

# ILMAVA

## Miten johtaa rajoja ylittävää yhteistyötä?

Jonna Kangasoja & Emma Luoma  
Akordi Oy



---

## Akordi tarkoittaa useamman äänen yhdessä muodostamaa sointua. Monen osapuolen välinen yhteistyö onnistuu vain siten, että kukin löytää oman äänensä ja tuo sen kuuluviin.

Tavoitteenamme ei ole ‘unisono’, jossa kaikki olisivat samaa mieltä, vaan erilaisten äänten esille saaminen ja yhteensovittaminen. Akordin rooli on olla riippumaton apu tilanteissa, joissa on useita osapuolia, erilaisia intressejä ja haastava yhteiskunnallinen (julkisluonteinen) ongelma ratkaistavana.

Erikoisalaamme ovat ympäristöön liittyvät suunnittelu-, politiikka- ja päätöksentekoprosessit, joissa työskentelemme neutraalina osapuolena avustaen mm. vastuulliseen luonnonvarojen käyttöön ja maankäytön suunnitteluun kuuluvaa intressien yhteensovittamista ja neuvottelua.

Tavoittemme on edistää yhteistoiminnallista, eri toimijoita ja sektoreita yhteen tuovaa tekemisen tapaa Suomessa. Kun avaintoimijat tunnistetaan ja heidät otetaan ajoissa mukaan päätöksentekoon, saadaan aikaan kaikkien kannalta kestävämpiä ratkaisuja. Akordi haluaa olla mukana rakentamassa eri osapuolten välistä luottamusta ja siten luomassa viisaampaa yhteiskuntaa.

1

## Tuntuuko tutulta?

- Muistuuko mieleen joku kerta kun olit mukana viemässä kunnianhimoista ideaa eteenpäin?
- Mitä tapahtui?

2

## 'Diagnoosi'

- Mihin seinään hyvät ideat ovat törmänneet, tai mihin suohon juuttuneet?

3

## Kotiin vietävää

- Mitkä luennolla tarjolla olleista välineistä ja ideoista tuntuvat osuvimmilta oman kuntasi tilanteeseen? Mitä voit hyödyntää?

4

## Seuraavat askeleet

- Mitä näiden oivallusten pohjalta voi konkreettisesti tehdä omassa kunnassasi?
- Kenen kanssa pitää jutella ja kenet saada mukaan?
- Mitä teet heti ensimmäiseksi?

# Havainnot yhteistyön johtamisen haasteista

- Tavoitteet jaetaan, mutta toimeenpano sakkaa
- Kohde (oma näkymä vs. kokonaiskuva)
- Kontrolli
- Kiire
- Konflikti

# Ihmisten johtamisessa kannattaa lähteä perusasioista

- Arvostus - perustarve - näe minut, kuule minua, ota minut vakavasti, arvosta minua
- Kuuluminen, mukana oleminen, oma pelipaikka, yhteinen tavoite
- Status - kokemusten ja asiantuntemuksen tunnistaminen ja arvonanto
- Autonomia - lupa käyttää omia aivoja ja tehdä systeemistä älykkäämpi
- Merkityksellinen rooli - reaktiivisuudesta responsiivisuuteen

# Yksilöreflektio

Pohdi itsekseesi kysymyksiä 'minityökirjan' kohdissa 1 ja 2

1

## Tuntuuko tutulta?

- Muistuu mieleen joku kerta kun olit mukana viemässä kunnianhimoista ideaa eteenpäin?
- Mitä tapahtui?

2

## Diagnoosi

- Mihin seinään hyvät ideat ovat törmänneet, tai mihin suohon juuttuneet?

# Mitä kannattaa tehdä?

- 'Go slow to go fast'
- Luota ensin
- Ole kiinnostunut, utelias, välitä kuuntelemalla
- Oleta parhaat aikomukset
- Vaali suhteita - rakenna niitä ennakkoon, parsi katkenneet suhteet, hoida kanssakäymisen väyliä (säännöllinen kulkeminen)

# Case: Jyväskylän metsäohjelma

Pilotti kaupungin strategisen tason metsäsuunnittelusta, jossa sovellettiin vaiheistettua neuvottelumenettelyä (yhteisten hyötyjen lähestymistapa).

Lopputuloksena saavutettiin laaja-alaista hyväksyntää nauttiva, sekä poliittisessa päätöksenteossa että kaupunkilaisten keskuudessa hyväksytty strateginen kaupungin metsien käyttöä ja hoitoa 10 vuodelle linjaava metsäohjelma.





