TOIMITTANUT PASI-HEIKKI RANNISTO

KYMMENEN NÄKEMYSTÄ TULEVAISUUTEEN

RISTO HARISALON JUHLAKIRJA

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu,
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Suomen Toivo -ajatuspaja

TOIMITTANUT PASI-HEIKKI RANNISTO

KYMMENEN NÄKEMYSTÄ TULEVAISUUTEEN

RISTO HARISALON JUHLAKIRJA

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu,
Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos
Suomen Toivo -ajatuspaja

SUOMEN Toivo AJATUSPAJA

JULKAISIJA:

Suomen Toivo -ajatuspaja
Runeberginkatu 5.B.7.krs
00100 Helsinki
www.toivoajatuspaja.fi

Suomen Toivo -ajatuspaja edistää tutkimus-, koulutus- ja julkaisutoiminnallaan vastuullisen markkinatalouden vahvistumista Suomessa

TOIMITTAJA:

Pasi-Heikki Rannisto

ULKOASU JA TAITTO

Juuso Joutsela / Takomo Tuotanto Oy

PAINO

Hannun Tasapaino, Espoo, 2013

ISBN-13: 978-951-8964-81-3

SISÄLLYS

ESIPUHE **5**
Tutkimusjohtaja, dosentti Pasi-Heikki Rannisto, Tampereen yliopisto

KIRJE ITSEHALLINNON PUOLUSTAJALLE **7**
Tutkimusjohtaja, dosentti Kaija Majoinen, Suomen Kuntaliitto

I LIBERALISMI JA SUOMALAINEN HYVINVOINTIVALTIO

MYYTTINEN LIBERALISMI **9**
Hallintotieteiden tohtori Jani Rajaniemi

TULEVAISUUDEN PALVELUYHTEISKUNTA
- MITÄ HYVINVOINTIVALTION JÄLKEEN? **18**
Tutkimusjohtaja, dosentti Pasi-Heikki Rannisto, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Palveluinnovaatiokeskus

II KUNNALLINEN ITSEHALLINTO JA KUNTIEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

PAIKALLINEN ITSEHALLINTO MAHDOLLISUUTENA **34**
Professori Arto Haveri

VAPAAT KUNNAT - TOTEUTUMATON UNELMA? **40**
Professori emeritus Aimo Ryynänen

RAKENNEMUUTOKSISTA UUTEEN PALVELUAJATTELUUN **48**
Professori Jari Stenvall, dosentti Ilpo Laitinen, dosentti Petri Virtanen, professori Antti Syväjärvi

KUNNAT MARKKINATOIMIJOINA
– KENELLE VASTUU JA KUSTANNUKSET SIIRTYVÄTKÄÄN? **55**
Professori emeritus Tuija Rajala, tutkija Jari Tammi, Professori emeritus Pentti Meklin

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN HENKISTEN RESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN KUNNAN TOIMINTAKULTTUURISENA KYSYMYKSENÄ **60**
Dosentti Sakari Möttönen

III JOHTAMISEN MUUTOS JA LUOTTAMUS

HYVÄ JOHTAMINEN, JOHTAJA, JOHTAJUUS – MITÄ NE OIKEIN OVAT? **68**
Vuorineuvos, taloustieteiden tohtori Kari Neilimo

AKATEEMINEN VAPAUS MAHDOLLISTAA UUDET AVAUKSET **75**
professori Timo Aarrevaara

ISMIEN DIFFUUSIO, ELI KUINKA NYKYHETKI JA LÄHITULEVAISUUS OTETAAN HALTUUN JOHTAMISMALLIEN AVULLA **79**
Yliopistonlehtori, HT Klaus af Ursin

LUOTTAMUSKULTTUURI JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN, KANSALAISEN HAVAINTOJA **88**
Hallintotieteiden tohtori Jaakko Pitkänen

PELASTAVATKO LIBERALISTISESTI AJATTELEVAT NYKY-YHTEISKUNNAN? **98**
Emeritusrehtori Seppo Lehtinen

LUOTTAMUKSEN MERKITYS AMMATILLISEN IDENTITEETIN RAKENTAMISEEN **108**
Yliopisto-opettaja, hallintotieteiden maisteri Ulriika Leponiemi

TRUST AND RESPECT, CORNERSTONES FOR CO-PRODUCTION **118**
Hallintotieteiden maisteri Tarja Teitto-Tuckett

ESIPUHE

Suomalaista akateemista maailmaa syytetään julkisuudessa usein kannanottojen vähyydestä ja tulevaisuussuuntautuneisuuden puutteesta. Osa tästä on näköharhaa, sillä akateeminen kieli saattaa kätkeä lukijaltaan selkeitäkin kannanottoja ja mielipiteitä. Niiden äärelle on vain pysähdyttävä ja mietittävä, millä rajauksilla ja oletuksilla kannanotot ovat voimassa. Myös tutkimuskysymysten ja menetelmien valinnat vaikuttavat siihen, millaisia tuloksia saadaan. Akateemiseen maailmaan suhtaudutaan myös monella tavalla. Jotkut väittävät tiedettä objektiiviseksi ja suhtautuvat siihen siten, kuin se edustaisi totuutta ja muu elämä olisi jotenkin vähemmän totta tai vain yksilöiden subjektiivista kokemusta. Erityisesti tätä näkemystä viljelevät ne, joilla on oman näkemyksensä tai tieteensä taustalla paljon arvovalintoja. Toisaalta erityisesti yhteiskuntatiede saatetaan sivuuttaa siitä syystä, että se on keskittynyt tiettyyn näkökulmaan, eikä halua tai pysty huomioimaan uusia näkökulmia tai tavoitteita, joita yhteiskunnassa asetetaan.

Yliopistomaailman sisällä puolestaan julkisesti väitetään arvostettavan sitä, että tieteen tulisi olla kriittistä vallitsevaa todellisuutta kohtaan. Kuitenkin monet asiat toivotaan jätettävän rauhaan kunkin alan omille tutkijoille ja näin halutaan rajata tieteellistä keskustelua. Jos joku uskaltaa olla monitieteellinen ja oman polkunsa kulkija, pitää kilpailu huolen siitä, että korkein akateeminen tunnustus jää monesti saavuttamatta. Tässä mielessä poikkitieteellisyys, tieteen sisäinen kritiikki ja tulevaisuuteen katsominen vaativat erityistä rohkeutta ja itsensä likoon laittamista. Viime vuosikymmeninä näitä tieteelle ja yhteiskunnalle vaikeita asioita ovat olleet muun muassa: hyvinvointivaltion kehittäminen, valtion ja kuntien työnjako ja rooli yhteiskunnassa, asiakkaan valta ja valinnanmahdollisuudet julkisissa palveluissa sekä sääntelyn vaikutukset.

Professori Risto Harisalo on pitkän tutkijauransa aikana tutkinut edellä lueteltuja ja monia erilaisia asioita, jotka eivät aina ole olleet sen paremmin suomalaisen tieteellisen maailman kuin yhteiskunnallisen keskustelun suosimia tai toivomia. Riston nyt jäädessä aktiiviseen reserviin (professori emeritus) rohkenimme me kirjoittajat edes hetkeksi astua hänen viitoittamalleen polulle. Polulle, jossa katsotaan tulevaisuuteen, arvioidaan ja polemisoidaan eli otetaan kantaa ajankohtaisiin vaikeisiin aiheisiin. Aiheet ovat kaikki sellaisia, joita Risto on tutkinut vuosikymmenten aikana ja joihin meillä on kullakin oma näkemyksemme ja kokemuksemme, joko hänen näkemystään myötäilevä tai joskus myös vastainen.

Kirja alkaa Kuntaliiton tutkimus- ja kehitysjohtaja, dosentti Kaija Majoisen kirjeellä Ristolle, itsehallinnon puolustajalle, joka on luonut merkittävän uran niin tieteessä kuin käytännön kehittämistyössäkin. Tämän jälkeen kirja jakaantuu kolmeen teema-alueeseen. Ensimmäisessä teema-alueessa käsitellään liberalismia ja suomalaista hyvinvointivaltiota. Ensimmäisessä luvussa hallintotieteiden tohtori Jani Rajaniemi käsittelee liberalismia ja siihen yleisesti liitettyjä myyttejä ja väitteitä. Toisessa luvussa tutkimusjohtaja, dosentti Pasi-Heikki Rannisto arvioi hyvinvointivaltiota ja siihen kohdistuvaa kritiikkiä. Hän pohtii sitä, onko aika kehittää vai uudistaa koko hyvinvointivaltio-ajattelu.

Toinen teema käsittelee kunnallista itsehallintoa ja kunnallisen toiminnan kehittämistä useista eri näkökulmista. Luvussa kolme professori Arto Haveri kuvaa kuntatoiminnan kehittymistä ja itsehallinnon rapautumista. Neljännessä luvussa emeritusprofessori Aimo Ryynänen tarkastelee kunta-valtio suhdetta ja kuntien vapautta kansallisesti ja kansainvälisesti. Viidennessä luvussa professori Jari Stenvall, dosentti Ilpo Laitinen, dosentti Petri Virtanen sekä professori Antti Syväjärvi arvioivat kuntien palveluiden ja rakenteiden kehittämistä. Kuudennessa luvussa emeritusprofessori Tuija Rajala, yliopistotutkija Jari Tammi ja emeritusprofessori Pentti Meklin arvioivat kuntien kehittämisen vaikutuksia talouteen ja johtamiseen. Seitsemännessä luvussa dosentti Sakari Möttönen kuvaa kuntien luottamushenkilöiden ja poliittisen järjestelmän toimintaa sekä kuntien poliittista kulttuuria.

Kolmas teema paneutuu johtamiseen. Kahdeksannessa luvussa vuorineuvos, taloustieteiden tohtori Kari Neilimo kuvaa hyvää johtamista ja johtamisen muutosta viimeaikoina ja tulevaisuudessa. Yhdeksännessä luvussa professori Timo Aarrevaara puhuu akateemisen vapauden luovasta voimasta. Kymmenennessä luvussa hallintotieteiden tohtori Klaus af Ursin kuvaa johtamismallien kehitys-

tä ja eri johtamisen painotuksia. Yhdennessätoista luvussa hallintotieteiden tohtori Jaakko Pitkänen kuvaa muutoksen johtamista ajankohtaisten uudistusten yhteydessä sekä luottamuksen merkitystä eri osapuolten välillä. Kahdennessatoista luvussa emeritusrehtori Seppo Lehtinen kertoo omista kokemuksistaan johtajana ja ihmisten erilaisista reaktioista. Kolmannessatoista luvussa hallintotieteiden maisteri Ulriika Leponiemi pohtii luottamusta ja sen vaikutusta yksilön ammatilliseen kasvuun. Neljännessätoista luvussa hallintotieteiden maisteri Tarja Teitto-Tuckett kertoo kokemuksista luottamuksen vaikutuksesta yhteistoimintaan ja palvelujen yhteistuottamiseen.

Tähän kirjaan ei ole kerätty kirjoittajiksi pelkästään samaa mieltä olevia, vaan kirjan kirjoittajista löytyy sekä Riston tutkimustuloksia ja kannanottoja tukevia että vastakkaisia näkemyksiä. Kirjoittajat ovat saaneet vapauden ilmaista mielipiteensä ja valita tyylinsä itsenäisesti, niin kuin Ristokin on aina tehnyt. Moni kirjoittaja olisi ansainnut päästä mielipiteineen esillä tässäkin teoksessa, sillä niin laaja on Riston kollegoiden ja ystävien joukko. Tällä kertaa olemme tavoittaneet tämän kirjoittajakunnan ja lähes kaikki kysytyt myös halusivat kirjaan kirjoittaa. Meille kaikille yhteistä on syvä kunnioitus ja arvostus Riston työtä ja tieteellistä panosta sekä kannustavaa henkilöä kohtaan. Kirjan on oikolukenut tekniikan kandidaatti Iisakki Uusimäki, jolle lausumme parhaat kiitokset nopeasti ja joustavasti suoritetusta työstä.

Risto on toiminut aktiivisesti yhteiskunnallisena keskustelijana myös Suomen Toivo -ajatuspajan piirissä. Hän on toiminut pitkään ajatuspajan tieteellisessä neuvottelukunnassa ja myös kirjoittanut useita kirjoja ajatuspajan kustantamana. Siksikin tämä poleeminen juhlakirja on luonteva julkaista Suomen Toivo -ajatuspajan toimesta. Kiitämmekin lämpimästi toiminnanjohtaja Markku Pyykkölää hyvästä yhteistyöstä ja mahdollisuudesta saada kirja julkaistua ajatuspajan kustantamana.

Haluamme kaikki omalta osaltamme toivottaa lukijoille ja erityisesti Ristolle valoisaa tulevaisuutta ja onnea tuleville vuosille. Toivottavasti kirja pystyy haastamaan teidät ajatteluun ja lisäksi välittämään sitä lämpöä ja iloisuutta, jota Risto on pystynyt tuottamaan meille kaikille kirjoittajille.

Tampereella 4.9.2013

Pasi-Heikki Rannisto, kirjan toimittaja

KIRJE ITSEHALLINNON PUOLUSTAJALLE

Vuorotteluvapaan aikana on vaihtelua ottaa läppäri esiin ja ryhtyä kirjoitustyöhön. Aluksi tarkoituksenani oli kirjoittaa kommenttipuheenvuoro professori Arto Haverin tekemään artikkeliin, joka on osa professori Risto Harisalon kunniaksi tehtävää juhlakirjaa. Kuitenkin keskellä ”vapautta”, jota juuri nyt elän, kommenttipuheenvuoro alkoi tuntua liian rutiininomaiselta ja tavanomaiselta. Pitkän kokemuksen ja syvällisen viisauden omaavan henkilön kunniaksi tehtävään kirjaan ei voi kirjoittaa mitä vain. Mutta toisaalta, kirjoituksen tulisi sisältää jotain itse ajateltua, pohdittua ja havainnoitua, siis henkilökohtaista. Siispä tästä kommenttipuheenvuorosta tulikin kirje itsehallinnon puolustajalle.

Olen oppinut tuntemaan Sinua, Risto, vuosikymmenten aikana eri puolilta: ensin opiskeluaikanani mielenkiintoa herättävänä opettajana, jonka luennoilla ei nukuttu, sitten innostavana ja itsetuntoa vahvistavana lisensiaattityöni ohjaajana sekä nyt viimeisten Kuntaliiton työvuosieni aikana erinomaisena yhteistyökumppanina. Olet uudestaan ja uudestaan toivottu luennoitsija monissa kuntaalan seminaareissa. Vaikka olet omien sanojesi mukaan ”vanhan liiton mies”, olet odotettu vierailija myös Uuden sukupolven organisaatio ja johtaminen eli USO-verkostoprojektin tilaisuuksissa. Puheenvuorosi on koskettanut niin suurten kuin pienten kuntien kuntapäättäjiä ja -johtajia.

Tampereen yliopiston professorina olet vaikuttanut kuntakehitykseen ja kuntatutkimukseen uuden sukupolven kuntatieteilijöiden ja -ammattilaisten opettajana, uusille alueille suuntautuvana tutkijana sekä vahvana yhteiskunnallisena vaikuttajana. Kunnallistieteen yhdistyksen puheenjohtajuus on lisännyt entisestään sidosryhmäsuhteitasi. Elinvoimainen paikallisuus, kunnallisen itsehallinnon puolustaminen sekä uudet innovaatiot ovat olleet tunnusomaista työskentelyllesi. Innovatiivinen toiminta on ulottunut sisällöllisten asioiden lisäksi myös tutkimusmenetelmiin. Muistan hyvin, kun vuonna 1994 kirjoitit fläppitaululle ”fokus group”. Lisensiaattiseminaarin tilanne on piirtynyt muistikameraani vahvasti: fläppitaulu salin oikeassa nurkassa ja sen vieressä innostava ohjaaja, paidan hihat ylös käärittyinä. Niin tämä uusi laadullinen menetelmä tuli tietoisuuteeni, osaksi jatkotutkimustani ja on käytössä vielä nytkin.

Yliopiston perustehtävän kolme ulottuvuutta - opetus, tutkimus ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus - ovat näkyneet työssäsi koko työurasi ajan. Henkilökohtainen arvioni on, että yhteiskunnallinen vaikuttavuus on vahvistunut vuosi vuodelta. Ehkäpä tähän mennessä yksi vaikuttavin puheenvuoroista oli Oulussa Kuntapäivillä toukokuussa 2013, jossa loit yli tuhatpäiseen kuntavaikuttajajoukkoon uskoa ja luottamusta kuntien toiminnan tärkeyteen ja kuntien kykyyn selviytyä tulevaisuuden haasteistaan. Puheenvuorosta välittyivät intohimo, uskallus ja nöyryys, joista viimeksi mainittu on harvinaista tämän päivän Suomessa. Ehkäpä juuri siksi kuntaväki isossa teatterisalissa oli hiiren hiljaa - ajatukset puhuivat.

Otsikoin tämän kirjoituksen ”kirje itsehallinnon puolustajalle”. Mutta miten tutkija voi toiminnassaan vahvistaa kunnallista itsehallintoa? Reflektoimalla, Risto, toimintaasi vastaan tähän: olemalla tiiviissä vuorovaikutuksessa, antamalla palautetta sekä tarttumalla rohkeasti uusiin kuntaelämästä nouseviin teemoihin.

Ensin muutama ajatus vuorovaikutuksesta. Vaikka monet kirjoitukset ja luennot valmistellaan työhuoneen yksinäisyydessä, viestin vahvuus ja henki syntyvät vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Kun tutkija eri tilanteissa hakeutuu erilaisten ihmisten pariin, kuuntelee, ihmettelee, kysyy, ”heittää kehään” toisenlaisen näkemyksen ja kuuntelee taas, siitä syntyy uutta tuottava dialogi. Näistä keskusteluista ja kohtaamisista nousevat elävät esimerkit luentoihin -samoin kuin kiinnostavat tutkimusten aiheet. Vuorovaikutuksesta nousevat teemat koskettavat aina vahvemmin kuin tutkijasta itsestä tulevat - ne voimaannuttavat. Tätä voimaannuttamista me kuntaihmiset tänä päivänä tarvitsemme.

Palautteen antaminen kertoo luottamuksellisesta suhteesta ihmisten välillä. Rehellinen palaute saa usein aikaan myös liikettä ja uudistumista. Elävästi on jäänyt mieleeni Kunnallistieteen yhdistyksen

seminaaritilanne, jossa, Risto, annoit palautetta meille kuntaliittolaisille siitä, että niin vähän teemme työtä kunnallisen itsehallinnon eteen. Tämä palaute sai aikaan sen, että Kuntaliitto ja Kunnallistieteen yhdistys kokosivat kuntatutkijat yhteen ja niin sai syntynsä tähän mennessä merkittävän kunnallista itsehallintoa käsittelevä teos ” Kunnallisen itsehallinnon peruskivet”. Teos sisälsi yhteensä 30 tieteellistä artikkelia ja käytännön puheenvuoroa kunnallisesta itsehallinnosta niin talouden, hallinnon kuin oikeuden näkökulmasta. Julkaisu toteutettiin tieteenalan rajat ylittäen ja erilaista lähestymistapaa yhdistäen.

Kunnallinen itsehallinto ei pysty uusiutumaan, jos käytännön kuntatoimijat ja -tutkijat eivät uskalla tarttua uuteen. Tutkija voi omalla esimerkillään olla avaamassa näkymiä uusiin teemoihin. Nostan tässä esille vain yhden teeman - luottamuspääoman - jota, Risto, olet tutkinut jo 1990-luvulta alkaen. Sen merkitys alkaa korostua entistä vahvemmin ajassa, jota nyt elämme. Jos esimerkiksi kuntien ja valtion välinen luottamus rapautuu, mistä viitteitä on jo olemassa, vaikuttaa se haitallisesti vuosien jopa vuosikymmenten ajan. Tämä epäluottamus näkyy haitallisesti erilaisten uudistusten suunnittelussa ja toimeenpanossa, joita kuitenkin suomalainen hyvinvointiyhteiskunta välttämättä tarvitsee.

Ja lopuksi - nämä henkilökohtaiset kertomani esimerkit osoittavat yksittäisen tutkijan suuren merkityksen kunta-alan kehitykseen. Meidän on hyvä muistaa, että yksilö muuttuessa myös yhteisö tai ryhmä muuttuu. Myös näkyväksi tekeminen saa aina aikaan muutoksia. Ja kaikkein henkilökohtaisin on vähiten henkilökohtaista.

Toivon näkeväni Sinut, Risto, kuten muutkin kuntatutkijat edelleen aktiivisesti työssä kunnallisen itsehallinnon vahvistamiseksi. Kunnan asukkaiden itsehallintoon perustuva hallinta on suomalaisen yhteiskunnan menestyksen avain myös tulevaisuudessa.

Kaija Majoinen
Tutkimus- ja kehitysjohtaja, HTT
Suomen Kuntaliitto

I LIBERALISMI JA SUOMALAINEN HYVINVOINTIVALTIO

MYYTTINEN LIBERALISMI

Hallintotieteiden tohtori Jani Rajaniemi

Hallintotieteiden tohtori Jani Rajaniemi on ollut Riston oppilas. Hän on tutkinut ja kirjoittanut liberalismista yhdessä Riston kanssa.

1. JOHDANTO

Suomi on liberaalidemokratia!

Suomea kutsutaan länsimaiseksi liberaalidemokratiaksi, mutta liberalismi ja sen olemus ovat suomalaiselle valtaväestölle yllättävän vieras asia. Mediassa velloneiden käsitysten mukaan (uus)liberalismia voisi syyttää lähes kaikista yhteiskunnallisista ongelmista. Vallalla oleva käsitys herättää liberalismin tutkijassa ihmetystä, koska kukaan suomalaisista päätöksentekijöistä ei tunnustaudu liberalismin ja varsinkaan sen klassisen tradition kannattajaksi. Mistä syystä siis johtuu se, että liberalismia ja sen kunnioittamaa vapauden ihannetta vieroksutaan nyky-yhteiskunnassa?

Kehitys kohti yhä säännellympää yhteiskuntaa on klassisen liberalismin näkökulmasta huolestuttavaa. Huolestuttavaa on myös se, kuinka halvalla ihmiset ovat valmiita myymään vapautensa (liberalismin ytimen) edistyksen nimissä. Elämisen vapautemme alueen, mistä luovuutemmekin kumpuaa, on täyttänyt alati lisääntyvät vaatimukset oikeuksistamme. Liberalistia huolestuttaakin kehitys, missä äänekkäiden vaatimusten kirjo ylittää luomiskykymme.

Unohtamalla liberalismin keskeisimmät opit yhteisestä matkastamme tulee nollasummapeliä, jossa yhden voitto koituu toisen tappioksi. Klassinen liberalismi uskoo, että säännelty, yhteen totuuteen perustuva valtio luo edellytykset nollasummapelille. Nollasummapelin uhkaa kuvastaa se, kun yhteiskunnan keskeisiä funktioita kuvataan sodan ja urheilun termein. Jokainen meistä voi nähdä lähihistoriastamme, että seuraukset ovat olleet Euroopassa kamalia, kun yhteiskunnallisen dialogin on vallannut evolutiivinen ajattelu.

Artikkeli ei pyri kuvaamaan liberalismia tyhjentävästi, koska se ei olisi mitenkään mahdollista näin suppeassa muodossa. Artikkeli pyrkii herättämään lukijan oman mielenkiinnon aihetta kohtaan nostamalla esiin keskeisimpiä liberalismiin ja liberaalidemokratiaamme liittyviä väärinkäsityksiä. Väärinkäsityksiä läpikäymällä on mahdollista osoittaa, että meitä vaivaavien ongelmien taustalla ei olekaan vapaus ja liberalismin periaatteet, vaan niiden puute. Liberalistisen käsityksen mukaan ongelmat yhteiskunnassa syntyvät silloin, kun liberalismin keskeisiä periaatteita ei enää tunnisteta tai kunnioiteta niiden taustalla olevia perusteita. Väärinkäsityksiä on oikaistava, jotta meillä olisi mahdollista keskittyä yhteiskunnan keskeisten tukipilarien rakennustoimintaan niiden hajottamisen sijasta. Näitä pilareita ovat vapaus, demokratia, yksityisomaisuus, yrittäjyys, vapaa markkinatalous, kilpailu ja globalisaatio.

Toisesta näkökulmasta artikkeli pyrkii osoittamaan, että yksikään valtio maailmassa ei kykene ohjaamaan näitä yhteiskunnan tukipilareita. Ne toimivat *automaattisesti* silloin, kun niiden annetaan säädellä itse itsensä. Demokraattinen prosessi kykenee parhaimmillaankin vain suojelemaan näitä ihmisten välisen kanssakäymisen hauraita instituutioita. Julkisen vallan pyrkiessä rajoittamaan näiden instituutioiden toimintaa, se vähentää samalla mahdollisuuksiamme selviytyä kohtaamistamme kriiseistä. Nykykielessä uusliberalistiseksi leimattu näkökulma on klassinen tapa tarkastella maailmaa ja

se on myös sen kannattajien näkökulmasta ainoa järkevä tapa suhtautua erilaisuuteemme rauhanomaisin keinoin. Klassinen liberalismi on ainoa järkeen perustuva vastavoima yhteen totuuteen perustuvan julkisen vallan rakentumiselle.

Tällä artikkelilla pyritään myös nostamaan esille klassisen liberalismin ihmisen käyttäytymistä ja moraalia korostava näkökulma oikaisemalla niihin kohdistuvia harhaluuloja. Klassinen liberalismi on enemmän kuin pelkkä taloustieteen alalaji, joksi se usein sijoitetaan. Kun klassisen vapauden filosofian kysymyksiä tulkitaan taloustieteellisin metodein, olemme auttamatta rajoittuneet tarkastelemaan menneisyytemme saavutuksia emmekä taloudellisen menestykseemme johtaneita todellisia syitä. Klassisen liberalismin näkökulmasta taloustieteissäkin tulisi palata laskukoneen ruudulta tarkastelemaan ihmisten käyttäytymistä.

Toimivan yhteiskunnallisen dialogin kannalta katsottuna on järkevää hälventää liberalismia kohtaan muodostuneita väärinkäsityksiä. Tämän artikkelin tavoitteena on murtaa niitä myyttejä ja väärinkäsityksiä, joita vapautta pohtivan filosofian ympärille on rakentunut. Vapaus on yksinkertaisesti liian arvokasta menetettäväksi. Vapaus ei laula lauluja, tunnusta värejä, vetoa tunteisiin tai puhu kovaan ääneen oikeuksistaan, siksi huomaamme sen kadonneen vasta, kun on liian myöhäistä.

2. UUSLIBERALISTIN STIGMA

Uusliberalistin stigma istuu tiukasti klassisen liberalismin kannattajien nimessä, vaikka uusliberalismi teoreettisessa tarkastelussa edustaakin klassiselle (skottilaiselle valistukselle) syntynyttä mannermaista vastavoimaa. Asian saivartelevasta luonteesta huolimatta se on syytä ottaa esille, koska järkevä yhteiskunnallinen dialogi muuttuu vaikeaksi, kun asioita ei kutsuta niiden oikeilla nimillä. Klassisen ja uuden liberalismin keskeisimpiä eroja on niiden suhtautuminen valtion toiminnan luonteeseen. Uudessa liberalismissa valtion odotetaan olevan vahva toimija silloin, kun se osallistuu totuuden muodostamiseen instituutioidensa avulla, kun taas klassinen liberalismi katsoo valtion olevan vahva silloin, kun se sallii erilaisten totuuksien ja mahdollisuuksien kirjon yhteiskunnassa.[1)]

Stigman syntymiseen vaikuttaa myös se, kun maailmaa katselee tarpeeksi syvältä vasemmalta, niin kaikki näyttävät oikeistolaisilta, myös liberalismi. Hieman harvalukuisempi ja globaalisti vähemmän arvostusta saanut on se ryhmä äärioikealla, joka tarkastelee liberalismia vasemmistolaisena hapatuksena. On henkistä ja älyllistä köyhyyttä väittää liberalismin olevan oikeistolaista tai vasemmistolaista politiikkaa, klassinen liberalismi sanoutuu perustellusti irti äärilaitojen politiikasta. Äärioikealla olevat anarkokapitalistit, johon uusliberalistin stigma sijoitetaan, eivät kuulu kaikkien vapautta suojelevan ajattelun piiriin. Toisaalta vasemmalla pääoman alta vapautuvan proletariaatin diktatuuri ei voi olla osa liberalismin periaatetta. Marxinkin lanseeraamassa yhden yhteiskuntaluokan vapautta korostavassa ajattelussa näyttäisi jo itsessään olevan logiikkavirhe. Liberalismi ei katso pakon, väkivallan tai toisten ihmisten alistamisen olevan oikeutettua missään muodossa.[2)]

Stigman pelossa harva uskaltaa esittäytyä vapauden puolustajana, mutta sitäkin useampi intellektuelliksi itseään kutsuva on valmis pakkoa ja väkivaltaa kaihtamatta alistamaan ihmisiä oman aatteensa ja totuutensa lipunkantajaksi. Klassiset liberaalit ajattelijat ja ajatukset ovatkin joutuneet olkiukon rooliin, jota hakkaamalla äärilaidat ovat saaneet ihmisiä riveihinsä. Klassinen liberalismi ei tarjoa ihmisille nopeita voittoja, se ei tarjoa positiivista tai negatiivista diskriminointia houkutellakseen ihmisiä vapauden kunnioittajiksi. Monista muista vallalla olevista aatteista poiketen liberalismi ei osta sieluja nopeiden voittojen toivossa. Liberalismi ei tarvitse lippuja eikä se sävellä lauluja, vaan se vetoaa jokaisen ihmisen terveeseen haluun kunnioittaa toista ihmistä oman etunsa parhaaksi[3)].

Uusliberalismin stigma vaikeuttaa todellisuuteen perustuvan keskustelun syntymistä valtion roolista. Kollektiiviseen totuuden muodostumiseen perustuvaa valtiota voidaan kutsua ennemminkin

1) Ks. lisää mahdollisuuksien ja saavutusten tasa-arvosta mm. Harisalo & Miettinen 1997.

2) Vrt. Harisalo & Rajaniemi 2013.

3) Mill 2000

uusliberalistiseksi valtioksi, koska sen juuret ovat keskitykselle myönteisemmän mannermaisen tradition historiassa[4]. Klassinen liberalismi vieroksuu valtion toimimista moraalipoliisina inhimillisessä vuorovaikutuksessa.

Suuren totuuden omaavan ja moraalipoliisina toimineen julkisen vallan toimesta ihmisten oma moraalinen kompassi menee sekaisin ja oikean erottaminen väärästä vaikeutuu. Kostoon perustuvan sanktiojärjestelmän soveltaminen uhrittomien rikosten torjuntaan kiihdyttää moraalisen kompassin sekoittumista. Klassinen liberalismi muistaa sen tosiasian, että suurimmat ihmiskunnan sortajat eivät ole tulleet rajojemme ulkopuolelta, vaan ne ovat suurimmaksi osaksi syntyneet omasta toimestamme ja hyvin usea heistä on ollut uuden liberalismin yhden totuuden kannattajia. Nämä karismaattiset johtajat ovat tarjonneet kannattajilleen nopeaa vapautumista jonkin ulkoisen uhan alta, vaikka suurin vapautemme uhka on tullut oman päämme sisältä.

3. PESÄERO NEOKLASSISEEN TALOUSTIETEESEEN

Toinen keskeisimmistä väärinymmärryksistä on yhdistää klassinen liberalismi klassisen taloustieteen alalajiksi. Tämä väärinymmärrys selittyy osittain sillä, että tutkijoiden mieltymys lukujen selkeyteen ja lukujen konkreettinen viehätys apunaan 1900-luvun suuret yhteiskunnalliset sovellukset edistyksen voimineen veivät tutkijoiden mielenkiinnon pois yhteiskuntien kriittisiltä pohdinnoilta. Kaikki halusivat olla osa suurempaan totuuteen perustuvaa edistystä, jossa kritiikille ei ollut sijaa.

Monimutkaisista ja vaikeasti rajattavista moraalifilosofisista pohdinnoista oli helppo kulkea kohti laskukoneen näyttöä. Osittain sekaannusta selittää myös se, että hyvin moni klassisen liberalismin alkutaipaleen tutkijoista oli myös klassinen taloustieteilijä. Myöhemmin on kuitenkin tullut selväksi, että liberalismin klassinen traditio tarkastelee näitä taloustieteilijöitä ennemminkin heidän moraalifilosofisen tuotantonsa kautta kuin silloiseen aikaan kytkettyjen taloudesta tehtyjen tulkintojensa perusteella.[5]

Klassisen taloustieteen ja liberalismin ajattelun polut eroavat siinä, että klassinen liberalismi ei etsi tasapainoa neoklassisesta taloustieteestä poiketen. Klassisen liberalismin mukaan erilaisuus on yhteiskunnan suurin ja väärinymmärretyin voimavara. Klassisen liberalismin valinnat kunnioittavat ihmisten erilaisuutta, eikä klassisen tradition tarkoituksena ole tasoittaa ihmisten välistä erilaisuutta. Ihmisten välinen erilaisuus on yhteiskunnan suurin rikkaus eikä sitä raastava rahassa mitattava vitsaus. Erilaisuudesta kumpuaa se voima, joka antaa yhteiskunnille mahdollisuuden ratkaista niitä piinaavia niukkuuden ongelmia.[6]

Klassisen liberalismin mukaan ihmisten näkemykset yhteisestä olemassaolosta poikkeavat radikaalisti toisistaan. Ihmisten tekemät valinnat eivät ole luonnontieteellisiä tosiasioita, vaan ne ovat ihmiselle ominaisen abstraktisen ajattelun tulosta. Ne ovat ensisijaisesti valintojemme seurauksista johtuvia eroja, joiden selittäminen kvantitatiivisen laskennan keinoin on lähes mahdotonta.

Erilaisuus on yhteiskunnan erikoistumisen voima. Erilaisuus saa ihmiset arvottamaan asioita eri tavalla. Erilaisuus toimii siksi yhteiskunnan kehittävänä voimana, koska erilaiset mahdollisuudet kokea, määritellä tai nähdä ongelmia antavat erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia selvitä niistä. Vaihdantatalous syntyy siitä yksinkertaisesta syystä, että jokin hyödyke on arvokkaampi sen ostajalle kuin sen myyjälle. Liberalismin käsityksen mukaan klassisesta taloustieteestä on apua silloin, kun pyrimme ymmärtämään ihmisten käyttäytymistä. Yhteiskunnan muodostaman spontaanin prosessin ohjaus laskennallisin keinoin on mahdotonta, koska liberalismin klassisen tradition mukaan mitään laskennallista tasapainoa ei ole olemassa ja siksi siihen ei tulisi koskaan pyrkiä.

4) Tästä problematiikasta lisää Harisalo & Miettinen 1997

5) Vrt. Harisalo & Rajaniemi 2013.

6) Ks. lisää yhteiskunnan rationaalisuudesta Harisalo & Rajaniemi 2013.

4. VAPAUS KÄSITTÄÄ MYÖS VÄÄRIN

Vapaus ja sen filosofia muodostavat kiistatta liberalismin kovimman ytimen. Sen järkiperäinen tutkiminen on kiehtonut klassisen liberalismin tutkijoita sen alkumetreiltä lähtien. Kolmantena käsittelyssä onkin myytti, jonka mukaan klassisen liberalismin mukainen vapauden suojeleminen johtaisi kaaokseen. Vallalla olevan väärinkäsityksen mukaan liberalismin kunnioittaman yksilön vapauden suojeleminen antaa automaattisesti yksilölle mahdollisuuden ja oikeuden sortaa toista ihmistä. Klassisen liberalismin vapaudenfilosofinen traditio on väärinkäsityksistä huolimatta antanut vapaudelle paljon suuremman huomion kuin sen kriitikot ovat antaneet ymmärtää. Ei ole ehkä liioiteltua väittää, että mikään muu yhteiskuntatutkimuksen perinne ei ole pohtinut vapautta niin monesta näkökulmasta kuin liberalistinen traditio.[7)]

Valtaa pitäneet yksilöt ja ryhmät ovat kautta aikojen käyttäneet keppihevosena kansalaisvaltioiden vapautta kasvattaakseen nationalistisia pyrkimyksiä ja suosiakseen protektionismista ja nationalismista hyötyviä kansanryhmiä. Vapauden todellinen merkitys on valjennut ihmisille usein vasta silloin, kun se on karkealla tavalla menetetty. Paradoksaalista on se, että ihminen rajallisuudessaan on aina ollut kärkäs puolustamaan omaa ja kansallista suvereenisuuttaan, kunnioittamatta toisten vapauksia. Yhden asian ääriliikkeet ovat aina ajankohtaisia esimerkkejä vapauden yksipuolisessa harjoittamisessa ja sen naamioinnissa kansallisiksi aatteiksi. Vapauden vastavuoroisuuden puute on loogisesti kestämätön tilanne ja johtaa lopulta orjuuden eri muotoihin[8)].

Liberalismin klassisen traditio on aina kunnioittanut *yksilön* vapautta omaan elämäänsä. Se on valmis suojelemaan sellaistenkin ihmisryhmien vapautta, jotka *saattaisivat* aiheuttaa vahinkoa itselleen tai muille toimiessaan omassa elämässään mahdollisimman vapaasti. Liberalismin klassisen traditio on edustajat ovat katsoneet, että on pienempi paha hyväksyä elämän epävarmuus, kuin rajoittaa sitä keinotekoisin säännöin. Elämisen vapaus tuottaa pitkässä ajassa aina parhaimman lopputuloksen yhteiskunnallisten konfliktien ratkaisemisessa. Elämisen vapauden suojeleminen ei siksi johda kaaokseen, vaan päinvastoin. Sellaiset yhteiskunnat, jotka ovat suojelleet yksilön elämää parhaiten, ovat kyenneet säilyttämään myös yhteiskuntarauhansa pisimpään.

Yksilövapautta ei saa nopeiden voittojen toivossa mennä rajoittamaan, sillä yhden ryhmän positiivinen tai negatiivinen diskriminointi johtaa epätasa-arvoon lain edessä. Lopulta riittävän tasa-arvon saavuttamiseksi on kaikkia ryhmiä suosittava monimutkaisella positiiviseen ja negatiiviseen diskriminaatioon perustuvalla järjestelmällä. Ihmisten erilaiset tarpeet ja ongelmien vaikea luonne johtavat vääjäämättä tilanteeseen, jossa mikään järjestelmä ei enää kykene tuottamaan hyvinvointia edes positiivisen diskriminoinnin kohteena olleelle osapuolelle. Jäljelle jää postmoderneille hyvinvointiyhteiskunnillekin tutuksi tullut kallis ja jäykkä teknokratia.

Klassisten ajattelijoiden mielestä jokaiselle ihmiselle olisi suotava elämisen vapauden mahdollisuus, jota tulisi suojella jopa pakkokeinoin. Vapautta yksiulotteisesti käsittelevä näkee lauseessa ristiriidan. Liberalismin klassikot ovat osoittaneet positiivisten ja negatiivisten vapauksien avulla, että vapauden suojeleminen oikeuksin on elämisen vapauden elinehto. Tämän paradoksin ymmärtäminen ja positiivisten sekä negatiivisten vapauksien tunnistaminen on rauhanomaisen yhteiskunnan elinehto.[9)]

Rauhan saavuttamiseksi yhteiskunnallisen päätöksentekojärjestelmän tulisi pohtia parhaana pitämänsä vaihtoehdon sijasta oikeuttaan puuttua ihmisten elämisen vapauteen. Toisin kuin vapauteen liittyvässä väärinkäsityksessä oletetaan, niin klassinen liberalismi ei halua rajoittamatonta vapautta tai oikeutta kenellekään, ei edes eniten ääniä saaneelle poliitikolle. Kaaosta ei synnytä se, että ihmisille annetaan oikeus elämisen vapauteen. Kaaos syntyy siitä, kun ihmisten elämä ei enää mahdu teennäisten rajoittimien sisäpuolelle.

---

7) Berlin 2001.

8) Hayek 1995

9) Mill 1982, Berlin 2001

5. OMISTAJUUDEN JA YRITTÄJYYDEN VÄLINEELLINEN LUONNE

Omistajuus ja yrittäjyys ovat kaksi käsitettä, jotka yleensä käsitellään liian pinnallisesti kritisoitaessa liberalismin kovinta ydintä. Omistajuudesta sanotaan, että liberalismi pitää omistajuutta itseisarvona ja se suojelee rikkaiden omistusta vailla kritiikkiä. Toisaalta taas liberalismiin liitetään omistusoikeuden suojan heikentäminen. Yrittäjyydestä taas puhutaan usein liberalismin yhteydessä pakkoyrittäjyytenä, johon ihmiset ajetaan kuin torpparit omaan säätyynsä. Nämä väitteet eivät pidä paikkaansa, koska liberalismi korostaa näiden molempien välineellistä luonnetta. Ne ovat välineitä joiden avulla ihmisillä on mahdollisuus kehittää ympäröivää yhteiskuntaansa ja murtaa monopolien valtaa.

Klassisen taloustieteen vanavirrassa kehittynyt mikrotaloustiede syrjäytti 1800-luvun lopussa alkaneen yrittäjyyden tutkimuksen. Useat yhteiskuntatutkimuksen haarat ovat siitä lähtien väheksyneet yrittäjyyttä ja liittäneet sen osaksi yhteiskunnan taloudellista funktiota. Klassiselle liberalismille yrittäjyys on ennen kaikkea uutta luova, laadullinen radikaaliprosessi. Yrittäjyys on yksi yhteiskunnan keskeisimmistä vanhoja dogmeja murtavista voimista. Yrittäjyyden todellista voimaa on mahdotonta laskea kansantaloustieteellisesti, koska laskennassa käytettävät parametrit muuttuvat merkityksettömiksi yrittäjyyden uutta luovan funktion kautta. Yrittäjät toimivat yhteiskunnan luovuuden ja innovatiivisuuden lähteenä. Valtion puuttuessa yritysten toimintaan positiivisen ja negatiivisen diskriminaation avulla se tappaa yrittäjyyden luovaa potentiaalia.

Omistajuuden välineellinen luonne nousee esiin silloin, kun sitä tarkastellaan yhteiskunnan niukkojen resurssien näkökulmasta. Mikään keskitetty järjestelmä ei kykene ohjaamaan niukkoja resursseja tehokkaammin kuin yksityinen omistus. Investointien ja tulevaisuuteen tähtäävän innovatiivisuuden näkökulmasta yksityinen omistus tarvitsee rinnalleen yksityisomaisuuden suojan. Jokainen voi mielessään harjoitella, miten käy, jos yksityisomaisuudelta viedään sen tärkein suojeleva ominaisuus.[10)]

Yksityinen omistus ja yrittäjyys ovat yhdessä kiistatta tärkeimpiä yhteiskuntien uutta luovia voimia. Omaisuuden ja vaurauden keskittymisen taustalla eivätsuinkaan ole vapaa yrittäjyys ja omistus. Absoluuttisen vaurauden keskittyminen ja nollasummapelien syyt löytyvät ennemminkin suljettujen järjestelmien räikeistä privilegioista. Ensimmäinen askel pois köyhyydestä on sallia kaikkien mahdollisuus päästä omistusoikeuksien piiriin sekä sallia mahdollisimman vapaan yrittäminen.

6. MYYTTI DEMOKRATIAN TARPEETTOMUUDESTA

Liberalismin vastustajien suusta on sanottu liberalistien halveksuvan demokraattista yhteiskuntaa. Väite ei pidä paikkaansa, koska klassinen liberalisti korostaa demokraattisen prosessin ongelmia ratkaisevaa luonnetta. Länsimaiset demokratiat ovat liberaalidemokratioita, joiden perustuslailliset järjestelmien ihanteena on suojella ihmisten vapautta sorrolta ja väkivallalta. Demokraattiset oikeusvaltiotkaan eivät ole suojassa mahdollisuudelta suistua diktatuureihin ja sortovaltaan. Eurooppalaisessa lähihistoriassa on monia surullisia esimerkkejä siitä, kuinka demokraattiset järjestelmät ovat sortuneet yksittäisten kansanryhmien pakkovaltaan.

Klassisen liberalismi muistuttaa ihmisiä hauraan demokraattisen prosessin varjopuolista. Varjopuolista ehkä suurin on mahdollisuus vallan keskittymiseen harvoille ihmisille. Klassiset ajattelijat olivat ja ovat edelleenkin sitä mieltä, että valtaa tulisi antaa yksilöä korkeammille voimille ainoastaan silloin, kun se on ehdottoman välttämätöntä. Näin ollen demokratian yksi keskeisimmistä tehtävistä on rajoittaa valtaa. Hallintovallan perustuslaillinen rajoittaminen toimii tehokkaimpana keinona estää demokratian muuttumisen sortovallaksi. Ilman perustuslain positiivisten oikeuksien suojaa, demokratiakin rajoittamattomana johtaisi lopulta sortovaltaan.[11)]

Liberalismi halveksuu teknokraattista ja eri ryhmiä suosivaa suljetun ja paternalistisen valtion ihannetta. Liberalistit suhtautuvat demokratiaan hyvin käytännönläheisesti ja tunnustavat demokraatti-

10) Vrt. Röpke 1947

11) Ks. esim. Hayek 1995, Proudhon 1863, Mises 1985, DeToqueville 2006

sen prosessin epätäydellisyyden. Toisaalta institutionaalisen pakkovallankäytön järjestelmänä demokratia on osoittautunut myös liberalisteille pienimmäksi pahaksi. Pakkovallan myöntäminen yksityiselle taholle on suurempi ongelma kuin sen institutionalisoiminen avoimen dialogiin perustuvan demokratian alaisuuteen.

Liberalismin kritiikki demokraattista valtiota kohtaan on aina ajankohtaista, koska se paljastaa demokraattiselle prosessille luonteenomaisia virheitä. Liberalismi ei usko täydellisen valtiollisen järjestelmän olemassaoloon, koska Ihmisten tietämättömyys yhteiskuntaa kohtaan on korjaamatonta. Liberalismin mukaan yhteiskunnallinen dialogi vähentää radikaalia tietämättömyyttä, siksi demokraattisen prosessin tulee olla avointa tietoa jakavaa.

Demokratian keskeisimpänä tehtävänä on yhteiskunnallisen dialogin ylläpitäminen, sillä demokraattisessa prosessissa ei ole tärkeintä päätöksien syntyminen, vaan keskustelun ylläpitäminen. Demokraattisessa prosessissa korostuu sen konflikteja ratkova välineellinen luonne. Dialogisessa prosessissa on mahdollista sovittaa yhteen erilaisia toisistaan voimakkaastikin poikkeavia näkökantoja ja oppia vastakkaisista argumenteista. Dialogisessa prosessissa äänestäminen on vasta viimeinen keino, sillä enemmistöllä ei tulisi olla koskaan oikeutta polkea vähemmistön vapauksia.

Liberaali demokraattinen prosessi pyrkii saavuttamaan yhteisen lainsäädännön muodostamisessa riittävän yksimielisyyden, jotta kaikkien kunnioitus prosessia kohtaan säilyisi. Kompromissit ja lehmänkaupat eivät kuulu liberalismin näkökulmasta demokraattisen prosessin keinovalikoimaan. Lehmänkaupoissa ja kompromisseissa osapuolet joutuvat joustamaan omista eettisistä periaatteistaan. Jatkuva joustaminen syö ajan myötä demokraattiselta prosessilta sen moraalisen perustan, koska osapuolet joutuvat vaivihkaa luopumaan moraalisesta perustastaan saadakseen mahdollisuuden viedä asiansa läpi. Positiivisia oikeuksia säädettäessä tulisi aina kysyä ensimmäiseksi, onko ihmisten elämisen vapauteen puuttuminen kollektiivisesti edes välttämätöntä.

Konfliktien ja ongelmien ratkaisemiseksi tarkoitetun järjestelmän valjastaminen subjektiivisten etujen tuottajaksi sotii klassisen liberaalin demokratiakäsitystä vastaan. Pakkovallan kaitsemiseen tarkoitetun järjestelmän ei tulisi jakaa eri kansanryhmille etuja, sillä liberaalidemokratia ei ole mikään toivomusautomaatti. Klassisen liberalismin mukaan yhteiskunnissa on olemassa muita tehokkaampia instituutioita hyvinvoinnin luomiseksi kuin demokraattinen päätöksentekojärjestelmä. Menneisyyden tapahtumiin perustuva juridinen järjestelmä ei kykene luomaan tulevaisuutta, se kykenee ainoastaan jakamaan menneisyyden saavutuksia. Liberaalidemokraattinen prosessi ei ole hyvinvointimme syy, se on yksinkertaisesti seurausta vapauksiemme ja oikeuksiemme järjestelmällisestä suojelemisesta.

7. MYYTTI VAPAAN KILPAILUN JA VAPAAN KAUPAN TUHOAVASTA VOIMASTA

Klassista liberalismia syytetään nollasummapeliä korostavasta ja evoluutioajatteluun perustuvasta kilpailusta, missä yhden voitto tarkoittaa toisen tappiota. Tämä tosiasioiden sokean populistinen oikaisu tekee vahinkoa ihmisten valinnanvapaudelle ja tasoittaa tietä holhoavalle politiikalle. Vapaa kauppa on klassisen liberalismin näkökulmasta ensisijaisesti tapa toimia yhteistyössä markkinoilla. Se on myös tapa erikoistua tuottamaan erilaisia hyödykkeitä erilaisiin tarpeisiin.

Klassisen oivalluksen nerokkuus piilee siinä ymmärryksessä, että vapailla markkinoilla toimivien ihmisten ei edes tarvitse tietää toistensa olemassaolosta. Helsingin keskustassa ei ole yhtään (elävää) lehmää, eikä helsinkiläisen kuluttajan tarvitse tuntea yhtään lehmänlypsäjää, mutta silti helsinkiläiset saavat joka päivä maitonsa juotavaksi. Vapaassa kaupassa helsinkiläisen kuluttajan ei tarvitse edes hyväksyä maidon tuottajan arvomaailmaa ja silti hän saa maitonsa juotavaksi. Kilpailuprosessia ja vapaata markkinataloutta kuvataan sen vastustajien toimesta moraalittomaksi instituutioksi, mikä johtuu juuri siitä syystä, että ihmisten eettisten valintojen seuraukset ovat parhaiten nähtävillä heidän välillään tapahtuvassa vapaan kaupan synnyttämässä kilpailuprosessissa.[12)]

12) Vrt. Harisalo & Rajaniemi 2013, ks. myös Richardo 1937

Vapaaseen kilpailuprosessiin liittyvä yleinen väärinymmärrys kohdistuu jatkuvan kasvun käsitteeseen. Jatkuva kasvu ei tarkoita sitä, että kulutus yhden tuotteen kohdalla lisääntyy rajoittamattomasti. Liberalismille jatkuva kasvu on sama kuin radikaalin innovatiivisuuden voima. Radikaalin innovatiivisuuden voima murtaa olemassa olevia vallan rakenteita ja markkinoilla vallitsevaa status quota. Olemassa olevat kulutushyödykkeet muuttuvat ennemmin tai myöhemmin tarpeettomiksi radikaalin innovatiivisuuden voiman edessä.

Liberalismin järjen on vaikeaa käsittää, miksi erilaiset suojelevat aatteet eivät hyväksy vapaata kilpailua. Mahdollisimman vapaa pääsy markkinoille mahdollistaa uusien vähemmän resursseja tarvitsevien ja edullisempien innovaatioiden syntymisen vallalla oleviin markkinoihin. Se muuttaa yhteiskuntien tuotantovoimia nollasummapelistä plussummapeliksi tyydyttämään alati muuttuvia tarpeita. Avoimessa kilpailussa vapaan hintajärjestelmän avulla toimijoiden on mahdollista ymmärtää muiden toimijoiden merkitys omien tavoitteiden saavuttamisessa. Vapaahintajärjestelmä kaikesta siihen kohdistuvasta kritiikistä huolimatta heijastaa selkeimmin ihmisen tekemien valintojen moraaliperustaa[13)].

Suljetuissa ja vahvasti säädellyissä yhteiskunnissa valintojen moraaliset perusteet eivät ole yhtä näkyviä kuin vapaassa markkinataloudessa. Säännellyt järjestelmät vääristävät moraalisen kompassin toimintaa silloin kun ne eivät kohtele kaikkia tasa-arvoisesti lain edessä. Vapaa kilpailuprosessi ja vapaa hintajärjestelmä ovat liberalismille ensisijaisesti tiedon lähteitä, joiden avulla ihmisillä on mahdollisuus löytää oma paikkansa monimuotoisissa yhteiskunnissa.

8. GLOBALISAATION PEIKKO

Liberalismille globalisaatio on ihmisen luonnollinen tila, jota kansallisvaltiot ovat hallitsijoidensa toimesta pyrkineet rajoittamaan. Edellä mainitussa mielessä globalisaatiosta ei ole väärinkäsitystä liberalismin vastustajien joukossa. He ovat oikeassa väittäessään liberalismin vaativan rajoista vapaata maailmaa. Näkökannat eroavat globalisaation hyötyjä ja haittoja koskevassa keskustelussa. Klassisen liberalismin kannattajat pitävät ihmisten, tavaroiden ja palveluiden vapaata liikkuvuutta luonnollisena tilana, joita protektionistiset kansallisvaltiot ovat nopeiden voittojen toivossa tai pelkotilojensa vuoksi pyrkineet rajoittamaan.

Rajat erilaisine protektionistisine käytäntöineen vaikeuttavat ihmisten mahdollisuuksia käyttää hyväkseen heidän luonnollista tilaansa erilaisten tarpeidensa tyydyttämiseksi. Protektionismin käyttövoimana toimii nationalismi, jota viljelemällä ihmiset on indoktrinoitu torjumaan kuviteltuja ulkoisia uhkia, joista on tullut itseään toteuttavia ennustuksia.

Nationalismi saa polttoaineensa karismaattisista johtajistaan ja erilaisista kansallisista myyteistä. On väärin syyttää liberalismia globaalin uhan lietsomisesta ja ihmisarvon loukkauksista, koska ei ole liberalismin vika, jos kansallisvaltiot hallitsijoineen eivät kunnioita ihmisarvon loukkaamattomuutta. Kenestäkään ei saisi tehdä valtion tavoitteiden välikappaletta, vaikka se pelastaisikin ihmishenkiä. Tämä vaatimus koskee kaikkia valtioita maailmassa ja se on siksi luonteeltaan globaali[14)]. 1900- ja 2000 – lukujen suurimmat kriisit ovat ehdottomasti nationalististen kansallisvaltioiden aiheuttamia ja aloittamia. Kriiseissä omat hallintovallat ovat enemmän tai vähemmän abstraktin lainsäädäntönsä puitteissa törkeällä väkivallalla sortaneet omia kansalaisiaan.[15)]

13) Vrt. Harisalo & Miettinen 1997

14) Habermas 2011

15) Ks. myös Rawls 2007

9. POHDINTA

Tässä artikkelissa on pyritty osoittamaan, että liberalismia on moitittu monista yhteiskuntaamme koetelleista ongelmista, mutta harvalukuisia ovat ne päättäjät, jotka tunnustavat olevansa liberaaleja. Liberaaleja askarruttaa se, miksi liberalismia syytetään niin monista ongelmista. Vastauksena saattaisi olla ennemmin väärinkäsitykset, kuin tosiasioihin perustuvat väitteet. Tämän artikkelin vaatimattomana tarkoituksena on ollut oikaista keskeisimpiä liberalismiin kohdistuvia väärinkäsityksiä.

Liberalismi kestää syytökset, koska se on osoittautunut ainoaksi toimivaksi vaihtoehdoksi rauhaa ja ihmisarvoa kunnioittavissa yhteiskunnissa. Edellä on pyritty osoittamaan, että erilaisten äärilaitojen moitteista ja olkimiehen roolistaan huolimatta, liberalismin ytimen muodostavat peruspilarit ovat oikein ymmärrettyinä toistaiseksi ainoa mahdollisuutemme toimia rauhassa erilaisten arvojen värittämissä yhteiskunnissa. Liberalismi ei välitä pilkasta, koska sillä ei ole karismaattisia johtajia, jotka voisivat pahoittaa mielensä. Sen lippuja ei voi polttaa, eikä lauluista tehdä pilkkaa. Liberalismi on mukana jokaisen terveessä järjessä.

Väärin ymmärrettynäkin vapaus on kaiken yhteiskunnallisen toiminnan perusta. Liberaalit eivät ole saivarrelleet vapauden puolesta, vaikka he tulkitsevatkin vapautta laajemmin kuin heidän vastustajansa antavat ymmärtää. Vapaus ei ole liberalistillekaan rajoittamatonta. Liberalismin ytimessä ymmärretään, että elämisen vapautta on rajoitettava oikeuksin silloin, kun se loukkaa toisten elämisen vapautta. Elämisen vapauden ja ihmisarvon loukkaamattomuuden suojelemiseksi paatuneinkin liberalisti hyväksyy pakkokeinot. Vapaus on niin arvokasta ihmiselle ja yhteiskunnille, että sitä on suojeltava silloinkin, kun pelkona olisi, että joku voisi käyttää sitä väärin.

Vapautta tarvitsemme erityisesti yhteiskuntamme keskeisten instituutioiden toiminnan turvaamiseksi. Omistajuus, yrittäjyys ja kilpailu tarvitsevat vapautta, jotta ne voisivat toimia välineenä paremman huomisen puolesta. Omistajuus, yrittäjyys ja vapaa kilpailu vapaine hintajärjestelmineen ovat liberalismille enemmän kuin laskelmia taloudessa. Väärin ymmärryksistä huolimatta liberalismi kunnioittaa näitä yhteiskunnallisia instituutioita niiden välineellisen luonteen vuoksi. Niiden arvo on laajempi kuin niiden itseisarvo, sillä ne heijastavat moraalisia valintojamme paremmin kuin mikään keskitetty tai suljettu järjestelmä. Niiden välineellisen luonteen ansiosta yhteiskunnan niukat resurssit allokoituvat paremmin kuin missään suunnitelmataloudessa. Kaikessa epätäydellisyydessäänkin ne ovat kaikkein tehokkaimpia tapoja siirtää tietoa ihmisten välillä.

Lopuksi, demokratia on liberalismille kaikkein tärkein väline ratkoa yhteiskuntien erilaisuudesta johtuvia ongelmia. Liberalismi pitää demokratiaa vahvana, jos se kykenee vastustamaan vallan keskittymistä. Liberalismille demokratia on heikko, kun valtioista tulee demokraattisen prosessin johdosta toivomusautomaatti, josta positiivisen ja negatiivisen diskriminoinnin avulla jaetaan nopeita voittoja yksittäisille kansanryhmille. Sellainen valtio on myös heikko, joka estää ihmisiä pakkovalloin käyttämästä heidän luonnollista globaalia tilaansa parantaakseen elämäänsä. Ihmisarvo on liberalismille koskematon.

Toimiva yhteiskunnallinen dialogi toimii silloin, kun korjaamme väärinkäsityksistä johtuvia myyttejä nykykielessämme. Meidän on myös annettava ihmisille mahdollisuus muuttaa käsityksiään yhteiskunnallisessa diskurssissa, muutoin olemme oman dogmaattisuutemme uhreja. Loppujen lopuksi Suomikin on liberaalidemokratia.

LÄHTEET:

Berlin I, Vapaus, ihmisyys ja historia, Gaudeamus, Helsinki, 2001

Habermas J, Europe the Faltering Project, Polity Press, Gambridge, 2009

Harisalo R, Miettinen E, Klassinen liberalismi, Tampere University Press, Tampere, 1997

Harisalo R, Rajaniemi J, Liberaali valtio, Tampere University Press, Tampere, 2013

Hayek F A, Tie orjuuteen, Gaudeamus, Helsinki, 1995

Mill J-S, Vapaudesta, Librum, Helsinki, 1982

Mill J-S, Utilitarismi, Gaudeamus, Helsinki, 2000

von Mises L, Liberalism in the Classical Tradition, The Foundation for Economic Education Inc., New York, 1985

Proudhon P-J, The principle of federation and the need to reconstitute the party of revolution E. Dentu, Paris, 1863

Rawls J, Kansojen oikeus, Gaudeamus, Helsinki, 2007

Richardo D, Kansantalouden ja verotuksen periaatteet, WSOY, Porvoo 1937

Röpke W, Ihmisten valtio, WSOY, Porvoo, 1947

de Tocqueville A, Demokratia Amerikassa, Gaudeamus, Helsinki, 2006

TULEVAISUUDEN PALVELUYHTEISKUNTA - MITÄ HYVINVOINTIVALTION JÄLKEEN?

Tutkimusjohtaja, dosentti Pasi-Heikki Rannisto, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Palveluinnovaatiokeskus, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos,

Dosentti Pasi-Heikki Rannisto toimii Tampereen yliopistossa paikallishallinnon johtamista ja toimintaa sekä uusia palvelutuotantomuotoja ja prosesseja kehittävässä tutkimus- ja kehittämistyössä. Hän on toiminut viimeiset 20 vuotta yritysten ja kaupunkien kehityshankkeissa auttaen näitä strategisessa johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Riston innovatiivinen ajattelu ja lämmin yhteistyö on inspiroinut häntä haastamaan itseään ja kuulijoitaan mitä erilaisimmissa yhteyksissä.

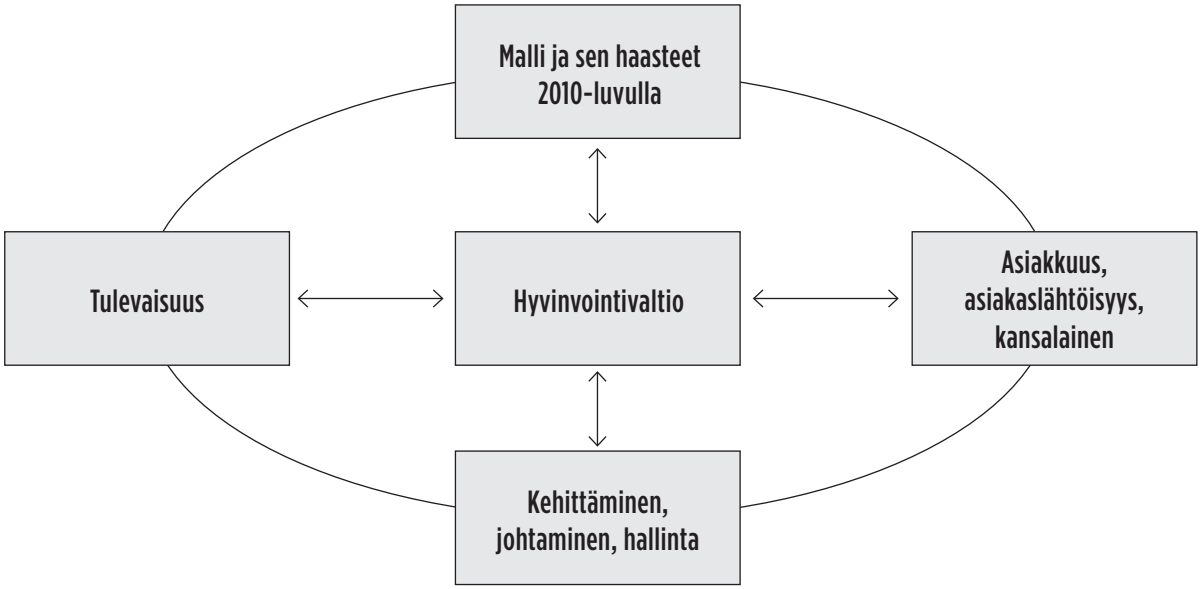
Kenellekään ei liene uutinen, että hyvinvointivaltio on kriisissä. Tätä mantraa olemme saaneet kuulla 1980-luvun lopusta lähtien. Ongelmallisempaa on yrittää määritellä, millä perusteilla ja mikä on kriisissä. Julkisuudessa hyvinvointivaltio tuntuu olevan epämääräinen, jopa paradoksaalinen käsite, jolle kukin kertoja antaa oman sisältönsä (Pierson 1998) ja usein varsin poliittisen sellaisen. Myös tiedotusvälineet käsittelevät asiaa löysästi; ne kritisoivat tai puolustavat yksittäisiä julkisia palveluita ja hyvinvointivaltiota ristiriitaisilla perusteluilla. 1990-luvun laman puristuksissa hyvinvointivaltion puolustajat vaikenivat hetkeksi, kun esitettiin, että hyvinvointivaltion arvopohja on osoittautunut kestämättömäksi, koska silloiseen palvelutasoon ei ollut varaa (Andersson ym 1994). Tehostamisen teemat nousivat pinnalle ja erityisesti uusi julkisjohtaminen (NPM, New Public Management) kasvatti kannatustaan. 2000-luvun alussa havaittiin, että julkiset toimijat eivät pysty yksin vastaamaan heille asetetuista uusista laajoista velvoitteista, joten palvelujen tuotantoa avattiin laajasti yksityiselle yritystoiminnalle ja yhdistyksille. Keskeinen kehittämisinto ei kuitenkaan kohdistunut uudenlaisten toimintamallien luomiseen, vaan niiden vastustamiseen. Tampereen kaupunki on ainoa suuri julkinen toimija, joka on yrittänyt isoa muutosta omalla uudella toimintamallillaan. Senkin on ollut vaikeaa uudistaa toimintaansa ponnisteluista huolimatta (Stenvall & Airaksinen 2009, Rannisto ym 2011).

Mielenkiintoista on huomata, että lyhyen kuntavetoisen tehostamisen ja kyseenalaistamisen ajanjakson jälkeen keskeiset hyvinvointivaltion toimintamallit ovat jälleen vahvistuneet viime vuosina. Valtiokeskeisyys, normittaminen ja sääntely, korporatismi, tehtävien määrääminen kunnille sekä yhteiskunnan ensisijaisuus kansalaiseen ja asiakkaaseen nähden ovat vallitsevia kehittämisen lähtökohtia. Palveluiden järjestämiselle ja myös markkinoiden toimivuudelle sääntely on tärkeää, jopa jossain määrin elinehto (Pierson 1998).

Kritiikki hyvinvointivaltiota kohtaan on kuitenkin kasvanut ja se myös osin hyväksytään, mutta valmiutta uuden pohtimiseen, tutkimiseen tai kokeilemiseen on vain vähän. Osittaisissa uudistuksissa on taivuttu erilaisten korporaatioiden ja eturyhmien, kuten AY-liike ja elinkeinoelämän järjestöt sekä vaikutusvaltaiset liitot, yhdistykset ja säätiöt, ajamiin ja perustelemiin vaatimuksiin erilaisten toimintamuotojen ja ammattikuntien oikeuksien tarpeellisuudesta. Samaan aikaan julkinen valta on ulottanut hallintonsa yhä pidemmälle ihmisten elämään. (Tiihonen 1995). Kritiikin ytimessä on myös kulttuurisia muutoksia. Yksi keskeinen kulttuurillinen muutos on yksilöllistyminen ja henkilöityminen. Näissä korostetaan ihmisen oikeutta valintaan eli tietyllä tavalla asiakaslähtöisyyttä ja vastaavasti tuottavalla puolella oikeutta ja velvollisuutta ammattilaisena tehdä henkilökohtaisia ammatillisia ratkaisuja. Kumpienkin taustalla on vahvana yleinen koulutustason nousu sekä tiedon helppo saatavuus digitalisoitumisen myötä. Hyvinvointivaltion on ollut vaikea vastata tähän muutokseen, sillä ainakin peruslähtökohtana palveluiden määrittämiseen on ollut kollektiivisuus ja yhdenmukaisuus. Lisäksi yksilöllistyminen ja tiedonsaannin helppous on saanut asiakkaan haastamaan asiantuntijuuden oikean toiminnan tai ratkaisujen määrittäjänä. Seurauksena tästä ammattilaisten roolien ja ratkaisuvallan haastamisesta on ollut sekä hapuilevaa asiakaslähtöistä palvelujen kehittämistä että kas-

vavia asiantuntijoiden välisiä eturistiriitoja, joissa pystytään vain vaivoin piilottamaan ammattilaisryhmän subjektiiviset edut ja näkökohdat rationaalisilta vaikuttavien perustelujen taakse. (Jallinoja 1994) Näihin ristiriitatilanteisiin ei ole haluttu päästää asiakasta mukaan. Enemmistö asiakkaista on halukkaita hyväksymään ja lisäämään kilpailua hyvinvointipalveluiden tuotantomalleihin ja osallistumaan enemmän palveluihin vaikuttamiseen (Fredriksson & Martikainen 2008). Toisaalta myös merkittävistä hyvinvointivaltion puolustajista monet näkevät, että lääkkeeksi moniin yksilöä koskeviin yhteiskunnallisiin epäkohtiin tarvitaan hyvinvointivaltion rinnalle uudenlaista yksilöllisyyttä ja yhteisöllisyyttä (Heinonen 2001, Repo 2010, Roivainen ym. 2008).

Tässä artikkelissa lähestytään hyvinvointivaltiota ja sitä kohtaan kohdistuvaa kritiikkiä eri kannoilta (kuvio 1) ja lopuksi pohditaan, ovatko nykyiset toimintatavat ja mallit kestäviä tulevaisuudessa eli tuottavatko ne niitä tuloksia, joita tavoitellaan ja ovatko tavoitteet tulevaisuuden kannalta kestäviä.



