

YHTEISTOIMINTA JA SYNERGIA HERVANNASSA

Tuire Kempe
Tampereen yliopisto
Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta
Yhdyskuntatieteiden laitos
Aluetieteen pro gradu –tutkielma
Toukokuu 2008

Tampereen yliopisto
Yhdyskuntatieteiden laitos

KEMPE, TUIRE: Yhteistoiminta ja synergia Hervannassa

Aluetieteen pro gradu –tutkielma 69 sivua, 1 liitesivu

Toukokuu 2008

Tutkimus käsittelee yhteistoimintaa ja siinä ilmenevää synergiaa Tampereen Hervannan kaupunginosassa. Yhteistoimintaa ja synergiaa tarkastellaan vuorovaikutuksen, luottamuksen ja paikallisuuden teemojen kautta. Toimijoiden yhteiset arvot ja tavoitteet sekä sitoutuminen vahvistavat yhteistoimintaa. Synergian syntymisessä keskeisin tekijä on toimijoiden välinen luottamus. Synergian mahdollisuus yhteistoiminnassa riippuu myös ulkoisista tekijöistä kuten ympäristön rakenteesta ja julkisesta politiikasta.

Yhteistoiminnallisen ajattelun eri teoreettisissa lähestymistavoissa luottamusta pidetään ratkaisuna yhteistoiminnan ongelmiin epävarmassa ja monimutkaisessa yhteiskunnassa. Kyky ennakoida toisten käytöstä ja luottaa on yhteydessä joko mahdollisuuteen tarkkailla toisten toimia ja asettaa sanktioita tai yhteisten odotusten ja arvojen olemassaoloon, jolloin toimijat pystyvät samaistumaan tiettyyn ryhmään. Näitä lähestymistapoja yhdistettäessä viitataan sosiaalisen rakenteen yhteisöllisiin piirteisiin. Verkostot, normit ja luottamus edistävät ryhmien jäsenten vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksessa kulkevat rinnakkain muodolliset ja epämuodolliset elementit.

Yhteistoimintaa ja synergiaa Hervannassa lähdettiin tutkimaan haastatteluiden avulla. Haastateltavina oli hervantalaisissa yhdistyksissä ja organisaatioissa sekä alueen verkostoissa toimivia henkilöitä. Hervannassa verkostojen yhteistoiminta rakentuu vahvasti synergiaan. Toiminnan taustalla on yhteisenä arvona alueen hyvinvointi. Yhteistoiminnalla halutaan taata alueen ihmisille mahdollisimman hyvä elinympäristö. Tästä yhteisen hyvän ajatuksesta seuraa, että ihmiset ovat sitoutuneet yhteistoimintaan ja ottavat vastuuta sen toteuttamisesta. Myös luottamus on Hervannassa varsin korkealla tasolla. Se perustuu osittain kokemukseen ja tuttuuteen, jolloin toisten aikomukset ja tavoitteet ovat tiedossa. Luottamusta on vaikea arvioida silloin kun sitä on olemassa. Vasta luottamuksen puuttuminen tuo sen merkityksen selvemmin esiin.

Hervannan yhteistoiminnan ja yhteisöllisyyden kannalta myönteisiä asioita ovat myös hyvä tiedonkulku, vahva paikallisidentiteetti ja luovuus. Yhdistysten ja verkostojen kautta ihmisten ideat ja ajatukset nousevat esiin. Yhteistoiminnan kannalta ongelmia voivat tulevaisuudessa tuottaa yksilöllisyyden voimistuminen, jolloin yhteistoimintaan on vaikea saada uusia ihmisiä sekä pitkäjänteisen toiminnan varmistaminen, mitä auttaisi esimerkiksi vakituisen alueellisen koordinaattorin palkkaaminen.

Avainsanat: luottamus, synergia, yhteistoiminta

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ.....	3
2.1 Tutkimuksen tavoitteet.....	3
2.2 Tutkimusmenetelmät ja –aineisto	4
2.3 Paikallistaso tutkimuksen kohteena.....	5
3.YHTEISTOIMINNALLISEN AJATTELUN TEOREETTISET	
LÄHTÖKOHDAT.....	7
3.1 Rationaalisen valinnan teoria.....	8
3.2 Normatiivinen lähestymistapa.....	11
3.3 Valikoiva lähestymistapa.....	13
3.4 Muodollisen ja epämuodollisen yhdistävä lähestymistapa.....	17
3.5 Yhteenveto	18
4. YHTEISTOIMINNAN RAKENTUMINEN.....	20
4.1 Synergian käsite.....	21
4.2 Synergia ja ryhmät.....	24
4.3 Synergia ja verkostot.....	26
4.4 Luottamus – synergian perusta.....	30
4.4.1 Luottamuksen rakentuminen.....	31
4.4.2 Epäluottamus.....	34
4.5 Synergia luovana prosessina.....	35
5. YHTEISTOIMINNAN HERVANTA.....	37
5.1 Yhdistykset ja verkostot.....	38
5.2 Vuorovaikutus ja tiedonkulku	42
5.3 Luottamus.....	46
5.4 Sitoutuminen.....	52
5.5 Luovuus.....	54
5.6 Yhteistoiminnan ongelmat.....	56
6. PÄÄTELMÄT.....	61
LÄHTEET.....	64
LIITE	

1. JOHDANTO

Toimijoiden väliset suhteet ja sosiaalinen vuorovaikutus ovat tärkeitä yhteisöä kuvaavia tekijöitä. Tiedollisten ja taloudellisten resurssien ohella niillä on merkittävä asema yhteisöjen ja alueiden kehittämisessä. Yhteistoiminnassa on tärkeää, että ihmiset luottavat toisiinsa ja ovat sitoutuneita toimintatapoihin ja tavoitteisiin. Tarkastelemalla eri toimijoiden tavoitteita ja toimenpiteitä voidaan hakea yhteyksiä, jotka tuottavat synergiaa ja pyrkiä tunnistamaan sen merkitys. Ryhmien sisällä synergia on tulosta siitä, miten ryhmän jäsenten tavoitteet, taidot ja sitoutuminen vaikuttavat ryhmään ja vahvistavat sitä sekä millainen vuorovaikutus ryhmässä on. Ulkoinen synergia on tulosta erilaisten ryhmien ja organisaatioiden yhteistoiminnasta. Synergian syntymisessä keskeisin tekijä on toimijoiden välinen luottamus. Synergian mahdollisuus yhteistoiminnassa on myös riippuvainen ryhmien ja organisaatioiden sekä ympäristön sosiaalisista ja kulttuurisista rakenteista ja ilmapiiristä.

Tietyissä paikassa tapahtuvassa yhteistoiminnassa korostuu yhteisöllisyyden merkitys. Yhteisö viittaa alueella asuvien ihmisten sosiaaliseen vuorovaikutukseen, joka luo yhteisöllisyyttä. Yhteisyys voi olla luonteeltaan toiminnallista tai symbolista. Toiminnallinen yhteisyys syntyy konkreettisen vuorovaikutuksen ja toiminnan tuloksena, symbolinen yhteisyys sitoo ihmisiä vähemmän paikkoihin ja ilmenee tietoisuudessa ja tunteissa. Yhteisön käsite ei kuvaa kuitenkaan vain tietyllä alueella asuvien ihmisten vuorovaikutusprosessia vaan myös sosiaalista järjestelmää, joka on paikallisten instituutioiden kuten hallinnon, palveluiden ja tuotannon kautta laajemman yhteiskunnan osa. Paikallisyhteisöä voidaan tarkastella eri näkökulmista, joita voidaan myös pitää yhteisön eri ulottuvuuksina. Voidaan erottaa paikallinen, paikka ja kulttuuri. Samaa paikkaa voivat jakaa ajattelu- ja toimintatavoiltaan poikkeavat sosiaaliset verkostot. Vaihtelevat identiteetit ja intressit ilmenevät yhteisössä löyhempinä tai tilapäisempinä verkostoina, joissa saatetaan tulkita paikka- tai ympäristösuhdetta eri tavoin. (Hynynen 2000, 77.)

Suurin osa sosiaalisesta vuorovaikutuksesta tapahtuu maantieteellisesti rajatuilla alueilla. Ihmisten välinen yhteistoiminta toteutuu pääasiassa pienissä yhteisöissä, lähiseuduilla ja paikallisten tarpeiden täyttämiseksi. Sama koskee myös markkinoiden välityksellä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Pääosa taloudellisesta toiminnasta tapahtuu pienissä ja keskisuurissa yrityk-

sissä, jotka myyvät etupäässä paikallisille ja alueellisille markkinoille. Tämä pitää paikkansa huolimatta tietoyhteiskunnan eksponentiaalisesta kasvusta, joka on häivyttämässä etäisyyden ja mahdollistamassa taloudellisten aktiviteettien globalisoitumisen. Työllistyminen on myös suurelta osin paikallinen ilmiö. Suurin osa uusista työpaikoista syntyy palvelualoille, joissa työpaikat ovat nimenomaan paikallisia. Paikallistaso muodostaa tilan, jolla pääosa työvoiman kysynnästä ja tarjonnasta tapahtuu ja jolla työllisyyden edistämistoimet pannaan käytäntöön. (Loranca-Garcia 2000, 74.)

Tässä työssä tutkitaan sitä, miten Hervannan kaupunginosassa Tampereella toteutuu yhteistoiminta synergian käsitteiden kautta. Hervannassa yhteisön eri ulottuvuudet tulevat hyvin esiin, sillä se on selvästi kaksijakoinen alue. Hervanta on samalla asumalähiö, mutta toisaalta Tampereen teknillinen yliopisto ja alueen huipputeknologiayritykset ovat tehneet siitä osaamiskeskittymän (Häkli, Laakkonen-Pöntys & Randell 2003, 31). Yhtäältä Hervannassa on siis paljon huipputason osaamista ja siellä koulutetaan osaajia sekä suunnitellaan ja kehitetään huipputekniikkaa, mutta toisaalta siellä on korkea työttömyysaste, osin alhainen tulotaso ja paljon maahanmuuttajia.

Johdannon jälkeen tutkielman toisessa luvussa asetetaan tutkielman tavoitteet ja käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä tarkastellaan paikallisyhteisöllisyyden merkitystä. Kolmannessa luvussa tarkastellaan yhteistoiminnan teoreettisia lähtökohtia, joissa nousevat esille luottamuksen ja vuorovaikutuksen käsitteet, jotka ovat keskeisiä synergian muodostumisessa. Näitä keskeisiä käsitteitä tarkastellaan lähemmin neljännessä luvussa. Viidennessä luvussa arvioidaan kerätyn aineiston avulla, miten yhteistoiminta ja synergia toteutuvat Hervannan kaupunginosassa eri hervantalaisten toimijoiden mielestä. Viimeisessä luvussa tehdään yhteenveto ja esitetään päätelmät.

2. TUTKIMUSTEHTÄVÄ

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkielman lähtökohdan muodostaa Hervannassa syntyneiden yhteistoimintamuotojen tarkastelu synergianäkökulmasta. Tutkielman pääkysymykseksi muodostuu:

- Tuottavatko Hervannan yhteistoimintaverkostot synergiaa?

Synergian lähteille päästään tarkastelemalla sitä vuorovaikutuksen ja luottamuksen kautta. Millaista vuorovaikutusta toimijoilla on? Onko yhteistoiminnalla yhteiset tavoitteet, joihin ollaan myös sitouduttu? Vallitseeko toimijoiden välillä luottamuksen ilmapiiri? Mikä vaikutus paikallisella ympäristöllä on yhteistoiminnan muodostumiseen?

Synergian arviointia on varsin vaikea suorittaa. Synergiahyödyt ovat usein laadullisia ja ilmenevät konkreettisina tuloksina varsin pitkällä aikavälillä (Hult 1994, 35). Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen keinoin toteutettavaa synergian arviointia rajoittaa lisäksi pieni tietomäärä. Tämä estää käyttämästä hienojakoisia tilastollisia metodeja. Valittu tapaus voi myös olla ainutlaatuinen, mikä rajoittaa sen pohjalta tehtyjen päätelmien soveltamista muualle. Tapaustutkimuksella on kuitenkin myös etunsa. Tietyn tapauksen lähempi tarkastelu saattaa olla ainoa tapa löytää ne tietyt mekanismit, jotka johtavat onnistumiseen tai epäonnistumiseen tietyn tyyppisessä sosiaalisessa tilanteessa (State-society synergy for accountability 2004, 6).

Juhani Hult (1994, 22-23) korostaa ”tutkivan journalismin” merkitystä tilanteessa, jossa usean toimijatahon edustajat kehittävät jotain yhteistoiminnassa ja jossa toimijat saattavat vaihtua matkan varrella sekä epäviralliset ja epämuodolliset toimintatavat ovat vallitsevia virallisten ja vakiintuneiden menettelyjen sijaan. Tarkastelu voi koostua toimijahaastatteluista sekä monenlaisten mahdollisten dokumenttiaineistojen käyttämisestä. Samalla tutkija kehittää edelleen tutkimuksensa ”juonitusta” tärkeäksi havaitsemiinsa suuntiin. Synergian arviointi saattaa tällaisen prosessin tutkimuksessa jäädä myös tutkijan suoraan arvioitavaksi ilman sanottavaa menetelmien tai vertailutilanteiden tukea.

2.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Henkilökohtaiset teemahaastattelut sopivat synergian ja sen keskeisten elementtien tarkasteluun, koska niiden ymmärtäminen vaatii toimijoiden subjektiivisten kokemusten tarkastelua. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa on oleellisinta se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja syntyvät vuorovaikutuksen kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Teemahaastattelussa on myös omat ongelmansa, jotka liittyvät haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastattelemineen vaatii kokemusta ja vie aikaa. Haastattelu saattaa sisältää virhelähteitä ja haastattelussa saadaan paljon tutkimusaiheen kannalta epärelevanttia materiaalia. Myös haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat usein ongelmallisia, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35-36.)

Tutkielman aineisto on kerätty hervantalaisten toimijoiden teemahaastatteluilla. Haastatellut työskentelevät tai toimivat vapaaehtoisina hervantalaisissa yhdistyksissä ja organisaatioissa ja suurin osa toimii sen lisäksi organisaationsa tai yhdistyksensä edustajina alueellisissa yhteistoimintaverkostoissa. Lisäksi on haastateltu Tampereen kaupungin edustajaa. Yhteensä haastateltavia oli kahdeksan kappaletta. Aineiston pienuus ei välttämättä ole ongelma, koska muutamaa henkilöäkin haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tapana puhua harkinnanvaraisesta näytteestä, jossa tilastollisten yleistysten sijaan pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 59.)

Haastattelut tehtiin huhti-toukokuussa 2008. Otin haastateltaviin yhteyttä puhelimitse ja sähköpostilla, jolloin sovittiin haastattelu-aika ja -paikka. Haastattelut kestivät puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastatteluissa käytettiin nauhuria ja haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon. Teemahaastattelurunko toimi haastattelijan muistilistana, mutta silti osassa haastat-

teluja teemojen sisällä pysyminen tuotti vaikeuksia, mikä johtui haastattelijan kokemattomuudesta. Keskeiset teemat olivat kaikissa haastatteluissa kuitenkin samat, tosin asiat painoutuivat eri tavalla ja haastattelujen sisältö vaihteli riippuen haastateltavan organisaatiosta ja roolista yhteistoimintaverkostoissa.

Haastatteluissa tavoitteena oli tutkielman lähtökohdan mukaisesti tarkastella yhteistoimintaa synergianäkökulmasta eli tuottaako hervantalaisten yhteistoiminta synergiaa. Haastatteluiden avulla pyrittiin ensinnäkin selvittämään erillisten toimijoiden toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet sekä tarkastelemaan vuorovaikutusta ja yhteyksiä muihin toimijoihin. Keskeistä synergian syntymisen kannalta ovat arvot, etenkin luottamus, joka oli haastattelujen toisena teemana. Onko Hervannassa syntynyt sellaista luottamusta toimijoiden kesken, mikä edistää vuorovaikutusta? Kolmantena teemana oli paikallisympäristön vaikutus. Mikä vaikutus sosiaalisilla ja kulttuurisilla rakenteilla ja ilmapiirillä on synergian muodostumiseen?

Haastatteluiden suorat lainaukset, jotka havainnollistavat analyysia on tekstissä kursivoitu ja erotettu lainausmerkeillä. Tekstistä on jätetty pois täytesanoja ja välihuomautuksia, jotka eivät varsinaisesti liity teemaan. Jos suorasta lainauksesta on jätetty osia pois, ne on merkitty kolmella pisteellä.

2.3 Paikallistaso tutkimuksen kohteena

Hallinnossa paikallisyhteisö usein määrittellään ihmisten väliseksi kiinteäksi sosiaalisiksi verkostoksi tietyllä alueella. Silloin oletetaan, että asukkaat kokevat tärkeiksi sosiaaliset suhteet ja yhteistoiminnan muiden samalla alueella asuvien kanssa ja että tämän alueen asukkaat kokevat kyseisen alueen omakseen. Lisäksi oletetaan, että siellä asuvat ihmiset haluavat vaikuttaa ensisijaisesti vain kyseisen alueen asioihin. (Bäcklund 1998, 57.) Näin ei kuitenkaan välttämättä enää ole. Vaikka suurin osa ihmisten välisestä yhteistoiminnasta tapahtuu edelleen paikallisella tasolla ja sosiaalisuus on pitkälti paikallista, se ei nykyisessä kaupunkimaisessa elämäntavassa ole alueperustaista. Ei ole olemassa yhtenäistä kaupunkilaista ryhmää ja sen tarvehierarkiaa vaan ryhmiä, joiden elämäntavat ja tarpeet vaihtelevat. Kaupunkilainen elämä on ennen muuta ruohonjuuritason sosiaalisuutta ja valintoja, jotka jatkuvasti etsiytyvät omille

uomilleen. Paikallisyhteisön sijaan pitäisi puhua paikallisista yhteisöistä, jotka toimivat tietyssä paikassa. (Bäcklund ja Kanninen 1999, 109; Bäcklund 1998, 63; Tapaninen 1994, 15.)

Toiminnallisten yhteisöjen syntyminen eräänä edellytyksenä oleva yhteinen arvoperusta kytkeytyy myös kysymykseen siitä, voivatko esimerkiksi erilaiset asukasjärjestöt toimia tietyn alueen asukasnäkökulmaa edustavina eliminä. Toiminnallinen yhteisö rakentuu aina johonkin arvo- tai normiperustaan ja yhteistoiminnan tarpeeseen, joka pitää sitä koossa. Näillä järjestöillä on vahva kontakti alueen arkipäivän kautta hahmottuvaan paikalliseen omaleimaisuuteen, mutta niiden toiminnan intressit eivät välttämättä saa vastakaikua kaikkialla. Ihmiset aktivoituvat kun on kyse heidän näkökulmastaan tärkeästä asiasta. Kaikki eivät ole kiinnostuneita kaikesta. (Bäcklund 1998, 59-60.)

Juha Sihvolan (2000) mukaan yhtenäisen arvomaailman luominen ei ole välttämättä onnistuneen paikallisyhteisön edellytys. Sen sijaan on tärkeää kunnioittaa yhteisön jäsenten oikeutta yksityisyyteen, yksilöllisyyteen ja erilaisuuteen eikä väkisin pyrkiä luomaan sellaista paikallishenkeä, joka yrittää sulkea ulkopuoliset pois. Paikallisyhteisön onnistuneisuutta voi edistää ymmärtävä samaistuminen toisiin yhteisön jäseniin ja sitoutuminen edistämään heidän hyvän elämänsä toteutumista, vaikka tämä hyvä elämä voi tavoitteiltaan ja sisällöltään olla erilainen. (Sihvola 2000, 60.)

Hervanta on paikallisyhteisönä poikkeuksellinen. Hervantalaisuus identiteettinä merkitsee voimakkaampaa kokemusta kuin asuminen monissa muissa Tampereen kaupunginosissa. Hervanta on myös varsin aktiivinen kansalaistoiminnassa. Siellä on paljon toimijoita, joiden verkostoituminen ja yhteistoiminta ovat korkeaa luokkaa sekä paljon vapaaehtoistoimintaan perustuvia yhdistyksiä. Hervantalaiselle toimintakulttuurille on ominaista vahva, pitkäaikainen ja monialainen yhteistoiminta. Erilaiset verkostot keräävät yhteen elinkeinoelämän, julkisen sektorin ja kansalaistoiminnan edustajia. (Häkli et al. 2003, 85-86.) Hervannassa on ollut paljon yhteisöllisiä hankkeita sen alkua ajoista lähtien. 1990-luvun alussa Hervanta oli esimerkiksi mukana valtakunnallisessa Lähiöuudistuksessa ja 2000-luvulla EU:n tavoite 2-ohjelmassa.

3. YHTEISTOIMINNALLISEN AJATTELUN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Luottamuksen ja yhteistoiminnan suhde on olennainen tekijä modernissa globaalissa maailmassa ja sen taloudessa. Yhteistoiminnallinen ajattelu ei ole ominaista vain yksilöille ja heidän keskinäisille suhteilleen vaan koko yhteiskunnalle. Yksittäisten toimijoiden väliset sosiaaliset verkostot luovat luottamuksen ja yhteistoiminnan laajempia verkostoja.

Tarkastelen yhteistoiminnallista ajattelua sosiologisten teorioiden kautta ja Barbara Misztalin (2000) esittämien ajatusten pohjalta. Sosiologisissa teorioissa on lähestytty yhteistoimintaa kahden hallitsevan näkökulman kautta. Kummassakin lähestymistavassa luottamusta pidetään parhaana ratkaisuna kollektiivisen toiminnan ongelmiin; yhteiskunnan kasvavaan monimutkaistumiseen, epävarmuuteen ja pirstoutumiseen sekä toisaalta sen osien lisääntyvään autonomiaan.

Ensimmäinen lähestymistapa nojaa utilitaristiseen traditioon, joka on saanut tukea kiinnostuksesta rationaalisen valinnan teoriaan. Tärkeinä tekijöinä pidetään toimijoiden oman edun tavoittelua ja kontrollijärjestelmää, joiden nähdään johtavan yhteistoimintaan. Siinä oletetaan, että on olemassa linkki yhteisön tiivyyden sekä yhteistoiminnan välillä. Luottamus nähdään rationaalisenä strategiana edistämässä vuorovaikutusta. Toinen traditio näkee solidaarisuuden kulttuurisen kontekstin tuotteena ja painottaa vuorovaikutuksen verkostoja. Jaetut normit ja arvot saavutetaan näiden verkostojen ja ennen kaikkea horisontaalisten, epävirallisten ja henkilökohtaisten yhteyksien kautta. Luottamus nousee yhteisten arvojen sisäistämisestä. Siinä oletetaan epäsuorasti, että sosiaalisen integraation ja sosiaalisen yhteistoiminnan välillä on yhteys. (Misztal 2000, 108-109.) Näissä lähestymistavoissa yhteistoiminnan perusteet siis rajataan joko tietyn tyyppiseen kontekstiin (läheisyys) tai ryhmän tiettyyn luonteeseen (yhdistyminen). Läheisyyden konteksti tarkoittaa rinnakkaiseloa, jossa toimijat jakavat saman paikan ajassa ja tilassa. Yhdistyminen taas kuvaa yhteenkuuluvuutta yksilöiden ja ryhmien välillä.

3.1 Rationaalisen valinnan teoria

Rationaalisen valinnan teorian kannattajia kiinnostaa kollektiivinen toiminta, miten yhteinen hyvä tuotetaan. Miksi ihmiset valitsevat yhteistoiminnan vaikka siihen ei ole ulkoista pakkoa? Suurissa ryhmissä hyödyllistä yhteistoimintaa ei myöskään välttämättä synny vaikka motiivi toiminnalle on olemassa. Kun yhteinen hyvä on tuotettu, se on kaikkien ulottuvilla ja voidaan kysyä mikä motivoi maksimaalista hyötyä tavoittelevat rationaaliset toimijat osallistumaan sen tuottamiseen. (Misztal 2000, 109-110.)

