

Eero Ojanen

Hyvä päätös?

Hyvä päätös?

Eero Ojanen

Hyvä päätös?

Filosofisia näkökulmia päätöksentekoon

KAKS – KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ

HYVÄ PÄÄTÖS?

Kieliasun tarkistus:

Sirpa Ovaskainen

Kunnallisalan kehittämissäätiön

Polemia-sarjan julkaisu nro 99

© Pole-Kuntatieto Oy ja Eero Ojanen

Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala 2015

ISBN 978-952-7072-26-4 (nid.)

ISBN 978-952-7072-27-1 (PDF)

ISSN 1235-6964

Sisällys

ESIPUHE	7
JOHDANTO: HYVÄ JA PÄÄTÖS	9
HYVÄN JÄLJILLÄ	10
HYVÄN TUTKIMISESTA	15
HYVÄN ERI MERKITYKSIÄ PÄÄTÖKSENTEOSSA	21
IDEALISMI, ARVOT JA TOSISEIKAT	36
SIVISTYKSESTÄ	53
AJASTA IRTI, TULEVAISUUDEN VANGIT!	60
MITEN MENEE KUN MENEE HYVIN?	70
LÄHTEET	75

Esipuhe

Kysymys:

Mitä kaikki haluavat?

Tausta:

Luontaista pahuutta ei ole. On vain hyvyyden vajavaisuutta.

Hyvä on pyrkimyksen yleinen suunta. Se on keskitietä, todellisuuden ja tavoitteen kohtaamista. Se on parasta mahdollista, ei täydellisyyttä.

Se on: Oikein ajoitettu. Hieman hallitsematon. Sopivan haaveiltu. Toteutettavissa oleva.

Taustalla idea. Tuloksena toteutettavuus.

Se on keskustelua idealismin ja realismin välillä.

Sivutuotteenakin se on hyvä.

Kukaan ei halua päinvastaista.

Vastaus:

Tehdä hyvän päätöksen.

Kiitos filosofi Eero Ojanen.

Lukija(kunnan) puolesta.

Helsingissä maaliskuussa 2015

Antti Mykkänen

asiamies

KAKS – Kunnallisan alan kehittämissäätiö

Johdanto: hyvä ja päätös

Suomen kielen päätös-sana on aivan mainio. Päätös tarkoittaa kahta eri asiaa, jotka ovat toistensa vastakohtia: päätös on samaa kuin loppu, jonkin lopettaminen. Asiat tulevat päätökseensä, ohjelman lopussa on päätösnumero. Tämä viittaa pää-sanana vanhaan merkitykseen, jossa pää tarkoittaa jonkin loppua tai sitä, että tullaan tien päähän.

Tässä kirjassa käsittelen kuitenkin ensisijassa päätöksen toista merkitystä, joka suuntautuu eteenpäin. Kun päätämme tehdä jotain, emme vielä tee mitään, mutta päätös kertoo, mitä aiomme seuraavaksi tai tulevaisuudessa tehdä. Päätös onkin siis jonkin asian alku.

Vaikka tällaisia merkityseroja ei yleensä tule edes ajatelleeksi, niin mahtaakohan tällainen päätöksen sisäinen jännite sittenkin olla meissä sisällämme? Ja millä tavalla? Ainakin kieli johtaa meitä ajattelemaan, että asioiden loppu ja alku menevät jollain tapaa yhteen. Päätös tarkoittaa molempia, ja tämän voisi ajatella niinkin, että lopettamisessa saattaa olla samalla uuden alku ja siemen.

Tämä kirja on jatkoa ja kenties päätös ajatuksille, joita kehitte-
lin jo Kunnallisanalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan pamfletis-
sa Yhteiskunnan itsepuolustus (1998) ja sen jälkeen teoksessa
Hyvyyden yhteiskunta (1999).

Hattulassa tammikuussa 2015

Eero Ojanen

Hyvän jäljillä

Motto: Niin kuin maalitaulua ei aseteta siksi, että ammuttaisiin ohi, niin ei myöskään maailmassa ole luontaista pahuutta.

Filosofi Epiktetos (55–135 jKr.)

I

Kun alan pohtia hyvän päätöksen tai päätöksenteon ongelmaa, herää kysymys, mitä hyvä oikeastaan on tai mitä se tarkoittaa. Joku saattaa väittää, että hyvä on liian laaja tai epämääräinen käsite tai mitään yleistä ja yhteistä hyvää ei ole olemassakaan, koska jokaisella on oma käsityksensä hyvästä.

Vaikka hyvä olisi kuinka vaikea käsite, emme tule toimeen ilman sitä. Hyvä on niin keskeinen sana ja asia, että se vilahtaa esiin kielessämme ja ajatuksissamme tuon tuostakin. Hyvää voi eri yhteyksissä yrittää korvata jollain muulla sanalla tai ilmauksella, mutta ennen pitkää sellainen yritys osoittautuu epätoivoiseksi ja mahdottomaksi. Hyvä on siis aivan oma juttunsa.

Hyvä on aivan varmasti olemassa, se on tosiasia. Jos väitettäisiin, että hyvää ei ole olemassa, niin saman tien jouduttaisiin toteamaan, että eipä ole paljon muutakaan.

Etenkin se jälkimmäinen väite, että jokaisella on oma käsityksensä hyvästä, yleensä vain latistaa ja tukahduttaa koko keskustelun. Mitäpä siitä sitten, jos makuasioista ei pidä kiistellä. Lause on samaa sukua kuin väite, että totuutta ei ole olemassakaan. Sen väitteen esittäjälle tämä hänen oma väitteensä yleensä on aivan varma totuus, johon hän aivan lujasti uskoo – ja auta armias, jos joku epäilee hänen totuuttaan.

Ja jos jokaisella, siis aivan jokaisella todella on oma hyvänsä tai oma käsityksensä hyvästä, silloinhan hyvä koskettaa meistä jokaista. Se on siis äärimmäisen todellinen, konkreettinen ja yleispätevä asia.

Vaikka hyvä on laaja ja vaikea käsite, sekin on vain yksi tosiasia muiden joukossa. Ei ole mitään mieltä torjua tai hyljeksiä jotain käsitettä siksi, että se on hankala. Hyvän kaltaista asiaa tai käsitettä ei voi tarkastella samalla tavoin kuin jotain hyvin suppeaa asiaa.

Hyvä on todellakin jollain tapaa epämääräinen käsite, jos epämääräisellä tarkoitetaan laajuutta ja moniselitteisyyttä. Mutta epämääräisyys ei ole sama kuin epätodellinen tai muuten epäilyttävä. Epämääräisyys ei ole vika, josta on päästävä eroon tai joka tekee käsitteen huonoksi. Hyvän tietty epämääräisyys ja moninaisuus on siis tosiseikka, jonka pohjalta on lähdettävä.

II

Aloitin antiikin filosofi Epiktetoksen lausumalla ajatelmallalla, joka ei suinkaan ole vain irrallinen heitto, vaan se tulee ottaa hyvin vakavasti. Sen olennainen sisältö on väite, että luontaista pahuutta tai pahuutta itsessään ei varsinaisesti ole olemassakaan, vaan pahuus on pikemmin hyvyyden vajavaisuutta, poissaoloa tai epäonnistumista.

Mutta tuo ajatelma kertoo muutakin, joka menee vielä tuon hyvä-paha-asetelmankin taakse. Virke ja siinä esitetty esimerkki kuvaavat siitä, että pyrimme teoillamme aina johonkin. Ihmisen toiminta suuntautuu johonkin, ja tuo suuntautuminen on tietoista.

Toki ihmisessä on myös ei-tietoista suuntautumista. Voidaan-kin vakavasti pohtia myös sitä, onko kaikki ihmisen toiminta sit-

tenkään aina suuntautumista johonkin. Mutta tuon kysymyksen voimme tässä sivuuttaa, koska nyt on kyse päätöksenteosta, joka on ihmisen tietoista toimintaa.

Päätöksen tekeminen on pyrkimistä johonkin, pyrkimistä tai suuntautumista ratkaisuun, joka sitten puolestaan ohjaa tekojamme. Päätöksen tekeminen ei ole kuitenkaan ihmisen olemisessa muusta täysin erillistä, vaan varsin yleisen filosofisen näemyksen mukaan ihmisen toiminnalle on ylipäänsä ominaista suuntautuneisuus. Tämä voi tuntua jopa itsestäänselvyydeltä tai liiankin yleiseltä ja yleisluontoiselta. Siksi pelkästään tässä muodossa väite ihmisen suuntautumisesta saattaisi jäädäkin liian yleiselle tasolle.

Monen muun antiikin filosofin tavoin Epiktetos ei kuitenkaan tyydy vain tähän. Ihminen ei vain ylipäänsä pyri johonkin, vaan ihmisen suuntautumisella tai pyrkimyksellä on myös jokin yleinen sisältö. Ihminen ja hänen toimintansa pyrkivät hyvään.

Tämäkin väite kuulostanee kovin yleisluontoiselta ja itsestäänselvältä. Moni luultavasti väittää, ettei tämä vielä johda mihinkään, koska ongelma on siinä, että itse kullakin on oma, erilainen hyvänsä ja eri ihmisten tavoittelemat hyvät ovat kovin erilaisia. Mutta siitäkin huolimatta juuri tähän väittämään on syytä pysähtyä.

Myös päätöksenteossa pyritään aina hyvään. En ole milloinkaan kuullut, että jotain päätöstä olisi ryhdytty valmistelemaan tai menty kokoukseen sillä mielellä, että nyt pyritään huonoon ratkaisuun ja tehdään huono päätös. Enkä ole kuullut, että minikään prosessin alussa edes harkittaisiin sitä, pyritäänkö tällä kertaa hyvään vai huonoon päätökseen. Eikä myöskään käydä äänestämään siitä, ketkä kannattavat hyvää ja ketkä huonoa päätöstä.

Päätöksenteon koko idea on siinä, että pyritään hyvään ratkaisuun. Ja vaikka hyvä tuntuisi olevan kuinka epämääräinen asia tahansa, se on kuitenkin yleinen päämäärä. Se luo pohjaa myös jonkin yhteisen etsimiselle.

Tämä voi tuntua niin itsestäänselvältä, että siitä puhuminenkin voi tuntua naiivilta ja kummalliselta. Kuitenkin juuri tällaisista perusasioista on lähdettävä, jos aiomme päästä asioiden ytimeen, ja kaikkein itsestäänselvimmät asiat on otettava tarkastelun kohteeksi.

III

Edelliseen voi toki tehdä monia vastahuomautuksia: monelle päättäjälle on tuttu tilanne, jossa ainakin hänen omasta mielestään tarjolla on vain huonoja vaihtoehtoja. Joku voi myös aivan tietoisesti pyrkiä päätökseen, joka olisi huono jollekin tietyllä osapuolella, erityisesti vastustajalle.

Voidaan myös tyytyä vähemmän hyvään ratkaisuun jostain syystä, esimerkiksi kompromissina tai siksi, että vähemmän hyvään tyytyminen auttaisi jossain toisessa asiassa.

Tämänkaltaiset huomaukset ovat paikallaan, ja ne vievät pohdintaa eteenpäin, mutta tarkemmin katsottuna ne eivät sittenkään kumoa esittämäni väitettä hyvään pyrkimisestä, vaan päinvastoin vahvistavat sitä.

Kun sanon, että kaikki päätöksenteko pyrkii hyvään, se ei tarkoita maksimaalisen hyvän tavoittelua kaikissa asioissa, vaan kyse on päätöksenteon yleisestä luonteesta eli ideasta. Oikeastaan nuo vastaväitteet kertovat vain sen jo todetun seikan, että hyvä on moninainen asia ja hyvään pyrkimisessä on mukana monenlaisia eri puolia.

Hyvään pyrkiminen ei ole sama asia kuin pelkkä tietoinen harkinta ja parhaan mahdollisen vaihtoehdon huolellinen puntarointi. Eikä hyvään pyrkiminen ole sama asia kuin moraalinen hyvän tavoittelu, hyvän suonto, johon palaan myöhemmin.

Hyvään pyrkiminen voi olla monin tavoin hiljaista ja tiedostamatonta. Etenkin tilanteissa, joissa järjellä ja analysoinnilla on vaikea päätyä mihinkään yksiselitteiseen ratkaisuun, saatetaan luottaa jonkinlaiseen intuitioon.