Kuvio 1. Artikkelin keskeinen sisältö - Hyvinvointivaltion tarkastelu eri näkökulmista

Kuten lukija voi huomata, on osa tässä artikkelissa mainitusta kritiikistä esitetty jo lähes kaksikymmentä vuotta sitten. Siihen nähden voidaan arvioida, että hyvinvointivaltio on laajasti eri poliittisten puolueiden ja muiden yhteisöjen hyväksymä. Muussa tapauksessahan paine uudistaa suomalaista julkishallinnon toimintalogiikkaa olisi riittänyt perinpohjaisiin uudistuksiin, eikä vain pieniin tilkkutäkkimäisiin korjauksiin ja parannuksiin. Uudistuspaineista huolimatta hyvinvointivaltio on ollut varsin vastustuskykyinen voimakkaita muutoksia vastaan (Julkunen 2005).

1. HYVINVOINTIVALTIO

Teoriassa valtio hallitsee yhteiskunnassa valtaa ja säätää puitteet, joiden rajoissa ihmiset, yritykset ja markkinat toimivat. Valtio vastaa julkisten palveluiden rahoittamisesta ja osin tuottamisesta, taloudellisista tuista ja yhteiskunnallisen elämän sääntelystä. Valtion toiminnalla on sekä toivottuja että ei-toivottuja vaikutuksia yhteiskunnan toimintaan. (Harisalo & Miettinen 2004, Harisalo 2008, Pierson 1998).

Hyvinvointivaltioiden luokittelussa suomalainen hyvinvointivaltio voidaan sijoittaa yhdessä muiden pohjoismaisten valtioiden kanssa niin kutsuttuun sosiaalidemokraattisten hyvinvointivaltioiden joukkoon, jolle tyypillistä on valtiokeskeisyys (ylhäältä alas) ja etujen yleisyys esimerkiksi kansalaisuuteen perustuen. Muita ideaalimalleja ovat konservatiivinen hyvinvointivaltiomalli, joka on niin ikään valtiokeskeinen, mutta joka jakaa etuja tarveharkintaan perustuen, klassiseen liberalismiin pohjautuva

hyvinvointivaltiomalli, joka jakaa etuja tarveharkintaan perustuen, mutta jossa valtion valta on hajautettu (alhaalta ylös) ja kristillisdemokraattinen hyvinvointivaltiomalli, jossa on valtion hajautettu valta, mutta jaettavat edut yleisesti tarjolla (Harisalo & Miettinen 2004, Zetterberg 1995).

Hyvinvointivaltion yhteydessä keskusteluun liittyy yhteiskunnallisen hyvän tavoite. Haasteena tässä käsitteessä on se, että yhteiskunnallista hyvää on vaikea määritellä. Eri puolueet, yhteisöt ja liikkeet tarjoavat yhteiselle hyvälle erilaisia sisältöjä, joiden perusteella hyvinvointivaltion kehittäminen on vaikeaa, koska osa ehdotuksista on ristiriidassa toistensa kanssa. Myös valtio itsessään on aktiivinen yhteisen hyvän määrittäjä, mutta toisaalta sen laajeneminen on osaltaan vienyt mahdollisuuksia kansalaisyhteiskunnalta ja ihmisten omalta harkinnalta (Harisalo & Rannisto 2010).

Keskustelussa hyvinvointivaltiosta keskitytään usein kahteen näkökulmaan. Ensinnäkin hyvinvoinnin jakamiseen, elämän riskien kantamiseen, sosiaalisen solidaarisuuden kasvattamiseen sekä puutteen ja surkeuden rajojen määrittelemiseen. Toiseksi siihen, onko valtion tehtävä hallita ihmisiä, jotta nämä eivät käytä yhteiskunnan palveluita ja etuja tarpeettomasti tai käytä tekosyitä ja poikkeustilanteita jäädäkseen yhteiskunnan vapaamatkustajiksi, jossa tehtävässä valtio hallitsee työnteon kannustimia, luo kuria ja taitoja ja itsetuntoa ihmisille toimia yhteiskunnassa toivotulla tavalla. (Rodger 2000)

Suomessa keskustelu on painottunut edellisistä teemoista ensimmäiseen, jolloin hyvinvointivaltioon liitetään erilaisia yhteiskuntapoliittisia tavoitteita ja toimintoja. Siihen kuuluvat mm. sosiaaliturva ja sosiaalivakuutus, sosiaali- ja perhepolitiikka, työllistäminen ja työvoimapolitiikka, vanhuspolitiikka, eläkepolitiikka, koulutuspolitiikka, sairaanhoito ja kansanterveystyö (Jaakkola ym. 1994). Haasteena tänä päivänä on se, että valtioiden mahdollisuus määrittää yhteiskunnan toiminnan puitteita on selkeästi vähentynyt. Valtioliitot, globalisaatio ja digitalisoituminen ovat vaikuttaneet hallitsemisen reunaehtoihin niin dramaattisesti, että valtioiden mahti ei enää riitä takaamaan ja luomaan kansalaisille hyvinvointia kuin rajoitetussa määrin. Toisaalta myös ihmiset osaavat käyttää uutta tilannetta hyödykseen esimerkiksi kokemalla yhteisöllisyyttä ajasta ja maantieteellisestä paikasta riippumatta.

Toinen Suomessa vähemmän esillä oleva keskustelu tarkasteleekin hyvinvointivaltiota kahden toisiinsa nähden ristiriitaisen arvon, tasa-arvon ja vapauden, välisenä haasteena. Hyvinvointivaltion universaali hyvä on liittynyt keskeisesti tasa-arvon tai tasoittamisen teemaan. Kannattajat näkevät asian erityisesti yhdenmukaisuutena ja kriitikot tasapäistämisenä. Vapautta korostettaessa keskeistä on erilaisuuden tunnustaminen ja jopa kannustaminen. Tällöin valtion roolin tulisi pysyä mahdollisimman pienenä ja yksilön roolin suurena. Näitä kahta arvoa on vaikea sovittaa yhteen. Jos tasa-arvoa lisätään, lisääntyy yhdenmukaisuus ja samalla vapaus valita vähenee. Hyvinvointivaltiokeskustelussa onkin jossain vaiheessa otettava kantaa siihen, millainen erilaisuuden huomioiminen on ongelmallista eriarvoisuutta ja milloin eriarvoisuus on hyväksyttävää (Jallinoja 1994). Esimerkiksi koulumaailmassa ollaan jo varsin pitkällä eriarvoisuudessa, kun ainevalintoja on eri tavalla tarjolla ja toisaalta myös opetusmenetelmät sopivat paremmin toisille. Koulumenestys vaikuttaa keskeisesti ja eriarvoistavasti ihmisten tuleviin menestymisen mahdollisuuksiin. Yksityiskoulujen perustamista vastustetaan samalla eriarvoisuuden lisääntymisen argumentilla, mikä on kuitenkin tasa-arvoiseksi tavoitellun peruskoulujärjestelmän lopputulos. Asiasta on keskusteltu toistaiseksi vain helpolla erityislahjakkaiden huomioiminen tai huomioimattomuus-teemalla.

Suomalainen hyvinvointivaltio tarjoaa laajoja julkisia palveluja ilmaiseksi tai pienillä asiakasmaksuilla. Tällä on ollut useita seurauksia. Ensinnäkin yksityiset markkinat eivät ole kehittyneet yhtä laajoiksi kuin muissa länsimaissa, erityisesti anglo-amerikkalaisessa hyvinvointivaltiomallissa. Toiseksi eri ammattiryhmät ovat neuvotelleet asemastaan ja palvelujen sisällöistä julkisen viranomaisen kanssa, ei asiakkaan kanssa. Kolmanneksi erilaisten yhdistysten ja kolmannen sektorin roolina on ollut toimia palvelujen kehittäjänä ja asiakaskysynnän tunnistajana ja sitten se on lobannut palvelujen tuotannon yhteiskunnan tuotantokoneiston tehtäväksi (Möttönen 2005). Neljänneksi yhteisöllisyys, perhe ja kirkko toimivat merkittävästi pienemmässä roolissa kuin eteläeurooppalaisessa hyvinvointivaltiomallissa (kts. lisää eri hyvinvointivaltiomalleista esim. Uusitalo 1994).

HYVINVOINTIVALTION KEHITTYMINEN SUOMESSA

Hyvinvointipalvelujen kehittyminen 1960-luvulta 2010-luvulle voidaan kuvata karkeasti peräkkäisinä kehitysaaltoina. Hyvinvointivaltion laajentamisen aikana 1960-1980-luvuilla painopiste hyvinvointivaltion kehittämisessä oli kahtaalla. Ensinnäkin painotettiin sosiaalisia tulonsiirtoja, joiden tavoitteena oli sekä tarjota vähävaraisille elämisen edellytyksiä, mutta myös luoda yhteiskunnallista solidaarisuutta kaventamalla tuloeroja. Kerätyllä rahoituksella luotiin keskeiset yhteiskunnalliset palvelut peruskoulusta sairaanhoitoon ja sosiaalitoimeen. Kehitystä ohjasivat poliittiset toimijat, mukaan lukien AY-liike ja elinkeinoelämän järjestöt, niin valtiotasolla kuin kunnissakin. Keskeinen kehittämistä ohjaava määrittäjä olivat poliittiset tavoitteet ja arvot. Seuraavassa vaiheessa havaittiin, että hyvinvointivaltio ei vastannutkaan kaikelta osin niihin lupauksiin, joihin laajentamisen aikana uskottiin. Hyvinvointivaltio ei ollutkaan ratkaisu esimerkiksi työttömyyden tai huono-osaisuuden poistamiseen ja siirryttiin palvelutoiminnan tehostamiseen, jonka keskeisenä kehittäjänä toimikin poliittisen johdon sijaan viranhaltijajohto. Viime aikoina on siirrytty vaikuttavuuden kehittämiseen, jolloin tavoitellaan yhteiskunnallisia ja yksilökohtaisia vaikutuksia, jotka ovat lakien myöntämien erilaisten palvelulupausten taustalla. Asiakasvaikutukset syntyvät yleensä palvelussa, jossa työntekijä ja asiakas kohtaavat, jolloin kehittämisen tekijät ovat asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät ja asiakkaat. Tämä kehittämisen suunta muuttaa jälleen kerran eri toimijoiden välisiä suhteita merkittävästi. (kuvio 2). Poliittiset johtajat sekä korkeimmat viranhaltijajohtajat kunnissa ja valtiolla ovat menettämässä suoran käskyvallan palveluprosessiin ja sen tuloksiin.

KESKEINEN TAVOITE	KESKEINEN KEHITTÄJÄ	KESKEINEN TIETO JA KEHITTÄMISEN MÄÄRITTÄJÄ
Hyvinvointivaltion laajeneminen	Politiikka ja poliitikot valtiolla ja kunnissa	Aatteet, normit
Julkisen sektorin tehostaminen	Viranhaltijajohto, esimiehet	Budjetti, suoritusmittarit, laatujärjestelmät, prosessien kehittäminen
Vaikuttavuuden lisääminen	Asiakas ja työntekijä	Asiakastieto, asiakaskäyttäytyminen, asiakaskokemus

Kuvio 2. Hyvinvointivaltion julkisten palvelujen kehittämisen vaiheet

Näyttääkin siltä, että yhtenä valtion poliittisena tavoitteena on ollut ottaa merkittävä rooli yksilön elämässä takaamalla ihmisille perushyvinvointi, koulutus ja mielekäs työelämä. Tämä ajattelu on mennyt niin pitkälle, että yksityiskohtaisella sääntelyllä ohjataan ihmistä välttämään oman toiminnan aiheuttamia riskejä. Tästä esimerkkinä ovat mm. työturvallisuuslainsäädäntö, osa ympäristönormituksesta, erilaiset lääkärintarkastukset harrastuksia varten tai vaikka pelastusliivien, turvavyön ja pyöräilykypärän käyttöpakot. Laajentamalla palveluita ja normitusta yhä hienosyisempiin ja monimutkaisiin ongelmiin, on samalla synnytetty toimintaa ja hallintoa, jonka huomio keskittyy erityisryhmiin tai tehtäviin, joiden tekeminen on ammattilaisen ydintoiminnan kannalta vähintäänkin toisarvoista. Samalla palveluprosessit pirstoutuvat, kohderyhmät eriytyvät eivätkä ammattilaiset pysty käyttämään osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi ihmiset eivät aina toimi hallinnon, asetusten ja muiden määräysten toivomalla tavalla. Kaikki työttömät eivät halua töihin, kaikki syrjäytyneet eivät koe itseään syrjäytyneiksi, päihteiden vaikutuksen alaisena ajetaan ajoneuvoja jne. Samaan aikaan on myös huono-osaisia, jotka kaipaavat apua, mutta eivät täytä jotain säädöstä, eivätkä siten saa heille sopivampaa palvelua. Normitetut, standardoidut ja säädellyt erikoispalvelut ovat kalliita, eivätkä toimi toivotulla tavalla. (Jaakkola ym. 1994)

Pohjoismaiseen hyvinvointivaltio-malliin perustuvaa valtiota kehitettiin ja palveluja laajennettiin Suomessa erityisesti 1960-1980-luvuilla. Tuona aikana ihmisten, tuotteiden, rahan, palveluiden ja työn

liikkuminen rajojen yli valtiosta toiseen oli vähäistä ja säänneltyä. Sosiaalinen kontrolli vasta kaupungistumisen alkuvaiheessa olevassa maassa oli tiukka. Lisäksi suomalaisten arvomaailma, yhteiset sotakokemukset ja sotakorvausten maksaminen vaikuttivat suomalaiseen henkiseen ilmapiiriin niin, että oli helppo tarjota erilaisia etuja kansalaisille. Kansalaiset kun hyödynsivät niitä vain äärimmäisessä hädässä. Monelle oli henkilökohtainen häpeä käyttää esimerkiksi sosiaalipalveluita. Tässä mielessä olemme tällä hetkellä varsin toisenlaisessa tilanteessa. Euroopan Unionin jäsenyys, kaupungistuminen, globalisaatio ja kansainvälistyminen, digitaalinen tiedonsiirto ja sosiaalinen media ovat muuttaneet kansalaisten hahmotusta sekä itsestään että yhteiskunnasta. 1990-luvun alun lama pakotti ja samalla ”koulutti” kokonaisen ikäpolven hyödyntämään sosiaaliturvaa. Lisäksi valtion mahdollisuus toimia omin päin on varsin paljon rajatumpi, kun kansalaisille taataan myös Euroopan laajuisesti oikeuksia. (Cavanna 1998)

2010-LUVUN SUOMALAINEN HYVINVOINTIVALTIO JA HYVINVOINTIVALTION HAASTEET

Olemme viime aikoina joutuneet kohtaamaan yhä enemmän suomalaisen yhteiskunnan pahoinvoinnista kertovia uutisia. On raportoitu nuorten kasvavasta syrjäytymisestä, osattomuudesta, työttömyydestä, asunnottomuudesta, väkivallasta, mielenterveysongelmista, päihteiden liikakäytöstä ja niin edelleen. Hyvinvointivaltio Suomi ei toimikaan niin hyvin, kuin mitä poliittisesti toivotaan, eikä koulutetuilla ja pitkälle erikoistuneilla ammattilaisilla tunnu olevan vastauksia tämän päivän ilkeisiin ongelmiin. Samaan aikaan erityisesti nuorempi ikäpolvi ei jaa samoja arvoja ja toimintatapoja lakia säätävien poliitikkojen ja hyvinvointivaltion palveluita tuottavien ammattiryhmien kanssa. Jatkuvasti laajentuva huumeiden käyttö ja valmistus (ns. kotikasvatus) ovat vain yksi esimerkki arvomurroksesta, jota käydään tällä hetkellä (Aamulehti 1.8.2013, Helsingin Sanomat 2.6.2013).

Tämän päivän hyvinvointivaltio toimii varsin keskitetysti. Valtio määrää tehtävät kunnille, normittaa tuotantotapoja ja henkilöstömääriä sekä synnyttää asiakkaille erilaisia oikeuksia palveluita ja palvelujen tuotantotapoja kohtaan (esim. tietosuoja, hoitotakuu). Samaan aikaan valtio tasaa tuloeroja eli verottaa kansalaisia ja jakaa sosiaalisia etuisuuksia sekä suoraan kansalaisilleen (KELA), että kuntien sosiaalitoimen kautta. Hyvinvointivaltiokeskustelussa on kuitenkin väärin unohtaa, että kunta, joka vastaa pääosin hyvinvointipalvelujen tuottamisesta, on perusluonteeltaan erilaisten yhteisöjen areena, eikä vain yksi homogeeninen yhteisö tai valtion määrittämien palvelujen tuotantokone (Haveri & Anttiroiko 2009).

Hyvinvointivaltio ei kuitenkaan pysty tällä hetkellä vastaamaan kovinkaan hyvin uusiin riskeihin, joita kansalaiset kohtaavat. Esimerkiksi muutokset kansainvälistyneillä työmarkkinoilla ja perherakenteissa ovat aikaansaaneet uudenlaisia riskejä, joihin ei ole järjestelmää kehitettäessä voitu varautua (Pierson 2001).

Poliittisesta painotuksesta riippuen tuloerot voidaan nähdä ongelmana tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden kannalta tai tuloeroja voidaan kannattaa sillä ajatuksella, että niiden myötä talouteen syntyy kannustimia ja ostovoimaa. (Heikkilä ym. 2008) Tuloerojen moraalisena oikeutuksena onkin ajatus siitä, että tuloerot kannustavat ihmisiä auttamaan itse itseään ja ne motivoivat näin ihmisiä työskentelemään ahkerammin oman hyvinvointinsa eteen (Kangas 2005). Suomalaisen mielipideilmaston varsin yleinen piirre on ollut, että rikkaiden ja köyhien väliset tuloerot nähdään liian suurina, eivätkä puolet suomalaisista usko, että julkinen sektori olisi onnistunut tuloerojen tasaamisessa (Forma 1998, Kallio 2010). Toisaalta idea maksaa enemmän veroja hyvinvointipalvelujen rahoittamiseksi saa myös osakseen kritiikkiä (Fredriksson & Martikainen 2008). Globalisaatio yhdenmukaistaa yrittämisen ja työnteon ehtoja, verotusta ja palkkausta sekä politiikan kautta että liikuttamalla teollisuustuotantoa maasta toiseen. Tässä mielessä valtioiden itsenäinen liikkumavara on pieni.

Valtio luo toiminnan reunaehtoja yhteiskunnalliselle toiminnalle, joka koskee niin yksilöä, julkishallintoa kuin yritysmaailmaakin. Tässä mielessä on mielenkiintoista havaita, että esimerkiksi ympäristöarvojen nouseminen 1980-luvulta lähtien ei ollut poliittisten toimijoiden ja valtion edistyksellisyyttä, vaan erilaisten aktivistien ja teollisuuden välistä kamppailua, jossa eri maissa toimivat yrityk-

set rahoittivat kilpailijoitaan vastaan toimivia aktivistiyhteisöjä. Vähä vähältä kansalaisaktiivisuus ja teollisuus löysivät toisensa ja saivat sovittua toimintamalleista luonnon hyödyntämissä.

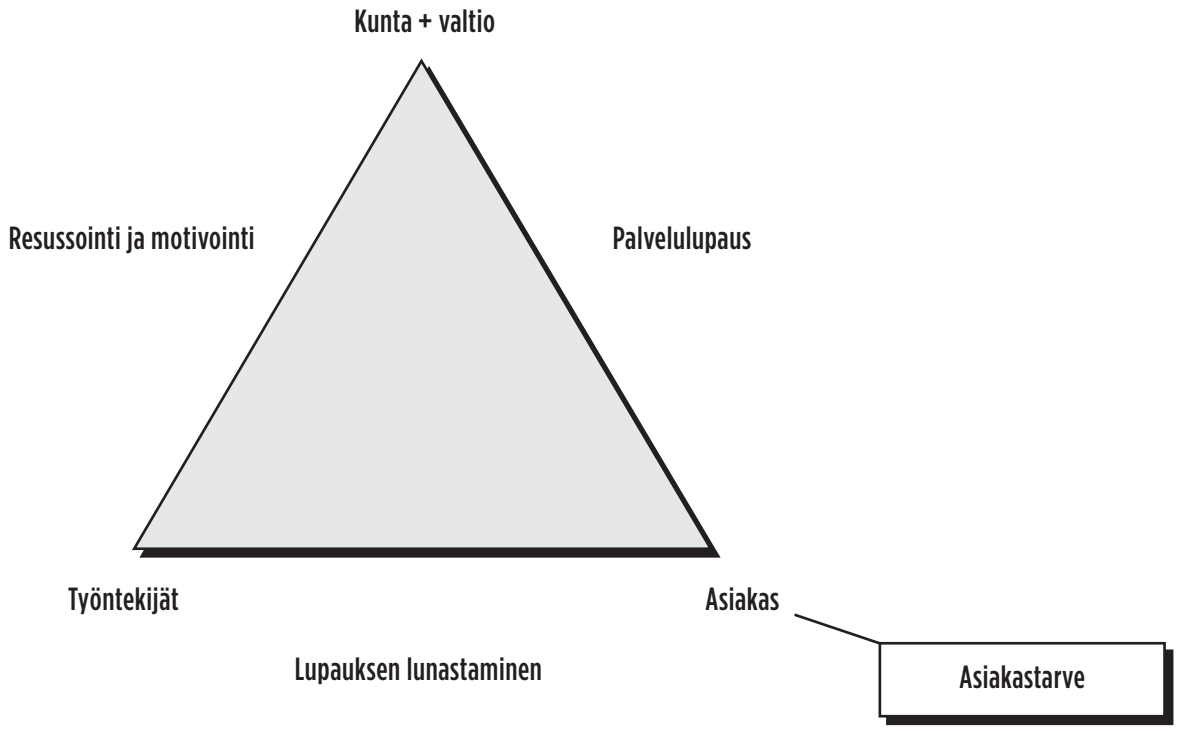
Vastaavalla tavalla ihmiset pystyvät sosiaalista mediaa hyödyntämällä synnyttämään uudenlaista yhteisöllisyyttä ja näin haastamaan jatkuvasti eri toimijoita toimimaan paremmin ja eettisemmin oli sitten kysymys luonnosta tai vaikka sosiaalipalvelujen asiakkaista. Tässä mielessä voidaankin ajatella, että digitalisoituminen on luonut mahdollisuuksia erityisesti koulutetuille ja tiedostaville yksilöille toimia suoraan ilman edustuksellista demokratiaa. Lisäksi sosiaalinen media toimii ja vaikuttaa paljon nopeammin ja tehokkaammin kuin se, että asiasta keskustellaan edustuksellisessa elimessä ja sitten säädetään asiasta.

2. ASIAKAS, ASIAKASLÄHTÖISYYS JA KANSALAINEN

Suomi on kehittynyt valtavasti viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana ja kuten edelläkin todettiin, hyvinvointivaltio on tutkimusten mukaan yleisesti hyväksytty. Toimivatko kuitenkaan hyvinvointivaltion taustalla olevat vanhat teollisuusyhteiskunnan kehittämisen ja toiminnan logiikat tulevaisuuden palveluyhteiskunnassa? Teollisuusyhteiskunnan logiikoihinhan kuuluu, että yhteiskunta tarjoaa kaikille samanlaisia palveluja ilmaiseksi tai erittäin suuresti subventoituna ja samalla odottaa, että kansalaiset kyseenalaistamatta noudattavat teollisuusyhteiskunnan (ja kirkon) normeja siitä, miten tulee elää, tehdä työtä ja koska nauttia hyvin ansaitusta elämästä - siis vasta eläkkeellä. Yksilöllisyyttä ei tule vaatia, palveluista tulee olla kiitollisia, virka on tärkeämpi kuin työntekijä, ahkeruus on ilomme ja niin edelleen. Kasvavan hyvinvointivaltion jatkuvan rahoitustarpeen tyydyttämiseksi aikaisemmista hyveinä nähdyistä yhteisöllisyyden muodoista on tullut harmaata taloutta, jota pitää suitsia tai ainakin saada verotuksen piiriin. Talkooapu, urheiluseuratoiminta ja kolmannen sektorin palvelutoiminta kaikki nähdään valtion toimesta harmaana taloutena yhtä lailla kuin kannustettavina yhteisöllisyyden muotoina. Samaan aikaan yhteisöille annetaan avustuksia yhteiskunnan toimesta, jotta nämä sitten tuottaisivat niitä palveluja vastikkeetta.

Mitä haasteellisempaan taloudelliseen tilanteeseen valtio ajautuu, sitä suuremmaksi kasvaa kritiikki laajaa julkista palvelutuotantoa ja kansalaisten oikeuksia kohtaan. Vaikka tuloerojen tasaamisella on mahdollistettu kasvanut sosiaaliturva ja siten laajennettu myös vähävaraisten kulutusmahdollisuuksia ja edelleen kasvatettu kotimarkkinoita, onko tämä logiikka menettänyt tehonsa? Toinen keskeinen menestystekijä Suomelle on ollut koulutukseen panostaminen. Onko kuitenkin niin, että jatkuvan koulutuksen lisäarvo yhteiskunnalle ja ihmisille on hiipumassa? Yritykset eivät halua palkata ylikoulutettuja työntekijöitä, kaikki yksilöt eivät halua jatkaa nykymuotoisessa koulutusjärjestelmässä tai eivät halua valmistua. Pitkää oppisopimuskoulutusta vastustetaan väittämällä, että se alistaa nuoren alipalkatuksi työharjoittelijaksi. Toisaalta tällekin on vasta-argumentti eli se, että on sittenkin parempi hankkia ammattitaito, vaikka vähän alipalkattuna, kuin ei ollenkaan ja saada näin pysyvästi sosiaaliturva. Yhteiskunnallisissa ongelmissa näyttää olevan se haaste, että samoilla argumenteilla pystytään päätymään täysin poikkeaviin johtopäätöksiin ja kaikille niille vastakkaisille johtopäätöksille löytyy myös todellisuudesta empiria.

Yksi mahdollisuus muuttaa tilannetta on uskoa, että asiakas itse omistaa elämänsä ja asiakastarpeensa, eikä ole yhteiskunnan määrättävissä. Asiakastarpeen tyydyttämistä julkisissa palveluissa voidaan nähdä Christian Grönroosin (1996) määrittelemän mallin avulla. Siinä organisaatio (yritys, kunta, valtio) antaa palvelulupauksen asiakkaalle ja sen pohjalta resurssoi ja motivoi henkilöstönsä lunastamaan lupauksensa (Kuvio 3). Lupauksen lunastaminen siis tapahtuu työntekijän ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa, jossa asiakas on keskeisessä roolissa. Tämän päivän hyvinvointivaltiossa usein eri ammattikunnat, poliittiset päättäjät ja erilaiset hallinnolliset johtajat ajattelevat, että juuri he omistavat asiakkaan tarpeen. Poliitikot myöntävät resurssit, hallinto kanavoi ne ja ammattilaiset tuottavat palvelut. Kukin tarkastelee asiakasta ja asiakastarvetta omasta lähtökohdistaan eikä automaattisesti ajattele, että asiakas omistaisi itse tarpeensa. Todellisuuden trendit eivät kuitenkaan tue sitä ajatusta, että ylhäältä määrittämällä, normittamalla ja sääntelemällä asiakkaat saataisiin toteuttamaan yhteiskunnan tahtoa.



Kuvio 3: Asiakastarpeen muodostuminen ja sen omistajuus (mukaellen Grönroos 1996)

Keskusteltaessa hyvinvointivaltiosta ja julkisten palveluiden tuottamisesta on määriteltävä ja tarkasteltava asiakkuuden monimerkityksellistä käsitettä. Asiakkaiden vaikutusvallan lisääminen ja asiakasajattelu ovat tänä päivänä yleisesti hyväksyttyjä lähtökohtia tämän päivän julkisten palvelujen kehittämisessä. Asiakkuus tarkoittaa kuitenkin eri toimijoille eri asioita ja siksi hyvien käytäntöjen levittäminen on usein vaikeaa. Se, mikä on toiselle kehittämistä, saattaa olla toiselle toimijalle omien näkemysten heikentämistä.

Asiakkuus voidaan nähdä usealla tavalla. Tutkimuskirjallisuudessa esiintyy useita erilaisia lähestymistapoja asiakkaaseen ja asiakkuuteen. Näissä myös tarkastellaan osin eri asioita ja asiakas nähdään palvelujen käyttäjänä tai kuntalaisena. Asiakasnäkemykset voidaan yhdistää kolmeksi eri näkökulmaksi. Ensinnäkin asiakas voidaan nähdä itsenäisenä toimijana, jolla on valta ja riittävä tieto palvelujen valintaan ja hyödyntämiseen. Tällöin **asiakas** toimii **kuluttajana** tehden itsenäisiä valintoja omien arvostustensa mukaisesti. Toiseksi asiakas voidaan nähdä toimenpiteiden kohteena ja palvelujen vastaanottajana, joskus myös vastoin tahtoaan. Riippuen tarkastelevasta tieteestä ja siinä vallitsevasta käsityksestä, **asiakas** voidaan nähdä **huolenpidon kohteena**, pelastettavana potilaana, oppilaana ja niin edelleen. Näiden kahden ääripään väliin asettuu näkemys **asiakkaasta kumppanina**. Siinä asiakas tunnustetaan kykeneväksi itsenäisiin valintoihin, mutta silti ammattilainen ei luovu ammattilaisuudestaan, vaan yhdessä toisiaan ja mahdollisesti myös asiaan liittyviä sidosryhmiä kuunnellen ratkotaan käsiteltävä ongelma**.** (Järvikoski ym. 2009, Kiikkala 2000, Kokko 2003, Niiranen 2002, Pohjola 1993, Raitakari ym. 2012, Rannisto 2013, Rintamäki ym. 2007) Kuitenkin viimekädessä on kysymys siitä, kenellä on valta määrittää asiakkaan tarve ja siihen liittyvä palvelun sisältö.

Samalla, kun tuodaan esiin erilaiset asiakkuuteen liittyvät valtakäsitykset, tulee huomata, että myös asiakkaan on hyväksyttävä oma asemansa ja asiakkuusroolinsa. Asiakkaan on siis alistuttava palvelujen tarjonnan kohteeksi, potilaaksi tai autettavaksi. Asiakas ei ole tyytyväinen palveluun, mikäli hän kokee olevansa ammattilaisen toiminnan kohde, kun hän itse haluaa tulla kohdelluksi täysivaltaisena ja valintoja tekevänä asiakkaana. Hänen on myös annettava ammattilaiselle tai viranomaiselle tämän rooli vallankäyttäjänä (Raitakari ym. 2012). Eikä aina ole kysymys vain siitä, että asiakas hyväksyy oman ja palvelua tuottavan ammattilaisen roolit, vaan monesti asiakkaat ovat verkottuneet keskenään yhteisöksi, jossa palvelukokemuksia jaetaan ja valmistaudutaan ammattilaisen kohtaamiseen.

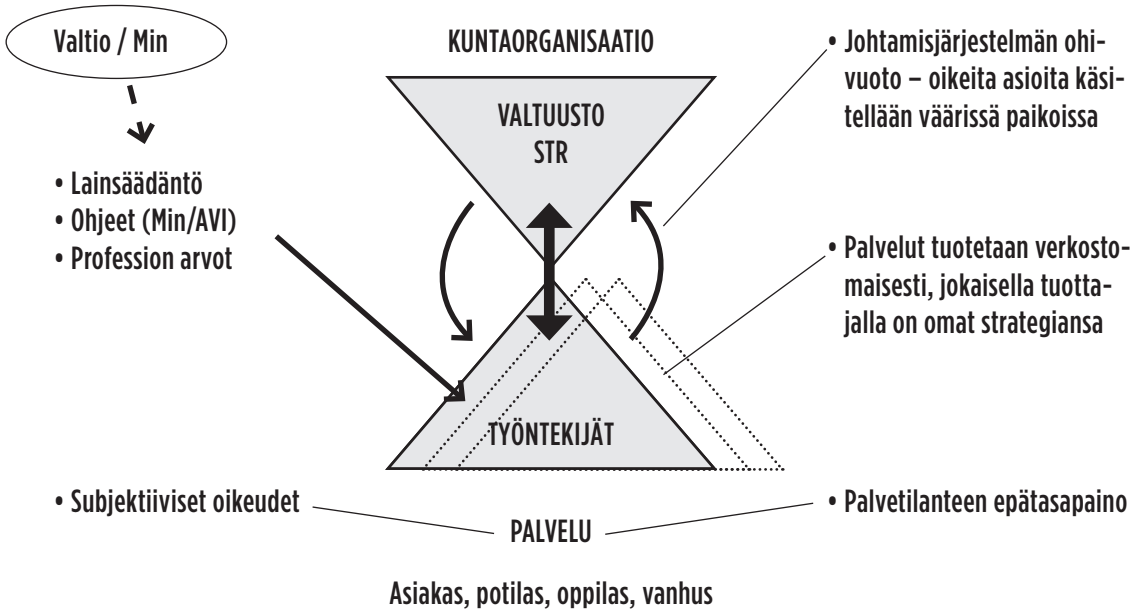
Asiakkaan ja ammattilaisen roolien täytyy näin nauttia laajempaa hyväksyntää kuin vain palvelutilanteessa tapahtuva. Tätä asiakkaiden keskinäistä verkottumista tapahtuu yhtä lailla julkisia etuuksia määrittelevissä asiakastilanteissa kuin kuluttajatoiminnassa. (Gummeson 2005)

3. HYVINVOINTIVALTION KEHITTÄMINEN, OHJAAMINEN JA HALLINTA

Hyvinvointivaltio on käsitteenä ensimmäisen kerran esiintynyt Pekka Kuusen teoksessa 60-luvun sosiaalipolitiikka. Teoksessa Kuusi muotoili talouskasvun ja sosiaalipolitiikan laajentumisen kehän, jossa sosiaaliset etuudet ovat osa kansantulon kasvua ja siksikin perusteltuja (Kuusi 1961). Käsite oli tuohon aikaan ja poliittiseen tilanteeseen hyvin sopiva ja tuotti lisää perusteluja julkisten palvelujen ja sosiaalisten tukien laajentamiselle. Hyvinvointivaltion rakentamisen alkuaikana, jolloin järjestösektorilla oli suurempi merkitys sosiaalipolitiikan toteuttamisessa, käytettiin keskustelussa ajoittain myös hyvinvointiyhteiskunnan käsitettä, mutta julkishallinnon ottaessa yhä laajemmin vastuuta sosiaalipalvelujen tuottamisesta, muodostui hyvinvointivaltiosta se käsite, jolla suomalaista julkista valtiota ja sen pyrkimyksiä kuvataan. Hyvinvointivaltion käsite samalla kertoo sen, millä toimijalla on vastuu kansalaisen hyvinvoinnista. (Julkunen 2006, Manninen 2010)

Suomalaisessa hyvinvointivaltiossa on palvelujen tarjoamisesta päättäminen, palvelujen tarjoaminen ja palvelujen tuottaminen eriytetty toisistaan. Hyvinvointipalveluista päätetään pääsääntöisesti kirjaamalla palveluvelvoite lakiin. Tähän on myös lainsäädännöllinen perusteensa, sillä kunnalle, joka yleensä vastaa palvelujen järjestämisestä, voidaan antaa tehtäviä vain säätämällä siitä lailla (Kuntalaki 365/95, 2§). Nykyisen kaltaisen kunnallisen palvelutuotannon taustalta voidaan löytää viranomaiskeskeinen ajattelu, jossa kunnat on alistettu valtion päätöksien ja palvelulupausten toteuttajiksi (Anttiroiko ym. 2007). Esimerkiksi peruskoulu, päivähoito, kansanterveys ja sosiaalitoimi ovat tiukasti ja yhdenmukaisesti säädeltyjä. Vaikka 1990-luvun lopulta lähtien on kuntien omaa harkintavaltaa palvelujen järjestämisestä hiljalleen kasvatettu, säädellään ja ohjeistetaan monia palvelujen tuotantotapoja edelleen hyvin yksityiskohtaisesti. Joustavuutta on lisätty lähinnä tarjoamalla kunnille mahdollisuuksia hyödyntää yksityistä palvelutuotantoa osana julkisten palvelujen tarjontaa.

Kuntien ja toki monien muidenkin organisaatioiden johtamisjärjestelmät sisältävät monia sisäänrakennettuja ongelmia (kuvio 4). Ensinnäkin johtamisjärjestelmän tehtävä on tuottaa strategisia tavoitteita ohjaamaan työntekijöiden toimintaa. Tätä johtamistehtävää kunnissa toteuttaa valtuusto ja jossain määrin myös hallitus. Voidakseen johtaa, tulisi strategiatyön pohjana olla oikea todellisuus, jonka työntekijät ja palvelujen asiakkaat kohtaavat. Käytännössä strategia perustuu kuitenkin usein toiveille ja toteutus ammatillisille tai poliittisille tavoitteille. Kumpikaan ei kuuntele toistaan ja lisäksi johtamisjärjestelmässä on sisäänrakennettu valuvika, joka mahdollistaa työntekijöiden toimimisen poliittisina johtajina eli esimiestensä esimiehinä. Vastaavasti työntekijöiden suorat osallistumismahdollisuudet ovat vähäisiä. Toiseksi palvelut tuotetaan verkostoina, jolloin jokainen eri organisaatio tuo mukaan omat tavoitteensa, jotka eroavat valtuuston strategisista tahdoista. Tätä tapahtuu myös niissä organisaatioissa, jotka ovat kokonaan kuntien omistamia. Kolmanneksi työntekijät kuuntelevat usein herkällä korvalla professioistaan ja ministeriön ohjauksesta tulevia suosituksia, kuten ne olisivat määräyksiä eivätkä suosituksia. Professioiden arvot, omat eettiset ja ammatilliset suositukset saavat näin lähes normin arvon. Neljänneksi järjestelmämme kohtelee asiakkaita kuin he olisivat prosessia varten eivätkä prosessit asiakasta varten. Palvelutilanne ja asiakkuus eivät ole missään mielessä tasapainossa ammattilaisuuden kanssa, eikä raha liiku asiakkaan mukana. Kuinka tätä voisi kukaan johtaa, kun eri toimijat pelaavat kaikki eri peliä? Lisäksi kaikki toimijat väittävät toimivansa asiakkaan eduksi.



Kuvio 4. Kuntaorganisaation johtaminen haastetaan monesta suunnasta (Rannisto 2005)

TYÖNTEKIJÖIDEN ARVOJEN MUUTTUMINEN

Suomalainen järjestelmä on perustunut keskitettyyn ja ylhäältä johdettuun teollisuusyhteiskunnan logiikkaan. Työaikoja, palkkausta ja palkitsemista on määritelty suoritteiden, työaikojen ja ideologioiden kautta. Samaan aikaan koulutusvaatimuksia on jatkuvasti kasvatettu, jotta voitaisiin saada perusteluja korkeammille palkoille ja kasvavalle vastuulle. Tänä päivänä monet koulutetut ammattilaiset tekevät haastavaa tietotyötä, jossa onnistumista, työn tekemistä tai suorituksia on yhä vaikeampi mitata ja määrittää teollisuuden logiikkojen mukaan. Ihmisten henkinen sitoutuminen ja omistautuminen työlleen on usein kokonaisvaltaisempaa. Ajattelu ei käynnisty eikä lopu työajan mukaan ja ammattitaitoa kerätään koko elämä, jolloin eläkkeelle jääminen ei enää ole hetki, jolloin täysin palvelleena haluaa luovuttaa tehtävänsä toiselle.

Työelämään tänä päivänä tuleva joukko ei jaa täysin aikaisempien työntekijäsukupolvien toimintalogiikkaa. Vaikka asiasta on mahdollista tehdä vain karkeita yleistyksiä, kannattaa niihin pysähtyä hetkeksi. Edelleen työelämään tulee myös modernin teollisuusyhteiskunnan työntekijöitä (kuvio 5), jotka toimivat samoin kuin vielä 1980-luvulla työelämään tulleet. Yhä kasvava joukko on kuitenkin erilaisia kansalaisia, jotka hakevat elämältään jatkuvasti ja ensisijaisesti motivoivaa tekemistä niin työssä kuin sen ulkopuolella. Omiin töihinsä ja tavoitteisiinsa on voitava vaikuttaa omilla valinnoillaan. Elämä ei alakaan vasta eläkkeellä, kuten aikaisemmin oli tapana ajatella. Myös sitoutuminen työhön ja työnantajaan on vähäisempää kuin aikaisemmin (Nuutinen ym 2013), toisaalta myös työnantajien sitoutuminen työntekijöihinsä on tänä päivänä vähäisempää kuin ennen, ainakin suurissa yrityksissä.

Nyt työmarkkinoille tulevat transmodernin ajan ihmiset hakevat yhteisiä arvoja ja yhteisöllisyyttä omista lähtökohdistaan, eikä siihen enää hyväksytä esimerkiksi valtion, kirkon tai AY-liikeen arvoja annettuina. He myös pelaavat eduilla ja mahdollisuuksilla kuten tietokonepeleillä ja käyttävät niitä mahdollisuuksia, joita yhteiskunta tarjoaa, vaikka ne eivät olisikaan tarkoitetut juuri heille. He omistavat asiakastarpeensa ja olettavat, että muutkin tunnustavat sen. Käytännössä tämä tarkoittaa työn sisältöjen, työn ehtojen ja työaikojen tarvetta olla räätälöitävissä yksilöllisten elämäntilanteiden ja tarpeiden mukaan. Ihmiselle pyritään näin luomaan yksilölliset mahdollisuudet onnistua työssään. Tämä työehtojen yksilöllistyminen haastaa sekä hyvinvointivaltion totutut sopimusjärjestelmät että esimiestyön (Alasoini 2012).

Kansalaisina transmodernin ajan ihmiset arvostavat suoria vaikuttamisen mahdollisuuksia ja digitaalisuuden tarjoamia mahdollisuuksia, kuten sosiaalista mediaa. Edustuksellinen demokratia ei ole

heille keskeinen väylä osallistua itseään kiinnostaviin yhteiskunnallisiin asioihin. He valitsevat aina omalta kannaltaan tarkoituksenmukaisen aihepiirin, tavan ja menetelmän osallistua. Tässä mielessä politisoituneiden 1960- ja 1970-lukujen toimintamallit eivät ole heille kiinnostavia. Näitä kaupunginosademokratioita ja muita poliittisen kulttuurin piiristä kumpuavia ehdotuksia he väistävät sujuvasti. He eivät kuitenkaan ole perinteisessä mielessä passiivisia, vaan hyvinkin aktiivisia. Äänestäminen ei ole heille sen kummemmin oikeus kuin velvollisuuskaan. He eivät myöskään hahmota yhteiskunnallista toimintaa oikeisto-vasemmisto akselilla, vaan huomattavasti monimuotoisemmin.

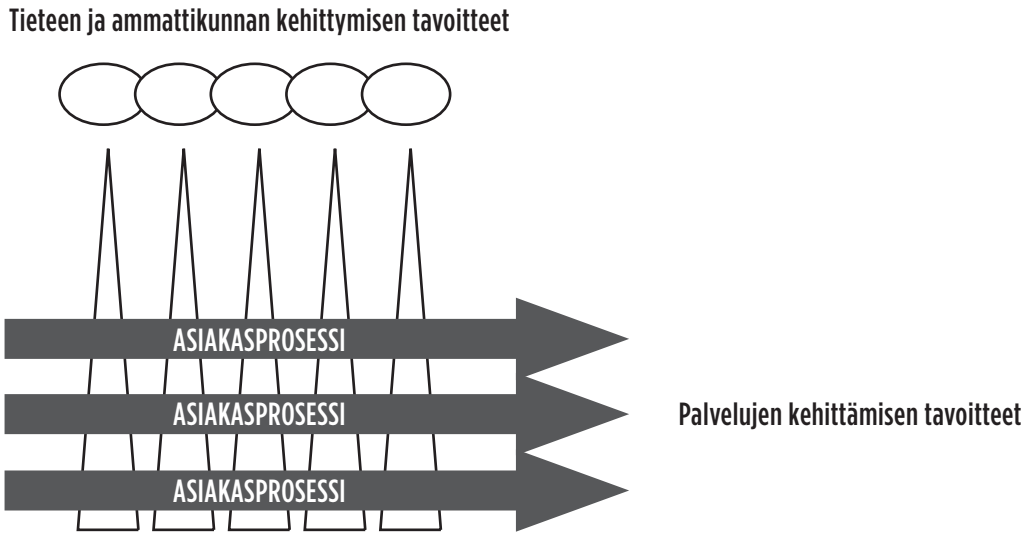
	MODERNI -> 1980-LUKU	POSTMODERNI 1990-LUKU	TRANSMODERNI 2000-LUKU ->
Yhteiskunta	Yhtenäinen kulttuuri, uskonto, valtio, hyvinvointipolitiikka. Taistelu korporaatioiden välistä	Ennakoitavuus vähenee, epävarmuus, turvattomuus ja kriittisyys kasvavat, yksilöllisyys elämäntavoissa kasvaa, kilpailu jakaa ihmisiä	Elämä on yksilön matka kohti uusia ja omia totuuksia, yhteisiä ideoita ja hyviä asioita, monen filosofian hallitseminen samaan aikaan on haastavaa
Hyvinvointi	Palvelut koko elämän kaarelle, turvallisuus, huolenpito, mutta myös ohjaus ja holhous	Halu tulla hyväksytyksi omana itsenään, hyvinvointia on mielenkiintoinen elämä ja kohtalainen toimeentulo	Fyysinen elinympäristö on yhteinen huoli, informaatioteknologia on mahdollisuus ja välttämättömyys, yksilölliset tarpeet
Työ ja johtaminen	Työ itseisarvo Organisaatiot pysyviä, hierarkisia ja niissä pyrittiin tehokkuuteen ja tasapuoliseen kohteluun valvonnan keinoin. Tehtävä tärkeämpi kuin tekijä.	Organisaatioiden luonne muuttui: tilapäisyys, verkostot, virtuaalisuus, innovatiivisuus. Sosiaaliset rakenteet ja yksilölliset johtamismenetelmät käyttöön. Itsensä johtaminen ja kunnianhimi keskeisiä.	Ihmisten välinen vuorovaikutus tärkeää, yksimielisempää päätöksentekoa, arvot jaetaan ja ne syntyvätilman ulkoista ohjausta. Työyhteisön arvot ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen tärkeintä, organisaatio ei sido ihmistä.
Yksilö	Samanlaisuuden paine työssä ja elämässä. Alistuminen johtamisjärjestelmän ym. vaatimuksiin.	Yksilöllisyyden ja erilaisuuden hyväksyminen	Yksilöllisyys, omien hyvien puolien ja persoonallisuuden esiin tuominen, henkilökohtainen missio, tulevaisuus nähdään mielenkiintoisena haasteena ja matkana

Kuvio 5: Uudet työntekijäsukupolvet modernista transmoderniin (Päätalo 2005 soveltaen)

KASVANEET KOULUTUSVAATIMUKSET – KENEN ETU?

Taloudellisesti ja toiminnallisesti jatkuva kouluttamisen korostaminen on osoittautunut ammattiyhdistysliikkeelle paradoksaaliseksi strategiaksi. Erityisesti julkisen sektorin työntekijöillä jatkuvasti kasvaneet tehtävät ja vastuut eivät ole realisoituneet palkassa ja samaan aikaan kasvaneet koulutusajat ja jopa joidenkin mielestä ylikouluttautuminen vähentävät toimijoiden motivaatiota varsinaiseen työhön. Samalla yhä pidemmälle viety erikoistuminen suuntaa prosesseja ammattikunnittain, mikä ei aina tuota asiakkaalle hänen tarvitsemaansa hyötyä (Helsingin Sanomat 2.6.2013). Huippuunsa koulutetut ja eettisesti korkeatasoiset ammattilaiset saavat yhä vähemmän mahdollisuuksia toteuttaa ammattitaitoaan normien ja säädösten kahlitessa heidän toiminta-alaansa. Asiakkaita haastateltaessa eri tutkimushankkeissa törmätään jatkuvasti viestiin, että asiakas ei kaipaa lisää ammattilaisuut-

ta, vaan sitä, että häntä kohdellaan täysijärkisenä aikuisina ihmisinä. Järjestelmämme siis suorastaan estää ammattilaisia toimimasta asiakkaan eduksi ja kannustaa heitä tarkastelemaan asiakkaan ongelmia omista ammatillisista näkökulmistaan (kuvio 6). Voidaankin siis kysyä, olemmeko menneet jo ammattilaisuudessamme ja erikoistumisessamme liian pitkälle? Ratkommeko asiakasprosesseissa asiakkaiden todellisia ongelmia, vai tarkastelemmeko asiakkaiden ongelmia omista ammatillisista ja etupoliittisista lähtökohdistamme?



Kuvio 6. Ammattikunnat, toimialat ja asiakasprosessit katsovat eri suuntiin (Rannisto 2013)

Asiakkaan ottaminen palveluprosessien keskiöön voisi antaa mahdollisuuden ratkaista johtamisongelman, joka tuntuu tutkimusten kautta usein kulminoituvan siihen, että kenellä on valta ja millä tasolla. Onko se politiikalla, viranhaltijajohdolla vai käytännön professioilla? Onko se valtiolla, paikallisella tasolla vai asiakasrajapinnassa? Hyvinvointivaltiota laajennettaessa valta oli selkeästi valtiolla ja poliitikoilla. Toimintaa tehostettaessa se siirtyi paikalliselle johdolle ja vaikuttavuutta haluttaessa valta on siirtymässä asiakasrajapintaan.

HYVINVOINTIVALTION JOHTAMINEN KUNNISSA JA VALTIOLLA

Viime vuosina kunnille määrätyt tehtävät ovat edelleen lisääntyneet. Valtionosuusuudistuksilla on toisaalta lisätty kuntien vapautta tuottaa palveluita, mutta toisaalta on jatkuvasti myös kasvatettu yksityiskohtaista normittamista ja erilaisia palvelulupauksia kansalaisille. Tämä logiikka näyttäisi perustuvan uskomukseen, että palveluiden määrä ja saatavuusongelmat sekä laadun puutteet ratkeavat lisäämällä säädöksiä ja säädöstenmukaisia ammattilaisia. Samaan aikaan on jätetty lähes ainoaksi hyväksytyksi talouden tasapainottamisen muodoksi tasapuolinen säästäminen (ns. ”juustohöylä”), joka tavalla tai toisella koskee henkilöstön mahdollisuuksia selviytyä työstään. Tällä kamreerilogiikalla johtaminen aiheuttaa kuitenkin työhyvinvoinnin rapautumista, ylisuurta vaihtuvuutta, tehottomia prosesseja, rekrytointivaikeuksia ja tyytymättömiä asiakkaita. Eikä vaihtoehtoja palvelujen tehostamiselle juuri esitetä. Etujärjestöt kamppailevat omien rooliensa ja ammattilaistensa puolesta toisia eturyhmiä vastaan asiakkaan ja hallinnon jäädessä soittamaan toista viulua. Kamppailu kun ei tapahdu asiakkaan luona, vaan politiikassa ja ministeriöissä normeja ja suosituksia valmistelevien virkamiesten pöytien ympärillä. Tämän kehityksen seurauksena lähes kaikki tehokkuus, hyvinvointi, talous, ym. trendit osoittavat väärään suuntaan. Julkisesta sektorista on tulossa tehoton ja lisäksi laiton omien normiensa näkökulmasta. Joillain aloilla ei ole olemassakaan sitä koulutettua henkilöstöä, jota normit edellyttäisivät. Erityisen haastava tilanne on sosiaalitoimessa ja osin myös terveydenhuollossa. Yksityiskohtaisesta resurssiohjauksesta on siirrytty informaatio-ohjaukseen ja kehittämisen ohjaukseen. Valtio on viime vuosina käynnistänyt erilaisia kehittämisohjelmia, joilla yritetään vaikuttaa kuntien palvelukehittämisen suuntaan. Monilla hankkeilla on hyvä tarkoitus ja lopputuloskin, mutta

haasteena on usein se, että rahoituksen loputtua, hankkeet ja uudet toimintamallit ajetaan alas. Pysyvä jälki on harmillisen lyhyt. Lisäksi erilaisella ohjelma- ja hankerahoituksella on synnytetty paljon työpaikkoja ja palkattu kehittäjiä. Ajoittain tällä työpanoksella saadaan vain vähän aikaan ja samalla kehittäminen eriytyy työnteosta, mikä koetaan työtyytyväisyyden ja tehokkuuden näkökulmasta ongelmalliseksi (Leponiemi ym 2012).

4. TULEVAISUUS – MITÄ HYVINVOINTIVALTION JÄLKEEN?

Tässä artikkelissa on tarkasteltu hyvinvointivaltiota ja sitä kohtaan esitettävää kritiikkiä muutamasta näkökulmasta. Vaikka otsikointi on valittu poleemisesti haastamaan hyvinvointivaltio, on kirjoituksen tavoitteena ollut luoda näkemystä sille, onko hyvinvointivaltion kehittäminen vastaamaan tulevaisuuden yhteiskunnallisia tarpeita vain pienen viilauksen paikka? Vai perustuvatko sodan jälkeisen teollisuusyhteiskunnan toiminnan kautta rakentuneet hyvinvointivaltion peruspilarit tänä päivänä sellaisille uskomuksille, että koko järjestelmää on uudistettava radikaalisti? Onko synnytettävä uudenlainen sosiaaliturvan ja yhteiskunnallisen toiminnan järjestelmä, joka toimisi paremmin nykyisessä ja erityisesti tulevaisuuden palveluyhteiskunnassa? Tähän mennessä säästäminen ja tehostaminen on tapahtunut erilaisilla ”sailaksen-listoilla”, jotka ovat nojanneet teollisuusyhteiskunnan tehokkuus- ja teollistamisajatteluun. Koko ajan kasvavien ja monimutkaisten palvelujen juustohöyläämineen ei näytä tuottavan pysyvää ratkaisua, aina ei edes väliaikaista helpotusta.

Risto Harisalo ja Ensio Miettinen ovat kirjassaan ”Hyvinvointivaltio – Houkutteleva lupaus vain karvas pettymys” tarkastelleet hyvinvointivaltiota ja sen eri ulottuvuuksia erityisesti valtion näkökulmasta. He ovat tarkastelussaan havainneet, että hyvinvointivaltioita samoin kuin hyvinvointiakin on hyvin erilaista. Filosofisessa mielessä he löysivät hyvin paljon yhtäläisyyksiä Hegelin eettisen valtion ja Marxin kommunistisen yhteiskunnan väliltä. Hyvinvointivaltio on keskittänyt itselleen oikeuden päättää yhteiskuntaa keskeisemmin ohjaavista arvoista. Erityisesti tasa-arvo, käsitettynä tulojen ja varallisuuden tasa-arvona, on saanut korostetun roolin suomalaisessa hyvinvointivaltiossa. Tätä tasa-arvonäkemystä kohtaan Harisalo ja Miettinen esittävät perusteltua kritiikkiä. He myös katsovat, että hyvinvointivaltio on palveluvaltio aivan kuten mikä tahansa muukin valtio, jolloin markkinoiden parempaan toimintaan, kuntien itsehallinnolliseen toimintaan ja ihmisten suurempaan valinnanvapauteen tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Niitä hyödyntämällä palvelutuotannon ongelmia voidaan ratkaista tehokkaammin kuin keskitetyllä hyvinvointivaltiomallilla ja yksityiskohtaisella sääntelyllä. (Harisalo & Miettinen 2004)

Tämän artikkelin ensimmäisessä luvussa kuvataan karkeasti hyvinvointivaltion perustekijöitä ja ominaisuuksia. Käytännöllisesti arvioiden voidaan nähdä, että hyvinvointivaltio lupaa sosiaalista turvallisuutta, muutosaikoihin ja tilanteisiin liittyvää turvaa riskien varalta, koulutusta, jonka avulla yksilö ja yhteiskunta voivat menestyä paremmin sekä sääntöjä ja ennustettavuutta yhteiskunnalliseen toimintaan. Edustuksellinen demokratia ja äänestäminen ovat kansalaisen mahdollisuuksia osallistua järjestelmän ohjaamiseen. Vastapainoksi hyvinvointivaltio, ainakin sen alkuvaiheissa, on edellyttänyt kansalaisiltaan työntekoa sekä omaksi että yhteisen hyvän kartuttamiseksi, maanpuolustusta, verojen maksua sekä kuuliaisuutta lakien ja määräysten noudattamisessa. Äänestäminen ja vaaleihin osallistuminen on tässä mallissa tulkittu kansalaisvelvollisuudeksi, mutta myös oikeudeksi.

Arvioitaessa tätä hyvinvointivaltion lähtökohtaa, voidaan havaita, että kansalaisten arvot ovat varsin monessa määrin hajaantuneet ja yksilöllistyneet. Sosiaaliturvalla on kannattajansa sekä maksajissa että tulonsiirtojen saajissa. On myös niitä, jotka lähtökohtaisesti eivät halua irtaantua sosiaaliturvan piiristä osallistuakseen yhteiskunnan rakentamiseen ja kustantamiseen. Näitä ”vapaamatkustajia” löytyy kaikista tuloryhmistä. Huomautan, että tässä ei oteta kantaa ryhmään eikä sen yleisyyteen, vaan ilmiöön. Jotkut varakkaimmat vievät varojaan ulkomaisiin sijoitusyhtiöihin ja toisaalta jotkut pienimmillä tuloilla elävät eivät halua valmistua tai elävät sosiaaliturvalla tehden pimeitä töitä. Yhtä lailla on niitä, jotka kovista ponnisteluistaan huolimatta eivät pääse pois sosiaaliturvan piiristä tekemään työtä ja olemaan tarpeellisia. Olennaista onkin olla tuomitsematta yksilöitä, vaan huomata se, että hyvinvointivaltion perusidea ei näytä tässä toimivan. Kaikesta sääntelystä ja viranomaisvalvonnasta huolimatta hyvinvointivaltio ei ole onnistunut kovinkaan hyvin poistamaan niitä ongelmia, joita se on

aikanaan perustettu poistamaan. Eikä sääntely pysty estämään luovaa mieltä hyödyntämästä järjestelmän porsaanreikiä. Työttömyyttä ja huono-osaisuutta on edelleen olemassa merkittävässä määrin.

Toisessa luvussa käsitellään asiakkuutta ja kansalaisen toimintaa yhteiskunnassa. Näyttäisi siltä, että mitä koulutetummaksi ja toisistaan tietoisemmiksi kansalaisemme tulevat, sitä enemmän lisääntyy tarve saada itse päättää palveluiden sisällöstä, tarjoamisajankohdasta ja toteutusmalleista. Eikä tämä koske vain hyvin menestyviä kansalaisia, vaan on osoittautunut, että myös sosiaalisten palveluiden käyttäjät toivovat valinnan mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja yksityiseltä sektorilta. Palvelujen käyttäjät hyödyntävät myös sosiaalista mediaa jakaakseen tietoa palveluista ja omista mahdollisuuksistaan ja samaan aikaan julkinen toiminta on hyvin säädeltyä ja asiakkaan tietosuojalla rajoitettua. Hyvinvointivaltion toimintamallit ja palvelut on rakennettu kollektiivisiksi ja yhdenmukaisiksi. Niiden perusperiaatteena on pidetty tasa-arvoa ja syrjimättömyyttä. Kuitenkin, viemällä eri palveluita aina vain hienosyisemmiksi ja erityisongelmiin kohdennetuiksi, on eriarvoisuus sekä palveluiden saamisessa että ongelmiin vastaavuudessa kasvanut.

Ihmisten omat valinnat ovat tänä päivänä yksilöllisiä eli monenlaisia ja moniarvoisia. Käytännössä tämä näkyy siinä, että on erilaisia elämäntapoja ja itsensä elättämisen malleja. Läheskään kaikki eivät sitoudu perinteiseen elämänkaareen, jossa lapsuuden jälkeen tulee koulutus, sen jälkeen opiskelu, sitten työelämän ohella hankitaan ja kasvatetaan lapset ja myöhemmin siirrytään eläkkeelle. Sosiaaliset tuet ja palvelut ovat mahdollistaneet monille hyvin erilaisia vaihtoehtoja, jotka eivät tue hyvinvointivaltion olemassaoloa. Onkin ainakin hyvinvointivaltion kannalta paradoksaalista, että se mahdollistaa erilaiset elämäntavat, mutta läheskään kaikki niistä elämäntavoista eivät tue hyvinvointivaltion menestymistä. Käytännössä syystä tai syyttään perinteisen työelämän ulkopuolelle jäävien määrä on kasvanut jo lähelle sitä kipurajaa, jossa hyvinvointivaltion rahoittaminen ja nuo erilaiset elämäntavat eivät enää mahdollistu.

Myös valtio itse toimii oman tasa-arvonäkemyksensä kannalta ristiriitaisesti. Antamalla palvelulupauksia kansalaisille se itse altistaa palvelunsa asiakaskohtaiselle räätälöinnille. Hoitotakuu tai muut vastaavat palvelutakuut antavat asiakkaalle oikeuksia, joiden sisältöjen määrittely ratkeaa vasta asiakasrajapinnassa yhdessä ammattilaisen ja asiakkaan välillä. Ammattilaisella on samaan aikaan annettu oikeus määrittää palvelun sisältö, mutta toisaalta ilman asiakkaan omaa motivaatiota vaikuttavuutta ei synny. Tasa-arvo-näkökulman lisäksi tämä sisältää tehokkuusongelmia ammattilaisten pompotellessa asiakasta ammattilaiselta toiselle tai sairaanhoidossa kierrättämällä asiakasta sellaisten palvelujen kautta, jotka eivät ole hoitotakuun piirissä. Samalla sekä ammattilaisten tehokkuus että motivaatio laskevat asiakkaasta puhumattakaan. Haastateltaessa eri tutkimushankkeissa asiakkaita, oli kysymyksessä sitten syrjäytynyt nuori tai yksinäinen vanhus, niin kukaan ei toivo lisää ammattitaitoa, vaan sitä, että palvelut annettaisiin oikea-aikaisesti ja heitä kohdeltaisiin täysjärkisinä aikuisina ihmisinä. Tämä asiakkaiden näkemys ei myöskään tue ammattilaisten koulutustasojen tiukkaa normittamista.

Kolmannessa luvussa käsitellään hyvinvointivaltion johtamista. Hyvinvointivaltion laajenemisen aikaan, kuten nykyäänkin, palvelujen tuottaminen annettiin kuntien tehtäväksi säätämällä kustakin tehtävästä lailla. Kasvun aikana valtio tuki valtionosuusjärjestelmällä merkittävästi enemmän kuntia näissä velvoitteissaan. Nyt kun valtio on itse velkaantunut ja tekee säästölistan toisensa perään, on tapana leikata kuntien valtionosuuksia ja siirtää tehtäviä valtiolta kunnille vähä vähältä. Käytännössä tämä on johtanut kunnallisverojen jatkuvaan kiristymiseen. Tässä on kaksi hyvinvointivaltion kannalta ongelmallista puolta. Ensinnäkin kunnallisvero on tasavero, joka kohtelee kaikkia ihmisiä samalla tavalla riippumatta heidän taloudellisesta asemastaan. Riippuu poliittisesta katsantokannasta kuinka suuri ongelma tämä on. Toinen ja ehkä merkittävämpi ongelma on, että myös kunnat joutuvat tämän seurauksena tekemään säästölistoja toisensa jälkeen. Kun henkilöstömenot ovat valtaosa kuntien menoista, aiheuttaa tämä palveluille karsimisia, epäjatkuvuuksia ja henkilöstölle motivoitumattomuutta. Tämä edelleen näkyy ammattikuntien kiistelynä tehtävien sisällöistä ja oikeuksista sekä asiakkaiden mielissä, ainakin jossain vaiheessa, julkisten palveluiden väheksymisenä, joka edelleen syö hyvinvointivaltion uskottavuutta ja ihmisten halua osallistua kustannusten kattamiseen.

Asiakkaiden ja työntekijöiden yksilöllistymisen ja arvomuutoksen seurauksena kollektiiviset, standardoidut ja tehtävän kautta määrittyvät työn sisällöt eivät ole tekijöilleen motivoivia. Tämä murros näkyy työelämässä jatkuvasti. Tulevat harjoittelijat ja uudet työntekijät vaativat itselleen joustoja ja yksilöllisiä toimintavapauksia niin töiden sisällöistä kuin työn ehdoistakin. Suomalainen työelämä on toistaiseksi mieluummin soittanut työntekijöitä eläkkeeltä takaisin töihin, kuin muuttanut omia johtamis- ja organisoimismallejaan. Tämän polun pää tulee jossain vaiheessa vastaan. Työelämän pelisäännöt eivät voi noudattaa teollisuustyön logiikoita kauaa sen paremmin palkkauksen, työaikojen, kuin sisältöjenkään suhteen. Tässä työmarkkinaosapuolet joutuvat vielä ankaran todellisuuden eteen niin yksityisellä kuin julkisella puolellakin. Julkinen työ kun ei häviä globalisoitumisen myötä ulkomaille ellei taloudellinen asemamme romahda ja merkittävä osa julkisesta palvelutyöstä katoa kokonaan. Tätäkään uhkaa ei kannata kokonaan sivuuttaa.

Digitaalisuus ja kansainvälisyys muuttavat ihmisten orientaatioita jatkuvasti, mutta myös mahdollistavat aivan uudenlaisen palvelutoiminnan. Ihmiset pystyvät vaikuttamaan omaan ja yhteisöjensä hyvinvointiin ajasta ja paikasta riippumatta. Tätä ei ole toistaiseksi osattu tai haluttu käyttää juurikaan hyväksi julkisten palvelujen tuottamisessa. Tähän mennessä on lähinnä keskitytty lomakkeiden täyttämiseen aikaisemmalla tavalla netin yli. Uudenlaiset palvelukonseptit ja asiakkaiden kohtaaminen netin välityksellä on vielä lapsenkengissä. Voisi olla jopa niin, että julkinen toimija toimiikin mahdollistajana, jotta asiakkaat voivat ratkoa omia ja toistensa haasteita ilman viranomaisen fyysistä läsnäoloa. Toisaalta näiden mahdollisuuksien avaaminen edellyttää samalla luopumista siitä valtion ja politiikan määrittämän universaalin palvelun ideaalista, johon julkiset palvelut perustuvat.

LOPUKSI

Kaikesta edellä esitetystä kritiikistä ja epäuskosta huolimatta, on kuitenkin muistettava, että hyvinvointivaltion kehittyminen 1950-luvulta lähtien on ollut suomalaisille merkittävä ja kokonaisuutena positiivinen asia. Olemme vaurastuneet ja menestyneet ennen näkemättömällä tavalla. Myös taloudellisesti heikosti pärjäävät saavat kohtuullisen mahdollisuuden elää elämäänsä, toisin kuin ennen hyvinvointivaltion aikaa.

Tämän päivän muutokset ovat kuitenkin niin suuret ja dramaattiset, että herää väkisinkin kysymys, että tulisiko meidän haastaa itsemme ja omat ajatuksemme, ja edes ajatella uudenlaisen järjestelmän mahdollisuutta? Edellinen järjestelmämurros asettui aikaan, jolloin teollistuminen ja kaupungistuminen vetivät kansan liikkeelle, karjalaiset oli asutettu ja sotakorvaukset maksettu. Nyt yhteiskunta on jälleen muuttunut; teollisuustyö katoaa Suomesta, ihmiset ja yritykset toimivat on-line kansainvälisesti, ihmiset ovat koulutettuja ja teknologia mahdollistaa aivan uudenlaisia toimintamalleja. Digitaalisten välineiden kanssa koko elämänsä eläneet tulevat parhaillaan työelämään ja kyseenalaistavat suuressa määrin vallitsevat johtamisen ja työnteon tavat.

Hyvinvointivaltio oli vastaus edelliseen murrokseen, onko uudenlainen palveluyhteiskunta seuraava vastaus? Risto Harisalo on omalla esimerkillään ja kannustuksellaan katsonut tulevaisuuteen ennen meitä ja myös haastanut meitä ajattelemaan ajatuksia, jotka eivät aina ole suosittuja. Uudet ajatukset kuitenkin haastavat eri mallien kannattajat ja vastustajat kehittämään näkemyksiään ja siten rakentamaan parempaa Suomea. Toivottavasti tämäkin artikkeli herättää mietteitä ja tarjoaa ravintoa erilaisille näkemyksille.

