

Julia Malvikko

**”MIKS KUNTA OLIS OLEMASSA, JOS TÄTÄ
YHTEISTEISÖLLIST JOHTAMIST EI
TOTEUDU?”**

Kunnanjohtajien näkemyksiä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä
johtamisesta pienissä kunnissa

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamisen ja talouden tiedekunta, Kunta- ja aluejohtaminen, Kandidaattiseminaari ja – tutkielma 2021, 10 op

MALVIKKO, JULIA: ”Miks kunta olis olemassa, jos tätä yhteisöllistä johtamista ei toteudu?” – Kunnanjohtajien näkemyksiä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta pienissä kunnissa Kandidaatintutkielma, 36 sivua, 1 liite (1 sivu)

Tutkielman ohjaaja: Ari-Veikko Anttiroiko

Huhtikuu 2021

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää kunnanjohtajien kokemuksia ja näkemyksiä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta. Tutkimuskysymys on: millaiseksi kunnanjohtajat kokevat yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen? Tutkielman osakysymyksien tarkoituksena on selvittää kunnanjohtajien näkemyksiä yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen ulottuvuuksista. Tavoitteena on myös selvittää yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta syntyviä etuja ja rasitteita. Tutkimuksen osakysymysten avulla selvitetään myös, millaista osaamista yhteisölliseen johtamiseen liittyy ja miten kunnissa kehitetään yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta, koska tutkimuksen tarkoitus on kuvata kunnanjohtajien kokemuksia yhteisöllisyydestä ja sen johtamisesta. Aineisto koostui neljästä teemahaastattelusta, jotka toteutettiin etänä Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Tutkimukseen valittiin aineistonkeruutavaksi teemahaastattelu, koska se antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaasti kokemuksistaan. Aineiston analyysissä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, koska aiheesta ei ole paljon aiempaa teoriaa tai tutkimusta.

Tutkimuksen tulosten perusteella kunnanjohtajat kokevat, että yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat luonteeltaan moninaisia ilmiöitä. Ne kytkeytyvät kunnan ydinolemuksen ja kunnanjohtamiseen. Yhteisöllisyyteen ja yhteisölliseen johtamiseen liittyy suuria etuja, mutta toisaalta niihin liittyy myös haasteita. Yhteisöllisyys on vahvuustekijä, mutta siihen voi liittyä ristiriitoja. Yhteisöllinen johtaminen vaatii paikallistuntemusta, sosiaalisia taitoja ja yleisiä johtamisvalmiuksia. Tutkimuksen tulosten perusteella kunnanjohtajat voivat ymmärtää yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen monin eri tavoin. Lisäksi kunnat ovat eri vaiheissa yhteisöllisyyden ja sen johtamisen hyödyntämisessä.

Jatkossa voitaisiin tutkia sellaisia kuntia, joissa on tehty hankkeita, jotka liittyvät yhteisöllisyyden tai yhteisöllisen johtamisen kehittämiseen. Lisäksi jatkossa voitaisiin selvittää, miten vähemmistökuultuurit vaikuttavat kuntien yhteisöllisyyteen.

Avainsanat: yhteisöllisyys, yhteisöllinen johtaminen, kuntayhteisö ja pienkunnat

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	3
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
3.1	Yhteisöllisyyden määritelmiä.....	4
3.2	Kunta yhteisönä.....	5
3.3	Yhteisölliseen johtamiseen liittyvät johtamistyylit	6
3.4	Vuorovaikutus yhteisöllisen johtamisen osa-alueena	9
4	LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	11
5	EMPIIRINEN ANALYYSI	13
5.1	Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen kunnan ytimenä.....	14
5.1.1	Yhteisöllisyys tärkeänä osana pientä kuntaa.....	14
5.1.2	Yhteisöllinen johtaminen pienen kunnan johtamisessa	17
5.1.3	Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen kehittyminen.....	18
5.1.4	Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen luonnollinen olemus	20
5.2	Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen laaja-alaisina ilmiöinä.....	21
5.2.1	Yhteisöllisyyden moninainen luonne.....	21
5.2.2	Yhteisöllisyyden hyödyt ja haitat.....	22
5.2.3	Yhteisöllisen johtamisen moninaiset osaamisvaatimukset	24
5.2.4	Kuntien eri näkemykset yhteisöllisyydestä.....	25
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	27
	LÄHTEET.....	31
	LIITTEET	33
	Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	33

KUVIOT

Kuvio 1. Yläluokka ”Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat kunnan ydintä” ja siihen liittyvät alaluokat, sivu 13

Kuvio 2. Yläluokka ”Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat laaja-alaisia käsitteitä” ja siihen liittyvät alaluokat, sivu 13

1 JOHDANTO

Monelle saattaa tulla pienistä kunnista ensimmäisenä mieleen muun muassa väestökato ja vähenevät palvelut. Tämä on toki ymmärrettävää, sillä väestöennusteen mukaan väestö kasvaa vuonna 2040 vain Uudenmaan maakunnassa, ja väestökato on voimakkainta alle 5 000 asukkaan kunnissa (Halonen 2019; Tilastokeskus 2019). Erityisesti pienet kunnat tarvitsevat tämän perusteella keinoja tulevaisuuden haasteisiin vastaamiseen. Mikään yksittäinen keino ei luultavasti ratkaise kuntien kompleksisia ongelmia. On kuitenkin tärkeää huomata, että pienissä kunnissa on monia myönteisiä puolia, joiden avulla ne voivat taistella esimerkiksi juuri väestökadon tuomia haasteita vastaan. Yksi tällainen voi olla yhteisöllisyys ja sen johtaminen. Yhteisöllisyys voikin muodostua pienissä kunnissa keskeiseksi resurssiksi (Leponiemi 2019, 141).

Tulevaisuuden kunnissa, joissa ei välttämättä enää ole järjestettävänä sosiaali- ja terveystalvueluita, on neljä päätehtävää: demokratia-, talous-, yhteisö- ja hyvinvointitehtävä (Jäntti 2017, 62). Yhteisöllisyyteen ja yhteisölliseen johtamiseen liittyy erityisesti kuntien yhteisötehtävä. Kuntien yhteisötehtävä tarkoittaa sitä, että kunnan toiminnalla on vaikutusta kuntalaisten yhteisöllisyyden muodostumiseen, ja kuntien tuleekin ylläpitää ja vahvistaa yhteisöllisyyttä (Jäntti 2017, 62). Yhteisöllisyys voi tämän perusteella olla merkittävä osa kuntaa, johon liittyy myös kehittämisenäkökulma. Sen vuoksi yhteisöllisyyden olemusta kunnissa tulee tutkia. Kunnat voivat painottaa toiminnassaan eri päätehtäviä haluamallaan tavalla, mutta on huomattava, että erilaiset tehtävät vaativat erilaista johtamista (Jäntti 2017, 65). Yhteisöllinen johtaminen voi tämän perusteella olla hyvinkin tärkeää kunnille, jotka haluavat painottaa toiminnassaan yhteisötehtävää.

Yhteisöllisyyttä tai yhteisöllistä johtamista ei ole tutkittu paljon, vaikka aihe voi olla erityisenkin tärkeä kunnille, kuten edellä on huomattu. Niitä tulisi tutkia, jotta saataisiin tietoa siitä, mitä yhteisöllinen johtaminen vaatii ja miten sitä voidaan hyödyntää. Yhteisöllisyyden ja sen johtamisen tutkiminen on tärkeää, koska ne voivat hyvin toteutettuna olla kantavia voimavaroja ja jopa vetovoimatekijöitä etenkin pienissä kunnissa. Onkin selvittettävä, miten yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista käytetään ja millaisina ne nähdään pienissä kunnissa. Tässä kandidaatintutkielmassa paneudutaan aiheeseen selvittämällä kunnanjohtajien kokemuksia yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta pienissä kunnissa.

Tutkimuksen rakenne koostuu johdannon jälkeen tutkimustehtävästä, teoreettisesta viitekehystä, tutkimuksen toteutuksen läpikäynnistä, tulosten esittelystä ja johtopäätöksistä. Tutkimustehtävä esitellään luvussa kaksi. Siitä käy ilmi tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymys ja tutkimuksen osakysymykset. Kolmas luku on teoreettinen viitekehys, jossa käydään läpi yhteisöllisyyden määritelmiä ja johtamistyyliä, jotka voivat liittyä yhteisölliseen johtamiseen. Neljännessä luvussa eli laadullisen tutkimuksen toteutuksessa tulee esiin tutkimuksen metodi ja aineistonkeruun tapa sekä niiden käytön perusteleminen tässä tutkielmassa. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä pohditaan myös, miten tutkimuksen tulokset liittyvät aikaisempaan teoriaan ja tutkimukseen. Lisäksi viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimusideoita. Tutkielman lopussa on lähdeluettelo ja liitteet.

2 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Haluan nostaa tutkimuksessani esiin sen, millaisena pienten kuntien kunnanjohtajat näkevät yhteisöllisen johtamisen ja yhteisöllisyyden. Keskityn tässä tutkimuksessa tarkoituksellisesti vain kunnan virkatehtävässä toimivaan johtoon ja kunnanjohtajiin. Rajasin tutkimukseni maaseudulla sijaitseviin kuntiin, sillä niissä yhteisöllisyys esiintyy luultavasti eri tavoin kuin suurten kaupunkien lähellä sijaitsevilla kunnissa. Maaseutukuntien historiallinen perusta kehitykselle onkin paikallisyhteisöissä ja niiden luomissa eduissa (Hyyryläinen 2017, 188). Rajasin aiheeni nimenomaan pieniin kuntiin, sillä niissä yhteisöllinen johtaminen on oletettavasti helpompaa vähäisemmän henkilöstön ja kuntalaisten määrän vuoksi. Pienellä kunnalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kuntaa, jossa on alle 5 000 asukasta.

Leponiemi (2019, 147) mainitsee jatkotutkimusehdotuksena sen, miten yhteisöllisyyttä voidaan kehittää ja miten kunta voi edistää sitä. Tämän vuoksi haluan ottaa tutkimukseeni mukaan myös kehittämisenäkökulman osakysymyksen roolissa.

Tutkimuskysymykseni on: millaiseksi kunnanjohtajat kokevat yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen kunnissa?

Osaongelmia ovat:

- Miten kunnanjohtajat ymmärtävät yhteisöllisen johtamisen ja yhteisöllisyyden keskeiset ulottuvuudet?
- Millaista hyötyä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta on?
- Millaisia rasitteita yhteisöllisyyteen ja yhteisölliseen johtamiseen liittyy?
- Millaista osaamista yhteisölliseen johtamiseen liittyy?
- Miten kunnanjohtajat kehittävät yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista?

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettinen viitekehys rakentuu yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen määrittelemisestä. Yhteisöllinen johtaminen määritellään yhdistävän, yhteistoiminnallisen ja ihmisten johtamisen sekä vuorovaikutuksen luomien osaamistarpeiden kautta. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä otetaan huomioon kunta yhteisönä. Yhteisöllistä johtamista määritellään pääosin eri johtamistyylien kautta, koska siitä ei ole tehty paljon tutkimusta. Yhdistelemällä eri johtamistyyliä voidaan saada selville osaamista, jota kunnanjohtajat mahdollisesti tarvitsevat, mikäli he hyödyntävät yhteisöllistä johtamistyyliä työssään.

3.1 Yhteisöllisyyden määritelmiä

Yhteisöllisyys syntyy pienessä kunnassa aidosta yhteishengestä, osallistumisesta sekä päivittäisistä ja aidosta kohtaamisista kuntalaisten, yritysten ja sidosryhmien kanssa. Lisäksi yhteisöllisyys rakentaa pienissä kunnissa vastuuta ja sitoutumista. (Manninen 2017, 393.) Yhteisöllisyys tarkoittaa myös osallisuutta, yhteenkuuluvuutta ja sitä, että ihminen identifioituu johonkin, minkä kokee arvokkaaksi (Leponiemi 2019, 40). Yhteisöllisyys näkyy pienemmillä alueilla esimerkiksi asuinalueilla, naapurisuhteissa ja muissa pienemmissä yhteisöissä. Ne voivat käynnistää yhteisöllisyyden, mutta tämä prosessi vaatii myös itsessään käynnistämistä. Se voi alkaa esimerkiksi yhteisestä uhasta tai tavoitteesta. (Hyypä 2002, 180–181.) Pienissä kunnissa yhteisiä tavoitteita voisi olla esimerkiksi koulujen säilyttäminen kylissä tai uusien koulurakennusten rakentaminen.

