

Sanomalehtiyliopisto  
2013



# Uutta luova epävarmuus



Julkaisu No 37



Vaasan yliopisto  
AVOIN YLIOPISTO



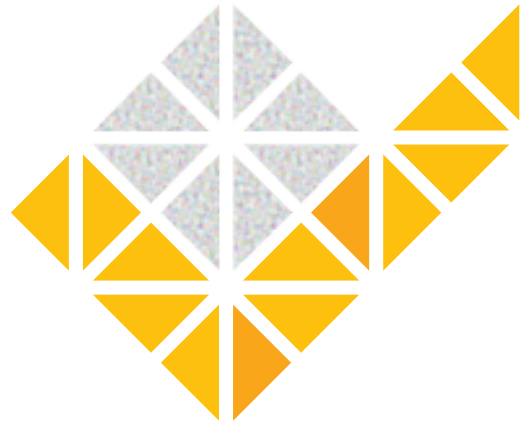
Julkaisija: Vaasan yliopisto, Levón-instituutti, Avoin yliopisto  
PL 700 (Wolffintie 34) 65101 Vaasa  
puhelin 029 449 8190, sähköposti [avoinyo\(at\)uva.fi](mailto:avoinyo(at)uva.fi)  
[uva.fi/avoin](http://uva.fi/avoin)

Taitto: Merja Kokko

ISBN 978-952-476-521-3 (verkkojulkaisu)  
ISSN 1797-5026

# Sisällysluettelo

Ongelmia ei ratkota yksin.....	4
Pirulliset ongelmat kiinnostavat nyt kaikkialla.....	5
Katja Valkama & Salla Kyrönlähti	
<b>Asiakkaan ääni kuuluviin</b> .....	6
Tutkijat kutsuvat yhteisen pöydän ääreen .....	8
Seija Ollila & Harri Raisio	
<b>Gallupeista aitoon kuulemiseen</b> .....	10
”Kuntalaisia ei pitäisi aliarvioida” .....	12
Virpi Juppo & Juha Lindell	
<b>Johtamisessa puhaltavat uudet tuulet</b> .....	14
Keskusteleva johtaminen voi vahvistaa johtajan asemaa .....	16
Paula Risikko & Pirkko Vartiainen	
<b>”Pöytäni on täynnä pirullisia ongelmia”</b> .....	18
Ihmiset haluavat osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun.....	20



# Ongelmia ei ratkota yksin

Syksyn sanomalehtiyliopistossa pohditaan, miten sotkuisia ongelmavyhtejä voidaan selvittää

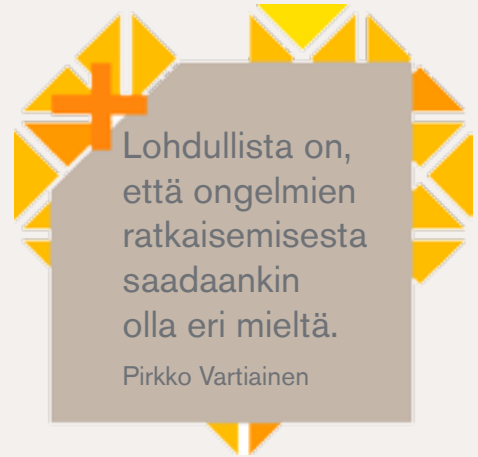
Kymmenisen vuotta sitten professori Pirkko Vartiainen ajautui keskusteluun, joka lopulta ohjasi hänen koko uransa uudelle kurssille. Keskustelussa hämmästeltiin, miksi toimivaa terveydenhoitoa halutaan koko ajan uudistaa. Vartiainen koetti muistuttaa keskustelijoita väestön ikääntymisestä, terveydenhuollon kallistumisesta sekä työntekijöiden vähydestä. Tavanomaiset perustelut tuntuivat köyhiltä – myös Vartiaisesta itsestään.

Samalla Vartiainen muisti artikkelin, jossa puhuttiin uusien ajattelumallien tarpeesta.

– Artikkelissa todettiin, että monet yhteiskunnalliset asiat ovat niin hankalia, ettei niitä voida ratkaista vanhojen menetelmin. Ajatus vei mennessään. Nyt kompleksisuuden ja pirullisten ongelmien pohtiminen on Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen polttavin tutkimuskohde. Samalla se on tämän syksyn sanomalehtiyliopiston ydinkysymys.

Pirullinen ongelma ei ole huonoa kielenkäyttöä vaan tieteellinen termi. Yksinkertaistaen sillä tarkoitetaan vaikeita ja monitulkintaisia tilanteita, joissa asiat kietoutuvat toisiinsa ja muuttuvat entistä hankalammiksi, jollei niitä yritetä selvittää. Miltei kuka tahansa voi löytää jonkin tällaisen ongelman arjestaan. Vartiaisen mukaan kyse voi olla vaikkapa toisella puolella Suomea asuvien iäkkäiden vanhempien hoitamisesta tai työpaikalla uhkaavista yt-neuvotteluista. Ongelmien selvittäminen vaatii monien vaihtoehtojen hyvien ja huonojen puolien punnitsemista.

– Lohdullista on, että pirullisten ongelmien ratkaisemisesta saadaankin olla eri mieltä, Vartiainen sanoo.



Lohdullista on, että ongelmien ratkaisemisesta saadaankin olla eri mieltä.

Pirkko Vartiainen

Ainakaan tieteelliseltä kannalta katsottuna pirullisia ongelmia ei voida koskaan ratkaista täydellisesti. Sen sijaan ne voidaan selvittää parhaalla mahdollisella tavalla.

– Vaihtoehtojen pohtiminen opettaa hyväksymään, että ongelmien selvittäminen vaatii monien ihmisten ajatustyötä, Vartiainen sanoo. Samalla joutuu sietämään omaa rajallisuuttaan.

– Se ei olekaan helppoa, sillä nykyään ihannoidaan kaikkivoipaisuutta ja oikeassaolemista.

Koska kompleksisuusajattelu on nimensä mukaisesti kinkkinen kokonaisuus, sanomalehtiyliopistossa ilmiötä tutkitaan tänä syksynä tavallisen ihmisen, kuvitteellisen Kertun, näkökulmasta. Kerttu on 45-vuotias yksityisen hoiva-alan yrityksen lähiesimies. Korkeakoulutetulla Kertulla on puoliso, kaksi alakouluikäistä lasta ja ikääntyvät vanhemmat. Kerttu asuu perheineen keskisuudessa kaupungissa. Hän ei ole erityisen kiinnostunut yhteiskunnallisista asioista.

