

Esipuhe

Kädessäsi oleva kirja pohjautuu yhteisöllisyyden ja johtajuuden monivuotisiin tutkimuksiini. Niistä viimeisimmän ja pisimmän rahoittajana toimii Suomen Akatemia, jolle kuuluu suuri kiitos mahdollisuudesta avata tutkimuksen kiehtovaa maailmaa myös Sinulle kirjani lukija.

Kirja tarjoaa kymmenen avainta yhteisöllisyyden oven aukaisemiseksi johtajuutta jakamalla. Kaikkia avaimia tarvitaan, ja vasta niiden muodostama kokonaisuus ratkaisee, millaiseksi jokin kehittämisen taipaleelle lähtenyt työyhteisö aikanaan muodostuu.

Määrittelen kirjassani yhteisöllisyyden hyvin yksinkertaisesti *moninaisuuden harmoniaksi*. Kyse on siis aivan muusta kuin sellaisesta yksimielisyydestä, jossa kaikkien pitäisi olla samanlaisia ja aina yhtä mieltä kaikista asioista. Yhteisöllisyys parhaimmillaan on monien erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa jokaisen eduksi. Yhteisöllisyys moninaisuuden harmoniana sisältää oikeanlaisen jakamisen ajatuksen, mikä puolestaan poikii viisaasti johdettua toimintaa. Yhteisöllisyys on kuin värikäs tilkkutäkki, jonka kaikki palaset ovat erilaisia mutta muodostavat silti kauniin kokonaisuuden. Myöhemmin tulemme huomaamaan, että palasten paikoilla on yhteisöllisyyteen oma virtaava vaikutuksensa.

Yhteisöllisyyden ja viisaan johtajuuden rakentamista voisi kirjassani verrata vaikkapa talopakettiin. Siihen kuuluu toimitus avaimet käteen -periaatteella. Tämä paketti sisältää kymmenen avainta, joiden avulla yhteisöllisyyden talon oven lukko vähitellen aukeaa. Mutta koska kyseessä on talopaketti, toimitukseen ei kuulu sisustus. Sen jokainen yhteisö voi tehdä mieleisekseen.

Onnistu yhdessä

Talopakettiini kuuluu vielä yksi ylimääräinen etu. Yhteisöllisyyden ja viisaasti jaetun johtajuuden rakentamiseen ei tarvita uusia ja kalliita materiaaleja, laitteita, projekteja tai muuta ylimääräistä resurssia. Nykyisenä niukkuuden aikana pakettini tarjoaa varsinaisen runsauden sarven: Laadukkaaseen yhteisöllisyyden rakentamiseen riittävät aivan mainiosti jo olemassa olevat aineelliset ja aineettomat tarvikkeet ja varat. Talopakettini energiategohkuus on siis parasta AAA-luokkaa!

Valitettavan usein ajankohtaiset, tärkeät tai muuten mielenkiintoiset tutkimukset eivät tavoita lukijoita, jotka ovat kiinnostuneita aikamme ilmiöistä ja haluavat tietää niistä lisää. Tavoittamattomuus johtuu tutkimuksen kielestä. Nämä henkilöt eivät yleensä ole innostuneita lukemaan tieteellisesti muotoiltuja tekstejä, sillä ne ovat usein asiaan vihkiytymätömille vaikeaselkoisia tai luvalla sanoen joskus jopa tylsiä.

Minäkin kuulun heihin. Jos ei ole kysymys oman alan vaan jonkin vieraamman tutkimusalueen löydöksistä, jää moni kirja tai artikkeli puolitiehen tai peräti lukematta, oli aihealue miten kiehtova tahansa, jos sen lukeminen vaatii liikaa vaivaa tai jotain erityistietoa tai -osaamista. Tämä on suuri vahinko, koska paljon kiinnostavia asioita jää näin monien ulottumattomiin.

Olen pyrkinyt kirjoittamaan kirjani niin että asiat ja käsitteet on avattu ja selitetty mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi ja toivottavasti välillä jopa hauskasti. Mukana on paljon esimerkkejä ja kuvia, eikä yhtään lähdeviitettä tarvitse tarkistaa tai ottaa alan opuksia käsiinsä. Olen kuitenkin laittanut muutamaaan alaviitteeseen vihjeitä joistakin viittaamistani tutkijoista tai tutkimusaiheista siltä varalta, että joku lukijoista sattuisi haluamaan asiasta lisätietoja. Niihin perehtyminen ei kuitenkaan ole mikään edellytys juonen seuraamiselle. Lukijan ei tarvitse olla alan asiantuntija; kiinnostus ja tavallinen yleissivistys riittävät.