Yhteisöllisyyden käsite voidaan rinnastaa sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa muun muassa luottamusta ja sosiaalisia verkostoja sekä tapoja, joilla ne organisoituvat. Niiden kautta syntyy pääomaa, jota verkoston jäsenet voivat käyttää. (Ilmonen 2000, 10.) Sosiaalisen pääoman käsite on ymmärretty tutkimuksissa eri tavoin, mutta yhteistä määritelmille on se, että niissä on kyse ihmisten välisistä rakenteellisista suhteista (Kovalainen & Österberg 2000, 71). Toinen määritelmiä yhdistävä piirre on Kovalaisen ja Österbergin (2000, 74) mukaan se, että yksilöt ja yhteisöt luovat sosiaalisen toiminnan kautta resursseja, joita ei voida määrittellä taloudellisesti. Yhteisöllisyyttä ei luultavasti voida mitata taloudellisesti, mutta sosiaalisen pääoman eri määritelmien perusteella kunnat voivat kuitenkin hyödyntää yhteisöllisyyttä voimavarana.

On kuitenkin muistettava, että sosiaalinen pääoma ja siihen liittyvä luottamus eivät tuota pelkästään hyvää, vaan niistä voi syntyä myös kielteisiä vaikutuksia (Kovalainen & Österberg 2000, 75).

Luottamus voi synnyttää esimerkiksi yhteenkuuluvuutta, mutta toisaalta luottamusta voidaan hyväksikäyttää ja pyrkiä siten saavuttamaan henkilökohtaista etua. Toisaalta yhteisöllisyys perustuu ihmisten verkostoon, jonka peruspilari on luottamus (Hyypä 2002, 184). Luottamus on täten olennainen osa yhteisöllisyyttä sekä myönteisten että kielteisten vaikutuksien kautta. Sen rakentaminen niin, että siitä seuraisi lähinnä myönteisiä vaikutuksia, voisi rakentaa myös myönteistä yhteisöllisyyttä.

Aiemman tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys rakentuu pienessä kunnassa kollektiiviseksi kapasiteetiksi. Siihen liittyy kolme elementtiä, jotka ovat elinvoima, ihmiset ja pienen kunnan erityisyys. (Leponiemi 2019, 119.) Yhteisöllisyys rakentuu elinvoimasta muun muassa huolenpidon, yhdessä tekemisen ja vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi yhteisöllisyys mahdollistaa elinvoiman hyödyntämisen. (Leponiemi 2019, 121–122.) Yhteisöllisyys rakentuu myös ihmisten kautta, koska he edistävät sitä toiminnallaan (Leponiemi 2019, 123). Pienillä kunnilla on erityinen asema yhteisöllisyyden rakentamisessa, koska pientä yhteisöä on helpompi hallita. Tämä näkyy siinä, että yhteisö ja siitä kumpuavat tarpeet ovat tuttuja. Tällöin on myös mahdollista ottaa huomioon koko yhteisö päätöksenteossa. Lisäksi kunta voi ymmärtää paremmin roolinsa yhteisön tahdon ilmaisijana, kun kollektiivinen kapasiteetti näkyy pienen kunnan päätöksenteossa. (Leponiemi 2019, 129.)

3.2 Kunta yhteisönä

Yhteisöillä ja kunnilla on luontainen yhteys. Paikallisen itsehallinnon idea on se, että tietyllä alueella asuvat ihmiset saavat vaikuttaa omaan elämäänsä ja elinympäristöönsä vaikuttavaan päätöksentekoon joko suoraan tai valitsemalla edustajansa vaaleilla päätöksiä tekeviin toimielimiin. Paikallinen itsehallinto ja kunnan itsehallinto eivät kuitenkaan ole sama asia. Jotta kunnallinen itsehallinto on paikallista itsehallintoa, kuntalaisten tulee pystyä kehittämään vaikuttavasti elämänsä edellytyksiä. Lisäksi kunnan tulee toimeenpanna paikallisia toimintoja, joiden ohjaus perustuu asukkaisiin. (Haveri & Airaksinen 2011, 51–52.) Kunta on tämän perusteella kuntayhteisön tahdon ilmaisija ja yhteisöä palveleva organisaatio. Erityisesti kunnanvaltuuston kautta kuntalaiset pystyvät vaikuttamaan kuntayhteisön asioihin äänestämällä. Kunnissa on kuitenkin kuntalainkin mukaan muitakin vaihtoehtoja kuntayhteisön asioiden edistämiseksi.

Kuntalain 22 §:n mukaan kuntalaisilla on oikeus osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan monipuolisten ja vaikuttavien osallistumisen ja vaikuttamisen kanavien kautta. Tämän edistämiskeinoja ovat kuntalain 22 §:n mukaan keskustelu- ja kuulemistilaisuuksien järjestäminen,

kuntalaisten mielipiteiden selvittäminen ennen päätöksentekoa, palvelujen käyttäjien valitseminen edustamaan kunnan toimielimiin, kuntalaisten osallistuminen kunnan talouden suunnitteluun, palvelujen kehittäminen ja suunnitteleminen yhdessä käyttäjien kanssa sekä kuntalaisten oma-aloitteisen suunnittelun tukeminen. Näiden edistämiskeinojen lisäksi sosiaalista pääomaa voidaan kasvattaa vahvistamalla kansalaisaktiivisuutta, eli tekemällä kansalaisista täysivaltaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöiden ja yhteisöjen osallistumista tuetaan tarkoituksenmukaisesti. (Hyypä 2002, 178.) Kuntayhteisön tahtoa voidaan siis ilmaista osallistamalla kuntalaisia ja sen myötä yhteisöllisyys voi lisääntyä sosiaalisen pääoman kasvaessa.

Yhteistoiminnallisuutta on toteutettu kunnissa vahvistamalla kuntayhteisön sosiaalista pääomaa. Tällaisia prosesseja ovat olleet muun muassa kuntastrategian valmistelu yhteistoiminnallisesti, yhteistoimintasuunnitelmat, hyvinvointikertomukset, kumppanuuspöydät, uudet lautakunnat ja osallistuva budjetointi. Näiden prosessien implementoiminen vie aikaa, joten kunnissa tulisi varata niihin resursseja. Työhön tulee myös sitoutua, joten se on otettava vakavasti. (Aula, Laajala & Pihlaja 2017, 525–526.) Näin ollen yhteisöllinen johtaminen voi vaatia yhteistoiminnallisuuden kautta kunnanjohtajilta aikaa sekä motivaatiota, ja kunnilta rahallisia resursseja.

Kunnilla on monia erilaisia rooleja ja tehtäviä. Ne voivat vaihdella paikallisessa itsehallinnossa esimerkiksi ajasta, paikasta ja arvoista riippuen. Kunnallishallinnon merkitystä voidaan perustella demokratianäkökulmalla, jolloin paikallisessa itsehallinnossa painotetaan ja arvostetaan muun muassa paikallisiin asioihin vaikuttamista, kannustusta ja opetusta osallistumisesta ja poliittisten vapauksien suojelemista. (Paananen, Haveri & Airaksinen 2014, 19.) Kunta voi siis itse vaikuttaa siihen, miten se arvostaa, painottaa ja hyödyntää yhteisöllisyyttä.

Kuntajohtaminen on keskeinen funktio kuntayhteisön tahdon ilmaisussa. Kunta ja sen johtajat voivat toimia rohkaisijoina, kannustajina ja mahdollistajina, mutta kukaan ei voi pakottaa muita vuorovaikutukseen ja yhteisölliseen toimintaan (Aula ym. 2017, 524). Kunnanjohtajat toteuttavat kuitenkin työssään kuntayhteisön tahtoa. Mikäli kunnanjohtajat tunnistavat tämän roolin, kuntayhteisön tahdon toteuttamisesta voisi tulla tehokasta ja vaikuttavaa.

3.3 Yhteisölliseen johtamiseen liittyvät johtamistyylit

Yhteisölliseen johtamiseen voi liittyä ensinnäkin yhdistävä johtaminen. Yhdistävällä julkisella johtamisella tarkoitetaan monenlaisten ryhmien ja organisaatioiden kokoamista yhteen, jotta voidaan

löytää keinoja kompleksisten haasteiden ratkaisemiseen ja saavuttaa yhteistä etua (Crosby & Bryson 2010, 211). Yhdistävästä johtamisesta julkisen ja yksityisen sektorin välillä on myös malli, jossa siihen vaikuttavat lähtökohdat ja ympäristö, formaalit ja informaalit prosessit, rakenne ja hallinto sekä satunnaisuus ja rajoitukset. Nämä lopulta johtavat erilaisiin tuloksiin ja vastuisiin. (Crosby ja Bryson 2010, 217–227.)

Lähtökohtiin ja ympäristöön liittyen on tärkeää löytää mahdollisia kumppanuuksia, ymmärtää toimintaympäristön kuohunnaa ja huomata, että kompleksisiin julkisiin ongelmiin ei voida löytää ratkaisuja yksin. Tärkeitä yhdistäviä prosesseja ovat viisas toimintaympäristön suunnittelu ja käyttö, viralliset sopimukset, tarkoituksellinen ja tilanteissa muodostuva suunnitelmallisuus, konfliktien tehokas johtaminen, monitasoinen informaalinen ja formaali johtajuus sekä luottamuksen ja legitimitetin luominen. Rakenteen ja hallinnan osalta yhdistävässä johtamisessa on otettava huomioon muun muassa joustavuus, dynaamisuus, tavoitteet ja säännöt. Satunnaisuuteen ja rajoituksiin liittyen on huomioitava, että alhaalta ylöspäin -toimintaperiaatteessa on enemmän liikkumavaraa, mutta niiden rakenteet ja mekanismit muodostuvat luultavasti hitaammin kuin ylhäältä alaspäin -tyylisessä toiminnassa. Lisäksi on tärkeää ottaa huomioon yhteistyön muoto ja tarkoitus. Lopulta hyödyntäen eri tahojen vahvuuksia, voidaan saavuttaa julkista arvoa. (Crosby ja Bryson 2010, 217–226.)

Crosbyn ja Brysonin malli liittyy yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöhön. Se voi olla yksi osa yhteisöllistä johtamista, mutta siihen liittyy kunnissa myös kuntalaiset ja esimerkiksi kolmas sektori. Kunnanjohtajien tulee ottaa työssään huomioon kunnan toimintaympäristö ja sen kompleksiset ongelmat. Esimerkiksi muuttotappiokunnissa voidaan huomata, että kunnan johto ei voi yksin ratkaista ongelmaa, vaan ratkaisujen löytämiseksi tarvitaan yhteistyötä yritysten, järjestöjen ja kuntalaisten kanssa. Yhdistävien prosessien käyttäminen kunnissa voi olla jokapäiväistä työtä, jossa yhteisöllisen johtamisen avulla voidaan yhdistää eri toimijoiden vahvuuksia ja kompensoida heikkouksia. Kunnissa tärkeitä sääntöjä ovat lait. Kunnissa tehtävässä yhteistyössä on määriteltävä hyvin tavoitteet, jotta jokainen osapuoli saavuttaa sen, mitä tavoittelee. Pienten kuntien vahvuus tässä mallissa voi olla se, että niiden voi olla helpompi toteuttaa alhaalta ylöspäin -toimintamallia. Yhteistyö voi tuottaa julkista arvoa, mistä kunnat voivat hyötyä, joten yhteistyö voi olla kunnille tärkeää.

Yhdistävään johtamiseen liittyy myös ihmisten johtaminen. Se on kunnanjohtajalle keskeinen kompetenssi, johon liittyvät esimerkiksi ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Yhdistävä ja

ihmisten johtaminen kietoutuvat kunnanjohtajan työssä myös verkostoihin ja niiden johtamiseen. Verkostot ovatkin johtamisen toimintaympäristö, jossa olennaista on ihmisten välinen vuorovaikutus. (Parkkinen, Haveri & Airaksinen 2017, 87.) Yhteisölliseen johtamiseen voi liittyä nämä kaikki toisiinsa kietoutuneet johtamistyyli. Se voi siis olla monipuolinen johtamistyyli, joka tällöin vaatisi monenlaista osaamista kunnanjohtajilta. Myös kunnanjohtajan asenne on ratkaisevassa asemassa yhdistävässä ja ihmisten johtamisessa. Kunnanjohtajan tulee olla avoin ja yhteisömyönteinen mahdollistaja, joka luo kumppanuuksia ja ymmärtää niiden strategisen merkityksen. (Parkkinen ym. 2017, 87–88.)