LÄHTEET

Aamulehti, Ojala A (1.8.2013), Jopa 20000 pirkanmaalaista huumautuu kannabiksesta, sivut A1 ja A4, Tampere

Alasoini T (2012), Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijän yhteisenä etuna, Teoksessa Pyöriä P (toim) (2012), Työhyvinvointi ja organisaation menestys, Gaudeamus, Helsinki

Andersson JO, Hautamäki A, Jallinoja R, Niiniluoto I, Uusitalo H (1994), Hyvinvointivaltio ristiaallokossa, arvot ja tosiasiat, Sitra, WSOY, Juva

Anttiroiko A-V, Haveri A, Karhu V, Ryynänen A, Siitonen P (toim)(2007), Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet, Kunnallistutkimuksia, Tampere University Press, Tampere

Cavanna H (1998), Challenges to the Wellfare State, Internal and External Dynamics for Change, Edward Elgar, Cheltenham

Forma P (1998), Mielipiteiden muutos ja pysyvyys, Suomalaisten mielipiteet hyvinvointivaltiosta, sosiaaliturvasta ja hyvinvointipalveluista vuosina 1992 ja 1996,65 Raportteja, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 222. Gummerus, Saarijärvi

Fredriksson S, Martikainen T (2008), Julkista vai yksityistä – kuntalaisten palveluita koskeavat valinnat, Kunnallisalan Kehittämissäätiö, Helsinki

Grönroos C (1996), Relationship marketing: strategic and tactical implications, Management Decision 34/3, MCB University Press

Gummeson E (2005), Many-to Many Markkinointi, Talentum, Helsinki

Harisalo R, Miettinen E (2004), Hyvinvointivaltio, Houkutteleva lupaus vai karvas pettymys, Tampere University Press, Tampere

Harisalo R (2008), Sääntelyn vaikutus työn luomiseen, Tutkimus pk-yrityksistä, Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Suomen Toivo ajatuspaja, Helsinki

Harisalo R, Rannisto P-H (2010), Julkinen hallinto yhteiskunnan rakentajana, Johtamistieteiden laitos, Tampereen yliopisto, Suomen Toivo-ajatuspaja, Helsinki

Haveri A, Anttiroiko A-V (2009), Kuntajohtaminen: Haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta, teoksessa Karppi I, Sinervo L-M (toim)(2009), Governance, Uuden hallintatavan jäsentyminen, Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden keskus, Tampere

Heikkilä M, Moisio P, Karvonen S, Simpura J (2008), Hyvinvointipolitiikan tavoitteet, teoksessa Moisio P, Karvonen S, Simpura J, Heikkilä M (toim.)(2008), Suomalaisten hyvinvointi 2008, Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, Helsinki

Heinonen J (2001), Hyvinvointimallin murros ja kansalaisyhteiskunta, Teoksessa Hakanen Y (toim)(2001), Marxismi ja 2000-luku, TA-Kustannus, Helsinki

Helsingin Sanomat, Punkka P (2.6.2013), Nuorta hyppyytetään kuin kuulaa flipperissä, sivu A19, Helsinki

Jaakkola J, Pulma P, satka M, Urponen K (1994), Armeliaisuus, yhteisöapu, sosiaaliturva, Suomalaisen sosiaalisen turvan historia, Sosiaaliturvan keskusliitto, Helsinki

Jallinoja R (1994), Arvojen ambivalenssit, teoksessa Andersson JO, Hautamäki A, Jallinoja R, Niiniluoto I, Uusitalo H (1994), Hyvinvointivaltio ristiaallokossa, arvot ja tosiasiat, Sitra, WSOY, Juva

Julkunen R (2006), Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu, Vaajakoski

Järvikoski A, Hokkanen L, Härkäpää K (toim)(2009), Asiakkaan äänellä, Odotuksia ja arvioita vaikeavammaisten lääkinnällisestä kuntoutuksesta, Kuntoutussäätiön tutkimuksia 80/2009, Helsinki

Kallio J (2010), Hyvinvointipalvelujärjestelmän muutos ja suomalaisten mielipiteet 1996–2006, Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia, 108, Kela, Helsinki

Kangas O (2005), Oikeudenmukaisuutta tietämättömyyden verhon takana – John Rawls ja suomalainen hyvinvointivaltio, teoksessa Saari J (toim.)(2005), Hyvinvointivaltio. Suomen mallia analysoimassa, Yliopistopaino, Helsinki

Kiikkala I (2000), Asiakaslähtöisyys toiminnan periaatteena sosiaali- ja terveydenhuollossa, teoksessa Susanna Nouko-Juvonen ym. (toim)(2000), Hyvinvointivaltion palveluketjut, Tammer-Paino, Tampere, pp. 112–121.

Kokko R-L (2003), Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä, Institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä, Kuntoutussäätiö tutkimuksia 72/2003, Helsinki

Kuusi P (1961), 60-luvun sosiaalipolitiikka, WSOY, Helsinki

Leponiemi U, Rannisto P-H, Stenvall J, Lumijärvi I, Harisalo R (2012), Kehittämistoiminta kunnissa, Kuntien kehittämisprosessien hallinnan nykytila ja käytännöt, Acta nro 239, Suomen Kuntaliitto, Helsinki

Manninen A (2010), Palveluja vai byrokratiaa, Suomen kunnallishallinto sotien jälkeen, Kunnallisalan kehittämissäätiö, Edita, Helsinki

Marski J (2001), Digitalisoituvan yhteiskunnan hyvinvointipolitiikka?, KELA Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 61, Helsinki

Möttönen S, Niemelä J (2005), Kunta ja kolmas sektori, yhteistyön uudet muodot, PS-Kustannus, Keuruu

Niiranen V (2002), Asiakkaan osallistuminen tukee kansalaisuutta sosiaalityössäkin, Teoksessa Juhila K, Forsberg H, Roivainen I (toim)(2002), Marginaalit ja sosiaalityö, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä pp. 63-80

Nuutinen S, Heikkilä-Tammi K, Manka M-L, Bordi L (2013), Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona, Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Koulutus- ja tutkimuskeskus Synergos, Tampere

Pierson C (1998), Beyond the Welfare State, The New Political Economy of Wellfare, 2.ed, Blackwell Publications, Cambridge

Pierson P (2001), Coping with permanent austerity, Welfare state restructuring in affluent

democracies, teoksessa: Pierson P (toim.), The new politics of the welfare state,

Oxford University Press, New York

Pohjola A (1993), Asiakas sosiaalityön määrittäjänä, Teoksessa Granfelt R, Jokiranta H, Karvinen S, Matthies A L, Pohjola A (toim)(1998), Monisärmäinen sosiaalityö, Sosiaaliturvan keskusliitto, Helsinki

Päätalo M (2005), Strategisista valinnoista kokonaishallintaan: kunnan palvelurakenneprojektin toteutus muutosprosessina, Suomen Kuntaliitto, Helsinki

Raitakari S, Juhila K, Gynther K, Kulmala A, Saario S (2012) Asiakaslähtöisyydet Asiakas-ammattilaisvuorovaikutuksessa: Kuluttajuus, kumppanuus ja huolenpito mielenterveyskuntoutuksessa, Teoksessa Anttonen A, Haveri A, Lehto J, Palukka H (toim)(2012), Julkisen ja yksityisen rajalla, Julkisen palvelun muutos, Tampere University Press, Tampere

Rannisto P-H (2005), Kunnan strateginen johtaminen, Acta Universitatis Tamperensis 1072, Tampere University Press, Tampere

Rannisto P-H, Stenvall J, Juusenaho R (2011), Enemmän kuin osiensa summa , Sopimusohjaus ja moniääninen johtaminen Tampereella, Tampereen kaupunki, Julkaisusarja A13/2011, Tampere

Rannisto P-H (2013), Yhteisöllisyys julkisten palveluiden johtamisessa ja kehittämisessä, teoksessa Tuhkunen A, Rannisto P-H (toim)(2013), Elämänhallintaa kuntayhteisössä, Acta 244, Suomen Kuntaliitto, Helsinki

Repo S (2010), Yhteisöllisyys voimavarana yliopisto-opetuksen ja –opiskelun kehittämisessä, Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 228, Helsingin yliopisto, Käyttäytymistieteiden laitos, Helsinki

Rintamäki T, Kuusela H, Mitronen L(2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality, Vol. 17, No. 6, pp. 621-634

Rodger JJ (2000), From a Welfare State to a Wlfare Society, MacMillan Press LTD, London

Roivainen I, Nylund M, Korkeamäki R, Raitakari S (toim)(2008), Yhteisöt ja sosiaalityö, Kansalaisen vai asiakkaan asialla?, PS-Kustannus, Juva

Ryynänen A (2007), Kansallisvaltiosta kansalaisvaltioon, Kansallinen Sivistysliitto ry, Helsinki

Stenvall J, Airaksinen J (2009), Manse mallillaan – Tampereen toimintamallin arviointi ja palveluinnovaatiot, Suomen Kuntaliitto, Acta 211, Helsinki

Tiihonen S (1995), Poliittisen hallitsemisen kehitys sukuyhteisöstä sääty- ja kansallisvaltion kautta kohti ylikansallista järjestelmää, teoksessa Hallintohistoriakomitea (1995), Virkanyrkit ja muita hallintohistorian tutkielmia, Hallintohistoriallisia tutkimuksia 16, Painatuskeskus, Helsinki

Uusitalo H (1994), Pohjoismaisen hyvinvointivaltion arvot ja käytäntö, teoksessa Andersson JO, Hautamäki A, Jallinoja R, Niiniluoto I, Uusitalo H (1994), Hyvinvointivaltio ristiaallokossa, arvot ja tosiasiat, Sitra, WSOY, Juva

II KUNNALLINEN ITSEHALLINTO JA KUNTIEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

PAIKALLINEN ITSEHALLINTO MAHDOLLISUUTENA

Professori Arto Haveri

Arto Haveri työskentelee kunnallispolitiikan (kunta- ja alueyhteisöjen johtaminen) professorina Tampereen yliopistossa. Aiemmin hän on toiminut mm. Lapin yliopiston julkishallinnon professorina vuosina 1997-2001. Väitöstilaisuudessaan 1994 hän puolustautui neljä tuntia Riston vastaväitteitä vastaan. Sittemmin ollut Riston kanssa enimmäkseen samalla puolella, erityisesti kunnallisen itsehallinnon asioissa.

JOHDANTO; RISTO, MINÄ JA PAIKALLINEN ITSEHALLINTO

Professori Risto Harisalo on paikallisen itsehallinnon vankka puolustaja. Monet Riston itsehallintoon liittyvät julkaisut ja puheet ovat jääneet lähtemättömästi mieleen sekä niiden sisällön että yleensä erinomaisen esitystavan vuoksi. Yksi tuoreimmista esityksistä on hänen kansallismuseossa 21.2.2013 pidetyssä seminaarissa käyttämänsä kommenttipuheenvuoro, joka oli suorastaan magneettinen. Osanottajat kuuntelivat sitä jännittyneen hiljaisuuden vallitessa ja puhkesivat puheenvuoron jälkeen raikuviin aplodeihin.

Tiemme ovat leikanneet jo usein aiemmin kunnallista itsehallintoa sivuten. Väittelin Tampereen yliopistossa hallintotieteiden tohtoriksi helmikuussa 1994. Vastaväittäjä oli Risto Harisalo, joka tuohon aikaan työskenteli professorina Kuopion yliopistossa. Väittely oli kova urakka ja Risto vastaväittäjänä ärhäkkä. Toisaalta näkemyksemme paikallisesta itsehallinnosta yhteiskunnan kehityksen tukipilarina olivat jo tuolloin aika lähellä toisiaan, mikä helpotti yhteisen sävelen löytämistä. Eräs myöhempi tärkeä merkkipaalu oli Kunnallistieteen päivät Jyväskylässä vuonna 2009, jolloin syntyi ajatus itsehallintoa koskevan kirjan tekemisestä lähtökohtana paljolti Riston esille nostamat itsehallinnon ongelmat. Tuo kirja, joka sittemmin julkaistiin vuonna 2011, ei aluksi saanut erityisempää huomiota. Minulla on kuitenkin se käsitys, että ajan mittaan siinä esitettyjä ajatuksia on alettu nostaa esille yhä enemmän. Tästä esimerkkinä on Suomen Yrittäjien ulostulo tätä kirjoittaessani loppukeväällä 2013 vaatimuksella, että kuntien tehtäväkuormaa on merkittävästi vähennettävä ja itsehallintoa sen sijaan lisättävä.

Yhteisen sävelen löytämistä on helpottanut sekin, että meidän kummankin tulokulmat itsehallintoon ovat samantyyppisiä, kansalaisten ja hallinnon välisen suhteen, organisoinnin ja johtamisen näkökulmista nousevia. Toisin kuin oikeustieteilijät tai taloustutkijat, tarkastelen itsehallintoa yleensä tapana järjestää hallinto alhaalta ylöspäin tapahtuvana toimintana, joka tukee kansalaisten ja yhteisöjen omaehtoisuutta, aktiivisuutta ja innovaatioita. Tässä kirjoituksessani teen katsauksen suomalaisen kunnallishallinnon kehitykseen ja tilaan erityisesti paikallisen itsehallinnon näkökulmasta. Pyrin aluksi maalaamaan karkealla pensselillä tähän teemaan liittyneitä muutoksia suomalaisessa yhteiskunnassa. Sen jälkeen käsittelen itsehallinnon nykytilaa ja lopuksi eräitä tulevaisuuden näkökohtia. Tässä artikkelissa on paljon samoja ajatuksia, joita olen esittänyt esitelmissäni ja kirjoituksissani melko useissa yhteyksissä, viimeksi Suomen Kuntaliiton 20-vuotisjuhlaseminaarin puheessa kuntatalolla 30.5.2013. Kirjallisesti olen käsitellyt tätä teemaa esimerkiksi yhdessä Jenni Airaksisen kanssa vuonna 2011 kirjassa Kunnallisen itsehallinnon peruskivet.

Sanomani voidaan tiivistää seuraavaan kolmeen teesiin:

1. Suomalainen kunnallishallinto on historiallisesti kehittynyt nykyvaiheeseen kahden suuren kertomuksen kautta. Ensimmäinen niistä koskee demokratiaa ja itsemääräämistä ja jälkimmäinen hyvinvointiyhteiskunnan rakentamista.

2. Nykyisin elämme kunnallishallinnon murrosvaihetta, jota luonnehtii velvoitteiden ylikuorma ja itsehallinnon kriisi, monimutkaisuuden lisääntyminen ja kunnan hallintasuhteiden moninkertaistuminen.

3. Itsehallinnon lisääminen on välttämätöntä jos halutaan että kunnallishallinto palvelee suomalaista yhteiskuntaa parhaalla mahdollisella tavalla.

ITSEHALLINTO KUNNALLISHALLINNON SUURTEN KERTOMUSTEN AIKANA

Kuntien yhteiskunnallista roolia ja itsehallintoa koskevat tarkastelut ovat aina samalla valtio-kunta-kansalainen-suhteen sekä kunta-valtio-suhteen tarkasteluja. Käsitys julkisen sektorin ja yksityisen kansalaisen välisestä suhteesta, vastuista ja velvollisuuksista vaikuttaa voimakkaasti siihen, minkälaista roolia olemme valmiit tarjoamaan kunnallishallinnolle. Kunnan ja kansalaisen suhde on valtio-kuntasuhdetta monimuotoisempi, koska kunta on mahdollista sijoittaa myös valtion ja kansalaisen väliin, jopa lähemmäs kansalaisyhteiskuntaa kuin valtiota.

Valtion ja kunnan välistä suhdetta ja samalla kunnallisen itsehallinnon lähtökohtaa on kuntatutkimuksessa perinteisesti mietitty kysymällä, onko kuntien itsehallinto peräisin valtiosta vai onko se luonteeltaan ”alkuperäistä”, siis itseisarvo. Jälkimmäinen tapa on kuitenkin hyvinvointiyhteiskunnan kontekstissa jäänyt usein sivuosaan, ellei peräti näkymättömäksi. Tämä on tapahtunut huolimatta siitä, että kunnat ovat valtiota vanhempia poliittisia yhteisöjä, ja sellaisenaan niitä voi perustellusti tarkastella jopa tasavertaisina valtionhallinnon kanssa.

Kunnallisen itsehallinnon historia aloitetaan usein vuosista 1865 ja 1873, jolloin säädettiin maalaiskuntien ja kaupunkien asemaa koskevat kunnallislait. Toki paikallinen itsehallinto on vanhempi ilmiö, ja esimerkiksi myöhäiskeskiajalla aina 1600-luvulle asti paikallinen itsehallinto oli Ruotsi-Suomessa hyvinkin voimakas.

Lähtien ensimmäisten kunnallislakien säätämisestä kunnallishallinnon kehityksessä voidaan hahmottaa kaksi suurta kertomusta. Ensimmäinen kertomus, kunnallishallinnon syntyajoilta toiseen maailmansotaan, on kertomus itsehallinnon ihanteiden ajasta. Silloin kunnallinen itsehallinto vaikutti Venäjästä irtautuvan, nuoren kansakunnan kehitykseen erityisesti demokratian ja itsemääräämisen alueella. Kunnallishallinto opetti nuorta kansakuntaa osallistumaan yhteiskunnallisiin asioihin ja kehittämään yhteiskuntaa alhaalta ylöspäin, paikalliset olosuhteet ja tiedon huomioiden. Tuona aikana kuntaidea oli lähimpänä ns. historiallis-orgaanisen tradition mukaista kuntakäsitystä. Kunnat toimivat rajatusta alueesta vastuussa olevina alueellisina ja sosiaalisina yhteisöinä, jotka eivät olleet valtionhallintoon verrattavissa olevaa ”hallintoa” tai pelkästään palvelutehtävää toteuttamassa.

Toinen suuri kertomus koskee hyvinvointiyhteiskunnan rakentamista, jonka voimakkain vaihe ajoittuu aikaan 1960-luvun lopusta 1980-luvulle. Kunnat sananmukaisesti rakensivat hyvinvointia yhdessä valtion kanssa, luotiin hyvinvoinnin instituutiota ja rakenteita, joista monet vieläkin ovat kantavia. Malliin liittyy olennaisesti byrokraattinen hallinta, edustuksellisen demokratian hegemonia ja selkeät valta- ja vastuusuhteet. Tähän vaiheeseen kuuluu valtion yksityiskohtiinkin menevä ohjaus ja valvonta, ja itsehallinnon roolin on yleensä tulkittu olleen vähäinen. Hyvinvointivaltion konstruktiossa kunnat nähtiin keskusjohtoisen palvelujärjestelmän osina, joiden tehtävä oli järjestää keskushallinnon määrittämät palvelut samaan tapaan joka paikassa olosuhteista riippumatta.

Itse olen viime aikoina alkanut epäillä, että tulkinta on ehkä liian mustavalkoinen ja siihen pitäisi lisätä sävyjä. Valtion yksityiskohtaisesta ohjauksesta huolimatta näyttää siltä, että kunnilla oli kuitenkin suhteellisen paljon toimintavapautta valtio-ohjatun hyvinvoinnin rakentamisen ulkopuolella. Valtion

yksityiskohtainen ohjaus palveluissa ja kuntien hyvä talous mahdollistivat taloudellisten ja henkisten resurssien käyttämistä kunnan itselleen ottamiin tehtäviin. Kuntien elinkeinopolitiikka kukoisti 1970- ja 1980-luvuilla ja muutenkin kunnat toimivat aktiivisesti monilla elämänalueilla valtio-ohjauksen ulkopuolella. Myös poliittinen toiminta oli nykymittapuuhun verrattuna aktiivista, tosin tuo aktiivisuus kytkeytyi selvästi puolueiden toimintaan.

ITSEHALLINTO MURROKSEN AIKANA

1990-luvun vaihteesta olemme jo parikymmentä vuotta eläneet aikaa, jossa suuret kertomukset ovat pirstoutuneet pieniksi. Kunnallishallinto on etsinyt uutta rooliaan keskellä yhteiskunnallista muutosta. Elämme murrosvaiheessa, jota luonnehtii tehtävien ylikuorma ja itsehallinnon kriisi, toiminnan monimutkaistuminen sekä hallintasuhteiden moninkertaistuminen.

Valtion roolina tai toimintalogiikkana on murroksen aikana ollut aluksi vetäytyä ja sitten iskeä takaisin. Kokonaisuudessaan valtion roolia murroksen aikana leimaa eräänlainen paikkailu, lisäily ja huoltotoiminta. Ilmiötä voisi luonnehtia niin että kun hyvinvointiyhteiskunta oli toimitettu asiakkaalle, valtio ryhtyi huoltamaan ja ylläpitämään järjestelmää ja toimittamaan varaosia.

Murroksen vaihe käynnistyi kunnallisen itsehallinnon näkökulmasta toiveikkaasti vapaakuntakokeilupyrähdyksellä ja useilla muilla hallinnon uudistuksilla, joilla purettiin normeja ja lisättiin kuntien itsehallintoa ja toimintavapautta. Kunnallishallinnon uudistaminen oli osa ”hallinnon kehittämisen suurta harppausta”, joka käynnistyi toden teolla keväällä 1987 Harri Holkerin hallituksen myötävaikuttamana. Kysymys oli melko selkeästä ohjelmallisesta kehittämisestä, jossa uudistajien keskeinen tavoite oli uudistaa byrokraattinen, konemainen hallinto joustavammaksi, palvelukykyisemmäksi ja tehokkaammaksi. Etenkin kuntien vanha valtionosuusjärjestelmä jäykkine ja kalliine piirteineen sekä melko laajasti heikoksi nähty palveluorientaatio olivat olleet kritiikin kohteena ja antoivat energiaa hallinnon uudistamiseen. Vapaakuntakokeilu, kunnallislain uudistaminen, valtionosuusjärjestelmän uudistus ja aluehallinnon uudistaminen olivat kaikki suuria hankkeita, joiden selkeänä pyrkimyksenä oli poistaa valtion yksityiskohtaista ohjausta, siirtää ratkaisuvaltaa valtiolta paikallistasolle ja lisätä samalla taloudellista ajattelua julkisten varojen käytössä.

Kuitenkin jo heti 1990-luvun lamavuosien jälkeen vapaakuntainnostus alkoi taittua, kuntien tehtäviä lisättiin talouskasvun vuosina ennätysmäisen nopeasti. 2000-luvun puolella sääntely vain tiivistyi samaan aikaan, kun kuntien haasteet kasvoivat monien yhteiskunnallisten muutosten vuoksi. Kuntien lakisääteisten velvollisuuksien lukumäärä on yli kaksinkertaistunut kahdessa vuosikymmenessä, valtionosuudet eivät ole pysyneet mukana tässä kehityksessä.

On entistä perustellumpaa puhua itsehallinnon kriisistä, jossa olennainen on velvoitteiden ja resurssien välinen epätasapaino, ylikuorma. Talouden ongelmat eivät kosketa vain pieniä tai taloutensa huonosti hoitaneita kuntia. Itsehallinnon heikentymiseen vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten hallinnan monimutkaistuminen. Kunnat eivät itsekään ole syyttömiä itsehallinnon vähentymiseen, koska ne ovat olleet haluttomia kehittämään kuntalaisten uusia osallistumismahdollisuuksia.

Valtio ja kunnat ovat yrittäneet vastata murroksen aikakauden haasteisiin osin yhdessä, osin erikseen. Erilaiset hallinnonuudistukset, kokeilut ja kehittämisprojektit ovat olleet näkyvä osa suomalaisen kunnallishallinnon arkea 2000-luvulla. Kuntarakennetta on muokattu ja kuntien välistä yhteistyötä edistetty; on otettu käyttöön markkinoihin perustuvia palveluratkaisuja, uudistettu organisaatiota erilaisilla tilaaja-tuottajamalleilla, edistetty kumppanuuksia, yhtiöitetty toimintoja, kehitetty kuntakonsernia ja sen ohjausmenetelmiä, edistetty sähköistä asiointia sekä toteutettu kuntalaisportaaleja, kuntalaisraateja ja kunnanosahallintoa.

Mitään dominoivaa kuntaideaa tai käsitystä palveluiden, elinvoiman ja demokratian oikeasta järjestämistavasta ei ole kehittynyt. Sen sijaan murrostilassa on nähtävissä yhtä aikaa useita erilaisia, hegemoniasta taistelevia kuntakäsityksiä, jotka ovat näkyvissä myös kunnallishallinnon kehittämisen

tavoitteissa. Yhtäältä tavoitellaan *uuteen julkisjohtamiseen* yhdistettävissä olevaa markkinoiden toiminnan hyödyntämistä ja toisaalta *uuteen paikalliseen hallintaan* liittyvää verkostojen edistämistä. Kolmanneksi haetaan *hierarkkista kontrollin palauttamista*. Hallinnan välineinä on edistetty sekä verkostoja, markkinoita että otettu hierarkiaa uudelleen käyttöön.

Uuden julkisjohtamisen kuntakäsitys näkee kunnan tehtäväksi järjestää lähinnä tärkeimpiä kuntatasolle sopivia palveluja tilaamalla ne yksityisiltä tuottajilta. Malli korostaa yksilön valinnan merkitystä palveluissa, markkinoita ja sopimuksiin perustuvaa hallintaa. Se redusoi kuntalaisen roolin pitkälti asiakkaan rooliksi eikä tunnusta kuntien yhteisöllistä luonnetta tai ainakaan näe sillä olevan merkittävää arvoa julkisten tehtävien hoitamisen näkökulmasta.

Toinen lähestymistapa kuntahallintoon näkee kunnat hajautetun järjestelmän jokseenkin itsenäisinä osina, joilla on merkittävä tehtävä palvelujen ja muiden toimintojen paikallisessa koordinaatiossa. Voidaan puhua uudesta paikallisesta hallinnasta, kunnista hallinnan areenoina, joilla on voimakkaan julkisen intervention ideologian mukaisesti monia tehtäviä, ja toimintoja sovitetaan yhteen ja kansanvaltaistetaan kuntatason päätöksin.

Näiden kahden ohella hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisen aikakaudella hallitseva byrokratiateoriaan ja institutionalismiin nojautuva malli on edelleenkin tärkeä osa kunnallishallinnon todellisuutta korostaen kuntien välineellistä roolia palvelujärjestelmän osana.

Nämä kolme mallia heijastuvat myös kuntien hallintoon ja käsityksiin kansalaisille sopivimmasta roolista. Ensimmäinen malli täydentäisi edustuksellista demokratiaa kehittämällä kuntalaisten roolia asiakkaina ja edistäisi käyttäjädemokratiaa niin, että kuntalaiset asiakkaina voisivat paremmin ohjata palvelulaitoksia. Toinen korostaa verkostodemokratiaa ja suoraa demokratiaa ja kolmas malli pitäytyisi edustuksellisen demokratian käytäntöjen kehittämisessä.

Minusta on huolestuttavaa, että itsehallinto on kaikissa näissä keskusteluissa kuten käytännössäkin aika näkymättömissä. Uuden julkisjohtamisen mallissa itsehallinnolla on rooli, mutta lähinnä delegoituna itsehallintona kunnan toimiessa eräänlaisena agenttivirastona osana sopimuspohjaista palvelujärjestelmää eikä kuitenkaan itsenäisenä toimijana. Uusi paikallinen hallinta ei sekään nosta itsehallintoa erityisen tärkeään rooliin, vaan näkee itsehallinnon kovin rajoitetusti horisontaalisten ja vertikaalisten riippuvuuksien ja verkostosuhteiden keskellä. Byrokratian ideaaliin itsehallinto ei koskaan ole kuulunut, vaikka byrokratia tietyssä tilanteessa voi luoda edellytyksiä itsehallinnolle, kuten totesin hyvinvointiyhteiskunnan rakentamiseen liittyen.

Suomalaisessa kuntakentässä näkyvissä oleva murros vastaa monilta piirteiltään niin sanotun postmodernin organisaatioteorian näkemystä yhteiskunnan muutoksesta. Sen mukaan nykyistä yhteiskuntakehitystä määrittää rajojen muutos ja instituutioiden mureneminen, joko-tai-kysymysten muuttuminen sekä-että-tilanteiksi ja mielikuvien, käsitteiden ja merkityksellistämisen nousu politiikassa sisältöjä tärkeämmäksi tekijäksi. Postmoderni tulkinta ei juuri usko suurien kertomusten mahdollisuuksiin.

Toisaalta kaikki eivät ole luopuneet suurista kertomuksista, ja murroksen tuoreinta vaihetta voidaankin tulkita myös ns. uusweberiläisen valtion (neo-weberian state) teoriasta käsin. Teoriaa ovat uudelleenmuotoilleet mm. tunnetut hallinnon tutkijat Geert Bouckaert ja Christopher Pollitt. Uusweberiläisyydellä tarkoitetaan valtiokeskeisen hallinnan uutta tulemista, jolle on tyypillistä mm. hallinnon teknokraattinen konemaisuus ja instrumentaalinen rationaalisuus. Uutta tässä weberiläisyyden uusimmassa vaiheessa on mm. orientaatio puhtaasta byrokratiasta kansalaisten toiveiden ja tarpeiden täyttämiseen, ei kuitenkaan markkinoiden vaan ammattimaisen laatu ja palvelukulttuurin sekä erilaisen pehmeän sääntelyn, standardien ja suositusten kautta. Uusweberiläinen valtio voidaan nähdä myös vastaiskuna postmodernia pirstoutunutta hallintaa kohtaan, yrityksenä ottaa takaisin heikentynyt kontrolli ja palauttaa keskusjohtoinen koordinaatio.

ITSEHALLINTO TULEVAISUUDESSA

Edessä on suuri hallinnan haaste olosuhteissa, joissa on samanaikaisesti pidettävä huolta kuntien kyvystä luoda ja ylläpitää elinvoimaa ja kehittää entistä tehokkaampia palvelujen järjestämistapoja, pidettävä kiinni julkisesta intressistä eli kuntien kyvystä ohjata ja säännellä näitä tapoja sekä tuettava kuntalaisten aktiivisuutta ja osallistumista. Tavoitteet eivät ole vaihtoehtoisia, vaan ne kaikki ovat toisiinsa limittyviä ja välttämättömiä.

Jos ajattelemme niin, että yhteiskunta rakentuu enimmäkseen ylhäältä alaspäin ja voimme suunnitella ja implementoida kaikkiin haasteisiin sopivan ratkaisun. Jos näemme kunnat samanlaisina ja lähinnä resursseja kuluttavana hallintona. Ja jos oletamme, että kansalaiset ovat enimmäkseen passiivisia palveluiden vastaanottajia. Tällöin voidaan korostaa kuntia valtakunnallisen palvelukoneen paikallisina etäispäätteinä ja perustella niiden tiukkaa ohjaamista normein ja taloudellisin kannustein.

Jos taas ajatellaan, että yhteiskunta kehittyy ensisijaisesti alhaalta ylöspäin aktiivisten kansalaisten ja yhteisöjen oman toiminnan kautta, näemme kunnat instituutioina, joiden kautta kansalaiset voivat päättää lähellään olevista asioista, kokea osallisuutta, torjua syrjäytymistä, toteuttaa omaehtoisia kehityspyrkimyksiä. Tällöin on syytä korostaa kuntien itsehallintoa.

Paikallinen itsehallinto ei ole ollut viime aikoina erityisemmin muodissa. Kuntia ja kunnallista itsehallintoa on julkisuudessa pidetty useammin syynä ongelmiin kuin ongelmien ratkaisijana. Milloin kunnat tuhlaavat liikaa, milloin taas pihtaavat väärässä paikassa. Lääkkeeksi on esitetty enemmän ja tiukempaa valtionohjausta ja rakenteellisia uudistuksia. Itsehallintoa on kuitenkin heikennetty jo siinä määrin, että ongelmista keskustellessa pitäisi tarkkaan miettiä, mistä lopulta puhutaan. Ehkä ongelmia ei aiheutakaan itsehallinto vaan sen puute.

Itsehallinnon heikentäminen vaikuttaa kuntien kykyyn huolehtia yhteiskunnallisista rooleistaan palvelujen järjestämisen ohella demokratian edistäjinä ja paikallisen elinvoiman ylläpitäjinä. Itsehallinnon edelleen heikentämisellä voi olla vakavia seurauksia koko suomalaisen yhteiskunnan kannalta. Esimerkkejä ovat kuntien henkisten resurssien vajaakäyttö, kunnallispolitiikan kiinnostavuuden katoaminen ja kuntien legitimiteetin rapautuminen.

Ajatus, jonka mukaan suomalaisen yhteiskunnan ongelmat ratkaistaan ylhäältä päin saneltuna ja kuntien yksityiskohtaista ohjausta tiukentamalla, johtaa entistä passiivisempaan yhteiskuntaan. Jos kuntien rooli redusoidaan valtiollisen palvelukoneiston implementoijiksi, menetetään huomattava määrä sellaista kehityspotentiaalia, joka kumpuaa paikallisuudesta, aktiivisuudesta ja kansalaisten osallisuudesta yhteiskunnalliseen kehittämiseen.

Vaikka tunnen sympatiaa kuntia kohtaan ja ymmärrän satoja vuosia vanhojen kaupunkien ja kuntien itseisarvoisen vaatimuksen tasavertaisemmasta kumppanuudesta valtion kanssa, en kuitenkaan näe sitä kaikkein tärkeimpänä argumenttina itsehallinnon lisäämisen puolesta. Hallinnon ja organisaatioiden tutkijana katselen itsehallintoa organisaationäkökulmasta. Sellaisena se näyttäytyy järkevänä tapana organisoida julkista hallintoa eli hoitaa yhteisiä asioita. *Paikallisen itsehallinnon idea on siinä, että tietyn alueen asukkaat hoitavat omaan lähiympäristöönsä liittyviä asioita.*

Kuntaidea muuttuu ajassa. Globaalissa virtojen tilassa yhteisöllisyyden, paikallisuuden ja identiteettien merkitykset ovat muutoksessa. Tulevaisuuden kunnan idea tuskin merkitsee paluuta menneeseen, vaikka sitäkään vaihtoehtoa ei voi täysin sulkea pois laskuista, mutta ilman kansalaisten ja yhteisöjen aktiivisuutta suomalaisen yhteiskunnan tulevaisuus näyttää synkältä.

Paikallisen itsehallinnon perusidea, että ihmiset tietyllä alueella hoitavat mahdollisimman paljon itse omia asioitaan - päättävät niistä, hankkivat resursseja, mobilisoivat yhteistyötä – on pohjimmiltaan toimiva muutoksista huolimatta. Ihmiset asuvat edelleenkin jossakin paikassa, joka määrittää heidän elämistään, asumistaan, työssäkäyntiään ja harrastamistaan. Paikalla ja tilalla on merkitystä, emme pääse niistä kokonaan irti. Vapauden ja vastuun kohdatessa asukkailla on intressi hoitaa itse omaan

kuntaansa liittyviä asioita ja kehittää olosuhteisiin sopivia ratkaisuja. Kunnallinen itsehallinto pystyy parhaimmillaan tuottamaan kansalaisia ja yhteisöjä aktivoivaa dynamiikkaa.

Jos halutaan lisätä omaehtoisuutta, vastuuta muista ja itsestä, innovatiivisuutta ja sopeutumiskykyä, on välttämätöntä tukea paikallista itsehallintoa ja yhteisöjen kykyä toteuttaa asioita paikalliset tarpeet ja edellytykset huomioiden. Jos aito valintojen tekeminen paikallistasolla on mahdollisia, siitä seuraa väistämättä myös kiinnostus yhteisiä asioita kohtaan. Nyt elämme päinvastaisessa tilanteessa. Liian monet hyvinvointiin ja elinvoiman luomiseen vaikuttavat asiat ovat ulkoa ohjattuja, ja liian etäällä kansalaisista päätettyjä. Siksi on ymmärrettävää, miksi osallisuus vähenee ja kiinnostus tekemiseen hiipuu.

VAPAAT KUNNAT – TOTEUTUMATON UNELMA?

Professori emeritus Aimo Ryynänen

Aimo Ryynänen on toiminut kunnallisoikeuden professorina Tampereen yliopistossa 1990 - 2012. Lisäksi on hän on ollut sisäasiainministeriössä itsehallintoprojektin (vapaakuntakokeilu) projektipäällikkönä, kunnan viranhaltijana sekä luottamushenkilönä. Kunnallistieteiden aineryhmän joukkueessa Verkatehtaankadulla hän 80-luvun alussa valmisteli väitöskirjaa samanaikaisesti Riston kanssa.

> ”Kunnallinen itsehallinto on nykyisenä ajankohtana niin Suomessa kuin useissa muissakin maissa siinä määrin valtion taholta uhkaavain vaarain alainen, että voidaan puhua hyvällä syyllä eräänlaisesta kunnallisen itsehallinnon kriisistä. Suomessa tämä ilmenee muun ohessa siten, että parhaillaan vireillä olevan laajakantoisen kuntauudistuksen yhteydessä useilla elinkelpoisillakin maalaiskunnilla on vaara joutua liitetyiksi ilman riittävää syytä läheiseen kaupunkikuntaan ja täten menettää itsenäisyytensä sekä siten, että kunnille sälytetään jatkuvasti hoidettavaksi uusia hallintotehtäviä. Vaikka näiden tehtävien suorittamiseen myönnetäänkin valtionapua, niin niiden määrääminen kuntien hoidettavaksi vähentää kuntien mahdollisuutta vapaaehtoisesti laajentaa hallintoaan sekä, kun valtionapuja myönnettäessä valtio liittää niihin rajoittavia ehtoja ja määräyksiä, kuntien itsehallinto tulee de facto tätä tietä kavennetuksi.”

Tuntuu tutulta, eikö vain? Viimeviikkoisesta kuntalehdestäkö? Ei vaan samalta vuodelta kuin milloin itse marssin ensimmäistä kertaa kunnantalolle toimistoharjoittelijaksi ennen kunta-alan opintojani vuonna 1968, siis 45 vuotta sitten. Kirjoittaja on professori Olavi Rytkölä (Maalaiskunta 15/1968, 970). Eivätpä ole kuntamaailman perusongelmat puolessa vuosisadassa miksikään muuttuneet, voi hyvin todeta.

Löytyykö tuon ajankohdan, tai 1990-luvun alun ja tämänpäiväisen kesken mitään yhteistä selittävää tekijää? Rakennemuutos, talouden resurssien niukkeneminen mutta myös poliittisen ideologian ja ajattelun muutokset voisivat olla sellaisia. Yritetäänpä selvittää.

VAPAAKUNTAKOKEILUSTA KUNTAUUDISTUKSEEN

Kunnallista itsehallintoa koskevat uudistushankkeet ovat seuranneet toinen toisiaan viimeisten vuosikymmenten kuluessa. On ollut jopa erityinen komitea kunnallisen itsehallinnon vahvistamiseksi (Kuntien itsehallintokomitea 1983: 3). Eikö siis mikään niistä ole tuottanut sellaista tulosta, ettei tänä päivänä tarvitsisi nähdä sellaista vastakkainasettelua, joka kuntien ja valtion samoin kuin jopa kuntien keskenkin vallitsee? Miksi suomalaisen kuntakentän piirissä syntyi ainutlaatuinen ja ainutkertainen liike – ”kuntakapinaksi” ristitty – syksyllä 2011 hallituksen kuntarakenneuudistuksen aikomusten julkitulon jälkeen? Tätä kysymystä on tarkoitus pohtia seuraavissa tarkasteluissa.

Vuosina 1988 – 1996 toteutetun vapaakuntakokeilun tarkoitus oli ilmaistu selkeästi vapaakuntakokeilusta annetun lain 1 §:ssä: ”Kokemusten saamiseksi siitä, miten voidaan vahvistaa kunnallista itsehallintoa, lisätä kuntalaisten osallistumismahdollisuuksia, kehittää kunnallishallintoa paikallisia oloja nykyistä paremmin vastaavaksi, käyttää kuntien voimavaroja nykyistä tehokkaammin sekä parantaa kunnallisia palveluja, järjestetään vapaakuntakokeilua sen mukaan kuin siitä tässä laissa säädetään.” Tavoite ja tehtävänasettelu ovat kaiken olennaisen kattavia.

Neljännesvuosisata myöhemmin käynnistetyn kunta- ja palvelurakenneuudistuksen tavoitteet ja tehtävänasettelut eivät ole vapaakuntakokeilun vastaavista juuri poikenneet. Kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta annetun lain (169/2007) 1 §:ssä ne kuuluivat seuraavasti:

> ”Lain tarkoituksena on luoda edellytykset kunta- ja palvelurakenneuudistukselle. Uudistuksen tarkoituksena on kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoa siten, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Tarkoituksena on parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiselle.

Lain tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi lain tavoitteena on varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelurakenteen on oltava kattava ja taloudellinen ja sen on mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö.”

Erottava tekijä on ainoastaan kuntarakenteen mukaan ottaminen. Entä sitten pääministeri Kataisen kuntauudistushankkeen sisältö? Ministeriön asiaa koskevassa esitteessä tavoitteet ja sisältö on ilmaistu seuraavasti:

> ”Kuntauudistus on kokonaisuus, johon kuuluvat kuntarakenneuudistus, rahoitusjärjestelmän uudistus, kuntalain kokonaisuudistus, sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki ja kuntien tehtävien arviointi. Näiden kaikkien tulee tukea toisiaan ja varmistaa tulevaisuuden kannalta riittävän vahvat ja elinvoimaiset kunnat. Kuntarakenneuudistuksen tavoitteena on vahvistaa kuntien edellytyksiä järjestää yhdenvertaisesti palveluja, eheyttää yhdyskuntarakennetta sekä vahvistaa paikallista demokratiaa.”

Painopiste on aiempia uudistushankkeita enemmässä määrin kuntarakenteeseen kohdistuva. Uudistuksiin mennään rakenne edellä.

Eikö siis valmista ole tullut, kun samojen teemojen parissa on tarpeen askarrella vuosikymmenestä toiseen?’

KUNNALLISELLE ITSEHALLINNOLLE KUULUVAN VAPAUDEN HUOMIOON OTTAMINEN UUDISTUKSISSA

Kaikkien demokratiaperiaatteen yhteyteen liitettyjen määritteiden joukossa on yksi, joka nousee korostetusti säännönmukaisesti ja toistuvasti esille ja on kyennyt edesauttamaan ratkaisevalla tavalla demokratiakäsitteen selkeyttämisessä: vapauden idea. ”Vapaus” ei ole tällöin vain yksi demokratiakäsitteen tunnusmerkki muiden joukossa, vaan muodostaa sen olennaisimman ilmenemismuodon. Demokratia ymmärretään kannatettavana valtiomuotona, koska se tarjoaa takuun vapaudesta sellaisessa valtiossa eläville kansalaisille. ”Vapaus” on myös kansalaisten itsehallintoon perustuvan kunnallisen itsehallinnon toimivuuden keskeinen edellytys. Tämä seikka havaitaan usein vasta silloin kun tätä elementtiä ei enää riittävässä määrin ole. Sellainen vaihe tuli keskitetyn hyvinvointivaltion rakentamisen huipentumisen jälkeisessä tilanteessa 1980-luvun puolivälissä. Jo 1980-luvun alusta lähtien oli käynnistetty erilaisia kunnallisen itsehallinnon vahvistamista tavoittelevia uudistushankkeita, mutta niissä esitettyjä ehdotuksia ei vapaakuntakokeilun alkuun mennessä ollut toteutettu juuri miltään osin. Kuin sattumalta ongelmaan tarjottiin ratkaisuksi valmis konsepti länsinaapurista: kokeilu kunnallisen itsehallinnon liikkuma-alan laajentamiseksi.

Vuosina 1988 – 1996 toteutettu vapaakuntakokeilu muodosti erikoisen vaiheen maamme kunnallishallinnon historiassa. Se oli lopulta enemmän kuin alkuperäisten suunnitelmien mukainen kokeilu, siitä tuli laaja-alainen kunnallishallinnon uudistamisliike. Se synnytti pysyviä, konkreettisia ja toimivia muutoksia (näin esim. eduskunnan hallintovaliokunta lausunnossaan HaVL 45/2010 vp.).

Maamme vapaakuntakokeilun kansainvälisessä vertailussa huomio on kiinnitetty ainoastaan muiden Pohjoismaiden kokeiluihin. Uudistamisen konkreettinen muoto – kokeilu – on tietysti omaksuttu hieman aiemmin alkaneista pohjoismaisista kokeiluista, mutta se ei selitä vapaakuntakokeilun tarvetta. Syyt kunnallishallinnon tehostetumpaan uudistamiseen olivat olleet olemassa jo 1980-luvun alusta lähtien ja vapaakuntakokeilun kautta löytyi sopivaksi katsottu muoto tälle uudistamiselle. Erityinen tarve oli kunta-valtio -suhteen uudistamiseen ja erityisesti kuntien liikkuma-alan lisäämiseen lisääntyneen ”lakitulvan” puristuksesta. Tähän sääntelyn kasvuun kiinnitettiin eri yhteyksissä huomiota (muiden ohella eduskunnan puhemies Erkki Pystynen vuoden 1984 valtiopäivien avajaisissa).

Vapaakuntakokeilun ohella liikkeelle saatettiin muita samanaikaisesti eteneviä kunnallishallinnon uudistamishankkeita. Samalla käynnistyneet hankkeet toivat kuntakentän toimintaan syntyvien muutosten ohella myös suuria odotuksia. Monin osin ylisuuret odotukset heijastuivat myöhemmin myös kritiikkinä uudistushankkeiden tuloksia kohtaan. Kokonaisarvio on kuitenkin positiivinen. Esimerkiksi vapaakuntakokeilun tulosten arvioinnissa todettiin jo varsin tuoreeltaan, että muutokset lisäsivät hallinnon rationalisointia, desentralisointia ja tehokkuutta. Olennaista kokeilun tulosten arvioinnissa on myös huomata se, että kokeilu muuttui varsin pian pysyvien lainsäädäntömuutosten ideoinniksi ja kuntien esittämien muutosvaatimusten kanavaksi. Esimerkiksi peruskoululakia muutettiin vuoden 1991 aikana laajasti juuri kuntien tekemiin esityksiin perustuen.

Mikä sitten vapaakuntakokeilussa oli sellaista, millä olisi merkitystä myös tämän päivän tilanteessa? Omasta näkökulmastani, tuolloin vapaakuntakokeilua toteuttaneen itsehallintoprojektin projektipäällikkönä ministeriössä, uskallan pitää sellaisena valtion ja kuntien rakentavaa yhteistyötä uudistusten valmistelussa. Vaikka kritiikki oli aika ajoin kovaakin eri ministeriöiden oletetun muutosvastaisuuden johdosta, konkreettisia tuloksia syntyi. Toimintatapa vastasi idealtaan jossain määrin Risto Harisalon esittämää tavoitteellista kuntien ja valtion välisen suhteen tilaa:

> ”Kun federalismia sovelletaan Suomen kaltaiseen yhtenäisvaltioon, se tarkoittaa, että valtio ja kunnat pitävät toisiaan sopimuskumppaneina huolimatta erilaisesta asemastaan julkisessa hierarkiassa. Se tarkoittaa myös, että valtio ja kunnat suostuvat sopimaan tehtävien, velvollisuuksien ja niiden vaatimien kustannusten jaosta tasa-arvoisina eikä niin, että valtio katsoo itsellään olevan oikeuden määrätä kunnat toimimaan tahtonsa mukaan. Tällä hetkellä nämä kaksi vaatimusta jäävät toteutumatta valtio-kunta -suhteessa.” (Harisalo 2005, 118).

Vapaakuntakokeilun lyhyttä kautta voi hyvin luonnehtia kunnallisen itsehallinnon vapauden kaudeksi (ks. tarkemmin Ryynänen 2012). Vapauden periaatteen turvaaminen näkyi aina eduskuntaa myöten. Esimerkiksi hallituksen esitystä kuntalaiksi käsiteltäessä eduskunta poisti lääninhallitusten oikeuden oma-aloitteiseen yleisvalvontaan laajoine tiedonanto-oikeuksineen. Hallintovaliokunta perusteli tätä sillä, että sanottua ei ole pidettävä kunnallisen itsehallinnon näkökulmasta hyväksyttävänä eikä muutoinkaan tarpeellisena (HaVM 18/1994 vp s. 5).

”Vapauden kauden” ihanteet vaihtuivat kuitenkin pian muiden ihanteiden alle, myös Suomessa. Monista ehdotuksista huolimatta esimerkiksi kunnallisen itsehallinnon perustuslaillisen aseman vahvempaa sääntelyä ei kyetty toteuttamaan. Kunnallishallinnon peruslain, uuden kuntalain, sisältöön sen sijaan vapaakuntakokeilulla, eurooppalaisten vaikutteiden ohella, oli varsin vahva vaikutus.

ONKO VAPAUSPERIAATE UNOHDETTU?

Vuoden 1995 kuntalain yksi mielenkiintoisimmista muutoksista oli siihen sisällytetty valtion ja kunnan välistä suhdetta koskeva säännös (8 §). Sen mukaan sisäasiainministeriö seuraa yleisesti kuntien toimintaa ja taloutta sekä huolehtii, että kuntien itsehallinto otetaan huomioon kuntia koskevan lainsäädännön valmistelussa. Vuonna 2007 lainkohtaa muutettiin niin, että kunta-asioiden siirtyessä valtiovarainministeriöön myös vastaava muutos lainkohtaan tehtiin.

Periaatteessa säännös oli merkittävä. Esimerkiksi ruotsalainen kunnallisoikeuden asiantuntija Curt Riberdahl piti säännöstä kunnallista itsehallintoa ruotsalaista tilannetta vahvempaan suuntaan vievänä (Riberdahl 1995, 134). Mikä on sitten ollut säännöksen merkitys? Lyhyesti voi todeta, että ei kovin merkittävä. On tietysti kysyttävä, olisiko sillä edes ollut asiassa onnistumisen mahdollisuuksia. Sisäasiainministeriölle kuntalain 8 §:n mukaan kuulunut tehtävä nimittäin on ongelmallinen ministeriön aseman johdosta. Sisäasiainministeriön ”konsultinomaiset” valtuudet eivät ole olleet riittävät (näin Nummela 2003, 40).

Yritystä vahvempaan kunta-asioihin vaikuttamiseen merkitsi kunta-asioiden siirtäminen valtiovarainministeriöön vuonna 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelmassa siirtoa ei suuremmin kuitenkaan perusteltu:

> ”Keskeiset hallinnon kehittämistehtävät kootaan valtiovarainministeriöön. Sinne siirretään sisäasiainministeriön kuntaosasto sekä alueiden ja hallinnon kehittämisosastolta alue- ja paikallishallintoyksikkö tehtävineen. Valtiovarainministeriössä samaan kokonaisuuteen kuuluvat pääosin hallinnon kehittämisosasto ja henkilöstöosasto.”

Kunta-asiat nähtiin lähinnä hallinnon kehittämisnäkökulmasta ja siksi tarpeellisina kytkeä tiukemmin koko hallinnon tarkasteluun. Itsehallintoulottuvuus ei ratkaisussa painanut.

Valtiovarainministeriön yhteydessä kunta-asiat ovat aiempaa suuremmassa määrin saaneet maan kokonaistaloudesta huolehtimisen osaroolin. Ministeriön linjaukset ovat kuitenkin ristiriitaiset. Ministeriön vastuulla olevan kuntauudistuksen tavoitteeksi on eri yhteyksissä ilmoitettu kuntien itsehallinnon vahvistaminen. Riittävän vahvoille kunnille voidaan antaa jatkossa enemmän vapautta ja myös vastuuta, on esimerkiksi ministeri eri yhteyksissä ilmoittanut. Tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi vapaakuntakokeilun kautta, jossa haettaisiin uusia tuloksellisimpia toimintatapoja ja ohjausmalleja.[16)]

Ministeriöille tehdyn kyselyn tuloksena muodostuneessa tietopohjassa kuntien tehtävien lukumääräksi tuli 535 tehtävää. Tehtävien määrä on kasvanut voimakkaasti 1970-luvulta lähtien ja on edelleen kasvussa 2000-luvulla. Tehtävien määrän rajoittamisessa ei siten enempää sisäasiainministeriön kuin nyt valtiovarainministeriönkään kuntalain 8 §:n mukaisesta vastuusta ole ollut hyötyä.

Pääministeri Kataisen hallitusohjelman (2011) mukainen kuntauudistus, alkuvaiheessa vain kuntarakenneuudistus on enemmänkin antanut ministeriölle leiman kuntia valvovana tahona, ei niinkään niiden itsehallinnosta huolehtivana yksikkönä. Tämä on näkynyt paitsi määrätietoisina kuntiin päin suuntautuneina vaatimuksina, kuntien valmisteluosallisuuden laiminlyöntinä (mistä esimerkiksi oikeuskansleri on huomauttanut, päätös 10.4.2013) ja erilaisina käskykirjeinä (koskien esimerkiksi ns. paras-lain mukaisten yhteistoiminta-alueiden mukaista toimintaa).

Eräänlaiseksi taikakeinoksi kuvitellusta ja Kuntaliiton aikanaan vaatimasta peruspalveluohjelmamenettelystä (kuntalain 8 a §) ei ole ollut periaatteen turvaajaksi. Valtiovarainministeriön taholta myönnetäänkin, että peruspalveluohjelmamenettelyn taloudelliset ohjauskeinot suhteessa sektoriministeriöihin ovat varsin rajoitetut (Kuntapolitiikan linja 2010, 29).

Euroopan neuvoston suosituksissaan korostama seikka on kunnille kuuluva riittävä vapausalue, jota esimerkiksi liian yksityiskohtainen tehtävien sääntely ei saa liiallisesti kaventaa (esim. Euroopan neuvoston kuntia ja alueita edustavan kongressin Ruotsin kunnallista ja alueellista demokratiaa koskevassa suosituksessa nro 163 vuodelta 2005 ilmaistu vaatimus). Tätä koskeva tosiasiallinen tilanne samoin kuin muu valtion keskushallinnon otteen tiukkeneminen ovat etäännyttämässä maatamme eurooppalaisen hallinto- ja itsehallintoajattelun valtavirrasta.

16) Valtiovarainministeriön tiedote: Kuntien tehtäväkartoitus valmistui - kunnilla on 535 lakisääteistä tehtävää. 17.01.2013 | Tiedote 4/2013.

MIKSI KESKITTYMISKEHITYS JATKUU?

Miksi tällainen kehitys voi jatkua? Vastaus on, että nykytila sopii monille: valtion keskushallinnolle, kansanedustajille, puolueille ja etujärjestöille. Ne voivat katsella päältä, kun tyytymättömät kuntalaiset käyvät kuntapoliitikkojen kimppuun palveluleikkausten johdosta, vaikka oikea osoite olisi aivan muualla. Kansalaisia puolestaan hallinnon uudistussuunnitelmat eivät paljoakaan kiinnosta, vaikka niillä on keskeinen merkitys heidän arkipäivän elämäänsä. K. J. Ståhlbergin ihanteiden mukaisella itsenäisellä, omavastuisella kunnalla ei näytä olevan sijaa nyky-Suomen rationaalisen reaalipolitiikan maailmassa (Mennola 2010, 206).

Monet tahot näyttävät olevan sitä mieltä, että autonomisen kunta- ja maakuntapolitiikan valtion keskushallinnosta riippumattomia rakentajia ei tarvitakaan. Jos esimerkiksi maakuntien, kaupunkien ja kuntien edunvalvontaa suorittavaan elimeen (Kuntaliiton hallitukseen) on valittu keskeisten hallitus- ja oppositiopuolueiden puoluesihteereitä, eduskuntaryhmien puheenjohtajia ja kansanedustajia, eikö tämä ole merkki siitä, että asioiden maakunta- ja kuntatasolla halutaankin jatkuvan valtion keskushallinnon näkökulman otteessa?

Erilaisuuden ja paikalliset ratkaisut edes osin mahdollistavaa, ”alhaalta ylös” rakentuvaa kunnallista itsehallintoa on alettu pitää ”kehityksen” ja ”uuden hallintoajattelun” vastaisena. Pohjoismaiseen hyvinvointimalliin kuuluva kuntien laaja vastuualue, mutta vahva valtioalisteisuus on tietysti laajan hyväksynnän saavuttanut kunnallista itsehallintoajatteluamme leimaava tekijä. Aivan liian vähäiselle huomiolle niin tutkimuksessa kuin käytännössä on jäänyt se kysymys, onko pohjoismaisen hyvinvointimallin ja eurooppalaisen kuntien riittävään vapauteen perustuvan itsehallintoajattelun välillä voittamatonta ristiriitaa. Eikö molempia elementtejä sitten olisi mahdollista yhdistää? Kunnallisen itsehallinnon kannalta on erittäin harmillista, että se asetetaan vastakkain hyvinvointitavoitteiden toteutumisen kanssa. Historia ei tue tätä vastakkainasettelua. Kunnat ovat itse toimineet aloitteellisesti monien hyvinvointipalvelujen liikkeelle saamisessa ja toteuttamisessa. Valtion mukaantulo normein, valtionosuuksin ja ohjauksin on tapahtunut useimmiten vasta paljon myöhemmin (Heuru – Mennola – Ryynänen 2010, 109). Tämänkaltaisen tosiasian osoitti myös Risto Harisalon väitöskirja innovaatioiden diffuusiosta vuodelta 1983.

LAAJA VASTUU – SUPPEA LIIKKUMA-ALA

Maassamme on varsin yleinen käsitys, että suomalainen kunnallishallinto on jotain ainutlaatuista ja vahvuudessaan ainutkertaista. Osin tämä – ainakin tehtävämäärän suhteen – pitää paikkansa. On kuitenkin hyvä huomata, että paikalliset tehtävät eivät kovinkaan paljoa poikkea eurooppalaisten maiden kesken. Samat vastuut esiintyvät, mutta niistä huolehditaan kymmenillä eri tavoilla. Suomalainen malli on vain yksi tapa monien joukossa.

Käsitys ylivertaisuudesta johtaa helposti ylilyönteihin ja virheellisiin tulkintoihin. Sellaisesta esimerkin tarjoaa ministeri Henna Virkkusen puhe eduskunnan välikysymyskeskustelussa (täysistunto 90/2012):

> ”Te sanoitte, että te kannatatte Suomeen tällaista eurooppalaista mallia. Tiedämme, että monissa Euroopan maissa kunnan tehtävänä on nimenomaan se, että siellä lähinnä toimii pormestari, joka kiillottaa kunnan vaakunaa kunnantalolla. Mitään tosiasiallista valtaa tai vastuuta alueen kehittämiseen, asukkaiden palveluiden järjestämiseen näillä kunnilla ei ole.
>
> Hallituksella on tässä erilainen linja. Me haluamme säilyttää vallan ja vastuun lähellä kuntalaisia kunnanvaltuustoissa, mutta se edellyttää nykyistä suurempia kuntia.”

Käsitys on äärimmäisen vino ja virheellisen kuvan antava.

Euroopan kuntien keskikoko on 5 400 asukasta. Suomessa, Euroopan harvimmin asutussa maassa, vastaava luku on 16 500 asukasta. Hallituksen kuntarakenneuudistuksessa esitetyt suunnitelmat osoittavat pyrkimystä 50 000 asukkaan kuntiin, siis eräällä tavalla maailmanennätykseen.

VAPAUDEN KESKEINEN KIPUKOHTA

Kysymys kunnan olemassaolon oikeudesta on keskeinen kunnallisen itsehallinnon kipukohta. Sillä ei enää nähdä olevan merkitystä. Kunnalla nähdään olevan vain välineellinen arvo, palvelutuotantokoneiston rooli. Näin esimerkiksi pääministeri Katainen:

> ”Kunnalla ei ole mitään muuta arvoa kuin se, että se järjestää palveluja kuntalaisille. Onko tunnearvo hallinnollisesta yksiköstä suurempi kuin palvelut? Ei tietenkään voi olla.” (Puhe puoluevaltuustossa marraskuussa 2011, HS verkkosivujen uutisointi).

Ilman itsehallinnon ideaa, teoriaa ja oikeudellista suojaa kunnat olisivat vain valtiokoneiston jatke, joka toteuttaa hierarkiassa ylemmällä tasolla päätettyjä asioita ja tuottaa määrättyjä palveluja sekä toteuttaa muita hallinnollisia asioita. Keskeisiä elementtejä, joiden varaan kunnallisen itsehallinnon tulee perustua, ovat yhteisöllisyys, paikallisuus, kansalaisyhteiskunta sekä sopeutuminen muuttuviin ja monimutkaistuviin olosuhteisiin (Haveri ym. 2011, 9). Tarve itsehallintoa koskevan määrittelyn ja sääntelyn uudistamiseen on luettavissa vaikkapa valtioneuvoston selonteosta kunta- ja palvelurakenneuudistuksesta (VNS 9/2009 vp, 91): ”Kuntien itsehallinnollisen aseman on katsottu kuluvan vuosituhannen aikana tehdyissä seurantatutkimuksissa heikentyneen.”

Kunnallisen itsehallinnon periaate edellyttää sitä, että kuntajako ei voi olla mikä tahansa ylhäältä määrätty hallinnollinen aluejako. Sillä tulee aina olla oma luonnollinen, yhteisökokonaisuudesta ja asukkaiden yhteisistä intresseistä johtuva perustansa (Heuru ym. 2011, 80). Tämä on aina ollut kunnallisen toiminnan kantava vaatimus:

> ”Omasta puolestani pidän tärkeinä niitä näkökohtia, joita on esitetty kuntauudistusta vastaan. Kunnallisen itsehallinnon perustekijöihin kuuluu hallinnon ja väestön saattaminen välittömään kosketukseen toistensa kanssa, paikallisten olosuhteiden ja tarpeiden tunteminen ja huomioonotto ja kunnallisten viranomaisten asiallinenkin vastuunalaisuus hallinnosta paikallisille asukkaille, kuten Kekkonen on eräässä yhteydessä v. 1940 todennut. Tässä mielessä kuntauudistus äärimmäisessä ulottuvuudessaan toteutettuna, vaikka se olisikin HM:n mukaan mahdollinen, merkitsee ainakin aluksi olennaista ja ehkä arveluttavaakin muutosta perinteellisen kunnallisen itsehallinnon kannalta. Erittäin merkittävä näkökohta on myös se, että kuntauudistus ainakin alkuvaiheessaan saattaa merkittävästi huonontaa niiden kuntalaisten asemaa, jotka asuvat toisiin kuntiin yhdistettävien kuntien alueella ja joutuvat uudistuksen jälkeen muodostettavien suurkuntien laita-alueelle. Näihin näkökohtiin olisi uudistusta suoritettaessa kiinnitettävä vakavaa huomiota.”

Näin kirjoitti juuri kunnan asemasta valtiossa laajan ja analyyttisen väitöskirjan kirjoittanut Toivo Holopainen vuonna 1969 (Holopainen 1969, 383). Tuolloin kirjoitettu ei ole menettänyt ajankohtaisuuttaan ja ajanmukaisuuttaan vuosikymmeniä myöhemminkään, tänä päivänä.

On paikallaan viitata kuntien vapautta koskevaan toiseenkin tarkasteluun, Holopaista varhempaan. Urho Kekkosen yhteenveto väitöskirjassaan vuodelta 1936 on, että eteläsaksalainen liberalismi oli luonut opin kuntien perusoikeuksista, eli kuntien oikeudesta itsenäiseen olemassaoloon ja hallintoon, oikeus, joka ei ollut johdettu valtiosta, vaan oli kuntien luonnollinen, originäärinen esi- ja ylivaltiollinen oikeus (Kekkonen 1936, 60). Kekkosen päätelmä oli, että suorittamaansa tarkasteluun perustuen hän päätyy samaan johtopäätökseen, että ”kunnan hallintoasiat ovat valtionhallinnon asioista erillisiä kunnan omia itsehallintoasioita” (Kekkonen 1936, 63 – 64). Kekkosen lähtökohta-

na näyttää olleen, että kuntien itsehallinnolliset oikeudet myönnetään Suomen ja Skandinavian historiallisiin hallinto-oloihin viittaamalla. Kekkonen loi siis eräänlaista ”yhdyskuntasopimusteoriaa” painottamalla paikallisten sosiaalisten yhteisintressien toteuttamista yhteisten etujen valvomisella ja yhteenliittymisellä. Tunnustaessaan kunnat paikallisten yhteisetujen valvojiksi ja toteuttajiksi valtio samalla itse asiassa otti kunnat tiukkaan huomaansa palvelemaan julkisoikeudellisena juridisena henkilönä valtiollisia, yleisiä päämääriä.

Kekkosen johtopäätös on mielenkiintoinen siksi, että se vastaa vuonna 1985 hyväksytyn Euroopan neuvoston paikallisen itsehallinnon peruskirjan tausta-ajattelua. Saman periaatekäsityksen on jakanut 2000-luvulla saksalainen kunnallisoikeustieteilijä Franz-Ludwig Knemeyer. Hän on tiivistänyt asian osuvasti: Kunnallinen itsehallinto merkitsee vapautta valtiossa, ei vapautta valtiosta (Knemeyer 2003, 78).

VAPAAT KUNNAT VAPAUDEN TAKEENA

Tehokkuutta ihannoivassa nykyajassa sivuun on jäänyt vapaiden kuntien ja niiden päättäjien merkitys myös vapaan kansanvaltaisen valtion perustana. Sveitsiläisen Adolf Gasserin toisen maailmansodan jälkeen julkaisemassa kuntavapautta käsittelevässä kirjassa on tarkasteltu myös Suomea tältä kannalta. Kirjoittaja kuvaa taustaksi maamme historiaa ja sitä, miten talonpojat kykenivät niin Ruotsin kuin Venäjän vallan aikana säilyttämään keskeisimmän kaikesta, nimittäin henkilökohtaisen vapauden. Myöskään suuriruhtinaskauden loppuaikana, enempää kuin vuoden 1918 ja 1930-luvun levottomuuksien aikana ei katkennut paikallisen itsehallinnon perinne. Uudessa, itsenäisessä kansallisvaltiossa onnistuttiin jälleen saamaan aikaan esteettömästi perinteinen kunnallisfederatiivinen luottamusperusta, ja kansakunnan paikallisessa itsehallinnossa saaman poliittisen koulutuksen ansiosta myös parlamentaarinen valtiojärjestys säilytti kansanvaltaisuutensa – jopa kansallisen onnettomuuden vuosien 1939 - 1945 yli. (Gasser – Menz 2004, 87). Voiko vahvempaa todistusta kuntavapauden tärkeydestä koko kansakunnan kannalta enää antaa?

TIENHAARASSA

Risto Harisalo ja Pasi-Heikki Rannisto ovat osuvasti todenneet, että jokainen kuntarakenne muuttuu aikaa myöten ongelmalliseksi, jos valtio voi esteettä antaa kunnille uusia ja lisättyjä tehtäviä samalla päättäen niiden kustannusten jaosta omaa intressiään suosien. Rajoittamattomana tällainen uhkaa kunnallisen itsehallinnon perusteita ja alistaa kunnat osaksi julkisen hallinnon hierarkiaa (Harisalo – Rannisto 2010, 126).

Vuosikausia on puhuttu siitä, ovatko kuntien velvoitteet ja resurssit tasapainossa vai eivät. Suunta on kuitenkin ollut jatkuvasti sama: lisää velvoitteita ja tehtäviä kunnille. Tämä on tietysti vakava peruste rakenteidenkin arviointiin. Markku Temmes on kirjoittanut 1990-luvun vahvan hajautuskehityksen ja samanaikaisen valtion aluehallinnon aseman ja roolin tietoisen heikentämisen yhdessä johtaneen tilanteeseen, jossa suomalainen, perinteinen pienkuntamalli on tullut tiensä päähän. Tätä seurausta eivät vapaakuntamallin ja hajautuksen puolestapuhujat aikanaan täysin ymmärtäneet. Siksi tarpeen on ”Kunta-Suomen” rakennemuutoksen läpivieminen tehokkaasti (Temmes 2009, 85).

Vastakysymyksenä Temmeksen (ja valtion uudistuspolitiikan) näkemykseen voi esittää, miksi hyvinvointiyhteiskuntia on muissakin, hyvinkin erilaisen kuntarakenteen maissa. Itse asiassa kuntarakenteet ovat jokaisessa maassa omanlaisia, mutta ei niitä keskeisinä talouden ja hyvinvoinnin esteinä nähdä. Miksi siis Suomessa pitäisi?

Muissakin Euroopan maissa taloudelliset tekijät ovat luonnollisesti kehittämisen tärkeitä lähtökohtia, mutta ehdottoman keskeistä alue- ja paikallishallinnon tulevaisuuden suunnittelussa on itsehallinnon vahvistaminen. Sitä ajetaan, puolustetaan ja siihen uskotaan.

Euroopan neuvoston jäsenvaltiona Suomi on vuodesta 1989 lähtien sitoutunut noudattamaan ja myös edistämään sen peruskirjojen ja suositusten mukaisia arvoja ja periaatteita. Tämä koskee myös

kunnallisen itsehallinnon toteuttamista ja toteuttamismuotoja maassamme. Eurooppalaisessa ajattelussa itsehallinnolla katsotaan tänä päivänä olevan myös itseisarvo kansanvaltaisessa yhteiskunnassa. Euroopan neuvoston julkaisussa asia todetaan selkeästi: ”Without local democracy, democracy at a national (or indeed, international) level cannot thrive. These beliefs are given substance in the European Charter of Local Self-Government.” (Pratchett – Lowndes 2004, 73).

Maamme kunnallishallintojärjestelmän erityispiirteet, enempää kuin traditiokaan, eivät ole sellaisia esteitä, jotka estäisivät lainsäädännön kehittämistä itsehallinnon vahvemman oikeussuojan, kansalaisten suorien sitovien vaikuttamiskeinojen vahvistamisen ja hallinnon poliittisen vastuunalaisuuden vahvistamisen suuntaan. Malleja, suosituksia ja vaihtoehtoja on, puuttuu tahtoa niiden sovellutukseen omaan lainsäädäntöömme.

LÄHDELUETTELO

Gasser, Adolf – Menz, Ulrich: Gemeindefreiheit in Europa. Der steinige Weg zu mehr kommunaler Selbstverwaltung in Europa. Baden-Baden 2004.

Hallinto hyvinvoinnin ja talouden tasapainottajana – hallintopolitiikan suuntaviivat vuoteen 2020. Valtiovarainministeriö 2010.

