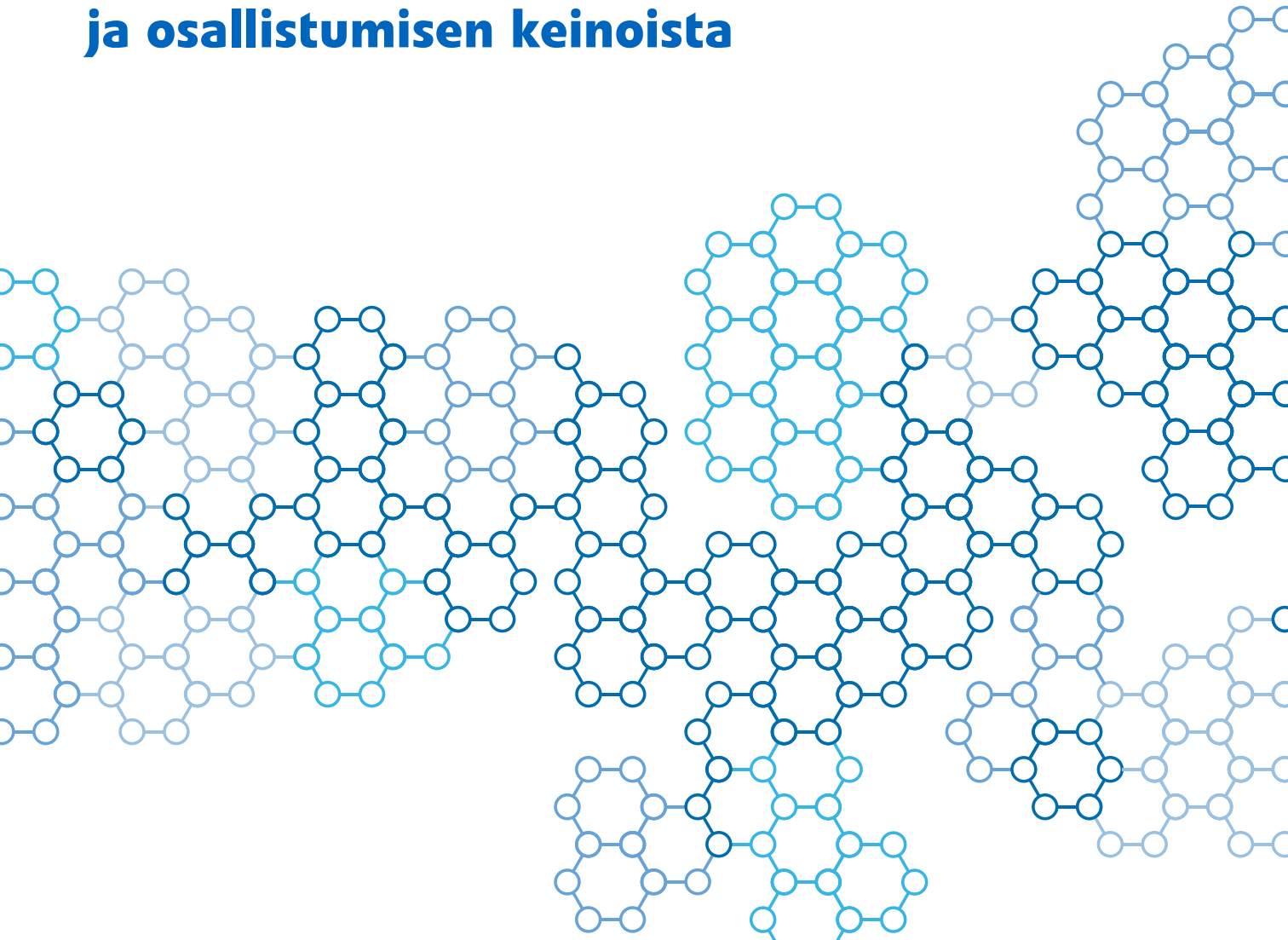


Vuorovaikutuksen voima

**Opas sidosryhmäyhteistyön
ja osallistumisen keinoista**



Sisältö

Viestintää ja vuorovaikutusta	4
SUUNNITTELU: Luo yhteinen tavoite toiminnalle	6
VALMISTELU: Edistä tasapuolista yhteistyötä	10
PÄÄTÖKSENTEKO: Kerää ideat ja oivallukset talteen	14
YHTEENVETO: Valitse vuorovaikutuksen paikat ja keinot	18
Neljä vinkkiä työryhmien johtamiseen	20
Opi tekemällä	22
Näitä kokeilimme:	24
Malttia ja selkeyttä joukkoistamiseen	25
Luottamus syntyy kuuntelemalla	26
Maisematyöpajat hälvensivät ennakkoluuloja	28
Rohkea sidosryhmätyö palkittiin	30

Viestintää ja vuorovaikutusta

Ympäristöhallinto ratkaisee monimutkaisia ongelmia, jotka koskettavat kaikkia yhteiskunnan aloja ja toimijoita. Ratkaisujen löytäminen vaatii tulkintaa, yhteistyötä ja keskustelua eri osapuolten kanssa. Näin päätöksiä valmistellaan ja tehdään tasapuolisesti, yhteiseen ymmärrykseen perustuen.

Tässä käsikirjassa keskitytään ympäristöhallinnon vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa. Käsikirja perustuu sidosryhmien haastatteluihin, kirjallisiin aineistoihin sekä ympäristöministeriön sisäisiin ja sidosryhmien kanssa järjestettyihin työpajoihin.

Miten vuorovaikutus eroaa viestinnästä? Käsitteet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan parhaimmillaan molempien avulla luodaan yhteisiä merkityksiä käsiteltävistä asioista. Tässä käsikirjassa käytetään ennen kaikkea vuorovaikutuksen käsitettä.

Sillä tarkoitetaan keskustelua, jossa osallistujat vaihtavat näkemyksiä ja luovat niiden avulla yhteistä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta.

Jokaisessa ihmisten välisessä kohtaamisessa tapahtuu vuorovaikutusta, oli kyse kokouksesta tai työtovereiden kahvitaukiosta. Vuorovaikutuksessa ideat ja ajatukset liikkuvat vastaanottajien välillä. Vuorovaikutus kattaa keskustelun koko kirjon - puheen, katseet, eleet ja ilmeet. Se sisältää myös kirjallisen yhteydenpidon, jopa hymiöt, kun keskustelu tapahtuu verkossa.

Yhteistyö vaatii yhteisen kielen

Käsitteet ohjaavat ajattelua, antavat yhteistyölle raamit ja määrittävät vaikuttamisen mahdollisuuksia. Ei siis ole samantekevää, millaisia käsitteitä vuorovaikutuksessa käytetään.

Vinkki:

Ole tarkkana, kun kutsut tilaisuuteen. Sanavalinnoilla määrität, millaista osallistumista tavoittelet.