Arkipäivän pikku asioissa saatamme turvautua vaikkapa arvaukseen tai johonkin muuhun satunnaiseen keinoon. Jos en esimerkiksi mitenkään osaa perustellusti päättää, kumpi ratkaisuvaihtoehto on järkevä, ja molemmat ovat jotenkin tasaveroiset keskenään eikä kummastakaan sinänsä koidu erityistä vahinkoa, voin heittää vaikka kolikolla, lähdenkö elokuviin vai jäänkö kotiin. Hyvää ratkaisua silloinkin tavoitellaan.

Se, että ihminen pyrkii hyvään, voidaan ajatella myös niin päin, että hyvä liittyy olennaisesti juuri pyrkimykseen tai suuntautumiseen. Filosofin Aristoteles (384–322 eKr.) kiteytti hyvän näin: hyvä on pyrkimyksen yleinen suunta.

Silloin hyvä ei ole mitä sattuu, vaan se on omalla tavallaan aivan täsmällinen asia. Ja hyvän kytkeminen pyrkimykseen avaa meille heti yhden kaikkein tärkeimmistä kysymyksistä:

Onko hyvä jokin tietty asiantila vai onko se pyrkimistä johonkin asiantilaan vai vielä jotain muuta? Usein ilmeisesti ajatellaan, että hyvä on jokin asia, asiantila tai tilanne. Kun nykyään puhutaan hyvästä elämästä, ajatellaan usein, että kun minulla on jokin tietty asia tai tilanne tai tietyt olosuhteet, minulla on hyvä elämä.

Mutta entä jos hyvä ei ole vain jokin vallitseva asia, vaan se onkin pyrkimystä? Koko idea hyvästä saa silloin erilaisen suunnan.

Hyvä ei ole siis vain jokin tietty asiantila, mutta tästä ei seuraa myöskään päinvastaista, siis että hyvä olisi pelkkää pyrkimystä. Jos hyvä olisi pelkästään pyrkimystä, silloin se todellakin voisi olla mitä tahansa – ja käsite olisi varsin sekava.

Tässä yhteydessä puhutaan usein myös päämäärän ja liikkeen suhteesta. Päämäärän ja pyrkimyksen suhde ei kuitenkaan ole joko-tai vaan nimenomaan sekä-että. Hyvä siis on sellainen asia, jossa tavoiteltava asiantila ja pyrkimys siihen ovat molemmat yhtä lailla totta ja oleellisia.

Hyvän tutkimisesta

I

Miten asiat menevät silloin, kun ne menevät hyvin?

Tätä tutkitaan itse asiassa hämmästyttävän vähän. Kaikkinaisen tutkimus on aina keskittynyt pääsääntöisesti ongelmiin. Jos jokin asia ei ole hyvin tai tarpeeksi hyvin, siinä nähdään ongelma ja ongelmaan taas halutaan parannusta. Asiaa ruvetaan tutkimaan, ja ongelmasta kertyy tietoa, jonka avulla ongelmaa sitten ratkaistaan tai hoidetaan.

Merkittävä osa yhteiskuntaa ja ihmistä koskevasta tiedosta on syntynyt ja muodostunut juuri ongelmien tai häiriöksi koettujen asioiden kautta. Tiedon keskittyminen ongelmiin on sinänsä aivan ymmärrettävää, mutta se on johtanut tietynlaiseen yksipuolisuuteen.

Viime aikoina tilanne on jossain määrin muuttunut. Etenkin psykologiassa positiiviset aiheet, kuten onnellisuus, rakkaus, elämän kukoistus ja muut vastaavat teemat tai käsitteet, ovat nousseet suosituiksi tutkimuskohteiksi. Tämä on tervetullut ja kauaskantoinen muutos, ja hyvän tutkiminen on epäilemättä sukua noiden erilaisten positiivisten asioiden tutkimiselle.

On kuitenkin huomattava, että onnellisuus tai rakkauskaan eivät ole sama asia kuin hyvä. Ne ovat esimerkkejä hyvistä asioista,

mutta hyvä itsessään on vielä jotain muuta, sen täytyy olla vielä jotain enemmän ja tavallaan laajempaa kuin yksittäiset hyvät asiat.

Miten asiat menevät silloin, kun ne menevät hyvin? Tämä kysymys on edelleen laiminlyöty. Jos ja kun päätöksenteossa pyritään hyvään, tuon kysymyksen luulisi olevan kaikkein tärkein ja eniten tutkittu. Juuri niin asia kuitenkin ei ole. Meillä on tavattoman vähän tutkittua tietoa tästä kysymyksestä. Miksi ihmeessä?

Yksi syy hyvän tutkimisen vähäisyyteen voi olla se jo todettu seikka, että hyvä tuntuu olevan kovin laaja ja epämääräinen asia. Vaaditaan, että hyvä pitäisi määritellä, ja kun siinä ei onnistuta, koko asiaa ei voi oikein tutkiakaan.

Väitän kuitenkin, että hyvää ei ehkä voi eikä pidäkään varsinaisesti määritellä – eikä tämä ole mikään erityisen suuri ongelma. Älyllisessä keskustelussa määrittelyä korostetaan usein aivan tarpeettoman paljon, ja ihmiset aivan kuin säikähtävät, jos todetaan, että jotain asiaa ei voi määritellä. Helposti ajatellaan, että jos jotain asiaa ei voi määritellä, sitä ei ole silloin olemassakaan tai se ei ainakaan ole mitään olennaista.

Asiaa voidaan kuitenkin ajatella myös täysin päinvastoin: kaikkein suurimpia ja tärkeimpiä asioita ei useinkaan voi määritellä, ja tämä johtuu juuri siitä, että ne ovat niin suuria ja tärkeitä.

Määrittely on yleensä sitä, että me sijoitamme jonkin asian johonkin täsmälliseen pikku lokeroon – polkupyörä on eri asia kuin potkulauta tai mopo. Tuollaiset määritelmät toimivat arkielämässä, vaikka niissäkin tulee vastaan rajatapauksia, jotka eivät sovellu yleisiin määritelmiin.

Mutta hyvä ei ole lainkaan tuon kaltainen asia, jonka voimme vain siististi tunkea johonkin lokeroon. Sitä paitsi määrittelemisen on tarkalleen ottaen vain sitä, että sanomme jonkin tietyn asian jonkin toisen asian avulla. Mutta tämä toinen edellyttää taas määrittelyä ja niin edelleen.

Se on loputon ketju, ja siksi voidaan myös sanoa, että kaikkein perimmäisimpiä asioita ei voi määritellä jonkin toisen avulla. Monen filosofin mielestä juuri hyvä on tällainen määrittelemätön peruskäsite, samoin esimerkiksi kauneus.

Tämä ei ole samaa kuin sekavuus tai se, että puhutaan näennäisesti samasta asiasta, mutta jokainen tarkoittaa kuitenkin eri

asiaa. Hyvän moniulotteisuus ei tarkoita, että hyvä olisi aivan sattumanvaraisesti mitä tahansa. Jonkinlaiseen yhteiseen näkemykseen on syytä pyrkiä, mutta määrittelyn sijaan puhuisin mieluummin hahmottamisesta.

Hyvä on asia, jonka kohdalla emme voi lähteä jostain valmiista, tiukasta määritelmästä, vaan etsimme vähitellen jotain väljästi yhteistä pohjaa. Jos hyväksymme yhteisesti sen lähtökohdan, että hyvä on asia, jota ei voi purkittaa pieneen lokeroon, on jo päästy yhdessä eteenpäin.

Itse kutsunkin hyvää sekä hyvyttä nimityksellä kova tosiasia. Se on niin iso juttu. Kovia tosiasioita hyvyyden ohella ovat esimerkiksi kauneus ja totuus – tämä jo antiikin filosofiasta tuttu käsitekolmikko liittyy niin tiiviisti yhteen, että oikeastaan kyse ei ole kolmesta täysin eri asiasta.

Tässä keskityn kuitenkin pohtimaan tästä kolmikosta hyvyyden aspektia. Ja kysymykseen siitä, miten ja milloin asiat menevät hyvin, on myös heti tarjolla yksi varsin selkeä vastaus: asiat menevät hyvin silloin, kun ne menevät niin kuin niiden pitääkin mennä.

II

Yksi selitys hyvän vähäiseen tutkimiseen on se, että hyvästä todellakin on vaikea puhua. Hyvän väitetty epämääräisyys tai käsitteen liiallinen laajuus eivät ole likikään ainoita ongelmia. Kun hyvästä puhutaan nimenomaan päätöksenteon yhteydessä, yksi keskeinen ongelma on se, että siitä usein tehdään liian juhlallinen ja mahtava asia.

Luulen, että moni alkaa hyvästä päätöksestä puhuttaessa tapilla mielessään jotain sellaista, joka olisi täydellisen hyvä ja joka suhteessa täysin hyvä. Siis täydellinen.

Joka suhteessa täysin hyvän päätöksen tekeminen on aika vaikeaa. Väitän kuitenkin, että myös täysin hyvän päätöksen teko on täysin mahdollista ja sellaista tapahtuu kaiken aikaa. Tämä kuitenkin koskee luultavimmin pieniä, rajattuja ja konkreettisia valintoja. Suurten ja monimutkaisten asioiden kohdalla tilanne on kuitenkin toinen, niissä täydellisyyteen pääseminen lienee vaikeaa.

Hyvää päätöstä ei kuitenkaan pidä sekoittaa täysin hyvään, täydelliseen. Tämä sekaannus tapahtuu ylipäänsä varsin helposti ja usein. Yksi tyyppillinen esimerkki on hyvästä ihmisestä puhuminen. Saatetaan väittää, että hyvää ihmistä ei ole olemassakaan. Jos tiedustelee, että miten niin, saa ehkä vastauksen, että jokaisella on erilaisia vikoja ja pimeitä puolia. Siihen voi puolestaan vastata, että ilman muuta jokaisella on vikansa ja pimeät puolensa, mutta eihän se hyvää ja hyvyyttä millään tapaa estä.

Hyviä ihmisiä on vaikka kuinka paljon, sellaisia ihmisiä, jotka suhtautuvat toisiin ihmisiin arvostavasti ja avuliaasti ja huolehtivat niin itsestään kuin toisistaankin.

Hyvän ja täydellisen sekoittaminen johtaa siihen, että hyvästä tulee mahdotonta. Hyvästä tulee silloin helposti utopian kaltainen asia: hyvä on jotain, johon kyllä pyritään, mutta se ei toteudu koskaan. Jos hyvä nähdään tällä tavoin, silloin on myös helppo mitätöidä koko hyvän tavoite ja väittää sitä epärealistiseksi.

Yksi suurimpia hyvän esteitä lieneekin siinä, että rima asetetaan liian korkealle. Hyvä ei ole jotain ihmeellistä, aivan poikkeuksellista, erityistä ja ainutlaatuista. Hyvä on paljon arkipäiväisempi ja tavallisempi asia. Hyvää on vaikka kuinka paljon, ja hyviä päätöksiä tehdään vaikka kuinka paljon. Liikaa ei pidä vaatia.

Mutta on myös toinen ääripää: hyvästä tehdään liiankin latteaa ja arkipäiväinen asia. Kun ihminen odottaa kiihkeästi palautetta vaikkapa jostain suorituksestaan ja hänelle sanotaan ylimalkaisesti ”joo, ihan hyvä”, palaute voi olla paha pettymys.

Kouluarvosanoilla hyvä on enemmän kuin välttävä tai tyydyttävä mutta vähemmän kuin kiitettävä. Ja niinhän me usein sanomme jostakin, että ihan hyvä – eli asia on OK. Se on moitteeton, siinä on perusjutut kunnossa, mutta se ei toisaalta ole erikoinen, erinomainen, häikäisevä, huippua tai ainutlaatuinen.

Kouluarvosanat ovat kuitenkin yksipuolinen lähtökohta jo siksi, että kaikkia asioita ja kaikkia päätöksiä ei voi luokitella millään samalla asteikolla. Mutta voin vetää johtopäätöksen, että hyvä on jossain mielessä keskitietä: hyvä ei tarkoita vain parasta mahdollista, ainutlaatuista huippuluokan päätöstä, koska sellaisia tavoiteltaessa moni hyvä päätös jää tekemättä. Mutta hyvä ei myöskään ole mitä tahansa rutiinisuoitusta.

