttavat sitä vähemmän yhteistoimintavalmiuksien kokemukseen, mitä paremmin organisaatiokulttuuri ja organisaation johtaminen tukee yhteistoimintaa. Tällaisessa tutkimuksessa voitaisiin myös hyödyntää ”Organisaation sosiaalisen pääoman johtaminen” -kappaleessa kuvailtuja teorioita arvioitaessa yhteistoimintakulttuurin johtamista. Tällaisen tutkimuksen päämäärä olisi tunnistaa organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen liittyviä hyviä käytäntöjä.

Kuntaliitosten näkökulmasta yhteistoimintavalmiuksien mallia voisi yhdistää ammatillisten ja poliittisten muutosjohtajien jaksamisen ja mahdollisen väsymisen tarkasteluun. Koski, Kyösti ja Halonen määrittivät META-arviointitutkimuksessaan yhdeksi keskeiseksi jatkotutkimusaiheeksi kuntaliitoksissa toimivien ammatillisten ja poliittisten muutosjohtajien jaksamisen ja mahdollisen väsymisen kuntaliitosprosessissa. (Koski, Kyösti & Halonen 2013, 97–98). Yhteistoimintavalmiuksien malli voisi lisätä ymmärrystä muutosjohtamiseen liittyvästä jaksamisesta ja väsymyksestä sosiaalisen pääoman vaikuttaessa merkittävästi esimerkiksi mielenterveyteen ja depression ilmaantumiseen (Oksanen ym. 2008, 30–32). Hypoteesini on, että organisaation korkeat yhteistoimintavalmiudet saattaisivat toimia suojaavana tekijänä väsymistä vastaan kuntaliitosprosessissa.

Yhteistoimintavalmiuksien mallini, joka yhdistää Lenean ja van Burenin (1999) organisaation sosiaalisen pääoman mallia sekä Johnsonin ja Johnsonin (1999) yhteistoiminnallisen oppimisen mallin viittä perustekijää, vaikuttaa olevan hyvä lähestymistapa tutkittaessa organisaation sisällä tapahtuvaan yhteistoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Koen, että sen vahvuuksia ovat ensinnäkin kattavuus ja laaja-alaisuus, mutta myös se, että malli ei täysin ripustaudu sosiaalisen pääoman

käsitteeseen. Tämän johdosta esimerkiksi sosiaaliset ryhmätaidot pystyttiin paremmin nostamaan tarkastelun kohteeksi, vaikka ne eivät ole pääomamuodoltaan sosiaalista pääomaa. Ne vaikuttavat silti keskeisesti sosiaaliseen pääomaan ja yhteistoimintaan. Mallissa kuitenkin vaikuttaa olevan parantamisen varaa, sillä nykyisessä muodossaan arvioinnin luokka ei palvellut tutkimusta lähellekään niin hyvin kuin mallin muut osa-alueet. Tämä johtuu pitkälti siitä, että alkuperäisessä yhteistoiminnallisen oppimisen mallissa arvioinnilla tarkoitettiin nimenomaan ryhmän yhteistoiminnan ja päämäärien reflektiivistä arviota (Johnson & Johnson 1990, 15). Koska kuitenkin tiedostin organisaatioiden toimintaan kytkeytyvän yleensä monen tyyppistä virallista ja epävirallista arviointia, niin en lähtenyt rajaamaan arvioinnin muotoa etukäteen selvärajaisesti. Tämän vuoksi tulosten mukaan arviointi olikin mallin kaikista heikosten yhteistoimintaan vaikuttavaksi koettu osa-alue. Lähinnä vain osallistavalla arvioinnilla ja sosiaalisella arvioinnilla nähtiin yhteistoimintaan liittyviä vaikutuksia. Uudelleen mallia käyttäessäni rajaisin arvioinnin käsittelemään vain yhteistoimintaan kohdistuvaa sisäistä ja ulkoista arviointia.