DIALOGI

Dialogi on avointa, tasavertaista ja luottamuksellista vuoropuhelua. Dialogissa synnytetään syvää ymmärrystä osallistujien kesken ilman tarkoitusta saada aikaan kompromisseja tai päätöksiä. Dialogi sopii erinomaisesti pohjustamaan tiivistä valmistelutyötä ja varmistamaan, että valmistelun perustana on riittävästi tietoa ja näkemyksiä.

JALKAUTTAMINEN

Kun puhutaan jalkauttamisesta, voi syntyä ajatus yhdensuuntaisesta tiedon välittämisestä tai aiemmin tehdystä päätöksestä, johon jalkauttamisen kohde ei ole päässyt vaikuttamaan.

KANSALAIKYSSELY, JOUKKOISTAMINEN JA KANSALAIKSAATI

Kyselyillä hankitaan tietoa ja tiedustellaan näkemyksiä suurelta joukolta kansalaisia tai muita ryhmiä. Joukkoistaminen puolestaan perustuu kommentointiin ja keskusteluun. Siinä rajaton joukko käsittelee rajattua tavoitetta verkossa. Joukkoistaminen soveltuu hyvin ideointiin ja ongelmanratkaisuun. Kansalaisraati on lähidemokratian muoto, jossa saadaan yhdessä keskustellen ja pohditen esiin tietyn paikallisen ryhmän näkemykset sitä koskevien asioiden kehittämisestä.

KOKEILU

Kokeiluilla selvitetään käytännössä, miten suunnitellut ratkaisut toimivat rajallisessa ajassa ja mittakaavassa. Niiden avulla edistetään yhteistyötä, vahvistetaan paikallisuutta ja opitaan nopeasti.

KUULEMINEN, KUUNTELEMINEN JA KESKUSTELEMINEN

Kuuleminen on virallinen käsite, mutta sitä voi olla tarpeellista täsmentää. Näin esimerkiksi kuulemistilaisuuteen osallistuva tietää, mitä odottaa tilaisuudelta ja miten siihen kannattaa valmistautua. Kuuleminen viittaa kuulluksi tulemiseen, mutta ei vielä siihen, että viesti kuunnellaan tai että siitä keskustellaan.

OSALLISTAMINEN JA OSALLISTUMINEN

Osallistaminen saattaa herättää mielikuvan ylhäältä alas kohdistuvasta ennalta määrätystä tehtävästä, jonka suorittamiseen ei ole laajoja vaikutusmahdollisuuksia. Osallistuminen kutsuu osallistumaan tasavertaisena ja aktiivisena toimijana.

Suunnittelu: Luo yhteinen tavoite toiminnalle

Varhainen vuorovaikutus luo luottamusta ja omistajuutta. Se purkaa mahdollisia lukkiutuneita alkuasetelmia sekä vahvistaa yhteistä ymmärrystä tavoitteesta ja lähtötiedoista.



Vinkki:

Mikään ei estä rikkomasta totuttuja asetelmia. Voisiko järjestö olla tiedontuottaja?

Aktiivinen vuoropuhelu yhteistyön alussa helpottaa koko työskentelyä. Sen avulla päätöksenteon valmisteluun saadaan mukaan paras mahdollinen asiantuntemus sekä monipuolisesti näkemyksiä ja kokemuksia.

OSALLISTUJIEN VALINTA määrittelee, mitkä sidosryhmät pääsevät osallistumaan ja kuinka laajaa osallistuminen on. Ydinkysymyksiä ovat edustavuus, oikeudenmukaisuus ja avoimuus.

Avoimuutta voi edistää kertomalla sidosryhmille perusteista, joilla kutsutaan jäsenet esimerkiksi tiettyyn työryhmään. Sidosryhmät voivat osallistua kokoonpanon laatimiseen.

Osallistujien valinnassa kiinnitetään huomiota sidosryhmien rooleihin. Tahosta, joka mielletään usein haastajaksi, voi tulla kumppani, jos muutokselle annetaan mahdollisuus. Sidosryhmälle voi esimerkiksi antaa vastuuta tyypillisen roolinsa ulko-

puolelta tai hyödyntää sen asiantuntemusta uudella tavalla. Vuorovaikutukseen kannattaa rohkeasti kutsua mukaan tavanomaisesta poikkeavia tahoja.

YHTEISTÄ TIETOPOHJAA tarvitaan, jotta sidosryhmät pystyvät määrittelemään ongelman ja keskustelemaan siitä ja sen ratkaisuihin monipuolisesti ja tasavertaisesti. Tiedeyhteisöllä on avainrooli laadukkaasti tietopohjan luomisessa, mutta myös kokeiluista ja käytännöstä kumpuava asiantuntijuus on arvokasta ja sitä kannattaa hyödyntää.

Kaikkea tarvittavaa tietoa ei ole välttämättä saatavilla heti. Siksi on olennaista hahmottaa, mitä lisätietoa tarvitaan ja kuka sitä voi tuottaa. Avoin keskustelu hankkeen alussa auttaa myös tarkentamaan, keiden tulisi olla mukana työssä. Voi olla järkevää käynnistää jo alussa kokeilu, josta saadaan käytännön tietoa valmisteluun.

Taustoittavissa keskusteluissa asetetaan yhteinen tavoite ja tunnistetaan työn herkätkohdat.

Valmistelun eteneminen, kuten lainsäädäntöhankkeen koko kaari, avataan osallistujille heti yhteistyön alkutaipaleella. Näin myös kokemattomat sidosryhmien edustajat tietävät, miten valmistautua, toimia ja vaikuttaa.

TAVOITTEEN ASETTAMINEN yhdessä sidosryhmien kanssa on varhaisen vuorovaikutuksen tärkein vaihe. Näin siitä tulee yhteinen eikä pelkän ympäristöhallinnon tavoite.

Tavoite linkitetään aloituskeskusteluissa laajaan yhteiskunnalliseen kehykseen. Mihin kysymyksiin käsiteltävä asia liittyy? Millä muilla alueilla keskustellaan ja päätetään aiheeseen liittyvistä asioista?

Avoin keskustelu poliittisista reunaehdoista ja mahdollisista kipupisteistä on tärkeä osa tavoitteen asettamista. Sidoryhmien on muuten vaikea hahmottaa poliittista ohjausta valmistelun tausta-

talla ja sitä, miten se vaikuttaa työn kulkuun, lopputuloksiin ja omiin vaikutusmahdollisuuksiin.

TAUSTOITTAVAT KESKUSTELUT ovat hyödyllisiä jo ennen työn virallista käynnistymistä. Sidoryhmit arvostavat epävirallista vuoropuhelua. Ympäristöhallinto puolestaan tunnistaa sen avulla valmisteilla olevan työn herkätkohdat.

