

Virtanen Kirsi

Päätöksenteon ilmapiiri
kunnallisjohdon liminaaltilassa

Siirtymärituaali apuna

seutujohtajuuden identiteetin rakentamisessa

Kunta- ja aluejohtamisen pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

Huhtikuu 2013

Tampereen yliopisto

Johtamiskorkeakoulu

VIRTANEN, KIRSI: Päätöksenteon ilmapiiri kunnallisjohdon liminaaltilassa. Siirtymärituaali apuna seutujohtajuuden identiteetin rakentamisessa.

Kunta- ja aluejohtamisen pro gradu -tutkielma, 103 sivua, 3 liitesivua.

Huhtikuu 2013

Verkostomaisesti palvelurakenteensa järjestäneellä seudulla hallinta voi olla vaikeaa. Seudun palvelukokonaisuuden hallinta ei tunnu olevan kenelläkään ja johtamista kaivataan selkeyttämään tilannetta. Toisaalta kilpailu ja monenlainen kitka yhteistoiminta-alueen kuntien välillä asettaa omat haasteensa. Seutujohtajuuden identiteetin löytyminen on ensimmäinen askel kokonaisuuden hallinnassa.

Etsin tässä pro gradu -tutkimuksessa vastauksia siihen, millaisia piirteitä tai aineksia on päätöksenteon ilmapiirissä seudulla, jossa seudun yhteistä tarinaa, elinvoimaa ja yhteistä päätöksentekoa vahvistamaan tarkoitettu prosessi kääntyy päätöksentekijöitä erottavaksi. Tutkimusstrategia on etnografinen ja pyrin ymmärtämään tutkimaani todellisuutta kokonaisuutena, johon vaikuttavat monet erilaiset ilmiöt. Olen lainannut antropologian käsitteitä *liminaalisuus* (Van Gennep, 1960) ja *communitas* (Turner 2007), joiden avulla tarkastelen seudun päätöksenteon ilmapiiriä. Niiden avulla koetan hahmottaa, miten seutujohtamisen identiteetin rakentamista voisi helpottaa vaikeasti hallittavalla, verkostomaisesti toimivalla seudulla.

Tutkimusaineisto muodostuu Kauhajoen seudun kunnallisjohdon teemahaastatteluista, jotka keräsin keväällä 2012. Toinen osa aineistosta on oma kenttäpäiväkirjani, jossa reflektoin tutkimaani todellisuutta koko tutkimusprosessin ajan. Lisäksi tausta-aineistona on prosessista saamani ennakkoaineisto.

Tutkimuksessani tuli esille, että seudun päätöksenteon ilmapiiriä voi rasittaa ilmiö, jossa tosiasiallisen tiedon ja vallan käytön tasot eivät kohtaa toisiaan. Tämä tekee päätöksenteon ilmapiiristä epämääräisen, hallitsemattoman ja yksilöiden resursseja kuluttavan. Sillä on vaikutusta seudun kuntien yhteiseen seutujohtamisen kehittämiseen. Kunnallisjohto lähestyy seudun johtamisen kehittymistä erilaisten orientaatioiden kautta. Ne ovat myös tässä tutkimuksessa väyliä lähestyä tutkimuskysymystä.

Seutujohtamisen kehittämiselle tärkeä päätöksenteon ilmapiiri muodostuu seudulla vallitsevasta asenteesta, johtajuudesta ja tosiasiallisesta tiedosta. Jos ne eivät ole keskenään tasapainossa, on seudun johtajuudella vaarana kehittyä omalakisesti suuntaan, joka voi olla erilainen kuin seudun näkyvän päätöksentekorakenteen tasoilla oletetaan olevan. Kehittyminen voi tapahtua myös muualla kuin virallisissa rakenteissa päätettyyn suuntaan tai kehittäminen ohjataan pakolla. Seudulla on kuitenkin mahdollisuus itse vaikuttaa asiaan korjaamalla asenteen, johtajuuden ja tosiasiallisen tiedon keskinäistä suhdetta.

Avainsanat: Liminaalitila, seutujohtajuuden identiteetti, ryhmäprosessi

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Kunnat ja muutos	5
5.2 Keskeiset käsitteet	8
2 Tutkimuksen lähtöasetelma	10
2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmä seuraavat muuttuvan todellisuuden mukana	11
2.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	20
2.4 Kauhajoen seutu - Suupohja	23
3 Liminaalisuus ilmapiirin tarkastelunäkökulmana	24
3.1 Tutkijan liminaalisuus	24
3.2 Tutkimuskohteen liminaalisuus	29
3.2 Communitas liminaalisuudessa	35
4 Seutujohtamisen kehittäminen muuttuvalla kuntakentällä.....	37
5 Kunnallisjohto lähestyy seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessia orientaatioiden kautta	41
5.1 Tosiasiallisen tiedon ja vallan tasojen yhteys	43
5.2 Prosessorientaatio	48
5.3 Tieto-orientaatio	55
5.4 Valtaorientaatio	65
5.5 Tahto-orientaatio	76
6 Seutujohtajuuden identiteetin rakentamista heikentävän päätöksenteon ilmapiiri ja sen parantaminen.....	81
6.1 Seutujohtajuuden identiteetin kehittämiseksi tärkeän päätöksentekoilmapiirin rakentuminen	83
6.2 Seutujohtajuuden identiteetin muodostaminen siirtymärituaalin liminaalitullassa	86
7 Lopuksi	94
Lähteet.....	100

LIITE 1: Haastatellut henkilöt	104
LIITE 2: Teemahaastattelurunko.....	105

1 Johdanto

Kunnissa on totuttu käsittelemään asioita erilaisissa ryhmissä. Kunnallinen demokratia toimii eri hallinnontasoilla edustuksellisissa ryhmissä. Vuorovaikutus monisäikeisessä hallinnan verkossa tapahtuu usein eri kokoonpanoista muodostetuissa ryhmissä. Siellä toimijoiden voi olla ehkä hyvinkin haasteellista hahmottaa, millaiset toimivaltasuhteet ovat ja miten ne pitäisi olla. Onnistunut ryhmätyö mahdollistaa tehokkaan tiedon siirtymisen, erilaisien näkökulmien kohtaamisen ja monenlaisen osaamisen yhdistämisen. Seudullisesti kuntien välinen ryhmätyö voi johtaa parhaimmillaan löytämään uusia ja innovatiivisia toimintatapoja julkisten palveluiden järjestämisessä sekä alueen hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden turvaamisessa.

Verkostomaisesti palvelurakenteensa järjestäneellä seudulla hallinta voi olla vaikeaa. Kokonaisuus ei välttämättä avaudu päätöksenteossa eikä kaikille viranhaltijoillekaan. Toisaalta kilpailu ja monenlainen kitka yhteistoiminta-alueen kuntien välillä asettaa omat haasteensa. Kokonaisuuden hallinta ei ole kenelläkään ja johtamista kaivataan selkeyttämään tilannetta. Seutujohtajuuden identiteetin löytyminen on ensimmäinen askel kokonaisuuden hallinnassa.

1.1 Kunnat ja muutos

Kunnat ovat tällä hetkellä muutoksen tilassa: Kuntajohtaminen ei enää toimi vanhalla tavalla, mutta toisaalta ei myöskään vielä olla uudessa vaiheessa. Tänä päivänä muun muassa kuntaliitokset ja valtion ohjaukset niihin puhuttavat kuntien johtoa. Millään taholla ei vaikuta olevan käsitystä, mikä tulevaisuus tulee olemaan. Yleinen keskustelu on pienissä maaseudun kunnissa voittopuolisesti hämmentynyttä ja painottuu pääosin kahteen isoon pelkoon: palvelut karkaavat keskuskaupunkeihin ja syrjäseudut autioituvat entisestään.

”Missä vaiheessa ”Iyön todellisuuden lukkoon”? Kunnissa tapahtuu koko ajan. Millä tavalla juoksetan sitä todellisuutta mukanani esim. johdantoluvussa? Tuntuu siltä, että kun katson viikon päästä edellisellä viikolla kirjoittamaani johdantolukua, niin se pitäisi kirjoittaa jo melkein uusiksi.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 16.3.2012.)

Uudistuminen sinänsä lienee ymmärretty kaikissa kunnissa välttämättömäksi, mutta keinot sen toteuttamiseksi ovat vasta jäsentymässä. Mahdollinen pakkoliitosten uhka koetaan

monilla alueilla painostavana ja pakkoa vastustetaan erittäin jyrkästi. Helsingin Sanomien haastattelussa kuntajohtajat kommentoivat valtiovarainministeriön kuntauudistushanketta:

”Kysely tekee hämmentyneeksi ja merkitsee epävarmuutta.” (Siuntion kunnanjohtaja Juha-Pekka Isotupa Helsingin Sanomissa 15.2.2012)

”Tarvetta uudistuksiin ei kiistä kukaan, mutta tässä tulee ajatus, että nyt on jossain osattu ajatella kuntia paremmin.” (Kirkkonummen kunnanjohtaja Tarmo Aarnio Helsingin Sanomissa 15.2.2012)

Kuntien muutosvastarintaan suhtaudutaan myös epäillen. ”Vaikka koulua käydään ja tiet aurataan kuntaremontin jälkeenkin, puhe rakennemuutoksesta tarkoittaa uutta ja arvaamattonta. Sitä on varmuuden vuoksi viisainta vastustaa. Pelissä on luottamushenkilöpaikka, työpiste, työkaverit, esimiesasema, tuttu työprosessi...kenellä mitään.” (Luotonen 2012)

Kuten kuntajohtaminen, myös seudun johtaminen hakee yhtä lailla muotoaan. Verkostossa, jonka toimijat saattavat olla hyvinkin etäällä kunnallisdemokratian prosesseista, käydään keskusteluita ja tehdään sopimuksia, joilla voi olla merkittäviä vaikutuksia alueen palveluihin ja kuntien elinvoimaisuuteen. Alueellisen muutoksen johtamisessa avainasemassa ovat ainakin kuntien johtavat viranhaltijat ja luottamushenkilöt, seudullisten palveluorganisaatioiden, teknologiakeskusten ja muiden yhteistyöorganisaatioiden johtajat sekä alueella sijaitsevien yritysten johtajat. Oleellista on hyvin toimiva vuorovaikutus eri toimijoiden välillä.

Tämän aineistolähtöisen pro gradu-tutkimuksen fokus on epäonnistumisessa. Mitä tapahtuu silloin, kun edessä on ”yhteistyöfoorumi hopeatarjottimella”, yhteinen ajatus kehittää seudun johtamista alueen keskeisten johtajien muodostamassa ryhmässä, mutta hankkeen käynnistyminen vain kestää ja kestää, kunnes ryhmän toiminnan alkaminen vaikuttaa kokonaan keskeytetyn? Alkamiseen ei vaikuttanut edes se, että prosessille oli ulkopuolinen rahoitus.

Empiirisenä tarkastelukohteena minulla on eteläisen Etelä-Pohjanmaan alueella pitkään käyntiin lähtöä odottanut seutujohtamisen valmennusohjelma, jonka kunnianhimoisina tavoitteina oli hakea alueen yhteistä tahtotilaa sekä keinoja saavuttaa alueelle kilpailukykyä ja menestystä. Kyse oli alun perin noin puolen vuoden mittaisesta osahankkeesta Kauha-joen seudun KOKO-koordinaatiohankkeessa. Valmennusohjelman tarkoitus oli olla konsultin ohjaama, seudun 25 keskeisen toimijatahon johtajien yhteinen ryhmä kehittyä eri tavoin

verkostojen ja seudullisen johtamisen osaamisessa sekä löytää ryhmän yhteistyöprosessin avulla yhteisiä säveliä alueen tulevaisuuden kehityksessä.

Valmennusohjelman kaltainen, tiiviissä ryhmässä toteutettava ja tavoitteenaan seutujohtamista selkeyttävä kehittämisprosessi on yksi tapa hakea alueen yhteisen tulevaisuuden linjaa ja parantaa verkoston toimintaa. Tällainen prosessi voi edesauttaa siltojen syntymistä toimijoiden välille, vahvistaa alueen yhteenkuuluvuutta ja yhteisen tulevaisuudenkuvan suunnittelua ja näiden kautta lisätä alueen elinvoimaa, yhteistä hyvinvointia, menestystä ja kilpailukykyä. Lisäksi se on erinomainen keskustelualusta käsitellä erilaisia mahdollisia uhkia, jotka saattavat vaikuttaa alueen suotuisaan kehitykseen tulevaisuudessa. Suljettuna ryhmänä työskentelyyn liittyy kuitenkin myös erilaisia riskitekijöitä, jotka voivat vaikuttaa halutun lopputuloksen saavuttamiseen.

Ajankohta Suupohjan seutujohtamisen valmennusohjelman kaltaiselle kehittämisprosessille on ollut mitä parhain koko sen orientaatiovaiheen ajan. Erinomaiselta vaikutti myös ryhmän ajateltu kokoonpano, alueen 25 avainjohtajaa. Ryhmän käynnistysvaiheen aikana kuntakenttä on ollut koko ajan epämääräisen odotuksen tunnelmissa. Valtion toimia ja kannanottoja on odotettu, samoin käynnistymisvaiheen aikana alkanutta ja päättynyttä Teuvan kuntaliitosselvittelyä Kauhajoen kanssa, mutta erityisesti selvittelyä Kurikan kanssa.

” Kyllä, niin ja mikä se lopputulema sitte tulee olemahan. Kyllä jotakin muutoksia tulee, se on ihan selvä. Että tää on kaikki nyt niin. Ehkä se tavallaan nyt pysähdyttääkin monta kehitysvaihetta. Nyt vaan odotellahan mitä tapahtuu.”
(K3)

Kaikkialla on tiedetty, että rakenteisiin ja toimintoihin tulee vääjäämättä muutoksia, mutta ei sitä, mitä ne lopulta tulisivat olemaan. Osa kunnista on tehnyt erilaisia selvityksiä, osa taas on halunnut odottaa miten valtion taholla asiassa edetään. Seutujohtamisen valmennushanke vaikutti loistavalta foorumilta suunnitella alueen yhteistä tulevaisuutta juuri tänä aikana, kun sitä on kuumeisesti pohdittu yksittäisissä kunnissa ja erilaisissa ryhmissä joka tapauksessa. Huolimatta äärimmäisestä ajankohtaisuudestaan ja erittäin painavista tavoitteistaan ryhmän toiminta ei käynnistynyt tämän tutkielman teon aikana.

5.2 Keskeiset käsitteet

Kuntajohdolla ja kuntien johtajilla tarkoitan tässä tutkielmassa kunnallisjohtoa, johon kuuluu kunnan virkajohtaja sekä kunnan hallituksen ja valtuuston puheenjohtaja. Jos olen halunnut tarkoittaa erityisesti kunnan- tai kaupunginjohtajaa, käytän termiä virkajohtaja. Vastaavasti käytän termiä luottamusjohtaja, jos olen halunnut tarkoittaa nimenomaan vain kunnan hallituksen ja valtuuston puheenjohtajia.

Ryhmän käyntiinlähtövaiheella tai orientaatiovaiheella tarkoitan tässä tutkimuksessa sitä aikaa, jolloin ryhmän kokoonpano alkaa muotoutua, ryhmän jäsenet ovat tietoisia jäsenyydestään ja alkavasta ryhmätyöstä, mutta jolloin ryhmä ei vielä ole kokoontunut. Koska tulevat jäsenet tuntevat ainakin pääosin toisensa ja ovat jo tämän orientaatiovaiheen aikana tekemisissä keskenään, saattaa heille olla muodostunut jo vahvoja ajatuksia ryhmän toiminnasta, tavoitteista ja tuloksista. Tulevalle ryhmälle tai sen jäsenille on saattanut muodostua selkeä kuva, millaista ryhmän työskentely tulisi olemaan ja mihin se johtaisi, mihin sen pitäisi johtaa tai mihin se ei saisi johtaa.

Liminaalitila ja liminaalisuus ovat keskeisiä käsitteitä tämän tutkielmani kaikissa vaiheissa alustavasta tutkimussuunnitelmasta loppuraporttiin. Belgialainen antropologi Arnold von Gennep (1960) on määritellyt 1908 siirtymäriittiteoriassaan *liminaalitilan*. Se on kolmivaiheisen siirtymäriitin keskimmäinen vaihe, tila, kun ei enää olla riittä edeltäneessä vanhasa tilassa, mutta ei myöskään vielä uudessa tilassa. Kyseessä on siis vanhasta siirtymisen rajan ja uuteen siirtymisen rajan väliin jäävä olemisen tila, jossa oleva henkikö on liminaalinen. Henkilö tietää olevansa vanhan ja uuden tilan välissä.

Communitas on Victor Turnerin (2007) määrittelemänä käsitteenä eräänlainen vastakohta rakenteellisen yhteiskunnan normien määrittämälle järjestäytyneisyyden tilalle, joka ei ole näkyvissä yhteiskunnan rakenteissa. Siinä tasavertaisten yksilöiden suhteet eivät perustu rakenteiden ja normien määrittämänä, vaan yksilöiden väliseen, ainutlaatuiseen ja ohi kiihtävään yhteisyyteen. *Communitasin* valtava voima on sen hetkellisyydessä mahdollistaa asioita ja siksi se on erittäin tarpeellinen yhteiskuntien kaikilla tasoilla. *Communitas* voi syntyä itsekseen missä tai milloin vain, kun olosuhteet sille ovat otolliset. Yhteiskunnissa on eri tasoilla uuden syntymistä ja muutosta hankaloittavia ja estäviä rakenteita. Niitä on paitsi normien ja politiikan asettamina, myös yksilöiden ajatustasolla perustuen vaikka tottumuksiin. Erilaisissa siirtymäriiteissä ihmiset vapautuvat tilapäisesti vanhasta tiukasti kiinni

pitävistä rakenteista ja siirtyvät hetkellisesti äärimmäisen luovuuden, muutosvoiman alkuperän ja kehitystä eteenpäin vievän communitasin piiriin.

Koetan tässä tutkimuksessa päästä ymmärrykseen siitä kehittämisryhmän käynnistymisvaiheessa seudulla vallinneesta päätöksenteon ilmapiiristä, jolloin pitkään suunniteltu prosessi päätettiin lopettaa ennen alkuaan. Tämä tapaus ei liene ainutkertainen, sillä erilaisia kuntien kehittämisprosesseja on kunnissa ja seutukunnissa käynnissä lukemattomia. Osa niistä saavuttanee tavoitteensa, osa jäänee raportiksi pöytälaatikkoon ja osalle käynee kuten tämän tutkimuksen prosessille, se kuivuu kokoon ennen alkuaan. Jos halutaan välttää ne kivet, jotka kompastuttavat seudun kuntien välisen yhteistyön kehityssuunnan ei-toivottuun, on tärkeää ymmärtää signaaleja, jotka ennakoivat tällaisia taitekohtia.

2 Tutkimuksen lähtöasetelma

2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimukseni aihepiiri on verkostomaisella palvelurakenteella toimivan seudun johtajuuden kehittäminen. Aihe on ajankohtainen, koska monessa, erityisesti ei-kasvukunnassa, pohditaan kuumeisesti keinoja selviytyä hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämisestä ja sitä, miten olla kilpailukykyinen, vetovoimainen ja menestyvä. Samalla seudun kokonaishallinta koetaan karanneeksi kuntien ulottumattomiin. Seudun johtaminen on murrosvaiheessa ja perinteisin yksittäisten kuntien johtamisen keinoin ei seuduilla enää selviydytä. Monissa kunnissa on havaittu yhteistyön tärkeys naapurikuntien kesken ja johtajuuden kehittämistä on suunniteltu tehtävän yhdessä. Tutkimukseni rajautuu seutujohtamisen kehitysprosesseihin, joissa kunnilla on tarkoitus hakea seudulle elinvoimaa, uudistumista ja osaamista nimenomaan yhteisen ryhmäprosessin avulla.

Tässä tutkimuksessa en keskity tarkastelemaan, miten seutujohtamisen kehittämisen yhteistyöprosesseissa on onnistuttu, vaan kohdistan katseeni niihin seudun päätöksenteon ilmapiiriä leimaaviin piirteisiin, jotka estävät seutujohtamisen identiteetin rakentamista tukevan kuntien yhteisen ryhmäprosessin käynnistymisen. Pyrin selvittämään tutkimustapausten avulla sitä, millaisessa päätöksenteon ilmapiirissä seutujohtajuuden kehittämisestä ryhmässä sopineet johtajat päätyivät hylkäämään seudun kokonaisuuden hallinnan kannalta ensiarvoisen tärkeän asian.

Tutkimuskysymykseni ovat:

- **Millaisessa päätöksenteon ilmapiirissä seudun yhteistä tarinaa - elinvoimaa ja yhteistä päätöksentekoa - vahvistamaan tarkoitetusta ryhmäprosessista tulee päätöksentekijöitä erottava?**
- **Millä tavalla liminaalisuus voi tukea seutujohtamisidentiteetin syntymisessä?**

Kuntien yhteisen ryhmätyömuotoisen seutujohtamisen kehittämiseen tähtäävän prosessin käyntiinlähtöä haittaavien ongelmien tarkastelu on tärkeää. Seutujen menestymisen ja elinvoimaisuuden yhtenä kulmakivenä, yhteisen tarinan rakennusaineina, ovat naapurikuntien yhteinen tahtotila ja tulevaisuuden tavoitteet. Vaikka tämän tutkielman tuloksia ei voi yleistää, voi niistä kuitenkin olla opiksi otettavaa seutujohtamisen käytännön tason kehittä-

tämisprosesseille. Ymmärtämällä tämän ryhmäprosessin käyntiinlähden ja kariutumisen aikaista päätöksenteon ilmapiiriä, voidaan karikkoja ehkä välttää muissa seutujohtamisen kehittämiseen tähtäävissä, kuntien yhteisissä ryhmäprosesseissa. Toisaalta näitä syitä ja tutkimuksen lopussa ehdotettuja apuja ymmärtämällä joku keskeytetty prosessi voidaan ehkä aloittaa uusin eväin.

2.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmä seuraavat muuttuvan todellisuuden mukana

Olen toteuttanut pro gradu -tutkielmani antropologian sävyttämänä laadullisena tutkimuksena etnografisella tutkimusstrategialla. Lähestymistapani on holistinen. Tällöin pyrkimyksenäni on ymmärtää kokonaisuutta. Tutkimuksessa on jatkuvasti läsnä se tosiseikka, että mikään tutkittava ilmiö ei ole yhteisöstään irrallinen, vaan siihen liittyvät lukuisat muut tutkittavan todellisuuden eri seikat (Nikkonen, Janhonen & Juntunen 2003, 49).

Eriksenin mukaan antropologinen tutkimusote ja kenttätyö antavat mahdollisuuden päästä mahdollisimman läheiseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. Hän luonnehtii antropologiaa prosessina kuvailemalla jokea, jonne antropologi on kahlannut tutkimaan jokea sen virratessa ohi. Toisaalta taas ymmärrys historiasta ja sen vaikutuksista nykyisyyteen lisää ymmärrystä. Päämääränä on kuitenkin ymmärtää tutkimuksensa kohdetta sen sisältä käsin. (Eriksen 2004, 43, 54 – 55, 57.)

Tutkimussuunnitelmani muuttui koko tekoprosessinsa ajan. Pro gradu -seminaarin loppua kohden sen eläminen vain tuntui kiihtyvän, vaikka toivoin vielä silloinkin aloittelevan gradu-tutkijan haparoivin ajatuksin saavani lyötyä sen lukkoon, kuten oletin kunnon tutkimuksessa tehtävän.

” Tajusin toissa iltana yhtäkkiä, että jos he eivät anna hankkeen lähteä matkaan ja jos heillä ei ole ollutkaan varsinaista ryhmää, niin missä on minun aineistoni, mikä silloin on tutkimukseni! Ajatus tuli siksi, että heistä ei kuulu edelleenkaan mitään, ei kerta kaikkiaan yhtään mitään. Mitä jos sitä, koko hanketta, ei ole oikeasti millään tavalla olemassa, jos koko asia on ollut vain X:n ja Y:n ajatuksissa. Mitä, jos se ryhmä, ne ihmiset eivät tiedä lainkaan siitä, että olisivat olleet tällaisessa ryhmässä!” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 22.2.2012.)

Helpotusta toi se, että Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma kuitenkin parhaimmillaan joustaa prosessin mukana ja voi juuri siten mahdollistaa tavoittamaan tutkittavien ilmiöiden muuttumisen. Samalla se osoittaa, miten tutkimuksen eri vaiheet aineistonkeruusta raportointiin muodostavat jatkuvan prosessin. (2003, 15–16.)

Alun perin tarkoitukseni oli tehdä etnografisella ja tutkittavia ymmärtävällä lähestymisotteella havainnoiva toimintatutkimus. Olisin osallistunut johtamisen valmennusohjelmaan ryhmän toimintaa havainnoivana tutkijana. Mahdollisesta aktiivisemmasta osallistumisestani prosessiin jossain sen vaiheessa oli tarkoitukseni keskustella prosessia vetämään tulevan konsultin kanssa sitten, kun tämä olisi valittu. Toimintatutkimuksen antropologisen luonteen mukaisesti oli tarkoitukseni päästä hetkellisesti sisään ”toiseuteen’, työyhteisön elämään” (Kuula 1999, 169).

”Olen tosi innoissani tästä aiheesta. Se on äärimmäisen mielenkiintoinen. Ja saan samalla vastauksia sellaisiin asioihin, jotka minua ovat koko työuran Kauhajoella askarruttaneet.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 28.9.2012)

Ennen ryhmäprosessin alkua ja sen päätyttyä tarkoitukseni oli tehdä lyhyt lomakekysely ryhmän jäsenille ja alkukyselyn analyysin pohjalta strukturoimattomat teemahaastattelut enintään kahdeksalle henkilölle. Aineisto olisi näin muodostunut kyselyvastauksista ja saamastani ennakkoaineistosta, teemahaastatteluista sekä ryhmän etenemistä seuraavasta omasta kenttäpäiväkirjastani. Ainakin alkukyselyn tulokset oli tarkoitus antaa tarvittaessa myös konsultin käyttöön.

Realistisen toimintatutkimuksen ajatuksen mukainen tavoite on tuottaa tietoa, joka on peräisin todellisuudesta ja sen tapahtumista ja jonka selittäjinä olevat tekijät ovat todellisia. Näiden tekijöiden tunnistaminen on toimintatutkimuksen oleellinen tavoite. Toimintatutkijan osana on koota tietoa toimijoilta itseltään, jäsentää ja kuvata tutkimansa asian toimintaa. Tällainen vuorovaikutussuhde toimintatutkijan ja käytännön välillä on aktiivinen ja se perustuu oppimiseen. (Kuusela, P. 2005, 81.) Eskola ja Suoranta sanovat havainnoitsijan toiminnan kentällä voitavan jakaa kahdenlaiseen tapaan. Näistä ensimmäisessä tutkittava todellisuus ohjaa tiiviisti havainnoitsijaa, joka mukautuu tilanteiden muutoksiin. Toisessa taas tutkija voi noudattaa laatimaansa suunnitelmaa hyvin tarkasti. (Eskola & Suoranta 2003, 101 – 102.)

Tässä tutkimusprosessissa olen pyrkinyt mukautumaan mahdollisimman hyvin siihen, mitä tilanne kulloinkin on vaatinut. Epävarma olotila koko prosessin alkamisesta alkoi jäytää yhä tiiviimmin, kun minulla oli vaikeuksia saada johtajaprosessin alkamisesta tietoa sen jälkeen, kun prosessin olisi alun perin pitänyt alkaa. Tutkin hetkisen jo aiheestani kokonaan pois siirtymistä.

”Huomenna olisi se maakuntajohtajan sanoma johtajakokous. Ilmoitin hänelle kuitenkin, että pitäydyn alkuperäisessä aiheessani ja koetan seurata mitä siinä tapahtuu ja edetä sen mukaan. Kiitin häntä reilusta tarjouksesta ja avusta aiheen kanssa. Tuntui turhauttavalta ajatella, että jättäisin aiheeni vain siksi, että olisin ollut liian epäuskoinen sen alkamiseen. Minulle ei ole kukaan sanonut, ettei se alkaisi, vaan vain että se siirtyy. Silti vähän kaihertaa, huomenna olisin jo kentällä. Nyt olen jossain, oma valinta, epämääräisessä ja epämiellyttävässä välitilassa, jossa en oikein tiedä pääsenkö itse siirtymään seuraavan askeleen vai liimaudunko tähän.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 9.10.2011.)

Toimintatutkijan näkökulmasta tarkastellen minulta on vaadittu herkkyyttä havainnoida tutkimani todellisuutta ja tutkimussuunnitelmani piti joustaa tutkimani todellisuuden, kuntien välisen yhteistyöprosessin, muutoksien mukaan. Tämä edellytti itseltäni jatkuvaa oppimista todellisuudesta.

”En ole saanut vieläkään mitään esitettä tai informaatiopaperia hankkeesta, vaikka ymmärsin sellaisen olevan ihan helposti annettavissa. On jotenkin kurja lähettää kerjättyssähköpostia. Joku tässä hankkeessa mättää. Miksi ne eivät voi jo sanoa, milloin ryhmän toiminta käynnistyy? Hirveä ajatus jyskyttää takaraivolla: mitä jos ne eivät käynnistäkään sitä? Mitä jos olen ymmärtänyt jotain totaalisen väärin? Kertovatko ne minulle tästä kaikkea? En luota oikein nyt tässä johonkin, mutta en tiedä vielä mikä se on.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 26.10.2011.)

Oppiminen myös mahdollisti sen, että pystyin sopeuttamaan tutkimussuunnitelmani ja aineiston keräämisen siihen tilanteeseen, mikä tutkimani prosessin siinä vaiheessa oli, kun se vaikutti täysin pysähtyneeltä.

”Sain lyhyen viestin X:lta. Ei kertonut siinä muuta kuin että Y lupasi olla minuun yhteydessä ja että hankkeen alku näyttää menevän tammikuulle 2012.

Tämä on hirveää, tosi kurjaa. Minä osallistun seminaari-istuntoihin ja kuljetan mukani kummalista "Joko-tai" -tutkimussuunnitelmaluonnosta. Joudun jatkuvasti kertomaan, että en ole oikeastaan varma mitä ne aikovat ja että olen alkanut miettiä ajatusta aikovatko lainkaan. - - - On noloa kysellä, on noloa mennä seminaarin kokoontumisiin, joissa kaikilla on joku stabiili aihe. Minulla sen sijaan joka kerta alkaa "En tiedä, en ole saanut vielä vastausta." (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 31.10.2011.)

Tutkimussuunnitelmani muuttui koko ajan todellisuuden muutosten myötä. Se oli välillä todella rankkaa ja vaati omaa yksinäistä, sisäistä keskustelua siitä, mikä ja millainen on minun tutkijaroolini tässä prosessissa.

"Tämä on lähes nöyryyttävää. Odotan vielä, en kehtaa taas laittaa jonkinlaista kerjäyskirjettä, jossa anelen tietoa. Koen niin häpeäksi sen, että en saa tätä eteenpäin vaikka mitä tekisin. Ei tämä riipu minusta, ei kuinkaan. En se ole minä, joka olen nyt paikallani. Ne eivät saa sitä jostain syystä eteenpäin. Miksi? Voinko toimia itse jotenkin heidän avukseen? En voi, koska tämä asia ei riipu minusta. Minulla ei ole siihen mitään roolia eikä osaa tai arpa." (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 2.11.2011.)

Lopulta seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessi päätettiin lopettaa ennen kuin se varsinaisesti ehti edes alkaa. Sain tiedon siitä päivästä ennen tutkimussuunnitelmani jättämisestä pro gradu -seminariin vertaisarviointiin. Myöskään konsulttia ei lopulta valittu, vaikka se oli saamani tiedon mukaan kilpailutettu. Siitä huolimatta, että prosessin alkaminen siirtyi koko ajan eteenpäin, olin edennyt seminaarissa oman "joko-tai" -tutkimussuunnitelmani kanssa koettaen pitää sen mahdollisimman avoimena erilaisille todellisuuden muutoksille. Tutkimussuunnitelman pitäminen väljänä ja tutkimustehtävän muotoutuminen prosessin kuluessa erilaisten todellisuuden muutosten mukana on etnografisen tutkimusprosessin ydintä (Syrjäläinen 1996, 80–81).

"Olin saanut X:lta aamulla ennen kuutta viestin, että ryhmää ei ole nimetty. Nyt kaikki ennakkoavistukseni ovat sitten jo toteutuneet. Oli vain sovittu, että kunnallisjohto on mukana. En tiedä onko kukaan muu ollut asiasta edes sitten tietoinen. Tätä tietoakin piti näin odottaa. No, tällä mennään, todellisuus on tämä enkä siihen voi itse vaikuttaa nyt millään lailla." (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 24.2.2012.)

Suupohjan seutujohtajuuden kehittäminen ryhmätyömuotoisena johtajavalmennuksena eli siis vain pitkän orientaatiovaiheensa ajan eikä sitä ainakaan täsmälleen aiotunlaisena enää aloiteta. Prosessille varattu rahoituskausi on myös jo vanhentunut.

”Hankkeessa on nyt hiljaiseloa. En muuta odotakaan, koska sain vastauksena tiivaamiseen ”mitä hankkeelle kuuluu?”, että se on laitettu jäihin ja toisen kommentit, että sitä ei toteuteta ainakaan aiotun laajuisena. Jos jotain, niin joku seminaaripäivä. He eivät tunnu tietävän itsekään, mitä hankkeelle tai hankkeella tekisivät.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 28.2.2012.)

Tämä on ollut muuttuvaa todellisuutta, johon en voinut itse vaikuttaa millään tavalla. Ainoaksi mahdollisuudekseni jäi yrittää ymmärtää, että tämä sinänsä graduntekijälle katastrofista tuntunut muutos avasi toisaalta tutkijan näkökulmasta uuden mielenkiintoisen mahdollisuuden. Se mahdollisti rajauksen johtajaryhmän orientaatiovaiheessa vallinneeseen päätöksenteon ilmapiiriin, jolloin erittäin perustellulta ja ajankohtaiselta vaikuttanut kehittämisprosessi myös todella loppui ennen alkuaan.

En pyri tutkielmassani osoittamaan aukottomia syitä ja selityksiä, joita voidaan yleistää muihin, samantyyppisiin ryhmäprosesseihin. Pyrin ymmärtämään tämän tapauksen avulla kuntien yhteisen johtajuuden kehittämisessä havaitsemani ilmiötä, sitä että yhteisen kehitystyön käyntiin lähtö on vaikeaa, joskus jopa mahdotonta. Pyrin ymmärtämään sitä, millaisessa päätöksenteon ilmapiirissä tai jopa eetoksessa välttämättömältä vaikuttava työ voi jäädä toteuttamatta. Laadullisen tutkimuksen luonteen mukaisesti tarkoitukseni on tutkia todellisuutta, joka on hyvin kompleksinen. Todellisuudessa tapahtumat vaikuttavat toisiinsa, ne muuttuvat toistensa vaikutuksista ja tapahtumien suhteet voivat olla hyvin monialaisia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161).

Etnografiaa voi sanoa kokemukselliseksi todellisuudesta oppimiseksi. Tutkija pyrkii pääsemään sisälle yhteisön arkitodellisuuteen ja siellä elämisen kautta ymmärtämään yhteisön kulttuurin, ajattelun ja toiminnan tapoja. Tarkoituksena on ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavan todellisuutta. Se tapahtuu kuuntelemalla, katselemalla ja kyselemällä. (ks. esim. Eskola, J. & Suoranta, J. 2003, 105.)

Työhistoriani Kauhajoen seudulla on auttanut minua yhtäältä pääsemään sisälle eteläiseen eteläpohjalaisuuteen: tuntemaan sen kulttuuria, symboleja, puhetta, arvomaailmaa ja toimintatapoja. Olen saanut seurata sivusta, mutta riittävän läheltä alueen kuntien välisen

yhteistyön sekä johtamiskulttuurin kehitystä Kauhajoella työskennellessäni. Tämä on tuonut minulle vuosi vuodelta yhä enemmän monenlaista osaamista tästä alueesta. Toisaalta taas oma ”sisällä oloni” on askarruttanut minua paljon: Miten pystyn olemaan riittävän erilläni tutkimuskohteeni todellisuudesta, joka on ollut oleellinen osa arkipäiviäni jo lähes vuosikymmenen? Miten pystyn havainnoimaan henkilöitä ja heidän toimintaansa objektiivisena tutkijana kaikista minulle luonnollisesti muodostuneista erilaisista käsityksiä huolimatta?

Varmuutta siihen, että olen sopivalla tavalla ulkona tutkimastani yhteisöstä ja sen päätöksenteon ilmapiiristä tuo se, että en kuulu millään tavalla tutkimaani yhteisöön, alueen 25 johtajan ryhmään: toimin pelkästään seudun yhden kunnan rakennuttajaorganisaatiossa. Nämä seikat lisäävät tutkimuksen luotettavuutta paitsi lukijan näkökulmasta, myös itseni näkökulmasta. Olen tämän prosessin tutkijana riittävän ulkopuolella, mutta minulla on myös riittävän laajaa taustaymmärrystä tutkimani todellisuuden ydinpiirteistä ollakseni etnografisena tutkijana sisällä tutkimaani todellisuutta.