Näin jälkikäteen koen myös, että mallin olisi pitänyt vielä enemmän huomioida organisaatiokulttuurin ja sen tietoisien johtamisen vaikutusta yhteistoimintaan ja tätä aihetta voisi lähestyä mallissa eri teemojen kautta omana kysymyksenään. Tämä kattaisi myös sen huomioni, että jos yhteistoimintavalmiuksien mallia haluttaisiin hyödyntää organisaation johdon lisäksi alempana organisaatorakenteessa, niin sen tulisi huomioida erikseen jollain tapaa myös organisaation vertikaali sosiaalinen pääoma eli linkittävä (*linking*) pääoma (ks. Szreter & Woolcock 2004, 655).

Sosiaalisen etäisyyden käsitteen pitäisin lähestymistavassa mukana, koska sen avulla pystytään arvioimaan sitä, onko organisaatio saavuttanut niin korkean sosiaalisen pääoman tason, että esimerkiksi luottamus on tyyppiltään yleistynyttä luottamusta. Tällöin luottamus on organisaation sisäisessä yhteistyössä lähtökohtaisesti hyvä, vaikka toimijat olisivat keskenään sosiaalisesti etäisiä.

Koen tutkimuksen antaneen hyvin paljon uutta tietoa kuntaliitoksen mahdollisista vaikutuksista yhteistoimintaan sekä lisänneen ymmärrystä poliittiseen ja ammatilliseen johtamiseen kuuluvan yhteistoiminnan eroista. Tutkimustulokset myös sisälsivät paljon kuvauksia yhteistoimintaa edistävästä käytännöistä, jotka ovat luonteeltaan oletettavasti jossain määrin yleistettävissä olevia. Itse kuntaliitoksen yleisistä vaikutuksista yhteistoimintavalmiuksien mallin osiin ei pysty sanomaan kovin kattavasti mitään, koska kuntaliitokset ovat keskenään hyvin erityyppisiä erilaisine tavoitteineen ja kehityspotentiaaleineen. Vaikutukset ovat myös sidoksissa muutosten suuruuteen, ajankohtaan ja paikkaan. (Koski, Kyösti & Halonen 2013, 40–48.) Tässäkin tutkimuksessa haastateltavat toivat esiin useammassa kohdassa sen, että vaikutukset ja seuraukset olisivat luultavimmin hyvin erilaisia, jos kuntaliitokseen ryhdyttäisiin esimerkiksi nyt. Tämän koen

vahvistavan aikaisempaa tulkintaani kuntaliitostyyppin vaikutuksesta yhteistoimintavalmiuksien kehittymiselle.

Kuntaliitokseen näyttää sisältyvän kuitenkin sellaisia yhteistoimintaa haittaavia ilmiöitä, jotka ovat lähes väistämättömiä ja ovat luultavimmin yleistettävissä kaikkiin kuntaliitoksiin. Lyhyen ajan negatiiviset ilmiöt ovat organisaatiomuutokselle tyypillisiä ilmiöitä. Näihin liittyy esimerkiksi hetkellisesti kasvanut toiminnan epäselvyys ja heikentynyt ennustettavuus. Pidempivaikutteinen negatiivinen ilmiö näyttää olevan suurempi hajaannus organisaatiossa ilmenevissä kilpailevissa intresseissä sekä maantieteellisten etäisyyksien kasvaminen. Kuitenkin tämä tutkimus osoittaa, että kuntaliitos voidaan ainakin tietyissä olosuhteissa toteuttaa tavalla, joka kokonaisuudessaan parantaa organisaation sisäisiä yhteistoimintavalmiuksia. Tällainen kuntaliitosprosessi näyttää itsessään olevan yhteistoiminnallisen oppimisen prosessi, jossa mukana olevat henkilöt kehittävät myös yhteistoimintavalmiuksien mallin osa-alueita. Vaikka kuntaliitokset poikkeavat keskeisesti toisistaan päämääriltään ja toteutuksiltaan, niin poikkeavuuksista huolimatta tutkimuksen ja arvioinnin keinoin on hahmotettavissa hyödyllisiä käytäntöjä, joita tulisi saada leviämään ja joista tulisi ottaa opiksi (Koski, Kyösti & Halonen 2013, 3).