Varhaisen vuorovaikutuksen muistilista



- Keskustele hankkeesta oman ja muiden osastojen kollegoiden kanssa. Vie tarvittaessa tietoa hankkeesta oman osaston johtoryhmään tai virkamiesjohtoryhmään.
- Laadi suunnitelma hankkeen vuorovaikutukselle ja viestinnälle yhteistyössä viestintäyksikön ja tarvittaessa muiden osastojen edustajien kanssa.
- Suunnittele vuorovaikutus niin, että valittu linja säilyy koko hankkeen ajan ja mahdollisista muutoksista kerrotaan avoimesti.
- Kutsu sidoryhmien edustajat henkilökohtaiseen taustoittavaan tapaamiseen.
- Järjestä aloitustilaisuus tai tilaisuuksien sarja, jossa muodostetaan yhteinen näkemys työn tavoitteesta ja lähtötiedoista. Kutsu tilaisuuteen tarvittaessa ulkopuolinen fasilitoija.
- Kerro avoimesti, kuka on kutsuttu mukaan virallisiin kokoonpanoihin ja miksi.
- Käynnistä tarvittaessa kokeilu.
- Keskustele tiedeyhteisön edustajien kanssa, mutta arvioi myös, onko tarjolla käytännöstä kumpuavaa asiantuntemusta.
- Laadi sidoryhmille yhteenveto aiheesta ja valmistelun etenemisestä.
- Osallistu tilaisuuksiin, joissa keskustellaan asiaan linkittyvistä aiheista.
- Viesti työn käynnistymisestä medialle uutiskirjeillä, sosiaalisessa mediassa ja henkilökohtaisilla viesteillä.

Valmistelu: Edistä tasapuolista yhteistyötä

Lain, ohjelman tai suunnitelman työstäminen on hankkeen kuin hankkeen työläin vaihe. Vuorovaikutus jää helposti vaativan luonnostelutyön jalkoihin, vaikka suunnitelmallisella vuorovaikutuksella sidosryhmien kanssa rakennetaan perusteltua ja hyväksyttyä lopputulosta.



Vinkki:

Kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Etsi tilaisuuksiin ja tapahtumien järjestämiseen kumppani, jolla on suora yhteys alueellisiin toimijoihin.

LAAJA TYÖRYHMÄ on tyypillinen tapa valmistella esimerkiksi lakiesitystä tai ohjelmaa. Valmistelu voi myös tapahtua pelkästään viranhaltijoiden voimin. Vaikka työryhmässä olisi ympäristöhallinnon ulkopuolisia toimijoita, sen ulkopuolelle jää silti tärkeitä ryhmiä. Virallisen valmistelun ulkopuolelle jääneillä ryhmillä voi olla tietoa ja osaamista, josta olisi hyötyä arvovalintojen tekemisessä ja vaikutusten arvioimisessa.

Yksi keino laajentaa valmistelun aikaista osallistumista ja vuorovaikutusta on asiantuntijakuulemisten järjestäminen. Asiantuntijakuulemisissa valmistelijat saavat lisää tietoa ja pääsevät keskustelemaan valmistelussa esiin nousseesta kysymyksestä asiantuntijoiden kanssa.

Valmisteluryhmä voi myös järjestää työpajoja ja keskustelutilaisuuksia, joissa aiheita käsitellään laajalla kokoonpanolla ja saadaan uutta tietoa valmisteluun tai testataan tehtyjä valintoja. Ideoita ja

näkemyksiä valmistelun rajatuista kokonaisuuksista voidaan lisäksi kerätä kansalaiskyselyillä ja joukkoistamalla. Mikäli hankkeen alussa on käynnistetty aiheeseen liittyvä kokeilu, sen kokemuksia kannattaa kartoittaa läpi valmistelun.

Valmisteluryhmän sisällä teemoja voidaan työstää pienryhmissä, jotka sukeltavat syvemmälle aiheen eri ulottuvuuksiin. Erityisesti ristiriitoja aiheuttavissa kysymyksissä kannattaa etsiä kompromissia pienemmällä joukolla.

JOSKUS MAISEMANVAIHDOS tekee hyvää. Valmistelijat voivat perehtyä valmisteltavan asian teemoihin käytännössä kentällä. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun asiat kohdistuvat suoraan tiettyyn toimijaryhmään, kuten alueellisiin elinkeinonharjoittajiin. Paikalliset foorumit ja raadit ovat hyviä tapoja keskustella ja testata ratkaisuja ja niiden vaikutuksia.

Henkilökohtainen vuorovaikutus syventää luottamusta ja edistää yhteistyötä.

Valmistelun aikataulu on usein tiukka. Laadukas osallistuminen ja vuorovaikutus vaativat kuitenkin aikaa. Aikataulun laatimisessa kannattaa olla luova. Joskus voi olla järkevämpää työstää asiaa valmistelijoiden kesken yhtäjaksoisesti muutaman päivän ajan esimerkiksi kentällä kuin tavata parin tunnin ajan kerran viikossa.

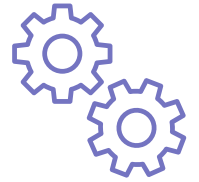
Henkilökohtainen vuorovaikutus syventää luottamusta ja edistää yhteistyötä. Henkilökohtaisissa keskusteluissa voi esimerkiksi avata valmistelun solmukohtia. Tasapuolisuus eri sidosryhmiä kohtaan on kuitenkin muistettava hyvän hallinnon kulmakivenä.

LAUSUNTOKIERROS JA KUULEMISTILAISUUDET ovat olennainen osa valmistelua. Vuorovaikutuksen kytkeminen niiden yhteyteen tarjoaa mahdollisuuden keskusteluun, eivätkä toimet jää vain tiedottamiseen valmistelun etenemisestä ja tuloksista. Kuulemistilaisuuden sijaan voi järjestää

esimerkiksi aihekohtaisia työpajoja, joihin sidosryhmät osallistuvat oman asiantuntemuksensa ja kiinnostuksensa perusteella.

Sidosryhmän on helpompi laatia lausunto, jos lausuntopyynnössä kerrotaan avoimesti, miten ja kenen kanssa arvioitavaksi lähetetty ehdotus on valmisteltu ja mihin tietoihin se perustuu. Lausuntopyyntö lähetetään kaikille aiheen kannalta olennaisille tahoille ja varmistetaan, että jokainen asiasta kiinnostunut löytää sen vaivattomasti.

Lausunnot koostetaan yhteen selkeäksi tiivistelmäksi, josta sekä sidosryhmien että tiedotusvälineiden on helppo nähdä, miten ehdotusta on arvioitu. Vaikeimpia kysymyksiä voidaan työstää eteenpäin epävirallisin ja virallisin keskusteluin.