Tulevissa sanomalehtiyliopiston jaksoissa Kerttu kohtaa tilanteita, joista selviytyminen vaatii yhteistyötä ja monenlaisten vaihtoehtojen punnitsemista. Lähiviikkojen aikana ilmestyvissä juttukokonaisuuksissa pohditaan Kertun iäkkäiden vanhempien elämäntilannetta, lasten koulun kotaloa sekä työpaikalla ilmeneviä henkilöstöjohtamisen ongelmia. Sanomalehtiyliopiston päättää sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikon ja Pirkko Vartiaisen vuoropuhelu ajankohtaisista yhteiskunnallisista ongelmavyhdeistä.



## Pirulliset ongelmat kiinnostavat nyt kaikkialla

Kun Pirkko Vartiainen ehdotti avoimen yliopiston opintopäällikölle Sonja Hakalalle, että tämän syksyn sanomalehtiyliopiston teemana voisi olla kompleksisuus, Hakalalla oli mennä kieli solmuun. Pitkä ja hankala sana otsikossa voisi karkottaa opiskelijat vähin äänin. Pirullisten ongelmien toittaminen saattaisi myös viedä väärille ajatusurille.

Ajankohtaisempaa ja arjenläheisempää aihetta voisi tuskin kuitenkaan olla.

– Teema kiinnostaa nyt valtakunnallisesti joka puolella. Aiheesta kysyvät niin kansliapäälliköt, ministerit kuin kuntaliittokin, Vartiainen sanoo. Yhtenä syynä tähän on sosiaali- ja terveysalan uudistus, joka tuntuu vain venyvän, paisuvan ja mutkistuvan. Parhaimmillaan kompleksisuus- eli monitulkintaisuusajattelu herättelee huomaamaan omien ajatusten kangistuneisuuden.

– Se antaa myös apuvälineitä lähestyä ongelmaa uusista näkökulmista.

Tutkimusaihe on paitsi ajankohtainen myös urauurtava. Vaasan sosiaali- ja terveyshallintotieteiden tiimi painii teeman kimpussa Suomen Akatemian myöntämän nelivuotisen tutkimusrahoituksen voimin.

– On huippuhieno, että avoin yliopisto saa olla tässä mukana, Hakala sanoo.

Sanomalehtiyliopistolla on Hakalan mukaan kaksi kohderyhmää: Pohjalaisen lukijat sekä ne opiskelijat, jotka keräävät jaksosta opintopisteitä. Erityisesti on ajateltu aloittelevia yliopisto-opiskelijoita.

– Tarkoitus on houkutella kokeilemaan yliopistotoisten opintojen suorittamista ja samalla madaltaa yliopiston kynnystä.

– Parhaimmillaan sanomalehtiyliopisto kasvattaa opiskelun nälkää, Hakala sanoo.

*Elina Pajunen*

# Asiakkaan ääni kuuluviin

Sanomalehtiyliopiston Kerttu pohtii, miten voisi vaikuttaa ikääntyneiden vanhempiensa hoitoon

Kerttu murehti vanhempiaan. Vaikka ikääntyvien vanhempien luona käydään tekemässä viikkosiivo, äiti haluaa aina viimeistellä talon. Kurkotellessaan pölyä kaapin päältä äiti kupsahti emännänjatkolta ja mursi lonkkansa. Suuri huoli dementiaa ja diabetesta sairastavan isän selviämisestä ahdisti Kerttua. Äiti oli toiminut isän omaishoitajana jo vuosia.

– Muistaako se syödä, että ottaa lääkkeit? Osaako se enää ollenkaan kulkea itse kylällä? Miten huonossa kunnossa isä oikeastaan onkaan?

Kertun murheet ovat monelle tutut. Väestö Suomessa ikääntyy ja pitkäaikaissairaudet lisääntyvät. Niinpä hyvinvointipalveluja on pakko uudistaa. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut on totuttu järjestämään niin, että hoidetaan yksittäisiä ongelmia – ei niinkään kokonaisuutta. Puhutaan siilomaisesta rakenteesta, jossa ammattilaisten osaamista ja asiakkaiden näkemyksiä ei pystytä hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Sosiaali- ja terveydenhuollossa kaivataankin uusia ajattelumalleja ja toimintatapoja. Vain siten käytettävissä olevat varat ja työntekijät riittävät laadukkaan ja tehokkaan palvelun tuottamiseen.

Kerttu yritti selvittää vanhempiensa asioita, mutta ei oikein tiennyt, mistä aloittaisi. Äitiä hoitavalle lääkärillekin hän kertoi huolistaan, mutta eivät ne lääkäriä kiinnostaneet. Kerttu yritti jaksaa käydä töissä, hoitaa isää ja vieraila äidin luona sairaalassa. Ongelmat tuntuivat kasaantuvan.

Sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottaminen on usein varsin monitulkintaista. Samasta asiasta voidaan puhua julkisen rahoituksen, henkilökoh- taisten palvelujen, työntekijöiden ammattitaidon, johtamisen tai vallan ja vastuun näkökulmista. Myös odotukset onnistumisesta ovat suuret. Pirullisten ongelmien tutkimusnäkökulmasta sosi- aali- ja terveyshallinnon ongelmat voidaan ratkais- ta parhaiten tekemällä yhteistyötä ja hyödyntämäl- lä eri tahojen näkemyksiä. Pelkän lainsäädännön ja totuttujen toimintatapojen avulla ei päästä parhaaseen lopputulokseen. Ratkaisuksi on eh- dotettu asiakaslähtöisyyden lisäämistä. Järjestel- män sijasta palvelujen lähtökohtana pitäisi olla asiakkaiden tarpeet. Vain siten saadaan luotua onnistuneita palveluja. Toistaiseksi kuitenkin puut- tuu yhteinen näkemys siitä, mitä asiakkuudella tai asiakaslähtöisyydellä oikein tarkoitetaan. Onko asiakas kuntalainen, potilas, palvelujen käyttäjä vai niiden maksaja?

Kerttu otti äitinsä kanssa puheeksi kunnan sosi- aalityöntekijän, joka oli hoitanut hienosti omaishoi- toasiainkin. Myös sairaalan sosiaalityöntekijä oli jo ehtinyt tarjota apuaan kuntoutuksessa. Päätettiin pitää hoitopalaveri, jossa käytäisiin läpi äidin hoi- toon, kotiutumiseen ja jatkohoitoihin liittyvät asiat. Samalla huolehdittaisiin, että isänkin asiat ovat kunnossa.

Kaikki tarvittavat tahot kutsuttiin paikalle. Isäkin oli mukana, puvuntakki päällä. Jokainen sai sanoa mielipiteensä. Isälle oli todella tärkeää, että hänkin sai kertoa ajatuksistaan hänen asioistaan päätet-

täessä. Palaverin jälkeen Kerttu näki valoa tunnelissa. Vihdoinkin häntä kuunneltiin, ja palvelupaketista tuli juuri sellainen, kun vanhemmat tarvitsivat ja toivoivat. Isä sai tehostettua tukea kotiin, eikä hänen tarvinnut muuttaa väliajaksi pois tutuista ympyröistä. Kerttunkin arki helpottui. Vanhempiensa kautta Kerttu kiinnostui yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta.