Jos nimittäin ajattelemme niin, että hyvä on täydellisyyttä, silloin hyvästä tulee kaunis tavoite, joka ei toteudu koskaan. Ja luulen, että aika moni ajatteleeikin hyvän tällä tavoin eli hyvä on pelkästään tavoite – todellisuus onkin sitten eri asia. Näin ajateltuna hyvä olisi utopia, ja sen monet kokevat jo sinänsä turhana, koska se ei ainakaan ole totta.

III

Ehkä tässä on myös yksi syy, miksi jotkut vierastavat hyvästä puhumista. Hyvä saatetaan jo lähtökohtaisesti kokea todellisuudelle vieraana haihatteluna, teoretisointina tai jeesusteluna. Tämä on täysin perusteeton asenne, jonka taustalla on liian kapea käsitys hyvästä.

Hyvä on koko ajan keskitietä, todellisuuden ja tavoitteen kohtaamista, ja silloin se tarkoittaa nimenomaan molempia yhtä aikaa. Jos hyvästä tehdään pelkästään tavoite, se johtaa tuohon utopiaan. Jos taas hyvä otetaan pelkästään vallitsevana tosiasiana, se latistuu. Eli meidän tavallaan täytyy hyväksyä kaikki.

Mutta hyvä ei ole utopiaa sen paremmin kuin pelkkää arkirealismiaakaan. Voidaan ajatella niinkin, että tavoitteet tuleekin asettaa korkealle ja myös utopioita tarvitaan ajattelumme tueksi, vaikka niihin onkin suhtauduttava varovasti. Hyvästä puhuminen sisältää usein pienen pilkahduksen paremman toivosta, ja se on ihmisyyden eräs ydin.

Ylipäänsä hyvässä ei ole kysymys vain tietystä tasosta, siis että jokin taso tai suoritus eli lopputulos on hyvä. Kun sanoin, että hyvä on pyrkimystä, se ei tarkoita vain kohteena olevaa asiaa, vaan myös pyrkiminen on hyvää – eikä pyrkimisen hyvä edes ole sama asia kuin tavoitellun lopputuloksen hyvä.

Myös päätöksenteossa voidaan erottaa kaksi puolta, päätöksen varsinainen sisältö ja se, miten päätös itsessään syntyy tai tehdään. Nämä kaksi puolta voivat eri tapauksissa ja käytännön tilanteissa painottua hyvinkin eri tavoin, mutta molemmat puolet ovat tärkeitä. Kun pohdimme hyvää päätöstä, emme voi vain tarkastella sisältöä ja samalla unohtaa sen, miten päätös tehdään. Mutta päinvastoinkin voi käydä, eikä sekään ole hyvä.

Yksi sovellutus tästä asiasta on päämäärien ja keinojen suhde. Hyvään päämäärään pyrkiminen ei oikeuta päinvastaisten keinojen käyttöön, sillä hyvä on molemmissa.

Hyvää voidaanakin varsin kattavasti luonnehtia niin, että hyvä on tavoitteen ja tosiasian kohtaamista. Kun sanon, että nyt asiat ovat hyvin tai että nyt minun on hyvä olla, se tarkoittaa, että juuri nyt on hyvä enkä tällä hetkellä toivo enempää.

Kun edellä siis esitin kysymyksen siitä, miten asiat ovat silloin, kun ne ovat hyvin, yksi vastaus siihen on se, että hyvä on tavoitteen ja vallitsevan todellisuuden sopusointua.

Hyvän eri merkityksiä päätöksenteossa

I

Hyvällä ei ole jotain yhtä ja yksinkertaista perusmerkitystä, jonka avulla hyvä voitaisiin helposti määritellä tai mitata ja tunnistaa. Mutta tästä ei seuraa päinvastainen asiantila, siis että hyvä olisi jotain täysin epämääräistä ja tavoittamatonta tai pelkästään subjektiivista – eli mikä nyt kenestäkin tuntuu hyvältä tai mitä kenenkin päähän pälkähtää ajatella hyvästä.

Näiden kahden ääripään välinen hedelmällinen keskitie löytyy sen myöntämisestä, että hyvällä on keskenään erilaisia merkityksiä, ja niiden merkitysten pohtimisesta. Hyvä on jotain, josta voidaan keskustella ja josta voidaan etsiä yhteistä pohjaa. Mutta sitä ei voi tehdä minkään helpon ja yksioikoisen määrittelyn pohjalta, vaan hyvä on otettava esiin koko moninaisuudessaan.

Hyvä-sanalla on kielessämme todella monenlaisia merkityksiä. Kielitoimiston verkkosanakirja tarjoaa lähtökohdaksi 11 nykykielessä elävää perusmerkitystä. Ja koska sana on todellakin laaja, tämä ei ole mikään kiveenhakattu luku, vaan sen tilalla voisi hyvin olla jokin muu luku. Hyvällä ei siis ole jokin tietty määrä merkityksiä, vaan niitä on paljon, ja ne ovat myös keskenään hyvin erilaisia.

Suomen kielen hyvä-sana on ikivanha ja omintakeinen sana. On myös mielenkiintoista havaita, että vaikka eri kielissä ”hyvää” tarkoittavat sanat poikkeavatkin toisistaan, sanan monimerkityksisyys on yhteistä. Ja vieläpä niin, että samat perusmerkitykset toistuvat useissa eri kielissä.

Hyvän perusideassa näyttäisi siis olevan jotain yhteistä, mutta tämä ei tarkoita, että se olisi yksinkertainen, päinvastoin. Joka tapauksessa hyvä on aivan olennainen asia ihmisyyden ja ihmisen kulttuurin kannalta.

Monet filosofit ovat Aristoteleesta alkaen kiinnittäneet huomiota hyvä-sanana laajaan käyttöön. Kun hyvällä on varsin erilaisia merkityksiä, voidaan kysyä, miksi me kuitenkin nimeämme erilaisia asioita ja tilanteita tällä samalla hyvä-sanalla. Yksi klassinen kysymys onkin, löytyykö erilaisten hyvien tai hyvän merkitysten takaa jokin yksi ja yhteinen, ”perushyvä” tai hyvän idea.

En käy tässä pohtimaan tuota keskustelua sen tarkemmin, mutta todettakoon, että vaikeaksi sellaisen löytäminen on osoittautunut. Monet ovat olleet sitä mieltä, että kaikkia hyvän eri merkityksiä yhdistävää piirrettä ei ehkä ole.

Mutta toisaalta ei ole myöskään vakuuttavaa olettaa, että hyvä vain aivan sattumoisin tarkoittaisi niitä kaikkia erilaisia asioita, joita sillä nimetään. Silloin hyvä olisi vain kielen leikkittelyä ja oikkua, niin kuin suomen kielen sana kuusi, jolla nyt vain on kaksi aivan eri merkitystä. Kukaan ei ole tainnut puolustaa sellaista kantaa, että erilaiset hyvät olisivat vain näennäisiä sanallisia yhtäläisyyksiä.

1900-luvulla tätä vyyhteä pohtivat filosofiassa mm. Ludwig Wittgenstein ja hänen suomalainen työnsä jatkaja Georg Henrik von Wright. von Wright pohti hyvän eri merkityksiä tunnetussa teoksessaan Hyvän muunnelmat (suom. Vesa Oittinen 2001), ja tämä hänen jaottelunsa on levinnyt myös moniin filosofian oppikirjoihin. Esittelen sen tässä lyhyesti lähinnä siksi, että se on inspiroinut omaa hyvää päätöstä koskevan jaottelun luomista.

- Välineellinen hyvä, jos hyvyys perustuu siihen, että jokin asia toimii hyvin välineenä johonkin. Kynä on hyvä silloin, kun se toimii hyvin tehtävässä, johon se on tehty, siis kirjoittamisessa.

- Tekninen hyvä liittyy läheisesti edelliseen eli asioiden toimivuuteen.
- Hyvä voi olla hyödyllisyyttä; hyödyllinen tai hyötyä tuottava hyvä on esimerkiksi hyvä terveys.
- Mielihyvää tai nautintoa, hyvä mielihyvänä, nautintona, hedonistinen hyvä.
- Moraalinen hyvä, joka von Wrightin mukaan on nuo kaikki edelliset yhdessä eikä ole niistä erillinen muoto. Tähän kannottoon ei tarvitse yhtyä, vaikka muutoin soveltaisi tai suosisi hänen jaotteluaan.

II

Mutta nyt on kyse päätöksenteosta eikä mistä tahansa hyvästä, enkä seuraa suoraan mitään aiempaa valmista jaottelua. Tätä tehtävää varten täytyy muotoilla jälleen kerran uusi jaottelu, ja olen päätenyt neljään hyvän perusmerkitykseen.

Jaotteluni muistuttaa von Wrightin jaottelua siinä, että se osoittaa, miten erilaisia asioita ja näkökulmia hyvään voi liittyä. Jaotteluni on myös erilainen. von Wrightin mallissa jokainen hyvä on varsin itsenäinen, tavallaan oma juttunsa. Hyvä teknisenä toimivuutena on aivan eri asia kuin hyvä nautintona, eikä niiden tarvitse kovin paljoa liittyä toisiinsa eikä niitä pidä sekoittaa keskenään.

Omassa jaottelussani korostan päinvastoin sitä, että hyvän eri merkitykset liittyvät toisiinsa ja täydentävät toisiaan. Ne eivät pärjää yksin, eikä niitä voi käyttää täysin toisistaan riippumatta, vaan ne kaikki ovat jollain tapaa läsnä.

Ajattelen tässä ensi sijassa julkista päätöksentekoa, siis yhteisiä asioita, jotka koskevat jotain laajempaa ihmisjoukkoa ja asiakokonaisuutta. Periaatteessa samat asiat ovat kuitenkin sovellettavissa myös epävirallisempaan, yksityiseen ja pienimuotoisempaan päätöksentekoon.

Nelijako on seuraava:

1. Päätöksen toimivuus eli toteuttamiskelpoisuus ja tuloksellisuus
2. Päätöksen tasapuolisuus eli oikeudenmukaisuus tässä perustavassa merkityksessä

3. Päätös sen kohteeksi koituvan kokemuksen

4. Päätöksen moraalinen puoli, moraalinen hyvä

Tämä ei tarkoita sitä, että hyvän päätöksen tulisi täydellisesti toteuttaa tai ottaa huomioon kaikki nämä seikat. Sellainen olisi aivan liian vaativaa täydellisyydentavoittelua. Sen sijaan on olennaista havaita, että hyvässä tosiaankin on monenlaisia ulottuvuuksia, jotka voivat painottua eri tavoin.

Tällainen jaottelu ei nosta hyvän päätöksen rimaa tavattoman korkealle, vaan avaa monenlaisia eri mahdollisuuksia hyvän toteuttamiseen. Hyvän tekeminen ei siis ole vaikeaa, monimutkaista ja mahdotonta, ja sitä mystifoidaankin tässä mielessä liikaa. Hyvyys ei ole maailmassa mikään harvinainen ilmiö vaan jokapäiväinen välttämättömyys, joka pitää maailmamme koossa ja toiminnassa. Tarkoitukseni on pikemmin tehdä hyvästä helppoa: hyvään on monta tietä ja hyvä voi olla monella tavalla.

Kaikki nämä puolet ovat jollain tavalla mukana hyvää päätöstä etsittäessä ja tehtäessä. Niitä ei voi täysin erottaa toisistaan. Yksittäisessä päätöksentekotilanteessa ne painottuvat eri tavoin ja voi olla, että jokaisessa yksittäisessä tilanteessa näitä kaikkia ei juurikaan huomioida. Mutta silti ne kaikki ovat kokonaisuudessa olemassa. Niitä ei voi palauttaa toisiinsa eikä voi ajatella, että yhdenlaisen hyvän toteuttaminen korvaisi automaattisesti kaikki muut.

Tämän vuoksi emme voi tarkastella hyvää vain yhden kriteerin kautta. Kaikki ovat tarpeen, mutta nimenomaan toistensa yhteydessä. Eikä näillä ole mitään automaattista arvojärjestyksiä. Ei ole niin, että yksi näistä olisi aina ennen kaikkia muita, se kaikkein ratkaisevin, joka sitten lopulta määrää kaikki muut. Jokainen hyvän päätöksen ominaisuus on myös itsessään eräänlainen keskitie, ja niiden yhteinen lopputulos on kaikista yhdessä muodostuva keskitie.

Koska kaikki nämä puolet ovat siis olennaisia ja tarpeellisia, vain yhteen näkökulmaan tuijottaminen voi johtaa ongelmiin.