Valmistelun vuorovaikutuksen muistilista

- Laadi valmistelulle inhimillinen ja luova aikataulu, joka sallii työn tekemisen esimerkiksi tiiviinä jaksoina.
- Käy valmisteluryhmän kanssa kentällä ja sukella käytäntöön.
- Jaa valmistelua osiin ja vastuuta työtä pienryhmille.
- Kerro lausuntovaiheessa valmistelun taustatiedoista. Työstä lausunnoissa nousseita hankaavia asioita keskustelemalla.
- Varmista, ettei kokouksiin ja tilaisuuksiin osallistuminen sähköisten työvälineiden avulla ole toisarvoista osallistumista.
- Pidä kollegasi ajan tasalla.
- Kerää ideoita ja testaa hahmoteltuja ratkaisuja järjestämällä asiantuntijatyöpajoja, joukkoistamalla sekä keräämällä tietoa kokeiluista.
- Osallistu sidosryhmien järjestämiin tilaisuuksiin.

Päätöksenteko: Kerää ideat ja oivallukset talteen

Valmistelu on maalissa vasta, kun kerätty tieto, syntyneet ideat ja opit on jaettu ja valmistelun onnistumista on arvioitu. Avoimuus tehtyjen päätösten perusteista herättää luottamusta, jota tarvitaan päätöksiä toimeenpantaessa.



POLIITTINEN PÄÄTÖKSENTEKO voi johtaa eri lopputulokseen kuin valmistelun päätteeksi on esitetty. Viranhaltijalle tämä on selvää, mutta kaikille valmisteluun osallistuville tai sitä seuraaville päätöksenteon toimintalogiikka ei ole yhtä tuttu. Valmistelun aikana tehty yhteistyö voi näyttäytyä lausuntokierroksella uudessa valossa. Päätöksestä uutisoiminen tiedotusvälineissä nostaa toisinaan esille erimielisyyksiä, joiden luultiin jo tulleen sovituiksi valmistelun aikana. Avoin ja hyvin dokumentoitu valmistelu kantaa hedelmää myös päätöksenteon jälkeen. Sidosryhmien on helpompi punnita päätöstä ja ottaa siihen kantaa.

Vuorovaikutuksen tärkeimpiä vaiheita on alun lisäksi loppu. Kun eduskunta on hyväksynyt lain, kannattaa järjestää tilaisuus, jossa arvioidaan valmistelun ja vuorovaikutuksen onnistumista. Sidosryhmille on myös arvokasta kuulla poliittisten valintojen sisällöistä ja toimeenpanon käynnistymisestä.

Hyvässä vuorovaikutuksessa syntyy oivalluksia ja ideoita. Kun ne kerätään talteen, nähdään, voiko niitä hyödyntää muissa aiheeseen liittyvissä projekteissa. Hyvä yhteenvedo päätöksenteon lopussa tuo sidosryhmät yhteen ja saattaa käynnistää uutta yhteistyötä.

TOIMEENPANO SEURAA lainsäädäntöä. Vuoropuhelu toimeenpanosta vastaavien alueellisten viranomaisten ja lakia valmistelleiden välillä on tärkeää, jotta valmistelussa nousseet kipukohdat otetaan toimeenpanovaiheessa huomioon.

Joskus voi olla perusteltua järjestää tilaisuus, jossa lainsäädännön valmistelun, toimeenpanon ja sidosryhmien edustajat kokoontuvat yhteen. Ministeriöiden ja aluehallinnon viranomaisten neuvottelu- ja koulutuspäivien yhteydessä voidaan käydä vuoropuhelua myös sidosryhmien kanssa.

Avoin valmistelu kantaa hedelmää myös päätöksenteon jälkeen.

MEDIAVIESTINTÄ PAINOTTUU tyypillisesti päätöksenteon yhteyteen. Olisi kuitenkin hyvä, että tiedotusvälineille viestittäisiin aktiivisesti läpi valmistelun. Näin toimittajilla on mahdollisuus paneutua hyvissä ajoin aiheen taustoihin.

Kun media pidetään ajan tasalla koko valmistelun ajan, nousee esille laaja joukko asiantuntijoita ympäristöministeriöstä ja -hallinnosta sekä niiden sidosryhmistä. Julkiseen keskusteluun voi ja kannattaa osallistua myös aihetta käsittelevissä tilaisuuksissa ja sosiaalisen median kanavissa.

Mediaviestintä on äärimmäisen tärkeä maine- ja hallinnon työkalu. Median kautta mielikuva hallinnosta leviää sekä sidosryhmille että suurelle yleisölle. Hallinnon asiantuntijoiden ja valmistelun näkyminen mediassa korostaa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta sekä helpottaa virallista ja epävirallista vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.

Vinkki:

Muista, että työryhmän sisältöä koskevat keskustelut ovat lähtökohtaisesti luottamuksellisia. Hankkeen etenemisestä sen sijaan kannattaa pitää toimittajat jatkuvasti ajan tasalla.

Päätöksenteon vuorovaikutuksen muistilista



- Järjestä keskustelutilaisuus, jossa valmistelussa mukana olleet pääsevät arvioimaan työn onnistumista ja lopputulosta.
- Jos olet kokeillut uusia vuorovaikutuksen keinoja, kerro kollegoillesi, miten ne toimivat.
- Kerää talteen valmistelussa esiin nousseet hyödyntämättömät ideat ja arvioi, miten niitä voisi edistää.
- Esitele hyvät ideat ja niiden mahdolliset hyödyntäjät toisilleen.
- Kerro toimeenpanevalle viranomaiselle valmistelussa tunnistetut toimeenpanon mahdollisuudet ja sudenkuopat.
- Järjestä medialle taustatilaisuuksia. Vinkkaa toimittajille valmistelussa mukana olevista sidosryhmistä ja asiantuntijoista.

Yhteenveto: Valitse vuorovaikutuksen paikat ja keinot

Tämän aukeaman kaaviossa kuvataan käsikirjassa esitetyt vuorovaikutuksen keinot eri vaiheissa lainsäädäntö- ja ohjelma- tai suunnittelu-hankkeita. Kaavio noudattaa käsikirjan lukujen jaottelua hankkeen suunnitteluun, valmisteluun ja päätöksentekoon.

Hanke voi käynnistyä monin eri tavoin. Kimmoke työn käynnistämiseen voi tulla esimerkiksi Euroopan unionista, hallitusohjelmasta, ympäristöhallinnon sisältä tai yhteiskunnallisesta keskustelusta. Osa hankkeista on rajattuja ja tavoitteiltaan ennalta määriteltyjä, osa taas laajoja ja perusteellista määrittelyä vaativia. Vuorovaikutuksen keinojen valinta riippuu täysin hankkeesta.

