

**POLIITTISEN
VAIKUTUSVALLAN TURVAAMINEN
HYVINVOINTIALUEILLA**

Tuuli Tarukannel,
Marita Lehikoinen & Risto Harisalo

Tampere
2022

ESIPUHE

Koska uudet hyvinvointialueet aloittavat parhaillaan toimintaansa, on paikallaan pohtia uusien aluevaltuutettujen vaikutusvallan turvaamista päätöksenteossa ja politiikan yleisen arvostuksen vahvistamista. Näitä kahta asiaa haluamme kirjoituksellamme edistää.

Toivomme, että aluevaltuutettujen ja hyvinvointialueen hallinnosta vastaavien väliset suhteet muodostuvat rakentaviksi, kannustaviksi ja toisiaan tukeviksi. Heillä on yhteinen vastuu siitä, että valinnat, joita he tekevät, hyödyttävät koko aluetta. Heiltä odotetaan näkemyksellisyyttä, luovuutta ja rohkeutta toimia ennakkoluulottomasti. Näitä tavoitteita palvelevat kirjoituksessamme esiin tuomamme ideat ja ehdotukset.

Monet henkilöt ovat matkan varrella kommentoineet kirjoitustamme ja siitä esitämme heille parhaat kiitoksemme. Heidän apunsa ja tukensa on ollut merkittävä. Emme mainitse heidän nimiään, koska emme ole pyytäneet kaikilta lupaa siihen.

Me kolme kirjoittajaa olemme muodostaneet uskomattoman tiiviin ja innostuneen tiimin viimeisten kuukausien aikana. Tuuli Tarukannel on Hallintoakatemian toimitusjohtaja, Marita Lehikoinen on Marita Lehikoinen OY:n toimitusjohtaja ja Risto Harrisalo on hallintotieteen professori emeritus Tampereen yliopistosta.

SISÄLLYSLUETTELO

I	JOHDANTO.....	2
II	POLIITTISEN PÄÄTÖKSENTEON HAASTEET.....	3
III	VERKOSTOITUMISEN JA YHTEISEN KULTTUURIN HAASTE.....	5
IV	HYVINVOINTIALUEEN HALLINTO JA PÄÄTÖKSENTEKO.....	7
	1. <i>Hallinnon järjestämisestä.....</i>	7
	2. <i>Perinteinen päätöksentekoprosessi.....</i>	7
V	ALUEVALTUUTETTujen VAIKUTUSVALTA PÄÄTÖSPROSESSISSA... 10	
	1. <i>Aluevaltuutetut ja asioiden vireille tulovaihe.....</i>	10
	2. <i>Aluevaltuutetut ja valmisteluvaihe.....</i>	11
	3. <i>Aluevaltuutetut ja päätöksenteko.....</i>	15
	3.1. <i>Aluevaltuuston kyselytunnit ja julkiset kuulemiset.....</i>	15
	3.2. <i>Vaikuttava kysyminen poliittisena johtajuutena.....</i>	16
	3.3. <i>Systemaattiset väittelyt poliittisen rationaalisuuden edistäjinä.....</i>	18
	4. <i>Aluevaltuutetut ja toimeenpano.....</i>	19
	5. <i>Aluevaltuutetut ja arviointi.....</i>	20
VI	ERÄITÄ YLEISPÄTEVIÄ LISÄNEUVOJA ALUEVALTUUTETUILE.....	21
	1. <i>Politiikka katalysoivana puheena.....</i>	21
	2. <i>Kriittinen ajattelu kehityksen välttämätön edellytys.....</i>	25
VII	LOPUKSI.....	26
	LÄHDEKIRJALLISUUS.....	28

I JOHDANTO

Tammikuussa 2022 valittiin poliittiset päättäjät vastaamaan 21:n hyvinvointialueen päätöksenteosta. Itsehallintoalueet ovat maassamme uusi hallintotaso, jonka tehtävänä on vastata sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden **järjestämisestä**. Aluevaltuustot aloittavat työnsä 1.3.2022 ja hyvinvointialueet käyvät työhönsä vuoden 2023 alusta. Vuoden 2022 aikana valittujen aluevaltuutettujen ensimmäinen ja kiireellisin tehtävä on luoda alueelleen toimiva organisaatio vaadittavine johtamisjärjestelmineen ja saada palveluprosessit ja niitä tukevat järjestelmät toimimaan niin, että asiakkaat saavat tarvitsemansa palvelut mahdollisimman nopeasti ja taloudellisesti (FCG -opas).

Aluevaltuutettujen tehtävä on massiivinen. Sitä kuvaa se, että kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen omaisuus siirtyy tiettyjen periaatteiden mukaan hyvinvointialueiden hallintaan ja omistukseen samalla, kun niiden henkilöstö, noin 173000 työntekijää, siirtyy myös hyvinvointialueiden palvelukseen. Tämä edellyttää alueiden johdolta ennakoivaa strategista ajattelua, henkilöstöpolitiikkaa ja kulttuurin luomista.

Kun organisaation perusasiat saadaan vuoden 2022 aikana kuntoon, hyvinvointialueilla kohdataan lähes välittömästi ongelma, jossa ratkaistaan poliittisen päätöksenteon keskittämisen tai hajauttamisen aste. Keskitymme juuri tähän ongelmaan pohtimalla sitä, kuinka voidaan turvata hyvinvointialueiden poliittisten päättäjien tiedon saanti, vaikutusvalta ja strateginen johtaminen.

Vaikka jotkut aluevaltuustot keskittävät ja jotkut hajauttavat päätösvaltaa, kummassakin tapauksessa on tärkeää varmistaa, että ne pystyvät toimimaan todellisina päätöksentekijöinä eikä kumileimasimina. On myös tärkeää huolehtia siitä, että politiikka pystyy ennakoimaan tulevia mahdollisuuksia ja ongelmia, generoida ratkaisuvaihtoehtoja ja pohtia niiden seu-

rauksia. Jokaisen yhteisön elinvoima ja terveys riippuvat ratkaisevasti siitä, kuinka hyvin poliittiset johtajat ja politiikka yleensä selviytyvät näistä tehtävistä.

Miksi on aiheellista kantaa huolta poliittisesta päätöksenteosta? Kirjassaan *Kunnallistiede – kunnallispolitiikka* Erkki Pystynen korostaa, että kuntien asemaa, olosuhteita ja valintoja tulisi analysoida niiden valtuustojen näkökulmasta (Pystynen 1972). Pystynen mukaan valtuusto on kunnan tärkein toimija, koska se käyttää koko kunnan päätösvaltaa muiden toimielinten käyttäessä sitä vain omalla toimialallaan. Valtuusto päättää kunnan strategiasta, hallinnosta ja taloudesta. Tällä perusteella myös hyvinvointialueita tulisi oppia analysoimaan niiden valtuustojen näkökulmasta.

II POLIITTISEN PÄÄTÖKSENTEON HAASTEET

Poliittisen päätöksenteon ensimmäinen haaste liittyy hyvinvointialueen täytäntöönpanon ja käynnistämisen huomattavaan mittakaavaan. Vaikka tätä asiaa on perusteellisesti käsitelty lainsäädäntöä luotaessa, on hyvä muistaa, että paljon on vielä tehtävää ja päätettävää. Tästä näkökulmasta on hyvä palauttaa mieleen päättäjää koskevat viimeisimmät tutkimustulokset, joiden mukaan jopa hyvät ja kokeneet päättäjät tekevät vastoin odotuksia huonoja päätöksiä (Finkelstein, Whitehead & Campbell 2008, Seth 2020). On siis hyvä ottaa huomioon, että hyvinvointialueen poliittisille ja hallinnollisille johtajille asettama haaste voi ylittää heidän kognitiiviset resurssinsa, jolloin heidän tekemänsä valinnat vaikeuttavat alkuperäisiä tavoitteita.

Päättäjien rajalliset kognitiiviset resurssit vaikuttavat valintojen rationaalisuuden asteeseen. Uutta organisaatiota luotaessa on tehtävä monia enemmän tai vähemmän kauaskantoisia valintoja. Ovatko päättäjät perillä kaikista tavoitteista ja vaihtoehtoista seurauksineen vai ainoastaan muutamista? Ovatko he mukana luomassa vaihtoehtoja vai esitelläkö ne heille? Kuinka perusteellisesti vaihtoehtoja on generoitu ja arvioitu?

Nämä ovat vakavia kysymyksiä, joihin ei välttämättä anka-rien aika- ja resurssirajoitteiden puitteissa kyetä vakuuttavasti vastaamaan. Näissä oloissa valitaan usein se vaihtoehto, jota päättäjien enemmistö pitää intuitiivisesti hyvänä. Aluevaltuus- tojen suunnittelussa ja päätöksenteossa etäännyminen ratio- naalisuudesta on vakavasti otettava todennäköisyys.