Harisalo, Risto: Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa. Tampereen yliopisto 1983.

Harisalo, Risto: Federalismia kunnallishallintoon. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2005 s. 116 – 125.

Harisalo, Risto – Rannisto, Pasi-Heikki: Julkinen hallinto yhteiskunnan rakentajana. Suomen Toivo -ajatuspaja. Hyvinkää 2010.

Haveri, Arto & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija (toim.) Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Kuntaliitto, Acta nro 224. Helsinki 2011.

Heuru, Kauko & Mennola, Erkki & Ryynänen, Aimo. Kunta. Kunnallisen itsehallinnon perusteet. Tampere University Press. Tampere 2011.

Holopainen, Toivo: Kunnallisen itsehallinnon perusteista ja perustuslainsuojasta Suomessa. Maalaiskunta 7/1969 s. 380 – 383.

Kekkonen, Urho: Kunnallinen vaalioikeus Suomen lain mukaan. Vammala 1936.

Knemeyer, Franz-Ludwig: Kommunale Selbstverwaltung in Ost und West. Baden-Baden 2003.

Mennola, Erkki: Kulosaaren ilta. Studium Europa Oy 2010.

Mäenpää, Olli: Lausunto Sini Sallisen väitöskirjasta. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/2007 s. 231 – 242.

Nummela, Juhani: Kuntatalous murroksessa – miten käy kuntien palvelutuotannon? Kunnallistieteellinen aikakauskirja 1/2003.

Pratchett, Lawrence – Lowndes, Vivien: Developing democracy in Europe. An analytical summary of the Council of Europe´s acquis. Council of Europe Publishing 2004.

Riberdahl, Curt: Die Entwicklung in der kommunalen Gesetzgebung nach 1977 in Schweden. Die Gemeinde SH 5/1995 s. 131 – 134.

Ryynänen, Aimo: Kunnallishallinnon kansainväliset vaikutteet. Tampere University Press. Tampere 2012.

Rytkölä, Olavi: Kunnallisen itsehallinnon periaate ja sen soveltaminen Pohjoismaissa. Maalaiskunta 15/1968 s. 968 – 975.

Temmes, Markku: Kirja-arvio. Hallinnon tutkimus 1/2009.

RAKENNEMUUTOKSISTA UUTEEN PALVELUAJATTELUUN

Professori Jari Stenvall, Dosentti Ilpo Laitinen,
Dosentti Petri Virtanen, Professori Antti Syväjärvi

Jari Stenvall toimii hallintotieteen professorina ja Riston seuraajana Tampereen yliopistossa. Hän on tutkinut, kirjoittanut ja luennoinut paljon muun muassa julkisesta johtamisesta, muutoksen johtamisesta, kehittämisestä sekä toiminnan arvioinnista.

Dosentti Ilpo Laitinen työskentelee Helsingin kaupungin sosiaalivirastossa ja on tutkinut yhdessä Jari Stenvallin ja Risto Harisalon kanssa palvelutiedettä ja julkisten palvelujen kehittämistä.

Petri Virtanen on Turun kaupungin hyvinvointitoimialan palvelutuotantojohtaja ja Lapin (hallintotiede), Tampereen (sosiaalipolitiikka) ja Helsingin (sosiaalityö) yliopistojen dosentti. Ennen nykyistä tehtäväänsä hän on ollut Net Effect Oy:n toimitusjohtaja, valtionvarainministeriön yksikönpäällikkö ja Tampereen yliopiston työpolitiikan professori. Petri tapasi Riston ensi kertaa sosiaalipolitiikan päivillä Tampereen yliopistossa vuonna 1991, jolloin Riston vauhdikas esitelmä teki häneen unohtumattoman vaikutuksen.

Antti Syväjärvi on toiminut hallintotieteen professorina Lapin yliopistossa 2005 lähtien. Riston hän tapasi ensimmäisen kerran 2003 Helsinki-Vantaan lentoasemalla, kun he aloittivat matkansa tutkimuskonferenssiin päämääränä Washington DC, USA. Yhteistyö sai vauhtia Limousinen kyydissä, jonka jälkeen noin kymmenen vuoden aikana on yhteistyötä tehty akateemisissa muodoissa.

JOHDANTO

Viime vuodet Suomessa on käyty valtakunnan tasolla julkisen sektorin kehittämisen yhteydessä keskustelua lähinnä rakenteista ja organisaatiofuusioista. Palvelut ja palvelulaatu näyttävät unohtuneen julkisessa keskustelussa jonnekin taka-alalle. Julkisen keskustelun sisältönä näyttää lähinnä olleen se, että kuntarakenteita muuttamalla ja sosiaali- ja terveyspalveluita suuremmiksi kokonaisuuksiksi kokoamalla on mahdollista ratkaista palveluita koskevat keskeiset ongelmat.

Tutkijoiden keskuudessa vallitsee melko suuri yksimielisyys siitä, minkälaisia palveluita koskevia haasteita tulevaisuudessa kohdataan. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa kuntien elinvoimaisuuden kehitys, ikääntyminen, teknologiaan liittyvät muutokset sekä kuntien velkaantuminen. (Joku lähde tähän?; mikähän se voisi olla, jotta ei tarvitsisi luetella kymmeniä, sellainen jossa asiat on kootusti viimeksi esitetty).

Oma arviomme on, etteivät rakenneuudistukset lopultakaan välttämättä tuota haluttuja tuloksia palveluiden uudistamiseksi. Toisena vaarana on vaihtoehtoisten kehittämispolkujen näivettyminen. Rakenneuudistukset esitetään ikään kuin välttämättömyytenä ja ainoana mahdollisuutena ratkaista palveluita koskevia ongelmia. Tällainen ajattelu yksinkertaistaa monimutkaisen todellisuuden.

Pohdimme tässä kirjoituksessa sitä, minkälaisia riskejä liittyy julkisen hallinnon rakennemuutoksiin. Arvioimme myös Risto Harisalon esiin nostaman kolmannen sukupolven (Laitinen ym. 2013) ajatteluun perustuvaa vaihtoehtoista mallia uudistaa julkista hallintoa.

Analysoimme julkisen hallinnon rakenneuudistuksen riskejä tarkastelemalla esimerkkinä kuntien ja sosiaali- ja terveyssektorin uudistamiseksi tehtyä ehdotusta HE 53/2013 vp eduskunnalle laeiksi kuntajakolain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta, kuntajakolain eräiden säännösten kumoamisesta sekä kielilain muuttamisesta annetun hallituksen esityksen (HE 31/2013 vp) täydentämisestä. Emme erittele mainittuja uudistuksia yksityiskohtaisesti, vaan pikemminkin yleisesti siitä näkökulmasta, mitä riskejä kyseessä olevien kaltaisiin uudistuksiin liittyy. Kuntauudistusta ja sosi-

aali- ja terveyspalveluiden uudistamisen tarvetta on perusteltu siitä näkökulmasta, että tulevaisuuden julkinen hallinto vaatii vastaavia uudistuksia. Kyse on nyt pitkälti siitä tavasta, miten uudistuksia tehdään ja mihin ne kohdistetaan.

2. KUNTASEKTORIA KOSKEVIEN RAKENNEMUUTOSTEN TARVE SUOMESSA

Ehdotus uudeksi rakennelaiksi sisältää monipuolisen yhteenvedon kuntien tulevaisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Esitetyt tekijät antavat pääsääntöisesti luotettavan käsityksen siitä, minkälaiseen tilanteeseen kunnat ovat joutumassa.

Julkisen hallinnon muutosten tarpeellisuutta ei voida kiistää. Useissa kotimaisissa tutkimuksissa (esimerkiksi Stenvall ym. 2012; Stenvall & Virtanen 2012) on alleviivattu sitä, että julkiset rakennereformit voivat tuottaa uudenlaista dynamiikkaa, kunhan ne perustuvat paikallisiin lähtökohtiin ja tarpeisiin.

Rakenneuudistukset eivät kuitenkaan ole riittäviä ja hyvin harvoin tehokkaimpia keinoja ratkoa palveluihin liittyviä toiminnallisia ongelmia. Esimerkiksi tekemässämme kansainvälisessä vertailututkimuksessa sosiaali- ja terveyssektorin integraatio toteutuu parhaiten alhaalta ylöspäin etenevällä toimintamallilla (Laitinen ym. 2013). Sen sijaan ylhäältäpäin ”määrätyt” ja normitetut uudistukset eivät juuri vaikuta palveluiden parantumiseen asiakkaiden kannalta.

Edellä mainitut tutkimukset osoittavat, että rakenneuudistukset onnistuvat selkeimmin, kun niihin liittyvät selkeä visionäärinen ote ja toimintaa uudistavia käytäntöjä. Tällaista näkemystä on perinteisesti painotettu myös strategista johtamista koskevassa tutkimuskirjallisuudessa.

Kuntauudistuksessa ja sote-uudistuksessa epäonnistumisen riski liittyy siihen, ettei ole selkeää ja innostavaa näkemystä siitä, minkälaista julkista hallintoa uudistuksilla rakennetaan. Jos uudistuksilla halutaan vaikutuksia, niihin tulisi liittää myös esimerkiksi johtamisjärjestelmien kehittämiseen liittyviä käytäntöjä. Pitää siis kysyä sitä, miksi tällainen kokoava näkemys puuttuu. Kysymykseen vastaaminen edellyttää politiikka-analyysin perusteiden ymmärtämistä ja kysymyksen pohtimista myös politiikan tutkimuksen näkökulmasta. Yhteisen tahdon puuttuessa puuttuu myös yhteinen näkemys. Hallituksen esityksistä puuttuukin hyvin usein seikkaperäinen pohdinta siitä, minkälaisilla edellytyksillä hallinnon reformit olisivat toteutettavissa parhaalla mahdollisella tavalla. Usein hallituksen esityksissä jäävät avoimiksi niin sanotun perustavaa laatua olevat kysymykset:miksi rakenneuudistukset ja juuri ehdotetun kaltaiset rakenneuudistukset ovat parhaat mahdolliset ratkaisut suomalaisen julkisen hallinnon tulevaisuuden haasteisiin?

3. KUNTASEKTORILLE ESITETTY RAKENNEMUUTOSMALLI JA SEN TAUSTALLA OLEVA TIETOPOHJA: KUNTARAKENNEUUDISTUS JA SOTE-UUDISTUS

Reformit esitetään usein niin, että ne olisivat ikään kuin ainoita totuuksia. Tämä on helppo selittää poliittisella argumentaatiolla. Suomessa julkisen hallinnon reformeja on hyvin harvoin tuotu julkiseen ja poliittiseen keskusteluun esittämällä erilaisia vaihtoehtoja uudistusten toteuttamiseen.

Poliittisen päätöksenteon kannalta merkittävää on huomata, etteivät vireillä olevat kuntauudistus tai sote-uudistus perustu tutkittuun tietoon. Kyseisiä uudistuksia koskevat tosiasiat on nostettu esiin valikoiden. Tuloksena on ajattelutapa, jossa kiinnitetään huomiota vain sellaisiin asioihin, jotka tukevat tehtyjä ehdotuksia. Suomalaista julkisen hallinnon uudistamista voidaankin luonnehtia puolitotuuksilla johtamiseksi ja ajankohtaiset hallintoreformit näyttävät tässä suhteessa vahvistavan sääntöä. Puolitotuuksia kautta poliittisesta päätöksenteosta on tullut aito riski toimivalle julkiselle hallinnolle. Esimerkiksi Sutton ja Pfeffer (2006) ovat nähneet puolitotuuksilla toimimisen yhtenä keskeisimpänä organisaatioiden epäonnistumiseen johtavana riskinä. Puolitotuuksien taustalla on esimerkiksi uskomuksia, laiskaa ajattelua, valtapelejä ja poliittista tarkoitushakuisuutta.

Hallinnon reformien yhteydessä on lukuisia puolitotuuksia. Esimerkkinä voidaan mainita kuntauudistuksen yhtenä keskeisenä perusteena esitetty kaupunkialueiden elinvoimaisuuden vahvistaminen. Keskeisenä lähtökohtana on, että rakenteellisilla muutoksilla voidaan vähentää suurimmilla kaupunkialueilla epätervettä kilpailua ja parantaa näin elinvoimaa. Tämä lähtökohta ei ole tutkimuskirjallisuuden perusteella ollenkaan kiistaton.

Usein rakenteelliset muutokset ovat taantuvilla kaupunkialueilla tehtävä toimintamalli. Dynaamisissa kaupunkialueissa panostetaan enemmän ihmisiin, vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Menestyvillä kaupunkialueilla on kykyä keksiä itsensä uudelleen ja ne muodostavat toimivan paikallisen innovaatioiden ekosysteemin. Keskeistä on muun muassa monopolisoitumisen välttäminen. Käänteisesti kaupunkialueilla on diversiteettiä eli tilaa erilaisille ideoille ja toteutuksille sekä vallitsevien käytäntöjen haastamiselle.1 (esimerkiksi Glaeser 2011.)

On hyvä muistaa ensinnäkin se, ettei organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa edes ole olemassa kiistattomia malleja ylivertaisista organisointitavoista (esimerkiksi Stacey 2010) ja toisaalta se, että käsitykset toimivista organisaatiomalleista ovat aikaan ja kulttuuriin sidottuja. Jälkimmäisenä mainittu asia käy hyvin ilmi, kun tarkastellaan organisaatiotutkimusta koskevaa teoriahistoriaa.
Organisaatiorakenteiden tarkoituksenmukaisuuteen vaikuttavat käytännössä lukuisat sisäiseen (esimerkiksi arvot, johtaminen) ja ulkoiseen toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Yhdellä organisaatioratkaisulla voidaan myös vain harvoin ratkaista kaikkia mahdollisia ongelmia, mikä näyttää olevan usein julkisen hallinnon reformien lähtökohtana.

Kuntauudistukseen ja sote-uudistukseen liittyykin tiedollisesta näkökulmasta erittäin paljon epävarmuuksia. Osittain epävarmuudet johtuvat siitä, että hankkeessa toteutetaan laajaa kokonaisuutta, josta kenelläkään ei ole aikaisempaa kokemusta (ks. tästä myös March 2010). Uudistuksen sisältö on myös epämääräinen sisältäen runsaasti auki olevia kysymyksiä. Lisäksi toteutusprosessi voi vaikuttaa merkittävästi siihen, että uudistuksesta tulee toisenlainen kuin on oletettu. Liioittelematta voidaan siis alan tutkimustiedon valossa sanoa, että epävarmuudet ja epäjatkuvuudet ovat normaali olotila organisaatiomuutoksissa.

Mitä enemmän osatekijöitä uudistus sisältää, sitä ennustamattomammaksi ja vaikeammin hahmotettavammaksi reformi muodostuu.2 Uudistuksen kompleksisuutta kasvattavat siihen liittyvät sosiaaliset prosessit, kuten valtapelit, jotka tuottavat ennakoimattomia lopputuloksia (Kompleksisuudesta esimerkiksi Stacey 2010; Catino 2013; Laitinen &Stenvall 2012). Uudistuksissa eri toimijat – kuten kunta ja valtio tai poliittiset puolueet – reagoivat toistensa toimenpiteisiin, mistä seurauksena voi syntyä keskustelua ja toimintaa, jota kukaan ei halua. Kuntatasollakin uudistuksen toteutus riippuu viime kädessä siitä, minkälaisia valintoja kuntatasolla eri toimijat tekevät.

Johtamiskirjallisuudessa epäselkeiden reformien ratkaisemiselle on esitetty tyypillisesti kolme vaihtoehtoa (Tämä kaipaa jotain lähdettä; esim. Virtanen & Stenvall 2010 jos ei muuta keksitä). Suuria uudistuksia ei pitäisi käynnistää ilman kokeiluvaihetta. Toiseksi uudistuksia voidaan toteuttaa askeltavalla toimintalogiikalla, jolloin tehdään mahdollisimman toteutettavissa olevia ja nykyongelmista poispäin vieviä ratkaisuja. Kolmantena ratkaisuna on vuorovaikutteinen toteutusprosessi, joka vaatii eri osapuolten kesken hyvää yhteistyötä ja keskinäistä luottamusta.

4. RISKIANALYYSI

Edellä mainitsemissamme hallintouudistuksen perusteluissa on korostettu kunnallista itsehallintoa ja samalla paikallisten asukkaiden oikeutta päättää asioistaan. Kuitenkin toteutuessaan varsinkin sote-uudistus johtaa siihen, että Suomeen syntyy kolmen kategorian kuntia. Nykyinen kunnallinen itsehallinto päättyy, jos uudistus toteutuu ehdotetun kaltaisena. Tätä kautta uudistus synnyttää toteutuessaan merkittävän *demokratiavajeen* tai vähintäänkin perustuslaillisen tulkintaongelman siitä, miten ja missä määrin kunta voi päättää palveluistaan omille kuntalaisilleen

Uudistus siis tarkoittaa, että vastuukunnilla, 20 000-50 000 asukkaan kunnilla ja alle 20 000 asukkaan kunnilla on erilaiset oikeudet vaikuttaa omalla alueellaan toteutettuihin palveluihin, mikäli kunnalliseen päätösvaltaan ja demokratiaan liittyviä kysymyksiä ei kyetä ratkaisemaan. Ongelma ei ole mitään sanomaton myöskään niin sanottujen vastuukuntien kannalta, koska vastuukunnan päätöksentekoon osallistuvat myös pienten kuntien edustajat. Missä määrin isot keskuskaupungit haluavat ”päästää” pienten kuntien edustajat päättämään niiden omista palveluista?

Johtopäätöksenä voidaan tässä vaiheessa sanoa, että mitä monimutkaisempi järjestelmä, sitä vaikeampi on hahmottaa vaikutusmahdollisuuksia ja demokraattista päätöksentekoa. Monimutkaiset hallinnolliset järjestelyt ovat siis uhka demokratialle ja voivat johtaa turhautumiseen myös kuntapäättäjien keskuudessa.

Uudistusten tavoitteena on eheämpi ja vahvempi kunta- ja palvelurakenne. Kuitenkin on mahdollista, että uudistuksen seurauksena syntyy *entistä sirpaloituneempi ja monimutkaisempi rakenne, jota on valtakunnallisesti vaikea ohjata ja jäsentää*. Tavallaan kyse on tällöin kansankielisellä ilmaisulla siitä, että on menty ojasta allikkoon. Uudistus tuottaa ratkaisun, joka on ollut alun perin hallinnollinen suunnitteluongelma.

Sinällään on tarkoituksenmukaista ja kunnallisen itsehallinnon mukaista, että rakenteelliset ratkaisujen toteuttamisen aloite on alueilla. Eri alueilla tullaan kuitenkin rakentamaan hyvinkin erilaisia rakenteita ja palvelumalleja riippuen muun muassa siitä, mikä on mahdollista toteuttaa, minkälainen on paikallinen valtapeli ja miten uudistukseen liittyviä sääntöjä ja periaatteita tulkintaan. Tehtävät ratkaisut voivat jopa aikaansaada uusia jännitteitä ja kuiluja kuntien välillä. Kaupunkialueilla saattaa esimerkiksi käydä niin, että ympäristökunnat liittoutuvat keskenään ja yhteistyö keskuskaupungin kanssa vaikeutuu.

Sote-uudistus voi johtaa lopulta siihen, että samankin organisaation sisällä on useita toimintalogiikoita. Esimerkiksi vastuukunta huolehtii omien palveluiden ohella jonkin kunnan sote-palveluista ja toisen kunnan kohdalla vain vaativimmista terveydenhuollon palveluista. Varsinkin terveydenhuollossa palvelut saattavat uudistuksen seurauksena sirpaloitua entisestään, eikä synergiaa muodostu eri organisaatioiden etsiessä roolia itselleen.

Kaiken kaikkiaan kuntauudistuksen ja sote-uudistuksen seurauksena saattaa kehittyä ennen näkemätön organisaatioviidakko. Erilaisten rakenteiden ja yhteistyöjärjestelyiden johtaminen ja koordinointi tulevat edellyttämään runsaasti hallinnollista työtä, joten uudistus kasvattanee toteutuessaan byrokratiaa. Tämä puolestaan vaikeuttaa palveluiden kehittämistä. Tavoite vallan ja vastuu antamisesta yhdelle taholle on kannatettavaa, mutta johtaminen monimutkaisissa ja vaikeasti hahmottuvissa järjestelmissä ei silti ole tehokasta.

Kolmas toteutukseen liittyvä ongelma-alue on *muutosjohtaminen*. Uudistusten tehokkaalle ja tarkoituksenmukaiselle ohjaamiselle ei ole tällä hetkellä riittävästi edellytyksiä. Kuvaavaa on, että vain joka neljäs kunnanhallituksen puheenjohtaja ja noin viisitoista prosenttia kunnanjohtajista luottaa valtioon kuntarakenteita koskevan uudistuksen eteenpäin viejänä (Harisalo ym. 2012). Valtion puolella vastaavaa tutkimusta ei ole toteutettu, mutta tulokset tällaisen tutkimuksen toteuttamisesta on melko helppo ennustaa, viitaten valtionhallinnon aiempiin 1990- ja 2000-reformeihin liittyen. Epäluottamuksen vallitessa on hyvin vaikea toteuttaa uudistusta tehokkaasti, koska se lisää muun muassa valtapelien todennäköisyyttä ja heikentää yhteistyöhalukkuutta.

Epäluottamukseen valtion ja kuntien välillä on vaikuttanut monet usein mainitut tekijät: opportunistinen ja lyhytjänteinen politiikan tekeminen, paikoitellen poikkeuksellisen häikäilemätön toiminta uudistuksen valmistelua eteenpäin vietäessä, arvostamisen puute, epärehellisyys ja valtavirrasta poikkeavien näkemysten huomiotta jättäminen. Tällä kaikella on heikennetty muutoksen ohjauksen toteuttamisen edellytyksiä ja luotu tilanne, jossa eri osapuolet käyttävät kaikki keinonsa puolustaessaan tai vastustaessaan uudistuksia. Myös se, että taitamattoman muutosjohtamisen takia kuntauudistuksesta muodostui alkuvaiheessa arvovaltakysymys, vaikeuttaa luottamuksen aikaansaamista.

Kuntatasollakin on merkittävää epäluottamusta, mikä niin ikään lisää uudistusten epäonnistumisen riskiä. Esimerkiksi sote-uudistus pakottaa toimijoita, jotka eivät luota toisiinsa, tekemään yhteistyötä ja hakemaan synergiaa keskenään. Tämä tuottaa pahimmillaan ennustamattomuutta, epämääräisiä kompromisseja tai valtajännitteitä, jotka vähentävät onnistuneiden ratkaisujen tekemistä.

Kuntauudistus ja sote-uudistus voivat pahimmillaan johtaa siihen, että kuntien kehittämisresurssit (esimerkiksi poliittisten päätöstentekijöiden ja avainvirkamiesten toiminta) kiinnittyvät hallinnollisiin käytäntöjen tekemiseen, niin sanottuun byrokratiaan. Kysymys on muun muassa siitä, että kuntapäättäjät ja virkamiehet keskittyvät esimerkiksi erilaisten johtosääntöjen ja sopimusten tekemiseen sen sijasta, että he ideoisivat uudenlaisia, tuottavuutta edistäviä palveluratkaisuja.

Kunnissa kyky muutosjohtamiseen on silti parantunut huomattavasti, vaikka tilanne vaihtelee paljon. Esimerkiksi osaaminen henkilöstön johtamiseen muutoksissa on parantanut selkeästi (Stenvall ym. 2007). Silti kannattaisi myös huomioida paremmin, minkälaisia epävarmuuksia uudistukset aikaansaavat. Esimerkiksi ammattilaisille – kuten lääkäreille ja sosiaalityöntekijöille – saattaa syntyä epävarmuutta siitä, kannattaako pienissä kunnissa työskennellä, koska niiden tulevaisuus on avoin. Tämä pahentaa henkilöstöä koskevaa pulaa ja halukkuutta siirtyä töihin toisiin kuntiin tai organisaatioihin. Rakennemuutokset ovat lähes aina haasteellisia henkilöstölle. Erityisen haasteellista on toimintakulttuurin uudistaminen ja rakentaminen. Tästä johtuen saattaa viedä parhaimmillaankin 5-7 vuotta ennen kuin uusi, toiminnallisia tuloksia aikaansaava toimintakulttuuri rakentuu fuusioissa (esimerkiksi Stenvall & Virtanen 2007). Kunta- tai sote-uudistuksesta ei kannatakaan odottaa erityisen nopeasti realisoituvia toiminnallisia hyötyjä.

5. KOLMAS PALVELUTIETEEN SUKUPOLVI?

Yleisenä huomiona on todettava, että kunta- ja sote-uudistuksissa on kaikuja vanhanaikaisesta, palvelutieteen ensimmäisen sukupolven ajattelusta. Siinä palveluita kehitetään tuotantolähtöisesti. Tämän päivän kolmannessa palveluajattelussa uudistamisen perusta on asiakkaissa. Uudistusten perusteluissa ei juurikaan pohdita palveluiden järjestämistä tehokkaammin asiakkaiden tarpeista lähtien tai teknologian mahdollisuuksia palvelukäytäntöjen uudistajana.

Palveluiden sukupolvijaottelun voisi tiivistää siten, että ensimmäinen sukupolvi käsitteli palveluita, kuin ne olisivat tuotteita. Palveluiden tuottamista johdettiin ylhäältä alas. Toinen sukupolvi pyrki palveluiden tuottamisen eri sektoreiden yhdistelyyn ja rakentamaan palveluita asiakkaan ympärille. Ensimmäinen ja toinen sukupolvi edustavat suljettujen systeemien ajattelua. Kolmannen sukupolven palveluajattelussa on siirrytty avointen systeemien maailmaan ja palveluita ajatellaan alhaalta ylös. Asiakas on tällöin osallinen palvelusuunnitteluun, palvelumuotoiluun, palveluiden yhteistuottamiseen ja palveluiden arviointiin. (Laitinen ym. 2013.) Kolmannen sukupolven palveluajattelussa haetaan palvelusuoritteiden sijaan vastaavuutta ja vaikuttavuutta. Palveluita ei nähdä standardituotteina, vaan hyvin monimuotoisina ja toisistaan eriytyneinä tarpeina. Siten noihin tarpeisiin vastaaminenkaan ei voi olla standardi, vaan edellytyksenä on paikallinen jousto.

Palvelutieteen kolmannen sukupolven ajattelussa huomio kiinnitetään palvelun mahdollistaviin järjestelmiin ja niiden erilaisiin yhdistelmiin. Koska palveluorganisaatiot ovat toiminnassaan riippuvaisia omasta järjestelmäympäristöstään, sen dynamiikka, joka jää usein tunnistamatta, saattaa säädellä ratkaisevasti organisaatioiden mahdollisuuksia toimia asiakasrajapinnoissa. On hyödyllistä ymmärtää kuinka erilaiset järjestelmät ja niiden muodostamat ympäristöt vaikuttavat palveluorganisaatioiden kykyyn tuottaa arvoa asiakkailleen (Harisalo 2013).

Aiemmin tässä tekstissä viitatun, kansainvälisessä sosiaali- ja terveyspalveluiden integraatiota koskevan tutkimuksen havaintoihin kuului, että integraatiopyrkimykset olivat eri tavoin epäonnistuneet, kun niitä oli johdettu ylhäältä alas. Kritiikkiä esitettiin siitä, että pakottavien rakenteellisen integroivien ratkaisujen seurauksena ammatillinen erityisosaaminen kehittyy pikemminkin yleisosaamisen suuntaan. Sosiaali- ja terveyspalveluissa syntyi erilaisia ammatti-identiteettiin ja erilaisiin tieteellisiin

viitekehyksiin liittyviä ammatillisia heimoja, jotka ajautuivat eriasteisiin ristiriitoihin ja heimosotiin. Merkittävä osa integraation jälkeisestä ajasta kului professioiden välisen tasapainon hakemisessa.

Kyseisten konfliktien seurauksena monet integraatiopyrkimykset oli jouduttu myöhemmin purkamaan. Kyseisen tutkimuksen havaintoihin kuului, että siirryttäessä kolmannen sukupolven palveluajatteluun ja aitoon asiakasosallisuuteen tilanne on muuttunut. Asiakkaan läsnäolo palvelutarpeen määrittelyssä on vähentänyt eri professioiden välistä jännitettä. Luonnosteltuun kehitykseen sisältyy paljon uudentyyppistäajattelua palvelujen kehittämiseen liittyen. Viime vuosina palvelujen kehittäminen on saanut paljon ajatuksellisia virikkeitä – eikä vähiten käyttäjälähtöisiä innovaatioita koskevan tutkimuksen suunnasta ja palvelujen käyttäjien osallistumista koskevasta tutkimuskirjallisuudesta.

On selvää, että kolmannen sukupolven palveluajatteluun ei ole mahdollista päästä, mikäli päätöksentekijöiden ja kuntien kehittäjien huomio on vain rakenneuudistuksessa ja siihen liittyvien yksityiskohtien ratkaisemisessa. Lisäksi ongelmana on se, että asiakasrajapintaan kohdistuu vahva sääntely. Tämä estää käytännössä palveluiden kehittämisen kolmannen sukupolven asiakaslähtöisyyden kautta.

Kolmannen palveluajattelun vahvistamiseksi Suomessa tulisikin käynnistää julkisten palveluiden asiakasrajapinnan sääntelyä purkava ohjelma (Stenvall ym. 2013) Tämä aikaansaa nopeimmin tehokkuutta tuottavia vaikutuksia ja uusia innovaatioita. Tällaisessa mallissa lainsäädännön tarkoituksesta lähtevät tavoitteet ohjaisivat tiukan sääntelyn sijasta toimintaa. Toteutus tapahtuisi ohjelmallisesti muun muassa valtion ja kuntien kumppanuudella.

YHTEENVETO

Tässä artikkelissa olemme kiinnittäneet huomiota julkisen hallinnon reformeihin liittyviin riskeihin. Tällaisia ovat puutteellisesti perustellut reformit, tietynlainen vaihtoehdottomuus, monimutkaisuus, tietoperusta, demokratiavajeeseen liittyvät kysymykset, epäluottamus ja muutosten johtaminen.

Uskomme, että jatkuvasti epäonnistuvilla reformeilla voi olla julkiselle hallinnolle merkittäviä kulttuurisia ja toiminnallisia seurauksia. Puolitotuuksilla uudistuksia tehden voidaan halvaannuttaa toimiva julkinen hallinto. Kärjistäen itsekkäistä, omaa etuaan ajavista ja tietoon ylimielisesti suhtautuvista ja uudistuksia itsetarkoituksena tekevistä poliittisista päätöksentekijöistä on tullut Suomessa merkittävä yhteiskunnallinen riskitekijä.

Käytännön toiminnassa uudistuksien eteen tehtävä työ voi olla turhauttavaa, niin sanotusti hukkaan heitettyä aikaa. Esimerkiksi kunnissa koetaan merkittävää muutosväsymystä, koska kokemukset julkisen hallinnon reformeista ovat negatiivisia. Kun organisaatioita on saatu rakennettuja ja käytäntöjä toimiviksi, muuttuu poliittinen linja. Rakennemuutoksia tarvitaan, mutta niiden tulisi perustua pitkäjänteiseen ajatteluun ja näkemykseen siitä, minkälaista julkista hallintoa rakennetaan. Epävarmassa toimintaympäristössä selviydytään ideoilla, osaamisella ja intohimolla

Palveluinnovaatioiden tarve on tunnistettu. Innovatiivisuus merkitsee puolestaan systeemin avaamista; estävien tekijöiden ja systeemin jäykkyyden vähentämistä.

Kolmannen sukupolven palveluajatteluun kuuluu mikrosysteemien kehittäminen. Tällaisen näkemyksen mukaan parhaita tuloksia ja vaikuttavuutta saadaan lisäämällä paikallista joustoa. Jousto merkitsee standardiratkaisujen massakopioinnin ajanjakson taakse jättämistä. Paikallisen jouston ideaali aktivoi paikallisia resursseja, osallistaa ja sitouttaa sekä luo yhdessä ratkaisuja, joiden toteutumiseen ja tarjoomaan käyttäjät ovat olleet osallisia jo niiden suunnitteluvaiheesta alkaen.

Näemme uudistusten painopisteen siirtämisen välttämättömänä. Tähän tarjoaa mahdollisuuksia kolmannen sukupolven palveluiden uudistamiseen perustuva, asiakaslähtöinen palveluajattelu. Tällöin kuitenkin pitäisi luottaa siihen, että käytännön tasolla ja ongelmien keskellä osattaisiin löytää ratkaisuja palveluiden kehittämiseen.

LÄHTEET:

Cantino, M. (2013). Organizational Myopia. Problems of Rationality and Foresight in Organizations. Cambridge: Cambridge University Press.

Glaeser, E. (2011). Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier. Harvard University press.

Harisalo, R. & Rannisto, P-H. & Stenvall, J. (2012). Institutionaalinen luottamus. Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Tampereen yliopisto/Suomen kuntaliitto. ACTA 236.

Laitinen, I. & Harisalo, R. & Stenvall, J (2013). Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Tampere university press.

Laitinen, I. & Stenvall, J. (2012). Ihminen ja vuorovaikutus muutoksessa – kompleksisuus ja muutosten hallinta. Teoksessa Syväjärvi, A. & Perttula, J (toim.). Johtamisen psykologia, Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Ps-Kustannus. Jyväskylä.

March, J. G, (2010). The Ambiguities of Experience. Cornell university.

Pfeffer, J. & Sutton, R. (2006). Hard Facts, Dangerous Half-Truths And Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management. Havard university press.

Stacey, R. (2010). Complex Responsive Processes in Organizations, Routledge, London.)

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Johtaminen muutoksessa.Edita.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2012). Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tietosanomat, Helsinki.

Stenvall, J. & Tyvitalo, J. & Suikkanen, A. & Syväjärvi, A. (2012). Rovaniemen ja Rovaniemen maalaiskunnan yhdistymisen arviointi. Keskipitkän aikavälin arviointi kuntaliiton toteutumsiesta ja sen vaikutuksista. Rovaniemi.

Stenvall, J. & Rannisto, P-H. & Sallinen, S. (2013) Osaava kunta. Kuntapäivät.

1 Isollakin kaupunkialueella voi tietysti olla diversiteettiä johtuen muun muassa toimintakulttuurista. Kunnallinen itsehallinto saattaa jopa vahvistaa diversiteettiä ja tätä kautta kilpailukykyä, koska se edistää kilpailua ja muun muassa tarkoittaa, että yritystoiminnalla on vaihtoehtoja kaupunkialueilla. Tätä kautta usean kunnan kaupunkialueella voi tapahtua kilpailun kautta tapahtuvaa erikoistumista ja tilan antamista erilaisille ideoille ja ajatuksille.

2 Hallituksen esityksiin sisältyvät avainkäsitteet ja ratkaisumallit ovat monin paikoin epäselkeitä ja vaikeasti määriteltäviä. Vielä on vaikea esimerkiksi arvioida, minkälaiseksi muodostuu vaikkapa vastuukunnan käsite. Se, miten asioita tulkintaan, tulee olemaan ennustamatonta.

KUNNAT MARKKINATOIMIJOINA – KENELLE VASTUU JA KUSTANNUKSET SIIRTYVÄTKÄÄN?

Professori emerita Tuija Rajala, Yliopistotutkija Jari Tammi, Professori emeritus Pentti Meklin

Tuija Rajala on emeritaprofessori Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulussa. Hän on työskennellyt 1980 -luvulla vuosia kunnallistieteiden aineryhmässä ja sittemmin kunnallistieteiden laitoksella samanaikaisesti Risto Harisalon kanssa.

Jari Tammi on hallintotieteiden tohtori Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulusta. Hän on työskennellyt hallintotieteen laitoksella 1994 - 2004 yhteistyössä Risto Harisalon kanssa.

Pentti Meklin on toiminut kunnallistalouden professorina Tampereen yliopistossa ja käsitellyt julkaisuissaan eräitä Ristolle läheisiä teemoja. Hän työskenteli useita vuosia Riston johtamassa hallintotieteen laitoksessa, jossa käytiin vilkasta keskustelua hallinnon uudistuksen linjauksista.

Risto on ollut useassa, julkisen sektorin toimintaa koskevassa asiassa aikaansa edellä tai vähintään ajan hermolla. Vuonna 1993 hän käsitteli Suomen Kuntaliiton toimeksiannosta kirjoittamissaan raporteissa, nykyisin kovin ajankohtaista aihepiiriä, julkisen sektorin ja erityisesti kunnan vastuulla olevien palvelujen vaihtoehtoisia järjestämistapoja. Aiemmin hän oli jo käsitellyt asiaa monilla luennoillaan. Yhdessä raportissa (1993a) oli esillä vaihtoehto, jota hän kutsui palvelujen tukijärjestelmäksi tai setelirahoitusjärjestelmäksi. Raportissa hän esitteli erityisesti kansainvälisiä kokemuksia (Iso-Britannia). Toisessa raportissa (1993b) hän käsitteli kuntaa palvelujen järjestäjänä kunnanvaltuustojen näkökulmasta ja kolmannessa raportissa (1993c), yhdessä Timo Korhosen kanssa, julkisten palvelujen yksityistämistä eräänä mahdollisuutena kuntien hyvinvointipalvelujen järjestämisessä. Aiheet olivat tuohon aikaan kansainvälisesti runsaasti esillä. Meillä Suomessa alettiin tehdä konkreettisia muutoksia kuntien vapauksien lisäämiseksi. Samalla alettiin pohtia tehtävien vaihtoehtoisia järjestämistapoja. Tätä vaihetta edelsi Suomessa toteutettu vapaakuntakokeilu. Varsin keskeisessä asemassa uusien ajattelutapojen mahdollistajana oli valtionosuusjärjestelmän periaatteellinen muuttaminen vuonna 1993. Tuolloin siirryttiin kustannusperusteisesta järjestelmästä laskennalliseen valtionosuusjärjestelmään. Tämä muutos tarjosi kunnille mahdollisuuden edellä mainittujen omien ratkaisujen etsintään ja toteutukseen.

Riston käsittelemät teemat ovat edelleen hyvin ajankohtaisia. Kunnat ovat ottaneet käyttöön palveluseteleitä (Linnosmaa, Ismo 2012), ulkoistaneet varsin paljon sosiaali- ja terveyspalvelujaan ja lisänneet kaiken kaikkiaan palvelujen ostoja yrityksiltä ja kolmannelta sektorilta (Junnila ym. 2012).

Keskustelu palvelujen järjestämismalleista on edennyt, mutta selventämistä kaipaavia teemoja on edelleen runsaasti. Yksi teema on, kenelle vastuu ja kustannukset siirtyvätkään, kun kunnat toimivat markkinoilla. Minkälaisia asioita uudelleen järjestelyjen rinnalla pitäisi ottaa myös huomioon? Taloudelliset vaikutukset voivat olla ennakoitua laajempia ja yllätyksellisiä. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja reformien kytkentä kontekstiinsa edellyttää näkemysten syventämistä ja laajaa asiayhteyksien tunnistamista. Tutkimustyö, erityisesti kansainvälisten kokemusten kriittinen analyysi ja yhteensovittaminen kansallisiin oloihin, edellyttää jatkuvaa valppaana oloa sekä kyseenalaistamista.

1. HISTORIALLINEN TAUSTA NYKYTILANTEEN SELITTÄJÄNÄ

Kunnat ovat tosiasiassa varsin pitkään toimineet markkinoilla. Julkinen sektori on vuosikymmeniä teettänyt urakkatarjousten pohjalta kertaluontoisia rakennusprojekteja. Pitkän aikaa on ollut myös jatkuvia kunnan rahoittamia, yksityiseltä yrittäjältä ostettuja palveluja. Näistä esimerkkinä ovat koululaisten kuljetukset. Hankinnoille on ollut ominaista se, että tavaran tai palvelun määrä ja sisältö se-

kä palvelun kohdentaminen on pystytty ennakolta määrittelemään. Viime vuosina kunnat ovat laajemmin ryhtyneet hankkimaan markkinoilta ns. perinteisiä hyvinvointipalveluja sekä niiden yhdistelmiä. Ostettavat palvelut ovat hankalammin täsmennettävissä, usein palvelut myös muodostuvat palveluketjuista. Tässä tilanteessa entiset sopimuskäytännöt ja kustannusrakenteet eivät enää toimi tai ovat vaikeasti havaittavia.

Valmiutta julkisen ja yksityisen yhteistyön rakentamiseen on jouduttu opettelemaan. Aina osapuolet eivät ole onnistuneet, vaan on syntynyt kitkaa ja palveluketjujen katkeamisia. On törmätty kaikkiin johtamisen peruskysymyksiin sekä taloudellisen ajattelun ja tulkinnan puutteisiin. Pelkkä johtamisen käsitteistö ei riitä, kun pyritään avaamaan keskustelua kunnan palvelujen uudelleenjärjestelyistä. Ei riitä tuottajan päättäjälle kertoma yksittäisen tuotteen kappalehinta. Myöskään tuotteen mukaan liitetyt, palvelun laatua kuvaavat selitykset eivät voi olla valinnan perusta, vaan pitää ymmärtää mitä tarkoittaa markkinoille mentäessä *verkostojen kokonaiskustannuksia havainnoiva johtaminen.* Tämän artikkelin tavoite on yhdistää talousajattelu ja johtajuus nykymuotoisessa kuntakontekstissa.

2. SELITYSVOIMAA 1990-LUVUN DOKTRIINEISTA

Eikö sitten NPM (New Public Management) riitä selittämään markkinoille menon talousnäkökulmaa? NPM oli julkiseen toimintaan sovitettaessa ensimmäisessä vaiheessaan kooste klassista managerialismia ja uutta institutionaalista taloustiedettä. Tiivistetysti managerialismin idea on: paremmalla *johtamisella* voidaan tehokkaasti ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Toinen keskeinen teesi muodostuu uuden institutionalistisen taloustieteen *sopimuksellisuuden* keskeisyydestä. Jo sovelluksen alkuvaiheessa nostettiin esille kustannukset ja hintatietoisuus: tuotantopuolen toimijoita valittaessa korostui kilpailuttaminen. Huomio kohdistui myös toiminnan dynamiikan erityispiirteiseen, ”liiketoiminnan pyörittämisestä” muodostuviin transaktiokustannuksiin (ks. Hyyryläinen 2012, 17-18, Rajala ym. 2008). Sopimuksellinen toiminta havaittiin aiheuttavan paitsi hyötyjä myös aivan uudenlaisia kustannuksia toiminnan kaikille osapuolille, eikä niitä aina edes pystytä tunnistamaan, mikäli niitä ei tietoisesti havainnoida, eikä aina edes ole haluttu tätä tehdä. Melko tuntemattomista kustannuksista mainittakoon esimerkkeinä politiikan transaktiokustannukset (PTC) tai demokratiakustannukset, jotka kohdentuvat nyt uudella tavalla kunnan itse tuottamille palvelukokonaisuuksille.

Johtamisopit ovat monin tavoin aikojen saatossa vaikuttaneet siihen, millä tavalla julkiseen sektoriin on suhtauduttu. Markkinasuuntautuneiden toimintatapojen omaksuminen johti julkisen sektorin koon kriittiseen tarkasteluun. Toiminnan *supistaminen* ja *hajauttaminen* nähtiin tarpeelliseksi, kun haluttiin keskittyä ”ydintoimintoihin”. Palvelujen tuottaminen erotettiin hallinnosta (erilaiset tilaaja-tuottajaratkaisut), sopimuksellinen toiminta vilkastui, organisaatioista pyrittiin rakentamaan litteitä (*hierarkian purku*). Samalla tavoiteltiin henkilöstömäärän vähennyksiä useista eri syistä (haluttiin varautua tulevaisuuden henkilöstöpulaan, purkaa ylikapasiteettia ulkoistusten myötä sekä saada aikaan säästöjä). Myös investointien rahoitusta pyrittiin uudistamaan ja seuraamaan entistä tarkemmin investoinneista seuraavia käyttökustannuksia. Kuntaa ei haluttu johtaa enää standardipalvelujen tuotantokoneistona, vaan pyrittiin kohti joustavia, kilpailutusta hyödyntäviä palvelujärjestelmiä, joiden ydin muodostuu asiakkaan tarpeista ja tarjottavan palvelun ennakoitavissa olevasta vaikuttavuudesta. Näin siirryttiin vähitellen kohti palveluketjuajattelua ja verkostomaisia ratkaisuja. Hyvinvointipalvelujen erityisluonne on kuitenkin johtanut siihen, että vaihdannan ja sopimisen kustannusten muodostumisen mekanismien vähäinen tuntemus on tuottanut myös virheellistä johtamista ja kustannusten kasvua ja niiden uusia syntymekanismeja.

3. KUNNISTA OSTAJIA JA MYYJIÄ

Kuntien rooli on nykyisin varsin monipuolinen. Se voi toimia rahoittajana ja yhteistyökumppanina. Se osallistuu järjestelyihin suurissa, kunnallisesti merkittävässä hankkeissa, joiden rahoitus rakennetaan PPF –periaatteelle (public-private-finance). Näistä hankkeista esimerkkeinä ovat liikenneväylien ja urheiluareenoiden rakentaminen. Kunnalla on luonnollisesti myös tietty joukko viranomaistehtäviä, esimerkiksi rakennus- ja ympäristövalvonnassa. Kuitenkin kunnan nykyisistä rooleista tunnetaan parhaiten toiminta tilaajana/ostajana ja tuottajana/myyjänä.

Mikä sitten tekee johtamisen ja kustannusten hallinnan näkökulmasta nämä kaksi roolia kiinnostaviksi ja joskus myös kiistanalaisiksi? Ensiksi pohditaan asiaa julkisen intressin näkökulmasta ja sen jälkeen siirrytään transaktiokustannusajattelun hyödyntämisen pariin. Julkisen toimijan tavoitteena on tietty yhteiskunnallinen tasapaino, kulloinkin valitsevan oikeudenmukaisuusnäkemyksen vaaliminen, tarve toimia taloudellisesti, tehokkaasti ja vaikuttavasti. Nämä tavoitteet ovat yleisiä, toiminnan organisoinnista erillisiä, mutta niiden vaalimiseen joudutaan johtamistyössä kiinnittämään erityistä huomiota. Erilaiset ratkaisut sisältävät erityispiirteitä, jotka konkretisoituvat viimekädessä palvelun käyttäjän ongelmiksi.

Julkinen intressi on sumuinen käsite (Bailey 2004). Se saa eri sisältöjä ja painotuksia riippuen ajasta, yhteiskuntanäkemyksestä ja kontekstista. Itsessään termi julkinen intressi näyttää sisältävän jännitettä, sillä käsite intressi liitettynä yksityiseen tai julkiseen synnyttää hyvin erilaisia mielikuvia. Meillä julkiseen intressiin näyttää liittyvän jotakin kollektiivista, jolloin poliittisilla areenoilla etsitään kansalaisten yhteistä etua, joka myöhemmin usein konkretisoituu lainsäädännöksi. Tätä normipohjaa kunnat sitten omilla valinnoillaan täydentävät.

Mikä sitten vaatii julkisen intressin ja tilaaja-tuottajamallin yhdistelmän tarkan arvioinnin kohteeksi? Markkina-ajattelu on luonnollisesti tuonut kuntiin asiakkuuksien segmentoinnin ja toimintojen fokusoinnin. Tämä on auttanut suuntaamaan palveluja ja lisännyt samalla taloudellista ajattelua. Samalla kun on ryhdytty ostamaan hyvinvointipalveluja ulkopuolisilta, on törmätty kahteen kysymykseen. (1) Hyvinvointipalvelut eivät ole kappaletavaraa, jota voidaan tilata varastoon, vaan ne tuotetaan usein kertaluontoisesti ihmisten välisessä vuorovaikutussuhteessa. Tämä aiheuttaa sopimuksellisessa järjestelmässä paljon transaktiokustannuksia, joista suurin osa on päätöstilanteessa näkymättömissä. Transaktiokustannukset muodostuvat siitä, että sopimuksien valmistelu, kilpailutus, valinnat, toimeenpano ja seuranta ovat tarkkuutta ja paljon valmistelua vaativia toimia. Sopimuksissa pitää ottaa huomioon erilaiset riskit ja riitatilanteet. Niiden prosessointi kuluttaa paljon voimavaroja. Mitä monimutkaisimmista palveluketjuista ja kompleksisemmasta toimintaympäristöstä on kyse, sitä tarkkuutta vaativampaa toiminta on. Joskus sopimuksellisuus sisältää sinällään jo ”byrokratiaa”. (2) Tilaajan ja tuottajan intressit eroavat siinä, että kunnalla säilyy järjestämisvastuu ja ulkopuolisen tuottajan intressi on toimia liiketaloudellisesti kannattavasti. Yhteiskunnallinen kokonaisvastuu on *vain* kunnalla. Sen tulee huolehtia siitä, että yksityisen tuottamiin palveluihin ei jää katvealueita. Jotkut palveluun oikeutetut voivat jäädä kokonaan toiminnan ulkopuolelle, sillä he saattavat olla asiakasryhmänä tuottajan näkökulmasta hankalia tai he eivät osaa toimia palveluketjuissa. Pitkissä palveluketjuissa törmätään usein juuri tyypillisiin päämies-agenttiongelmiin, kuten informaation epätasapainoon, opportunismiin sekä kasvaneisiin riskeihin.

Kunnan kokonaisvastuuseen sisältyy myös pitkän aikavälin vaikutusten arviointi. Se joutuu ratkaisuissaan ottamaan huomioon toiminnan *ulkoisvaikutukset*. Onko jatkossa odotettavissa tietyn koulutukseen suunnattujen supistusten seurauksena työvoimapulaa, johtavatko jotkut kunnallistekniset suunnitelmat hyvään asumisympäristöön vai eivät? Kunta koordinoi ja suuntaa palveluja, se myös budjetoi ja hankkii rahoitusta. Tämänkaltainen toiminta on sellaista, että sitä ei voi siirtää ulkopuolisten vastuulle. Kunnalla on näin edelleen vahva kokoava ja kehittävä rooli, ja sen tulee pystyä käyttämään tervettä harkintaa, kun se etsii vaihtoehtoja toimintansa organisoinnissa.

Verkottuvan ja monipuolistuvan palvelujärjestelmän johtamisessa kannatta tunnistaa jo transaktiokustannusteoreettisesti perustellut toiminnan valintakriteerit (ks. Rajala ym. 2008). Ensiksikin kunnan ei pidä ulkoistaa toiminnan kannalta *kriittisiä toimintoja* kuten ydinosaamista, joka on ehdottoman välttämätön organisaation olemassaolon kannalta. Ei myöskään sellaisia toimintoja, joissa vain *kunnan sisällä voi olla osaamista* ja jotka turvaavat kuntalaisten tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun ja joihin hintamekanismin ohjaava vaikutus ei sovellu. Toisaalta ei myöskään pidä siirtää ulkopuolisen tuottajan hoidettavaksi sellaisia toimintoja, joihin sisältyy *paljon epävarmuutta*. Sopiminen ja tarkastus sekä informaation tuottaminen ja välittäminen tulevat itselle ja muille osapuolille kalliiksi. Kolmas osittaisessakin ulkoistuksessa pohdittava seikka on arvioida tarkkaan, miten samalla alalla tai tasolla toimivien tuottajien *keskinäistä osaamista siirretään ”vaakatasossa”:* miten varmistetaan,

että tuottajat kehittävät omaa toimintaansa eikä vain tehdä sopimuksenmukaista minimiä, kun kunnalla itsellään ei ole enää kyseisen toiminnan kehittämisedellytyksiä, kun se on jo ulkoistanut kaiken?

Viimeisin, mutta myös hyvin keskeinen seikka on se, että kustannuksia ei pidä *aliarvioida*. Kuntien myydessä palveluja ulkopuolisille on hinnoittelu usein ollut puutteellista. Kun organisaatio myy liian halvalla, se panostaa tuotteeseen resursseja, jotka ovat poissa sen omasta muusta toiminnasta. Mikäli hinnat eivät ole kohdallaan, oma organisaatio on jatkuvasti aliresursoitu suhteessa siltä edellytettäviin tuotoksiin. Kunnissa on jo nyt kokemuksia myös siitä, että sisäinenkin tilaaja-tuottajamalli aiheuttaa yllättävän paljon neuvottelukustannuksia sekä valvontaa. Se voi pahimmillaan johtaa osaoptimointiin ja lisääntyviin koordinointikustannuksiin.

Kustannusrakenteiden oikea hahmottaminen on tärkeätä myös silloin, kun kunta ostaa palveluja tai ulkoistaa toimintojaan. Ulkoistettaessa vaarana on se, että kaikki ulkoistettavan toiminnan kustannukset eivät poistukaan kunnalta, jolloin ostopalvelun kustannukset saattavat ylittää omasta tuotannosta luopumisesta syntyneen kustannusten alenemisen. Säästöt yhdessä toiminnassa voivat siirtää kulut toiselle tehtäväalueelle, kuten valvontaan. Tämän seurauksena kunnan kokonaiskustannukset saattavat kohota.

4. KUNTA VERKOTTUVANA KOKONAISKUSTANNUKSET HAVAINNOIVANA TOIMIJANA

Verkostoituminen on mahdollistanut kunnille työnjakoa, toiminnan tehostumista ja pääsyä moninaisiin resursseihin. Työnjaosta ja yhteisten resurssien käytöstä hyviä esimerkkejä ovat ns. isäntäkuntamallit (tai keskuskunta), joissa yksi kunta toimii tuottajana ja muut kunnat ostajina. Voimavarojen keskittäminen on tuonut mukanaan tietyntyyppisissä hankkeissa kunnille suurtuotannon etuja, jolloin kiinteät kustannukset ovat olleet jaettavissa yhä useammalle tuotteelle tai palvelulle. Suurtuotannon hyötyjen saavuttamisella on kuitenkin monia rajoitteita. (ks. Meklin 2012.) Toisaalta se on mahdollistanut investoinneista luopumista ja voimavarojen siirtoa muualle. Yhteistyö on näin lisännyt paikallistalouksien joustavuutta ja uudistumiskapasiteettia.

Kuntien välinen yhteistyö perustuu usein kumppanuuteen ja melko pitkän aikavälin sopimuksiin, joiden perustana ovat hyvät yhteistyökokemukset ja niiden varaan rakentunut luottamus. Tällöin kontrolloinnin ja valvonnan kustannukset jäävät alhaisiksi. Sama ilmiö on kunnan sisäisissä tilaaja-tuottajamalleissa, joissa toiminnan vakautta pystytään vaalimaan kunnan omilla pelisäännöillä.

Organisaatioissa kannattaa harkita, *kuinka laajaa tuottajaverkostoa* pystytään johtamaan ja koordinoimaan sekä miten verkosto yhdistetään perustoimintoihin. Hallinnan kustannukset voivat kasvaa kohtuuttoman suuriksi. Kovin monen toimijan yhteistyö aiheuttaa paljon valmistelu-, neuvottelusekä informaation tuottamis- ja tulkintakustannuksia. Myös moneen vaiheeseen pilkkoutuvien hankintojen riskit kasvavat ja realisoituvat, sekä varmistus- että korvauskustannukset kasvavat.

Pitää ennakoida myös sitä, että asiakas saattaa joutua hoitamaan koko palveluketjun tai sen osan koordinoinnin itse ja vasta hänen antamansa palautteen pohjalta ryhdytään korjaustoimiin. Vastuuta järjestelmän toimivuudesta ei voi delegoida yksittäisille kuntalaisille tai perheille eikä asiakkuuskunnille tai -yrityksille tai muille vastaaville toimijoille. Vastuu palvelusta on sisällytettävä sopimuksiin ja pyrittävä tunnistamaan rajapintojen kitka. Viimekädessä vastuu on kunnalla ja siellä määritellyllä taholla, mikäli toisin ei ole sovittu.

Vuonna 2005 ja 2006 toteutetussa, kolmea kaupunkia koskevassa tutkimuksessa, Kaupungit tilaajina ja tuottajina, (Kallio ym. 2006) todetaan, että suuret innovaatiot tilaaja- tuottajamallin käytössä on saavutettu viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Yhteistyön luonne näyttää vähitellen muuttuvan kumppanuudeksi ja tuolloin kontrollin kustannukset vähenevät, mutta samalla voi käydä niin, että hintataso huomaamatta kipuaa aivan uudelle tasolle. Kustannuksia ei enää kyseenalaisteta eikä vertailla, kuten alkuvaiheessa. Kaikkia kustannuksia ei alkuun tunnisteta ja resurssien kohdentamisen virheisiin ei välttämättä kiinnitetä huomiota. Hyvä asiakaspalaute, tuottajapuolen integrointi ja

sen jatkuva arviointi auttavat niin julkisen intressin vaalimista kuin vaihdannan kustannusten (transaktiokustannusten) kurissapidossa. Vaativa verkostojen johtaminen edellyttää jatkuvaa muutosten havainnointia ja hallinnon kompleksisuuden kasvun jäsennystä. Vireä tutkimustyö ja eri tieteenalojen, kuten talouden- ja laskennan, näkökumien yhdistäminen hallinnon linjauksiin kantaa tulevaisuuteen.

LÄHTEET:

Bailey, S. J. (2004) *Strategic Public Finance.* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bennett, C. & Fairlie, E. (1996) Contracting in Theory and Practice: some Evidence from the NHS. Public Administration, Vol. 74. No. 1 pp. 49-66.

Harisalo, R. (1993a) Julkisten palveluiden tukijärjestelmä kunnallishallinnossa. Kokeiluja, kokemuksia ja ideoita. Helsinki: Suomen Kunnallisliitto.

Harisalo, R. (1993b) Kunta palvelujen järjestäjänä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Harisalo, R. – Korhonen, T. (1993c) Kuntien muuttuvat palvelujärjestelmät. Kokemuksia kunnallisjohdon uusista työkaluista. Helsinki: Suomen Kuntaliitto

Hyyryläinen, E. (2012) New Public Managementin ensimmäisen reformiaallon perintö. Artikkeli julkaisussa *Julkista – yksityistä; millaisissa rakenteissa? Offentligt - privat; i hurundana strukturen?* Juhlakirja professori Eija Mäkisen 60 –vuotispäiväksi, Acta Wasensia No 265, Oikeustiede 11; Julkisoikeus, Vaasan yliopisto, 16-28

Junnila M., Aho T., Fredriksson S., Keskimäki I., Lehto J., Linna M., Miettinen S., Tynkkynen L.-K. (2012): Sitä saa mitä tilaa, Tilaaja–tuottaja-toimintatavan kehittyminen sosiaali- ja terveyspalveluissa. THL, raportti 42/2012. Helsinki: THL

Kallio, O., Martikainen, J.-P., Meklin, P., Rajala, T. & Tammi, J. (2006). Kaupungit tilaajina ja tuottajina. Kokemuksia ja näkemyksiä Jyväskylän, Tampereen ja Turun toimintamallien uudistamisesta. Kunnallistutkimuksia. Tampere: Tampereen yliopisto.

Linnosmaa, I. (toim.) (2012): Palvelusetelit sosiaalipalveluissa. THL raportti 53/2012. Helsinki: THL

Meklin, P.(2012) Suuruuden ekonomia kuntakontekstissa – mahdollisuuksia ja rajoitteita. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/2012, 313-326

Rajala T., Tammi J. ja P. Meklin (2008) Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset, Kunnallisalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu – sarjan julkaisu nro 11, Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN HENKISTEN RESURSSIEN HYÖDYNTÄMINEN KUNNAN TOIMINTAKULTTUURISENA KYSYMYKSENÄ

Dosentti Sakari Möttönen

Sakari Möttönen on toiminut kunnallisissa johto- ja kehittämistehtävissä. Jyväskylän kaupungin strategiajohtajan tehtävästä hän jäi eläkkeelle vuoden 2013 alussa.. Lisäksi hän on ollut monien järjestöjen hallintoelimissä. Hän on dosentti Tampereen ja Jyväskylän yliopistossa. Risto ohjasi vuonna hänen vuonna1995 valmistunutta lisensiaatin työtään ja yhteistyö on sen jäkeen jatkunut tutkimus- ja kehittämishankkeissa.

1. ARTIKKELIN TARKOITUS

Kunta on perusluonteeltaan kuntalaisten muodostama paikallinen yhteisö, jota kuntalaiset hallitsevat. Kunnan demokraattinen hallintatapa toteutuu yhtäältä siten, että kuntalaisten valitsemat luottamushenkilöt johtavat kuntaa. Toinen demokratiamuoto on kuntalaisten suora vaikuttaminen. Tässä artikkelissa tarkastellaan kuntaa demokraattisena yhteisönä siitä näkökulmasta, miten kuntalaisten valitsemat luottamushenkilöt toimivat kunnan johtamisessa.

Kunnan poliittinen johtaminen on tapana nähdä vallankäyttönä. Kunnan demokraattisuutta mitataan sillä, kuinka paljon poliitikoilla on valtaa päättää kunnan asioista. Kuntademokratian uhkana pidetään sitä, että valtaa siirtyy poliittisilta päättäjiltä viranhaltijoille. Valtakysymys on sinänsä tärkeä, mutta ei riittävä näkökulma kunnan poliittisen johtamisen tarkasteluun. Kunnan yhteisöllinen luonne ei tule tarpeeksi esiin, jos kunnan johtaminen nähdään vain kahden ryhmän vallankäyttönä. Tässä artikkelissa avataan toisenlaista näkökulmaa kunnan poliittiseen johtamiseen tarkastelemalla sitä yhteisöllisenä tehtävänä.

Yhteisön toimivuus perustuu siihen, että yhteisön jäsenillä ja yhteisöön kuuluvilla toimijoilla on mahdollisuus tuoda osaamisensa, kokemuksensa ja mielipiteensä koko yhteisön käyttöön. Kun tarkastellaan kunnan luottamushenkilötyötä yhteisöllisestä näkökulmasta, kunnallisen demokratian perusidean toteutuminen edellyttää, että luottamushenkilöillä, jotka tulevat eri elämänpiireistä ja erilaisista taustaryhmistä sekä omaavat erilaisia valmiuksia ja kokemuksia, on mahdollisuus hyödyntää tietojaan ja taitojaan eli henkisiä resurssejaan kunnan johtamisessa.

Luottamushenkilöiden johtamistyö on poliittista johtamista. Ei ole yksiselitteistä määrittelyä sille, mitä on poliittinen johtaminen. Yleensä politiikalla tarkoitetaan yhteisten asioiden hoitoa. Poliittisessa johtamisessa käsitellään kuntayhteisöä koskevia yhteisiä asioita. Johtamisen tavoitteena on sekä kunnan yhteenkuuluvuuden että kuntayhteisön yhteisten asioiden edistäminen (Stenvall & Majoinen & Harisalo 2009).

Sanalla ”poliittinen” tarkoitetaan käsiteltävien asioiden luonnetta. Asiasta tekee poliittisen se, että siitä on erilaisia näkemyksiä. Asia on kiistanalainen. Siihen liittyy erilaisia arvolähtökohtia. Poliittisia asioita koskevassa päätöksenteossa ajetaan erilaisia tavoitteita ja etuja. Poliittisen johtamisen perusta on siinä, että yhteisistä asioista ja yhteisestä edusta on erilaisia näkemyksiä. Johtamisen tehtävänä on sovittaa näitä yhteen. Poliittista kysymystä ei voida ratkaista pelkästään faktatiedon perusteella vaan ratkaisussa tarvitaan kokemusperäistä ns. arkitietoa (ks. Pekonen 1995). Niillä, joita asiat koskevat, tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ratkaisuihin. Kunnan poliittisessa päätöksenteossa luottamushenkilöt edustavat kuntalaisia, joiden asioista päätetään.

Kunnassa käsiteltävät kysymykset eivät ole sellaisia, että luottamushenkilöt löytävät vastauksia suoraan kuntalaisten mielipiteistä, vaan he muodostavat kantansa myös oman kokemuksensa ja tietämyksensä perusteella. He käyttävät omia henkisiä resurssejaan.

Kyösti Pekonen kirjassaan ”Puhe eduskunnassa” (2011) esittää jaon ”valtuutettuihin” ja ”uskottuihin” poliitikkoihin. *Valtuutettu* poliitikko sitoutuu oman taustaryhmänsä ja/tai puolueensa tahdon toteuttamiseen. Hän katsoo tehtäväkseen ajaa niiden etuja, jotka ovat valtuuttaneet tekemään päätöksiä heidän puolestaan. Hän tekee tulkintoja oman ryhmänsä etunäkökulmien pohjalta. Hän myös ajattelee, että hänen uudelleenvalintansa riippuu siitä, miten hän kykenee edistämään omien kannattajiensa etua luottamustoimessaan.

Uskottu poliitikko ei katso olevansa sidottu omien äänestäjiensä tai puolueensa tahtoon vaan hän katsoo, että hänet on valittu edistämään koko yhteisön (kunnan) etua. Luottamushenkilötyön perusta on uskotulla poliitikolla se, että hänellä katsotaan olevan sellaisia ominaisuuksia, että hänen uskotaan pystyvän eri tilanteissa käyttämään harkintaansa koko yhteisön hyväksi. Hän itse ajattelee, että jos hän osoittaa omalla käyttäytymisellään olevansa kykenevä käyttämään harkintaansa yhteisön hyväksi, äänestäjät uskovat hänelle vastaisuudessakin luottamustehtäviä.

Kunnan yhteisöllisen toiminnan perusta on uskotuissa luottamushenkilöissä. Kunnan valtuutetut ovat olleet henkilöitä, joille kuntalaiset ovat uskoneet kunnan yhteisten tehtävien hoidoin. Vaikka mitään tutkimustuloksia ei olekaan esittää, on perusteltua olettaa, että kun kuntaelämä on politisoitunut ja pirstaloitunut erillisten intressiryhmien etujen ajamisen kentäksi, uskottujen luottamushenkilöiden määrä on vähentynyt. Voi hyvin kysyä, pystytäänkö tällaisessa erillisiä intressejä ajavien luottamushenkilöiden hallitsemassa kuntapolitiikassa ensinnäkin kanavoimaan kuntalaisten henkisiä resursseja ja toiseksi hyödyntämään luottamushenkilöiden omaa kapasiteettia.

Tässä artikkelissa käsitellään sitä, minkälaista on luottamushenkilöiden henkisten resurssien käyttöön perustuva kuntayhteisön johtaminen ja miten kunnan toiminnan kehittämisellä voidaan edistää luottamushenkilöiden mahdollisuutta käyttää henkisiä resurssejaan kunnan johtamisessa. Artikkelissa on käytetty hyväksi kirjoittajan Kuntaliitolle tekemää julkaisua ”Kunnan uusi poliittinen johtaminen – kokemuksia, näkemyksiä ja ehdotuksia” (Möttönen 2012). Artikkelissa olevat viittaukset keskusteluihin perustuvat julkaisun tekemisen yhteydessä käytyihin keskusteluihin luottamushenkilöiden, viranhaltijoiden ja kehittäjien kanssa.

2. 1. HENKISTEN RESURSSIEN JOHTAMINEN

Johtamisen kehittämisessä organisaation henkisten resurssien kasvattamisesta on tullut yksi päätavoite. Keskustelun voimistumisen henkilöstöresurssien johtamisesta voi ajoittaa 1980-luvulle. Kunnallinen työmarkkinalaitos alkoi kiinnittää siihen huomioita 1990-luvun alussa (Sädevirta 2004). Siltä ajalta on peräisin kliseenomainen hokema: ”henkilöstö on organisaation tärkein voimavara”. Taustalla voi nähdä ihmissuhdekoulukunnan johtamisen oppisuunnan, jossa ihmisten käyttäytyminen on organisaation tehokasta toimintaa selittävä tärkein tekijä. Johtamisen tavoite on ilmaistu kysymällä, miten ihmisiä tulisi johtaa, jotta heidän työnsä lisää organisaation henkistä pääomaa. On puhuttu myös organisaation strategisesta kompetenssista sekä osaavasta ja oppivasta organisaatiosta. Tällainen johtamiskäsitys on noussut niin vahvaan asemaan, että koko henkilöstöhallinnosta on ryhdytty käyttämään käsitettä HR (human resource) ja johtamisen yhteydessä käytetään käsitteitä HRM (human resource management) ja SHRM (strategic human resource management).

Henkisten resurssien kasvattamista on katsottu ensinnäkin henkilöjohtamisen näkökulmasta. Tavoitteena on, että työntekijät antavat organisaation käyttöön mahdollisimman korkean työpanoksen. Työpanos syntyy henkilön kykyjen ja motivaation yhteistekijänä. Edellytyksenä on myös henkilön sitoutuminen sekä työhön että organisaatioon. (Tuomi & Vanhala 2002).