Yhteisöllisessä johtamisessa saattaa ilmetä yhteistoiminnallisen johtamisen piirteitä. Niitä ovat positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset taidot ja yhdessä tapahtuva asioiden arviointi ja pohdiskelu (Leppilampi 2004, 198–201). Tutkimuksessani käsiteltävään yhteisölliseen johtamiseen voivat liittyä erityisesti positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä, sosiaaliset taidot sekä arviointi ja pohdiskelu yhdessä. Positiivisella riippuvuudella tarkoitetaan sitä, että onnistumiseen tarvitaan jokaisen panosta. Tämä onkin yhteistoiminnallisen johtamisen ydin. Vuorovaikutteisessa viestinnässä johtaja johtaa dialogia ja osaa käsitellä kaikenlaisia asioita rakentavasti. Hyvät sosiaaliset taidot ovat yhteistoiminnallisen johtamisen vaatimus, sillä ilman niitä johtaja ei pysty ratkaisemaan tilanteita kunnioittavasti ja tasa-arvoisesti. Yhteinen reflektointi taas edistää oppimista ja auttaa tulevaisuuden haastavissa tilanteissa. (Leppilampi 2004, 198–201.)

Kunnanjohtaja on riippuvainen sekä muusta työyhteisöstä, kuntalaisista että esimerkiksi kunnan yrityksistä ja järjestöistä. Ilman sujuvaa yhteistyötä menestyminen voi olla haastavaa. Kunnanjohtajan laadukkaaseen yhteisölliseen johtamiseen voi liittyä myös rakentava viestintä, joka saavuttaa kaikki edellä mainitut ryhmät. Kunnanjohtaja saattaa tarvita edellä mainittuja sosiaalisia taitoja työskennellessään tässä vaativassa ympäristössä. Yhteisöllisessä johtamisessa voitaisiin hyödyntää yhteistä reflektointia kunnissa tulevaisuuden haasteisiin varautuessa.

Vaikka yhteisöllisestä johtamisesta ei ole paljoa aikaisempaa tutkimusta, yhteisöllisen johtamisen ja perinteisen byrokraattisen ja hierarkkisen johtamisen eroja voidaan hahmotella. Hierarkkinen johtaminen perustuu käskyihin ja valta-asemaan, kun taas yhteisöjen johtamisessa painottuu aloitteellisuus, yhteisyys sekä työn innostavuus ja kannustavuus. Lisäksi poiketen byrokraattisesta mallista yhteisöjen johtaminen perustuu luottamukseen, joka antaa myös mahdollisuuden vapauteen, ja kannustaa enemmän oman työn kehittämiseen. (Leponiemi 2019, 27.) Kunnanjohtajien tulisi täten

rakentaa luottamusta, jotta yhteisöllinen johtaminen mahdollistuu. Lisäksi yhteisöllinen johtaminen voi vaatia kannustavaa, innostavaa ja kehittämiskeskeistä toimintaotetta.

Yhteisöllinen johtaminen on myös aiemmin mainitun kollektiivisen kapasiteetin johtamista. Siinä korostuu toiminnan tukeminen ja mahdollistaminen, sillä kunnan johdon tulee keskittyä päivittäisjohtamiseen ja tulevaisuuteen suuntaamiseen. Näillä asioilla on kuitenkin vaikutusta kuntayhteisöön. Kollektiivisen kapasiteetin johtamisessa on tärkeää myös ihmisten johtaminen ja ihmissuhdetaidot. Lisäksi johtajat kokevat, että kuntayhteisön tulee olla mukana päätöksenteossa, sillä se on tärkeä kumppani. Toisaalta kollektiivisen kapasiteetin johtaminen asettaa myös useita osaamisvaatimuksia johtajille. (Leponiemi 2019, 129–130.)

3.4 Vuorovaikutus yhteisöllisen johtamisen osa-alueena

Kun yhdistetään yksilöiden tavoite saavuttaa yhteistä hyvää, voidaan saavuttaa kokonaisuus, joka on parempi kuin yksilöiden summa. Tätä kokonaisuutta voidaan kutsua verkostoksi, joka tarvitsee johtamista toimiakseen tehokkaasti ja vaikuttavasti. Verkostoon kuuluu usein monia eri sektoreita ja toimijoita, jotka tekevät yhteistyötä. (Silvia & McGuire 2010, 265.) Kunnat ovat kietoutuneet vuorovaikutukselliseen verkostoon, jossa on monia toimijoita, joten kunta ei koskaan toimi täysin itsenäisesti (Haveri, Airaksinen & Paananen 2015, 119). Verkostoissa toimiminen voi edellyttää vuorovaikutustaitoja, minkä vuoksi vuorovaikutus voi olla yhteisöllisen johtamisen keskeinen osa-alue.

Uusi hallinta-ajattelu asettaa johtamiselle haasteita, joihin uudet johtamistyyliä pyrkivät vastaamaan. Näitä ovat esimerkiksi yhteistyöhön perustuva ja yhdistävä johtajuus, joissa johtamisen keskeinen väline on vuorovaikutus. (Parkkinen ym. 2017, 24.) Vuorovaikutus nousee esiin esittelemässäni johtamistyyliä, kunnanjohtajan osaamisen vaatimuksissa ja yhteisöllisyyden määrittelyssä. On kuitenkin huomioitava, että vuorovaikutukseen liittyy myös haasteita. Vuorovaikutuksen tarve on kasvanut ja kunnanjohtajilla ei ole kaikille tärkeille verkostoille aikaa (Haveri ym. 2015, 126). Kunnanjohtajat joutuvat siis tekemään valintoja tärkeiden verkostojen välillä. Yhteisöllisessä johtamisessa voi siis olla keskeistä, että kunnanjohtaja osaa valita oikeat verkostot.

Verkostoissa toimimiseen ja vuorovaikutukselliseen johtamiseen liittyy erilaiset kunnanjohtajan roolit. Kunnanjohtajalla onkin erilaisia vuorovaikutuksellisia toimijuuksia. Tiedonvälittäjänä kunnanjohtaja pitää yhteyttä eri sidosryhmiin ja tiedottaa heitä. Käyntikorttina toimiminen tarkoittaa

kunnan edustamista ja kunnan toiminnan näkyväksi tekemistä. Verkostojen solmukohtana toimiessaan kunnanjohtaja tuo toimijoita yhteen ja edistää kunnan etua. Kun kunnanjohtaja toimii hallinnon ja politiikan välisenä tulkkina, hän muun muassa edistää vuoropuhelua ja tuo päätöksentekoa näkyväksi. Jännitteiden liennyttämisessä olennaista on vuoropuhelun mahdollistaminen ja turvaaminen. (Paananen 2016, 14–17.) Nämä kaikki roolit voivat olla yhteisölliselle johtamiselle tärkeitä ja mahdollisesti edellytyksiä sen onnistumiselle. Avoin yhteydenpito ja tiedottaminen, toimijoiden yhteen tuominen sekä vuoropuhelun edistäminen, mahdollistaminen ja luominen voidaan nähdä yhteisöllisen johtamisen osa-alueina.

4 LAADULLISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite ei ole todistella aiemmin esitettyjä väitteitä, vaan löytää tai paljastaa tosiasioita sekä kuvata elämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Päätinkin tehdä kvalitatiivisen tutkimuksen, sillä tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää, millaiseksi kunnanjohtajat kokevat yhteisöllisyyden ja sen johtamisen. Aineistonkeruumenetelmänä käytin haastattelua, koska haluan selvittää kunnanjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelulla saadaankin tietoa ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista, tunteista, uskomuksista ja arvostuksista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41).

Tämän tutkimuksen haaste on se, mitä yhteisöllisyydellä ja yhteisöllisellä johtamisella tarkoitetaan. Koska hyödynnän aineiston hankinnassa haastattelua, tähän haasteeseen voidaan vastata teemahaastattelulla, jolloin kunnanjohtajat voivat itse määrittellä yhteisöllisyyden merkitystä ja sen roolia johtamisessa vapaasti. Teemahaastattelu tuokin haastateltavan äänen hyvin kuuluviin ja se painottaa ihmisten luomia merkityksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48). Yksi teemahaastattelun eduista on se, että siinä voidaan kysyä lisäkysymyksiä haastateltavien vastauksiin liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88). Se ei siis sido haastattelua liikaa, jolloin yksilöllisille tulkinta- ja merkityseroille jää tilaa. Kysymyksiä voidaan myös kysyä eri järjestyksessä, eikä kaikilta tarvitse kysyä samoja kysymyksiä.

Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1. Haastatteluja suunniteltaessa otettiin yhteyttä sähköpostitse yhdeksään kunnanjohtajaan, joista lopulta kaksi vastasi sähköpostitse ja kaksi puhelimitse osallistuvansa tutkimukseen. Haastattelut järjestettiin Microsoft Teams -sovelluksessa etänä. Haastattelut olivat kestoltaan 22–45 minuuttia pitkiä. Ne nauhoitettiin Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastattelut litteroitiin tarkasti haastattelujen nauhoituksista. Litteroitua aineistoa kertyi 39 sivua. Kuntien nimiä ei tuoda tutkielmassa esiin, sillä niiden kertominen vaarantaisi anonymiteetin, koska kaikki haastatellut henkilöt olivat kunnanjohtajia. Haastatellut kunnat ovat maaseutukuntia ympäri Suomen, ja ne valittiin satunnaisesti. Kaikki haastatellut kunnat sijaitsevat eri maakunnissa.

Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt muodostuvat aineiston kautta, ja teoriolla ei ole merkitystä analyysin lopputulokseen. Aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena onkin luoda uusi teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Näiden asioiden vuoksi tutkimukseni

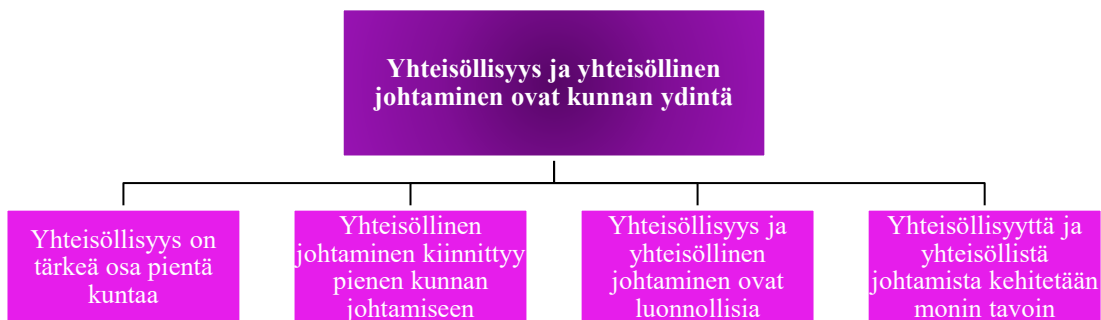
analyysimenetelmä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Tämä valinta perustuu myös siihen, että aiheesta ei ole tehty paljon tutkimusta. Sen vuoksi teorian hyödyntäminen aineiston analyysissa olisi ollut haastavaa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää kunnanjohtajien yksilöllisiä kokemuksia, jolloin aineiston käsittelyn rajaaminen jollain tietyllä teoreettisella pohjalla ei olisi ollut mielekäästä.

Analyysikysymykseni on: mistä haastateltavat kunnanjohtajat puhuvat, kun he puhuvat yhteisöllisyydestä tai yhteisöllisestä johtamisesta? Analyysikysymyksen käyttäminen perustuu Tuomen ja Sarajärven (2018, 122) esittämään väitteeseen siitä, että tutkimuksessa on asetettava jonkinlainen analyysiyksikkö ennen aineistolähtöisen sisällönanalyysin alkua. Aineiston litteroinnin ja analyysikysymyksen asettamisen jälkeen siirryin aineiston redusointiin eli pelkistämiseen. Siinä aineistosta poistetaan ylimääräinen aines ja tiivistetään data. Työkaluna tässä voidaan käyttää esimerkiksi värikyniä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Tein tämän vaiheen värjäämällä yliviivauksella aineistosta kaiken, mikä vastasi analyysikysymykseeni, ja keräsin nämä asiat erilliseen dokumenttiin.

Redusoinnin jälkeen ryhmittelin aineiston eli tein klusteroinnin. Klusterointi tarkoittaa prosessia, jossa etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joita sitten yhdistellään alaluokiksi. Klusterointi kuuluu myös osittain jo seuraavaan prosessiin eli abstrahointiin. Siinä luokittelua jatketaan, jolloin yhdistelyn kautta syntyvät yläluokat, pääluokat ja yhdistävä luokka. Pääluokat kertovat aineistosta ilmenevistä ilmiöistä ja yhdistävä luokka sitoo aineiston tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.) Lisäksi abstrahoinnissa rakennetaan luokkien käsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Klusteroinnin alkuvaiheessa teemoittelin pelkistetyt ilmaukset alaluokiksi. Abstrahoinnin eli käsitteellistämisen aikana yhdistelin alaluokkia niitä kuvaavien yläluokkien alle. Yläluokat taas yhdistyivät lopulta kahdeksi pääluokaksi. Lopulta yhdistin pääluokat yhden yhdistävän luokan alle, joka kytkeytyy tutkimuskysymykseen. Yhdistävä luokka, pää-, ylä- ja alaluokat esitellään seuraavassa luvussa.

