

SITRA

Dialogia!

Parhaita käytäntöjä dialogin
ja osallisuuden kokemuksen
mahdollistamiseksi lainvalmistelussa

Case #KulttuuriVOS



Dialoginen lainvalmistelu – MIKSI?

2020-luvulle siirryttäessä joudutaan lainsäädännöllä ratkaisemaan yhä kompleksisempia ilmiöitä suomalaisessa yhteiskunnassa. Tähän julkaisuun on koottu suosituksia työryhmäpohjaisen dialogisen lainvalmistelun kehittämiseksi, jotta:

1. Syntyy mahdollisuus luoda **yhteinen päämäärä**, johon kaikki sitoutuvat.

Vaikuttamismahdollisuudet parantavat lain hyväksymisen ja toimeenpanon onnistumista. Jaettu päämäärä mahdollistaa myös lain vaikutusten paremman arvioinnin.

2. Saadaan laaja-alainen ja eri osa-alueita koskeva **osaaminen käyttöön**.

Keskitytään yhteisen edun etsimiseen vastakkainasettelun sijaan. Faktoja voidaan tulkita eri näkökulmista.

3. Osallistujien verkostot laajentuvat ja **yhteistyösuhteet kehittyvät**.

Syntyneiden verkostojen ja kanavien kautta voidaan jatkaa keskustelua lain toimeenpanosta ja sen vaikutuksista. Dialogista ja ihmisten verkostoitumisesta voi syntyä odottamattomia hyötyjä lain lisäksi.

4. **Saavutetaan parempi lopputulos** koko yhteiskunnan kannalta.

Suosituksukset ovat syntyneet KultturiVOS-lainsäädäntötyön kokemusten perusteella. Sitra ja opetus- ja kulttuuriministeriö halusivat yhdessä soveltaa uusia menettelytapoja vaikeaksi osoittautuneeseen lainvalmisteluun.

Toimintatapa, jossa prosessi (process), ihmiset (people) ja tilaratkaisut (place) määritellään tukemaan tavoitetta (purpose), on yhdistelmä design- ja lean-ajattelua. Hyödynsimme tätä ajattelua Kulttuuri-VOS-uudistuksen fasilitoinnin arvioinnissa ja oppien keräämisessä ja sovelsimme yhdistelmää ottamalla mukaan yhteistyöluottavuuden (passion).



PURPOSE

Yhteinen päämäärä on lainsäädäntötyön perusta

Varmista selkeä toimeksianto

Ministerin asettamiskirje on lähtökohta koko työlle.

- Valtuuta työryhmä tekemään kokonaisvaltainen tarkastelu, jolloin syntyy mahdollisuus merkittäviin muutoksiin.
- Ilmaise selkeästi tahto kohderyhmän osallistamiseen.
- Kolmas, ulkopuolinen taho lain valmistelijan ja lain kohteen lisäksi on toimiva rakenne.

Rakenna kentän ja asiantuntijatyöryhmän kanssa yhteinen tahtotila

Kompleksisten ongelmien ratkaisut edellyttävät yhteistä tulevaisuuskuva ja kykyä tarkastella kokonaisuuksia. Yhteinen mielekäs päämäärä vähentää tinkimiseen tai kompromisseihin johtavaa keskustelua, jolloin avautuu mahdollisuus aitoon ongelmien ratkaisuun eli ”kolmannen tien etsimiseen”. Yksityiskohtainen lainvalmistelu kannattaa aloittaa vasta, kun yhteisen tahtotilan muodostumisesta on päästy konkreettiseen suuntaan.

- Muotoile päämäärät ensin kysymyksiksi, jolloin erilaiset vastaukset ja perustelut pääsevät esille. Vasta yhteisymmärryksen jälkeen kysymyksistä voi tehdä väittämiä.