Myöskään tarkastelun järjestyksellä ei ole väliä, mutta päätöksen toimivuus ja toteutettavuus näyttävät ensi katsomalta olevan sopivan helppoja, joten siitä kannattaa aloittaa.

III

Jotta päätös on hyvä, sen on oltava realistinen. Sen täytyy toimia käytännössä ja olla toteuttamiskelpoinen. Toteuttamiskelpoisuus tarkoittaa esimerkiksi taloudellista ja teknistä toimivuutta, mutta myös sitä, että päätös on mahdollista viedä läpi päätöksentekokoneistossa – mikä ja millainen se sitten onkaan.

Realistisuus tässä merkityksessä on hyvän päätöksen ehto niin itsestäänselvästi, että sitä ei aina tule edes ajatelleeksi. Jokin idea voi olla kaikin puolin hyvä ideana, mutta jokin realiteetti estää sen toteutumisen. Silloin sinänsä hyvästä ideasta ei ole päätöksenteon pohjaksi.

Pelkkä realistisuus – arvioidaan sitä sitten miten tahansa – ei yksin riitä hyvän päätöksen perustaksi. Ratkaisuja tehdään paljon siltä pohjalta, että jos jokin ehdotus näyttää toimivalta, se myös toteutetaan.

Tämä pätee erityisesti teknologiaan: jokainen keksintö, joka on toteuttamiskelpoinen, täytyy myös toteuttaa. Tämä johtaa ratkaisuihin, jotka kyllä kyetään toteuttamaan mutta joita ei pitäisi toteuttaa, koska ne tuottavat ongelmia. Kyetään kyllä tekemään jokin tietty asia, mutta ei arvata siitä johtuvia seurauksia eikä etenkään osata hallita niitä.

Tämä koskee yhtä lailla myös vallankäyttäjiä. Jos henkilöllä on tiettyä valtaa, hän arvioi tilanteita usein vain sen pohjalta, mihin hänen valtansa ulottuu, ja tekee kaiken, mikä sen puitteissa on mahdollista.

Toisin sanoen, jos jokin asia on käytännössä täysin mahdollista tehdä, siitä ei automaattisesti seuraa, että tuo asia pitäisi tehdä tai että se olisi järkevä tehdä. Tämä koskee myös tuloksellisuuden arviointia. Hyvän päätöksen täytyy tuottaa suotuisia tuloksia, mutta erilaisten tulosten arviointi on sekin hyvin monisyinen ja monimutkainen asia. On myös tilanteita, joissa on vain huonoja vaihtoehtoja, tai tilanteita, joissa on tärkeää saada ylipäätään jokin päätös aikaan.

Myös realistisuus on moniselitteinen asia. Jokin asian realistinen toteutus riippuu myös siitä, halutaanko sitä toteuttaa. Ei siis ole valmiita realiteetteja, vaan realiteetitkin riippuvat osin siitä, miten niihin suhtaudutaan – luja tahto vie läpi harmaan kiven.

Mutta tähän voidaan vastata, että myös tahtotila on osaltaan yksi realiteetti ja siten realistisuuden arvioinnin osa.

IV

Toinen aspekti eli tasapuolisuus tai oikeudenmukaisuus on erityisesti julkiseen päätöksentekoon liittyvä asia, mutta se voidaan ulottaa koskemaan kaikkea muutakin. Tämäkin on järjestäytyneessä, lakiin ja muihin peruseriaatteisiin nojaavassa yhteiskunnassa niin itsestään selvää, että sitä ei aina tule ajatelleeksi. Mutta päätöstä tehtäessä on otettava jollain tapaa huomioon kaikki osapuolet tai kaikki tapaukset, joita se koskee. Päätöksen tulee jollain tavalla tasapuolisesti kohdistua kaikkiin tapauksiin, eikä päätös saa kohtuuttomasti suosia ketään muiden kustannuksella.

Tasapuolisuudella tarkoitetaan tässä aivan yksinkertaista, perustavaa oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus on laaja käsite, eikä se tyhjenny pelkästään tällaiseen perustavaan tasapuolisuuteen. Tasapuolisuuden ohella voidaan puhua myös johdonmukaisuudesta.

Oikeudenmukaisuuden kaikkein yleisimpiä periaatteita onkin seuraava: samanlaisia samalla tavalla, erilaisia eri tavalla. Päätöksenteossa on siis noudatettava tasapuolisuutta ja pyrittävä siihen, että kaikki osapuolet otetaan huomioon. Tämä on hyvän päätöksen välttämätön ehto, mutta se yksin ei riitä, koska pelkkään tasapuolisuuteen vetoamalla voidaan päättää tai tehdä oikeastaan mitä tahansa.

Samoin pelkkä tasapuolisuuden korostus voi myös halvaannuttaa tai vesittää päätöksenteon, jos pidetään kiinni vain siitä, että kaikkia kohtaan on oltava ehdottoman tasapuolinen. Päätös voi olla ehdottoman tasapuolinen mutta silti huono, jos esimerkiksi jokin jaettava asia jaetaan kaikkien kesken niin, että kukaan ei saa mielekästä tai riittävää kokonaisuutta.

Suomen valtakunnanpolitiikassa on viime aikoina keskusteltu siitä, halvaannuttaako liiallinen tasapuolisuuteen pyrkiminen päätöksentekoa, jos päätöksentekijöiden näkemykset ovat kaukana toisistaan ja kaikki pitää ottaa huomioon. Ruotsalaisesta keskustelukultuurista taas on löydetty huvittaviksikin tarkoitettuja

esimerkkejä siitä, millaisiin tilanteisiin joudutaan, kun viimeiseen asti halutaan turvata, että kaikki saavat täsmälleen saman eikä kukaan joudu pahoittamaan mieltään.

En ota kantaa näihin tapauksiin, mutta selvää on, että tasapuolisuuden vieminen äärimmilleen voi ainakin periaatteessa johtaa myös ongelmiin.

Jokainen näistä hyvän päätöksen eri puolista näyttää myös sisäisesti olevan ristiriitainen tai paradoksaalinen. Tasapuolisuus eli perustava oikeudenmukaisuus on inhimillisen toiminnan kaikkein tärkeimpiä taitoja ja kulmakiviä. Sen loukkaaminen on varmimpia tapoja rapauttaa luottamus ja siten estää koko yhteisön hyvää toimintaa ja yhteenkuuluvuutta. Tasapuolisuuden toteuttamisessa kannattaa nähdä vaivaa, ja se on syytä ajatella tarkoin.

Tasapuolisuus tavallaan tarvitsee tai ehkä vaatiikin itsensä kanssa vastakkaisia elementtejä, jotka juuri vastakkaisuudellaan täydentävät sitä. Esimerkki tällaisesta on armo. Armo on jotain, jota ei ansaita, armo ei tule automaattisesti eikä armo noudata oikeudenmukaisuutta. Armo vain tulee.

Oikeuslaitoksen tulee noudattaa ehdotonta tasapuolisuutta, eikä sen tule katsoa yksilöön. Mutta presidentti voi käyttää armahdusoikeutta. Tämä on pieni ja ei-välttämätön mutta mielenkiintoinen esimerkki.

Kun päätöksenteon lähtökohta on tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, voidaan tietoisesti jättää sellainenkin tilanne, jossa puhtaasti yksilöllisellä arvioinnilla tai jopa sattumanvaraisuudella on sijansa. Kun kaikki saavat saman, se ei herätä ajatuksia yksipuolisesta suosimisesta, mutta silti voi olla mahdollista suoda jokin aivan erityinen huomionosoitus jollekin yksityiselle.

Tasapuolisuuteen voi liittyä myös tasapäistämiseen kohdistuvaa kritiikkiä. Jos tasa-arvo tai tasapuolisuus on tärkeää, niin olennaista on yksilön suhde toisiin. Ja jos yksilöä aina vain verratetaan toisiin, voi käydä niinkin, että hän itse, yksilöllisyys jää vähemmälle huomiolle.

Ihmiset eivät ole tasa-arvoisia, vaan jokainen yksilö on rajattoman arvokas, muotoili filosofi ja teologi Terho Pursiainen. Hie-man samassa hengessä kehitin itse paradoksaalisen ratkaisun: Kumpikin saa enemmän kuin toinen.

Tuo ajatus syntyi tilanteessa, jossa hyödyke piti jakaa kahden osapuolen kesken. Kumpikin vaati itselleen enemmän mutta myös perusteli kantansa. Tuloksena oli lupaus: hyvä on, kumpikin saa enemmän kuin toinen. Se tarkoitti sitä, että alkajaisiksi ei vain yksipuolisesti ilmoitettu, että asia jaettaisiin täsmälleen tasan osapuolten kesken, vaan kummankin esittämät toivomukset ja perustelut siitä, miksi hänen piti saada enemmän, otettiin vakavasti. Mitattavissa oleva lopputulos ei kenties poikkeaa tasajaosta, mutta tapahtuman henkinen sisältö on erilainen.

V

Kolmas eli päätöksenteon kokemuksellisuuden aspekti voidaan sekin nähdä osin edellisen vastakohtana tai täydennyksenä. Päätöksentekijä voi muotoilla päätöksen, joka on kyllä tasapuolinen kaikkia osapuolia kohtaan, mutta kukaan ei oikein koe sitä omakseen. Tällainen lienee yleinen tilanne päätöksenteossa, jossa pyritään hyvään, mutta joka perustuu vain ylhäältä tapahtuvaan saneluun. Päätöksentekijä kertoo, että päätös on tehty yleisön etuja ajatellen ja hyvää tarkoittaen ja kaikkia ajatellen, mutta päätöksen kohteet eivät ole samaa mieltä.

Päätöstä ei toisin sanoen voida tarkastella vain sen realistisuuden ja perustavan tasapuolisuuden kannalta, vaan huomioon on otettava kohteen oma kokemus asiasta. Hyvä on myös kokemusta, hyvä on sitä, miten ihminen kokee asian olevan ja miltä se hänestä tuntuu. Hyvä ei ole vain jollain tapaa objektiivisesti mitattava ja arvioitava asia, vaan se on kokemusta.

Ihmisten eli päätöksen kohteena olevien oma kanta ja oma kokemus on siis yksi hyvän päätöksen ehto. Koetun hyvän tai tyytyväisyyden arvioiminen onkin tullut viime aikoina suunnittelussa ja päätöksenteossa entistä enemmän esille. Ja kun ajatellaan edellä esitettyjä filosofisia perusmerkityksiä, niin mielihyvä tai kokemuksellinen hyvä on aivan itsestään selvästi hyvän olennainen seikka.

Nykyään korostetaan jo niin paljon subjektiivista kokemusta ja ihmisten omaa, henkilökohtaista hyvää, että on päinvastoin sanottava, että yksin siihen nojaaminen ei myöskään toimi. Jos nojaamme vain ihmisten kokemukseen ja siihen, että asian täytyy

tuntua jollain tavalla hyvältä tai tyydyttävältä, hankalat päätökset jäävät tekemättä.

Ei minun takapihalleni -ilmiö on esimerkki siitä, miten hyvän yhden aspektin ylikorostaminen voi johtaa ongelmiin. Kukaan ei halua läheisyyteensä jotain asiaa, josta voi koitua haittoja ja joka siten ei tunnu itsestä mukavalta. Mutta jonnekin se asia on kuitenkin pakko sijoittaa.

Hyvän päätöksen on syytä vastata jollain tavalla ihmisten omaa kokemusta, tai siihen kannattaa pyrkiä. Hyvä ei ole pelkäämistään ihmisten kokemusta tai mielihyvää, vaan hyvän arvioinnissa on myös objektiivisemmat perustansa. Ikävät säästöpäätökset tuntuvat aina jonkun kukkarossa.

Ja koska hyvä on itsessään moninainen asia ja ihmisen itse on sitä vaikea arvioida, ei hyvää voida laskea vain sen varaan, mikä ihmisistä tuntuu hyvältä. Tämä näkyy selvästi hyvän elämän käsitteessä, joka on filosofiasta levinnyt laajempaankin keskusteluun.

Hyvä elämä on kyllä mainio ja tarpeellinen käsite, mutta samalla se on osuva esimerkki siitä, miten käsitteet voidaan heti kättelyssä ottaa liian suppeasti ja miten tämä taas vaikuttaa edelleen koko asian käsittelyyn. Hyvä elämä ei ole sama asia kuin minun hyvä elämäni: mitä minä tarvitsen omaan elämääni tai mikä minusta tuntuu hyvältä. Hyvä elämä on myös yhteinen ja objektiivinen asia. Hyvä on myös toisten hyvää, sellaista mikä ei välittömästi edes kosketa minua.