5 EMPIIRINEN ANALYYSI

Analyysin tuloksena syntyi yhdistävä luokka, kaksi pääluokkaa, kahdeksan yläluokkaa ja 37 alaluokkaa. Yhdistävä luokka on ”yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat moninaisuudessaan pienen kunnan ydintä”. Ensimmäinen pääluokka on nimeltään ”yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat kunnan ydintä” ja siihen liittyvät yläluokat on esitelty kuviossa 1. Tämä pääluokka käsitellään luvussa 5.1 ja sen alla olevat yläluokat käsitellään omissa alaotsikoissaan. Toinen pääluokka on ”yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat laaja-alaisia käsitteitä” ja siihen liittyvät yläluokat on esitelty kuviossa 2. Tämä pääluokka käydään läpi luvussa 5.2 ja sen yläluokat esitellään omissa alaotsikoissaan. Alaluokat tulevat esiin yläluokkien käsittelyssä.



KUVIO 1. Kuvio 1. Yläluokka ”Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat kunnan ydintä” ja siihen liittyvät alaluokat.



KUVIO 2. Kuvio 2. Yläluokka ”Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat laaja-alaisia käsitteitä” ja siihen liittyvät alaluokat.

5.1 Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen kunnan ytimenä

5.1.1 Yhteisöllisyys tärkeänä osana pientä kuntaa

Tässä luvussa käsitellään yläluokkaa ”yhteisöllisyys on tärkeä osa pientä kuntaa”. Ensimmäinen yhteisöllisyyden tärkeyttä pienissä kunnissa selittävä alaluokka on ”yhteisöllisyys ilmenee kunnan päätöksenteossa”. Yhteisöllisyyden koetaan sekä näkyvän kunnan päätöksenteossa että vaikuttavan siihen. Aineistosta nousee esiin kuntalaisten aktiivinen osallistuminen päätöksentekoon. Lisäksi yhteisöllisyyden koetaan oikeastaan syntyvän kuntalähtöisistä toimista, koska silloin toteutetaan kuntayhteisön tahtoa.

”Et et se mä aattelen et se yhteisöllisyys syntyy oikeastaan niist kuntalähtöisistä toimistaki et. Et viranhaltijat ja, ja luottamushenkilöt kun tekee päätöksiä ja, tai viranhaltijat toteuttaa niitä luottamushenkilöitten tavallaan tekemiä päätöksiä sitten nii niipäin. Niiniin, niin siinäki sitte se tavallaan toteuttaa sitä yhteisöllisyyttä sitte.” Kunnanjohtaja 1

Yhteisöllisyys voi myös auttaa päätöksenteossa, kun kaikkea ei voida toteuttaa. Aineistosta näkyy ajatus, jonka perusteella yhteisöllisyys ei tee päätöksenteosta yksimielistä, mutta esimerkiksi valitusprosesseja on kunnassa vähän. Lisäksi kunnissa halutaan mahdollistaa kaikista toiveista keskustelu, vaikka kaikkea ei voidakaan toteuttaa. Yhteisöllisyys luo aineiston perusteella myös sosiaalista hyväksyntää, mikä koetaan edellytykseksi päätöksenteon onnistumiselle.

”...paras niinkun tunne itellä tulee niinkun johtajana siitä, että tuota jos jonkun asian asian saa niinku ihmiselle ymmä-ymmärrettäväksi, niin että tämä heijän toiveensa ei oo nyt ei oo oikein mahdollista esimerkiksi toteuttaa kaikilta osin niin sitten, että ne ihmiset niinkun saa saa sen keskustella läpi ja perustella ja tuota kuulla ja tuota kuulla maholliset vasta-argumentit, niin se on se on niinkun hirveen niinkun hedelmällistä ja tavallaan semmosta semmosta voimaannuttavaa jopa.” Kunnanjohtaja 2

”...että ilman semmosta alueellista sosiaalista hyväksyntää millekään päätöksenteolle ei ole odotettavissa kovin hedelmällistä lopputulosta.” Kunnanjohtaja 4

Myös seuraava alaluokka kuvaa yhteisöllisyyden tärkeää luonnetta: yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen sitoutuvat kunnan ydinolemuksen. Ensinnäkin kunta ja sen muodostama paikallisyhteisö syntyvät siitä, että tuotetaan palveluita. Aineistossa nousee vahvasti esiin kuntayhteisön palveleminen, sillä kunnan toiminnan tulee löytää perustelunsa ja oikeutuksensa yhteisön tarpeista. Aineistossa jopa kyseenalaistetaan kuntien olemassaolo, jos yhteisöllisyys tai yhteisöllinen johtaminen eivät toteudu.

”Kyl mun mielestä yhteisöllisyys on tärkeä asia siinä siinä just että etet jos kuntalaiset ei koe olevansa mi-mitenkää yhteisöllisiä, niin miks se kunta ylipäänsä on olemassa siinä kohtaa?”
Kunnanjohtaja 1

”...miks kunta olis olemassa, jos tätä yhteisöllistä johtamista ei toteudu?” Kunnanjohtaja 1

Aineistosta nousee esiin myös kunnan perustehtävien pohdintaa. Yhteisöllisyys vaikuttaa myös siihen, miten tuotetaan hyvä asuminen ja elämä, miten kaikilla olisi hyvä olla ja miten edunvalvonnalla saavutetaan kuntalaisten etu. Yhteisöllisyys nähdään myös elinehtona kunnalle.

”Hyvä asuminen ja hyvä elämä. Ja se että sehän meidän tavoitteena kunnassa on et kaikil ois hyvä olla.” Kunnanjohtaja 1

Seuraava yhteisöllisyyden tärkeyteen liittyvä alaluokka on ”yhteisöllisyys kytkeytyy kunnan rakenteeseen”. Aineistosta nousee esiin se, että kunnan eri yksiköt ovat omalla tavallaan mukana yhteisöllisyydessä. Esimerkiksi sivistyspuoli sekä koulu- ja päiväkotipalvelut mainitaan aineistossa, kuten myös tiivis yhteistyö yksiköiden välillä. Toisaalta aineistosta voidaan huomata, että yhteisöllisyys voi näkyä joissain kunnan yksiköissä heikosti.

”Että et jokaisella on niinkun oma roolinsa kyllä tässä yhteisöllisyydessä, riip-liittyen siihen, että mikä sen osaston perustehtävä on.” Kunnanjohtaja 2

”...et se näkyy vähemmän niinku siellä yksiköissä, et se näkyy enemmän siellä ikään ku ylemmällä tasolla siellä niinkun toiminnan ja tekemisen tasolla, se näkyy enemmän. Et siellä yksiköissä, joissa niinku tavallaan tehdään niitä perustehtäviä ja siel on niitä työntekijöitä, nii siellä yksiköissä se näkyy mun mielestä aika vähän tai heikosti.” Kunnanjohtaja 3

Alaluokassa ”yhteisöllisyys tulee tai voisi tulla esiin strategiassa” nousee esiin yhteisöllisyyden kytkeytyminen kunnan strategiaan. Aineiston perusteella joissakin kunnissa yhteisöllisyys näkyy jo strategiassa, kun taas joissakin kunnissa sitä ei ole juuri sillä nimellä mainittu tai sitä ei ole ajateltu strategiaa tehdessä. Aineistosta nousee esiin myös ajatus, että jatkossa yhteisöllisyyttä voisi painottaa enemmän strategiassa.

Aineistosta nousee vahvasti esiin se, että nimenomaan pienissä kunnissa yhteisöllisyys korostuu erityisen paljon. Sitä kuvaakin alaluokka ”yhteisöllisyys korostuu pienessä kunnassa myönteisesti”. Yhteisöllisyys nähdään aineistossa pienien kuntien vahvuusalueena verrattuna isoihin kuntiin. Aineistosta nousee esiin myös näkemys siitä, että pienet kunnat ovat tärkeitä sen vuoksi, että ne voivat toteuttaa yhteisöllisyyttä paikallistasolla. Lisäksi kunnissa koetaan, että yhteisöllisyys toteutuu arjessa hyvin organisaation mataluuden ja helposti tavoitettavuuden takia. Yksi haastateltavista

kunnanjohtajista mainitsee, että pienessä kunnassa suurempi osa kuntalaisista on mukana luottamustoimissa, ja monet tuntevat jonkun, joka toimii luottamustehtävissä.

”Ja sitten ku on pieni kunta niin nii suurempi prosentti sitten kuntalaisista on tietenki myös näitä valtuutettuja ja muuten sitte luottamustoimissa mukana. Sieltä tulee sitte aika äkkiä se toi-toive siitä jos jollain yksittäisellä kuntalaisella on on jottai jottai nii pääsee sitte tavallaa vaikuttamaan siihe. Sit jos mieltii että isoo isoo yksikköökkin nii tai isoa kaupunkiakin nii siel ei välttämättä tunne läheisesti ketää ketää valtuutetuista ku yksinkertaisesti väkiluku on nii iso. Mutta sit taas ku on pieni kunta niin todennäköisyydet kasvaa ku sä tiedät jonku ja sulla on siellä sit vaikutuskanava.” Kunnanjohtaja 1

Yhteisöllisyyden tärkeyttä pienissä kunnissa kuvastaa myös se, että kunnissa on aktiivista ja osallistuvaa vuorovaikutusta. Tähän liittyy alaluokka ”kunnassa on toimivaa vuorovaikutusta”. Haastateltavat kunnanjohtajat mainitsevat useita fyysisiä ja sähköisiä kommunikoinnin tapoja. Lisäksi kunnissa tapahtuvaa vuorovaikutusta kuvaillaan aidoksi, hyväksi, runsaaksi, välittömäksi ja helpoksi. Kunnissa koetaan, että vuorovaikutukseen liittyy helppous ottaa asioista selvää ja vaikuttaa asioihin. Aineistossa nousee esiin myös vuorovaikutuksen aktivointi esimerkiksi kuulemistapaamisten järjestämisenä ja suoran palautteen kuuntelemisena.

”No, se vuorovaikutushan on hyvin varmasti semmosta hyvin välitöntä kuitenkin, että ihmiset tuntee toisensa, et niit-niitten on helppo olla tekemisissä ja ottaa ottaa niinku asioista selv – aika helppo ottaa asioista selvää ja aika helppo vaikuttaa asioihin.” Kunnanjohtaja 3

Alaluokassa ”yhteisöllisyys konkretisoituu suhteessa kunnan eri sidosryhmiin” nousee esiin se, että yhteisöllisyys korostuu etenkin kunnan toiminnassa yhteistyökumppaneiden kanssa. Kunnissa koetaan olevan voimakasta paikallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Kunnat tunnetaan ja niiden erityispiirteet ovat tuttuja yhteistyökumppaneille. Yhteistyön sujuvuudessa on kuitenkin eroja kuntien välillä, sillä joissakin kunnissa raja-aidat koetaan pieniksi, kun taas toisissa niitä on paljon.

”Et raja-aidat on hyvin pieniä.” Kunnanjohtaja 1

”Ja tää on musta iha omituista niinkun [kunnassa 3], että et siel on, on semmosii raja-aitoja niitten toimijoiden välillä, vaikkei pitäs olla.” Kunnanjohtaja 3

Yhteisöllisyys saattaa korostua jopa enemmän ylikunnallisessa työskentelyssä kuin paikallisessa päätöksenteossa. Tämä johtuu siitä, että silloin tehdään edunvalvontatyötä, joka on yhteisön puolesta tekemistä ja toimimista.

”Ja totta kai se edunvalvontatyö siellä onki niinku pää-pääroolissa ja sitä kautta, kun se edunvalvonta on, on tämän yhteisön tuota puolesta tekemistä ja toimimista, niin kyllä se yhteisöllisyys sieltä silloin nousee yli ylitse varmasti, ehkä enemmän ja korostuuki enemmän, ku ehkä jossakin paikallisessa päätöksenteossa.” Kunnanjohtaja 4

Alaluokka ”kylät ovat yhteisöllisyyden keskuksia” kuvaa yhteisöllisyyden tärkeää roolia pienissä kunnissa. Aineiston perusteella yhteisöllisyys korostuu kylissä erityisen voimakkaasti aktiivisuuden ja toisista huolehtimisen kautta.