Vahvista ja ylläpidä yhteistä tahtoa

Dokumentoi tahtotila huolella ja varmista yhteinen tulkinta, jota uusi lainsäädäntö palvelee. Koko ryhmän yhteinen tahto helpottaa ratkaisevasti puheenjohtajan työtä.

- Yhteinen tahtotila voidaan dokumentoida esimerkiksi teesien ja niitä tukevien periaatteiden muodossa.
- Tahtotilaa koskeva dokumentointi on pidettävä esillä (agendalla, seinillä, pöydillä) jokaisessa ryhmän kokoontumisessa ja kentän tapahtumassa. Yksittäisen intressiryhmän edun ajaminen vaikeutuu ryhmäpaineessa, kun laajempaa kokonaisuutta palveleva tahtotila on jatkuvasti läsnä.

PEOPLE

Valitse edustavat osaajat

Työryhmän laaja edustavuus on kokonaisuuden etu

Kutsu työryhmään kaikki merkittävimmät intressiryhmät, jotta ryhmä sisältää aidosti erilaiset näkökulmat ja kentän muutospaineeet. Työryhmän koko voi kasvaa suureksi, koska eri sidosryhmien edustajien erilaiset näkökulmat kannattaa ottaa mukaan keskusteluun jo valmistelun aikana. Suuri ryhmäkoko korostaa suunnittelun ja fasilitoinnin tarvetta.

- Jokaisella jäsenellä on oltava selkeä toimeksiantoön liittyvä yhteys, joka voidaan kommunikoida avoimesti.
- Älä kutsu intressiryhmiä, joiden haasteita työryhmän toimeksianto ei pyri ratkaisemaan.
- Työryhmään kannattaa valita ihmisiä, jotka kykenevät avoimeen vuorovaikutukseen ja kuuntelemaan muiden näkemyksiä.
- Kannusta asiantuntijoita haastamaan virkamiehiä vaikeilla kysymyksillä.
- Varmista asiantuntijoiden mahdollisuus riittävään ajankäyttöön.
- Asiantuntijaryhmän ulkopuolelle jäävät voivat vaikuttaa sidosryhmätilaisuuksissa, asiantuntijaryhmän jäsenten kautta sekä avoimilla viestintäkanavilla.

Sihteeristön resursointi mahdollistaa ryhmän tehokkaan työskentelyn

Korosta sihteeristön (valmistelevien virkamiesten) ennakoivaa roolia valmistelussa ja työryhmän jäsenten perehdyttämisessä.

- Kannusta virkamiehiä haastamaan asiantuntijoita vaikeilla kysymyksillä ja nykytilaa koskevilla analyyseillä.
- Varmista virkamiesten mahdollisuus riittävään ajankäyttöön.

Varmista puheenjohtajan mahdollisuus käyttää aikaa kokousten valmisteluun

Sovi yhteistyöstä ja keskustele rooleihin kohdistuvista odotuksista (avoimuus ja palautekäytännöt). Varmista puheenjohtajan, varapuheenjohtajan ja fasilitaattorin saumaton yhteistyö heti prosessin alussa.

Fasilitaattori mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen

Fasilitaattorin rooli on tukea yhteisen tahtotilan muodostumista ja sen jälkeen pitää kiinni päämäärästä.

- Fasilitaattorin neutraliteetti sekä substanssiin että jäseniin on edellytys työn onnistumiselle.
- Fasilitaattorin vastuulla on ennakoida työskentelyyn liittyvät ongelmat ja löytää niihin ratkaisuja yhdessä puheenjohtajan, sihteeristön ja työryhmän kanssa.
- Oikeus tulla kuulluksi koskee myös ryhmän työskentelyyn osallistuvaa sihteeristöä ja asiantuntijoita.



PROCESS

Yhteinen työskentely kohti tavoitetta

Aikataulu ja vaiheistus

Prosessin jaksottaminen välituloksiin ja työmäärän näkyväksi tekeminen auttaa aikataulun laatimisessa ja toteutuksessa. Työskentely kannattaa jaksottaa kahteen osaan: 1. yhteisen päämäärän rakentamiseen (esim. teesit ja rahoituksen periaatteet) ja 2. säädösvalmisteluun (työryhmän esitys laiksi). Yhteinen pohja luodaan vaiheessa 1, jotta 2 voi onnistua.