Hyvän kokeminen hyväksi on välttämätöntä, mutta yksistään se ei riitä hyvän perustaksi. Kokemuksellisuuden korostaminen täydentää mainiolla tavalla edellä kuvattuja realistisuutta ja tasapuolisuutta. Jos realismi, tasapuolisuus ja kokemuksellisuus kyetään jollain tapaa yhdistämään, ollaan jo pitkällä. Väitän silti, että tämä yhdistäminen ei kuitenkaan täytä hyvän koko kenttää, vaan vielä on neljäskin asia eli moraalinen hyvyys.

VI

Kun puhumme hyvästä ja aivan erityisesti silloin, kun puhumme nimenomaan hyvydestä, mieleen nousee vahvasti moraalinen hyvyys. Se on toisaalta välttämätön, toisaalta vaikea seikka. Moraalisesta hyvästä tai hyvydestä on erilaisia käsityksiä, ja sen ar-

viointi ja pohtiminenkin on erilaista, mutta ei moraalinen hyvä oikeastaan sen vaikeampi ole kuin realismi, toimivuus tai tasapuolisuuskään. Mikään näistä ei ole helppo asia, mutta ei myöskään mahdoton.

Meidän on syytä pitää mielessä, että nämä neljä eivät ole erillisiä, vaan koska ne liittyvät toisiinsa, ne ovat myös toistensa sisällä. von Wright ajatteli siihen tapaan, että moraalinen hyvä ei ole mikään erillinen ja itsenäinen hyvän laji ollenkaan. Moraalinen hyvä on sitä, mikä syntyy, kun muut hyvän lajit toteutuvat, se on hyvän tekemistä ja toteutumista. Jos tätä sovellettaisiin tässä esittämääni jaotteluun, nuo kolme edellä mainittua asiaa toteutuksaan toteuttaisivat myös moraalisen hyvän.

Olen kuitenkin sitä mieltä, että ainakaan tähän omaan jaotteluuni ei voi soveltaa tuota ajatusmallia, vaan moraalinen hyvä on itsenäinen ja erillinen, vaikkakin muihin liittyvä asia kuten kaikki muutkin. Moraalinen hyvä ei ole vain mekaanista tasapuolisuutta tai oikeudenmukaisuutta, vaan moraalinen hyvä on pyrkimystä moraalin edistämiseen.

Tätä kantaa voi perustella vaikkapa ajattelemalla hyvän ihmisen käsitettä. Hyvä ihminen on kaikkein yleisintä, mitä ihmisen kohdalla voidaan sanoa hyvästä, ja hyvä ihminen tarkoittaa aivan selkeästi moraalista käsitettä. Hyvä ihminen välittää toisista, on epäitsekäs, tekee hyviä tekoja ja niin edelleen. Hyvä ihminen on käsitteenä erilainen kuin vaikkapa hyvä autonkuljettaja, vaikka autonkuljettajakin on ihminen. Auton kuljettaminen viittaa mekaaniseen taitavuuteen, vaikka sekään taito ei ole pelkkää mekaanista osaamista, vaan toiset ihmiset on osattava ottaa huomioon. Hyvä ihminen ei ole siis mikään tekninen taitavuus vaan sitä, että ihminen on hyvä.

Tai sitten: jos hyvä ihminen on moraalinen olento, tämä voidaan ymmärtää niin, että ihmisen tarkoitus on nimenomaan olla moraalisesti hyvä ja ihmisenä olemisen taito, ihmisyyden taito, on moraalisesti olemisen taitoa.

Tätä vahvistaa sekin, jos pohdimme sellaisia asioita kuin hyvä teko tai hyvä työ. Ne ovat kaikkein yleisimpiä ihmisen toimintaan viittaavia termejä, ja molemmat ovat moraalisia. Hyvä työ ei tarkoita mitä tahansa työsuoritusta, vaan jos kerromme, että joku teki hyvän työn, siinä on moraalinen vivahde.

Toisin sanoen moraalinen hyvä tässä merkityksessä on aktiivisuutta. Moraalinen hyvä on esimerkiksi aktiivista pyrkimystä oikeudenmukaisuuden tai tasa-arvon lisäämiseen. Moraalinen hyvä on esimerkiksi tapahtuneen ja koetun vääryyden aktiivista hyvittämistä.

Moraalinen hyvä on päätöksenteon vaikeimpia asioita. Pelkkä moraaliseen hyvään pyrkiminen sinänsä voi johtaa huonoihin tuloksiin – tästä riittää esimerkkejä, ja kynnököt jaksavat muistuttaa siitä loputtomiin.

Moraalisesti hyvät pyrkimykset voivat johtaa huonoihin tuloksiin, siitä ei ole pienintäkään epäselvyyttä. Tämä seikka on se, jolla kaikki maailmanparantajat, idealistit tai moralistit voidaan aina hiljentää.

Mutta moraalit ja realismi eivät ole vastakohtia. Ja hyvät pyrkimykset johtavat usein myös hyviin tuloksiin.

Päinvastoin moraalisen hyvän näkökulma on tuotava esille kaikkeen päätöksentekoon. Realistisuus, tasapuolisuus ja kokemuksellisuus eivät ole kaikki kaikessa.

Pyrkimys tasa-arvon lisäämiseen on varsin selkeä esimerkki. Emme tavoittele vain tasapuolisuutta kaikille, vaan pyrimme vaikuttamaan siihen suuntaan, että tasa-arvoisuus ylipäänsä lisääntyisi. Sama koskee heikommassa asemassa olevien tukemista. Emme pyri vain mekaaniseen tasapuolisuuteen, vaan on syytä ajatella erityisesti niitä, jotka ovat heikommassa asemassa. Moraalisen hyvän nimissä voidaan oikaista jotain aiemmin koettua vääryyttä tai yksipuolisuutta.

Kaikissa yksittäisissä päätöksissä ei ole mahdollista erikseen toteuttaa jotain tiettyä, selkeää moraalista hyvää, mutta päätöksentekijän tulee kaikessa harkinnassaan ottaa moraalisen hyvän näkökulmat huomioon eikä tyytyä vain muihin. Ei ole myöskään mitään automatiikkaa, että taloudellisten tai teknisten seikkojen tulee määrätä moraalista hyvää. Jos moraalisen hyvän näkökulmasta on perusteltua, että halvinta tarjousta ei hyväksytä, tälle perustelulle tulee antaa sijansa.

Moraalisesta hyvästä sanotaan helposti, että siitä on paljon erilaisia käsityksiä ja eri ryhmien edut menevät ristiin – kuka on heikommassa asemassa oleva ja mikä on tasa-arvoa. Moraalisen

hyvän toteuttaminen vaatiikin harkintaa ja viisautta, siihen ei ole automaattisesti toimivaa keinoa.

Hyvän olemassaoloa ei kuitenkaan kumoa se, että eri osapuolet ajavat omaa etuaan ja tavoittelevat omaa hyvänsä, joka on ristiriidassa muiden hyvän kanssa. Eri näkemyksiä on siksi kuunneltava ja tehtävä kompromisseja. Se on yleensä vaikeaa, mutta siinä päätöksentekijän taito juuri ilmeneekin. Myös kompromissit ovat pyrkimystä hyvään, eivät pelkkää mekaanista sovittelua.

Väite, jonka mukaan käsitykset hyvästä poikkeaisivat rajattomasti toisistaan, ei yksinkertaisesti pidä paikkaansa. Tiettyjen perusasioiden varassa päästään jo pitkälle: reilu peli, oikeudenmukaisuuden ihanne, toisen kunnioittaminen, epäitsekkyuden kyky, kyky ja halu asettaa toinen itsensä edelle ja kyky ajatella myös toisen kannalta. Ne ovat aika selkeitä asioita, ja niiden pohjalta lähteminen on moraalisesti kestävä asenne.

VII

Jaottelun mieli on siinä, että nämä kaikki ovat realiteetteja. Ne kaikki on syytä ottaa huomioon. Eikä juuri tämä jaottelu ole täysin ehdoton ja välttämätön, vaan se voitaisiin tehdä jollain toisellakin tavalla. Mutta nähdäkseni jokin tällainen lähestymistapa on tarpeellinen ja hedelmällinen hyvän kaltaisen asian tutkimisessa, jotta voisimme välttää toisaalta liian yksinkertaistamisen ja toisaalta asian täydellisen hajoamisen.

On siis syytä yrittää nähdä kaikki nämä puolet ja pohtia niiden suhteita, sillä eri tilanteissa ne voivat painottua hyvinkin eri tavoin. Yksi tapa konkretisoida tätä olisi ajatus, että hyvä päätös ei voi sotia täysin mitään tällaista olennaista merkitystä vastaan. Ei kannata vaatia, että päätös olisi joka suhteessa täydellinen, mutta voidaan sanoa, että mitään näistä ei saa täysin laiminlyödä.

Jos jokin ajatus on moraalisesti hieno ja reilu ja ihmisistä hyvältä tuntuva, mutta sen toteuttaminen ei ole realistista, siitä ei synny hyvää päätöstä. Mutta myöskään sellainen, joka on realistinen ja toteuttamiskelpoinen, mutta edistää huonoina tai vahingollisina pidettyjä asioita, ei ole erityisen hyvä.

Sellainen päätös, joka antaa tilaa vääryyden tekemiselle tai kannustaa ihmisiä esimerkiksi ahneuteen ja toisten hyväksikäyt-

tämiseen, ei ole täysin onnistunut, vaikka se olisi jollain tapaa realistinen. Tai päätös, joka vaikkapa enemmistön mielestä on aivan hyvältä tuntuva, mutta aiheuttaa merkittäviä ongelmia jollekin osapuolelle tai vähemmistölle, ei ole erityisen esimerkillinen.

Hyvän eri puolet täydentävät toisiaan, jos ne lisäävät toinen toisensa vaikusta. Jos jokin ratkaisu on taloudellisesti toimiva tai kaksi vaihtoehtoa on taloudellisesti yhtä toimivia, mutta toinen on moraalisisessa mielessä kestävämpi tai oikeudenmukaisempi, tämä jälkimmäinen on ilman muuta järkevä valita. Eri hyvät voivat olla myös ristiriidassa keskenään ja mahdollisesti korvata toisiaan.

Käytännön tilanteissa eri hyvät ovat nimenomaan usein vastakkain. Talouden etu ja moraaliset seikat ovat vastakkain, tasa-puolisuus ja ihmisten kokemus voivat olla vastakkain ja niiden kesken voidaan löytää hyvin monenlaisia vastakkainasetteluja.

Jos hyvä ymmärretään esittämälläni tavalla kokonaisuutena, hyvän toteuttaminen on kompromissien rakentamista näiden välille – yksi ei jyrää muiden kustannuksella. Talouden ja moraalilin näkökulmien sovittaminen tarkoittaa sitä, että myös talouden on joustettava, ei vain moraalin.

Yksi mahdollisuus on rakentaa erilaisia mekanismeja, jotka mahdollistavat erilaisten näkökulmien painottamisen eri tavoin. Jokaisessa yksittäisessä päätöksessä ei ehkä voida ottaa kaikkia näitä huomioon, mutta päätöksentekomenettelyä voidaan kokonaisuutena rakentaa niin, että kaikki nämä pääsevät esiin.

Jos moraalista hyvää on vaikea muuten suosia, tehtäköön myös sellaisia päätöksiä, jotka korostavat tätä näkökulmaa. Jaottelua voi siten käyttää myös päätöksentekomekanismien kehittämiseen ja monipuolistamiseen.

VIII

Jaottelua pohdittaessa on muistettava, että se todellakaan ei tyhjennä hyvän koko merkityssisältöä. Hyvä on niin moninainen asia, että kaikkia sen merkityksiä ei pysty tuolla tavoin muovaamaan toimivaksi jaotteluksi, vaan siitä tulisi pelkkä luettelo.

Lisään jaotteluni jatkoksi muistutuksena aivan muun tyyppisiä hyvän merkityksiä, joilla kuitenkin on oma merkityksensä jaottelun arvioinnissa ja päätöksenteossa.

Yksi hyvän perusmerkityksiä on jonkinlainen sopivuus: oikea, passeli, sopiva ym. Joku tulee hyvään aikaan, siis sopivaan aikaan, hyvällä hetkellä. Tämä on päätöksenteon kannalta tärkeä asia: päätöksen hyvytteen ei liity vain päätöksen sisältö eikä edes päätöksenteon prosessi ja menettelytavat, vaan myös aika. Sama päätös on erilainen eri hetkenä.