”...ne on kauheen yhteisöllisiä nää kylät, et siellä huolehditaan paljon toisistaan.” Kunnanjohtaja 3

”...siel on erittäin aktiivinen kylätoimikunta, siel on isoja kesätapahtumia...” Kunnanjohtaja 2

5.1.2 Yhteisöllinen johtaminen pienen kunnan johtamisessa

Tässä luvussa käydään läpi yläluokka ”yhteisöllinen johtaminen kiinnittyy pienen kunnan johtamiseen”. Alaluokka ”yhteisöllinen johtaminen on kunnan johtamista” kuvaa hyvin aineistosta nousevaa näkemystä, jonka mukaan yhteisöllinen johtaminen ei eroa varsinaisesti muusta kunnanjohtamisesta, koska kunta on organisaationa yhteisö. Lisäksi yhteisöllinen johtaminen kytkeytyy muuhun johtamiseen. Kunnan johtamisessa tulee myös ottaa huomioon koko yhteisö, eikä palvella vain pientä osaa ihmisistä.

”Mut seki tietysti kytkeytyy kaikkeen muuhunkin johtamiseen silloin, kun kunnan, kunnan roolista kun puhun tässä koko ajan eli, eli silloin, kun kunnan resursseja ruvetaan käyttämään, niin tuota, tuota silloin, silloinhan se pitää olla, olla niinkun systemaattista, koska silloin käytetään meidän verorahoja ja tuota, tuota silloin se pitää olla, se on julkista, julkista ikään kuin rahankäyttöä ja vallankäyttöä niin tuota, tuota se, se on oltava avointa.” Kunnanjohtaja 2

”No emmä tiedä, merkitseekö se mittään muuta, kun tavallista tavallista johtamista, koska tuota kunta, kunta on niinku organisaationa yhteisö.” Kunnanjohtaja 2

”...mun mielest se ei oo mitenkää niinku erillinen osa muuta johtamisen kenttää.” Kunnanjohtaja 1

Toisaalta yhteisölliseen johtamiseen liittyy monenlaisia ominaispiirteitä, jotka tulevat esiin alaluokassa ”yhteisöllinen johtaminen on monimuotoista”. Aineiston perusteella yhteisöllinen johtaminen on kokonaisvaltainen käsite, johon liittyy erityisesti koko yhteisön huomioiminen, toimijoiden yhteen kokoaminen ja ihmisten liikkeelle saaminen. Yhteisöllisyyteen liittyvistä johtamistyyleistä mainitaan osallistava johtaminen ja ryhmäjohtaminen. Yhteisöllinen johtaminen lisää mahdollisuuksia, ymmärrystä, tietämystä ja päätöksenteon sosiaalista hyväksyntää. Lisäksi se on yhteisöllisyyden ulottuvuuksien huomioon ottamista johtamisessa ja päätöksenteossa.

”Noh, yhteisöllinen johtaminen, siis se on varmaankin, se on juuri näitten kaikkien yhteisöllisen ulottuvuuksien huomioon ottamista siinä johtamisteemassa, teemoissa ja, ja päätöksenteossa ja sen lisäksi se on myös niinku semmosta osallistavaa johtamista. Eli tuota se on eri tuota

toimialojen johtajien yhteen kokoamista ja, ja tuota eri huo-huom-huomioimista ja, ja tuota tämmöstä niin sanottua ryhmäjohtamista, ehkä se sitte olis niinku pitkälle sitä yhteisöllistä johtamisen lähtökohtia.” Kunnanjohtaja 4

Alaluokassa ”yhteisöllinen johtaminen tapahtuu yhteistyössä” nousee esiin se, että kunnissa halutaan toteuttaa yhteisöllisyyttä yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Aineistossa mainitaan useita yhteistyökumppaneita, jotka koetaan tärkeiksi. Tällaisia ovat muun muassa seurakunta, vapaa-ajan järjestötoiminta, yhdistykset ja paikalliset yrittäjät. Kunnanjohtajat kokevat, että yhteistyöstä syntyy molemminpuolista etua.

”Et se jää niinku, se on ikään kuin piilossa, se on näkymättömissä se tehty työ, kun se on kunnan niinku jonkun työntekijän tai, tai viranhaltijan niinku tekemä. Ja sitten kun se joutuu tekemään sen niinku pako-, ”pakosta”, täähän on nyt niinku eri asia, kun mitä mä, mille se voi kuulostaa, mut että tekee sen niinku tavallaan ilman, että hänellä on niinku sellasta sisäistä tunnetta ja paloa siihen asiaan. Et siitä puuttuu niinku se, se niinkun se tietynlainen tahto, joka liittyy siihen, että sitä tehdään sille yhteisölle. Hän tekee sen sen takia, ku esimies on määrännyt tai se kuuluu hänen tehtäviin tai hän saa siitä palkkaa, nii se on aivan eri asia, kuin että se porukka tai se yhteisö tekee sen asian siksi, kun he näkee sen suuremman merkityksen siinä. Ja sen takia on niinku paljon niinku mukavampi maksaa siitä sille yhteisölle, koska sillä on niinku vielä isompi merkitys sillä tehdyllä työllä.” Kunnanjohtaja 3

Kunnanjohtajat kokevat, että he ja muut kunnan viranhaltijat ovat lähellä kuntalaisia, mitä kuvaa alaluokka ”kuntaorganisaatio on lähellä kuntalaisia”. Kunnanjohtajat kokevat tärkeäksi ihmisten pariin jalkautumisen, kuntalaisten tapaamisen ja mukana olemisen. Aineiston perusteella kunnanjohtajat haluavat olla helposti tavoitettavissa, mikä ilmenee esimerkiksi työhuoneen oven auki pitämisenä ja siinä, että kunnanjohtaja saa paljon monenlaisia yhteydenottoja. Kunnanjohtajat kokevat myös, että he ovat osa yhteisöä ja porukkaa, eikä kunnassa ole turhia raja-aitoja.

”Sitten tietenki et me kunnan viranhaltijat, virkamiehet, me on jalkauduttu niinku ihmisten pariin. Et me ollaan niinku joka vuosi mennään niinku kesällä niinku tapaamaan kuntalaisia ja toimijoita niinku torille ja me mennään sit myöski sillon kun on kesänavaus tai meijän markkinat, nii me ollaan niinku tavallaan mukana helposti lähestyttävänä siellä. Että, et me ollaan tota osa sitä porukkaa, et me ei olla niinku jossain kaukana tavoittamattomissa ja et meijät tunnetaan ja, ja meihin meijän kans voi tulla juttelemaan ja tullaankin juttelemaan ja sillä tavalla se on niinku semmosta elävää vuorovaikutusta ja, ja tota sitä me sitä me niinku pyritään nyt tekeen koko-kokoajan niinku jatkossakin.” Kunnanjohtaja 3

5.1.3 Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen kehittyminen

Tässä luvussa käsitellään yläluokkaa ”yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista kehitetään monin tavoin”. Aineiston perusteella yhteisöllisyyttä ei tarvitse välttämättä kehittää erikseen, vaan se kehittyy muiden kehittämistoimenpiteiden rinnalla. Tätä kuvastaakin alaluokka ”yhteisöllisyys kehittyy kunnan kehittyessä”. Yhteisöllisyyden kehittymistä kuvataan aineistossa lieveilmiönä ja

sivutuotteena muun kehittämisen ohella. Toisaalta aineistosta nousee myös esiin se, että yhteisöllisyys ei ole tavoitteenasettelun kohde, mutta se voisi ja sen ehkä pitäisi olla.

”...se tulee niinku luonnostaan ja näitten muitten kehittämistoimen osana ja osana meidän kunnan brändiä, strategiaa ja sit oikeestaan sitä koko, koko sitä mihin suuntaan halutaan mennä kuntana ja kehittyä yhdessä.” Kunnanjohtaja 1

”Että me ei varmast – mä en niinku sano, että meillä niinkun tietoisesti niinkun öö sitä yhteisöllisyyttä kehitettäisi. Että se ei ole sellainen asia, joka niinkun esimerkiksi meillä päätöksentekijöillä, luottamushenkilöillä tai kunnan viranhaltijoilla olis jotenki semmonen niinkun tavoite – tavoitteenasettelun kohde. Se voisi toki olla sitä, ja sen ehkä pitäisikin olla sitä, tää on hyvä kysymys.” (Kunnanjohtaja 3)

Aineistosta nousee vahvasti esiin se, että yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista kehitetään tai ainakin halutaan kehittää. Tätä kuvaa alaluokka ”yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista kehitetään tai halutaan kehittää tositarkoituksella”. Erityisesti viestinnän kehittäminen nousee aineistosta esiin, kun puhutaan yhteisöllisyyden kehittämisestä. Konkreettisena keinona kunnassa on voitu palkata tiedottaja ja kehittää esimerkiksi verkkosivuja ja niissä tarjottavia palveluita. Lisäksi kunnissa kuunnellaan tarkasti palautetta, tuetaan tärkeäksi koettua toimintaa ja perehdytetään työntekijöitä. Kunnissa koetaan, että yhteisöllisyyden kehittämiseen tulee nähdä vaivaa ja siitä tulee puhua.

”No, yhteisöllisyyden kehittäminen meillä on, meil on panostettu paljon, meil on tiedottaja, tiedottaja palkattu, joka on yhden hankkeen toimesta tuota ammattilainen. Meidän verkkosivut on kehitetty, meillä on sinne tehty chattipalvelut ja, ja tuota vaikuttamiskanavat, kuntalaisalotekanavat.” Kunnanjohtaja 4

Aineistossa käy ilmi, että yhteisöllisyyteen liittyy myös toimenpiteitä, mitä kuvaakin alaluokka ”yhteisöllisyyteen liittyy toimenpiteitä”. Aineistossa mainitaan muun muassa ilmiöpöytä, rakentaminen yhteisöllisyyden pintana ja osallistuva budjetointi. Kunnissa tehdään sellaisia toimenpiteitä, jotka ovat kullekin kunnalle tarkoituksenmukaisia. Esimerkiksi yhdessä haastattelukunnassa koetaan, että osallistuvaa budjetointia ei tarvita, kun taas toisessa kunnassa se on todettu hyväksi tavaksi toimia.

”...osallistuvan budjetin kautta niinku katotaan, kuunnellaan kuntalaisten toiveita ja sitte yhdessä mietitään, että mitä niist ois niinku järkevin toteuttaa ja millä tavalla.” Kunnanjohtaja 2

”Meil ei oo semmost varsinaista ku pu-puhutaan paljon tästä, tästä budjetoinnista, et tehdään osallistavaa budjetointia ja tämmöstä, nii se ei oo niiku meillä se miten me sitä toteutetaan.” Kunnanjohtaja 1

5.1.4 Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen luonnollinen olemus

Tässä luvussa käydään läpi yläluokka ”yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat luonnollisia”. Alaluokka ”yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat arkisia asioita” tuo hyvin esiin sen, että yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista ei tarvitse välttämättä ajatella tietoisesti. Tämä kuvastaa yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen luonnollisuutta. Yhteisöllisyys koetaan myös sivutuotteeksi, joka syntyy muun toiminnan ohella. Se myös toteutuu automaattisesti ihmisten toiminnassa, kun esimerkiksi kunnan työntekijä jää kuuntelemaan kuntalaisen huolia ja keskustelee hänen kanssaan. Kunnanjohtajat kokevat myös, että yhteisöllisyys näkyy ihmisten arjessa, ja se on kuntalaisillekin arkipäivää.

”...semmonen ajatus siin ainaki mulla mulla yhteisöllisyydestä et, et ei sitä tarvi sil taval tietosesti edes ajatella, et se on, on sitte osa sitä arkea.” Kunnanjohtaja 1

”Ja sitten se, että millä tavalla otetaan niinkun ihmisten tarpeet ja, ja tuota toiveet huomioon nii se on, se on tuota, se on minusta sitä sitä, sitä arkea, koska tuota koko tää mejän yhteisö on tässä mejän ympärillä, jota, jota me palvellaan ja jota me ollaan niinku velvollisiakin palvelemaan.” Kunnanjohtaja 2

Yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen luonnollista luonnetta kuvaa hyvin myös alaluokka ”yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista ei ole pohdittu”. Ne ovat siis niin luonnollisia ja arkisia asioita, ettei niitä tule ajatelleeksi. Toisaalta sen vuoksi, että yhteisöllisyyden merkitystä ei ole pohdittu aiemmin, oli haastavampaa kertoa, miten yhteisöllisyys näkyy tai miten se ilmenee.