Toinen näkökulma organisaation henkisten resurssien kasvattamiseen liittyy organisaation ja toimintaympäristön välisiin suhteisiin. Kysytään, miten organisaation pystyy hyödyntämään sidosryhmien

osaamista. Tällainen organisaation toiminnan tarkastelutavan taustalla on organisaation näkeminen toimintaympäristönsä kanssa vaihdantasuhteessa olevana systeeminä. Toimintaympäristöä hyödyntävässä johtamisessa on kyse verkostojen johtamisesta (Haveri & Anttiroiko 2009). Entistä enemmän on alettu kiinnittää huomiota myös asiakassuhteiden hoitamiseen siten, että asiakkaiden tietämys ja osaaminen tulevat organisaation käyttöön (Toikko 2012).
Kuntaa koskevissa tarkasteluissa on käsitelty ensiksikin sitä, miten henkilöstön resursseja saadaan kuntaorganisaation käyttöön (esim Pakarinen 2007, Huotari 2009). Toiseksi kuntakehittämisen suunnaksi on nostettu se, miten verkostomaisella johtamisella saadaan hyödynnettyä ulkoisten toimijoiden resursseja (esim. Haveri & Anttiroiko 2009). Kolmanneksi, on alettu tarkastella sitä, miten asiakkaat saadaan mukaan kunnan toiminnan kehittämiseen (Stenvall & Virtanen 2012).

Kuntatarkasteluissa luottamushenkilöt ovat toimijaryhmä, jonka toimintaa ei yleensä ole katsottu henkisten resurssien hyödyntämisen näkökulmasta. Kysymys on asetettu pikemminkin niin, miten saadaan organisaatio toimimaan luottamushenkilöiden (poliittisten johtajien) tahdon mukaisesti. Jos katsotaan kuntaa historiallisesta näkökulmasta, toiminta kuntien perustamisen jälkeen perustui pelkästään luottamushenkilöiden henkisten resurssien varaan. Kun kuntaan tarkastellaan itsehallinnollisena ja kuntalaisten tahdosta ohjautuva yksikkönä, luottamushenkilöiden henkisten resurssien hyödyntämisen näkökulma on edelleen kuntahallinnon toimivuuden kannalta ydinkysymyksiä. Kunta ei toimi demokraattisena yhteisönä, jos kunnan luottamushenkilöillä ei ole mahdollista käyttää henkisiä resurssejaan kunnan johtamisessa.

Organisaatiolle syntyy henkistä pääomaa, kun se pystyy hyödyntämään ihmisten yksilöllisiä tietoja ja taitoja sekä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyvää osaamista ja ymmärrystä. Hyödyntämismahdollisuudet koostuvat sekä organisaation toimintaa säätelevistä normeista ja rakenteista että organisaation kulttuurillisista tekijöistä. Henkisten resurssien käytön mahdollisuudet kytkeytyvät yhteisöllisiin ja inhimillisiin tekijöihin.

Seuraava tarkastelu perustuu näkemykseen, että luottamushenkilöiden henkisten resurssien käytön näkökulmasta avautuu yksi kunnan johtamisen tärkeä tarkastelukulma. Vaikka henkisen pääoman hyödyntämisen näkökulma ei tee tarpeettomaksi tarkastella poliittista johtamista luottamushenkilöiden julkisena vallankäyttönä, henkisten resurssien näkökulma sisältää ajatuksen, että johtamisessa epämuodollinen vuorovaikutus on muodollista vallankäyttöä tärkeämpää.

Tässä artikkelissa tarkastellaan luottamushenkilöiden henkisten resurssien käyttöä yhteisöllisenä tehtävänä, jota säätelee ennen muuta kunnassa vallitseva toimintakulttuuri. Kulttuuri voi sekä edistää että estää luottamushenkilöiden henkisten resurssien hyödyntämistä.

2. 2. YHTEISÖLLISET TEKIJÄT

Yhteisöllisillä tekijöillä tarkoitetaan sitä, miten poliittisessa järjestelmässä tehdään yhteistyötä ja minkälaista keskinäistä vuorovaikutusta toimijoiden kesken esiintyy. Kunnallispolitiikka on viime kädessä sosiaalinen prosessi, joka sisältää ryhmien yhteistyötä ja siinä tapahtuvaa erilaisten intressien yhteensovittamista. Kun organisaation rakenteellisilla tekijöillä säädellään muodollista organisaatiota ja päätöksentekojärjestelmää, yhteisöllisistä tekijöistä rakentuu epämuodollinen organisaatio. Toiminnan ja päätöksenteon laatu riippuu paljolti epävirallisen organisaation toimivuudesta.

POLIITTISEN KULTTUURIN MUUTOS

Kunnallispoliittinen kulttuuri ja siihen liittyvät yhteistyö- ja neuvottelumekanismit ovat murrosvaiheessa. Kunnallispolitiikassa elettiin 1970- ja 1980 -luvuilla vahvaa puoluepoliittista kautta. Politiikkaa tehtiin puolueiden paikallisjärjestöjen muodostamassa neuvotteluareenassa. Toisaalta aikaa leimasi vahva edustuksellisuus. Alueelliset, ammatilliset ja muut yhteiskunnalliset ryhmät äänestivät edustajansa kunnan valtuustoon ajamaan oman ryhmän etuja. Valtuutetut olivat kouliintuneet ryhmissään ja valikoituneet niistä henkilöistä, jotka olivat jo osoittaneet kykyä edistää yhteistä asiaa. Heillä oli jo valmiina henkisiä resursseja, joita tarvitaan yhteisöllisessä toiminnassa.

Vahva edustuksellisuus pakotti poliittiset ryhmät neuvottelemaan keskenään ennen ratkaisevia päätöksiä, ainakin niissä kunnissa, joissa yksi puolue ei ollut enemmistönä. Neuvottelumekanismi vaikutti siten, että politiikka oli ennustettavaa. Ennen ratkaisevaa päätöstä yleensä tiedettiin ryhmien kannat ja päätöksen sisältö. Vahvan puoluekeskeisen politiikan kääntöpuolena oli, että se johti kabinettipolitiikkaan ja poliittisten eliittien syntyyn, mikä vähensi niin eliitin ulkopuolisten poliitikkojen kuin kuntalaistenkin vaikutusmahdollisuuksia.

Politiikka kunnissa on muuttunut yksilökeskeisemmäksi. Politiikkaan lähdetään yksilötavoittein. Poliittisella toiminnalla haetaan sisältöä elämään tai tavoitellaan siitä ammattia. Pyritään saamaan omalle esiintymiselle näkyvyyttä ja julkisuutta. Politiikkaa tehdään silloin, kun se sopii elämäntilanteeseen. Politiikasta myös lähdetään, jos henkilökohtaiset tavoitteet eivät toteudu.

Yksilöperusteisen politiikan teko vähentää yhteyksiä puolue- ja taustaryhmiin. Politiikka muuttuu yllätyksellisemmäksi ja sattumanvaraisemmaksi. Keskusteluissa poliitikkojen ja viranhaltijoiden kanssa on tullut ilmi monia yksilöitymisen seurauksia. Poliittisten ryhmien neuvotteluja ei pidetä entiseen malliin. Vuorovaikutus on vähentynyt. Valtuuston kokouksissa ei käytetä puheenvuoroja valtuustoryhmän ja muun taustaryhmän edustajina vaan enemmän omien mielipiteiden ja intressien ajamisen näkökulmasta. Yksilökohtaisten asioiden esille tuominen saattaa äärimmillään ilmetä eräänlaisena häiriökäyttäytymisenä ja kokousten sabotointina. Kyllästyminen kunnallispolitiikkaan ja motivaation puute on tavallista. Eroaminen valtuustosta tapahtuu usein henkilökohtaisista syistä.

Poliittisessa kulttuurissa on nähtävissä kehityspiirteitä, jotka vähentävät poliittisten päättäjien yhteisöllisten henkisten resurssien syntyä. Luottamushenkilöillä voi olla hyvä yleistietous ja paljon erityistietoa joltakin alalta, mutta heiltä voi puuttua yhteisöllisen toiminnan osaamista, jota voi kutsua kuntalaisten edustamisosaamiseksi (ks. Lundquist 1992). Tämän puutteen vuoksi poliittisten päättäjien edustuksellinen toiminta ei tuota lisäarvoa, jota se aidossa kunnallisessa demokratiassa voisi tuottaa. Tilannetta on kuvattu sanomalla, että edustuksellinen kunnallispolitiikka on kriisissä. (Hämäläinen & Prättälä & Ryynänen 2009)

Vaarana on, että poliittinen kulttuuri ei houkuttele osallistumaan kunnallispolitiikkaan niitä kuntalaisia, joilla olisi henkisiä resursseja ja annettavaa kunnan toiminalle. Erityisenä huolenaiheena on nuorten osallistumishalukkuuden puute. Nykyisen tyylinen kunnallispolitiikka ei tunnu kiinnostavan nuoria. Ongelma voi osoittautua niin vakavaksi, että koko kunnallishallinnon legitimiteettiperusta alkaa horjua. Kuitenkin nuorten yhteisöllisyyshakuisuus on kasvamassa. Nuorten välistä yhteisöllisyyttä rakennetaan eri tavoin kuin vanhemmat ihmiset tekevät. Sosiaalisen median merkitys on kasvamassa. Kuntien täytyisi ymmärtää ja hyödyntää paremmin sosiaalista mediaa. Kunta ei enää pysty olemaan luontevalla tavalla yhteydessä ympäröivään yhteiskuntaan ilman sosiaalisen median käyttöä.

Nuorten edustuksellista osallistumista on ryhdytty edistämään perustamalla lasten parlamentteja ja nuorisovaltuustoja. Tavoitteena on ollut, että lapsista ja nuorista lähtien kansalaisia kasvatetaan toimimaan edustuksellisen demokratian pelisääntöjen mukaan. Lasten ja nuorten tulisi ottaa oppia vanhempien tavasta tehdä politiikkaa. Tavoite on hyvä, mutta asiaa pitäisi katsoa myös toisesta suunnasta. Vanhemman sukupolven pitäisi ottaa oppia lasten ja nuorten tavasta kommunikoida sosiaalisessa mediassa ja rakentaa sen varaan vaikuttamis- ja osallistumismuotoja. Pitäisi varautua siihen, että nuoret tulevat kunnallispolitiikkaan vain, jos he voivat tuoda mukanaan omat kommunikaatio- ja yhteydenpitotapansa.

Epäterveille ilmiöille poliittisessa kulttuurissa löytyy selityksiä yhteiskunnallisesta kehityksestä. Yleinen kriittisyyden kasvu, yksilöityminen ja julkisuushakuisuus tulevat poliittisen kulttuurin sisään. Yksilökeskeisestä ja julkisuushakuisesta politiikasta on käyetty käsitettä ”yleisödemokratia” (esim. Sundberg 2012). Tällä tarkoitetaan sitä, että äänestäjistä on tullut yleisö, jolle politiikot puhuvat ja jota he viihdyttävät tuomalla esille henkilökohtaisia ominaisuuksia ja käsityksiä. Nämä tekijät syrjäyttävät vaaliohjelmat ja yhteiskunnalliset kysymykset politiikan teossa. Poliittiset puolueet hakevat ehdokkaiksi julkisuuden henkilöitä, joiden ansiot ovat muulla kuin yhteisten asioiden hoitamisessa.

Jos toimivasta kunnallisesta päätöksentekokulttuurista ei kanneta huolta, kehitys voi mennä siihen suuntaan, että poliittinen kulttuuri vetää puoleensa ”häiriökäyttäytymiseen” taipuvaisia. Päävirtana olevasta poliittisesta toimintakulttuurista poikkeava käyttäytyminen ei ole uutta kunnallispolitiikassa. Kunnallispolitiikka on aina jännitteistä ja häiriöaltista. Terveen poliittisen kulttuurin tulee sietääkin joidenkin luottamushenkilön käyttäytymistä, joka aiheuttaa ärtymystä luottamuselinten muissa jäsenissä. Ongelmaksi se kasvaa, jos kanteluina, valituksina ja syyttävinä puheenvuoroina ilmenevä kaiken vastustaminen ja oppositiohenkisyys kasvavat siinä määrin, että muut päätöksentekijät alkavat tuskastua ja menettää motivaatiotaan. Kehitys voi laskea päätöksenteon tasoa ja johtaa siihen, että kuva kunnallispolitiikasta muodostuu negatiiviseksi. Vaarana on, että kunnallisia luottamushenkilötyötä aletaan vierastaa eikä ehdokkaiksi saada niitä kuntalaisia, joiden henkiset resurssit toisivat lisäarvoa kunnalliseen johtamiseen.

Ei ole syytä väittää, että vakavia poliittisen kulttuurin ongelmia olisi kaikissa kunnissa. On esimerkkejä kunnista, joissa yhteistyö ryhmien välillä sujuu hyvin ja päätöksentekokulttuuri on rakentavaa. Yleisestä keskustelusta saa kuitenkin käsityksen, että oireita toimintakulttuurista, jossa poliittinen johtaminen ja päätöksenteko ovat vaikeutuneet, on alkanut esiintyä huolestuttavissa määrin. Eräässä keskustelussa käytettiin ilmaisua, että uusi valtuusto on aina edellistä riitaisempi. (Sandberg 2012)

Vaikka tarvitaan toimia, jotka pitävät poliittisen toimintakulttuurin terveellä pohjalla, yksilöllistyvän poliittisen käyttäytymisen haittojen torjunnassa ei saa mennä väärään suuntaan. Helposti ajatellaan, että kun suuri joukko poliitikkoja ei pysty tekemään päätöksiä, niitä pitää valmistella epävirallisissa ryhmissä ja pienessä piirissä. On tunnistettava myös vaara, että palataan voimakkaiden poliittisten eliittien aikaan. Päätöksistä ryhdytään sopimaan etukäteen. Virallisille poliittisille elimille jätetään hyväksyjän asema. Myös poliittisen eliitin varaan rakentuva kunnallinen kulttuuri hukkaa poliittisten päättäjien henkistä pääomaa.

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN HENKISIÄ RESURSSEJA MOBILISOIVA YHTEISÖLLINEN TOIMINTATAPA

Minkälainen on sitten poliittisten päättäjien henkisiä resursseja hyödyntävä poliittinen toimintakulttuuri? Vastausta on syytä etsiä niistä tekijöistä, joiden on todettu synnyttävän yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma lisää yhteisöjen toimivuutta. Tämä pätee myös poliittiseen järjestelmään. Tärkein tekijä terveessä yhteisössä on keskinäinen luottamus.

Harisalo ja Stenvall (2002) toteavat hyvästä kunnalliskulttuurista, että oleellista ei ole kysyä, millä ryhmällä tai kenellä on valtaa, vaan tärkeää on kysyä, onko ryhmien ja yksilöiden välillä luottamusta. Luottamuksen syntymisen edellytyksenä on vallankäyttöön ja auktoriteettiin perustavan toimintakulttuurin korvautuminen toisia ryhmiä ja yksilöitä kunnioittavalla vuorovaikutuksella. Luottamus on kunnassa aistittavissa oleva tunnetila.

Harisalo ja Aarevaara (2006) toteavat, että luottamuksen aste on yhdistettävissä kunnissa erilaisiin keskustelukulttuureihin, jotka he jakavat seuraavasti:

• rupattelu • keskustelu • väittely ja • dialogi

Rupattelussa käydään löysää keskustelua, joka ei välttämättä liity käsiteltävään asiaan. Se voi olla sinänsä tärkeää jäsenten tutustumisessa ja tunnelman luomisessa, mutta päätöksentekotilanteeseen se sopii huonosti. *Keskustelu* koskee asiaa, mutta ei välttämättä suuntaudu ratkaisujen tekemiseen eikä edistä päätösten aikaansaamista. *Väittelyssä* tulee esille erilaisia kantoja ja ratkaisuehdotuksia, joiden puolesta ja joita vastaan esitetään perusteluja ja argumentteja.

Väittely voi edistää hyvien päätösten syntymistä, koska siinä tulee esiin selkeitä vaihtoehtoja. Esityksen tekijä joutuu perustelemaan mielipiteensä. Väittely jäsentää keskustelua. Harisalo (2012) sanoo kuitenkin, että sellaisesta puheesta päätöksenteossa pitäisi päästä eroon, jossa keskitytään vain väitteiden ja vastaväitteiden esittämiseen.

Dialogin tavoitteena ei ole oman ratkaisuehdotuksen läpivieminen vaan vaihtoehtojen kehittely ja erilaisten näkemysten yhdistäminen. Dialogisessa keskustelussa syntyvä ratkaisu ei ole yksilön tai oman ryhmän ratkaisu vaan yhteinen kaikkien jakama ja hyväksymä. Dialogi on se keskustelukulttuurin muoto, joka tuottaa erilaisia näkemyksiä yhdistelemällä alkuperäisen ehdotuksen tai asetelman ylittäviä ratkaisuja.

Kunnallisissa luottamuselimissä käytävissä keskusteluissa päästään harvoin dialogin tasolle. Luottamuksellinen dialogi ei tarkoita sitä, että ongelmia ja ristiriitoja peitellään. Päinvastoin, luottamuksellisessa ilmapiirissä niitä pystytään tuomaan avoimesti esille ja käymään rakentavaa keskustelua. Oleellista on halu etsiä yhdessä ongelmiin parhaita mahdollisia ratkaisuja.

Yhteisölliset ja rakenteelliset tekijät liittyvät sillä tavoin yhteen, että on syytä kysyä, tarjoutuuko nykyisessä luottamuselinrakenteessa tilaisuuksia käydä aitoa dialogia luottamuksellisessa hengessä. Vain luottamuksellisessa toimintakulttuurissa luottamushenkilöt pystyvät hyödyntämään ja kasvattamaan henkisiä resurssejaan.

LUOTTAMUSHENKILÖIDEN JA VIRANHALTIJOIDEN VÄLISET SUHTEET

Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden suhteet ovat osa kunnan toimintakulttuuria. Yleisessä keskustelussa luottamushenkilöt esittävät usein mielipiteitä, että heidän johtamistehtävänsä on vaikeutunut, koska valtaa on siirtynyt liikaa viranhaltijoille. Sandbergin (2012) tutkimuksen mukaan luottamushenkilöt eivät ole kuitenkaan kokeneet yleistä vallan siirtymää viranhaltijoille vaan heidän omasta mielestään luottamushenkilöiden vaikutusvalta on viime aikoina mieluummin kasvanut. Toisaalta viranhaltijoiden mielestä luottamushenkilöt sotkeutuvat liikaa operatiivisiin asioihin ja keskittyvät viranhaltijoiden toiminnan kontrollointiin. Mielipiteet kertovat siitä, että luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden suhteessa on jännitteitä, mikä sinänsä on luonnollista, koska ryhmät tarkastelevat asioita eri näkökulmista. Vastakkaisista näkemyksistä ei tarvitse huolestua, koska luovan ja rakentavan jännitteen olemassaolo on kunnallispolitiikkaa kehittävä voima. Ongelmia syntyy silloin, jos jännitettä ei ole ollenkaan tai jos se kasvaa sellaiseksi vastakkainasetteluksi, jossa rakentavan yhteistyön edellytykset katoavat.

Tärkeämpää kuin tarkastella luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välisiä valtasuhteita, on tarkastella yhteistyösuhteiden sisältöä ja laatua. Erilaisia yhteistyösuhteita voidaan havainnollistaa seuraavalla nelikentällä (Möttönen 1997):

	Luottamushenkilöiden vaikutus vähäistä	Luottamushenkilöiden vaikutus suurta
Viranhaltijoiden vaikutus vähäistä	Ulkoa johdettu kunta	Poliittinen ylivalta
Viranhaltijoiden vaikutus suurta	Viranhaltijajohtoisuus	Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden rakentava yhteistyö

Taulukko: Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden suhteiden vaihtoehtoja

Tyypittelyn tarkoitus on kertoa, että poliittisten päättäjien ja viranhaltijoiden suhteet ovat erilaisia eri kunnissa ja eri tilanteissa. Ne eivät esiinny puhtaina vaan käytännössä kysymys on siitä, missä suhteessa ne ovat kunnan johtamiskulttuurissa. Yhteistyösuhdetarkastelun pitäisi johtaa sen pohdintaan, minkälaisia ”tervehdyttämistoimia” kunnissa tarvitaan, jos yhteistyösuhteet muuttuvat ongelmallisiksi. Tavoitteena tulee olla, että luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohdon välillä vallitsisi toimiva, rakentava ja luottamuksellinen yhteistyösuhde.

Eri yhteistyösuhteista voi tehdä seuraavat lyhyet kuvaukset. Kunta voi joutua *ulkoa johdettuun* tilanteeseen esimerkiksi siitä syystä, että kunnan taloudellinen liikkumavara on niin pieni, että kunnalla ei ole mahdollisuuksia tehdä aitoja valintoja. Jos vain yhdensuuntaiset päätökset ovat mahdollisia, ei oikeastaan ole väliä, keiden ehdoilla toimitaan. Kunta voi kadottaa otteensa kunnan kehittämiseen, jos kunnallispolitiikkaa hallitsee luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välinen kunnan sisäinen valtataistelu. Toisaalta taloudellinen paine voi vaikuttaa siten, että ei ole varaa valtakiistoihin, jolloin havahdutaan siiten, että kunta voi selviytyä vain luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohdon hyvällä yhteistyöllä.

Poliittisen ylivallan tilassa virkakoneisto nähdään poliitikkojen instrumenttina edetä politiikan osoittamaan suuntaan ja panna täytäntöön poliitikkojen päätökset. Tässä tilassa viranhaltijoilta ei odoteta uusia avauksia eikä politiikan määräämästä suunnasta poikkeavia näkemyksiä sallita. Viranhaltijoiden valta nähdään demokratian vastaisena. Poliitikot korostavat, että vain he voivat edustaa kuntalaisia ja johtaa kuntaa. Poliittisessa johtamisessa korostuu viranhaltijoiden ohjaus ja kontrolli. Poliittiseen ylivaltaan liittyy vahvan poliittisen eliitin toiminta. Tiukka poliittinen kontrolli voi estää virkajohdon henkisten resurssien hyödyntämisen ja laskea kunnan johtamisen tasoa.

Kunnan *viranhaltijajohtoisuudella* tarkoitetaan tilannetta, jossa poliitikot ovat alisteisessa asemassa suhteessa viranhaltijajohtoon. Viranhaltijajohtajat edustavat kuntaa ja määräävät kunnallispolitiikan suunnasta. Poliitikkoja tarvitaan kehityssuunnan ja päätösten legitimoinnissa. Poliitikoilla ei ole tilaa tuoda kunnan toimintaan kuntalaisten näkemyksiä, vaan heistä tulee kunnan imagoa rakentavia markkinoijia. He perustelevat kuntalaisille, miksi päätökset ovat sellaisia kuin ovat. Viranhaltijajohtoisuutta toteuttavaan kuntaan syntyy helposti vahva poliittis-hallinnollinen eliitti, jossa kunnanjohtajalla tai muutamalla poliitikolla ja virkajohtajalla on määräävä asema. Viranhaltijajohto saa laajat toimintavaltuudet suppealta poliitikkoryhmältä.

Poliittisen ylivallan ja viranhaltijajohtoisissa kunnissa on se yhteinen ominaispiirre, että niissä ei pystytä hyödyntämään kaikkien luottamushenkilöiden eikä myöskään koko viranhaltijakunnan henkisiä voimavaroja. Niissä voi vallita reviiritaistelun ja vastakkainasettelun ilmapiiri. Jos poliittisen ylivallan tila tai vahva viranhaltijajohtoisuus vallitsee kunnassa kyllin pitkään, on väistämätöntä, että kunnan johtamiskulttuuri ajautuu kriisiin.

Luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden rakentavassa yhteistyötilassa, jota voi pitää tavoitteena, on samoja piirteitä kuin poliittisten päättäjien keskinäisessä luottamuksellisissa yhteistyösuhteissa. On otettava huomioon lähtötilanne, että viranhaltijat ja poliitikot katsovat kunnan asioita erilaisista näkökulmista. Siten on luonnollista, että heillä on erilaisia näkemyksiä siitä, mihin suuntaan kuntaa on kehitettävä ja minkälaisia päätöksiä pitää tehdä. Oleellinen kysymys on se, miten nämä näkemykset yhdistetään eli minkälaista keskustelua ennen päätöksiä käydään ja miten muutoinkin yhteistyötä tehdään. Luottamuksellisessa yhteistyössä luottamushenkilöille ei saa jäädä tunnetta, että heidät jyrätään ja sivuutetaan eikä viranhaltijoille tunnetta, että heidät alistetaan ja heillä teetetään tarpeetonta työtä.

3. LOPUKSI

Kunta on sekä organisaatio että yhteisö. Kunnan poliittista johtamista on ryhdytty pitämään organisaation johtamisena. Tähän suuntaan kuntajohtamista on viety soveltamalla New Public Management -oppeja, joiden mukaan julkisia organisaatioita tulee johtaa samoilla menetelmillä kuin yksityistä yritystä. Selkeimmän ilmaisunsa yritysajattelu sai tulosjohtamismalleissa, joita istutettiin kuntiin 1980-luvun lopulla alkaneessa uudistusaallossa. Oli tapana esittää, että kuntalaiset ovat kunnissa samassa asemassa kuin yritysten osakkeiden omistajat ja luottamushenkilöt samanlaisia päättäjiä kuin yritysten hallintoneuvostot ja hallitukset.

Kunnassa on tehtäviä ja organisaatio-osia, joiden johtamisessa onkin syytä ottaa oppia yritysten johtamismalleista. Niissä ei sinänsä ole mitään pahaa. Kunnan johtamisessa pitäisi pystyä kuitenkin näkemään kunnan kaksinaisluonne, joka muodostuu yhteisöstä ja organisaatiosta. Kuntalaiset eivät ole kuntaan samassa suhteessa kuin osakkeenomistajat tai asiakkaat yrityksiin. Kunnan toiminta saa oi-

keutuksensa ja valtuutuksensa kuntalaisilta. Yhteisöllinen johtamistehtävä rakentuu tälle perustalle. Organisaatioperusteinen ja yhteisöperusteinen johtaminen käyvät kunnassa keskinäistä kamppailua. Niiden suhteet ovat historiassa vaihdelleet. Saattaa olla, että nyt kun kuntatalous kiristyy, voimistuu ajattelu, että tarvitaan entistä enemmän yritysmäisiä johtamisoppeja, joilla kuntaorganisaation talous laitetaan kuntoon.

Kun kuntaa katsotaan kokonaisuutena, ei sen johtamisessa onnistuta, jos ei ymmärretä kunnan yhteisöllistä ja poliittista luonnetta. Kunnallinen johtamiskulttuuri kehittyy väärään suuntaan, jos luottamushenkilöt laitetaan samojen tehtävien eteen kuin yritysten hallintoelimet. Kysymys pitää asettaa niin, että miten saadaan syntymään sellainen johtamiskulttuuri, jossa pystytään hyödyntämään sekä luottamushenkilöiden että viranhaltijoiden osaaminen ja henkiset resurssit niin, että saadaan aikaan toimiva ja elävä kuntayhteisö.

LÄHTEET

Harisalo, Risto (2012): Kunnallispolitiikka keskusteluna, väittelynä ja dialogina. Kirjassa Pyykölä, Markku (toim.): Demokratian ritarit – kuntien luottamushenkilötyön kehittäminen. s.75–83. Suomen Toivo – ajatuspaja. Helsinki.

Harisalo, Risto & Stenvall, Jari (2002): Luottamus ja epäluottamus kunnanhallitusten päätöksenteossa. Suomen Kuntaliitto. Acta -julkaisusarja nro 151. Helsinki.

Harisalo, Risto & Aarevaara, Timo (2006); Keskustelu, väittely, dialogi politiikan ja hallinnon päätöksenteossa. Kunnallistieteellinen aikakausikirja 2/2006.

Haveri, Arto & Anttiroiko, Ari-Veikko (2010): Kuntajohtaminen: Haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Kirjassa Karppi, Ilari & Sinervo, Lotta-Maria (toim.): Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. s.191-211. Tampereen yliopisto: Hallintotieteiden keskus. Tampere.

Huotari, Päivi (2009): Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Acta Universitatis Tamperensis, nro 1382. Tampere.

Hämäläinen, Kirsti & Prättälä Kari & Ryynänen, Aimo (2009): Kunnan johtaminen – demokratia, työnjako ja vastuu. Kuntajohtamisen kehittämishankkeen loppuraportti 20/2009. Valtionvarainministeriö. Helsinki.

Möttönen, Sakari (1997): Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa.. Suomen Kuntaliitto. Acta-julkaisusarja nro 86. Helsinki.

Möttönen, Sakari (2012). Kunnan poliittisen johtamisen uudistaminen – kokemuksia, näkemyksiä ja ehdotuksia. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Lundquist, Lennart (1992): Vilka egenskaper bör våra politiker ha? Kirjassa Stolpe, Claus & Ståhlberg, Krister (red.): Professioner, politik och förvaltning. Åbo Akademi. Åbo.

Pakarinen, Terttu (2007): Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tietoorganisaatiossa. Suomen Kuntaliitto. Acta-julkaisusarja nro 195. Helsinki.

Pekonen, Kyösti (1995): Kohti hallinta-ajattelua julkisessa hallinnossa? Hallinnon Kehittämiskeskus. Helsinki.

Pekonen, Kyösti (2011): Puhe eduskunnassa. Vastapaino. Tampere.

Sandberg, Siv (2012): Paras-uudistus kuntapäättäjien silmin. Suomen Kuntaliitto. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 20. Helsinki.

Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Harisalo, Risto (2009). Kunnanhallitus poliittisena johtajana. Kirjassa Haveri, Arto & Majoinen, Kaija & Jäntti, Anni (toim.) Haastava kuntajohtaminen. s.166-181. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2012): Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Tietosanoma oy. Helsinki.

Sundberg, Jan (2012): Puolueet yhteiskunnan ohjaajina ja ohjattuina. Teoksessa Kari Paakkunainen (toim.): Suomalaisen politiikan murroksia ja muutoksia s. 115-136.. Helsingin yliopisto, Politiikan ja talouden laitos. Helsinki.

Sädevirta, Jukka (2004): Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstön johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Tykes. Helsinki.

Vanhala, Sinikka & Tuomi, Kaija (2006): HRM, Company performance and employee well-being, Management revue ,17,3, 241-255.

Toikko, Timo (2012): Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere University Press. Tampere.

III JOHTAMISEN MUUTOS JA LUOTTAMUS

HYVÄ JOHTAMINEN, JOHTAJA, JOHTAJUUS – MITÄ NE OIKEIN OVAT?

Vuorineuvos, taloustieteiden tohtori Kari Neilimo
Tampereen yliopiston ja Tampereen teknillisen yliopiston General Executive Master of Business Administration -ohjelman johtaja, Yleisradio Oy:n hallituksen puheenjohtaja

Yleisradio Oy:n hallituksen puheenjohtaja Kari Neilimo on entinen SOK:n pääjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja, joka on yhdistänyt akateemisen uran korkean tason liikkeenjohtoon ja luennoinut useilla liikkeenjohdon johtamiskursseilla. Hän on laajasti verkottunut ja toiminut useissa elinkeinoelämän luottamustoimissa. Hän on ollut Riston kanssa mukana monissa yrittäjyyden ja johtamisen kehittämisohjelmissa. Heillä on myös monia yhteisiä harrastuksia, joissa tapaavat useista kertoja vuoden aikana.

HYVÄ JOHTAMINEN – KULTTUURI-, ORGANISAATIO- JA TILANNESIDONNAINEN ILMIÖ

Johtaminen, johtajuus ja johtaja joukkojensa johtajana ovat äärimmäisen kiintoisia ja kiehtovia ilmiöitä. Näistä asioista ja ilmiöistä puhutaan paljon ja ne kiinnostavat ihmisiä. Usein johtamiseen liittyvä keskustelu pelkistyy käsitteisiin ”hyvä tai huono johtaminen”, ”hyvä ja huono johtaja” ja ”hyvä tai huono johtajuus”. Miten ymmärrämme hyvän johtamisen ja millainen on hyvä johtaja? Mitä sitten on johtajuus ja ehkä vielä hyvä johtajuus?

Näitä kysymyksiä pyritään tarkastelemaan tässä artikkelissa erilaisista näkökulmista.

Tarkastelu perustuu valikoiviin poimintoihin johtamisen doktriinista sekä omiin johtajakokemuksiin erilaisista yrityksistä ja niiden johtotehtävistä.

Tässä artikkelissa tarkasteltavista käsitteistä ja ilmiöistä - johtamisesta, johtajuudesta ja johtajasta organisaationsa johtajana - on kuitenkin äärettömän vaikea saada pitävää otetta. Ne ovat yksiselitteisesti vaikeasti määriteltäviä, ilmiöinä laaja-alaisia ja moniulotteisia sekä kulttuuri-, tilanne- ja organisaatiosidonnaisia. Johtamiseen ja johtajuuteen liittyy myös paljon kokemusperäisyyttä ja emotionaalisuuttakin. Eri ihmiset, tutkijat, johtajat ja johdettavat, voivat lähestyä tarkastelun kohteena olevaa johtajaa ja hänen johtamistapaansa eri näkökulmista. Joku voi ihailla jonkun johtajan vahvaa karismaa, mutta toinen taas saattaa ihmetellä tämän johtajan karismaan liittyvää vahvaa autoritaarista piirrettä. Lisäksi hyvän johtamisen, johtajuuden sekä johtajan käsitteet muuttuvat ajan ja kulttuuripiirien myötä. Juuri kun olemme mielestämme löytämässä vastauksen kysymyksiimme hyvästä johtamisesta ja johtajasta, näkökulmat ovat muuttuneet.

Viime vuosisadan alussa esimerkiksi meitä suomalaisia johdettiin eri tavalla kuin nyt, ja tämän vuosisadan lopulla johdetaan tulevia sukupolvia todennäköisesti aivan eri tavalla kuin tänään. Suomessa johdetaan ehkä hieman toisin kuin Ruotsissa ja Yhdysvalloissa eri painotuksin kuin Venäjällä. Ranskalainen johtamistapa eroaa hollantilaisesta ja kiinalainen kanadalaisesta.

Eri puolilla maailmaa on aina ollut menestyviä yrityksiä ja julkisia organisaatioita. Toiset yritykset ovat kaatuneet konkurssiin ja jotkut julkiset organisaatiot ovat ajautuneet suuriin vaikeuksiin. Voiko hyvää johtamista ja johtajuutta mitata tai arvioida yrityksen tai julkisen organisaation menestymisellä? Jossain määrin ehkä voi, mutta menestyviä organisaatioita voidaan johtaa myös huonosti. Yrityksen tai julkisen organisaation henkilöstö saattaa voida pahoin, vaikka organisaatio ainakin ulkoapäin katsottuna menestyy ja johtaja on mediasuosittu henkilö.

Ehkä yleistäen, maasta, kulttuurista ja aikakaudesta riippumattomia hyvän johtamisen perusvaatimuksia voisivat olla seuraavat johtamiseen liittyvät ominaisuudet:

1. Johdettavat seuraavat johtajaa ja antavat hänelle ja hänen toiminnalleen näin oikeutuksen.

2. Yritys tai julkinen organisaatio, jota hän johtaa, säilyy hengissä ja menestyy toiminta- ajatuksensa toteuttamisessa.

Ei ole kuitenkaan helppo antaa vastausta siihen, miten johtaja voi täyttää nämä kaksi hyvän johtamisen perusvaatimusta. Johtamisen teorian tutkiminen paljastaa sen, että eri aikoina tutkijat ovat pyrkineet löytämään hyvän johtamisen salaisuuden hyvinkin erilaisista suunnista.

Tutkijat ja käytännön johtajat ovat etsineet ratkaisua hyvän johtajan ja johtajuuden arvoitukseen sekä johtajasta itsestään ja hänen persoonastaan, mutta myös johtajan johtamistyyleistä, johtamistilanteista ja johtamismenetelmistä sekä hänen johtamisosaamisestaan. Toisinaan on oltu kiinnostuneita johtajan karismasta ja hänen visiointikyvyistään sekä hänen roolistaan oman organisaation tehtävien ja toimintaympäristön muutosten tulkkina. Aivan viime aikoina hyvän johtamisen salaisuutta on yhä enemmän etsitty myös johdettavien joukosta. Miksi ihmiset seuraavat innolla joitakin johtajia, mutta toisten johtajien alaisuudessa heidän on paha olla?

DIGITAALINEN MAAILMA – MILLAISTA JOHTAMISOSAAMISTA JOHTAJILTA VAADITAAN?

Nykyistä uuden talouden maailmaa leimaavat kaksi vahvaa tyyppipiirrettä – aineettomien tuotannontekijäin aseman korostuminen yrityksen menestystekijöinä ja kilpailuedun lähteinä sekä digitaalisuuden murtautuminen yritysten ja julkisen sektorin organisaatioiden liiketoiminta- ja palvelumalleihin. Näillä molemmat ilmiöt muuttavat yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamisosaamisvaatimuksia.

Aineettomat tuotannontekijät, kuten esimerkiksi osaava johto ja henkilöstö, tiedolla johtamisen merkityksen kasvu, verkostoituminen ja brändit voivat kaikki olla myös yrityksen kilpailuetutekijöitä. Johtajan on osattava johtaa näitä uusia johtamisen alueita aivan kuten vanhan talouden maailmassa johdettiin taseessa olevia aineellisia tuotannontekijöitä. Millaista johtamisosaamista vaatii strategisesti menestyksellinen tiedolla johtaminen? Onko yrityksen tai julkisen sektorin johdolla tällaista osaamista?

Uuden talouden globaalin markkinakilpailun maailmassa kilpaillaan liiketoimintamalleilla, ei tuotteilla tai palveluilla, jotka ovat liiketoimintamallin muuttujia. Tänä päivänä johdolta vaaditaan kykyä rakentaa kilpailuetua tuottavia innovatiivisia liiketoimintamalleja. Johtamisosaamisen alueella johdolta edellytetään kykyä innovatiivisuuteen – näkemyksellisyyttä ja rohkeutta toteuttaa visioitu tulevaisuus.

Digitaalisuus merkitsee sähköisen liiketoiminnan maailman monien mahdollisuuksien hyödyntämistä omassa liiketoiminnassa tai julkisessa palvelussa. Johdon on hallittava eBusiness, sähköinen liiketoiminta. Useissa tapauksissa tämä tarkoittaa uusien liiketoimintamallien käyttöönottamista vanhojen rinnalle tai tilalle. Monikanavaisuus liiketoiminnassa kasvaa. Digitalisaatio on yksi syy mo-

nikanavaisuudelle. Toinen merkittävä syy on yritysten ja julkisten organisaatioiden asiakaskuntien fragmentoituminen, eriytyminen ja heimoutuminen – jopa asiakkaiden yksilöllistyminen. Liiketoiminnasta on tullut asiakaslähtöistä. Johdon on tunnettava asiakkaat ja osattava johtaa asiakkuuksia. Digitalisoituminen merkitsee eBusineksen ohella tiedolla johtamisen merkityksen ja mahdollisuuksien kasvua. Bittimuodossa olevaa tietoa voidaan kerätä BigData – tietopankkeihin ja käyttää johtamisen tukena johdon haluamalla tavalla. Business Intelligence – liiketoimintatiedon hyväksi käyttäminen johtamisessa – on tästä yksi esimerkki. On ilmeistä, että hyvästä tiedolla johtamisesta voi tulla yritykselle tai julkiselle organisaatiolle aito kilpailuetutekijä. Moderni johto ymmärtää tämän johtamisosaamisalueen tärkeyden.

On selvää, että johdolta vaaditaan edelleenkin strategista johtamisosaamista, oman toimialan ansaintalogiikan tuntemista, kykyä analyyttisyyteen, hyvää viestintäkykyä ja vahvaa eettistä näkökulmaa liiketoiminnan kysymyksiin. Nämä johtamisosaamisvalmiudet eivät ole muuttuneet uuden talouden-kaan maailmassa. Johtajan perusosaamisvalmiudet ovat yhä näillä alueilla.

Joskus on sanottu, ehkä jopa osuvasti, että johtajalla pitää olla johtamistyössään ABC-valmiudet. A tulee sanasta ”Academy”, ”yliopisto”. Se viittaa teoreettisen tiedon tarpeellisuuteen johtamistyössä. Hyvän johtajan on tunnettava johtamisen doktriini ja kyettävä myös soveltamaan sitä johtamistyössään. Tällä alueella suomalainen johtaminen ei yllä kansainvälistä keskitasoa korkeammalle. B viittaa sanaan ”Business”, oman liiketoiminta-alueen tuntemus. Sitä vaaditaan yleensä johtajilta ja useimmissa tapauksissa johtajat myös tuntevat oman liiketoiminta-alueensa hyvin. Viimeinen kirjain C ilmentää kykyä päätöksentekoon ja analyysiin, sillä se tulee sanasta ”Consulting”. Johtajalla on oltava päätöksentekokykyä, mutta hänen on osattava lisäksi analysoida päätöksentekotilannetta ja muodostaa itselleen monipuolinen käsitys päätöksentekotilanteen muuttujista. Hyvä johtaja kykenee punnitsemaan eri päätöksentekovaihtoehtoja ja niiden merkitystä yrityksen tai julkisen organisaation toiminnalle ennen päätöksentekoa useista eri näkökulmista.

HYVÄ JOHTAJA – ONKO SE PERSOONAKYSYMYS?

Vielä muutama vuosikymmen sitten johtamisen doktriinissa johtajuutta käsiteltiin ja sitä tarkasteltiin kuin mihin tahansa konkreettista ilmiötä tai esinettä. Hyvää johtamista, sen tuloksia ja ominaispiirteitä pyrittiin innokkaasti mittaamaan. Johtamista tarkasteltiin selkeästi määriteltävänä, konkretisoitavana, mitattavana ja kehitettävissä olevana ilmiönä, eräänlaisena luonnonilmiönä, Weberin ja Taylorin johtamisajatuksien ajoista lähtien. Kun ulotetaan johtamisen tutkimuksen kaari noista liki sadan vuoden takaisista ajoista nykypäivään ja ehkä jopa tulevaisuutta luotailemaan, voidaan havaita mielenkiintoisia muutoksia hyvän johtajan, johtamisen ja johtajuuden sekä johtamisosaamisen painotuksissa. Uudemmassa johtamisdoktriinissa johtajuus ja hyvä johtaminen nähdään ensisijassa merkitysten antamisena asioille, mentaalisena vuorovaikutuksena johtajan ja johdettavien välillä, yhteisen näkemyksen, tavoitteen ja innostuksen luomisena.

Kuitenkin nykyisinkin on havaittavissa, että vanhat doktriinit hyvästä johtajasta ja johtamisesta vaikuttavat yhä sekä johtamistutkimuksen doktriinissa että mielikuvissamme. Vaikka hyvän johtajan luonteenpiirteen ominaisuuksia löytämään pyrkivä tutkimus päättyi itse asiassa jo 1950-luvulla, niin vieläkin noilta ajoilta peräisin oleva ajatus ”sankarijohtajasta” elää myyttisenä mielessämme. Selviä ja vahvoja hyvän johtajan yleisiä ominaisuuksia ei kuitenkaan tuolloinkaan löydetty. Tänä päivänä herrasmiesmäinen gentleman-johtaja – ehkä hieman etäinen johtaja yrityksen tai julkisen organisaation omallekin henkilöstölle, mutta henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan arvostettu ja käyttäytymiseltään moitteeton organisaation keulakuva ja viisas päätöksentekijä – saattaa olla monelle ihmiselle hyvän johtajan tyyppikuva. Toisesta ääripäästä voi taas löytyä kansanomainen patruunajohtaja, joka yritysjohtajana on diktaattori, mutta jolle samanaikaisesti yrityksen henkilöstö, heidän perheensä ja elinolonsa merkitsevät myös paljon. Patruunajohtajan johtajakuvaan kuuluu omista joukoista huolehtiminen. Moni vanhemman polven suomalainen kaipaa usein tällaisia patruunajohtajia. Heidän omakohtaiset työelämäkokemukset hyvän johtajan ja johtamisen ihanteista liittyvät monissa tapauksissa juuri tällaiseen johtajatyyppiin.

Hyvän johtajan persoonallisia ominaisuuksia kartoittavalla tutkimuksella on nykyisinkin vaikutuksia hyvän johtajan ja johtamisen käsitteisiimme. Jungilaiseen psykologiaan pohjaava ajattelu voi hyvin ja luonnetyyppien analysointi elää yhä suomalaisessa johtamiskäytännössä. Jungilaisen psykologian ihmisten luonnetyyppiluokitteluja ominaisuuksineen käytetään melko usein organisaation kehittämisessä ja erilaisten ryhmien kokoonpanoa mietittäessä. Henkilöstön rekrytoinnissakin luonnetyyppiluokittelulla voi olla merkitystä. Näissä analyyseissä voidaan määritellä etsityn johtajan persoonaominaisuudet. Halutaanko organisaatiota johtamaan esimerkiksi introvertti vai ekstrovertti, käytännöllinen vai intuitiivinen, looginen vai emotionaalinen, järjestelmällinen vai spontaaninen henkilö? Näillä ominaisuuksilla johtaja voidaan luokitella yhteen 16:sta eri ihmistyypistä. Mikä persoonatyyppi on paras hyvän johtajan malli johonkin tiettyyn yritykseen tai julkiseen organisaatioon, on suuressa määrin organisaatio- ja tilannesidonnainen kysymys.

HYVÄ JOHTAJUUS JA JOHTAJAN JOHTAMISTYYLI

Johtamistyylit - autoritaarinen, demokraattinen ja laisser faire, olivat kiinnostuksen kohteena jo 40 vuotta sitten ja ovat edelleen tuttuja ainakin ajatuksellisena taustana monissa hyvän johtajan ja johtamisen analyyseissä ja keskusteluissa. Hyvä johtaja valitsee johtamismenetelmänsä sen mukaan, kuinka osaavia ja motivoituneita johdettavat ovat. Innokkaiden ja osaavien alaisten kanssa johdon tehtävä voi olla helppo, osaamattomien ja kiinnostumattomien kanssa suoraviivainen vallankäyttö saattaa osoittautua ainoaksi vaihtoehdoksi.. Johtamistilanteiden välimuodot, joissa johdettavat ovat joko innostuneita, mutteivät osaa mitään, tai osaavat kyllä, mutta eivät innostu, ovat kaikkein haasteellisimpia. Kuinka voi saada ihmiset innostumaan? Miten voi saada heidät sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja tehtäviin? Millä tavalla on mahdollista opettaa heille asiat tuhoamatta heidän intoaan? Hyvän johtajan yksi keskeinen ominaisuus on saada oma joukkonsa motivoitumaan yrityksen tai julkisen organisaation tavoitteista ja toiminnasta sekä sisäistämään yrityksen arvot ja organisaatiokulttuurin. Miten ja mistä ihmiset sitten motivoituvat?

Myös tilannejohtamisesta on etsitty usein ratkaisuja hyvään johtamiseen. Tilannejohtamisen doktriini ja siihen sisältyvä ja sitä täydentävänä ihmisten motivaatioteorioiden joukko, ovat yhdessä muodostaneet jo vuosikymmenien ajan vankan johtamisen koulutuksen sekä johtamisen käytäntöjen perustan ja ovat sitä edelleenkin. Hyvä johtaja on tilannejohtaja ja hän tuntee joukkonsa. Hyvä johtaja osaa sopeuttaa johtamistyylinsä ja menetelmänsä tilanteen ja organisaation vaatimusten mukaiseksi. Samankin yrityksen tai julkisen organisaation piirissä voidaan saneerausaikoina tarvita erilaista johtamista ja johtajuutta kuin voimakkaan kehittämisen vuosina. Johtaja voi myös joutua vaihtamaan johtamistyyliään ja menetelmiään vaihtaessaan työpaikkaa. Hyvä johtaja ja johtaminen määrittyvät suuressa määrin tilanteiden ja organisaatioiden mukaan.

Vuorovaikutusjohtaminen eli transformatiivinen johtaminen on uutta johtamisen doktriinia. Vuorovaikutusjohtamisen doktriinissa ja johtamiskäytännöissä luodaan selkeä raja aiempiin johtamisoppeihin. Vuorovaikutusjohtamisessa, jota mm. ns. syväjohtamisen malli edustaa, todetaan, että nyt on tultu uuteen johtamisen aikaan, karisman, visioiden ja merkitysten inspiroivaan johtamismaailmaan. Vuorovaikutusjohtamisen doktriini rakentuu neljä perusprinsiipin varaan

1. Luottamus ja karisma: Johtajat ovat yhteisen tahdon henkilöitymiä. He jäsentävät sotkuiselta näyttävät tilanteet kirkkaiksi kuviksi ja antavat asioille merkityksen.

2. Motivointi: Johtajalla on selkeä ja haasteellinen visio, jonka hän pystyy omalle henkilöstölleen välittämään inspiroivalla tavalla sekä saamaan nämä sitoutumaan visioon ja siitä johdettuihin tavoitteisiin.

3. Älyllinen stimulointi: Johtaja kyseenalaistaa vanhat ajattelu- ja toimintatavat sekä rohkaisee omaa henkilöstöään tekemään samoin ja käyttämään omaa luovuuttaan ongelmien ratkaisemiseen.

4. Yksilöllisyys: Johtaja hyväksyy ihmisten erilaisuuden ja ottaa sen huomioon sekä tukee jokaisen omaa kehittymistä. Vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä on runsasta ja yksilöllistä.

Nämä uuden doktriinin peruskivet kuulostavat näin määriteltyinä ihanteellisilta. Itse asiassa ne kertovat, että hyvän johtajan olisi saatava ote johdettavan ajattelusta ja mielestä, ehkäpä jopa hänen persoonastaankin. Vuorovaikutusjohtaminen kehittää doktriinin mukaan yhteisen vision ja tavoitteet omaksuneita omatoimisia, itsenäisiä ja yritteliäitä johdettavia sekä vahvaan luottamukseen ja vuorovaikutukseen perustuvan työyhteisön. Tänä päivänä monet hyvän johtajan ja johtamisen tunnusmerkit liittyvät juuri edellä kuvatun kaltaiseen johtajaan ja johtamiseen. Vuorovaikutusjohtamisen tunnusmerkit täyttävä johtaja ja johtaminen saattavat hyvinkin olla yksi perusteltu vastaus tämän artikkelin otsikon kysymykseen – mitä on hyvä johtaminen ja johtajuus?

Karisma vilahtelee terminä uudessa johtamisdoktriinissa suhteellisen usein. Karismalla ei kuitenkaan tarkoiteta johtajan ylivoimaista viehätyskykyä tai vakuuttavuuttakaan. Nykykäsityksen mukaan karisman luovat suurelta osin johdettavat, oma henkilöstö ja muut keskeiset sidosryhmät. Vuorovaikutus johtajan, henkilöstön ja sidosryhmien välillä on ratkaisevaa. Erityisesti oma henkilöstö antaa johtajalleen karsimaa, jos he näkevät hänet vastauksena tarpeisiinsa, odotuksiinsa ja uskomuksiinsa. Johtajalla voi olla oma vahva innostava näkemyksensä, joka saa ihmiset syttymään. Johtaja saattaa myös olla hyvä henkilöstönsä tunteiden tulkitsija, joka lausuu julki yhteiset toiveet ja saa näin joukot mukaansa.

Uudessa johtamisajattelussa ja johtamiskäytännössä visiot ja merkitykset sekä johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutus ovat avainsanoja. Vahvan visionäärisen vuorovaikutusjohtajan mallin muodostuminen johtamisen doktriinissa ja yhä enemmän myös arkipäivän johtamisessa tämän ajan voittajaorganisaatioiden johtamismalliksi voidaan nähdä heijastuksena ajastamme, missä mennyt ei ennusta jatkumona tulevaa eikä tuleva selitä selkeästi mennyttä. Yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa kaivataan yhä enemmän tulkkeja ja suunnannäyttäjiä epäselvässä ja mutkikkaassa maailmassa.

HYVÄ JOHTAJA, JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS – LÖYTYYKÖ VASTAUKSIA ESITETTYIHIN KYSYMYKSIIN?

Edellä suoritettuun hyvän johtajan ja johtamisen doktriinin ja käytännön johtamisen tarkasteluun perustuen on mahdollista hahmotella hyvän johtajan ja johtamisen vaatimuksia ja ominaispiirteitä seuraavasti yhdistäen erityisesti vuorovaikutusjohtamisen sisältämiä ajatuksia johtajan ominaisuuksiin ja johtamistilanteisiin

1. Hyvä johtaminen on erilaista riippuen ajasta, toiminnan ympäristöstä ja kulttuurista. Johtamisen konteksti määrittää hyvän johtamisen perustan.

2. Hyvän johtajan osaamisalueissa korostuvat kolme metaominaisuutta
   - suurten linjojen näkeminen
   - organisaation asemointi suhteessa muihin toimijoihin
   - jatkuvan uudistumisen edellytysten luominen

3. Hyvä johtaminen perustuu sellaiseen ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen, jossa luodaan maailmasta yhteinen kuva ja visio, muodostetaan yhdessä yhteinen tahtotila toiminnalle sekä kyky sen toteuttamiseksi.

Yhteiset arvot ja yhteinen kulttuuri eivät kuitenkaan yksin riitä takaamaan toiminnan johdonmukaisuutta ja tuloksen aikaansaamista. Itsenäiset ja yrittävät ihmiset eivät aina kunnioita rajoja. Niinpä johtajalle oman henkilöstön ja keskeisten sidosryhmien taholta tuleva valtuutus johtamiseen ja toisaalta henkilöstön sitoutuminen toimimaan yrityksen tai julkisen organisaation tavoitteiden mukaisesti ovat aina ehdollisia. Ihmiset saavat työyhteisössään valtaa ja vastuuta, mutta heiltä odotetaan

samanaikaisesti itsenäisyyttä, innovatiivisuutta ja oppimista ja aivan erityisesti tulosten aikaansaamista. Tämän varaan rakentuu viime kädessä koko organisaation, johtajan, johtamisen ja henkilöstön menestyminen.

On mielenkiintoista havaita, että yrityksissä suurten linjapäätösten tekeminen keskittyy. Myös päätökset visioista, arvoista ja kulttuurista keskittyvät. Ideologinen kontrolli tiivistyy ja ulottuu jopa tunteiden alueelle. Tunnetyöstä ja tunnetyön johtamisesta – tunneälystä - on tulossa uusi johtajien ja johdettavien vuorovaikutuksen osa-alue. Ruumiillinen työ ja henkinen työ ovat saamassa rinnalleen tunnetyön omana työn lajinaan. Pehmeän johtamisen kontrolloiva ote on tietotekniikan aikana ja vahvojen organisaatiokulttuurien sekä arvojen organisaatioissa aina ja kaikkialla paikalla, tosin piilevänä usein. Hyvä johtaja osaa myös tunnetyön johtamisen.

SUOMALAINEN JOHTAJA JA JOHTAMINEN – MILLAISTA SE ON?

Entäpä sitten suomalainen johtaminen, miltä se näyttää uusimman doktriinin valossa? Onko suomalainen johtaja hyvä johtaja? Johdetaanko meitä hyvin?
Aiempien tutkimusten mukaan yleisiä suomalaisen johtamisen ja johdettavana olemisen piirteitä ovat autonomia, oman reviirin tärkeys, johtajaa ei kaivata kovin usein paikalle käskyttämään, vuorovaikutuksen on oltava tyyliltään ”hiljaista ja vaivihkaista” valmentamista. Se ei kuitenkaan poista lujan tahtoihmisen kunnioitusta.

Johtamisorientaatioltaan suomalaiset johtajat ovat johtajuuteen asioiden johtamisen kautta kasvaneita – osaavia ja vahvoja substanssijohtajia. Ihmisten johtamisen he ovat useissa tapauksissa oppineet työpaikoilla ja elämässään kokemuksen kautta – toiset paremmin ja toiset hieman huonommin. Johtajaksi kasvaminen ja kehittyminen ihmisenä ovat olleet usein melko satunnaisesti ohjattua – lähinnä johtajan omista haluista ja kyvyistä riippuvaa. Systemaattisia, pitkäjänteisiä ja päämäärähakuisia johtamisen ja johtajana kehittymisen leadership-painotteisia kehittämis- ja valmennusohjelmia on ollut käytössä hyvin harvoissa yrityksissä ja julkisen vallan organisaatioissa. Suomalaisen johtamisvalmennuksen yksi kehittämisen kohdealue on juuri täällä. Tämän johtamisalueen puutteet näkyvät tämän päivän suomalaisessa johtamisessa.

Monien tutkimusten, ja myös käytännön kokemusten, mukaan henkilöstö kokee yritysten ja julkisten organisaatioiden johtamisessa paljon kehitettävää. Työyhteisö ei välttämättä voi hyvin, vaikka se menestyykin ydintehtävänsä suorittamisessa. Joissakin organisaatioissa johtajuus on kadoksissa ja yritystä tai julkista organisaatiota ei johdeta päämäärähakuisesti ja yhteisin voimin. Pomottelukulttuuri saattaa olla vallalla jossain toisaalla. Johtaja, päällikkö tai esimies haluaa päättää ja määrätä asioista, jotka olisi luontevampaa ratkaista työyhteisön henkilöstön kesken heidän omissa työryhmissään ja työpaikoillaan.

Ihmisten, työyhteisön jäsenten, arvostus ja kunnioitus mainitaan usein juhlapuheissa, mutta arkimaailman työyhteisöissä luonteva keskustelu johdon ja henkilöstön välillä, etukäteinen asioista informointi kaikille sekä henkilöstön tasavertainen kohtelu saattavat unohtua vähemmän tärkeinä asioina tuottavuuden kasvattamisen, kustannustehokkuuden lisäämisen ja suurten investointiprojektien merkityksen korostumisen noustessa yrityksessä tai julkisessa organisaatioissa johdon näkökulmasta katsottuina strategisen tärkeiksi asioiksi. Henkilöstö voidaan ymmärtää tuolloin ehkä pelkäksi kustannustekijäksi. Suomalaisessa johtamisessa on monissa organisaatioissa paljon parannettavaa.

Tietysti meillä on yrityksiä ja julkisia organisaatioita, joita johdetaan hyvin. Niissä vallitsee innostunut ilmapiiri ja vahva ”me-henki ”. Se näkyy organisaation ulkopuolellekin. Hyvä johtaminen näkyy, tuntuu ja luo tuloksia. Se on aito strateginen menestystekijä.

Piispa Mikko Heikka on hyvin määritellyt suomalaisesta näkökulmasta hyvän johtajan ja johtajuuden ominaisuuksia. Näin hän on todennut: ” Raamatun Hyvä Paimen on paras johtajamalli. Aina lukiessani johtajuuden kirjoja palaan mielessäni Hyvän Paimenen vertaukseen. Siinä ovat hyvän joh-

tajuuden monet elementit mukana; selkeä näkemys, ehjä minä, välittäminen lauman jäsenistä, jopa henkensä alttiiksi paneminen. Hyvä Paimen pitää huolta myös itsestään". Tämä määritelmä voisi olla yksi hyvä ja pelkistetty vastaus tämän artikkelin otsikon sisältämään kysymykseen hyvästä johtajasta ja johtamisesta.

LÄHTEET

Isoaho, Minna: Rohkea johtaja. Porvoo 2007

Karlöf, Bengt – Helin, Fredrik Helin Lövingsson: Johtamisen näkökulmat. Helsinki 2004

Karlsson, Svenolof (toim.): Ledarskap. Helsinki 2004

Åhman , Helena: Menestyvä johtaminen. Haasta itsesi. Porvoo 2004

AKATEEMINEN VAPAUS MAHDOLLISTAA UUDET AVAUKSET

Professori Timo Aarrevaara

Valtiotieteiden tohtori Timo Aarrevaara työskenteli Risto Harisalon sijaisena 1990-luvun lopun Tampereen yliopistossa. Hän on sparrannut Risto Harisaloa monissa kerettiläisen ajattelun ja epäterverveellisen ruokakulttuurin kysymyksissä.

Yliopistoihin kohdistuu toiveita, joiden paineessa akateeminen professio työskentelee. Yliopistot ovat viime vuodet olleet muutoksessa, eivätkä työn edellytykset ole pysyneet odotusten edellyttämättä tasolla. Silti akateemisiin tehtäviin yliopistossa houkuttaa akateeminen vapaus ja yliopistolaitoksen arvostus yhteiskunnassa. Toisella puolella vaakaa painavat lyhyet työsuhteet erityisesti nuoremmilla ikäluokilla. Tuon esille tässä lyhyessä poleemisessa kirjoituksessa yliopistojen muutoksen seurauksia ja reflektoin Risto Harisalon akateemista kädenjälkeä tästä näkökulmasta.

Aina 2000-luvun alkuun asti Suomessa yliopistojen akateemiset yksiköt muodostuivat pienistä laitoksista, joilla oli usein kuitenkin vahvat verkostot oman alansa toimijoihin lähinnä muissa yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa. Näin oli myös Tampereen yliopistossa, jossa oppiaineista vastaavat laitokset olivat myös tulosyksikköjä. 2000-luvulla toteutettu yksikkökoon kasvu rikkoi oppiaineeseen ja monesti opetuksen tehtäviin perustuvan laitosrakenteen. Tilalle tuli kahdessa tai useammassa syklissä laajoja ja monitieteisiä yksiköitä, joihin sitoutuminen vie aikansa. Kulttuurinen muutos toteutuu hitaasti, sillä toimintatapa on muuttanut myös akateemisia ja sosiaalisia sitoumuksia, joihin akateemisten yksikköjen toimintatapa perustuu. Yliopistoissa työskenteleviin opettajiin ja tutkijoihin kohdistuu odotuksia itsenäisestä roolista ja vahvasta akateemisesta vapaudesta.

Akateeminen yhteisö korostaa tieteenalojensa ja toimivien verkostojensa merkitystä, mutta yliopistojen rakenteet ovat pääosin hajanaisia. Näin siksi, että yliopistojen tutkijat ja opettajat ovat vahvoja toimijoita korkeakoulujen ulkopuolella, mutta usein vähemmän sitoutuneita yliopistohallinnon asettamiin päämääriin. Julkishallinnon ja yritysten johtamiskäytännöt eivät ongelmitta toimi yliopistoyhteisössä.

Yliopistot ovat erityinen tapaus hallinnon uudistuksissa, koska ne eivät enää ole osa valtionhallintoa, mutta samalla sitä koskevat samat ongelmat kuin muitakin julkisia tehtäviä hoitavia organisaatioita. Paikallinen autonomia ja itsehallinto ovat julkisten organisaatioiden uudistuksissa ristiriitojen ytimessä. (Askim et. al. 2010). Vaikka yliopistot ovat vuoden 2010 alusta irtaantuneet valtionhallinnosta, näyttää niiden uudistaminen noudattavan julkisten organisaatioiden uudistuksille ominaisia tekijöitä. Yliopistoyhteisössä uudistukset näkyvät kiristyvänä työtahtina sekä professionaalisen itsesääntelyn vähenemisenä. Kun odotukset akateemisen vapauden tuottamasta tutkimuksesta ja sen relevanssista eivät toteudu, on siitä seurannut yliopistojen tutkimus- ja opetustyön statuksen laskua. Tämä on eurooppalainen trendi, jossa akateeminen professio on ”oman menestyksensä uhri”, kuten Jurgen Enders ja Ulrich Teichler ovat osuvasti kuvanneet.

2000-luvun yliopistouudistukset ovat keskittyneet yliopistojen taloudellisen ja hallinnollisen aseman muutokseen ja rakenteisiin tavalla, joka on jättänyt ratkaistavia ongelmia vielä tulevaisuuteen. Yliopistouudistus on jäänyt kollegiaalisen päätöksentekokulttuurin sekä yrittäjähenkisen ja vastuuttavan toimintakulttuurin väliin. Vuoden 2009 yliopistolain osalta yliopistot olivat aloitteellisia ja eri intressiryhmien osallisuus oli toki laajaa. Silti akateemisen ja hallinnollisen henkilöstön kuuleminen jäi valmisteluvaiheessa oleellisten kysymysten osalta liian vähäiseksi ja kokemuksen ääni osaksi kuulematta. Huomio kohdistui taloudelliseen ja hallinnolliseen autonomiaan ja rakenteisiin, kun taas

toimintakulttuurin muutokset ja akateemisen profession työolosuhteet jäivät monelta osin ratkaistavaksi vasta tulevina vuosina.

Yliopistouudistuksessa akateemisen ja hallinnollisen johdon keskeiseksi tehtäväksi on vuoden 2012 lopussa päättyneen muutosjohtamisen vaiheen jälkeen muodostunut resurssien ja tehtävien tasapainon varmistaminen delegoinnin periaatteen mukaisesti. Ongelmaksi tehtävän toteuttamisen tekee se, että välineet on suurelta osin luotava yliopistoissa. Siksi tämän organisaatiorajoja ylittävän laajan uudistuksen toteuttaminen ei ole neutraali hallinnolliseen toimeenpanoon perustuva prosessi, vaan laaja kulttuurinen muutos. Vie vuosia, että professionaaliset kulttuurit, tilivelvollisuus ja toteutetut rakenteelliset uudistukset tukevat toisiaan.

Risto Harisalo näyttää uineen vastavirtaan monessa yliopistouudistuksen seurauksiin liittyvässä asiassa. Hän on laajasti toiminut kenenkään siihen erityisemmin pakottamatta akateemisissa toimissa, joihin on kuulunut tutkimus, opetus ja vuorovaikutus muun yhteiskunnan kanssa. Toki jo ennen 2000-lukua senioritehtävissä toimineilla on sellainen etuoikeus, että heillä on ollut toisinaan mahdollisuus valita sopiva kombinaatio työn sisällöksi. Näin hallinnon ja johtamisen tehtävät ovat säilyneet ajankäytöltään kohtuullisina. 2010-luvulla senioritehtävissä toimivilla on suppeampi mahdollisuus luoda oma toimenkuvansa. Yksikkökoko on suurempi, taloudellinen vastuu myös julkisoikeudellisissa yliopistoissa on aiempaa vaativampi ja johtamisen tehtävät edellyttävät päätoimisuutta. Akateemisen johtamisen tehtävissä toimivia arvioidaan akateemisten meriittien perusteella, vaikka perinteisen akateemisen profession ja hallinnon profession väliin on näin muodostunut kolmas tila.

Akateemisen profession on vaikeaa löytää uutta roolia muuttuvassa tilanteessa. Tämä johtuu osaksi siitä, että suomalaiseen akateemiseen kulttuuriin kuluu sitoutuminen tieteenalaan vahvemmin kuin rakenteeseen. Silti henkilöstön liikkuvuus yliopistojen välillä, samoin kuin tutkijoiden rekrytoiminen yliopistosektorin ulkopuolelta, on vähäisempää kuin keskeisissä verrokkimaissa. Yliopistouralle onkin yhä vaikeampi päätyä muilla kuin akateemisilla ansioilla, ja tuloksellisuutta korostavat toimintatavat kuten julkaisufoorumi yhdenmukaistavat akateemista professiota.

Suomessa on viime vuosina korostettu tutkimusrahoituksessa sekä yliopistojen strategioissa monitieteisyyttä ja tieteidenvälisyyttä. Tämän taustalla on oletus, jonka mukaan keskeiset innovaatiot toteutuvat tieteenalojen rajapinnoilla. Näillä rajapinnoilla toimimiseen liittyy tutkijan kantama riski, sillä käytännössä nuorilta tutkijoilta edellytetään usein määrätietoista keskittymistä varsin kapeisiin aiheisiin sekä julkaisemista oman alan keskeisillä kanavilla. Kun yliopistoura on alkuvaiheessa pätkätyötä, niin sitoutuminen laajempiin yliopistojen asettamiin tavoitteisiin kasvaa vasta senioriteetin myötä. Yhteiskuntatieteissäkin henkilökohtainen kulkee usein yhteisen edellä.

Urapolkuja ja akateemisen henkilöstön työn sisältöä on toki tutkittukin esimerkiksi Muuttuva akateeminen professio Suomessa-tutkimuksessa (Aarrevaara & Pekkola 2010). Muuttuva akateeminen professio-tutkimuksen toisen vaiheen (EUROAC) tulokset laajentavat vuosina 2007-2008 toteutetun surveyn avulla hankittua kokonaiskuvaa akateemisen profession työolosuhteiden taustalla olevista sosiaalisista muutoksista. Näkemys yliopistoista syvenee koko yhteiskunnan muutoksen suuntaan sekä korkeakoulutuksen globalisaation teemoihin. Keskeisiksi teemoiksi näyttävät nousseen akateemisen työn luonne sekä näitä muutoksia ohjaavat sisäiset ja ulkoiset tekijät.

Muuttuva akateeminen professio-tutkimus on tuonut esille myös sen, että yliopistojen opetuksen, tutkimuksen ja yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tehtävien houkuttelevuudessa on Suomessa puutteita, varsinkin nuorempien ikäluokkien osalta. Professoreista akateemisen uran valitsisivat toki huomattavasti useammat, kuin tutkijan tehtävissä toimivat. Niin se on ehkä ollut aina, mutta erona aiempaan on, että puutteiden korjaaminen on ollut enemmän toimijoiden käsissä kuin 2010-luvulla. Risto Harisalon tie alalle on tästä hyvä esimerkki. Hän siirtyi opintielle yliopistoon pitkän tien kautta ja aikuisiällä. Eri tieteenalojen opintojen kautta hän päätyi hallintotieteisiin, jossa kasvu kokonaisvastuuseen omasta työstä ja akateemisesta yhteisöstä sai toteutumismahdollisuuden. Tutkimuksen, opetuksen ja yhteiskunnallisen palvelutehtävän ansiot kertovat, että Harisalon osalta ei ole kyse heikosti yliopistoyhteisöön sitoutuneesta ja kapea-alaisesta osaajasta.