Yhdessä onnistumme, erilaisuuksistamme huolimatta!

Jyväskylässä 9.1.2012

Aini-Kristiina Jäppinen

Johdanto

Kirjan käyttöohjeet

Ennen kuin aloitamme, haluan auttaa lukijaa saamaan täyden hyödyn kirjastani muutamien käyttövihjeiden avulla. Niiden tarkoitus ei ole mitenkään sitoa kirjan lukemista tiettyyn valmiiseen kaavaan vaan vain auttaa oivaltamaan erilaisia luku- ja käyttötapoja. Näiden vihjeiden avulla kukin voi muodostaa juuri omalle yhteisölle sopivia hyödyntämistapoja.

Kirjaa voi käyttää yhtä hyvin yksilö- kuin ryhmätasolla. Sen avulla voi pohtia yksilöllisesti omaa osuuttaan yhteisön kasvukertomuksessa, mutta sitä voidaan käyttää myös ryhmässä. Kirjan avulla jokin yhteisön osa – tai miksei koko organisaatio – voi saada lisää ymmärrystä omasta matkastaan kohti viisasta yhteisöllisyyttä. Teosta voi myös hyödyntää käyttämällä joko yhtä aikaa tai vuorotellen molempia tapoja, yksilöllistä ja yhteistä. Onkin tärkeää ymmärtää käyttötapaa valittaessa, ettei mikään kollektiivinen synny ilman siinä toimivien yksilöiden panosta.

Tuon nyt lyhyesti pohdittavaksi seitsemän erilaista käyttöesimerkkiä niin yksilö- kuin ryhmätasolta.

Kirjaa voi ensiksi käyttää henkilökohtaisen kehittämisprosessin tukemisessa. Silloin kyseessä on pitkälti reflektointi akselilla ”minä ja yhteisöni”. Lukija ikään kuin peilaa omaa panostaan yhteisössään ja sen hyväksi. Jos lukija valitsee tämän tavan, on tärkeää olla jatkuvasti tietoinen siitä, millä akselilla liikutaan. Jos esimerkiksi vahingossa harhautuu akselille ”minä vastaan muut”, alkavat kielteiset ajatukset helposti työntyä esiin ja kasvuprosessi vinoutuu.

Onnistu yhdessä

Toiseksi kirjaa voi käyttää jonkin yhteisön sisällä toimivan ryhmän vastaavanlaisen kasvu- ja kehittämisprosessin ymmärtämiseksi ja tukemiseksi. Edelleen pätee sama ohje. Kyse on kasvuprosessista akselilla ”me ja yhteisömme”, ei ”me vastaan muu yhteisömme”.

Kolmanneksi kirjaa voi käyttää perinteisten organisaatioprosessien tukimateriaalina. Esimerkiksi kehittämis- ja koulutuspäivillä tai muissa vastaavissa tapahtumissa kirja tai jokin sen osa voi toimia päivän tai session pohjustuksena, ryhmätoimintojen raamittajana tai motivointikeinona uusien urien aukomisessa.

Neljänneksi kirjaani voi hyödyntää esimerkiksi laadun arvioinnissa. Sitä voidaan soveltaa vaikkapa laatubarometrin kehikon luomisessa tai käyttää joko laatuarviointiin ryhdyttäessä tai itse prosessin aikana yhteisenä motivointityökaluna.

Viidenneksi kirja saattaa osoittautua erittäin hyödylliseksi isoihin muutosprosesseihin lähdetessä. Jos esimerkiksi halutaan ennakolta valmistautua mahdollisimman hyvin johonkin suureen muutokseen – fuusioon, rakenneuudistukseen, strategian muuttamiseen – kirja voi tarjota arvokasta apua etenkin niille yhteisön jäsenille tai ryhmille, siis lähinnä avainhenkilöille, joiden konkreettisimmalla vastuulla muutoksen läpi vieminen on. He voivat ensin prosessoida eteenpäin niitä kysymyksiä, jotka osoittautuvat kaikkein olennaisimmiksi valmistauduttaessa muutokseen. Seuraavassa vaiheessa mukaan voivat tulla muut yhteisön ryhmät ja henkilöt, jotta prosessi laajentuisi koko yhteisöä käsittäväksi.

Kun jo ollaan muutoksen pyörteissä ja niiden keskellä, siis myrskyn silmässä, saattaa seurauksena olla kriisi. Kuudes esimerkkini koskee sellaisia tilanteita, joissa ei tunnu löytyvän viisasta ja rakentavaa ulospääsyä jumiutuneesta tilanteesta. Kirja voi silloin tarjota yhtä hyvin yksittäisille yhteisön jäsenille kuin joillekin sen ryhmille tai miksei koko organisaatiolle ulkoapäin tulevaa neutraalia apua kriisistä selviytymiseen.