”Hirveen vaikeita kysymyksiä vastata muutamalla sanalla, asioita, joita ei nyt ihan kauheesti arjessa joka päivä tuu mieltineeksikään.” Kunnanjohtaja 4

Yhteisöllisyyden ideaa ei välttämättä tarvitse jalkauttaa erikseen kuntaorganisaatiossa. Tässä alaluokassa nousee esiin se, että yhteisöllisyyden toimeenpano kuntaorganisaatiossa tapahtuu usein melko automaattisesti. Kunnanjohtajan ei tarvitse esimerkiksi tuoda yhteisöllisyyttä tietoisesti esille. Aineiston perusteella yhteisöllisyyttä ei usein toimeenpanna erikseen, mutta jos se toimeenpannaan, se tapahtuu samalla tavalla, kuin muukin jalkauttamistoiminta. Mikäli yhteisöllisyyden ideaa jalkautetaan, siinä levitetään asennetta, tarjotaan kouluttautumismahdollisuuksia, viestitään tehokkaasti ja tarjotaan mahdollisuus keskustella asioista.

”No meil ei varsinaisesti sitä toimeenpanna erikseen, et se toteutuu niinku oikeestaan automaattisesti tässä näitten ihmisten ihmisten toimissa.” Kunnanjohtaja 1

”No se se on perehdyttämiskysymys, siinä perehdyttämistilanteessa, mikä olisi ensiarvoisen tärkeä. Sitten viestintä, viestintäkanavien tehokas käyttäminen ja, ja tuota sitten koulutus,

*kouluttautuminen, erilaiset henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut, koulutus-
kouluttautumissuunnitelmat ja, ja sitten tälläiset erilaiset mahdollisuudet niinkun keskustella ja,
ja tuoda erilaisia asioita päätöksenteko- tai niin, niin erilaiset asiat niinku tämmösissä eri
työpisteissä, työyhteisössä esille.” Kunnanjohtaja 4*

5.2 Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen laaja-alaisina ilmiöinä

5.2.1 Yhteisöllisyyden moninainen luonne

Tässä luvussa käsitellään yläluokkaa ”yhteisöllisyys on moninainen käsite”. Yhteisöllisyys on moninainen käsite, koska siihen liittyy useita ulottuvuuksia. Yksi yhteisöllisyyden tärkeistä ulottuvuuksista on paikallinen ja omaperäinen luonne, mikä tulee esiin alaluokassa ”yhteisöllisyys on paikallista ja uniikkia”. Pienissä kunnissa yhteisöllisyyden piste voi olla tori. Lisäksi tähän yhteisöllisyyden ulottuvuuteen liittyy vähemmistökulttuurien vaikutus ja sosiaalinen pääoma.

”Niin tota se yhteisöllisyshän on niinkun paikallisuutta ja, ja se, se niinku kytkeytyy hyvin paljon siihen, niihin paikallisiin ihmisiin ja se syntyy heidän niinku muodostamassa verkostossa ja heidän ympärilleen.” Kunnanjohtaja 3

Alaluokka ”yhteisöllisyys on yhteenkuuluvuutta” kertoo toisesta yhteisöllisyyden ulottuvuudesta. Yhteenkuuluvuuteen liittyvät muun muassa henkinen yhteys, yhdessä oleminen, tekeminen ja näkyminen, perinteet, me-henki ja matala kynnyksen hakea apua. Yhteenkuuluvuuden myötä kaikille annetaan ääni ja ketään ei jätetä ulkopuolelle.

”Ja yhteisöllisyys tarkoittaa sitä yhteenkuuluvuutta, sitä että jokainen kokee olevansa osa sitä isompaa kokonaisuutta ja kuntaa ja voi vaikuttaa sitte sen kunnan kulkuun.” Kunnanjohtaja 1

Alaluokka ”yhteisöllisyys on monikanavaista” kuvaa sitä, että yhteisöllisyys ilmenee monella tapaa ja monessa yhteydessä kunnissa. Kanavat voivat olla sekä fyysisiä että sähköisiä. Lisäksi ne voivat olla virallisia tai epävirallisia. Aineistosta nousee esiin muun muassa viralliset vaikuttamiskanavat, kuntapoliittiset vaikutuskanavat, julkiset paikat ja tilat sekä sosiaalinen media. Myös tapahtumat nähdään yhteisöllisyyden kanavana, mutta toisaalta tapahtumilla on myös isompi rooli kuntien yhteisöllisyydessä. Tätä kuvaa alaluokka ”Yhteisöllisyys liittyy vahvasti tapahtumiin”. Yhteisöllisyys voi syntyä tapahtumissa, ja kunnan tulee luoda puitteet tapahtumille. Joissakin kunnissa yhteisöllisyys nähdään tapahtumakeskeisenä.

”Että se on, se on tavallaan tämmöstä niinku aika tapahtumakeskeistä sitten, tai se tapahtuman valmisteluhan liittyy paljo yhteisöllistä toimintaa...” Kunnanjohtaja 2

Alaluokka ”yhteisöllisyys liittyy arvoihin” osoittaa, että yhteisöllisyys kumpuaa arvoista. Aineistossa nousee esiin suvaitsevaisuus, hyväntahtoisuus, asenne ja huolenpito. Lisäksi yhteisöllisyyttä pidetään itsessään tärkeänä arvona.

”Ja, ja tota sitten niinkun ihmisil on sellanen niinkun asenne toisiaan kohtaan, että, että tää on niinkun meidän yhteistä aluetta ja meidän, meidän niinkun yhteisen partioinnin tai silmällä pidon alla myöskin. Että, et siitä pidetään huolta ja, ja, ja tota sitä halutaan parantaa, eli siin on semmonen kehittämisenäkökulma ja, ja siihen liittyy semmonen hyväntahtoisuus, siihen yhteisöllisyyteen.” Kunnanjohtaja 3

Yhteisöllisyyden syntymistä ja rakentumista selittävät alaluokat ”yhteisöllisyys syntyy yhteispanoksena” ja ”yhteisöllisyys jakaantuu ja rakentuu monin tavoin”. Ensimmäiseen näistä alaluokista liittyy erityisesti se, että yhteisöllisyys tarvitsee jokaista kuntalaista ja kunnan työntekijää syntyäkseen ja kehittyäkseen. Toiseen edellä mainituista alaluokista liittyy se, että monet asiat sekä vahvistavat että heikentävät yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys voi jakaantua haja-asutuksen myötä tai eri kielien ja kulttuurien välillä. Yhteisöllisyys voi ilmentyä pahan torjunnan kautta ja tulla esiin puheessa ja diskurssissa.

”Et tavallaan tietyssä mi-mikrotasolla nii jokainen kunnan kunnan työntekijä luo tätä yhteisöllisyyttä omilla toimillaan. Tokihan sit on niitä näkyvämpiäki rooleja missä sit tietosemmin ehkä luodaan sit kuitenkin sitä yhteisöllisyyttä. Mut kyl mä niinku nään, että jokasella on vähä vastuu, et vähän sama kun yritysmaailmassa sanotaan, että, että moni firma kertoo, että jokainen meillä on töissä myynnissä. Eli jokainen tavallaan tekee jotain sen eteen, että yritys pysyy pinnalla. Nii täs on vähän sama asia sitten, mutta kunnan mittakaavassa.” Kunnanjohtaja 1

5.2.2 Yhteisöllisyyden hyödyt ja haitat

Tässä luvussa käydään läpi yläluokka ”yhteisöllisyydestä on kunnille hyötyä, mutta se ei ole aina helppoa”. Yhteisöllisyydestä on kunnanjohtajien mielestä hyötyä, mitä kuvaa alaluokka ”yhteisöllisyydestä syntyy tärkeitä ja suuria etuja”. Aktiivisen panostuksen kautta etujen saaminen on vaivatonta. Aineistossa nousee esiin se, että yhteisöllisyyteen ei välttämättä liity minkäänlaisia rasitteita.

”Siis tota, siis mun mielestähän ne edut on ihan valtavan niinku suuria niinku sillä tavalla, että, et tavallaan niinku siihen saahaan nii paljon enemmän niinku volyymia lisää siihen kunnan niinku tavallaan siihen toimintakenttään, et ne on niinku suuria ne edut.” Kunnanjohtaja 3

”Ei mun mielest tähän liity mitään rasitteita. Etet se tulee meillä niinku tossa todettiin niin luonnostaan.” Kunnanjohtaja 1

Alaluokka ”yhteisöllisyys on vahvuustekijä” kuvaa aineistosta nousevaa näkemystä siitä, että yhteisöllisyydestä on hyötyä myös vahvuustekijänä. Se on tunnistettu voimavara, joka luo elinvoimaa

ja voi toimia vetovoima- ja mainetekijänä. Yhteisöllisyyttä voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja sen avulla voidaan luoda eroa muihin kuntiin. Lisäksi yhteisöllisyys tuo sosiaalista hyväksyntää kunnan toiminnalle. Yhteisöllisyys luo myös tyytyväisyyttä päätöksiin, vaikka ne eivät olisi toivottuja.

”Että kun korkee yhteisöllisyys toteutuu ja sitä yhteisöllisyyttä kehitetään ja parannetaan nii siin on itessään vetovoimatekijä ja auttaa sitte saamaa muita kuntalaisia sitten kuntaan.”
Kunnanjohtaja 1

”...kyl se niinku on tämmönen tunnistettu voimavara.” Kunnanjohtaja 3

Yhteisöllisyyden hyödyntäminen ei kuitenkaan aina ole yksinkertaista ja siihen liittyy myös rasitteita, vaikka kaikki kunnat eivät koe niitä. Tätä kuvaa alaluokka ”yhteisöllisyydellä on pimeä puoli”. Kulttuurierot ja niiden aiheuttamat ristiriidat nousevat esiin, mikäli kunnassa on suurempi vähemmistökulttuuri. Yksi kunnanjohtaja kertoo kunnassa toimivien järjestöjen välisestä kilpailusta, valtapeleistä, ristiriidoista, raja-aidoista ja epäluuloista. Toinen kunnanjohtaja taas mainitsee, että pienessä yhteisössä voi syntyä riippuvuussuhteita. Lisäksi kunnan työntekijät saattavat yrittää väistää heille kuuluvan yhteisöllisen vastuun. Yhteisöllinen toimintatapa vaatii ajattelutavan muutosta ja tietoista prosessia, mikä tuottaa työtä. Myös päätöksenteon taustojen selvittäminen vaatii työtä ja valmistelu voi olla hitaampaa, kun otetaan yhteisöllisyys huomioon. Yhteisöllisyys voi myös rakentua torjuvaksi. Aineistossa nousee esiin esimerkki tästä, kun kuntaan muutti maahanmuuttajia.

”Ja jotkut kokivat, että, että, että he on niinku uhka tälle yhteisölle ja, ja se on uhka niinkun yhteisöllisyydelle tää, ja heidät pitää niinku eristää niinku sen ulkopuolelle. Et he eivät niinku voi kuuluu siihen yhteisöllisyyteen.” Kunnanjohtaja 3

Alaluokka ”yhteisöllinen johtaminen on haastavaa” kertoo siitä, että kaikilla ei ole tarvittavaa sosiaalista osaamista. Aineistossa nousee esiin näkemys, jonka mukaan virkamieskoulutus ei takaa sellaista osaamista. Aineiston perusteella haasteita lisää myös se, että kaikkia toiveita ei voi toteuttaa, varsinkaan, jos kyse on resursseista. Myös monien mielipiteiden huomioon ottaminen itsessään voi olla haastavaa. Objektivisten päätöksien tekeminen voi olla vaikeaa ja samalla aikaa tulisi huomata, mihin pitäisi panostaa.

”No ainahan olis hirveen helppo olla diktaattori ja todeta miten asiat pitää minun mielestä olla ja toteuttaa ne vaan sillä tavalla...” Kunnanjohtaja 4

”Että kyllä se niinkun, näin pienessä kunnassa niinkun kunnanjohtajalla on hirveen, hirveen iso rooli niinkun kunnan puolesta niinku aistia se, että minkä, mihinkä, mihinkä meillä kannattaa satsata.” Kunnanjohtaja 2

5.2.3 Yhteisöllisen johtamisen moninaiset osaamisvaatimukset

Tässä luvussa käsitellään yläluokkaa ”yhteisöllinen johtaminen vaatii monenlaista osaamista”. Yhteisölliseen johtamiseen liittyy useita osaamistarpeita. Ensimmäinen tähän liittyvä alaluokka on ”yhteisöllinen johtaminen vaatii sosiaalisia taitoja”. Siinä nousee esiin sosiaalinen osaaminen, joka auttaa vuorovaikutuksen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Aineistossa nousee esiin myös luontainen kyvykkyys toimia muiden kanssa ja sosiaalinen äly. Seuraava osaamistarpeisiin liittyvä alaluokka on ”yhteisöllinen johtaminen vaatii yhteisön tuntemista”. Aineiston perusteella yhteisön tuntemiseen liittyy koko yhteisön huomioiminen, paikallistuntemus ja tarpeiden aistiminen. Kunnanjohtajien tulee tuntea yhteisö ja olla osa sitä, jotta sitä voi johtaa.