Kun hyvinvointialueet aloittavat toimintansa, poliittiset päättä- jät kohtaavat toisen haasteensa, jossa päätöksenteko yhä use- ammasta tärkeästä asiasta siirtyy suhteellisen nopeasti poliitti- silta johtajilta palveluiden rajapinnoille, sinne, missä asiakkaat ja palveluiden tuottajat kohtaavat toisensa. Samalla palvelun ammattilaisten tiedollinen ylivoima suhteessa poliittisiin päättä- jiin alkaa vahvistua. On oletettavaa, että nämä lisäävät po- liittisten päättäjien huolta omasta vaikutusvallastaan. Tietoon perustuvassa johtamisessa ja kehittämisessä on luonnollisem- paa tukeutua ammattilaisiin kuin poliitikkoihin.

Asiakkaat ja etenkin heidän kasvava itsevarmuutensa ja kiin- nostuksensa heitä itseään koskevissa asioissa on poliittisten päättäjien kolmas haaste. He eivät enää tyydy siihen, mitä heille tarjotaan, vaan haluavat sanoa siitä sanansa. Silloin, kun se on heille mahdollista, he haluavat olla aktiivinen osapuoli palveluprosessissa. He haluavat kuulla vaihtoehtoista seurauk- sineen ja kustannuksineen. He haluavat valita mieleisensä tuot- tajan.

Poliittisten päättäjien neljäs haaste on, kuinka luoda alueelle sellaiset olosuhteet, jotka rohkaisevat uusia palvelun tuottajia astumaan markkinoille ja kilpailemaan hyödykkeittensä inno- vatiivisuudella, laadulla ja kustannustehokkuudella. Yksityiset tuottajat kirittävät julkisia tuottajia toimimaan paremmin. Kun julkinen valta ostaa palveluita yksityisiltä tuottajilta, sillä on ol- tava osaamista kilpailuttamisessa ja valvonnan järjestämisessä kilpailun jälkeen.

Viimeisin haaste, johon aluevaltuutettujen tulisi kiinnittää huo- mio, on strategisessa päätöksenteossa esiintyvien virheiden

suhteellisen korkea todennäköisyys (Kahneman 2012, Thaler 2015). Kollektiivinen päätöksenteko on yhtä haavoittuvaa kuin yksilön päätöksenteko (Mauboussin 2009). Uudet aluevaltuustot eivät ole päätöksenteossaan immuuneja väärille valinnoille ja virheille.

Aluevaltuutettujen strategisessa ja operatiivisessa päätöksenteossa on edellä käsitellyn perusteella aiheellista miettiä keinoja lisätä valintojen rationaalisuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Toivomme, että tätä problematiikkaa koskevat pohdintamme auttavat aluevaltuutettujen lisäksi myös kuntien valtuutettuja, hallitusten ja lautakuntien jäseniä.

III VERKOSTOITUMISEN JA YHTEISEN KULTTUURIN HAASTE

Kuntien johtaminen on nojannut ajan saatossa rakentuneisiin poliittisen ja hallinnollisen johdon väliseen verkostoitumiseen ja kulttuuriin. Ne ovat taanneet perustan vakaalle ja ennustettavalle päätöksenteolle. **Näiltä osin tilanne on** uusi uusille aluevaltuutetuille, sillä heidän on tyhjästä luotava nämä suhteet. Onnistuminen tässä tehtävässä edellyttää, että he aloittavat työnsä verkostoitumalla ja luomalla omaa kulttuuriaan päätöksentekonsa perustaksi.

Verkostoitumalla aluevaltuutetut oppivat tuntemaan toisensa, tunnistavat toistensa vahvuudet, kehittämistä edellyttävät heikkoudet ja kiinnostuksen kohteet. Erityisen tärkeää on ymmärtää, että vain verkostoitumalla aluevaltuutetut voivat yhteistuumin mahdollistaa toistensa oppimisen ja menestyksen. Asioiden yhdessä oppiminen on avain vaikuttavaan päätöksentekoon. Organisaation tulisi mahdollistaa aluevaltuutettujen henkinen kasvu.

Yhteisen kulttuurin luomisen tarkoituksena on, että aluevaltuutetut omaksuvat mahdollisimman laajasti tietyt olettamukset, arvot, periaatteet ja normit työstään ja organisaatiostaan. Yhteinen kulttuuri ohjaa päättäjien ajattelua ja huomiokykyä ja

luo yhdistäviä merkityksiä ja tarkoituksia koko organisaatioon. Samalla se suuntaa ja tehostaa organisaation toimintaa.

Jos aluevaltuutetut eivät onnistu verkostoitumaan ja luomaan yhteistä kulttuuria, he soveltavat päätöksentekoon aiemmin oppimaansa. Tällöin aluevaltuustoista muodostuu erilaisten toimintatapojen, johtamisodotusten, erilaisten kulttuurien ja vastakkainasettelusta voimansa ammentavien hallintasuhteiden areena. Se estää yhteisen näkemyksen ja tahtotilan luomisen, hidastaa päätöksentekoa ja tuottaa tulokseksi päätöksiä, jotka ovat marginaalisia lähtökohtaansa verrattuina.

Verkostoitumisen ja yhteisen kulttuurin luomiseksi tarvitaan luovaa ajattelua uusien työmuotojen kehittämiseksi, konfliktien ratkaisemiseksi ja dialogin mahdollistamiseksi. Olennaista on ymmärtää, että poliittinen johtajuus aluevaltuustoissa on pohjimmitaan monitasoista, monitoimialaista ja katalysoivaa.

Nämä vaatimukset ovat olennainen osa aluevaltuutettujen päätöksentekoa, koska heidän on henkisesti kyettävä ottamaan hyvinvointialue kokonaisuudessaan haltuunsa. Se edellyttää heiltä vahvaa halua ja tahtoa **nähdä asiat laajemmin kuin vain oman kuntansa ja taustaryhmänsä näkökulmasta. On kyettävä toimimaan strategisesti ja korvattava pieniin asioihin keskittyvä johtaminen merkitysten johtamisella.**

Jos aluevaltuutetut eivät halua tai heidän ei anneta verkostoitua eikä luoda toimintansa perustaksi uusia kulttuurillisia käytäntöjä, he todennäköisesti siirtävät vanhat tapansa ja tottumuksensa uuden organisaationsa **päätöksentekoon. Tällöin toiveet hyvinvointialueiden innovatiivisesta potentiaalista eivät välttämättä toteudu toivotulla tavalla.**

Olisi tärkeää, että aluevaltuustojen toiminta käynnistyisi verkostoitumalla ja yhteistä kulttuuria luomalla. Ne tarjoavat otollisen maaperän sopia yhteisistä arvoista, periaatteista, pelisäännöistä ja käytännöistä. Osallistujien keskinäinen luottamus syntyy ja vahvistuu näistä valinnoista.

IV HYVINVOINTIALUEEN HALLINTO JA PÄÄTÖKSENTEKO

1. *Hallinnon järjestämisestä*

Hyvinvointialue on julkisoikeudellinen yhteisö, jonka lakisäästeisten tehtävien hallinto on järjestettävä perustuslain 121§ mukaan. Hyvinvointialueella on oltava hallintosääntö, jossa määritellään johtamisjärjestelmä, toimielimet tehtävineen ja viranhaltijarakenne. Näillä valinnoilla varmistetaan palveluiden integraatio, toimintakyky, joustavuus ja tehokkuus hallituksen esityksen mukaan (HE 241/2021).

Hallinnon järjestäminen luo alustan poliittisten päättäjien toiminnalle. Jotta aluehallinnon keskeisiä haasteita ja ongelmia kyetään luovasti käsittelemään, heiltä odotetaan osaamista, yhteistyökykyä sekä halua ja kykyä oppia (Leponiemi 2019, 28). Ankarissa aika- ja resurssirajoitteissa on luotava uusia tapoja keskustella ja väitellä asioista, tehtävä valintoja ja rakennettava yhteydet alueen kansalaisiin. Jos näissä tehtävissä epäonnistutaan, hallinto menettää jäntevän rakenteensa, kompromissit heikentävät luovuutta ja toiminta mukautuu vähittäisiin muutoksiin (Airaksinen 2009, 194).