James Coleman ottaa lähtökohdaksi yksilölähtöisen rationaalisen toiminnan ja tuo esiin sosiaalisen pääoman käsitteen ja tutkii sen muotoja: velvollisuuksia ja odotuksia, informaatiota sekä sosiaalisia normeja. Hän hylkää rationaalisen toiminnan äärimmäisen yksilöllisyyden linkittämällä mikrotason tarkoituksellisen toiminnan järjestelmän makrotasolla tapahtuviin ilmiöihin. Sosiaalinen pääoma on sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä resurssi, joka helpottaa ihmisten tarkoituksellista toimintaa ja sisältää ajatuksen vastavuoroisuudesta. Sosiaalisten normien velvollisuudet ja odotukset ovat riippuvaisia läheisyydestä ja jatkuvuudesta, koska nämä sosiaalisten rakenteiden piirteet tuottavat sosiaalista kontrollia, joista taas normien tehokkuus on riippuvainen. Sosiaaliseen toimintaan liittyy myös informaatio. Mitä läheisempiä ja monilukuisempia sosiaalisia suhteita yksilöllä on, sitä todennäköisemmin hän saa sellaista tietoa, jota voi hyödyntää omassa toiminnassaan. Coleman siis kiinnittää huomion sosiaalisen pääoman myötä yhteisön sosiaalisten suhteiden kiinteeseen ja yhteisön kykyyn luottaa, pitää yllä normeja ja välittää informaatiota. Hän näkee normit, luottamuksen ja vastavuoroisuuden tietyn ryhmän ominaisuuksina suljetussa sosiaalisessa kontekstissa. (Coleman 1988, S95-S105; 1993, 9; Ilmonen & Jokinen 2002, 19.)

Tärkeä tekijä rationaalisen valinnan teoriassa on ryhmän solidaarisuus, joka riippuu siitä, miten ryhmän jäsenet pystyvät tarkkailemaan ja hyväksymään toistensa toimintaa. Luottamuksen käsite rakentuu yksinkertaisille suhteille yksilön odottamista hyödyistä ja tappioista, joita aiheutuu toisten ihmisten toiminnasta. Se joka luottaa ja se johon luotetaan, oletetaan rationaaliseksi, jolloin päätös luottaa ei perustu vain arvioon siitä pitääkö henkilön luottamuksen vaan osaltaan myös negatiivisen sanktion käyttämiseen. Rationaaliset yksilöt luottavat vain silloin kun mahdolliset hyödyt ovat tappioita suuremmat ja kun sanktiot tukevat luotta-

muksen saavuttamista. Sanktiot yhteisen hyvän nimissä voivat tulla edullisemmaksi kuin suora toiminta ja tästä syystä on helpompaa toteuttaa kollektiivista toimintaa epäsuorasti sanktioiden kautta. Etenkin symboliset sanktiot kuten rohkaisu, hyväksyminen, kunnioitus tai halveksunta ovat helposti toteuttavissa, mutta kuitenkin vaikutukseltaan tehokkaita. (Coleman 1990, 115-116.)

Michael Hechterin (1987, 10-14) mukaan ryhmän solidaarisuus koostuu luottamuksesta ja kontrollista ja solidaarisuudesta itsessään. Hän painottaa ryhmän koon merkitystä solidaarisuuden ongelman ymmärtämisessä. Luottamus voi olla pieneen ja epämuodolliseen ryhmään osallistumisen sivutuote, joka ei tarvitse muodollista kontrollia taatakseen toimivan kommunikaation ja yhteisymmärryksen. Suuremmissa ryhmissä, joissa yhteistoimintaan tarvittava yhteinen tieto ei ole yhtä helposti saatavilla, se on taattava erikseen. Suurissa ryhmissä yhteistoiminta on mahdollista vain kun ryhmissä on muodollinen kontrolli tai ne tarjoavat jäsenilleen mahdollisuuden yhteiseen hyvään.

Rationaaliset toimijat muodostavat ryhmiä kuluttaakseen yhteistä hyvää, mutta valitsevat mieluiten vapaamatkustamisen eli kuluttavat yhteistä hyvää, mutta eivät myötävaikuta sen tuottamiseen. Tämä ongelman ratkaisu edellyttää rationaalisen valinnan teorian mukaan yhteisten sääntöjen laatimista. Ryhmän jäsenet suostuvat tiettyihin sääntöihin toisaalta juuri siksi, ettei heidän tarvitse olla tuottamassa yhteistä hyvää. Tämä vaihtoehto ei kuitenkaan sisällä solidaarisuuden ajatusta. Toisaalta säännöt hyväksytään velvollisuudesta. Mukautuminen sääntöihin tuo solidaarisuutta, koska täyttäessään tiettyjä velvollisuuksia ryhmän jäsen kuluttaa omia voimavarojaan ryhmän hyväksi. Velvollisuudet ovat rasitus, jonka jokaisen ryhmän jäsenen on hyväksyttävä halutessaan sitä hyvää mitä tietyn ryhmän jäsenyys heille tuottaa. Mitä riippuvaisempi jäsen on ryhmästä, sitä suuremman rasituksen hän on valmis kantamaan. Tämä ei kuitenkaan vielä takaa mukautumista sääntöihin ja velvollisuuksiin. Se vaatii muodollista kontrollia, jossa ryhmä tuottaa erillisiä valikoivia kannustimia ja sanelee yksilön velvollisuudet. Ryhmän solidaarisuus voidaan saavuttaa vain luottamuksen ja kontrollin yhteisvaikutuksella. (Hechter 1987, 49-53.)

Rationaalisen valinnan teorian ongelmana on, että se samaistaa luottamuksen merkityksen puhtaasti yhteistoimintasuhteiden termeihin ja rationaaliin odotuksiin. Luottamus määritel-

lään tarkoitukselliseksi toiminnaksi, joka tähtää hyödyn maksimointiin. Toiminta nojaa normeihin, joita omaa etuaan tavoittelevien yksilöiden vuorovaikutus tuottaa. Normit tuotetaan tietoisesti, täsmällisillä ilmauksilla jaetuista intresseistä ja sanktioista. Ryhmän normit ja oman edun tavoittelu nähdään identtisinä. Oman edun tavoittelu hyötyy sosiaalisista normeista, jotka rankaisevat epäluottavuudesta. Nähdessään luottamuksen ja solidaarisuuden vähemmän tunteenomaisena ja paremminkin laskelmoituna juonena kontrolloida vapaamatkustajia, rationaalisen valinnan teoria epäonnistuu tuottamaan menestyvää selitystä solidaarisuuden normatiiviselle puolelle. Sulkiessaan pois muunlaisen kuin opportunistisen käytöksen, se vähentää uskottavuutta ajatukselta, että se lisäisi luottamusta. (Barnes 1995, 226-227; Misztal 2000, 113-114.)

Rationaalisen valinnan teorian vika ei ole siinä, että se olettaa ihmisten olevan oman edun tavoittelijoita ja rationaalisia vaan siinä, että heidän nähdään toimivan itsenäisesti ottamatta huomioon riippuvuuttaan muista ihmisistä. Se ei näe vuorovaikutuksen, oppimisen ja yhteisten jaettujen merkitysten rakentamisen merkitystä. Todellinen yhteistoiminta ja odotukset luodaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jossa neuvotellaan, peilataan omia ajatuksia muiden ajatuksiin sekä sovitetaan tarpeita yhteen, ei laskelmoinnilla. Tavoitteet vaihtelevat ja muuttuvat kontekstin ja paikan suhteen, mikä seuraa yksilöiden herkkyydestä suhteessa toisiin ja kommunikaation arvottavasta merkittävydestä, joka tarkentaa ja määrittää yhteistä hyvää. Määritely, paikallinen ja konkreettinen toiminta tulee halutuksi, koska se on arvokasta tietyille ryhmille tietyissä olosuhteissa. (Barnes 1995, 226-227.)

Ihmisiä pidetään kykenemättöminä antamaan palautetta pitkällä aikavälillä ja näkemään, että yhteisellä strategialla voidaan vaikuttaa yhteiseen tulevaisuuteen. Siinä ei nähdä mahdollisuutta, että pienissä organisaatioissa muodostuneet luottamussuhteet voidaan käyttää alustavana sosiaalisena pääomana, joka mahdollistaa organisaation laajenemisen ja kyvyn menestyksellisesti ratkaista ongelmia ja pakottaa muutokseen. Teoria on käyttökelpoinen tilanteissa, joissa toimijan identiteetti ja tavoitteet ovat vakiintuneet ja yhteistoiminnan säännöt ovat tarkat ja kaikkien toimijoiden tiedossa. Sen kautta on kuitenkin vaikea ymmärtää ihmisten käytöstä vähemmän jäsentyneessä kontekstissa, jossa sosiaaliset rakenteet ovat kadonneet ja joissa toimijoiden tavoitteet ovat sekavia ja yhteistoiminnan säännöt epätarkkoja. Tämä pätee

juuri moderniin maailmaan, jossa yhteiskunta on hajanainen ja monet rationaalisen toiminnan oleelliset piirteet ovat kadonneet. (Misztal 2000, 114- 115).

3.2 Normatiivinen lähestymistapa

Normatiivisessa lähestymistavassa ajatellaan, että epämuodolliset yhteistoiminnan muodot, jotka perustuvat luottamukselle saavat näkyvyyttä yhteiskunnan siirtymävaiheessa, jossa traditionaaliset instituutiot murtuvat, yhteiskunta sirpaloituu ja selkeä yhteinen kollektiivinen intressi puuttuu. Epävarmuuden ja epäselvyyden maailmassa epämuodolliset sidokset ja ryhmän solidaarisuus nousevat merkittäviksi tekijöiksi samoin kuin luottamus. Lähestymistapa asettaa toiveensa kollektiivisen solidaarisuuden ja individualismin synteisiin ja esittää kysymyksen voiko liberaali yhteiskunta, jota leimaa yksilöllisyys ja moniarvoisuus, muodostaa osallistumisen ja yhteistoiminnan käytäntöjä. (Misztal 2000, 115-116.)

Solidaarisuus sitoumuksena, joka alistaa yksilön intressin laajemmalle sosiaaliselle kokonaisuudelle on keskeisellä sijalla. Durkheim arvosteli utilitaristista mallia, jossa sosiaalinen järjestys tuotetaan automaattisesti rationaalisten yksilöiden omaa etua tavoittelevien toimien kautta. Hän käsitti solidaarisuuden luottamuksena, vastavuoroisuutena sekä moraalisen velvollisuutena ja näki sen mahdolliseksi vain silloin kun ihmiset jakavat yhteiset arvot ja normit. Luottamus perustui sosiaalisen solidaarisuuden hallitseviin termeihin, jotka modernissa yhteiskunnassa perustuivat yksilön persoonan eettiseen arviointiin. (Seligman 1992, 120-121.)

Myös Talcott Parsonsin (1951) mielestä sosiaalinen järjestys, joka perustuu oman edun tavoitteluun, ei voi olla vakaata. Hän hylkää individualistiset arvot yhteisössä ja väittää, että normatiiviset rakenteet ovat ainoa tie kollektiiviseen järjestykseen. Solidaarisuus samaistetaan jaettujen arvojen institutionalisoimiseen ja luottamus nähdään olevan peräisin yksilön uskosta siihen, että muut laittavat oman edun sivuun kollektiivisen edun tieltä. (Parsons 1951, 193.)

Tämä normatiivinen sosiaalisen järjestyksen rakennelma varmistetaan oikealla tavalla toteutulla sosiaalistamisella, joka tuottaa yhdenmukaisuutta. Ihminen on sosiaalinen olento ja hänen on sopeutettava toimintansa muiden yhteiskunnan jäsenten toimintaan. Sen on oltava

paitsi ymmärrettävää myös yhdenmukaista muiden käyttäytymisen kanssa. Yhdenmukaisuus saavutetaan arvojen ja normien avulla. Ihmisiin voidaan luottaa, koska saman ryhmän jäsenenä he jakavat yhteisen kulttuurin, joka perustuu sukulaisuuteen, tuttuuteen tai yhteiseen taustaan. Ihmisen sosiaalisuuden perusta on siis käyttäytymisen yhdenmukaisuus muiden samaan yhteisöön tai ryhmään kuuluvien kanssa. (Sulkunen 1987, 222-223.)

Rationaalisen valinnan teorioista poiketen toimijoilla ei ole kustannuksia ja hyötyjä laskelmoivaa asennetta suhteessa motivoiviin tekijöihin ja moraalisesti velvoittavina pidettyihin sääntöihin ja instituutioihin. Jos arvot ja normit on onnistuneesti sisäistetty sosialisatiossa, ne motivoivat toimijat yhteistoimintaan ja instituutiot eivät tarvitse tuekseen sanktioita eivätkä valvontaa. (Gronow 2000, 97.)

Parsonsin näkemyksen ongelma on, että se ei selitä miten sääntöihin mukautumisen prosessi syntyy tai miten instituutiot edistävät solidaarisuutta. Siinä oletetaan, että solidaarisuus on tulosta sosialisatoin luomista kiinteistä siteistä ja luottamuksen käsite jää keskeneräiseksi. Yhteistoiminnan muodostuminen muissa kuin suhteellisen pienissä ja yhtenäisissä ryhmissä jää selittämättä. (Misztal 2000, 116- 117.)

Francis Fukuyaman mukaan kokonaisten kansakuntien talous ja kilpailukyky on riippuvainen luottamuksen ja sosiaalisen pääoman määrästä yhteiskunnassa. Vapaamatkustajaongelmaa voidaan vähentää, jos ryhmän sosiaalisen solidaarisuuden taso on korkea. Yhteisön kyky sosiaaliseen pääomaan on välttämätöntä, jotta rationaalinen talous ja poliittiset instituutiot voivat toimia. Hänen keskeinen argumenttinsa on, että sosiaalisella pääomalla on merkittäviä seurauksia teollisuudelle ja taloudelle, koska eettiset tavat kuten kyky yhdistyä spontaanisti, ovat keskeisiä organisaatioiden innovatiivisuudelle ja sitä kautta hyvinvoinnin luomiselle. Kansakunnat eroavat taipumuksessaan luottaa johtuen kulttuurisista eroavuuksista, joita historian aikana on syntynyt. Voidaan sanoa, että sosiaalinen pääoma on luotu ja siirretty eteenpäin kulttuuristen mekanismien kuten uskonnon, tradition ja historiallisten tapojen kautta. On olemassa kulttuurisia ominaisuuksia, joiden perusteella ihmiset toimivat luottamuksen pohjalta eivätkä ole riippuvaisia ulkoisista säännöistä, jotka estävät epäluottamuksen. Tämä on kriittinen tekijä taloudelliselle toiminnalle, koska ihmiset, jotka eivät luota toisiinsa

voivat olla yhteistoiminnassa vain virallisia sääntöjä ja määräyksiä sisältävän järjestelmän kautta. (Fukuyama 1995, 25- 41.)

Tämän lähestymistavan ongelmana on, että luottamus nähdään kiinteänä tekijänä taloudellisessa menestyksessä, mikä vähentää oman edun tavoittelun ja pakon merkitystä. Se ei huomioi toimijoiden kykyä käyttää, muotoilla tai muuttaa institutionaalisia sopimuksia, vaan ihmisiä pidetään kulttuuriensa vankeina. Sosiaaliset suhteet eivät selity pelkästään kulttuurin määrittelemillä rooliodotuksilla ja toiminta ei ole aina uskollista opituille normeille vaan on paljon monimutkaisempaa. (Misztal 2000, 118.)

3.3 Valikoiva lähestymistapa

Rationaalinen ja kollektivistinen näkökulma ovat lähestyneet toisiaan joissakin perusnäkökohdissa. Robert Putnam (1993, 87-90) on esimerkki tästä valikoivasta näkökulmasta. Toisaalta hän painottaa yhteisön, solidaarisuuden ja keskinäisten siteiden tärkeyttä ja toisaalta lainaa rationaalisen valinnan teoriaa painottaessaan metodologista individualismia, toimijoiden rationaalisuutta ja normeja, jotka takaavat kontrolli- ja toimintaoikeuksien siirtämisen toimijalta toiselle. Demokraattisen yhteisön perusongelma on pystyä luomaan vapaaehtoista yhdistymistä. Ihmisten välisen luottamuksen ja yhteistoimintaverkoston avulla voidaan voittaa vapaamatkustajaongelma. Kansalaisuus sivilisoituneessa yhteisössä edellyttää aktiivista osallistumista ja orientoitumista julkisiin ja yhteisiin asioihin. Oman edun määrittelee laajempien yhteisten tarpeiden konteksti. Julkinen tila on enemmän kuin vain pelkkä leikkikenttä, jossa voi ajaa omia etujaan. Sivistynyt kansalaisuus vaatii myös yhtäläiset oikeudet ja velvollisuudet kaikille. Yhteisö kietoutuu yhteen vastavuoroisuuden ja yhteistoiminnan horisontaalisilla suhteilla, joissa tärkeitä ovat solidaarisuus, luottamus ja suvaitsevaisuus.

Putnam näkee luottamuksen yhteisössä yhteistoiminnan perustana ja kiinnittää huomiota vastavuoroisuuden normin tärkeyteen. Sosiaalisen vaihdon vastavuoroisuus ja yhteistoiminta ovat yhteisössä tärkeitä, koska niihin osallistuvat muodostavat verkostoja ja pääsevät niiden välityksellä yhdessä muotoilemaan itseään koskevia normeja. Toinen vastavuoroisuuden tuoma hyöty on, että vastavuoroisuuden normien rikkojia voidaan rangaista ja sulkea ulkopuolelle, mikä vahvistaa normiyhteisyyttä. Yhteistoiminnan tärkein elementti on kuitenkin

luottamus. Se tekee yhteistoiminnan helpommaksi lisäämällä toimintojen koordinaatiota ja kommunikaatiota, jotka puolestaan vahvistavat yhteisyyden tunnetta. Nämä taas voimistavat keskinäistä luottamusta, joka on sitä vahvempi mitä pidempään vastavuoroisuutta on jatkunut ja mitä suljetumpi vastavuoroisuuden verkosto on. (Putnam 1993, 167-171.)

Henkilökohtaiset ja epämuodolliset suhteet, jotka käsittävät ihmisten välisen kommunikaation ja jotka tuovat toimijat samalla statuksella yhteen, ovat yhteistoiminnan kannalta tärkeitä. Ne muodostavat vastavuoroisuuden normeja ja hyödyntävät solidaarisuutta. Esimerkkinä siitä, miten kollektiivisen toiminnan ongelmia voidaan ratkoa sosiaalisen pääoman avulla, ovat sosiaalisuuden ja pienen mittakaavan järjestäytymisen yhteen nivovat yhdistykset. Tämän tyyppisen organisaation toimivuus riippuu jäsenten luotettavuudesta eli on tärkeää tietää millainen maine yksilöllä on luottamuksen suhteen. Epävarmuus ja sopimuksen rikkomisen mahdollisuus minimoidaan vahvoilla normeilla ja vastavuoroisilla sitoumuksilla. Menestys on suoraan tulosta kyvystä käyttää sosiaalisen pääoman varastoa. Jotkut ryhmät pystyvät voittamaan epävarmuuden ja luomaan pysyvää yhdistymistä epämuodollisten sosiaalisten kontaktien ja henkilökohtaisen informaation avulla. (Putnam 1993, 168 –170)

David Brown (1995, 5-7; 17-21) taas näkee, että koska olemme riippuvaisia toisista ihmisistä, olemme pakotettu yhteistoimintaan ja sen takia demokraattisen yhteisön perusongelma on pystyä luomaan sopimuksia vapaiden yksilöiden välille. Brownin mukaan markkinoiden rajoitukset ja hallinnon epäonnistuminen ratkaista monia ongelmia antaa aiheen tutkia muita sosiaalisen yhteistoiminnan muotoja. Ratkaisu moniin ongelmiin riippuu enemmän siitä, mitä kukin tekee jokapäiväisessä elämässään kuin siitä mitä hallinto yrittää tehdä puolestamme. On olemassa paljon arkipäivän sopimuksia, jotka eivät ole markkinaperustaisia tai laissa säädettyjä, mutta joita pidämme itsestäänselvyyksinä. Ne ovat syntyneet tietystä tarpeesta ja niitä pitää yllä terve järki. Nämä sopimukset eivät perustu tuttuudesta juontuvaan henkilökohtaiseen luottamukseen vaan siihen, että tuntemattomat ihmiset toimivat ennakoidulla tavalla. Sopimukset ovat käyttäytymissäätöjä, joita pitää yllä kiinnostus yhteistoimintaan ja oletus, että myös muut tekevät oman osansa. Yhteistoiminnan ongelman ratkaisu ei vaadi vastakainasettelua yksilön ja yhteisön välillä vaan kansalaisten keskinäistä yksimielisyyttä miten ohjalla itse toimintaa sopimusten avulla. Vaihtelevat kulttuuriset ja sosiaaliset traditiot sekä

vapaaehtoisten yhdistysten lukumäärän kasvu ovat tärkeä yhteiskunnallinen voimavara, joita pitäisi koordinoita juuri keskinäisillä sopimuksilla.

Brownin ja Putnamin näkökohdat vastaavat Tocquevillen painotuksia vapaaehtoisesta yhdistymisestä. Niissä vedetään linja yhteisen hyvän ja yksityisen individualistisen käytöksen välille ja pidetään yllä tarvetta kulttuuriin, joka ilmenee sopimuksina ja jaettuina arvoina. Luottamus nähdään laadultaan systemaattisena eikä sitä voida luoda ja katsoa johtuvaksi ihmisten psykologisista ominaisuuksista. Institutionalisoitunut luottamus eli sosiaalinen pääoma nähdään tärkeänä määräävänä tekijänä taloudellisessa ja poliittisessa toiminnassa. Tämä saa nojaamaan normatiivisiin oletuksiin arvojen koherenssin ja konsensuksen tarpeesta. (Misztal 2000, 122.)

Sekä rationaalisen valinnan teoriassa että normatiivisessa lähestymistavassa painotetaan oletusta, että yhteistoiminnalla ja vuorovaikutuksen luonteella on yhteys. Vuorovaikutusprosessin ja rinnakkaiselon epämuodollisuus luo keskinäiset veloitteet ja yhteistoimintasuhteet. Epämuodollisen ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, jossa toimijoita pidetään luotettavina ja jossa saadaan tarvittava informaatio tästä luotettavuudesta, oletetaan ratkaisevan vapaa- matkustajaongelman ja helpottavan yhteistoimintaa. Epämuodollisia suhteita painotettaessa unohdetaan vastavuoroisuuden olevan mahdollista myös poissuljettujen toimijoiden välillä ja epämuodollisen vuorovaikutuksen voivan olla myös epäluottamuksen lähde. Moraalisuuden oletetaan olevan aina läsnä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa ja ajatellaan, että moraalinen kommunikaatio on tullut moraalisten instituutioiden tilalle. (Misztal 2000, 123.)

Mahdollisuus, että yksilön tavoitteet ja yhteisön normit voivat olla keskenään ristiriitaisia ja yhteisön normisto voi toimia yksilön tavoitteiden tukahduttajana, jää vähemmälle huomiolle. Sosiaalisiin suhteisiin ja alaryhmiin mahdollisesti sisältyviä eturistiriitoja ja valtaa ei myöskään nähdä. Sosiaalinen pääoma voi kuitenkin jakautua eri yhteiskunnallisten ryhmien välillä siten, ettei eri ryhmiin sitoutunutta pääomaa ole mahdollista vaihtaa ryhmien kesken tai se voi toimia poissulkevasti, jolloin syntyy toisiaan hylkiviä ryhmiä. (Ruuskanen 2002, 12-13.)

Sosiaalisen pääoman käsitteen ongelma on sen moninaisuus. Sosiaalinen pääoma nähdään yhtäältä verkostojen ja normien yhdistelmäksi, jotka sitovat yksilöt isompiin organisaatioihin. Toisaalta taas sosiaalista pääomaa pidetään moraalisenä resurssina kuten luottamuksena tai

kulttuurisena mekanismina, joilla määritellään ja vahvistetaan tietyn statuksen omaavien ryhmien rajat. Voidaan siis kysyä, onko sosiaalinen pääoma sosiaalisten suhteiden väline vai viesti. Asia mutkistuu entisestään, kun sosiaalinen pääoma nähdään luottamuksena, joka syntyy muiden kollektiivisten hankkeiden oheistuotteena kuten osallistumisena yhdistyksiin. Nämä taas nähdään itsessään julkisena hyödykkeenä ja luokitellaan sosiaalisesti pääomaksi, jolloin jää epäselväksi miten erotetaan sosiaalisen pääoman lähteet sen avulla saavutetuista hyödyistä. (Woolcock 1998, 156-158.)