Akateeminen vapaus on luonut hänelle mahdollisuuksia ylittää tieteenalojen ja rakenteiden raja-aitoja sekä kehittää, toteuttaa ja tehdä uusia avauksia. Sellaisessa akateemisessa vapaudessa syntyy pitkäaikaisia opetukseen ja yhteiskunnalliseen palvelutehtävään liittyviä sitoumuksia, jotka eivät suoraan ole akateemisia meriittejä. Harisalon pitkä ajanjakso JOKO-kurssien johtajana ja kuntien virkamiesten ja päätöksentekijöiden kouluttajana on tätä työtä, joka olisi jäänyt toisenlaisissa olosuhteissa toteuttamatta. Toisaalta yliopistoilla on uudessa taloudellisen ja hallinnollisen autonomian tilanteessa yllättäviä puutteita kyvyssä antaa mahdollisuuksia täydentävän rahoituksen hankkimiseen pitkäjänniteisissä hankkeissa. Fokusoiminen on vienyt mahdollisuuksia niiltä toimintamuodoilta, jotka eivät suoraan palvele yliopistojen strategiaa ja akateemista ydintä. Periaatteessa akateeminen vapaus on muuttunut perinteisestä opetuksen, oppimisen ja tutkimuksen vapaudesta taloudellisen ja hallinnollisen vapauden suuntaan. Käytännössä taloudellinen ja hallinnollinen vapaus hakee vielä muotoa, joka tukisi akateemista vapautta.

Tieteenkään ei voi väittää, että Harisalon kohdalla työ sidosryhmien parissa olisi ollut irrallaan akateemisesta ytimestä. Juuri sidosryhmien kanssa toteutunut yhteistyö on tuottanut hänen hankkeisiinsa aineistoa opetukseen ja ajatuksia varsin laajasti tutkimukseen. Osa Risto Harisalon laajasta kirjallisesta tuotannosta on syntynyt yliopistoyhteisön ulkopuolella toimivien tutkijoiden ja muiden professioiden edustajien kanssa. Tämä ei ole tavallista aikana, jolloin akateemiset meriitit ovat varsin tarkasti määriteltyjä ja erityisesti nuoremmat tutkijat tekevät työnsä varsin tiiviissä ja yhtenäisissä tutkimusryhmissä.

Yliopisto ei ole lähtökohtaisesti ole paikka, jossa yhteisön kanssa samaa mieltä oleminen olisi työskentelyn keskeinen edellytys. Näin on myös yhteiskuntatieteellisillä aloilla, joissa kriittisyys ja uusien näkökulmien löytäminen on välttämätön osa tieteellisten käsitysten muutosta. Harisalo ei ole edellyttänyt muiden omaksuvan käsityksiään. Itseasiassa hän on näyttänyt akateemisessa yhteisössä hakeutuvan keskusteluihin, joissa näkemysten kirjo on runsas. Yliopisto onkin siitä erikoinen työpaikka, että siellä saa olla eri mieltä yhteisön valtavirran kanssa paitsi tiedosta myös sen tuottamisen menetelmistä. Mielipiteen muuttaminenkin on mahdollista, ja tutkimustietoon perustuvaa näkökulman muutosta arvostetaan jopa opetustehtävissä.

Oiva Ketonen pohtii kirjassaan Juhlien jälkeen (1991) Isaac Newtonin luentoja, joilla oli vain muutama kuulija ja saattoi käydä niinkin, että luentoja jäi kuulijoiden puuttumisen takia kokonaan pitämättä. Newtonin merkitys tieteen kehitykselle on valtava, mutta kuulijoita keräävää puhujan taitoa hänellä ei nähtävästi ollut. Ketonen tuo luennot esille mahdollisuutena uuden tutkimuksen alan tai uusien tutkimustulosten esille tuomiseen. Yliopistojen perusopetuksen luennot ovat mahdollisuuksia tuoda esille näkemyksiä, tulkintoja ja epäilyksiä, jotka eivät tule oppikirjoissa esille. Risto Harisalo on yliopiston opetuksessa toiminut juuri näin ja hänen luentonsa ovat olleet suosittuja. Hän on rohkaissut myös muita panostamaan opetukseen uusissa teemoissa ja uusilla aloilla.

Joskus keskustelu saattaa kuitenkin olla ohdakkeista, eivätkä verbaalisesti parhaatkaan löydä oikeita sanoja. Kerrotaan, että Harisalon palatessa Kuopiosta Tampereelle hän ohjasi gradun aihetta etsivää opiskelijaa ottamaan yhteyttä savolaisittain ”Kuavin kunnanjohtaja Räsäseen”. Seuraavana päivänä opiskelija palasi ja sanoi, ettei ollut löytänyt Suomesta sellaista kuin Kuovin kunta. Tarinan mukaan tässäkin tapauksessa yhteistyö löysi väylänsä ja tuloksena oli kuitenkin opinnäyte, joskaan ei välttämättä Kaavin kunnasta kerätystä aineistosta.

Kollegiaalinen päätöksenteko ja vahvat profession sosiaaliset sitoumukset ovat 2000-luvulla korvaantuneet tulosta ja relevanssin merkitystä korostavilla johtamisopeilla. Yliopistojen virastokulttuuria ei ole syytä kaivata, mutta aidosti kannustava päätöksenteko ja laajasti jakautunut vastuunkanto vaativat toimintakulttuuria, jonka kehittyminen vie vuosia. Näin siksi, että luottamuksen, vastavuoroisuuden ja yhteisten toimintatapojen kehittyminen perustuu kokemukseen. Tätä kokemusta rikkovat epäoikeudenmukaisiksi koetut pelisäännöt ja luottamuspääoman myrkyt (Harisalo & Miettinen 1995). On arvokas asia, että akateemisessa yhteisössä on dogmaattista valppautta ja kriittisyyttä toimintaedellytysten muuttuessa. Risto Harisalo on toiminnallaan osoittanut, että 2010-luvun yliopistoon ei toki tarvitse suhtautua kyynisesti ja sarkastisesti, asioita on mahdollista tarkastella myös vil-

pittömästi ja toimia joustavasti. Luottamuspääomaa syöviä pettymyksiä, epäonnistumisia ja erimielisyyksiä on yliopistouudistuksessa riittänyt, joten luottamuspääoman rakentajille riittää kysyntää.

Risto Harisalo ei ole valinnut yhteistyökumppaneitaan tai siteeraamiaan tutkijoita sen perusteella, onko hän samaa mieltä heidän kanssaan. Hän on pikemminkin hakeutunut tutkimuksessaan ja opetustehtävissä aiheisiin, joista keskustelu, väittely ja dialogi on mahdollista. Tästä hänelle on syytä olla kiitollinen, sillä erilaisten näkemysten kilpailu ja argumentointi on pitänyt laajaa joukkoa virkeänä. Se antaa lupausta odottaa häneltä mahdollisuuksia avauksiin myös tulevina vuosina.

LÄHTEET

Aarrevaara, T. & Pekkola, E. (2010). Muuttuva akateeminen profession Suomessa. Tampere University Press.

Askim, J. & Christensen, T. & Fimrette, A.L. & Laegreid, P. (2010): How to access administrative reform? Investigating the adoption and preliminary impacts of the Norwegian welfare administration reform. Public Administration Vol. 88, No. 1.

Enders, J. & Teichler, U. : A Victim of their own success? Employment and working conditions of academic staff in comparative perspective.

Harisalo, R. & Miettinen, E. (1995): Luottamuspääoma. Tampere University Press.

Ketonen, O. (1991): Juhlien jälkeen. WSOY.

ISMIEN DIFFUUSIO, ELI KUINKA NYKYHETKI JA LÄHITULEVAISUUS OTETAAN HALTUUN JOHTAMISMALLIEN AVULLA

Yliopistonlehtori, Hallintotieteiden tohtori Klaus af Ursin

Klaus af Ursin on toiminut Tampereen ja Vaasan yliopistoissa hallintotieteen eri tutkimus- ja opetustehtävissä. Lisäksi hän on työskennellyt itsenäisenä liikkeenjohdon konsulttina ja Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketoiminnan ja yrittäjyyden yliopettajana. Hallintotieteen yliopistonlehtorina Klaus oli Riston läheinen työtoveri hallintotieteen oppiaineessa 2009-2013.

Yritysten, julkisen hallinnon ja järjestöjen johtamista leimaa jatkuva pyrkimys kohti parempaa. Pitäisi olla tuottavampi, taloudellisesti kannattavampi, tehokkaampi, vaikuttavampi. Näissä pyrkimyksissä johtoa ohjaavat käytännöllisen manageriaalisen perusotteen lisäksi erilaiset organisaatiota ja johtamista koskevat ajattelutavat, ismit, jotka leviävät organisaatiosta toiseen monella tavoin. Nämä ajattelutavat kiteytyvät johtamismalleiksi.

Johtamismalli muodostaa johtamista koskevan maailmankuvan, jonka perusteella tietyt painotukset, periaatteet ja toimenpiteet nousevat ensisijaisiksi. Sitä voidaan aina pitää jonkinasteisena johtamiseen liittyvänä innovaationa. Johtamismallien kehitystä ismeiksi, leviämistä ja organisaatiokohtaista omaksumista voidaan tarkastella innovaatioiden syntynä ja leviämisenä (diffuusiona). Tällaiseen teemaan tarttui varsin varhain Suomessa Risto Harisalo (Harisalo 1984), ja tämä artikkeli seuraa samaa polkua. Tässä artikkelissa ei kuitenkaan laajemmin pohdita johtamismallien leviämistä sinänsä, vaan pohditaan niiden käyttöä otettaessa haltuun tulevaisuudessa häämöttäviä haasteita.

Yksittäisten johtamismallien taustalla on aina laajempia teoreettisia ja opillisia aineksia, jotka ajan myötä muodostavat organisaatiota ja johtamista koskevan oppihistorian teoreettisia ja paradigmaattisia linjauksia. (Ks. näistä esim. Harisalo 2008; Seeck 2008) Erotukseksi johtamisteorioista tai -opeista johtamismalleille on ominaista, että ne tuodaan esiin nopeasti omaksuttavina ja yleispätevinä ratkaisumalleina, ismeinä. Johtamismalleja voidaan pitää aina joltakin osin muoti-ilmiöinä, jotka tulkitsevat ajan henkeä ”state of the art” -tasolla eli ikään kuin kehityksen viimeisimpänä saavutuksena. Ne ilmentävät kullekin ajalle tyypillistä ilmapiiriä ponnisteluissa kohti johtamisen parempaa huomista. Niinpä vakavasti asemaansa suhtautuvat johtajat ja organisaatioiden kehittäjät kokevat, että heidän pitää seurata tätä ajan henkeä voidakseen säilyttää uskottavuutensa. (Ks. Abrahamson 1996)

Voidakseen tulla muotiin johtamismallin pitää siis näyttäytyä rationaalisena ja edistyksellisenä. Sen täytyy olla myös riittävän yksinkertainen ja konkreettinen. Sen täytyy antaa organisaatioiden henkilöstölle mahdollisuus oppia uudenlaisia johtamistekniikoita. (Abrahamson 1996, 255) Edistyksellisyys tarkoittaa, että ismi vastaa ajan haasteisiin ollen samalla luomassa edellytyksiä tulevaisuudessa näkyvän maailman kohtaamiseen. Johtamismallit ovat teknisluonteisia johtamisen välineitä luoden järjestystä ja uusia merkityksiä, ne vastaavat organisaatioiden tarpeisiin mallintaa muuttuvaa maailmaa (Kettunen 1997, 80).

1. JOHTAMISMALLI ISMINÄ

Johtamismallit ovat määritelmällisesti suhteellisen helposti omaksuttavia ja yksinkertaistettuja lähestymistapoja, jotka auttavat liikkeenjohtoa tavoittelemaan organisaatiolleen yhä parempaa suorituskykyä. Ne tarjoavat tietynlaisen vastauksen johtamiseen liittyviin haasteisiin. Kaupallisesti ajatellen ne ovat kiistatta tuotteita, joita voitolliseen toimintaan pyrkivät tahot vievät eteenpäin oman etunsa nimissä. Erään analyysin mukaan esimerkiksi Yhdysvalloissa organisaatiot olivat vuoteen 1994 mennessä käyttäneet lähes tuhatta erilaista TQM-malliin (Total Quality Management, laatujohtaminen

tai kokonaisvaltainen laatujohtaminen) nojaavaa kaupallisesti markkinoitua konseptia. (Nohria & Berkley 1994, 130).

Johtamismalli on aina myös kertomus, jossa hyvä voittaa pahan ja poistaa tietämättömyyttä. Esimerkiksi 1990-luvulla Suomen julkisessa hallinnossa ensin johtamismallina esiin noussut ja sittemmin vakiintuneemman valta-aseman johtamisoppina saavuttanut tulosjohtaminen oli suuri kertomus pahasta byrokratiasta, joka oli pesiytynyt julkiseen hallintoon ja kuinka hallinnon hajauttaminen itsenäisempiin yksikköihin ja ohjaussuhteiden uudistaminen vähentäisi byrokratiaa ja toisi lisää itseohjautuvuutta.[1] Selvää oli että itseohjautuvuudesta tuli vahvasti myönteisesti latautunut käsite ja pahan byrokratian ilmiöitä sai vihdoin julkisesti inhota.

Johtamismallin menestyminen on kiinni siitä, kuinka hyvin se tulkitsee lähimenneisyyden tapahtumia ja kuinka valistuneesti se ottaa huomioon käytössä olevan tieteellisen tiedon. Näin ollen kuka tahansa ei kykene luomaan uutta ismiä. Tulosjohtaminen käytti 1990-luvun alussa hyödyksi kaiken aina 1970-luvulle ulottuvan byrokratiakriittisen tutkimuksen, joka oli käytettävissä. Johtamismalli toimii siis myös tieteellisen tiedon siirtymänä, jossa uusi sosiaaliteknologia artefakteineen otetaan käyttöön (Tornatzky & Fletcher 1990). Tätä teemaa kehitteli myös Harisalon (1984) analyysi kunnallisten innovaatioiden diffuusiosta.

Tulosjohtaminen johtamismallina osoittautui menestyksekkääksi, koska se johti pysyviin muutoksiin valtionhallinnon toimintatavoissa ja on vakiintunut jatkuvasti kehitettäväksi johtamisjärjestelmäksi. Se siis ei jäänyt pelkäksi ismiksi. On kiinnostavaa, että esimerkiksi tulosjohtamisen nousun aikana pätevästi esitelty jaetun johtajuuden malli (esim. Ukkonen 1994) ei vielä tuolloin saanut ilmaa siipiensä alle. Kymmenen vuotta myöhemmin siitä sen sijaan nousi suuntaukseksi vakiintunut ”uusi” näkökulma johtajuuteen (ks. esim. Ropo ym. 2005).

Tulosjohtamiseen sopii hyvin käsitys johtamismallista tietyn kokonaisuuden hahmottavana retoriikkana, joka vähentää epävarmuutta tuottamalla johdon haasteisiin sopivan erityisen kielen. Kieli auttaa määrittelemään ongelmien luonnetta ja sitä kautta myös niiden ratkaisuja. (Eccles & Nohria 1992, 10) 1990-luvulla kirjoitettiin eri henkilöiden toimesta useampiakin tulosjohtamista kehittäviä ja tulkitsevia teoksia, jotka yhdessä valtionhallinnon johdon tuen kanssa auttoivat vakiinnuttamaan mallia opiksi, joka tulkintojen ja sovellutusten kautta kerrostui osaksi valtionhallinnon johtamisrakennetta. Kuten Clark (2004, 300–302) toteaa, johtamismallit sekä syntyvät että kehittyvät useiden henkilöiden yhteistyön tuloksena. Tärkeässä asemassa ovat henkilöt, jotka mallin kautta alkusysäyksen saatuaan organisaatioissa muokkaavat mallin ideoita käytäntöön. Tässä yhteydessä tärkeää on mallin kehittämä kieli, jota sovelletaan organisaatio- ja tilannekohtaisesti kohdattaviin käytännöllisiin haasteisiin. Näin vaikkapa yhteistyösuhteesta tulee ”rajapinta” tai vakiinnutettua yhteistyöketjua johtavasta henkilöstä ”prosessinomistaja”.

Jäädessään iduksi tai lyhytaikaiseksi johtamismalli muoti-ilmiönä (fad) voidaan tulkita torjutuksi innovaatioksi. Näin voidaan ajatella, jos sitä ei sen täydessä muodossaan oteta käyttöön. Kuten jaetun johtajuuden esimerkki osoittaa, torjunta saattaa jäädä väliaikaiseksi ja kätköön jäävä malli osoittautuukin airueksi tulevaisuudesta.

Teoriat erilaisten kulttuuristen ainesten kerrostuneisuudesta (ks. esim. Giddens 1984) ja eri opillisten ainesten sedimentoitumisesta (Cooper ym. 1996, 623–624) painottavat sitä, että uusia johtamismalleja ei ole mahdollista ottaa käyttöön sellaisenaan. Ne näet kerrostuvat aina aikaisemmin käytettyjen mallien ja oppien kanssa. Samalla jokainen organisaatio muodostaa ainutkertaisen, vähitellen kehittyvän kulttuurisen rakenteen erilaisine johtamiseen liittyvine käsitteineen, malleineen ja konsepteineen. Tätä kehitystä voidaan myös kutsua eri mallien ja oppien institutionalisoitumiseksi, koska prosessi ei ole mielivaltainen vaan aina tiettyjen reunaehtojen sanelema. Tutkimuksellisesti on haasteellista osoittaa, miten ja miltä osin tietty johtamismalli on vaikuttanut organisaation toimintaan. Tähän kysymykseen ei tässä yhteydessä enempää puututa. Johtamisinnovaatioiden diffuusion tutkimusperinteen uusinta aaltoa edustaa esimerkiksi Van Veenin ym. tutkimus vuodelta 2011. (Van Veen ym. 2011)

Suomessakin havaittu ilmiö on johtamismallien ja -oppien politisoituminen, tai oikeammin niiden joutuminen osaksi poliittista kamppailua. Jo 1800-luvun jälkipuoliskolta alkaen on ymmärretty, että eri ideat ja ideologiat saavat poliittisessa mittelössä välineellisiä merkityksiä. Pienempiin ja konkreettisempiin asioihin liittyvät ideat ja opit joutuvat osaksi suurempiin asioihin liittyvien aatosten jännitekenttää. Tästä syystä myös liikkeenjohdolliset periaatteet ja johtamiseen liittyvät opit saattavat yllättävälläkin tavalla kahliutua (yhteiskunta-, toimiala- ja organisaatiotasoisiin) poliittisiin intresseihin. Tällöin niitä kannattavat ja vastustavat ajattelevat enemmän omia kustannuksiaan ja hyötyjään kuin itse ideoita (ks. esim. Frost & Egri 1991). Niinpä esimerkiksi alkunosteensa nerokkaasta Prahaladin ja Hamelin Harvard Business Review´ssa olleesta artikkelista (Prahalad & Hamel 1990) saanut johtamismalli ydinosaamiseen keskittymisestä - joka kansainvälisessä liikkeenjohdossa kuuluu viimeisten 20 vuoden liiketoiminnan ja organisaatioiden kehittämisen megatrendeihin – on eri maissa ja kulttuureissa joutunut kovankin poliittisen pelin nappulaksi ”aiheuttaessaan” irtisanomisia, liikkeenluovutuksia ja työn siirtymistä maasta toiseen.

Muutoksen johtamisessa onkin tämän vuoksi kyse aina myös eri toimijoiden intresseihin ja identiteetteihin liittyvien jännitteiden ratkaisemisesta viestinnän ja retoriikan avulla. Tämä prosessi jo sinällään tuottaa luontevasti ideoiden ja niihin liittyvien käsitteiden uudelleenmäärittelyjä ja uusien käsitteiden synnyttämistarpeita. (Jian 2011) Johtamismallien retoriikan tehtävänä on ratkaista muutokseen liittyviä ristiriitoja ja mahdollistaa välttämättömät siirtymät eri osapuolten muutokseen kohdistuvissa suhtautumistavoissa.

Tämä johtamismalleihin kohdistuva odotus on vaativa. Ismi näet tarjoaa aina vaihtoehdon käytännön ongelmiin keskittyvälle ”normaalijohtamiselle”, mutta epäonnistuessaan se voi pahimmillaan sekoittaa tällaisen tavallisen, perusasioihin huomiota kiinnittävän manageriaalisen toiminnan. Mallit saattavat irrottaa huomion toimialakokonaisuuden tai organisaation sisäisen kehittämisen peruskysymyksistä houkutellen johdon puuhastelemaan näennäishaasteiden ja sivuseikkojen parissa. (Eccles & Nohria 1992)

2. JOHTAMISMALLIT TULEVAISUUDEN HALTUUN OTTAJINA

Antropologi Ruth Benedictin kerrotaan havainneen Tyynenmeren saarilla asuneiden alkuperäiskansojen käyttäytymisessä seuraavaa: Kun horisonttiin ilmestyi höyrylaivan savukiehkura tai tuntematon laiva, tai kun sää oli vaihtumassa ja vaikkapa myrsky tulossa, väki kerääntyi rannalle. Ihmiset katsoivat horisonttiin ja päivittelivät havaintojaan. Puheensorina levisi rannalla. Opittuaan saarelaisten kielen Benedict kykeni seuraamaan puheen sisältöä. Ilmeni että kukin puhui itselleen tärkeistä ja mieltään painavista asioista. Tulevaisuuteen liittyvät huolenaiheet ja pelot, henkilökohtaiseen menneisyyteen liittyvät kokemukset ja tunteet, huono omatunto, syyllisyys, ja muut senkaltaiset seikat nousivat esiin. Ihmiset puhuivat hölynpölyä, jonka tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus kirvoitti kielelle. Johtamisen kannalta tärkeä oli Benedictin havainto, että ihmiset puhuivat ERI asioita, käsitys tilanteesta ja lähitulevaisuudesta ryhmätasolla tarkasteltuna oli kaoottinen.

Kun tulevaisuuden kohtaamisessa avuksi tulee valmiiksi muualla mietitty johtamismalli, se jäsentää epävarmaa tilannetta antaen joitakin tukipisteitä tilanteen hahmottamiseksi yhdessä. Samalla se tarjoaa viitekehyksen tulevaisuuden kohtaamisen keinojen pohtimiseen. Koska ihmisten organisaatioissa on kyettävä ajattelemaan riittävän yhteisillä käsitteillä ja merkityksillä, johtamismalliin kiteytyvä valmis tulkinta tilanteen muuttuneesta luonteesta auttaa usein manageriaalisesti perusteltuihin ratkaisuihin päätymisessä. Ilman valmista malliakin ja ismin apua manageriaaliset ratkaisut perustuvat aina päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden kesken rakentuvaan älylliseen malliin. Tällainen johdon sisäinen malli on aina ainutkertainen eikä täysin sinällään toistettavissa. Mutta sen tuottamiseen kuluu aikaa ja se on vaivalloista. Siinä on ismien ja johtamismallien markkinarako.

Ismiksi kehittyvä johtamismalli on alun perin joidenkin tahojen kehittämä tietyn tilanteen, tutkimuksen tai käytännön kokemuksen pohjalta. Edellä mainittu ydinosaamisen malli kehittyi laajan 1980-luvun yrityksiin kohdistuneen tutkimuksen pohjalta. Sen sijaan esimerkiksi markkinoiden kasvun ja markkinaosuuden avulla yhtiön tai sen tuotteiden asemaa analysoiva kuuluisa Bostonin matriisi taas

kristallisoitui Boston Consulting Groupin konsulttien kesken asiakaskonsultaation yhteydessä kesällä 1969 (Kiechel 2010, 60–66).

Johtamismallin käyttäjillä ei ole samaa tietoa mallin perusteena olevista taustoista, analyyseista ja merkitysyhteyksistä kuin sen luojilla. Mallin leviämisessä ismiksi onkin kyse eräänlaisesta joukkoilmiöstä, jota Bikhchandani ym. kutsuvat putoukseksi (cascade) (Bikhchandani ym. 1992). Tällainen informaatioputous syntyy, kun alkuperäisen analyysin ja ratkaisun esittäneitä henkilöitä seuraavat yhä uudet tahot. Nämä muokkaavat ajatuksiaan ja toimintaansa edeltäjiensä mukaisesti, perustaen kuitenkin ratkaisunsa vähäisempään informaatioon kuin nuo edeltäjät. Mallin perusteena ja tukena oleva informaatio siis laihtuu ja vähentyy levitessään. Putousteorialla voidaan selittää massakäyttäytymistä, mutta myös innovaatioiden diffuusiota: Eri puolilla paikallisesti tehtävät ratkaisut perustuvat johtotähtenä olevan mallin puutteelliseen informaatioon sitoutuen samalla mitä erilaisimpiin merkitysyhteyksiin paikallisen informaation kautta.

Ismiksi rakentuvan johtamismallin leviämisen nopeuttakin voidaan ymmärtää putous-metaforan avulla. Vastaavasti tällä tavoin paikallisesti syntyvät sovellutukset voivat osoittautua varsin heikoiksi ja nopeasti ohimeneviksi johtamisinnovaatiosta saatavan hupenevan perusinformaation vuoksi. (Bikhchandani ym. 1992) On ilmeistä, että monet perusteiltaan huterat tai vaikeasti ymmärrettävät mallit jäävät päiväperhoiksi juuri tästä syystä. Tällaisia ovat esimerkiksi monenlaiset johtajuuden mallit, jotka perustuvat vain jonkin persoonallisuuskategorian tai tietyn luonneanalyysitekniikan käyttöön.

Uusiin johtamisen ismeihin on houkuttavaa lähteä mukaan usein siksi, että ne ovat ällistyttävän teräviä ja itsestään selviä herättäen tuntemuksia tyyliin: ”miksi minä en tuota keksinyt?!”. Kun strategisen johtamisen BSC-malli (balanced score card, tasapainoitettu tuloskortti) 1990-luvun puolivälissä esiteltiin, tuolloin liikkeenjohdon konsulttina toimineen kirjoittajan muistissa on ällistyksen ja ärsytyksen hetki kun ymmärsin, että vuosia olin johdatellut julkisia organisaatioita strategian poluille ymmärtämättä laatia moista yksinkertaista ja nerokasta organisaation monitavoitteisuuteen liittyvää viitekehystä.

Johtamismallit myötäilevät yhteiskunnallisen kehityksen virtauksia ja vaikuttavat niihin. Barley ja Kunda (1992) osoittivat aikanaan, kuinka organisaatioiden näkeminen kulttuurisina rakenteina nousi nopeasti parrasvaloihin 1980-luvun vaihteessa. Aiheesta oli kansijuttu kahdessa tärkeässä liikkeenjohdon kansainvälisessä julkaisussa ja aihepiiriä käsitelleet kirjat sijoittuivat liikkeenjohdon kirjojen myyntitilastoissa korkealle (Barley & Kunda 1992, 381) Pitemmän ajan analyysissaan he löysivät normatiivisten ja rationaalisten johtamisteorioiden keskinäistä painotusvaihtelua sen suhteen kuinka paljon niistä kirjoitettiin. Oppien ja mallien kehitys näyttäytyykin usein ”painina” erilaisten perusotteiden, näkökulmien ja painotusten välillä (Barley & Kunda 1992, 365) heijastaen yhteiskunnassa ja ideologisessa kentässä tapahtuvia siirtymiä. Vastaavia oppien dominanssivaihtelujen analyyseja on tehty myöhemminkin vaihtelevilla tutkimusasetelmilla ja tarkkuuksilla, Suomessa mm. Seeck 2008 (Seeck 2008).

Abrahamson (1997) nostaa esiin sen, että organisaatioiden valta-aseman kasvun myötä johtamismallien ja niihin sisältyvän retoriikan merkitys voi olla suurempi kuin on ajateltu. Tällä hetkellä asiaa tarkasteltaessa on todennäköistä, että maailman tiedollisen pienentymisen kautta esimerkiksi ulkoistamisen (outsourcing) ja ydinosaamisen kaltaisten mallien yhteiskunnallinen merkitys on merkittävä. Osittain tätä vaikutusta selittää edellä mainittu johtamismallien politisoituminen sekä se, että kehittyvissä maissa nouseva keskiluokka edustaa yhä laajemmalle levinnyttä (länsimaista) managerialistista arvomaailmaa, jolle työelämän johtamisen retoriikka on tuttua.

Johtamismallille on luontaista tulkita tulevaisuuden haasteita, joten ismejä poikkileikkausmaisesti analysoimalla on mahdollista selvittää kunkin ”ajan henkeä”. Tieteellisellä tarkkuudella tehtävä on vaativa, kuten edellä mainittuihin tutkimuksiinkin tutustuminen osoittaa. Sen sijaan johtajan, konsultin, työelämän kehittäjän, kouluttajan sekä kenen tahansa työelämää seuraavan kannattaa seurata johtamismalleista käytävää keskustelua ja vetää omia johtopäätöksiään kehityksen todennäköisestä suunnasta ja sen vaihtoehdoista. Ismeihin tutustuminen auttaa ajatuksellista suuntautumista

kohti tulevaisuutta. Johtamismallit rakentuvat usein hiljaisen tiedon ja heikkojen signaalien varaan, joten niistä on myös mahdollista päätellä asiantuntijoiden tulevaisuusveikkauksia. Samalla on hyvä muistaa, että kaikki näihin asioihin kantaa ottavat eivät ole asiantuntijoita. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa käytävät johtamiskeskustelut sekä puhtaasta taloudellisesta intressistä tai yksilöllisestä sanomisen halusta nousevat kannanotot on syytä tarkkaan perata. Yhtä kaikki, näistä pohdiskeluista nousee juonteita tulevaisuuteen. Eräs tapaamani liikkeenjohtaja totesikin osallistuvansa työelämän seminaareihin sen vuoksi, että oppisi toimimaan eri tavoin kuin muut.

3. NYKYHETKEN JOHTAMISOPPEJA NIIHIN LIITTYVINE TULEVAISUUSKÄSITYKSINEEN

Lopuksi tarkastellaan muutamia tällä hetkellä (2013) esillä olevia johtamismalleja ja sitä tulevaisuutta, johon ne näyttäisivät vievän johtamisen painotuksia. Tarkastelu ei perustu systemaattiseen analyysiin, vaan ammatilliseen käsitykseen joka kirjoittajalla tutkijana, opettajana ja liikkeenjohdon konsulttina asiasta on.

Carson ym. (1999) nimesivät 1950-1990 -luvuilta seuraavat johtamismallit, joiden esiintymistä tutkimus- ja ammattikirjallisuudessa he analysoivat. Amerikkalaispainotteiseen analyysiin valittiin vain selkeästi ismeiksi tai trendeiksi kehittyneitä johtamismalleja, joten lyhytaikaiset ”päiväperhot” tai merkitykseltään vähäisiksi jääneet mallit rajattiin pois. (Taulukko 1)

Taulukkoa tarkasteltaessa havaitaan, että Suomeen useat ismit ovat tulleet myöhässä ja että toisaalta monet mainituista ismeistä ovat vieläkin voimissaan tai kokevat uutta nousua, kuten työelämän laatu -keskustelu, ydinosaaminen ja etenkin julkisella sektorilla arviointi. On selvää, että ismien sijoittelu ei noudata vuosikymmenien rytmiä, mutta taulukko kuitenkin konkretisoi artikkelin aihepiiriä. On oma kysymyksensä, tulisiko mainittuja johtamissuuntauksia pitää malleina, ismeinä, trendeinä, teorioina vai kenties paradigmoina (ks. esim. Seeck & Laakso 2010, 175–177), mutta tässä yhteydessä niitä tarkastellaan aiemmin määritellyn mukaisina johtamismalleina, jotka omana aikanaan nostattivat kovasti innostusta ja keskustelua.

1950-luku	Tavoitejohtaminen (MBO) • Toimeenpano-ohjelmien arviointitekniikat (PERT) Työntekijöiden tukiohjelmat (EAP)
1960-luku	Sensitivity training ja T-ryhmät
1970-luku	Työelämän laatu ja sitä tukevat ohjelmat • Laatupiirit (quality circles)
1980-luku	Yritys- ja organisaatiokulttuuri • Kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM) ISO 9000 -järjestelmä • Benchmarking
1990-luku	Työntekijöiden voimaannuttaminen• Horisontaaliset organisaatiot • Visio Prosessien uudelleenmäärittely • Ketterät (agile) organisaatiot • Ydinosaaminen

Taulukko 1. 1900-luvun loppupuolen tärkeimmät johtamismallit Carsonin ym. (1999) mukaan (Carson ym. 1999)

Siirrettäessä ajatusta lähimenneisyyteen ja nykyhetkeen on mahdollista tiivistää johtamismalleja taulukon 2 mukaisesti. 2000-luvun alkua leimasi voimakas tietojohtamisen valtakausi. Lähestymistavalla on selkeä linkitys tasapainoisen tuloskortin ajattelumaailmaan. Strategisen johtamisen uudeksi ulottuvuudeksi tulevaisuus- ja ympäristölähtöisen toimiala-analyysin rinnalle kehittyi resurssilähtöinen lähestymistapa, joka luontevasti korosti organisaation tietopääomaa, osaamispääomaa, suhdepääomaa ja inhimillistä pääomaa. Tällaisen - johtamismallille tyypillisesti - uudella tavalla käsitteistetyn

pääoman tilaus oli kasautunut, kun taloudellisten ja määrällisten tunnuslukujen rajoittuneisuus oli vaikeuttanut etenkin voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden johtamista vuosikausia. Tulevaisuutta ajatellen voidaan näiden kahden ismin arvoa ajatella ainakin sillä tavoin, että ne mahdollistavat myös julkisten ja kolmannen sektorin organisaatioiden entistä luotettavamman arvon määrityksen. Erilaisissa manöövereissä näitäkin organisaatioita voidaan siis pitää pelimerkkeinä sen sijaan että ne näyttäytyisivät arvona sinänsä.

Asiakkuusjohtamisen yhdessä verkostojen ja kumppanuuksien johtamisen kanssa kulkema menestyspolku vuosituhannen alussa ilmentää organisaatiomaailmankuvan muutoksen lopullista läpilyöntiä. On tullut todeksi se, että johtaminen käytännössä tapahtuu itseohjautuvissa rakenteissa, jotka ovat yhä useammin organisaatioiden omistajien valitsemien strategisten keskittymien ulottumattomissa. Uuden vuosituhannen sankarihahmo on Key Account Manager, asiakkuusjohtaja, joka johtaa useampien organisaatioiden ja kymmenienkin henkilöiden käsittämää monimutkaista asiakkuussysteemiä tieto- ja viestintätekniikan avulla ilman esimiesasemaa.

2000-luku	Tasapainoinen tuloskortti (BSC) • Tietojohtaminen (Knowledge Management) Asiakkuusjohtaminen (CRM) • Verkostot ja kumppanuudet (Kaaosajattelu/-johtaminen) • Innovaatioiden johtaminen Eettinen johtaminen/johtajuus • Organisaatioiden yhteiskuntavastuu (CSR) Jaettu johtajuus • Tunneäly
2010-luku	Kompleksisuusajattelu • Arvoverkot ja arvonmuodostus Hajautetun työn johtaminen • Pilvellä johtaminen • Some-johtaminen Y-sukupolven/Nettisukupolven johtaminen • Talent Management

Taulukko 2. 2000-luvun alussa isminä näyttäytyviä/-neitä johtamismalleja

2000-luvulle tultaessa tieto ja ymmärrys organisaatioiden uudistumistavasta on kypsynyt pisteeseen, jossa ymmärretään innovaatioiden ja muutoksen säännönmukainen mutta vaikeasti ennustettava luonne. Organisaatioita koskevan kaaosajattelun nousu jää Suomessa hyvistä kirjallisista iduista (Aula 2000; Ståhle & Grönroos 2000) ja kirjoittajankin konsultatiivisista ponnisteluista huolimatta kiteytymättä selkeäksi kaaosjohtamisen ismiksi. Innovaatiojohtaminen kuitenkin ottaa ajattelutavan omakseen saavuttaen suosiota. Innovaatioprosessien kaoottinen luonne on kaiketi helpommin ymmärrettävissä kuin kokonaisten organisaatioiden uudistuminen.

Ymmärrys yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisöjen lisääntyneestä vaikutusvallasta asiakkuuksissa, tuotevastuussa, päivittäisissä valinnoissa ja muissa arkisissa tilanteissa nostaa esiin eettisen johtamisen mallia, joka painottaa etiikan johtamista ja johtamisen etiikkaa. Vastaavasti organisaatiot koetaan yhä läpinäkymättömämmiksi ja kansainvälisen toiminnan vuoksi yhä vaikeammin ohjattaviksi. Huolenaihe organisaatiotasolla korostaa organisaatiotoimijoiden itsenäistä yhteiskunnallista vastuuta muodostaen voimakkaan liikehdinnän kohti CSR:n nimellä kulkevaa liikkeenjohdollista mallia ja oppia.

Jaetun johtajuuden yksinkertainen ajatus on, että johtajuus on yhteistyöprosessi tapahtuen ihmisten välisenä yhteistyönä. Merkityksien ja sitoutumisen muotoutumisessa ei olla riippuvaisia yhdestä leaderista vaan siitä yhteistyöhön liittyvästä vuorovaikutuksesta, joka todellisissa tilanteissa syntyy. Jaettu johtajuus sopii erityisesti yleistyneisiin verkkomaisiin asiantuntijayhteisöihin, joissa keskenään erilaista ammatillista näkökulmaa edustavien henkiöiden pitää pystyä mielekkääseen yhteistyöhön. On ilmeistä, että jaetun johtajuuden malli kehittyy lähitulevaisuudessa edelleen, koska työelämän hajautunut kompleksinen rakenne todennäköisesti on tullut jäädäkseen. Johtajuus on miellettävä yhteisöllisenä ilmiönä ja prosessina, jotta sillä uusissa rakenteissa olisi mielekäs sisältö. Jaetun johtajuuden tematiikasta on kehittynyt yksittäisiä opillisia variaatioita, joista mainittakoon etenkin kasvatusorganisaatioissa suosiota saanut pedagoginen johtajuus (ks. af Ursin 2012).

Tunneälyn korostaminen johtajuudessa ja johtamisessa liittyy johtamisajattelun historian vahvaan ”inhimillisiä” tekijöitä painottavaan virtaan murtaen sen. Tunneäly johtamismallina on kapea, mutta sen menestys liittynee ennen kaikkea siihen että ydinkäsite ja siihen liittyvä toimintamalli kaikessa yksinkertaisuudessaan korostaa tunteita ja tunneviestejä osana ns. objektiivista todellisuutta. Näin ollen ismi menee perinteisen pehmeä-kova -akselin tuolle puolen mahdollistaen sen, ettei nykyajan johtajien enää tarvitse mieltää itseään ”asiajohtajina” tai ”ihmisjohtajina”.

Kun lopuksi siirrytään tämän hetken ajankohtaisiin johtamismalleihin, todetaan että jotkut taulukkoon 2 valitut 2010-luvun mallit ovat vasta nousemassa ismin asemaan ja vielä kypsymättömiä. Niiden kautta tarkastellaan tämän hetken käsitystä johtamisen tulevista haasteista.

2010-luvulla edelleen vahvistuva ”uusi” organisaatioajattelu painottaa rakenteiden hajautumista ja niiden kvasi-itsenäisyyttä suhteessa organisaatioiden ylempään johtoon. Kompleksisuusajattelu johtamismallina painottaa uusien strategisten keskittymien syntymistä paikallisen (local) tilannekohtaisen tiedon varassa ja mitä erilaisimpien teknologisten, sosiaalipsykologisten, taloudellisten ja muiden ennalta arvaamattomien houkuttimien (attractor) vetäminä. Tämä puolestaan johtaa vaikeasti ohjattavissa olevaan itseorganisoitumiseen. Kompleksisuusajattelun kanssa samansuuntainen rakenteisiin liittyvä johtamismalli on arvon käsite, ”arvon johtaminen” ja arvoverkkoajattelu. Tämä heijastaa organisoidun maailman lukemattomien erilaisten toimijoiden mitä erilaisimpia käsityksiä tavoittelemisen arvoisista seikoista. Arvoajattelun kautta voidaan rationaalisesti hahmottaa se, että olennaista kaikessa johtamisessa on tuottaa arvoa jollekulle, yleensä asiakkaalle tai yhteistyökumppanille. Mutta rationaaliset näkökulmat ylittäen lienee mahdollista tulkita asia myös niin, että lähitulevaisuuden haasteeksi ymmärretään yhä vaativammaksi käyvät työntekijät yhä valikoituneempine työelämää koskevine tarpeineen ja odotuksineen.

Hajautetun työn (distributed work), pilvellä johtamisen ja some-johtamisen mallit liittyvät uuteen yhä varmemmaksi ja toimivammaksi kehittyneeseen viestintätekniikkaan, joka mahdollistaa yhä uudenlaisempia vuorovaikutussuhteita samalla haastaen perinteiset organisaatioviestinnän mallit. Olennaisin muutos lieneekin siinä, että kauan haikailtu teknologia vihdoin toimii kohtuuhinnalla, joten sen käytöstä sinänsä ei ole kenellekään kilpailuetua, mutta se mahdollistaa johtamiseen uudenlaisia ratkaisuja. Hajautetusti (”etänä”) toimiva henkilöstö voi tallentaa kaiken olennaisen ”pilveen” ja viestiä sosiaalisen median kautta. 1990-luvun lopulla isminä noussut virtuaalinen organisaatio alkaa olla todellisuutta, jonka merkitys johtamiselle mitataan jo nähtävissä olevassa lähitulevaisuudessa. Kuinka merkityksellisesti uusi teknologia johtamista muuttaa, jää nähtäväksi. Selvältä näyttää, että ainakin jaetun johtajuuden malli tulee jatkamaan voittokulkuaan.

1990-luvulla nousseen monimuotoisuuden johtamisen (Diversity Management) voisi olettaa sopivan viitekehykseksi niille, jotka kuumeisesti pohtivat uusien sukupolvien tuloa työelämään. Näissä kyseessä ovat henkilöt, jotka jo lapsesta lähtien ovat käyttäneet osana tavallista elämää tietokonepohjaista tieto- ja viestintätekniikkaa. Lähitulevaisuuteen liittyvä kysymys onkin, ilmeneekö tässä ikäluokassa jotain sellaista, joka todellisesti muuttaa johtamisen sisältöä ja johtajuuden vaatimuksia. Onko johtamisessa ehkä pitäydytty sellaiseen käsitteistöön ja perusasetelmiin (esim. johtaja, esimies, alainen, asiantuntija, työntekijä, työnantaja), joilla ei työelämään tuleville henkilöille ole eikä perehdytykselläkään saada sellaisia merkityksiä joiden varaan rakentaa ”perinteistä johtamista”. Huolen aiheena on siis, joudutaanko peruskäsitteistöäkin kenties muuttamaan: johtamaan ilman johtamista, organisoitumaan ilman organisoijia. Airuita tällaisista johtamismalleista jo on, noussevatko pinnalle?

Vahvaksi johtamismalliksi on viime aikoina noussut Talent Management, jolle suomenkielistä vastinetta ei liene vielä olemassa. Kyseessä on ns. talenttien eli organisaation johdon tavalla tai toisella arvokkaaksi määrittelemien henkilöiden tunnistamisesta, rekrytoinnista, urasuunnittelusta, valmentamisesta ja sitouttamisesta. Johtamismallissa sinänsä ei ole mitään selkeästi uutta (ajatellen jo satoja vuosia kehittyneitä käytäntöjä vaikkapa diplomaattivirkakunnissa), mutta sen nerokas ajankohtaisuus liittyy yhteiskunnallisen tilanteen muuttumiseen. Pohjavireenä TM:n menestykselle on näet tosiseikka, että lahjakkaiden ja eteenpäin pyrkivien henkilöiden ura hahmottuu nykyään yksilölliseltä, ei organisationaaliselta tai institutionaaliselta pohjalta. Tämä tarkoittaa sitä, että uralle lähtevä

perinteisenkään profession edustaja, vaikkapa lääkäri, ei enää hahmota tulevaisuuttaan tietyn (sairaala/terveyskeskus)-instituution poluilla (täydentävänä vaihtoehtona yksityispraktiikka), vaan näkee tulevaisuutensa oman kasvunsa ja intressiensä kautta monimuotoisempana ja arvaamattomampana. Mahdollisuutena on vaikkapa lähteä yrittäjäksi, vaihtaa alaa tai laajentaa toimialaa. Sama koskee vielä vahvemmin keitä tahansa ammatti-ihmisiä, jotka jotakin opittuaan kokevat investoineensa itseensä, eivät työnantajaansa. Vapaa liikkuvuus korostaa monia mahdollisuuksia, joiden suhteen yksilö tekee jatkuvaa valintaa. Talent Management liittyy vahvasti myös ydinosaamisen johtamismalliin. Mallin menestyksestä voidaan päätellä, että monet organisaatiot ja toimialat näkevät tulevaisuuden kiihtyvänä kilpailuna parhaasta työvoimasta ja sen sitouttamisesta. Kilpailu ei koske ainoastaan ykkösjohtajia vaan yhä enemmän henkilöitä, joilla on edellytykset kasvaa mihin tahansa organisaation strategian mukaisiin tarpeisiin. TM kertoo myös perinteisten rekrytointimenetelmien vaikeuksista kohdata näitä haasteita. Yhä useammin tavallisetkin työntekijät poimitaan head hunting -ajattelua muistuttavan prosessin kautta sosiaalisesta mediasta, ei hakemuksien pohjalta. Rekryytteihin myös investoidaan yhä enemmän trainee- ja vastaavien ohjelmien puitteissa pyrkien tuottamaan organisaation tulevaisuuden tarpeiden mukaisia ammatti-ihmisiä.

4. NYKYHETKEN JOHTAMISMALLIEN LUOMA TULEVAISUUSNÄKYMÄ

Alussa viitattiin Risto Harisalon innovaatiotutkimuksen teitä avaavaan väitöskirjaan vuodelta 1984. Johtamismallit edustavat yhtä virtaa, joiden kautta uudet tuulet puhaltavat organisaatiosta toiseen. Johtamismallien terä on aina tietyssä ajankohtaisessa ja lähitulevaisuuden haasteisiin liittyvässä tärkeäksi koetussa kysymyksessä. Niiden tarkastelun kautta on mahdollista tutkailla kulloinkin vallinneen ajan henkeä ja kurkistaa aikalaisten johtamisen tulevaisuutta koskeviin käsityksiin.

Tarkasteltaessa viime vuosien ja nykyhetken johtamismalleja on edessämme näky, jossa itsenäisesti uraansa ohjaavat ammattilaiset organisoivat omaa lähiympäristöään samalla rakentaen suvereenisti linkkejä oman tulevaisuutensa varalle. Ammatillinen useampaa vaihtoehtoa yllä pitävä ”veitsen terällä” eläminen pitää hyviä työntekijöitä jatkuvasti lähtökuopissa, josko ruoho näyttäisi vihreämmältä kilpailijan tai peräti toisen toimialan leivissä. Sama epävarmuus koskee myös organisaation toiminnan perusteita. Tiedon virta ja erilaisten johtamisprosessien läpinäkyvyys ylläpitävät jatkuvaa painetta uudistumiseen. Yhä keskeisempää on kaiken kyseenalaistaminen tavoitteena löytää kulloinkin se paras ja kannattavin arvo, jota ollaan palvelemassa. Tässä pohdinnassa mikään ei ole pyhää tai itsestään selvää. Henkilöstön asema, organisaation perustehtävä, toimiala, toimintasektori (julkinen, yksityinen, kollektiivinen), kaikki voidaan periaatteessa asettaa kyseenalaiseksi. Olennaista näyttää olevan vain se, että joku jossakin tunnistaa organisaation palveluille sellaisen arvon että on valmis siitä maksamaan. Ja että tuo arvo on sellainen jonka eteen saamme sopivia työntekijöitä ponnistelemaan.

Tässäkin tapauksessa johtamismallien kautta saatava kuva liioitellee tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. Samalla näky on dramatisoitu, romantisoitu ja yksinkertaistettu. Näidenkin uusien johtamismallien maailmankuva ja painotukset auttavat kuitenkin tiettyjen kenties välttämättömien muutosten läpiajamisessa samalla kun niiden ideamaailma kerrostuu osaksi organisaatioiden johtamisajattelun aatteellista rakennetta.

LÄHTEET

Abrahamson, Eric (1996). Management fashion. 254–285. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 1.

Abrahamson, Eric (1997). The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effect of long waves, labor unions, and turnover, 1875-1992. 491-533. *Academy of Management Journal* 40(3).

Aula, Pekka (2000). Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Helsinki, Sanoma Pro.

Bikhchandani, Sushil, Hirshleifer, David, Welch, Ivo (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades. 992-1027. *Journal of Political Economy* 100:5.

Carson, Paula Philips, Lanier, Patricia A., Carson, Kerry David, Birkenmeier, Betty J. (1999). 320-. A historical perspective on fad adoption and abandonment. *Journal of Management History* 5/6,.

Cooper, David J., Hinings, Bob, Greenwood, Royston, Brown, John L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms. 623-648. *Organization Studies* 17/4.

Eccles, R.G., Nohria, N. (1992). *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Frost, P.J., Egri, C.P. (1991). The Political Process of Innovation. Teoksessa Cummings, L.L. & B. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 13, 229-295. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley and Los Angeles, University of California Press.

Harisalo, Risto (1984). Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa. *Acta Universitatis Tamperensis. Ser A, 163*. Tampere.

Harisalo, Risto (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere, Tampere University Press..

Jian, Guowei (2011). Articulating circumstance, identity and practice: toward a discursive framework of organizational changing. 45–64. *Organization* 18(1).

Kettunen, Pertti (1997). *Iso Pyörä kääntyy. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä*. Jyväskylä, Atena Kustannus Oy.

Kiechel , Walter (2010). *The Lords of Strategy. The Secret intellectual History of the New Corporate World*. Boston, Massachusetts, Harvard Business Press.

Prahalad, C.K., Hamel Gary (1990). The Core Competence of the Corporation. 79-91. *Harvard Business Review,* May-June.

Ropo, A.; Eriksson, M.; Sauer E.; Lehtimäki, H.; Keso H.; Pietiläinen T. & Koivunen N. (*2005*). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki, Talentum.

Seeck, Hannele (2008). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Tampere.

Seeck, Hannele, Laakso, Aino (2010). The adoption of management paradigms in Finnish management research 1937-2007. 174-194. *Journal of Management History* 16/2

Ståhle, Pirjo, Grönroos, Mauri (2000). Knowledge Management. Porvoo, Helsinki, Juva, WSOY.

Tornatzky, L.G., Fleischer, M. (1990). Technological Innovation. San Francisco, New Lexington Press.

Ukkonen, Otto (1994). *Jaettu johtajuus*. Konsultointi Otto Ukkonen.

af Ursin, K. (2012). ”Pedagoginen johtaminen” ja ”pedagoginen johtajuus”. Käsiteparin kaksi kehitystraditiota. 79–104. Teoksessa Mäki, Kimmo, Palonen, Tuire (toim.), *Johtamisen tilat ja paikat. Aikuiskasvatuksen 50. vuosikirja*. Porvoo, Kansanvalistusseura.

Van Veen, Kees, Bezemer, Jelle, Karsten, Luchien (2011). Diffusion, translation and the neglected role of managers in the fashion setting prosess: The case of MANS. 149-164. *Management Learning* 42/2.

---

1 Kirjoittaja oli yhtenä monista konsulteista viemässä tulosjohtamisen ”ilosanomaa” vuosina 1991–1996 kymmeniin eri julkisen sektorin eri hallinnonalojen organisaatioihin eri puolella Suomea.

LUOTTAMUSKULTTUURI JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN - KANSALAISEN HAVAINTOJA

Hallintotieteiden tohtori Jaakko Pitkänen

Jaakko Pitkänen on työskennellyt henkilöstö-, talous- ja tietohallinnon asiantuntija- ja johtotehtävissä yritysmaailmassa. Hänen ydinosaamisalueitaan ovat laadun- ja muutoksenhallinta. Ristoon hän tutustui työkaverina 1960-luvun alkupuolella. Erityisesti hänen mieleensä ovat jääneet Riston patistelevat, mutta kannustavat sanat joulunaluspäivinä 1999:"Joko olet ilmoittautunut jatko-opiskelijaksi hallintotieteen väitöskirjaa tekemään?"

LUOTTAMUSKULTTUURI VS. HALLITUKSEN SUURI KUNTA- JA SOTE -UUDISTUS

Tässä kirjoituksessa käsitellään luottamuksen merkitystä suuressa muutoksessa. Kirjoituksen avainsanoja ovat luottamuskulttuuri, luottamuspääoma, jännite, muutos ja muutoksen johtaminen. Nämä käsitteet määritellään eri näkökulmista kuten synergia vs. konflikti ja kohtaaminen vs. yhteentörmäys.

Synergiaa ja konfliktia katsellaan kulttuurisesta näkökulmasta, jolloin kirjoituksen keskiöön nousevat kulttuurin eri tasot perusolettamukset, pelisäännöt ja arvomaailma. Kirjoituksessa nähdään, että kohtaamiset ovat positiivisia, yhteiseen arvomaailmaan perustuvia tapahtumia. Yhteentörmäykset ovat negatiivisia lähinnä mekaanisia useimmiten teknokraattien tuottamia tapahtumia.

Kirjoituksen toinen, havaintoihin perustuva osa koostuu niistä kokemuksista, joita on koottu meneillään olevasta nykyhallituksen (v. 2011 -) kunta- ja SOTE (sosiaali- ja terveydenhuolto) -uudistuksesta kevääseen 2013 mennessä. Kirjoituksessa esitettävät havainnot vuoden 2011 keväästä lähtien ovat kirjoittajan tekemiä ja ne perustuvat tieteellisiin tutkimuksiin, keskusteluihin kuntatutkijoiden kanssa, median julkituomiin kirjoituksiin ja haastatteluihin. Ennen kunta- ja SOTE -uudistusta Kuntaliitto julkaisi kirjan *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet* (2011). Tämä kirja ja muut aihepiiriin kuuluvat julkaisut antoivat hyvän pohjan tälle kirjoitukselle. Toinen kirja, joka avaa otsikkoaiheen problematiikkaa, on myös Kuntaliiton julkaisema: *Institutionaalinen luottamus, tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon* (2012).

Julkinen sana on ottanut reippaasti kantaa suureen kuntauudistukseen:

- *Mäkelä: verkostomalli on paras pääkaupunkiseudulle* (Kunta-tv, Jukka Mäkelä, 11.1.2012)
- *Vaasan Häyry: Ilman pakkoa ei päästä eteenpäin* (Kunta-tv, Tomas Häyry, 13.2.2012)
- *Kuntajohdon luottamus valtioon rakoilee* (Kunta-tv, Risto Harisalo, 19.3.2012)
- *Kulttuuri kuntauudistuksen lähtökohdaksi* (Satakunnan Kansa, Risto Harisalo & Jaakko Pitkänen, 16.8.2012)
- *Professori kannustaa kuntia luovaan yhteistoimintaan. Kuntakenttää ohjataan ja sille syötetään ennalta päätettyjä asioita liikaa, sanoo hallintotieteen professori Risto Harisalo.* (Kuntalehti, 19.12.2012.)
- *Akatemiaprofessori Kaarlo Tuori kunta- ja soteuudistuksesta: "Tämä peli on puhallettava poikki"* (Suomen Kuvalehti, 29.3.2013.)

- *Kompromissi olisi poikaa jätiksi paisuneelta sote-työryhmältä* (Aamulehti, 12.4.2013.)

- *Professori pysäyttäisi kuntauudistuksen* (Aamulehti, Arto Haverin haastattelu, 3.5.2013)

- *Sote-komedian välinäytös* (Talouselämä, pääkirjoitus, 3.5.2013)

- *Toiset ovat enemmän kehyskuntia kuin toiset* (Helsingin Sanomat, pääkirjoitus, 11.5.2013)

LUOTTAMUKSEN TEOREETTISTA POHDINTAA

Luottamuksesta luottamuskulttuuriin
Luottamuskulttuuri pitää sisällään yhteiskunnalle ja yhteisölle tärkeän pääoman – luottamuspääoman. Luottamuspääoma läpäisee kansallisuudet, valtiot ja kaikki yhteisöt ja on elintärkeä tulevaisuuden globalisoituvassa maailmassa. Se on myös läsnä kaikkialla, missä ihmiset kohtaavat toisensa erilaisissa pienissä yhteisöissä. Se on yhteiskunnallisesti sekä liiketoiminnallisesti tärkeämpi kuin lait, järjestelmät ja rakenteet, koska niiden elinvoima riippuu siitä, missä määrin ihmiset luottavat niihin. Luottamuspääoma on samalla kertaa sekä tavoite että keino. Ihmisten on nähtävä vaivaa hankkiakseen luottamuspääomaa, jota he voivat käyttää keinona muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harisalo & Miettinen 2000; 2010.)

Luottamuksen syntyminen on monivaiheinen prosessi. Se edellyttää aina ja erityisesti erilaisissa muutostilanteissa

- ***kulttuurin huomioon ottamista, jolloin yhteiset arvot ja niiden takana olevat perusolettamukset kirkastuvat,***

- ***johtamiselta vuoropuhelun järjestämistä kaikille yhteisössä toimiville ihmisille, jolloin tapa ajatella toimintaa kirkastuu,***

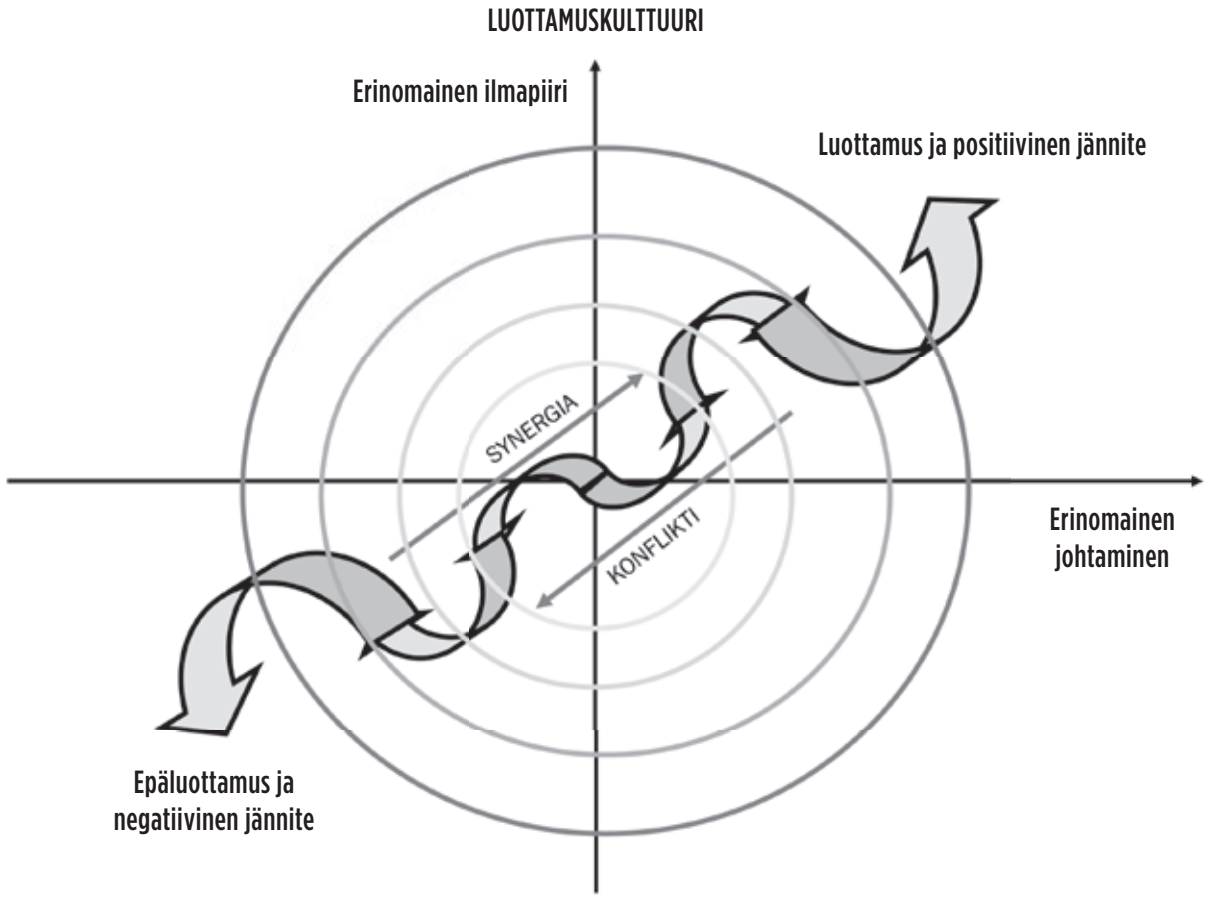
- ***pelisäännöistä sopimista ja kohtaamistilanteisiin liittyvien ilmiöiden hallitsemista, jolloin järkiperäinen toiminta ja yhteisön jäsen otetaan huomioon,***

- ***palveluiden järjestämistä siten, että yhteisön jäsenlasiakas tarpeineen otetaan huomioon,***

- ***järjestelmien hyväksikäyttöä siten, että järjestelmät auttavat yhdensuuntaisen jatkuvuuteen perustuvan toimintatavan syntymistä.***

Muutoksen aikaansaamisen esteitä ovat muun muassa luottamuspula, sisäänpäin kääntynyt kulttuuri, jähmettävä byrokratia, nurkkakuntainen politikointi, yhteistyön puute, puutteellinen johtajuus ja yleisinhimillinen pelko. Esteet aiheutuvat varsinaiseen toimintaan, toimintaympäristöön, tukijärjestelmiin ja vuorovaikutukseen liittyvistä jännitteistä. Luottamuskulttuuri sisältää kaksi kulttuurista perusolettamusta: osista kokonaisuuksiin ja hierarkioista verkostoihin. (Pitkänen, 2006.)

Oheisessa kuviossa on esitetty, kuinka yhteisön luottamuskulttuuri vahvistuu, kun jännitteen positiivinen kierre ja luottamus voimistuvat. Julkisen toiminnan kuten myös yksityisen toiminnan on hallittava toimintaympäristön muuttumisen nopeus ja ihmismielen muuttumisen hitaus. (Pitkänen 2006.)



JOHTAMINEN ON MUUTOKSEN JOHTAMISTA

Yhteisön johto toimii moottorina, kun vuoropuhelu yhteisössä käynnistyy, kun yhteisön toiminnalle tärkeä tieto lähtee liikkeelle ja kun yhteisiä pelisääntöjä luodaan. Ihmettely, kyräily ja kohtaamattomuus eivät lisää keskinäistä luottamusta, vaan aiheuttavat väärintulkintoja, turhautumista ja antipatioita keskinäisessä kanssakäymisessä.

Rehellisyys, arvostus ja kunnioitus ovat ihmisten välisten sanattomien sopimusten perusta, joka ohjaa yhtä hyvin julkista kuin yksityistä toimintaa. Luottamus on yksittäisen ihmisen vastaus hänelle osoitettuun arvostukseen ja kunnioitukseen. Epäluottamus on vastaus ylimielisyyteen ja ylemmyyden tunteeseen. Epäluottamus ja kunnioitusvaje syntyvät siitä, että yhteisö nostaa vain harvoja ja valittuja huomion kohteeksi ja jättää monet huomiotta. Vaikka arvostus ja kunnioitus ovat ihmisten tuottamia, heidän yhteisönsä säätelee niiden tuottamista. Ihmisten väliset jännitteet, ristiriidat ja yhteentörmäykset aiheutuvat usein asioista, joita he eivät edes tiedosta. (Sennett 2004.)

Kohtaamattomuus, ylemmyyden tunne, tiedon panttaaminen ja konfliktit aiheuttavat muutoksen hitaan etenemisen tai muutos ei etene ollenkaan. Negatiivinen kierre etenee prosessimaisesti. Ohjauksen vaje johtaa kriisiytyneisiin tilanteisiin. Vuorovaikutuksen vaje aiheuttaa luottamuspulan ja kunnioituksen vaje väistämistä, jännitteitä ja ristiriitoja kohtaamistilanteissa. Hankaluudet kumuloituvat, kun toimintaympäristö joka tapauksessa muuttuu. Tästä taas seuraa, että luottamuksen ilmapiiri murenee, kun keskinäisen kunnioituksen vaje kasvaa. Ihmisten kohtaaminen muuttuu yhteentörmäykseksi.

Kun ihmiset ja kulttuurit kohtaavat sekä muutos on suuri, ilmenee muutosprosessi erityisesti johdettuna prosessina. Toiminnan eri näkökulmat – varsinainen toiminta, toimintaympäristö, järjestelmät ja vuorovaikutus – vaikuttavat omalla painoarvollaan muutosprosessiin. Edellä mainittuun perustuen ei ole suinkaan sattuma, miten ristiriitoja käsitellään ja luottamus organisaatiossa ja siihen vuorovaikutussuhteessa olevassa ympäristössä syntyy ja kasvaa.

Muutoksen johtamiseen liittyen sekä julkisen että yksityisen toiminnan ohjaus, hallinto ja palvelu ovat monimuotoinen rakenteiden ja eri järjestelmien kokonaisuus. Tulevaisuudenkuvan voi helposti nähdä verkostomaisena toimintana, jossa muun muassa erikoistumisesta saatava hyöty yhdistyy joustavaan toimintatapaan. Tämä toimii parhaiten, jos osanottajien kesken vallitsee luottamus ja pitäytyminen yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin. Tässä mielessä verkostomaisen toiminnan keskeisimpiä haasteita erilaisissa yhteisöissä on yhteisen kulttuurin kehittäminen ja tähän liittyen ihmisten keskinäinen ristiriitojen ja jännitteiden hallinta. Johdon tahtotilan selkeys ja oikea-aikaisuus viestinnän yhteydessä ratkaisevat, syntyykö keskinäinen luottamus tarpeeksi nopeasti vai nouseeko mielikuvitus lentoon. (Lillrank 2001.)

KULTTUURINEN NÄKÖKULMA: SYNERGIA VAI KONFLIKTI

Luottamus, joka syntyy ja kasvaa kulttuurisen synergian tuloksena, tehostaa toimintaa vähentämällä tarvetta kysyä, varmistaa ja epäillä. Luottamus rakentaa siltaa yhteisön johtamisjärjestelmän ja henkilöiden sosiaalisen ulottuvuuden välille. Luottamus vähentää ohjauksen ja valvonnan tarvetta. Luottamus on pikemminkin erinomaisen toiminnan syy kuin seuraus.

Vuorovaikutus ilmenee ihmisten tarpeena tulla yhteen ja olla yhdessä. Ihmiset suhtautuvat uusiin ihmisiin ja tilanteisiin yhdessäolon kokoemuseen perustuen. Lewis (2000) näkee, että myönteiset kokemukset vahvistavat keskinäistä synergiaa, mahdollistavia perusolettamuksia ja vakaumusta ihmisten mielessä. Kielteiset kokemukset muuttavat vakaumusta varovaiseen ja torjuvaan – pahimmassa tapauksessa keskinäisten konfliktien suuntaan. Tällä tavalla yksittäisten henkilöiden kokemukset muuttuvat ajan myötä yhteisön, organisaation, käyttäytymisen malliksi ja normeiksi – sosiaaliseksi pääomaksi, jota voidaan kutsua luottamuspääomaksi.

Fukuyama (1995) määrittelee luottamuksen mahdollistavana tekijänä, kun on kysymys yleistetystä luottamuksesta. Se tarkoittaa käyttäytymistä, jonka perusteella ihmiset voivat luottaa niin tuttuihin kuin tuntemattomiin erilaisten kulttuurien kohdatessa. Muun muassa kansallisessa ja kansainvälisessä ympäristössä toimivat suuret organisaatiot ovat yleistetyn luottamuksen seurauksia. Kun luottamus ilmenee rajoittavana tekijänä, ollaan tekemisissä erityisen luottamuksen kanssa. Erityinen luottamus vaikuttaa siten, että ihmiset suostuvat yhteistyöhön vain sellaisten ihmisten kanssa, jotka he tuntevat erityisen hyvin. He välttävät jakamasta tietojaan ja kokemuksiaan tuntemattomien ihmisten kanssa. Kun luottamus on luonteeltaan erityistä, ihmiset tekevät yhteistyötä perheen ja suvun kanssa. Yhteistyötilanteissa oma kulttuuri kohtaa ystävällisen kulttuurin tai törmää vieraaseen kulttuuriin kuten Lewis asian ilmaisee.

On tärkeää ymmärtää inhimillistä vuorovaikutusta yhteisössä ja pohtia, kuinka ihmiset voisivat toimia niin, että he vahvistaisivat keskinäistä luottamustaan tietoisesti ja tiedostamatta. Tämä edellyttää käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavien periaatteiden, olettamusten ja normien tunnistamista ja määrittelyä. Kun ihmiset suostuvat toimimaan niiden mukaan, he vahvistavat käyttäytymisellään yhteiset pelisäännöt, joita voidaan kutsua luottamussopimukseksi. (Harisalo 1996.)