## LIITE 1. Toimenpideohjelma (luonnos)

### SISÄLLYSLUETTELO

Valitut toimet ja niiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	3
1. Yhteistyötoimet toimintasuunnitelman mukaisesti	4
2. Uudistus- ja kehittämissuunnitelma vuodelle 2020	5
3. Ehdotukset toimenpiteiden toteuttamiseksi	6
4. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	7
5. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	8
6. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	9
7. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	10
8. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	11
9. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	12
10. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	13
11. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	14
12. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	15
13. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	16
14. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	17
15. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	18
16. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	19
17. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	20
18. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	21
19. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	22
20. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	23
21. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	24
22. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	25
23. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	26
24. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	27
25. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	28
26. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	29
27. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	30
28. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	31
29. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	32
30. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	33
31. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	34
32. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	35
33. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	36
34. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	37
35. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	38
36. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	39
37. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	40
38. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	41
39. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	42
40. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	43
41. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	44
42. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	45
43. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	46
44. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	47
45. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	48
46. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	49
47. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	50
48. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	51
49. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	52
50. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	53
51. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	54
52. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	55
53. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	56
54. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	57
55. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	58
56. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	59
57. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	60
58. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	61
59. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	62
60. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	63
61. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	64
62. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	65
63. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	66
64. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	67
65. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	68
66. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	69
67. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	70
68. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	71
69. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	72
70. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	73
71. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	74
72. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	75
73. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	76
74. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	77
75. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	78
76. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	79
77. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	80
78. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	81
79. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	82
80. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	83
81. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	84
82. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	85
83. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	86
84. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	87
85. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	88
86. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	89
87. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	90
88. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	91
89. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	92
90. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	93
91. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	94
92. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	95
93. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	96
94. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	97
95. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	98
96. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	99
97. Toimenpiteiden toteuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet	100



Valinnat ja kirjoittaminen  
Lautakuntaesittely  
Asukastilaisuus

Ratkaisujen ideointi ja linjauksista neuvottelu

Ohjelman koonti

Ohjelman työstö

Haastattelukierros ja tilannekuva

Lähtötilanteen kartoitus

Prosessin määrittely

Yhteisen tietopohjan muodostaminen

Tiedon jakaminen ja koonti  
Maastokäynnit  
Seminaari  
Asukaskysely

2017

Kick off  
Yhteistyöryhmän kokoaminen  
Pelisäännöt  
Mandaatit  
Työohjelma

2016

2018

# Oppeja Jyväskylästä: Jaetun tuen muodostaminen toiminnalle vaatii

- Vallan, vastuun ja resurssien jakamista
- Prosessin määrittelyyn ja yhteisen työskentelyn eri vaiheisiin panostamista
- Riittävät valtuudet ja työn resursoinnin
- Vaikeiden kysymysten tunnistamisen ja käsittelyn mahdollisimman aikaisessa vaiheessa



# Yksilöreflektio + loppukeskustelu

Pohdi itsekseesi kysymyksiä 'minityökirjan' kohdissa 3 ja 4

3

## Kotiin vietävää

- Mitkä luennolla tarjolla olleista välineistä ja ideoista tuntuvat osuvimmilta oman kuntasi tilanteeseen? Mitä voit hyödyntää?

4

## Seuraavat askeleet

- Mitä näiden oivallusten pohjalta voi konkreettisesti tehdä omassa kunnassasi?
- Kenen kanssa pitää jutella ja kenet saada mukaan?
- Mitä teet heti ensimmäiseksi?

# Muista nämä

- 'Go slow to go fast'
- Ota vaiheistuksen voima tosissaan - ei kannata kiirehtiä ratkaisuihin
- Yhteistyö on vapaaehtoista - toimeenpano riippuu osapuolten omasta halustaan antamasta tuesta ja tekemisestä
- Varaudu odotettavissa oleviin yllätyksiin
- Konfliktin läpi johtaminen: luota aina ensin, ole utelias, oleta parhaat aikomukset ja vaali suhteita

Kuuntelu on johtajan tärkein taito

# Linkkejä:

Akordin nettisivut: <https://akordi.fi/>

Jyväskylän metsäohjelman sivut:

<https://www.jyvaskyla.fi/ymparisto/metsat/jyvaskylan-metsaohjelma>

Luoma, E. (2018) [Intressien yhteensovittaminen monenvälisenä neuvotteluprosessina: tarkastelussa Jyväskylän strateginen metsäohjelma](#). Pro Gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, Tampereen Yliopisto.