Sosiaalisen pääoman maksimoiminen ei välttämättä johda parhaaseen lopputulokseen. Paitsi etuja, se tuottaa myös kustannuksia, joita ryhmillä voi olla liikaa tai liian vähän siihen nähden mikä määrä vaaditaan tehokkaaseen toimintaan. Sosiaalinen pääoma, joka vaaditaan tietyssä vaiheessa pitämään yllä tätä toimintaa, voi ajan mittaan muuntua toimintojen muuttuessa enemmän tai vähemmän kompleksisiksi. Mielekkäämpää onkin pyrkiä sosiaalisen pääoman optimointiin. (Woolcock 1998, 158.)

Muodollisten kansalaisorganisaatioiden rapautuminen, perheiden ja paikallisyhteisöjen siteiden löystyminen kertoo kuitenkin siitä, että sosiaalista pääomaa ei voi ottaa itsestään selvänä asiana. Se ei synny automaattisesti vaan tuotetaan muiden sosiaalisten toimien rinnalla. Putnamin (2000, 283) mukaan amerikkalaisten aktiviteetit ovat aiempaa yksilöllisempiä eivätkä ne yksilöllisyydessään tuota sosiaalista pääomaa samalla tavalla kuin aikaisemmin. Myös Fukuyama näkee asian samansuuntaisesti. Sosiaalisesta pääomasta on tullut niukkeneva resurssi. Ihmiset eivät enää tee yhtä paljon työtä yhteisten päämäärien eteen eivätkä ole entiseen tapaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. He eivät jaa niin selkeästi samaa arvo- maailmaa kuin ennen. Yksilöllistyminen valtaa alaa, sosiaalisesta pääomasta on pulaa ja luottamuksen ilmapiiri rapistuu. Syynä nähdään kapitalismin perheitä, pysyviä työsuhteita ja paikallisuutta tuhoava vaikutus sekä hyvinvointivaltio, joka on heikentänyt kansalaisyhteiskuntaa ottamalla sille ominaista yhteisöllisyyttä itselleen hoidettavaksi sekä tekniikan kehitys, mikä lisää yksilöllisyyttä yhteisöllisyyden kustannuksella. (Fukuyama 1995, 10; 311-316.)

Putnamin ja Fukuyaman käsityksiä on kritisoitu siitä, että he melkein pä samaistavat sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja taloudellisen toimintakyvyn, mikä ei kuitenkaan ole aivan yksiselitteinen kytkentä. Luottamuksella ja sosiaalisella pääomalla on myös toinen puoli.

Luottamussuhteet voivat olla paitsi moraalisia myös moraalittomia. Ne voivat tuottaa yleistä hyvää kuten solidaarisuutta, sosiaalista koheesiota ja taloudellista kasvua, mutta yhtä hyvin niihin voi liittyä hyväksikäytön, suvaitsemattomuuden ja blokkiutumisen mahdollisuus, mistä esimerkkinä on järjestäytynyt rikollisuus, jota voidaan omalla tavallaan pitää runsaan sosiaalisen pääoman ja luottamuksen verkostona. (Jokinen & Ilmonen 2002, 21.)

3.4 Muodollisen ja epämuodollisen yhdistävä lähestymistapa

Modernien yhteiskuntien ratkaisu yhteistoiminnan ongelmiin perustuu muodolliseen menettelytapademokratiaan ja rationaaliseen hallintotapaan. Niiden rinnalla on kuitenkin myös epävirallisia ja epämuodollisia suhteita ja strategioita, joilla voidaan vähentää epävarmuutta ja satunnaisuutta. Epävarmuuden vähentäminen sekä vastavuoroisuuden ja luottamuksen lisääminen ovat yhteistoiminnan kannalta keskeisiä. Yhteistoimintasuhteiden verkostojen rakennetta selittävän teorian tulee Misztalin mukaan omaksua realistisesti sekä modernin elämän muodollisia että epämuodollisia piirteitä. Muodollisten sääntöjen ja epämuodollisten käytäntöjen olemassaolo ei ole mikään uusi asia. Viralliset ja muodolliset säännöt eivät tunnetusti ole useinkaan niitä, joiden mukaan käytännössä toimitaan. Moderni elämä vaatii kuitenkin etsimään uutta tasapainoa vuorovaikutuksen muodoille, joilla voidaan lisätä keskinäisten suhteiden ennakoitavuutta. Muodollisten ja epämuodollisten elementtien rinnakkaisuus on modernien sosiaalisten organisaatioiden rakenteellinen ominaisuus. Nämä suhteet ovat dynaamisia ja niitä muokkaa se, miten järjestelmä suhtautuu ennustettavuuteen. (Misztal 2000, 108.)

Vähentääkseen käsitteellistä kompleksisuutta ja epävarmuutta, joka liittyy vuorovaikutukseen eli suurien hyötyjen ja riskien suhteisiin, on tarvetta koordinoituihin rakenteelliseen ennakkointiin. Se tuotetaan kasvavassa määrin verkostomaisissa suhteissa. Virallisilla säännöillä on edelleen roolinsa verkostomaisten rakenteiden kehityksessä. Ne lisäävät kommunikaation tiiviyyttä eikä epävirallinen vuorovaikutus voi erota siitä kokonaan. Epävirallinen vuorovaikutus toimii siis verkostoissa päätöksenteon ja hallinnon virallisten rakenteiden rinnalla. Toimijat voivat koordinoita epävirallisesti tai virallisesti tilanteen mukaan. (Benz 1993, 171.)

Toimiakseen yhdessä ihmisten on hyväksyttävä, että toisten ihmisten toimintaa ei voi ennakoita ja että ympäristö on aina epävarma. Tämä epävarmuus on lähtökohta löytää yhteyksiä erilaisten vuorovaikutus- ja yhteistoiminta-asenteiden välille. Kaikki vaihdon muodot ovat luonnostaan sidoksissa sosiaalisiin suhteisiin ja tämä sitoutuneisuus voi ottaa erilaisia muotoja kuten sosiaalisia siteitä, kulttuurisia käytäntöjä ja poliittisia konteksteja. Yhteistoiminta ja sen onnistuminen riippuu taloudellisista ja poliittisista oloista ja historiasta yhtä hyvin kuin toimijoiden taidoista tulkita uudelleen näitä olosuhteita ylläpitääkseen yhteistoimintasuhteita. Kysymys yhteistoiminnasta tulee muodostaa kysymykseksi ihmisten keskinäisten suhteiden ymmärtämisestä. Jos oletamme, että yhteinen hyvä pitää kuvitella, neuvotella ja sopia ryhmän kesken ennen kuin voidaan toimia kollektiivisesti, on selvää että yhteisen hyvän tuottaminen on sattumanvarainen prosessi, joka riippuu monista asioista. Kollektiivinen toiminta kohtaa sellaisia ongelmia kuin ennakoitavuuden, informaation ja luottamuksen puute sekä neuvotte- lujen kompleksisuus. (Ostrom 1990, 25-26.)

Ihmisten tulisi sitoutua sääntöihin, jotka kuvaavat heidän keskinäisiä oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan. Nämä säännöt syntyvät vuorovaikutusprosessissa ja luottamussuhteet auttavat niiden tarkkailussa ja sanktioinnissa. Tuntiessaan epävarmuutta ihmiset muodostavat oman taktiikkansa sen perusteella, miten muut omaksuvat yhdenmukaisuuden normit ja sitoutuminen helpottaa muiden ihmisten menettelytapojen tarkkailua. Se luo samalla mahdollisuuden yhteistoiminnalle, koska sanktioiden informaatioarvo ja pelotusvaikutus auttavat ratkaisemaan sitoutumisen ongelmia. (Ostrom 1990, 185-187.) Kysymys mitkä tekijät rohkaisevat kollektiiviseen toimintaan voidaan uudelleen määrittää kysymykseksi miten ihmiset tietyissä ryhmissä näkevät toisensa seuraamassa luotettavasti sovittuja sääntöjä. Myönteiset tulokset vaativat ihmisten uudelleentulkintaa itsestään ja historiastaan niin, että luottamuksesta tulee luonnollinen osa yhteistä kokemusta. (Misztal 2000, 126.)

3.5 Yhteenveto

Erilaisten lähestymistapojen eroavuuksia tarkastellessa voidaan nähdä, että kyky ennakoita toisten käytöstä ja luottaa on yhteydessä joko mahdollisuuteen tarkkailla ja sanktoida toisten toimia, jaettujen odotusten ja arvojen olemassaoloon, valtaan tai institutionaalisiin rakenteisiin (Misztal 2000, 127).

Rationaalisen valinnan teoriassa omaa intressiä tavoittelevat toimijat hakeutuvat yhteistointintaan luottaen siihen, että he hyötyvät yhteistoiminnasta tai eivät ainakaan jää tappiolle. Siinä tarkastellaan yksilöiden tai organisaation yksittäisten toimijoiden tekemiä valintoja. Luottamus nähdään sosiaalisena voiteluaineena, joka mahdollistaa yhteistoiminnan. Rationaalisen valinnan teoriassa painotetaan myös kontrollijärjestelmää ja normeja, jotka estävät epäedullista toimintaa. Ryhmän solidaarisuus on riippuvainen luottamuksen ja kontrollin yhteisvaikutuksesta.

Normatiivisen lähestymistavan mukaan arvo- ja normiyhteisyys on liberaalin demokratian toiminnan perusta. Arvojen ja normien jakaminen vahvistaa sosiaalista pääomaa. Kasautunut sosiaalinen pääoma taas auttaa ylittämään uhan, jonka yksilöllinen oman edun ajaminen aiheuttaa. (Ilmonen 2000, 24.) Sosiaalisuuden perusta on yhdenmukainen käyttäytyminen muiden samaan yhteisöön tai ryhmään kuuluvien kanssa. Normatiivisessa lähestymistavassa solidaarisuuden oletetaan syntyvän tunnesiteiden kautta, jotka muodostuvat sosialisoinnin kautta. Kun arvot ja normit ovat sisäistettyjä, ei niiden valvomiseen tarvita erikseen sanktioita ja ne lisäävät luottamusta.

Sosiaalinen pääoma ja synergia kietoutuvat yhteen. Molemmissa viitataan sosiaalisen rakenteen yhteisöllisiin piirteisiin, verkostoihin, normeihin ja luottamukseen. Ne edistävät ryhmien jäsenten ja verkostojen vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on yhteydessä sekä yksilöiden tavoitteiden toteutumiseen että taloudelliseen toimintaan. Putnamin määritelmä korostaa sosiaalisen pääoman luonnetta yhteisön ominaisuutena, kun taas Coleman näkee sen enemmän yksilön ominaisuutena suljetussa kontekstissa. Colemanin mukaan yhteisön tiiviys, normit ja luottamus tuottavat yksilön toiminnalle vakaan ja ennustettavan sosiaalisen ympäristön. Putnamin mukaan taas sosiaalinen pääoma muodostuu kansalaisaktiivisten ihmisten toiminnasta, joka vakiinnuttuaan synnyttää yleistynyttä luottamusta ja toimii parhaimmillaan koko yhteiskuntaa kokoavana julkishyödykkeenä. Toisaalta Putnamin ja Colemanin näkökulmissa korostuu sosiaalisen pääoman yleinen luonne, jossa kulttuuri ja yhteiskunnan jakautuminen eri identiteettiryhmiksi jäävät lähes huomiotta. (Ruuskanen 2002, 15-16; 20.)

Misztalin mukaan yhteistoimintaverkostojen tulee toimiakseen käyttää rinnakkain muodollisia ja epämuodollisia suhteita ja strategioita, joilla voidaan välttää modernin yhteiskunnan epävarmuutta ja satunnaisuutta. Yhteistoiminnan kannalta ovat keskeisiä tämän epävarmuuden ja satunnaisuuden vähentäminen sekä vastavuoroisuuden ja luottamuksen lisääminen. Ryhmän identiteetti vahvistuu sen myötä, mitä laajempi on institutionalistamisen piiri, mitä laajemmat ovat sosiaaliset verkostot ja mitä tiiviimpi on yleisten sopimusten järjestelmä. Yhteistoiminnan mahdollisuus on sitä suurempi, mitä ennakoitavampi konteksti on. Vapaaehtoisen mukautumisen yhteistoiminnan sääntöihin voivat varmistaa sellaiset järjestelmät, joissa ihmiset ovat vapaita hallinnoimaan itseään, kohteliaisuus sallii heidän säilyttää keskinäisen kunnioituksensa ja heillä on mahdollisuus käyttää sosiaalisia verkostojaan eli toteuttaa sosiaalisuuttaan rajoitukseen muodollisten rakenteiden valtaa sekä tarpeeksi tilaa yksilölliseen autonomiaan ja läheisyyden luomiseen. Yhteistoiminta on parhaimmillaan olosuhteissa, jotka johtavat kohteliaisuuteen, sosiaalisuuteen ja läheisyyteen. Nämä ovat yhteistoimintatapoja, jotka ilmaisevat optimaalista tasapainoa virallisten ja epävirallisten elementtien välillä erilaisissa vuorovaikutusympäristöissä. (Misztal 2000, 127.)

4. YHTEISTOIMINNAN RAKENTUMINEN

Tutkimusongelman keskeisenä käsitteenä on synergian käsite. Synergian käsite on hyvin monitahoinen. Synergiaa tarkastellaan tässä pohjimmiltaan ihmisten välisenä toimintana: mihin ryhmiin haluamme sitoutua ja millaisen roolin niissä otamme. Inhimillisessä toiminnassa kuvaan tulevat myös arvot ja erityisesti luottamuksen käsite. Sosiaalisten suhteiden kautta synergia heijastuu yhteistoimintaan paikallisissa yhteisöissä ja verkostoissa.

Suomessa yhteistoiminnallisuus on toisaalta paikallisyhteisöjen toiminnallinen piirre ja perinteenä olemassa (talkoot, osuustoiminta), toisaalta se on kehittynyt hallinnon piirissä, jolloin mukaan on otettu tutkimus- ja koulutustoimintaa sekä yrityksiä. Yhteistoiminnallisuuteen liittyy aina sosiaalinen ja yhteisöllinen ulottuvuus. Se sisältää jäsenten keskinäisten suhteiden olemassaolon. (Hult 1994,17-19.) Myös erilaiset sosiaaliset verkostot ovat nykyisessä elämänmuodossa ja inhimillisessä toiminnassa merkittäviä: keiden kanssa kommunikoimme, missä asioissa ja miten. Verkoston toimivuuden ja suhteiden kiinteyden kannalta on tärkeää,

että löytyy yhteisiä intressejä ja että ne ovat mahdollisimman selkeästi ilmaistuja. Silloin niitä voidaan käyttää tietoisesti toimintaa ohjaavina tekijöinä. Toiminnasta tulee helposti tulkittavaa ja läpinäkyvää ja samalla erilaisissa ryhmissä luottamusta herättävää. Tällaiset intressit voivat olla yhteisesti määriteltyjä tavoitteita tai arvoja. Olennaista kuitenkin on, että niihin sitoudutaan ja niillä on toimijoille myös henkilökohtaista merkitystä. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 17.)

4.1 Synergian käsite

Synergian käsite on nykyään hyvin suosittu ja tulee esiin monissa yhteyksissä. Kaikki haluavat toimintansa synnyttävän synergiaa, koska sen katsotaan tuottavan hyötyjä kaikille. Yrityselämässä synergiaan pyritään järjestelemällä rakenteita uudelleen ja hakemalla tehokkuutta yritysfuusioiden kautta. Johtajat ja poliitikot pyrkivät niihin jatkuvasti, vaikka suurin osa yrityskaupoista epäonnistuu ja tuottaa tappiota (Lehtipuu ja Monni 2007, 25). Liiketaloudellisessa synergian tavoittelussa usein sivuutetaan ihmisten yhteistoiminnan dynamiikka, vaikka se on synergian keskeinen tekijä.

Synergia voidaan määritellä voimaksi, joka yhdistää ihmisryhmien tai organisaatioiden näkökulmia, resursseja ja taitoja. Synergia on voimaa ”in potentia”, joka on saatava liikkeelle toiminnan kautta. Se on muutettava voimaksi ”in actu” vaikutusten kautta. (Lasker, Weiss & Miller 2001, 183; Brunori & Rossi 2000, 416.) Synergian käsitettä on käytetty myös tarkoittamaan yhteistoimintaa prosessina, jossa toimitaan yhteiseksi mielletyn intressin suuntaisesti (Hult 1994, 23).

Synergian käsitteen toi esiin Raymond Cattell (1951) tutkiessaan ryhmädynamiikkaa. Hän kuvasi ryhmän tiiviyyttä syntaliteetin käsitteellä. Syntaliteetti määrittelee sen, miten ryhmä toimii kokonaisuutena määrättyssä ärsyketilanteessa. Syntaliteetin yksi ulottuvuus on ryhmän synergia. Ryhmässä on joukko ihmisiä, jotka ovat tulleet ryhmään tyydyttääkseen kukin tietyt yksilölliset tarpeensa. Kokonaisenergia eli jokaisen osallistujan saama tyydytys ryhmän kautta ja siten ryhmään tuotujen energioiden summa on ryhmän synergia. Ryhmän synergia kuvastaa sen jäsenten kiinnostusta ja halua kuulua ryhmään. (Cattell 1951, 181-182; Cattell, Saunders & Stice 1953, 333.)

Ryhmän synergia riippuu siis jäsenten lukumäärästä ja siitä miten voimakkaasti ryhmään on sitouduttu. Cattell käyttää ryhmän synergian alakäsitteinä ylläpitosynergiaa ja tehollista synergiaa. Ylläpitosynergia on se osa synergiaista, joka pitää ryhmän koossa ja toiminnassa. Se nousee halusta ja tyydytyksestä kuulua johonkin ryhmään ja olla siinä jossain asemassa sekä tyytyväisyydestä ryhmän työhön. Tehollinen synergia on jäljelle jäävä osa, joka voidaan käyttää varsinaiseen toimintaan päämäärien saavuttamiseksi. (Cattell 1951, 182; 1985, 119-120, Cattell et al. 1953, 333.)

Euroopan komission arviointitoiminnan kehittämissuunnitelmassa 1990-luvulla synergia jaettiin sisäiseen ja ulkoiseen synergiaan ja siinä synergiaa käsitellään toiminnan ja sen tuloksien kautta. Ohjelmassa sisäinen synergia on rajattu ohjelman sisäisiin toimiin ja ulkoinen synergia on arvioidun ohjelman ulkopuolella (kontekstuaalinen ja poliittinen). Sisäinen synergia sisältää kolme keskeistä elementtiä. Ensinnäkin päämäärät ovat yhteydessä toisiinsa (tavoitteiden keskinäinen riippuvuus), toiseksi suoritettavat toimenpiteet ovat merkityksellisiä päämäärien suhteen (sisäinen yhtenäisyys) ja kolmanneksi toimenpiteet ovat toisiaan täydentäviä päämäärien saavuttamisen suhteen (toimenpiteiden täydentävyys). Ulkoisessa synergiaassa taas on kaksi tasoa. Kontekstuaalinen synergia syntyy vuorovaikutuksesta ympäristön kanssa ja synergia suhteessa muihin politiikan alueisiin syntyy täydentävästä vaikutuksesta tai konfliktista yhteisötason, kansallisten tai paikallisten viranomaisten kanssa. (Analysing the synergy and cross-impacts of programmes: an empirical method 1996, 13-15.)

Peter Evans (1996) on tarkastellut synergiaa julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. Luottamus ja tuottoisat epäviralliset verkostot ovat niitä yhdistäviä ja vahvistavia tekijöitä. Yhteiskunnallinen työ (kansalaistyö) vahvistaa hallintoa ja tehokas hallinto luo ympäristön, jossa kansalaisjärjestöt voivat paremmin menestyä. Julkiset toimijat helpottavat kansalaistyön verkostojen laajenemista tavallisten ihmisten pariin ja luottamuksen saavuttamista siellä. Sitoutuneet kansalaiset ovat julkiselle hallinnolle tärkeitä tiedon lähteitä sekä projektien toteuttajia. (Evans 1996a, 1034; Evans 1996b, 1120-1123)

Juhani Hult (1994) on tutkinut yhteistoiminnan synergisiä prosesseja suomalaisessa alueellisessa kehittämistyössä. Hänen mukaansa synergia on tulosta prosessista, jossa itsenäiset toimijat työskentelevät yhteiseksi mielletyn intressin suuntaisesti. Hänen mukaansa synergisen

prosessin osallistujat voivat omien asenteidensa sekä yhteistyöverkoston ja kontaktien löytymisen eli varsinaisten konkreettisten, myönteiseksi koettujen tulosten kautta vaikuttaa laajemminkin yhteisön ilmapiiriin ja muuttaa ajattelutapoja myönteiseksi yhteistoiminnalliselle kehittämistyölle sekä vaikuttaa käsityksiin kansalaisen ja yhteiskunnan suhteesta. (Hult 1994, 23; 41.)

Synergiaa voidaan määritellä tarkastelemalla miten yksittäinen toimija vaikuttaa koko ryhmään. Mitä toimija ajattelee suunnitelmista ja tavoitteista, miten toimii ja minkälaiset ovat suhteet ympäristöön ja laajempaan yhteisöön. Synergia on ryhmän vuorovaikutuksen tuote. Voidaan tarkastella missä määrin eri toimijoiden osallistuminen ja panostus kehittää:

- ajattelemaan toimintaa luovasti, kokonaisvaltaisesti ja käytännöllisesti
- kehittämään realistisia tavoitteita, jotka on laajasti ymmärretty
- suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaa, joka yhdistää erilaisia ohjelmia, palveluja ja sektoreita
- ymmärtämään ja dokumentoimaan toiminnan vaikutuksia
- sisällyttämään toimintaan yhteisön vaikuttajien (ja myös kohdeväestön) näkökulmat ja prioriteetit
- kommunikoidaan siitä, miten toiminta vaikuttaa yhteisön ongelmiin
- saavuttamaan yhteisön tuen. (Lasker et al. 2001, 187.)

Synergian saavuttamiseen tarvittavia elementtejä ovat:

- resurssit kuten raha, tila ja välineet, taidot ja asiantuntemus, informaatio, yhteydet ihmisiin, organisaatioihin ja ryhmiin, hyväksyntä toiminnalle
- toimijoiden ominaisuudet kuten monimuotoisuus, sitoutuminen
- toimijoiden suhteet kuten luottamus, kunnioitus, konfliktit, voimasuhteet
- kumppanuuden ominaisuudet kuten johtajuus, hallinto, tehokkuus
- ulkoinen ympäristö kuten yhteisön luonne sekä julkinen politiikka ja organisaatiopolitiikka. (Lasker et al. 2001, 189.)

Toimijoiden ominaisuuksiin voidaan myös lisätä halu kuulua ryhmään ja siitä seuraava valmius luopua joistakin omista lähtökohdista ja tärkeänä pidetyistä päämääristä yhteisen päämäärän hyväksi.

Synergian ongelmallisuus tulee esille kysymyksessä, kuinka paljon toimijoita on mahdollista ottaa mukaan toimintaan ilman, että heitä on liikaa. Jos toimijoita on liian paljon, mahdollisimman hyvään tulokseen pääseminen vaikeutuu. Kaikkien toimijoiden kokonaissynergiasta on vähennettävä energia, joka tarvitaan ryhmän pitämiseen koossa ja vasta tämän jälkeen päästään teholliseen synergiaan, jonka ryhmä voi suunnata varsinaiseen tavoitteelliseen toimintaansa. Jos toiminta on hajanaista ja mukana ovat kaikki mahdolliset toimijat voi synergiaosuus, jota tarvitaan ryhmän koossapysymiseen olla suurempi kuin tehollisen synergian osuus. Tällöin yhteistoiminnan todelliset hyödyt jäävät kyseenalaisiksi. Mahdollisimman suuren tehollisen synergian saavuttamiseksi on pyrittävä lisäämään järjestelmän sisäistä yhtenäisyyttä ja synergiahävikki on saatava mahdollisimman pieneksi. (Karppi 2002, 11-13.)