– Mitenköhän tavallinen kansalainen voisi osallistua yhteisönsä kehittämiseen ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen?

Tutkijatohtori Katja Valkama ja projektitutkija Salla Kyrölahti, Vaasan yliopisto

**SANOMALEHTIYLIOPISTO**

**Epävarmuus luo sanomalehtiyliopistossa uusia ajatuksia**



## Asiakkaan ääni kuuluviin

Sanomalehtiyliopiston Kerttu pohti, miten voisi vaikuttaa ikäerityneiden vanhempiensa haitaan



**Sanomalehtiyliopiston Kerttu pohti, miten voisi vaikuttaa ikäerityneiden vanhempiensa haitaan**

**Epävarmuus luo sanomalehtiyliopistossa uusia ajatuksia**

**Asiakkaan ääni kuuluviin**

**Tutkijat kutsuvat yhteisen pöydän ääreen**

## Tutkijat kutsuvat yhteisen pöydän ääreen

Uudet tutkimukset ovat aina tervetulleita ikäerityneille vanhemmille. Vaasan yliopiston tutkijat Katja Valkama ja Salla Kyrölahti kutsuvat



**Tutkijat kutsuvat yhteisen pöydän ääreen**

**Uudet tutkimukset ovat aina tervetulleita ikäerityneille vanhemmille. Vaasan yliopiston tutkijat Katja Valkama ja Salla Kyrölahti kutsuvat**



## Tutkijat kutsuvat yhteisen pöydän ääreen

Uudet ratkaisut eivät aina tarkoita lisää rahanmenoa, Vaasan yliopiston tutkijat Katja Valkama ja Salla Kyrönlahti toteavat

Nykyinen sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä pilkkoo ihmisen osiin, joita hoidetaan yleensä yksitellen. Vaasan yliopiston tutkijatohtorin Katja Valkaman ja projektitutkija Salla Kyrönlahden mielestä ajattelutapa alkaa olla aikansa elänyt.

– Ihminen ei ole niin yksiselitteinen, he sanovat. Esimerkiksi kuvitteellisen Kertun tapauksessa ongelmana ei ole vain äidin murtunut lonkka. Tapaturma vaikuttaa myös dementoituneen puolison hoitojärjestelyihin, Kertun perheen elämään ja ehkä myös Kertun tapaan toimia työpaikalla hänen murehtiessaan vanhempiaan.

Yhä enemmän aletaan ymmärtää, kuinka tärkeää ongelmien kokonaisvaltainen hoito on. Olennaisena osana siihen kuuluu apua tarvitsevan ihmisen näkemys siitä, kuinka tilanne tulisi selvittää.

– Onnistuneeseen lopputulokseen ei terveydenhuollossa välttämättä riitä pelkän vaivan hoitaminen.

Yhtä tärkeää on, että ihminen kokee tulleensa kuulluksi ja ymmärretyksi, Kyrönlahti sanoo. Sama pätee sosiaalipuolella.



– Ei ehkä ole tärkeintä, että koko toivelista kaikista mahdollisista tuista toteutuu, vaan että on yhdessä mietitty, miten arki helpottuisi, Valkama toteaa. Sosiaali- ja terveydenhuolto onkin tutkijoiden mielestä liian järjestelmäkeskeinen.

– Kaikki on haluttu tuotteistaa. Ihminen heitetään prosessiin, jonka lopputuloksena oletetaan olevan hoidettu vaiva. Mutta yksi näkökulma ei riitä.

Asiakkuuden yliopistotasaisen tutkimisen taustalla on vakaa aie ujuttaa käytäntöön malleja, joiden avulla tavallisten ihmisten ääni pääsee yhä paremmin kuuluviin – etenkin silloin, kun päätetään omaa arkea koskevista asioista. Valkaman sydämellä ovat erityisesti ”äänettömät” ihmiset, kuten syrjäytyneet lapsiperheet tai vammaiset, joiden parissa Valkama on työskennellyt ennen tutkijan uraansa.

– On iso riski puhua ihmisistä vain aktiivisina asiakkaina. Kaikki eivät sellaisia ole.

– Monet päätökset koskevat vanhuksia, vammaisia tai lapsia. Kysytäänkö heiltä koskaan mitään? Taustalla on myös halu vaikuttaa siihen, mihin suuntaan koko suomalainen hyvinvointijärjestelmä kehittyy.

– Haemme ja testaamme menetelmiä, joissa eri tahot miettivät yhdessä uusia ratkaisuja. Valkama ja Kyrönlahti uskovat, että myös virkamiehillä ja poliitikoilla alkaa olla halua kokoontua kansalaisten kanssa yhteisen pöydän ääreen. Kun rahaa on käytössä entistä vähemmän, uusien näkökulmien miettiminen on yhä tärkeämpää.

– Kun budjettia leikataan, voitaisiin kysyä, miten kuntalaiset sen tekisivät. Uudet ratkaisut eivät aina tarkoita lisää rahanmenoa, Kyrönlahti toteaa.

Tutkijoiden mielestä kansalaisilla on myös oikeus aitoon osallistumiseen näennäisosallistamisen sijaan. Näennäisosallistamista on esimerkiksi hymynaamakoje terveyskeskuksen laboratorion edessä.

– On ihan kiva, että mielipidettä kysytään, mutta mihin se vaikuttaa? Jos en pidä saamastani palvelusta, vaihdetaanko työntekijä? Valkama kysyy.

*Elina Pajunen*



# Gallupeista aitoon kuulemiseen

Sanomalehtiylöpistossa mietitään, miten yhden asian liikkeistä päästäisiin yhteisen hyvän tavoitteluun

– Uskomatonta, Kerttu pohtii luettuaan uutisen asuinalueensa lähikoulun lopettamisesta. Omat lapset ovat saaneet käydä tuttua ja turvallista koulua pienen elämänsä. Vastahan koulu remontoitiinkin. Uuteen kouluun siirtyminen lisää lasten koulumatkaa, kasvattaa luokkakokoja ja pidentää koulupäiviä. Taisi rakennuksessa olla ilmastointi-ongelmiakin.