# Lähteet

- Aaltio, I. 2010. Sosiaalinen pääoma kriittisessä perspektiivissä. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 59(4).
- Adler, P. S. & Kwon, S. 2002. Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review* 27 (1), 17–40.
- Ahola K., Joensuu M., Kivistö S. 2007. Mielenterveys. Teoksessa Kauppinen T., Hanhela R., Heikkilä P., Kasvio A., Lehtinen S., Lindström K., Toikkanen J., Tossavainen A. (toim.). *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryytänen, A. ja Siitonen, P. (toim.) 2007. *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampere University Press. 3. uudistettu painos. Tampere.
- Bolmqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 13. Is. 3.
- Brookfield, S. 1986. *Understanding and Facilitating Adult Learning*. Milton Keynes: Open University Press.
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Byrne, J. 1998. Jack: A Close-up Look at How America's #1 Manager Runs GE. *Business Week*, June 8. <http://www.businessweek.com/1998/23/b3581001.htm>
- Campbell, D. J., Campbell, C. M. & Chia, H. 1998. Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37: 131–146.
- Cohen, D. & Prusak, L. 2001. In *Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. USA, President and Fellows of Harvard College.

- Coleman, J. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Coleman, J. 1990. *Foundations of Social Theory*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Collinson, D. 2005. Questions of Distance. *Leadership*, 1(2), 235–250.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gittel R. & Vidal, A. 1998. *Community Organizing: Building Social Capital as a Development Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Granovetter, M. 1973. The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78 (6), 1360–1380.
- Hanifan, L. 1916. The Rural School Community Center. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67, 130–138.
- Harjunen, O., Saarimaa, T. & Tukiainen, J. 2010. Kuntaliitosten syntyyn vaikuttavat tekijät. VATT Muistiot 12.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hogg, M. & Abrams, D. 1988 *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. Routledge, Lontoo
- Häkkinen, P & Arvaja, M. 1999. Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristössä. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (Toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia*. Juva. WSOY-Kirjapainoyksikkö. 206–221.
- Janis, I. 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. A revised and enlarged edition of *Victims of Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. 1972. Second edition. Houghton Mifflin Company, Boston.

- Johnson, D., & Johnson, R. 1999. Learning Together and Alone. Cooperative, Competitive and Individualistic Learning. Boston: Allyn & Bacon.
- Johnson, D., & Johnson, R. 2002. Yhdessä oppiminen. Teoksessa: Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön: Kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, Jyväskylä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WSOY.
- Kauppila, R. 2007. Ihmisen tapa oppia: johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivumäki, J., 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma – Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tampereen yliopisto. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Väitöskirja
- Koski, A. 2004. Kuntien rutiiniyhdistyminen ja taitava yhdistyminen. Sisäasianministeriön julkaisuja 55/2004 Kunnat.
- Koski, A. & Halonen, J. 2013. Kuntarakenne muutoksessa.  
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/raportit-artikkelit/2013/Sivut/Kuntarakenne-muutoksessa.aspx>  
Viitattu 1.2.2015
- Koski, A., Kyösti, A. & Halonen, J. 2013. Opittavaa kuntaliitosprosesseista – META-arviointitutkimus 2000-luvun kuntaliitosdokumenteista. Suomen kuntaliitto.
- Kurikka, P. 2005. Kuntapäättäjien näkemykset yhteistyöstä, luottamushenkilötyön edellytyksistä sekä vaikuttamismahdollisuuksista. Teoksessa: Kurikka et al. Edustuksellinen demokratian tila kunnissa valtuustokaudella 2001–2004. Acta nro 173. Helsinki, Suomen Kuntaliitto.
- Laamanen, E. 2007. Vapaaehtoiset pakkoliitokset? – Diskurssianalyttinen tutkimus kuntarakennetta koskevasta julkisesta keskustelusta. s. 91, 175. Acta 632. Tampere: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.