Viimeinen esimerkkini liittyy oikeastaan kaikkiin edellisiin. Kirja voi myös toimia jonkin yhteisön osan – johtotiimin, suunnitteluryhmän tai muun erityisryhmän – pitkäkestoisena työkaluna. Silloin kirja palvelee arjen keskellä analyysivälineenä ja yhtenä käytännöllisenä strategiatyökaluna tiettyihin tavoitteisiin pyrittäessä.

Johdanto

Vielä haluaisin antaa yhden loppuevästyksen. Kirjassa tulet kohtaamaan useaan kertaan ajatuksia herättäviä kysymyspattereita. Niiden tarkoitus on auttaa yhteisöllisyyden kasvuprosessia eteenpäin. On kuitenkin tärkeää alusta asti tiedostaa, ettei kaikkiin kysymyksiin tarvitse kerralla tai ehkei edes ollenkaan vastata. Ne on asetettu kuin tarjottimelle, jotta kukin voisi poimia itselleen juuri ne herkkupalat, jotka sillä hetkellä tuntuvat olennaisilta, ja juuri siinä järjestyksessä kuin parhaimmalta maistuu. Joskus jotkin kysymykset voivat tuntua alussa jopa liian rankoilta tai ne eivät muuten vaikuta ajankohtaisilta ja siksi ne on parasta jättää tuonnemmaksi. Annan kuitenkin edellisten saatesanojen siivittämänä muutamia vihjeitä kysymysten käytöstä lukuprosessia helpottaakseni.

Kysymyksiä ja niiden vastauksia voi ensinnäkin käsitellä vain omissa ajatuksissa niin sanottuna itsereflektointina. Silloin ne jäävät elämään vain tähän hetkeen ja muovautuvat ehkä jonkin uuden kasvualustaksi. Itsenäisestä pohdinnasta ne voivat kuitenkin helposti siirtyä puheen ja dialogin tasolle eli vuorovaikutteisiksi. Kysymykset ja niiden vastaukset saattavat vielä muotoutua eteenpäin kirjoitettuun muotoon, jos se tuntuu yhteisön kannalta olennaiselta. Silloin niiden virallinen painoarvo usein kasvaa ja ne voivat olla kaikkien, myös ulkopuolisten nähtävissä, mikäli yhteisö tuntee tähän tarvetta.

Kirjan rakenne ja sisältö

Pyrin tässä kirjassa selvittämään, mistä lähtee alkuun kasvu ja kehittyminen sellaiseen yhteisöllisyyteen, joka toimii kantavana voimavarana niin jokaiselle yhteisön jäsenelle kuin sen sisällä toimiville pysyville tai muuttuville kokoonpanoille ja ryhmille.

Olen jakanut yhteisöllisyyden tilan kymmeneen alueeseen, joiden rajapinnat ovat vaikeasti erotettavissa. Erottelu kuitenkin helpottaa monimuotoisen prosessin ja moninaisuuden harmonian kuvaamista. Koska

Onnistu yhdessä

kyseessä on muuttuva, virtaava ja liikkuva tila, sille ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa määritelmää tai muotoa.

Kuten tulemme myöhemmin huomaamaan, yhteisöllisyyden ominaisuudet ovat liukuvia. Tiettyä ominaisuutta voi olla jossain yhteisössä paljonkin ja toisessa yhteisössä taas niukasti. Vasta yhteisön sisäisten ominaisuuksien kokonaisuus kertoo siitä, missä vaiheessa ja missä määrin yhteisöllisyys kyseisessä yhteisössä voi toteutua. Kukin ominaisuus on paikannettava ja arvioitava erikseen.

Käyn ensin luvussa *Oven avaamista* maistiaisina lyhyesti läpi kaikki löytämäni yhteisöllisyyden osa-alueet ja sen jälkeen selitän luvussa *Yhteisöllisyyttä kehittämässä* laajemmin niiden tietoista omaksumista. Ennen loppusanoja luvussa *Suuntaamista tulevaisuuteen* kokoan asioita yhteen ja katsomme kaukoputkella välähdyksen yhteisöllisyyden mahdollisuuksista tulevaisuudessa.

Mutta nyt aloitamme. Toivon, että viihdyt kanssani tällä yhteisöllisyyden rakennusmatkalla, jossa kokonaisuus osoittautuu paljon rikkaammaksi kuin sen osien summa ikinä voisi olla.