
Trendisanoista tekoihin: Osallistuminen päätöksentekoon sosiaalisena toimintana

Stevanovic, Melisa (toim.): *Yhdessä päätetty. Kohti tasa-arvoista vuorovaikutusta ja osallistumista*. Gaudeamus, 2023, 278 s.

Osallistuminen on trendikäsite, joka lävistää modernia demokraattista kansalaisuutta. Tälle trendille on ominaista, että aiemmin päätöksenteon ulkopuolelle jätetyille kansalaisille, työntekijöille ja asiakkaille avataan ovet neuvottelupöytiin. Ajatuksena on, että nämä ryhmät tuovat tilanteeseen oman kokemuksensa, millä nähdään parhaimmillaan olevan merkitystä sekä yhteisen päätöksen tekemisessä että osapuolille itselleen.

Päätöksenteko ei kuitenkaan ole yhteistä pelkästään nimeämällä se yhteiseksi tai ainoastaan kutsumalla ihmisiä eri asemista päätöksentekoon. Melisa Stevanovicin toimittama teos *Yhdessä päätetty. Kohti tasa-arvoista vuorovaikutusta ja osallistumista* pureutuu tähän nykyajan demokraattista kansalaisuutta leimaavaan piirteeseen tarkastelemalla yhteistä päätöksentekoa osallistujien välisenä sosiaalisena toimintana, joka rakentuu askel askeleelta vuorovaikutuksessa ja vuorovaikutuksen kautta.

Teoksen mukaan ”aidosti yhteinen päätöksenteko edellyttää yhteisymmärrystä hakevaa, vastavuoroista vuorovaikutussuhdetta, jossa päätöksentekotilanteen osapuolilla on kyky rakentaa itselleen positio aktiivisena toimijana” (s. 30). Käytännössä tämä tarkoittaa, että päätöstilanteen osallistujilla tulee olla suhteellisen tasavertaiset mahdollisuudet vaikuttaa sekä päätöksen sisältöön että päätöksenteon etenemiseen.

Teoksessa yhteisen päätöksenteon konteksteja tarkastellaan vuorovaikutuksen mikrotasolla tukeutumalla keskusteluanalyttiseen lähestymistapaan. Lähesty-

mistavalle ominaisesti kirjoittajat ottavat suurennuslasin alle autenttisia video- tai äänitallennettuja vuorovaikutustilanteita, joiden rakenteellista etenemistä he analysoivat yksityiskohtaisesti. Menetelmän avulla ei ole mahdollista selvittää keskustelijoiden mielensisäisiä intentioita, vaan meneillään olevaa toimintaa tarkastellaan osallistujien näkökulmasta. Kiinnittämällä huomiota esimerkiksi siihen, miten osapuolet muotoilevat ehdotuksiaan ja miten toiset vastaavat niihin, päästään kiinni monenlaisiin päätöksenteon rakenteisiin ja valta-asetelmiin.

Miten päätöksistä tulee yhteisiä?

Teos rakentuu 12 luvusta, jotka on jaettu neljään teemaan. Näitä teemoja vedetään napakasti yhteen johdannossa ja loppuluvussa, joissa luvut sijoitetaan laajempiin osallistumisen ja päätöksenteon kehyksiin. Johdannossa asetetaan tavoitteet teokselle tukeutumalla aiempaan keskustelunanalyyttiseen päätöksentekotutkimukseen, ja loppuluvussa teoksen lukujen keskeiset tulokset sijoitetaan tähän kasvaneeseen ymmärrykseen. Tämä on tärkeää, sillä – kuten läpi teoksen osoitetaan – päätöksenteko on toimintana varsin monimutkaista ja moniulotteista ja sen käsittely helposti rönsyilevää. Perinteisesti päätöksenteon ytimen on nähty muodostuvan ehdotuksista ja niiden hyväksymisestä tai hylkäämisestä, ja tätä onkin tutkittu runsaasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Puheena olevassa teoksessa päätöksentekoa lähestytään huomattavasti laajempaan ilmiönä. Luku luvulta käy ilmi, että päätöksenteko on paljon muutakin kuin pelkkiä ehdotuksia. Siihen liittyy esimerkiksi hienovaraista neuvottelua valtasuhteista, yhteisen maaperän luomista, tiimiytymistä ja emotionaalisia aspekteja.