Alkuhämmennyksen jälkeen Kerttu huomaa asiaansa hyviäkin puolia. Uusi koulu yhteisö laajentaa lasten elinpiiriä ja tarjoaa entistä monipuolisempaa opetusta. Koulun lopettaminen voisi myös hyödyttää kuntaa taloudellisesti. Toisaalta taloudellisilla seikoilla ei Kertun mielestä saisi olla liian suurta painoarvoa. Kerttua alkaa askarruttaa, mikä mahtaisi olla paras mahdollinen ratkaisu hänen perheensä ja toisaalta koko kunnan kannalta. Kuinka näin vaikeasta asiasta voitaisiin ylipäättään rakentaa yhteistä ymmärrystä, ja voisiko hän itse olla mukana ratkaisun etsimisessä?

Kertulla ei ole ennen ollut vahvaa uskoa vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Yhteiskunnallinen vaikuttaminen on tuntunut hyvin yksisuuntaiselta kansalaisten ja päättäjien näennäiseltä viestinnältä. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysuudistuksesta päättäjät ovat tiedottaneet lähes pelkästään median välityksellä. Parhaassa tapauksessa Kerttu on päässyt kertomaan mielipiteensä gallupeissa. Joskus Kerttu on osallistunut kaksisuuntaiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun, kun on järjestetty kuntalaiskuulemisia. Niissä osapuolet ovat tiedon välittämisen lisäksi myös vastanneet toisilleen. Kertun mielestä tilaisuudet ovat kuitenkin olleet lähinnä omista poteroista huuteluja. Ihmiset aktivoituvat vasta, kun kokevat jonkin asian uhka-

na. Tällöin syntyy yhden asian liikkeitä, jotka omaa etua ajaessaan unohtavat helposti yhteisen hyvän. Tähän Kerttu ei halua sortua. Hän haluaa aidosti punnita lähikoulun lopettamiseen liittyviä hyviä ja huonoja puolia, ja vasta harkinnan jälkeen muodostaa mielipiteensä.

Kerttu muistaa lukeneensa naapurikunnan kansalaisraadista, jossa pohdittiin tuulivoiman rakentamista. Raati koostui paristakymmenestä kuntalaisesta, jotka neljän päivän ajan keskustelivat ryhmänohjaajien välityksellä, tenttasivat asiantuntijoita ja laativat lopuksi perustellun julkilausuman. Julkilausuma uutisoitiinkin varsin laajasti. Näyttäisi, että päättäjätkin ottivat sen omakseen.

– Tätä taidettiin kutsua keskusteleväksi demokratiaksi, Kerttu muistelee.

Uutisen mukaan keskustelevässä demokratiassa ihmisen ääni on enemmän kuin yksi ääni vaaleissa, kuulemistilaisuuksien huutoäänestykset tai turhautumista osoittavat mielipidekirjoitukset. Kaikki saisivat esittää mielipiteensä ja tulisivat kuulluiksi. Osallistujien yhteiskunnallinen asema ei vaikuttaisi keskustelujen kulkuun, vaan perustelut ratkaisisivat. Keskusteleva demokratia ei myöskään jäisi näennäisdemokratian tasolle, vaan olisi aitoa yhteiskunnallista vaikuttamista. Kertun mielestä tämä kaikki kuulostaa kovin hienolta, mutta mahtakohan se toteutua käytännössä?

Naapurikunnan kokemusten innoittamana Kerttu päättää kirjoittaa tutulle kunnanvaltuutetulle, voitaisiinko myös lähikoulun lopettamisesta toteuttaa kansalaisraati. Hän voisi vaikka itse olla mukana sen järjestämisessä. Kerttu on utelias näkemään, kuinka keskusteleva demokratia toimii käytännös-

sä. Jos tämä osoittautuisi hyväksi toimintamalliksi, ehkä hän voisi soveltaa sitä omassa hoiva-alan yrityksessäänkin.

– Päätöksenteko tarvitsee ihmisen ääntä niin julkisella kuin yksityiselläkin puolella, Kerttu päättää.

Dosentti, yliopistonlehtori Seija Ollila ja tutkijatohtori Harri Raisio, Vaasan yliopisto

48

## SANOMALEHTIYLIOPISTO

Kahvilatunneista apua päätöksentekoon



Yliopiston kahvilatunnit ovat osoittautuneet erittäin suosituksi. Ne tarjoavat tilan, jossa opiskelijat ja opettajat voivat keskustella ja jakaa kokemuksiaan. Tunnit ovat erityisen hyödyllisiä päätöksentekoon liittyvissä asioissa, sillä ne mahdollistavat monipuolisen näkökulman ja yhteisen oppimisen.

## Gallupeista aitoon kuulemiseen

Sanomalehtiopistossa mietitään, miten yhden asian lähestymällä päästään yhteisen hyvän tavoitteeseen



Yliopiston tutkimuskeskukset ovat keskittyneet yhteiskunnallisiin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseen. Gallupeista aitoon kuulemiseen on kehitetty menetelmiä, jotka mahdollistavat asiantuntijoiden ja kansalaisten välisen vuorovaikutuksen. Tämä lähestymistapa on osoittautunut erittäin tuottavaksi, sillä se mahdollistaa syvämpien näkökulmien ja ratkaisujen löytämisen.

## "Kuntalaisia ei pitäisi aliarvioida"

Kuntalaisten osallisuus päätöksenteossa on keskeinen osa modernia hallintotapaa. Yliopiston tutkimukset osoittavat, että kuntalaisten mielipiteet ja ehdotukset ovat arvokkaita ja voivat vaikuttaa merkittävästi päätöksentekoon. Aliarviointi kuntalaisten roolista on siksi epäsuositeltavaa, sillä se voi johtaa virheisiin päätöksiin ja heikentää palvelun laatua.





## ”Kuntalaisia ei pitäisi aliarvioida”

Otetaan tavalliset kansalaiset mukaan päätöksentekoon! Hieno ajatus mutta vaikea toteutus ja turha lopputulos? Ei ollenkaan, mikäli asiaa kysytään Vaasan yliopiston tutkijatohtorilta Harri Raisiolta ja dosentti, yliopistonlehtori Seija Ollilalta. Raisio ja Ollila ovat järjestäneet jo useita tilaisuuksia, joissa virkamiehet, päättäjät ja kansalaiset pääsevät yhteisen pöydän ääreen keskustelemaan tärkeistä asioista. On pidetty esimerkiksi ikäihmisten ja nuorten kansalaisraateja sekä vammaisten ja maahanmuuttajien World Café -keskustelutilaisuuksia. Kokemukset ovat olleet myönteisiä. Yleensä ihminen hakee arjessaan vahvistusta omille valmiille mielipiteilleen. Hän lukee omia ajatuksiaan tukevia tekstejä ja tukeutuu heihin, jotka jakavat samankaltaiset näkemykset. Ajatus ruohonjuuritason kansalaisten ja ylimpien päätöksentekijöiden kohtaamisista alkaa Raision ja Ollilan mukaan saada kuitenkin myös Suomessa yhä enemmän jalan-

sijaa. Kansalaisraadeissa ja muissa vastaavissa tapaamisissa omiin näkemyksiin urautunut ajattelu laajenee. Yksilöstä tuleekin vähitellen me, kun ihmiset pääsevät tapaamaan heitä, joiden kanssa tavallisessa arjessa ei muuten keskustelua ehkä syntyisikään. Tutkimusten mukaan ratkaisujen yhteinen miettiminen tuo monenlaista hyvää.