- Varaa yhteiset ajat asiantuntijoiden kalenterista 4-6 kk:n suunnittelusykliä.
- Varmista prosessin edistyminen sovitussa aikataulussa.
- Hyödynnä työmäärän arvioinnissa kokeneita virkamiehiä.
- Päätä kokoontumiset keskusteluun siitä, mitä saatiin aikaan ja mitä tehdään seuraavalla kerralla.

Ensimmäisessä kokouksessa rakennetaan perusta koko tulevalle yhteistyölle

Mitä suurempi ryhmä, sen tärkeämpää on suunnitella ja valmistella työpajamuotoiset kokoukset ja niihin valmistautuminen huolella. Mitä parempi ilmapiiri ja luottamus ryhmän onnistumiseen syntyy, sitä motivoituneempia jäsenet ovat yhteiseen työskentelyyn.

Ennakoiva valmistelutyö

Varmista sihteeristön ja asiantuntijoiden aktiivinen yhteistyö, jotta kaikkien osaminen tulee hyödynnettyä.

- Työryhmän selkeät toimeksiannot sihteeristölle helpottavat niiden toteutusta.
- Ylläpidä tekemisen tiivis rytmi laittamalla muistiinpanot ja pöytäkirjat ripeästi jakoon.
- Materiaalien valmistelussa on sihteeristölle varattava aikaa, mutta aikataulun on pidettävä, jotta sähköinen kommentointi on mahdollista jo ennen kokousta.
- Fasilitaattori varmistaa keskustelujen ja tulosten dokumentoinnin.

Yhteinen ajankäyttö

Syvälliseen keskusteluun päästään paremmin pidemmin kokouksin kuin usein lyhyin sessioin. Lyhyet kokoukset jäävät helposti yksittäisten mielipiteiden ilmaisuiksi.

- Keskustele ryhmän jäsenten kanssa heidän mahdollisuuksistaan käyttää aikaa ja osallistua myös taloudellisesta näkökulmasta.
- Aseta työpajoille kunnianhimoiset tavoitteet ja varaa riittävästi aikaa, jotta tavoitteisiin on mahdollista päästä.

Työpajamuotoiset kokoukset mahdollistavat moniäänisyyden

Hyödynnä monipuolisia tapoja työskennellä perinteisen kokoustyöskentelyn sijaan. Tavoitteena on keskustella vaikeatkin asiat työn aikana, jotta lausuntokierroksella tulisi mahdollisimman vähän yllätyksiä, joita ei olisi jo käsitelty työryhmässä. Huomioi, että säädösvalmisteluvaiheessa on hyvä erottaa lähete keskustelut ja varsinaiset päätösasiat toisistaan.

- Pareittain ja pienryhmissä osallistujat pääsevät puhumaan ja refleктоimaan tehokkaammin kuin isona ryhmänä. Kokoonpanoja vaihtamalla työryhmän jäsenet pääsevät työskentelemään eri henkilöiden kanssa.
- Puheenjohtajan ja fasilitaattorin yhteistyö mahdollistaa reagoimisen ryhmän tarpeisiin.
- Puheenjohtaja varmistaa ryhmän yhteisen mielipiteen muodostumisen.

*”Osallistava prosessi julkisen
kulttuurirahoituksen kehittämiseksi
on kansainvälisesti harvinaista.”*

- KulttuuriVOS-osallistuja

Yhteistyön ja osallistumisen energia

Fasilitaattori mahdollistaa luottamuksen ja arvostuksen rakentamisen

Fasilitaattorin roolissa on tärkeintä olla läsnä ja auttaa muita olemaan parhaimmillaan.