Hyvinvointialueen on luotava itselleen oma strategia toimintansa perustaksi. Aluevaltuutettujen tehtävänä on päättää strategian tavoitteista ja niiden toimeenpanoa ohjaavista periaatteista ja käytännöistä. Hallinnon ammattilaiset vastaavat päätösten valmistelusta, toimeenpanosta ja seurannasta. Päätöksenteossa tulisi antaa tilaa molemmille toimijoille, jotta he he voisivat kasvaa ja kehittyä työssään.

2. *Perinteinen päätöksentekoprosessi*

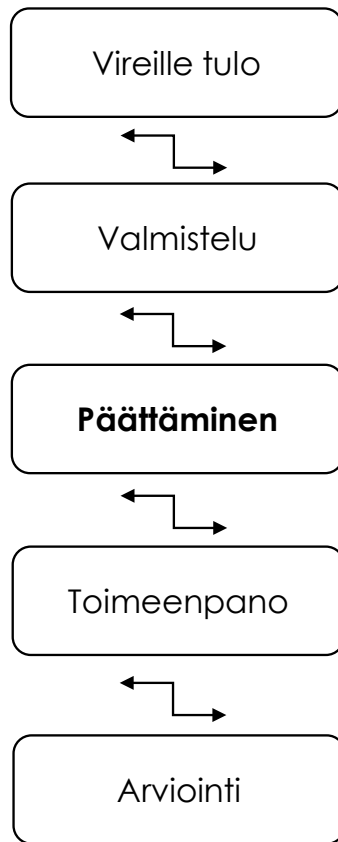
Hyvässä päätöksenteossa asiat valmistellaan huolellisesti, vaihtoehtoja punnitaan ja verrataan ja toimitaan lakien ja asetusten mukaan. Se tarjoaa oikeusturvaa päätöksen kohteina

oleville. Päätökset, joita ei riitauteta, luovat kansalaisten luot-
tamusta aluehallintoon ja uskoa sen mahdollisuuksiin toimia
alueen parhaaksi.

Perinteisessä päätöksenteossa on tapana erottaa toisistaan
seuraavat vaiheet, jotka ovat asian vireille tulo, valmistelu,
päätttäminen, päätöksen toimeenpano ja arviointi. Kuviossa 1,
joka havainnollistaa tätä prosessia, päätttäminen on tummen-
nettu, koska se tarkoittaa, että hallinto vastaa kaikista muista
pätösprosessin vaiheista paitsi päätttämisestä, joka kuuluu po-
litiikan ammattilaisten vastuulle.

Kokoustyöskentelyn onnistumisen ensimmäinen ehto on luon-
nollisesti hyvä valmistelu, ei vain aluevaltuustoissa, vaan kaikissa
organisaatioissa. Kun asia tulee aluevaltuustoon päätettäväk-
si, puheenjohtajan tehtävänä on viedä kokous läpi mahdolli-
simman tehokkaasti.

KUVIO 1. Poliittinen valta perinteisessä päätösprosessissa



Perinteisellä päätösprosessilla on etuinaan valmistelun ja kokouskäytäntöjen tehokkuus, poliittisten ja hallinnollisten roolien selkeys ja vakuuttavat tulokset. Se mahdollistaa tavoitteen asettamisen, välttämättömien tietojen keruun, vaihtoehtojen generoinnin ja päättämisen toimeenpanoineen (Adair 2016, 19). Tässä prosessissa voidaan käsitellä sekä isoja että pieniä asioita. Koska siinä asioita arvotetaan, analysoidaan ja tutkitaan, sen opettelu, organisointi ja hallinta ovat tärkeitä uusille aluevaltuutetuille.

Päätösprosessi ei toimi ilman ihmisiä, jotka laittavat sen liikkeelle ja pitävät sen käynnissä. Ihmisten oma ajattelu ja valinnat vaikuttavat päätösprosessiin enemmän kuin päätösprosessi heihin. Päätösprosessin hyvyys on siitä vastaavien ihmisten hyvyttä. Kun analysoimme aluevaltuutettujen vaikutusvaltaa,

tarkastelemme sitä päätösprosessin eri vaiheiden näkökulmasta.

Jokaisella hyvinvointialueella päätöksenteosta vastaavat valtuusto, hallitus ja lautakunnat tai valiokunnat tai lautakuntien ja valiokuntien yhdistelmät (Siren 3.12.2021). Lautakunnat toimivat peruskuntien tapaan omalla toimialueellaan. Tässä mallissa poliittisten johtajien tehtävänä on seurata ja valvoa niiden työtä (Siren 3.12.2021).

Poliittiset ja hallinnolliset johtajat kohtaavat valiokunnissa, joissa heidän on kyettävä yhdistämään näkemyksensä ja osaamisensa päätösten valmistelemiseksi. Se tukee vahvaa ja ketterää johtamista (Siren 3.12.2021). Lautakunnista ja valiokunnista voidaan tehdä myös yhdistelmiä riippuen päätettävän asian poliittisesta merkityksestä.

V ALUEVALTUUTETTUJEN VAIKUTUSVALTA PÄÄTÖSPROSESSISSA

1. Aluevaltuutetut ja asioiden vireille tulovaihe

Monet erilaiset asiat tulevat jatkuvana virtana vireille hyvinvointialueilla. Ne voivat olla luonteeltaan hallinnollisia, operatiivisia ja strategisia asioita (Virtanen & Salminen 2020, 220 – 223). Ne tulevat ennakoidusti, kuten talousarvion ja tilinpäätöksen käsittely, ja ennakoimattomasti, kuten kansalaisten vaatimukset, vahingot ja kriisit.

On ilmeistä, että aluevaltuutetut haluavat olla ainakin jossain määrin perillä siitä, millaisia asioita on tulossa vireille voidakseen hyvissä ajoin varautua niihin. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun vireille tulevissa asioissa katsotaan olevan huomattavaa strategista potentiaalia. Strateginen potentiaali on asia, joka toteutuessaan muuttaa alueen prosesseja ja rakenteita vaikuttaen samalla poliittisiin valtasuhteisiin ja aluevaltuutettuja koskeviin käsityksiin.

Yksi mahdollisuus edistää aluevaltuutettujen vaikutusvaltaa on kertoa heille siitä, millaisia asioita on tullut vireille. Koska heillä on omat, toisistaan enemmän tai vähemmän poikkeavat mielenkiinnon kohteensa, he saavat aikaa valmistautua asian käsittelyyn ja verkostoitua valmistelijoiden kanssa. Lautakuntien poliittisia päättäjiä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että noin joka kolmas jäsen seurasi huolellisesti, millaisia asioita oli tulossa vireille (Harisalo & Rannisto 2010). On ilmeistä, että aluevaltuutetut käyttäytyvät kuin lautakuntien jäsenet.

Lähetekeskustelut ovat tehokas keino edistää aluevaltuutettujen vaikutusvaltaa päätöksenteossa. Lähetekeskustelut voidaan kohdistaa huomattavaa strategista potentiaalia omaaviin asioihin. Lähetekeskusteluissa aluevaltuutetut tarkastelevat asioita hypoteettisesti erilaisista näkökulmista. Tämä informaatio on hyödyllistä asian valmistelusta vastaaville hallinnon ammattilaisille.