”Et pystyy niinku uskottavasti viestimään ja olemaan osa sitä yhteisöä, et se on mulle ainaki semmonen elintärkeä. Sen takia moni, moni kunta-kunnanjohtaja asuukin omas kunnas niinku minäki, et sit saa siitä paremman tatsin siitä hommasta.” Kunnanjohtaja 1

Alaluokkaan ”yhteisöllinen johtaminen vaatii yleisiä johtamistaitoja” liittyy erityisesti johtamisen teoriapohja ja sen tuominen käytäntöön. Lisäksi aineistosta nousee esiin organisointitaidot, vetovoiman havaitseminen, resurssien jakaminen, ajan virrassa pysyminen, oman ja muiden arvomaailmojen tunnistaminen, itsetuntemus ja uskottava viestintä.

”Et sul täytyy olla ne johtamisvalmiudet: kokemusta, koulutusta ja tarvittaessa päivittäin myös osaamista.” Kunnanjohtaja 1

”...sitte ku mennään vähän vaikeampiin tilanteisiin ja, ja tuota niin kyllä silloin se teoriapohja tulee sieltä. Elikkä täytyy osata johtamisen teorit, mutta ne pitää osata myös sitte tuoda käytäntöön.” Kunnanjohtaja 4

Alaluokka ”kunnanjohtajat käyttävät monia johtamistyylejä” kuvaa sitä, että kunnanjohtajat käyttävät tarkoituksellisesti monenlaisia johtamistyylejä. Kunnanjohtajat kertovat voivansa hallita, mitä johtamistyyliä he käyttävät milloinkin, ja että kunnanjohtaminen vaatiikin monien johtamistyylien käyttämistä.

”Et en usko, että pelkästään yhdellä johtamistyyllillä nii pärjää loppuviimeks täs monimutkases elämässä, että ku ihmiset on niin erilaisia ja, ja tota työkaverit ja, ja alaiset on erilaisia ja jokaiselle on vähä se oma lähe-lähestymistapansa sitten mil pitää edetä.” Kunnanjohtaja 1

”No mä käytän varmasti kauheen monenlaisii johtamistyylejä itse, koska mä oon niin pitkään ollu kunnassa töissä ja mä oon toiminu kauheen monissa eri tehtävissä kunnassa ja mä niinku oon kerenny jo kokeilemaan niinku monia johtamistyylejä ja voin ja niinku pystyn itse niinku hallitseen, et millon mä käytän mitäki tyyliä, ja, ja tota ja näin poispäin.” Kunnanjohtaja 3

Aineistossa nousee esiin myös joustavuus, muuntautuminen sanelevaksi ja määräileväksi pakon edessä, koordinointi, osallistuminen, tavoitettavuus, matalan kynnyksen luominen, ihmisten keskuudessa oleminen, suoraviivaisuus, nopeus, kannustaminen, yhteisöllinen johtaminen, ihmisten tunteminen, avoimuus ja kuunteleminen.

”No kyl tää yhteisöllinen johtaminen ja, ja tuota tämmönen ihmisten, ihmisten kuuleminen ja, ja tuota avoimuus, ainaki pyrin, pyrin niinku kuulemaan ja olemaan itse avoin ja, ja tekemään siltä pohjalta niinku ne omat päätökset.” Kunnanjohtaja 4

Yhteisölliseen johtamiseen liittyy se, että kunnanjohtaja näyttää esimerkkiä. Alaluokkaan ”kunnanjohtaja toimii esimerkkinä” liittyykin keulakuvan rooli, kannustaminen ja osallistuminen. Kunnanjohtajan esimerkillisessä roolissa korostuu myös onnistunut viestintä.

”...oma rooli on enemmänki sellanen justiinsa sen kunnan niinku keulakuva tai semmone.” Kunnanjohtaja 3

”Että sillä tavalla niinku kunnanjohtajan rooli voi olla hyvin monenlainen: se voi olla kannustava ja, ja se voi olla semmonen niinku suuntaa näyttävä ja, ja semmonen niinku filistä ja tämmöstä positiivista me-henkee ylläpitävä.” Kunnanjohtaja 3

5.2.4 Kuntien eri näkemykset yhteisöllisyydestä

Tässä luvussa käydään läpi yläluokka ”kunnanjohtajat ymmärtävät yhteisöllisyyden eri tavoin”. Alaluokkaan ”yhteisöllisyyden olemus voidaan ymmärtää monella tapaa” liittyy se, että yhteisöllisyys ei ole samanlaista kaikissa kunnissa. Toisaalta vaihtelevuutta voi olla jopa kunnan sisällä, sillä kunnassa toimivat lähijohtajat voivat ymmärtää yhteisöllisyyden eri tavoin.

”Niin tota se yhteisöllisyshän on niinkun paikallisuutta ja, ja se se niinku kytkeytyy hyvin paljon siihen, niihin paikallisiin ihmisiin ja se syntyy heidän niinku muodostamassa verkostossa ja heidän ympärilleen. Ja sen takia se kuntien niinku yhteisöllisyys voi olla hyvinkin erilaista kunnasta riippuen, et se ei ole niinku samanlaista kaikissa kunnissa.” Kunnanjohtaja 3

Alaluokassa ”kunnat ovat eri vaiheissa yhteisöllisyyden ymmärtämisessä” nousee esiin se, että toiset kunnat hyödyntävät yhteisöllisyyttä jo monin tavoin, kun taas toiset kunnat alkavat vasta ymmärtää yhteisöllisyyden tärkeyden kunnan toiminnassa. Toisaalta kunnat saattavat kuvailla olevansa yhteisöllisyyden tiellä, ja että kehittämiselle on hyvät edellytykset tai parantumista on tapahtunut jo paljon.

”Niin meilläkin niinku tää muutokset, me ollaan ehkä just tällä yhteisöllisyyden tiellä, et jos mä kuvaisin, että missä me ollaan, niin me ollaan niinku sille tielle jo käännytty, et me ruvetaan tekee yhteisöllisemmin näitä asioita.” Kunnanjohtaja 3

Viimeisenä yhteisöllisyyden eri tavalla ymmärtämiseen liittyy alaluokka ”yhteisöllisyys on muuttumassa”. Erityisesti koronapandemian luoma siirtyminen etätyöhön ja kuntien tapahtumien peruuntuminen on luonut pohjan uudelle yhteisöllisyydelle. Tämä muutos vaatii myös johtamisen kehittymistä.

”Itte oon miettinyt sitä, että mil-millä tavalla tämmöstä yht- tuota tavallaan yhteishenkeä ja niinkun tavallaan tämmöstä yhteistä kahvihuone -huoneidea voitais vie-viedä eteenpäin...”
Kunnanjohtaja 2

”Että tavallaan tän tämän niinkun tämän tyyppisiä ilmiöitä on selvästi nousee, että tuota on, on vähän semmosta epäilyä, että onko tää nyt kaikkia kohtaan reilua ja tavallaan, tavallaan tämmösiä ilmiöitä. Niinku tuota nämä saattaa olla, olla niinkun myös, myös jonkunlaisia haasteita tämmöselle yhteisöllisyyden niinkun tuota, uude, tai tavallaan uudelle yhteisöllisyydelle.” Kunnanjohtaja 2

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, millaiseksi kunnanjohtajat kokevat yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen kunnissa. Analyysin tuloksena syntynyt yhdistävä luokka ”yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ovat moninaisuudessaan pienen kunnan ydintä” tiivistää vastauksen tutkimuskysymykseen. Yhdistävän luokan ensimmäinen osa eli yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen moninaisuus vastaa myös ensimmäiseen osakysymykseen eli siihen, miten kunnanjohtajat ymmärtävät yhteisöllisen johtamisen ja yhteisöllisyyden keskeiset ulottuvuudet. Kunnanjohtajat määrittelivät yhteisöllisyyttä monin eri tavoin. Mannisen (2017, 393) yhteisöllisyyden määritelmästä nousi esiin aidot kohtaamiset kuntalaisten kanssa, yhteishenki ja osallistuminen. Kunnanjohtajat kokevat myös, että yhteisöllisyyteen liittyy yhteenkuuluvuus. Lisäksi yhteisöllisyyden perusta on arvoissa ja siinä, mikä koetaan tärkeäksi. Näin ollen Leponiemen (2019, 40) käsitys yhteisöllisyydestä nousee tässä tutkimuksessa esiin. Myös sosiaalinen pääoma esiintyy vahvasti tutkimuksen tuloksissa, koska se mainitaan aineistossa, ja yhteisöllisyys nähdään voimavarana. Tutkimuksen tulosten mukaan yhteisöllisyys on lisäksi huolenpitoa, paikallista ja uniikkia jokaisessa kunnassa. Se ilmenee kunnanjohtajien näkemysten perusteella monikanavaisesti, sillä se voi olla fyysistä tai sähköistä ja virallista tai epävirallista. Yhteisöllisyys rakentuu kunnanjohtajien kertomusten perusteella monin eri tavoin, mutta myös Hyypän (2002, 180–181) näkemys siitä, että yhteisöllisyys voi syntyä yhteisen uhan tai tavoitteen myötä, nousee tutkimuksen tuloksissa esiin.

Kollektiivisen kapasiteetin piirteistä (Leponiemi 2019) nousee esiin elinvoima, ihmisten yhteinen panostaminen yhteisöllisyyden eteen ja pienen kunnan erityisyys, eli kaikki Leponiemen määrittelemät kollektiivisen kapasiteetin osat. Elinvoimaan liittyy kunnanjohtajien kokemus siitä, että yhteisöllisyys on jopa elinehto kunnalle. Se koetaan vetovoima-, voimavara- ja vahvuustekijäksi. Tämä vastaa myös tutkimuksen osakysymykseen ”Millaista hyötyä yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta on?”. Ihmisten rooli tulee esiin siinä, että kunnanjohtajat kokevat olevansa kunnan keulakuvia yhteisöllisyyden ilmenemisessä, mutta lopulta yhteisöllisyydestä on vastuussa koko kunnan henkilöstö ja kuntalaiset, ja yhteisöllisyys rakentuu myös yhteistyössä. Pienen kunnan erityisyys ilmenee siinä, että yhteisöllisyyden koetaan korostuvan erityisesti kunnan pienen koon vuoksi. Lisäksi kunnanjohtajat kokivat, että yhteisö tulee tuntea hyvin, jotta sitä voi johtaa hyvin. Tämä onkin pienissä kunnissa mahdollista, kun yhteisö on helpommin hallittava (ks. Leponiemi 2019, 129).

Myös yhteisöllinen johtaminen on kunnanjohtajien mielestä moninainen käsite. Ensinnäkin kunnanjohtajat kokevat, että yhteisöllinen johtaminen on kunnan johtamista. Tätä tukee luvussa 3.2 esitetyt näkökulmat siitä, että kunta on kuntayhteisön tahdon ilmaisija, ja kunnanjohtaja toimii tässä tehtävässä tärkeässä roolissa. Tähän liittyy myös yhdistävän luokan toinen puoli eli vahva kokemus siitä, että yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen kytkeytyvät tiukasti kunnan ydinolemuksen. Pienten kuntien kunnanjohtajat ymmärtävät siis yhteisöllisen johtamisen tärkeän roolin kunnan ydintarkoituksen palvelemisessa. Kunnanjohtajat kokevat yhteisöllisen johtamisen olevan myös osallistavaa johtamista ja ryhmien johtamista. Vaikka kunnanjohtajat eivät puhuneet tutkimuksessa suoraan ihmisten johtamisesta, he kuvailivat kuitenkin omaa johtamistyyliään usein kuuntelevaksi, ja he haluavat olla läsnä ja tavoitettavissa.