Kun sain loppuvuodesta 2011 ”lopullisen” tiedon prosessin suunnitellusta alkamisesta tammikuussa 2012, päätin jäädä työstäni toistamiseen palkattomalle opintovapaalle. Näin halusin varmistaa sen, että en ole tutkimuksen aikana kiinni seudulla viranhaltijaroolissa. Samalla katsoin ”vain opiskelijana” pystyväni täysipainoisesti elämään prosessin mukana ja ehtiväni tarvittaessa myös itse refleктоimaan prosessia sen aikataulujen mukaan.

Ehkä tärkein irtaantuminen tutkimuskohteesta oli kuitenkin muutto lukukaudeksi Etelä-Kiinaan, Jiangxin provinssin pääkaupunkiin Nanchangiin alkusyksyllä 2012. Eläminen ja opiskelu itselle täysin vieraassa kulttuurissa, tarkkaillen kotimaan tilannetta lähinnä sukulaisten viestien perusteella, avasi täysin uudenlaisen näkökulman ajatella tutkimuskysymyksiä. Se muutti erityisesti käsityksiäni kuntien yhdessä toteuttaman tai yrittämän seutujohtamisen kehittämisen ongelmien mittasuhteista.

Pääosa tutkielman aineistosta muodostuu yhdestätoista teemahaastattelusta. Olen valinnut haastateltavat sillä perustella, keitä minulle ilmoitettiin prosessissa ”ainakin” olevan mukana (X:ltä sähköposti 24.2.2012). Päädyin tähän rajaukseen siksi, että uskoin heillä olevan varmimmin ja parhaiten tietoa asiasta. Rajaus määrittelee sen, että koetan ymmärtää prosessin orientaatiovaiheen ilmapiiriä nimenomaan kunnallisjohdon kokeman todellisuuden kautta. Alkuperäisessä ajatuksessani oli saada moniäänisempi näkökulma seudun todellisuuteen hankkimalla informaatiota myös kuntaorganisaatioiden ulkopuolisilta prosessiin osallistuvaksi kaavailluilta johtajilta. Yksi haastattelupyynnön saaneista johtajista ei

pystynyt sovittamaan kiireisiin aikatauluihinsa haastatteluaikaa. Sen vuoksi hänen haastatteluun ei ole tämän tutkielman aineistossa.

Haastattelemilleni henkilöille arvoan yhden kirjaimen ja yhden numeron käsittävän koodin, jolla merkitsen lainatut sitaattit. Kirjaimen ja numeron muodostama koordinaatti ei kerro millään tavalla haastattelujen järjestyksestä tai siitä, kuka haastateltava on. Ne on merkitty raporttiin siksi, että lukija voi päätellä lainausten edustavan haastatteluaineistoa.

Olen suorittanut kullekin henkilölle vain yhden haastattelun, vaikka etnografinen haastattelu voisi paremminkin olla pitkän ajanjakson aikana tapahtuneita useita haastatteluja. Nikosen, Janhosen ja Juntusen (2003, 65) mielestä ensimmäinen haastattelu on usein väljästi ja vain muutamilla teemoilla rakennettu avointen kysymysten vuorovaikutustilanne. He sanovat tutkijan pääsevän hankkimaan tarkempaa ja syvällisempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä ensimmäisen haastattelun analysoinnin jälkeen tehdyillä täsmennetyillä haastatteluilla. Haastattelukertojen rajaus johtuu omista aikaresursseistani ja tutkimuksen suppeasta luonteesta pro gradu -opinnäytetyönä. Litteroitua haastattelumateriaalia minulle kertyi näistäkin haastatteluista kuitenkin 212 harvaan kirjoitettua tekstisivua.

Toinen aineiston osa muodostuu omasta tutkimuspäiväkirjastani, jota olen pitänyt ymmärtääkseni itse paremmin, mitä tutkimusprosessissani tapahtuu. Päiväkirja-aineisto kertoo johtajaryhmän orientaatiovaiheesta sellaisena, kuin se minulle tutkijana suoraan välittyi. Omien havaintojen ja syntyneiden ajatusten ylös kirjaamisella toivon myös oppivani itsestäni tutkijana. Lisäksi omien ajatusten reflektointi varmistaa myös osaltaan, että pitäydyn tiukasti itse vain ulkopuolisena havainnoitsijana.

” En ole tietysti kuullut mitään Suupohjasta, mutta olen iloinen, että paine sieltä jotain kuulemiseen on hävinnyt itseltäni. Tiedän nyt mitä teen ainakin. Minun ei enää tarvitse esittää sinne kaikille osapuolille kiusallisia kysymyksiä siitä, milloin hanke alkaa tai alkaako lainkaan. Se epämääräisyys, lupaaminen aloittamisesta ja sitten yhtäkkiä peruuttaminen, söi kyllä voimavarojani.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 9.3.2012.)

Valitsin tutkimushaastattelurunkooni kolme teemaa, joiden kautta uskoin haastattelujen avaavan minulle seutujohtamisen kehittämisryhmän orientaatiovaiheen aikana seudulla vallinnutta päätöksenteon ilmapiiriä.

Tutkimushaastattelun teemat olivat:

1. Johtajan kokema oma asema suhteessa muihin ryhmän jäseniin
2. Johtajan käsitys nykyhetkestä seudulla
3. Johtajan käsitys seudun tulevaisuudesta ja kehittämisestä

Teemojen alle olin pohtinut valmiita kysymyksiä, joiden ajattelin pitävän keskustelun tutkimukselleni keskeisessä aihepiirissä. Haastattelut käynnistyivät teemarunkoni mukaisesti, mutta haastattelun edetessä monet johtajat laajensivat keskustelua uusillekin raiteille. Luotin siihen, että todellisuutta tutkiessani pääsen siitä parhaiten selvyyteen, kun annan todellisuuden puhua enkä liiaksi yritä pitää sitä tietyllä uralla. Se ratkaisu oli oikea ja vaikutti osaltaan siihen, että sisällönanalyysissä alkuperäinen teemoitteluni avautui uudella tavalla. Aineistosta tuli esille neljä erilaista orientaatiota, joiden kautta kunnallisjohto lähestyy kehittämisen ryhmäprosessia ja jotka siksi ovat vaikuttaneet ratkaisevasti seudun päätöksenteon ilmapiiriin.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Olen käyttänyt aineistolähtöistä sisällönanalyysiä litteroidun aineiston järjestämiseen. Uskoin sen kautta saavani parhaiten selkoa tutkimastani päätöksenteon ilmapiiristä. Valitsin antropologissävytteisen tavan lähestyä tutkimuskohdettani, enkä nähnyt, että olisin voinut ”sulloa” monimutkaista todellisuutta tietyn teorian antamaan raamiin valitsemalla teorialähtöistä aineiston käsittelytapaa.

Litteroitu haastatteluinformaatio oli 218 erittäin harvaan kirjoitettua tekstisivua. Haastattelu-
jen litteroiminen tutustutti aineiston sisältöön kokonaisuutena. Työ oli kuitenkin niin puuduttavan hidasta ja vaati täydellisen keskittymisen nauhoitetun puheen kuuntelemiseen ja kaikkien sanojen oikein kirjoittamiseen, että sain helposti välttyttyä vähäisessäkin määrin miettimästä mitä sanotut asiat mahdollisesti tarkoittaisivat tai miten ne liittyisivät muihin asioihin.

Litteroinnin jälkeen erotin auki kirjoitetun haastatteluaineiston asioista puhuneista henkilöistä. Minulle selkein keino tehdä se, oli leikata kaikki tulostamani tekstikonseptit palasiksi kysymys kysymykseltä ja jakaa aineisto uudelleen teemarunkoni kysymysten mukaan. Keskustelut, jotka esimerkiksi olivat alkaneet jatkokysymyksestä tai puhujan omasta aloitteesta toisesta aiheesta, järjestin omaksi kasakseen. Näin puheet pääsivät irti yksilöistä.

Aineiston uudelleen järjestelyn jälkeen aloin käydä systemaattisesti kysymyksittäin läpi asettelemiani kasoja yliviivaten niistä pelkistettyjä ilmauksia. Havaittiin hyvin pian, että tiettyissä kasoissa puhuttiin keskenään samoista asioista. Puheet eivät järjestyneet alkupe-
räisen teemarunkoni mukaisesti. Aineistosta erottui puhe prosessiin ja sen tavoitteisiin liit-
tyvistä asioista, seudun nykyisyyteen liittyvistä asioista, rooleihin ja vallankäyttöön liittyvis-
tä asioista sekä puhe seudun tulevaisuuteen liittyvistä asioista. Tämän havainnon myötä
jaoin kasat uudelleen näiden neljän teeman mukaisesti. Niistä edelleen pelkistämällä
muodostin päätöksenteon ilmapiirissä vallinneet orientaatiot: Prosessi-, tieto-, valta- ja tah-
to-orientaatio.

Orientaatioiden avulla minulle avautui paitsi käsitys siitä, millaisten orientaatioiden kautta
kunnallisjohto lähestyy kuntien yhteisen seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessia,
myös päätös tutkimukseni rakenteesta. Halusin ottaa nämä orientaatiot raportin rakenteen
rangaksi, koska ne kertovat millaisten väylien kautta seutujohtamisen kehittämisen ryhmä-
prosesseja kuntien johdossa lähestytään. Uskon niiden myös helpottavan kunnallisjohtoa
ja kuntapäätäjää saamaan konkreettisemmin käsityksen seutujohtamisen kehittämispro-
sessin orientaatiovaiheen aikana vallinneesta päätöksenteon ilmapiiristä. Orientaatiot ovat
kuitenkin vain väyliä ajattelulle ja sellaisina apukeino löytää vastauksia varsinaisiin tutki-
muskysymyksiin.

Listasin alleviivaamiani pelkistettyjä ilmauksia erillisiin taulukoihin ja lappusiin. Avainsano-
jen avulla tein myös tiiviitä kuvauksia. Pyrin hahmottamaan itselleni vastausta kysymyk-
seen ”Mistä he puhuvat?”. Keräämäni ilmaukset olivat pääasiassa lyhyehköjä lauseita,
lauseen osia tai lyhyitä ajatuskokonaisuuksia, joilla haastatellut ilmaisivat asiansa ytimen.
Etsin ilmauksista yhtäläisyyksiä, yhdistelin niitä ja järjestin isompiin kokonaisuuksiin. Tällä
tavalla päädyin alun perin 408 pelkistetystä ilmauksesta 34 alaluokan kautta kahdeksaan
erilaiseen ongelmaan, jotka ovat olleet päätöksenteon ilmapiirin rakennusaineita seutujoh-
tamisen kehittämisprosessin orientaatiovaiheen aikana. Ne ovat:

1. Asenne
2. Liminaaltilassa oleminen
3. Johtajuuden puute
4. Nykytilanteen hallitsemattomuus
5. Tosiasiallisen tiedon puute
6. Voimavarojen hyödyntämättömyys

7. Rakenteiden rajoittama ajattelu
8. Vallan luovuttaminen

Yhdistin nämä edelleen kolmeen yläkategoriaan:

- I. ASENNE (1,7 ja 8)
- II. JOHTAJUUS (2, 3 ja 4)
- III. TOSIASIALLINEN TIETO (5 ja 6)

Luokittelun avulla etsin seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessin orientaatiovaiheen ilmapiirissä vaikuttaneet johtajatyypit. Luokittelin koetut vaikuttamismahdollisuudet suhteessa muihin johtajien käsitysten vahvuuksien mukaan. Tällä tavalla sain lisää detajli-informaatiota seudun johtajuuden nykytilasta.

2.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusraportin kirjoittaminen on laadullisen tutkimuksen validiteetin kannalta ensiarvoisen asia. Lukijan mahdollisuus arvioida itsenäisesti tutkimuksen luotettavuutta perustuu siihen, että raportissa koko tutkimusprosessi on avattu lukijalle yksityiskohtaisesti. Tällöin siinä on kuvattu muun muassa miten tutkimus on suoritettu esimerkiksi haastattelutilanteiden osalta, millainen ja miksi juuri tämä kohderyhmä on valittu, miten saatua materiaalia on käsitelty ja tarkasteltu, millainen vaikutus tutkijalla on henkilökohtaisesti oman viitekehänsä kautta tutkittavaan ilmiöön tai yhteisöön ja miten tutkija itse uskoo omaan tutkimukseensa. (Grönfors 1982, 178 – 179 ja 186 – 187.)

Eriksenin mukaan antropologisen kenttätöön haasteena on usein se, ettei tutkija ymmärrä riittävästi tutkimansa yhteisön kieltä. Saattaa olla myös mahdollista, että informantit eivät edusta kattavasti tutkittavaa yhteisöä. Nämä molemmat voivat vaikuttaa siihen, että saatava informaatio on vinoutunutta. (Eriksen 2004, 47.) Yhteisössä käytettävä puhekieli voi sisältää omia käsitteitä ja niin paljon viittauksia vanhoihin tai meneillään oleviin tapahtumiin, että niitä on vaikea käsittää, ellei ymmärrä niiden kontekstia.

Olen ratkaissut informanttien edustavuushaasteen tässä tutkielmassa siten, että valitsin haastateltaviksi ne johtajat, jotka saamani tiedon mukaan ainakin oli ajateltu olevan ryhmässä mukana. Oletin prosessin alkukankeuksien perusteella näillä henkilöillä olevan eniten ja varmimmin tietoa asiasta. Haastateltaviksi valitut henkilöt olivat kuntien virkajohtajia sekä valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajia. Tutkimuksen lähtöasetelmassa on siis jo

rajaus siitä, että haen tutkimuskysymykseeni vastausta nimenomaan valitsemieni informanttien näkökulmasta enkä pyrikään saamaan kaiken kattavaa ymmärrystä alueen koko ydinjohdon ajatuksista. Sisällöllisesti iso lisäarvo olisi tietysti ollut saada myös muiden kuin peruskuntien johtajien näkökulma. Se jää kuitenkin nyt mahdollisen myöhemmän tutkimuksen haasteeksi.

Uskon ymmärtäväni tutkimani yhteisön kieltä kohtuullisen hyvin. Sitä mielestäni varmistaa työvuodet kahden eri kuntaorganisaation teknisen osaston rakennuttajatehtävissä sekä valtuustokausi kolmannen kunnan luottamustehtävissä, missä pyrin ymmärtämään virkaja luottamushenkilöstön keskinäistä dialogia. Työskenneltyäni viimeiset lähes kymmenen vuotta Kauhajoella voin vakuuttaa ymmärtäväni ainakin kohtuudella myös tutkimani alueen kulttuuria ja toimintatapoja. Tutun ympäristön ongelmaksi voi kuitenkin Eriksenin (2004, 51) mielestä muodostua ”kotisoikeus”. Sen voittamiseksi olen ollut palkattomalla opintopaalla ja irrottautunut tietoisesti mahdollisimman tarkkaan kaikesta muusta Suupohjan seutuun liittyvästä kuin opinnäytetyöstäni.

Nikkosen, Janhosen ja Juntusen (2003, 72 – 73) mukaan Lincoln ja Cuba (1985) ovat esittäneet laadullisen ja nimenomaan etnografisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnille kriteereiksi uskottavuuden, todeksi vahvistettavuuden, merkityksellisyyden kyseisen ilmiön yhteydessä, toistuvuuden, kyllästeisyyden ja siirrettävyyden.

Tämän tutkielman uskottavuutta lisää pitkä työkokemukseni kuntakentällä ja tutkimallani seudulla sekä kokemukseni luottamushenkilönä toimimisesta. Uskottavuutta lisää myös se, että olen antanut rajaukseni mukaisesti kaikille eri kuntien johtajille mahdollisuuden toimia informanttina. Lisäksi eri aineistonkeruutapani, haastattelut, taustatiedot ja kirjeenvaihto hankkeen vaiheita seurattessani sekä oma havaintopäiväkirjani vahvistavat tutkielman uskottavuutta.

Tutkimustulosten todeksi vahvistettavuutta varmistaa se, että tulokset eivät perustu vain omaan havainnointiini ja teoriaan, vaan erittäin vahvasti juuri haastatteluaineistoon.

Tutkielman tulosten merkityksellisyyden arvioinnissa minua auttaa myös työhistoriani sekä syntyperäinen eteläpohjalaisuuteni. Olen osannut liittää haastateltavien kuvaamat tapahtumat ja toiminnot siihen epävarmuuden tilanteeseen, jossa kuntakenttä tämän tutkimuksen aikana elää. Toisaalta olen myös ymmärtänyt sen eteläpohjalaisen kulttuurin ja historian kontekstin, joka on haastateltavieni arjen todellisuuden taustalla.

Toistuvuuden arviointi samoin kuin kylläisyyden arviointi tässä tutkielmassa liittyy siihen, että haastateltavat puhuivat hyvin paljon samoista asioista. Tässä minulla ei ole ollut mahdollisuutta seurata pitempään haastateltaviani esimerkiksi heidän käsitystensä muuttumisesta. Toisaalta tutkimuskysymyksen rajaus ei sitä edellytä, vaan pyrin pääsemään käsiksi juuri siihen todellisuuden hetkeen ja ilmapiiriin ehkä jopa eetokseen, mikä haastateltavieni päätöksentekoon ja seudun johtamisen kehittämiseen on vaikuttanut.

Tämän tutkielman siirrettävyydestä voitaneen olla kahta mieltä. Tulokset kuvaavat neljän kunnan alueen muodostaman, maalaismaisen kaupunkiseudun johtamiseen kohdistuvan kehittämistyön ongelmia. Yhtäältä se on oma erityinen tapauksensa eikä sitä laadullisena tutkimuksena ole tarkoituskaan pystyä yleistämään muihin vastaavanlaisiin seutujohtamisen kehittämisen prosesseihin. Toisaalta se taas saattaa ilmiönä edustaa vastaavan tyyppisten verkostomaisella palvelurakenteella toimivien kaupunkiseutujen yhteisen johtajuuden kehittämisen haasteita.

Tutkielma on myös erittäin ajankohtainen. Monet kunnat kamppailevat riittämättömien taloudellisten resurssien ja jatkuvasti kasvavien palvelutarpeiden yhtälön ratkaisemiseksi. Tämä luo sisäisen paineen rakenteellisiin uudistuksiin. Toisaalta tutkimuksen aikaan käytävä julkinen keskustelu kuntien lukumäärän rajusta vähentämisestä kuntaliitoksin asettaa ulkoisen paineen kunnallisjohdolle löytää omalla seudulla käyttökelpoisimman tulevaisuuden kehitysmallin.

Toivon, että valintani lähestyä tutkimuskohdettani antropologian sävyttämällä etnografisella tutkimusotteella auttaisi minua löytämään kokonaisvaltaisempia vastauksia tutkimuskysymyksiini. Haluan ymmärtää sitä koettua arkitodellisuutta, ilmapiiriä, mikä tutkimustapauseutuni kuntajohdolla on ollut, kun se on hylännyt perustellulta ja erittäin ajankohtaiselta vaikuttaneen kehittämistyön. Ymmärryksen edellytyksenä on Eriksenin (2004, 59) sanoin, että minun on ”pystyttävä yhdistämään paikallinen todellisuus vertailevaan käsitteelliseen työkalupakkiin.” Minun on tutkijana ymmärrettävä, että haastateltavieni käsitys ja tavoitteet ovat toiset, kuin mitä ne itselläni ovat. Pystyn objektiivisuuteen, kuten Eskola ja Suoranta (2003, 17 – 18) sanovat, parhaiten sillä, että tunnistan mahdollisimman tarkkaan oman subjektiivisuuteni, erilaiset omaan todellisuuteeni liittyvät asiat ja tapahtumat.

2.4 Kauhajoen seutu - Suupohja

Suupohja sijaitsee eteläisellä Etelä-Pohjanmaalla. Suupohjan alueesta on erilaisia määritelmiä vaihdelleen historian hyvin laajasta Suupohjasta, jonka keskuspaikka oli Kristiinankaupunki, nykyisin usein käytettävään määritelmään Isojoen, Karijoen, Kauhajoen ja Teuvan muodostamasta alueesta. Tämän kuntanelikon muodostamalta seudulta on tämän tutkimuksen empiirinen aineisto. Yleisesti käytettävä nimitys tästä neljän kunnan alueesta on myös Kauhajoen seutu. Käytän tätä nimitystä tässä tutkimuksessa, koska se kuvaa parhaiten aluetta, jossa suurin kunta on Kauhajoen kaupunki. Kauhajoen asukasluku 31.12.2012 oli 14167 asukasta, Teuvan 5767, Isojoen 2290 ja Karijoen 1514 (Tilastokeskus). Haasteena Kauhajoen seudulla on muun muassa vanheneva väestörakenne, joka periaatteessa vaatii kunta- ja seutujohtamista taiteilemaan hallitun supistamisen ja tulevaisuuden kehittämisen välillä.

Seudun kunnalliset palvelut tuotetaan suurimmaksi osaksi erilaisten kuntien yhteisten organisaatioiden kautta. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystalvet sekä eläinlääkintä- ja ympäristöpalvelut tuottaa Suupohjan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä (LLKY). Elinkeino- ja maatalouslomituksen hoitaa Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymä (SEK). Talous- ja tietohallintopalvelut on siirretty Suupohjan seutupalvelukeskukselle ja valokuituverkkoa hallinnoi Suupohjan seutuverkko Oy. Toisen asteen koulutuksesta vastaa Suupohjan koulutuskuntayhtymä.

Kuntien neljä virkajohtajaa kokoontuvat seudulla säännöllisesti noin kymmenestä kahteenkymmeneen kertaan vuodessa. Kunnallisjohto, johon kuuluvat jokaisen neljän kunnan valtuuston ja hallituksen puheenjohtaja sekä kuntien virkajohtajat, kokoontuu huomattavasti harvemmin. Haastateltavat sanovat sen kokoontuneen aikaisemmin tiheämmin, mutta nyt kokoontumisia arvioitiin olevan ehkä noin joka toinen kuukausi tai harvemmin. Osa ei pystynyt määrittämään kokoontumistiheydestä mitään arviota.

3 Liminaalisuus ilmapiirin tarkastelunäkökulmana

3.1 Tutkijan liminaalisuus

Arnold van Gennep on kuvannut siirtymäriittejä (rites of passage) kirjassaan *Les rites de passage* (1909). Siirtymäriitissä henkilö siirtyy vallinneesta maailmasta uuteen maailmaan, olleesta tilasta uuteen tilaan, uuteen sosiaaliseen asemaan. Kaikkialla maailmassa ihmisten siirtymäriittejä ovat esimerkiksi syntymä, kuolema, aikuisuuden ja lapsuuden erottaminen jollain virstanpylväällä, vanhemmaksi tulo, avioituminen ja yhteiskuntaluokkien välillä siirtyminen. Näille yhteistä on rituaalinen samankaltainen rakenne.

Siirtymäriitti on kuin kahden tilan välillä oleva oviaukko, jonka läpi henkilö siirtyy uuteen tilaan. Ovessa, kuten myös siirtymäriitissä on kynnyks, jonka yli hänen on mentävä päästäkseen uuteen tilaan. Merkityksellisyydestään huolimatta Van Gennep tähdentää kynnyksen olevan kuitenkin myös vain yksi oven osista. (Van Gennep 1960, 25.)

Van Gennep jakaa siirtymäriitit kolmeen erilliseen osaan. Ensimmäisessä osassa henkilö erottautuu, siirtyy pois vanhasta tilasta. Kolmannessa vaiheessa hän siirtyy uuteen tilaan, liittyy uuteen yhteisöön tai uutena itsenään vanhaan yhteisöön. Näiden tilojen väliin jäävä siirtymäriitin keskimäinen vaihe on liminaalivaihe. Siinä henkilö on juuri kynnyksellä. Hän ei ole enää vanhassa tilassa, mutta ei myöskään vielä uudessa tilassa. (Van Gennep 1960, 21 - 25.)

Liminaalisuus voi koskea myös tutkijaa itseään. Tällaisen tutkijan liminaalisuuden avaaminen tutkimusraportissa auttaa uskoakseni lukijaa arvioimaan tutkijaa objektiivisena tutkimuksen tekijänä –ja sitä kautta lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Minun tutkijanliminaalisuuteni on tämän tutkimusprosessin aikana ollut kaksinkertainen. Alkuperäisen tutkimusasetelman ja toteuttamani avoimemman tutkimussuunnitelman väliin mahtuu henkilökohtaisessa oppimisen prosessissani itselleni tärkeä liminaalivaihe. Tähän vaiheeseen päästäkseni olin laskenut irti siitä järjestyksestä, jonka avulla olin alun perin päättänyt tutkimuksessani edetä. Ymmärsin jo varsin varhaisessa vaiheessa, että tutkimassani todellisuudessa tapahtuu jotain, johon en voi millään tavalla vaikuttaa, mutta joka vaikuttaa oleellisesti tutkimukseni kulkuun. Minun oli luovuttava alkuvaiheen turvalliselta vaikuttaneesta graduntekijän polusta, jotta saatoin ymmärtää, millainen todellisuus edessäni oikeasti avautuu tutkittavaksi. Tämä liminaaliaika oli minulle tarpeellinen etäisyyden

antava aika irti arjen työympäristöstä. Se myös auttoi aloittavaa etnografisen tutkielman tekijää käsittämään, että tutkimuksen fokus on yrittää ymmärtää todellisuutta, on se sitten millainen tahansa.

” Käynnistyy vasta vuoden vaihteessa. Mikä tietysti käytännössä tarkoittaa tammikuuta. Aikaisintaan, ajattelen kunta-alalla jo kauan olleena. Y sanoi, että siitä tulee kuitenkin lyhyempi ja tiiviimpi prosessi eli loppuisi toukokuussa jo. Se on tietysti positiivista, koska silloin saisin alkuperäisen ajatuksen mukaan graduni tehtyä vielä tämän lukukauden puolella ehkä tai viimeistään syksyksi valmiiksi. Viesti oli, kai, positiivinen. Asiasta oli puhuttu vain lyhyesti. Otan opintovapaata, että pystyn sitten täysipainoisesti tekemään tämän kanssa töitä ja olemaan mukana. Kaipa meidän kukkaro vielä sen jotenkin kitisten kestää. Se auttaa minua irrottautumaan töistäni ja pääsen kauemmas koko alueesta.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 3.11.2011.)

Kenttätöitä suorittaessaan antropologi on oman kulttuurinsa, yhteisönsä ja rakenteidensa ulkopuolella, mutta myös tutkimansa yhteisön, kulttuurin ja rakenteitten ulkopuolella. Hän on näiden välisessä tilassa eikä varsinaisesti silloin kuulu kumpaankaan. (Ks. esim. Erikson 2004, 45.)

”Jätin opintovapaahakemuksen. Uskalsin tehdä niin, koska luotan nyt siihen, että johtajat aloittavat prosessinsa, koska kukaan ei tässä missään välissä ole mitään muutakaan tietoa antanut. - - - Teen melkein yötä päivää päiväkodin suunnittelua varhaiskasvatusjohtajan kanssa – niin sitten voin keskittyä kokonaan tähän tutkimukseen. Odotan sitä hetkeä tammikuulta! En kirjoita nyt mitään ennen kuin saan sanoa olevani opintovapaalla.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 10.11.2011.)

Tutkijan pääsy tutkimansa yhteisön sisään mahdollistuu kenttätöillä. Itselläni oli myös tarkoitus antaa omat resurssini prosessia vetävän konsultin avuksi hänen niin tarvitessaan.

”Odotan sitä, että pääsen juttelemaan sen konsultin kanssa. Haluaisin tarkentaa omaa rooliani prosessissa odottaako hän minulta esimerkiksi lopussa jotain.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 7.1.2012.)

Tässä tutkielmassa kenttätö jäi valitettavasti rajoittumaan teemahaastatteluihin ja omaan havaintopäiväkirjaani, koska ryhmän toiminta ei alkanut suunnitellusti. Toisaalta etnografi-

seen aineistoon kuuluu oleellisena osana omien havaintojen kirjaaminen muistiin osana aineistoa (Ks. esim. Alasuutari 2011, 181–182). Havaintopäiväkirjan pitäminen on auttanut minua ymmärtämään oman ulkopuolisuuteni ja sitä kautta minulle on avautunut uudenlainen, liminaalisen henkilön näkökulma tarkastella tutkimaani ilmiötä.

”Olen miettinyt paljon omaa sisä- ja ulkopuolisuuttani. Uskon, että pystyn olemaan ulkopuolinen ja objektiivinen, vaikka olen siellä ollut töissä. Nyt en ole ja olen todella vain tutkija. Minulla on paljon taustaymmärrystä heidän toimintaympäristöstään, toimintatavoistakin, henkilöistä tietoa ja siitä kulttuurista, joka Suupohjassa on. Se on positiivinen asia ja minulla on mahdollisuus saada aikaiseksi hyvä tutkimus, koska ei tarvitse aloittaa nolasta. Säästän aikaakin sillä eli olen tehokkaampi. En ajattele ikävänä syksyn epätietoisuutta. Ilman sitä tilanne olisi toisenlainen ja en voi tietää olisiko se silti parempi kuin nyt. Olen oppinut, että toimintatutkimus on tätä, jatkuvaa muutosta ja epätietoisuutta siitä, mitä oikeasti seuraavaksi tapahtuu. Ainoa asia on se, että periaatteessa mitään tutkimusta ei vielä ole enkä minä itse voi millään tavalla ohjata asiaa mihinkään uomaan. Olen täysin todellisuudessa tapahtuvien asioiden virrassa ja ainoa mitä voin tehdä, on koettaa jotenkin räpiköiden pystyä pysymään muutoksen virran pinnalla. Mutta kyllä minä pysyn. Minun on vain oltava tosi ulkopuolinen. Olen minä.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 14.1.2012.)

Omassa liminaalisuudessani olen saanut olla ottamatta kantaa siihen todellisuuteen, mitä se vaikutti ryhmäprosessin käyntiinlähdevaiheen aikana olleen. Saatoin vain passiivisena seurata, mitä ympärilläni tapahtui. Välillä olisin halunnut ”tökätä” asioita eteenpäin. Toisinaan taas ajattelin olevani onnellisessa asemassa, koska saatoin ymmärtää oman ulkopuolisuuteni ja sen helppouden verrattuna siihen tuskaiselta vaikuttaneeseen todellisuuden tilaan, mikä prosessin käyntiinlähtoon vastuullisilla vaikutti tutkijan näkökulmasta olevan: En olisi sillä hetkellä halunnut olla missään tekemisissä niin voimakkaasti edes takaisin heijaavan arkitodellisuuden tilan kanssa.

” En edes uskalla ajatella, että mitä sitten jos tämä prosessi ei käynnisty. Otin tämän vuoksi itselleni palkattoman virkavapaan. No, en ajattele sitä. Olen oppinut itse jo tähän mennessä paljon ja varmasti tämä jossain vaiheessa konkretisoituu minulle itselleni ja osaan hyödyntää oppimaani.

- - -Sen piti alkaa jo aikaisemmin, heti syksyllä. Sitten siirsivät syystä tai toisesta myöhempään ja edelleen tammikuuhun. Varmistin vielä ennen kuin hain opintovapaata, että alkaako hanke varmasti, koska muuten minulla ei ole graduaihetta ja olisi vain virkavapaa. Eivät kuitenkaan sanoneet, ettei alkaisi tai että alkaminen olisi epävarmaa. Epävarma oli vain se alkuajankohta.

Soitin Z:lle ja kysyin millainen käsitys hänellä on hankkeen aikataulusta ja etenemisestä. Hän sanoi saaneensa X:lta sellaisen käsityksen, että hanke olisi laitettu jäihin eli siis sitä ei tulisi olemaan lainkaan. Olin pöyristynyt, kerta kaikkiaan. Miksi he eivät sitä minulle ilmoita, vaikka ymmärsin palattavan asiaan sitten, kun ovat saaneet konsultin kilpailutettua tammikuun aikana.

Päätin muuttaa kuitenkin jo tutkimusasetelmaani. - - - Minun on tehtävä itseni kanssa lujasti töitä, että pystyn olemaan edelleen objektiivinen tässä tutkimuksessa. En saa sekoittaa siihen mielipahaani siitä, että tunnen itseni todella petetyksi. - - - He eivät tee sitä minulle tahallaan, eivät tietenkään. He eivät näe asiaa samalla tavalla, he katsovat sitä eri suunnalta kuin minä. Tunnen nämä ihmiset, eivät he kenellekään halua olla ikäviä. He eivät vain osaa ajatella sitä kokonaisuutta, joka näyttäytyy minun näkökulmastani. He näkevät toisen kokonaisuuden, jota taas minä en näe. Enhän ole mukana siinä ryhmässä enkä tiedä heidän aikataulujaan, ymmärrystään, kiinnostustaan, priorisointimenetelmiään tai muutakaan. Oikeastaan tämä auttaa minua olemaan enemmän ulkopuolinen. En kuulu enää omaan työyhteisöönikään, olen vapaa kaikenlaisesta sisäpiiriläisyydestä. Olen nyt vain ja todellakin tutkijana tässä mukana ja kaikella sillä osaamisen määrällä, mitä minulle on kertynyt töistä vuosien aikana ja luottamustehtävistä Ilmajoelta. Tilanne on ideaali. ” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 22.2.2012.)

Aiemmin kuvaamani tutkimussuunnitelmien välissä olleen liminaalitilan ympärillä on oma henkilökohtainen pitempi liminaalisuuden vaihe, joka on näkökulmani tasolla. Ensimmäisessä vaiheessa irtauduin uuden alan opinnot aloittaessani kunnan teknisen organisaation rakennuttajaviranhaltijan suppeasta näkökulmasta. Tuo näkökulma on kuin erilaisten normien ja rakennusalan rutiinien tiukkaan rajaama aidan reikä. Reiästä näkyy ohi vilahtelevia ja kohtuullisen yksinkertaisesti ratkottavia teknisiä ongelmia. Opintojen valmistumisen jälkeen astun erilaiseen tilaan. Yhdentekevää on se katselenko reiästä edelleen teknistä sek-

toria vai jotain muuta. Näiden siirtymien väliin jää ajan tila, opiskelu, jossa mikään raja-aita ei ole rajoittanut ajattelua erilaisten näkökulmien kautta. Uudessa tilassa on taas normien ja rakenteiden muodostama aita ja siinä tuttu pieni reikä, jonka läpi voin katsoa yhteiskuntaa. Muutos vanhaan tilaan on se, että pystyn hieman liikuttamaan tuota aidan lautaa, jolloin reikä kohdistaa näkökentän aina hieman toisesta kulmasta kuin edellinen oli.

Opiskelu ja erityisesti pro gradu –tutkimuksen eteneminen on ollut minulle itsestäni riippumattomien tapahtumien vuoksi löysästi strukturoitu pohdinnan tila, jossa olen koettanut hakea itselleni monenlaista ymmärrystä siitä todellisuudesta, missä kuntien ja alueiden johtajat työskentelevät. Turnerin ajatuksia mukaillen koen etuoikeutetuksi asemani tässä tutkijana. Minulla on liminaalitulani avulla parempi mahdollisuus päästä edes jonkinlaiseen käsitykseen siitä, millainen ilmapiiri on johtajaprosessin keskeytyksen aikana ollut johtajien itsensä kokemana, kuin jos olisin prosessia vain sivusta seuraavana ulkopuolisena havainnoinut ja kuvannut. (Turner 2007, 24.)

Katsantoni teknisen sektorin rakennuttajan kapeasta näkökulmasta vaihtui kaksinkertaisen liminaalitulojeni herkkään, minulle tuttujen hallintorakenteiden kannalta roolittomaan oppivaan havainnointiin. Sen kaiken taustalla minulla kuitenkin vahvan kunta-alan ammatillisuuden vuoksi säilyi riittävä sisäisyys. Liminaalisuuteni päätyttyä tutkielman teon ja valmistumisen jälkeen palaan toivottavasti takaisin kiinni minulle tuttuihin julkishallinnon ajattelurakenteisiin. Nämä konstruktiot näyttäytyvät minulle kuitenkin loputtomasti erilaisina, koska näkökulmani laajuus on oleellisesti muuttunut.

”Ei mitään vastausta vieläkään. Tämä on järkyttävää, tammikuu on mennyt. Aikoinaan kun ennen virkavapaata vielä varmistin alkamisen, sain viestin johtajien kokouksesta, että aloittavat tammikuussa. Niin kuin tässä kolmen lapsen äitinä olisin jäänyt ”leikkivirkavapaalle” eikä minulla olisi tarkoitusta ja päämäärää tälle ”lomalle”. Ulkopuoliselle aivan käsittämätöntä arpomista! Minun on kuitenkin pakko pysyä henkilökohtaisten tuntemusteni kanssa ulkopuolisena. En voi tätä tutkia, jos jään itse paikalleni harmittelemaan asiaa. Olen tässä todellisuuden tutkijana ja minun on ymmärrettävä, että se muuttuu riippumatta minun toiveistani. Minun roolini on ymmärtää mitä siellä tapahtuu ja minua kiinnostaa millä tavalla he itse saavat kiinni omasta todellisuudestaan? Näyttää kuin se huljuisi heiltä ohi eivätkä saa siitä kiinni. Voiko se olla totta? Se vaikuttaa hämmentävältä.