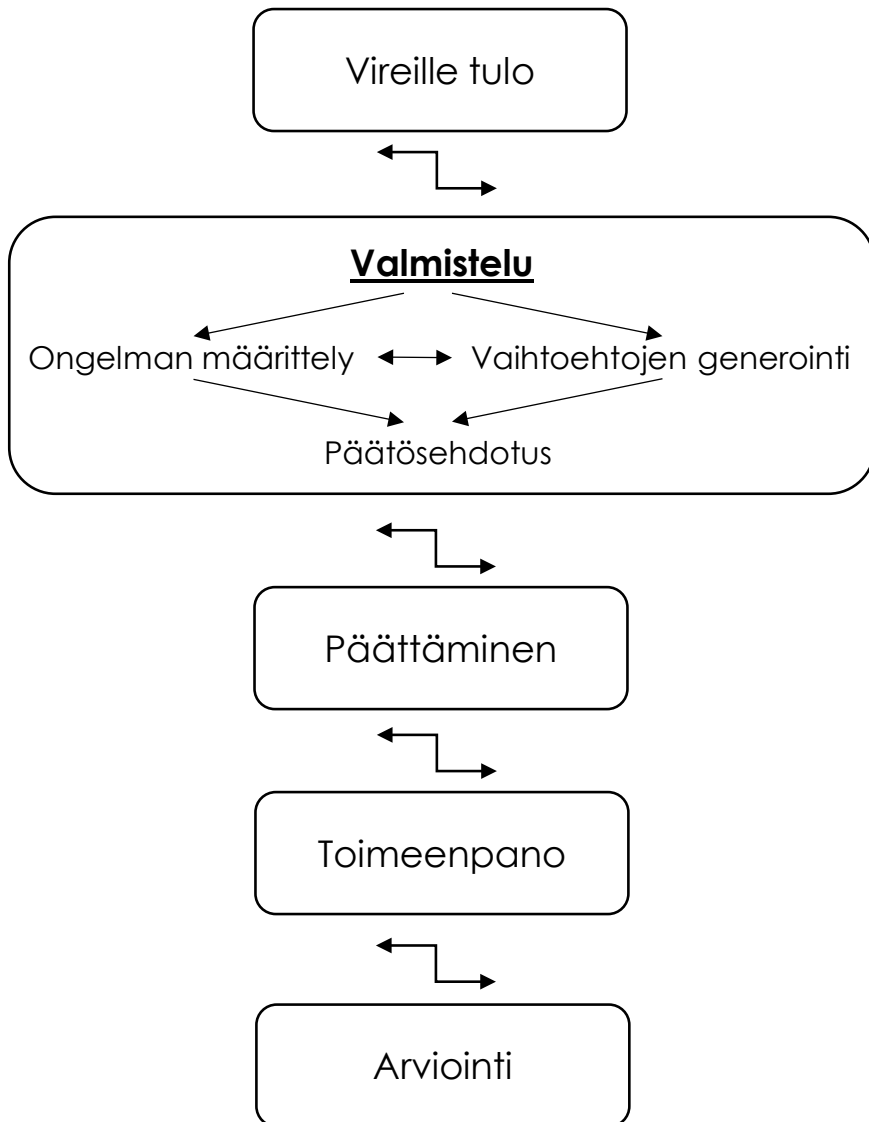
Lähetekeskusteluissa aluevaltuutettujen tulisi opetella puhumaan reflektiivisesti, luovasti, eettisesti ja kriittisesti. Olennaista on, että he eivät jo tässä vaiheessa etukäteen lukitse mielipiteitään ja vaatimuksiaan. Jos he tähän syylistyvät, he rajoittavat tiedon keruuta ja asian kehittelyä. Lähetekeskustelut voivat aktivoida julkista keskustelua ja innostaa kansalaisia pohtimaan asioita keskenään.

2. Aluevaltuutetut ja valmisteluvaihe

Vaikka edellä kuvatulla perinteisellä päätösprosessilla on etunsa, siihen liittyy tiettyjä ilmeisiä rajoitteita, jotka heikentävät päätöksenteon laatua ja vaikuttavuutta. Näistä ilmeisin rajoite on, että se keskittää pääosan vallan ja vastuun valmistelusta hallinnolle ja hyödyntää vain rajallisesti aluevaltuutettujen vaikutusmahdollisuuksia kahdessa strategisesti tärkeässä asiassa, joissa luodaan sisältö päätösehdotukselle ja jotka ovat ongelman määrittely ja ratkaisuvaihtoehtojen generointi.

Päätösehdotusta hyväksyessään päättäjät eivät välttämättä kysy, millaisia määritelmiä ja vaihtoehtoja valmistelijat ovat hyllänneet ennen kuin he päätyivät valitsemaansa näkemykseen.

KUVIO 2. Uuden päätösprosessin vaiheet



Valmistelu alkaa käsiteltävän ongelman määrittelyllä ja sen tulisi edeltää ratkaisuvaihtoehtojen generointia. Jokainen tapa määrittellä ongelma avaa siihen uusia näkökulmia, joiden potentiaalia poliittisten ja hallinnollisten valmistelijoiden tulisi arvioida erikseen. Jos näin ei tehdä, on todennäköistä, että valmistelijat päätyvät tutuimpaan ja enemmistön suosimaan ratkaisuun (Simon 1983).

On ratkaiseva ero sillä, määritelläänkö henkilöstön rekrytointi esimerkiksi taloudellisin, työolosuhteiden tai mahdollistavan johtamisen termein. Taloudellinen määrittely avaa näkymän palkkaukseen ja muihin aineellisiin hyötyihin. Työolosuhteita koskeva määrittely ohjaa pohtimaan organisaation sisäisten olosuhteiden muotoilua. Mahdollistava johtaminen avaa näkymän ihmisten mahdollisuuksiin kasvaa, kehittyä ja edistyä ammatissaan ja kokeilla omien siipiensä kantavuutta. Huomat-takoon, että eri tavat määrittellä ongelma auttavat tunnistamaan joukon tiettyjä, määritelmälle tunnusomaisia potentiaalisia ratkaisuideoita.

Ongelman määrittelyssä olisi kyettävä hyödyntämään politiikan ja hallinnon ammattilaisten luovaa ajattelua ja näkemyksellisyyttä. Heidän tulisi itse asiassa oppia leikkimään erilaisilla määritelmillä ennen ratkaisemista. Hallinnollisilla asiantuntijoilla on luontainen paine pohtia ongelman ratkaisua eikä sen määritelmää. Jos valmistelijat tietoisesti vähättelevät tai lyövät laimin ongelman määrittelyn, syntyy riski, että he ratkovat laadullisesti uutta ongelmaa vanhoilla ideoilla.

Kun siirytään ratkaisuvaihtoehtojen generointiin, on muistettava, että myös siinä tarvitaan luovaa ja epätavanomaista ajattelua, vapautumista omista kokemuksista. Uusia ongelmia ankarissa aika- ja resurssipaineissa käsittelevien ihmisten on yleensä helppoa vedota aikaisempiin kokemuksiinsa ja tuntemuksiinsa (Hurson 2008, 19 – 24). Jos tässä epäonnistutaan, elämä hyvinvointialueilla todennäköisesti jatkaa samoja latuja kuin aikaisemminkin eikä mikään olennaisesti muutu (Välimäki

3.1.2022, A5). Viisas johto pystyy välttämään tämän organisoinnilla riittävästi aikaa B ja C -tyypin ongelmien määrittelyyn ja ratkaisuvaihtoehtojen generointiin.

Poliittisilla päättäjillä on intressi osallistua ratkaisuvaihtoehtojen ja niiden yhdistelmien generointiin, jossa hyödynnetään monipuolisesti intuitiivista ja analyyttistä tietämystä. Vaihtoehtojen generoinnin pitää olla avointa ja pluralistista. Se ei ole pelkäämään aikaisemman kokemuksen ja tiedon hyödyntämistä, vaan pohjimmiltaan oppimista ja uuden kehittelyä (Senge 1990, 173).

Ratkaisuvaihtoehtojen generoimiseksi politiikan ja hallinnon ammattilaisten olisi hyödyllistä opetella käyttämään muutamia ideointimenetelmiä (Harisalo 2011, Higgins 1994). He voivat niiden avulla tuottaa huomattavan määrän uusia ideoita hyvin lyhyessä ajassa. Vaikka osa niiden tuottamista ideoista on tavanomaisia ja aikaisemmin hyödyllisiksi havaittuja, joukossa on todennäköisesti myös uusia, tehokkaita ja vaikuttavia ideoita.

Tutuimpia ideointimenetelmiä ovat esimerkiksi aivoriihitekniikka, nominaaliryhmäteknikka, Gordonin tekniikka, analogiat ja assosiointi. Ideointimenetelmiä voidaan käyttää tehokkaana apuna myös ongelmien määrittelyssä.

Uuden päätösprosessin tarkoituksena on vahvistaa aluevaltuutettujen päätöksenteon rationaalisuutta, innovatiivisuutta ja vaikuttavuutta. Uusi päätösprosessi auttaa korjaamaan ongelman, jota Kahneman luonnehtii kirjassaan *Thinking Fast and Slow* joko intuitiiviseksi tai analyyttiseksi. Näistä ensimmäisessä päättäjän mieli toimii automaattisesti, spontaanisti ja nopeasti luoden uusia ideoita, hahmoja, kysymyksiä, mielikuvia, suhteita ja tunteita. Toisessa prosessissa päättäjät tukeutuu eksplisiittiseen tietoon, tiedolla johtamiseen; algoritmeihin, analyyseihin, loogisiin relaatioihin, tilastoihin ja niistä rakennettuihin malleihin.

Tämä erottelu on tärkeää, koska ihmiset toimivat yleensä jommallakummalla tavalla saamatta niitä toimimaan yhteistyössä keskenään. Ilman yhteistyötä toinen näistä prosesseista väistää-

mättä vahvistuu ja toinen heikkenee. Kun päättäjä ei kykene hyödyntämään intuitiivisia ja analyttisiä valmiuksiaan, ne eivät myöskään vahvista hänen käsityskykyään ja ymmärrystään päätettävistä asioista.