4.2 Synergia ja ryhmät

Synergia liittyy siis ryhmän käsitteeseen ilmentäessään sen jäsenten kiinnostusta ja halua kuulua ryhmään. Se vaikuttaa ryhmän pysymiseen koossa ja myös varsinaiseen toimintaan jäävään energiaan. Ryhmän tarkoitus on toteuttaa jokin tehtävä ja luoda tarkoituksenmukainen ja miellyttävä organisaatio. Ryhmässä jaetaan samanlaiset ajatuskaavat, uskomukset, tunteet ja arvot, jotka ovat tulosta jaetuista kokemuksista ja yhteisestä oppimisesta. Ne taas tuottavat jaettuja olettamuksia, joita kutsutaan ryhmäkulttuuriksi. Jokaisen ryhmän on kuitenkin ratkaistava toisaalta ulkoisesta ympäristöstä aiheutuvat ongelmat, joista on selvittävä ja joihin on mukauduttava sekä toisaalta sisäisen yhtenäisyyden vaatimukset, jotta voidaan varmistaa toiminnan jatkuminen. (Schein 2004, 84- 88.)

Johtamisella on ryhmän kannalta tärkeä merkitys sisäisen integraation luomisessa ja ulkoisista ongelmista selviytymisessä sekä yhteistoiminnan koordinoimisessa. Tarvitaan johtoa, joka ohjaa toimintaa haluttujen päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti. Jokaisen on tiedostettava roolinsa ja asemansa kokonaisuudessa voidakseen liittyä siihen. Organisaation selkeys vahvistaa siellä toimivien ihmisten turvallisuuden tunnetta, joka puolestaan mahdollistaa luottamuksen kokemisen. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 18-19.)

Ryhmän toimintaa selkeyttää, jos ryhmällä on tehtävä ja strategia eli jaettu ymmärrys tehtävän varsinaisesta sisällöstä ja ydintehtävästä ja on luotu yhteisymmärrys päämääristä, jotka on

johdettu ydintehtävästä sekä keinoista, joilla tavoitteeseen yritetään päästä. Ryhmä tarvitsee yhteiset kriteerit, joilla mitataan miten hyvin ryhmä toimii pyrkiessään päämääriin. Ryhmälle ovat tärkeitä informaatio ja kontrollisysteemit. Tieto voidaan välittää oikeille paikoille organisaatiossa ja koota yhteen, jotta voidaan ryhtyä oikeisiin toimenpiteisiin. On myös sovittava yhteisistä korjaustoimenpiteistä, jotta sopivat parannustoimet ja korjausstrategiat voidaan ottaa käyttöön, jos tavoitteita ei saavuteta. (Schein 2004, 88.)

Sisäisen integraation kannalta tärkeitä ovat yhteinen kieli ja kategoriat ja sekä se, että asiat on määriteltävä tarkasti; mitä on esimerkiksi tiimityö, kunnioitus tai laatu. Jos nämä määrittelyt eivät ole yhteneväisiä, ei olla yksimielisiä myöskään siitä mitä tehdään ja mitä ryhmässä pidetään tärkeänä. Se, ettei tiedosteta erilaisten oletusten olemassaoloa merkityskategoriassa, estää usein kommunikaation muodostumisen. Merkityksen kategoriat, jotka järjestävät havainnot ja ajatukset, suodattavat pois epäolennaisen ja keskittyvät siihen mikä on tärkeää. Nämä kategoriat vähentävät ylikuormitusta ja ovat tärkeitä toiminnan koordinoinnille. (Schein 2004, 112; 179.)

Ryhmä tarvitsee myös riittävää yksimielisyyttä vuorovaikutussuhteiden laadusta. Ryhmän pitää määritellä itsensä ja jokaisen ryhmän jäsenen selvittää identiteettinsä ja roolinsa ryhmässä. Kuinka paljon valtaa ja mahdollisuuksia heillä on vaikuttaa, mitkä ovat omat tarpeet ja tavoitteet ja onko ne mahdollista saavuttaa ryhmässä sekä saako ryhmässä tarpeeksi hyväksyntää ja kunnioitusta. Ryhmässä käsitellään myös inhimillisiä tunteita, jotka on osattava kanavoida oikein, jotta voidaan keskittyä varsinaisiin tehtäviin. Ryhmässä on myös syytä määrittää rangaistus ja palkinto sekä ideologiset kysymykset, jotta ryhmän jäsenet voivat tulkita toimintaansa oikein. (Schein 2004, 112; 179.)

Korkea yksimielisyys edellä esitetyistä asioista tekee mahdolliseksi ihmisten toimimisen mielekkäästi toistensa kanssa ja auttaa keskittymään varsinaiseen toimintaan. Ihmiset eivät voi keskittyä ryhmään kohdistuviin asioihin ja ongelmiin, jos sisäiset asiat ovat selvittämättä ja ihmiset ovat epä tietoisia asemastaan ja identiteetistään, eivät tiedä pelisääntöjä eivätkä sen vuoksi voi ennustaa tulevaa millään tavalla tai eivät ylipäätään tiedä mitä tapahtuu. Ulkoiset ja sisäiset asiat riippuvat toisistaan. Ympäristö asettaa omat rajoituksensa ryhmän toiminnalle. Ryhmän jäsenten ominaisuudet rajoittavat toteutettavissa olevia ratkaisuja. Kulttuuri, joka

kehittyy tietyssä ryhmässä, on siten monimutkainen tulos ulkoisista paineista, sisäisestä potentiaalista, reaktioista kriittisiin tapahtumiin ja jossain määrin muuttuvien ja ennakoimattomien tekijöiden vaikutuksista. (Schein 2004, 134.) Nämä samat asiat vaikuttavat paitsi ryhmän sisällä myös organisaatioissa ja verkostoissa, jotka usein muodostuvat erilaisista ryhmistä.

4.3 Synergia ja verkostot

Yhteisön sosiaalinen dynamiikka perustuu verkostoihin, jotka ovat sosiaalisten ja intellektuaalisten resurssien kasvualusta. Niissä kehittyvät identiteetti ja siteet toisiin ihmisiin, jotka muodostuvat yhteisestä ymmärryksestä ja molemminpuolisesta luottamuksesta. Verkostoihin varastoituu myös sosiaalista pääomaa. (Hynynen 2000, 77.)

Erik-Hans Klijn (1997) on havainnut verkostoissa kolme tärkeää ominaisuutta. Ensinnäkin verkostot ovat olemassa, koska toimijat ovat riippuvaisia toisistaan. He tarvitsevat toistensa resursseja saavuttaakseen omat tavoitteensa. Tämä luo ja pitää yllä yhteistoimintasuhteita, mutta suhteet eivät välttämättä ole staattisia. Toisena verkoston ominaisuutena on toimijoiden ja tavoitteiden moninaisuus. Verkoston toimijoilla on erilaisia tavoitteita ja strategioita ja verkoston toiminta on tulos näiden tavoitteiden yhdistämisestä. Toimijat tarvitsevat vuorovaikutusta, mutta samalla he yrittävät ohjata toimintaa kohti asioita, jotka heillä itsellään ovat etusijalla. Tästä syystä prosessit verkostoissa ovat ennakoimattomia ja monimutkaisia. Painotukset ja tavoitteet voivat muuttua prosessien aikana ja verkostossa painottuu toimijoiden strateginen vuorovaikutus. (Klijn 1997, 31-32.)

Kolmas verkoston ominaisuus on suhteiden muodot toimijoiden välillä. Ne vaikuttavat siihen millaisia kommunikaation ja vuorovaikutuksen muotoja verkostoon syntyy ja kehittykö niistä pysyviä tapoja toimia sekä miten toimijat asettuvat verkostoon. Verkostossa keskeisessä asemassa oleva toimija, jolla on paljon suoria yhteyksiä muihin toimijoihin saavuttaa paremmin tavoitteensa. Tällaisella toimijalla on enemmän tietoa, hän pystyy paremmin aktivoimaan muita toimijoita ja hankkimaan enemmän resursseja. (Klijn 1997, 32.)

Sitoutuminen on verkostojen kompleksisuuden takia keskeinen toimijoiden ominaisuus. Nicholas Clarke (2006, 1185-1188) on tutkinut sitoutumista verkostoissa. Sitoutuessaan

verkoston jäsenet ovat halukkaampia työskentelemään päämäärän hyväksi ja heillä on enemmän energiaa ratkoa vuorovaikutuksessa esiin nousevia ongelmia. Sitoutuneet jäsenet uskovat, että saavuttaakseen päämääränsä, he ovat riippuvaisia toisistaan ja toimimalla yhdessä saavutetaan enemmän. Jaetut arvot ja yhteiset tavoitteet sekä luottamus vähentävät epävarmuutta. Osallistuminen päätöksentekoon, tehokkaat ongelmanratkaisumekanismit ja selkeät roolit sekä tehokas palaute vaikuttavat sitoutumiseen positiivisesti.

David Booher ja Judith Innes (2000, 15-17) käsittelevät verkostoja ja niissä ilmenevää valtaa. Myös he korostavat sitoutumisen merkitystä. On tärkeää, että verkostossa innostutaan keskustelusta ja jaetaan informaatiota. Verkoston yksi tärkeä ominaisuus on juuri aito vuoropuhelu. Toimijoiden tulee pystyä keskustelemaan vapaasti verkostossa ja keskustelun on oltava rehellistä, jotta toimijoiden moninaisuudesta saadaan täysi hyöty. Toimijoiden moninaisuus tuo verkostoihin ja siellä käsiteltäviin asioihin erilaisia mielipiteitä ja osaamista. Se tuottaa erilaisia ideoita, arvoja, kiinnostuksia ja tietoja.

Rationaalinen valinta on tietyllä tavalla mukana verkostoissa. Aina taustalla ei ole yhteinen hyvä, vaan ajatus siitä, että toimijoiden omat intressit ovat jollakin tavalla riippuvaisia muista toimijoista ja vastavuoroisuudesta. Yhdessä saavutetaan jotain, mikä yksin ei onnistuisi. Keskusteluissa varmistetaan, että muilta saadaan tietoa, tukea ja oikeutusta omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä intressien moninaisuus voi tuottaa innovatiivisia ratkaisuja ja ideoita toimijoiden erilaisiin mielenkiinnon kohteisiin ja auttaa varmistamaan, että strategiat ovat selkeitä ja toteutettavissa olevia. Moninaisuus tuottaa laajan kirjon resursseja, tietoa, kokemusta ja materiaalia innovaatioille ja oppimiselle. Kun vuoropuhelu on rehellistä, toimijat voivat tehdä rationaalisia päätöksiä siitä osallistuvatko keskusteluun ja yhteistoimintaan. Moninaisuus voi vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta, jos tulevaisuutta ohjaavat yhteiset tavoitteet, mutta se antaa mahdollisuuden toteuttaa yhteistoiminnassa syntyneitä uusia ajatuksia myös yksittäisten toimijoiden itsenäisessä toiminnassa. (Booher & Innes 2000, 17-18.)

Yhteistoiminnan ja siihen sitoutumisen kannalta on oleellista kuinka yhteistoimintaan pyrkivien toimijoiden muodostama verkosto on koottu ja kuinka toimijat ovat siihen valikoituneet. Kokoonpano vaikuttaa sekä motivaatioon että resursseihin. Verkosto, joka koostuu vahvasta

asiantuntijuudesta, ei vielä takaa sitä, että siinä pystytään tuottamaan jotain uutta. Tarvitaan osaamisen lisäksi kykyä ja mahdollisuuksia ylittää totut ajattelemisen ja toiminnan mallit. Tärkeää on myös se, millainen tuki verkoston yksittäisillä jäsenillä on omassa organisaatiossaan. Arvostus ja toisaalta sen puuttuminen korostuu, jos toimijalla ei ole asemaa, jossa voisi tehdä itsenäisesti verkostoa tukevia päätöksiä. Verkoston toimivuuteen ja yhteistyön sujumiseen vaikuttavat myös työskentelyyn liittyvät käytännölliset ja konkreettiset ratkaisut. Niistä esimerkkinä voidaan mainita tavat, joilla verkoston jäsenet kohtaavat toisensa niin muodollisesti kuin laadullisestikin; onko tapaamisia riittävästi ja miten ne on valmisteltu, millainen ilmapiiri tapaamisissa on. Tärkeää on myös, ovatko tavoitteet ja toimeksianto selkeitä. Kaikille verkoston toimijoille pitäisi kiteytyä yhteinen näkemys toiminnan tavoitteista. (Bäcklund ja Schulman 2003, 133-135.)

Verkostoissakin on siis kysymys niissä toimivien ihmisten välisistä suhteista. Ihmiset saavat aikaan organisaatioiden toiminnan. Usein ongelmallisimmat toiminnan esteet ovat toimijoiden ajattelu- ja toimintatavoissa, jotka ovat näkymättömiä rajoja, kun taas näkyvät rajat ovat institutionaalisia, sektorikohtaisia, organisaatioon liittyviä ja maantieteellisiä. Ongelmana on usein, ettei näkyvien ja näkymättömien rajojen välistä riippuvuutta ole tunnistettu. Huomio kiinnitetään vain näkyviin rajoihin ja niiden ylittämiseen, vaikka ongelmien ratkaiseminen edellyttäisi huomion kiinnittämistä myös ajattelu- ja toimintatapoihin sekä yhteistoimintaprosessien laatuun. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 102.)

Alueellisten kehittämisverkostojen laatua ja tehokkuutta rajoittavia näkymättömiä esteitä voivat olla:

- yhteensopimattomuus – organisaatiot ja niiden avainhenkilöt eivät tule toimeen keskenään
- keinotekoisuus ja verkostojen jäsentymättömyys – yhteistyöstä tulee itsetarkoituksellista ja yhteistyötä tehdään yhteistyön itsensä vuoksi. Jäsentymättömyys taas johtuu siitä, että toimijoiden roolit ja vastuut on jätetty määrittelemättä
- eristäytyminen ja organisaatiokeskeisyys – organisaatiot eivät aktiivisesti suuntaudu ulospäin ja etsi uusia kumppaneita ja yhteisiä hankkeita. Orga-

nisaatiokeskeisyys taas on keskittymistä vain omiin sisäisiin asioihin eikä päätöksenteossa oteta huomioon kumppanien ajatuksia ja tarpeita

- tiedon pantaaminen – organisaatiot eivät jaa riittävästi tietoa toisilleen
- epäluotettavuus – verkostoissa luottamus on keskeinen asia. Jos luottamus menetetään, sen palauttaminen vie aikaa ja voimavaroja
- kurittomuus - osa toimijoista ei noudata pelisääntöjä, mikä vaarantaa luottamukselliset suhteet
- ymmärtämättömyys – keskeiset toimijat eivät ymmärrä toistensa lähtökohtia, tavoitteita ja strategioita
- sitoutumattomuus - toimijoiden oletetaan sitoutuvan ”yhteiseen hyvään”, etsimättä sitoutumista jokaisen toimijan omista lähtökohdista ja hyväksymättä erilaisia tapoja sitoutua
- resurssien puute – jokaisen toimijan olisi tuotava verkostoon jotain lisäarvoa
- oppimattomuus – verkostoon kuuluvat toimijat eivät osaa hyödyntää omia eivätkä muiden kokemuksia eivätkä sulauttaa uutta omaan toimintaansa
- foorumien vähäisyys ja toimimattomuus – yhteistyön onnistuminen edellyttää riittävää määrää foorumeita, joilla yhteistyötä on mahdollista jäsentää ja jotka tukevat toimijoiden mahdollisuutta osallistua keskusteluun
- työnjaon selkiintymättömyys – keskusteluissa juututaan paikoilleen, jos työtä ja yhdessä tekemisen vastuuta ei osata jakaa riittävän selkeästi
- verkostousko ja verkostoväsymys – vahva usko, että verkostojen avulla toiminta tehostuu ja muuttuu joustavaksi. Keskittyminen pelkästään verkostoihin on aiheuttanut sen, että verkostojen laatu ja oma työ on kärsinyt, mikä taas on aiheuttanut turhautumista. (Sotarauta, Linnamaa & Suvinen 2003, 103-104.)

4.4 Luottamus - synergian perusta

Luottamusta tarkastellaan tässä keskeisimpänä synergiaan vaikuttavana tekijänä. Synergia ja yhteistoiminnallinen käyttäytyminen yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden välillä tarvitsee toimiakseen juuri luottamusta. Yhteistoiminnan ongelmana on epävarmuus toisten valinnoista ja haavoittuvuus toisten opportunistin edessä. Niklas Luhmann on todennut, että luottamuksen ja modernin yhteiskunnan välillä on läheinen yhteys. Luottamus on käyttökelpoinen keino, jolla voidaan lieventää elämisen epävarmuutta eriytyneessä ja monimutkaisessa modernissa yhteiskunnassa. Epävarmuus johtuu osittain siitä, että tutun ja oudon väliset suhteet rakentuvat eri tavalla. Ihmisten eteen tulee yhä enemmän tilanteita, jotka eivät ole jäsentyneet perinteisellä tavalla ja ihmiset joutuvat tekemään yhä enemmän valintoja, jotka edellyttävät riskin ottamista. (Luhmann 1988, 94-97; 102-105). Luottamuksessa puhumme kansalaisuudesta, kansalaisyhteiskunnasta, kulttuurisesta ja sosiaalisesta pääomasta, yhdistyselämästä, postmaterialisista arvoista, poliittisen osallistumisen edellytyksistä, yrittämisestä sekä valmiuksista kohdata uusi ja outo (Sztompka 1999, 15).

Luottamus on hyvin moniulotteinen rakennelma. Muutokset yhteiskunnassa ovat tehneet luottamuksesta aikaisempaa arvokkaamman, mutta sen saavuttaminen ja säilyttäminen ei ole yhtään entistä helpompaa. Luottamuksen muodostumista vaikeuttavat paineet, joita globaalit muutokset aiheuttavat politiikkaan ja äänestäjien koheesioon kansallisella tasolla sekä kansallisten talouksien autonomiaan. Sosiaalisten ryhmien sekä eri alueiden välille syntyy taloudellista epätasa-arvoa. Luottamusta ei voida nähdä vain makrososiaalisten ja makroekonomisten prosessien sivutuotteena, vaan aktiivisena poliittisena taitona. Yritykset yhdistää yhteiskunta luottamussuhteiden verkostoksi kohtaa erilaisia jännitteitä; universalismin ja partikularismin, velvollisuuksien ja oikeuksien, autonomian ja yhteisön, markkinoiden ja valtion, yhdistymisen ja pirstaloitumisen sekä paikallisen ja globaalin välillä. Tasapainon etsiminen näiden jännitteiden välillä herättää keskustelun modernismin kohtalosta ja edistyksen merkityksestä, integraation periaatteista, yksilön vapaudesta ja yhteisvastuusta, modernista poliittisesta identiteetistä ja modernin itsensä rakenteesta. (Misztal 1996, 7.)

Luottamuksen merkitykseen yhteistoiminnan kehittämisessä on suhtauduttava varauksin. Joidenkin tutkijoiden näkemyksen mukaan luottamusta ei voida tietoisesti lisätä, sitä joko on

tai ei ole (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 26-28). Myös sosiologista kansalaisyhteiskunnan painotusta voidaan syyttää nojaamisesta liian optimistisiin odotuksiin. Misztal (1996, 8) pitää kuitenkin luottamuksen ja kansalaisyhteiskunnan ideaa yhtenä niistä harvoista käyttökelpoisista strategioista, joita nykyaikana on käytettävissä.

Luottamusta on pidetty sekä yksilöiden, sosiaalisten suhteiden että sosiaalisen järjestelmän ominaisuutena. Luottamusta on sekä yksilöiden välillä että suhteissamme yhteisöihin ja instituutioihin. Se liittyy kulttuuriin sekä rakenteisiin ja prosesseihin. Luottamus ei liity pelkästään rationaalisuuteen tai tuttuuteen, vaan siihen liittyy myös tunteita, elämyksiä ja yksilöllisiä arvoja, yhteistyökykyä, tunnollisuutta, rehellisyyttä, lojaalisuutta, toivoa ja uskoa yhteiseen hyvään. On olemassa ihmisiä, joihin voimme luottaa ja instituutioita, joihin luotamme sekä luottamuksen yhteiskuntia. (Jones & George 1998, 352; Misztal 1996, 14.)

4.4.1 Luottamuksen rakentuminen

Luottamuksen kehittymiselle on keskeistä, että osapuolet uskovat toistensa arvoihin ja luotettavuuteen ja heillä on myönteinen asenne toisiaan ja yhteistoimintaa kohtaan. Arvot säätelevät käyttäytymistämme ja paljastavat suunnat, mihin halutaan mennä. Ne ovat valintaa ohjaavia periaatteita, joita käytämme vaikeissa tilanteissa, joissa entiset ratkaisumallit eivät toimi. Kaikki arvot ovat samalla myös tiedostettuja motiiveja. Ne muodostavat tärkeän osan ryhmien rakennetta, jolla on suuri merkitys toiminnassa, mutta joka on vaikeasti havainnoitavissa ja arvioitavissa. (Puohiniemi 2002, 19-20; Mäkipeska ja Niemelä 2005, 22.)

Arvot ovat yksilön ja ryhmien voimavara. Se, mitä arvostamme antaa merkityksen toiminnallemme ja muodostaa perustan sille, millaiseen toimintaan motivoidumme. Ilman arvopohjaa on vaikea virittäytyä pitkäjänteiseen toimintaan tiettyjen päämäärien ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Arvot on kuitenkin sisäistettävä, jotta ne voivat ohjata toimintaa. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 67-68.) Arvojärjestelmä ohjaa yksilön käyttäytymistä ja kokemuksen tulkintaa rakentamalla kriteerit, joiden perusteella yksilö voi arvioida ympäröivän maailman tapahtumia. Arvojärjestelmä päättää mitkä käyttäytymistavat, tilanteet ja ihmiset ovat toivottavia ja mitkä eivät. (Jones & George 1998, 532.)

Gareth Jones ja Jennifer George (1998) käyttävät ehdollisen ja ehdottoman luottamuksen käsitteitä selittäessään miten eritasoinen vuorovaikutus kehittyy ja miksi ryhmän tai organisaation yhteistoiminta joko onnistuu tai ei onnistu. Ehdollinen luottamus perustuu ajatukseen, että myönteisiä vaikutteita on riittävästi, jotta kumpikin osapuoli on valmis yhteistoimintaan yhteisen päämäärän hyväksi. Kumpikin osapuoli toimii tarkoituksenmukaisesti, määrittää tilanteen samalla tavalla ja osaa asettua toisen asemaan. Ehdollinenkin luottamus edistää yhteistoimintaa, mutta jos yhteistoiminnan muodostuminen vaatii vaikeita tai aikaa vieviä toimia, tarvitaan ehdotonta luottamusta. Ehdottomassa luottamuksessa osapuolet sitoutuvat tiiviimmin ja se on keskeinen synergisten ryhmäsuhteiden muodostumiselle. Yhteiset arvot ja positiiviset tunnetilat vaikuttavat siihen, että toisiin samaistutaan ja halutaan olla ryhmän jäseniä sekä vaikuttaa myönteisesti yhteiseen hyvään. Luottamus toimii yhdistävänä tekijänä. Ryhmä muodostuu tiiviiksi yhteisöksi, jossa yhden yksilön toiminta määrittää kaikkien muiden toimintaa. (Jones & George 1998, 536-539.)