Lähetin kysymykseni uudelleen ja lukukuittauksella. Päivällä Y vastasi. Peruttu on. X ei kommentoinut edelleenkaan mitään. Eivät sanoneet myöskään mitään siihen, että olen pyytänyt heiltä listaa ryhmän jäsenistä, että pääsen haastattelemaan. Kokosin alustavien tietojeni perusteella jopa ehdotuslistan henkilöistä helpottamaan heidän vastaustaan ja pyysin korjaamaan väärät tiedot oikeiksi. Ei mitään kommenttia siitä. Käsittämätöntä, turhauttavaa.

Tässä sitä nyt ollaan. Ainakin sen olen todellisuuden tutkimisesta oppinut nyt, että se ei tunne sopimusoikeuden alkeitakaan. Tämä on ollut täydellinen yllätys oikeustieteelliseltä pohjalta tänne lohkoon tulleelle. Voiko näin monimutkaista todellisuutta edes ymmärtää? Osaavatko tai haluavatko itse avata omaa todellisuuttaan sitten kun tämä epämääräinen tila vihdoinkin loppuu ja päästään alkuun?” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 23.2.2012.)

Halusin kuvata raporttini alkuun oman liminaalisuuteni melko perusteellisesti, vaikka se vei raportin rajallisesta sivumäärästä ison lohkaisun. Toivon sen kuitenkin helpottavan lukijaa saamaan monipuolisen kuvan sellaisesta päätöksenteon ilmapiiristä, jossa seudun yhteinen, verkostomaisen palvelukokonaisuuden hallintaan ja seutujohtamisen kehittämiseen tähdännyt ryhmäprosessi kaatui ennen alkuaan.

3.2 Tutkimuskohteen liminaalisuus

Tämän pro gradu tutkielman tekemisen aikana kunta- ja seutujohtamisen kehittämisen haasteellisuutta on lisännyt Valtiovarainministeriön käynnistämä kuntarakennemuutos. Menneiden vuosien ja vuosikymmenten aikana tai viimeistään hallituksen käynnistämän kunta- ja palvelurakennemuutoksen eli ns. Paras -hankkeen (Ks. esim. Rönkkö 2007, 100 – 102) seurauksena monissa kunnissa on siirrytty järjestämään aiemmin peruskuntien peukalon alla olleita palveluita seudullisilla yhteistyökuvioilla. Muutaman vuoden toiminnassa olleiden, Paras -hankkeen myötä syntyneiden erilaisten yhteistyörakenteiden tehokkuutta ja toimivuutta ollaan vasta pääsemässä tarkastelemaan, kun samalla jo puhutaan uusista toimintamalleista.

Erilaiset julkisten palveluiden järjestämisen ja tuottamisen mallit, julkisessa keskustelussa hallintohimmeleiksikin nimitetyt, ovat kuntakentän arjessa monen mielestä väliaikaisrakenteita. Kaikkien yleisessä tiedossa on, että yksinkertaista paluuta vanhaan peruskuntaan kaikkine palveluineen ei ole, mutta toisaalta ei vielä olla tavoitellussa tai olosuhteiden

muuttumisen pakottamassa uudessa tilassakaan. Kuntien johtaminen on kynnyksellä siirtymässä uuteen tilaan. Tässä tutkimuskohteessa nousee esiin ensisijaisena kunnallisjohdon liminaalisuus, mutta myös kuntien koko päätöksentekojärjestelmän liminaalisuus. Samoin esiin nousee seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessin luonne kunnallisjohdon tärkeänä siirtymärituaalina.

Kunta- ja seutujohtaminen ovat tilassa, jossa eivät enää päde yksinomaan perinteisen byrokraattisen julkisjohtamisen keinot. Entisen hallinto-organisaation toistuvien hallintorutiinien rinnalle on vähitellen täydentynyt erilainen palvelujen tuottajien verkosto (Ks. esim. Anttiroiko & Haveri, 2007, 164). Verkosto, jossa julkisia palveluita tuotetaan ja tarjotaan kuntalaisille, on erilaisten julkisten ja ei-julkisten toimijoiden muodostama kokonaisuus, jossa toimijoiden tavoitteet ja intressit vaihtelevat ja joissa toimijoiden välillä on eritasoisia sidoksia. Ne ovat vuorovaikutukseen, sopimukseen ja luottamukseen perustuvia toimijoiden kokonaisuuksia, jotka eivät riipu millään tavalla mukana olevista organisaatioista. (Ks. Esim. Jäppinen 2009, 198 – 199.) Ei ole epätavallista, että palveluista suurin osa tuotetaan jossain muualla kuin peruskunnan organisaatiossa.

”Niin, no kyllähän sitä on täs. No SEKki on tietenkin hyvä esimerkki. Sitähän elinkeinon puolella on tehty jo liki kaksikymmentä vuotta. Ja nyt sitten, tietenkin näitä pienempiä, mutta oikeen tämmönen laajempi on tämän liikelaitoksen perustamisen yhteydessä kakstuhattakuus vuodesta tää Paras-hankkeen ku sanotaan niin, se on nyt sitten viis, kuus vuotta painittu sitä sosiaali-terveyspuolen osalta. Sen myötä on tullu sitten näitä, no seutuverkot on rak, yhteiset tietoliikenneverkot on rakennettu. Sitten on taloushenkilöstöhallinto kakstuhattakymmenen vuoden alusta lyöty yhteen, yhteiseen osakeyhtiöön. Että kyllä täs koko ajan on tehty hyvin. Että eihän tää loppujen lopuksi, virastot rupee, ei täällä enää kovin monta niin ku peruskunnan virkamiestä oo enää olemaskaan, ne on näitä eri yhtiöiden virkamiehiä. Tää on menny vähän tämmöseksi tilaajatuottajamalliksi.” (O1)

Byrokraattisen hallinnon rinnalle kehittyneet uudenlaiset hallinnan muodot kuvaavat julkisyhteisöjen toimintatavan muutoksia. Byrokratia turvaa edelleen samat jatkuvuuteen, pysyvyyteen, luotettavuuteen ja kuntalaisten oikeusturvaan liittyvät asiat, mutta se tarvitsee rinnalleen uusia hallinnan ja johtamisen muotoja mahdollistamaan sellaisen verkostomaisen palvelurakenteen hallinnan, missä on usein keskenään yhteydessä olevia monimut-

kaisia ongelmia. Näiden molempien hyvien puolten yhdistäminen on iso johtamisen haaste. (Vartola 2009, 37 – 39; Ryyänen & Uoti 2009, 221; Anttiroiko & Haveri 2007, 169.)

”- - Et ku täs on ny kumminki niin monesta asiasta kaikki, kaikki mitä sitten tapahtuukin niin menöö helposti ihan uusiksi. Terveystenhoito ja sosiaalipalvelut ja nää. Kyl ne on kumminki ny niin iso asia, ettei tahado pää sulattaa kaikkia.” (K3)

Kuntajohtamisen haasteena on pystyä hoitamaan erilaisia hallintasuhteita globalisoituneessa maailmassa. Tällaisia suhteita ovat taloudelliset suhteet yrityselämään, johon kuuluu yhä enemmän erilaisia kumppanuus ja verkostosuhteita, kuntalaisten demokraattinen hallinta ja kansainväliset hallintasuhteet. Kuntajohtamisessa on pystyttävä katsomaan laajalla näkökentällä yli kuntarajojen ja kunnat ovat keskeisiä toimijoita alueellaan suhteessa verkostoituneen palvelurakenteen muihin toimijoihin. Muutos on aiheuttanut suuren haasteen sekä kuntien virka- että luottamusjohdolle. Ylipäänsä muutoksen johtamisesta on tullut kuntajohtamisen näkökulmasta erittäin merkittävä osaamistarvealue. (Haveri & Anttiroiko 2009, 199 – 201, 210.)

Verkosto ei ole liminaalitila. Se on toimintaympäristö, arkitodellisuus, jossa kuntien johtohenkilöt ovat mukana tahdostaan tai tahtomattaan. Kuntajohtamisen liminaalitila on muutosvaihe, jossa lähestulkoon mikään vanha malli ei enää ole automaattisesti sellaisenaan sovellettavissa eteen tuleviin haasteisiin. (Ks. Kuntajohtamisen muutoksesta esim. Haveri, Majoinen & Jäntti 2009, 26 - 41.) Liminaalitilan kannalta olennaista on, että siinä eivät sellaisenaan päde edeltävältä ajalta peräisin olevat säännöt ja rakenteet, joiden mukaan kunnissa on totuttu toimimaan. Toisaalta kunnan johtavien viranhaltijoiden ja luottamusjohtajien näkökulmasta on vielä epäselvää, millaiseksi kuntarakenneuudistuksen läpi käyneen kunnan johtaminen on muuttunut, kun liminaalivaihe päättyy. Johtaminen ja kunnallisjohto ovat siirtymätilassa ja valmistautuvat uuteen tilaan. Liminaalivaiheen jälkeen on paluu takaisin Turnerin kuvaamaan ”vakaaseen tilaan, johon kuuluu joukko selkeästi määritellyjä, rakenteellisia oikeuksia ja velvollisuuksia” (Turner 2007, 107). Vakaa tila tarvitaan yhteiskunnan jäsenten toimimiseksi keskenään sovussa ja se tulee vääjäämättä aina.

Kunnallisjohdon liminaalitilassa merkille pantavaa on kaikkien liminaaliolentojen samantasoisuus. Tätä korostaa se, että osana kunnallisjohdon arkitodellisuutta on monimutkainen ja vaikeasti hallittava palveluverkosto. Verkoston toimijoista on vaikeaa tai mahdoton määrittää verkoston johtajaa tai tämän alaisia. Pienet toimijat voivat olla yhtä merkittäviä

kuin perinteisesti korkealle arvostetut kunnat ja niiden johtajat. Toimijoiden ylhäisyys, alhaisuus ja niiden vaihtelu riippuvat suhteista, toiminnoista ja merkityksistä.

Liminaalitulassa ei ole johtajia tai alaisia. On vain toistensa kanssa samassa kynnystilassa olevia henkilöitä, joita yhdistää tietämättömyys seuraavasta vaiheesta, odottaminen ja alistuminen siihen, mitä on tulossa. Tutkimuskohteena olevan seudun johtamisen ilmapiiriä leimaa odottaminen ja aloitteiden vähyys. Osa odottaa eri asioita tapahtuvaksi omasta halustaan, osa muiden odottamisen pakottamana. Odotuksen ilmapiiriä leimaa osittain myös alistuneisuus.

” Ja nyt on taas sitten yks hyvä syy sanoa, että odotetaan ja odotetaan.” (P7)

Liminaalisuus on Turnerin mukaan tila, jossa vanhan järjestyksen mukaan alempiarvoiset kokevat ylempiarvoisen tilan ja ylempiarvoiset alempiarvoisen. Tämä on liminaalisuudelle ilmeistä samoin kuin se, että henkilöt ovat alistuneita eikä heillä ole oma-aloitteisuutta. Liminaalisessa tilassa katoavat vanhassa tilassa eri tahoja rakenteellisesti tai sosiaalisesti luokittelevat tai erottelevat ominaisuudet. Liminaaliset henkilöt ovat vain siirtymäriitin keskellä olevia ”olentoja”, joilla ei ole ominaisuuksia tai omaa asemaa tuossa tilassa. (Turner 2007, 109 – 110, 116 – 117.) Tällainen ”vain yhdessä kehittyminen” voi olla hyvin tervetullut kokemus erityisesti vallasta kisaaville ja rakenteellisen yhteiskunnan statusasemiin keskittyneille yksilöille.

Rakenne- ja johtajuusmuutoksen kourissa kamppaileva kunnallisjohto, samoin kuin Turnerin tekemissä tutkimuksissa aikoinaan heimopäälliköt, joutuu alistumaan liminaalitulassaan koko yhteisön edessä. Se ei ole tietenkään pahoinpitelyyn tai väkivaltaan alistumista. Se on alistumista siihen voimattomuuteen, että kunnallisjohdolta puuttuu uusia ja toimivia keinoja hallita erittäin pirstaloitua palvelurakennetta. Kuten Turnerin mainitsemat heimoyhteisöt, myös kuntalaiset edustavat seutunsa kulttuurin arvoja, suhteita, normeja, tunteita ja asenteita. Kuntalaisten odotukset palveluiden tasosta ja laajuudesta ympäröivät vahvasti kunnallisjohdon liminaalitulaa.

” Et sitä kokonaisuutta [nykytilannetta /kv] ei oikein johda kukaan. Ja, ja tota, tota sitä kokonaiskuvaa ei muodostu suurelle osalle päättäjistä eikä sitä välttämättä muodostu edes kuntajohtajille täysin. Et mun mielestä se ei toimi niin kun täysin, vaan aika pitkälle nyt nää eri yhteistyökumppanit elää vähän omaa elämänsä.” (A9)

Seutujohtamisen valmennusohjelma olisi voinut olla hyvä siirtymärituaali auttamaan seudun kunnat yhteiseen tulevaisuuteen keskittyvään johtamiseen liminaalitilan kautta valmistuen. Samoin prosessin orientaatiovaihe olisi voinut olla koko ryhmän yhteinen liminaalitila ennen varsinaista prosessia, jos ryhmän kaikki jäsenet olisivat tosiasiasa tiedostaneet kuuluvansa aloittavaan johtajaryhmään. Se olisi saattanut rakentaa yhteisyyden kokemusta jäsenten kesken ja auttaa prosessia käynnistymään ja sitten aikanaan saavuttamaan asetetut tavoitteet. Ryhmän perustamisesta oli periaatetasolla sovittu. Suunnilleen oli sovittu myös jäsenmäärä ja se, miltä hallinnon hierarkiatasolta he muodollisilta valta-asemiltaan olisivat. Kunnallisjohdon piti olla mukana ryhmässä.

Ryhmä ei kuitenkaan pitkästä käynnistymisvaiheesta huolimatta käynnistynyt, vaikka sen alkamista oli odotettukin. Valmennusohjelmaryhmän orientaatiovaihe oli liminaalitila, ajanjakso vanhan ja uuden tilan välissä. Vanhassa tilassa ryhmän toiminnasta ei ollut vielä periaatepäätöksiä ja uusi tila olisi ollut ryhmän toiminta. Liminaalitulana se oli kuitenkin vain niiden johtajien tavoitettavissa, jotka olivat tienneet tai ymmärtäneet, että seutujohtamisen kehittämisryhmä oli muodostumassa.

Johtajavalmennusryhmän liminaalitila jäi tosiasiallisen tiedonkulun tai tietoisuuden puutteen vuoksi käytännössä vain virkajohtajien liminaalitulaksi. Heidän tarkoituksenaan oli siirtyä yhteiseen seutujohtamisen kehittämisen ryhmään, jonka varalle johtajilla oli monia erilaisia odotuksia. Liminaalitulasta siirtyminen tapahtui kuitenkin takaisin ainakin näennäisesti vanhalta näyttävään tilaan, kun koska ryhmää ei aloitettu. Koska siirtymistä uuteen tavoiteltuun tilaan ei tapahtunut, voidaan pohtia onko mitään siirtymävaihetta, ryhmäprosessin liminaalitulaa ollutkaan.

Virkajohtajilla on ollut ryhmälle odotuksia ja visioita ryhmän jälkeisestä selkeämmästä ajasta. Odotukset ovat erityisesti kohdistuneet ryhmän aikaansaannoksiin selkiinnyttää seudun monimutkaisesti hallittavaa julkista palvelurakennetta ja johtamistyötä.

” Sen pitäis päästä semmoseen lopputulemaan, että meillä on joku pysyvä systeemi, kuinka tätä koko kunta, seutukuntaa johdetaan. Vaikka jokku ihan pysyvät niin kun rakenteet.” (P7)

Liminaalisille olennoille on yhteistä myös se, että he saavat osakseen kritiikkiä. Kunnan hierarkian ylimpänä auktoriteettina kunnallisjohdon on otettava vastaan kritiikkiä ja negatii-

visia asioita. Ne on ymmärrettävä kuuluvan liminaalitilaan ja ne ovat siirtymärituaaliin kuuluvia riittejä, jotka kypsyttävät liminaaliolentoja siirtymään uuteen tilaan.

” - - - Ja tuota sitten asukkaiden ja nyt ku lukoo yleisöpalstoja, niin erikoista kritiikkiä tuloo, ettei tunnista että tämmöstäki on, mutta näin näkee ihmiset - - - (Y8)”

Kauhajoen seudulla kuntien johtaminen oli tutkimushetkellä kahdenkertaisessa liminaalitilassa. Kuntajohtamisen liminaalisuus kytkeytyy kunta- ja palvelurakenteen muutoksen aikaan ja orientoitumiseen uudelleenlaiseen kuntien palvelurakenteeseen. Se on myös tässä tarkasteltua pientä seutua paljon laajempi ilmiö. Kuntajohtamisen liminaalisuus on yhteistä kunnan virka- ja luottamusjohtajille eli sitä voi kutsua kunnallisjohdon liminaalitulaksi.

Tutkimustapauksessani oleva seutujohtamisen valmennusohjelmaryhmän orientaatiovaiheen liminaalitila on tämän seudun kuntien virkajohtajien liminaalitila. Käytän sanaa ”tila” samasta syystä kuin Turner on käyttänyt (ks. Turner 2007, 106). Tila kattaa paremmin sen kaiken, mikä ympäröi fyysisesti ja henkisesti siirtymärituaalin läpikäyjää. Yhteistä tämän tutkimustapauksen molemmille liminaalisuuden tiloille on tilojen luonne vailla sellaisia pysyviä ja tuttuja rakenteita, jotka jatkaisivat varmuudella uuteen tilaan. Rakenteilla tarkoitan paitsi konkreettisia normeja, sääntöjä, kulttuurisia rakenteita tai symboleja, myös näkökulman rakentumista jonkin totutun kaavan kautta.

Kunnan virkahierarkia, tutut rakenteet ja asioiden eteneminen organisaatiossa eivät riitä enää julkisten palveluiden johtamisessa. Rakenteet eivät sellaisenaan, vailla uudenlaista tulkintaa tarjoa vastauksia seudun tulevaisuuden kehittämiseen. Kokousviidakossa seikkailevalla kunnallisjohdolla ei ole yhteistä käsitystä siitä, mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja vaativat johtamispanostusta. Häkli, Karppi ja Sotarauta sanovat olevan vaikeaa hahmottaa edes oleellisia kysymyksiä alueen kehittämisestä ympäristössä, jossa on toisiaan seuraavia, toistensa kanssa risteäviä ja päällekkäisiä prosesseja käynnissä jatkuvasti (Häkli, Karppi & Sotarauta 2009, 139). Kunnallisjohtaja, olkoon virka- tai luottamusjohtaja, katsoo monimutkaiseksi ja vaikeasti hallittavaksi muotoutunutta toimintaympäristöään liminaaliolennon silmin: Hän ei voi palata takaisin eikä hän voi sen hetkiseen tilaansa itse millään tavalla vaikuttaa. Hän tietää, että jotain muuttuu oleellisesti, mutta ei sitä, milloin muutos tapahtuu. Hän odottaa, tahtoo sitten sitä tai ei.

3.2 *Communitas liminaalisuudessa*

Viktor Turner (2007) on tutkinut Van Gennepin liminaalivaiheeksi määrittelemän, kolmi-vaiheisen siirtymärituaalin keskimmäisen tilan ominaisuuksia. Turner erottaa ”tilan” ja ”siir-tymisen”. Tila tarkoittaa hänen mukaansa kattavasti kaikkia kulttuurin tunnistamia vakaita tai toistuvasti esiintyviä olosuhteita. (Turner 2007, 106 – 107.)

Liminaalitalan yhteydessä Turner määrittää käsitteen ”communitas” (Turner 2007, 108 – 109). Hänen sanoo, että ”Zen-lause ”kaikki on yhtä, ykseys on tyhjyyttä ja tyhjiys on kaik-ki” kuvaa osuvasti communitasin globaalia, rakenteetonta luonnetta” (Turner 2007, 129). Communitas on tila, jossa yhteisöä eivät sido rakenteet ja statusasemat, vaan sidokset muodostuvat yhteisestä tahtotilasta, motiivista, henkisyudesta ja tässä hetkessä olemises-tä, jonka kuitenkin läpäisevät matkallaan tulevaisuuteen menneestä tulevat säännöt, tavat, kulttuuri ja kieli. (Turner 2007, 129.)

Communitas on hetkellistä toisin kuin oikeudellisiin normeihin ja politiikkaan perustuva ra-kenne. Ajan kuluessa communitasille alkaa muotoutua Turnerin mukaan vääjäämättä jon-kinlainen rakenne, joka jälleen määrittelee henkilöiden väliset suhteet uudelleen jonkinlai-sella normijärjestelmällä. Communitasia hallitsee rakenteettomuuden lisäksi kaikkien yh-denmukaisuus. Henkilöt ovat liminaalisessa tilassa tasa-arvoisia ja vailla normien antamia arvoeroja. Communitasin voima on juuri tässä yhdenmukaisuudessa ja rakenteettomuu-dessa, liminaalisten henkilöiden tasa-arvoisuudessa. Turnerin mukaan se eroakin näin Durkheimin määrittelemästä solidaarisuudesta, jonka voima pohjaa sisä- ja ulkoryhmän keskinäiseen eroon. (Turner 2007, 152.)

Turner jakaa communitasin kolmeen muotoon. Niistä ensimmäinen on hetkellisesti ole-massa oleva eksistentiaalinen eli spontaani communitas. Toisena hän nimeää normatiivi-sen communitasin. Se on spontaanista communitasista vähitellen ajan kanssa muovautu-va sosiaalinen järjestelmä, jollaista välttämättä tarvitaan voimavarojen siirtoon ja käyttöön. Kolmas communitasin muoto on Turnerin mukaan ideologinen communitas. Tätä com-munitasin muotoa on nähtävissä yhteiskuntamalleissa, joiden ideologia perustuu näke-mykseen, että ihmiset voisivat elää keskenään sopusointuisessa, toverillisessa hengessä ja parhaimmillaan ilman omaisuutta. (Turner 2007, 152 – 157.)

Vain spontaani communitas on rakenteetonta eikä siinä ole vallitsevia statusasemia tai so-pimuksia. Se saattaa nousta esiin milloin vain ihmisten välille. Turnerin mukaan sitä odote-

taan ilmenevän erityisesti sellaisissa välitiloissa, joiden yli henkilö siirtyy sosiaalisesta asemasta tai statuksesta toiseen. Hän sanoo tällaisia välejä kutsutun ”säröiksi yhteiskuntarakenteessa”. Turnerin tutkimien heimoyhteiskuntien rituaaleissaan nimenomaan tavoittelema *communitas*-kokemus eroaa tällaisesta milloin vain ihmisten välille odottamatta muodostuvasta *communitasista*. Heidän *communitas* hakee kokemusta, jossa on muutosvoimaa ja jonka kautta voidaan löytää jotain jaettua ja yhteistä. (Turner 2007, 158 – 160.)

Spontaanin *communitasin* uudistusvoiman takana on sen rakenteettomuus ja hetkellisyys. Sen olemassa olo hetkellisesti on tarpeellista ja tärkeää kun haetaan uudistusvoimaa ja yhteistä jaettua vahvuutta uudistua. Oleellista on hetkellisen *communitasin* olemassa olo nimenomaan mahdollistavana tilana. Tuolloin rakenteet, sopimukset, normit, rutiinit ja mitkään asemat eivät rajaa mahdollisuuksia luovuudelta ja innovatiivisuudelta. Turnerin mukaan spontaani *communitas* ei luonteensa vuoksi voi suoraan korvata ”selväjärkistä ajattelua ja pitkäjänteistä tahdonvoimaa” (Turner 2007, 161). Hän näkee sen olevan kuitenkin tarpeellinen estämään rakenteellisessa tilassa tapahtuvan toiminnan muuttumista mekaaniseksi rutiiniksi. Spontaanin *communitasin* hetkellinen ja äärimmäinen kokemus on tarpeellinen osa ihmisten sosiaalisten prosessien ketjussa. Sen vuoksi hän korostaa, että olisi parasta löytää erilaisiin tiloihin sopiva suhde *communitasin* ja rakenteen välillä. Se edellyttää sitä, että hyväksymme kumman tahansa yhteisöllisyyden muodon sillä hetkellä ja päästämme irti toisesta, jonka olemassa oloa emme kuitenkaan saa unohtaa. (Turner 2007, 161.)

4 Seutujohtamisen kehittäminen muuttuvalla kuntakentällä

Arto Haveri ja Kaija Majoinen ovat todenneet seutujohtamisen tasapainoilevan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden tapahtumien välillä. Seudulla vallitseva yhteinen muisti muistaa pitkänkin ajan takaa historiasta sekä positiivisia että negatiivisia asioita ja ne kaikki vaikuttavat nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Alueelle on muodostunut jonkinlainen yhteinen kulttuuri yhteisten oppimiskokemusten, tekemisen ja symbolien kautta. Ellei näitä olisi, ei alue olisi yhteisö eikä yhteistyö tai yhteinen kehittyminen olisi merkityksellistä. Seudullinen yhteistyö tai johtaminen ei tarvitse välttämättä yhteisöllisyyttä, mutta yhteisöllisyyden merkitys seudun olemukselle näkyy silloin, kun puhutaan seudusta yhtenäisenä alueena tai toimivana organisaationa. (Haveri & Majoinen 1997, 69–72.)

Seudullisen yhteistyön kehittäminen on täynnä erilaisia haasteita. Haveri ja Majoinen (1997, 73) ovat aikanaan havainneet yhteistyölle löytyvän sitä vähemmän intoa mitä enemmän on puhetta kuntaliitoksista. Viime vuosina keskustelu erilaisista kuntaliitoksista on ollut jatkuvasti osa arkipäivää. Siltä ei voi välttyä avaapa sitten sanomalehden tai seura keskusteluja internetin keskustelupalstoilla ja paikallisessa kuppilassa. Seuduille on syntynyt uusia kuntayhtymiä, liikelaitoskuntayhtymiä, isäntäkuntamalleja. Kuntia on yhdistynyt, lakannut olemasta ja syntynyt uusia. Toisaalta kunnat myös kilpailevat keskenään näillä samoilla alueilla ja samassa verkostossa. Ne tarvitsevat toisiaan ja tekevät yhteistyötä, mutta ovat samaan aikaan myös toistensa kilpakumppaneita. Haverin ja Majoinen (1997, 73) mukaan seutujohtamisen eräs kaikkein keskeisimpiä jännitteitä onkin keskinäinen kilpailun ja yhteistyön erikoislaatuinen suhde.

Kilpailu saattaa estää luottamuksen syntymistä seudun kuntien välillä. Samoin luottamuksen syntyminen ja vahvistuminen saattaa olla vaivalloista verkoston muiden toimijoiden välillä, jos toimijoiden roolit ja yhteinen tavoite ovat epäselviä. Luottamusta lisäävät vuorovaihtus ja toistensa tunteminen. Luottamus toimijoiden välillä on saattanut hävitä jonkun menneen tapahtuman tai toimijan vuoksi ja sen uudelleen rakentaminen on hidasta. Luottamus on oleellinen asia seudun yhteisen tulevaisuuden suunnittelussa, yhteisten tavoitteiden määrittelyssä sekä seudun johtamisessa. Luottamuksen tärkeys korostuu etenkin aikoina, jolloin ilmassa on paljon epävarmuutta ja uhkakuvia.

Kuntien nykyään epämääräinen tilanne on täynnä erilaisia kysymyksiä, joihin ei ole tarjolla yksinkertaisia, helppoja tai varmoja vastauksia. Risto Harisalo (2011, 54 – 60) kehottaa johtajia kannustamaan ihmisiä ongelmien etsinnässä, jotta voidaan tunnistaa ja ennakoita

erilaisia tarpeita ja sitten myöhemmin löytää luovia ratkaisuja erilaisiin muutoksen esiin nostamiin haasteisiin. Ongelmien etsintää hän kuvaa organisaatioille strategisesti tärkeäksi jatkuvaksi prosessiksi, jossa tärkeää on erityisesti moniääninen vuorovaikutus ja johtamisen onnistuminen. Ongelmien etsinnän haasteena on löytää keinot, joilla ihmiset vakuutetaan siitä, että riskit ja epävarmuus kuuluvat aina uuteen. (Harisalo 2011, 54 – 60.) Samanhenkiseksi kuvaa Gary Hamel (2009, 136) Googlen johtamistapaa, kun Googlen Marissa Mayer kertoo: ”---Meillä Googlella ei oikeastaan kukaan halua tehdä mitään, ellei hän ymmärrä, mistä on kysymys ja miksi tehtävä täytyy tehdä.” Tällä kuvauksella Hamel puolustaa tietynasteista anarkismia varmistamaan sen, että organisaation innovatiivisuus säilyy. Ongelmien etsintähän on asioiden jatkuvaa kyseenalaistamista.

Hetkellinen anarkismi, rakenteista vapaa ajattelu voisi tehdä hyvää myös kuntien ja seutujen strategisen johtamisen kehittämisessä. Rationaalinen strategiaproessi on Torsti Kirvelän (2009, 47 – 48) mukaan tyypillinen kuntien strategisen johtamisen muoto. Se varmistaa strategian laadinnan tietyssä sääntillisessä järjestyksessä ja tuottaa lopputuloksena strategian, joka jalkautetaan ja jonka toteutuminen voidaan tarkistaa jonkin ajan kuluttua esimerkiksi liittyen kunnan talousprosessien käsittelyaikatauluihin. Mutta antaako rationaalinen strateginen johtaminen tilaa innovaatioille, joita julkisten palveluiden tulevaisuuden monikysymyksistä tilannetta katsottaessa tarvittaisiin tänä päivänä ehkä enemmän kuin koskaan aikaisemmin? Sääntillisessä järjestyksessä vuodesta toiseen toistuva strategiaproessi voi olla muuttunut taulukoiden täyttämISRutiiniksi ja olla sokea huomaamaan tarpeellisen *spontaanin communitasin* (Turner 2007) syntymisyriytyksiä.

Markku Sotaraudan (2009) mukaan seuduilla ja kunnissa tarvitaan strategista innovaatiojohtamista ja kansainvälisiä yhteyksiä. Innovaatiojohtamisen suurimpana haasteena hän pitää sitä, että rutiinit kuluttavat innovaatiotoiminnalta resurssit. Strateginen innovaatiojohtaminen varmistaa kunnissa, että siellä on mahdollisuuksia innovaatiotoimintaan ja että sitä organisoidaan ja pidetään näkyvillä. On myös tärkeää huolehtia siitä, ettei kuntien innovatiivisia työntekijöitä rangaista, vaan kannustetaan ja palkitaan. Sotaraudan mukaan kyvykäs innovaatiojohtaja osaa motivoida organisaation mukaan innovaatiotoimintaan ja pysyy muokkaamaan olevista puitteista sellaiset, että ne mahdollistavat innovaatiotoiminnan ja sitä kautta julkisten palveluiden uudistamista. (Sotarauda 2009, 64 – 68.)

Innovaatiojohtaminen on Sotaraudan (2009, 65) mielestä ”merkitysten antamista ja luomista”. Se on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa tulevaisuuden etsintää ja muokkausta niiden

todellisten tilanteiden ja politiikan kontekstissa, jotka sitten määrittävät lopulta sen mitä voi tapahtua ja mitä ei. Vuorovaikutus eri toimijoiden kesken mahdollistaa yhteisen tarinan syntymisen. (Sotarauta 2009, 65 – 66.) Yhteistä tarinaa tarvitaan seudun yhteisen tulevaisuudenvision rakentamisessa. Tarina lujittaa yhteen toimijoita ja saa osapuolet sitoutumaan tiukemmin juoneen, jonka osana he itse tai edustamansa taho toimivat.

Seudun yhteistä tarinaa rakennetaan moniäänisessä vuorovaikutuksessa seudun toimijoiden kesken. Yksi luonteva tapa on pohtia asioita ryhmässä. Ollakseen moniääninen, tällainen ryhmä tarvitsee erilaisia ihmisiä ja toisistaan eroavia näkökantoja. Samanlaisten ihmisten muodostama, kaikista asioista nopeasti yksimielisyyden löytävä ryhmä ei ole paras mahdollinen yhteisen tarinan synnyttäjä.

Ryhmän toiminnalle tärkeää on luottamus toisiin jäseniin, jolloin esimerkiksi keskustelu myös haasteista ja uhista, joita osapuolet toisilleen aiheuttavat, on mahdollista. Luottamus siihen, että hankalistakin asioista pystytään sopimaan seudun yhteisen edun nimissä ja ettei mikään osapuoli pyri kampittamaan toisia, on avainasia seudun yhteisen menestystarinan rakentumisessa. Kaikista seuduista ei tule koskaan valovoimaisia kasvukeskuksia, vaan kunkin alueen tarinan osatekijät rakentavat kertomuksesta yksilöllisen. Seutu voi silti olla hyvinvoiva ja menestyvä, vaikkei tällainen valovoimainen kasvukeskus olisikaan. Yhteinen näkemys seudun tarinasta on silloin sitäkin merkityksellisempi.

Jouni Häkli, Ilari Karppi ja Markku Sotarauta (2009) näkevät innovatiivisen ja kilpailukykyisen alueen olevan perinteisellä julkisjohtamisella kontrolloimattoman ja ohjaamattoman, monien eri tekijöiden summan. Alueella on oltava itseuudistumisen mahdollisuuksia ja aluekehittämisen pyrkimys on luoda uudistumiselle edellytyksiä. Aluekehittämisen fokuksessa on Häklin ym. mielestä oppivien kehittäjäverkostojen ja innovatiivisten toimintaympäristöjen lisäksi ihmisiä innostava johtajuus, mikä synnyttää luovaa jännitettä. (Häkli, Karppi & Sotarauta 2009, 152 – 153.) Tämä asettaa sekä kunta- että seudulliselle johtamiselle suuria paineita uudistaa toimintatapaansa niin, että se yhä uudelleen kannustaa ja luo mahdollisuuksia mahdollisimman suuren luovuuskapasiteetin käyttöön alueen hyväksi. Erityisesti ei-kasvukeskuseudun kehittymisen ja tulevaisuuden näkökulmasta on äärimmäisen tärkeää saada edelleen houkutelua myös julkisen sektorin eri tasoille luovasti ja hierarkkisen hallinnon rajojen yli ajattelevia ihmisiä. Heidän pysymisestään seudulla on myös huolehdittava ja annettava mahdollisuuksia uudistumiselle.

Seudun tarinassa päärooli voi olla kunnallisjohdolla. Erittäin suuri merkitys on kuitenkin myös osaamiskeskittymillä ja niiden eri aloja kokoavalla verkostolla. Erityisesti tämä korostuu seuduilla, jotka eivät ole sijainniltaan tai muilta ominaisuuksiltaan automaattisesti veto-voimaisia kasvukeskuksia. Maaseutualueiden osaamiskeskittymien avainhenkilöiden näkemykset alueidensa kehittämisestä olivat Ari-Vekko Anttiroikon, Olavi Kallion, Pekka Valkaman ja Pentti Siitosen (2006) mukaan keskenään samansuuntaisia. Näiden osaajien ajatuksissa tärkeimpänä kehittämisen muotona nähtiin verkostoituminen ja tiivis yhteistyö alueen eri toimijatahojen välillä. Heidän mukaansa tällainen toimintatapa edellyttää luottamusta eri toimijoiden kesken. (Anttiroiko, Kallio, Valkama & Siitonen 2006, 254 – 255.)

5 Kunnallisjohto lähestyy seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessia orientaatioiden kautta

Olin alun perin valinnut kolme erilaista lähestymissuuntaa selvittää kunnallisjohdon ajatuksia seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessin käyntiinlätövaiheessa, jolloin prosessin aloittaminen siirtyi monta kertaa kunnes se kokonaan päätettiin keskeyttää ennen alkamistaan. Näin tärkeäksi ymmärtää millä tavoin johtajat kokevat oman asemansa suhteessa tulevan ryhmän muihin jäseniin sekä millaiseksi he näkevät seudun nykytilanteen ja tulevaisuuden. Näistä lähestymissuunnista rakentamalla teemahaastatteluilla keräsin empiirisen aineiston löytääkseni vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Aineistosta nousi sisällönanalyysissä esille neljä erilaista orientaatiota, joiden kautta kunnallisjohto lähestyy seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessia. Nämä ovat eräänlaisia väyliä, joiden kautta johto hahmottaa mistä prosessissa on kyse, mihin sitä voitaisiin nykytilanteessa käyttää, millaisen roolin he näkevät prosessilla olevan vallan käytön näkökulmasta ja millaisiin tavoitteisiin sillä voitaisiin pyrkiä ja päästä.

Orientaatiot ovat:

1. Odotukset johtajaprosessille => PROSESSIORIENTAATIO
2. Käsitys seudun nykytilanteesta => TIETO-ORIENTAATIO
3. Roolit ja vallan verkko => VALTAORIENTAATIO
4. Kuva seudun tulevaisuudesta => TAHTO-ORIENTAATIO

Olen laatinut tämän tutkimusraportin nojaten näihin neljän orientaation rakentamaan runkoon, koska ajattelen sen olevan konkreettinen lähestymistapa löytämiini havaintoihin kunnallisen päätöksentekijän näkökulmasta. Orientaatiot ovat kuitenkin vain väyliä etsittäessä niitä oleellisia tekijöitä, jotka tekevät päätöksentekoilmapiiristä negatiivisen seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessin käyntiinlätöä ajatellen.