– On todettu, että kansalaisten yhteiskunnallinen aktiivisuus kasvaa, kun he alkavat uskoa vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Ihmiset innostuvat ihan oikeasti, Raisio sanoo. Erilaisuuden hyväksyminen, empatia ja tahto yhteiseen hyvään lisääntyvät. Lisäksi kansalaisten näkemykset tuovat tärkeää tietoa päätöksentekoon.

– Tarvitaan vain lisää rohkeita päättäjiä ja aktiivisia kansalaisia, Ollila toteaa.

Keskustelevaa demokratiaa voidaan Raision ja Ollilan mukaan käyttää missä tahansa yhteisössä.

Kokeilun arvoisia esimerkkejä ovat vaikkapa sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen tai kuntaliitoskysymykset.

– Joka kunnasta kerätään edustajat, jotka joutuvat yhdessä etsimään seudun yhteistä parasta. Tämä tietenkin edellyttää myös päättäjien sitoutumista, Raisio ehdottaa. Kuntalaisten kuuleminen on Raision ja Ollilan mielestä vähintään yhtä tärkeää kuin selvitysraporttien laatiminen tai konsulttien palkkaaminen.

– Eikä maksa juuri mitään. Yhtä lailla keskusteluja voidaan järjestää esimerkiksi kunnan säästötoimenpiteistä tai työyhteisön klikeistä.

– Suomessa näiden menetelmien vaikuttavuus on vielä pientä. Mutta poliittinen vaikutus kasvaa samalla, kun tavat leviävät ja yhä useammat pääsevät osallistumaan yhteiskunnalliseen keskusteluun.

*Elina Pajunen*



## Kahvilatunnelmasta apua päätöksentekoon

Kun yhteiskunnalliset ongelmat kasvavat suuriksi, apu voi löytyä keskusteleavasta demokratiasta. Malleja siihen tarjoavat esimerkiksi kansalaisraati ja World Café. Kansalaisraadissa noin 20 ihmistä kokoontuu käsittelemään ongelmaa. He tenttaavat asiantuntijoita ja käyvät keskusteluja noin kolme päivää, minkä jälkeen esittävät johtopäätöksensä. Maailmalla on toteutettu satoja kansalaisraateja.

– Suomessa muun muassa Vaasassa, Seinäjoella, Kemijärvellä, Tampereella, Jyväskylässä ja Helsingissä. Teemoina ovat olleet esimerkiksi kaavavalmistelu, hyvinvointi, tuulivoima sekä asuinalueen kehittäminen.

World Cafén 'pyöreän pöydän keskusteluisa' tavoitteena on kahvilamainen ympäristö, jossa osallistujat keskustelevat teemasta mukavassa ilmapiirissä. Osallistujia voi olla muutamasta kymmenestä satoihin. Muutaman tunnin kestävästä World Caféta voidaan käyttää korvaamaan perinteiset kuntalaiskuulemiset. Myös World Café on kansainvälisesti suosittu. Vaasassa on toteutettu maahanmuuttajien World Café ja vammaispoliittinen World Café.

# Johtamisessa puhaltavat uudet tuulet

Sanomalehtiyliopiston Kertun täytyy tehdä valinta vanhan käskyttävän ja uuden keskusteleavan johtamisen välillä

Kertun hoiva-alan yrityksessä tehdään vuorotyötä. Työlistojen tekeminen on kangerrellut pitkään, ja paine asian korjaamiseksi on kova. Listojen laatiminen tasa-arvoisesti on vaikeaa, ja poikkeustilanteissa, kuten sairaustapauksissa, kankea järjestelmä ei toimi. Työvuorojen suunnittelu on ajautunut muutamalle henkilölle, jotka jakavat halutuimmat vuorot aina samoille ihmisille.

– Jotain täytyisi tehdä nopeasti, jottei koko yrityksen ilmapiiri myrkyty, Kerttu miettii.

Tieteellinen tutkimus nimeää Kertun tilanteen pörrulliseksi ongelmaksi. Muutoksia pitäisi tehdä, mutta tilanne on hankala. Kerttu tunnistaa epäkohdat, mutta epäilee, onko hänen näkemyksensä oikea.

– Kuinka tiedän, miten vuorotyötä tekevät kokevat nämä asiat? Missä ongelma oikein on?

Vastaavaan tilanteeseen Kerttu ei ole aiemmin törmännyt. Vaikka hän on esimiesasemassa, hänen on vaikea ottaa esille työvuoron laatimiseen liittyviä asioita listojen laatijoiden kanssa. Hän ei halua astua kenenkään varpaille, mutta ei voi antaa tilanteen jatkuakaan.

Kerttu on esimiestyössään ajautunut risteykseen, jota tieteessä kutsutaan bifurkaatiopisteeksi. Kertun täytyy valita, kuinka kehittää työvuorolistojen laatimista terveeseen suuntaan. Hän miettii vaihtoehtojaan. Yksi on auktoriteettiin ja asemaan perustuva johtamistapa. Siinä oletuksena on, että vain hänellä esimiehenä on kyky ratkaista ongelma ja saada aikaan muutos. Toisin sanoen Kerttu käskyttää muutokset asioista vastaaville ihmisille, jotka hoitavat toimeenpanon. Tapa on Kertulle tuttu. Näin on toimittu aiemmin. Riskinä on, että Kerttu

ei täysin hahmota tilannetta. Päätökset saattavat olla vääriä, ja tilanne pahenee. Kaiken kukkuraksi käskyt saattavat aiheuttaa vastarintaa ja muutoksen vaikutukset jäävät vähäisiksi. Tällainen johtamistapa ei Kertun mielestä sovi ongelman ratkaisemiseen.

Toiseksi vaihtoehdoksi Kerttu tunnistaa yhteistyön kautta etenevän johtamistyylin. Moniäänisyyttä ja keskustelua vaaliva lähestymistapa tuntuu luonnolliselta. Ihmiset pitävät siitä, että saavat osallistua suunnitteluun ja ongelmien ratkomiseen. Kerttu uskoo, että jos hän saa kaikki asianosaiset osallistumaan työvuorojen pohtimiseen, hän saa myös oikeutuksen muutokselle. Samalla ammatilliset eivät koe muutosta uhkana, vaan yhteisenä asiana. Kerttu päättää lähestyä ongelmaa ennakkoluulottomasti ja haastaa sekä itsensä että toimintatapansa esimiehenä.