Tutkimuksen perusteella kunnanjohtajat ymmärtävät, että he tarvitsevat sosiaalisia taitoja sekä ihmissuhde-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Tämä vastaakin osakysymykseen ”Millaista osaamista yhteisölliseen johtamiseen liittyy?”. Lisäksi kysymykseen antaa vastauksia erilaisten johtamistyylien ilmeneminen ja niiden osaamistarpeiden tunnistaminen. Tutkimuksen perusteella yhteisölliseen johtamiseen liittyy yhteistoiminnallisen, yhdistävän ja vuorovaikutteisen johtamisen piirteitä. Yhteistoiminnallisen johtamisen piirteistä nousi esiin erityisesti positiivinen riippuvuus, vuorovaikutteinen viestintä ja sosiaaliset taidot (ks. Leppilampi 2004, 198–201), koska jokaisen panosta tarvitaan yhteisöllisyyden kehittämiseen ja kunnanjohtajat kokevat vuorovaikutuksen ja sosiaaliset taidot tärkeiksi. Aulan ym. (2017, 525) luettelemista yhteistoiminnallisuutta lisäävistä toiminnoista mainittiin vain osallistuva budjetointi. Se koettiin toisessa kunnassa tärkeäksi toiminnoksi, kun taas toisessa sitä ei koettu olennaiseksi kunnan toiminnalle. Kunnanjohtajien kokemusten perusteella voidaan olettaa, että kuntien yhteistoiminnalliset prosessit tulee valita yksilöllisesti riippuen kunnan ominaispiirteistä ja tavoista toimia.

Kunnanjohtajat kokevat myös yhteistyön erityisen tärkeäksi yhteisöllisessä johtamisessa, mikä yhdistää yhteisöllistä johtamista yhdistävään johtamiseen. Crosby ja Brysonin (2010) mallin mukaisesti kunnanjohtajat ymmärtävät sopimusten ja yhteistyökumppanuuksien tuottavan julkista arvoa. Yhdistävän johtamisen piirteistä myös alhaalta ylöspäin -toimintaperiaate nousi esiin, sillä kunnanjohtajat painottivat kuntaorganisaation mataluutta ja läheisyyttä kuntalaisiin sekä yhteisön tarpeiden palvelemista.

Kunnanjohtajat kokivat myös, että vuorovaikutus on olennainen osa kunnan toimintaa, ja sen kuvattiin olevan muun muassa välitöntä ja helppoa. Paanasen (2016, 14–17) esittelemistä

kunnanjohtajan rooleista nousi esiin erityisesti käyntikortti esimerkkinä ja keulakuvana toimimisen myötä ja verkostojen solmukohta kuntalaisten edun ajamisena. Lisäksi Parkkisen ym. (2017, 87–88) näkemys siitä, että kunnanjohtajan asenteella on merkitystä, tulee esiin tutkimuksen tuloksissa. Kunnanjohtajat näkevät yhteisöllisyyden, yhteisöllisen johtamisen ja niissä tapahtuvan yhteistyön arvokkaina ja tärkeinä kunnille.

Vaikka yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen koetaan tärkeiksi ja kunnan ydintehtäviin, niihin liittyy myös haasteita. Ne vastaavatkin osakysymykseen ”Millaisia rasiitteita yhteisöllisyyteen ja yhteisölliseen johtamiseen liittyy?”. Kunnanjohtajat näkivät suurimpina rasiitteina ennakkoluulot toisia kohtaan, yhteisöllisyyden rakentumisen torjuvaksi, päätöksenteon hitauden, tarpeettomat raja-aidat ja riippuvuussuhteiden syntyminen. Erilaisten haittavaikutusten esiin tuleminen kertoo siitä, että yhteisöllisyyttä tulee johtaa. Toisaalta tutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös näkökulma, jonka mukaan yhteisöllisyyteen ei nähdä liittyvän minkäänlaisia rasiitteita. Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen ymmärretään siis eri tavoin eri kunnissa.

Leponiemi (2019, 147) ehdotti väitöskirjatutkimuksessaan jatkotutkimukseksi sitä, miten yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista kehitetään. Tämän tutkimuksen yksi osakysymys olikin: miten kunnanjohtajat kehittävät yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista? Tutkimuksen tuloksissa näkyy kahtiajako: kunnat voivat kehittää yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista paljon ja tarkoituksenmukaisesti, kun taas toisaalta kunnat saattavat kehittää vain yleisesti kuntaansa. Tällöin koetaan, että yhteisöllisyys kehittyy samalla sivutuotteena tai lieveilmiönä.

Tutkielman luotettavuutta on tärkeää arvioida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä lisää se, että tutkielmassa on raportoitu tarkasti tutkimuksen prosessi (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Ensinnäkin tutkimuksen metodiset valinnat tulee perustella kattavasti. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää kunnanjohtajien näkemyksiä ja kokemuksia eli tutkimuksen kohteena oli sosiaalinen todellisuus, jolloin laadullinen tutkimus ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi ovat hyviä valintoja. Laadullisen tutkimuksen valitsemista on perusteltu tarkemmin luvussa 4. Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan laadullisesta aineistosta syntyvien luokittelujen muodostuminen ja niiden perusteet on esitettävä tutkielman raportissa kattavasti. Tutkielman luokittelujen syntyminen esitelläänkin luvussa 4. Luvussa 5 nämä luokat esitellään tarkasti, minkä myötä luokittelun perusteet voidaan ymmärtää. Myös tulkinta tulee esitellä tarkasti (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Tässä luvussa on aiemmin vastattu tarkasti tutkimuskysymyksiin tutkimusten tulosten ja teoreettisen viitekehyksen antamien puitteiden kautta. Laadullisen tutkimuksen haaste on se, että tutkija ei lopulta voi täysin irrottautua omista

arvoistaan, ja objektiivisuutta on vaikea saavuttaa (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä tarkasteltaessa on huomioitava tämä haaste. Tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä koko prosessin ajan (ks. Tutkimuseettinen neuvottelukunta).

Jatkossa yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä johtamista tulisi tutkia monilla eri tutkimusmenetelmillä, koska aiheesta ei ole tehty paljoa tutkimusta. Jatkossa voitaisiinkin hyödyntää triangulaatiota tai mixed methods -menetelmää. Niissä yhdistellään erilaisia metodeja ja tapoja tehdä tutkimusta, jotta tutkimuksen validius kasvaa (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Jatkossa tutkimuksessa tulisi saavuttaa yleistettäviä tuloksia, sillä niitä ei voitu saavuttaa tällä tutkimuksella laadullisen menetelmän ja tutkielman rajallisen koon vuoksi. Jatkotutkimuksien tulisi siis olla reliaabeleja. Ne olisivat silloin toistettavia, jolloin tulokset eivät ole sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Lisäksi kehittämisenäkökulmaa voisi tutkia vielä niin, että tutkisi toteutettuja hankkeita. Myös vähemmistökuultuurien vaikutusta kuntien yhteisöllisyyteen voitaisiin tutkia.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kunnanjohtajat kokevat yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen tärkeiksi nimenomaan pienissä kunnissa. Lisäksi niiden ydinasema kunnan toiminnalle tunnustetaan. Kunnat ovat kuitenkin hyvin eri vaiheissa yhteisöllisyyden ja yhteisöllisen johtamisen kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Tämän tutkimuksen laajempi merkitys on se, että yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen voidaan kokea todellisiksi vahvuustekijöiksi ja resursseiksi, jotka voivat myös muodostua vetovoimatekijäksi. Pienten, ja miksei myös isompienkin, kuntien kannattaisi siis kehittää yhteisöllisyyttään ja sen johtamista, sillä se voisi auttaa tulevaisuuden tuomien haasteiden ratkaisemisessa.

LÄHTEET

- Aula, M.K., Laajala, P. & Pihlaja, R. (2017). Yhteistyö ja kumppanuudet tulevaisuuden kuntayhteisön rakentajana. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom, (toim.) *Tulevaisuuden kunta. Acta nro 264 (s. 517–536)*. Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Crosby, B. & Bryson, J. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 211–230. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.003>, 19.4. 2021.
- Halonen, J. (2019). Väestöennuste 2019–2040: Väestökato on voimakkainta pienissä kunnissa. Kuntaliitto. Haettu osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2019/vaestoennuste-2019-2040-vaestokato-voimakkainta-pienissa-kunnissa>, 16.2.2021.
- Haveri, A. & Airaksinen, J. (2011). Itsehallinto asukkaiden paikalliseen itsehallintoon perustuvana hallintana. Teoksessa A. Haveri, J. Stenvall & K. Majoinen, (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet (s. 51–62)*. Helsinki: Kunnallistieteen yhdistys ja Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A., Airaksinen J. & Paananen, H. (2015). Transformation of Local Leadership— Narratives on changed Interaction. *Open Journal of Leadership*, 4(4), 117–128. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.4236/ojl.2015.44011>, 19.4.2021.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hyyppä, M. (2002). *Elinvoimaa yhteisöstä: sosiaalinen pääoma ja terveys*. PS-kustannus.
- Hyyryläinen, T. (2017). Maaseutu ja paikkaperustaisen hallinnan tulevaisuus. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom, (toim.) *Tulevaisuuden kunta. Acta nro 264 (s. 188–205)*. Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Ilmonen, K. (2000). Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa K. Ilmonen, (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus (s. 9–38)*. Jyväskylä: SoPhi.
- Jäntti, A. (2017). Mihin kuntaa tarvitaan tulevaisuudessa? – Kunta elämisen edellytyksiä luovana itsehallinnollisena paikallisyhteisönä. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom, (toim.) *Tulevaisuuden kunta. Acta nro 264 (s. 56–68)*. Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Kovalainen, A. & Österberg, J. (2000). Sosiaalinen pääoma, luottamus ja julkisen sektorin restrukturaatio. Teoksessa K. Ilmonen, (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus (s. 69–92)*. Jyväskylä: SoPhi.
- Kuntalaki 410/2015.
- Leponiemi, U. (2019). *Kollektiivinen kapasiteetti: Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Haettu osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1304-3>, 19.4.2021.
- Leppilampi, A. (2004). Yhteistoiminnallinen johtaminen: avain organisaation menestymiseen ja henkilöstön jaksamiseen. Teoksessa R. Jaatinen, P. Kaikkonen & J. Lehtovaara, (toim.)

Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille (s. 196–215).
Tampereen yliopisto: TAJU.

- Manninen, M. (2017). Yhteisöllisyys ja kumppanuus tulevaisuuden kunnan menestystekijöinä. Teoksessa I. Nyholm, A. Haveri, K. Majoinen & M. Pekola-Sjöblom, (toim.) *Tulevaisuuden kunta. Acta nro 264 (s. 384–393)*. Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto ja valtiovarainministeriö. Helsinki.
- Paananen, H. (2016). Kuntajohtaja vuorovaikutteisena johtajana. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 44(2), 7–26.
- Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014). Kunta elinvoiman johtajana. *Acta 255*. Helsinki.
- Parkkinen, J., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2017). Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta. *Acta nro 268*. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Silvia, M. & McGuire, M. (2010). Leading public sector networks: An empirical examination of integrative leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(2), 264–277. Haettu osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.006>, 19.4.2021.
- Tilastokeskus (2019). Väestöennuste. Helsinki: Tilastokeskus. Haettu osoitteesta http://www.stat.fi/til/vaenn/2019/vaenn_2019_2019-09-30_tie_001_fi.html, 16.2.2021.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Haettu osoitteesta <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>, 23.4.2021.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Teema 1: Yhteisöllisyyden ulottuvuudet

- Mitä yhteisöllisyys teille tarkoittaa tai mitä se merkitsee?
- Millaisia osa-alueita yhteisöllisyydessä on?
- Millaista vuorovaikutusta kunnassanne on?
- Miten yhteisöllisyyttä kehitetään?
- Millaisia toimenpiteitä yhteisöllisyyteen liittyy?
- Miten yhteisöllisyys näkyy arjessa?

Teema 2: Yhteisöllisen johtamisen ulottuvuudet

- Millaista yhteisöllinen johtaminen on?
- Mitä yhteisöllinen johtaminen merkitsee teille?
- Millaista osaamista yhteisöllinen johtaminen vaatii?
- Millaisia johtamistyytlejä käytätte? Miksi?
- Miten yhteisöllistä johtamista kehitetään?

Teema 3: Yhteisöllisyys ja yhteisöllinen johtaminen kunnan toiminnassa

- Millaisia rasitteita yhteisöllisyyteen ja yhteisölliseen johtamiseen liittyy?
- Millaisia etuja yhteisöllisyydestä ja yhteisöllisestä johtamisesta syntyy?
- Miten yhteisöllinen johtaminen näkyy kunnan eri yksiköissä?
- Miten kunnan eri toimijaryhmät ovat mukana yhteisöllisessä johtamisessa? Entä kunnan työntekijät?
- Miten yhteisöllisyys konkretisoituu suhteessa kunnan eri sidosryhmiin?
- Miten yhteisöllisyyden idea jalkautetaan organisaatioon tai toimeenpannaan työyhteisössä?