- Laine, K. 2005. Minä, me ja muut sosiaalisissa verkostoissa. Helsinki: Otava.
- Latane, B., Williams, K., & Harkins, S. 1979. Many Hands Make Light Work: The Causes and Consequences of Social Loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37: 822-832.
- Leana, C. & van Buren, H. 1999. Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review* 24 (3), 538–555.
- Lehto, A. & Sutela, H. 2004 Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Tilastokeskus, Helsinki.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2006. Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa Toiviainen, Hanna & Hänninen, Hannu (toim.) *Rajanylitykset työssä – Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill, New York.
- Liviatan, I., Trope, Y., & Liberman, N. 2008. Interpersonal Similarity as a Social Distance Dimension: Implications for Perception of Others' Actions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(5), 1256–1269.
- Majonen, K., Harjula, H., Kirvelä, T., Myllyntaus, O., Salenius, M., Majava, J., Pauni, M., Korhonen S. & Merisalo M. (toim.) 2008. *Toimiva Kunta*. FCG EFeko Oy. Helsinki.
- McAllister, D. 1995. Affect- and Cognition-based Trust as a Foundation for Interpersonal Trust in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38: 24–59.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review* 23 (2), 242–266.
- Niemelä, J. 2006 *Tiimityö johdon näkökulmasta*. Teoksessa Tero Mamia & Harri Melin (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työpoliittinen tutkimus 314. Työministeriö, Helsinki, 81–96.

Nooteboom, B. 2003. The Trust Process. Teoksessa Bart Nooteboom & Frédérique Six The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development. Edward Elgar, Cheltenham, 16–36.

Nooteboom, B. & Six, F. 2003. Introduction. Teoksessa Bart Nooteboom & Frédérique Six (toim.) The Trust Process in Organizations: Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development. Edward Elgar, Cheltenham, 1–15.

OECD, 2001. The Well-being of Nations - THE ROLE OF HUMAN AND SOCIAL CAPITAL. Centre for Educational Research and Innovation.

Oksanen T. 2009. Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisu: sarja D 876. Medica Ontologica.

Oksanen, T., Vahtera, J., Kouvonen, A., Virtanen, M., Linna, A., Elovainio, M., Perntti, J. & Kivimäki, M. 2008. Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Työterveyslaitos, Helsinki

Pirkola, S., Lönnqvist, J., Ahola, K., Heikkinen, M., Honkonen, T., Isometsä, E., Joukamaa, M., Kalimo, R., Kiviruusu, O., Kärnä, T., Lahtinen, E., Lehtinen, V., Poikolainen, K., Raitasalo, R., Salminen, J. & Suvisaari, J. 2002. Psykykinen oireilu ja mielenterveyden häiriöt. Teoksessa A. Aromaa & S. Koskinen (toim.) Terveys ja toimintakyky Suomessa. Terveys 2000 -tutkimuksen perustulokset. Kansanterveyslaitoksen julkaisu B3, 51–54. Helsinki: Kansanterveyslaitos.

Putnam, R. D., Leonardi, R & Nanetti, R. 1993. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, New Jersey.

Putnam, R. D. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York, Touchstone.

Raivola, R. 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen? Helsinki: WSOY.

Repo-Kaarento, S. 2007. Innostu ryhmästä – Miten ohjata oppivaa yhteisöä. Vantaa: Kansanvalistusseura.

Ring, P., & Van de Ven, A. 1992. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. Strategic Management Journal, 13: 483–498.



- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. 1998. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. 23: 393–404.
- Ruuskanen, P. 2001. Sosiaalinen pääoma – Käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Government Institute for Economic Research
- Ruuskanen, P. 2003. Verkostotalous ja luottamus. SoPhi, Jyväskylä.
- Saarimaa, T. & Tukiainen, J. 2010. Coalition Formation and Political Decision Making: Evidence from Finnish Municipal Mergers. VATT working papers 19.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? – yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Vantaa: Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos.
- Salmi, A. 2011. Innovatiivisuus rakennusalan asiantuntijatyössä. Opinnäytetyö. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Ritva Liljamo & Asko Miettinen. *Ekonomia-sarja*. Weilin+Göös, Helsinki.
- Serageldin, I. 1996. Sustainability and the Wealth of Nations. First Steps in an Ongoing Journey. *Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series No. 5*. The World Bank. Washington, D.C.
- Siltala, R. 2010. Innovatiivisuus ja yhteistoiminnallinen oppiminen liike-elämässä ja opetuksessa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.
- Staw, B., Sandelands, L., & Dutton, J. 1981. Threat-rigidity Effects in Organizational Behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 501–524.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Szreter S, & Woolcock M. 2004. Health by Association? Social Capital, Social Theory and the Political Economy of Public Health. *Int J Epidemiol*, 33:650–667.
- Tannenbaum, A. 1966. *Social Psychology of the Work Organization*. Wadsworth, Belmont (Calif.).

- Tsai, W. & Ghoshal, S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464–476.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Töttö, P. 2005. *Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Vastapaino, Tampere.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2005. *Kohtuullisen hyvä kylä... mielenrakentaminen kehittämissuorituksissa*. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 96. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Williams, B. 1988. *Formal Structures and Social Reality*, teoksessa Gambetta, D. (Toim.), *Trust: Making and Breaking of Cooperative Relations*, Oxford: Blackwell, pp. 3–13
- Woolcock M. 2001. *The Place of Social Capital in Understanding Social and Economic Outcomes*. *Can J Policy Res* 2001;2:11–17
- Yliherva, J. 2004. *Organisaation innovaatiokyvyn johtamismalli - Innovaatiokyvyn kehittäminen osana johtamisjärjestelmää*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Tuotantotalouden osasto.

## Teemahaastattelurunko

- **Kunnan hallintoon liittyvät asemat/roolit ennen kuntaliitosta ja sen jälkeen:**
- **Millaista yhteistoimintaa (yhteistyötä) tämä/nämä roolit tyypillisesti sisältävät:**
- **Yhteistoimintavalmiuksien, siirtymäajan ja sosiaalisen täisyyden määrittely**

Kaikki teema-alueet suhteutetaan yllä mainittuihin kolmeen asiaan.

– *Yhteistoimintavalmius: asiat, jotka tehostavat tavoitteellisen yhteistoiminnan sujuvuutta, tiedon liikkumista ja tavoitteiden onnistumista*

– *Siirtymäaika: tarkoitan aikaa ennen kuntaliitosprosessia, aikaa aktiivisen kuntaliitosprosessin aikana ja aikaa sen jälkeen.*

– *Sosiaalinen etäisyys tarkoittaa sitä, kuinka lähellä toinen henkilö tai ryhmä on haastateltavaa eli missä haastateltava kokee sosiaalisten rajalinjojen kulkevan. Esimerkiksi organisaatioissa usein lähimpänä ovat oman työyhteisön työntekijät, keskivaiheilla oman työyhteisön ulkopuolella olevat saman organisaation työntekijät, ja uloimpana organisaation ulkopuolella olevat yhteistyötahot.*

### Yhteisöllisyys

=*ryhmäkoheesio (=ryhmän jäsenten toisiaan kohtaan kokema vetovoima tai pitäminen) tai mehenki, organisaation jäsenten halukkuus ja kyky priorisoida yhteisön tavoitteet omien henkilökohtaisten tavoitteiden edelle.*

- Millaiseksi koet yhteisöllisyyden omassa organisaatiossasi?
- Miten sosiaalinen etäisyys vaikuttaa yhteisöllisyyteen? (Missä kulkevat siis yhteisöllisyyden rajat?)
- Onko siirtymäaika vaikuttanut tähän yhteisöllisyyteen?
- Mikä mielestäsi lisää yhteisöllisyyttä ja mikä vähentää yhteisöllisyyttä organisaatiossa?
- Kuinka merkittävänä näet yhteisöllisyyden yhteistoiminnan kannalta?