Oikean tai sopivan ajan valintaan ei ole kaavaa tai valmista ratkaisua, vaan se on juuri sitä käytännön järkeä, johon ihminen voi kasvaa, sekä asian tuntemisen ja omakohtaisen oivalluksen yhdistämistä.

Oikea aika ei ole ainoa tämänkaltainen merkitys, vaan on myös oikea paikka, oikea tilanne ja niin edelleen. Vaikka päätöksen sisältö olisi sama, siihen vaikuttaa myös se, kuka sen tekee, millä tavoin ja millä tasolla se tehdään. Hyvä on siten myös tilannetaju. Kun tämän yhdistää edellä mainittuun nelijakoon, joku voi pitää yhdistelmää vaikeana. Itse näkisin sen armollisena asiana. Vaikka päätöksen sisältö ei olisi paras mahdollinen, se voi ainakin tulla oikeaan aikaan.

Toisaalta nämä tilanteeseen liittyvät näkökulmat korostavat myös hyvän tiettyä sattumanvaraisuutta. Osuiko päätös oikeaan aikaan vai ei, selviää usein vasta myöhemmin, ja voi olla, että jokin päätös osoittautuu onnistuneeksi täysin sattumalta.

Päätöksen tekemisen jälkeen tapahtuneet asiat asettavat tilanteen uuteen valoon, jokin päätös voi osoittautua onnekkaaksi sillä tavoin, että asiat kääntyivät sen kannalta myönteiseen suuntaan vasta päätöksen tekemisen jälkeen ja täysin siitä riippumatta.

Hyvä on asia, joka ei ole täysin hallittavissa ja suunniteltavissa. Hyvän kenttä on niin moninainen, että kaikkia tässä todettuja aspekteja ei täydellisesti edes pysty hallitsemaan. Hyvään kuuluu myös hallitsemattomuus ja sattumanvaraisuus, mutta hyvä ei ole sattumankauppaa. Hyvä voi kyllä syntyä täysin vahingossa tai vaikkapa jonkin muun asian sivutuotteena, mutta tämä lienee sitenkin harvinaista.

Vaikka hyvä olisikin sivutuote, johonkin on kuitenkin pyritty. Hyvän satunnaisen puolen tunnustaminen ei merkitse sitä, että vähäteltäisiin hyvään pyrkimistä. Päinvastoin, juuri siksi hyvään onkin tietoisesti ja ahkerasti pyrittävä, koska sen toteutumisesta tavoitellussa muodossa ei kuitenkaan ole takeita.

Sen sijaan hyvän satunnaisuus opettaa meille nöyryyttä. Hyvä ei ole vain meistä kiinni, hyvä on myös meistä riippumatta. Hyvyys ei ole sitä, että mainostamme omaa hyvyttämme ja omaa osaamistamme, vaan hyvä on nöyryyttä ja vaatimattomuutta. ”Hiljaa hyvä tulee” lienee kaikkein parhaita hyvän päätöksenteon ohjenuoria.

Idealismi, arvot ja tosiseikat

I

Hyvän päätöksen hahmottaminen vaatii myös paneutumaan tarkemmin moniin tässä käytettyihin käsitteisiin. Yksi esimerkki näistä olkoon edellä käyttämäni realistisuuden tai realismin käsite.

Realistisuudessa voidaan erottaa ainakin kolmenlaisia asteita. Joskus idea saattaa olla kaunis ja ajatuksena hyvä, mutta siitä voidaan tavallaan jo etukäteen nähdä seikkoja, joiden vuoksi se ei ole toteuttamiskelpoinen.

Voi myös olla, että asia sinänsä on aivan realistinen ja perusteltu, mutta jokin ulkopuolinen käytännön este on sellainen, että asian ei voi olettaa menevän läpi. Tällaisia esteitä ovat esimerkiksi poliittiset edellytykset päätöksenteossa. Voi myös käydä niinkin, että päätös saadaan tehtyä ja asia vaikuttaa realistiselta, mutta se ei silti koskaan toteudu kunnolla vaikkapa siitä syystä, että jokin asiaan vaikuttava osapuoli estää sen toteutumista.

Realistisuus kuulostaa kovalta tosideikalta, joka on olemassa mielipiteistä riippumatta, mutta lopulta realistisuuskin on ainakin joiltain osin tahdon asia. Vielä eri asia on se, että itse olosuhteet muuttuvat prosessin myötä ja asian realistisuuskin voi muuttua sen myötä.

Realismi on siten esimerkki termistä, jota on syytä pohtia. Päättöksentekoon vaikuttavat aina mielikuvamme – myös käsitteistä. Jos jollekin sanalle muodostuu negatiivinen leima ja jotain asiaa kuvataan tuon sanan avulla, heti ensimmäisenä tekee mieli vastustaa koko asiaa. Päätöksemme riippuvat paljon siis tällaisista ennakkokäsityksistä ja ajatuksellisista ensivaikutelmista.

Realismilla voidaan siis vaikuttaa – sekä hämätä – todella paljon, sillä realismihan on ilman muuta hyvä asia. Realismia on erittäin vaikea ellei mahdoton vastustaa. Kukaan ei sano esittävänsä tai kannattavansa epärealistista ratkaisua, ellei sitten ironisessa mielessä. Realismi sen sijaan saa ihmiset nyökyttelemään: näin se on, realiteetit on otettava vastaan ja niihin on myönnettävä, vaikkei se niin miellyttäisikään. Realismi viittaa jo sanana siihen, että todellisuus on kiistatta olemassa ja se on jonkinlainen. Se ei ole vain meidän luomuksemme, emmekä me voi heiluttaa asioita miten tahansa.

Postmoderni vastaväite realismille on se, että mitään todellisuutta ja sitä kautta realismia ei olekaan, koska kaikki on vain tulkintaa. Tämä on sikäli heikoilla oleva kanta, että se kumoaa itsensä heti kättelyssä. Postmoderni kanta kun itse väittää ja uskoo olevansa totta, se siis itse vahvasti uskoo olevansa oikea eli realistinen. Kun postmodernikko sanoo, että mitään todellisuutta ei ole, hän itse esittää todellisuutta koskevan tosiseikan. Hän siis sanoo, että todellisuudessa mitään todellisuutta ei ole, ja vaatii muitakin hyväksymään tämän hänen kantansa – siis sellaisen yhteisen todellisuuden, että mitään todellisuutta ei ole.

Realismin syvin ongelma ei olekaan siinä, onko todellisuutta ylipäänsä olemassa, vaan se on näkökulmassa. Kun jonkin asian sanotaan olevan realistinen tai realismia, syntyy usein ja aivan tarkoituksella vaikutelma, että tässä on nyt jonkinlainen ulkopuolisen objektiivinen arvio, ja jos kerran joku asia on realismia, se on sitten sellaisena otettava.

Mutta ongelma onkin siinä, että väitetty objektiivinen realismi on usein kuitenkin samalla jonkin osapuolen tulkinta. Kun yksi osapuoli sanoo, että jokin asia ei ole realismia, kyse saattaa olla vain siitä, että tuo osapuoli ei kannata asiaa eikä halua sen toteutuvan, vaikka mikään välttämätön realiteetti ei sitä esittäisi.

Realismi näyttää siis olevan objektiivinen, mutta samalla se on äärimmäisen arvolatautunut käsite. Yksi tällaisiin käsitteisiin liittyvä olennainen tekijä on jokin vastakohta. Jos meillä on jokin asia, kuten realismi, joka on lähtökohtaisesti positiivinen ja toivottava asia, niin täytyy olla jokin sen vastakohta, joka siten on automaattisesti vähintäänkin epäilyttävä, ellei heti kättelyssä virheellinen käsite. Vastakäsitteitä voi toisaalta olla moniakin.

Realismin kohdalla yksi vastakäsite on tietenkin epärealismi, mutta se ei ole käsitteenä kaikkein kiinnostavin, koska se on helposti kumottavissa. Päätöksenteossa realismin vastakohtaksi esitetäänkin usein idealismi.

II

Realismi ja idealismi ovat siis päätöksenteossa usein vastakohtina. Vastakohtapari ei kuitenkaan ole tasapainossa, sillä se ei ole todellinen vastakohtapari, jonka välillä tehtäisiin todellista valintaa. Realismin ja idealismin välillä ei valita; realismi on lähtökohtaisesti hyvä asia, kun taas idealismi vähemmän hyvä. Realismin ajatellaan tarkoittavan todenmukaista tai todellisuudentajuista, idealismin jotain epäilyttävää harhaa, höttöä ja hömppää. Realismin uskotaan lähtevän tosiasioista, kun taas idealismi on jotain epäilyttävää.

Idealismi on nykykielessä haaveilua, utopiaa, sitä, että uskotaan johonkin asiaan tai periaatteeseen. Usein idealismi samaistetaan siihen, että uskotaan kauniisiin ja hyviin asioihin. Realismiksi taas nimitetään usein jollain tapaa skeptistä, jopa kyynistä asennetta. Realismi on siten jotain aika synkkää ja karua, idealismi taas haihattelua.

Jos näin ajatellaan, idealismi on väärässä tai ainakin se on selkeästi heikompi kanta. Jos jokin kanta leimataan idealistiseksi, se tarkoittaa, että todellista keskustelua ei enää käydä. Idealismilla tai idealistilla voi olla ansionsa korkeintaan siinä, että hän ehkä puuttuu joihinkin asioihin ja pitää esillä joitain sinänsä tärkeitä asioita. Parhaassa tapauksessa idealisti voi esittää sinänsä hyviä asioita, mutta hän ei kykene lopulta ratkaisemaan niitä.

Koska idealismi nykykielessä usein liitetään innokkuuteen, idealisti voi parhaassa tapauksessa saada tunnustusta siitä, että

hän jaksaa yrittää ja pitää asioita esillä, vaikka hän lopulta onkin niiden suhteen väärässä.

Tämä tapa puhua realismista ja idealismista näyttää neutraalilta, mutta sitä se ei ole. Tätä nykyisin täysin vallitsevaa kielenkäyttöä hallitsevat aina ne, jotka itse mielestään ovat realisteja tai suosivat sitä. Realismin oikeassaolo perustuu siihen, että realismi itse puhuu omassa asiassa ja määrittelee itse säännöt ja pelikentän. Ei ihme, että hyvin harvalla on nykyään rohkeutta sanoa olevansa idealisti tai kannattavansa avoimesti idealismia.

Tähän voi toki esittää sen kannan, että on samantekevää, mitä sanoja ja nimityksiä käytämme, kun olennaisinta ovat sisällöt. Tähän voi yhtyä, mutta vain tietyiltä osin. Ensinnäkin sanat realismi ja idealismi eivät todellakaan ole mitään neutraaleja ja asiallisia termejä, vaan molemmat ovat hyvin latautuneita ja tunnepitoisia. Päätöksenteossa se, joka näyttää realistilta, on aina vahvoilla.

Usein päätöksentekijän mielessä nämä kaksi asiaa ovat molemmat läsnä ja ne kiistelevät keskenään. Päätöksentekijä ehkä sydämessään kannattaa yhtä asiaa, mutta järki tuntuu puhuvan toista. Jokin asia tai kanta voi tuntua hyvältä ja kannatettavalta, mutta jos syntyy vaikutelma, että se onkin idealismia, päätöksentekijä päättää nolona luopua haihattelusta ja asettautuu realistiksi.

Idealismia ei kuitenkaan tarvitse eikä pidä ymmärtää tällä tavoin. Idealismin kantasana on idea, joka on suomennettu yleensä aatteeksi. Tästä luultavasti tulee sen nykymerkitys, että idealisti uskoo joihinkin aatteisiin tai yleisiin ja hienoihin periaatteisiin ja päämääriin, sen sijaan että lähtisi tosiasioista.

Aatteet voidaan edelleen ymmärtää myös ideologioiksi, jolloin palataan tuohon samaan idea-sanaan, mutta idean ymmärtäminen vain aatteeksi tai ”ideologiaksi” on kuitenkin suppeaa ja yksipuolista.