Teoksen ensimmäinen teema, *yhteisen päätöksenteon merkitys*, kuvaa joitakin päätöksenteon keskeisiä lainalaisuuksia. Teeman luvuissa käsitellään yhteisen päätöksenteon rakennetta, asiantuntijoiden ammattitiedon ja maallikoiden kokemustiedon välisiä valta-asetelmia päätöksentekotilanteissa ja ehdotusten emotionaalista puolta. Hieman hajanainen lukujen kokoelma tarjoaa lukijalle näkökulmia päätöksentekotilanteiden ymmärtämiseen.

Toinen teema, *päätöksenteon ongelmista eteenpäin*, nostaa esille yhteiselle päätöksenteolle ominaisia ongelmia. Tällaisia ovat esimerkiksi kielelliset epäsymmetriat, osallistujien välinen erimielisyys ja ymmärtämiseen liittyvät ongelmat. Luvut

osoittavat, että vaikka tällaiset ongelmatilanteet ovat väistämätön osa päätöksentekoa, niitä myös ratkotaan vuorovaikutuksessa varsin vaivattomasti.

Kolmas teema, *osallistaminen*, käsittelee suorimmin osallistuvan kansalaisen ihannetta. Osallistaminen määritellään tavoitteeksi saada muut osallistumaan vuorovaikutusprosessiin aktiivisemmin kuin he spontaanisti tekevät. Kuten kirjoittajat osoittavat, vaikka tällainen osallistaminen voi tehdä prosesseista aidosti yhteisiä, toimijan ulkopuolelta lähtöisin olevat osallistamispyrkimykset voivat johtaa myös paradoksaalisiin lopputulemiin.

Neljäs teema, *suostuttelu*, käsittelee puolestaan tilanteita, joissa yhdellä osallistujalla on vahvoja ennakkointressejä, joita hän pyrkii viemään eteenpäin muiden oletetusta vastustuksesta huolimatta. Luvuissa kuvataan, kuinka tätä oletettua vastarintaa pyritään murtamaan ja ohjaamaan toista osapuolta pehmeästi haluttuun suuntaan.

Työelämän tutkimuksen kentälle teoksella on paljon annettavaa, sillä useimmissa luvuissa otetaan suurennuslasin alle erilaiset institutionaaliset päätöksentekotilanteet. Luvuissa tarkastellaan esimerkiksi hoitotyön, strategiatyön, ohjaustyön ja myyntityön konteksteja. Teos ei kuitenkaan halua kahliutua pelkästään institutionaalisiin tilanteisiin, vaan se pyrkii osoittamaan, että samanlaiset päätöksenteon lainalaisuudet vallitsevat myös erilaisissa arjen konteksteissa. Koska institutionaalinen painotus on varsinaisissa luvuissa niin vahva, johdannon ja loppuluvun arki-esimerkit tuntuvat hieman irrallisilta. Ehkä teos olisikin voinut suoremmin esittää kytköksen ja kontribuutionsa nimenomaan työelämän päätöksentekoon.

Keskiössä kompleksisuuden ymmärtäminen

Teoksen ehdotonta antia niin työelämän tutkimuksen kuin keskustelunanalyttisen päätöksenteon tutkimuksen näkökulmista on päätöksentekoprosessin kompleksisuuden osoittaminen ja yksityiskohtainen pureutuminen tähän. Päätöksentekotilanteille on ominaista, että ne näyttäytyvät usein sekä tutkijalle että osapuolille itselleen hankalasti hahmottuvina – eivät siis selvärajaisina ehdotusten sarjoina, jotka päättyvät yhteisesti hyväksytyyn päätökseen. Päätöstä ei välttämättä lausuta lainkaan julki missään vaiheessa, vaan osallistajat voivat hienovaraisesti joko ohittaa tai yhteisesti hyväksyä päätöksen käsitellyksi.