Orientaatiot olivat polku, jota kautta löysin ne ongelmatekijät, jotka olivat ryhmäprosessille negatiivisen päätöksenteon ilmapiirin ainesosia. Ilmapiirin ongelmatekijät ovat:

1. Asenne
2. Liminaaltilassa oleminen
3. Johtajuuden puute
4. Nykytilanteen hallitsemattomuus

5. Tosiasiallisen tiedon puute
6. Voimavarojen hyödyntämättömyys
7. Rakenteiden rajoittama ajattelu
8. Vallan luovuttaminen

Nämä ongelmat syntyvät kolmesta keskeisestä päätekijästä, jotka vastaavat tutkimusky-
symyksiini. Kuntien yhteisen seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessille negatiivisen
päätöksenteon ilmapiirin syntyyn vaikuttaa:

- I. ASENNE (1,7 ja 8)
- II. JOHTAJUUS (2, 3 ja 4)
- III. TOSIASIALLINEN TIETO (5 ja 6)

Palaan näihin ongelmiin ja päätekijöihin tarkemmin luvussa 6.

Aineiston perusteella nousi lisäksi esiin, että seudun päätöksenteon ilmapiirissä vaikuttaa
sellaisia piirteitä, jotka voivat saada olosuhteet muuttumaan yhteistä päätöksentekoa hei-
kentävälle ryhmäajattelulle otollisiksi. Irving L. Janis on vuonna 1972 esittänyt teorian ryh-
mäajattelusta, *groupthink* (Janis 1982). Hän tutki tuolloin Yhdysvaltojen ulkopoliittikkaan liit-
tyvää päätöksentekoa ja kertoo tunnetuksi tulleen esimerkkinsä Sikojen lahden maihin-
noususta Kuubaan, jossa pieleen meni monia asioita.

Janis jakaa ryhmäajattelun kolmeen tyyppiin, joiden kautta ryhmäajattelu syntyy. Ensim-
mäisessä niistä ryhmä yliarvioi oman moraalinsa ja valtansa. Ryhmällä on kuvitelma
omasta haavoittumattomuudestaan ja se kannustaa riskinottoon välittämättä seurauksista.
Samalla ryhmä sivuuttaa kaikki päätösten eettiset tai moraaliset seuraukset ja luottaa
oman moraalin ehdottomaan oikeuteen. Toisessa tyypissä ryhmä on asenteeltaan suljettu
kaiken sellaisen informaation vastaanottamiselta, joka saattaisi innostaa ryhmän jäseniä
arvioimaan uudelleen jo tehtyjä päätöksiä. Samoin ryhmässä nähdään kilpailijat pahoina,
heikkoina tai typerinä. (Janis 1982, 174.)

Kolmas ryhmäajattelun tyyppi on Janisin mukaan ryhmän suuri yhdenmukaisuuspaine.
Ryhmän jäsenet pyrkivät itsesensuurin avulla ohittamaan ryhmän yksimielisyyttä uhkaavat
omat epäilyksensä ja uskovat ryhmän olevan kaikessa yksimielinen enemmistön näkökan-
nan mukaan. Tätä tukee ryhmäläisten itsesensuuri ja se virheellinen käsitys, että hiljaisuus
merkitsee samaa kuin myöntyminen. Ryhmän jäsenten odotetaan olevan lojaaleja ryhmän
suhteen eikä silloin hyväksytä jäseneltä mielipiteitä, jotka ovat vastaan ryhmän kuvitelmia,

stereotyyppioita tai sitoumuksia. Ryhmässä saatetaan painostaa jäseniä, jotka eivät noudata tätä lojaalisuusodotusta. Edelleen tällaisen ryhmäajattelun vaivaamassa ryhmässä syntyy itsekseen eräänlaisia mielen- tai ajatustenvartijoita, jotka suojelevat ryhmää sellaiselta tiedolta, joka voisi heikentää ryhmän itsetyytyväisyyden omien päätöstensä tehokkuudesta tai moraalista. (Janis 1982, 175.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto antaa viitteitä siitä, että seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessille negatiivisen ilmapiirin syntymiseen saattaa vaikuttaa ryhmäajattelu tai sellaiset piirteet, jotka saattavat johtaa ryhmäajatteluun. Tässä luvussa kuvailen päätöksenteon ilmapiiriä konkreettisesti kunnallisjohdon neljän eri orientaation kautta. Ennen sitä esittelen kuitenkin alaluvussa 5.1 neljän eri orientaation kautta syntyneen kuvan seudun tosiasiallisen tiedon ja vallan tasojen suhteesta. Tähän liittyvät riskit ryhmäajattelun helposti saamasta jalansijasta seudun päätöksenteossa. Toivon tämän raportin rakentamiseen liittyvän valinnan helpottavan lukijaa hänen tutustuessaan orientaatioiden kautta päätöksenteon ilmapiiriin neljän seuraavan alaluvun aikana.

5.1 Tosiasiallisen tiedon ja vallan tasojen yhteys

Vallan jakautuminen poliittiseen ja operatiiviseen valtaan on perinteisen kunnallisen demokratian kulmakivi ja kaikille kuntatoimijoille tuttu asia.

” No, [kuntademokratia / kv] on sitä että. Virkamies on vaan virkamies. Se vaan valmistelee niitä asioita, mutta se ei niinkun päättä. Poliittinen päätöksentekojärjestelmä on se, joka lyö viimeisen sinetin siihen.” (O1)

Ajattelen seudun vallankäyttöä tässä yhteydessä myös yksinkertaisesti vain tällä kunnallisdemokratialle perinteisellä tavalla. Viranhaltijat käyttävät normatiivista valtaansa kunnan operatiivisen toiminnan johtamisessa sekä esittelijän oikeuksia käyttäessään. Kuntien virkajohtajat käyttävät ylintä operatiivista valtaa. Luottamusjohtajat käyttävät normien mukaan määräytyvää poliittista valtaa tehdessään kunnan tai seudun toiminnallisia tai taloudellisia asioita koskevia päätöksiä. Kuntien hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajat ovat statusasemaltaan korkeimpia poliittisen vallan käyttäjiä kunnissa. Analysoimani aineiston perusteella vallankäytön roolit ja sitä kautta muodostuva tosiasiallisen vallankäytön verkko eivät kuitenkaan vaikuta näin yksiselitteisesti.

Verkostomaisella palvelurakenteella toimivan seudun luottamusjohtajat ovat kovilla. Luottamustehtävien vaatimia kokouksia perusteellisine asiapaneutumisineen on vaikea tai jopa

mahdotonta sovittaa yhteen ansiotyön kanssa. Tämä yhteensovittamisen vaikeus ja asioiden tosiasiallinen tavoittamattomuus voi viedä luottamusjohtajia käytännössä hyvinkin kauas käsiteltävistä asioista, kasvattaa tosiasiallisen tiedon puutetta ja heikentää tehtävien päätösten laatua.

Aineistosta nousee esiin viitteitä, että tutkitulla seudulla oli ainakin johtajaprosessin orientaatiovaiheen aikana erilaisia rengasmaisesti sijoittuvia tosiasiallisen tiedon tasoja, joissa faktisen tiedon taso vähenee ulospäin mentäessä. Sisimmällä tasolla tosiasiallisen tiedon ja tietoisuuden määrä on suurin. Siellä yksilöt ovat aktiivisessa ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa, tieto vaihtuu ja sitä käsitellään useammasta näkökulmasta käsin, jolloin tieto myös rikastuu.

Seuraavalla tasolla tietoa tulee sisätasolta ja myös sidosorganisaatioista, mutta lähinnä siilomaisesti ja asia kerrallaan. Tieto on sisimmällä tasolla rikastunut muutamilla eri näkökulmilla, mutta toisaalta se on myös todennäköisesti suodattunut. Tällä tasolla tieto ei vaihdu säännöllisessä vuorovaikutuksessa seudun kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta käsin, vaan tiedon vaihtuminen ja näkökulmien vaikutus tapahtuu lähinnä sidosorganisaatioiden toimielinten virallisissa kokouksissa. Taso on kuitenkin lähellä sisintä tiedon tasoa.

Kolmannella tosiasiallisen tiedon tasolla tiedon kertyminen on hajanaista. Tietoa seudun kokonaisuuden hahmottamiseksi tulee siilomaisesti organisaatioiden toimielinten kokouksista sekä sisemmiltä tosiasiallisen tiedon tasoilta, jolloin tieto on jo ehkä valikoitunutta. Tiedon vaihto tapahtuu lähinnä virallisissa kokouksissa ja muuta kokonaisnäkemykseen tähtäävää vuorovaikutusta tasolla olevien tahojen kesken on hyvin vähän tai ei lainkaan.

Näiden tasojen ulkopuolelle jää jonkinlainen erittelemätön seututietoavaruus, jossa tosiasiallista tietoa ja näennäistietoa seilaa vapaasti kiinni otettavassa muodossa. Tieto vaihtuu sattumanvaraisesti ja se muuttuu helposti. Säännöllistä vuorovaikutusta seudun kokonaisuuden ymmärtämiseksi ei ole, mutta tietoa on saatavilla siilomaisesti sidosorganisaatioiden toimielinten kokouksissa.

Tosiasiallisen tiedon määrä linkittyy operatiivisen ja poliittisen johtajan tai päättäjän tosiasialliseen valtaan. Kunnan rakenteellisen, normimääräisen tilan vallan tasot ovat rakentuneet samalla tavalla vyöhykkeittäin, mutta päätöksenteon näkökulmasta. Tämä tarkoittaa, että valtakäytökseltään korkealla olevat ovat vallan sisimmillä tasoilla. Vallankäytön ja tie-

don suhde on tasapainossa, jos yksilön valtakäyttö vastaa hänen tosiasiallisen tiedon tasoaan.

Rengasmaisten tasojen kynnysten ylittäminen ulommalta sisempään on ulommalla renkaalla olevalle vaikeaa tai jopa mahdotonta. Ylittämiseen tarvitaan paljon omaa aktiivisuutta. Luottamus asioiden kulkuun perinteisellä kuntademokratian vallanjoon tavalla saattaa kuitenkin toimia yhtenä esteenä lähteenä edes yrittämään tasojen rajapinnan ylittämistä. Sisältä ulospäin siirryttäessä ei ole kynnyksiä.

Laadukas päätöksentekijä edellyttää, että päätösten takana on riittävä tosiasiallisen tiedon hallinta. Kunnallisjohtajan vallankäytön näkökulmasta tämä tarkoittaa paikkaa tosiasiallisen tiedon ydintasolla. Jos yksilö onkin todellisuudessa ulommalla tiedon tasolla, tosiasiallinen tietoisuus ja valtakäyttö eivät kohtaa. Vaikka paikkaa normimääräisen aseman edellyttämälle tosiasiallisen tiedon tasolle ei olisi millään tavalla evätty, voi kynnys sinne pääsemiseksi olla ylittämättömän. Sellainen tieto ja osaaminen, mitä pirstaloituneeksi koettava ja taloudellisissa vaikeuksissa kamppaileva julkinen palvelurakenne seudulla vaatii, voivat olla myös korkean statusaseman omaavien johtajien tavoittamattomissa. Tällaisessa tilanteessa korostuu se, millä tavalla tosiasiallisen tiedon sisätasolta pystytään jäsentämään käyttökelpoista faktatietoa muille tasoille ja niille yksilöille, jotka tekevät merkittäviä päätöksiä, mutta eivät syystä tai toisesta ole niitä vastaavalla tiedon tasolla.

Empiirinen aineisto osoittaa, että tosiasiallisen tietoisuuden pienellä sisärenkaalla ovat kuntien virkatyötä tekevät johtajat, jotka kokoontuvat aktiivisesti ja pohtivat asioita yhdessä. He ovat parhaiten perillä paitsi seudun faktisista asioista, myös toistensa ajatuksista ja näkemyksistä ja saavuttavat helposti yhteisymmärryksen. Korkean samanmielisyyssasteen sisätasolla, jossa muodollinen valta ja tosiasiallinen tiedon taso kohtaavat, saattaa tukalassa päätöksenteon ilmapiirissä syntyä otolliset olosuhteet ryhmäajattelun kehittymiselle. Asioiden ja päätösten kriittinen arviointi on silloin ensisijaisen tärkeää, ei helppo yksimielisyys. Janisin mukaan ryhmäajattelu saattaa johtaa tilanteeseen, jossa ryhmän toiminta on tehotonta ja ryhmällä on suuri riski epäonnistua tekemissään päätöksissä. (Janis 1982, 174 – 177.)

Seuraavalle tasolle on pääsy niillä luottamusjohtajilla, joilla on mahdollisuus olla mukana tiiviisti myös virka-aikana järjestettävissä yhteistyöorganisaatioiden kokouksissa ja joilla on aikaa perehtyä erilaisiin asioihin. Tällä tasolla saattaa olla myös osa seudun yhteistyöorganisaatioiden johtajista. Kolmannelle kehälle jäävät ne luottamusjohtajat, rakenteisen yh-

teiskunnan muodollisesta asemastaan huolimatta, joilla ei ole syystä tai toisesta mahdollisuutta olla tiiviisti mukana kokouksissa. Seututietoavaruudessa seikkailee suuri joukko luottamushenkilöitä. Tätä havaintoa tukee Kauhajoki-lehden pääkirjoitus 5.4.2013:

”Olin kuuntelemassa kuntapäättäjille järjestettyä tilaisuutta, missä seudullisten kuntayhtymien, -yhtiöiden ja yhdistysten väet esittelivät toimintaansa. Ihmettelin Suupohja-salin tyhjyyttä – eikö valtuutettuja ja muita luottamushenkilöitä kiinnostaa saada tietoa näistä kovasti puhetta herättävistä palvelujen tarjoajista? Siis todellista tietoa, ei luulo- ja kuulopuheita?”

Johtaja Kari Nuuttila kertoi, että puolentusinaa luottamushenkilöä on vuosittain häneen yhteydessä LLKY:n asioissa. Mistä tämä kertoo? Entinen sivistysjohtajamme Markku Viitasaari kritisoi sitä (Kauhajoki-lehti 22.2.), että luottamushenkilöt eivät pidä kokouksia edes niin tärkeinä, että osallistuisivat niihin.

Tästä voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että tietoa ei haluta, kokouksiin ei osallistuta ja asioita kritisoidaan huhupuheiden mukaan. Tuntuu pelottavalta ajatellakaan, miten välinpitämättömästi suhtautuen ja olemattomalla pohjatiedolla meitä kaikkia koskevia päätöksiä tehdään.

Loviisa Kautiainen”

Tosiasiallisen tiedon tasojen ongelma muodostuu tosiasiallisen tietoisuuden suhteesta tasolla olevien tai niiden välillä liikkuvien ihmisten vallankäyttöön. Kaikki kuntademokratian näkökulmasta samalla statuksella päätöksiä tekevät luottamushenkilöt eivät yllä samalle tosiasiallisen tiedon ja tietoisuuden tasolle. Päätösten edellyttämän tosiasiallisen tiedon ja tietoisuudentason ulkopuolelle voi käytännössä jäädä myös muodolliselta asemaltaan korkealla olevia ja vaikutusvaltaisia luottamusjohtajia. Heillä ei ole esimerkiksi ajan rajallisuuden vuoksi aidosti aikaa valmistautua riittävästi kokouksiin ja sitoutua asioihin tai ryhmiin, joissa ovat mukana. Samoista syistä saattaa verkostomaisesti toimivan palvelurakenteen monet detaljit ja erityisesti kokonaisuus jäädä ohuen pintatiedon varaan.

Tosiasiallisen tietoisuuden ja vallankäytön suhteesta seuraa helposti ristiriitainen tilanne, jos uloimmalla tosiasiallisen tiedon tasolla olevien, mutta muodolliselta vallankäytöltään vaikutusvaltaisten henkilöiden toimet vaikuttavat sisemmällä renkaalla olevien valintoihin, aikatauluihin, aloitteisiin, avauksiin ja mahdollisesti myös päätöksentekoon. Tämä puolestaan saattaa aiheuttaa vakavan ongelman sisärenkaalla. Tosiasiallisen tiedon tason ulko-

renkailta voidaan sanella asioita, joita sisärenkaalla olevien pitäisi itse pystyä määrittelemään.

Toisaalta ongelma voi muodostua myös toisinpäin. Tosiasiallisen tiedon sisärenkaalla olevilta odotetaan aloitteellisuutta, koska heillä uskotaan olevan käsillä kaikki mahdollinen tieto ja osaaminen paitsi asioista, myös kokonaisuudesta. Aloitteellisuutta ei välttämättä ole. Tämä saattaa johtua siitä, että sisärenkailla olevilla ei ole siihen ajallisia resursseja. Jos ulommilta renkailta määrittyy käsiteltäviksi otettavia asioita, linjauksia, detaljeja ja aikatauluja, on sisärenkaalla olevien työstettävä niitä jonkinlaisena käsittelyautomaattina. Tosiasiallisen tietoisuuden vahvin taso saattaa olla peittyneet lukuisilla ”päivänpolttavilla” asioilla niin, että isommille asioille ei jää resursseja. Monet pienet asiat voivat myös ”koukuttaa”, jolloin yhden pienen asian hoitaminen saattaa toiset pienet asiat sellaiseen valoon, ettei niistä mitään voi sivuuttaa tai delegoida muualle. Tasolla saatetaan silloin työstää asioita, joiden tarkoituksenmukaisuudesta ei itsekään olla varmoja.

Airaksinen, Haveri ja Vallo summaavat Seutukuntien tuki -hankkeen loppuraportissa poliittisen johtajuuden tarpeen lähtevän seutuyhteistyön syventämiseksi välttämättä tehtävistä arvovalinnoista, jotka ovat nimenomaan poliittisia valintoja. Arvovalinnat saattavat muuttaa tilannetta omassa kunnassa. Juuri oman kunnan edun ja seudun edun jatkuva jännite raastaa poliitikkoja tekemään helposti valintansa sillä perusteella, mistä mandaatti on tullut. Tämä lähtökohta arvovalinnoissa saattaa heidän mukaansa johtaa pitkällä tähtäimellä huonoihin ratkaisuihin. (Airaksinen, Haveri & Vallo 2005, 275 – 276.)

Aineisto antaa viitteitä, että tosiasiallisen tiedon ja vallan tasoilla syntyy ja vaikuttaa samanmielisten, myös mahdollisesti kuntademokratian virallisten rakenteiden ulkopuolella olevien yksilöiden tuttavapiirejä. Näillä rakenteellisen yhteiskunnan näkökulmasta taustalla toimivilla sidoksilla voi olla merkittävä vaikutus seudun yhteisen tarinan syntymiselle. Tarkemmin palaan tuttavapiireihin alaluvussa 5.4 Valtaorientaatio.

Tosiasiallisen tiedon tasojen kynnykset estävät poliitikkoja saavuttamasta seutujohtamisen kehittämiseksi tehtävien arvovalintojen vaatimaa tarpeellista tietoa. Ellei tasojen väliltä pystytä poistamaan kynnyksiä, on tieto jollain tavalla kuljetettava kynnyksen yli niille poliitikoille, joiden muodollinen valtakantatus ja tosiasiallinen tiedon taso eivät ole tasapainossa. Kynnyksen poistaminen voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi kokousaikojen muuttamista sellaisiin aikoihin, että myös työssä käyvät voivat niihin osallistua aktiivisesti. Se voi tarkoittaa kokousten vähentämistä, mikä verkostomaisessa rakenteessa saattaa olla mahdoton-

ta. Säännöllisen, seudun kokonaisuuden hallintaan tähtäävän vuorovaikutuksen lisääminen on tehokas tapa poistaa kynnyksiä tasojen väliltä.

Motivaation puute hankkia tietoa on merkittävä tosiasiallisen tiedon tason kynnyks. Tutkimani aineisto antaa viitteitä, että seututietoavaruudessa seikkailevaa valtuustoa vaivaa motivaation puute. Osasy siihen saattaa olla liian verkostomaisesti rakentunut palvelukokonaisuus, jonka kokonaisuutta koskeva ymmärtäminen vaatii paljon aikaa ja paneutumista.

5.2 Prosessorientaatio

Seudun suurinta kuntaa kohtaan tunnetaan usein pelkoa. Näin osoittaa myös tutkimuksen empiirinen aineisto, vaikka seudun kunnilla on paitsi paljon yhteisiä ongelmia, myös pitkä yhteistyöhistoria. Epäluuloja on Kauhajoen päätöksentekoa, mutta myös Teuvan toimintaa kohtaan. Erityisesti epäluottamusta naapurikuntien näivettymisestä piittaamattomasta toiminnasta on luottamushenkilöillä. Luottamuksen lisääminen nähdään edellytyksenä sille, että seudulla ylipäänsä voidaan saavuttaa kokonaisuuden ensisijalle laittava ajattelumalli. Yhteinen prosessi, jossa on tarkoitus rakentaa yhteistä tahtotilaa, on myös keino rakentaa yhteistä luottamusta. Epäluottamus on merkittävä haaste prosessityöskentelylle.

” - - - ja pikku hiljaa supistetahan aukioloaikoja ja niin edelleen ja se palvelu keskittyy. Eliikkä tää on niin kun sanotahan sitä hivuttamalla tehtävää toimintaa.- - -” (H5)

Teuvan kuntaliitosselvityksen ja sen perusteella tehtyjen päätösten henkisen prosessoinnin muissa kunnissa kuin Teuvalla, voi nähdä seudulla siirtymäriitin ensimmäisenä vaiheena, irrottautumisena. Siinä Teuva on symbolisesti ja myös konkreettisesti osoittanut ottavansa askeleen kohti muuta suuntaa kuin nykyisiä yhteistyökumppaneitaan. Kuntaliitosta ei silloin syntynyt, mutta Kauhajoki, Isojoki ja Karijoki joutuvat pohtimaan omaa asemaansa ja suhdettaan uuteen, Teuvan irtioton jälkeiseen tilanteeseen, jossa moni asia pitäisi luottamuksen näkökulmasta aloittaa ikään kuin alusta. Teuvalle itselleen kuntanelikosta ulkopuolisen Kurikan kanssa tehty liitosselvittelyprosessi edustaa ainakin symbolisesti jopa valmiutta siirtyä pois vanhasta ja ehkä automaattisesti jatkuvaksi oletetusta yhteistyösuunnasta, jos se mahdollistaa pois pääsyn epätydyttäväksi koetusta tilasta.

Airaksisen, Nyholmin ja Haverin mukaa Seutukuntien tuki -hankkeen yhteydessä arvioidulla Lahden kaupunkiseudulla yhteistyöseudun yksi kunta, Lahti, teki päätöksen seutujohta-

jasta huomioimatta muiden kuntien kantaa. Muissa kunnissa ratkaisu herätti niin suuren epäluottamuksen, että yhteistyö jämähti alkumetreilleen joksikin aikaa ennen kuin taas jatkui uuden luottamuksen etsimisestä. Lahden kaupunginhallituksella oli ollut hankkeen alkuvaiheessa päätäntävalta, mutta muiden toimijoiden näkökulmasta tuo valta seutuasioissa oli vain muodollinen. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 116 – 117.)

Teuvan kunnan liitosselvittelyllä vaikuttaa olleen Kauhajoen seudulla samankaltaisia piirteitä luottamuksen purkautumisessa kuin Lahden tapauksessa. Muodollisesti mitään epäselvyyttä asioissa ei ole ollut. Kyse on luottamuksesta, joka on rakentunut pitkän yhteistyöhistorian ja toistensa tuntemisen kautta. Toimijoille on muodostunut ajan kuluessa käsityksiä siitä, millaisiin pelisäännöin yhteistyötä tehdään. Eri toimijat ovat tuttuja toisilleen. Osa vakuuttaa tietävänsä etukäteen jopa toistensa ajatukset. Seudulla on hiljalleen yhteistyön kautta syntynyt henkinen käsitys vallan yhteisyydestä seudulla. Tästä puhuu muun muassa se, että yhteistyön syventämisen katsotaan johtavan jossain vaiheessa todennäköisesti kuntien yhteenliittymiseen.

Airaksinen, Nyholm & Haveri sanovat rakenteen, jossa henkinen ja muodollinen päätöksentekovalta ovat eri tahoilla, voivan johtaa muodollisen päätöksen jälkeen tapahtumasarjaan, jossa yhteistyön jatkaminen koetaan mahdottomaksi (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 130 – 131). Kauhajoen seudulla neljän kunnan pitkä yhteistyö on selvästi muodostanut eri tahoilla ajatusta yhteisestä tekemisestä jatkossakin. Siihen ajatukseen sopi huonosti, jos lainkaan se, että yksi joukosta kääntää muille selkänsä. Tämän asian henkinen prosessointi oli seudulla meneillään.

Seutujohtamisen kehittämisen onnistuvassa ryhmäprosessissa on tärkeää, että kaikki osapuolet ovat aidosti valmiita tunnustelemaan uuden luottamuksen rakentamista vailla entisiä, luottamusta syöneitä riippoja. Airaksinen, Nyholm ja Haveri ovat Seutukuntien tuki-hankkeen arvioinnissa tehneet havainnon, että Lahden kaupunkiseudun yhteistyössä näkyi jonkinlainen pelko tai ärsytys keskuspaikkakeskisyydestä. Seudulla oli hankkeiden valmistelussa käytetty hyväksi Lahden kaupungin muita suurempia henkilöstöresursseja ja se oli herättänyt muissa kunnissa epäluottamusta. Nähtiin, että asioita valmistelevat virkamiehet saattoivat toimia oman toimialansa edistämiseksi muiden kuntien vastaavien toimialojen kustannuksella. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 120 – 121.)

Myös tämän tutkimuksen empiirinen aineisto viittaa keskuspaikkapelkoon, erityisesti luottamushenkilöiden luottamuksen puutteeseen ja myös erilaiseen oman edun tavoitteluun.

Pelkoa ruokkii selvästi liian vähäinen tieto, vaikka tietoa on tosiasiallisesti tarjolla erilaisten kokousten myötä valtava määrä. Karhunen sanoo luottamuksen puutteen olevan helposti aines taisteluihin valtasuhteista. (Karhunen 2009, 182.) Aineistosta on havaittavissa viitteitä myös tästä ilmiöstä. Havaintoa valtataisteluista tukee myös omakohtainen kokemusperäinen tieto, jota minulle on kertynyt opintovapaan jälkeen töihin palatessa ja keskustellessa eri tilanteissa seudulla työskentelevien ihmisten kanssa.

” Samoin sen [päätöksentekokulttuurin /kv] sanotaan olevan kuntien välillä näkyvää oman edun tavoittelua ja muutamiin henkilöihin ja heidän keskinäisiin suhteisiinsa liittyviä ongelmia. Se kaikki on hirveän surullista kuunneltavaa. Ja käsittämätöntä, jos ajattelen sitä vaikka Kiinasta käsin. Miten niin pienellä alueella voidaan viedä elinvoimaa, suuren joukon voimavaroja ja motivaatiota sisäisellä kinastelulla? Se on valtavan lyhytnäköistä. Minua ei helpota se, että kaikki tämä puhe vahvistaa omia havaintojani. Päinvastoin.” (Oma kenttäpäiväkirjamerkintä 15.3.2013.)

Seudulla on peruspalveluliikelaitokseen liittyvien asioiden kautta nähty, että kuntarajat ovat kaikista yhteistyön saavutuksista huolimatta vielä hyvin voimakkaasti rajoittavia. Selvää on, että kaikissa neljässä kunnassa ei voi tulevaisuudessa olla kaikkia samoja toimintoja, mutta oman kunnan alueella olevista palveluista on vaikeaa luopua seudun yhteisen edun nimeen, vaikka luopuminen saattaisi hyödyttää pitkällä tähtäimellä myös omaa kuntaa. Prosessin keskusteluun toivotaan kuitenkin rohkeita aloitteita.

” No kyllä, sanotaan niin ku odotusarvona täytyy aina pistää aika korkialle, että koska muutenhan tällaiset istunnot on niin ku ihan turhia. Mutta siinä vaan pitäis uskaltaa sitten niin ku ottaa sellaaasia, sanotaan aika rohkeitakin aloitteita, niin näkisin, että niillä varmaan päästäis niin kun parhaiten eteenpäin.” (L8)

Siitä huolimatta, että kuntaliitoskeskustelu on vaikeaa ja päiväkohtaisena aiheena osittain jopa ”kiellettyä”, olisi johtajien ryhmäprosessi nähty kuitenkin myös mahdollista kuntaliitosprosessia helpottavana siirtymävaiheena. Se voisi olla asemiinsa tiukasti istahtaneille ta-
hoille kunniallinen neuvottelualusta ja mahdollisuus päästä kaikkien vaikeaksi kokemassa tilanteessa jollain tavalla eteenpäin.

” Kyl mä uskoisin (ryhmän toiminnan aikana käynnistymisellä olleen hyötyä / kv), koska nyt tavallaan me ei oo keskusteltu kaikkia asioita auki ja tosiaan

me on niille pienille asioille uhrattu aikaa niin ku suhteettoman paljon. Siirretty monia ratkaisuja - - -” (A9)

Airaksinen ym. ovat havainneet kuntauudistusprosesseja tutkiessaan, että monet eri ryhmät ja foorumit eivät ole olleet tae osallistujien sitoutumiseen, vaan niiden merkitys on ollut tärkeä enemmänkin informaatiofoorumeina. (Airaksinen ym. 2012, 101.) Sitoutumisen voi ymmärtää olevan suorassa yhteydessä siihen, millaisia tuloksia ryhmä voi saada aikaan. Vaikka seudulla olisi monia erialaisia yhteistyöryhmiä, ei niiden avulla välttämättä saada muodostettua yhteistä kuvaa kokonaisuudesta. Jokainen ryhmä fokusoii enemmän tai vähemmän omaan sektoriinsa, jolloin kokonaisuuden ymmärtämistä ja tulevaisuuden suunnittelua kokonaisuus huomioiden rajoittaa kapea näkökenttä. On ymmärrettävästi vaikeaa sitoutua kokonaisuuden suunnitteluun tai muutokseen, jos kokonaisuudesta ei ole käsitystä.

Erityisen vaikeaa kokonaiskuvan rakentaminen voi olla seudun luottamushenkilöille ja myös johtaville luottamushenkilöille, jos kokoontumisia kokonaisuudesta keskustelua varten on hyvin harvoin. Silloin voi olla vaikeaa myös hahmottaa, millaisia asioita seudun johtamisen kehittämiseksi koottavassa johtajaryhmässä voitaisiin käsitellä.

” Ei mun mielikuvitus riitä sitä ajattelemahan, ei. - - - Kyllä siellä varmahan kriitistä keskustelua käydähän.” (K3)

Tässä tutkimuksessa tarkastellun kaltaisen seutujohtamisen kehittämissryhmän pitäisi pysyä muodostamaan kuva asioista isoina kokonaisuuksina ja nähdä eri osa-alueiden yhteenliittymät. Seudulla kuitenkin helposti painitaan yksittäisten ja pienempien asioiden kanssa ja kokonaisuus jää tosiasiasa toisarvoiseksi. Yhtenä merkittävänä syynä tähän on työnjaon ongelmat, joita johtajien yhteisessä prosessissa pitäisi saada ratkaistua. Tämä tuli selkeästi esiin empiirisestä aineistosta.

Niemi ja Salminen puhuvat koordinoinnin puolesta kuntien välisen yhteistyön yhtenä merkittävimpänä osa-alueena. Sen he näkevät laajimmillaan tehostavan ja järkevöittävän järjestelmien eri osien yhteistä työskentelyä. Suppeanakin sen hyöty on siinä, että eri osien toiminta ei hankaloittaisi tai jopa estäisi toisia toimintoja. Heidän tutkimuksessaan tärkeys näkyi erityisesti osasten työnjaon osalta. (Niemi & Salminen 2005, 60 – 62.) Ongelmat johtajatasen työnjaossa heijastuvat seudulla ja kuntaorganisaatioissa helposti myös sidosorganisaatioihin, omien organisaatioiden muille tasoille ja luottamushallintoon. Koordinaation

puute seudulla saattaa pahimmillaan haaskata suuren määrän johtajien resursseista samojen tai jopa päällekkäisten asioiden parissa työskentelyyn. Se myös antaa tilaa valtaisteluille.

Seudulle, jossa julkisia palveluita ohjaa suuri määrä erilaisia normatiivisia toimielimiä ja ryhmiä, ei ole tarkoituksenmukaista perustaa uutta hierarkiastatusten rajoittamaa prosessiryhmää, jossa kaikki jäsenet eivät ehdi aidosti paneutua asioihin. Ryhmät ja toimielimet, joiden kokouksissa ”käydään”, heikentävät ihmisten luottamusta omiin vaikutusmahdollisuuksiin, uskoa saada aikaan kehitystä ja vähentävät entisestään motivaatiota osallistua yhteisiin asioihin. Ryhmän käynnistämisen pitää perustua paitsi todelliseen tarpeeseen, myös jäsenten aitoon sitoutumiseen. Sitoutuminen ja resurssien antaminen ryhmälle on myös muiden ryhmän jäsenten kunnioittamista, joka rakentaa luottamusta osapuolten välille. Jokaisella ryhmälle aikaansa antavalla yksilöllä on tasa-arvoisesti oikeus odottaa myös kaikkien muiden ryhmän jäsenten tekevän samoin.

Kykenemättömyys tai haluttomuus nähdä monta erilaista rakenteellisen yhteiskunnan rajaa ylittävän ryhmäprosessin mahdollisuuksia seudulla ovat keskeisiä syitä siihen, ettei seutujohtamisen valmennusohjelman kaltaista ryhmäprosessia nähdä tarpeelliseksi käynnistää. Jos kuntaliitosten mahdollisuudesta on vaikeaa tai jopa mahdotonta puhua, saattaa tuntua paremmalta vaihtoehdolta ohittaa sellaiset prosessit, jotka voisivat nostaa yksituumaisuutta keskusteluun.

Johtajaprosessin tärkeimpänä tavoitteena pitäisi olla kääntää seudun johtamisen fokus turvalliselta, mutta tehottomalta detaljeiden kautta johtamiselta epäselvään ja hallitsemattoman kokonaisuuden johtamiseen. Työnjakoon liittyvät ongelmat vaikuttavat liittyvän kaapeaan näkökulmaan. Nyt johtamistyössä koetaan käytettävän liian vähän aikaa isoihin merkityksellisiin asioihin ja liian paljon aikaa pieniin asioihin.

” Varmaan semmonen ehkä keskeisin asia on, no, yks asia on varmaan tämmönen yhteisen näkemyksen muodostaminen ja niin kun tällaisen yhteisen seudullisen tavoitteen asettaminen. Toinen on sitten, et meidän pitäis varmaan jollain lailla sitä järjestelmää jolla me tässä johdetaan niin uudistaa .- - - Ei tietenkään tämmöistä yhteisöä voi johtaa niin kun perinteisillä menetelmillä, vaan se on verkostomaista ja siinä täytyy niin ku hyväksyä tietty, tietty tämmönen yllätyksellisyys ja epävarmuus ja siinä täytyy olla paljon joustoa ja, ja,

ja se on vähän erityyppistä kun jonkun, jonkun ikään kuin suljetun organisaation johtaminen.” (A9)

Perinteinen hierarkkinen tapa hallita julkisia palveluita on jäänyt edelliseen vaiheeseen ja siirtyminen uuteen selkeämpään vaiheeseen tulee varmasti, mutta ei vielä. Tämä ”ei vielä”-vaihe on liminaalitila. Sen ymmärtäminen ja hyödyntäminen siirtymärituaalissa, esimerkiksi yhteisessä ryhmäprosessissa, voi olla jopa ainoa avain aloittaa seudun elinvoimaisen tulevaisuuden rakentaminen aidossa yhteistyössä. Käynnistettäväksi suunnitellun seutujohtamisen valmennusohjelman avulla oli tarkoitus kehittää yhteisesti seudun johtamista. Tämä olisi sisältänyt muun muassa erilaisten verkoston toimijoiden roolien yhteensovittamista, koordinoitua. Kauhajoen seudun palvelurakenne on hyvin pirstaloitunut ja alueen kunnallisjohto kaipaa sen parempaa hallintaa.

Usko seutujohtamisen kehittämisen johtajaryhmän käyntiin lähtöön oli empiirisen aineiston mukaan ryhmän orientaatiovaiheessa olemassa. Prosessilla voisi olla uudelleen aloitettuna alkuperäistä paremmat lähtökohdat alkaa ja myös onnistua saavuttamaan tuloksia. Haastatellut uskoivat, että yhä useammat näkevät entistä selkeämmin tarpeet yhteisen johtamisen kehittämisen prosessille ja myös isoille muutoksille seudulla. Merkitykselliseksi yksittäiseksi tekijäksi tähän ”uudenlaiseen viisauteen” nousee Teuvan kuntaliitosselvittely kesken ryhmäprosessin orientaatiovaiheen.

Johtajien ryhmäprosessin tuloksiin vaikuttaa äärimmäisen paljon se, miten sitoutuneita jäsenet ovat ryhmän työskentelyyn. Tämän tutkielman aineistosta nousi esiin johdon vakava huoli siitä, että ryhmän jäsenillä pitäisi ehdottomasti olla osaamisen ja innon lisäksi myös aidosti aikaa osallistua ja valmistautua kokoontumisiin. Seudun ryhmiin osallistumista leimaa ilmiö, jossa kokouksissa ehkä käydään, mutta asioihin paneutuminen ja tosiasiallinen ymmärrys asioista saattaa jäädä todellisuudessa hyvin pinnalliselle tasolle.