- Tunnista ja hallitse työskentelyyn liittyvät odotukset.
- Mahdollista kuulluksi tuleminen kokemukset.
- Ylläpidä ryhmän turvallisuuden tunnetta ja puutu ongelmiin.
- Edistä ryhmän avoimuutta hyvillä keskusteluilla liittyen motivaatioon, osaamiseen ja oman taustaryhmän yhteistyöhön.
- Huolehdi palautekeskusteluiden avoimuudesta sekä kiitollisuuden ja toiveiden välittymisestä oikeille henkilöille.

Asiantuntijoita tuetaan pysymään mukana työskentelyssä

Ryhmän palautekeskusteluissa voi jäädä jotain sanomatta. Havainnointi ja keskustelut työskentelyjen välillä ovat siksi myös tärkeitä.

- Havainnoi ryhmän toimintaa ja kontaktoi jäseniä tarvittaessa kokouksen jälkeen, jotta näkökulmat ja tunnetilat eivät jää huomioimatta. Kontaktoinnilla varmistetaan niiden mukana pysyminen, jotka eivät jostain syystä ole pystyneet täysipainoisesti olemaan läsnä työskentelyssä.

Yhdessä vietetty aika vahvistaa ryhmää

Yhteisen päämäärän etsiminen vie aikaa, mutta helpottaa vaikeista asioista sopimista jatkossa. Kun eri intresseistä lähestyvien ihmisten tietoisuus toistensa näkökulmista kasvaa, luottamus heidän välillään syvenee.

- Vapaus valita puheenaihe ja kumppani vapaamuotoisissa hetkissä mahdollistavat yhteiset keskustelut, joita ei kokouksen aikana ole mahdollista toteuttaa.
- Tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen voivat vaatia yön yli työpajan, jolloin tärkeisiin teemoihin pureudutaan kunnolla.
- Kokoustarjoilut pitävät työskentelyenergian koholla ja viestivät siitä, että osallistujien aika on tärkeää.

Kentän työpajat ja kuulemistilaisuudet vaikuttavat aidosti

Mitä voimakkaampi on kentän kannustus merkittäviin muutoksiin, sitä rohkeammin työryhmä etsii ratkaisuja.

- Työpajat ja kuulemistilaisuudet lisäävät kentän tietoisuutta ja luottamusta työryhmän jäsenten haluun edistää kokonaisuutta.
- Avoimuus ja aito vuorovaikutus kasvattavat ihmisten välistä arvostusta ja luottamusta työn oikeisiin päämääriin.

Kannusta työryhmän jäseniä aktiiviseen ja avoimeen viestintään

Keskeneräisten asioiden käsittely avoimesti poikkeaa totutuista menettelytavoista. Kannusta työryhmän jäseniä aktiivisuuteen eri foorumeilla ja sosiaalisessa mediassa. Keskustelujen sisällöistä nousee hyviä fasilitoinnin teemoja seuraaviin kokouksiin.

- Kysymysten esittäminen, vaihtoehtojen ideointi ja avun pyytäminen eri kohde-ryhmiltä kasvattaa lainvalmistelun uskottavuutta.
- Informaation ja tulkintojen jakaminen vahvistaa prosessia.

*”Ymmärrys ja tuska asian laajuudesta
ja näkökulmien määrästä kasvoi.”*

- KulttuuriVOS-osallistuja

Tilat ja infra tukevat tehokasta työskentelyä

Tilaratkaisut edistävät tehokasta vuorovaikutusta

- Hyvässä kokoustilassa on tilaa, valoa, ilmaa ja paljon vapaita seinäpintoja.
- Työryhmä oppii nopeasti istumaan avoimessa ringissä tai U-muodossa ilman pöytiä.
- Materiaalit seinillä mahdollistavat monenlaiset ryhmätyöt ja tulosten taltioinnin tavat.
- Tee paikalla olevien roolit näkyviksi esim. istumajärjestyksen avulla siten että työryhmän varsinaiset jäsenet istuvat sisäpiirissä.
- Hyödynnä kentän kuulemistilaisuuksissa esimerkiksi pyöreän pöydän (10 henkilöä/asiantuntija) keskusteluja.