### Luottamus

=*uskomus siitä, että luottamuksen kohde toimii luottajan odotusten mukaisesti ja siihen liittyy riski petetyksi tulemisesta. Halukkuus asettua haavoittuvaan tilaan toiseen osapuoleen nähden.*

- Millaiseksi koet luottamuksen omassa organisaatiossasi?
- Miten sosiaalinen etäisyys vaikuttaa luottamukseen?
- Onko siirtymäaika vaikuttanut tähän luottamukseen?
- Mikä mielestäsi lisää luottamusta ja mikä vähentää luottamusta organisaatiossa?
- Kuinka merkittävänä näet luottamuksen yhteistoiminnan kannalta?

### **Sosiaaliset ryhmätaidot**

=*organisaation jäsenten sosiaaliset ryhmätaidot ja asenteet.*

- Millaisiksi koet sosiaaliset ryhmätaidot omassa organisaatiossasi?
- Miten sosiaalinen etäisyys vaikuttaa sosiaalisiin ryhmätaitoihin?
- Onko siirtymäaika vaikuttanut näihin sosiaalisiin ryhmätaitoihin?
- Mikä mielestäsi lisää ja mikä vähentää sosiaalisia ryhmätaitoja organisaatiossa?
- Kuinka merkittävänä näet sosiaaliset ryhmätaidot yhteistoiminnan kannalta?

### **Avoin ja monipuolinen vuorovaikutus**

=*tarkoittaa sellaista vuorovaikutusta, jossa tieto liikkuu avoimesti eikä ihmisen tarvitse varoa sanojaan.*

- Kuinka avoimeksi ja monipuoliseksi koet vuorovaikutuksen omassa organisaatiossasi?
- Miten sosiaalinen etäisyys vaikuttaa vuorovaikutuksen avoimuuteen ja monipuolisuuteen?
- Onko siirtymäaika vaikuttanut vuorovaikutuksen avoimuuteen ja monipuolisuuteen?
- Mikä mielestäsi lisää ja mikä vähentää vuorovaikutuksen avoimuutta ja monipuolisuutta organisaatiossa?
- Kuinka merkittävänä näet vuorovaikutuksen avoimuuden ja monipuolisuuden yhteistoiminnan kannalta?

### **Yksilöllinen vastuu**

=*yksilöllinen vastuu tarkoittaa sitä, että jokainen yhteistoiminnan jäsen antaa oman panoksensa ryhmän toiminnalle, eikä vain hyödy ryhmästä. Merkitsee myös työnjaon selkeyttä.*

- Kuinka yksilölliseksi koet vastuun omassa organisaatiossasi?
- Miten sosiaalinen etäisyys vaikuttaa vastuun yksilöllisyyteen?
- Onko siirtymäaika vaikuttanut vastuun yksilöllisyyteen?
- Mikä mielestäsi lisää ja mikä vähentää vastuun yksilöllisyyttä organisaatiossa?
- Kuinka merkittävänä näet yksilöllisen vastuun yhteistoiminnan kannalta?

### **Positiivinen riippuvuus**

=*positiivinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenet kokevat tarvitsevansa toisiaan päämääriensä saavuttamisessa.*

- Millaiseksi koet positiivisen riippuvuuden omassa organisaatiossasi?
- Miten sosiaalinen etäisyys vaikuttaa positiiviseen riippuvuuteen?

- Onko siirtymäaika vaikuttanut positiiviseen riippuvuuteen?
- Mikä mielestäsi lisää ja mikä vähentää positiivista riippuvuutta organisaatiossa?
- Kuinka merkittävänä näet positiivisen riippuvuuden yhteistoiminnan kannalta?

### **Arviointi**

*=ryhmän ja sen jäsenten toiminnan arviointi sekä pohtiminen. Virallinen sekä epävirallinen/ sosiaalinen arviointi.*

- Millaiseksi koet arvioinnin omassa organisaatiossasi?
- Miten sosiaalinen etäisyys vaikuttaa arviointiin?
- Onko siirtymäaika vaikuttanut arviointiin?
- Mikä mielestäsi lisää ja mikä vähentää arviointia organisaatiossa?
- Kuinka merkittävänä näet arvioinnin yhteistoiminnan kannalta?