Myönteisesti vaikuttavat tilanteet edistävät sosiaalista vuorovaikutusta sekä luovuutta. Yhteiset arvot tuottavat halun tehdä yhteistyötä. Ehdottomalla luottamuksella on myös epäsuoria vaikutuksia, koska se edistää erilaisia sosiaalisia prosesseja, jotka voivat johtaa synergiseen ryhmän vuorovaikutukseen. Näitä prosesseja ovat: 1) väljä roolijako, jossa ihmiset ovat valmiit toimimaan kykyjensä, ei tietyn roolin mukaisesti 2) vastavuoroisuus, jota ei tehdä pelkästä velvollisuudesta vaan koska niin halutaan tehdä ja se koetaan vastuulliseksi toiminnaksi 3) korkea luottamus toisiin, mikä seuraa yhteisistä arvoista, jolloin toisten aiomukset ja tavoitteet ovat tiedossa 4) avun hakeminen silloin kun sitä tarvitaan ilman pelkoa, että se johtaa ajatuksiin epäpätevyydestä 5) vapaa tiedonkulku 6) henkilökohtaisten tarpeiden ja egojen alistaminen yhteiselle hyvälle 7) korkea sitoutuminen, joka merkitsee saman asian tahtomista ja vastuun ottamista sen toteuttamisesta. Kaikkien osapuolien sitoutuminen tekee käytännön toiminnasta johdonmukaista ja yhtäpitävää sovitun kanssa. Näin syntynyt luottamuksellinen yhteistyö muodostaa ennustettavan ja johdonmukaisen jatkumon, joka luo turvallisuutta ja varmuutta. (Jones & George 1998, 540; Mäkipeska ja Niemelä 2005, 33, ks. myös Lehtipuu ja Monni 2007, 142.)

Luottamus voidaan siis nähdä avaimena ryhmän menestymiseen. Ihmisten välinen kommunikatio ja toiminnan arvojen yhtenäisyys luovat jäsenille turvallisuuden tunteen ja mahdollisuu-

den samaistua ryhmään. Ne vahvistavat yksilöllistä identiteettiä ja antavat siten mahdollisuuden itsensä ja omien kykyjensä täysimääräiseen toteuttamiseen ryhmän jäsenenä. Lisääntynyt luottamus lisää avoimuutta ja rohkeutta etsiä asioille uusia ja luovia ratkaisuja. Luottamus perustuu vuorovaikutuksen avoimuuteen ja käsitykseen siitä, että ryhmän jäsenillä on yhteinen intressi, mikä tarkoittaa, että toimijoilla on tieto siitä, minkä suhteen yhteistyötä ja sopimuksia ollaan rakentamassa, mitä asioita siihen liittyy ja miten tilanteet ja asiat voivat muuttua. Kun tieto on oikeaa ja riittävän kattavaa, toimijat ymmärtävät sopimuksen ja sen kohteena olevan todellisuuden samalla tavalla voidakseen sitoutua siihen. (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 26- 33.)

Alueellisen kehittämisen kontekstissa yhteiseksi mielletty intressi rakentuu yhteisön vastuun ja omaehtoisen kehittämisen perustalle. Yhteiskunnallinen ja yksilötahoinen intressi voivat olla erilaisia, mutta kuitenkin toisiaan tukevia ja vahvistavia. Toimijakohtainen yksityisluontoinen intressilähtökohta sävyttää myös yhteistä intressiä. Yhteinen intressi voi rajoittua koskemaan, ei edes tavoitteiden asiasisältöjä vaan pelkästään sitä, että yhteistoiminnallisuuden kautta voidaan saada parempi lopputulos kuin erikseen toimien. (Hult 1994, 24.)

Ihmisen toiminta suuntautuu tulevaisuuteen ja luottamus liittyy tulevaisuuden hallinnan tunteeseen. Voimme yrittää ennakoida mitä tulevaisuudessa tapahtuu joko tekojemme seurauksena tai niistä riippumatta ja pyrkiä arvaamaan mitä toisten ihmisten toiminnan varaan rakentuvassa tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuu. Aina jää kuitenkin mahdollisuus, että ennakkointimme ei osukaan oikeaan ja tulevaisuus on epävarmuuden peitossa. Silloin luottamus muuttuu tärkeäksi tekijäksi. Luotamme ihmisiin, koska näin teemme tulevaisuudesta itsellemme ennustettavampaa, kontrolloitavampaa ja ymmärrettävämpää. (Sztompka 1999, 18-20.) Luottamus on uskoa siihen, että toisen ihmisen ja myös organisaation, johon hän on kiinnittynyt, tietoisien toiminnan tulokset ovat suotavia ja hyväksyttävissä myös omalta kannaltamme (Misztal 1996, 9).

4.4.2 Epäluottamus

Luottamukselle on ominaista, että se syntyy hitaasti ja asteittain, mutta purkautuu nopeasti. Epäluottamus sen sijaan syntyy nopeasti, mutta purkautuu hitaasti. Epäluottamuksen ilmapii- rissä ihmiset vieroksuvat yhteistyötä toistensa kanssa. Jos tällainen tilanne jatkuisi pitkään, yhteiskuntaa koossa pitäviä sosiaalisia siteitä uhkaksi rapautuminen. (Seligman 1997, Ilmosen ja Jokisen 2002,15 mukaan.) Claus Offe (1999, 75-76) ei pidä epäluottamusta kuitenkaan luottamuksen vastakohtana vaan pikemminkin se on ilmaus jatkuvasti testata toiminnan moraalisia periaatteita, joita ovat reiluus ja solidaarisuus, sanansa pitäminen ja totuuden puhuminen. Vasta kun nämä periaatteet on testattu, toimijat tekevät ratkaisunsa luottamusta olemassaolosta.

Synergia ei siis aina riipu yksimielisyydestä, yhteisistä arvoista tai luottamuksesta toimijoiden välillä. Schein näkee konfliktit toisaalta hyödyllisinä. Jos eri alaryhmissä, jotka muodostavat alakulttuureita, on konflikteja, ne voivat jäytää ryhmän toimintaa, mutta ympäristön muuttu- essa tällainen konflikti voi myös olla uuden oppimisen ja omaksumisen mahdollisuus. Konsen- sus on tärkeää ryhmän muodostumisvaiheessa, mutta voi olla myöhemmin este toimivuudelle. (Schein 2004, 108.) Myös poliittinen konflikti voi olla synergian kannalta hyvä asia, koska epäluottamus tuottaa valvontaa. Sosiaalinen luottamus, joka seuraa yhteisistä arvoista, heikentää kansalaisten valvontaa ja kontrollia siihen, mitä päättäjät tekevät ja lisää päättäjien opportunististen toimien mahdollisuutta. Toimintakykyinen ja itsenäinen kansalaisyhteiskunta on tärkeä, koska se ilmaisee ulkopuolisin silmin kiinnostuksen siihen, miten lakia noudatetaan ja tuomitsee väärinkäytökset. (State-society synergy for accountability 2004, 10-11.) Lailli- suusongelma tulee lähinnä esiin yhteisöissä, joissa demokratiakehitys on alkutaipaleellaan ja esimerkiksi korruptio hallinnon yleinen ongelma. On kuitenkin syytä huomioida, että meilläkin kansalaisyhteiskunnan toiminta on yhtä merkittävä voima kansalaisuuden toteuttamisessa kuin lainsäädännön sille tarjoama turva (Häkli et al. 2003, 85).

Epäluottamus poliittisiin puolueisiin ja demokratiaan on kasvanut, samoin vieraantuminen poliittisesta järjestelmästä. Kasvava sosiaalinen kahtiajako, etninen ja uskonnollinen moni- muotoisuus sekä selkeä oikeistosuuntaus läntisessä Euroopassa ovat esimerkiksi syöneet poliittista konsensusta. Uudet yhteiskunnalliset vaikuttajat, kansallisten hallitusten kyky

vastata kansalaisten odotuksiin ja päätöksenteon läpinäkyvyys vaikuttavat laillisuuteen. On mietittävä ketkä edustavat meitä luotettavasti, kenen suostumus tarvitaan päätöksiin, kenelle päätösvalta annetaan ja ovatko nämä tahot luotettavia. (Misztal 1996, 201; 255-256).

Myös paikallistasolla on näkyvissä sama ilmiö ja kiinnostus kunnallispolitiikkaa kohtaan on vähentynyt viime vuosina. Kuntalaiset tuntevat mahdollisuutensa vaikuttaa vähäisiksi, mikä ei välttämättä ole pelkästään suotuisa kehityskulku. Silloin voi olla vaarana, että paikallishallinnon valta keskittyy liiaksi sisäpiirin verkostoihin. Jari Aro (1998) on tarkastellut verkostoja yhteiskuntatieteellisenä metaforana ja huomauttaa, että verkoston käsitettä käytetään usein tavalla, jossa korostetaan yhteistyön perspektiiviä, sosiaalisten järjestelmien toiminnallisuutta ja niiden vuorovaikutusta. Verkostojen avulla on kuitenkin mahdollista käsitellä myös vallankäyttöä ja valtasuhteita, jolloin kysymys on rajaamisesta ja poissulkemisesta. Valta näyttää sijaitsevan verkoston sisällä ja kaikki se mikä jää ulkopuoliseksi on ilman tätä valtaa. Samalla kun verkoston metaforaan kuuluu käsitys toimijoiden keskinäisestä yhteistyöstä, samalla se on keino rajata ulkopuolelle joitain toisia toimijoita. (Aro 1998, 196.) Tässä tulee esiin synergian ongelmallisuus: mikä määrä toimijoita on sopiva synergian kannalta ja ketkä rajataan ulkopuolelle. Liiallinen yhtenäistäminen ja yksimielisyys voivat vähentää synergiaa, mutta samoin tekee toiminnan liika hajanaisuus.

4.5 Synergia luovana prosessina

Walter Stöhr (1986) on yhdistänyt synergian luovuuteen ja innovatiivisuuteen ja on tuonut sen olennaisena tekijänä alueellisen kehittämisen kontekstiin. Luovuuden edellytyksenä on alueellisten toimijoiden dynaaminen vuorovaikutus eli pelkkä yksittäisten toimijoiden olemassaolo ei riitä tuottamaan innovaatioita. Hän on myös kuvannut eri alueellisia ja kulttuurisia olosuhteita, joissa synergiaperiaate toimii erilaisin ratkaisuin. Motivaatioperusta vaihtelee eri tapauksissa. Se voi olla etnisyys, sukulaisuus tai aluehallinto, mutta pyrkimyksenä on kussakin tapauksessa kehittää aluetta yhteistoiminnan avulla. (Stöhr 1986, 34.)

Synergia on tulos prosessista, jossa erilaisten panostusten seurauksena tapahtuu muutos. Synerginen prosessi voi lähteä liikkeelle ilman erityisiä investointeja inhimilliseen tai aineelliseen pääomaan. Prosessin herättäjänä voi olla esimerkiksi rakenteellinen epävakaus, jossa

synergia voi muuttua luovuudeksi, koska vakiintuneet ajatukset eivät ole estämässä synergistä kehitystä. Vaihtelu ja muutokset toimintaympäristössä haastavat luovuuden liikkeelle ja muodostavat edellytyksiä kehityssyökyästen synnylle. (Andersson 1985,15; Hult 1994, 43).

Prosessin voivat saada liikkeelle myös uudet mahdollisuudet, jotka avautuvat esimerkiksi innovaatioiden kautta. Innovaatiot kollektiivisena prosessina ja synergian näkökulmasta voivat saada alkunsa toimijoiden välisistä täydentävistä toiminnoista, jolloin tietotaito yhdistetään uudella tavalla. Ne voivat syntyä myös toimijoiden henkilökohtaisista yhteyksistä tai verkostoista, jotka aktivoituvat toiminnassa. (Perrin 1988, 144; Hult 1994, 36). Joku tai jokin toimija havaitsee tilanteen muutoksen tai mahdollisuuden ja ryhtyy toimimaan sen pohjalta tai tuo havaintonsa yleiseen keskusteluun, mikä johtaa synergisen toiminnan asenteellisten edellytysten luomiseen. Tällä tavalla ne tahot tai toimijat, joiden intressiä asia koskettaa, voivat ryhtyä aktiivisesti toimimaan. Varsinainen toimintavaihe edellyttää jonkin toimijan aloitteellisuutta, jotta käytännön työskentely pääsee alkuun ja rakenteet muodostuvat. Toteutusvaihe sisältää tavallisesti toimijakohtaisesti eriytyviä, mutta toisiinsa nähden synergisessä suhteessa olevia hankkeita. Toimijat voivat myös vaihdella prosessin aikana. (Hult 1994, 31-33.)

Tuloksellisuus voi perustua ensinnäkin siihen, että osallistujien motivaatio ja sitä kautta sitoutuminen johtaa toteutukseen. Toisena tuloksellisuutta edistävänä seikkana voi pitää muuntuvan verkoston periaatteelle rakentuvaa epävirallista toimintaa, kontaktien luomista, tiedon ja pätevyyksien sekä luovuuden laajenevaa ja muuntuvaa käyttöönottoa. Siinä käytännön toiminta ja sen tarvitsema kehitystyö ovat yhteydessä toisiinsa. Olennaista on, että toiminta tukeutuu ensisijaisesti yksilöihin, jotka edustavat ongelman kannalta tarpeellisia erilaisia pätevyksiä ja joilla on mahdollisuus tukeutua taustaorganisaatioonsa ja toisaalta myös vetää se mukaan ja saada se kiinnostumaan toiminnasta. (Hult 1994, 42-43; 51-52.)

Toteuttamista edistäviä näkökohtia puolestaan ovat menettelyyn liittyvät seikat. Kun toimijat eivät kuulu samaan organisaatioon, toteuttaminen perustuu toimijoiden sitoutumiseen ja sopimiseen. Joustavuutensa vuoksi se voi vapauttaa luovuutta ja motivaatio on parempi. Kehitystyön organisointitapa ja ryhmän koostumus ovat tärkeitä seikkoja, samoin työskentelyn organisointitapa sekä näiden joustava muuntuminen prosessien edistymisen myötä. Myös

ideoiden relevanttius on tärkeää toteutumisen kannalta. Se perustuu siihen, että kehittämistyöhön osallistuvat tahot myös kantavat osaltaan vastuuta toteutuksesta. Tämä lisää harkintaa ennen toimenpiteitä ja saavutettava yksityinen hyöty tulee nähtäville. (Hult 1994, 42-43; 51-52.)

5. YHTEISTOIMINNAN HERVANTA

Haastatteluissa keskityttiin yhteistoiminnan tarkasteluun synergian näkökulmasta. Synergian kannalta keskeisiä ovat vuorovaikutus ja luottamus. Luottamus edistää sosiaalista toimintaa, joka parhaimmillaan johtaa ryhmissä ja ryhmien välillä synergiseen vuorovaikutukseen, jossa toimintaa ajatellaan luovasti ja tavoitteellisesti. Yhteinen suunta ja tavoite auttavat, kun asioita viedään eteenpäin. Toiminnan taustalle tarvitaan yhteisiä arvoja, vastavuoroisuutta, vapaata tiedonkulkua, toisten kunnioitusta ja sitoutumista, mikä tarkoittaa myös vastuunottamista asioista. Onnistuneen yhteistoiminnan taustalla on siis hyvin monia tekijöitä, jotka voivat olla myös sen ongelmakohtia. Kaikki eivät voi olla kaikesta samaa mieltä ja tarvitaan myös kykyä tehdä kompromisseja. Yhteistoiminnassa myös resursseilla sekä ulkoisella ympäristöllä kuten paikallisyhteisön luonteella on tärkeä merkitys.

Hervannassa yhteistoiminnallinen ajattelu ei ole uusi asia. Hervantaan on vuosikymmenien aikana muodostunut laaja osallistumisen ja vaikuttamisen kenttä, jolla toimii lukuisia viranomaisia, rekisteröityjä yhdistyksiä ja vapaaehtoisia toimijoita. Hervannassa toimii myös lukuisia yhteiskunnalliseen keskusteluun ja toimintaan keskittyviä ei-poliittisia yhdistyksiä sekä urheiluun ja vapaa-ajanviettoon keskittyviä yhdistyksiä. (Häkli et al. 2003, 46.)

Hervannassa nämä toimijat ovat myös verkottuneet. Haastattelujen hervantalaiset toimijat olivat lähes kaikki joko Hervannan aluetyöryhmän tai Hervanta-verkoston toiminnassa mukana. Laajemman yhteistoiminnan mahdollistavan aluetyöryhmän perustamisen taustalla 1980-luvun alussa oli oleellisena tekijänä eri hallinnonalojen välisen yhteistoiminnan tehostamisen tarve. Se perustettiin tekemään yhdyskuntatyötä sekä suunnittelemaan palveluiden kehittämistä. Hervanta-verkosto taas perustettiin 2000-luvun alussa asukkaiden omaksi foorumiksi ja vastapainoksi EU-ohjelmalle. Sen alkuperäisenä tavoitteena oli edustaa her-

vantalaisia asukkaita ja järjestöjä erilaisissa hankkeissa ja prosesseissa. Yhdistyksillä ja organisaatioilla on myös näiden verkostojen ulkopuolella paljon yhteistoimintasuhteita, jotka tukevat niiden omaa toimintaa. Alueen ja paikallisuuden näkökulmasta nämä kaksi verkostoa ovat kuitenkin keskeisimpiä.

5.1. Yhdistykset ja verkostot

Putnamilainen ajattelu pitää yhdistyksiä demokratian tukipilareina. Sen mukaan yhdistykset lisäävät kansalaisten luottamusta yhteiskunnallisiin ja poliittisiin instituutioihin. Vapaaehtoisia yhdistyksiä pidetään yhteisinä, joilla katsotaan olevan myönteisiä vaikutuksia koko yhteiskuntaan. Erilaisiin yhdistyksiin kuuluminen mahdollistaa erilaisten ihmisten kohtaamisen. Niiden ajatellaan sosiaalistavan ihmiset ottamaan huomioon myös ne ihmiset, joiden näkemykset ja mielipiteet poikkeavat heidän omistaan. Näitä mielipiteitä ei välttämättä hyväksytä, mutta niitä suvaitaan. Yhdistystoiminnan nähdään myös luovan luottamusta muissa tietyn yhdistyksen jäsenissä ja vahvistavan luottamusta tuntemattomiin ihmisiin kyseisen yhdistyksen ulkopuolella. (Putnam 1993, 4; Ilmonen 2007, 3.)

Yhdistystoiminnan ja luottamuksen välisen yhteyden selittävä mekanismi on ymmärrettävissä ristikkäisten jäsenyyksien ja niiden vakauttavan vaikutuksen kautta. Kun eri ihmiset toimivat erilaisissa yhdistyksissä, heidän ymmärryksensä yhteiskunnasta kasvaa ja he oppivat jotakin keskeisestä yhteiskunnan toiminnasta, joka pohjautuu intressien yhteensovittamiseen. Poliitikka ei näyttäydy tällöin pelkästään tiettyjen ryhmien etujen ajamisena, vaan pyrkimyksenä toteuttaa erilaisten ryhmien intressit. Tässä mielessä yhdistyksillä on demokratian tukipilarina haasteellinen tehtävä, sillä suuri osa kansalaisista ei enää usko puolueiden pitävän vaalilupauksiaan. (Kankainen 2007, 95.) Yhdistysten toiminnan avulla voidaan silti edelleen muuntaa yksilöllisiä ongelmia kollektiivisiksi tulkinnoiksi ja identiteeteiksi ja osoittaa ongelmien rakenteellisia ehtoja (Siisiäinen 2002, 109-110). Kun yhdistykset muodostavat verkostoja, niillä on ainakin epäsuora vaikutus myös talouteen ja hallintoon. Hervannassa verkostoihin on saatu mukaan poikkeuksellisen kattava joukko hervantalaisia toimijoita.

”Nämä verkostot ovat modernissa kaupunkiyhteisössä aika ainutlaatuisia ja Hervanta on tavallaan muodostunut näistä verkostoista.”

Aluetyöryhmällä ja Hervanta-verkostolla on oleellinen rooli alueen prosessien eteenpäin viemisessä. Ne toimivat varsin tarvelähtöisesti ja alueen ihmisten aloitteet nousevat yhdistysten ja järjestöjen kautta verkostoihin. Hervannan aluetyöryhmä on Hervannan viranomaisten ja yhteisöjen eri hallinnonalat ylittävä yhteistoimintaryhmä, joka toimii Hervannan alueen hyväksi. Alun perin Hervannan aluetyöryhmä perustettiin hierarkkisesti ylhäältä alaspäin, mutta perustamisensa jälkeen se on toiminut varsin itsenäisesti. Ryhmän toimintaa ovat kehittäneet käytännön työn vaatimukset. Aluetyöryhmän kokoonpano ja toimintatavat ovat vaihdelleet ja muuttuneet alueen tarpeiden mukaan ja sen tähden ongelmiin on voitu tarttua nopeasti. (Repo 2008, 29.)

Aluetyöryhmästä on muodostunut hierarkkisten organisaatioiden välinen ei-hierarkkinen toimija. Se ei sitoudu tiukasti byrokraattisiin sääntöihin ja on ollut mahdollistamassa Hervannan alueen kehittämistä. Se on myös omalta osaltaan ansainnut vapaammat kädet luotettavalla toiminnallaan. Ongelmana on osin salassapitolainsäädännön laajemmalle alueelliselle yhteistoiminnalle asettamat rajoitukset. (Repo 2008, 29.)

Hervanta-verkoston tarkoituksena on verkoston sääntöjen mukaan ollut koota toimintajatuksen mukaista työtä tekevät toimijat verkostoksi, joka kokoaa ja kanavoi asukkaiden ideoita ja aloitteita sekä edistää niiden toteuttamista. Verkoston tavoitteena on ollut tukea järjestöjen ja yhdistysten toimintaa sekä kehittää yhteistoimintaa julkisten yhteisöjen, yritysten ja tutkimuslaitosten kanssa. Verkoston yleiskokouksessa on päätetty toimintapolitiikasta ja valittu johtoryhmä, johon on kutsuttu myös aina yksi Tampereen kaupungin, yksi Hervannan seurakunnan, yksi yrittäjien ja yksi työntekijäjärjestöjen edustaja. Lisäksi johtoryhmään on valittu 5-8 yhdistysten tai järjestöjen ehdottamaa jäsentä.

Tällä hetkellä Hervanta-verkoston sääntöjä ollaan uudistamassa ja verkostossa halutaan antaa mahdollisuus myös tavallisten kansalaisten suoraan osallistumiseen.

"Hervanta-verkostossa oli alun perin virkamiehiä myös mukana, mutta nythän sitä ei korosteta sen takia, että sinne halutaan nimenomaan sitä asukkaiden panosta... Johtoryhmässäkin oli virkamiehiä puolet... Johtoryhmään oli nimitetty ties ketä, minkäkin moisia

virkamiehiä. [Sääntöuudistuksen] on tarkoitus vapauttaa sitä... Nyt se on vapaa, että yksittäisetkin asukkaat voi tulla, ettei tarvi edustaa ja haluaa toimia verkostossa.”

Tavoitteena on edelleen edistää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa sosiaalista pääomaa lisäämällä hervantalaisten asukkaiden ja toimijoiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, tiedon- saantia ja vuorovaikutusta alueen kehittämisessä. Sen tarkoitus on tuoda esiin arjen asiantun- temusta ja aktiivisuutta sekä edistää hervantalaisten asiakas- ja käyttäjädemokratiaa sekä alueellista vaikuttamista Tampereen kaupungin palveluiden ja kaupunkiympäristön suunnitte- lussa.

Muutos entiseen tulee olemaan se, että toiminta on avointa kaikille ja kokoukset ovat julkisia. Verkosto kutsuu hervantalaisia 1-2 kertaa vuodessa yhteisiin kokouksiin keskustelemaan ajankohtaisista Hervantaa koskevista asioista. Verkoston varsinainen yleiskokous pidetään kaksi kertaa vuodessa ja siinä päätetään edelleen toimintapolitiikasta ja valitaan johtoryhmä, johon kuuluu 8-12 edustajaa. Paitsi järjestöjen edustajia siihen voidaan valita suoraan 1-2 aktiivista asukasta, mikäli he saavat kannatusta. Verkosto toimii myös tarvittaessa teeman mukaisissa ala- tai teematyöryhmissä, jotka valmistelevat asiat johtoryhmälle ja yleiskokouk- selle.