Kouzes ja Posner (1990), jotka ovat johtamistaidon tutkijoita, nostavat luottamuksen yhdeksi organisaation menestyksen keskeisimmäksi selittäjäksi. He muistuttavat, että arvot ja arvokeskustelut eivät johda mihinkään, elleivät ne perustu luottamukselle. Kestävät arvot syntyvät vasta sitten, kun yritys on onnistunut synnyttämään luottamuskulttuurin, joka on vallalla koko yhteisössä (Harisalo & Miettinen 2000). Yhteisön luottamuskulttuuri selittää sen, kuinka ihmiset käyttäytyvät ja toimivat ja kuinka yhteisö menestyy. Luottamuskulttuuri syntyy kaikkien kulttuurin eri tekijöiden tuloksena, samalla kun toiminnan lopputuloksena syntyy hyvä toiminnan tulos.

Luottamuspääoma voidaan kuvata puuna, jossa luottamuskulttuuri muodostaa puun juuret ja strategia puun rungon. Juurien kautta puu imee voimansa, jonka keskeisiä elementtejä ovat osallistuva johtaminen, verkostot ja kylämäiset yhteisöt, asukkaan/asiakkaan kuunteleminen sekä laatuajattelu ja taloudellinen laskenta. Puu, jonka kasvualusta sisältää edellä mainittuja ravintoaineita, on kestävä ja näkyy kauas. Puun suurimpia haaroja symbolisoivat mahdollistava johtaminen, synergiaintressit, luonnollinen arvostus, karisma ja luova säteily sekä työympäristön laatu. (Harisalo & Miettinen 2000.)

Yhteenvetona todettakoon, että yhteisön luottamuskulttuurista ja strategiasta voidaan puhua rinnakkaisina asioina, jotka liittyvät toisiinsa ja kasvattavat yhteisön luottamuspääomaa. Pääomaa käytetään tai syödään, kun kulttuurit kohtaavat tai törmäävät. Fukuyama (1995) määrittelee luottamuksen kaksi lajia, yleistetyn ja erityisen luottamuksen. Lewis (2000) kuvaa kulttuurien kohtaamis- ja törmäämisprosessin. Synteesi on, että organisaation luottamuspääoma (Harisalo) sisältää valmiudet ja voimavarat kulttuurien kohtaamiselle ja kulttuuriselle synergialle (Lewis). Luottamuspääoman pitäisi sisältää voimavarat myös vieraan kulttuurin kohtaamiselle, jolloin luottamuspääoma sisältää yleistetyn luottamuksen (Fukuyama) elementtejä. Yhteisöllä on oltava työkalupakissa välineet, joilla kulttuurien törmäämistä voidaan vaimentaa tai jopa hallita kyseisellä hetkellä ja tulevaisuudessa. Keskustelukulttuuri ja sitä tukevat järjestelmät ovat tällöin avainasemassa konfliktien hallinnassa ja umpikujien avaamisessa.

JOHTAMISEN NÄKÖKULMA: KOHTAAMINEN VAI YHTEENTÖRMÄYS

Pelisääntöjen edellytyksenä ovat yhteisön yhteiset, jaetut arvot. Arvot konkretisoituvat sopimuksina, jolloin jokainen yhteisön jäsen tietää, mitä hän voi odottaa muilta ja mitä muut odottavat häneltä. Käytännössä nämä sopimukset ovat sanattomia, koska henkilöiden pitää voida luottaa toisiinsa. Voidaan puhua luottamussopimuksista. Arvomaailman pinnallisuus tuo yhteisöön epäluottamuksen ilmapiirin ja henkilöiden arvaamattoman käyttäytymisen toisiaan kohtaan.

Johtamisen on oltava johdonmukaista ja avointa. Johdonmukaisuus ja jatkuvuus auttavat ymmärtämään ihmissuhteita ja toimintaohjelmia kuten poliittisia hallitusohjelmia ja luovat näkyvää järjestystä. Erinomaisuus, sitoutuminen ja osaaminen ovat saavutettavissa johdonmukaisuuden avulla. Järkiperäisesti toimivassa yhteisössä arvostetaan luottamusta, inhimillistä arvokkuutta ja lojaalisuutta. (Robbins 2001.) Rationaalinen logiikka on uskottavaa. Yhteisön toiminnan tunteminen ja taloudellisen perustan ymmärtäminen ovat tärkeitä. Vain sellainen ihmisryhmä, jolla on yhteinen tiedon lähde ja joka jatkuvasti oppii yhdessä, voi pysyä elinvoimaisena.

Jatkuvuus ja tulevaisuuden kohtaaminen ovat vahvassa ja elinvoimaisessa yhteisössä konkreettista, käsin kosketeltavaa. Se ei ole teoreettista eikä selittämätöntä vaan ymmärrettävää. Se on ihmisten tunne siitä, että heidän elämänsä ja työnsä liittyvät toisiinsa, ovat erottamattomia. Se on kokemus siitä, että heidän elämänsä on etenemässä kohti tiedossa olevaa päämäärää. Johtamisen tehtävä on luoda jatkuvuuden edellytykset, vaikka toimintaympäristö muuttuu nopeassa tahdissa. (De Pree 1990.)

Arvojen tunnistaminen ja arvoista keskusteleminen yhteisössä ovat lähtölaukaus luottamuskulttuurin syntymiselle. Luottamuspääoman kasvu puolestaan moninkertaistaa arvokeskustelujen substanssiarvon. Parhaassa tapauksessa vuoropuhelu on dialogia, jossa ei ole voittajia eikä häviäjiä. (Heikkilä et al. 2001.) Vuoropuhelun lisääminen kasvattaa yhteisymmärrystä ja keskinäistä luottamusta sekä tietoisuutta erilaisuudesta.

Pelisäännöistä sopiminen on tärkeää yhteistyön ja vuoropuhelun kannalta. Sekä konfliktit että kohtaamattomuus hidastavat muutosta. Kun pelisääntöjä ei konkreettisesti määritellä, sosiaalinen lo-

giikka ja rationaalinen logiikka ovat vuorotellen vallalla tilanteesta riippuen. Kulttuuri säätelee muutoksen hallintaa, monessa tapauksessa myös mielen hallintaa ja luottamussopimuksen syntymistä. (Berg 1985; Harisalo 1996; Kotter 1996.)

Ristiriitojen ja jännitteiden keskellä ohjaus pyrkii yhteisöllisyyden ja vuoropuhelun lisäämiseen. Pitkällä aikavälillä yhteisön voima on kuitenkin ihmisten erilaisuudessa, mutta valmiutta tähän tilanteeseen pääsemiseksi ei ole, ennen kuin kulttuurinen synergia ja luottamus yhteisössä on saavutettu. Kriittisiä tekijöitä tällä tiellä ovat arvojen toimivuus, yhteiset pelisäännöt, tapa ajatella toimintaa ja tapa toimia. Ohjauksella on tärkeä tehtävä eteen tulevien karikoiden välttämisessä ja hyvän lopputuloksen saavuttamisessa. (Trompenaars & Hampden-Turner 1997; Vuursteen 2001.)

LUOTTAMUKSEEN LIITTYVIÄ KÄYTÄNNÖN HAVAINTOJA

LUOTTAMUS KUNTA – VALTIO -SUHTEESSA ON YLIVOIMAISEN TÄRKEÄÄ

Niin sanottu kuntakapina, joka käynnistyi hallituksen toimenpiteiden seurauksena loppukesästä 2011, ilmensi kuntien luottamuspulaa valtiota kohtaan. Nähtiin, että hallitus saneli ylhäältä, mikä on oikea kuntarakenne. Eikä siinä ollut vielä kaikki. Koko muutosprosessi aloitettiin väärästä päästä. Yleisesti hyväksytty lähestymistapa sekä pienissä että erityisesti suurissa muutosprosesseissa on se, että ensin laaditaan strategiat, sitten suunnitellaan muutoksen sisällöllinen puoli ja lopuksi hahmotellaan rakenteet tähän strategiseen ja sisällölliseen kokonaisuuteen. Hallituksen lähestymistapa ei mitenkään lisännyt luottamusta, päinvastoin. Lisäksi tarkoitushakuisesti sopivassa tilanteessa hallitus on vilautellut pakkokeinoja kuntien kuriin saamiseksi.

Kunnat sietivät pitkään valtion kuntauudistukseen liittyviä toimia. Valtiota lähestyttiin monelta taholta muun muassa suoraan kunnista, Kuntaliitosta sekä johtavien asiantuntijoiden kautta. Välillä valtio ministereineen antoi narua, jolloin ymmärrettiin, että valtio ryhtyy vuoropuheluun. Seuraavassa käänteessä valtio veti lupauksensa pois. Valtion suosima logiikka ei ollut rationaalista, pikemminkin sosiaalista, jolloin kansalaiset kuntalaisina jäivät yksin. Kuntalaiselle jäi yksinäinen, orpo ja epäluottamuksesta johtuva turvaton olo.

> ***Kunta – valtio -suhteesta on käyty keskustelua vuosikaudet. Kuntatutkijat aktivoituivat laajempana joukkona vuoden 2011 lopulla, kun hallinto- ja kuntaministeri ja valtiovarainministeriön kunta-osaston virkamiehet kutsuivat tutkijoita kuultavaksi koskien suurta kuntauudistusta. Tutkijoiden kommentit olivat puhuttelevia: ei siinä herkällä korvalla kuunneltu – kahvit juotiin. Vuoden 2012 maaliskuussa julkaistiin Kuntaliiton toimesta kirja Institutionaalinen luottamus, tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Varsinainen tutkimusaineisto oli kerätty jo vuoden 2011 alkupuolella eli ennen nykyhallituksen laatimaa hallitusohjelmaa, johon sisältyi vahvojen elinvoimaisten kuntien muodostaminen. Tutkimuksen lopputuloksen voi ilmaista yhdellä sanalla: luottamuspula.***

Kuntatutkijoiden aktiivisuus muutti osaltaan hallituksen näkemyksiä. Muun muassa pakkoliitospuheet loppuivat väliaikaisesti. Kunnallisvaalien aikana syksyllä 2012 pakkoliitokset kiellettiin jyrkästi. Esimerkiksi pääministeri oli sitä mieltä, että ”kuntien pakkoliitokset ovat käsittämätön väärinkäsitys”, ikään kuin taloudellinen kuristaminen ei olisi pakottamista. Politiikan teko hämärsi tosiasioiden valovoimaa. Puoluepolitikointi oli tärkeämpää kuin valtakunnan etu. Kun pääministeri puhui koko ajan vastuullisuudesta, kansalaiset hymyilivät väkinäisesti.

Kun hallituksen kovakorvaisuuteen ei mikään auttanut, astuivat oikeusoppineet ja oikeuskansleri areenalle. Tämä tarkoitti sitä, että hallituksen oikeudelliset toimet asetettiin kyseenalaisiksi. Lisäksi, kun hallitus ja sitä myötäilevät tahot olivat tähän asti puhuneet mielikuvilla muun muassa himmeleistä, kermankuorijoista ja hevoskulttuurista, ääni kellossa muuttui. Tämä propaganda siirtyi pai-

kallistasolle muun muassa Tampereen seudulla. Hallitus näyttää tarvitsevan jatkuvaa opastusta sekä oikeusoppineilta että mielikuvamarkkinoijilta.

Eduskunta säätää lakeja, myös kuntiin liittyviä. Kunta – valtio -suhteessa nämä lait ovat erityisasemassa. Nykyhallituksen poliittiset valinnat ohjaavat eduskunnan lainsäädäntötyötä. Vaikuttaa siltä, että valtionhallinnon virkamiehet tarvitsevat uutta tietoa kunta – valtio -suhteesta. Valtio asettaa yhä uusia rasitteita kunnille eikä kuitenkaan anna resursseja tehtävien hoitamiseksi. Hallituksen kunta- ja SOTE -uudistus ei ratkaise ongelmia, vaan tuo uusia ongelmia ja lisää epäluottamusta.

Institutionaalinen luottamus on monisärmäinen käsite. Siihen liittyvät ihmiset kuten kuntalaiset ja asiakkaat, toiminta kuten julkinen toiminta ja liiketoiminta, järjestelmät kuten talous-, henkilöstö-, tieto- ja laatujärjestelmät sekä toimintaympäristö. Toiminnasta vastaavien on oltava tarkkana, mistä päätetään. Esimerkiksi hallituksen poliittinen hallitusohjelma on pätevä, niin kauan kuin siihen luotetaan. Pätevä hallitusohjelma edustaa jatkuvuutta, kun taas hallitusten sattumaohjelmat vaihtelevat hallitusten myötä.

LUOTTAMUS KUNTALAINEN – KUNTA -SUHTEESSA KANTAA

Kuntalaisen ja kunnan välistä luottamusta koetellaan jatkuvasti. Erityisesti kuntalaisen saama palvelukokemus on tärkeä. Toinen erittäin tärkeä näkökulma kuntalaisen kannalta on, kuinka pitkälle kunta antautuu yhteistyöhön kunnan asukkaan kanssa. Jos yhteistyötä tehdään seutukunnan tai jopa maakunnan tasolla, ovat luottamukseen perustuvat yhteistyökuviot tätäkin haasteellisempia.

Esimerkkinä voidaan käyttää Pirkkalan kuntaa. Vaikuttaa siltä, että Pirkkalan asukas kokee tulleensa kuulluksi. Pirkkalan kunta on monien yhteisöihin liittyvien kehitysvaiheiden lopputulos. Näyttää siltä, että asiat hoituvat, vaikka ongelmakenttä on monisärmäinen. Luottamus nousee vain ja ainoastaan aidosta vuoropuhelusta. On käsittämätöntä, että valtio ja lähinnä sen poliittinen johto sekaantuu omalla saneluviisaudellaan tähän vuoropuheluun ja saa kunnan kehityksen pysähtymään. Nykyhallitus on omasta mielestään viisaampi ja keskustelevampi kuin normiohjaus edellyttää. Hankaluuksia aiheuttaa se, että tämä viisaus ei näy missään.

Julkinen toiminta, jolla on kasvot, edustaa nykydemokratiaa. Pienyhteisöt ja kansalaiset ovat monissa asioissa asiantuntijoita, jolloin paikallinen kunnassa tapahtuva päätöksenteko toimii kaikista näkökulmista katsottuna rationaalisesti. Asiat ja yhteinen hyvä yhteiseen arvomaailmaan perustuen ratkaisevat, onko päätöksenteko yhteiskunnallisessa toiminnassa mielekästä kyläyhteisössä, kunnassa, seutukunnassa, maakunnassa vai valtion tasolla. Toisin sanoen kuntien itsehallinto, joka perustuu luottamukseen, on helppo nähdä kuntalaisen mahdollisuudeksi tehdä valintoja paikallisesti omassa kunnassaan. (Pitkänen, 2011.)

Kirjassa *Luottamussopimus Oriveden malli politiikan ja hallinnon elvyttämiseksi* (1996) Harisalo puhuu yhteistyön ja sopimisen puolesta:

> ***”Oriveden luottamussopimus ei edellytä, että ihmiset ryhtyvät käymään läpi vanhoja konflikteja ja kuluttavia kokemuksia. Näitä on varmasti kaikissa kunnissa eikä vain Orivedellä. Luottamussopimus edellyttää näiden kokemusten nollaamista, liikkeellelähtöä puhtaalta pöydältä. Luottamussopimus ei hyvitä menneitä tappioita eikä vahvista eilisen voittoja. Se kohdistaa huomion tähän päivään ja huomiseen. Se asettaa ihmisille vastattavaksi seuraavan kysymyksen: Mitä voimme tehdä yhdessä niin, että voimme hyötyä siitä yhdessä? Tällainen keskustelu rohkaisee ihmisiä sanomaan ”ei ja kyllä” siten, että jokainen tietää, mitä he tarkoittavat. Se muistuttaa, että eri mieltä oleminen on luonnollista inhimilliselle elämälle ja että ihmiset voivat olla eri mieltä ja säilyttää silti keskinäisen luottamuksensa.”***

LUOTTAMUS KANSALAINEN – VALTIO -SUHTEESSA ON DEMOKRATIAN YDIN

Demokratia- ja luottamusprosessi voidaan kuvata kohtaamisina ja synergiana tai törmäyksinä ja konfliktina. Kuntalainen on helppo nähdä sellaisen kolmion keskiössä, jonka särmät ovat kunta, valtio ja yhteiskunta.

> ***Luottamusprosessin kannalta avoimuus on ennen kaikkea johtamiseen ja toimintakulttuuriin liittyvä ominaisuus. Yhteisiä pelisääntöjä poliittisessa toiminnassa ja hallinnossa voidaan rakentaa vain yhteistyön ja avoimuuden ja siitä seuraavan keskinäisen luottamuksen varaan. Luottamus ei synny julistuksista, vaan yhteisestä tekemisestä. Toimintakulttuurin muuttaminen on pitkä ja vaikea prosessi. On myös selvää, että poliittisten päättäjien ja virkamiesten valmennus vaatii resursseja. Johtaminen, muutoksen hallinta ja nykyaikaan liittyvä monimutkaisuus edellyttävät aivan uusia erilaisia taitoja. (Pitkänen, 2011.)***

Hallituksen julistama yhteinen tekeminen ei näyttäydy kuntauudistuksen demokratia- ja luottamusprosessissa. Valtion edustajat kyllä julistavat yhteistyön tärkeyttä, mutta samalla valtio kuitenkin torjuu sen käytännössä. Koetaan, että valtio määrää. Tällainen toimintatapa juontuu ajalta, jolloin kansalainen oli käskyläinen. Valtion roolissa on nyt käskyttämisen merkkejä. Käskyttämiseen liittyvä sanelu ei tue vuoropuhelua eikä varsinkaan vuorovaikutusta. Ongelma on ilmiselvästi valtio, joka ei suostu yhteistyöhön. Mitä me teemme valtiolla, joka ei antaudu vuoropuheluun ihmisten, kansalaisten kanssa eikä ota huomioon vapautta ihmisten perusoikeutena?

On erikoista, että valtion poliittinen johto ei ole tehnyt kotiläksyjään johtamisen taidoissa. Repivä, lyhytjänteinen ja yhteistyöhön kykenemätön toiminta paistaa läpi valtion otteissa. Erityisesti se ilmenee suhteessa kansalaisiin. Itsetietoinen ja itseriittoinen hallitus käskyttää virkamiehiä, jolloin virkamiesten tehtävänä on keksiä mitä kummallisimpia toteutuskeinoja ja perusteluja milloin mihinkin ongelmaan. Nyky-yhteiskunnassa elävä ihminen näkee tämän sanelujohtamisen läpi.

Valtiota ja hallitusta voi lähestyä oman puoluekantansa kautta tai puolueisiin sitoutumattomana. Kun hallitusta lähestyy sitoutumattomana kansalaisena, saa vastaukseksi ympäripyöreää tarinaa vastuullisuudesta, yhteistyön voimasta ja konsensuksesta. Miten tällainen keskustelu tukee yhteiskunnan kehitystä?

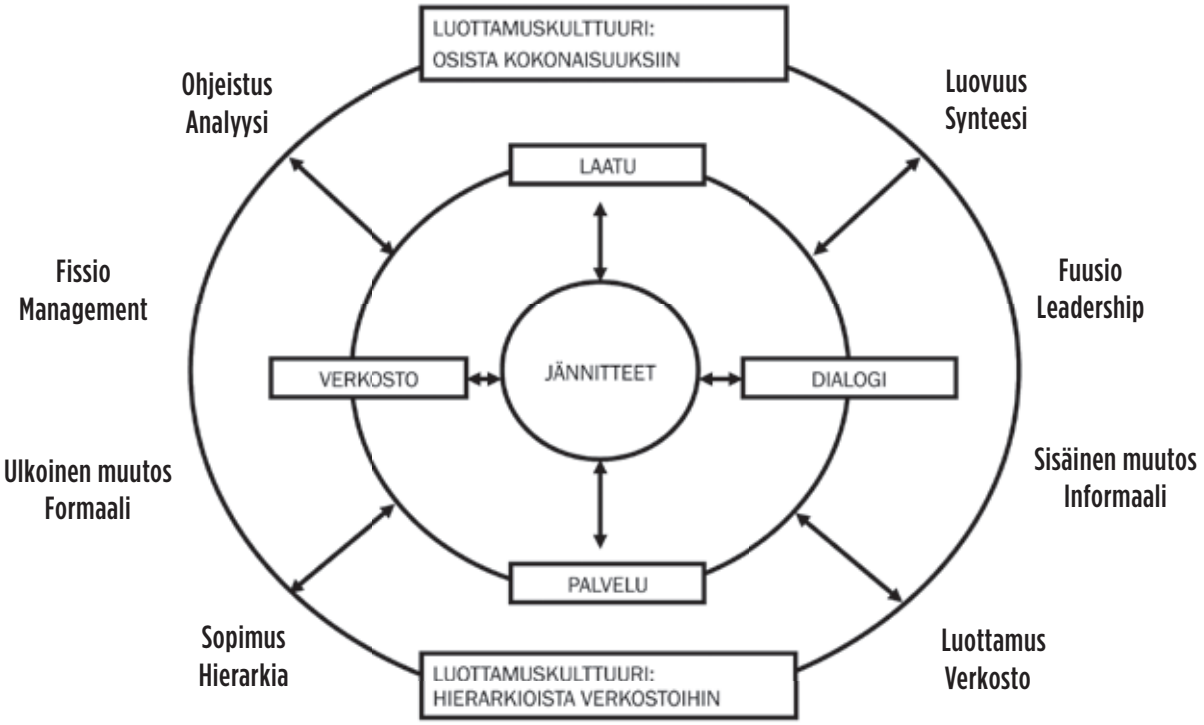
LUOTTAMUSKULTTUURI: OSISTA KOKONAISUUKSIIN – HIERARKIOISTA VERKOSTOIHIN

> ***Suomalainen yhteiskunta näyttää venyneen konsensuksessa äärirajoilleen. Tämä analogia näkyy selkeimmin hallituksen toiminnassa. Mitä me teemme hallituksella, jolta puuttuu missio? Visioita hallituksella on moneen lähtöön. Harha-askeleet hallitus korjaa oikeusoppineiden palautteella, mutta seuraavassa käänteessä ollaan taas allikossa. Ei tunnu luottamuksen kannalta toimivalta.***

Hallituksen suuri kuntauudistus on vedenjakaja ihmisten sietokyvyssä. Kukaan ei ole kartalla tässä uudistuksessa, ei edes hallitus. Hallitus perustaa jatkuvasti uusia työryhmiä, koordinointiryhmiä, johtoryhmiä yms., mutta mitään kestävää ei saada aikaiseksi. Suuressa yhteiskunnallisessa muutoksessa viisaus ei asu yksittäisten ihmisten päässä, vaan tarvitaan laajaa vuoropuhelua. Pelkkä vuoropuhelukaan ei riitä, jos sillä ei ole vaikuttavuutta siten, että keskinäinen luottamus kasvaa. Muutoksen johtaminen vaatii teoreettista paneutumista, paljon kokemusta ja erityisesti nöyryyttä. Käsite vastuullisuus on kärsinyt nykykäytössä inflaation.

Oheisessa kuviossa on tiivistetysti esitetty luottamuksen ja muutoksen johtamisen elementit. Konsepti ei ole yksinkertainen. (Pitkänen 2006.)

LUOTTAMUSKULTTUURI JA MUUTOKSEN JOHTAMINEN



Kunta – valtio -suhteita ohjaa valtion kuntapolitiikka, joka on muuttunut ajan saatossa. Kun Suomesta rakennettiin teollisuusyhteiskuntaa ja hyvinvointivaltiota, oli valtion kuntapolitiikan painopiste panostekijöissä kuten kuntien palvelutoiminnan resursseissa. Tietoyhteiskunnan aikana, kun hyvinvointivaltio on saatu rakennettua, valtion kuntapolitiikan painopiste siirtyi panoksista tuotoksiin kuten tuotettuihin palveluihin. (Harisalo et al. 2012.) Nyky-yhteiskunnassa painopistettä tulisi siirtää luottamuskulttuurin suuntaan. Voidaan puhua luottamusyhteiskunnasta, jolloin valtion kuntapolitiikan painopisteen pitäisi olla luontaisesti kunnallisen itsehallinnon kehittämisessä ja vahvistamisessa.

Luottamuksella on tärkeä merkitys kuntien ja valtion yhteistyölle, kuntalaisten ja kuntien vuorovaikutukselle sekä kansalaisten ja valtion vuoropuhelulle. On vaikea kuvitella, että keskittämällä rakenteita ja hallintoa saadaan mitään pysyvää hyvää aikaiseksi.

Sekä julkisessa toiminnassa että yritysmaailmassa suuruuden ekonomia on täydellinen näköharha. Lisäksi, tutkimusten mukaan kaksi kolmesta suurfuusiosta epäonnistuu, vaikka ne on tehty kaikkien oppien mukaan. Kuntaliitokset ovat julkisen toiminnan suuria fuusioita, joita ei voi peruuttaa.

Verkostot ovat luonnollinen toimintatapa organisoitua. Verkostot nopeuttavat luontaisesti tietojen siirtämistä ja lisäävät yhteisöjen ja ihmisten yhteistyötä, jolloin ne lujittavat keskinäistä luottamusta. Verkostoissa jännitteet purkautuvat positiivisina, jolloin toiminnan ja palvelun laatu paranee. Muutoksen johtamisessa luottamuskulttuuri ja sitä tukeva dialogi ovat tavoiteltavia. On toistettava: Jatkuvuus ja tulevaisuuden kohtaaminen ovat vahvassa ja elinvoimaisessa yhteisössä konkreettista, käsin kosketeltavaa.

LÄHDELUETTELO

Berg Per-Olof 1985. Organization Change as a Symbolic Transformation Process. In Frost Peter J. & Moore Larry F. & Louis Meryl Reis & Lundberg Craig C. & Martin Joanne (eds.) Organizational Culture. Sage Publications, Beverly Hills.

De Pree Max 1990. Ihmisten johtamisen taito (Leadership Is An Art). Denali, Helsinki.

Fukuyama Francis 1995. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. Hamish Hamilton, London.

Harisalo Risto 1996. Luottamussopimus. Oriveden malli politiikan ja hallinnon elvyttämiseksi. Tampereen yliopisto, hallintotiede, sarja C no 16. Tampere.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2000. Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Vammalan kirjapaino, Vammala.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.

Harisalo Risto – Rannisto Pasi-Heikki – Stenvall Jari 2012. Institutionaalinen luottamus. Tutkimus kuntien luottamuksesta valtioon. Kuntatalon paino, Helsinki.

Haveri Arto – Stenvall Jari – Majoinen Kaija (toim.) 2011. Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Hansaprint, Helsinki.

Heikkilä Jorma & Heikkilä Kristiina 2001. Dialogi: avain innovatiivisuuteen. WSOY, Porvoo.

Kotter John P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta (Leading Change). Rastor, Helsinki.

Kouzes James M. & Posner Barry Z. 1990. Johtajuuden haaste: miten ohjata organisaatio huippusuorituksiin (The Leadership Challenge). Rastor, Helsinki.

Lewis Richard D. 2000. When Cultures Collide. Managing Succesfully Across Cultures. Nicholas Brealey Publishing, London.

Lillrank Paul 2001. Laadun kehitys ja tietoyhteiskunta. Teoksessa Lagus Antti J. & Lillrank Paul & Helin Kari (toim.) Johdettu muutos. Toiminnan kehittäminen erinomaisissa suomalaisissa organisaatioissa. Salpausselän Kirjapaino, Hollola.

Pitkänen Jaakko 2006. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Pitkänen Jaakko 2011. Ruohonjuuridemokratian toimivuus: kansalaisen kokemuksia. Kirjassa Haveri Arto – Stenvall Jari – Majoinen Kaija (toim.). Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Hansaprint, Helsinki.

Robbins Stephen P. 2001. Organizational Behavior. Prentice Hall, Upper Saddle River.

Sennett Richard 2004. Kunnioitus eriarvoisuuden maailmassa (Respect in a World of Inequality). Vastapaino, Tampere.

Trompenaars Fons & Hampden-Turner Charles 1997. Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business. Nicholas Brealey, London.

Vuursteen Karel 2001. Change within Continuity. In Trompenaars Fons & Hampden-Turner Charles (eds.) 21 Leaders for the 21st Century. How Innovative Leaders Manage in the Digital Age. McGraw-Hill, New York.

PELASTAVATKO LIBERALISTISESTI AJATTELEVAT NYKY-YHTEISKUNNAN?

Emeritusrehtori Seppo Ilmari Lehtinen

Emeritusrehtori Seppo Ilmari Lehtinen on koulutukseltaan teollisuustalousinsinööri. Hän on toiminut Nokia yhtymässä johtamis- ja ammatikoulutuksen kehittäjänä ja koulutusyksikön rehtorina. Tampereen yliopistossa hän on ollut henkilöstöhallinnon ja organisaatio-opin tuntiopettaja. Seppo on toiminut yhdessä Riston kanssa Tampereen Suomalaisessa Klubissa.

TÄSTÄKÖ ALKAISIN?

Suostuin, vaikka oli aikaa vain kaksi viikkoa, kirjoittamaan otsikon asiasta, kun pyysivät. Asiaa ja julistushaluakin oli, kun tiedän melkoisella varmuudella, että huonolta näyttävät nykyiset yhteiskuntanäkymät ja vielä elämäntyylimme takia. Prosessi alkoi pyöriä minussa, kun professori Risto Harisalo, alan armoitettu tutkija, keskusteluissamme kysyi suunnilleen näin: ”Miksi niin usein liberaali liike päätyy väkivaltaiseen ratkaisupyrkimykseen?” Oppi-isieni erinomaisessa ohjauksessa ja kokemusteni valossa sekä mukana vapaamuotoisessa muutoksessa olleena keräsin mappini, joita on nelisenkymmentä, ja aloin pohtia ja tutkia saadakseni maallikkona melko akateemisen vastauksen. No, käytännön analyysihän siitä tuli, kuten tulette huomaamaan. Antakaa anteeksi. Olen tuomarinvakuutuksen tehneenä melko monessa asiassa vaitiolovelvollinen, mutta nykykehityksestä voin aina kertoa. Kun tyttäreni Pia Lehtinen päätyi opiskelemaan papiksi Joensuussa, olen alkanut ymmärtää nykyajan ilmiöitä ja vaimoni tapaa rakentaa lastemme kasvatusta, kodin ilmapiiriä ja tehtävää sekä naisen ajattelutapaa mieheen nähden. Kun erilaisuuden sieto näyttää olevan hakusessa maassamme, on hokema ”maailma muuttuu” varsinkin verukkeena omia muutoksia ajettaessa ärsyttänyt ainakin minua melkoisesti. Olen pitkän elämäntaipaleeni aikana nähnyt ja kokenut kaiken muuttuvan jäävän puolitiehen. Ainoa, joka tekee muutosta, on luonto. Se rappeuttaa, unohtaa ja villiinnyttää. Näemme kaikki sen vanhojen kulttuurien jäänteissä sekä samalla alueella tällä hetkellä asuvan asujaimiston elämäntavoissa ja kulttuurissa. Jotta selvittäisimme kriisimme, pitäisi meidän kehittää ajattelu-, suhtautumis- ja elämäntapojamme saadaksemme pysyvää myönteistä muutosta aikaan. Esimerkiksi, moniko on kaikilta puolin ajatellut, mitä se niin sanottu kasvun teoria on taloustoiminnassamme saanut aikaan? On kuin olisi keksitty ikiliikkuja.

Tutustuttuani professori Olavi Borgin ohjauksella liberalistiseen ajatteluun, olen päässyt käsitykseen, että liberalismin kokonaisnäkemys olisi hyvä muutoksen aikaansaamiseen vaikuttava perusta. Nykyinen ainemaailmaan perustuva hallintomalli näyttää aika avuttomalta. Liberalismi tulee ottaa omakseen luonnon rakentamana kolmi-ulotteisena ohjausmallina. Sitähän minua ympäröivä luontokin käyttää, tosin tukeutuen voiman- ja vastavoiman lakiin. Se kolmas ulottuvuus näyttää kuitenkin olevan meiltä hyvin piilossa ja ihmettelyn kohteena niin, ettemme sitä tunnu oikein edes suvaitsevan. Aineellisuuteen perustuva malli kun on niin helppo toteuttaa tai korjata vain seurauksia. Kysymykseen ”miksi” jätetään hakematta vastaus, ja asia jää puolitiehen. Edes tietokone tuskin pystyy vastaamaan kysymykseen ”Why?”

Tämän kirjoituksen otsikkojärjestys on vapaa ja oivalluksiin perustuva. Koko asia on yhtä tärkeää ja esitän sen keskustelujärjestyksessä.

OLIKO TÄMÄ TAPAHTUMA LIBERALISMIN AJATTELUA SISÄLTÄVÄ?

Olin kolmannen vuosikurssi insinöörioppilas. Kesätyökseni olin saanut Helsingissä rakennettavan näyttelyhallin sähköistyksen. Oli vaikea saada asennuskavereiksi ammattitaitoisia sähköasentajia, koska työmaita riitti ja osaajat olivat työssään. Työmaan rakennusmestari neuvoi hakemaan esille lomalaisia ja ”siltojen alla eläviä, mutta selviä”. Tein sen ja sain kavereikseni perheellisen kesälomalai-

sen ja erään asennustaitoisen väliinputoajan. Työt sujuivat työnantajaani tyydyttävällä tavalla ja hän antoi työn minulle.

Eräänä kauniina iltapäivänä työurakan valmistuttua istuimme korkealla kattoparrun päällä ja odotimme työpäivän päättymistä. Alhaalta kuului ilmoitus, että sokkelin perusvalua varten tulee sementtilasti tuossa tuokiossa. Perheellinen kirosi ja sanoi eukon odottavan kotona ja toinenkin oli luvannut lähteä illanviettoonsa. Harjoittelutyönäni olin jo saanut sähköputkipiirustukset valmiiksi ja esimieheltäni ohjeen aloittaa asennustyön. Kauempana rakennusmestari valmistautui miehineen valuun varaamalla tarvittavat työkalut kuten porakoneet ynnä muut.

Tiesin, että sähköputket oli helpointa saada paikoilleen kovettumattomaan sementtiin ilman hankalia porauksia, ja että iltatyöksi tuo menisi. Opiskelijana ja innokkaana tasa-arvon kannattajana ja vailla niin sanottua esimiehen arvovaltaa olin melkoisessa pulassa. Olivatko perhe ja kaverit työkumppaneilleni etusijalla? Esimieheni odotti taas joutuisaa suoriutumista ja selviytymistä. Minkäs teet?

a) Jos käskisin jäämään iltatyöhön, saisin selityksiä tai äkäisen vastauksen: ”Tee itse!”

b) Jos alkaisin pyytää, anomaan tai maanittelemaan, saisin palkakseni naurun ja poislähdön.

c) Harkittuani hetken kerroin tilanteen sekä nopean suorituksen edut ja haitat. Lisäksi ehdotin haittojen vähentämiskeinoja kuten esimerkiksi soitto vaimolle. Sain kommentit ”Sitä mekin ajateltiin, mikset heti sanonut. Ruvetaanpa hommiin”. Valmistauduttiin, sementtilasti tuli ja putket upposivat sujuvasti paikoilleen sulaan massaan.

Aamulla vedimme kaapelit illalla asennettuihin putkiin. Rakennusmestari hymyili ja totesi turhaan varanneensa minulle ne porakoneet.

Miten tämä kertomus kuuluu otsikon alueeseen? Siten, että se kuvaa tulevan yhteiskunnan toimivuuden ehtoja niin teoissa kuin johtamisessa. Tapahtumassa oli runsaasti aineksia siihen, mitä tarvitaan tulevaisuuden elämänmenossa. Ainakin se opetti minua tosi paljon ymmärtämään muun muassa palveluyhteiskunnan tarpeista ja siitä miten me tavalliset suomalaiset olemme kykeneviä ottamaan haasteet vastaa, kun vain tiedämme, mistä on oikeastaan kysymys. Muun muassa tilanteessa oli vain niitä ”voittajia”, mitä se nyt tarkoittaakin.

ONKO IHMINEN OSA LUONTOA ?

Hyvän Ystäväni, professori Risto Harisalon, kysymys sytytti minut pohtimaan yksilön ajattelun sekä käyttäytymisen alkusyitä tästä näkökulmasta ja miten olen sitä aikoinani opettanut. Asia oli minulle tärkeä ja näytti maailmanlaajuiselta. Pohtimiseni jälkeen jouduin menemään aina oppi-isäni ja tentaattorini, professori Matti Bergströmin, käyttäytymistä koskeviin kehysrakenteisiin. Näyttää siltä, että ilmiö perustuu meihin luonnon osana. Jos eri eläinlajit voidaan jakaa kolmeen eri tavoin elävään ja toimivaan ryhmään: petoihin, saaliisiin sekä kolmanteen ryhmittymään, kuten yksinkulkijat, loiset ja rakentajat, niin ihminen sen perusteella kuuluisi pääosin petoihin niin ruokavalionsa, hyökkäävän ongelmanratkaisijan kuin toista ihmistä hallitsevan mielenlaatunsa takia. Lisäksi ihminen pystyy laajamittaisesti tuhoamaan omaa lajiaan kuten kanalinnut. Merkitsevä ero muihin eläimiin nähden on merkittävä isojen aivojen käyttövalmius, minkä avulla hän on pystynyt paikkansa luonnon ketjussa saavuttamaan. Tosin bakteeri- ja virusmaailma asettuvat ketjussa määräävämpään asemaan. Tällaiselta elämänketju näyttää nykyisten tutkimusten valossa. Luonnon karsinnan takia suuret eläinmassat elättävät bakteereja ja kun bakteerit tuhotaan, tilalle tulevat virukset.

Useimmiten ihmisen toiminnan syynä on käyttäytyminen, mikä näkyy siinä, miten esimerkiksi vallankumouksen jälkeen hallinto järjestetään uudelleen. Vain näkyvät nimet muutetaan, mutta hallin-

totoimi jatkuu entisenlaisena. Tilanne halutaan pitää vakaana. Vain henkilöt ja nimitykset vaihdetaan. Esimerkkeinä voi mainita meidän kunnallistoimintamme, jota hallitaan vieläkin alamaislain hengessä, tai hajonnut Neuvostoliitto. Jos Ruotsin tasavaltalaiset saavat kuninkaan nimen muuttumaan presidentiksi, mikä siellä muuttuisi? Latinalaisessa Amerikassa on tilanne kuten Inkojen ajalta. Presidentit eli inkapäälliköt vain vaihtuvat.

MIKÄ ON SE KOLMAS ULOTTUVUUS?

Kun työssäni törmäsin vaikeaan asiaan tai vaikeisiin valintoihin, huomasin, että maailmassa käytössä oleva kaksinapainen ajattelu tuo harvoin toimivaa ja tuottavaa ratkaisua esillä olevaan asiaan. Organisaation ohjaus kun vaati yliesimiestäni tarkastelemaan 15 vuoden päähän tulevaisuuteen. Me niin sanotut ennustajat piirsimme suoraviivaisia käyriä, jotka perustuivat menneeseen. Hän oli kuitenkin eri mieltä asiasta. Hän kysyi, miten tuossa kaukaisessa ajassa ihmiset tulevat suhtautumaan aiottuun ideaan sekä mitä he suostuvat siitä maksamaan ja millaisilla kokonaiskustannuksilla se voidaan tehdä. Suora viiva johtikin haaveiluun ja arvailuun. Lyhyen ajan tarkastelu toi esiin lukuisia mutkia vaikeuttamaan totuuden etsintää. Se olikin ihminen, joka ”sotki” muka kaiken. Mitä muun muassa lakko todella on saanut aikaan ja ketä se on hyödyttänyt? Ovatko robotit sen vakaampia hoitamaan asian? Miten haavoittuvainen esimerkiksi tietokone ohjelmineen ja yhteyksineen onkaan? Kekkonenkin varoitti tästä asiasta. Otin avuksi luonnon antaman käyttäytymismallin. Monessa asiassa esille tulikin se, että luonto kokonaisuudessaan toimii kolmeulotteisesti. Se näkyy kaikkialla. Kaikki luonnossa pyrkii pallon muotoon, energia toimii parhaiten sinikäyrän antaman jäljen kaavan perusteella ja niin edelleen. Käyttämämme mustavalkoinen kymmenjärjestelmämme vaatii kaikessa ilmiöiden tarkastelussa ihmisen keksimiä kertoimia ja lisäsuureita jopa yksinkertaisissakin asioissa. Tuntuu siltä kuin luonnon perusluku olisikin kreikkalainen pii. Aloin hakea joka haasteeseen sitä kolmatta vaihtoehtoa ja sain kokemuksiini sopivia vastauksia. Aloin käyttää kirjallisessa ilmaisuissani kolmiota ja sen kärkiä tarkasteluissani ja huomasin, että pallon pinnalla oleva piste liikkuu sinikäyrän muotoista rataa melkein kaikissa luonnonilmiöissä. Lewit käytti johtamiskulttuurin tarkastelussa kolmiota: autokratia, antaa mennä -tyyli ja demokratia välimuotoineen. Suurin osa asioista on vielä muutakin kuin ”sitä tai tätä”. Oikea keskiarvo on muutakin kuin edellisten puolikas. Esillä olevaan kysymykseen alkoi tulla vastauksia ilman ideologisia varauksia. Kaivoin esiin professori Olavi Borgin kanssa käymieni keskustelujen muistiinpanot. **Mikäli ihminen hyväksyy kollektiivisesti osansa luonnon rakenteessa ja oppii hyödyntämään sitä, on liberalistinen ajattelu tulevaisuuden hallitsemismuoto, mikä toimii elämän tositarkoituksen tulkkina ja tukena.** Nykyisin me ajattelemme kaikkia ilmiöitä vain yhdeltä näkökulmalta ja kaksinapaisesti. Monipuolinen kokonaisuus hämärtyy. Junnaamme edelleen nykytilassa kriisistä toiseen, kuten olemme eläneet ainakin Hammurabin ajoista asti. Luonto etenee kuin pyörivä pallo, jonka pinnalla näkyvät ilmiöt sijaitsevat. Tampere-tunneli ja EU-kriisit ovat hyviä esimerkkejä. Elämme aine-ajattelussa vaikka lisäksi ympärillämme on henkinen alue, kuten luovuus sekä hengellinen alue, kuten turvallisuus ja aito rakkaus.

Tätä kokonaisuutta kuvaa aika selvästi liberaalin pitämä puhe, josta kansalaisetkin pitävät: Se on lyhyt ja keskittynyt käsiteltävään asiaan. Se sisältää asian esittelyn, siihen liittyvän oman ehdotuksensa lyhyine perusteluineen ja ehdotuksen toteuttamistavasta aikatauluineen. Myös asian edut ja haitat avoimesti tulevat ilman selittelyjä esiin. Siis kolmas ulottuvuus on mukana. Nykyinen malli ottaa huomioon myös henkiset ja hengelliset puolet asiasta. Vaikka asia onkin ainekeskeinen, toteutus ottaa huomioon kohteen ja toteuttajan kysymykset: Miksi? Mikä on hyöty?

Näin tulee esiin se aidon liberalismin kolmas ulottuvuus: Kun asiaa viedään eteenpäin, mennään henkiseen sektoriin: etuihin ja haittoihin niin toteuttajan kuin kohteenkin osalta sekä hengellisellä puolen tyytyväisyyteen, onnistumisiin ja saavutettuihin etuihin ja lähestytään todellista hyvinvointia sisältäviä käsitteitä.

Liberaalilla toimijalla on luonnon vaihtelujen takia aina jo ennakolta valmisteltu ”suunnitelma b”, jonka hän ottaa käyttöönsä, jos alkuperäinen jää vain unelma-asteelle. Tilanne on hallinnassa. Se vaatii vain toiminnan vapautta, henkilökohtaista joustavuutta eli luovuutta ja päämäärätietoista johtamista niin omassa itsessään kuin läheisissäänkin.

Kaikkialla näitä ominaisuuksia vierastetaan ja jopa henkilöitä vainotaan. Siksi oikeastaan todellisuudessa heikommassa asemassa oleva ryhtyy väkivaltaiseksi. Olemme käyttäytymisen sektorilla. Kuinka usein erittäin hyödyllinen asia on jäänyt toteutumatta pelkkien kolmannessa ulottuvuudessa olevien erimielisyyksien takia?

ONKO NYKYISELLÄ ELINKEINOTOIMINNALLA UUSIA HAASTEITA?

Vaikka tulevaisuuden elinkeinot säilyvät niiden elämälle tarpeellisuuden takia, niin niiden toteuttaminen ja käyttö muuttuu. Nyt jo palvelutoiminta on vallannut voimakkaasti alaa niin tekemisessä kuin ihmisten mielissä. Kuitenkin asiasektorin laskelmat osoittavat, että nykyinen palvelualan BKT tuskin vaurastuttaa maatamme. Jo Ruotsissa alettiin puhua niin sanotusta ruotsintaudista ja Britanniassa nähtiin varojen loppumisen merkit ajoissa.

Kun viemme eteenpäin palvelualojen eteenpäinviemistä, usein esimerkit ja keinot tulevat nyt hiipumassa olevan teollisuuden mallista, jota minäkin osittain olen ollut mukana muuttamassa. Olemme jopa onnistuneet. Asiaa on edistänyt laajentunut koulutus. Se vaatii uutta käyttäytymistä niin asiakkaan, tekijän kuin johtamisen asenteissa. Kun nyt asioita hoidetaan niin sanotun savupiipputeollisuuden malliin, syntyy jatkuvaa kiistelyä ja varojen puutetta. Toimiakseen laadukkaasti ja tuloksekkaasti palveluala on täysin riippuvainen henkilöstöstä ja sen johtaminen vaatii uutta ja luovaa otetta. Vanha teollisuustoiminta antaa sitkeästi mallia niin kaupallisesti kuin tuotannollisestikin. Lisäksi moni ansiokaskin tutkimus kehittää asioita vanhan kaavan mukaan asetettua tavoitetta palvelemaan.

Palvelualan tuotanto sekä laatu ovat ihmisen ja hänen toimintatapansa ja osaamisensa tulos. Lisäksi asiakkaan mukana olo on palvelutapahtuman onnistumisen kannalta välttämätön. Kaikkea ohjaa hengellinen ilmiö nimittäin luottamus. Se on osapuolien välistä molemmin puolista hyväksyntää, avoimuutta, uskottavuutta (tekee mitä lupaa) ja suoruutta (sanoo mitä ajattelee sekä sen sietoa), kaikkia neljää yhtä aikaa. Meille tarjotaan ohjaukseen virheellisesti kannattavuuden lukuja ja tulosvaatimuksia toiminnan mittareiksi. Ne ovat vain aineellisen ja näkyvän tuotannon ohjaimina tarpeen, mutta palvelualoilla työn määrä, hyöty ja laatu näkyvät vasta tulevaisuudessa. Hyvältä näyttäväkin voi olla jopa tuhoisaa kokonaisuudelle. Hyvä esimerkki nykyisyydessä on sairaanhoitomme. Sillä on mitä parhaimmat aineelliset voimavarat ja osaaminen, mutta niiden käyttö ja varojen riittävyys ovat aivan hukassa. Tähän tarvitaan kekseliäisyyttä. Tuskin hallintomallien muuttaminen mitään auttaa, jos toiminta pysyy ennallaan. Olen huomannut, että koulutuksesta aineettoman alueen valmennus on lähes olematon. Se näkyy muun muassa henkilöstön käyttäytymisessä. Samaa voi huomata muissakin palvelualoissa. Työssämme oli pysyväismääräys siitä, miten toimitaan aina kokonaisedun nimissä. Joskus osatekijän on alennettava toimintaa.luvallisesti , jotta kokonaisuus toimii.

Suomalainen on lakiin tukeutuva kansalainen ja eräs maailman parhain suorittava tekemisen taitaja. Oikein johdettuna työn laatu on huippuluokkaa, jota arvostetaan kaikkialla. Hallinnon edustajat kuitenkin tuhoava vaatimuksineen luovat toteutukset, koska hekin tekevät suomalaisina omaa pikkutarkkaa työtään. Sen huomasin yli 300 johdettavastani, jotka olivat tavallisia suomalaisia, osa jopa entisiä työttömiä. Heidän toimintaansa sävytti rehellisyys, ylpeys työstään ja kaverinauttamishalu. He saivat ihmeitä aikaan, kun vain molemminpuolinen luottamus vallitsi, ja he tiesivät mitä, miksi ja miten tehdä, osaaminen oli koulutettu käytännössä ja tulosodotus oli kerrottu. He saivat aikaan mittavaa työn tulosta, mikä näkyy muualla paitsi täällä kotimaassamme. Nämä oppivat valmennuksessa niin alansa henkiset asiat, esimerkiksi laatu ja toimivuus, kuin hengelliset asiat, kuten asiakas on työnantajamme, koska tilaa tuotteemme ja palvelumme ja maksaa laskumme. Kunpa maamme hallinto tajuaisi opettaa kansalaisilleen, että veronmaksaja on hallinnon asiakas, niin pääsisimme tasa-arvoiseen ja liberaaliin yhteiskuntaan vihdoinkin. Oli oltava kekseliäs miten kaiken tämän heille koulutin, mutta perille meni. Muualla maassamme viesti otettiin vastaan pitkin hampain.

Laadukas palveluhenkilöstö syntyy liberaalisesti ajattelevasti. Kokonaisuus on oltava hallinnassa. Näin onnistuminen syntyy. Vaaditaan luovia ihmisiä, jotka voivat olla hankalia, ja toiminnan hallittua vapautta erilaisissa tilanteissa ja ihmisten kohtelussa, mikä on hallinnon painajainen sekä nykyaikaisen kotikasvatuksen tulos lapsissa. Jopa niin sanottu luonnonlakien vastainen ”vapaa kasvatus”, jonka esimerkiksi uskonlahko Teosofit loivat estäen lapsen kasvua turvallisesti aikuiseksi poistamalla

ideologisista syistä luonnon kaikille syntyneille antaman turvaverkon, kodin. Tämä kehittää kaikkea muuta kuin terveen liberalistin. Elämän laatu on korvattu huumeilla, vaikka ne rappeuttavat niin kulttuurin kuin aineellisen elämänkin. Palveluala vaatii toteuttajiksi terveitä liberalisteja, joita suomalaiset vielä olivat oudosta käyttäytymisestään huolimatta 1800-luvulla. Sen todistaa yhteiskuntarakenteemme ja sen toimivuuden ihmislähtöisyys. Suomi nousi kohisevaa vauhtia nykytasoonsa. Nykyiset termistöt vain nimittelevät niitä varsin kielteisinä. Palveluala vaatii aina vaihtuvien tilanteiden vapaata toteuttamista, paikallista kauneutta ja hengellistä ystävyyttä arjessa. Ällistyttävää käytäntöä ja asennetta nykyaikaan on muun muassa vapaan USA:n nykyinen oikeuskäytäntö, joka on leviämässä meidän käräjäkivillemmekin. Se on jopa tehtyjen ihmisoikeussopimusten vastainen ennakkotapauksineen, aiheettomine sopimisineen sekä uhrin ja todistajien turvallisuuden ja oikeuksien unohtamisineen, muka oikeudenmukaisuuden savuverhon suojassa. Olemme jo tsaarin aikana saaneet kokea tällaista: Virallinen media on tuomioistuimena. Ihmiskielteisyys rehottaa. Kulttuurihenkilötkin vierastavat, jopa paheksuvat ihmisen herkempää käyttäytymistä. Se näkyy taiteessakin. Ketä se palvelee? Vapaus on kohta toisille kirosana. Osaavalle palvelutyöntekijälle se oli aikoinaan vitsi, nyt kauhistus.

Tutkittu palveluteoria erottaa itsessään kaksi osaa, perus- ja sivupalvelu. Yritys perustetaan pääasiassa jotain perustarvetta palvelemaan, kuten Nokia kännykällä yhteydenpitoa varten. Sivupalvelut sen sijaan ovat niitä, joita asiakkaat haluavat näkyvinä laadun vertailua varten. Ne ovat helppoja, mutta kalliita perustaa ja lisätä. Kun keskitytään vain sivupalveluihin, on tulossa ongelmia yrityksessä, koska harvoin asiakas haluaa maksaa niistä lisämaksua

Koska ihmiset ja tilanteet ovat moninaisia ja arvaamattomia koneisiin ja aineisiin verrattuna, tarvitsee alan tekijä havaintoherkkyyttä, tilannejoustoa ja aitoa välittämistä onnistuakseen. Niin sanottu matemaattinen ajattelu tuskin auttaa, paitsi rutiineissa. Osaamisen tulee olla poikkitieteellisen monipuolista, jotta voisi hallitusti joustaa antamatta periksi itse pääasiassa: laadukkaassa palvelussa.

MISSÄ PIILEE LIBERAALI JOHTAJUUS?

Eräs maamme kansalaisten onni on ollut saada johtajikseen heitä, jotka tajusivat ympäristön painostuksesta huolimatta, mitä oikea yhteisön ja sen jäsenten johtaminen on maassamme ja millaisia me suomalaiset olemme. Kun tulevaa koulutustehtävääni varten keräsin aineistoa, jota käyttäisin, sain oppi-isikseni professori Matti Bergströmin käyttäytymiseen, henkilöstöjohtamiseen ja muutosten hallintaan, Marsalkka Mannerheimin esimerkin organisaation johtamiseen ja lukuisan määrän huippujohtajia esimiehikseni tai tehtävänantajikseni suomalaisten johtamisen maailmaan. Siitä olen kiitollinen. Nykyisetkin tehtävänantajat ovat huippuluokkaa käytännössä. Neilimo, Rannisto ja Harisalo ovat uuden johtamisen kynnyksellä varsin ansiokkaasti. Heidän johtamisensa on päämäärätietoista, palvelevaa ja johdettavien tarpeet huomioivaa. On ilo ja kunnia palvella heitä hyvähenkisessä yhteisössään. Kun vain johdettavat luopuisivat tuosta iki-aikojen pyramidimyytistä, josta Björn Westerlund, Vuorilehto ja Kairamo opettivat meidät pois: Organisaatio on suomeksi sekä tehtävä että sopimus. Lisäksi oppilaani yliopistossa tenttivät minulle Grippinin teoksen ”Käytännön Psykologia” luentojeni lisäksi. Olen saanut tietää oikein virallisesti oppilaitteni menestyneet palvelutehtävissään. Kuntahallinto vain takkuilee ja pahasti. Toimintani aineisto on Helangon ”Turun poikasakit” sekä Maslowin, Rainion, Hertzbergin ja Lewitin teoriat, jotka näyttävät kestävän ajan haasteet. Idoleinani ovat Paasikivi, Ryti, Tanner, Paasio ja Miina Sillanpää. Niinistö on aloittanut osaavasti. Opetuksen alalla rehtori Pystynen, yliopettajani Otso W. Pöyhönen sekä sotaa käyneet kouluttajani armeijassa ovat antaneet käytännön eväitä. Lisäksi tarkastelutapoja olen aikoinani ammentanut professori Allardin mallista, ”miksi”-tuotepuun avulla todellisiin syihin, sekä nykyisin professori Harisalon ajatteluperusteista.

Mikäli johtamistehtävä ymmärretään oikein, se on palvelutehtävä toisin kuin yleisesti oletetaan. Tärkein osatekijä on yhteistyön rakentaminen, ja se sopii hyvin aidon suomalaisen yksilön arvomaailmaan. Lisäksi johtajuus mahdollistaa työn suorittamisen, hoitaa tekijäin välistä yhteistyötä sekä tuo esiin oman alansa ja tehtävän erikoispiirteet. Jotta tämä onnistuisi, antavat tekijät hänelle erioikeuksia eli valtuuksia johtotehtäviin keskittymisen takia, kuten tehdä päätöksiä, käskeä ja ohjata toimin-

taa. Vastineena hän joutuu kantamaan vastuuta hallussaan olevista voimavaroista, niiden kehittämisestä ja toiminnan suunnasta. Monet kyselytutkimukset jo pitkältä ajalta kertovat kattavasti parhaan johtamisominaisuuden olevan hänen antamansa esimerkki. Näyttönä voin korkealla tasolla tuoda esiin presidentin tai vastaavan hallitsijan elämäntavan ja tekemisen, joita kansa tulee seuraamaan. Normaalisti sama toistuu yhteisöjen johdon ja jäsenten välillä. Useimmiten esimerkiksi puheenjohtajan valitseminen aiheuttaa joukossa jumalanpalveluksen kaltaisen reaktion ja valitsematta jääneiden kateuden. Tsaarin vallan aikainen kulttuuri-ilmentymä toimii joukoissamme, kun valitun oikea reaktio olisi kommentti: ”Voi kun jouduin ylimääräisiin töihin ja vielä ottamaan niistä vastuun.” Se haittaa johtamistehtävän onnistumista, koska tilanteeseen syntyy valtatekijä, eli kuka on parempi. Ja valittua sokaisee helposti käsitys omasta erinomaisuudestaan, mitä valitsijat sokeasti pönkittävät. Se voi haitata johtamistehtävän onnistumista; viestintä muuttuu keinotekoiseksi, vallan tunne pääsee valloilleen, hallinto sekä muotoseikat käytännöissä tulevat johtamista tärkeämmäksi. Puhtain ja demokraattisin johtajavalinta, -tyyli ja -toiminta on mielestäni Sveitsissä, ainakin kokemusteni aikana. Siellä presidentti on tilapäinen virka ja Marskimme yhdessä Wilhelm Tellin kanssa niitä idoleja. Tämä suhtautumistapa synnytti liberaalisesti ajattelevia johtajia ilman puoluestatusta. Huomasin aikanani, että nainen oli sosiaaliministerinä vaikka, heillä ei ollut äänioikeutta vaaleissa. Kun kysyin asiaa, vastaus oli: ”Hän osaa asian parhaiten.”

Jos pääsemme edes ajatuksissamme ihmisen alkulähteille, niin varmaan yksittäinen yksilö perusti perheen ja loi kodin suojaksi lapsilleen ja aineellisesti heikommalle puolisolleen. Työn jakona oli miehen ruoan hankinta ja turvallisuuden ylläpito ja puolisolla perheen puolustaminen sekä lasten hoivaaminen. Sen näkee vieläkin peruskäyttäytymisessä. Väestön kasvun myötä ravinnon tarve lisääntyi ja isoilla aivoillaan ihminen huomasi yhdessä toimimisen voiman. Vapaa mies joutui ottamaan naapuritkin huomioon. Vihollisen toimivin taktiikka on vastustajan eripuran ja hallitsemattoman yksilölauman aikaansaaminen (hajota ja hallitse). Sitä taktiikkaa käyttää jopa leijona saalistaessaan. Ihmisten oli pakko valita hänet, joka pystyisi kokoamaan joukot, etsimään kohteet ja ohjaamaan ryhmänsä keskittyvään suorittamiseen. Tästä tilanteesta johtajuus ja johtaminen saattoi syntyä.

Nykyisin demokratiassa käsitetään johtajuus siten, että esimerkiksi operatiiviset asiat käsitellään kunnanvaltuustossa, kun siellä pitäisi pohtia kunnan tulevaisuuteen liittyviä asioita ja luoda niille puitteet. Miksi muun muassa sairaslomat ja rakenneasiat käsitellään siellä, kun on olemassa asiansa osaavat lautakuntien jäsenet ja virkamiehet? Tämä tulee veronmaksajille kalliiksi ja kuntalaisten luottamus on kovilla. Sitä paitsi, liian moni päättämässä himmentää vastuun ja hallintomuoto osoittautuu helposti haavoittuvaksi, kun toiminnan punainen lanka puuttuu tai on monihaarainen ja kaikki haluavat päättää asiasta ”miten” tietämättä vastausta kysymykseen ”miksi”. Syntyy ”kilpalaulantaa” ja alistetaan ”ne toiset” toimeenpanoon ja vastuunkantoon. Näin oli aikoinaan jo Kreikassa, sivistysvaltiossa syntyi orjayhteiskunta ja yhteisö halvaantuu vahvemman saaliiksi. Näin toimii myös virheellisesti palveluyhteisö, jos siltä puuttuu liberaalisti ajatteleva johtaja. Vapaan liberaalin ajattelun johtaja toimii uuttakin luovan kolmeasteisen johtamisvallan kaikki elementit mukaan ottaen.

Käytännön toimivin johtamisen toimenkuva sisältää seuraavat pääkohdat:

1) Kehittäminen ja suunnittelu

2) Tavoitteiden asettaminen ja tehtävään tarvittavien voimavarojen hankinta

3) Tehtävään kuuluvien odotusten kertominen ja tehtävän anto tai käsky

4) Toimintaa koskevasta viestinnästä huolehtiminen

5) Henkilövoimavarojen, ammattitaidon ja työkyvyn ylläpito ja kehittäminen

6) Yhteisön toimialasta tiedottaminen, edustaminen ja markkinointi.

Johtajan osaamisen tulee olla kolmiulotteinen:

1) Johtamansa alan tekninen ja aineellinen perusosaaminen,

2) Yhteisön henkilöstön johtamisen osaaminen (leadership) sekä

3) Hallinnon perustuntemus (management).

Kaikkeahan yksi henkilö tuskin osaa, joten kokonaisuuden delegointi on tarpeen.

Tämä on johtajuuden arkista sisältöä ja vaatii vain perusosaamista ja ammattiosaamisen käyttötaitoa. Aikoinaan tämä luettelo oli johtavien käytössä. Apunaan heillä ovat vain sihteeri, riippumaton taloudenhoitaja ja toimiva apulainen suorittajien lisäksi. Toimeenpanoa johtaa toimivat ryhmänjohtajat. Organisaatio oli matala ja johtaja lähellä tekijöitä. Silloin maamme vaurastui vauhdilla. Maassamme oli vähäisesti kumouksen kaltaisia tapahtumia, vaikka kansallinen työnantajaviha jo ruotsinvallan ajoilta vallitsikin. Varakaskin yhteiskuntaluokka rakensi Isänmaatamme ja sen elinkeinoja.

Liberaali johtajuus on vapautta uudistaa olemassa olevien vahvuuksien perustalle. Nykyinen käsitys, että koko vanha ja toimivakin on hävitettävä, on kuin uudelleen synnyttämistä ja se tulee kalliiksi, mikäli kustannuslaskentaan otetaan kaikki tekijät mukaan ja verrataan sitä saavutettuihin etuihin rehellisen takaisinmaksulaskennan avulla. Liberaali johtaja ottaa toimissaan huomioon uudistuksen aineellisten osioiden lisäksi myös sen henkiset ja hengelliset osatekijät, jotka aito radikalismi jättää huomiotta. Muutoksessa mukana olevien kanssa on oltava aito sopimus ja heidän on saatava siitä selvää hyötyä. Lisäksi heillä tulee olla hallussaan osaaminen sillä tasolla, että he voivat jopa omaaloitteisesti suorittaa yhteistyössä työkumppaniensa kanssa oman osuutensa muutoksesta ja kokea se omakseen. Tästä minullakin on runsaasti onnistunutta kokemusta merkittävissä muutoksissa. Liberaali toiminta vaatii rohkeutta, vastuunkantoa ja kekseliäisyyttä. Rutiini on siitä kaukana. Yhteistyöhalu, joustavuus ja auttamishalu ovat hyviä työkaluja. Ympäristön jopa voimakkaaseen vastustukseen on varauduttava. Suomalainen on tämän kestänyt. Siksi esimerkiksi pienyrittäjyys on meillä runsasta, samoin kuin ”keikkamiehet”. Se niin sanottu säädösriippuvainen johtaminen on johtanut komiteakäsittelyyn ja päätöksen ”hyllyllepanoon”, jolloin työ jää toteutumatta ja edelleen unelmaksi. Yksilössä oleva voimakas turvallisuudentarvealue tahtoo kuitenkin ohjata tähän suuntaan päätöksentekijääkin. Nykyinen tällainen lakiinkin sidottu ilmiö on tiukka muodollisen pätevyyden vaatimus, mikä pitää yllä työttömyyttä sekä rikkoo tasa-arvo- ja ihmisoikeussopimuksia piilevästi. Maassamme melkein kaikki yrittäjäalat aloitettiin osaamiseen perustuen ja laadun me tiedämmekin. Yhteiskuntaa ovat eniten kehittäneet ne henkilöt, jotka ovat uskaltaneet uudistaa.

MITÄ ON OIKEA MAALLINEN TOTUUS?

Kun teimme sopimukset uudistuksista ja aloitimme toiminnan, sovimme, että kullakin on oma totuutensa ja sitä puolin ja toisin kunnioitamme kritiikittä. Tärkeintä oli yhteinen päätöksemme siitä, miksi muutos tehdään. Tämä piti, ja työt sujuivat kitkatta, niin kuin olimme sopineet. Esimerkiksi suurimpien sopimuksiemme yhteinen tekijä oli ”tuottavien työpaikkojen turvaaminen tai vaihtoehdon löytäminen”. Luottamus säilyi.

Oikeassa oleminen on kaikkea muuta kuin ylpeyden aihe. Maallinen totuus on aina henkilökohtainen, eli erilainen kullakin. Se syntyy yleensä eri elämäntilanteista. Kuitenkin on järkevintä saada aikaan yhdessä varsinkin muutoksia. Oikeassa olon tunne auttaa saavuttamaan, siksi se on meihin luotu. Sen avulla me selviämme ympäristöstämme. Esimerkiksi luonto tuo eteemme jatkuvia haasteita, joihin emme voi vaikuttaa. On siis varauduttava. Pohjanmaalla on aina tulvia. Kuitenkin rantojen patoja on vaikeaa sietää joistain näköalasyistä. Myös psykologien asenteiksi nimittämä käyttäytyminen auttaa meitä ohjeistamaan elämämme. Mielenterveytemmekin hyötyy siitä.

Esittää totuutensa on taitolaji, koska vastassa on hänen ehkä toisenlainen totuutensa. Vaarassa on kina, tora tai riita. Kun haluaa esittää oman näkemyksensä, se tulee muokata pääsääntöisesti ympä-

ristön ymmärtämään muotoon ja vallitsevaan elämäntilanteeseen. Vaikeneminen on nykyään suojattu laillisesti myöntymiseksi. Olen esittelijänä havainnut, että mitä voimakkaampi vastustus tulee, sen varmemmin olen ollut oikeassa. Toinen on vain haluton antamaan periksi. Mikäli vallitsee hiljaisuus tai tulee nopea myöntö, alan miettimään, mitä olen jättänyt huomiotta. Tähän totuin myös kuuntelijana luennoitsijana, valmentajana (en konsulttina) ja tiedottajana.

Sanotaan, että totuus kestää tulessakin. Se pitää paikkansa. Sen voi kiertää, tuhota ja vähätellä, mutta se tulee aina takaisin. Oikeassa olo parantaa ryhtiä ja itsetuntoa. Kolmiossani oikeassa olo vastaan väärässä olo ovat vastakohtia, mutta kolmantena ulottuvuudessa on tietämättömyys. Heikkoutemme on se, ettemme ota selvää tai aliarvioimme saatavan tiedon. Lisäksi havaintokykymme ja asenteemme pitävät meitä uudistajina. Oma ideologiamme, ympäristömme, uskomuksemme, kasvatuksemme luovat mieliimme puutteellista totuutta. Vain nykyisin vierastamamme kokemuksemme vie lähemmäksi todellisuutta.

TUOTTAAKO OPETUSLAITOKSEMME LIBERAALEJA HENKILÖITÄ?

Meillä on runsaasti kehuttu oppilaitosjärjestelmämme. Onkohan kehu mennyt liian pitkälle, kun käytäntö kertoo 15 000 syrjäytyneestä nuoresta, työpaikoilla voidaan huonosti ja ammattejaan hoitavien työn jälki on melko laadutonta, vaikka valinta perustuu muodolliseen pätevyyteen - ainakin kansalaisten käsityksien keskuudessa? Lisäksi palvelussa liian usein pitäydytään vain muotoseikoissa asiakkaasta tai tilanteesta välittämättä. Ikään kuin kehuminen on taannuttanut päättäjien halun kehittää. Pidän törkeänä hallinnon asenteena sitä, että lapsista välittämättä ensimmäisenä tingitään koulutuskustannuksista, mutta omasta korkeastakin palkasta pidetään kiinni. Missä asemassa tulevia kansalaisia oikein pidetään?

Esi-isämme tajusi jo muinoin tulevan sukupolven kehitystason arvon maamme tulevaisuudelle. Kulttuurimme arvosti suuresti osaamista ja tiedon hallintaa, jonka jopa Kalevala tuo esiin. Työnantajat perustivat työväen- tai kansalaisopistoja, koska pitivät osaavaa ja tietävää työläistä hyvänä työntekijänä. Samoin meille syntyi kirjastojärjestelmä tukemaan lukutaidon siirtymistä jokaiselle kansalaiselle. Kunnat lähettivät henkilöitä korkeakouluoppiin. He toivat länsimaisen yliopiston maahamme. Maahamme syntyi todellinen sivistyslaitos tukemaan itsenäisyytemme kehittymistä. Suomalainen tuntee maailmanlaajuisesti ympäristömme verrattuna monen muun maan kansalaiseen. Se näkyy monesti suhtautumisessamme. Hallinnon on vain vaikeaa tajuta tapaa, miten siirrytään toiseen kulttuuriin ja vastaanottaa se niin, että syntyisi todellinen viihtyisä yhteistyö. Valtaosa kansalaisista on kuitenkin sopeutunut ulkomaiseen ympäristöönsä menettämättä identiteettiään.