On todennäköistä, että asioiden hallinnollisessa valmistelussa korostuu erityisesti analyttinen ajattelu. Se on intuitiivista ajattelua torjuvaa etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa vaaditaan vahvaa asiantuntemusta ja nopeaa toimintaa. Nämä tilanteet aktivoivat ryhmäajattelun, jossa vähemmän asiantuntemusta omaavien on luonnollista asettua asiantuntijoiden puolelle tuomatta esiin omia näkemyksiään.

3. Aluevaltuutetut ja päätöksenteko

3.1. Aluevaltuuston kyselytunnit ja julkiset kuulemiset

Kyselytuntien avulla voidaan vahvistaa aluevaltuutettujen vaikutusvaltaa päätöksenteossa. Niiden avulla he voivat seurata hallinnon työtä ja tilaa. Kyselytunti on tilaisuus, jonne valtuutetut kutsuvat hallinnosta vastaavia viranhaltijoita kuultaviksi ja tekevät heille kysymyksiä ja informoivat heitä omista näkemyksistään. Kyselytunnin tavoitteena on tuottaa informaatiota kritiikin, syyttämisen ja tuomitsemisen sijasta. Julkisina kyselytunnit palvelevat myös julkista keskustelua.

On tärkeää ymmärtää, että kyselytunneilla käydään ensisijaisesti poliittista eikä tieteellistä keskustelua arvoista, periaatteista ja eettisistä vaikutuksista. Tämä ei estä aluevaltuutettuja ja hallinnon ammattilaisia tuomasta esiin valintoihinsa vaikuttavia tieteellisiä tosiasioita. Mahdollisuuksiensa mukaan aluevaltuutettujen tulisi kuitenkin toimia kyselytunneilla puolueettomasti ja kaikki vaihtoehdot avoinna pitäen.

Kyselytuntien arvokkain tavoite on hälventää poliitikkojen ja kansalaisten epäluuloja, saada riittäviä vastauksia heidän keskeisiin huolenaiheisiinsa ja kysymyksiinsä ja vakuuttaa heille,

että asiat ovat hyvissä käsissä. Näissä onnistuminen edellyttää aluevaltuutetuilta kriittistä ajattelua ja hermeneuttisia – ymmärtäviä – taitoja ja valmiuksia. Se tarjoaa vastauksia kysymyksiin, mitä on tapahtunut, mitä piti tapahtua ja kuka tai ketkä ovat asiassa vastuullisia. Kyselytunnit eivät kuitenkaan ole tuomioistuintimia ja juuri siksi on hyvä perehtyä kysymisen saloihin.

Aluevaltuuston julkisilla kuulemisilla tarkoitetaan tilaisuutta, jossa käsitellään hyvinvointialueen kehityksen kannalta erittäin tärkeitä asioita huolimatta siitä, että ne eivät ole valtuuston käsitellyssä. Valtuusto voi kutsua kuultavaksi eri alojen asiantuntijoita, ammattilaisia ja arvofilosofoja.

Julkisten kuulemisten tavoitteena on informoida valtuutettuja ja motivoida julkista keskustelua. Se toimii ennakkoinnin välineenä. Niiden taitava käyttö osoittaa, että uudet valtuustot haluavat seurata ja tarvittaessa puuttua hyvinvointialueen kehitykseen. Julkisten kuulemisten järjestämisen kriteeri on huomion kohteena olevan asian strateginen ja periaatteellinen merkitys koko alueen tulevaisuudelle.

3.2. Vaikuttava kysyminen poliittisena johtajuutena

Aluevaltuutettujen tulisi erityisesti opetella johtamaan politiikkaa kysymyksillä. Vaikuttavat kysymykset taikovat esiin vaikuttavia vastauksia (Harisalo 2020, 106). Ne aktivoivat ajattelua, pakottavat miettimään ennen vastaamista ja motivoivat toimimaan (Gregersen 2018, 13). Ne avaavat uusia mahdollisuuksia ja luovat yhteistyön edellytyksiä samalla kun ne jäsentävät kaikkien prosessissa mukana olevien ymmärrystä itsestään, maailman menosta ja niiden perustana olevista olettamuksista.

Vaikuttavien kysymysten ihmeellinen voima on rohkaista vastaajia ylittämään tiedon ja tietämättömyyden raja ja nähdä asioita, joita he eivät muutoin oivaltaisi. Tätä resurssia - ominaisuutta - tarvitaan etenkin käsiteltäessä uusia asioita, joista kenelläkään ei ole aikaisempia kokemuksia. Se on kuitenkin

niukka resurssi, koska asiantuntijat on opetettu tietämään eikä murtamaan tietämystään kysymyksillään (Gregersen 2018, 36 – 39).

Jokaisella aluevaltuutetulla on tukenaan joukkoa sotamiehiä, jotka ovat kysymyksiä:

- mitä (mitä tapahtui)
- miksi (mikä selittää, on syynä)
- miten (miten tapahtui)
- missä (missä tapahtui)
- milloin (milloin tapahtui)
- kuka (ketkä olivat mukana)
- mitä jos? (jos olisi toimittu toisin, mitä sitten)
- jne.

Näille kysymyksille ovat tunnusomaisia seuraavat ominaisuudet (Harisalo 2020). Ne ovat ensinnäkin *avoimia kysymyksiä* siinä mielessä, että niihin ei voida antaa yhtä ainuttakaan oikeaa tai yksiselitteistä vastausta. Tällaiset kysymykset niihin saatavine vastauksineen vetävät muita ihmisiä mukaan keskusteluun, väittelyyn ja dialogiin.

Tutkivilla kysymyksillä kysyjä selkeyttää ja kirkastaa omaa ajatteluaan ja näkemyksiään asioiden syy- ja seuraussuhteista. Niihin annetut vastaukset tuottavat hänelle täydentävää ja uutta tietoa. Samalla kysyjä pystyy ymmärtämään vastaajan ajattelua ja valintoja aikaisempaa paremmin.

Analyttisiin kysymyksiin annettujen vastausten perusteella kysyjä saa kuvan vastaajan käsitteellisestä ajattelusta erilaisine johdannaisineen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa kohtaavat erilaiset teoreettiset ajattelutavat, joilla voi olla todella vahva teoreettinen ja empiirinen perusta.

Hypoteettiset kysymykset täydentävät analyttisiä kysymyksiä. Hypoteettisten kysymysten avulla saadaan vastauksia siihen, mitä voisi tapahtua, jos toimitaan tai jätetään toimimatta tiettyllä tavalla.

Nämä ovat vain esimerkkejä eräistä yleisimmistä kysymyksistä, joten lista ei suinkaan ole täydellinen. Olennaista on, että aluevaltuutetut oppivat johtamaan politiikkaa kysymyksillä. Ne tekevät siitä haasteellisen, mielenkiintoisen ja motivoivan. Vaikuttavat kysymykset antavat ihmisille ajattelemisen aiheita, jolloin niiden arvo moninkertaistuu.

3.3. Systemaattiset väittelyt poliittisen rationaalisuuden edistäjinä

Aluevaltuutettujen tulisi hyödyntää väittelyä päätöksenteossaan. Vastoin yleistä käsitystä systemaattinen väittely on uuden tiedon luomista ja pyrkimystä yhteisymmärrykseen eikä vastakkainasettelun kärjistämistä ja voittamista (Harisalo, Ranta & Talkkari 2019). Systemaattisen väittelyn avulla voidaan *rakentavasti* käsitellä periaatteellisesti merkittäviä, kiistanalaisia ja mielipiteitä vahvasti polarisoivia ongelmia (Patterson & Zarefsky 1983, 4, Elmelund Kjeldsen 2013, 293, Lindqvist - Grinde 2011, 169).

Väittely on systemaattista, kun siihen kuuluu seuraavat kolme tekijää; kaksi toisensa poissulkevaa väitettä eli teesiä, argumentit kummankin teesin puolesta ja argumenttien kilpailuttaminen vahvemman argumentin tunnistamiseksi (Kakkuri & Knuutila 1999, 217). Väittely on rakentavaa, kun väittelijät kannattajineen hyväksyvät uuden informaation ja sen perusteella tehtävät valinnat.

Vaikka systemaattisen väittelyn perustilanne on yksinkertainen, sitä voidaan muotoilla ongelman ja tilanteen mukaan. On esimerkiksi mahdollista, että kummallakin osapuolella on tukenaan asiasta lausumassa 2-3 asiantuntijaa, joita vastapuoli voi esityksen jälkeen kuulustella tietyn ajan. Kun väittely on ohi, valtuusto voi halutessaan jopa äänestää asiassa. Systemaattisia väittelyitä ei pitäisi järjestää kevyin perustein eikä helpoista asioista.