”Kyllä sitä [yhteistyötä / kv] tehdähän niin monella tasolla, että tällaanen joku kokoava organisaatio pitää olla sitte joka tuota siellä siellä kolmion kärjes ja kokoaa nämä ajatukset ja vie niitä eteenpäin. Mutta se on yksi asia, että siihen pitää sitoutua sitte todella siihen asiahan että, myös ettei vain niinku olla muodon mukahan.” (K7)

Seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessissa odotetaan olevan mukana asiasta itsestään motivoituneita, innostavia ja innovatiivisia ihmisiä, jotka osaavat prosessoida haas-

teellisiä aiheita. Henkilövalinnoissa pitäisi ylittää organisaatioiden ja muodollisten valta-
asemien rajoja eikä tyytyä tavanomaisiin ryhmiin, jollaisia alueella jo ennestään on run-
saasti. Haastatteluissa nousi esiin eräänlaisia samanmielisyysmagneetteja, myös kunnal-
lisjohdon ulkopuolelta, joiden kanssa moni haastateltava katsoi olevansa monissa ajatuk-
sissa samoilla linjoilla. Nämä tahot nimettiin myös innostaviksi, innovatiivisiksi, kaavoihin
kangistumattomiksi ja jonkinlaisiksi moottoreiksi alueella.

Verkostomaisella palvelurakenteella toimivalla seudulla on paljon erilaisia ryhmiä yhteis-
toimintaorganisaatioiden myötä ja siksi myös suuri määrä kokouksia. Eri toimielimissä ja
ryhmissä on paljon samoja henkilöitä.

*” Varsinki kunnallisjohto eri yhteyksis tavatahan säännöllisesti. Liikelaitoskun-
tayhtymän johtokunnas osa porukkaa, osa porukkaa on sitte yhteistoimintalau-
takunnas, neljän kunnan ja sitte kuntajohtajat kokoontuu parhaimpina vuosina
parikytä kertaa. Tänä vuonna varmahan tuloo kymmenen, viistoista kertaa, et-
tä. Ja samoon sitten näitä kehittäjiä mikä on, elinkeinoasiat ja niin, niitä on vii-
koittain tapaamisia. Ja koulupuolen tapaamisia on kans, et, et että, se on vähä
paisunut, että nyt vedetähänki näitä yhtehen. Siinon viis eri ryhmää tai eri ko-
koonpanoilla pohdittu asioita ja nyt on tarkoitus saada se kahteen.” (Y8)*

Kokousviidakossa kulkevien johtajien haastatteluista muodostuu kuva, että uuden ryhmän
perustaminen ja työn tulosten saavuttaminen edellyttää kaikkien mukaan tulevien tahojen
ehdotonta näkemystä ryhmän tarpeellisuudesta. Mahdollisen uuden johtajaprosessin on-
nistumisen kannalta nähdään äärimmäisen tärkeänä, että jäsenkandidaatit jo ennen ryh-
mään suostumustaan arvioivat omat todelliset resurssinsa osallistua ryhmän toimintaan
eikä mukaan lähdetä pelkästään muodollisen aseman, oman osaamisen tai vaikuttamisen
halun vuoksi. Kun jokainen jäsen on liittynyt ryhmään tällaisen arvioinnin kautta, on osa-
puolten välisen luottamuksen rakentamisessa päästy jo iso harppaus eteenpäin.

Seutujohtamisen valmennusohjelma oli suunniteltu konsulttivetoiseksi. Suuri osa konsulttil-
le kohdistuvista odotuksista viittaa empiirisen aineiston mukaan johtajien asenteiden
muokkaukseen eivätkä kokeneet kokoustenkävijät tunne tarvitsevansa apua varsinaisessa
prosessissa etenemiseen. Johtajaprosessin lopputuloksena pitäisi johtajien mielestä olla
pysyvä uudenlainen seudun johtamisen järjestelmä, joka tunnustaa keskuspaikkakunnan
olemassa olemisen. Tapoja tähän ymmärretään olevan erilaisia. Oleellista on, että proses-

sisä tapahtuu joitain sellaista, joka selkeyttää kaikkien kannalta epätydyttävää nykytilannetta.

Seudun, asiat ja ehkä myös toisensa hyvin tuntevien johtajien ryhmässä on seutujohtamisen kehittämisprosessin etenemistä ja päätöksentekoa varten olemassa kaikki tarpeellinen tieto. Sen vaihtaminen ja yhteinen ”pureskelu” esimerkiksi vaihtuvien asiantuntijoiden kanssa on mahdollista myös vain tämän ryhmän voimin ilman ulkopuolista vetoapua.

Esimerkiksi Irving L. Janis ohjeistaa välttämään ryhmäajattelun syntymistä kutsumalla ryhmään joka kerta vaihtelevasti eri alojen asiantuntijoita ja kannustamaan näitä nimenomaan kiistämään ryhmän jäsenten ajatukset. Samoin hän neuvoo ryhmäläisiä keskustelemaan säännöllisesti ryhmän ulkopuolisten luotettavien asiantuntijoiden kanssa päätettävistä asioista ja kertomaan sitten näiden antaman palautteen muille ryhmäläisille seuraavassa kokouksessa. Edelleen ryhmän toimintaa auttaa jäsenten jakaminen aika ajoin pariin pienempään ryhmään, joita johtaa eri puheenjohtaja. Tämän jälkeen ryhmät taas yhdistyvät tavalliseksi isommaksi ryhmäksi ja eroavaisuuksista keskustellen ovat kykenevämpiä tekemään hyviä konsensusia. (Janis 1982,165–166.)

Voidaankin hyvällä syyllä pohtia, mihin seutujohtamisen kehittämisen johtajaryhmä oikeastaan tarvitsee ulkopuolista palkattua taluttajaa, jolla on lisäksi usein hyvin rutinoitunut toimintamalli ohjata hyvinkin erilaisia ryhmiä. Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että ulkopuolista tukea kaivataan erityisesti asenteiden muuttamiseen ja lähinnä kaikkien ”jo tietämien asioiden” kertomiseen ja ulkopuolisen konsultin arvona pidetään hänen puolueettomuuttansa.

5.3 Tieto-orientaatio

Turner sanoo puheen muuttavan liminaalitulossa kokelaan [liminaalitulossa / kv] uudelleen, koska pelkän tiedonvälityksen lisäksi puhe on myös viisautta ja valtaa. (Turner 2007, 117.) Tästä näkökulmasta voidaan ajatella, että liminaalitulossa olevalla kunnallisjohtajalla, jolla on tuoreessa muistissa eri tahojen näkökulmista koettu kuntaliitosselvittely, olisi kaikki parhaat mahdollisuudet prosessoida seutunsa johtamisen kehittämistä viisaasti tulevaisuuteen katsoen.

Aineiston mukaan luottamusjohtajat uskovat siihen, että usein kokoontuvat virkajohtajat suunnittelevat yhdessä seudun yhteistä tulevaisuutta. Sen sijaan siitä, miten paljon muut luottamusjohtajat ovat tässä keskustelussa mukana, ei ole niin selkeää käsitystä tai tietoa.

” Ja ja aika usein kyllä - - - sanoo, että, et johtajaporukas on mietitty jo tätä tai mietitään tätä tai otetaan tämä esille siellä että. Ja niill on niin ku tosi tiivis kyllä se että, et varmaan kaupunginjohtajat, kunnanjohtajat niillä on. Et sitte mä en tiä onko siälä kuinka tiiviisti sitten luottamusmiäsjohtoo sitä mä en osaa sanoa mutta. Et kyllä niillä on ihan, ihan varmasti siellä paljon mieltii jo yhteen asioita.” (S3)

Päätöksenteon ilmapiiriin vaikuttaa erityyppisiä päätöksiä tekevillä johtajilla käytössään oleva tieto. Sen pohjalta muodostetaan mielipiteitä, otetaan kantaa asioihin ja päätetään. Tieto, sen jakaminen tai säännöstely on vallan käyttöä. Tiedon puute korostaa toimijoiden välisen luottamuksen tärkeyttä. (Esim. Karhunen 2009, 182.) Tietoisuudella tai tietoisena olemisella tarkoitan tässä tutkimuksessa sitä, että yksilö on paitsi saavuttanut tiedon tai tieto on saavuttanut hänet, yksilö myös ymmärtää hallussaan olevan tiedon.

Kuntien sekä operatiivisia että poliittisia päätöksiä tekevien yksilöjen matala tietoisuuden taso voi perustua siihen, että tietoa ei tosiasiallisesti ole saatavilla ja käytettävissä. Toinen mahdollinen tulkinta on, että tieto ei saavuta kaikkia yksilöitä, vaikka tietoa sinänsä olisi riittävästi. Tiedon suuri määrä, vastaanottajien aikaresurssien niukkuus paneutua saatavilla olevaan tietoon, tiedon ymmärrettävyys tai vastaanottajan kykenemättömyys ymmärtää ja omaksua tarjolla olevaa tietoa voivat olla muun muassa syitä siihen, että saatavilla oleva tieto ei siirry yksilön haltuun. Tämän tutkimuksen aineisto puoltaa jälkimmäistä selitysmallia.

Verkostomaisesti johdettavalla seudulla asiantuntijaorganisaatioista tuleva tieto voi olla niin vaikeaselkoista ulospäin annettaessa, että peruskunnissa ei yksinkertaisesti ole riittävästi asiantuntemusta ymmärtämään tietoa ja paitsi välittämään, myös jalostamaan sitä edelleen päätöksentekoon. Yksilöllinen tiedon taso erilaisten operatiivisten ja poliittisten päätösten taustalla voi olla äärimmäisen vaihteleva.

Jatkuvalla, kasvotusten tapahtuvalla vuorovaikutuksella ja tiedon vaihdolla on selkeä yhteys yhteisen näkemyksen löytämiseen, eri osapuoliin luottamiseen ja siihen, että erilaisten asioiden uskotaan sujuvan yhdessä tehden. Tätä käsitystä tukee vahvasti se empirian havainto, että seudun kuntien parhaimmillaan viikoittain kokoontuvilla virkajohtajilla on helppo löytää keskenään yhteinen näkemys ja että he uskovat palveluiden saatavan järjestettyä parhaalla mahdollisella tavalla nimenomaan yhdessä. Sen sijaan kunnallisjohdolle tai siitä laajemmalle luottamushenkilöstölle ei muodostu selkeää yhteistä kuvaa seudun tulevai-

suudesta, koska säännöllistä vuorovaikutusta nimenomaan seudun kokonaisuuden johtamiseen tai hallintaan tähdäten ei ole. Tämä osoittaa, että verkostomaisesti julkiset palvelunsa järjestävällä seudulla tarvitaan yhteistyöelin, jossa fokus on nimenomaan seudun kokonaisuuden hallinnassa.

Päätöksenteko vailla tosiasiallista tietoa tai hyvin hataralle tietoisuusperustalle rakentuneena voi olla seudun elinvoimaiselle tulevaisuudelle pahimmillaan tuhoisaa. Jos tosiasiallinen tieto tavoittaa luottamushenkilöt vain pinnallisesti, voi päätösten takana oleva ymmärrys asioista olla hyvin matala ja korvautua muilla elementeillä kuten oletuksilla, pinttyneillä käsityksillä, valtapelillä, tunteilla ja taitavalla puhunnalla. Tästä voi myös olla seurauksena pelko tehdä vaikeita päätöksiä sekä pelko keskuskuntaa kohtaan.

Jos päättäjien ymmärrys kokonaisuudesta jää sen varaan, miten eri organisaatioiden toimielinten luottamushenkilöjäsenet tiedon ymmärtävät, saattaa seudulla olla yhtä monta erilaista tulevaisuuden kehitysvisiota kuin on organisaatioita. Airaksisen on havainnut väitöskirjansa aineiston puhuvan tälle ilmiölle hyvin läheisestä aiheesta. Seutuorganisaatiosta erilliset kehittämissuhteet saattavat olla seudun kehittämisen suhteen eri linjoilla kuin varsinaisen seutuorganisaation. Niissä myös saatetaan tehdä osatunnettuja päätöksiä oman sektorin eduksi. (Airaksinen 2009, 99.)

Verkostomallinen palvelurakenne edellyttää runsaasti vuoropuhelua eri tahojen välillä. Seudun elinvoimaisuuden ja kuntien näkökulmasta se vaatii myös palvelurakenteen kokonaisuuden hallintaan katseen kohdistavaa vuorovaikutusta. Eri organisaatioiksi jakautunut palvelurakenne voi vaikuttaa toimivan omalla painollaan jonkin aikaa. Jos tilanne kuitenkin jatkuu ilman seudun palvelukokonaisuuden hallintaan tähtäävää säännöllistä vuorovaikutusta, voi kokonaisuutta koskevan tiedon puute lisääntyä ja verkostomaisen palvelurakenteen eri osat lähtevät helposti omille kehitysurilleen. Seudun avainjohtajien säännöllinen ja kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus nostaa johtajien tosiasiallista tietoisuustasoa siitä missä seudulla mennään ja miten eri puolilla verkostoa tehtävät ratkaisut tosiasiallisesti vaikuttavat seudun tulevaisuuteen.

Aineiston mukaan seutuprosessin keskeyttämissuhteiden syynä oli luottamushenkilöiden kiire ja aikatauluhankaluudet irrottautua kokopäiväisiin ryhmäkokouksiin. Toisaalta luottamusjohtajat eivät pääsääntöisesti ole kertomansa mukaan olleet tietoisia mahdollisesta osallistumisestaan johtajaprosessiin, vaikka asiaa on käsitelty ainakin kahdessa eri kunnallisjohtajien kokouksessa.

” En yhtäkkiä muista kun. Totta kai silloin kun sä olet ottanut sähköpostilla yhteyttä, niin siinä yhteydes, mutta näis, näitähän on erilaisia tällaisia kehittämistöitä ja tällaisia hankkeita, jotka tuolla sitte päättäjien pöydissä tulee esille. Mutta en niin ku erityisesti oo tätä sen kummemmin ajatellu muuta ku silloin kun sä oot ottanu yhteyden.” (H5)

Myös seutujohtamisen kehittämisprosessin orientaatiovaiheen kanssa samaan aikaan alkaneet Teuvan kuntaliitosselvittelyt näyttävät olleen jonkinlaisena syynä prosessin lykkäämiseen samoin kuin mahdollisena osasyynä prosessin lopettamiseen ennen alkuaan.

Seudun päätöksenteon ilmapiirille antaa oman mausteensa kehäongelma, joka liittyy myös seudun johtajien ryhmäprosessiin. Seudulla on ongelmia, joita toivotaan käsiteltävän esimerkiksi seutujohtamisen valmennusohjelman tyypisessä ryhmässä. Näin ei voida kuitenkaan toimia, koska ongelmien katsotaan vievän niin paljon kaikkien aikaa, ettei ehditä aloittaa prosessia, jossa ongelmia voitaisiin yhdessä yrittää ratkoa. Aineisto osoittaa, että tällaisten ongelmien aikaa vievyyteen vedoten näyttää perustellun ensin johtajaproessin aloittamisen jatkuva lykkääminen ja lopulta sen kokonaan peruuttaminen.

” varmaan kaikki muutkin on ajatellu, että näitä meidän ongelmakohtia voidaan sitte käsitellä siellä. Mut sitte kuitenkin niihin ongelmiin vedoten sitä ei alotetukaan, koska ne vie niin paljo aikaa. Tää on muuten kyllä aika jännä oravanpyörä.” (P7)

Empiirinen aineisto osoittaa, että päätöksenteon ilmapiiriä on vahvasti leimannut puute johtajuudesta. Seudulla ei koettu esimerkiksi olevan sellaista virka- tai luottamusjohtajaa, joka pystyisi ottamaan seudun johtajuuden kehittämisen omalle vetovastuulleen. Kuntien virkajohtajilta kaivataan enemmän aktiivisuutta ja sytyttävää intoa seudun kehittämiseksi. Tästä joukosta olisi pitänyt löytyä innostava ja vahva veturi luotsaamaan seudun johtamisen kehittämistä. Veturi olisi voinut olla luottamusjohtajakin, ellei virkajohtajista kukaan profiloituisi tehtävään. Aineisto kertoo siitä, että alueelta puuttuu seudun ja kokonaisuuden johtaminen fokuksen ollessa yksittäisissä asioissa.

” - - -nyt hiukan on, on tämmönen, tämmönen omiin poteroihin kaivautuminen ollut tässä, tässä tuota, johtuen näistä kunta, kuntapaineista. Jaa-a, ja tuota, niin kuin on niinku jarrut päällä, ettei haluta niin kuin edetä. Ja se tarkoittaa käytännössä sitä, että myöskin kuntajohtajat pysyy niin kuin kukin niin kuin

omissa kammioissaan. Ja, ja kukaan, jos ei yks liiku, niin ei muillakaan oo mahdollisuutta liikkua. - - - Että siinä on vähän niin kuin johtajuusvajetta nyt meillä tässä tällä hetkellä.” (N4)

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että rakenteellisessa yhteiskuntajärjestyksessä seudun johtaminen nähdään hyvin tiukasti sidottuna olemassa oleviin kuntarakenteisiin. Virkajohtajilla on yleensä eniten tietoa seudun palvelurakenteen kokonaisuudesta, mutta kukaan ei tiedä kaikkea. On luontevaa, että normimääräisessä kuntahierarkiassa odotetaan erityisesti vaikeina aikoina jonkinlaista tiennäyttäjän ja uskon valajan roolia virka- tai poliittisen hierarkian määrittämiltä johtajilta.

Hierarkkinen päätöksenteon rakenne saattaa tukea tällaisia odotuksia vahvasta johtajasta. Ellei johtajarooli erilaisista syistä tunnu sopivan kenellekään tuohon piiriin kuuluvalle, syntyy epämääräisen odotuksen tilanne, jossa lähes kaikki odottavat asemiinsa pysähtyneinä seuraavaa siirtoa. Voi olla jopa houkuttelevaa pysytellä paikallaan eikä antaa lipunkantajan roolia toiselle. Jos odottelu ei maistu, saatetaan muutosta epätydyttävään tilanteeseen lähteä hakemaan myös oman piirin ulkopuolelta tai sitä hyväksi käyttäen.

Asemiinsa jumittuminen ei ole välttämättä laaja ryhmäilmiö, vaan voi olla myös yksilötasolla tapahtuva ilmiö. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ilmiö olisi mitätön seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessin näkökulmasta. Tahot, jotka ovat jämähtäneet päättämiinsä asenneasemiin saattavat tosiasiasa käyttää huomattavaa valtaa laajemman joukon mielihiteen muokkaamiseen esimerkiksi poliittisissa ryhmissään. Yhtenäisissä ryhmissä, joiden on helppo löytää yhteinen konsensus ja joiden johtaja tai johtajaksi mielletty henkilö on asenteisiinsa ja käsityksiinsä lukkiutunut, saattaa syntyä helposti otolliset olosuhteet epäsuotuisan ryhmäajattelun ilmenemiselle. Esimerkiksi kuntaliitospuheissa tiedon aukot voivat täytyä hyvin herkästi muilla tekijöillä, muun muassa oletuksilla tai valtapelillä.

Haveri ja Majoinen sanovat kuntaliitospuheiden vaikuttavan jännitteenä kuntien välisen yhteistyön kehittämiseen ja syventämiseen. Vaikutukset ovat heidän mielestään joko positiivisia tai negatiivisia. Kuntaliitos saatetaan nähdä uhkatekijänä kunnalliselle itsehallinnolle ja yhteistyön syventämisen pelätään johtavan suoraan nurkan takana odottavan kuntaliitoksen syliin. Sen vuoksi siitä ei uskalleta edes puhua ääneen, ettei vahingoitettaisi helposti haavoittuvaa yhteistyötä tai sen alkua. Toisaalta kuntaliitospaineet saattavat toimia positiivisena vaikuttajana ja edistää yhteistyötä, joka nähdään silloin yhteisesti vaihtoehtona liitoksille. (Haveri & Majoinen 1997, 72 – 73.)

Kun seudulla koetaan naapurikuntiin liittyvän uhkatekijöitä, saatetaan samojen ongelmien kanssa kamppaileva naapurikunta nähdä kilpailijana ja omassa kunnassa käperrytään entistä tiiviimmin sisäänpäin. Tämä heikentää seudun yhteisen tulevaisuuden arvioinnin näennäiselle puuhastelutasolle. Asiaa pahentaa entisestään päättäjien tosiasiallisen kokonaisuutta koskevan tiedon vajaus, jonka jättämät aukko- ja puutteelliset asiat puntaroinnissa täyttyvät nopeasti oletuksilla, epäluuloilla, peloilla, valtapelillä, vääristyneellä kilpailuasetelmalla ja muilla negatiivisilla ilmiöillä. Kierre on valmis, koska edellä mainitut ”tiedon aukko- ja puutteellisten parsijat” vahvistavat yhä enemmän kuntien välisten jännitteiden kokemusta uhkatekijöinä omalle kunnalle.

” Jos niin kun, jos ajattelee esimerkiksi seutujohtamisen näkökulmasta, niin kun että onko meillä seutujohtamista, niin meillä ei ole seutujohtamista. Että me johdetaan, kukin johtaa omaa kuntaansa ja me yritetään näennäisesti yhdessä johtaa asioita tiettyyn suuntaan, mutta ne on niin kun riipaisuja siitä pinnasta kuin että se olis niin kuin kokonaisuuden kattamista kerralla.” (P7)

Haverin ja Majoinen mukaan seutujohtamisen eräs kaikkein keskeisimpiä jännitteitä onkin keskinäinen kilpailun ja yhteistyön erikoislaatuinen suhde. (Haveri & Majoinen 1997, 73.) Jos seudun johtajien tieto on pinnallista ja lähinnä erilaisten sidosorganisaatioiden kautta saatua, organisaation näkökulmasta suodattunutta tietoa, niin käsitys paitsi kokonaisuudesta, myös kilpailijoista, saattaa olla hyvin vääristynyt. Ankaraa kilpailua voidaan naapurikuntien kesken käydä seudun elinvoimaisen tulevaisuuden kannalta mitättömistä asioista, koska suodattunut tieto ruokkii päättäjiä arvioimaan asioita liian kapeasti. Pieni maaseutumainen, verkostomaisella palvelurakenteella toimiva seutu ei ole riittävän kokoinen alue elinvoimaa parantavalle kilpailulle, vaan kilpailijat on nähtävä tulevan vähintään oman seudun ulkopuolelta. Sisäinen kilpailu syö turhaan kuntien väheneviä taloudellisia resursseja ja haaskaa toimijoiden voimavaroja.

Kokeneen kunnallisjohdon näytön paikka on se, miten kaikki sellaisetkin tahot, jotka ovat jo ennestään varmoja siitä, että tietävät toistensa ajatukset, opettelevat oikeasti tuntemaan muiden osapuolten näkökantoja ja vielä luottavat toisiinsa. Aineisto osoittaa, että tämä koetaan yhdeksi pulmallisimmista asioista ja sen pelätään ajavan seudun tilanteen entistä vaikeammaksi. Jos naapurikuntien tahtotila isojen linjausten, esimerkiksi yhteistyösuuntien, suhteen vakuutetaan tiedettävän hyvin, voi aseisiin jumiutuminen olla myös tietoisten päätösten tulosta eikä vain esimerkiksi epäselvässä tilanteessa koettua varovaisuutta. His-

torian riipat ja luottamuksen puute ovat joka tapauksessa merkittäviä syitä pysähtyneeseen tilanteeseen.

Kunnista puhutaan ja ne ajatellaan itsenäisinä siitä huolimatta, että toiminnoista ja tosiasiallisesta taloudellisesta vallasta suurin osa on siirretty erillisiin yhteistyöorganisaatioihin. Informaatiokulun kannalta vahvuutena koetaan, että näiden eri yhteistyöorganisaatioiden elimissä istuvat henkilöt ovat kuntien hallitusten ja valtuustojen jäseniä sekä kuntajohtajia. Samalla kuitenkin organisaatioiden nähdään elävän omaa elämäänsä, johon peruskuntien yrityksistä huolimatta ei päästä puuttumaan. Tämä osoittaa, että verkostosta saatava tieto ei tosiasiallisesti saavuta johtajia seudun kokonaisuuden hallinnan parantamisen näkökulmasta jatkojalostukseen kelpolisessa muodossa.

Empiirinen aineisto osoittaa Kauhajoen seudulla tapahtuneen seudun kokonaisuuden johtamisen kannalta negatiivisen kehityspolun. Seudulla on pitkäaikaiseen yhteistyöhistoriaan nojaten ajateltu asioiden sujuvan hallitusti, kun palveluiden järjestäminen eriytetään monille eri ammattilaisorganisaatioille, joiden toimielimissä on lisäksi vahva edustus kunnallisjohdosta. Sidosorganisaatioissa osaaminen omalla sarallaan on erittäin vahvaa ja niissä on tehty erinomaisia palveluinnovaatioita. Kunnissa erikoisosaamista ei ole, koska se on siirtynyt sidosorganisaatioihin niiden perustamisen myötä. Ongelma onkin se, että kunnat ovat omilla päätöksillään käytännössä lähes ulkoistaneet itsensä näiden palvelualueiden toiminnasta ja kehityksestä.

Vaikka erityisesti Suupohjan elinkeinotoimen kuntayhtymää pidetään vahvasti alueen kehittäjän roolissa, nähdään Kauhajoen seudulla, että seudun kehittämisen pitäisi olla enemmän ja nimenomaan suoraan kuntien omissa käsissä. Peruspalveluliikelaitoskuntayhtymän nähdään toimivan myös hyvin kehitysorientoituneesti, mutta toisaalta siihenkin pitäisi pystyä vaikuttamaan enemmän erityisesti taloudellisessa mielessä.

”Toki siinä on myöskin se, että nämä meidän eri organisaatioitten hajanaisuus. Niin se ruokkii sitä. Elinkeinoitoimi on omana kuntayhtymänä. Kuntien mahdollisuudet puuttua siihen ovat rajalliset. Jos ollaan yritetty puuttua, niin siellä ei oo tehty yhtään mitään.” (N4)

Eri tahoilla on paljon käsityksiä siitä, mihin haluttaisiin tai mihin pitäisi puuttua, mutta keinoja puuttumiseen ei tunnuta löydettävän vaikka sidosorganisaatioiden toimielimissä on erittäin vahva kunnallisjohdon edustus. Seudun luottamushallinnon selvänä heikkoutena on

se, että kaikilla vastuullisissa tehtävissä olevilla henkilöillä ei ole aikaa valmistautua tai osallistua riittävästi kuntien tai sidosorganisaatioiden moniin kokouksiin.

Seudun lukuisissa toimielinkokouksissa keskitytään käsittelemään ongelma kerrallaan palvelusektoreiden erilaisia ja sinänsä tärkeitä asioita tai niiden kehittämistä, mutta seudun yhteinen kokonaisuus ei hahmotu päätöksentekoon näiden asioiden kautta. Virkajohtajien tiivis kokoontuminen tai mukanaolo sekä tilaaja- että tuottajapuolen toimielimissä ei näytä vaikuttavan luottamushenkilöiden kokonaiskuvan muodostumiseen tosiasiasa millään tavalla. Heidän välittämänsä tieto kokonaiskuvan rakentamiseksi ei näytä saavuttavan luottamushenkilöitä.

Verkostomaisella palvelurakenteella toimivan seudun johdon ja päätöksenteon käyttöön kertyvä tosiasiallinen tieto kokonaisuudesta voi olla hyvin siilomaisesti kertynyttä. Tietoa eri palveluita tuottavista asiantuntijaorganisaatioista tulee valtava määrä, mutta se on lähinnä asiantuntijaorganisaatiota koskevaa tietoa ja ehkä optimoitu sen näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla. Siinä ei sinänsä ole mitään huonoa, jos kunnilla on joku yhteinen "asiantuntijamyly", jossa eri tahoilta tuleva tieto jauhautuisi helpommin käsitettäväksi kokonaisuudeksi. Jos tuota myllyä ei ole, on vaara, että erityisesti asioiden valmisteluajankäytöstä kärsivät luottamusjohtajat hukkuvat tietomereen elleivät kehitä selviytymiseen erilaisia malleja. Tosiasiasa detaljeihin uppoutuvilla virkajohtajilla ei vaikuta aineiston mukaan olevan sitä helpompi asema.

Verkostomaisella rakenteella julkiset palvelut järjestäneen seudun kunnilla on lain puitteissa runsaasti mahdollisuuksia puuttua sidosyhteisöjensä kehitykseen ja toimintaan. Esteet tälle muodostuvat lähinnä tilaajaorganisaation (kuntien yhteistoimintaelin) resurssien riittämättömyydestä käydä jatkuvaa vuoropuhelua osapuolten kesken. Koska rakenteen muuttaminen helpommin osallistuttavaksi ei ole kiinni normeista, on päätös puhtaasti poliittinen arvokysymys. (Virtanen 2010, 36 – 37.)

Virkajohtajat ovat hankalassa tilanteessa asioiden priorisoinnissa. Jos he käsittelevät kaikkia mahdollisia esiin ilmestyviä asioita ja ongelmia, eivät he käytännössä pysty panostamaan resurssejaan avauksien tekemiseen. Toiminta ei silloin painotu ennakkointiin ja kehittämiseen, vaan olevan tilanteen edes jonkinlaiseen hallintaan. Asiasta voi muodostua jonkinlainen kierre: Virkajohtajat haluaisivat tutkimuksen aineiston mukaan tehdä aloitteita, kuten viran puolesta kuuluukin ja kuten heiltä odotetaan, mutta samalla luottamushenkilöiden odotukset kohdistuvat vahvasti myös syvemmälle detaljeihin paneutumiseen. Johtaji-

en passiivisuus näytti aineiston mukaan johtuvan myös erilaisten kiintopisteiden, kuten kunnallisvaalien tai valtion taholta tulevien päätösten, odottelusta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto näyttää asioiden ajautuneen seudulla hieman kuin itseksseen tietyille uralle eikä jostain syystä ole tehty korjausliikettä takaisin. Peruspalveluliikelaitoskuntayhtymää perustettaessa kuntajohtajat joutuivat mukaan myös detaljitasoisten asioiden käsittelyyn ja se on hiljalleen johtanut virkajohdon toimintamallia yhä kauemmas kokonaisuuden johtamisesta kohti erilaisia pieniä ja yksittäisiä kysymyksiä. Tällaisiin asioihin uppoaminen on vaatinut paljon aikaa. Erilaiset kokonaisuuden kannalta hyviksi todetut yhteistyörakenteet kuten kunnallisjohdon säännölliset kokoontumiset, ovat jääneet hiljalleen detaljeilla johtamisen alle. Kunnallisjohdon liian vähäinen yhteisten keskustelujen määrä näkyy siinä, ettei yhteistä kokonaiskuvaa ole enää muodostunut. Samaan aikaan epäluuloisuus toisia osapuolia kohtaan on kasvanut. Epäluuloisuus ruokkii valtapeliä.

Kun tilanne on tukala, odotetaan helposti ”Kekkosta”, karismaattista ja yhteisen suunnan antavaa johtajaa pelastajaksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että myös kuntaliitospakkoa on jopa toivottu, koska se selkeyttäisi seudun tulevaisuuden suunnittelua eikä enää oltaisi epämääräisessä odotustilanteessa polkemassa paikallaan seudun tulevaisuuden kannalta toisarvoisia asioita, kuten esimerkiksi valtapelissä koetaan tehtävän. Toive ulkopuolelta tulevasta pakosta, joka käytännössä tarkoittaa täydellistä kunnallisen itsehallinnon ylikävelyä, heijastaa väsymistä, turhautumista ja kyllästymistä liian pitkään jatkuneeseen epävarmuuteen, kokonaisuutta koskevan tiedon ja -hallinnan puutteeseen sekä osapuolten eri suuntiin vetämiseen. Tällainen toive voi nousta sisäisestä kilpailusta itsensä lähes henkihieveriin asti väsyttäneeltä seudulta. Tätä merkittävämpi havainto kuitenkin on, että ulkoista pakkoa koskevan toiveen voi myös tulkita kuvastavan seudun kunnallisjohdosta esiin nousevaa rohkeaa avausta siitä, että asiat on saatava omiin käsiin ja hallintaan, vaikka se vaatisi pakottamista.

Tosiseikkoihin perustuva, mutta pakon sanelemana aloitettava kuntaliitosprosessi, joka jyrää seudun ja peruskuntien symboliset rituaalit ja arvot, vie ne mahdollisuudet, mitä vapaaehtoinen liminaalitulassa tapahtuva yhteistyöprosessi voi tarjota kaikille osapuolille. Liminaalisuus tarjoaa osapuolille mahdollisuuden samanarvoisina ja vailla rakenteellisen yhteiskunnan rajoitteita tai historian riippoja rakentaa yhteistä luottamusta, riippumatta siitä millainen on tuleva yhteistoiminnan malli. On vaikeaa uskoa, että pitkään onnistunutta yhteistyötä harjoittaneen seudun kunnat tarvitsisivat pakotettuna yhteisen ”vastustajan”

vauhdittamaan seutunsa hyvän tulevaisuuden rakentamista. Kuntien ulkopuolelta määrittyvät reunaehdot ovat jo ehtineet osoittaa, että muutos kuntien rakenteellisen olomuodon tasolla on joka tapauksessa vääjäämätön.

Kuntaliitokseen liittyvistä asioista on vaikeaa puhua. Asiaan liittyvää tietoa on vaikeaa jakaa tai ottaa vastaan.

” - - -Tuota siitäki [kuntaliitoksista / kv] tietysti varmasti johonakin vaihees keskustellahan, mutta ei se saa olla niinkun siellä päällimmäisenä ajatus, se tulee sitte ajankohtaiseksi kun se tuloo. - - - Niin, ja se on sitte asia kypsiny siihen. Koska siihen, siihen joka tapaukses mennähän, ei siinä mitään. Että se on se johtajat ja seudun sellaanen ulospäin esiintyminen niin se täytyy kyllä terävöötystä ja tehostua että ei tuu sellasiasia välistävetoja sanotahan sillä lailla, että jotku haluaa sinne ja jotku tänne ja tehedähän näin, että se olis sitä yhdes tekemisen ajatusta.” (K7)

Spontaani communitas (Turner 2007) voisi olla vastaus kunnallisjohdon pattitilanteeseen. Se mahdollistaa ”johtajattoman johtajuuden”, jossa kunnallisjohdolla on liminaalitulassa hetkellisesti yhteinen, rakenteesta tosiasiallisesti jäljellä oleva johtajuus, mutta samaan aikaan liminaalitulassa tasa-arvoinen statuksettomuus. Yksilöt sitoutuvat toisiinsa vahvemmin sidoksin kuin rakenteellisen yhteiskunnan hierarkioiden mukaan, koska fokus ei ole erilaisien statusten painoarvoissa, vaan yhteisessä muutoksen tilassa ja kehittämisessä. Vahvat sidokset syntyvät yhteisen päämäärän kiihkeästä tavoittelusta, luottamuksesta osapuolten välillä, yhteisyyden tunteesta ja siitä yhteisestä tietoisuudesta, että kilpailijat ovat tämän ryhmän ulkopuolella, eivät sisäpuolella.

Jos kunnallisjohdon ja koko luottamushallinnon vaikeaa nykytilannetta uskalletaan katsoa valtavia mahdollisuuksia täynnä olevana liminaalitulana, olisi *spontaanille communitasille* (Turner 2007) tilaa syntyä. Se edellyttää, että turvallisista, mutta nykytilanteen kannalta lähes hirttosilmukaksi muuttuneista hierarkiarakenteista ja statuksista uskalletaan päästää hetkeksi irti. Tämä tarkoittaa myös päästämistä hetkellisesti irti tunnepitoisesta kuntakuvasta ja suhtautumista kuntiin vain oman seudun sisällä olevina väestökeskittyminä. Rohkaisua voi hakea siitä tiedosta, että nämä muutokset eivät ole pysyviä, vaan pelkästään liminaalitulassa aikaisia ja irrallaan rakenteisen yhteiskunnan tasosta.

Aineisto viittaa seutujohtamisen kehittämisen aloituskynnyksen ylittämisen vaativan enemmän tietoa. Osa johdosta pitää kynnyskysymyksenä tietää ensin tarkasti mitkä tahot ovat ylipäänsä mukana alueen yhteisessä kehittämiskeskustelussa. Vasta sen jälkeen voitaisiin lähteä yhteistyöhön seudun johtamisen kehittämisessä. Samalla tavalla esteenä aloittamiselle koettiin tuloillaan ollut valtiosuusuudistus ja tietämättömyys siitä, millaista kuntarakennetta kohti valtion taholta ohjataan.

” No mehän ollahan kaikki tietenkä sanottu, että me ei liity yhtään mihinkään. Kaikki me ollahan sitä mieltä, että me ollahan niin kun hamahan tappihin itse näisiä. Mutta tuota, mutta eikä meillä, meillä ei oo mitään suunnitelmia sinne päin, mut mä vaan mietin jo sitä valtion politiikkaa, että mä vaan luulen näin siinä tulee käymään.” (S3)

Tiedon puutteen taakse on toisaalta myös helppo piiloutua odottamaan erilaisia uutisia muilta tahoilta ja siirtää hankalaksi koettujen asioiden käsittelyä. Tällainen odottelu antaa viitteitä siitä, että seudun päätöksenteko on ainakin osittain alistunut siihen ajatukseen, että suuntaviivat seudun johtajuuden kehittämiseksi annetaan valtion taholta eikä asiaa pystytä pitämään seudun kuntien omissa, yhteisissä käsissä.