Olen perustanut yrityksen ammattioppilaitoksen, valmentanut viestintään ja johtamiseen yliopistossa ja aikuiskoulutuksessa ja hallinnoinut kunnallista oppilaitosta. Koko työketju on antanut minulle runsaan kontaktin opiskelijoihin, oppilaisiin sekä johdettaviini, koska tehtaamme perustaminen vaati oman oppisopimusvalmennuksen vuonna 1967. Siinä minua auttoi Pirkanmaan ammattikoulun Rehtori Mikko Koski opettajineen. Ammattia opettivat omat työnjohtajani, koska maassamme osaaminen oli vain meidän ja IBM:n varassa. Alan vaikeutta ja opetuksen vaativuutta oli muun muassa se vaikea sähköopin ymmärtäminen. Tulevien erikoisammattihenkilöiden motiivi voitti kuitenkin vaikeudet. Samalla syntyi myös oikeudenmukaisena pidetty palkkausjärjestelmä ja niin sanottu liukuva työaika.

Virallisempi koulutustaso eli ammattikoulut valmistivat käytännön ohjelmin taitavia ammattihenkilöitä. Sen kanssa keskikoulutaso pystyi yhteistyönä lisäämään oppilaan teoreettista tasoa, jolloin osaamisen syvyys ja kehitysvalmius parani. Kunpa vain kodit olisivat arvostaneet kättentaidon omaavan lapsensa merkitystä kehittyvälle yhteiskunnalle oikealla arvostuksella. Ylä- ja keskikoulun käytännön käsityöopetus vahvisti lisää niiden valmiuksia, joille teoreettisuuden hallinta oli vaikeaa. Nyt meillä on passiivinen kättentaitojen osaajajoukko työttömänä resurssina vailla arvostusta ja ulkomaisia orjia kaivataan mannermaiseen malliin halpatyön varjolla.

Keskikoulussa teoreettisuutta lisättiin ja vieraat kielet alkoivat tulla mukaan. Lukeneistoahan sitä kasvatettiin. Sen kodit ottivatkin haltuunsa oletuksella, että lapsi pääsisi helpommalla. Syntyi keskiluokka omine arvostuksineen ja eriarvoisuusluokittelu lisääntyi. Käytännön osaaminen ja selviytyminen tuottavasta työstä haaleni. Odotus, että kekseliäisyys olisi oppikoululaisen lisääntyneen teorianhallinnan myötä lisääntynyt, jäi täyttymättä.

Lukio haki paikkansa yliopistoon valmistavana oppilaitoksena. Kumminkin unohtui, että siirtyminen siihen tapahtui pahimmassa murrosiässä, jolloin toiveammatti oli vasta hakusessa.

Vaikeaa on ymmärtää noita uraputkia. Olen käyttänyt yhteisen peruskoulutuksen jälkeistä kouluttautumista vapaavalinnaisena ja olen siitä saanut hyviä tuloksia. Myös työnantajani hyväksyi koulutusuran vaihtamisen joustavasti tulevan uuden ammatinhoitajan evääksi samoin kuin ammatista poikkeavat kurssit osaamisen monipuolistamiseksi.

Saimme osaavia ja tietäviä tekijöitä. Saimme myös haukut opetushallinnon edustajilta, kun väitelleet tohtoritkin tulivat erikoiskoulutukseen, jota hoiti jopa tavallinen osaava teknikko.

Saisimmekohan vastauksen siihen ihmettelyyn, jossa ihmeteltiin nykysuomalaisen käyttäytymistä vartijana, valittajana ja avuttomana, kun hänen esi-isänsä ja -äitinsä ratkaisivat mahdottomankin, kuten talvisodan ja sen huiman nousukauden 1940 – 1970? Olisikohan vastaus se, että olemme menettäneet otteemme kasvatuksessa ja koulutuksessa sekä henkisen että hengellisen yksilön hoitamisessa? Mietitäänpä yhdessä!

OVATKO NÄMÄ TOIMIVIA EHDOTUKSIA?

Pääsemmekö taasen ennen 1970 päättyneestä noususta uuteen? Mietitäänpä mitä tapahtuu jos:

1) Jos hallinnosta tulee todellinen palvelutehtävä ilman keskittämisiä

2) Jos kunnat ja seurakunnat keskittyvät alkuperäisen kuntalain hengen ja aidon kirkkolain ja -järjestyksen määrittelemän seurakunnan toimintoihin, tarkoituksiin ja tehtäviin

3) Jos tehtäviään hoitavista johtajista tulee aitoja johdettaviensa ”rinnalla kulkijoita”

4) Jos annettava julkinen taloudellinen tuki annettaisiin yhdestä luukusta vain todella tarvitseville (esimerkiksi katovuosi) ja ensisijaisesti kodin suorittamaan lasten kasvatukseen ja hoitoon

5) Jos pyritään pysymään kansainvälisessä yhteistyössä aitoina tasavertaisina suomalaisina. Näyttöä on vaikka kuinka, niin sodissamme kuin huimassa taloudellisessa nousussamme aikoinaan. Lisäksi muutumme seurailijoista omia aloitteita tuoviksi.

6) Kun lukeneistokin lähtee perustamaan ideoilleen pienyrityksen oikeiden sijoittajien tukemana

7) Kun lasten erilaisuus otetaan huomioon koulutuksessa ja työllistämisessä.

8) Kun huomataan korkeakoulutuksessakin, mitkä ovat elämässä pääaineita ja että poikkitieteellisyys auttaa toteutuksessa. (esim. Yritysten ja oppilaitoksen välinen yhteistyö: toinen kehittää tietoa ja toinen toteuttaa sitä. Tai ensin kaikille yhteinen peruskoulutus, siihen kokemus ja sitten vasta erikoistuminen)

8) Kun lakataan kiistelemästä jonkin yhden menetelmän oikeellisuudesta ja kokeillaan kaikkia esitettyjä.

9) Kun alakoulun pääaineeksi tarjotaan liikunnan lisäksi kansalaisaineita ja oikeaa yhteisöllisyyttä, eli yhdessä tekeminen käytännön harjoituksin ja vältetään kilpailua malliin hyvä / huono.

10) Kun siirrytään takaisin latinalaiseen ja länsimaiseen oikeuskäytäntöön eli pohjoismaisille ”käräjäkiville”.

11) Kun asianosaaja otetaan mukaan alansa suunnitteluun jo alkuvaiheessa ja asiantuntijat ottavat hänen esityksensä huomioon ja ensisijaiseen kokeiluun.

12) Kun tarkemmin määritellään, mikä on todellinen salattava asia, ja johtava henkilö ottaa näkyvän vastuun mahdollisesta virheestä. Todella salattavaa on varsin vähän. Sen olen tutkinut työssäni esimiehilleni.

ONKO TÄHÄN HYVÄ LOPETTAA?

Näen kaikesta huolimatta, että useimmat tosisuomalaiset yksilöt selviytyvät osana luontoa nykyisistäkin muutoksista ja kaaoksista, koska luonnon pohjatavoite on säilyttää elinkelpoisuus. Sen ovat sekä luonnon että ihmisen aiheuttamat täystuhot näyttäneet. Pommitustenkin jälkeen näkee lapsiaan hoitavia äitejä ja toiminnallisia miehiä rakentamassa koteja perheelleen.

He ovat löytäneet elämisen peruslinjansa ja alkavat käyttää niitä. Useimmin niissä linjoissa näkyy kokonaisen liberalismin antamien toimenpiteiden oikea sisältö ja toimintatapa. Nykyisin käytössä oleva, yksin aineellisuuteen perustuva kehittämistapa voi tuottaa vain hetkellisiä ratkaisuja. Pysyvyys on kuitenkin ihmisessä ja hänen rakenteensa kolmiulotteisuudessa.

Me pohjoismaalaiset olemme lähinnä ratkaisumalleja, koska alueemme karu luonto on jättänyt esiin liberaalisti toimivat yksilöt. Se todistaa jo tähän asti aistimani perusasenteet ja kansamme saavuttamat merkittävät saavutukset elämisen laadussa, vaikka arvostamme niitä kohtalaisen huonosti nykyään tai kerskaamme kuten lapset ikään. Meidän kaikkien tulee tuoda ajattelumme rohkeasti ja itseämme arvostaen esiin ilman juhlapuheita sekä panna toimeksi.

Viisivuotiaana poikani Vesa kysyi minulta, missä on pallon syrjä. Hän oli koulussa oppinut, että maapallo on pyöreä. Lisäksi hän oli kuullut, että asuinpaikkamme Peltolammi on syrjässä. Hän oli vaativainen ja vastata piti. No, katselimme käsillä olevaa palloa ja totesimme yksissä tuumin, ettei semmoista näy. Neljännen kerran kun hän kysyi, päätimme yhdessä lähteä hakemaan sitä syrjää. Emme ole sitä löytäneet vieläkään, joten viisas miehenalku totesi: ”Kai se on joillakin pään sisällä.”

Siellä se henkinen ja hengellinen minuus piilee ja antaa elämälle kestävän värin ja pysyvän selviytymisen eväät. Näin sen olen nähnyt eri kulttuurien menestyksessä täällä maan päällä. On se aina meissä itsessämme kiinni pääasiassa. Hyvin vähän asioiden ja aineen määrässä ja enemmän siellä kolmannessa ulottuvuudessa.

LUOTTAMUKSEN MERKITYS AMMATILLISEN IDENTITEETIN RAKENTAMISEEN

Yliopisto-opettaja, hallintotieteiden maisteri Ulriika Leponiemi

Ulriika Leponiemi (HM) on Tampereen yliopiston johtamis-korkeakoulun Kunta- ja aluejohtamisen yliopisto-opettaja. Risto on toiminut hänen opettajanaan, pro gradu -tutkielman ja väitöskirjatyön ohjaajana sekä tutkimustyössä esimiehenä ja kollegana.

JOHDANTO

Akateemista uraa aloittavalle nuorelle ohjaus, tuki ja kannustus ovat merkittäviä ammatillisen itsetunnon rakentaja niin opintojen parissa kuin myöhemmin tutkimustyössäkin. Kun oppija saa sopivan haastavia tehtäviä ja riittävää ohjausta, hän voi turvallisessa ilmapiirissä lähteä kasvamaan kohti asiantuntijuutta. Oleellista on siis se, minkälaiseksi oppijan ja opettajan välinen vuorovaikutussuhde muodostuu.

Opettajan pedagogiset opinnot antavat välineitä opetustehtävään, mutta eivät automaattisesti takaa onnistunutta vuorovaikutusta. Keskeistä onkin, kuinka opettaja pystyy oman toimintansa ja persoonansa kautta viestimään. Kannustusta ja luottamusta – oppijalle merkittäviä tukemisen muotoja – kun ei voi vain teknisesti siirtää. Oppija aistii, onko usko ja tuki aitoa ja voiko opettajaan aidosti luottaa; osaanko ja pystynkö minä tähän ihan oikeasti?

Professori Risto Harisalo on kirjoittanut yhdessä Ensio Miettisen (2002) kanssa luottamuksesta pääomana, joka on synnytettävä, kasvatettava ja ansaittava. Heidän mukaansa aidon luottamuksen avulla yhteistyöllä on saavutettavissa enemmän kuin sen vastakohdilla: epäluottamuksella, itsekkyydellä ja epäterveellä kilpailulla. Esitänkin, että luottamus on merkittävä pääoma myös asiantuntijaksi kasvamisessa, oppijan ja opettajan välisessä vuorovaikutussuhteessa. Luottamuksen kautta oppija pystyy tehokkaammin rakentamaan vahvaa ammatillista itsetuntoa.

Käsittelen tässä kirjoituksessa yliopisto-opiskelijan opetusta sekä nuoren tutkijan saamaa ohjausta akateemisessa yhteisössä. Nämä ihmistenväliset suhteet saattavat muuttua ajan kuluessa; joskus ohjaussuhde jatkuu erilaisissa tutkimusprojekteissa ja muuttuu vähitellen kollegasuhteeksi tai jonkinlaiseksi mentorisuhteeksi. (Vehviläinen, Pyhältö et al. 2009, 364) Ovatpa suhdeasetelmat lopulta minkä nimisiä hyvänsä, on vuorovaikutuksella älyllisiä ja inhimillisiä resursseja kehittävä voima. Se on parhaimmillaan ongelmaratkaisuprosessien jatkumo, työskentelyä omien kykyjen ylärajoilla, itsensä ylittämistä sekä halua haastaa itseään. Se taitaa olla oppimista. (Vrt. Tynjälä 2002, 161.)

Artikkeli rakentuu seuraavasti. Ensiksi käsittelen oppimisen käsitettä yliopisto-opiskelijan ja tutkimustyön näkökulmasta. Yliopistossa oppijan rooli vaihtelee opiskelijasta kollegaan, jolloin voidaan siis puhua yliopisto-opiskelijasta, nuoresta tutkijasta tai vaikkapa oppipojasta, kisällistä. Samaan aikaan opettaja voidaan nähdä yliopisto-opettajana, lehtorina, professorina tai mentorina taikka mestarina kisällille. Työelämässä ohjaaja voi toimia samaan aikaan myös esimiesasemassa nuoreen tutkijaan nähden. Selvyyden vuoksi pitäydyn kuitenkin puhumaan vain opettajasta ja mentorista. Toisessa pääluvussa tarkastelen oppimista vuorovaikutusprosessina oppijan ja ohjaajan välillä, ja kolmannessa kappaleessa keskityn luottamuspääoman käsitteeseen. Kirjoituksen lopussa tarkastelen oppijan ja mentorin vuorovaikutussuhdetta luottamuspääoman valossa ja kuvaan sen avulla syntyvää lisäarvoa luottamuspääoman puun hedelmillä (ks. Harisalo & Miettinen 2002) omina alalukuinaan. Kirjoituksessa pohditaan siis sitä, miten luottamuspääoma auttaa rakentamaan ammatillista identiteettiä ja tutkijana kasvamista.

OPPIMINEN JA OPETUS AKATEEMISESSA MAAILMASSA

Mitä oppiminen on, ja mistä ihminen voi tietää oppineensa? Kysymyksiin voi löytää virallisia ja vähemmän virallisia vastauksia, joista jokaisessa taitaa piillä totuuden siemen. Eräässä oppimisblogissa 5-vuotias Pete määrittelee, että oppiminen on *kirjoitusta, ompelua ja lasin korjaamista*. Eetun, 10 vuotta, mukaan oppiminen on *koulussa käymistä ja paljon* työtä. Kahdeksanvuotiaan Mikan mielestä oppiminen on *jalkapallon pelaamista kavereiden kanssa*. Ja Liinu, 3 vuotta, on käsitteellistänyt oppimisen *taskulampulla valon näyttämiseksi*. (Ks. www.oppiminen.com.)

Virallisemmin määriteltynä oppimista voidaan kuvata tiedon määrälliseksi lisääntymiseksi, uusien asioiden mieleen painamiseksi taikka soveltamiseksi. Oppiminen voi olla myös ymmärtämistä, ajattelun muuttumista tai muuttumista ihmisenä. (Ks. Uusikylä & Atjonen 2005, 142.) Edellä kuvattujen perusteella voidaan päätellä, että ihminen on oppinut jotain esimerkiksi silloin, kun hän huomaa ajattelevansa tuttua asiaa uudessa valossa tai asennoituvansa siihen aiempaa kypsemmin – kun on näyttänyt taskulampulla valoa. Jotain on opittu myös silloin, kun onnistuu lasin korjaamisessa tai potkaisemaan pallon sinne, minne pelikaveri on juoksemassa.

Oppimisella ja tutkimusprosessilla on monia yhtäläisyyksiä. Tutkimus on uusien ajatusten ja innovaatioiden luomista ja kehittämistä. Aivan vastaavasti myös oppiminen voidaan ymmärtää yhteiseksi ponnisteluksi jonkin ilmiön tai ongelman ymmärtämiseksi ja uuden tiedon kehittämiseksi. Parhaimmillaan yliopisto-opetus muistuttaakin tutkimusprosessia, jossa rakennetaan yhdessä uutta tietoa, osaamista ja ymmärrystä. Tämän prosessin tärkeimpiä voimavaroja ovat ihmettely ja uteliaisuus. (Lonka et al. 2009, 254.)

Opetuksella puolestaan tarkoitetaan kasvatustavoitteista johdettavaa tarkoituksellista ja suunniteltua opettajan ja oppilaiden välistä sosiaalista, vuorovaikutteista toimintaa, jonka tarkoituksena on luoda oppilaille edellytykset tavoitteiden saavuttamiseen. Siinä vaikutetaan persoonallisuuden kognitiivisiin (tiedot), affektiivisiin (tunne-elämä) ja psykomotorisiin (taidot) alueisiin. Tärkeitä opettajan perustaitoja ovat muun muassa oppiaineksen hallinta, kommunikointitaidot, henkilösuhteiden taito, kyky luoda sosiaalinen järjestys sekä motivointi- ja aktivointitaito. (Ks. Uusikylä & Atjonen 2005.)

Ohjaus on perinteinen osa akateemisia mestari-kisällisuhteita eli akateemisten työskentelytapojen välittämistä ihmisten välillä ja tiedeyhteisöissä. Seniorin ja juniorin välistä opastavaa vuorovaikutusta tutkimustyön ja akateemisten tehtävien äärellä on ollut niin kauan kuin tiedettäkin (Vehviläinen, Heikkilä et al. 2009, 320). Voidaan perustellusti myös olettaa, että myönteinen, ystävällinen asennoituminen työtovereita ja opiskelijoita kohtaan on osa asiantuntijuuden kehittymistä, tiedon, tietämyksen ja osaamisen jakamista (ks. esim. Numminen & Talvio 2009, 135).

Wikipedian mukaan mentorointi on menetelmä, jossa tietoa siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Osaava, arvostettu ja kokenut asiantuntija – sellainen, joka on kulkenut saman tien ja tietää, miten sen haasteista selvitään – neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista mutta kokemattomampaa henkilöä työssä tai opiskelussa. Suhde perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen. Se pyrkii mentoroitavan ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen, työuran selkeyttämiseen sekä työssä ja opinnoissa menestymiseen. Mentoroitava on kuin kisälli, oppilas ja valmennettava. Mentori on vastaavasti mestari, opettaja, valmentaja ja kannustaja.

Suomalaista opetusta koskevaa keskustelua on viime aikoina hallinnut konstruktiivinen painotus, jonka mukaan oppija aktiivisesti ja omaehtoisesti rakentaa maailmaansa ilman valmiita malleja. Opettajan tehtävänä ei ole johtaa oppilaita oikeisiin käsityksiin, koska ei ole olemassa ehdottomia kriteerejä käsitysten todenperäisyydelle. On vain paremmin tai huonommin toimivia konstruktioita sekä kulttuurisella että yksilöllisellä tasolla. Oppija itse rakentaa aktiivisesti oman tietonsa ja osaamisensa. Oppiminen on aktiivista henkistä työskentelyä, ei opetuksen passiivista vastaanottamista. Muut voivat tarjota tukea, haastaa ajattelemaan ja toimia valmentajina ja mallina, mutta oppijalla itsellään on avainasema oppimisprosessissa. Ihminen voi tarkoituksenmukaisesti ohjata omaa toimintaansa ainoastaan, jos hän pystyy järkevästi arvioimaan tarjolla olevia vaihtohehtoja. (Puolimatka 2002.)

Oppijaa, tulee ohjata riittävästi ja varmasti ammattitaidolla oikeaan suuntaan, mutta samalla myös antaa hänelle mahdollisuus ja kannustus etsiä, kokeilla ja löytää. On luotava edellytykset onnistumisille, mutta myös antaa hyväksyntää ja rohkaisua epäonnistumisten hetkillä.

VUOROVAIKUTUS OPPIMISPROSESSIN POLTTOAINEENA

Ihmiset ovat erilaisia oppijoita. Jotkut luottavat vain omaan ajatteluunsa asioiden käsittelyssä. Toiset ihmiset etsivät ammattilaisten mielipidettä valintojensa tueksi ja jäävät odottamaan lisätietoa ennen toimimistaan. Lisäksi on olemassa ihmisiä, jotka pitävät kiinni omista kannoistaan ja kieltäytyvät antamasta mitään arvoa ja merkitystä uudelle tiedolle ja poikkeaville näkökulmille. Aunolan mukaan (ks. Lindblom-Ylänne et al. 2009, 85) opiskelijan toimintaan oppimis- ja suoritustilanteissa vaikuttavat hänen omaan itseensä ja suoriutumiseensa liittyvät uskomukset, arvot ja päämäärät. Näitä kutsutaan pystyvyysuskomuksiksi, ja ne heijastuvat akateemisiin valintoihin ja menestymiseen opinnoissa. Pystyvyysuskomukset vaikuttavat suuresti siihen, minkälaisia tavoitteita ihminen asettaa itselleen, kuinka aktiivisesti hän toimii ja kuinka paljon hän on valmis panostamaan työskentelyynsä. (Ks. Lilndblom-Ylänne et al. 2009, 86.) Oppijoiden yksilölliset ominaisuudet vaativat opettajan ja oppilaan välisen suhteen tapauskohtaista räätälöintiä. Erimuotoiset palaset hioutuvat tekemisen kautta paremmin toisiinsa sopiviksi. Hioutuminen vaatii kuitenkin tuekseen vilpitöntä, molemminpuolista luottamusta.

Paitsi opiskelijan myös opettajan pystyvyysuskomukset heijastuvat opetustilanteeseen, sillä opettajan rooli on merkittävä myönteisten oppimiskokemusten syntymisessä ja oppilaan terveen itsetunnon vahvistamisessa. Opettajat, jotka uskovat omiin kykyihinsä opettajina, uskovat pystyvänsä motivoimaan ja ohjaamaan opiskelijoita onnistuneesti. Oleellista onkin se, kuinka opettaja ja mentori osaa vastata kulloinkin opiskelijan ja kisällin tarpeisiin ja toiveisiin. Antamalla sopivan haastavia tehtäviä ja rakentavaa palautetta opettaja voi sekä motivoida että vahvistaa opiskelijan pystyvyysuskomuksia. Oppilas ei ole vain ulkoapäin tehomuokkauksella jalostettavaa osaajamateriaalia, vaan ihminen, jonka mieli on avoin ja joka on valmis kasvamaan itsenäiseksi persoonaksi, luovaksi kyseenalaistajaksi, parhaimmillaan viisauden etsijäksi. Kun opettaja kohtelee oppilaitaan hyvin, luodaan samalla parhaimmat edellytykset opiskelumotivaatiolle. Oppilas huomaa, että ennakkokäsitykset omista kyvyistä tai oppiaineen vastenmielisyydestä ovat olleet turhia. (Ks. Uusikylä 2006, 83.)

Voidaan siis todeta, että opetustyö on ennen muuta ihmissuhdetyötä. Se on työtä, joka edellyttää vähintään kahden ihmisen välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen ideana on tuoda ihmiset yhteen ja saada heidät ponnistelemaan yhdessä. Hyvän vuorovaikutussuhteen rakentuminen vaatii kuitenkin hedelmällisen maaperän – oppimiselle otollisen ilmapiirin.

Yhdysvaltalaisen aikuiskasvatustieteilijän Malcolm Knowlesin (1975) mukaan mahdollisimman miellyttävä ilmapiiri edistää oppimista (Repo-Kaarento et al. 2009, 107). Tällaiseen ilmapiiriin kuuluu opiskelijoiden ja opettajan välinen molemminpuolinen kunnioitus ja arvostus. Yhteistyön ja luottamuksen ilmapiiri mahdollistaa toisilta oppimisen. Se hyväksyy myös vastakkaiset näkökulmat, eikä torju asian erilaista jäsentämistä virheellisenä. Kun ihmiset esittävät näkemyksiään, heitä on kuunneltava ja yritettävä ymmärtää välinpitämättömän suhtautumisen, vähättelyn ja torjumisen sijasta (ks. Harisalo & Miettinen 2010). Opiskelussa käydään kilpailua onnistumisesta jos ei muiden opiskelijoiden kesken, niin ainakin itsensä, oman osaamisen kanssa – opinko, osaanko ja pärjäänkö? Arvioinnilla on tässä kilpailussa oma merkityksellinen roolinsa: sen tulee motivoida ja palautteen muodossa ohjata oppilasta selviytymään tulevista tehtävistä. (Uusikylä & Atjonen 2005, 159.) Haasteet ja positiivinen paine edesauttavat ponnisteluissa, mutta negatiivisena voimana ne syövät pohjan yhteistyöltä ja luottamukselta, vuorovaikutuksen synergialta.

LUOTTAMUS OPPIVAN YKSILÖN TUKENA

Kirjassaan ”Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima” professori Risto Harisalo kirjoittaa yhdessä Ensio Miettisen kanssa luottamuksen olevan tietoa ja rahaa tärkeämpi pääoman muoto. Puhuttaessa yrityksen menestyksellisestä toiminnasta rahan merkitys on luonnollisesti tärkeä, mutta

pelkästään sillä menestystä ei voida selittää. Myöskään pelkkä tieto ei riitä ohjaamaan ihmisiä hyvään ja takaamaan hankkeissa onnistumista. Heidän mukaansa yritysten taloudellinen menestys on ratkaisevasti riippuvainen juuri luottamuspääomasta. Yritys on taloudellinen yksikkö, mutta myös inhimillisen vuorovaikutuksen näyttämö. Kun yritys järjestelee työtehtäviään, uusii organisaatiotaan, palkkaa työntekijöitä ja palvelee asiakkaitaan, se on tekemisissä inhimillisen vuorovaikutuksen ja sen mahdollisesti synnyttämän luottamuspääoman kanssa. Kuten Harisalo ja Miettinen toteavat, tilanne on sama myös muissa yhteisöissä, kaikkialla, missä ihmiset kohtaavat toisensa. Väitän, että samalla tavalla luottamuksen merkitys korostuu myös toimivassa ja hedelmällisessä pedagogisessa tehtävässä. Luottamuspääoman mallissa kulminoituvat juuri ne nuoren tutkijan ja opiskelijan ammatillisen identiteetin kannalta olennaiset tekijät – tuen, kannustuksen ja ohjauksen muodot luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa.

Harisalo ja Miettinen (2002) viittaavat Kouzesin ja Posnerin (1993) tutkimukseen hyvien johtajien ominaisuuksista, joihin alaiset erityisesti luottavat. Näitä ovat rehellisyys, ennakoitavuus, inspiroivuus ja kyvykkyys. Paitsi esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa, nämä ominaisuudet ovat luonnollisesti ratkaisevia menestystekijöitä myös kisällin ja mestarin välillä. Mentori tulee kokea rehellisenä, mikäli häntä odotetaan seurattavan. Hänen näkemykseensä tulee myös voida luottaa, jotta tavoiteltavaa tulevaisuuden suuntaa kyetään pitämään oikeana. Inspiroivuudella Harisalo ja Miettinen tarkoittavat kykyä innostaa, kannustaa ja houkutella mukaan, mikä luonnollisesti on myös mentorin tärkeä tehtävä. Hyvä johtaja osaa suunnata ihmisten huomion niihin tekijöihin, joiden avulla he voivat ratkaista ongelmiaan ja löytää tien ulos vaikeuksistaan. Inspiroivat johtajat saavat alaiset toimimaan sen sijaan, että he tekisivät alaisistaan mekaanisesti toimivia koneen osia. Inspiroivuus on tarttuva ominaisuus, joka tekee työstä innostavaa. Kyvykkyys on arvostetun johtajuuden neljäs ominaisuus. Kyvykkyys kulminoituu johtajan taitoon olla perillä siitä, mitä organisaatiossa tehdään. Ihmiset tarvitsevat ohjeita ja neuvoja, joihin johtajien pitää osata pätevyytensä kautta vastata, mutta heidän ei kuitenkaan oleteta olevan kaiken osaavia ja tietäviä. Inhimillinen vuorovaikutus synnyttää ja mahdollistaa näitä edellä mainittuja tekijöitä, jotka hyvin toimiessaan puolestaan synnyttävät luottamuspääomaa. Arvostus ja kunnioitus taas ovat luottamuspääoman korkotuottoja. Harisalo ja Miettinen puhuvat niiden kautta yritykselle syntyvästä vauraudesta, mutta itse otan vapauden puhua laajemmin menestyksestä. Heidän ajatustaan mukaillen, arvostus ja kunnioitus luovat edellytyksen hankkia menestystä, mutta se ei kuitenkaan automaattisesti takaa arvostusta ja kunnioitusta. Puhuttaessa mentorin ja kisällin suhteesta pitkä ansioluettelo tai julkaisulista ei automaattisesti takaa yhteistyöstä syntyvää menestystä. Mikäli yhteistyötä ei tehdä keskinäisen arvostuksen ja kunnioituksen vallitessa, toiseen luottaen, tulos ei välttämättä ole paras mahdollinen. Pelkkä tietojen ja taitojen mekaaninen prosessointi ei avaa ovia kukoistavaan yhteistyöhön tai parhaisiin mahdollisiin oppimistuloksiin.

Kuvio 1. Luottamuspääomaa edeltävät ja seuraavat käsitteet Harisaloa ja Miettistä (2002, 26) mukaillen

Nämä edellä kuvatut luottamuspääomaan liittyvät ajatukset (ks. kuvio 1) voidaan kytkeä myös opetukseen. Hyvä opetus ei ole vain tiedon välittämistä ja siirtämistä, vaan myös opiskelijoiden sitouttamista omaan aktiiviseen tiedon ja tietämyksen kasvattamiseen ja rakentamiseen. Inhimillisen vuorovaikutuksen ensimmäisenä sääntönä luottamus valaa ihmisille uskoa siihen, että he voivat parantaa ja kehittää elämäänsä vaikuttavia asioita ja olosuhteita ja että yhteistyö tuttujen ja tuntemattomien kanssa on mahdollista ja kannattavaa. Luottamuspääoma syntyy ja kasvaa ihmisten omista valinnoista. Vahvistuessaan se luo edellytykset tiedolliselle, tulkinnalliselle, sosiaaliselle ja taloudelliselle pääomalle. Se ohjaa ihmisiä käyttämän tiedollista pääomaa innovatiivisiin ratkaisuihin. Se suuntaa tul-

kinnallista pääomaa sellaiseen vuorovaikutukseen, joka motivoi ihmisiä etsimään yhteisiä mahdollisuuksia ja ratkomaan rakentavasti ongelmiaan. Se rakentaa sosiaalista pääomaa, jonka avulla ihmiset voivat verkostoitua yli erilaisten rajojen. (Ks. Harisalo ja Miettinen 2010.)

Oppimisen ja luottamuspääoman yhteys on perusteltua myös siitä syystä, että asiantuntijaksi kasvaminen vaatii runsaasti tukea ja tietämystä myös niin sanotun ”kirjaviisauden” lisäksi. Myös tästä on luottamuspääoman käsitteessä kyse. Luottamuspääoman ansaitsemista, kasvattamista ja vaalimista voidaan verrata esimerkiksi ammattimieheen ja yrittäjään (Harisalo & Miettinen 2002, 23). Molemmat joutuvat ensiksi hankkimaan itselleen vaadittavat tiedot ja taidot, mutta tämä ei vielä riitä, koska heidän on opittava samalla myös se, mitä on olla ammattimies ja yrittäjä. Käsitteellistä, eksplisiittistä tietoa on helppo analysoida, ulkoistaa, dokumentoida ja siirtää. Ammattitaito jää kuitenkin puutteelliseksi, jos se perustuu vain eksplisiittiseen tietoon. Tällöin ammattitaidosta jää paljon oppimatta. Tekninen tietojen ja taitojen mekaaninen tuotos ei siis välttämättä aikaansaa parasta mahdollista oppimistulosta. Työelämään astuessaan ihminen on tuskin ammattimies siksi, että hänellä on ammattiin vaadittavat todistukset. Taidon olla ammattimies ihminen oppii toisilta ammattimiehiltä.

LUOTTAMUSPÄÄOMAN HEDELMÄT

Harisalo ja Miettinen (2002) kuvaavat luottamuspääomaa puuna, joka tarvitsee syntyäkseen vahvat juuret ja rungon ja joka parhaimmillaan kantaa oksistoissaan satoa. Luottamuspääoman juurruttamiseksi, kasvattamiseksi ja vahvistamiseksi on kuitenkin tehtävä jatkuvasti töitä, sillä erilaiset myrkyt haittaavat elinvoimaista kasvuprosessia.

Likinäköisyyden myrkky vie huomiokyvyn vain toiminnan välittömään läheisyyteen, lyhytnäköisiin mittareihin ilman, että keskityttäisiin huomioimaan toiminnan tuloksellisuutta pidemmällä aikavälillä. Toinen luottamuspääoman myrkky, privilegio, puolestaan tarkoittaa sitä, että yksilöillä tai ryhmillä on johonkin oikeus, jota muilla ei ole. Tehokkain tapa torjua privilegioita on luoda tilanne, jossa samat säännöt ulotetaan koskemaan yhtäläisesti kaikkia. Kannibalismilla, kolmannella myrkyllä, tarkoitetaan sitä, että yhteisössä ihminen ryhtyy hankkimaan ikävyyksiä toiselle panettelemalla ja kiusaamalla. Loiston lumolla myrkkynä puolestaan tarkoitetaan sitä, että ihmiset ryhtyvät tavoittelemaan erilaisia statuksia ja palkintoja kustannuksista piittaamatta, unohtaen, että yksin he eivät olisi yltäneet saavutuksiin. Johtamistaidollisesta myrkystä voidaan puhua silloin, kun johtaja olettaa alaistensa tietävät hänen toiveensa ilman, että hän siitä edes kertoo, tai tilanteessa, jossa machomanageri sysää muut syrjään ihannoidessaan itseään jakamatta valtaansa. On myös olemassa johtajia, joiden mielestä arvostuksen ja kiitoksen osoittaminen on tarpeetonta. Johtajat saattavat johtaa myös tuuliviireinä erilaisten muotioikkujen mukaan. Viides johtamistaidollinen myrkky on maisterisyndrooma, joka tarkoittaa sitä, että organisaatio luottaa likaa maisteripapereihin, altistaa työntekijänsä liikaa kirjaviisaudelle, jolla ei välttämättä ole mitään tekemistä elämällä hankitun kokemuksen kautta. Tehokkain vastalääke maisterisyndroomaan on se, että ihmiset joutuvat lunastamaan paikkansa työllään.

Harisalon ja Miettisen (2002) luottamuspääoman puussa runko muodostuu strategiasta, siitä mitä ja miten tehdään. Organisaation tärkeät asiat tapahtuvat rungon varassa. Siksi olisikin tärkeää jatkuvasti arvioida ja ylläpitää sitä, jotta toiminnan suunta voidaan varmistaa. Kun luottamuspääomaa tietoisesti rakennetaan ja vaalitaan, kypsyvät puun hedelmät sadoksi. Harisalon ja Miettisen mukaan luottamuspääoman hedelmiä ovat: luonnollinen arvostus, luova säteily, työelämän laatu, synergiset intressit ja mahdollistava johtaminen. Seuraavaksi siirryn sadonkorjuuseen; käsittelen hedelmiä erityisesti suhteessa oppimiseen, oppijan ja opettajan näkökulmista.

LUONNOLLINEN ARVOSTUS

Luonnollinen arvostus auttaa ihmisiä kohtaamaan toisensa samanarvoisina huolimatta siitä, että he tekevät erilaisia asioita (Harisalo & Miettinen 2002). Sanojen ja tekojen välinen ero on mahdollista kätkeä joksikin aikaa, mutta ei kokonaan. Luonnollisen arvostuksen vastakohta on väheksyntä. Haastavissa opiskelutilanteissa on tärkeää, että opettaja viestittää luottavansa opiskelijoiden kykyihin ratkaista ongelmia ja oppia niistä.

Opettajan on mahdollista edistää oppimista luomalla oppimistilanteeseen lämmin ilmapiiri. Tärkeintä on antaa opiskelijalle viesti, että hän on ihmisenä hyväksyttävä ja tässä tilanteessa riittävän hyvä sellaisena kun on (Repo-Kaarento et al. 2009, 105). Kun opiskelijat kokevat, etteivät he pysty ratkaisemaan ongelmaa, he kohdistavat toiveita opettajaan ja odottavat, että hän pelastaisi heidät pulasta. Ihmiset tarvitsevat kannustavaa johtajaa ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin he tekevät työtä, jonka lopputuloksesta he eivät voi olla täysin varmoja, ja toisaalta kannustavaa johtajaa tarvitaan rutiininomaisissa, uuvuttavissa tehtävissä.

Tutkiminen ja sen opetteleminenkin on jatkuvaa ongelmanratkaisua ja valintojen tekoa. Ohjauksen tarkoitus on tukea näiden erilaisten ratkaisujen tekemistä. (Vehviläinen, Pyhältö et al. 2009, 346.) Hyvä opettaja on johdonmukainen, selkeä ja joustava. Hyvän opettajan tunnistaa siitä, että hän kohtelee oppilaitaan kannustavasti, hienotunteisesti ja oikeudenmukaisesti. Hän ei ole pelottava, ivallinen eikä epäoikeudenmukainen, eikä hän korosta tarpeettomasti itseään. (Uusikylä & Atjonen 2005, 14.) Hyvässä oppimisyhteisössä jokainen voi oppia luottamuksen ja turvallisuuden tietä vähitellen johtamaan itseään ja omaa toimintaansa yhteisesti sovittujen päämäärien mukaisesti (Pollari & Koppinen 2010, 33).

LUOVA SÄTEILY

Luottamuspääoma synnyttää myös luovaa säteilyä. Ihminen, joka säteilee luovuutta, on ennakkoluuloton ja rohkea. Hän ottaa harkittuja riskejä ja testaa uusia ideoita. Hän kehittää jatkuvasti työtään. Harisalo ja Miettinen (2002) esittävät, että luova henkilö pystyy näkemään tutut asiat ja esineet uudesta näkökulmasta sekä tarkastelemaan niitä tavallisuudesta poikkeavalla tavalla. Luovalle yksilölle on tyypillistä herkkyys, spontaanius, itseluottamus ja peräänantamattomuus. Nämä ovat tietysti ihmisten persoonallisuuden piirteisiin liittyviä tekijöitä, mutta ne ovat myös vahvistettavissa tai vastaavasti lannistettavissa olevia. Vasta ammatillista identiteettiään rakentavalle, nämä piirteet voivat kehittyä ja vahvistua vain luottamuksen ja siis arvostuksen sekä kunnioituksen kautta – minä tiedän ja osaan ja minulla on lupa yrittää. Oppiminen onkin Harisalon ja Miettisen (2002) mukaan luovan säteilyn olennainen osa. Se on henkinen prosessi, jonka avulla yksilö selviytyy kohtaamistaan haasteista.

Luovuus kukkii olosuhteissa, joissa korostetaan mahdollisuuksia ongelmien sijasta, keskinäistä tukemista vastakkainasettelun sijasta ja saavutuksia esteiden sijasta (Harisalo 2011). Harisalon mukaan avoimessa keskustelussa osallistujien tarkoituksena ei ole osoitella ketään, ei syyttää ketään eikä vakuuttaa kuulijoita oman kantansa moitteettomuudesta. Sen tarkoituksena on vain antaa osallistujille mahdollisuus kertoa kuinka he ovat asiat kokeneet ja tulkinneet. Koska luovuus ei ole itsestäänselvyys organisaatioissa, on johtajien avoimesti tehtävä selväksi käsityksensä luovuuden asemasta ja merkityksestä. Heidän on kerrottava, miksi luovuus on tärkeää ja mitä he siltä odottavat. Kun luovuudesta tehdään konkreettinen strateginen haaste, se kannustaa ihmisiä kehittämään luovuuttaan ja toimimaan luovasti eri tilanteissa. (Harisalo 2011.)

TYÖELÄMÄN LAATU

Kun ihmiset kohtaavat työyhteisössä, kohtaavat myös heidän erilaiset intressinsä. Yksi haluaa kehittyä ammattitaidollisesti, toinen käyttää työtään ponnahduslautana uudelle uralle ja kolmas haluaa kehittää työtään ja työyhteisöään. Kun ihminen tulee työhön, hän ei jätä omia etujaan kotiinsa. (Harisalo & Miettinen 2010.)

Opiskelijan haasteena on löytää oma tapansa tehdä tutkimus- ja kirjoitustyötä ja säädellä vaadittavaa oppimisprosessia. Ohjaajan tehtävä tässä on edesauttaa turvallisen ja rakentavan oppimisympäristön luomista ja rohkaista oman työskentelytavan löytämiseen. Sekä tutkimuksen työvaiheiden että tieteellisen kirjoittamisen ohjaamisessa korostuu ohjaajan opettajarooli ja vastaavasti opiskelijan kognitiivinen oppipoikarooli. Ohjaus tarkoittaa tällöin monimutkaisten työvaiheiden mallintamista siten, että opiskelijat voisivat alkaa vähitellen toimia asiantuntijan tavoin (ks. esim. Vehviläinen, Pyhältö et al. 2009, 339).

Kun ihmiset ottavat vastaan uuden työpaikan, he ovat valmiita tekemään parhaansa samalla kun he olettavat, että heitä kohdellaan ja palkitaan oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti. Työtä tehdessään he luottavat työn ohjeisiin ja välineisiin ja yrittävät käyttää niitä mahdollisimman järkevästi ja tehokkaasti. He ovat valmiita näkemään vaivaa ja jopa uhrautumaan, kun he luottavat johtoon ja sen käsitykseen yrityksen tulevaisuudesta. (Harisalo & Miettinen 2010.) Kun ihmiset luottavat työtovereihinsa, he voivat keskittyä omiin tehtäviinsä ja siis itsensä ja osaamisensa kehittämiseen.

Luottamuspääoma luo yritykseen työelämän laatua. Sen tavoitteena on luoda edellytykset sille, että ihmiset voivat käyttää tietojaan ja taitojaan tehokkaasti hyväksi, tehdä työstään haastavaa, innostavaa ja tyydytystä tuottavaa sekä parantaa organisaation tuloksellisuutta (ks. Harisalo & Miettinen 2002).

SYNERGISET INTRESSIT

Perinteinen kuva huipputaitureista on korostanut erityislaatuisten yksilöiden osaamista. Korkeatasoisen asiantuntijuuden tutkimus on kuitenkin yhä enemmän alkanut korostaa vaikuttavan yhteisön merkitystä tai jopa esittänyt osaamisen yhteisön ominaisuutena, joka ei ole lainkaan kuvattavissa yhden yksilön toiminnan kautta. Asiantuntijuuteen kehittyminen tarkoittaa yleensä liittymistä kyseisen asiantuntijuuden yhteisöön. (Lehtinen & Palonen 2002.)

Tutkijankoulutuksessa on vasta viime vuosina alettu korostaa sosiaalisten ja kommunikatiivisten taitojen opettelua sekä tutkimuskysymysten pohdintaa. Aiemmin näiden taitojen ajateltiin ilmeisesti kehittyvän ikään kuin kaiken muun ohessa niin sanottuna hiljaisena tietona seminaaritilanteissa, tutkimusryhmissä ja laboratorioissa (ks. Aittola 2002, 133). Henkilöstön kehittäjien kokemukset osoittavat, että asiantuntijuus ei rakennu eikä kehity vain yksilön korvien välissä, vaan asiantuntijuuden sosiaalisissa ja vastavuoroisissa tilanteissa. Useat oppimisnäkemykset korostavat, että oppiminen on luonteeltaan sosiaalinen prosessi ja ennen muuta osallistumisen moniulotteinen muutos. Oppijan kasvavat mahdollisuudet osallistua yhteisön toimintaan kytkeytyvät tietojen, taitojen, asennoitumisen ja identiteetin muutoksiin (ks. Vehviläinen, Pyhältö et al. 2009, 342).

Tehokkuuden ylikorostuessa tyydytystä tuottaa vain itsensä korostaminen ja monipuolinen sivistyneisyys, luovuus, inhimillisyys ja yhteisöllisyys jäävät tuolloin helposti toisarvoisiksi. (Uusikylä & Atjonen 2005, 17.) Synergia ei ole sitä, että jokainen huolehtii vain omasta osuudestaan ja antaa muiden selviytyä omin voimin. Synergia syntyy siitä, että ihmiset kunnioittavat toisiaan ja keskinäisiä sitoumuksiaan. Ihmiset ovat valmiita ponnistelemaan, kun he ymmärtävät synergian merkityksen. Vuorovaikutus parhaimmillaan energisoi ja innostaa koko työyhteisöä.

MAHDOLLISTAVA JOHTAMINEN

Akateemisen johtajan tärkeimmät tehtävät ovat johtaa tutkimustoimintaa ja opetusta sekä yliopiston ja yhteiskunnan välistä vuorovaikutusta. Tässä työssään hän toteuttaa strategista johtamista ja edistää yksikkönsä tieteenaloja. Hän koordinoi yhteistyötä, luo tarvittavia rakenteita ja kokouskäytäntöjä ja rakentaa innovatiivista työyhteisöä sekä varmistaa hyvät ja riittävät voimavarat tutkimukselle, opetukselle ja yksikkönsä hallinnolle. Hän tukee yksikkönsä osaamisen kehittämistä. (Ks. Evers & Nevgi 2009, 384.) Yliopisto on asiantuntijoiden muodostama organisaatio, johon sopivat kovin huonosti tavanmukaiset käskemiseen ja alaisten toimintaa suoraan määrittävät ohjeet (ks. Evers & Nevgi 2009, 390). Siksi yliopistossa johtajan tulisikin pyrkiä tunnistamaan ihmisten osaaminen ja pyrkiä seuraamaan ja tukemaan sen kehitystä.

Parhaimmillaan oppiminen on innostavaa, uusien näkökulmien löytämistä, oivalluksia ja uteliaisuuden tyydyttämistä sekä oppijan itsetuntoa vahvistavaa kehittymistä. Uuden oppimisessa on myös kääntöpuolensa, sillä välillä oppija joutuu luopumaan vanhoista käsityksistään ja asenteistaan. Yliopistossa opettajan tehtävänä on myös osoittaa opiskelijoille heidän arkikäsitystensä ja tieteellisen tiedon väliset ristiriidat sekä auttaa heitä kyseenalaistamaan jo olemassa olevat tietonsa (Lindblom-Ylänne & Nevgi 2009). Johtajilla on usein vaikeuksia saada henkilökunta ymmärtämään ja hyväksymään tarkoituksensa ja pyrkimyksensä. Vaikka johtajat ovat sisäistäneet muutoksen välttämättömyyden, henkilökunta voi olla asiasta täysin toista mieltä. Koska johtajat ja henkilökunta uskovat erilai-

siin asioihin ja tulkitsevat työhönsä vaikuttavia syy- ja seuraussuhteita eri tavoin, heidän on vaikeaa saavuttaa asioista yksimielisyyttä. (Harisalo 2011, 15.)

Ihmistä, joka saa muut ihmiset luottamaan itseensä, kutsutaan mahdollistavaksi johtajaksi (Harisalo & Miettinen 2002). Myös mentorin on ensin ansaittava kisällin luottamus ennen kuin hän voi olla mahdollistava johtaja, joka pystyy innostamaan ja saa oppijat uskomaan itseensä ja työhönsä. Mahdollistava johtaja antaa tilaa toisten ideoille. Hän tietää, että hänen alaisensa tietävät ja osaavat. Siksi hänen tehtävänään on saada heidät käyttämään tietojaan ja taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla raskauttamatta heitä omilla vaatimuksillaan. Mahdollistava johtajuus on ansaittua, lunastettua johtajuutta. Siksi mahdollistava johtaja johtaa ihmisiä edestä ja keskeltä, ei takaa. Työtoverit ovat hänelle tasa-arvoisia kumppaneita, joita hän ei ole käskemässä tai määräämässä, vaan joille hän on esimerkki siitä, kuinka on käyttäydyttävä, millaisten arvojen mukaan on toimittava ja miten työ on tehtävä. (Harisalo & Miettinen 2002.)

MINÄ PYSTYN!

Opetus ei ole pelkkää tiedon välittämistä ja siirtämistä, vaan myös opiskelijoiden sitouttamista omaan aktiiviseen tiedon ja tietämyksen kasvattamiseen ja rakentamiseen. Inhimillisen vuorovaikutuksen ensimmäisenä sääntönä luottamus valaa ihmisille uskoa siihen, että he voivat parantaa ja kehittää elämäänsä vaikuttavia asioita ja olosuhteita ja että yhteistyö tuttujen ja tuntemattomien kanssa on mahdollista ja kannattavaa. (Harisalo & Miettinen 2010.)

Motivaatio on ihmisen liikkeelle paneva voima, joka rakentuu useista yhtä aikaa vaikuttavista erisuuntaisista voimista. Nämä voivat houkutella ihmisiä ponnistelemaan jonkin tietyn asian puolesta tai päinvastaisesti jarruttaa tehtävään tarttumista. Modernissa motivaatiotutkimuksessa motivaatio määritellään dynaamiseksi suhteeksi yksilön sisäisten tarpeiden sekä ulkoisten kohteiden ja ympäristön välillä (esim. Lindblom-Ylänne et al. 2009, 80).

Aristoteleen ajoista asti ihanteellisena motivointistrategiana on ollut saada oppilaat aktiivisesti tutkimaan ja keräämään tietoa ja sitä kautta oppimaan. Koulua on usein syytetty siitä, että se suosii vääränlaista motivaatiota ja tukahduttaa oppilaiden luontaisen uteliaisuuden. (Byman 2002, 27-29.) Akateemisessa opiskelussa ja työssäkin vaaditaan usein sitkeää, ehkäpä vastentahtoistakin puurtamista, mistä kuitenkin saattaa olla hyötyä. Opiskelussa on paljon asioita, jotka eivät ole spontaanisti opiskelijoita innostavia, vaan ne vaativat tarkkaavaisuutta, paneutumista, pitkäjänteistä sitoutumista sekä itsekuria. Kiinnostusta työhön voikin etsiä erilaisten näkökulmien tai kytkentöjen kautta. Lindblom-Ylänne ja kumppanit (2009, 87-89) esittävät kirjassaan, että opettajat voivat tukea opiskelijoiden motivaatiota rakentamalla oppimisympäristöä siten, että se tukee opiskelijan perustarpeiden eli pätevyyden, yhteenkuuluvuuden ja autonomian tyydytystä. Tehtävien tulisi olla riittävän haasteellisia, ja opiskelijan tulisi saada palautetta suoriutumisestaan niissä.

Luottamus on pääoma, koska se toimii vipuna auttaen ihmisiä toteuttamaan toiveensa ja pyrkimyksensä varmemmin, nopeammin ja tehokkaammin. Luottamuspääoman avulla ihmiset uskaltavat ryhtyä kunnianhimoisiin hankkeisiin, joissa he tarvitsevat toistensa apua ja tukea – haavoittuvuuden suojelua. (Harisalo & Miettinen 2010, 176.)

KIITOS OPETTAJALLE, MENTORILLE JA KOLLEGALLE

Keräsin tätä kirjoitusta varten muutaman muiston, ajatuksen ja tarinan Risto Harisalosta opiskelukavereiltani. Niissä kaikissa näkökulma oli yhteneväinen ja tuki myös omaa ajatustani Riston vahvuudesta opettajana – hänen kykyään kannustaa opiskelijaa. Tämä nousi esiin mm. kertomuksessa graduseminaarin ensimmäisen valmistujan juhlistamisesta, hänen esittämästään toiveestaan valmistuneiden uskalluksesta kyseenalaistaa ja uudistaa toimintatapoja ja rakenteita työelämässä sekä Riston jokaisen luennon kiinnostuneesta päätöslauseesta: ”Onko kenelläkään mitään lisättävää, poies otettavaa taikka muutoin kommentoitavaa?” Tietysti myös Riston sosiaalinen, energinen ja ajatuksia herättävä tyyli on tehnyt useisiin vaikutuksen. Ehkäpä juuri nuo ominaispiirteet ovat osaltaan li-

sänneet kannustamisen vaikuttavuutta. Kun opettaja kohtaa opiskelijan aidosti ja avoimesti, rehellisesti kiinnostuneena keskustelemaan juuri hänen kanssaan, tekee se epävarmaan keltanokkaan voimaannuttavan vaikutuksen.

Ristolla on ollut minulle erittäin suuri merkitys paitsi opettajana opiskeluaikana myös mentorina nuoren tutkijan työelämässä. Edustan opiskelijakunnasta sitä stereotyyppistä kilttiä tyttöä, joka on lukenut kaiken mahdollisen oppimateriaalin ja kunnolla, mutta kuitenkin samalla ymmärtäen tietävänsä vielä varsin vähän. Paitsi opiskeluaikana, sama tunne oli myös aloittaessani työelämässä. Riston tuki ja luottamus on ollut urani alussa erittäin tärkeää. Hän antoi minun opetella ja pohtia itsenäisesti rauhassa, mutta samalla uskoen ja luottaen. Tyvestä puuhun mennään, mutta kuinka tärkeää onkaan se, että joku osoittaa sinun olevan oikealla tiellä. Jo maisteriopintoja päättäessäni Risto kehotti minua jatkamaan tohtoriopinnoissa, mutta ajatus jäi, koska pidin ajatusta hassuna ja suorastaan mahdottomana – tavallisesta pulliaisesta tohtori! No, tässä sitä nyt sitten kuitenkin tehdään jatko-opintoja. Voinkin siis vain ihmetellä, kuinka Risto sen silloin aikanaan jo tiesi? Kyllä hänellä täytyy olla pirun hyvä kristallipallo!

Tämän kirjoituksen ydinteema oli oppiminen. Eräänlaisena johtopäätöksenä tulen yhä vakuuttuneemmaksi siitä, ettei oppiminen suinkaan ole pelkkä ylhäältä alaspäin tapahtuva tiedonsiirtoprosessi. Kirjaa ei lueta eikä luennoilla istuta tenttiä, vaan itseä varten. Samalla tavalla oppiminen ei pääty tenttisuoritukseen, vaan jatkuu niin kauan kuin oppimisen halua riittää. Olemme lukuisten entisten ja nykyisten opiskelijoiden, ohjattavien ja kollegoiden kanssa olleet etuoikeutettuja saadessamme oppia Riston kanssa. Haluankin lopuksi esittää Ristolle kolmiosaisen kiitoksen.

Opiskelijan kiitos
Ihmiset ovat oppijoina yksilöllisiä. Oppimismekanismien erilaisuudesta huolimatta yhteisenä tekijänä on halu oppia. Toisille se tarkoitta halua tulla opetetuksi, toisille se tarkoittaa halua hakeutua kirjapinojen keskelle ottamaan itsenäisesti selvää niiden sisällöstä. Jotkut taas vaativat sparraajan; kumppanin, joka haastaa selvänä pidetyt olettamukset ja hangoittelee vastaan, jos ongelmalle on löytymässä liian kapeakatseinen ratkaisu. Opiskelija ei selviä matkastaan yksin. Hän tarvitsee matkalleen oppaan, joka herättää opiskelijassa tiedonjanon ja johdattelee tiedon lähteille. Professori Risto Harisaloa voi hyvällä syyllä nimittää oppaaksi; ammatilliseksi esikuvaksi, jolta löytyy aikaa osoittaa oppimisretkeläiselle mihin kannattaa katsoa, mutta joka ei kerro, mitä oppilaan tulee siellä nähdä. Risto, kiitos, että välität.

Tutkijan kiitos
Siinä missä toiset siirtyvät maisterivaiheen jälkeen ”oikeisiin töihin”, jatkavat toiset oppimisretkeään akateemiselle urapolulle. Maisterin paperit eivät tarkoittaneetkaan ”valmistumista”, vaan jonkin uuden alkua. Opettajan ja oppilaan välinen suhde muuttuu väitöskirjan tekijän ja ohjaajan väliseksi mentorisuhteeksi, johon ajan myötä kasvaa myös kollegasuhteen piirteitä. Mentorin tehtävänä on opastaa akateemisten sääntöjen maailmaan ja avustaa tutkimusrahoitusten haussa, mutta ennen kaikkea olla tukena ja rohkaisijana niinä lukuisina hetkinä, kun tutkijanalun kykyjen rajallisuus iskeytyy karulla tavalla vasten kasvoja. Lukuisat valmistuneet väitöskirjat kertovat siitä, että Riston ohjaukseen on haluttu hakeutua. Hän on ansiokkaasti ohjannut jatko-opiskelijoita, jotka ovat halunneet tulla Riston ohjaamaksi. Voinemme päätellä, että ohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutussuhde on toiminut: luottamuspääoman puu on kasvanut, versonut ja tuottanut hedelmää. Risto, kiitos, että ihmettelet yhdessä.

Kollegan kiitos

Työskentely yliopistossa on toisinaan todella yksinäistä. Vaikka fyysinen kuormittavuus on vähäistä, henkinen rasitus voi uuvuttaa. Aamulla saavutaan työhuoneeseen ja illalla lähdetään pois huomaten, ettei tutkimus kaikista ponnisteluista huolimatta edennyt tänäänkään. Tilannetta ei helpota lumivyörynä lähestyvät deadlinet, puhumattakaan matkasuunnitelmien ja työtuntien kirjaaminen hallintojärjestelmiin. Tällöin kollegoiden läsnäolo, yhteisten tuntemusten jakaminen ja positiivinen työilmapiiri auttavat jaksamaan. Positiivinen ilmapiiri ei kuitenkaan synny itsestään tai käskemällä. Se syntyy, kun lähellä on aidosti iloinen ihminen, joka tartuttaa hyvänolontunteen ympäröiviin ihmisiin. Laitoksen käytävältä kaikuva naurunremakka on varma merkki siitä, että päivästä tulee sittenkin vielä aurinkoinen. Risto, kiitos, että naurat.

LÄHTEET

Aittola Helena 2002. Mitä tohtorin pitää osata? Tohtoreille ja tohtorikoulutukselle asetettuja vaatimuksia. Teoksessa: Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Eteläpelto Anneli & Tynjälä Päivi (toim.). WSOY, Vantaa.

Byman Reijo 2002. Voiko motivaatiota opettaa? Teoksessa: Luovuutta, motivaatiota, tunteita. Opetuksen tutkimuksen uusia suuntia. Kansanen Pertti ja Uusikylä Kari (toim.). PS-kustannus, Jyväskylä.

Evers Aino-Maija & Nevgi Anne 2009. Akateeminen johtaminen. Teoksessa: Yliopisto-opettajan käsikirja. Lindblom-Ylänne Sari & Nevgi Anne (toim.). WSOYpro Oy, Helsinki.

Harisalo Risto 2011. Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere University Press.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2010. Luottamus. Pääomien pääoma. Tampere University Press.

Harisalo Risto & Miettinen Ensio 2002. Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima. Tampere University Press.

Lehtinen Erno & Palonen Tuire 2002. Kognitio, käytäntö ja kulttuuri: Lintubongarin pidempi oppimäärä. Teoksessa: Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Eteläpelto Anneli & Tynjälä Päivi (toim.). WSOY, Vantaa.

Lindblom-Ylänne Sari, Mikkonen Johanna, Heikkilä Annamari, Parpala Anna & Pyhältö Kirsi 2009. Oppiminen yliopistossa. Teoksessa: Yliopisto-opettajan käsikirja. Lindblom-Ylänne Sari & Nevgi Anne (toim.). WSOYpro Oy, Helsinki.

Lonka Kirsti, Pyhältö Kirsi & Lipponen Lasse 2009. Tutkimalla oppimassa – tutkiva oppiminen yliopistossa. Teoksessa: Yliopisto-opettajan käsikirja. Lindblom-Ylänne Sari & Nevgi Anne (toim.). WSOYpro Oy, Helsinki.

Numminen Ava & Talvio Markus 2009. Hyvä oppimisilmapiiri ja opiskelijan kohtaaminen. Teoksessa: Yliopisto-opettajan käsikirja. Lindblom-Ylänne Sari & Nevgi Anne (toim.). WSOYpro Oy, Helsinki.

Pollari Jorma & Koppinen Marja-Leena 2010. Ketä kannattaa opettaa? PS-kustannus, Jyväskylä.

Puolimatka Tapio 2002. Opetuksen teoria. Konstruktivismista realismiin. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Repo-Kaarento Saara, Levander Lena & Nevgi Anne 2009. Oppimisen sosiaaliset ulottuvuudet. Teoksessa: Yliopisto-opettajan käsikirja. Lindblom-Ylänne Sari & Nevgi Anne (toim.). WSOYpro Oy, Helsinki.

Tynjälä Päivi 2002. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa: Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Eteläpelto Anneli & Tynjälä Päivi (toim.). WSOY, Vantaa.

Uusikylä Kari 2006. Hyvä, paha opettaja. Minerva Kustannus Oy, Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Uusikylä Kari & Atjonen Päivi 2005. Didaktiikan perusteet. WSOY, Helsinki.

Vehviläinen Sanna, Heikkilä Annamari, Mikkonen Johanna & Nieminen Juha 2009. Ohjaus yliopistossa. Teoksessa: Yliopisto-opettajan käsikirja. Lindblom-Ylänne Sari & Nevgi Anne (toim.). WSOYpro Oy, Helsinki.

Vehviläinen Sanna, Pyhältö Kirsi, Lindblom-Ylänne Sari, Löfström Erika, Nevgi anne & Kaartinen-Koutaniemi Minna 2009. Tieteellisen työprosessin ohjaus. Teoksessa: Yliopisto-opettajan käsikirja. Lindblom-Ylänne Sari & Nevgi Anne (toim.). WSOYpro Oy, Helsinki.

TRUST AND RESPECT, CORNERSTONES FOR CO-PRODUCTION

Hallintotieteiden maisteri Tarja Teitto-Tuckett

Tarja Teitto-Tuckett and her husband John have for many years been promoting cross cultural activities between U K and Finland through the Finnish British Federation of which Tarja has been the Chair since 2011.

Both have been very much inspired by Ristos teachings; John in his work as a UK Civil Servant promoting major change programmes in the public sector, and Tarja as a student of Risto's at Tampere University, and in her work with municipalities in both UK and Finland on how the energy and enthusiasm of voluntary sector organisations can be unlocked to provide more meaningful and effective services in the future.

Risto Harisalo has been an inspiration to many of us throughout Finland and especially with his insights into Leadership. I was privileged to be part of his courses in mid 2000 and what impressed me most during that period was his emphasis on the need for TRUST as a key component for those leading organisations, and especially when involved in major change.

I have been fortunate enough in the last few years to have undertaken some consultancy assignments working in both Finland and the UK with local government organisations who in both countries are struggling the with challenges of falling budgets, rising expectations and an increasingly elderly population whose needs are becoming a greater call and priority for limited, and often dwindling budgets. There is a perception in both UK and Finland that the scale of these challenges is such that we just cannot go on doing what we have done before and tweaking them a bit just will not suffice. Completely new models of working are called for that revolutionise how we care for and provide services for the elderly within our societies. We need to have the courage and determination to put aside the models of the past, learn the lessons and take forward what is good, whilst having the determination to forge new partnerships, possibly with people with whom we have never worked before, develop new relationships with those who need and receive services. The emphasis has to be on a concept of CO-PRODUCTION, people working together in new ways to develop services and outcomes that meet the challenges of demographics, financial cutbacks and rising expectations.

It is almost axiomatic though that CO-PRODUCTION can only be achieved where there is mutual TRUST and RESPECT, and a determination not to allow the baggage of history and historical ways of working to influence developing the new. I would like in a few paragraphs to describe how in both UK and Finland, Risto's concept of TRUST has been shown to me to so right in being the fundamental building block and foundation for such transformational work.

In the county of Shropshire, the local government organisations have in recent years undergone many of the transformations and amalgamations of the type now facing Finland municipalities. Few relatively small market towns with their respective authorities were combined into a single new entity Shropshire County Council, covering a population of around 300.000. Shropshire has similarities to Finland in that much of the area is sparsely populated with a rural economy and many places with high levels of poverty and disadvantaged groups where providing services is a major challenge. Shropshire, like Pirkanmaa, has a few major towns where most of the population live.

In 2008 when the new Council came into being the new Chief Executive Kim Riley recognised immediately that there would have to be new ways of working. Already, the financial strains on the budget (and this was before the impact of the financial crash of 2007 was taking hold) and the ri-

se in the elderly population meant that the councils' ability to provide services for the public generally, and especially the elderly, was under threat. The situation in 2009/10 changed as the financial crisis deepened, central budget grants to Councils such as Shropshire were cut, and then in 2010 a new Government was elected with a determination to tighten the financial screws on all parts of the economy.

Kim Riley had already started developing his version of CO-PRODUCTION in a vision that embraced the Council working with voluntary organisations in a completely new and strategic partnership way of working. Within Shropshire there are many voluntary bodies, all doing excellent work, but up till now, their efforts had been mainly uncoordinated and each largely acting independently of the other. Kim's vision was to develop a new more coordinated approach whereby the Council and all these disparate bodies, each with their own governance and independence, could come together in the interests of the people they all served. However such a vision had many who would fiercely resist such a move, including:

- Council workers who had historically provided all such services themselves and who saw such a move as a threat to their jobs, and their perceived value to society.

- The voluntary bodies themselves who saw this as a threat whereby they would lose their independence and become part of the Council.

It was a classic situation where without mutual TRUST and RESPECT between all concerned, any initiative would be bound to fail. The challenge was how to bring this Trust and Respect into being. These are not commodities one can buy off the shelf or achieve by bringing in consultants, experts even from a University environment, however distinguished their records. Trust and respect, like Love only develop if one has faith and is prepared to be the first to demonstrate them, not wait for them to emerge. That is what Kim Riley did – he showed faith and trusted the voluntary sector without any preconditions. In this he found an excellent ally and partner in the form of Sonia Roberts who very quickly became the voice of all the voluntary sector organisations. Working together – having a clean table in front of them - they developed a model whereby the voluntary sector organisations themselves agreed to Sonia being their voice (a process itself demanding great trust and mutual respect) and then developed working partnerships with Kim and his Council Team where the hallmark was mutual respect and a determination of all to change the ways of working.

I will not describe the entirety of what these two marvellous people have achieved, merely observe that it was for me who was priviledged to see much of its evolution and delivery of results, a classic example of Risto's thinking of how trust and respect and new, fresh thinking are fundamental in bringing about change.

However it was very much the Shropshire experience that then sparked customer forums in action, a new initiative within Pirkkala Municipality that had started to form itself already earlier. In 2010 a team of customer forum members, politicians and municipality officers, headed by the Mayor Helena Rissanen and Chief Executive Office Oskari Auvinen visited Shropshire and saw at first hand the results of Councils's working as well as other similar highly developed networking concepts of Patient Participations Groups and consultation processes. These were not only new initiatives but to many, alien to the prevailing culture of the way municipalities have conducted their business. By ensuring an emphasis on faith, trust and mutual respect, significant progress has indeed been made especially in the Forum that has focussed on services for the elderly. Throughout the development of this, which still continues today, the words and wisdom of Risto Harisalo have been uppermost in all our minds, and above all, that emphasis on Trust and Respect as being the essential building blocks for successful and meaningful change.

SUOMEN TOIVO -AJATUSPAJAN AIKAISEMPIA JULKAISUJA, TILATTAVISSA OSOITTEESSA:
www.toivajatuspaja.fi/julkaisut

Sosiaalinen media - poliittisen vaikuttamisen uusi voima

Bourgeois Virtues

Oikeistopopulismin monet kasvot

Demokratian ritarit

Julkinen hallinto

Metropolimme 2030

Go Go, Slow Go, No Go

Laatu, laatu, laatu.
Yliopistojen elinehto

KYMMENEN NÄKEMYSTÄ TULEVAISUUTEEN

RISTO HARISALON JUHLAKIRJA

Akateemista maailmaa syytetään usein kannanottojen vähyydestä ja vallitsevan tilanteen suosimisesta. Tässä kirjassa keskeiset akateemiset kirjoittajat astuvat rohkealle polulle ja esittävät näkemyksiään tulevaisuuden yhteiskunnasta, kuntien ja valtion toiminnasta sekä johtamisen muutoksesta.

Ensimmäinen teemakokonaisuus käsittelee liberalismia, jota syytetään erilaisista yhteiskunnallisista ongelmista vailla riittävää tietopohjaa. Käsittelyssä on myös hyvinvointivaltio, joka on julkisessa keskustelussa usein mystifioitu ja politisoitu ja jota on ollut vaikea kehittää sen ilmeisistä heikkouksista huolimatta.

Ajankohtaista kuntien ja valtion tehtävien jakoa, kuntauudistusta, luottamushenkilöjohtamista ja kunnallisen itsehallinnon tärkeyttä käsitellään toisessa teemakokonaisuudessa. Kritiikkiä esitetään yhtä lailla keskitettyä ja ylhäältä johdettua kuntakehittämistä kuin myös markkinoiden toimintaa kohtaan.

Johtamisen kehitystä ja luottamusta käsitellään kolmannessa teemassa. Siinä tarkastellaan hyvää johtamista, akateemista vapautta, johtamisen kehitystä sekä luottamusta johtajuutta rakentavana tekijänä.

Kirja on kirjoitettu professori Risto Harisalon emeroitumisen hetkellä kunnioittamaan hänen työtään suomalaisena keskustelijana, tutkijana, näkijänä ja kokijana. Kirjan teemat ovat olleet keskeisiä hänen työssään tutkijana ja kehittäjänä vuosikymmenten saatossa ja ovat tänä päivänä ajankohtaisempia kuin koskaan. Kirjoittajat ovat johtamisen ja tieteen tunnettuja tekijöitä ja Risto Harisalon ystäviä.