4. Aluevaltuutetut ja toimeenpano

Aluevaltuuston päätösten toimeenpanolla on ainakin kolmesta syystä huomattava poliittinen merkitys. Näistä ensimmäinen on se, että strategisia valintoja toimeenpantaessa voidaan tahattomasti tai tarkoituksellisesti toimia valtuuston tahdon vastaisesti. Strategiset asiat ovat yleensä niihin liitettyjen arvojen, periaatteiden ja sisällön suhteen monimutkaisia ja -tulkintaisia. Yksittäinen strateginen asia voi sisältää huomattavan määrän erilaisia yksityiskohtia (Siilasmaa 2018, 262 – 263). Tästä syystä aluevaltuutettujen niistä käymä keskustelu on yleensä epätäydellistä ja ristiriitaista. Täytäntöönpanosta vastaavien ammattilaisten on yritettävä parhaan kykynsä mukaan tulkita heidän tahtoaan.

Toinen syy on se, että strateginen asia on erittäin vaativa ongelma, joka vaatii päättäjien jatkuvaa huomiota. Jopa yllättävän monet arkiset asiat ovat juuri tällaisia asioita, jotka eivät ratkea yhdellä tai muutamalla valinnalla. Koska strategiset ongelmat ovat aluevaltuutettujen huolena kuukaudesta ja vuodesta toiseen, on ymmärrettävää, miksi heidän ja hallinnon välille voi syntyä erimielisyyksiä siitä, kuinka niihin pitäisi suhtautua.

Kolmatta syytä voidaan kutsua kolmiodraamaksi, jossa päätöksen valmistelijat, aluevaltuutetut ja toimeenpanijat muodostavat omat ryhmänsä. Näillä ryhmillä ei välttämättä ole kovinkaan paljon yhteisyyttä keskenään eikä aikaa puhua toisilleen. Jokaisella ryhmällä on toisistaan jossain määrin erilainen käsitys toimeenpanon kohteen sisällöstä, merkityksestä, vaatimuksista ja tuloksista.

Edellä käsitellyn perusteella aluevaltuuston tehtävänä on varmistua siitä, että sen tahto ja tarkoitukset voisivat toteutua mahdollisimman hyvin päätösten toimeenpanossa (Argyris 2005, 423). Vaikka täytäntöönpanon ongelma on erittäin merkittävä, sitä on pohdittu ja tutkittu yllättävän vähän.

Systeemiajattelu tarjoaa ensimmäisen keinon ajatella ja jäsentää ongelmia. Se edellyttää aluevaltuutetuilta taitoa luoda ja analysoida valintoja niitä itseään suuremman systeemin osana. Tämä taito muuttaa päätöksenteon luonteen vallankäytöstä systeemiteoreettiseksi, jossa samanaikaisesti tarkastellaan useita vaihtoehtoja täytäntöönpanon edellyttämisen johtamisen, koordinaation, integraation ja valvonnan näkökulmista.

Toinen keino on saattaa aluevaltuutetut, kehittäjät ja toimeenpanijat yhteen päätösprosessin kaikissa vaiheissa alusta alkaen. Päätöksenteon on oltava *intensiivisesti vuorovaikutteista ja arvoa luovaa*, koska siinä eri osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja luottamaan toisiinsa. Intensiivinen arvoa luova vuorovaikutus syntyy, kun päättäjät uskaltavat kohdata toisensa ja myöntää samalla tietämyksensä ja hämmennyksensä rajat (Mönkkönen 2007, 28). Samalla he käynnistävät yhteisen matkan uuden tiedon ja ymmärryksen luomiseksi.

Kolmas ja edellistä konkreettisempi keino on päätöstä tehtäessä luoda muutama keskeinen kriteeri arvioida sen toimeenpanon onnistumista. Se edellyttää mittaamisen tarkoituksen, mittaustavan, raportoinnin ja tulosten käytön määrittämistä (Stanford 2007, 118). Mittaamisen tehtävänä on kertoa aluevaltuutetuille täytäntöönpanon synnyttämistä ongelmista ja välittömistä korjaustarpeista (Stanford 2007, 104). Tässä tehtävässä aluevaltuutettujen on kyettävä toimimaan luovasti ja enakkoluulottomasti.

5. Aluevaltuutetut ja arviointi

Arvioinnin käsitteellinen sisältö on laaja ja sillä on olennainen merkitys päätösprosessissa. Arvioinnin keskeisimmät kohteet ovat kaikki päätösprosessin vaiheet ja koko organisaatio. Aluevaltuutettujen on tärkeää saada selville, kuinka sen päätösprosessi ja organisaation toiminta on sujunut. Arvioinnissa keskeisiä kysymyksiä ovat mm. seuraavat:

- mitä tapahtui
- miksi asia tapahtui
- mitä piti tapahtua
- miksi se, mitä piti tapahtua, ei tapahtunut

Julkisessa hallinnossa arviointia voidaan paradoksaalisesti pitää parhaiten organisoituna toimintana, joka jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen valvontaan. Edellisellä viitataan lakisääteiseen tilintarkastukseen ja tarkastuslautakunnan toimintaan. Se on organisaation toimivasta johdosta riippumatonta valvontaa.

Sisäisen valvonnan kohteena on organisaation toiminta; tavoitteet, keinot, riskit, johtaminen jne. Se on myös johdosta riippumatonta toimintaa, jota harjoitetaan jatkuvasti. Vaikka yleisen käsityksen mukaan sisäisen ja ulkoisen valvonnan tehtävänä on tunnistaa virheet, käytännössä valvonnan painopisteen tulisi olla niiden ennakoinnissa ja estämisessä.

VI ERÄITÄ YLEISPÄTEVIÄ LISÄNEUVOJA ALUEVALTUUTETUIILLE

1. Politiikka katalysoivana puheena

Olemme edellä analysoineet uusiin aluevaltuutettuihin kohdistuvia haasteita ja miettineet keinoja niihin vastaamiseksi päätöksenteossa. Olemme havainneet, että sen kaikissa vaiheissa vaikuttaa kaksi merkittävää inhimillistä voimaa; katalysoiva puhe ja kriittinen ajattelu. Ne eivät pelkästään läpäise vain päätösprosessia, vaan myös kaikki ihmisten väliset suhteet, joita ne luovat, ylläpitävät ja rikkovat.

Puhe, jota yleisessä kielenkäytössä kutsutaan jutusteluksi, keskusteluksi, väittelyksi tai dialogiksi, on katalysoivaa, kun se:

- avaa ajattelua ja kannustaa ajattelemaan
- kannustaa selkeyttämään omaa ajattelua
- tunnistaa ristiriitoja ajatteluketjuissa
- tunnistaa ongelmia olettamuksissa
- rohkaisee luopumaan omista käsityksistä
- luo ja tunnistaa uusia yhteyksiä
- luo uusia ideoita ja hahmoja
- rakentaa yhteistä näkemystä ja ymmärrystä
- vahvistaa osallistujien yhteistä vastuuta

On vaikea arvioida, missä määrin ihmisillä on kokemuksia tällaisia tuloksia synnyttävästä katalysoivasta puheesta päätöksenteossa ja sen ulkopuolella. Ne eivät välttämättä ole kovin yleisiä, koska politiikan, hallinnon ja johtamisen järjestelyissä ja prosesseissa ei useinkaan ole tilaa katalysoivalle puheelle. On siis hyödyllistä miettiä keinoja sen edistämiseksi.

Katalysoivaa puhetta tarvitaan, koska aluevaltuutetut ovat pohjimmiltaan eri mieltä tosiasioista, syistä ja seurauksista, vaikutuksista, tulkinnoista, prioriteeteista jne. Päätöksenteossa he voivat reagoida erimielisyyksiinsä pitämällä kiinni omista käsityksistään ja asettumalla toisia vastaan, käymällä harkitusti kauppaa eduista ja haitoista (kun minä tuen sinua tässä asiassa, tue sinä minua tuossa toisessa asiassa) tai käydä yhteistyöhön luomalla sen perustaksi koko aluetta hyödyttävä strategia. Jos aluevaltuutetut valitsevat jälkimmäisen vaihtoehtoehdon, se edistää heidän onnistumisensa todennäköisyyttä (Harisalo & Stenvall 2002).

Puhuessaan keskenään aluevaltuutettujen olisi toiseksi hyvä puhua päätettävistä asioista suuntaa-antavasti, ehdollisesti ja hypoteettisesti sen sijaan, että he sitovat itsensä vahvoihin kannanottoihin. On eri asia sanoa "voitaisiinko katsoa asiaa tästä näkökulmasta" kuin sanoa, että "asia on näin ja piste". Koska aluevaltuutettujen käsittelemät asiat ovat yleensä monimutkaisia ja -olotteisia, niihin on monia erilaisia ratkaisuja. Lisäksi osallistujien niitä koskeva tietämys ja ymmärrys karttuu päätösprosessin ajan ja vielä senkin jälkeen.