Työ ei pääty hankkeen onnistumisen arvioimiseen. Esimerkiksi lainsäädäntöhankkeissa iso työ alkaa toimeenpanon käynnistyessä, jolloin alueellisten viranomaisten merkitys vuorovaikutuksessa korostuu. Kaaviossa kuvatut vuorovaikutuksen keinot ovat hyödynnettävissä myös toimeenpanovaiheessa.

LAINSÄÄDÄNTÖTYÖ



SUUNNITTELU

Esivalmistelussa kerätään tietoa ja näkemyksiä lakialoitteen tavoitteesta ja ongelmasta. Hankesuunnitelmassa määritellään, miten lainvalmistelu toteutetaan.

- Taustoittavat työpajat ja keskustelutilaisuudet
- Viestintä- ja vuorovaikutussuunnitelma
- Valmistelukokoonpanon valitseminen
- Henkilökohtaiset tapaamiset toimijoiden kanssa
- Keskustelut tiedeyhteisön ja muiden asiantuntijoiden kanssa
- Yhteenveto aiheesta ja valmisteluprosessista
- Kokeilujen käynnistäminen

ALKU

Vuorovaikutteinen valmistelu käynnistyy avoimella vuoropuhelulla eri toimijoiden kanssa. Tavoitteena on muodostaa yhteinen ymmärrys aiheen tietopohjasta, keskeisistä toimijoista sekä valmistelun tavoitteista ja reunaehdoista.

OHJELMA- JA SUUNNITELMATYÖ

Hanke käynnistyy puheenjohtajan ja muiden työn tekijöiden nimeämisellä, tiedon keräämisellä ja sidosryhmien kartoituksella.



VALMISTELU

Perusvalmistelussa luonnostellaan hallituksen esitystä joko virkatyönä tai valmisteluelimessä. Luonnoksesta kerätään lausuntoja tärkeiltä toimijoilta.

- Toimeenpanon suunnittelu- ja käynnistäminen
- Asiantuntijakuulemiset
- Pienryhmätyöskentely
- Jalkautuminen kentälle
- Avoimet työpajat ratkaisuvaihtoehdoista
- Joukkoistaminen ja kansalaiskyselyt
- Kansalaisraadit
- Epäviralliset konsultaatiot
- Tilannekatsaukset mahdollisista kokeiluista

Hanke määrittelee työtapaansa tavoitteidensa mukaan. Työtä voidaan edistää esimerkiksi virkatyönä tai työ- ja ohjausryhmissä.



PÄÄTÖKSENTEKO

Hallitus päättää esityksen antamisesta eduskunnalle. Kun eduskunta ja tasavallan presidentti hyväksyvät ja vahvistavat lain, se toimeenpannaan. Lain toteutumista ja vaikutuksia seurataan.

- Toimeenpanon käynnistäminen suunnitelman mukaisesti
- Valmistelua arvioiva keskustelutilaisuus
- Ideat talteen
- Kokemusten jakaminen kollegoille
- Neuvottelupäivien yhteyteen tilaisuus sidosryhmille
- Vuoropuhelun jatkaminen sidosryhmien kanssa

Hankkeen lopussa raportoidaan tulokset, joiden perusteella voidaan tehdä ehdotus asian edistämisestä jatkossa.

LOPPU

Työn lopuksi arvioidaan yhdessä onnistumista, työstetään syntyneitä oivalluksia ja ideoita ja rakennetaan yhteistyölle jatkoa.

Neljä vinkkiä työryhmien johtamiseen

Työryhmät ja muut virallisesti asetetut kokoonpanot ovat ympäristöhallinnon ja sen sidosryhmien yhteistyön perusta. Työskentelyn sujuvuus on paljolti kiinni ryhmää luotsaavan puheenjohtajan tai puheenjohtajiston vuorovaikutus- ja projektinjohtotaidoista.

Taitava puheenjohtaja rakentaa luottamusta, synnyttää myönteistä vuorovaikutusta ja johtaa työryhmänsä hedelmälliseen keskusteluun. Heikko puheenjohtaja puolestaan pönkittää vastakkainasetteluja ja kohtelee työryhmän jäseniä epätaasa-arvoisesti. Työryhmien toiminnan tuloksellisuus lisääntyy johtamisen ja fasilitoinnin taitoja kehittämällä.

1 OSALLISTUMISEN HYÖTY vaikuttaa motivaatioon. Hyödyn - niin yhteiskunnalle ja ympäristölle kuin omalle organisaatiolle ja henkilökohtaisesti - on oltava osallistujille kirkas koko työryhmän työskentelyn ajan. Puheenjohtaja huolehtii siitä, että kaikki osapuolet antavat ja saavat yhteistyössä, ei ainoastaan työtä johtava vi-
ranomainen.

Yhteiseen tavoitteeseen, osallistumisen hyötyihin ja prosessin kulkuun kannattaa palata työskentelyn aikana toistuvasti. Myös saavutettujen asioi-

den tunnistaminen ja toteaminen lisäävät työskentelyn mielekkyyttä.

2 HERKÄLLÄ KORVALLA KUUNTELU auttaa puheenjohtajaa aistimaan, kuinka kirpeältä tai mutkattomalta käsiteltävä asia tuntuu kunkin sidosryhmän edustajasta. Puheenjohtaja auttaa osallistujia pääsemään yli omista ennakkokäsityksistään. Hän luo ilmapiirin, jossa työskentelyn lopputulokset eivät ole ennalta lukkoon lyötyjä vaan syntyvät yhdessä.

Työryhmässä voi viritä konflikteja. Niitä ei kannata pelätä, koska ristiriidoista voi syntyä tärkeitä keskusteluita ja lopulta luja yhteisymmärrys. Toisaalta ristiriitojen ei saa antaa halvaannuttaa työryhmän työskentelyä. Hedelmällisten konfliktien luotsaaminen vaatii puheenjohtajalta tahdikkuutta ja herkällä korvalla kuuntelemista, jotta työryhmä löytää ratkaisuja. Kielteiseksi äityneessä ristiriitatilanteessa voi sopia edistää pienemmässä ryh-

mässä. Tarvittaessa puheenjohtajan kannattaa pyytää tueksi esimiestään.

Myös omia ennakkokäsityksiä kannattaa ravistella. Vuorovaikutus sidosryhmien edustajien kanssa takkuaa, jos puheenjohtaja ajaa itsepintaisesti tiettyjä ratkaisuja tai arvoja.

3 HYVÄ ILMAPIIRI innostaa avoimeen keskusteluun. Kaikkien osallistujien on tunnettava, että heitä arvostetaan ja kohdellaan kunnioitavasti ja huomaavaisesti. Dialogi ei onnistu, jos jotkut asettuvat toisten yläpuolelle.

Sanojen lisäksi sanattoman viestinnän teot ratkaisevat. Ilmeet, eleet ja äänensävyt vaikuttavat tunnelmaan.