Sähköinen keskustelufoorumi mahdollistaa työskentelyn kokousten välillä

Työryhmän oma suljettu sähköinen keskustelufoorumi (esim. Facebook-ryhmä) edistää merkittävästi työskentelyä kokousten välillä.

- Ristiriitojen tai erilaisten tulkintojen käsittely käynnistyy ennakoivasti, kun keskustelua voidaan käydä myös tapaamisten välillä.
- Linkkien ja taustainformaation jakaminen on helppoa ja nopeaa.
- Ryhmä pysyy asialle lämpimänä kun kokousten välit ovat pitkiä.

Sähköinen alusta mahdollistaa keskittymisen oleelliseen

- Julkaise sihteeristön valmistelemat tekstit ryhmän kommentoitavaksi.
- Työryhmän jäsenet näkevät toistensa kommentit ja pystyvät täydentämään niitä jo ennen kokousta.
- Keskity kokouksissa erityisesti kommentoituihin kohtiin.

Tarvitaan koko kentälle avoin keskustelufoorumi

Facebook-ryhmä on toimiva kanava viestintä- ja muun materiaalin jakamiseen.

- Keskusteluympäristön kevyt moderointi on tarpeen, jotta ryhmän alkuperäinen tarkoitus säilyy.
- Pyydä asiantuntijoita edistämään prosessin avoimuutta osallistumalla aktiivisesti vuoropuheluun ryhmässä.

Tee etäosallistumisesta helppoa

- Striimaa kaikki kentän tilaisuudet.
- Rakenna äänestyksiä, jotta kannat ja mielipidejakauma tulevat näkyviin.
- Mahdollista jokaiselle (myös verkon kautta osallistuville) mahdollisuus kommentoida tai äänestää reaaliajassa.
- Pyydä kommentoimaan omalla nimellä, jotta muut tunnistavat kommentin antajan.
- Tulosta kommentointiseinälle kirjatut asiat työryhmän käyttöön.

*”Hienoa, että keskustelu mahdollistettiin
myös pohjoiseen!”*

- KulttuuriVOS-osallistuja

"Hankkeen alussa, pitkien päivien päätteeksi ajattelin, että kaikkien aikaa säästyisi, jos kirjoittaisin koko lakiesityksen itse. Nyt kun työ on valmis, huomaan, että keskustelut kannattivat.

Tulos ei ole laiha intressikompromissi, vaan perusteellisesti harkittu, monesta suunnasta koeponnistettu kokonaisuus."

*- Veli-Markus Tapio, KulttuuriVOS-
asiantuntijatyöryhmän jäsen*

Esitteen ovat KulttuuriVOS-uudistusprosessin kokemusten perusteella toimittaneet:

Timo Matikainen
Helena Mustikainen
Ditte Winqvist

Lisätietoja:
helena.mustikainen@sitra.fi
www.sitra.fi/kulttuurivos-uudistus





CASE KULTTUURIVOS

Syksyllä 2016 ja 2017 Sitra fasilitoi keskustelua kulttuurin valtionosuusjärjestelmän (VOS) uudistuksesta. Lainvalmistelutyön fasilitoinnin johtajatuksena oli osallistavuus: kulttuurikentän toimijoiden kanssa käytiin avointa keskustelua uudistuksen tavoitteista jo ennen varsinaisen lainvalmistelun alkua sekä sen aikana. Proessin aikana järjestettiin eri puolilla Suomea lukuisia sidosryhmätyöpajoja, joissa sadat kulttuurin kentän edustajat osallistuivat ehdotuksen työstämiseen ja ideointiin. Keskustelua käytiin aktiivisesti myös verkossa. Tämä ohjekirja on syntynyt tuon fasilitointityön tuloksena.