Teosta lävistävä ajatus osapuolten erilaisista intresseistä ja motiiveista tarjoaa perustan ymmärtää tätä kompleksisuutta. ”Panosten epäsymmetria” tarkoittaa, että päätöksentekotilanteessa toisille osapuolille voi olla tärkeämpää päätösten sisältö, toisille taas pyrkimys luoda prosessista aidosti yhteinen, jolloin päätöksen sisältö saattaa jäädä toisarvoiseksi. Tästä syystä tilanteen osallistujat saattavat suuntautua eri tavoin meneillään olevaan vuorovaikutukseen.

Tällainen epäsymmetrinen suuntautuminen on tuttua erilaisista asiakaslähtöisen ideologian mukaisesti toimivista instituutioista, kuten Weiste, Stevanovic ja Uusi-talo palveluiden yhteiskehittämistä koskevassa luvussaan kuvaavat. Vaikka asiakkaat pääsevät prosesseissa ääneen, ammattilaiset päätyvät usein kontrolloimaan vuorovaikutusta. Erilinjaiset motiivit näkyvät myös Tiitisen, Logrenin ja Vehviläisen tutkimuksessa, jossa kuntouttavan työtoiminnan ohjauskeskustelussa valmentaja ja valmentautuva katsovat valmentautuvan tulevaisuuden tavoitteita hyvin erilaisista tulokulmista.

Päätöksiä voidaan tehdä sulavasti myös ilman sanoja. Päätöksenteon osapuolet voivat suuntautua yhteisesti kirjoitettuun raporttiin tai muuhun tekstiin yhteisenä päätöksenä ilman, että päätöstä lausutaan lainkaan julki. Samoin osallistujat voivat käyttää kehoaan ilmaisemaan ehdotusten hyväksyntää tai hylkäystä tai, kuten Lehtimaja, Kurhila ja Kotilainen luvussaan osoittavat, tukemaan päätökseen liittyviä perustelujaan. Litteraateissa nämä keholliset toiminnot on kuvattu suullisten vuorojen alapuolella tekstimuodossa osoittaen suullisten ja kehollisten toimintojen päällekkäisyyttä. Kehollisuuden merkitys päätöksenteossa olisi voinut avautua lukijalle vielä paremmin, jos litteraatit olisivat sisältäneet myös kuvia keskeisistä kehollisista toiminnoista.

Päätöksentekoa mutkistavat myös sen ajalliset ja tilalliset ulottuvuudet. Ensinnäkin päätöksen syntyminen vie usein aikaa. Kuten Honkanen, Nissi ja Lehtinen raportin kirjoittamista koskevassa luvussaan sekä Nissi ja Niemi myyntityötä käsittelevässä luvussaan osoittavat, erityisesti institutionaalisessa vuorovaikutuksessa päätöksenteko rakentuu ajallisesti pitkinä ja vaiheittaisina kokonaisuuksina.

Toiseksi päätöksenteon hetkeä on usein mahdotonta paikantaa yhteen tilaan. Prosessi voi alkaa vaikkapa kokouskutsussa ja jatkua kasvokkaisessa kokouksessa, sitten sähköpostissa, pikaviestimissä ja käytäväkeskusteluissa ja päättyä lopulta kirjoitettuna kokousmuistioon tai raporttiin. Ymmärtääkseen aidosti, mitä tällaisissa tilanteissa on meneillään, tutkijan olisi päästävä käsiksi koko päätöksenteon ketjuun, mikä ei useinkaan ole mahdollista.

Teokselle ei eksplikoida yleisöä, mutta yleistajuisuutensa ansiosta se sopii monenlaisille lukijoille. Vaikka se painottuu selkeästi kontribuoimaan keskusteluanalyttiselle kentälle, teoreettisia käsitteitä käytetään harkiten ja ne avataan lukijalle, minkä takia teos sopii hyvin oppikirjaksi. Teos on kiinnostavaa luettavaa myös työelämän tutkimuksesta kiinnostuneille, samoin esimerkiksi osallisuuden lisäämiseen pyrkiville päättäjille ja esihenkilöille, sillä se tarjoaa välineitä ymmärtää kompleksisia päätöksentekotilanteita ja päästä yli näihin liittyvistä vuorovaikutuksellisista ongelmista.

Kirjoittaja

Elina Salomaa

FT, tutkijatohtori, Jyväskylän yliopisto
sähköposti: elina.h.salomaa@jyu.fi