Tieto-orientaation näkökulmasta tutkitun seudun päätöksenteon ilmapiiriä leimasi se, että vaikka seudulla on huomattavan paljon erilaista tietoa päätöksenteon pohjaksi, ei tuo tieto helpottanut epämääräiseksi ja kuntien omista käsistä karanneeksi koetun kokonaisuuden hallintaa. Tietoa, sen puutetta tai sen epämääräisyyttä voi myös käyttää hyväksi laajempien joukkojen mielipiteen muokkaamisessa. Kuntaliitoksiin liittyvä keskustelu voi olla erittäin hedelmällistä maaperää tiedon epämääräisyyteen perustuvalla mielipiteen muokkaukselle.

5.4 Valtaorientaatio

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että seudun johtaminen voi olla edelleen kaikista viime vuosina tapahtuneista palvelurakennemuutoksista huolimatta hyvin kunta-keskeistä. Yhteinen seudun johtaminen on kaukana kakkossijalla.

Seudun suurimmalta kunnalta odotetaan yleisesti johtajuutta ja uskallusta olla sopivasti aktiivinen kuntien erilaisissa yhteistyökeskusteluissa. Tätä tukee myös tämän tutkimuksen empiirinen aineisto. Se tarkoittaa paitsi viisautta kuunnella kaikkia osapuolia, myös rohkeutta itse tehdä keskustelualoitteita ja osoittaa mahdollisia suuntaviivoja seudun tulevaisuudelle. Näin siitäkkin huolimatta, että samalla suurinta kuntaa pelätään. Odotukset myös

henkilöityvät. Airaksisen, Nyholmin ja Haverin (2004, 124 – 125) tutkimuksessa kävi ilmi, että muutoksessa ja seudullisen yhteistyön syventämisessä tarvitaan selkeää johtajaa. Heidän tutkimushaastatteluvastauksensa kommentoi: ”*Johtajaa tässä kuitenkin tarvitaan, muuten ei mitään tapahdu.*” Johtajuuden kaipuun voi tulkita tarkoittavan kaipuuta vahvasta tahosta, jolla on rohkeutta viedä vaikeinkin aikoina asioita ja kehitystä eteenpäin.

Kuntaliitosprosessia tutkineet Airaksinen, Laine, Kyösti, Markkola, Härkönen, Afflekt, Lehtola ja Paananen sanovat kuntaliitosten todellisten vetureiden olleen muita kuin rakenteellisen yhteiskuntajärjestyksen mukaan korkeassa asemassa olevia yksilöitä, vaikka liitostyötä valmistelleet ryhmät sinänsä olisivat olleet samantyyppisiä. Heidän mukaansa ”Liik ehdintä on alkanut ”hyvien, innokkaiden ja osaavien tyyppien” ympärillä” ja tällainen institutionaalinen yrittäjäyys on siirtynyt yksilöltä toiselle prosessien edetessä. (Airaksinen ym. 2012, 101.)

Tämä tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella johtajuuden puute näkyy siinä, että seudun nykytilanteesta ei muodostu suurelle osalle päättäjäistä tai välttämättä kuntajohtajillekaan kunnollista kokonaiskäsitystä, vaikka seudulla on lukuisia määriä erilaisia palveluorganisaatioiden toimielinkokouksia, joissa kunnallisjohto kiertää erilaisin kokoonpanoin. Empiirinen aineisto osoittaa, ettei kunnallisjohto esimerkiksi ajan puutteen vuoksi pysty paneutumaan asioihin riittävästi tai omaksumaan suurta tietomäärää sellaisessa muodossa, että se olisi avuksi kokonaisuuden johtamisessa.

Aineiston mukaan seutujohtamisen kehittämisen johtajaryhmän orientaatiovaiheen ovat tiedostaneet lähinnä kuntajohtajat.

” Porukka, joka hankkeelle näytti aikanaan vihreää valoa oli Suupohjan kunnallisjohto eli kunkin kunnan valtuuston puheenjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja kaupungin/kunnanjohtaja eli ainakin he olisivat olleet mukana.” (taustatieto, sähköposti 24.2.2012)

Pysäyttävä havainto on se, etteivät luottamusjohtajat pääsääntöisesti tienneet kuuluvansa johtajaprosessiryhmään tai muistaneet puhutun seutujohtamisen kehittämisen valmennusohjelmasta, vaikka johtajavalmennusta ja sen osallistujaryhmää on käsitelty kunnallisjohdon kokouksissa 13.12.2010 ja 31.10.2011

” No kyllähän se täytyy sanoa, että sinun kauttasi tämä nyt tuli. Että onhan näitä strategioita mitä tehtiin joskus on ollu, mutta se on nyt kaikkien muitten asioiden mukana unohtunu kyllä, että.” (K3)

Luottamusjohtajat saattoivat myös haastatteluissa ohittaa varsinaisen kysymyksen arvel-
len asiasta varmaankin puhutun jossain tai vakuuttaen, että kuntajohtajat yleensä infor-
moivat heitä kaikista asioista hyvin.

”Jaa-a. Kyllä yleensä niin kun kaikki tällöinen info mikä tulee, jos se tulee kuntaan, niin toimiston kautta mulle taikka sitten suoraan kunnanjohtajalta. Meillä tiedonjako toimii sillä tavalla, että info kulkee joko sitte toimistosihteerin kautta taikka kunnanjohtajan kautta suoraan ja johtaja informoi mua sanotaan lähes yhdeksänkymmentäprosenttisesti.” (L8)

Luottamusjohtajien tietämättömyyden yhtenä selkeänä syynä voi olla seudun raskaaksi koettu kokouskäytäntö, kokousviidakko, jossa johtajat koettavat saada sovitettua erilaisten ryhmien ja toimielinten kokousaikatauluja oman työnsä ja muiden mahdollisten luottamus-
tointen aikatauluihin. Koska kokouksia on määrällisesti paljon, on myös niissä käsiteltäviä asioita paljon. On inhimillistä, että kaikki asiat eivät jää muistiin. Näin erityisesti silloin, jos asia ei ole tuntunut tärkeältä tai itsessään tai muun kokonaisuuden kannalta. Verkostomai-
sesti järjestetty palvelutuotantomalli voi olla luottamusjohtajille hyvin raskas.

” Tää on semmonen jossa niin ku täysin, jos sä oot täysin siinä mukana, niin työnteke kyl haittaa, et sähän et työpaikas käy kuin kääntymäs. Et kyllä se on, kun ne tapahtuu virka-aikana paljon tällöset. Ja sitte se on toistaalta se, et niis pitäis olla mukana, totta kai niis pitäis olla koko ajan mukana, koska se sitte ku siitä tippuu pois, niin sä oot niin ku tippunu siitä pois, että, että liian vähän.” (S3)

Lisäksi voi tuntua turhalta lähteä haaskaamaan vähää aikaansa jo ennestään tuttujen hen-
kilöiden kanssa prosessiin, jossa vasta opeteltaisiin toisensa tuntemista ja toisiinsa luotta-
musta.

*”Mutta kaikki on pitkän linjan, täytyy sanoa, että niin ku valamiiksi tiedän jo kaikkien ajatukset yleensä asioista, että ollaan kuitenkin jo niin mones muus-
kin toiminnas yhdessä.” (H5)*

Aineiston mukaan tutkimuskohteena olevalla seudulla on erilaisia ja eritasoisia olemassa olevia rooleja, jotka perustuvat normien määräämiin statuksiin. Toisaalta roolit eivät aina asetu erilaisten, itsestä riippumattomienkin reunaehtojen rajaamille yksilöille. Esimerkiksi tosiasiallisen tiedon vajuus saattaa vaikuttaa siihen, ettei yksilö pysty rakenteellisessa yhteiskunnassa käyttämään normimääräistä statusasemaansa. Toisaalta seuduilla voi olla myös *normatiiviseen communitasiin* (Turner 2007) perustuvia rooleja, jotka eivät rakenteellisessa yhteiskunnassa näy, mutta joiden kautta tapahtuu vallan käyttöä.

” - - - tavallaan eri henkilöt, kun ne tuloo eri asemista. Joko seudun yhteisistä organisaatioista tai sitten omien kuntien organisaatioista, niin niillä on tavallaan niiden pelivaatteet päällä eli, eli tuota ne pyrkii ajamaan niitä tavoitteita ja näkökulmia. Et sellainen roolijako täs on vähä nähtävillä. - - - Olisi toivottavaa, että se, sitä vähä raotettais ja nähtäis sitte tää kokonaisuus paremmin.” (N4)

Roolijaon rikkoutumisen salliminen hetkellisesti on seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessissa välttämätöntä, jos prosessi nähdään siirtymärituaalina. Tietoisesti tämä voi tapahtua esimerkiksi ottamalla normimääräisen hierarkian perusteella rakennettuun kehittäjäryhmään muodollista julkista valtaa pitävän joukon ulkopuolisia henkilöitä. Nämä voivat ulkopuolisina ehkäistä prosessin helppoa kulkua suoraviivaiseen ”näin on aina tehty” –suuntaan. Kaavoihin kangistuneisuus ja kokousrutinoituminen ovat rooleissa kiinni olevia rasitteita, roolitaakkoja, jotka pitävät huolen siitä, ettei roolien vaihtaminen ole helppoa tai haluttua.

Aineiston mukaan jäsenten toivotaan itse arvioivan omia roolejaan jo ennen mahdollista lupautumistaan ryhmään. Omien roolien ja resurssien realistinen arviointi ennen ryhmään lupautumista vaikuttaa jatkossa ryhmän kokouksiin oleellisesti.

”Joo, ne on varmaan niin hektisiä sellaiset kaikki viralliset kokoukset, että niihin tullaan ja osalla on jo kiire toiseen paikkaan ja niin pois päin.” (S3)

Airaksinen, Nyholm ja Haveri (2004, 125) ovat todenneet, että uutta kehitettäessä on joukossa aina niitä, jotka kokevat menettävänsä muutoksessa niin paljon, että saattavat toimia vastoin yleistä tavoitetta hidastaen tai jopa pysäyttäen tällaiset kehityspolut. Airaksisen ym. havainto saa tukea myös tämän tutkimuksen aineistosta.

”Niin siellä [Teuva-Kauhajoki –välillä / kv] tulee semmosia viritteitä, että, että mä toivon, että semmosia ei tarttis enää nykypäivänä edes kattella. Että, et

niin ku päästääs etehenpäin näistä vanhoosta, vanhoosta tota asetelmista.”
(S3)

Seudun kunnallisjohtolla on erilaisia motivaatiotekijöitä olla mukana kuntien yhteisessä seutujohtamisen kehittämissuorissa. Nämä motivaatiotekijät ovat yhtäältä sidoksissa yksilöiden rooleihin seudun päätöksenteossa, mutta toisaalta ne myös ohjaavat yksilöitä eri rooleihin.

Motivaatiotekijät ovat:

- Asema (henkilön asemasta johtuva mukana olo)
- Korjaus nykytilanteeseen (halu parantaa seudun nykytilannetta)
- Kunnan etu (ryhmään kuulumalla varmistetaan oman kunnan etu)
- Oma osaaminen (henkilö haluaa antaa oman osaamisensa ryhmäsuorssiin)
- Oppiminen (henkilö uskoo itse oppivansa ryhmän suorissa)
- Suupohjahenki (tunnepitoinen tahto kehittää seutua yhdessä)
- Yhteistyöhalu (halu tehdä yhdessä)

Aineiston pohjalta on nähtävissä päätöksenteon ilmapiirissä olevan läsnä vahva epäily, että toisia ryhmään osallistuvia voisi motivoida myös oman statusaseman säilyttäminen.

Pitkä yhteistyöhistoria ja entuudestaan tuttuus saattavat olla myös ongelmia kuntien välisen yhteistyön tason ja tapojen muodostumiselle. Airaksinen, Nyholm ja Haveri ovat todenneet Lahden kaupunkiseudun yhteistyötä arvioidessaan, että seudulla vallinnut pitkä yhteistyön perinne oli ollut mahdollisena osasyynä siihen, että ryhmään ei sitouduttu eikä tavoitteita ollut keskusteltu riittävästi. Pitkä yhteistyö oli antanut valheellisen kuvitelman osapuolille siitä, että yhteistyötä vain tehdään samoin vanhoiin konsteihin eikä se toiminut. (Airaksinen, Nyholm & Haveri 2004, 119 – 120.)

” Kyllä meillä on aika pitkältä nämä jo olemas. Tehty tätä yhteistyötä sillä lailla ehkä Eepeen alueella meillä on ehkä kaikkeen pisimmällä seutukunnas nämä yhteistyökuviot, ettei siinä niinkun mitään mahadottomia uusia voi tulla.” (K7)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että pitkä yhteistyöhistoria, menneet yhteiset hankkeet ja suorssit sekä toimijoiden uskomus toisensa läpikotaisin tuntemisesta ovat seudun johtamisen kehittämisen ryhmäsuorssin kompastuskiviä. Yhteisen kokonaisuuden johtamisen kehittämiseen tähtäävän ryhmäsuorssin erityistä arvoa seudulla ole-

vien monien ”yhden fokuksen” ryhmien joukossa ei nähdä. Vanha yhteistyöperinne on niin vahvasti ajatuksissa, että uusien prosessien on uskottu ikään kuin hoitavan itse itseään ilman varsinaista ohjausta. Tätä ajatusta on ehkä ruokkinut sama kuvitelma, että julkisten palveluiden verkostomainen rakenne voisi toimia asiantuntijaorganisaatioittain ilman kokonaisuuden vahvaa hallintaa.

Pitkään tiivistä yhteistyötä tehneen kuntanelikon yhden kunnan kuntaliitosselvittelyprosessi ulkopuolisen kunnan kanssa ja mahdollinen irtaantuminen yhdessä rakennetusta yhteistoimintaorganisaatiosta on vähentänyt seudun toimijoiden keskinäistä luottamusta. Asian prosessointi muiden kuntien johdossa oli haastatteluja tehtäessä kesken ja saattoi synkentää johtajien arvioita omien vaikutusmahdollisuuksiensa todellisesta olemassa olemisesta.

”Teuvahan nyt keskustele ja valtuusto päättää ens maanantaina suuntautuko he Kurikan kans yhtehen, vai jatkaako he itsenäisenä. Niin mun mielestä he ratkaisee siinä kohtaa jo meidän muittenkin kuntien tulevaisuutta aika pitkälle” (K3)

Empiirinen aineisto osoittaa, että seudun johtajat voi profiloida neljään vaikuttajatyyppiin sen perusteella, miten he arvioivat omia vaikutusmahdollisuuksiaan muihin nähden:

- Varmat vaikuttajat,
- Kyllä varmaan -vaikuttajat,
- Vaikuttamaan pyrkivät ja
- Vaikutusmahdollisuuksiaan epäilevät vaikuttajat.

Vaikutusmahdollisuudet arvioidaan aineiston mukaan varmoiksi lähes poikkeuksetta nojaten vahvaan ja pitkäaikaiseen kokemukseen tai omaan muodolliseen asemaan. Samaan aikaan osa johtajista näkee vaikutusmahdollisuutensa rajallisina, koska oma kokemus on osoittanut asioiden taipumuksen mennä automaattisesti pitkään mukana olleiden osoittamaan suuntaan. Tämä kertoo siitä, että pitkään mukana olleille on muodostunut jonkinlainen rutiini asioiden hoitamisesta ja heidän uskotaan näkevän pitkän perspektiivin kautta kokonaisuuden muita selkeämmin. Rutiinin muodostumisen kautta heillä ehkä on myös muita enemmän aikaa paneutua asioihin perusteellisemmin ja pyrkiä ohjaamaan niitä päätöksenteossa aktiivisemmin oikeaksi katsomaansa suuntaan. Havainto viittaa siihen, että päätösvaltaa luovutetaan tällä tavalla ”alistuneella hyväksynnällä” pitkään mukana olleille.

Havainnon voi tulkita myös toisin. Asioiden taipumus mennä automaattisesti pitkään mukana olleiden viitoittamaan suuntaan voi kertoa seuduilla rakenteen taustalla vaikuttavasta *normatiivisesta communitasista* (Turner 2007), tuttavapiireistä, jonka vahvat siteet kantavat seudun päätöksenteossa. Turnerin mukaan yksilöiden ei pitäisikään toimia pelkästään rakenteellisen yhteiskunnan statusten määräämänä, tosin ei myös pelkästään viettien pohjalta. (Turner 2007, 119.) Turnerin näkemyksen viitoittamana ajatellen seudun päätöksenteossa vaikuttaa parhaimmillaan kaksi tasoa: rakenteellinen ja communitas.

”- - - totta kai tässä on tullu semmonen sanotaan niinku tuttavapiiri ja tota semmonen en mä sano et se on niin ku kaveripiiriks tulis tullu, mutta kuitenkin tullu niin kun tuttavapiiri, että on niin kun helppo lähestyä toinen toisiamme ja avoimesti pystyy keskustelmaan asioista.” (L8)

Janis näkee samanmielisten päätöksentekijäryhmien toimintaa uhkaavaksi ryhmäajattelun. Tällaisissa ryhmissä jäsenten itsesensuuri voi olla niin suuri, että se sulkee keskustelun ulkopuolelle kaiken samanmielistä ajattelua uhkaavan informaation. Samalla ryhmä voi ruokkia kuvitelmaa yhteisestä yksimielisyydestä, vaikka se tosiasiasa saattaisi perustua juuri itsesensuuriin. Samanmielisyshakuinen ryhmä voi myös nähdä kilpailuasetelman toisen ryhmän kanssa ja kokea nämä ulkopuolisina ”pahoiksi”. (Janis 1982, 175.) Tuttavapiirit voivat myös nähdä toisensa kilpailijoina ja keskittyä toiminaan kilpailijaa vastaan, kun pitäisi löytää yhteisiä tapoja toimia tehokkaasti kohti yhteistä tavoitetta.

Normatiiviseen communitasiin (Turner 2007) perustuvien sidosten kautta muodostuneiden ryhmien ohjauksessa seudun kehittyminen voi edetä tai hiipua riippumatta siitä, millaisia virkajohtajia seudulla kulloinkin on, jos communitas -ulottuvuus on rakennetta hallitsevampi. Ajan kuluessa tällaisten sidosten pitää kuitenkin uudistua, koska ne eivät voi olla ikuisia niiden perustuessa alun perin *spontaanin communitasin* (Turner 2007) mahdollistamiin yksilöiden välisiin ainutlaatuisiin kohtaamisiin. Voi myös pohtia, millä tavoin tällaiset vahvat siteet ohjaavat virkajohtajien valintaa eri aikoina.

”Meillä on niinku kunnanjohtajatki on vaihtunu täs seutukunnan alueella mun aikana - - - niin ei sekään oo tuonu oikeestaan mitään muutoksia isompia.” (V5)

Korkean samanmielisyysasteen omaavissa ja suljetuissa tuttavapiireissä on erityisen tärkeää, että piirien tosiasiallinen tiedon taso on hyvin korkea ja perustuu eri tahoilta tulevaan

puolueettomaan tietoon. Tuttavapiireissä saatetaan olla varmoja piirin omaamasta korkeasta tosiasiallisen tiedon tasosta ja tietoa ei ehkä arvioida kriittisesti puolueettomuuden ja ennakkokäsitysten kannalta. Jos samanmielisyyssasteen korkealla pysyminen perustuu tiedon puutteen aukot täyttäviin muihin tekijöihin, esimerkiksi epäluuloihin tai oletuksiin, saatetaan tällaisissa ryhmissä tehdä päätöksiä, jotka ovat erisuuntaisia kuin rakenteellisen yhteiskunnan tasolla olevat pyrkimykset ovat. Ilmiö on tulkittavissa Janisin tutkimaksi ryhmäajatteluksi. Tosiasiallisen tiedon korkeakaan taso ei yksinään voi estää päätöksenteolle haitallista ryhmäajattelua. Kaikkien onnistuneiden päätösten takana oleva tieto edellyttää aina kriittistä puntarointia. Janis on todennut ryhmien toimintaa tutkiessaan, että ryhmien korkea taipumus yhteisymmärrykseen ja yhtenäisyyteen haittaa niiden kriittistä ajattelua. (Janis 1982, 9.)

Jos virallisissa kokouksissa tapahtuvaan päätöksentekoon ja asioihin perehtymiseen ei ole riittävästi aikaa, siirtyy luottamusjohtaja normimääräisestä statuksestaan huolimatta vähitellen yhä kauemmas tosiasiallisesta tiedosta ja samalla myös vallasta. Osa tosiasiallisesta vallasta saattaa siirtyä erilaisiin tuttavapiireihin, joissa kaikki yksilöt eivät välttämättä edusta kuntien näkyvän ja normimääräisen rakenteen tasoja. Tällaisissa tuttavapiireissä on hyvät edellytykset syntyä *spontaani communitas* (Turner 2007), joka voi liikauttaa yhteiskunnan rakenteellisen tason paikalle jumittunutta tilaa ja toimia myönteisenä sytykkeenä seudun yhteisen johtamisen kehittämisessä. Toisaalta pienen piirin samanmielisyys ja sulkeutuneisuus ovat itseisarvoiksi muuttuessaan ryhmäajattelun esiinnousua houkuttelevia piirteitä.

Janisin mukaan ryhmäajattelun riskiolosuhteissa ryhmää ohjaisi vahva samanmielisyyshakuisuus sekä ryhmään liittyvät rakenteelliset tai muodolliset seikat. Jos ryhmä on hyvin eristäytynyt muista, ei sille tule riittävästi realistista asiantuntijatietoa ryhmän ulkopuolella vallitsevista näkökannoista. Tämä on yksi merkittävä rakenteellinen tekijä. Ryhmäajattelun ilmiön syntymistä edistää myös se, jos ryhmän johtaja ei kannusta muita jäseniä kyseenalaistamaan tai arvioimaan kriittisesti omia ajatuksiaan, vaan saa toiset omalla arvovallallaan jäämään kritiikittömästi yhden ajatuksen taakse. Kolmantena rakenteellisena riskitekijänä ryhmäajatteluun on ryhmän muodollisten päätöksentekomenetelmien puuttuminen. (Janis 1982, 176 – 177.)

Tutkitulla seudulla on viitteitä siitä, että ilmapiirin kehittyessä erottamaan eri osapuolia entisestään, saattaa ryhmäajattelua edeltävien riskiolosuhteiden muodostuminen lähteä

käyntiin. Tätä tukee tosiasiallisen tiedon tasojen ja yksilöiden muodollisten valtatusten kohtaamattomuus. Ryhmäajattelu voi edetessään johtaa seudun johtajuuden kehittämisen omalakiseseen kehittämiseen, jos tärkeät muodolliset tai muodollisen vallan takaa normatiivisen communitasin (Turner 2007) tasolta ohjaavat epämuodolliset päätökset perustuvat muuhun kuin tosiasioiden monipuoliseen arviointiin.

Jos seudulla on koettu pitkään ja erityisen hankalana seudun johtajuuteen liittyvän yhteisen suunnan hahmottaminen, saattaa seutujohtamisen kehittämissuunnitelmissa olla vahva tarve löytää yhteinen tahtotila ja toisiaan myötäilevät ajatukset mahdollisimman nopeasti. Se, että johtajaprosessi ohjaisi tehokkaasti ajattelun ja toimintatavat yhdenmukaisiksi, ei ole välttämättä pelkästään myönteinen kehityssuunta. Yhdenmukainen ajattelu edistää asioiden etenemistä luonnollisesti ja lähes itseksensä, mutta samalla se myös eliminoi mahdollisuuksia arvioida päätösten riskejä ja ei-toivottuja kehityssuuntia. Tällä tavalla se saattaa luoda myönteistä ilmapiiriä ryhmäajattelun kehittymiselle. Seudulle tasaista samanmielisyyttä tai samanmielisyysshakuisuutta suurempi voimavara olisi luoda sellainen seutujohtamisen identiteetti sekä johtamisjärjestelmän rakenne, joka ei pelkää konflikteja ja joka osaa kanavoida moniäänisyyden voimavaraksi ja päätösten laadun takaajaksi.

Liminaalivaihetta edeltää aina siirtymärituaalin ensimmäinen osa, jossa tapahtuu erottautuminen vanhasta ja siirtyminen liminaalitilaan. Turnerin mukaan tuohon siirtymään kuuluu erilaista symboliikkaa. (Turner 2007, 106.) Tämän tutkimuksen empiriassa nimikysymys näytti nousevan tärkeäksi, vanhasta irrottautumisvaiheen, symboliksi. Nimi edustaa kunnan identiteettiä ja omaa itsenäistä valtaa.

Myös Haveri toteaa kuntaidentiteetin nousevan esille kuntaliitoskysymyksissä, kun ihmiset reagoivat aiheeseen eri tavoin. Erilaiset symbolit voivat saada huomattavan suuren merkityksen ja muodostua kynnyksikysymyksiksi. Tällainen saattaa muodostua esimerkiksi juuri nimikysymyksestä, johon ratkaisun löytäminen voi olla koko prosessin vaikein asia. Osalle ihmisistä oma kunta on yksi identiteetin rakentamisen väline ja silloin sen merkitys on luonnollisesti erilainen kuin vain esimerkiksi pelkkä palveluiden tarjoaja. (Haveri 2004, 24.)

Symbolisiin asioihin, kuten nimeen, tarrautumisen taustalla saattaa olla pelko erilaisista menetyksistä. Haverin (2004, 24) mukaan se saattaa olla yleensä seutuyhteistyössä pelkoa vaikutusvallan menettämisestä suuremmalle kunnalle.

” jos minä tuun joskus olemahan sitä mieltä, että tehedähän yks yhteenen Suupohjan kunta, niin ei oo olemas entistä Kauhajokea. Ei oo olemas entistä Teuvaa tai Isojokea tai Karia. On yks Suupohja ja silloin voidahan keksiä sille uusi tai laittaa tää perinteenen nimi Suupohoja. - - - Koska en voi ajatella sitä, että Isojokinen menee tuota maailmalle ja sanoo, että hän on Kauhajoelta, jos hän on sitte sieltä Isojoelta.” (H5)

Kynnyskysymys voi muuttua helposti valtakysymykseksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto tukee tällaisen muutoksen mahdollisuutta juuri nimikysymyksessä. Jos päätökset, vaikka pienistäkin asioista, muuttuvat valtakysymyksiksi, ne jollain tavalla näyttäytyvät seuraavissa eteen tulevissa asioissa. Kun samat henkilöt ovat eri organisaatioiden toimielimissä, haetaan ehkä seuraavissa kysymyksissä jonkinlaista hyvitystä, jos joku asia on jäänyt kai-velemaan mieltä valtakysymystasolla. Asioiden päästäminen valtakysymyksiksi heikentää päätöksenteon ilmapiiriä ja vähentää tosiasiallisen tiedon painoarvoa päätösten perustana. Se myös heikentää tehtävien päätösten laatua. Yhteisen luottamuksen puute tasoittaa tietä päätöksenteon valtapelille.

Valtapelille otollisia olosuhteita synnyttävät myös kulttuuriset olosuhteet ja historialliset tapahtumat. Kielikysymyksen voi nähdä osaltaan vahvasti historiallisen ja kulttuurisen riippuvuuden kautta. Haverin mukaan historiaan ja kulttuuriin liittyvät polkusidonnaisuudet rajoittavat mahdollisia järjestelmien kehityssuuntia vain niille poluille, jotka ovat nyky-yhteiskunnan institutionaalisten rakenteiden sallimia. (Haveri 2004, 24.) Kielipoliittinen kysymys lienee pohjimmiltaan tämän kaltainen pitkän historian omaava, kulttuurinen kehityssuunta, jonka samoilla poluilla pysymiseksi on huomattavasti erilaisia ja eri tahojen intressejä.

Kielikysymykseen saattaa liittyä myös *normatiivinen communitas* (Turner 2007), joka pitää vahvoja normimääräisen yhteiskuntarakenteen ulkopuolisia siteitä päätöksenteon taustalla. Antirakenne seudun normimääräisen rakenteen väleissä tai taustalla voi hylkiä epätoivottuun suuntaan kehittyvää näkyvää yhteiskuntarakennetta, joka saattaa pyrkiä täyttämään näkymättömän rakenteen tilaa ja hakea uusia, ei sallittavia polkuja.

Kielikysymys tulee empiirisessä aineistossa esille juuri valtapelikysymyksenä, vaikka alueen kaikki neljä kuntaa ovat suomenkielisiä. Kristiinankaupunki ja Närpiö liittyvät historiallisesti erittäin tiiviisti tutkimuksen kohteena olevan seudun kuntanelikkoon ja tätä suuntaa käytetään politikoinnissa myös jonkinlaisena takaporttina, vaikka seudulla vakuutetaan ol-

tavan täysin varmoja siitä, ettei ruotsinkielinen rannikko halua liitoksia suomenkielisten kuntien kanssa.

Sotarauta ja Mustikkamäki puhuvat institutionaalisesta yrittäjyydestä, jonka he sanovat olevan eräänlainen ajassa kulkeva viesti, jossa löytyy aina uudessa vaiheessa taho ottamaan ikään kuin viestikapulan ja viemään institutionaalista muutosta eteenpäin. Nämä institutionaaliset yrittäjät ovat yksilöitä ja toimivat organisaatioiden ja yhteisöjen raja-aitojen yli hakien koko ajan välineitä edistää toivottavan tulevaisuudenkuvan saavuttamista. He ovat henkilöitä, jotka eivät ole valtaa pitäviä, mutta heillä on kykyä ja taitoa nähdä ajassa sellaisia suuntia, joiden kautta toivottuun tulevaisuudenkuvaan on mahdollista päästä. Heillä on myös intoa löytää asioiden etenemisen kannalta tärkeää tietoa, suhteita ja toimintatapoja. Tällaiset toimijat osaavat myös kääntää tutkimustietoa poliittisen päätöksenteon käyttöön sellaisenakin aikana, jolloin kokonaisnäkemystä on vaikeaa hahmottaa. Institutionaalinen yrittäjyys ei ole yksilön hetkellinen sooloesitys, vaan ajassa tapahtuva asioiden edistämisen jatkuva prosessi, jossa erilaista osaamista omaavat, asioiden kehittämistä vauhdittavat henkilöt vaihtuvat ajan asettamien tarpeiden mukaan. (Sotarauta & Mustikkamäki 2011, 23 – 25.)

” - - -, niin kun, koska hän ollu siinä niin kun varmaan semmonen niin kun moottori, alun perin. Mä ainakin kuvittelen niin, mä en tiedä. Mulla on semmonen tunne. Ja - - - olis varmasti halunnu viedä tätä eteenpäin. Niin mun mielestä hänellä olis ehkä hyvä niin kun ajatuksia siitä, että mikä, mikä se hänen visio tämän suhteen oli.” (P7)

Empiirinen aineisto viittaa, että Kauhajoen seudulla on esiintynyt institutionaalista yrittäjyyttä, joka on pyrkinyt luomaan tietä kokonaisuuden parempaan hallintaan edistämällä ainakin seutujohtamisen kehittämisen ryhmäprosessin käynnistymistä ja tavoitteiden asettelua. Samalla aineisto antaa aihetta pohtia, millaisia vaikutuksia on tietoa ja toimintatapoja löytävällä institutionaalisella yrittäjyydellä seudun hallinnan myönteistä kehitystä vauhdittamassa, jos seudun päätöksenteon ilmapiiri ei ”näe” tarttua apuun. Institutionaalisen yrittäjyyden hukkaamalla seutu kuitenkin menettää huomattavan määrän osaamispotentiaalia ja kunnallisjohto mahtavan vipuvoiman viedä eri aikoina kehitystä eteenpäin.

Kun seutua kuormittavat ulkopuolelta tulevat paineet, kuntien taloudellisten resurssien ja palvelutarpeiden ristiriidat sekä raskaaksi koettava kokouskäytäntö, on loogista, että vastuulliset johtajat tarttuvat entistä tiiviimmin sellaisiin asioihin, jotka tuntuvat selkeiltä ja hal-

littavilta. Ne ovat helposti asioita, jotka ovat mittakaavaltaan, tavoitteiltaan ja usein myös vaikutuksiltaan detaljitason, saavutettavia. Riittävä määrä onnistuneita ratkaisuja tällaisissa kysymyksissä luulisi takaavan kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta vähintäänkin hyvän tuloksen. Empiirinen aineisto osoittaa, ettei niillä kuitenkaan vaikuta saavutettavan tuloksiin, jotka antaisivat seutujohtamisen näkökulmasta juurikaan apuja kokonaisuuden hallintaan. Näihin päivänpolttaviin asioihin uppoutuminen vie huomattavan määrän seudun johdon huomiosta.

Valtaorientaation näkökulmasta tutkimuskohteena olevan seudun johtajaprosessin käynnistysvaiheen aikaista päätöksenteon ilmapiiriä leimasi ennen kaikkea johtajuuden puute. Sen puutteessa seudulla keskityttiin koettamaan saada kokonaisuus hallintaan tekemällä ahkerasti töitä pienten asioiden kimpussa. Vaikka pieniä asioita olisi hoidettu kuntoon miten paljon tahansa ja tehty ympäröiväitä päiviä kokousviidakon asioiden kanssa, ei kokonaisuuden hallintaa löytynyt. Ahkerointi vaikutti osaltaan enintään siihen, että seutujohtamisen yhteistä kehittämistä ei ehditty kaiken tekemisen takaa nähdä kokeilun arvoiseksi tieksi ottaa epäselväksi koetun kokonaisuuden hallinta takaisin kuntien omiin käsiin.

5.5 Tahto-orientaatio

Johtajien näkemykset ja tahto seudun johtamisen yhteisestä kehittämisestä vaikuttavat päätöksenteon ilmapiiriin. Aineiston perusteella voidaan paikantaa seudun päätöksentekoa rasittavat harmit:

- Motivaation puute
- Riippumattomuusvaje
- Joustamattomuus
- Liikkumavaran puute
- Oman edun tavoittelu
- Sitoutumisen puute
- Luottamuksen puute
- Pelko
- Menneeseen tarrautuminen

Yhteisen tarinan synnyttämisessä välttämättömäksi koetut asiat ovat niitä, jotka ovat avain myös päätöksenteon ilmapiirin parantamiseen. Muun muassa luottamuksen rakentaminen, rohkeus tehdä päätöksiä, sisäisten jännitteiden poisto, yhteinen tavoite, yhteenkuuluvuu-

den parantaminen, suhteiden luonti yli erilaisten rajojen, itsensä likoon laittaminen, alueen yhteisen hengen vahvistaminen, oppiminen, yhteisesiintyminen, seutujohtaja ja päätöksenteon rakenteellinen uudistaminen ovat aineistosta esiin nousevia keinoja muuttaa päätöksenteon ilmapiiriä.

”- - - siinä kohtaa pitää pystyä ylittämähän niin kun henkiselläki tasolla kuntarajat. Jos puhutahan, että tehedähän yhdessä, niin silloin pitää pystyä että seutujohtaja tai yleensä, niin se voi tulla mistä kunnasta, minkä kunnan alueelta tahansa. Et se ei välttämättä tarte olla suurimman eikä toiseksi suurimman, mut se voi olla vaikka pienimmänkin kunnan edustaja, koska silloinhan nimenomaan nähdään, että ollaan yhtä. - - -” (H5)

Aineiston mukaan mahdollinen seutujohtaja olisi suunnannäyttäjä, uskon valaja, vastuunottaja ja rohkeiden avausten tekijä. Johtajalla olisi kaikkien tahojen tuki ja luottamus, joita johtaja vaalisi pitämällä keskustelun avoimena ja seudun yhteisen hyvän kaikkien asioiden taustalla olevana arvona. Seudun johtaja voisi yhtä hyvin olla yksilö tai kokonainen ryhmä. Johtaja voisi tulla ulkopuolelta, mikä lisäisi kaikkien luottamusta häneen. Toisaalta ulkopuolelta tullessaan hänen ymmärryksensä seudun ominaispiirteistä olisi vähäisempi ja vaatisi enemmän aikaa kehittyä. Jos henkilö tulisi kuntanelikon sisältä, hänen voisi tulla mistä kunnasta tai organisaatiosta tahansa, ei automaattisesti suurimmista kunnista.

Seudun suurin kunta, Kauhajoki, on tutkimuksen kohteena olevan kuntanelikon kiistaton keskuskunta alueen yhteisessä, jo muotoutuneessa tarinassa. Vaikka kuntaa syytetään toisten kuntien näivettämisestä, löytyy seudulla myös vahvasti uskoa siihen, että Kauhajoki seudun yhteisesti tunnustettuna ja elinvoimaisena keskuksena varmistaisi myös muiden kuntien hyvinvoinnin tulevaisuudessa.

”- - - kun me tuettas sitä, et Kauhajoella olis, se olis semmonen iso keskus täällä, niin se niin ku hyödyntääs meitäki, koska ei me niin kaukana asuta - - -, että niin ku päinvastoin se niin ku auttaas ja niin ku joskus joku on sanonu, et ku Kauhajoki olis vielä puolet isoempi, niin se olis vielä parempi.” (S3)

Tutkimuskohteena olevan seudun kunnallisjohtoon kuuluvien yksilöiden ajatukset kiertävät erilaisten tulevaisuudenkuvien ympärillä, vaikka niitä ei aktiivisesti yhdessä juuri käsiteltäisikään. Pohditaan muun muassa sitä, millaisia mahdollisuuksia olisi jokaisen neljän kunnan säilyttämisestä erillisinä organisaatioina kaikkine nykyisine hallintorakenteineen.