4 KÄYTÄNNÖN ASIOIDEN SUJUUVUUS on tärkeää. Hyväkään vuorovaikutus ei pelasta huonosti järjestettyjä kohtaamisia.

Helpot asiat kannattaa hoitaa ripeästi, jotta aikaa jää kimuranteille kysymyksille. Monimutkaiset asiat vaativat reilusti aikaa. Työryhmissä kiistellään turhanpäiväisistä asioista vain siksi, etteivät osallistujat ole ehtineet muodostaa kokonaiskuvaa asioista. Jos osallistujat saavat kokousaineistot ajoissa käsiinsä, he pystyvät koordinoimaan näkemyksiä organisaationsa sisällä.

Juhlava ja jäykkä kokoustila ei innosta luontevaan keskusteluun. Toisinaan kannattaa kokoontua avoimeen rinkiin sen sijaan, että istuisi neuvottelupöytien ääressä. Joskus kannattaa jalkautua luontoon.

Lisää näkökulmia vuorovaikutuksen johtamiseen

- Tutustu yhteiskehittämiseen eli tavoitteelliseen yhteistyöhön. Siinä huomio kiinnittyy yhteisten intressien edistämiseen.
- Mieti, voisiko ulkopuolinen fasilitoija auttaa sujuvan keskustelun luomisessa. Puheenjohtajan ei tarvitse tehdä kaikkea itse.
- Muista, ettei puheenjohtaja takerru yksityiskohtiin. Osallistujat ansaitsevat ja tarvitsevat sopivasti vastuuta ja valtaa.
- Varmista, että kaikki pääsevät ääneen. Toimivassa työryhmässä ei puhu vain yksi tai kaksi ihmistä.

Opi tekemällä

Hyvät sidosryhmäsuhteet ovat organisaation parasta maineenhallintaa. Vuorovaikutus on jokaisen ympäristöhallinnon työntekijän vastuulla. Kaikilla on tärkeää olla riittävät vuorovaikutuksen taidot ja valmiudet, sillä maine rakentuu jokaisessa kohtaamisessa.

YMPÄRISTÖMINISTERIÖN TAHTOTILA on olla *Rohkeasti avoin*. Ministeriö haluaa avoimella valmistelulla kannustaa muita esittämään näkemyksensä ja tekee vaikeatkin ratkaisut rohkeasti perustellen. Myös valtionhallinnon yleinen viestintäsuositus perustuu avoimuudelle, rohkeudelle ja yhdessä tekemiselle.

Rohkeuteen kuuluu myös uskallus kokeilla ja lupa epäonnistua. Yksilöiden ja koko organisaation osaaminen kasvaa, kun kaikki uskaltavat kokeilla suunnitellusti erilaisia vuorovaikutuksen keinoja. Hyvistä kokeiluista voi muodostua hyviä käytäntöjä, kun kokeilujen opit jaetaan kollegoiden kesken.

MONIPUOLINEN OSAAMINEN korostuu vuorovaikutuksessa. Taito ymmärtää ihmisten erilaisia ajatuksia on tärkeintä. Vuorovaikutuksen osaamista on monenlaista. Hiljainen voi olla erinomainen kuuntelija ja ulospäin suuntautunut innostava luotsaaja. Jotkut loistavat sosiaalisen median kanavissa, ja toiset ovat omimmillaan kasvokkaisissa kohtaamisissa. Kannattaa arvioida rehellisesti omia vahvuuksiaan ja käydä vuorovaikutusta itselleen luontevimmalla tavalla.

Nykykaiseen vuorovaikutukseen tarvitaan myös teknisiä taitoja. Osaatko käyttää sujuvasti etäneuvottelun sovelluksia? Entä tunnetko organisaatiosi sosiaalisen median ohjeet ja oletko saanut opastusta siitä, kuinka käydä viranhaltijana keskusteluja sosiaalisessa mediassa?

Vinkki:

Testaa hyvissä ajoin ennen kokousta, että tekniset laitteet toimivat. Tallenna puhelimeesi teknisen tukihenkilön puhelinnumero, jos siitä huolimatta jokin menee vikaan.

Mitä vuorovaikutuksen taitoja kannattaa kehittää?

- Projektihallintataidot



- Yhteistyö- ja verkostoitumistaidot



- Dialogitaidot



- Neuvottelutaidot

- Kyky kuunnella, aktivoida, innostaa ja motivoida



- Tekniset taidot erilaisista viestinnän ja vuorovaikutuksen kanavista



Säädökset avoimuuden ja osallistumisen taustalla

- **Perustuslain** toisessa pykälässä painotetaan kansalaisten osallistumista: "kansanvaltaan sisältyy yksilön oikeus osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnan ja elinympäristönsä kehittämiseen".
- **Julkisuuslaki** avaa kansalaisille ja medialle tiedonsaantioikeuden viranomaisten asiakirjoihin. Ne on pääsääntöisesti määritelty julkisiksi, jos erityiset perusteet eivät puolla niiden salaisiksi määrittelyä. Lisäksi laissa on määritelty viranomaisille velvollisuus tiedottaa aktiivisesti.
- **Hallintolaki** korostaa kansalaisten oikeuksia saada tietoa viranomaisilta ja lausua mielipiteensä asioista, joilla on yleisiä ja laajoja vaikutuksia.
- **Kuntalaki** velvoittaa kuntia pitämään huolta siitä, että kuntalaisilla on edellytykset osallistua ja vaikuttaa kunnan toimintaan.
- Lisäksi erityislainsäädännössä on velvoitteita avoimuuteen ja osallisuuteen (esimerkiksi maankäyttö- ja rakennuslaki).

Lähde: Avoin hallinto, valtiovarainministeriö

Näitä kokeilimme

Vuorovaikutusta voi käytännössä tehdä monella tavalla. Se voi olla esimerkiksi joukkoistamista verkkoalustalla, yhteiskehittämistä, luottamuksellisia tapaamisia tai maisemakävelyitä. Seuraavat neljä esimerkkiä kentältä valottavat vuorovaikutuksen tähtihetkiä ja kipukohtia.

Malttia ja selkeyttä joukkoistamiseen

Maastoliikennelain uudistuksessa otettiin kansalaiset mukaan lain suunnitteluun. Toimiva joukkoistaminen vaatii oikeaa ajoitusta ja aiheen rajaamista.

Joukkoistaminen innostaa kansalaiset aktiivisiksi toimijoiksi. Kansalaiset voivat auttaa esimerkiksi ideoinnissa ja ongelmanratkaisussa. Joukkoistamisen toteutukseen tulee kuitenkin panostaa.

”Aiheen rajaaminen ja kyselyiden muotoilu on tärkeää. Näin kansalaisten kommentit koskevat varmasti asioita, jotka kuuluvat lainsäädännön piiriin.”