Verkostojen toiminta Hervannassa tukee yhteistoimintaa ja synergiaa, jos eri toimijoiden monenlaiset intressit todella saadaan koottua toisiaan tukevaksi toiminnaksi. Synergian näkökulmasta vaara piilee siinä että toimijoita on liikaa, jolloin hintana voikin olla kokonais- energian kulumisen yhä suuremmalta osin ryhmän koossapitämiseen. Hajanaisissa toiminta- järjestelmissä ylläpitösynergian osuus ylittää helposti puolet kokonaissynergiasta, mistä seuraa, että yhteistoiminnan todelliset hyödyt jäävät kyseenalaisiksi. (Karppi 2002, 12.) Työryhmien perustaminen on siinä mielessä perusteltu ratkaisu, että se jakaa toimijat erilais- ten intressien mukaan pienempiin ryhmiin.

Yhteisöllisyys elää Hervannassa murrosta ja myös aluetyöryhmässä on jouduttu miettimään toiminnan suuntaa.

”Just viime syksynä keskusteltiin, että minkälaisena jatketaan ja sovittiin, että pidetään sitä avoimena, että sinne voi tulla muitakin. Mutta kyllä nyt käytännössä näyttää siltä, että se on taas ikään kuin jäämässä pääasiassa julkisten tahojen toimijaksi.”

Tämän voi katsoa olevan synergian kannalta hyvä asia, varsinkin jos Hervanta-verkosto kokoaa yhdistysten ja järjestöjen edustajia sekä asukkaita omalle foorumilleen. Osallistumisen rajoittamista voi myös perustella sillä, että julkisen puolen toimijoilla on oma viranomaisvastuu ja kaikki käsiteltävät asiat eivät edes ole julkisia.

Staffan Kumlin ja Bo Rothstein (2005, 347) väittävät, että paikallisilla hyvinvointiorganisaatioilla, kuten sosiaalitoimella, terveydenhuollolla, päivähoidolla ja erilaisten etuuksien jakajilla, on jopa suurempi merkitys sosiaaliselle pääomalle kuin kansalaistoiminnalla. Nämä kaikki organisaatiot ovat mukana Hervannan aluetyöryhmässä. Myös seurakunnalla on julkisyhteisönä tärkeä merkitys sosiaalisen pääoman ja luottamuksen muodostajana.

Paikalliset organisaatiot ovat lähellä ihmisiä ja niiden palveluja käytetään ja niiden toimintaa voidaan seurata. Jos yksilö ei varsinaisesti ole kosketuksissa niihin, hän todennäköisesti tuntee jonkun joka on. Toimintaa seurataan läheltä ja niihin luottaminen perustuu näiden paikallisten toimijoiden pätevyyden ja oikeudenmukaisten toimintatapojen seuraamiseen. Ihmiset haluavat, että heidän näkemyksiään kuunnellaan ja kunnioitetaan. (Kumlin ja Rothstein 2005, 341.) Hyvinvointivaltion instituutiot voivat olla sijoituksia sosiaaliseen pääomaan ja yleiseen luottamukseen, jos ihmiset katsovat, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja yhteiskunnan pelisäännöt perustuvat reiluuteen. Niillä voi olla myös vahingollista vaikutusta, jos toiminta perustuu huonoihin käytäntöihin, jotka herättävät epäluuloa ja kohtelu on mieltävaltaista. Tämä vaikuttaa sekä luottamukseen julkista hallintoa kohtaan että yleiseen luottamukseen muita ihmisiä kohtaan. (Kumlin ja Rothstein 2005, 341-342.)

Aluetyöryhmällä on siis edelleen tärkeä merkitys yhteistoiminnan ja luottamuksen rakentamisessa eri hervantalaisten toimijoiden kesken. Sen vahvuus on paikallisuus eli sillä on suorat yhteydet ja tietoa Hervannan alueen ihmisistä ja tapahtumista.

”Sehän on ihan esimerkillistä... tosi huonosti tehdään poikkihallinnollista yhteistyötä.”

5.2. Vuorovaikutus ja tiedonkulku

Vuorovaikutussuhteet ovat merkityksellisiä, kun pyritään vähentämään ja ennakoimaan ympäristön kompleksisuutta ja epävarmuutta Vuorovaikutus tuotetaan kasvavassa määrin erilaisissa verkostoissa. Viralliset säännöt ja vuorovaikutus kuuluvat verkostojen rakenteisiin ja päätöksentekoon, mutta myös epävirallisella vuorovaikutuksella on oma merkityksensä sen rinnalla.

Tuttuus ja jatkuva, välitön vuorovaikutus selittää osan hervantalaisten muihin toimijoihin kohdistamasta luottamuksesta. Toisten tunteminen ja jatkuva vuorovaikutus tekevät toiminnasta ennustettavampaa ja näkyvämpää. Yhdistysten ja verkostojen kautta ihmiset saavat tietoa, josta on hyötyä niin yksilölle kuin laajemmalle yhteisöllekin. Verkostot ovat tärkeä väylä hankkia tietoa, vaikuttaa asioihin ja tavata ihmisiä.

Sekä aluetyöryhmässä että Hervanta-verkostossa on alueen muilla toimijoilla, yleensä yhdistyksillä ja järjestöillä ollut mahdollisuus tulla esittämään omia näkemyksiään tai huoliaan ryhmän kokouksiin sekä pyytää ryhmältä tukea jollekin tärkeäksi kokemalleen asialle (Repo 2008, 100). Nyt myös yksittäisillä asukkailla on mahdollisuus tuoda asiansa suoraan verkoston käsittelyyn. Toki kanavat vaikuttamiseen yhdistysten kautta ovat myös edelleen olemassa. Verkostojen vaikutusmahdollisuudet ja painoarvo ovat kuitenkin suuremmat kuin yksittäisten toimijoiden, kun asioita lähdetään viemään eteenpäin.

”Yritellään niinko herätellä ihmisiä, et hei ei kaikkea tarvi hyväksyä, kannattaa sanoa mitä mieltä on... tässä voi vaikuttaa ja sanotaan et... tää on tätä yhdessä vaikuttamista ja palautteen antamista.”

”Verkostossa kuulee yhdistysten prosesseista ja aloitteista ja me sit mietitään, mitä me verkostona halutaan viedä eteenpäin kaupungille päin tai muuten kehittää tätä omaa aluetta.”

”Ajatushan on tämmösessäkin toiminnassa se, että myös kaupungin puolen toimijoiden kanssa kolmas sektori... eli ne viranomaiset niiden kanssa on sellanen vuorovaikutus, että sieltä päin kuunnellaan mitä tänne kuuluu ja mitä tänne halutaan.”

”Kaupungin edustaja yleensä tulee myös sinne verkoston kokouksiin ja se on ollut tosi hyvä. Jos ei oteta joihinkin erityisiin viranomaisiin suoraan yhteyttä, niin sitä kautta menee kaupungin tietoon.”

”Kyllähän politiikan teko on sitä, että se päättyy kompromissiin lopulta ja siinä otetaan kaikkien osapuolien... huomioon, että mitä kukin haluaa ja rakennetaan siitä sitten se toimintamalli, mutta eihän meidänkään tavoite ole se, että ...lähdetään tonne päätä pahkaa asioita juntaamaan. Ei se sillä tule kuntoon, se vaan täytyy neuvotella yhdessä, mutta tässä on juuri se, että jos ei tämmönen asukasyhdistyskään eikä Hervanta-verkosto ole...niin kaupunki tekee ihan mitä se lystää.”

Henkilökohtaiset kontaktit ja epäviralliset suhteet ovat myös Hervannassa merkittäviä sosiaalisen pääoman ja tiedonkulun kannalta, niitä käytetään niin yhdistysten toiminnassa kuin verkostoissakin. Henkilökohtaiset kontaktit auttavat totta kai myös omien näkemysten esiin saamisessa, mutta haastattelujen perusteella mitään varsinaisia klikkejä Hervantaan ei ole muodostunut. Samat toimijat ovat Hervannassa monissa rooleissa ja useimmiten tämä tutuus auttaa vuorovaikutuksessa ja tiedonkulussa.

”Se on se ydin varmaan [vuorovaikutuksessa], kun ihmiset on niin monissa rooleissa siellä.”

”Sit aina riippuu siitä kenet tunnet henkilökohtaisesti tai on helpompi silloin tehdä yhteistyötä ja tietysti...kenenkä kanssa oot jo muutenkin tuttu.”

”Semmosia virallisia tiedotuskanavia ei ole, mutta nykyisen puheenjohtajan toimesta on aika hyvät kontaktit tällä alueella. Hän tuntee hyvin hervantalaisia, mutta ihan yleisestikin pirkanmaalaisia ja valtakunnallisiakin vaikuttajia, jolloin tavallaan sellainen puskaradio tiettyssä määrin toimii.”

”Tietysti tullaan sitten tähän, että on verkostoitumista. Kellä on mitkäkin suhteet mihinkin päin, niin totta kai kun niitä hyväksi käytetään, niin se edesauttaa asiaa.”

”Se on enemmän tämmöstä, että ihmiset tapaa jossain ja heittää sanan kaksi... ja tavallaan asioita sillä tavalla tulee tietoon... epäviralliset verkostot toimii siinä.”

Useat haastatelluista korostivat Hervannan Sanomien merkitystä tiedonkulussa. Sitä pidetään Hervannassa merkittävänä tiedotusfoorumina.

”On se oma lehti, joka koko ajan pitää kotiseutua, imagoa, identiteettiä yllä... riippuen siitä päätoimittajista ja miten ne on sitten sitoutunu siihen tehtäväänsä, siihen paikallisuuteen. Se on paljon helpompaa kuitenkin olla siellä mukana, koska esimerkiksi sitä kautta saadaan tietoa, että mitä tapahtuu ja mihin pitää ottaa yhteyttä... Se on mun mielestä semmonen yksi ydinjuttu siellä, sitä ei voi unohtaa. Ja sehän on perustettu sitä varten.”

Verkoston vuorovaikutusta voi heikentää liian laaja osallistuminen, jolloin toiminnan tavoitteita on vaikea määrittää. Hervannan verkostoissa tätä on yritetty välttää sillä, että sekä aluetyöryhmän että Hervanta-verkoston kokouksissa kävijät valikoituvat esityslistalla olevien asioiden mukaan, joten koko ryhmä kokoontuu harvoin samalla kokoonpanolla. Keskustelu verkostoissa on avointa ja asioiden taakse mennään yksimielisesti, kun niitä lähdetään viemään eteenpäin. Aluetyöryhmässä varsinaisen ryhmän alla on pidetty arkipäivän yhteistoimintaa varten myös kahdenkeskisiä keskusteluja ja työryhmät ovat tulossa myös Hervanta-verkostoon.

”Yhdistykset jotka kokee, et nuo asiat ei nyt kosketa meitä, niin silloinhan voi jäädä sen takia jotkut pois ja sitten taas tulee joku asia, joka koskettaa jotain yhdistystä... he ovat aktiivisemmin ajamassa sitä vaihetta... Verkoston toiminta ei ole itsestäänselvyys, että sitä aina tarvitaan. Se on palveleva... palvelumuoto. Sen kautta voi vaikuttaa silloin kun on tarpeen.”

”Täytyy aina sanoa, että se [yhteistoiminta] pelaa aina silloin hyvin kun on oikeesti joku yhteinen asia minkä eteen tehdään jotain. Työtä on ihan kamalasti muutenkin, että just se,

ettei vaan viitti olla mukana jossain... Yhteinen juttu tai yhteinen tavoite on se miks sitä työtä tekee.”

Tämän voi ajatella lisäävän tehollista synergiaa, kun mukana ovat vain asiasta todella kiinnostuneet. Tosin viime aikoina ovat tietyt teemat saaneet suurta huomiota ja samat asiat ovat pyörineet keskusteluissa. Osa toimijoista kokee, että viime aikoina keskustelu verkostoissa on polkenut paikallaan.

”Aina samat asiat, ei menty eteenpäin. Ei siinä ole mitään järkeä, ettei saada mitään... että jauhetaan samat asiat alusta loppuun... minkä takia me keskenämme niistä puhutaan, kun ne pitäisi viedä muille foorumeille.”

”Mä olen ainakin kyllästynyt semmoseen verkostoihin ja... missä vaan käydään kokoontumassa ja se ei johda mihinkään... Joskus semmosillakin on paikkansa ja saa purkaa itteään ja saa kokea, että kuuluu joukkoon, jos jakaa huolta tai jotain. Onhan semmosellakin paikkansa. Enemmänkin toivois, että kun yhdessä tehdään, siinä olisi jotain järkeä.”

”Sen pitäisi olla tavoitteellista toimintaa, että se myös johtaisi johonkin. Muutenhan se on vaan sellanen keskustelukerho.”

Vuorovaikutuksessa ja yhteisöllisyydessä korostetaan ihmisen kohtaamisen merkitystä. Haastatteluissa tuli esille, että kaikkia ihmisiä ei voida saada mukaan toimintaan eikä se välttämättä ole edes mielekäs tavoite. Passiivisuuden voi olla monia syitä. Ensinnäkin ihminen voi tukea toimintaa ja päämääriä haluamatta kuitenkaan käyttää siihen enempää aikaansa. Passiivisuus voi johtua myös siitä, että toiminnan tavoitteita pidetään sinänsä tärkeinä, mutta toimintatavoista tai toiminnan johdosta ei pidetä. Passiivisuutta aiheuttaa myös se, että toiminta sujuu hyvin. Silloin passiivisuus voidaan nähdä luottamuksen osoituksena toiminnalle ja sen päämäärille. Luottamus ei siis aina ole aktivoiva voima. (Kankainen 2007, 86-87.)

”Tietenkin on mahdollista, että vain samat ihmiset on äänessä, et... toteutuuko se demokratia siinä sitten, mutta toisaalta ainakin tarjotaan kaikille mahdollisuus olla äänessä. Ne,

joita on aina äänessä, että... hirveen paljon on passiivisia ja hiljasia ihmisiä, jotka on aktiivisten kanssa samaa mieltä. Ettei ne oo aina eri mieltä ja hiljaa.”

”Ajattelen aina, että se [osallistuminen] on jokaisen oma valinta ... Mietin sitä, että ei kaikkia voi miellyttää. Me osataan tehdä näitten ihmisten kanssa tällä hetkellä, tässä hetkessä tää työ ja ens vuonna se voi olla erilaista ja viime vuonna se oli erilaista.”

5.3 Luottamus

Luottamusta voidaan pitää synergian kannalta merkittävänä tekijänä. Haastatteluissa luottamuksen määrittäminen ja ilmeneminen yhteistoiminnassa osoittautui vaikeaksi.

”Vaikea aihe, täytyy sanoa. En oo pohtinut asiaa millään tavalla”

”Mulle luottamus on outo käsite, koska en oo sitä itte sillai ajatellu, että se on vaan ollut selvä juttu.”

”Luottamus on olennainen kysymys...mutta en usko, että se on julki ilmaistu...vaan se on aika vaistonvaraiselta pohjalta syntynyt...mutta epäilen sen tietoista olemassaoloa.”

Luottamuksen ilmapiiri Hervannan yhteistoiminnassa on kuitenkin selkeästi havaittavissa. Se ilmenee sitoutumisena toimintaan ja sen päämääriin. Luottamuksen merkitys sosiaalisessa toiminnassa ei käy erityisen selväksi tilanteissa, joissa se on läsnä. Vasta luottamuksen puuttuminen tuo sen merkityksen selvemmin esiin. Toimijat tulevat tietoisiksi tavoistaan poikkeuksellisissa tilanteissa, kun tavanomainen toiminta jostain syystä joutuu kriisiin. (Ruuskanen 2003, 81; Gronow 2000, 103).

Moniin yhdistyksiin kuuluvat ihmiset ovat luottavaisia ja he ovat myös muuten yhteiskunnallisesti aktiivisia. Osallistuminen ja sosiaalinen luottamus luodaan itseohjautuvassa prosessissa, jossa ihmiset, joilla on korkea luottamustaso todennäköisimmin liittyvät ja ovat aktiivisia organisaatioissa ja verkostoissa. Yhtäältä voi olla niin, että instituutioiden toimintaan luottamuksen säilyttäneet haluavat olla mukana yhdistystoiminnassa ja toisaalta yhdistysten kautta

ihmiset kytkeytyvät mukaan yhteiskunnan toimintaan, mikä voi lisätä luottamusta instituutioihin. (Kankainen 2007, 102; Kumlin ja Rothstein 2005, 346.) Haastatellut ovat juuri tällaisia aktiivisia ihmisiä, jotka ovat luottavaisia ja joiden ei ehkä ole tarvinnut miettiä luottamuksen merkitystä erikseen.

Luottamus voidaan myös jakaa osiin, jolloin puhutaan laskelmointiin perustuvasta luottamuksesta, kokemukseen perustuvasta luottamuksesta ja samaistumiseen perustuvasta luottamuksesta. Tämä jako edellyttää, että yhteistoiminnan aloittavat osapuolet eivät ole entuudestaan tuttuja. Näinhän usein on, kun yhteistoimintaa käynnistetään. Ensin osapuolten välille kehittyy laskelmointiin perustuva luottamus. Suhteen alussa luottamuksen säilyminen on herkässä. Luottamus ei perustu vain rangaistuksen pelkoon, jos luottamuksen pettää vaan myös sen säilyttämisestä koituviin etuihin sekä näiden kahden hyödyllisyyden vertailuun. Aluksi rangaistus on todennäköisesti suurempi motivoija kuin mahdollinen palkkio. Osapuolet tekevät sen, mitä heiltä odotetaan, koska he pelkäävät seuraamuksia. Kontrolli on siten tässä tapauksessa luottamuksen keskeinen muoto. (Lewicki & Bunker 1996, 119-120.)

Seuraavassa vaiheessa luottamus muuttuu toistuvaan kokemukseen perustavaksi luottamukseksi. Luottamus perustuu siihen, että osapuolet tuntevat toisensa tarpeeksi hyvin ennakoidakseen toistensa toimintaa. Osapuolilla on jo yhteisiä kokemuksia, jotka edesauttavat toisten käytöksen ennustamista. Tämä luottamuksen muoto perustuu säännölliseen kommunikatioon ja tuttuuteen. Toimijat ovat jatkuvasti yhteydessä toisiinsa ja tietoa vaihdetaan siitä, mitä halutaan saavuttaa ja mitkä asiat ovat etusijalla. Ilman jatkuvuutta kosketus toisiin voidaan menettää, ei vain henkisesti vaan myös kykynä ajatella samalla tavalla ja ennustaa toisten reaktioita. Tutuus antaa toimijoille mahdollisuuden hankkia itselleen riittävästi tietoa, jotta he voivat päättää toimiiko yhteistyö hyvin. (Lewicki & Bunker 1996, 121-122.) Luottamus ei perustu oletuksiin käyttäytymisestä yleensä vaan toimintaan, joka vakiintuu ihmisten keskinäisissä suhteissa muotoutuvien roolien kautta (Harré 1999, 257). Haastatteluista voi päätellä, että Hervannassa luottamus on hyvin pitkälle juuri kokemukseen perustuvaa luottamusta.

”Silloin kun alotettiin, niin, eihän kukaan tiennyt mikä me ollaan tai... millä periaatteella me tehdään töitä ja nyt kun me on toimittu monta vuotta ja tehty yhteistyötä niin nythän luotetaan ja sillee, että tietokin kulkee.”

Viimeinen vaihe on samaistumiseen perustuva luottamus. Luottamuksen kehittyminen tälle tasolle lähtee siitä, että osapuolet ymmärtävät ja kunnioittavat toistensa toiveita, jolloin luottamuksen taso on jo korkea. Luottamuksessa kehitetään kollektiivinen identiteetti, ollaan lähellä toisia myös maantieteellisesti sekä luodaan uusia yhteisiä tavoitteita ja jaetaan yhteiset arvot. Siinä autetaan muita maksimoimaan omat vahvuutensa ja kompensoidaan toisten heikkouksia ja luodaan jotain, mikä on enemmän kuin osiensa summa. (Lewicki & Bunker 1996, 122-124.) Tällainen luottamus tukee siis parhaiten synergisiä prosesseja. Hervannassa yhteistoiminta ei ole aivan näin tiivistä. Hervannan alueen ja sen ihmisten hyvinvointi on kuitenkin selvästi toimijoiden yhteisenä arvona, vaikka yhdistyksillä esimerkiksi on erilaiset toimintatavat, joilla siihen pyritään. Ajoittain niiden toiminta tukee toisiaan, joten siinä mielessä tämänkin tason luottamuksesta Hervannassa on olemassa kaikuja.

Yhteisiä arvoja oli haastatteluissa vaikea määritellä, mutta puheessa tuli kuitenkin selvästi esille hervantalainen kotiseutuhenki. Tavoitteena on toimia alueen ja sen ihmisten hyväksi. Halutaan, että Hervanta kehitty alueena ja sen viihtyisyys säilyy. Tätä mieltä ovat paitsi Hervannassa asuvat toimijat myös ne, jotka vain työskentelevät Hervannassa, mutta eivät asu siellä.

Raymond Cattellin, David Saundersin ja Glen Sticen (1953, 346-348) tutkimuksissa ryhmän synergia nousee sosiaalisista suhteista ja se ilmenee eri ulottuvuuksina. Esille tulevat koheesio (me-henki), voimakas motivaatio sekä pyrkimys optimismiin ja tekojen hyvyyteen. Voidaan sanoa, että Hervannassa on muodostunut me-henki ja optimismi, jolla on oma merkityksensä kun tarkastellaan yhteisöllisyyttä sekä yhteisön ja yksilön suhdetta.

Me-henki syntyy toimijoiden keskinäisissä vuorovaikutusverkostoissa tiettyjen ehtojen vallitessa. Me-intention vallassa yhteisössä tai ryhmässä jokainen uskoo, että kaikki toimivat tavoitteen mukaan. Yhteinen tavoite ei vielä riitä me-hengen syntymiseen, vaan tarvitaan myös luottamusta toisiin. (Hyypä 2002, 27.)

Yhteishengen tunne on yhteisön tärkeä ominaisuus. Se perustuu yhteiseen historiaan, johon on mahtunut epäonnistumisia ja onnistumisia. Historialla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteistä kulttuuritaustaa, sillä yhdenkään yhteisöön kuuluvan ei itse tarvitse elää kyseistä historiaa vaan pelkkä tietoisuus yhteisistä kokemuksista riittää. (Hyypä 2002, 27.) Hervannalla on jo historiaa vuosien taakse. Lähiön ongelmat ja imago-ongelma, joita lähdettiin parantamaan olivat perustana yhteistoiminnalle.

”Meillä on oma identiteetti Hervannassa, siis paikallinen identiteetti... jos ajattelee niin kuka on tänä päivänä takahuhtilainen tai... ei sillai kukaan, mutta Hervannassa asuvat ovat hervantalaisia. Täällä on niin paljon sellaisia yhteisiä asioita, jotka yhdistää. Tää on harvinainen yhdistelmä tämmöstä modernia kaupunkiyhteisöä ja kirkonkylää tavallaan.”

”Kyllä me hervantalaiset ollaan kauhean ylpeitä Hervannasta ja tota niin halutaan nähdä tää tämmösenä meidän Hervantana ja... kyllä meillä on sellasta kotiseutuajattelua.”

”Ihmisiä yhdistää edelleenkin se oma kotiseutu, lähiympäristö, sen ihmiset.”

”Hervantaa on yhdistänyt se, että siellä ei ole omaa hallintoa. Siellä on ihmiset yhdistyny.”

Luottamus yhteisössä ei voi olla kuitenkaan enää puhtaasti peräisin yhteisistä yleisistä piirteistä ja jäsenien samankaltaisuudesta. Se vaatii politiikkaa, joka kehittää luottamusta lisäämällä ja ylläpitämällä solidaarisuutta, toisten hyväksymistä ja laillisuutta. Laillisuudessa on kysymys uusista yhteiskunnallisista vaikuttajista, kyvystä vastata odotuksiin ja päätöksenteon läpinäkyvyydestä. (Misztal 1996, 207; 255-256.) Vaikka kontrollia ja viranomaisvalvontaa voidaan harjoittaa nojaamalla lakiin ja asetuksiin, on asioiden sujumisen edellytyksenä kuitenkin keskinäinen luottamus sen suhteen, että sääntöjä noudatetaan.