Samoin mietitään mahdollisuuksista yhdistää alueen kuntayhtymät yhdeksi seutuvaltuuston johtamaksi kuntayhtymäksi, joka ratkaisu voisi säilyttää kuntien omat perinteiset luottamuselimet. Monialaisen kuntayhtymän ajatellaan voivan olla ehkä toimiva tapa saada hoidettua toisiinsa luottamattomien, keskenään kilpailevien ja vanhoja pettymyksiä päätöksenteon myllyssä jauhavien kuntien palvelut kunnialla. Toisaalta yhteistyön syventäminen muodostamalla uusia organisaatioita nähdään myös uhkana kuntademokratialle.

Yksilöiden ajatusten tasolla on jatkuvasti esillä myös kuntanelikon yhdistymisen mahdollisuus. Sen ajatellaan voivan vastata seutujohtamisessa parhaiten seudun elinvoiman kehittämisen haasteisiin. Yhteinen talous ja isompi alue nähdään vahvuuksina. Monikuntaliitos saattaisi poistaa haitallista kilpailuasetelmaa seudun sisällä ja auttaa näkemään, että kilpailijat on löydettävä seudun ulkopuolelta, ei sen sisältä.

Aineistosta ilmenee, että seudulla nähtäisiin olevan paikka jonkinlaiselle päätöksenteon nykyrakenteista erilliselle tiiviille ryhmälle, joka kokoontuisi säännöllisesti. Sillä olisi resursseja ja selvää vetovastuuta seudun kehittämisestä elinvoimaisuuden ja kilpailukyvyn varmistamiseksi. Seudun nykyisessä hallintorakenteessa tämä ryhmä voisi olla kytkettynä aineiston mukaan esimerkiksi Elinkeinotoimen kuntayhtymän ympärille. Ryhmän ei kuitenkaan katsota olevan sidottu mihinkään erilliseen organisaatiomalliin, vaan olisi toteutettavissa hallintorakenteista riippumatta. Tällaisen ryhmän tehtävä olisi vahvasti keskittyä seudun elinvoimaisuuden kannalta isoihin ja vaikuttaviin asioihin.

Aineisto kertoo seutua vaivaavasta paikalleen juuttumisen tilasta. Asiat eivät tunnu etenevän ja eri tahoilla ei ole yhtenevää käsitystä edes siitä onko seudulla tehtävä esimerkiksi seutujohtamisen kehittämisen suhteen siirtoja vai odotettava paikallaan erilaisia uusia tietoja, ulkopuolelta määrittyviä etappeja tai vain asioiden itsekseen kypsymistä. Pitkän yhteistyöhistorian omaavan seudun johtaminen vaikuttaa alistuneelta siihen olotilaan, että valta seudun yhteisen johtajuuden identiteetin rakentamisesta on muilla tahoilla kuin seudun neljällä kunnalla.

” Ehkä meillä seudulla on tällä hetkellä vähän sellainen pysähtyneisyyden tila, mut meillähän on erittäin hyvä yhteistyön perinne ja monia hyviä saavutuksia sillä alalla, että et ehkä nyt on eri syistä tavallaan niin paljon liikkuvia osia, että se on ehkä aiheuttanut sitä, että on niin tavattoman paljon käsiteltäviä asioita ja sitten myöskin jäädään osin syystä, osin syyttä odottelemaan eri osien lii-

kahtamista. Mä taas toisaalta näkisin, että on parempi edetä ja olla itse tekemässä sitä tulevaisuutta.” (A9)

Seudun yhteinen tarina voi syntyä pitkän ajan kuluessa tapahtuvana kehityksenä, johon alueella on itse tietoisesti vaikutettu. Tarinalla on historia, mutta se painottuu koko ajan tulevaisuuden suunnitteluun seudun yhteisen hyvän löytämiseksi ja vahvistamiseksi. Sillä voidaan yhdessä saavuttaa jotain ennalta kokematonakin. Tällainen yhteisen tarinan syntyminen on aktiivista toimintaa, johon seudun kunnallisjohto vaikuttaa oleellisesti.

Tarina voi syntyä myös niin, että yhteistyötä tehdään erilaisissa asioissa ja jossain vaiheessa vain huomataan, että joitakin asioita on jo tehty kauan yhdessä ja tällainen ”tapahtunut” muodostaa taaksepäin katsottuna seudun yhteisen tarinan. Se vaikuttaa ikään kuin itsekseen syntyneeltä ja osittain toimijoista riippumattomalta. Kuntaliitosasian saatetaan odottaa nousevan tällä tavalla keskusteluihin.

Tosiasiassa molemmat edellä mainitut tarinoiden syntyvät ovat aktiivista toimintaa. Toinen on avointa, toinen ei. Avoimesti rakentuvassa tarinassa kaikilla tahoilla on mahdollisuus vaikuttaa siihen, millainen yhteinen tarina rakentuu. Avointa tarinaa luovat seudulla vastuunottajat.

Ei-avoimen tarinan synnyttäminen edellyttää myös päätöksiä, mutta se mahdollistaa vastuun siirtymisen aina tarvittaessa ”jollekin muulle” ja näennäisen itsekseen kehittyneen tilanteen taakse voi piiloutua vastuuta.

Tarinan synnyttämisen näkökulmasta tosiasiallisen tiedon tasojen kynnykset saattavat olla niin vaikeasti ylitettäviä, että ulommilla tasoilla päätöksiä tekevien käsitys muodosteilla olevasta tarinasta on täysin erilainen, mitä se on sisimmillä tasoilla olevien ajatuksissa. Ulommilla tasoilla voi muodostua kuva tarinan syntymisestä itsekseen. Se saattaa olla selityksenä helpompi hyväksyä kuin se, että omat mahdollisuudet vaikuttaa yhteiseen tulevaisuuteen tiedon saavuttamisen tai ymmärtämisen suhteen ovat hyvin rajalliset. Tosiasiallisen tiedon uloimmilla tasoilla olevilla ei ole todellisia mahdollisuuksia osallistua ei-avoimen tarinan rakentamiseen, koska tarinan synnyn luonteeseen kuuluu se, että asiat ovat jo tapahtuneet ennen kuin ne nousevat varsinaiseen tietoisuuteen ja keskusteluihin.

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto puhuu avoimen tarinan rakentamisen puolesta erittäin vahvasti, mutta antaa myös viitteitä siitä, että ei-avoimen tarinan syntyminen saattaisi

saada monen seudun päättäjän hiljaisen hyväksynnän. Tosiasiallisen tiedon kynnykset ta-soittavat tietä tarinan rakentamiselle ei-avoimesti.

Kuntien pelko seudun reuna-alueiden näivettymisestä saattaa olla suuri este pystyä ajatte-
lemaan seutujohtajuuden kehittämistä. Epäluulo naapurikuntien mahdollista ”vilunkipeliä”
kohtaan saattaa johtaa päätöksenteossa varmistelemaan kaikissa asioissa ensisijaisesti
oman kunnan asioita ja seudun yhteisestä edusta huolehtiminen jää sen alle. Tosiasialli-
sen tiedon tasojen kynnysten vuoksi naapuripelko kasvanee samaa vauhtia, kun tosiasial-
linen tieto vähenee ja muuttuu pinnallisemmaksi. Tiedon aukot korvautuvat nopeasti ole-
tuksilla, uskomuksilla, puheilla ja stereotyyppioilla.

Seudun ulkopuolisilla tekijöillä, lähinnä valtion ratkaisulla on vaikutusta kunnallisjohdon
ajatukseen seudun tulevaisuudesta ja seudun kokonaishallinnan parantamisen toimista, jol-
lainen seutujohtamisen kehittämisprosessi olisi ollut. Tuo vaikutus on etupäässä jonkinlai-
nen rajoitin uskaltaa lähteä suunnittelemaan oman seudun tulevaisuutta itse, ettei jälkikä-
teen jouduta toteamaan tehdyn turhaa suunnittelutyötä. Toisaalta voidaan myös ajatella,
että jos seudun yhteisen tarinan synnyttämiseksi valikoituu ei-avoin malli, tarvitaan isoja
syitä, joiden takana voi tarvittaessa odotella tarinan seuraavaa lukua.

Tahto-orientaation näkökulmasta päätöksenteon ilmapiiriä leimasi seutujohtamisen kehiti-
tämisen ryhmäprosessin keskeyttämisen aikana se, ettei seudun kunnallisjohdolla ei ollut
minkäänlaista yhteisesti sovittua, hataraakaan, tahtotilaa seudun johtamisen kehittämises-
tä. Sillä ei ollut myöskään sellaista seudun yhteistä tulevaisuuden visiota tai edes suuntaa,
joka olisi tullut jollain tavalla esille. Jossain on pölyttymässä tehtyjä strategioita ja varmasti
myös visio, mutta ne eivät enää vaikuta antavan ryhtiä päätöksenteon ilmapiirille. Yhteen-
vetomaisesti päätöksenteon ilmapiirin melankoliaa vaikutti rakentavan se, että kunnallis-
johto vaikutti a) hukkuvan kokousviidakkoon ja ajankohtaisten asioiden käsittelyyn, b)
odottavan alistuneesti muiden päätöksiä seudun kohtalosta ja c) tunsikin keskinäistä epäluu-
loa mahdollisesta ”vilunkipelistä” ja toisten oman edun tavoittelusta.

6 Seutujohtajuuden identiteetin rakentamista heikentävän päätöksenteon ilmapiiri ja sen parantaminen

Verkostomaisella palvelurakenteella toimivan seudun päätöksentekoa leimaa tällä hetkellä selkeä päätöksenteon ja kunnallisjohdon liminaaltila, joka antropologian tutkimuskentältä (ks. Van Gennep 1960, Turner 2007) lainattuna käsitteenä kuvaa hyvin tilannetta. Liminaalitulassa olevasta kunnallisjohdosta ja päätöksenteosta välittyvä kuva on hämillään oleva, tahdoton, alistunut, odottava ja tasapäinen eikä se hallitse tilaa, johon on siirtynyt. Edellä luetellut ominaisuudet eivät ole dynaamisen ja eteenpäin kohti elinvoimaista tulevaisuutta pyrkivän seudun päätöksenteolle mairittelevia piirteitä normimääräisen rakenteen tasolla. Liminaalitulassa ne sen sijaan ovat erittäin tarpeellisia ominaisuuksia siirtymärituaalin onnistumiseksi.

Päätöksentekijöitä toisistaan erottavaa ilmapiiriä luo yhtäältä epätietoisuus seudun ulkopuolelta määrittävistä reunaehdoista ja toisaalta taas epätietoisuus seudun sisällä eri osapuolten ajatuksista ja tarkoitusperistä. Tahoihin, joiden kanssa on jo pitkään tehty hyvää yhteistyötä, ei luoteta. Luottamuksen puute heijastuu myös seudun julkisten palveluiden kokonaisuuden hallinnan ongelmiin. Samoin siihen, että kuntarajat rajoittavat tehokkaasti yhteistä kokonaisuuden suunnittelua, vaikka palvelut tuotettaisiinkin pääosin jo yhteisissä organisaatioissa.

Seudun johdon työnjaolliset ongelmat lisäävät ilmapiirissä tunnetta hallitsemattomasta kokonaisuudesta. Organisaatioiden rakenneratkaisuista johtuen verkostomaisen seudun päätöksentekoa kuormittaa varsinainen kokousviidakko, jossa virka-, mutta erityisesti luottamusjohtajat yrittävät parhaansa mukaan ehtiä kokouksesta toiseen. Samoja asioita tehdään ehkä päällekkäin, mutta kokonaisuudesta ei muodostu selkeää kuvaa oikein kenellekään.

Asiat, joiden pitäisi viedä yhteistä seutujohtamisen kehittämistä eteenpäin, pitkä yhteistyöhistoria ja menneet yhteiset prosessit sekä toimijoiden toisensa hyvin tunteminen, ovatkin muodostuneet kehittämisen ryhmäprosessin kompastuskiviksi. Tuudittautuminen asioiden sujumiseen omalla painollaan verkostomaisessa palvelurakenteessa on antanut vääristyneen kuvan hallitusta kokonaisuudesta. Asiantila on huomattu, mutta sille on vaikea tehdä mitään. Johtaminen on kuin itsekseen ajautunut verkoston palveluorganisaatioita raken-

nettaessa detaljien täyttämän todellisuuden keskelle ja johtaminen tapahtuu nyt detaljeista kohti kokonaisuuden hallintaa, ei päinvastoin.

Päätöksenteon ilmapiirissä voi aineiston analyysin kautta tunnistaa seudulla olevan myös institutionaalista yrittäjyyttä, joka pyrkii seudun kehittämisen kokonaishallinnan parantamiseen. Vaikka institutionaalinen yrittäjyys olisi supertaitavien ihmisten vipuapua seudun myönteiselle kehitymiselle, ei se toimi ilman ajallista jatkumoa ja riittävää yhteiskunnallista arvostusta nauttivaa tahoja, joka tekee päätöksiä. Sotarauta ja Mustikkamäki ilmaisevat institutionaalisen yrittäjyyden tapahtuvan aikaulottuvuudessa, jossa erilaisen taustan ja osaamisen omaavat henkilöt vaihtuvat, mutta pitävät myönteisen kehityksen viestikapulan vauhdissa koko ajan. (Sotarauta & Mustikkamäki 2011, 23.) Päätöksenteon ilmapiiri voi kuitenkin olla niin samaa detaljeista, epätietoisuudesta, sisäisestä kilpailusta, tosiasiallisen tiedon puutteesta, kiireestä ja monesta muusta kynnyskysymyksestä, että Sotaraudan ja Mustikkamäen (2011) kuvaama institutionaalisen yrittäjyyden viestikapula hukkuu.

Kuntaliitos on tabu ja siitä puhumista vältellään. Tämä rajoittaa merkittävästi päätöksenteon ilmapiirin keskustelun avoimuutta. Vuorovaikutus jää hyvin suppeaksi, jos se tapahtuu kiireellä läpi käytävien toimielinten kokouksissa. Avoimempi vuorovaikutus tapahtuu verkostomaisen seudun erilaisissa ”tuttavapiireissä”. Nämä ryhmät edustavat rakenteen takana näkymättömissä olevan communitasin (Turner 2007) laimentuneen muodon suhteita, jotka ovat kuitenkin rakennetta vahvempia. Valtastatustaan vastaamattomalla tosiasiallisen tiedon tasolla olevat päättäjät ”kelluvat” yhä kauemmas tosiasiallisesta vallasta. Tämä valta saattaa siirtyä tuttavapiirien käyttämäksi.

Seutujohtamisen kehittämiseen, verkostojen parempaan hallintaan ja elinvoimaisen seudun kokonaiskehityksen tehokkaampaan haltuunottoon suunnatun johtajaprosessin latis-tumisen mahdollistanut päätöksenteon ilmapiiri huutaa asenteiden muutosta, johtajuutta ja tosiasiallista, päätöksenteon saavuttamaa tietoa.

6.1 Seutujohtajuuden identiteetin kehittämiseksi tärkeän päätöksenteon ilmapiihin rakentuminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa selvästi, että seutujohtamisen identiteetin rakentamista edistävä tai estävä päätöksenteon ilmapiiiri muodostuu seudulla vallitsevasta asenteesta, johtajuudesta ja tosiasiallisesta tiedosta.

ASENNE	JOHTAJUUS	TOSIASIALLINEN TIETO
1. Asenne	2. Liminaaltilassa oleminen	5. Tosiasiallisen tiedon puute
7. Rakenteiden rajoittama ajattelu	3. Johtajuuden puute	6. Voimavarojen hyödyntämättömyys
8. Vallan luovuttaminen	4. Nykytilan hallitsemattomuus	

Kuva 1. Seutujohtamisen kehittämissuunnan käyntiinlähtöä heikentäneen päätöksenteon ilmapiihin ongelmat ja niistä muodostuvat päätekijät.

Seudun asenneilmapiiiri ratkaisee, millä tavalla seudulla suhtaudutaan ylipäänsä muutokseen, kehitykseen, yhteistyöhön ja kumppaneihin. Seutujohtamisen yhteistä kehittämistä haittaavassa päätöksenteon asenneilmapiiirissä on korjaamisen varaa. Asenteita leimaa alistuminen uskomaan ja toimimaan kuin seudun yhteisen johtajuuden kehittämisen avaimet olisivat jonkun muun kuin seudun kuntien omissa käsissä, keskinäinen luottamuspuula, muutosvastarinta, odottelu, sitoutumisen puute ja kokemuksen tuoma sokeus nähdä uusia kehityssuuntia, mikä on yhteydessä rakenteiden rajoittamaan ajatteluun.

Johtajuuden näkökulmasta liminaaltilassa oleminen on ongelma itsessään. Tila, jossa vanhat säännöt eivät pidä paikkaansa, mutta tilalle ei ole vielä vakiintunut mitään uutta selkeää järjestelmää on epämääräinen ja ahdistava. Liminaaltilassa ei ole johtajuutta, vaan kaikki ovat tasa-arvoisia. Tämä lisää tilan kokemista epämääräisenä ja siitä halutaan päästä mahdollisimman nopeasti pois. Jos liminaaltilan luonne ymmärretään ja hyväksytään sen hetkellinen epämääräisyys, voidaan sen avulla siirtymärituaalin kautta löytää uusi alku hyvälle ja luottamukseen perustuvalla yhteistyöllä. Jos seudulla ei ole ymmärretty kunnallisjohdon ja seudun päätöksenteon liminaaltilaa, vaivaa johtoa helposti ilmiö, jossa piiloudutaan erilaisten syiden ja selitysten taakse vastuulta viedä itse oman alueen kehitystä eteenpäin. Samalla kärsitään johtajuuden puuttumisesta ja toivotaan jostain ilmestyvän riittävän vahva taho, joka viitoittaisi edettävää reittiä.

ulottuvuutta, asenne, johtaminen ja tosiasiallisen tiedon taso, vaikuttavat siihen, miten ja millaiseen suuntaan seutujohtajuuden identiteetti kehittyy.

Alistunut, vallan muualle luovuttava asenne yhdessä johtajuuden puutteen kanssa on seudun johtajuuden kehittymiselle suuri ongelma. Ensinnäkin seutu kehittyy niin, ettei sillä itsellään juurikaan ole tosiasiallista valtaa vaikuttaa kehitykseen. Huonon tosiasiallisen tiedontason vallitessa osa seudun toimijoista luulee tarinan syntyvän itsekseen jonkinlaisen kohtalon perusteella. Tähän kehitykseen sitten mukaudutaan. Toisaalta, jos kaikilla tahoilla on hyvä tosiasiallinen tieto, voi tulkita, että seutu siltä osin luovuttaa itse omaa valtaansa muualle. Jos asenne pysyy samana, mutta seudulta löytyy johtajuutta, kehittyy seutujohtajuuden identiteetti. Kehittäminen kuitenkin ”kävelee yli” mahdollisesti tärkeiden symbolien, jotka liittyvät seutujohtamisen identiteetin hakemiseen ja olisi parempi kohdata siirtymärituaalien avulla. Esimerkiksi nimikysymys on tällainen symboli. Tosiasiallisen tiedon lisääntyminen merkitsee vallan delegointia johtajille ja kunnallisdemokratia on näennäinen.

Jos seudulta löytyy asennetta pitää valta seudulla omissa käsissä, kehittyy seutujohtamisen identiteetti ilman johtajuutta. Vaarana on silloin, että valta karkaa virallisista rakenteista niiden takana vaikuttaville tuttavapiireille, joissa heikon tosiasiallisen tiedon vallitessa on suuri riski ryhmäajattelulle. On mahdollista, että tieto korvautuu samanmielisyshakuisissa epävirallisissa poliittisissa piireissä oletuksilla, stereotyyppioilla, ennakkoluuloilla ja samanmielisyyttä tukevalla informaatiolla. Toisaalta, jos tosiasiallisen tiedon taso on seudulla hyvä, johtajuuden puute tukee kohtaamisia näkyvän rakenteellisen päätöksentekojärjestelmän takana vaikuttavissa piireissä, jotka käyttävät ehkä hyvinkin tehokkaasti valtaa. Niissä voi syntyä *communitas* (Turner 2007), joka voimistaa seutujohtajuuden kehittämistä ja identiteetin löytymistä, mutta mahdollisesti omalakisesti kehittyvään suuntaan, jossa virallisella kunnallisdemokratialla on näkyvän rakenteen tasolla tosiasiasa vain vähän sanottavaa.

Seutujohtajuuden kehittämiseksi on tärkeää, että sekä asenne suhtautua muutoksiin on myönteinen että seudulla on vahvaa johtajuutta. Tällöin seudun johtaminen kehittyy yhdessä sovittavaan suuntaan ja se tapahtuu moninäkökulmaisessa keskustelussa. Jos tosiasiallinen tieto on puutteellista, saattaa ryhmäajattelun riskiolosuhteet kasvaa kunnallishoidon tiiviissä ryhmässä samanmielisyshakuisuuden vuoksi. Se pystytään hallitsemaan asia tiedostamalla ja kiinnittämällä huomiota ryhmädynamiikkaan. Tässä ryhmän johdon rooli on erittäin keskeinen.

Jos tosiasiallinen tieto saavuttaa sekä johdon että päätöksenteon hyvin, on seudun kunnallisjohto erittäin vahvoilla rakentamaan seutujohtajuudelle sellaisen identiteetin, että se kestää monenlaisia paineita. Kunnallisjohto hyväksyy silloin hetkellisen liminaalisuutensa ja ymmärtää, että siinä tilassa eivät toimi samat ongelmankohtaamisen ja -ratkaisun keinot kuin näkyvän rakenteellisen yhteiskunnan tasolla. Kunnallisjohto ymmärtää, että eteenpäin pääsee sellaisten siirtymärituaalien avulla, jotka ottavat huomioon seudun vahvat, seutujohtajuuden identiteetin kehittymiselle oleelliset symbolit. Liminaalitulassa olevalla kunnallisjohtolla on mahdollisuus saavuttaa yhteisen vahvan kokemuksen kautta yhteinen *communitas* (Turner 2007), joka vie seutujohtajuuden yhteistä kehittämistä eteenpäin ja aikaansaa näkyvästi yhteisesti myönteiseksi koetun seutujohtajuuden kehittämisen ilmapiirin. Aikanaan se saa sitten myös sopivat rakenteet.

6.2 Seutujohtajuuden identiteetin muodostaminen siirtymärituaalin liminaalitulassa

Päätöksenteon ilmapiiri, josta välittyy kunnallisjohtoon kuva tahdottomana, alistuneena, odottavana ja tasapäisenä, on melankolinen. Seudun ulkopuolelta tulevat paineet ja joustamattomat reunaehdot palveluiden järjestämiseksi, sisäiset väestönkehitysongelmat ja taloudellisten resurssien vastaamattomuus kasvaneisiin tarpeisiin ovat osa seudun todellista huolenaiheista eikä kunnallisjohtoa, joka ei saa haltuun tätä kaikkea, voi syyttää huonosti tehdystä työstä.

Aiemmin olen jo todennut, että verkostomaisesti lähes kaikki julkiset palvelunsa järjestävän seudun kokousviidakossa seikkaileva kunnallisjohto on epäselvässä liminaalitulassa. Haastattelukuvasta huokuu liminaaliolentojen olemus. Tämä on asia, jonka tiedostaminen ja hyväksyminen ovat ensiaskel pitkin liminaalitulassa edettävää polkua, joka johtaa väijäämättä kohti siirtymärituaalin kolmatta vaihetta, siirtymistä uudenlaiseen, mutta hallittavaan johtamisen tilaan.

Liminaalitulo on kynnyks, ovi tilasta toiseen. Van Gennep kuvaa kulun pääovesta tapahtuvan erilaisissa kulttuureissa rituaalien kautta. Pääovi on riittien ympäröimä, koska se avautuu julkiseen ja edustavimpaan suuntaan. Vähemmän arvokkaat tai kulttuureittain jollain tavalla epäpuhtaiksi ajatellut tahot käyttävät sivuovea. (Van Gennep 1960, 25.) Meidänkin kulttuurissamme talon oma väki kulkee arkioloissa usein muusta kuin pääovesta. Siirtyminen sisälle vaikkapa keskenään kinastelevan ja likaisissa kurahaalareissa olevan lapsijoukon

kanssa on huomattavasti mukavampaa eikä tarvitse varoa paremman sisäänkäynnin puhtaita ovenpieliä ja uutta mattoa.

Jos joudun itse työssäni esittelemään isolle joukolle jotain uutta, isoa ja monimutkaista rakennusta, en mene sinne koskaan itse ensimmäistä kertaa paraatiovesta ja tuo iso joukko mukaan. Menen etukäteen tutkimaan tilat niin, että ne ovat minulle jo tuttuja isolle joukolle niitä avatessani. Osaan silloin johtaa muut tutustumaan rakennuksen merkittäviin tiloihin ja osaan kertoa niiden käyttötarkoituksista ja eri tilojen suhteista muihin tiloihin. En kulje paraatioven kautta tutkimuskäynnillä, vaan kiinteistöhoitajan ja ehkä muutaman muun asiassa enemmän tietoa omaavan kanssa sivuovesta, koska saan jätettyä sinne yksinkertaisimmin kuraiset työmaakengät, kypärän ja muut rakennuttajan tärkeät symbolit. Käytyäni rakennuksen läpi, olen valmis avaamaan pääoven ja kulkemaan siitä vastaan kanssani rakennusta katsomaan tullutta isoa joukkoa.

Seudun yhteisen johtamisen kehittämisen pääovella, kuntien yhteisellä tulevaisuudentahotilalla, on sellaisia rituaaleja, joiden läpi koko kunnallisjohto ei ole vielä todennäköisesti valmis kulkemaan. Puheet kuntaliitoksista tai edes sellaiseen valmistavasta yhteistyöstä nostaisivat pintaan liikaa tunteita ja symbolisia arvoja. Kunnan nimikysymys on yksi tällainen symboli, joka nousee esiin ja saattaa antaa vaikutelman, että asia olisi ensimmäinen ja tärkein selvitettävä kysymys. On turhaa haaskata aikaa keskusteluun siitä, miten tällaisista nyt vielä liian vaikeista rituaaleista selviydytään. Tämä voi jättää odottamaan kypsyämistä ja tutkia asiaa Van Gennepin (1960) mainitseman sivuoven kautta. Seudun liminaalitullassa olevalla kunnallisjohtolla on oikeus tulkita itse, millaisen oven kynnyksellä se on.

Kunnallisjohtoon ja seudun avainjohtajien yhteinen, seudun johtamisen kehittämiseen tähtäävä prosessi on erinomainen siirtymärituaali. Se on turvallinen sivuovi, jonka läpi kulkeminen ei edellytä kulkua sellaisten riittien kautta, joihin ei olla vielä valmiita. Kuten minä teen jättämällä likaiset työmaavaatteet sivuoven ulkopuolelle uuteen rakennukseen tutustuessani, edellyttää myös siirtymärituaalin onnistuminen, sivuovestakin kulkien, osallistujia jättämään prosessin ulkopuolelle muun muassa keskustelua rajoittavan kuntakoolla spekuloinnin, oman poliittisen tai organisatorisen painoarvonsa, historian riipat ja huolensa siitä, miten oma valta mahdollisesti muuttuu prosessissa. Liminaalitullassa toteutettavan prosessin näkökulmasta näiden asioiden painoarvo on olematon. Prosessin voi nähdä kuntien välillä olevana Van Gennepin (1960, 19) tarkoittamana neutraalina vyöhykkeenä.

Liminaalisuudessa ei ole olemassa rakenteellisen yhteiskunnan eroja eri tahojen välillä. (Turner 2007, 117.) Seudun johtajien ryhmäprosessissa kaikki osapuolet ovat tasa-arvoisia keskustelijoita eikä minkään tuota tasa-arvoa haastavien asioiden anneta sammuttaa keskustelua. Polttopisteessä kaikilla on vain yksi asia: Seudun yhteinen hyvä tulevaisuus. Liminaalitulassa kuntien jo rakenteellisen yhteiskunnan tasolla kokema samanlaisuus vahvistaa entisestään yhteenkuuluvuutta.

Turnerin mukaan liminaalisuuteen kuuluva piirre on, että normaalirakenteisen yhteiskunnan alimmista tulee hetkellisesti ylimpiä ja ylimmistä alimpia. Tämän tarkoituksena on saada liminaalisuutta edeltäneet ja sen jälkeen esiin tulevat piirteet pois. (Turner 2007, 116.) Ylimpien tai suurimpien hetkellinen muutos alimmaksi on siirtymärituaalin näkökulmasta välttämätön. Se ei ole kaaos, vaan johtajan koulu. Sitä kautta johtaja (tarkoittakoon henkilöä, ryhmää tai organisaatiota) voi ymmärtää, millaista on olla muussa asemassa. Näin johtaja osaa hyödyntää päätöksenteossa ja johtamisessa tämän ymmärryksensä liminaalitulassa jälkeisessä uudessa tilassa.

Alemmuus-ylemyys-asetelma ei muodostu liminaalioletojen keskinäisestä statuserosta, vaan ryhmän jäsenten suhteesta ryhmän ulkopuoleen. Ryhmän jäsenet joutuvat ottamaan vastaan kaiken sen arvostelun ja kritiikin, mitä kohdistuu seudulla tehtäviin muutoksiin tai edes niistä keskusteluun. Tämä kritiikki on tärkeä monella tapaa. Kritiikin aito huomioiminen tarkoittaa tehtävien päätösten ja linjan vetojen perusteellista arviointia vielä kerran uudelleen. Se on silloin peili, joka ehkäisee tehokkaasti mahdollisen Janisin (1982) kuvaa-man ryhmäajattelun syntyä. Monipuolisesti ja eri näkökulmista arvioidut päätökset kestävät kritiikkiä ja arvostelua myös liminaalitulassa jälkeisessä vaiheessa, kun on toimeenpanon aika. Prosessi rakentaa seudun johdolle kuin itsekseen vahvan taustan, johon voi nojata.

Liminaalitulassa ylitetään hetkellisesti rakenteellisen yhteiskunnan erilaisia valta-asemia tai ne poistuvat tilapäisesti. Tämä liminaaliproessin ominaisuus on vain hyväksyttävä. Ryhmäprosessiin sitoutuvien jäsenten ja ryhmän ulkopuolelle eri syistä jäävien, mutta normimääräistä valtaa käyttävien yksilöiden on ymmärrettävä, että kehittämis- ja innovointiproessin nojaaminen pelkästään rakenteellisen yhteiskunnan muodollisiin valta-asemiin ei ole tae prosessin onnistumiselle. Liminaalitulassa tapahtuva seudun johtamisen kehittämisen ryhmäprosessi, jossa ryhmä muodostuu kunnallisjohdosta ja sidosorganisaatioiden johdosta lisättynä Airaksisen, Laineen, Kyöstin, Markkolan, Härkösen, Afflektin, Lehtolan ja Paanasen muutamalla yksilöllä ”hyviä, innokkaita ja osaavia tyyppejä” (Airaksinen ym.

2012, 101), on aimo kehitysharppaus eteenpäin, kohti hallintaa verkostomaisesti toimivan seudun rakenteisiin sidottujen toimielinten kokousviidakossa.

Turner mainitsee käsitteen ”heikkojen voima” (Turner 2007, 124), joka on *communitasin* (Turner 2007) piirre ja jota voi esiintyä myös muualla kuin liminaalisuudessa. Tällä hän tarkoittaa muun muassa rakenteellisessa yhteiskunnassa vallitsevaa, jollain tavalla heikkomiksi ja vahvemmiksi määriteltyjen ryhmien suhdetta toisiinsa. Siinä tämä heikkomaksi määritelty osapuoli onkin tosiasiasa vahvempi osapuoli sen tasapainottaessa vahvan käyttämää valtaa. Pienet ja heikot voivat toimia moraalinvartijoina ja eräänlaisina totuuden torvina tai peileinä voimakkaille ja isoille, jolloin näiden todellisuudenkuva pysyy realistisena. Turner mainitsee tällaisiksi esimerkiksi sveitsiläiset Euroopassa ja entisajan satujen ”pikku räätälit”, jotka pitävät huolen siitä, että järjestäytyneessä yhteiskunnassa voimakkaat pysyvät inhimillisinä toisilleen.(Turner 2007, 124.)

Kuntien kokoero on vuoropuhelua edistävä tekijä seudun johtajien ryhmäprosessissa. Turnerin jo mainitun näkemyksen mukaan juuri heikkojen voimat ovat vaikuttaneet symbolisesti toimivan alkuperäiskansojen rituaaleissa eräänlaisina vastavoimina rakenteessa hallinnoivien suurempaa valtaa ja jopa väkivaltaa vastaan. (Turner 2007, 125.) Pienet kunnat ovat saattaneet jo kauan aikaa sitten kulkea sen polun, jossa suuremmat ovat vasta ottamassa ensiaskeleita. Empiirinen aineisto tukee vahvasti Turnerin näkemystä heikkojen voimasta liminaalitulassa.

” - - -ei se meille niin ku ongelma oo se yhteistyön tekeminen. Me oomme kuitenkin sen verran pieni yksikkö, että meidän on tehtävä yhteistyötä. Me emme voi kaikkia palveluja järjestää itse, et se on aivan niin ku luontevaa.” (01)

Seutujohtamisen kehittämisen johtajaryhmässä pienten kuntien läsnäolon suuri voima on se, että ne toimivat prosessissa oikeiden asioiden perään kysyjinä. Niiden erityisenä, prosessin onnistumisen kannalta oleellisena tehtävänä on ryhmän fokuksen pysyttäminen oikeilla raiteillaan ja rohkeus ottaa esille myös sellaisia asioita, joissa isompien kuntien on vaikeaa olla aloitteellisia. Pienet kunnat ovat joutuneet jo pitkään tekemään pienuutensa vuoksi yhteistyötä muiden kuntien tai kumppaneiden kanssa ja ne suhtautuvat mutkattomammin tulevaisuudenkin erilaisiin yhteistyökuvioihin. Näin niiden pienuus seudun rakenteellisessa yhteiskuntajärjestyksessä muuttuu liminaalitulassa kaikkein keskeisimmäksi rooliksi asioiden eteenpäin menemisen kannustajina.

Liminaalitulassa tapahtuva siirtymärituaali on neutraali alusta käsitellä vaikeita asioita tasa-arvoisesti ja vailla historian riippoja. Historiassa tapahtuneita asioita ei voi muuttaa, mutta ne voi ja pitää suhteuttaa nykyisyyteen ja tulevaan. Niiden todellista arvoa on tärkeää tarkastella tästä hetkestä käsin ja ymmärtää monien mukana ”roikkuvien” historiallisten riippojen merkitys symbolisena uusien asioiden prosessoinnissa. Seuduilla on monia asioita, joita ei enää edes muista tai tiedä moni nykyisistä päättäjistä tai joita päättäjät ovat kuulleet edeltäviltä sukupolvilta tarinoina.

Liminaalitulassa tapahtuva ryhmäprosessi itsessään muuttaa vääjäämättä liminaaliolentojen asenteita. Turnerin sanoin ”Heille [liminaaliolentoille / kv] on tehtävä selväksi, että he ovat kuin savea tai tomua, pelkkää raaka-ainetta, joka saa muotonsa yhteiskunnan käsissä. - - - Rakenteen ja siihen sisältyvien korkeiden statusten tulee siis turvata yhteiskunnan hyöty yksilön suuruuden tavoittelun sijaan.” (Turner 2007, 118).

Hägg (2011) on tutkinut yrittäjyysidentiteetin muodostumista yrittäjyyskasvatuksessa rituaalien avulla. Rituaalipedagogiikka on yrittäjyysidentiteetin muodostumista tukeva malli, jossa prosessin, yksilön rakentaman rituaalinäyttämön sisällä tapahtuvat kolmivaiheisen siirtymäritin osat: erottautuminen vanhasta, siirtymätila ja liittyminen uuteen. Hän painottaa kaikkien vaiheiden tärkeyttä tässä prosessissa, jossa erilaiset rituaalit ja yrittäjyyteen liittyvien symbolien läpikäynti rakentavat yrittäjyysidentiteettiä vaihe vaiheelta. Liminaalivaiheessa tapahtuva identiteettineuvottelu antaa kokelaalle mahdollisuuden tunnustella itseään erilaisissa rooleissa ja sekä itsereflektion että muiden liminaalitulassa olevien vertaisten reflektion avulla kehittää uutta rooliaan. (Hägg 2011, 202 – 209.)