Filosofiasta tunnetaan toisenlainen idealismin merkitys. Filosofinen idealismi liittyy kysymykseen siitä, onko todellisuus olemassa meistä riippumatta ja mikä on todellisuuden perimmäinen luonne. Onko todellisuus pohjimmiltaan vain materiaa, vai onko myös henki todellista? Filosofinen idealismi ei tarkoita uskoa joihinkin aatteisiin, vaan yksinkertaisesti tiettyä kannanottoa todellisuuden luonteesta.

Filosofian käsitteistöä ei kuitenkaan kannata siirtää suoraan sen ulkopuolelle. Vaikka idealismi-sana on saanut nykyisessä käyttökielessä liian negatiivisen, yksipuolisen ja siten harhaanjohtavan merkityksen, asia ei korjaannu vain siirtymällä filosofian ja filosofisen merkityksen sisälle. On jatkettava itse sanan pohdintaa.

Idea-sana tarkoitti alun perin antiikin Kreikassa asian olemusta, siis sitä, mikä asiassa on olennaista, mikä on asian ydin, mitä jokin asia varsinaisesti on. Tämäkin merkitys elää kielessä edelleen, kun pohdimme, mitä ideaa jossain asiassa on tai mikä on jonkin asian idea. Silloin pohdimme juuri sitä, mistä siinä asiassa oikein on kysymys.

Jos idea tarkoittaa siis asian olennaista sisältöä, eikö tässä merkityksessä idean näkeminen ole päätöksentekijälle ja päätöstä tehtäessä erittäin olennainen, etten sanoisi välttämätön taito?

Miten asian idea sitten tavoitetaan ja hahmotetaan, siitä on monenlaisia näkemyksiä, ja se tietenkin riippuu käsiteltävän tai päätettävän asian luonteesta. Eräs yleinen ajatusmalli lienee kuitenkin sellainen, että asian ydintä tai olennaista ei aina löydetä vain tarkastelemalla asiaa pinnalta vaan pintaa syvemmältä. Tai asiaa on tarkasteltava monelta kannalta ja eri puolilta.

III

Jos idealismi ymmärretään tällä tavoin, siis olennaisen tai asian ytimen etsimisenä, realismi ja idealismi alkavatkin kääntyä suorastaan nurin päin. Se, mitä kutsutaan realismiksi, saattaakin usein olla näköalatonta puuhastelua. Realismi lähtee pinnalta, siitä miltä asia näyttää, eli tosiseikoista tai faktoista. Tämä on tietysti hyvä, mutta pelkät yksittäiset faktat eivät yleensä paljasta asian koko luonnetta – pahimmillaan ne saattavat olla satunnaisia, epäolennaisia ja siksi harhaanjohtaviakin.

Niin sanottu realismi saattaakin olla epätoivoista sompailua, jossa koetetaan ainakin näennäisesti pitää asia hallussa, mutta pohjimmitaan ei ymmärretä, missä mennään. Huonommillaan realismi on näköalatonta asioiden hallinnointia. Ja luulen, että realismin yleinen ylistys ja idealismin vähättely tai idealismilla pelottelu voi johtaa päätöksentekokulttuuria juuri tällaiseen

suuntaan, että ajelehditaan pinnan tosiseikkojen verkossa näkemättä pintaa syvemmälle.

Idealismi taas on varsinaista todellisuuden näkemistä, olennaisen tavoittamista. Ja tässä kannattaa heti muistaa, että idea ei välttämättä ole mikään ikuinen, pysyvä ja muuttumaton, vaikka filosofiassa tällainenkin ideaoppi tunnetaan. Jos ajatellaan, että todellisuus on liikettä ja muutosta, idea voi tarkoittaa myös suuntaa. Kun tavoittaa jonkin asian idean, tavoittaa sen, mihin ollaan menossa.

Jos palaamme vielä tuohon filosofiseen merkitykseen ja kah-tiajakoon, realismiksi kutsutaan filosofiassa asennetta, jonka mukaan tosiasiat ovat olemassa meistä riippumatta. Idealismi taas filosofisena asenteena korostaa sitä, että myös ihmisen oma ajattelu on olemassa ja ihmisen ajattelu myös vaikuttaa siihen, miten tosiseikkoja tulkitaan. Tosiseikat eivät ole olemassa tulkinnan ulkopuolella, ja äärimmäisessä mielessä todellisuus on ihmismielen tuote.

Tällaiseen äärimmäisyyteen ei tarvitse mennä, mutta jos idealismin tapaan lähdetään siitä, että ihmismieli osaltaan luo todellisuutta, eikö päätöksenteko silloin aina ole jossain mielessä idealismia? Päätöksenteon ideahan on juuri siinä, että asiat eivät ole valmiina olemassa eivätkä ne mene vain itsestään, vaan ihmisten täytyy päättää, miten jokin asia on ja mitä sen kanssa tehdään.

Jos ajateltaisiin, että tosiseikat ovat olemassa vain ihmisestä riippumatta ja että tosiseikat ovat helposti selvitettävissä ja yksiselitteisiä, silloinhan mitään varsinaista päätöksentekoa ei edes tarvittaisi. Riittää kun tutkitaan asia, katsotaan faktat ja niiden nojalla todetaan, miten asia menee.

Kieltämättä suuri osa käytännön päätöksenteosta onkin lähinnä tämänkaltaista hallinnointia, mutta silti sellainen ei tavoita päätöksenteon varsinaista ideaa. Päätös on kuitenkin jo käsitteenä jotain, johon liittyy ihmisen tahto, tavoite ja tavoitteen sekä olosuhteiden perusteella tietoisesti tehtävä ratkaisu, joka voisi olla myös toisenlainen. Voisikin väittää, että realismi on päätöksentekijälle täysin riittämätön lähtökohta, sillä pelkkiin ulkoisiin tosiseikkoihin liittyvä realismi ei anna eväitä oman tahdon ja suunnan määrittämiseen. Päätöksentekijä tarvitsee nimenomaan idealismia, sillä se antaa syvemmän otteen todellisuuteen.

Päätöksenteossa ulkoiset realiteetit ja ihmisen pyrkimys kohtaavat. Päätös kyllä liittyy tosiasioihin, mutta se on silti ihmisen valinta. Päätöksenteko on siis idealistista siinä mielessä, että päätöksenteossa maailma ei ole meistä riippumaton, vaan päätöksellä haluamme nimenomaan vaikuttaa siihen.

Idea nimittäin ei löydy vain ulkopuolista todellisuutta tarkastelemalla, vaan idean tavoittaminen sisältää myös ihmisen oman tavoitteen.

IV

Otettakoon käytännön esimerkki Suomen historiasta.

Suomalaiseen yhteiskuntaan erityisen paljon vaikuttanut yksittäinen henkilö ja päätöksentekijä on 1800-luvun keskeisin poliitikko ja valtiomies Johan Vilhelm Snellman (1806–1881). Kun Suomi 1800-luvun puolivälistä alkaen muotoutui moderniksi valtioksi ja oikeastaan ensi kertaa rakentui kokonaisuudeksi, omaksi yhteiskunnakseen, Snellman oli siinä niin keskeinen vaikuttaja, että häntä on kutsuttu ”kansakunnan käsikirjoittajaksi”.

Tämä ei suinkaan tarkoita, että kehitys olisi ollut nimenomaan hänen ansiotaan ja että ilman häntä asiat eivät kenties olisi tapahtuneet. Silti voidaan sanoa, että Snellman painoi merkkinsä moniin päätöksiin ja niiden kautta koko suureen yhteiskunnalliseen muutokseen. Hän vaikutti siihen, että Suomi sai toimivan poliittisen elämän valtiopäivineen, hän vaikutti merkittävästi taloudelliseen kehitykseen ja muun muassa ideoi pitkälle maamme rautatieverkon. Sillä taas oli suuri merkitys siihen, että Suomi ylipäänsä kehittyi kokonaisuutena toimivaksi yhteiskunnaksi.

Ei ollut itsestään selvää, että Suomi Venäjän keisarikunnan osana saisi erilaisia omia laitoksia, oman rahayksilön ja rataverkon. Mutta Snellman oli kaikin puolin lojaali keisarikunnalle ja ajoi samalla tavalla ajattelevien kanssa johdonmukaisesti linjaa, jolla luotiin Suomen oman kulttuurin, talouden ja politiikan perustoja. Hyvin olennainen osa tuon perustan luomista oli se, että kansan valtaenemmistön kieli sai virallisen aseman ja sitä alettiin käyttää kaikilla yhteiskunnan alueilla.

On oikeastaan hämmästyttävää, miten pitkälle ja miten määrätietoisesti Suomessa kyettiin 1800-luvulla luomaan omaa yh-

teiskuntaa ja siten myös itsenäisyyden perustoja ilman, että tätä asiaa avoimesti voitiin edes mainita.

Snellman oli koulutukseltaan filosofi, ja filosofiassa hän edusti aivan puhdasta ja pitkälle vietyä idealismia. Harva on niin jyrkästi ja yksiselitteisesti puolustanut idealistista näkemystä, jonka mukaan henki on olennaista, ei vain aisteilla havaittava aine. Snellman ei menestynyt politiikassa siksi, että hän oli filosofi, vaan politiikassa häntä pidettiin kovana reaaliolitiikkona.

Mutta tässäpä se onkin: Snellmanin menestys perustui siihen, että hän tunsu tosiseikat ja osasi toimia niiden mukaan. Hän ei juuttunut pelkkiin tosiseikkoihin, vaan hänellä oli selvä näky siitä, mihin ja miten hän halusi asioiden menevän.

Tämä ei sinänsä olisi ihmeellistä nykyaikanakaan. Nyt vasta peräänkuulutetaan visionäärejä ja hehkutetaan ihmisiä, joilla on unelma, jotka uskovat unelmaansa ja jotka kykenevät kenties toteuttamaan suuren unelmansa tai ajatuksensa.

Mutta asiassa on silti ero. Nyt ajatellaan niin, että ihmisellä on jokin oma ajatus tai unelma ja hän on niin sisukas, että vie oman ajatuksensa läpi maailmassa. Mutta silloin jää avoimeksi, mistä unelma varsinaisesti tulee ihmisen mieleen. Ja onko mikä tahansa oman mielen unelma asia, joka pitäisi toteuttaa?

Snellman ei itse asiassa ajatellut tällä tavalla. Hänelle kysymys ei lainkaan ollut siitä, että juuri hänellä on hieno idea siitä, miten maailman pitää mennä. Päinvastoin hän pilkkasi usein niitä, jotka olivat sitä mieltä, että koko maailman pitäisi mennä heidän oikkujensa mukaisesti.

Snellmanin kohdalla kysymys ei ollut siitä, että keksimme jonkin ajatuksen ja ryhdymme toteuttamaan sitä. Kysymys oli siitä, että oivallamme, mikä tässä maailmassa itsessään on olennaista ja mihin maailma on menossa.

Snellmanin suuri visio oli Suomi, myös itsenäinen Suomi. Mutta koska tuo visio tarkemmin ottaen oli idea, se oli totta. Hänelle Suomi selvästikin oli tosiasia, joka on enemmän kuin pelkkä ulkoinen realiteetti. Käytännön realiteetit olivat toisenlaiset. Snellman tiesi hyvin, että tuon ajan Suomessa ei voinut avoimesti puhuakaan sellaisesta asiasta kuin itsenäisyys. Mutta hänelle se olikin niin todellinen, että sitä ei tarvinnut korostaa eikä sen vuoksi kiihkoilla.

Siksi hän ei hyväksynyt tai halunnut minkäänlaista kapinointia eikä turhaa mielenosoittamista. Koska asia oli itsessään tosi, se toteutuisi myös ulkoisessa maailmassa. Se ei toteutuisi itsestään, vaan se vaatisi ihmisten uskoa siihen ja työtä sen eteen. Siksi oli luotava suomalaisten omaa kulttuuria ja yhteiskuntaa. Luennoissaan yliopiston professorina Snellman pystyi tavallaan rivien välistä osoittamaan, että Suomen tuleva itsenäisyys on välttämättä toteutuva asia ilman, että hänen tarvitsee oikeastaan edes sanoa sitä.

V

Tätä on idean tavoittaminen. Idea on suurempi asia kuin me, idea on jokin pohjavire, se mitä on tapahtumassa. Idea ei ole meidän keksintöämme, vaan kyse on suuremmasta asiasta. Se ei ole myöskään jossain meidän ulkopuolellamme eikä toteudu itsestään, vaan idean toteutuminen tarkoittaa, että ihmiset ovat mukana itseään suuremmassa kokonaisuudessa.