Kolmas muistamisen arvoinen asia aluevaltuutetuille on se, että puhuja voi kannanotoillaan joko luoda tai tuhota keskinäisiä yhteistyön edellytyksiä. On hyödyllistä osoittaa ymmärtävänsä vastapuolen huolenaiheita ja vaatimuksia, vaikka ei niitä hyväksyisikään. Empatia rakentaa siltaa uusien ideoiden ja mahdollisuuksien varalle. Jos puhujan näkemykset torjutaan suoraviivaisesti, on mahdollista, että hän vastaa samalla mitalla silloinkin, kun torjujen ideat voisivat häntä hyödyttää.

Aluevaltuutettujen olisi neljänneksi hyvää pitää mielessä, että politiikassa ei ole salaisuuksia, vaikka niitä luottamuksellisesti toisille kerrotaan. Säilyttääkseen poliittisen vaikutusvaltansa päättäjien puheiden tulisi pääsääntöisesti olla saman sisältöisiä. Jos ne ovat ristiriidassa keskenään, molempien luottamus heikenee.

Viimeiseksi on syytä tuoda esiin eräitä katalysoivaa puhetta heikentäviä virheitä, jotka ovat suhteellisen yleisiä ja joita voidaan luonnehtia myös keskusteluterrorismiksi (Harisalo 2018). Jo pienessä mittakaavassa annosteltuna ne etäännyttävät päättäjät toisistaan, rikkovat heidän välisiä suhteitaan ja heikentävät päätöksenteon tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Poliittinen keskustelu on taitolaji.

Epäilemättä tavallisin keskusteluterrorismin muoto tai virhe on *ad hominem*, jossa puhuja tahallaan tai tahattomasti arvioi vastapuolen persoonaa käsiteltävän asian sijasta. Kun puhuja leimaa toisen tietämättömäksi, osaamattomaksi ja tyhmäksi, hänen ei tarvitse miettiä tämän ajattelun kulkua tai sanomisia. Mielipide, että keskustelijoiden tulisi arvostaa ja kunnioittaa toisiaan, viittaa *ad hominem* -virheen käyttöön. Se on todennäköisesti sosiaalisessa mediassa yleisempi kuin politiikassa.

Poliittisessa keskustelussa tulisi välttää nyppimistä, jossa kuulija poimii puhujan puheesta jonkin yksityiskohdan keskittymättä puhujan tarkoittamaan kokonaisuuteen. Kuulija nyppii, kun hän kysyy "mitä tarkoitat demokratialla", "mihin viittaat, kun puhut tasa-arvosta" ja "voitko määritellä käyttämäsi sanan kilpailu".

Nyppimällä kuulija irrottaa puhujan omasta ajattelustaan ja jopa nolaa hänet, jos hän ei ole miettinyt kaikkia puheeseensa sisällyttämiään yksityiskohtia.

Kuulija voi tehokkaasti heikentää puhujan sanomisen arvoa palauttamalla mieleen hänen aikaisemmat valintansa. Kuulija voi esimerkiksi sanoa, että "muistaakseni vastustit tätä asiaa viime valtuustokaudella" Tällä sanonnalla kuulija heikentää puhujan näkemysten arvoa.

Puhuja voi syyllistyä väitteen kumoamiseen ilman vakuuttavia perusteluja. Tällaisia virheitä ovat esimerkiksi seuraavat: "En usko tuollaisiin puheisiin", "minulla ei todellakaan ole kokemusta tuollaisista asioista" ja "minusta on täysin hyödytöntä pohtia tuollaisia asioita". Kumoamisen avulla asian käsittelyä voidaan vähensyä ja siirtää tuonnemmaksi.

Edellistä valistuneempi tapa terrorisoida katalysoivaa keskustelua on kumota väite informaatioarvoltaan kehnommalla vastakohdalla. Jos puhuja on korostanut dialogin tärkeyttä yritysten hallitustyössä, hänelle voidaan vastata: "Sellaisesta ei ole kokemusta, koska meillä johtoryhmä on aina valmistellut päätökset." Vastaavasti, kun puhuja suosittelee johdolle asiakkaiden parempaa kohtelua, hänelle voidaan vastata, että "tehtävämme on vain toimia tehokkaasti" tai että "näin on meillä aina tehty".

Suuttuminen on tehokas keino terrorisoida katalysoivaa puhetta. Se on helppo tapa kieltäytyä kuulemasta erilaisia mielipiteitä. Suuttumalla kuulija katkaisee välittömästi puheyhteyden puhujaan. Kun ihminen suuttuu, hänen on sen jälkeen vaikea korjata aiheuttamaansa ongelmaa. Hyviä esimerkkejä tästä ovat ilmaist "koska olet mies, et voi ymmärtää tätä" ja "koska olet ennenkin erehtynyt, erehdyt tässäkin".

Viimeisin keino terrorisoida katalysoivaa puhetta on puhujan ajatusten tarkoituksellinen vääristely. Ilmaist "minusta puhuja ei puhu rakentavasti tuottavuutemme parantamisesta, vaan

työntekijöiden kohtelun huonontamisesta" ja "puhe oikeudenmukaisuudesta on itse asiassa vahvemman oikeutta" ovat esimerkkejä puheen vääristämisestä.

Usein kuullun mielipiteen mukaan keskusteluterrorismi olisi yleistyvässä poliittisessa elämässä. Se estää ihmisiä tavoittelemasta poliittisia tehtäviä ja saa heidät välttämään mielipiteensä ilmaisemista. Syyllistyessään keskusteluterrorismiin, he etäännyvät toisistaan eivätkä tavoittele yhteistä näkemystä tavoitteista ja keinoista (Harisalo & Stenvall 2002, 121).

2. *Kriittinen ajattelu kehityksen välttämätön edellytys*

Tieto on epävarmaa ja jatkuvasti uudistuvaa, vankat mielipiteet muuttuvia ja murtuvia, kokemukset hauraita ja pettäviä ja odotukset näennäisiä ja kuvitteellisia. Näissä oloissa ihmisillä on pohjimmiltaan vahva halu olla onnellisia, optimistisia ja myönteisyyteen uskovia. Kuitenkaan se todellisuus, jossa politiikan, johtamisen ja hallinnon ammattilaiset toimivat, ei ole omiaan takaamaan heille näitä ominaisuuksia. Miksi?

He elävät todellisuudessa, jossa heidän on vaikea tehdä ratkaisuja, jotka saisivat heidät hyvälle mielelle. Asian ydin on tässä: jos he tavoittelevat vain myönteisiä ratkaisuja ja rakentavaa linjaa, he eivät välttämättä halua kohdata tosiasioita sellaisina kuin ne ovat eli hyvin usein ilmeisen epämiellyttäviä.

Kun haluamme toimia oikein, palvella asiakkaita, suojella lapsia ja parantaa sairaat, tarvitsemme avuksemme kriittistä ajattelua. Se auttaa päättäjiä näkemään asiat aatteellisen savuverhonsa läpi, välttämään tarpeettomia virheitä ja ottamaan askeleita vain sellaiselle maaperälle, josta voidaan tarvittaessa palata takaisin. Kriittinen ajattelu läpäisee katalysoivan puheen tavoin päätöksenteon kaikki prosessit ja ihmisten väliset suhteet. Sen tulisi olla niiden luontainen ominaisuus ja tapa ajatella (Hultén, Hultman & Eriksson 2007, 15 – 17).

Koska kriittisen ajattelun kohteena ovat kaikki valinnat, kuten arvot, tavoitteet, keinot, ajattelutavat, tiedot jne., sen on oltava rakentavaa ja sille tulisi varata riittävästi aikaa. Kriittisen ajattelun perimmäinen idea on parantaa ja edistää asioita eikä sortua riitelemään. Riitely kieli päätäjien haluttomuudesta tai kyvyttömyydestä tarkastella asioita kriittisesti. Johtamistaidollinen viisaus on siinä, että se tarjoaa aikaa kriittiselle ajattelulle.

VII LOPUKSI

Olemme kirjoituksellamme edistäneet kahta tavoitetta, jotka ovat poliittisen vaikutusvallan turvaaminen hyvinvointialueiden päätöksenteossa ja politiikan yleisen arvostuksen edistäminen. Näistä syistä olemme erityisesti ajatelleet uusien haasteiden edessä olevia aluevaltuutettuja ja jättäneet hallinnon järjestämisen tekniset kysymykset vähemmälle huomiolle.