Liminaalitulassa tapahtuvassa seudun kunnallisjohdon ryhmäprosessissa mukana oleminen vaatii yksilöltä voimaa ja rohkeutta laittaa itsensä ”likoon”. Pelissä on paljon enemmän kuin vain yksilön oma identiteetti josta neuvotella, koska kyseessä on siirtymärituaali, joka vaikuttaa jollain tavalla koko seudun tilanteeseen. Jo mukaan lupautuessaan kunnallisjohdon jäsenen on ymmärrettävä, että oma status rakenteellisessa yhteiskunnassa liminaalitulassa päätyttyä voi olla täysin toinen kuin se on ollut siirryttäessä liminaalitilaan. Vaikka yksilö käy liminaalitulassa Häggin (2011) tarkoittamaa identiteettineuvottelua itsekseen ja vertaisensa kanssa, täytyy hänen hyväksyä oma toissijaisuutensa: Juuri hänen mukana olemisensa ei ole mikään erityinen arvo sinänsä, vaan että arvo tulee ryhmän kokonaisuudesta, jossa on erilaisia, mutta tasa-arvoisia yksilöitä. Yhdessä tuotettu arvo konkretisoituu siirryttäessä liminaalitulasta siirtymärituaalin kolmanteen vaiheeseen, uuteen tilaan.

Häggin (2011) mukaan yrittäjyysidentiteettiä rakentavan rituaalipedagogiikan harjoittaminen ilman asiaan sitoutuneita ohjaajia tai valmentajia ei ole mahdollista. Erityisesti tämä korostuu epämääräisessä ja rakenteettomassa liminaalivaiheessa, jossa yksilöt kokevat hämmennystä ja käyvät identiteettineuvottelua etsiessään uutta yrittäjyysidentiteettiään. Rituaalipedagoginen yrittäjyysidentiteetin muodostumisprosessi on Häggin mukaan elämänkriisi, jossa järjestetään Turnerin (2007) tarkoittamalla uudella tavalla statusten ja niiden haltijoiden välisiä suhteita.

Seudun johtajien liminaalitullassa tapahtuvassa yhteisen seutujohtamisen kehittämisssessä ei olla virka- tai luottamusjohtajina, ei myöskään muiden organisaatioiden johtajina, vaikka sinne olisi sellaisena valittukin. Johtajat ovat liminaalitullassa asioiden ja näkökulmien välittäjinä, joilla ei ole johtajuuden itseisarvoa, vaan ryhmän jäsenten arvo tulee samoja ongelmia rakenteellisessa yhteiskunnassa eri puolilta katsoneiden erilaisista näkökulmista.

Edellä mainittu erottaa seutujohtamisen kehittämisen liminaalitullassa tapahtuvan ryhmäprosessin Häggin (2011) tarkoittamaa yrittäjäidentiteettiä rakentavasta rituaalipedagogisesta prosessista, jossa uuteen tilaan astuvan yksilön identiteetti on rakentunut liminaaliproessin ja siihen kuuluvien rituaalien ja symbolien avulla uudelleen. Prosessin tavoite fokusoituu yksilön identiteetin uudistumiseen ja yksilön menestykseen tulevaisuudessa.

Seudun johtaminen ei ole koskaan yksilöiden roolisuoritus tai menestystarina, vaan vallankahvaa vaihtavien, toisiinsa erilaisin statuksin liittyvien yksilöiden yhdessä kuljettama ja ajassa jatkuva prosessi. Seutujohtamisen kehittämisen rituaaliprosessi ei tähtää sen vuoksi ensisijassa yksilöiden identiteettien uudistamiseen, vaan seutujohtamisen identiteetin muodostumiseen. Yksilöiden identiteetti kehittyy rituaalissa vääjäämättä, mutta ikään kuin oheistuotteena, ei prosessin päämääränä. Seutujohtamisen identiteetin rakentaminen siirtymärituaalin liminaalitullassa ei välttämättä tarvitse ulkopuolista konsulttia ohjaajaksi. Oleellisempaa on pitää huolta ryhmädynamiikasta ja siitä, että ryhmän jäsenet muistavat oman olemuksensa liminaaliolentoina.

Konsultille sopiva tärkeä rooli liminaalitullassa tapahtuvassa seutujohtamisen kehittämisssessä voi kuitenkin olla konsultin oleminen ulkopuolisena muistuttajana liminaaliolennoille näiden statuksettomuudesta. Toisaalta konsultti varmistaa prosessin fokuksen pysyvän yhteisen seutujohtamisen identiteetin löytämisessä ja kuljettaa siksi liminaaliolentot sellaisten riittien ja symbolien kautta, jotka tukevat tätä päämäärää. Ohjaajaa tarvitaan

ehkä myös avustamaan ryhmää käymään läpi seudun johtamisen nykyidentiteetin ja tulevan identiteetin ristiriitaisuuksia. Hägg (2011, 213) sanoo tutkimustensa perusteella ristiriitaisuuksien läpi käynnin olevan tärkeää. Ellei siirtymärituaali tapahdu Van Gennepin (1960) mainitseman paraatioven kautta kulkien, osaa konsultti ehdottaa liminaaliolentoille valittavaksi reittiä, jota pitkin kaikki ovat valmiita kulkemaan.

Siirtymärituaalin liminaalivaiheessa liminaaliolennot voivat saavuttaa Turnerin (2007) kuvaaman *communitas* –kokemuksen, joka Häggin tutkimustulosten mukaan auttaa liminaaliolentoja selviytymään liminaalitalan epävarmuudesta. (Hägg 2011, 211.) Tällainen voimakas yhteisyyden kokemus ei synny konsultin tai liminaaliolentojen pyrkimysten perusteella eikä ryhmäprosessin agendaan kirjoitettuna. Turnerin mukaan sitä ei voi ohjata instituutionalisoiduin keinoin ja se eroaa tavoitelluista *communitas* -kokemuksista, joilla haetaan muutosvoimaista kokemusta löytämään yksilöiden sisältä yhteistä ja jaettavaa. Itsekseen otollisissa olosuhteissa syntyvä spontaani *communitas* tarjoaa uudistumisen, voiman ja mahdollisuuksien ohi kiitävän tilan, jossa osalliset kokevat voimakkaan yhteisyyden. (Turner 2007, 159 – 161.)

On todennäköistä, että menestyksellistä yhteistyötä pitkään tehneen seudun yhteisessä historiassa on kokemuksia Turnerin (2007) tarkoittamasta spontaanista *communitasista*, josta on jäänyt jäljelle ja hiljaksen normatiivisen muodon saaneita, yksilöiden välisiä siteitä. Nämä siteet ovat vahvempia kuin rakenteellisen yhdyskunnan muodolliset siteet ja voivat edelleen vaikuttaa seudun näkyvän, rakenteellisen hallinnan taustalla. Ne voivat ehkä tarkoittaa historiaan kirjoitettuna onnistuneita tai edistyksellisiä hankkeita, joiden käyntiinlähtövaihe on ollut työläs ja vaatinut osallisilta paljon, mutta edetessään tarjonnut yhteisiä onnistumisen kokemuksia. Ehkä se voi olla myös yksilöiden flow-kokemuksia (Csikszentmihalyi 2005) saada vaikeita, kuntien toimintaan liittyviä asioita onnistumaan, mikä voi yhdistää osallisia vahvasti.

Liminaalitalassa olevan, vaikeasti hallittavalla verkostomaisella palvelurakenteella toimivan, mutta ulkoisten ja sisäisten paineiden kanssa kamppailevan seudun päätöksenteon ilma-
piiriä jakaa kysymys etenemisestä. Useat eri tahot haluaisivat edetä seudun johtamisen kehittämisessä ja pitää päätöksenteon siitä kuntien omissa käsissä. Samaan aikaan osa näkee paremmaksi odottaa erilaisten liikkeelle lähdön ehtojen täyttymistä. Tämä tarkoittaa käytännössä tilannetta, että kaikki odottavat.

” Kyllä se niin on, kun sitä mieltii, että se päättäjiltä puuttuu se rohkeus. Et kyl- lähän nyt poliittisia päätöksiähän ne on ja jotenki tuntuu, että on liian paljon asioita, missä niin ku päätöksiä ei uskalleta tehdä. Et mitä ne mieltii sitte, mitä siälä mietitähä, en tiedä mutta.” (S3)

Liminaalitulassa tapahtuva seutujohtamisen kehittämisen prosessi mahdollistaa samaan aikaan sekä liikkeelle lähtemisen, että odottamisen. Siirtymärituaalin tarkoitus on, kuten edellä olen pyrkinyt kuvaamaan, löytää yhteisen seutujohtamisen identiteetti. Sillä tarkoi- tan yhteistä tahtotilaa, yhteisyyttä, en rakenteellista mallia. Koska kuntien arkea pyörite- tään tiukasti erilaisiin rakenteisiin sidottuna jatkossakin, on itsestään selvää, että seutujoh- taminen saan myös aikanaan rakenteellisen mallin. Se malli ei ole vielä olemassa ja se voi löytyä vasta liminaaliprosessin jälkeen. Oleellista ennen sitä on kuitenkin löytää hukassa oleva identiteetti. Kunnallisjohdon on luotettava siihen, että vahva seutujohtamisen identi- teetti hyväksyy ylleen kyllä monenlaisia vaatteita.

7 Lopuksi

Alun perin tarkoitukseni oli osallistua seutujohtamisen valmennusohjelmaryhmään toimintatutkijan roolissa havainnoiden prosessia ja antaen kertyvää tutkimustietoa prosessin käyttöön. Itsestäni riippumaton, tutkimuskohteeni muuttuva todellisuus, joka konkretisoitui käsistäni hävinneenä pro gradu -aiheena, pakotti minut suuntaamaan katseeni toisin. Pitäydyin samassa aihepiirissä, koska halusin ymmärtää mitä sellaista tutkimuskohteeni todellisuudessa tapahtui, että erittäin tarpeelliselta vaikuttanut kehitysprosessi ei pitkästä käynnistelystä huolimatta lähtenyt vauhtiin. Toisaalta halusin myös selvittää, onko tapahtuneessa jotain sellaista, josta voisi koitua seudun vastaavantyyppisille prosesseille hyötyä.

Päädyin liminaaliteorian (Van Gennep 1960) ja Turnerin *communitas* –käsitteen (Turner 2007) kautta suuntaamaan mielenkiintoni seudun päätöksenteon ilmapiiriin vaikuttaviin, näkyvän normimääräisen rakenteen ja statusten väleissä oleviin aukkoihin. Tutkin tässä prosessissa jotain, jota en nähnyt ja jota en voinut yksinkertaisesti rakenteen tasolla tutkia, apunani ryhmäprosessi, jota ei ollut. Se kaikki tuntui aloittelevan graduntekijän painajaisunelta.

”Tämä on hirveän vaikeaa. Koetan tässä nyt edetä järjestelmällisesti kuvaten, mitä minä oikein teen.” (Oma tutkimuspäiväkirja 27.6.2012)

Oma tutkijaliminaalitulani mahdollistui seutujohtamisen kehittämisryhmän pitkän käyntiinlähtövaiheen ansioista. Sain sen ansioista oppia ”kantapään kautta” miten muuttuva todellisuus vaikuttaa suuresti tutkimushankkeeseen ja miten hyvän tutkimussuunnitelman on pystyttävä mukautumaan tutkittavaan todellisuuteen. Jossain vaiheessa pelkäsin, että tutkielmaprosessini ei voi päättyä kunnialla, koska tutkimusaiheeni – johtajien ryhmäprosessi – hiipui hiljalleen minulta yhä kauemmas. En uskaltanut kirjoittaa siitä edes päiväkirjaani, aivan kuin ajattelemanani uhkakuva olisi silloin saattanut todentua vielä varmemmin. Ilman oman liminaalisuuteni tunnistamista ja minulle tutuista rakenteista irtautumista en ehkä olisi pystynyt ymmärtämään tutkimuskohteeni liminaalisuutta ja tunnistamaan niitä ilmiöitä, jotka tekivät päätöksenteon ilmapiiristä niin jähmeän tärkeälle kehitysprosessille.

Pyrin ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti tutkimaani todellisuutta. Olisin halunnut sen vuoksi mukaan myös kunnallisjohdosta ulkopuolisen tahon näkemyksen. Prosessin etenemisen vuoksi siihen ei kuitenkaan ollut mitään mahdollisuuksia.

”Litteroinnit alkaa olla pian loppusuoralla, mutta ei silti vieläkään kaikkia tehtynä. Minulla tekstiä varmaan kohta parisataa sivua. Hylkäsin jo A:n haastattelun jälkeen ajatuksen, jota olin miettinyt, että haastattelisin vielä B:tä, C:tä ja D:tä, koska he kukin tulivat esiin haastatteluissa ja ovat erittäin keskeisiä henkilöitä seudun johtajina. Ovat tavallaan sidoksissa vahvasti kuntiin, tavallaan kuntien välimaastossa ja tavallaan hyvin erillisiä. Olisin halunnut kuulla, mitä he tästä puhuvat. Näkökulma on niin eri kuin peruskuntien johdon. Se jää nyt tästä tutkielmasta valitettavasti pois.”(Oma kenttäpäiväkirja 19.5.2012)

Vasta tutkimuksen edetessä näin, että suuremman johtajajoukon haastattelu ei olisi ollut oleellista tämän tutkimuksen kannalta. Jo nyt kokoamani aineisto osoitti minulle sen, mistä ongelmat päätöksenteon ilmapiirille muodostuivat. Kaikki seudulla tapahtuneet ratkaisut ovat kuntien päättämiä, joten avaimet ovat yksinomaan kuntien käsissä. Vain avainten pyörittämiseen erilaisissa lukoissa tarvitaan muiden tahojen apua.

Alussa totesin Eriksenin luonnehtivan antropologiaa prosessina, jossa antropologi on kahlannut veteen tutkimaan jokea sen virratessa hänen ohitse. Ymmärrys historiasta ja sen vaikutuksista nykyisyyteen lisää yleistä ymmärrystä asiasta. Päämääränä on kuitenkin ymmärtää tutkimuksensa kohdetta ja nimenomaan sen sisältä käsin. (Eriksen 2004, 43, 54 – 55, 57.) Olin tutkimani todellisuuden sisällä hyvin suuren osan tutkimusprosessia, vaikkakin irrallani sen rakenteista. Jossain vaiheessa prosessia ymmärsin kuitenkin, että etäännyminen riittävän kauas auttoi näkemään asioita oikeassa mittakaavassa.

*”Gradu ja Suupohja tuntuu täältä katsoen tosi kaukaiselta asialta. Asiat, joita tutkin heidän ei olleesta prosessistaan tuntuvat pieniltä, tosi pieniltä. En voi täältä katsoen käsittää, miten niin pienellä alueella voidaan takuta jostain ikivanhoista asioista. Ja samalla valuu aikaa ja rahaa johonkin toisarvoiseen. - -
- Voiko pitkällä uralla sokeutua näkemästä, että ei ole olemassa vain yhtä selvää latua menneisyydestä tulevaisuuteen. Elää kuin tuolla ladulla aiemmin suksien pohjaan tarttuneet roskat eivät millään karisisi. On olemassa erilaisia suksia erilaisia alustoja varten. Jossain tarvitaan välillä rullasuksiakin, koska kitka on kova kohdissa, joissa ei suojaavaa lumipeitettä ole. Missä he säilyttävät rullasuksia, nyt niitä tarvittaisiin.*

Gradu vaivaa minua koko ajan. Samoin tämä päiväkirja. En pysty tekemään käytännössä säännöllisesti täällä kumpaakaan. Olenko vielä omassa liminaa-

livaiheessani? Olen. Olen koko ajan, ennen kuin saan työn luovutettua. Mitä täällä opin tutkimuksesta? Voiko silloin oppia, kun ei sitä tutkimusta tee?”
(Oma kenttäpäiväkirja 1.11.2012 Nanchang, Kiina)

Etäänntyminen omasta tutkimuskohteesta auttoi katsomaan asioita eri mittakaavassa ja avasi näkemään seutujohtamisen identiteetin puuttumisen. Omaa liminaalitilan tuskaa se kuitenkin lisäsi. Oli epämääräinen olotila tapahtuuko tutkimusprosessissa jotain silloin, kun mitään näkyvää ei tapahdu. Taaksepäin katsoen voin kuitenkin ymmärtää myös oman liminaalisuuteni tyhjinä hetkinä tapahtuneen paljon.

”Minua vaivaa sekin, että tämä Kauhajoen seudun tilanne ei kosketa enää samalla tavalla läheisenä kuin vielä syksyllä aiemmin oli. Muutto näin kauas on etäännyttänyt asiasta.” (Oma kenttäpäiväkirja 15.11.2012 Nanchang, Kiina)

Kun tutkii jotain asiaa, jossa itse on kiinni, vaikka vain sen sivulla, on vaarana että todellisuuden tapahtumat ohittaa erilaisista syistä. Ei näe tai halua nähdä, mitä ympärillä tapahtuu. Toisaalta voi myös luulla näkevänsä, jolloin omat pitkän työkokemuksen tuomat ennakkokäsitykset ovat niin vahvat, että jokainen sana havainnoissa voi olla niiden värittämä. Näitä molempia pelkäsin tutkimusprosessin alussa ja pelko rajoitti ajattelua. Lähteminen – pala elämään kolmen lapsen kanssa keskellä erilaisuutta – kauas tutusta seudusta, rakenteista, ihmisistä ja ilmapiiristä irrotti minut liian lähellä olleesta todellisuudesta. Välimatka myös vei pelon ja avasi oman liminaalitilani ilmapiiriä ajattelulle.

Viktor Turner sanoo communitasia voitavan havainnoida vain vastakohtana yhteiskuntarakennetta. Communitas on hänen mukaansa rakenteiden väleissä oleva tila, joka yhdessä rakenteen kanssa muodostaa kokonaisuuden. Niitä molempia tarvitaan, koska ne molemmat määrittävät toisensa muodon samoin kuin tausta ja kuvio määrittävät toinen toisensa Gestalt-hahmopsykologisissa kuvissa. (Turner 2007, 145 – 146.) Olen ymmärtänyt, että ei-tapahtunut ja tapahtunut todellisuus rajaavat toinen toisiaan samalla tavalla kuin Turnerin tarkoittama communitas ja rakenne. Niitä molempia tarvitaan, että todellisuudessa vaikuttavaa ilmapiiriä voi ymmärtää kokonaisuutena. Tämä havainto auttoi minua myös ymmärtämään monia sellaisia asioita, joita minäni ennen liminaalisuutta ja rakenteista irti päästämistä oli koettanut ymmärtää kunta-alan työntekijänä. En osannut aiemmin katsoa tapahtuvan todellisuuden tyhjiksi luulemiini väleihin.

Verkostomaisesti toimivan seudun johtaminen on hyvin haasteellista. Seutujohtamisen identiteetti on hukassa ja sitä koetetaan etsiä näkyvän rakenteen tasolta ja normimääräisin keinoin. Etsinnässä kompastutaan jatkuvasti symboleihin ja rituaaleihin, joita ei voi ymmärtää katsomalla kunta- ja sidosorganisaatioita, toimielimiä, poliittisia statuksia tai normimääräisiä toimijoiden valtasuhteita. Turner (2007, 151) sanoo tällaisten yhteiskuntarakenteeseen keskittyvien mallien käytön olevan toimiva monissa tapauksissa. Jossain kohtaa siitä kuitenkin tulee hänen mukaansa ”kahlitseva päänäpintymä” (Turner 2007, 151). Verkostomaisen seudun johtamisen identiteettiä ei voi etsiä eikä rakentaa keskittymällä vain normimääräiseen rakenteeseen. Identiteetin leivonta-aineet eivät myöskään löydy rakenteisiin keskittyvien reseptien joukosta.

Hägg (2011) on tutkinut yrittäjyysidentiteetin muodostumista yrittäjyyskasvatuksessa rituaalien avulla. Hänen kehittämänsä rituaalipedagogiikka turvallisine rituaalinäyttämöineen voisi olla hyvä sovellettava keino löytää myös seutujohtamisen identiteetti. Oleellista on kuitenkin erottaa seutujohtamisen kehittämisprosessin tavoite Häggin kehittämän rituaalipedagogisen yrittäjyysidentiteettiä rakentavan prosessin tavoitteesta, jossa fokus on yksilön identiteetin uudistumisessa ja tulevassa menestyksessä. Seutujohtajuuden identiteetin kehittäminen ei ole millään tasolla yksilösuoritus, vaan se on vallankahvaa vaihtavien, toisiinsa erilaisin statuksin liittyvien yksilöiden yhdessä kuljettama ja ajassa jatkuva prosessi.

Seutujohtamisen identiteetin löytymistä vaikeuttava päätöksenteon ilmapiiri on liminaalitalan värittäjä. Se muuttuu identiteetin löytymistä tukevaksi hyväksymällä liminaalitalan olemassa oleminen ja vapauttamalla ajattelu hetkellisesti rakenteiden ja statusten rajoitteista. Tämä tapahtuu vain asenteita muuttamalla. Kunnallisjohdon on hyväksyttävä liminaalitalan ajaksi eri liminaaliosapuolten tasa-arvoisuus, statuksettomuus, liminaalitalan epämääräisyys, tuntematon tulevaisuus ja yksilöiden mitättömyys verrattuna yhteisyyteen. Toisaalta myös kuunneltava seudun kuntalaisten kritiikkiä, arvostelua ja epäilyjä sekä otettava ne kaikki mukaan identiteettineuvotteluun (Hägg 2011), jotta prosessi välttyy helposti kehittyvältä ryhmäajattelulta (Janis 1982).

Liminaalisissa siirtymärituaaleissa, jollaiseksi voi katsoa seutujohtajuuden identiteetin kehittämisprosessin, on aina läsnä historian symboleja ja riittejä. Seutujohtajuuden identiteetin siirtymärituaalissa osa niistä on sellaisia, joita eri kuntien kunnallisjohdon yksilöt eivät pysty yhtä aikaa aloittamaan. Silloin on parasta ohittaa Van Gennepin (1960) tarkoittama paraatiovi ja kulkea sivuovesta tutkimaan uutta tilaa ennen pääovelle käyntiä. Tämä tar-

koittaa, että pääoven riittien läpi kuljetaan yhdessä vasta sitten, kun kaikki ovat valmiita käsittelemään kynnyksysymyksiksiin nousseita symboleja. Johtajien yhteinen ryhmäprosessi on tuo erinomainen sivuovi.

Todellisessa elämässä tapahtumat vaikuttavat toisiinsa: ne muuttuvat toistensa vaikutuksista ja tapahtumien suhteet voivat olla hyvin monialaisia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tämä tutkimusprosessi on nyt päättynyt tältä erää. Se jättää avoimiksi minua suuresti kiinnostavia kysymyksiä. Haluaisin ymmärtää verkostomaisella palvelurakenteella toimivan seudun johtajuusidentiteetin kehittymisprosessia myös verkostosta päin katsoen.

*”Istun taas aamuviideltä koneella ja ajattelen. Tekstini on huonoa. Minua vai-
vaa teknisen toimialan viranhaltijalle tyypillinen valtiosuushankesuostelutekstisyndrooma, jossa asiakirja on täynnä pitkiä perusteluita. Kaikki ne
ovat tietysti niin oleellisia, ettei mitään voi poistaa! Samoin kuin tutkimassani
asiassa, huomaan tässä omassa prosessissani, että asioiden tekeminen mo-
nimutkaiseksi on yksinkertaista, mutta niiden yksinkertaistaminen on moni-
mutkaista.*

*Minua myös pelottaa se, että tekstissä on liian paljon omaa tuotostani. Pitkä
työkokemus haittaa. Mistä voin olla varma, että kymmenien aamujen hiljaisina
tunteina työstämäni ajatukset eivät ole jo jonkun muun löytämiä ja minä onne-
ton en vain ole osannut löytää noita lähteitä tuekseni, vaan mennyt keksimään
saman asian? Mitä sitten tapahtuu, kun saan tämän valmiiksi? Minua jännit-
tää, millä tavalla erotan sen hetken, kun astun liminaalitalasta pois. Näenkö
tämän jälkeen yhteiskunnassa tapahtuvan kehityksen sarjana eritasoisia limi-
naalitaloja? Niissä on valtava luovuuskapasiteetti!” (Oma kenttäpäiväkirja
26.3.2013)*

Olen jo pienenä oppinut, että tuijottamalla pitkään samaa väriä, näkee tyhjyyteen tuijotta-
malla sen vastaväriin ja pääsee käsiksi tuon värin identiteetin rakentumiseen. Tämä tieto
on ollut minulle avuksi lukuisia kertoja erilaisia värisuunnitelmia tehdessäni. Ymmärrän mi-
kä väri katsomaani väriä täydentää, mikä saa loistamaan ja mikä sen sammuttaa. Tyhjyy-
teen katsomalla näkee, että se ei koskaan ole tyhjää vaan siellä on aina jotain, joka täy-
dentää näkyvän. Vasta tämän tutkimusprosessin lopussa ymmärsin, että minulla on ollut
tieto olemassa, mutta en ole osannut sitä yhdistää yli rakenteellisen ajattelun rajojen; Ei
minulle ole tullut aikaisemmin mieleen, että väreillä ja vastaväreillä voi olla jotain oleellisen

yhteistä seutujohtamisen identiteetin kehittämistä haittaavan päätöksenteon ilmapiirin kanssa. Tämä havainto osoittaa minulle, että ajattelussamme ja asenteissa on paljon sellaisia rakenteen, sääntöjen ja rutiinien rakentamia esteitä, jotka estävät meitä ajattelemasta asioista laajemmalla näkökulmalla.

”Olimme hiihtämässä koko perhe. Muut menivät omia matkojaan, Mimmi ja minä omaa tahtia. Olimme hiihtäneet n. 4 km:n lenkistä yli puolet, kun Mimmi sanoi: ”Äimyy, mun koko elämä on ollu yhtä samalla ladulla hiihtämistä. Mä haluaisin mennä välillä hiihtämään tuohon viereen, jossa ei ole latua.” (siis luistelualueelle) Sain, että ”tottahan sun pitää mennä ja koettaa hiihdellä siellä. Ja varsinkin, jos sun koko elämä tuntuu hiihtelyltä jatkuvasti samalla ladulla.”

Mimmi meni ja hiihteli siellä parhaansa mukaan. Neuvoin katsomaan muilta hiihtelijöiltä erilaisia tapoja luisteluhihtää ja koettaa itsekin vain rohkeasti. Niin hän tekikin. Yhden kerran kaatui oikein sitten rähmälleen kaikki raajat eri suuntaan ja naama suoraan lumeen. Ajattelin, että nyt raukkaa sattuu kovasti. Ehkä häntä sattuikin ainakin vähän, mutta hän naureskelikin oikein kunnolla! Nousi ylös – vähän autoin haalareista kiskomalla, kun sukset olivat luistamassa haralleen – ja jatkoi taas hiihtelyä!

Hetken kuluttua hän sanoi voivansa palata ladulle, kun kokeillut riittävästi siinä ”tyhjällä” hiihtelyä. ”Äimyy, mä tuun nyt takaisin sinne ladulle, mutta en mä silti aio sillä samalla tavalla hiihtää. Mä keksin uuden hiihtotyylin.”

10 sekunnin kuluttua hänellä sitten oli uuden hiihtotyylin prototyyppi käytössä! Hiihteli siinä edessäni polvet suksissa kiinni ja sanoi: ”Tämä on äimyy tosi kivaa, kokeile säkin tätä!” Ja minähän kokeilin.” (Oma kenttäpäiväkirja 30.3.2013. Mimmi 5 vuotta 2 kuukautta)

Lähteet

- Aarnio, T. 2012. Haastattelu artikkelissa Kuokkanen, K., Laita, S. & Vihavainen, S. Valtion kysymyspatteristo ei ole poliisikuulustelu. Helsingin Sanomat 15.2.2012, A4.
- Airaksinen, J. 2009. Hankala hallintouudistus. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhdyskuntatieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Julkaisu saatavana <http://acta.uta.fi> (luettu 31.3.2013)
- Airaksinen, J., Laine, T. K., Kyösti, A., Markkola, A., Härkönen, H., Afflekt, A., Lehtola, J. ja Paananen, H. 2012. Kuntauudistus prosessina. Institutionaalinen johtajuus kuntamuutoksessa. Valtiovarainministeriön julkaisuja 23/2012. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Julkaisu saatavana www.vm.fi/julkaisut (luettu 14.3.2013)
- Airaksinen, J., Nyholm, I. & Haveri, A. 2004. Seutuyhteistyön arki. –Retoriikkaa, politiikkaa ja raakaa työtä. Seutukuntien tuki –hankkeen II väliraportti. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Anttiroiko, A-V. & Haveri, A. 2007. Uusi paikallinen hallintatapa. Kirjassa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryytänen, A. ja Siitonen, P. (toim.). Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. Uudistettu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Anttiroiko, A-V., Kallio, O., Valkama, P. ja Siitonen, P. 2006. Osaamiskeskittymät maaseudun kehittämisessä. Tampereen yliopisto. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow elämän virta. Tutkimuksia onnesta ja siitä kuinka kaikki sujuu. Suom. Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas Kustannus.
- Eriksen, T. H., 2004. Toista maata? Johdatus antropologiaan. Suom. Maarit Forde ja Anna-Maria Tapaninen. Tampere: Tammer-Paino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. Juva: WSOY

- Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Suom. J. Alanen. Helsinki: Talentum. (Alkuperäinen julkaistu 2007)
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Harvey, J., B. 1988. The Abilene Paradox and Other Meditations on Management
- Haveri, A. Seutujohtaminen osana paikallista hallintaa. 2004. Kirjassa Majoinen, K., Mäki, J. & Tammi, T. (toim.) Seutujohtamisen vaihtoehdot. Acta nro 163. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Haveri, A & Anttiroiko, A-V. 2009. Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Kirjassa Karppi, I. ja Sinervo, L-M. (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentymisen. 2., korjattu painos. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Haveri, A. & Majoinen, K. 1997. Seudullisen yhteistyön johtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. 2009. Haastava kuntajohtaminen: Moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta. Kirjassa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hägg, O. 2011. Yrittäjyysvalmennus ja yrittäjäidentiteetti. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Julkaisu saatavana <http://acta.uta.fi> (luettu 31.3.2013)
- Häkli, J., Karppi, I. & Sotarauta, M. 2009. Alueellinen muutos ja sen hallinta. Kirjassa Karppi, I. ja Sinervo, L-M. (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentymisen. 2., korjattu painos. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Isotupa, J-P. 2012. Haastattelu artikkelissa Kuokkanen, K., Laita, S. & Vihavainen, S. Valtion kysymyspatteristo ei ole poliisikuulustelu. Helsingin Sanomat 15.2.2012, A4

- Janis, I., L. 1982. Groupthink. Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. Second edition. Houghton Mifflin company. Boston.
- Jäppinen, T. 2009. Verkostojohtaminen hallinnan välineenä. Kirjassa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Karhunen, M. 2009. Luottamus yhteistyön perustana. Kirjassa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kautiainen, L. 2013. Pääkirjoitus. Kauhajoki-lehti 5.4.2013.
- Kirvelä, T. 2009. Monimutkaisuus kuntien haasteena. Kirjassa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A.. Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Koivisto, T. 2011. Uusi innovaatioregiimi Schumpeter Mark III. Kirjassa Koivisto, T., Mikkonen, T., Vaden T., Valkokari, K., Ahonen, M. & Vainio, N. Rajoja ylittävä innovointi. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöytä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Raporttisarja 2005/2. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Luotonen, J. 2012. Kunnan kaa. Kolumni. Talouselämä. Nro 7. 17.2.2012.
- Niemi, S. & Salminen, A. 2005. Kohti avointa, vuorovaikutteista ja osaavaa aluetta. Hyvän hallinnon teoreettisia ja käytännöllisiä näkökulmia alueen strategiseen kehittämiseen. Julkaisu No 117. Vaasa: Vaasan yliopisto. Levón-instituutti.
- Nikkonen, M., Janhonen, S. & Juntunen, A. 2003. Hoitokulttuurin tutkimuksesta: Etnografia hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Kirjassa Janhonen, S. & Nikkonen, M. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ryynänen, A. & Uoti, A. 2009. Kunnallinen itsehallinto ja uusi hallintatapa. Kirjassa Karppi, I. ja Sinervo, L-M. (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentymisen. 2., korjattu painos. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Rönkkö, P. 2007. Kunnat ja muuttuva hyvinvointiyhteiskunta. Kirjassa Anttiroiko, A-V., Haveri, A., Karhu, V., Ryynänen, A. ja Siitonen, P. (toim.). Kuntien toiminta, johtaminen ja hal-

lintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. 3. Uudistettu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Sotarauta, M. 2009. Strateginen innovaatiojohtaminen kunnassa. Kirjassa Haveri, A., Majoinen, K. & Jäntti, A. (toim.) Haastava kuntajohtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Sotarauta, M. & Mustikkamäki, N. 2011. Institutional Entrepreneurship Relay for Science-based innovation. Sente Working Papers 31/2011. Julkaisu saatavana www.uta.fi/sente. (luettu 16.3.2013)

Tilastokeskus. Väkiluku sukupuolen mukaan alueittain sekä väestömäärän muutos 31.12.2012. www.tilastokeskus.fi/tilastot. (luettu 28.3.2013)

Turner, V., W. 2007. Rituaali. Rakenne ja communitas. Suom. Maarit Forde. Helsinki 2007: Suomen Antropologinen Seura ja Kustannusosakeyhtiö Summa. (Alkuperäinen teos Turner, V., W. 1969. The ritual process: structure and anti-structure.)

Van Gennep, A. 1960. The rites of passage. Eng. M. B. Vizedom & G. L. Caffee. Chicago: The University of Chicago Press. (Alkuperäinen teos Van Gennep, A. 1908. Les rites de passage.)

Vartola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnan muotona. Kirjassa Karppi, I. ja Sinervo, L-M. (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. 2., korjattu painos. Tampere: Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy.

Virtanen, K. 2010. Peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä kunnallisen itsehallinnon näkökulmasta. Kandidaatintutkielma. Tampereen yliopisto. Oikeustieteiden laitos.

LIITE 1: Haastatellut henkilöt

Antti Seppälä, valtuuston puheenjohtaja, Karijoen kunta

Arja Harjunpää, hallituksen puheenjohtaja, Karijoen kunta

Esko Lehtimäki, valtuuston puheenjohtaja, Teuvan kunta

Jukka Vainionpää, hallituksen puheenjohtaja, Isojoen kunta

Keijo Kuja-Lipasti, kaupunginjohtaja, Kauhajoen kaupunki

Lasse Hautala, valtuuston puheenjohtaja, Kauhajoen kaupunki

Linda Leinonen, kunnanjohtaja, Isojoen kunta

Pirjo-Liisa Ketola, valtuuston puheenjohtaja, Isojoen kunta

Teijo Toivonen, hallituksen puheenjohtaja, Teuvan kunta

Viljo Kurvinen, kunnanjohtaja, Karijoen kunta

Veli Nummela, kunnanjohtaja, Teuvan kunta

LIITE 2: Teemahaastattelurunko

I Taustatiedot osallistujasta

Ikä

Sukupuoli

Asema ja tehtävä omassa organisaatiossa

Organisaation asema verkostoissa

Miksi osallistut Suupohjan seutujohtamisen valmennusohjelmaan?

Tunnetko valmennusohjelman ryhmään määritellyt muut henkilöt?

II Osallistujan rooli ja suhde muihin

1. Millaisina näet omat mahdollisuutesi vaikuttaa siihen, että alueen kokonaiskehitys kulkee seudulle suosiolliseen suuntaan?
2. Mitä pidät tärkeimpänä vaikuttimesi osallistuessasi konsulttivetoiseen ryhmätyömuotoiseen johtamisvalmennusohjelmaan?
3. Millaisia esteitä tai haittoja olet kokenut tai huomionnut alueen tulevaisuuden kehittämissä?
4. Miksi ja miten usein olet ollut tekemisissä ryhmään tulevien muiden henkilöiden kanssa ennen valmennusohjelman käynnistymistä?
5. Miten olette muiden ryhmään nimettyjen jäsenten kanssa huomioineet muussa yhteistyössänne valmennusohjelman alkamisen ja tavoitteet?
6. Millaista uskot ryhmätyön olevan Suupohjan seutujohtamisen valmennusryhmässä?

III Osallistujan käsitys nykyhetkestä omalla seudulla

1. Millaisena näet Kauhajoen seudun nykytilanteen ja tulevaisuuden verrattuna muihin vastaaviin seutuihin?
2. Millaisena näet johtamisen nykytilanteen Kauhajoen seudulla sekä kunta- että seutujohtamisen näkökulmista?
4. Millaisia ovat mielestäsi merkittävimmät kuntajohtamisen haasteet nyt?

5. Mitä ovat mielestäsi seutujohtamisen merkittävimmät haasteet Kauhajoen seudulla?

6. Millaisia asioita seudulla mielestäsi kipeimmin kaivataan?

III Osallistujan ajatuksia oman seudun ja sen kehittämisen tulevaisuudesta

1. Millaisia odotuksia sinulla on Suupohjan seutujohtamisen valmennusohjelmalle?

2. Millaista kehittämistä Kauhajoen seudun johtaminen sinun mielestäsi vaatii?

3. Millä tavalla uskot Suupohjan seutujohtamisen valmennusohjelman vaikuttavan alueen tulevaisuuden kehitykseen?

4. Millaisia asioita tällä alueella pitää sinusta muuttua?

5. Kenen tai keiden tehtävänä sinä näet alueen kehittämisen nyt ja tulevaisuudessa?

6. Mitä mieltä olet siitä, jos seutujohtamisen valmennusryhmän toiminta ei lähde käyntiin?

7. Miksi uskot tarvittavan ulkopuolisen konsultin apua alueellanne seudun yhteisen tulevaisuuden tarinan muodostamisessa?