”Luottamus lähtee tekojen kautta, se, että luodaan toiminnalle yhteiset pelisäännöt.”

”Mun mielestä luottamusta on myös se, että vaikka me ollaan tämmönen järjestötoimija, että se viranomainen näkee meidät myös luotettavana toimijana ja ne uskoo, että ne tekee meidän kanssa yhteistyötä...että me todellakin vastataan siihen, mitä ne meiltä odot-

*taa...Luotetaan siihen, että me ollaan ammattilaisia ja me osataan tehdä se työ mikä sovi-
taan.”*

”Se luo sitä luottamusta, että toiset ei toimi mua vastaan vaan meillä on sama suunta.”

”Luottamuksessa on kyse reiluudesta ja sanansa pitämisestä.”

*”Luottamustahan ei etukäteen ole olemassa, se pitää ansaita...mutta luottamus on tosiaan
niinku sanoin nii se ansaitaan sillain, kun puhutaan ja luvataan ni puheet pitää paikkansa...
ne asiat mitkä on luvattu, ni ne tehdään.”*

Luottamus ei ole ympäristöstä riippumaton ilmiö. Arvioimme muiden ihmisten ja instituutioi-
den luottamuksenarvoisuutta suhteessa tilaan ja aikaan. Kontekstiin kuuluvat erilaiset mikro-
tason tekijät, joita ovat ainakin sosiaalinen ja kulttuurinen läheisyys sekä muut keinot hoitaa
vuorovaikutus kuin luottamus. Epävarmuus ja petoksen mahdollisuus voidaan kattaa esimer-
kiksi maineen avulla. Toisen osapuolen on syystä tai toisesta säilytettävä hyvä maineensa.
Maine rakentuu erilaisten sosiaalisten verkostojen kautta perustuen menneisiin tapahtumiin,
mutta sen avulla voidaan ennakoida myös tulevaisuutta. Makrotason tekijöihin kuuluvat
yhteiskunnassa kulloinkin vallitsevat moraaliset hyveet. Näitä ovat esimerkiksi sanansa
pitäminen, totuuden puhuminen, reiluus ja solidaarisuus. (Kankainen 2007, 47-49.)

Synergiaa voi olla paljon verkoston tasolla, mutta se ei välttämättä ulotu pienempiin asiako-
konaisuuksiin. Ylemmällä tasolla olevaa synergiaa ei voi sellaisenaan siirtää alemmalle tasolle.
Kaavoitus on yksi asia, joka helposti asettaa ryhmän tiivyyden ja samalla luottamuksen koe-
tukselle. Se vaikuttaa paitsi toimijoiden väliseen luottamukseen myös yleiseen luottamukseen
instituutioita kohtaan. Ihmiset ovat sen armoilla ketä kaavoittaja kuuntelee ja jos he katsovat
tulevansa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi luottamus vähenee.

*”Meillä on alueesta olemassa asukkailla semmonen unelma, että se säilyis tämmösenä
metsäsenä alueena... mutta toisaalta painaa päälle tää... kaupunki, rahottajat ja rakenta-
jat... ja tota raha on yks semmonen... ne ei kysele meiltä arvoja, ne haluaa vaan tuupata
niitä talojaan joka paikkaan ja vetää ihmisiltä rahat pois. Meidän maailmankuva on vähän*

toisenlainen. Me ymmärretään, että raha on käyttöväline jota tarvitaan, mutta raha ei voi olla ainut argumentti alueen suunnitelmissa ja... yhteisöllisyys ja talkoojuttu... sitä on kaikella lailla vaikeutettu.”

Yhteisöllisyys ja sen taustalla oleva alueen ja sen ihmisten hyvinvointi yhteisenä arvona on Hervannassa verkostojen strategisella tasolla niin voimakasta, että ryhmän koherenssi pitää silloin kun kysymys on tästä teemasta, vaikka tiiviys alemman tason asioissa olisikin heikompaa.

”Sitten on [yhdistyksiä], joiden toiminta poikkeaa niin täysin meidän toiminnasta, ettei oo mitään... syytäkään miksi oltais tekemisissä verkoston ulkopuolella. On niin erilaisia toimijoita.”

”Ei yhteistä tavoitetta sillai...jokainen tekee omalla tavallaan työtä Hervannassa asuvien ja toimivien hyväksi, et se varmaan on semmonen...me omalta osalta tietysti tuetaan sitä, että kaavoituksessa ja muissa huomioitais se, että ihmiset toimisi ja pysyisi Hervannassa.”

”No mä sanoisin, että kaikissa asioissa eivät ihmiset ole samaa mieltä ja joku ajaa vahvemmin jotakin asiaa ku toinen ja että meillähän on persoonalliset intressit asioissa ja... mitä voi olla negatiivista ni voi olla, että ei olla samaa mieltä. Sillonhan semmosta asiaa ei pidä verkoston nimissä lähteä ajamaan... tai sit se pitää olla joku yhdistys vaikka omissa nimissään. Et verkostossa tavallaan ne yhdistykset, jotka toimii niin... on sen takana mitä siinä ajetaan...eli ne asiat, joita lähetään ajamaan ollaan sitten yksimielisiä.”

”Kyllä me siis kaikki toimitaan...yhteen hiileen sit lopulta puhalletaan, vaikka kaikki toimii erillisinä.”

Ryhmän sisällä luottamus vähenee, jos jotkut toimijat katsovat, että yhdessä hyväksytyt asiat eivät koskekaan heitä tai ilmenee vallanhalua, jolloin toisten intressit alistetaan omille intresseille ja niitä väheksytään. Jos joku lähtee ajamaan omia etujaan ryhmän nimissä, on seurauksena hyvin nopeasti ryhmän luottamuksen menettäminen. Tällainen toiminta on Hervannassa kuitenkin ollut harvinaista.

5.4 Sitoutuminen

Sitoutumisella on suuri merkitys verkostoissa. Se merkitsee, että toimijoilla on yhteinen tavoite ja sen toteuttamisesta otetaan myös vastuu. Luottamuksessa on kysymys siitä, että yksilöllä ja ryhmällä on usko siihen, että muut yrittävät toimia sitoumuksien mukaisesti eivätkä ota kohtuutonta etua muiden kustannuksella. Hervannassa taustalla on yhteisen hyvän ajatus siinä mielessä, että halutaan kehittää aluetta ja tarjota ihmisille hyviä palveluja. Halutaan, että ihmiset viihtyvät Hervannassa.

”Kyllä se [yhteinen hyvä] niinku näkyy ja tuntuu...sillä tavalla koetetaan ohjata ja tehdä...tämmösiä palveluja, jotka tukee sekä ihmisiä...että sitten alueen yrittäjiä.”

”Kyllä se siltä näyttää, että alueen hyvinvointi on yhteisenä [arvona].”

”Todellisuudessa semmonen on olemassa...tämmönen asioiden jakamisen tarve...Se on hyvin käytännöllistä yhteistyötä, jossa arvona näyttäytyy yhteinen tekeminen ja asioiden pohdinta.”

Yhdistystoiminta on Hervannassa aktiivista, mutta on selvästi havaittavissa, että yhteistoiminta ja yhteisöllisyys ovat murrosvaiheessa. Osa yhdistyksistä keskittyy omaan toimintaansa ja on verkottunut esimerkiksi omien etujärjestöjensä kautta laajemmalle yhteiskuntaan ja toiminta paikallisissa verkostoissa on vähäisempää. Yhdistystoiminta on Suomessa yleisestikin muutoksessa. Poliitiikan ja kulttuurin erkaneminen ja yhdistystoiminnan voimistuva suuntautuminen kulttuuriin sekä elämäntapa- ja elämäntyyliyhdistyksiin siirtää poliittista toimintaa poliittisten järjestöjen ja koko yhdistyslaitoksen ulkopuolisille toimijoille. Yhdistystoiminta ja liikkeet ovat pirstaloituneet ja eriytyneet, mikä ilmenee monenmoisina erilaisina yhdistyksinä. (Siisiäinen 2002, 109.)

”Vielä 1990-luvun puolella oli Hervannan Syke- niminen urheiluseura, tosi aktiivinen. Se oli joka paikassa, siellä oli hirmuinen määrä, aina liikeni vapaaehtoisia. Jos tarvi johonkin raavaita miehiä, sieltä tuli joukko miehiä. Nyt siellä ei ole enää ketään... Ne keskittyy enää

siihen omaan johonkin erikoislajiinsa, mitä ne harrastaa, mutta sellasta yhteisöllisyyttä ei ole.”

”Se on varmaan semmosta, että jokainen toimii.. tällä hetkellä vähän niinku omallaan. Kaikki varmaan tiedostaa toistensa toiminnan, se näkyy. Tiedetään missä mennään, mutta semmosta meidän suunnasta... hirveen aktiivista yhteistyötä ei tällä hetkellä ole.”

”Onhan me niissä kokouksissa käyty, mutta ... sellasta yhteistä tekemistä ei kauheesti ole tullut.”

Suuntautuminen muualle näkyy ehkä voimakkaammin yritys- ja teknologiapuolella, joilla on yhteyksiä maakunnallisiin ja valtakunnallisiin toimijoihin, luottamushenkilöihin ja asiantuntijoihin. Teknologiapuolella organisaatiot ovat verkottuneet maailmanlaajuisestikin. Toisaalta tämä synnyttää lisää sosiaalista pääomaa, kun alueen sisällä oleva luottamus ulottuu myös alueen ulkopuolelle, mutta sillä ei välttämättä ole kovin paljon merkitystä muille paikallisille toimijoille.

”Teknologiapuoli on aika lailla verkottunut keskenään... VTT, yliopisto ja Hermia.”

”Se on ihan omansa toi teknologiakukkula tuolla.”

”Ne [teknillinen yliopisto ja Hermia] on aika erillään asukkaiden elämästä siis sillain et toi Hervannan valtavyölä myös jakaa sen sillain...kyllä se on aika harvassa asiassa missä yhteistyötä [tehdään].”

5.5. Luovuus

Hervannan yhteistoimintaverkostoja voidaan pitää luovina ja Hervantaa innovatiivisena miljöönä. Juha Kostiainen (2000, 94) on kiteyttänyt innovatiivisen miljöön ominaisuudet seuraavasti:

- miljöö kytkeytyy maantieteelliseen alueeseen
- oleellista on toimijoiden välinen vuorovaikutus, joka perustuu läheisyyteen, yhteiseen kulttuuriin, vastavuoroisuuteen ja luottamukseen
- miljöö on avoin ulospäin ja hankkii ulkomaailmasta täydentävää tietoa ja osaamista
- miljöö synnyttää synergiaa ja kollektiivista oppimista
- miljöön yhteistoimintasuhteet ovat usein verkostoja, jotka nousevat miljööstä.

Nämä ominaisuudet on liitetty yritystoimintaan ja tutkimukseen, mutta yhtä hyvin innovatiivinen miljöö on tärkeä myös yhteiskunnan muille osa-alueille. Innovatiivisuus ja luovat ajatukset nousevat parhaiten esiin muutoksesta ja yllättävistä tilanteista kun taas vuorovaikutussuhteet, yhteistoiminta ja luottamus tarvitsevat ennakoitavuutta ja epävarmuuden hallintaa. Näiden hyvin erilaisten asioiden yhdistäminen oikealla tavalla on tärkeää, jotta aluetta voidaan kehittää. Toisaalta on oltava luova, utelias ja uskallettava tarttua uusiin asioihin, mutta niiden toteuttaminen taas edellyttää vakaita vuorovaikutussuhteita.

Hervannassa osoituksena luovuudesta on monenlaisten yhdistysten ja verkostojen perustaminen alueelle se sekä se, että sinne on saatu monia erilaisia hankeohjelmia. Hervannassa seurataan yhteiskunnan kehitystä ja ollaan avoimia myös ulospäin. Mahdollisuudet ja ideat ovat kuitenkin usein nousseet juuri paikallisilta toimijoilta. Tosin myös Tampereen kaupunki on panostanut paljon resursseja nimenomaan Hervantaan.

”Onhan se luovuutta, että asioita tuodaan yhteiseen käsittelyyn ja niistä luodaan uusia kokonaisuuksia.”

”Ehkä yhdistysten tasolla innovatiivisuus tulee esiin pienemmissä asioissa, nythän yksitämmönen... on tuo kansalaistalo...eli tänne toivotaan et tänne alettais rakentaan kansalaistaloa... että ni vois ajatella, et se [innovatiivisuus] olis sitä, että mietitään, mitä täällä ei vielä oo mikä olis meille hyvä, mikä täällä olis olemassa.”

”Kaikkinensa siis se kekseliäisyys on liittynyt siihen, että on...ihmiset on välittäny siitä ympäristöstä ja halunnut sen eteen toimia ja sitten on mietitty mikä on se tapa. Jos mittais johonkin vastaavankokoiseen alueeseen, minkä verran siellä on alotettu ja syntyny ja tehty... niin kyllähän se varmaan ylittää keskimäärin...”

”Eihän ne paikalliset keksinnöt ja ideat niin eihän ne muualla voi syntyä. Täytyy tuntea se, missä ollaan ja mitä se edellyttää. Kyllähän varmaan... no eipä siellä olis YST:iä, Naistaria, jos ei siellä olis näitä kekseliäitä ihmisiä.”

Ryhmässä toimijoilla on mahdollisuus esittää muille omia ajatuksiaan ja edelleen kehittää omia ideoitaan ja käsityksiään. Erojen havaitseminen omien ja toisten näkemysten välillä tarjoaa mahdollisuuden tulla tietoiseksi omista ajatteluprosesseista. Yhteistoiminnassa tarjoutuu mahdollisuus kriittiseen ajatteluun sekä ajatusten keskinäiseen jakamiseen ja vertailuun. Yhteinen keskustelu ja ongelmanratkaisu on parhaimmillaan enemmän kuin ryhmän jäsenten tuotosten summa. (Leinonen, Järvelä ja Häkkinen 2006, 142.)

”Kyl se silleen on, et toisten kauttakin tulee [ideoita] jos ruvetaan jotakin projektia suunnittelemaan ja... ihan yksin ei oikeesti nykymaailmassa tee mitään, et kyl ne verkostot on niin tärkeitä ja just se, että yhdessä keksitään, et hei täähän vois olla se juttu, kyl se tulee sit tuolta kautta se tekeminen.”

”Kyllä meille hyviä ideoita tulee kaiken aikaa, me otetaan niitä ja ehdotuksia, ihan hyviä. Ei se kaikki viisaus meidän päässä ole, sitä viisautta olis paljon tuolla, jos sitä pantais jakoon.”

Monimutkaisessa ympäristössä korostuu sosiaalisesti jaettu osaaminen ja tiedon hallitseminen. Jotta yhteisen tavoitteen tai jaetun ongelman parissa työskentely johtaa ryhmän kehittymiseen,

toimijoiden pitäisi työskennellä vastavuoroisesti siten, että kaikki osapuolet jakavat omaa tietämystään toisille. Toimijoiden tulee myös sitoutua tavoitteelliseen ja yhteisesti ajettuun ongelmanratkaisuun. Näin ollen sosiaalisella vuorovaikutuksella voi olla yleisen inhimillisen näkökulman lisäksi tiedon ja toiminnan rakennusprosessia tukeva vaikutus. Jos ryhmän jäsenet taas työskentelevät erillään toisistaan, on selvää että hajautuneisuus haastaa vastavuoroisuuden ja sitoutuneisuuden. (Leinonen, Järvelä ja Häkkinen 2006, 140-141.)

5.6 Yhteistoiminnan ongelmat

Yhtenä Hervannan ongelmana on ollut ja on edelleen sen osien erillisuus. Haasteena on juurtuminen ja eheytyminen niin, että yhdyskunnan kaikki osat eli asuminen, yliopisto, tutkimus- ja kehitystyö sekä perinteinen teollisuus saataisiin toimimaan mahdollisimman hyvin yhteen (Pakarinen 2003, 45).

” Se [teknologiapuoli] on ikuinen ongelma, se on siellä tien toisella puolella oma... Hankkeiden aikana on yritetty yhteistoimintaa. Jossain kohtaa varmaan [on onnistuttu], aina sen hankkeen ajan se on toiminu... Se on ihan mahdoton ajatella, kuka sitä ylläpitäis. Sen pitäisi tapahtua sieltä käsin. Ne, jotka saa palkkaa siellä, pitäis hoitaa... mutta niillä on taas niinkun yrittäjämaailmassa on, että se homma on joku muu kuin verkostojen ylläpitäminen.”

”Tässä on tää Hervannan ...niinku rakenne, meiltä löytyy yliopisto, korkeakoulu ja sitten nää aika massiiviset toimitilaratkaisut tässä... eri tyyppisiä toimintoja, jotka tukee yrittäjiä...yrittäjän on aika helppo siirtyä tosta, jolloin se niinku on jossain määrin automaattinenkin toiminto...se johtuu tän alueen rakenteesta...on kuitenkin pitkä kulttuuri tähän tekemiseen, niin se tietysti ohjaa tiettyyn suuntaan.”

Toisena yhteistoiminnan ongelmana on pula resursseista. Ikuinen rahan puute vaivaa myös hervantalaista yhteistoimintaa. Poliittiset suhdanteet ja harjoitettu politiikka ja sen pohjalta tehtävä paikallistason toiminta on usein tavalla tai toisella sidoksissa taloudellisiin suhdanteisiin tai ainakin tehtyjä poliittisia ratkaisuja usein legitimoidaan talouden kehityksellä tai kehitysnäkymillä (Kankainen 2007, 51).

”... tämmöselle yhteisöllisyydelle ei anneta niin paljon arvoa, että kaikkea tämmöstä ollaan alas ajamassa sillai, että kiristetään kaikkia määrärahoja, kiristetään kaikkia resursseja... et siis kyllä sitä rahaa on, mutta kuinka se kakku jaetaan.”

”Entistä vaikeampi on on nykyään saada yleensä mitään aikaiseksi. Juuri tän rahapulan takia, aina pitää kimpassa tehdä, jotta saadaan toteutettua niitä asioita.”

”Aina täytyis olla niinko vähän jotain kehittämässä ja löytämässä uutta ja ajattelemassa uudella tavalla, että... rahoitukset tulee tällä hetkellä, jos tulee projektiin niin tarkoittaa, et tarvii olla joku innovatiivinen juttu... ei rahoiteta enää tavanomaisia juttuja.”

”Aika usein on semmosia kokouksia, missä ideoita lentää, mutta sitten kun ruvetaan miettimään mites ne toteutetaan, niin sit on aika iso kuilu, että kuka ennättää.. ja minkä verran yhdistyksellä on rahaa käytettävissä niin... resurssit tulee siinä kohtaa vastaan.”

On kuitenkin otettava huomioon, että kaikki järjestötoiminta ei ole samanarvoista, kaikkien järjestöjen toiveisiin ja vaatimuksiin ei voida vastata myönteisesti. Tarvitaan poliittista harkintaa. Tavoitteisiin tulee suhtautua myös kriittisesti. (Siisiäinen 2002, 109-110.) Yhdistysten on oman toimintansa kannalta pystyttävä kuitenkin luottamaan siihen, että heidän toimintansa hyväksytään ja sen jatkumiselle on edellytykset. Yhdistysten on voitava luottaa esimerkiksi kunnan toimijoiden antamiin lupauksiin rahoituksen suhteen, jotta tulevaa toimintaa voidaan suunnitella.

Toinen resurssi, josta on jatkuvasti puutetta, on aika. Usein samat ihmiset toimivat monissa rooleissa, jolloin aika ei tunnu riittävän. Erityisesti yrittäjillä korostuu ajan puute, koska aika menee oman yrittämisen hoitamisessa.

”Sen huomaa, että yrittäjät on kiireistä porukkaa ja monesti tulee viestiä, että vaikka haluaisi tulla mukaan ja toimia mukana, niin ei yksinkertaisesti ennätä... se on yksi asia joka väistämättä tulee eteen.”

”Yksi ongelma on tietysti se, että aikaa on rajallisesti. Jossain määrin pitää tehdä priorisointia. Varmaan sitä halua ja kykyä olis tehdä enemmän, mutta kuitenkin tämä järjestötoiminta on sillä lailla vapaaehtoistoimintaa, että se on kaikkien työpäivästä ja vapaa-ajasta pois, mitä tähän käytetään.”

”Välttämättä uuden rakentamiseen, siihen ei välttämättä ehkä ole aikaa niin paljon kuin ois hyvä olla.”

Tietoa liikkuu paljon ja olennaista on osata napata tietotulvasta oikeat asiat. Esimerkiksi kaavoituksessa tiedot ovat julkisia, mutta ne pitää osata itse kaivaa esille. Verkostojen kokouksiin asti tietotulva ei yleensä yllä, koska asioita niihin valmistellaan etukäteen, mikä kuitenkin sekin vie oman aikansa.

”Jos ollaan virallisen median varassa, niin aika kova työ... perata sieltä informaatiota.”

”Sähköinen viestintä pelaa erittäin hyvin... se on tietysti siitä omastakin aktiivisuudesta ja siitä miten katsoo, että kuinka laajalti koskee meitä.”

Yhteistoiminnassa on tapahtumassa myös selvä laadullinen muutos. Ihmiset ovat muuttuneet yksilöllisempään suuntaan, mikä vaikuttaa sitoutumiseen, identiteettiin ja luottamukseen, joilla ei ole enää samaa merkitystä kuin aikaisemmin. Liike-elämässäkään paikallisuudella ei välttämättä enää ole merkitystä, minkä hervantalaiset ovat saaneet tuta uuden kauppakeskuksen myötä.

”Sekä liike-elämän puolella että tiedotuksessa on mun mielestä havaittavissa semmosia piirteitä, jotka on huomattavan yksilökeskeisiä... ja perustuu puhtaasti taloudelliseen ajatteluun. Yksi on tämä Duon liikekeskuksen tulo tänne, joka on alusta lähtien toiminut hyvin... epähervantalaismaisesti. Myös Hervannan Sanomissa uuden päätoimittajan vaihtuminen on myöskin vaikuttanut nyt lehden linjaan.”

”Tämä kauppakeskus, jonka toiminnassa on puutteita meidän mielestä, miten siellä kauppakeskuksen toiminnassa otettais paikalliset ihmiset huomioon... minkälainen se oli ennen ja nyt kun sitä laajennettiin, sen kasvottomuus...”

”Se on ihan sama missä ne yrittää, Hervannalla ja sillä paikalla ei ole merkitystä. Esimerkiksi Duossa just tämä henki sitä ei kiinnosta...vanhan puolen yrittäjät vielä tajuaa jotain Hervannasta, mutta Duon puoli ei...niillä on se kansainvälinen toimintamalli...semmonen että ei niitä kiinnosta se, missä ne on.”

”Elämäntavan muutos varmaan näkyy... semmosia muutoksia, sanotaan yleismaailmallisia, että entistä enempi siihen yksityiseen panostetaan.”

Yksilöllistymisen ongelmaan liittyy myös se, mistä saadaan nykyisten aktiivisten toimijoiden tilalle uusia. Hervannassa on joukko ihmisiä, jotka ovat toimineet verkostoissa hyvin pitkään. Osa on jäämässä eläkkeelle ja osa ihmisistä toimii äärirajoillaan siinä, minkä verran jaksavat tehdä. Lähiöuudistuksen ja EU-ohjelman jälkeen toimintaan tunnutaan kaipaavan uutta suuntaa, vaikka Hervanta-verkosto ja aluetyöryhmä koko ajan kokoontuvatkin.

”En tiedä kolme neljä viimeistä vuotta, että alkaako rapistua kaikki [yhteistoiminta].”

”Pitäis olla joku...joka järjestäis nää foorumit ja tiedotuksen ja erilaista muuta mitä verkostossa nyt vois tehdä... nyhän siellä kukaan ei vastaa siitä. Se on kyllä semmonen tyhjä aukko.”

”Joku siellä tarvis olla sellanen, kuka sitoutuu siihen sellaseen vetämiseen ja organisointiin.”

”Se tarvis jonkun vetäjän. Se olis hyvä, että se henkilö tekis sen työnsä puitteissa, sillon siihen tulee se tietty ammatillisuus mukaan ja siihen on varattu se aika.”