Aiemmin Kerttu tutustui kansalaisraatiin lähikoulun lopettamisuhan yhteydessä. Nyt hän päättää soveltaa samaa menetelmää työpaikallaan. Kerttu järjestää työvuorojärjestelmän ehostukseen liittyvät keskustelutilaisuudet, joihin kaikki yrityksestä ovat tervetulleita. Tosiasioiden esittelyn ja turvallisen keskusteluilmapiiirin kautta menetelmä tarjoaa mahdollisuuden käsitellä arkoja asioita perusteellisesti. Keskusteluissa nousee muitakin asioita, joihin ei olla tyytyväisiä. Myös vanhat erimielisyydet nostavat päätään. Vaikka henkilöstö haluaa muuttua, muutos kuitenkin pelottaa. Kerttu korostaa uudistuksia mahdollisuutena.

**SANOMALEHTIYLIOPISTO**

Johtajat kertovat ongelmista selvityksestä



## Johtamisessa puhaltavat uudet tuulet

Sanomalehtiopiston Kerttu Ujtyy kehittää uusia käytäntöjä ja uuden keskustelun johtamisen mallia



## Keskusteleva johtaminen voi vahvistaa johtajan asemaa



Edessä on muutos niin yrityksen viestintä- kuin johtamistavoissa. Keskusteluissa käy ilmi koulutuksen tarve työvuoroasioissa ja organisaation sisäisessä viestinnässä. Muutosvastarinta vähenee, kun henkilöstön kykyihin luotetaan. Osallistava johtamistyyli on luottamista henkilöstön taitoon ratkoa ongelmia ja uskomista näin syntyneisiin ratkaisuihin – olivat ne esimiehen näkemyksen mukaisia tai eivät.

– Oikean ja väärän tilalla on vain parempia tai huonompia ratkaisuja, jotka eivät ole lopullisia, Kerttu ymmärtää. Yhdessä sovitaan, että tilannetta seurataan ja puolen vuoden päästä järjestetään uusi keskustelutilaisuus. Keskustelevan ilmapiirin juur-

uttaminen yrityksen toimintaan vaatii vielä työtä. Uusi johtamismalli pyritään ulottamaan myös yrityksen muille alueille.

Kerttu huomaa, että vaikeinta on myöntää ongelmien olemassaolo. Vasta se avaa oven ratkaisujen etsimiselle. Samalla turha touhuilu ja tuska organisaatioissa voivat vähentyä. Kerttu jää miettimään, voisivatko myös poliittiset päättäjät oppia ajatuksesta.

Hallintotieteiden tohtori Virpi Juppo ja projektitutkija Juha Lindell, Vaasan yliopisto



# Keskusteleva johtaminen voi vahvistaa johtajan asemaa

Suomalaisessa työskulttuurissa johtajaa on perinteisesti pidetty lähes myyttisenä sankarina, joka paitsi tekee päätökset myös tietää miltei kaiken. Ehkä juuri siksi muutos käskyttävästä johtajasta keskustelevaksi johtajaksi tapahtuu hitaasti.

– Keskusteleva kulttuuri ei poista johtajan sankaruutta. Asiat vain tehdään eri tavoin, Vaasan yliopiston projektitutkija Juha Lindell sanoo. Pirulisten ongelmien yksi tutkimusteeseistä kuuluukin: Uskalla olla vähemmän oikeassa.

– Kun ymmärtää, että ei voi kuitenkaan hallita ihan kaikkea, myös stressi helpottuu, Lindell toteaa.

Muutosjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön auttamista muutoksen yli sekä tietenkin sitä, että itse tavoite toteutuu. Kysymys kuuluu, laitetaanko rakenteet suoraan remonttiin vai yritetäänkö vaikuttaa henkilöstön ajattelumalliin ja toimintatapoihin. Lindell ja hallintotieteiden tohtori Virpi Juppo kan-

nattavat jälkimmäistä vaihtoehtoa. Johtajan asema kuitenkin pysyy ennallaan.

– Tämä ei ole mikään johtajaton malli, sillä jonkun täytyy lopulta tehdä päätökset. Ei henkilöstö halua jäädä lillumaan epävarmuuden tilaan, Juppo toteaa.

Lindell muistuttaa, että organisaatio on oikeastaan kasa ihmisiä.

– Jos heidät otetaan pois, jäljelle jää vain tyhjä rakennus. Muutoksen saavat siis aikaan ihmiset vuorovaikutuksessa, jonka perustana on keskustelu.

– Kun ajattelu ja toimintatavat muuttuvat, vaikutus näkyy myös rakenteissa ja taloudessa.

Yksi työkalu työyhteisöjen moniäänisyyden lisäämiseen on organisaatioraati. Tätä on testattu esimerkiksi Vaasan yliopistossa ja keskussairaalassa.



## Johtajat kertovat ongelmista selviytymisestä

Pirullisten ongelmien tutkimuksesta on syntynyt Vaasan yliopistolla kirja, jossa ongelmia katsotaan johtamisen näkökulmasta. Johtajana kaaoksen reunalla -teoksen kirjoittajia ovat Pirkko Vartiainen, Seija Ollila, Juha Lindell ja Harri Raisio. Kirjoittajat ovat Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkijoita. He ovat tutkineet kompleksisuusajattelua ja pirullisia ongelmia kunnissa, sosiaali- ja terveystalouksissa sekä eri alojen asiantuntijaorganisaatioissa. He ovat myös mukana syksyn sanomalehtiyliopistossa. Teos kuuluu myös syksyn sanomalehtiyliopiston kirjallisuusaineistoon. Kirjassa tutkitaan työyhteisöjen ongelmien pirullisuutta sekä teoriassa että käytännössä.

– Kirja sisältää kymmenen johtajan kertomukset, professori Pirkko Vartiainen kertoo. Kertomuksista käy ilmi, kuinka johtajat selviytyivät ongelmista tai mitä tapahtui, jos ongelma jäi selvittämättä. Tapaukset ovat aitoja esimerkkejä niin yksityisellä kuin julkisella puolella sekä kolmannella sektorilla toimivista organisaatioista. Kirjassa esitellään myös työkaluja, joiden avulla johtamista ja sen ongelmia voidaan hahmottaa uudesta näkökulmasta.

Viime vuonna professorit, opettajat ja opiskelijat pohtivat, miten opiskelu saadaan sujuvammaksi. Parhailaan yliopistolla valmistellaan raatia, jonka aiheena on sujuva siirtyminen opiskelusta työelämään. Siinä ovat mukana myös mahdolliset työnantajat. Onkologian klinikalla Vaasan keskussairaalassa järjestettiin puolestaan Terveysdynamo, jossa mietittiin, miten yksikön toimintaa voitaisiin parantaa. Mukana olivat niin lääkärit, hoitajat, potilasjärjestöt, hallinnon edustajat kuin potilaatkin.