MAASTOLIIKENNELAIN UUDISTUKSEN VALMISTELU joukkoistettiin vuonna 2013 eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kokeiluna ja konsultin johdolla. Kansalaiset lähtivät innolla mukaan: kampanja keräsi 500 ideaa, 4 000 kommenttia ja noin 25 000 kannanottoa. Lopputulos kuitenkin lässähti, kertoo ympäristöneuvos **Markus Tarasti**.

”Emme viestineet riittävän selkeästi, että nettialustalla ei kirjoiteta lainsäädäntöä. Lainvalmistelu on tietenkin valtioneuvoston käsissä ja lopullinen päättävävalta eduskunnalla. Ehkä puutteellisista ohjeista johtuen kommentteissa ei ilmennyt ministeriölle juurikaan uutta tietoa, jota olisi voinut hyödyntää valmistelussa. Tuloksia ei ole sittemmin hyödynnetty, sillä maastoliikennelain uudistus ei ole edennyt”, Tarasti sanoo.

Tarasti ei kuitenkaan tyrmää joukkoistamisen käyttöä lainsäädäntöprosessissa. Osallistujille pitää vain viestiä selkeästi, että kyse on ideoiden keräämisestä, ei varsinaisen lainsäädännön muotoilusta. Jotta joukkoistamisesta saadaan irti paras mahdollinen hyöty, se on syytä ajoittaa varsinaista lainsäädäntöprosessia edeltävään selvitysvaiheeseen.

”Myös aiheen rajaaminen ja kyselyiden muotoilu on tärkeää. Näin kansalaisten kommentit koskevat varmasti asioita, jotka kuuluvat lainsäädännön piiriin.”

Luottamus syntyy kuuntelemalla

Millaista on erityisen sujuva vuorovaikutus sidosryhmien kanssa? Ympäristöministeriön luonnonsuojelujohtaja **Ilkka Heikkinen** kertoo onnistuneista vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoista.

Vuonna 2014 ympäristöministeriössä alettiin valmistella luonnonsuojelulain laajaa uudistusta. Nykyinen luonnonsuojelulaki oli tuolloin ollut voimassa lähes 20 vuotta, ja muutosta kaivattiin. Uudistustyötä lähti johtamaan ympäristöministeriön luonnonsuojelujohtaja **Ilkka Heikkinen**.

Luonnonsuojelu on aihe, joka jakaa voimakkaasti mielipiteitä. Siksi Heikkinen haluaa uudistuksen valmistelun uudella tavalla.

”Järjestimme sidosryhmille ensin tavanomaisen tiedotustilaisuuden, jossa kerroimme yhteisesti uudistuksen aloittamisesta. Sen jälkeen kutsuin henkilökohtaisiin tapaamisiin noin 20 eri sidosryhmää. Halusin saada kaikki ymmärtämään, että uudistus koskee jotenkin myös heitä”, Heikkinen kertoo.

Olennaista oli, että sidosryhmät pääsivät vaikuttamaan ennen kuin lain virallinen valmistelu oli alkanut. Henkilökohtaiset tapaamiset loivat avoi-

men ja luottamuksellisen pohjan alkavalle yhteistyölle. Suuriin yhteistilaisuuksiin tottuneet sidosryhmät pääsivät henkilökohtaisissa tapaamisissa puimaan kipukohtia luottamuksellisesti.

”Isoissa tilaisuuksissa kukin alkaa helposti varjella omaa kantaansa muilta. Syntyy jännitteitä ja debattia, mutta näin valmistelussa ei välttämättä saada syvällisempää käsitystä. Nyt tilanne oli erilainen. Olin varannut tapaamisille omasta puolestani lähes rajattomasti aikaa. Pyrimme siihen, että ohjelma oli kaikille yhdenmukainen. Kohtelimme kaikkia samalla tavalla”, Heikkinen sanoo.

VAHVA LUOTTAMUS SIDOSRYHMIIN kantoi myös kansalaisten kanssa käytävän vuorovaikutuksen puolelle. Heikkinen pyysi sidosryhmiä jakamaan otakantaa.fi-palvelun kyselyä, jolla kerrotettiin tavallisten kansalaisten mielipiteitä uudistukseen. Kysely nousi palvelun siihen astisen historian suosituimmaksi.

”Olin varannut tapaamisille omasta puolestani lähes rajattomasti aikaa. Pyrimme siihen, että ohjelma oli kaikille yhdenmukainen. Kohtelimme kaikkia samalla tavalla.”

”Sinne tuli yli 1700 vastausta, eli kyllä sidosryhmät sitä jakoivat aika auliisti”, Heikkinen muistelee.

Sidosryhmien työtä kentällä helpottivat ympäristöministeriön tarjoamat viestintämateriaalit: aihetta avattiin videolla ja infografiikalla. Mukana viestinnässä oli ympäristöministeriön viestintäyksikön lisäksi ulkopuolinen viestintätoimisto. Näin viestintään saatiin tuotua hieman lisäpotkua.

”Ylipäättään koko valmistelutyö vei yllättävän vähän resursseja. Käytin toki työaikaani tapaamisiin, mutta se kannatti. Saimme todella hyvää palautetta sidosryhmiltä. Ulkopuolinen viestintäkonsultti vapautti oman viestintätiimimme käsiä muuhun työhön”, Heikkinen pohtii.

HYVIN SUJUNUT VUOROVAIKUTUS sidosryhmiin jäi lopulta ilman viimeistä palkintoa. Hallitus vaihtui, eikä luonnonsuojelulain uudistus päässyt osaksi hallitusohjelmaa.

”Se on ihan arkipäivää, ettei valmistelu kannu loppuun asti. Toisaalta sitä jää miettimään, olisiko voinut tehdä jotain toisin. Mutta ei lopputuloksella ole aina mitään tekemistä käytetyn vuorovaikutusmetodin kanssa”, Heikkinen toteaa.

Maisematyöpajat hävensivät ennakkoluuloja

Sidosryhmä voi olla äärimmäisen arvokas kumppani sujuvan vuorovaikutuksen ja yhteisen ymmärryksen rakentamisessa. Maa- ja kotitalousnaisten järjestämät työpajat lisäsivät keskustelua ja auttoivat purkamaan epäselvyyksiä maisemainventoinnin päivityksessä.

Maisemainventoinnin päivitys sai keväällä 2016 järjestetyn lausuntokierroksen yhteydessä osakseen paitsi myönteistä huomiota myös kiperää kritiikkiä. Jotkut maanomistajat kokivat saaneensa riittämättömästi tietoa maisema-alueiden suhteesta maankäytön suunnitteluun, rakennuslupien myöntämiseen ja metsämaiden talouskäyttöön.