Tarkastelumme perusteella olemme päätyneet tekemään aluevaltuutetuille seuraavat kymmenen yleisluonteista suositusta siitä, millaisia asioita he voivat edistää. Ne ovat:

- Tee kaikkiesi, että kansalaiset voivat aktiivisesti seurata hyvinvointialueen päätöksenteon etenemistä ja käydä siitä aktiivista poliittista keskustelua ja väittelyä – poliittisesti aktiivinen yhteisö suhtautuu myönteisemmin politiikkaan kuin sitä vieroksuva yhteisö
- Suosi koko yhteisön kattavaa aktiivista poliittista keskustelua, koska se nostaa esille vastauksia vaille jääneitä kysymyksiä ja tunnistamattomia tarpeita alueen tilasta ja olosuhteista, mutta samalla myös uusia ideoita ja oivalluksia
- Ajattele aluevaltuustossa tehtäviä valintoja strategisesti eli koko yhteisön näkökulmasta: se antaa vahvan perustan puolustaa tai vastustaa päätösehdotuksia ja erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä asioista

- Varmista, että aluevaltuutetuilla on riittävästi aikaa käsitellä tärkeitä ja kauaskantoisia asioita
- Tee kaikkesi, että alueen strategiasta tulisi sellainen, että se palvelee koko aluetta eikä pelkästään oman puolueesi etua
- Muista, että politiikan ammattitaitoon kuuluu se, että voitte olla asioista jopa jyrkästi eri mieltä ja silti luottaa toisiinne: jos menetätte keskinäisen luottamuksenne ja arvostuksenne, menetätte samalla poliittisen vaikutusvaltanne ja päätöksenteon strateginen ohjaus menettää voimansa
- Ole aktiivinen, aloitteellinen ja muutoksia pelkäämättömä: tämä asenne motivoi ja rohkaisee myös ankarissa aika- ja resurssirajoitteissa toimivia hallinnon ammattilaisia
- muista, että ei ole viisasta luoda keinotekoisia jännitteitä politiikkojen ja viranhaltijoiden välille
- opettele ratkomaan rakentavasti päätöksenteossa syntyviä jännitteitä ja konflikteja olemalla hän, joka rakentaa siltoja osapuolten välille eikä hän, joka niitä rikkoo
- muista, että omien virheiden tunnistaminen kuuluu olennaisesti politiikan ammattitaitoon

Aluevaltuutettujen tehtävänä ei mielestämme ole keskittyä vain oman organisaationsa päätöksentekoon, vaan myös varmistaa, että se ammentaa voimansa kansanvallan ja demokratian periaatteista. Päätöksenteon ja alueen välillä on oltava saumaton yhteys. Aluevaltuutetuilla on tässä ajassa tavallista suurempi vastuu. Jos he epäonnistuvat työssään, ihmiset eivät koe politiikkaa omakseen ja suhtautuvat siihen epäillen, kyynisesti ja torjuen. Uskomme, että kansanvallan ja demokratian ongelmat voidaan paremmin korjata kunnissa ja alueilla kuin valtion tasolla.

LÄHDEKIRJALLISUUS

- Adair, John (2016). *Decision Making and Problem Solving*. Kogan Page. London.
- Airaksinen, Jenni (2009). *Hankala hallintouudistus*. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Tampere.
- Argyris, Chris (2005). Actionable Knowledge in *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-Theoretical Perspectives* ed. by Thoukas, Haridimos & Knudsen, Christian. Oxford University Press. Oxford.
- Elmelund Kjeldsen, Jens (2013). *Retorik idag: Introduktion till modern retorikteori*. Studentlitteratur. Lund.
- FCG-OPAS. *Näin hyödynnät DRG-tietoa sotetoiminnan kehittämisen ja johtamisen tukena*. FCG.fi. Kalvosarja.
- Finkelstein, Sydney, Whitehead, Jo & Campbell, Andrew (2008). *Think Again: Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep It from Happening to You*. Harvard Business Press. Boston, Mass.
- Gregersen, Hal (2018). *Questions Are the Answer: A Breakthrough Approach to Your Most Vexing Problems at Work and in Life*. Harper Business. New York.
- Harisalo, Risto (2011). *Luovuuden teknologia*. Tampere University Press. Tampere.
- Harisalo, Risto (2018). Kuinka rakentava puhe voidaan lamauttaa. *Aamulehti*. 13.11.2018.
- Harisalo, Risto (2020). *Katalysoiva puhe: Jutustelu, keskustelu, väittely ja dialogi päätöksentekoa uudistavina voimina*. Satucon Oy. Tampere.

Harisalo, Risto & Rannisto, Pasi-Heikki (2010). Kuntien hallitusten poliittinen ja rakenteellinen ulottuvuus. *Kunnallistieteen Aikakauskirja*. nro 2.

Harisalo, Risto, Ranta, Aira & Talkkari, Antti (2019). Systemaattinen väittely strategisessa päätöksenteossa. *Hallinnon tutkimus*. Nro 3.

Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (2002). *Luottamus ja epäluottamus kunnanhallituksen päätöksenteossa*. Suomen Kuntaliitto, Acta nro 151. Helsinki.

HE241/2021. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.

Higgins, James M. (1994). *101 Creative Problem-Solving Techniques: The Handbook of New Ideas for Business*. The New Management Publishing Company. Florida.

Hultén, Pernilla, Hultman, Jens & Eriksson, Lars Torsten (2007). *Kritiskt tänkande*. Liber. Malmö.

Hurson, Tim (2008). *Think Better*. McGraw Hill. New York.

Kahneman, Daniel (2012). *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books. London.

Kakkuri-Knuutila, Marja-Liisa (1999). Väittely ja retoriikka teoksessa *Argumentti ja kritiikki: Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot* toim. Kakkuri-Knuutila, Marja-Liisa. Gaudeamus. Helsinki.

- Leponiemi, Ulriika (2019). *Kollektiivinen kapasiteetti: Yhteisöllisyys pienen kunnan johtamisessa*. Puna Musta Oy – Yliopistopaino. Tampere.
- Lindqvist Grinde, Janne (2011). *Klassisk retorik för vår tid*. Studentlitteratur. Lund.
- Mauboussin, Michael J. (2009). *Think Twice: Harnessing the Power of Counterintuition*. Harvard University Press. Boston, Mass.
- Mönkkönen, Kaarina (2007). *Vuorovaikutus ja dialoginen asiakastyö*, EDITA. Helsinki.
- Patterson, J. W. & Zarefsky, David (1983). *Contemporary Debate*. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Pystynen, Erkki (1972). *Kunnallistiede – kunnallispolitiikka*. Kunnallistieteen laitos. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency. New York.
- Seth, Anil K. (2020). Our Inner Universes. *Scientific American*. Fall.
- Siilasmaa, Risto (2018). *Paranoidi optimisti: Näin johdin Nokiaa murroksessa*. Tammi. Helsinki.
- Simon, Herbert (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford University Press. Stanford, Ca.
- Siren, Riku (2021). *Ehdotus Pirkanmaan hyvinvointialueen toimintamalliksi*. Kalvosarja. Pirkanmaan liitto. Tampere.

Stanford, Naomi (2007). *Guide to Organization Design: Creating High-Performing and Adaptable Enterprises*. The Economist with Profile Books, Ltd.

Thaler, Richard H. (2015). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. Penguin Books. Great Britain.

Virtanen, Antero & Salminen, Ismo (2020). *Hallituksen puheenjohtajan opas: Johda pk-yritys menestykseen*. Kauppakamari. Hansaprint. Helsinki.

Välimäki, Kari (2022). Hyvinvointialueet eivät välttämättä muuta mitään. *Helsingin Sanomat*, 3.1.22, A5.

Aluevaltuutettujen tehtävänä on vastata hyvinvointialueiden päätöksenteosta. Raportti tarjoaa ideoita ja keinoja vahvistaa poliittista päätöksentekoa ja edistää politiikan yleistä arvostusta ja hyväksyntää yhteiskunnassa.

Aluevaltuutetuilla on suuri vastuu siitä, että he onnistuvat tehtävässään. Onnistuessaan he rohkaisevat ihmisiä seuraamaan ja osallistumaan politiikkaan, pitämään yhteyttä aluevaltuutettuihin ja kertomaan heille ideoistaan. Näitä tarkoituksia raportti palvelee.

Kirjoittajat luottavat siihen, että kansanvaltaisella demokratialla on edelleenkin merkitystä. Heidän mukaansa aktiivinen poliittinen keskustelu alueilla on olennainen osa tervettä yhteiskuntaa.