– Raadin järjestäminen on aluksi työlästä, mutta vaikeissa ongelmatilanteissa se kannattaa, Lindell sanoo. Kerta kerralta keskustelujen järjestäminen myös helpottuu.

– Parhaimmillaan porukka kutsutaan puolesta tunnissa koolle pohtimaan ratkaisua johonkin hankalaan tilanteeseen. Tarkoituksena on kuitenkin käydä laadukasta keskustelua eikä vain huudella mielipiteitä.

Juppo muistuttaa, että muutokset on helpompi viedä läpi, kun henkilökunta on jo keskustellut asian kertaalleen, ja ratkaisuehdotus tulee mahdollisesti heiltä.

– Organisaatioraati on myös yksi tapa hakea oikeutus muutokselle. Keskustelun jälkeen muutos todennäköisesti myös etenee paremmin kuin käyttämällä.

*Elina Pajunen*

# ”Pöytäni on täynnä pirullisia ongelmia”

Sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko toivoo saavansa päätöksentekonsa tueksi tutkittua tietoa, jossa kuuluu ihmisen ääni.

Sanomalehtiylöpiston päätösjaksossa professori ja ministeri pohtivat tieteen ja politiikan sekä teorian ja käytännön yhteensovittamista. Vaasan yliopistolla voisi olla paikka tien avaajana.

Sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikon ja sosiaali- ja hallintotieteiden professorin Pirkko Vartiainen tapaaminen Vaasan yliopistolla on lämmin. Naiset eivät ole ensimmäistä kertaa yhdessä pohtimassa yhteiskunnallisen vaikuttamisen ulottuvuuksia. He tuntevat toistensa näkemykset, ja toisen aloittamia ajatuksia on helppo jatkaa. Koko tapaamisen ydin löytyy tästä asetelmasta. Eri ammattikuntien ja eri taustoista tulevien ihmisten perustellut näkemykset asiasta johtavat yhteisen pöydän äärellä useimmiten harkittuun, hyvään lopputulokseen. Tämä on pohjimmiltaan viesti, jota Vartiainen tutkijajoukkoineen tarjoaa vaikeiden yhteiskunnallisten asioiden, pirullisten ongelmien, käsittelyyn.

Risikko innostuu Vartiainen käyttämästä pirullisen ongelman käsitteestä.

– Minun työpöydälläni ei muita olekaan kuin pirullisia ongelmia!

Tieteellisessä tutkimuksessa käsitteellä tarkoitetaan monitulkintaisia ongelmia, joita on vaikea ymmärtää ja joista selviytyminen vaatii lukuisten vaihtoehtojen pohtimista. Risikko arvostaa erityisesti tutkimuksen ratkaisukeskeisyyttä.

– Olemme perinteisesti aika ongelmakeskeisiä. Kun kollega ehdottaa ministeriössä jotakin, toiset miettivät heti, mitähän ongelmia tästä nyt tulee. Ja nopeasti ilmoitetaan, että ei käy!

Avoimen, harkitun keskustelun malli sopii Vartiainen mielestä melkein minkä tahansa vaikean ongelmanratkaisun tueksi. Yhteistyö on myös

Risikon tuoreen aivoriihen avainsana. Ministeri on juuri muotoillut palvelumallia, joka helpottaisi pitkäaikaissairaiden lasten perheitä hoidon järjestämisessä.

– Diabetes-, reuma- tai syöpälapsi tarvitsee sekä terveystalvuuksia, sosiaalipalveluja, koulujen ja päiväkodin tukea, sosiaaliturvaa, kuntoutusta että järjestöjen tukipalveluja. Kuitenkin perhe jää asian kanssa monesti melko yksin. Risikon mallissa perhe on keskipisteessä. Ympäriällä on yhteistyötä tekevä asiantuntijatiimi tai ainakin yhdyshenkilö, joka tukee perhettä ja tiedottaa, miten asioissa edetään.

– Samalla se on valtava oppimiskokemus, jossa asiantuntijat kouluttavat toinen toistaan.

Risikko ja Vartiainen pohtivat, pitäisikö vastuunottajan rooli kirjata lakiin.

– Tutkimuksessa puhumme itseohjautuvuudesta. Mutta tällaisessa tapauksessa, kun ammattilaiset tulevat eri organisaatioista, itseohjautuvuus ei ole niin helppoa. Jonkun pitäisi pallo ottaa, Vartiainen toteaa. Risikon mielestä kopparin rooli kuuluu laajan väestövastuun kantajalle, kuten erikoissairaanhoidolle.

– On surullista, jos kaikesta on oltava laki tai asetetus. Eikö tämän pitäisi olla itsestään selvä käytäntö?

Suomalaisilla on Risikon mukaan pilvin pimein tutkittua tietoa tiimityöstä ja perheiden tuen tarpeesta.

– Kunpa tämä tieto vain menisi käytäntöön!



Vartiainen aprikoi, eivätkö tutkijat osaa puhua ymmärrettävää kieltä.

– Laadimme kansalaisosallistamisen malleja ja pohdimme keinoja ongelmien ratkaisemiseksi. Mielestämme ongelmat voidaan ratkaista vain yhteistyöllä. Risikko ehdottaa Vartiaiselle uudenaista käytäntöä.

– Tutkijat voisivat tutkimuksensa lopussa pohtia, mitä tutkimus käytännössä tarkoittaa meille päätöksentekijöille. Teksti ei välttämättä ole kovin houkutteleva, jos ei sitä vähän tulkkaa.

Risikko on vakuuttunut, että kun tieto tarjotaan oikein, päättäjät hyödyntäisivät sitä nykyistä paremmin.

Vartiainen lämpenee ehdotukselle.

– Voisin ottaa tämän käyttöön oppiaineessamme! Vartiainen kertoo, että yleisesti tutkijat suhtautuvat asiaan kahtalaisesti. Toisen koulukunnan mukaan tutkijan ei missään tapauksessa pidä tehdä suosituksia tai antaa käytännön esimerkkejä.

– Itse edustan toista koulukuntaa. Jos pystyy tutkimansa perusteella jotakin sanomaan, niin ilman muuta pitää tehdä kehittämissuhteita.

Päätöksentekijöille tai johtajille suunnattu käytännön pohdintaosuus voisi Risikon mukaan olla nuorelle tutkijalle myös varsin tehokas tapa oppia.