Toimintaan kaivataan tiettyä jatkuvuutta. Erilaiset hankkeet tulevat ja menevät ja eri organisaatioissa ihmiset vaihtuvat ja vastuu osallisuudesta siirtyy seuraavalle, jolta taas vie oma

aikansa päästä asioihin sisälle. Ideat katoavat jonnekin, kun niitä ei pystytä seuraamaan. Toiminnan jatkajalla ei ole tietoa siitä, mitä aiemmin on suunniteltu. Tämäkin syö resursseja, jos samoja asioita lähdetään tekemään uudestaan. Hyvät käytännöt eivät silti aina siirry hankkeesta toiseen, vaikka ne tiedettäisiinkin käyttökelpoisiksi.

”Hervanta-foorumit oli ne, jotka... pidettiin kerran vuodessa näitä seminaareja, joissa Hervannan kehittämistä pohdittiin. Sehän oli yksi semmonen huono juttu, että EU-ohjelma ei jatkanut sitä...Ne oli niitä tapoja, millä pystyttiin ainakin kerran vuodessa luomaan niitä yhteyksiä... jotka ei vakituiseen ollut tekemisissä.”

”Kun se sihteeriyksikin vaihtuu siinä verkoston sisällä. Ne paperit ja se tieto siirtyy aina. Pitäis olla se materiaali käytettävissä sekä se aika, että vois oikeesti tutkia niitä asioita vaikka että... kaks vuotta sitten vietiin tällasta hanketta eteenpäin, mitäs sille nyt kuuluu, mihin se kenties on tyssänny tai näin.”

Tuloerojen kasvulla voi myös olla merkitystä tulevaisuudessa yhteistoiminnalle ja luottamukselle. Kansainvälisissä vertailututkimuksissa on havaittu, että mitä suuremmat ovat ihmisten väliset tuloerot, sitä vähemmän he luottavat toisiinsa (Kankainen 2007, 51).

Tuloerojen kasvaessa väestöllä on taipumus polarisoitua. Erityisen vahingollista yleistyneen luottamuksen kannalta on taloudellisten marginaalien syntyminen. Jos osa ihmisistä kokee, että harjoitettu politiikka on epäoikeudenmukaista, se menettää helposti luottamuksensa instituutioiden toimintaan ja passivoituu. Toisaalta myöskään heihin ei enää luoteta ja he vieraantuvat entistä enemmän yhteiskunnasta. Koko prosessi on monimutkainen, mutta se murentaa helposti solidaarisuuden ilmapiiriä. (Kankainen 2007, 51-52.)

Tasa-arvo ja tasa-arvoiset mahdollisuudet ovat merkittäviä yleisen luottamuksen synnyssä. Tätä perustellaan ensinnäkin sillä, että optimismi, joka puolestaan edistää luottamusta, lisääntyy taloudellisen tasa-arvoisuuden kohentuessa. On olennaista, miten resursseja jaetaan yhteiskunnassa. Universalistinen politiikka tukee yleistyneen luottamuksen syntyä, sen säännöt ja etuudet eivät piirrä ihmisten välille rajoja ja siten leimaa ihmisiä. Sen sijaan valikoiva jakopolitiikka, jossa esimerkiksi etuudet kohdennetaan tarveharkinnan kautta, jakaa ihmisiä

luokkiin. Se ja epätasa-arvo pienentävät kansalaisten mahdollisuutta kokea kuuluvansa yhteen. Tasa-arvo, optimismi, solidaarisuus ja luottamus vaikuttavat kaikki toisiinsa. (Kumlin & Rothstein 2005, 361-362; Kankainen 2007, 104.)

6. PÄÄTELMÄT

Hervannan yhteistoimintaverkostoista löytyy erilaisin perustein jäsentynyttä synergiaa. Yhteisöllisyys, jonka takaa löytyy yhteisenä arvona alueen ja sen ihmisten hyvinvointi, pitää yhteistoimintaverkostot tiiviinä. Asiakohtaisesti ryhmien tiiviys saattaa horjua ja asioista ollaan erimielisiä eikä kaikilla toimijoilla edes ole mitään yhteistä toimintaa verkoston ulkopuolella. Synergiaa ei voi sellaisenaan siirtää tasolta toiselle. Hervannan vahvuus on kuitenkin se, että ylemmällä tasolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa synergisen strategian varaan, vaikka sitä ei kaikissa pienemmissä asioissa välttämättä löydykään.

Synergian muodostumisen kannalta keskeisiä asioita ovat vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä luottamus. Hervannassa toimii monia aktiivisia yhdistyksiä, jotka ovat muodostaneet Hervanta-verkoston ja siellä toimii myös aluetyöryhmä, joka on julkisten tahojen yhteistyöelin. Henkilökohtaisten kontaktien kautta nämä verkostot ovat myös yhteydessä toisiinsa. Virallinen ja epävirallinen kohtaavat Hervannan verkostoissa. Tiedonkulun kannalta merkittäväksi katsottiin myös se, että Hervannassa on oma paikallislehti, joka nostaa asioita yleiseen keskusteluun.

Henkilökohtaisilla suhteilla on Hervannassa oma roolinsa, jolla on vaikutus siihen, että Hervannasta löytyy myös luottamusta. Luottamuksen voi osittain katsoa perustuvan kokemukseen. Aktiivisten ihmisten joukko on suhteellisen pieni ja ihmiset ovat tuttuja toisilleen monista yhteyksistä. Verkostoissa on myös ihmisiä, jotka ovat toimineet niissä hyvin pitkään. Tämä on edesauttanut keskinäisen luottamuksen ja vastuullisuuden syntymistä. Yhteistoiminta on helpompaa, kun ihmiset tuntevat toisensa. Tuttuus helpottaa kommunikaatiota ja ymmärrystä toisten toiminnasta. Yhteisillä arvoilla ja positiivisilla tunnetiloilla on merkitystä siihen, että halutaan olla ryhmän jäseniä ja vaikuttaa myönteisesti yhteiseen hyvään. Luottamus toimii yhdistävänä tekijänä. Muutamaa tapausta lukuun ottamatta voi sanoa, että luotta-

mus on Hervannassa korkealla tasolla. Hervannan onni siis on, että yhteistoiminnassa mukana olevat ihmiset tulevat toimeen keskenään suhteellisen hyvin ja vuorovaikutus on avointa.

Tästä huolimatta yhteistoiminta ja yhteisöllisyys elävät Hervannassa selvää murroskautta. Pitkäaikaiset toimijat, joista osa on ollut Hervannassa lähes alusta lähtien, ovat jäämässä eläkkeelle tai muuten väsyneet aktiivisuuteensa. Ilmassa on pelkoa siitä, löytyykö nuoria aikuisia jatkamaan paikallisyhteisöllisyyden perinnettä. Uudet toimijat olisi saatava sitoutumaan yhteistoimintaan.

Huolena on se, että ihmiset ovat hyvin yksityistyneitä. Yhteisöllisyyden muutos on nähtävissä myös yhdistystoiminnassa. Yhdistykset sinänsä ovat Hervannassa edelleen voimissaan, mutta ne keskittyvät entistä enemmän vain oman viiteryhmänsä toimintaan. Ongelmana on, miten saadaan nykyajan yksilöllistyneet ja kiireiset ihmiset innostumaan yhteisöllisyydestä ja yhteistoiminnasta.

Voidaan kuitenkin myös kysyä, onko tarpeellista saada kaikki mukaan yhteistoimintaan. Suuri joukko ihmisiä haluaa vain viettää rauhallista elämää. He odottavat, että asiat tapahtuvat ilman muuta, riittää kun maksaa veronsa. Järjestelmä pyörii varsin alhaisen osallistumisprosentin varassa. Ihmiset antavat suosiolla asiansa toisten edustettavaksi. Hervannassakin on kuitenkin havaittavissa, että kiinnostus yhteisön asioihin lisääntyy ongelmien ilmaantuessa. Ihmiset aktivoituvat, kun tarvetta ilmenee. Kaavoitus tai elokuvateatterin toiminnan lopettaminen saa kiinnostuksen heräämään.

Yhdistyksien kautta alueen ihmisillä on halutessaan kanavat, joiden kautta he voivat vaikuttaa. Verkostot taas kokoavat ajatuksia yhteen ja saavat painoarvoa ajaessaan asioita virallisen tahon suuntaan. Asukasdemokratian myötä pyritään alueellista osallistumista lisäämään kaupungin toimesta, mutta verkostoissa yhteistoiminta kuitenkin ehkä kaippaa tulevien ja menevien projektien sijaan tai ainakin niiden rinnalle jatkuvampaa toiminnan tukemista. Yhteistoimintaverkostoissa toimivat kaipasivat koordinoijaa, joka voisi keskittyä kokopäiväisesti yhteistoiminnan kehittämiseen. Tarvittaisiin vetäjä, jolla riittää intoa etsiä yhteistoiminnan kannalta toimivia ideoita, joka tiedottaa niistä ja saa ihmiset innostumaan sekä myös vie asioita eteenpäin. Vastuunottamista verkostoissa tuskin pelätään, vaan kysymys on yksinker-

taisesti ajasta, jonka puute tuli voimakkaasti esiin. Ihmisillä on ideoita, mutta ei aikaa niiden toteuttamiseen ja eteenpäin viemiseen.

Yhteistoiminnasta pitäisi myös oppia jotain ja toimintaa muuttaa sen mukaan. Ongelma on toisaalta taas sekin, että hyviksi havaittuja toimintamuotoja ei jatketa, vaan ne unohdetaan ja pahimmassa tapauksessa asiat tehdään alusta uudestaan. Kokemuksen myötä kertynyt tieto ei tallennu.

Vaikka suuntana on, että ihmiset ja yhdistykset keskittyvät entistä enemmän omaan toimintaansa, on toiminnan taustalla kuitenkin yhteisen hyvän ajatus, joka on Hervannan alueen ja ihmisten hyvinvointi. Toimijoiden yhteisenä tavoitteena on säilyttää Hervannan viihtyisyys ja taata palvelujen kehittyminen edelleen. Hervannassa toteutuu ajatus sitoutumisesta edistämään muiden yhteisön jäsenten mahdollisuutta hyvään elinympäristöön.

LÄHTEET

Analysing the synergy and cross-impacts of programmes: an empirical method. 1996. MEANS Handbook n^o 7. European union – Regional Policy and Cohesion.

Andersson, Åke. 1985. Creativity and Regional Development. Papers of regional Science Association. Vol 56, 1985. 5-20.

Aro, Jari. 1998. Verkosto yhteiskuntatieteellisenä metaforana. Tiede ja edistys 23:3. 186-197.

Barnes, Barry. 1995. The Elements of Social Theory. UCL Press. London.

Benz, Arthur. 1993. Commentary on O'Toole and Scharpf: The Network Concept as a Theoretical Approach. Teoksessa Fritz W. Scharpf (ed.): Games in Hierachies and Networks. Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Intitutions. Campus Verlag. Westview Press. 167-186.

Booher, David E. – Innes Judith. E. 2000. Network Power in Collaborative Planning. Working Paper 2000-01. University of California at Berkeley. Institute of Urban and Regional Development.

Brown, David W. 1995. When Strangers Cooperate. Using Social Conventions to Govern Ourselves. The Free Press. New York.

Brunori, Gianluca - Rossi, Adanella. 2000. Synergy and Coherence through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany. Sociologia Ruralis. Volume 40 Number 4, 410-423.

Bäcklund, Pia. 1998. Paikallisyhteisö asukasvaikuttamisen lähtökohtana. Kvartti 1/98. Kaupunkitutkimus. Helsingin kaupungin tietokeskus. Neljännen vuosijulkaisu. 54-63.

Bäcklund, Pia - Kanninen, Vesa. 1999. Teorioiden edessä – vai takana? Käytännöllisen ja käsitteellisen lähiökehittämisen haasteet. Teoksessa Kanninen Vesa (toim.): Lähiö ABC. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 239. Helsinki. 108-115.

Bäcklund, Pia – Schulman, Harry. 2003. Lähiöprojekti ja hallintokuntien välinen yhteistyö. Teoksessa Bäcklund, Pia – Schulman, Harry (toim.): Lähiöprojekti lähikuvassa. Lähiöprojektitikauden 2000-2003 arviointi. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tutkimuksia 2003:4. Helsinki. 131-141.

Cattell, Raymond B. 1951. New Concepts for Measuring Leadership, in Terms of Group Syntality. Human Relations 4 (2). 161-184.

Cattell, Raymond B. – Saunders, David R. – Stice, Glen F. 1953. The Dimensions of Syntality in Small Groups. Human Relations 6 (4). 331-356.

Clarke, Nicholas. 2006. The relationships between network commitment, its antecedents and network performance. Management Decision. Vol 44 No 9. 1183-1205.

- Coleman James S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*. Vol 94. S95-S120.
- Coleman James S. 1990. *Foundations of Social Theory*. The Belknap Press. Cambridge, MA.
- Coleman James S. 1993. The Rational reconstruction of society. *American Sociological Review*. 58 February. 1-15.
- Evans, Peter.1996a. Introduction: Development Strategies across the Public-Private Divide. *World Development*. Volume 24 No 6. 1033-1037.
- Evans, Peter.1996b. Government Action, Social Capital and Development: Reviewing the Evidence on Synergy. *World Development*. Volume 24 No 6.1119-1132.
- Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Hamish Hamilton. London.
- Gronow, Antti. 2006. Instituutiot taloustieteessä ja sosiologiassa: pragmatistinen kritiikki. *Sosiologia* 43 (2), 93-106.
- Harré, Rom. 1999. Trust and its surrogates: psychological foundations of political process. Teoksessa Warren, Mark D. (ed.): *Democracy & Trust*. Cambridge University Press. Cambridge. 249-272.
- Hechter, Michael. 1987. *Principles of Groups Solidarity*. Berkeley. University of California. London.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hult, Juhani. 1994. Yhteistoiminnallisuus Pohjois-Karjalan alueellisessa kehittämisessä – yhteenveto. *Tiedonantoja* 28. Joensuun yliopisto. Kulttuuri- ja suunnittelumaantiede.
- Hynynen, Ari. Ekomoderni suunnittelu paikallisena hallintana. Teoksessa Kortelainen Jarmo (toim.): *Vihertyvä kaupunkiseutu. Suunnittelun ja hallinnan ekomoderni käänne*. SoPhi. Jyväskylän yliopisto. 64-85
- Hyypä, Markku T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. *Sosiaalinen pääoma ja terveys*. PS-kustannus.
- Häkli, Jouni – Laaksonen-Pöntys, Karoliina - Randell, Mari. 2003. Kansalaisten Hervanta – Aukkaiden osallistuminen sekä toiminta ja vaikutusmahdollisuudet. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos.
- Ilmonen, Kaj. 2000. Sosiaalinen pääoma: Käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa Ilmonen, Kaj (toim.): *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. SoPhi. Jyväskylän yliopisto. 9-38.

Ilmonen, Kaj. 2007. Suomalaiset yhdistykset ja luottamus vuosituhannen vaihteessa. *Sosiologia* 44 (1), 3-18.

Ilmonen, Kaj – Jokinen, Kimmo. 2002. Luottamus modernissa maailmassa. Jyväskylän yliopisto.

Jones, Gareth R. – George, Jennifer M. 1998. The experience and evolution of trust: implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management review*, Vol 23 No 3. 531-546.

Kankainen, Tomi. 2007. Yhdistykset, instituutit ja luottamus. Jyväskylän yliopisto. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 326.
<http://dissertations.jyu.fi/studeduc/978951390967.pdf>

Karppi, Ilari. 2002. Organisaatioiden yhteistoiminta aluekeskustöön haasteena. Teoksessa Karppi, Ilari (toim.): Seutukunnallinen yhteistoiminta ja neuvottelumenettely aluekeskustöön haasteina. Tarkastelukohteena Seinäjoen seudun aluekeskusohjelma ePohjanmaa. Tampereen yliopisto. Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos. Aluetieteen verkkojulkaisut Vol 2/2002. 4-16.

Klijn, Erik-Hans. 1997. Policy Networks: An Overview. Teoksessa Kickert, Walter J.M.-Klijn, Erik-Hans – Koppenjan Joop F.M. (eds.): *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. SAGE Publications. London. 14-34.

Kostianen, Juha. 2000. Helsingin, Oulun ja Tampereen kaupunkiseudut innovatiivisina miljöinä. Teoksessa Kostianen Juha – Sotarauta, Markku (toim.): *Kaupungit innovatiivisina toimintaympäristöinä*. Teknisten Akateemisten Liitto TEK ry. Helsinki. 85-126.

Kumlin, Staffan – Rothstein, Bo. 2005. Making and Breaking Social Capital. The Impact of Welfare-State Institutions. *Comparative Political Studies* 38 (4), 339-365.

Lasker, Roz D. - Weiss, Elisa S. - Miller Rebecca. 2001. Partnership Synergy: A Practical framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage. *Millbank Quarterly*, Vol 79 Issue 2. 179-205.

Leinonen, Piritta – Järvelä Sanna – Häkkinen Päivi. 2006. Yhteisöllinen oppiminen ja tietoisuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa Toiviainen, Hanna – Hänninen Hannu (toim.): *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. PS-kustannus. Jyväskylä. 139-162.

Lehtipuu, Petri – Monni, Susanna. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Talentum. Helsinki.

Lewicki, Roy J. - Bunker, Barbara Benedict. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa Kramer, Roderick M. – Tyler Tom R. (eds.): *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. SAGE Publications. Thousand Oaks. 114-139.

- Loranca- Garcia, Santiago. 2000. Paikallisen sosiaalisen pääoman rakentaminen Euroopan unionissa – kumppanuudet ja kolmas sektori. Teoksessa Kajanoja, Jouko – Simpura, Jussi (toim.): Sosiaalinen pääoma: globaaleja ja paikallisia näkökulmia. Stakes, Raportteja 252. Helsinki. 71-89.
- Luhmann, Niklas. 1988. Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. Teoksessa Diego Gambetta (ed.): Trust. making and Breaking cooperative Relations. Basil Blackwell. Oxford. 94-107.
- Misztal, Barbara A. 1996. Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of social Order. Polity Press. Cambridge.
- Misztal, Barbara A. 2000. Informality. Social theory and contemporary practice. Routledge. New York.
- Mäkipeska, Marja – Niemelä, Terttu. 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Offe, Claus. 1999. How can we trust our fellow citizens. Teoksessa Warren, Mark D. (ed.): Democracy & Trust. Cambridge University Press. Cambridge. 42-87.
- Ostrom, Elinor. 1990. Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action. Cambridge University Press. Cambridge.
- Pakarinen, Terttu. 2003. Hervanta 2003 – erikoistunut kasvuydin, teknopolis. Teoksessa Kultalahti, Olli (toim.): HERVANTA kasvun vaihtoehdot. Tampereen kaupunginosan, Hervannan 30-vuotisjulkaisu. Kehitysyhtiö elävä Hervanta Oy. Tampere.42-52.
- Parsons, Talcott. 1951. Teoksessa Parsons, Talcott – Shils Edward A. (eds.): Toward a General Theory of Action. Harvard University Press. Cambridge Massachusetts.
- Perrin, Jean-Claude. 1988. New Technologies, Local Synergies and Regional policies in Europe. Teoksessa Aydalot, Philippe – Keeble, David (eds.): High technology industry and innovative environments: the European experience. Routledge. New York.
- Puohiniemi, Martti. 2002. Arvot, asenteet ja ajankuva. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Limor kustannus. Vantaa.
- Putnam, Robert. 1993. Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press. New Jersey.
- Putnam, Robert. 2000. Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster. New York.
- Repo, Tiina. 2008. Hervannan aluetyöryhmä 1981- 2006. Viranomaistoimintaa ja yhteistyötä alueen ehdoilla. Tampere.

Ruuskanen, Petri. 2002. Sosiaalinen pääoma hyvinvointipoliittisessa keskustelussa. Teoksessa Ruuskanen Petri (toim.): Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. 2002. PS-kustannus. 5-27.

Ruuskanen, Petri. 2003. Verkostotalous ja luottamus. SoPhi. Jyväskylän yliopisto.

Schein, Edgar H. 2004. Organizational Culture and Leadership. Third Edition. A Wiley Print. San Francisco.

Seligman, Adam. 1992. The Idea of Civil Society. The Free Press.

Sihvola, Juha. 2000. Yksilönä yhteisössä. Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään. Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Helsinki.

Siisiäinen, Martti. 2002. Yhdistyslaitos vuosituhaten vaihteessa. Teoksessa Ruuskanen Petri (toim.): Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali ja terveysaloille. 2002. PS-kustannus. 94-111.

Sotarauta, Markku – Linnamaa, Reija – Suvinen Nina. 2003. Tulkitseva kehittäminen ja luovat kaupungit. Verkostot ja johtajuus Tampereen kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Sentejulkaisu 16/2003.

State-society Synergy for Accountability: Lessons for the World Bank Publications. 2004.

Stöhr, Walter B. 1986. Regional innovation complexes. Papers of Regional Science Association. Vol 59, 1986, 29-44.

Sulkunen, Pekka. 1987. Johdatus sosiologiaan. WSOY. Helsinki.

Sztompka, Piotr. 1999. Trust: A Sociological Theory. Cambridge University Press. Cambridge.

Tapaninen, Jaakko. 1994. Maalta kaupunkiin ja kaupungista cityyn. Teoksessa Haarni, Tuukka (toim.): Ihmisten kaupunki? urbaani muutos ja suunnittelun haasteet. STAKES, YTK. Raportteja 152. 11-17.

Woolcock, Michael. 1998. Social Capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. Theory and Society. Renewal and Critique in Social Theory. Volume 27/2. 151-208.

Teemahaastattelut:

Sirpa Koivu, Paikalliskulttuurin edistäjät PAKU ry

Antti Leskinen, Tampereen kaupunki

Kaisa Plomp, Hervannan seurakunta

Juhani Räsänen, Hervannan seurakunta

Kalevi Sinisalo, Tampereen Hervantalaiset ry

Petri Trygg, Hervannan Yrittäjät ry

Terhi Vainionperä, Hervannan Työttömät ry

Kirsti Viljanen, Kansainvälinen naisten tapaamispaikka

Muut lähteet:

Hervanta-verkoston säännöt

[http:// www.tampere.fi /projekti/hervanta/herpro/verkosto/verkosto.pdf](http://www.tampere.fi/projekti/hervanta/herpro/verkosto/verkosto.pdf)

Hervanta-verkoston säännöt/luonnos 5.2.2008

[http:// www.tampere.fi /projekti/hervanta/ie/pdf/verkosto_saantoluonnos_2008.pdf](http://www.tampere.fi/projekti/hervanta/ie/pdf/verkosto_saantoluonnos_2008.pdf)

LIITE

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

YHTEISTOIMINTA JA VUOROVAIKUTUS

Oman toiminnan määrittely

Toimintamuodot? Toiminnan tavoitteet?

Jäsenmäärä? Jäsenten aktiivisuus toiminnassa?

Oman roolinne määrittely toiminnassa?

Mitä yhteistoimintaa on muiden hervantalaisten organisaatioiden tai ryhmien kanssa? Millaisia tuloksia yhteistoiminnalla on saavutettu?

LUOTTAMUS

Miten määrittelette luottamuksen merkityksen omassa toiminnassanne?

Löytyykö yhteistoiminnan taustalta yhteisiä arvoja ja tavoitteita?

Löytyykö yhteistoiminnassa luottamusta?

Millainen on tiedonkulku eri toimijoiden välillä?

Onko yhteistoiminnalla ja vuorovaikutuksella saavutettu innovatiivisuutta? Onko se auttanut ajattelemaan toimintaa luovasti?

Onko toiminnan taustalla nähtävissä ajatusta yhteisestä hyvästä?

Sitoudutaanko yhteistoimintaan? Tavoitellaanko oikeasti samoja asioita ja otetaanko vastuu niiden toteuttamisesta?

PAIKALLISUUS

Mikä merkitys Hervannalla on ympäristönä toiminnalle ja yhteistoiminnalle?

Miten yhteistoiminta on vahvistanut paikallisyhteisöllisyyttä?