Maa- ja kotitalousnaisten Maisemapalvelut järjesti saman vuoden syksyllä ympäristöministeriön rahoituksella viestintäkokeiluna maisematyöpajoja. Niissä osallistujat kävivät tutustumassa valtakunnallisesti arvokkaisiin maisema-alueisiin. Asiantuntijat perustelivat paikan päällä, miksi juuri kyseinen maisema-alue on arvioitu arvokkaaksi. Maanomistajat ja yrittäjät kertoivat puolestaan elämästään ja työstään maisema-alueilla sekä suhteestaan maiseman arvoihin.

TYÖPAJOIHIN KUTSUTTIIN mukaan laajasti eri sidosryhmiä. Niihin osallistui päättäjiä, maanomistajia, kuntien teknisen toimen ja kaavoituksen edustajia, ELY-keskuksen ja maakuntaliittojen asiantuntijoita, museotoimijoita, metsätoimijoita, MTK:n edustajia sekä yrittäjiä ja mediaa.

Sidosryhmät innostuivat työpajoissa rakentavaan ja monipuoliseen keskusteluun. Ristiriitojen mitta-kaava pieneni, kun niistä puhuttiin maiseman äärellä. Työpajat osoittivat, että vuorovaikutus käytännönläheisesti ja monipuolisesti toteutettuna voi vähentää näkemuseroja ja jopa poistaa niitä.

JÄLKEENPÄIN TYÖPAJOISTA kerättiin osallistujien näkemyksiä. ”Palaute oli hyvin positiivista. Haastatellut kertoivat oppineensa paljon uutta. Oli saatu uusia työkaluja kulttuuriympäristötyöhön.

”Kaikkia osallisia ei voi aina viedä maastoon, mutta tällainen konkreettinen osallistava lähestymistapa olisi tärkeä useiden erilaisten selvitysten ja suunnitteluprojektien alkuvaiheessa.”

Erityisen tyytyväisiä oltiin syntyneisiin uusiin sidosryhmäsuhteisiin. Useat osallistujat yllättyivät, miten laajoja ryhmiä ja erilaisia toimijoita maisema-alueet koskettavat. Joidenkin varauksellinen suhtautuminen maisema-alueisiin oli tilaisuuden jälkeen muuttunut myönteiseksi. Maisematyöpajoille toivottiin jatkoa ja päättäjien laajempaa osallistumista”, kertoo Maa- ja kotitalousnaisten maiseman- ja luonnonhoidon kehitysjohtaja **Leena Lahdenvesi-Korhonen**.

”Erityisesti mieleeni jäi eräs pitkän linjan metsäasiantuntija, joka kertoi tullessa tilaisuuteen epäroiden ja jopa peloissaan, että tilaisuudessa tuomittaisiin maisema-alueiden metsänkäsittelyä. Hän huomasi kuitenkin, että keskustelu oli monipuolista ja rakentavaa ja hän sai lisävinkkejä omaan työhönsä.”

Hankkeen lopputuloksena syntyi työpajamalli, jota voidaan hyödyntää erilaisen osallistavan suunnittelutyön työkaluna. ”Kaikkia osallisia ei voi aina viedä maastoon, mutta tällainen konkreettinen osallistava lähestymistapa olisi tärkeä useiden erilaisten selvitysten ja suunnitteluprojektien alkuvaiheessa, oli kyse sitten maisemainventoinnista tai kaavoituksesta.”

Rohkea sidosryhmätyö palkittiin

Avarakatseisuus ja vahva yhteydenpito sidosryhmiin auttoivat Suomea saamaan jättipotin EU-rahoitusta ympäristöalan hankkeisiin.

Vuonna 2014 EU:n LIFE-rahoitusjärjestelmä oli murroksessa. Järjestelmään oltiin liittämässä uudenlaista rahoitusinstrumenttia: integroituja hankkeita, joiden suunnittelu tapahtuisi jäsenmaiden ympäristöministeriöiden aloitteesta.

Ennen kuin varsinaiset hakukriteerit olivat selvillä, Suomen ympäristöministeriössä tartuttiin toimeen. Integroiduissa hankkeissa jäsenmaiden oli keski-tyttävä aihealueisiin, joissa on paljon parannettavaa.

”Päätimme katsoa rehellisesti peiliin”, kertoo ympäristöministeriön neuvotteleva virkamies **Pekka Harju-Autti**. ”Tajusimme, että meidän on ehdotet-

tava EU:lle oikeasti laaja-alaisia hankkeita ja kartoitettava, millaisille hankkeille Suomessa on tarvetta. Tunnustimme tietämättömyytemme ja kutsuimme heti sidosryhmät kokoon.”

HANKEIDEOITA JA -TARPEITA KERÄTTIIN sidosryhmähaastatteluissa ja kahdessa seminaarissa. Kun varsinainen haku aukesi, Suomella oli sidosryhmätyön ansiosta muita maita parempi kokonaiskuva tärkeistä hankkeista ja niiden laajuudesta.

Ministeriö jalosti ajatuksista sisävesiin ja kiertoalouteen liittyvät hankkeet, jotka saivat kumpikin noin 12 miljoonan euron rahoituksen.

Menestyksen takana oli Harju-Autin mukaan useita asioita. ”Kerroimme alussa avoimesti, ettemme tiedä hausta paljoakaan. Saimme silti hahmotettua kentän kanssa kokonaiskuvan. Ministeriön johto oli aikaisin mukana linjaamassa toimintamallia. Loimme ilmapiirin, jossa sidosryhmät ymmärsivät hankkeiden palvelevan parhaiten kansallista etua.”

”Tunnustimme tietämättömyytemme ja kutsuimme kokoon alan sidosryhmät.”

Julkisessa keskustelussa peräänkuulutetaan päätöksentekoa, joka kumpuaa yhteiskunnan toimijoiden vuorovaikutuksesta. Tämä käsikirja esittelee ympäristöhallinnon tapoja olla vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Se auttaa toteuttamaan ympäristöministeriön tavoitetta olla *Rohkeasti avoin*.

Käsikirja on tarkoitettu ympäristöhallinnon virkakunnalle tukemaan esimerkiksi lainsäädäntö- tai ohjelmahankkeen suunnittelua. Se toimii työkalupakkina, josta niin käsikirjan tilannut ympäristöministeriö kuin aluehallinnon viranomaiset voivat ammentaa ideoita laadukkaaseen sidosryhmätyöhön.

Monet käsikirjassa esitellyistä vuorovaikutuksen keinoista ovat ympäristöhallinnon käytössä jo nyt. Erityisesti hankkeiden alussa ja lopussa on kuitenkin selvä tarve nykyistä vahvemmalle vuorovaikutukselle. Käsikirja haastaa lisäämään vuorovaikutuksen keinoja erityisesti hankkeiden varhaisessa vaiheessa sekä arviointaessa lopussa hankkeen onnistumista.



Ympäristöministeriö
Miljöministeriet
Ministry of the Environment