– Tutkijan pitäisi oikeasti pohtia, mitä tulokset tarkoittavat esimerkiksi palvelujärjestelmälle, rahoitukselle, johtamiselle, prosessien hiomiselle tai rakenteille. Kaikista näistäkin joku tekee päätökset. Samalla tutkija pääsisi tietoa tarjoamalla osallistumaan päätöksentekoon.

– Päättäjänä etsin aina tutkittua tietoa, jossa kuuluu ihmisen ääni. Luulen, että olisi monelle nuorelle tutkijalle iso juttu, kun päätöksentekijät ottaisivat hänen tutkimuksestaan onkeensa.

*Elina Pajunen*

# Ihmiset haluavat osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun

Professori Pirkko Vartiainen luotsaama sosiaali- ja terveyshallintotieteen oppiaine on parin vuoden ajan vienyt erilaisia kansalaisten osallistamisen malleja eri puolille Suomea. Muutaman kerran kuntapäättäjät ovat antaneet ymmärtää, että he ovat kuntalaisten äänillä ansainneet vallankahvansa. Tietäväksi on tullut, että päätöksenteko kuuluu heille eikä kansalaisraadeilla ole juurikaan merkitystä.

– Siinä kohtaa on tehnyt mieleni todeta, että kattaan kapsahtaa! Äänestäjänä mieltisin kyllä seuraavalla kerralla hartaasti, Vartiainen sanoo.

Vartiainen on vakuuttunut, että kun kuntalaiset saavat pohtia ja ottaa kantaa yhteiskunnallisiin asioihin, muutoksen hyväksyttävyyden helpottuu. Näin kansalaisraadit saattavat lopulta vain vahvistaa päättäjän valtaa. Sosiaali- ja terveysministeri Paula Risikko toteaa, että kuntalaisten kuunteleminen vaatii rohkeutta.

– On paljon helpompi miettiä asioita jossakin pienessä kopissa kuin kysyä, mitä mieltä asianosaiset ovat. Risikko itse pitää yhteyttä tärkeänä.

– Päättäjänä on todella virkistävää keskustella ihmisen kanssa, joka on kokenut kyseisen asian. On tärkeää ymmärtää, mitä tarkoittaa ihmisen elämässä, jos tekee jonkun päätöksen.

Vartiainen ja Risikko tietävät, että ihmisillä on halu osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun. Muodon vuoksi osallistamisella ei kuitenkaan saada mitään hyvää aikaan.

– Osallistamisella täytyy todella olla vaikutuksia. Kansalaisraatia voitaisiin Vartiainen ja Risikon mukaan käyttää hyvin esimerkiksi muistisairaiden määrän kasvuun varautumisessa – ennen kuin on liian myöhäistä. Suomessa on nyt ensimmäistä kertaa neljä sukupolvea yhtäaikaan elossa.

– Varautuiko Suomi tähän?

Ei, Risikko sanoo.

– Nyt on aika tehdä yhteiskunta sellaiseksi, että se kestää muistisairaata.

Vartiainen ideoi isoa keskusteluforumia, jossa olisi mukana monien alojen edustajia.

– Siinä olisi myös ihmisiä, jotka eivät ole koskaan osallistuneet mihinkään. Mukana olisi koulutettuja ja kouluttamattomia, eri ammattiryhmiä ja päättäjiä sekä eri ikäluokkien edustajia.

Kaikki pohtisivat yhdessä, miten muistisairaiden ihmisten määrän kasvuun varaudutaan.

Yhteiskunnan tehtävä on Vartiainen ja Risikon mielestä tarjota tila avoimeen keskusteluun.

– Emme voi ajatella, että tietyt ihmiset tekevät päätökset ja muu yhteiskunta vain suhtautuu, Vartiainen sanoo.

– Ihmiset haluavat valinnanvapautta. He haluavat osallistua, pohtia ja keskustella päätöksentekijöiden kanssa. Siihen meidän pitää olla valmiita, Risikko toteaa.

*Elina Pajunen*



# Vaasan yliopiston avoimen yliopiston Sanomalehtiyliopisto-julkaisut

- 1/1991 Kielikylpymenetelmä: Kielen käyttö mielekkääksi  
2/1992 En modell för språk i daghem och skola  
Language Acquisition at Kindergarten and school  
3/1993 Sanomalehtiyliopisto  
Suomi lamassa – Esimiestyön kehittäminen - Suunnittelumaantiede  
4/1993 Yrittäjyyden uudet ulottuvuudet  
5/1993 Kuluttajakäyttäytyminen  
6/1994 Opiskelusta elämänlaatua – aikuisopiskelijan selviytymisopas  
7/1994 Kahden kielen kautta monikielisyyteen  
8/1995 Yritysriski vai riskiyritys  
9/1995 Kansainväliset liikeneuvottelut  
10/1995 Hyvinvointivaltion uudet arvot  
11/1996 Tänä päivänä. Sanomalehtiyliopiston tutkielma ajan hengestä  
12/1996 Developing Core Competencies in Small Business for the 21st Century  
13/1996 Kielikylpy: Kielitaitoon käytön kautta  
14/1996 Kielikylvyllä suu puhtaaksi  
15/1997 Tiimit ja johtaminen  
16/1998 Julkisojohtaminen  
17/1998 Ihmisiä sanomalehtiyliopistossa 1992-1998  
18/1998 Päätöksenteon ja ennustamisen matematiikkaa  
19/1998 Johdatus muotoiluun  
20/1999 Tuhat vuotta Pohjanmaan historiaa  
21/2000 Aluetalouden rakenteet ja toiminta  
22/2001 Tuotantotalouden erityiskysymyksiä.  
Ketterää ja tuottavaa ulkoistamista kestäväen kilpailukyvyyn näkökulmaa unohtamatta  
23/2002 Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen  
24/2003 Nimellään paikka löydetään Pohjanmaallakin. Nimistöt ja nimistöntutkimus  
25/2004 Hyvä, paha informaatio – informaatio-oikeuden erityiskysymyksiä  
26/2004 Tilit tarkastukseen vai tarkastajat tilille – Tilintarkastuksella on pitkät perinteet  
27/2005 Arvoilla hyvään hallintoon  
28/2006 Terva, tekniikka ja terveys. Vaasalainen yrittäjyys, ennen, nyt ja tulevaisuudessa  
29/2006 Kiina-ilmio  
30/2007 Kulutuksellisia elämyksiä etsimässä  
31/2008 Ilmastonmuutoksen vaikutus energiatekniikkaan  
32/keväät 2010 Johtamisen haasteet muuttuvassa ympäristössä  
33/syysk 2010 Eurooppalaisen ihmisen maailmankatsomus ja ihmiskuva  
34/keväät 2011 Kestävä kehitys  
35/syysk 2011 Johtamisen etiikka  
36/2012 Laman varjot  
37/2013 Utta luova epävarmuus