Idea on sekä ulkoista että ihmisen sisäistä todellisuutta. Ihminen on mukana, mutta ei luo kaikkea tyhjistä eikä keksi itse kaikkea alusta alkaen. Ihmisen suhde todellisuuteen on kannattelu tai osallisuus.

Tätä on myös päätöksentekijän suhde todellisuuteen ylipäänsä, niin suuremmissa kuin pienemmissäkin asioissa.

VI

Edellinen vaatii täsmennystä: idea on jotain, joka on totta ja jonka pitää olla totta, yhtä aikaa molempia.

Tällainen näyttäisi puhuvan erästä meidän aikamme kaikkein syvintä perusoletusta vastaan. Tiedämmehän sen hienolta kuulostavan lauseen, että arvot ja tosiasiat täytyy erottaa toisistaan.

Tuo ajatus liitetään erityisesti filosofi David Humeen (1711–1776). Hume sanoi, että siitä, miten asiat ovat, ei voi loogisesti päätellä, miten niiden pitäisi olla. Näin muotoiltuna lause on edellistä versiota tarkempi sekä vastaansanomattomampi.

Jos sanomme, että kunta ottaa vastaan 20 pakolaista, tämä lause on pelkkä fakta. Tuosta luvusta itsessään ei millään tapaa seu-

raa, että kunnan pitäisi ottaa vastaan kenties enemmän tai kenties vähemmän pakolaisia, eikä siitä edes seuraa, että määrä pitäisi pitää ennallaan. Jos tuon lauseen toteamisen jälkeen otamme kantaa, että pakolaisia pitäisi ottaa vähemmän tai enemmän, kannanottomme perustuu moniin muihin asioihin kuin tuohon pelkkään faktaan.

Mutta Humen lause muutetaan käytännön keskustelutilanteessa usein tuohon ensin esittämäni muotoon, että arvot ja tosiasiat tulee erottaa toisistaan. Jos olemme tarkkoja, nämä kaksi muotoilua eivät ole sama asia – aivan tarkkaan ottaen ne ovat jopa ristiriidassa. Jos me hyväksymme Humen lauseen tosiseikkana, siis että faktat ja arvot ovat jotenkin eri asioita, siitä ei voi johtaa suoraan sellaista arvoa tai vaatimusta, että ne pitää erottaa toisistaan. Vaatimus, että ne pitää erottaa toisistaan, on itse asiassa Humen lauseen vastainen.

Saattaa olla, että tässä liikutaan jo filosofisen saivartelun rajamailla, mutta äskeinen huomautus on kuitenkin tarpeen siksi, että Humen lauseeseen viitataan usein. Se on esimerkki hienolta kuulostavasta filosofisesta lauseesta, johon vedotaan jopa jonkinlaisena itsestäänselvytenä. Siksi tällaisten lauseiden yhteydessä on hyvä pohtia, mitä niillä tarkoitetaan ja mitä niiden avulla oikeasti voi sanoa.

Tosiasiat ja arvot ovat suomen kielessä oikeastaan aika onneton sanapari. Olen periaatteessa aina suomen kielen ja suomenkielisten ilmaisujen kannalla, mutta tässä tapauksessa ”tosiasia” on hiukan epäonnistunut termi. Siitä tulee mieleen, että vain tosiasiat ovat varsinaisesti todellisia, siis totta, kun taas arvot ovat jotain ihan muuta, ne eivät ole totta.

Juuri tällä tavoin asia usein pinnallisesti käsitetäänkin, ja luulen, että päätöksentekijöiden keskuudessa tämä väärinkäsitys on yleinen. Varsin usein korostetaan, että päätöksenteossa tulee lähteä vain tosiasioista, ja silloin arvoista tulee epämääräistä höttöä tai pelkkää tunnetta ja mielipidettä. Arvot ja arvoista keskusteleminen voidaankin kokea epäolennaisena ja toissijaisena tosiasioiden rinnalla.

Kuitenkaan tuo erottelu ei tarkoita sitä, että toinen olisi totta ja toinen ei tai että toinen olisi tärkeä ja toinen ei. Molemmat puolet ovat aivan yhtä lailla totta. Totta on se, että asiat ovat jollakin

tavalla, mutta totta on myös se, että ihminen aina pyrkii johonkin ja asettaa tavoitteita. Ja ennen kaikkea on totta, että ihminen arvottaa asioita. Ei riitä, että asia on jollain tavalla, vaan ihmiselle yhtä lailla olennaista on se, onko asia hänen kannaltaan hyvin vai huonosti. Arvot kuuluvat maailmaan ja ihmisen todellisuuteen aivan yhtä paljon kuin tosiasiatkin.

Tässä tapauksessa voisi ajatella suomen kielestä tinkimistä ja sitä, että puhuttaisiin faktoista. Faktat ja arvot olisi jotenkin neutraalimpi erottelu kuin tosiasiat ja arvot. Mutta asia tulisi ehkä autetuksi silläkin, että puhuisimme tosiseikoista, emme tosiasioista. Tosiseikka on jokin yksittäinen tilanne, joka on jollakin tavalla, ja arvot ovat sitten jotain muuta.

Humen lause on paikallaan siinä, että arvoja ja tosiseikkoja ei pidä samaistaa eikä sekoittaa toisiinsa miten vain. Päättäjän on syytä havaita, että nämä kaksi ovat erillisiä. Kun ihminen on oikein voimakkaasti sitoutunut johonkin arvoon tai päämäärään, hän saattaa nähdä tosiseikatkin vain tuon arvon tai tavoitteen valossa. Mutta yhtä lailla ongelmallista on se, jos ihminen jää tuijottamaan vain vallitsevia asioita eikä tiedä, mitä niille pitäisi tehdä.

Molemmat ovat yhtä paljon totta ja yhtä tarpeellisia, mutta ne ovat keskenään erilaisia, ja siksi ne on ymmärrettävä erillisiksi. Mutta tämä on sittenkin vain alkeistaito, eikä tosiasioiden ja arvojen erottaminen itsessään ole mikään päämäärä. Se on meille vain yksi työkalu asioiden hahmottamisessa. Jos arvot ja tosiseikat todellakin ovat jollain tapaa eri asioita, eikö silloin varsinainen päämäärä ole niiden yhdistäminen tai yhteensaattaminen, ei erottaminen.

Päättäjän taito on nimenomaan tosiseikkojen ja arvojen yhdistämisen taitoa. Tämä puolestaan ei tarkoita sitä, että arvojen tulee perustua tosiseikkoihin, vaikka tällaistakin muotoilua toisinaan näkee esitettävän. Tuollainen muotoilu ei tarkkaan ottaen kerro juuri mitään. Arvot eivät oikeastaan voi perustua tosiseikkoihin, mutta ne liittyvät tosiseikkoihin ja ne on myös syytä liittää niihin.

Arvojen ja tosiseikkojen erottelua vastaan voidaan sanoa, että niiden erottelu on käytännössä vaikeaa. Se, mitä sanomme tosiseikaksi, on sekin jo tulkintaa, ja se, mitä tosiseikkoja ylipäänsä valitsemme, on arvottamisen kysymys. Uutisten tarkoitus on ker-

toa tosiseikkoja maailmasta, mutta joku siinäkin tekee valinnan, mitä tosiseikkoja kerrotaan. Se valinta on myös arvostuskysymys.

Arvojen ja tosiseikkojen liudentuminen toistensa sisälle on totta, ja päätöksenteossa se näkyy erityisen selvästi. Kun sanotaan päätöksen perustuvan tosiseikkoihin, siellä ovat takana myös arvot. Hyvä esimerkki tästä on päätöksenteossa kuultu hyvin yleinen lausahdus, että jokin on välttämätöntä tai jossakin asiassa ei ole vaihtoehtoa. ”Ainoan vaihtoehdon” nimissä ajetaan omia arvoja, joille olisikin vaihtoehto, mutta on myös tilanteita, joissa realiteetit ovat niin selvät, että omat arvot on syytä panna sivummalle, vaikkei tilanne miellyttäisikään.

Yksi huikkeimpia esimerkkejä arvojen ja tosiseikkojen liudentumisesta voisi olla kielemme sanapari ylhäällä-alhaalla. Se viittaa fyysiseen sijaintiin, joka ei ole muuta kuin fyysinen tosiseikka: piha on rinteessä, ja siinä toinen puu kasvaa siksi ylempänä kuin toinen. Siinä ei ole mitään moraalista paremmuutta. Mutta miltei aina se, että jokin on ylempänä, on jotain parempaa tai arvokkaampaa. Hallinnossakin ollaan ylempällä portaalla, ei erilaisella portaalla, ja hyvä teko kohottaa ihmisen arvoa, ei laske sitä. Tämänkaltaiset esimerkit osoittavat, kuinka vaikeaa asioiden erottelu käytännössä on.

Tästä kaikesta ei kuitenkaan seuraa se, että arvojen ja tosiseikkojen ero olisi näennäinen tai että sitä ei todellisuudessa olisi. Meidän on syytä pitää teoreettisesti nämä käsitteet erillään, vaikka niiden erottelu on käytännössä vaikeaa – tai sitten juuri siksi.

Ehkä kyse onkin siitä, mitä tuo erottelu tarkkaan ottaen tarkoittaa ja mitä johtopäätöksiä siitä voidaan vetää.

VII

Ehkä tosiseikat ja arvot ovat kuin oikea ja vasen tai ylä- ja alapuoli. Koska ne ovat eri asioita, ne on syytä oppia erottamaan. Ihminen ei kuitenkaan tarvitse vain toista, eikä toinen ole vähemmän tärkeä kuin toinen eikä sitä voi jättää vaikkapa kokonaan pois. Kokonaisuus muodostuukin noista molemmista yhdessä, eikä toista voi ottaa pois ilman, että kokonaisuus hajoaa. Tosiseikat ja arvot yhdessä ovat ihmisen todellisuus – ei niin, että vain tosiseikat olisivat todellisuus ja arvot jotain muuta. Niiden erottelul-

la ei pyritä siihen, että ne olisivat kaksi toisistaan täysin erillistä juttua, jotka pitää yhdistää.

Tosiseikat ja arvot liittyvät siis toisiinsa. Aikoinaan oli muodikasta puhua eri aivopuoliskoista, ja tämänkaltainen vertauskuva on mielekäs edelleen: nämä kaksi puolta ovat erikoistuneet eri asioihin ja toimivat hieman eri tavalla, mutta ne täydentävät toisiaan ja muodostavat kokonaisuuden. Arvot ja tosiseikat muodostavatkin kokonaisuuden eli ihmisen ja hänen maailmansa.

Myös järki ja tunne on yksi tähän liittyvä vastakohtapari. Järjen ja tunteen suhde saatetaan joskus samaistaa tosiseikkojen ja arvojen suhteeseen. Tässä samaistuksessa on epäilemättä ideaa, vaikka se ei mekaanisesti menekään aivan yksi yhteen. Yhteistä on se, että molemmissa tapauksissa tehdään helposti sama virhe: toista puoliskoa pidetään parempana kuin toista. Molemmat ovat yhtä tarpeellisia, ja ihminen toimii yhtä lailla molempien varassa.

Mitä arvot oikeastaan ovat, ja mistä me puhumme, kun puhumme arvoista? Arvokeskustelu on ehdottoman hyvä ja tarpeellinen asia, mutta juuri siksi onkin tarkoin mietittävä, miten sitä käydään ja mitä se tarkoittaa.

On aika paradoksaalista, että samalla kun vaaditaan arvojen ja tosiseikkojen erottamista, arvoihin saatetaan suhtautua samalla tavalla kuin ne olisivat tosiasioita. Lähtökohtana voi helposti olla se, että arvot ovat yksittäisiä ja erillisiä, ja niistä valitaan itselle sopivat arvot.

Mutta entäpä jos arvot eivät ole keskenään erillisiä asioita erillisten tosiseikkojen tapaan, vaan arvojen idea onkin toisenlainen? Entä jos puhe erillisistä arvoista on jo sinänsä ongelmallista tai jopa harhaanjohtavaa? Entä jos arvot ovat jotain toisenlaista?

Arvoista puhuttaessa oletetaan helposti, että arvot ovat jotain subjektiivista, jota ihmiset itse valitsevat ja luovat. Muodikas konstruktivistinen ajattelu johdattaa juuri tähän suuntaan. Oletetaan, että jokaisella on omat arvonsa, ja arvokeskustelu yhteisössä tarkoittaa, että yhdessä yritetään luoda yhteisön arvot tai sopia niistä.

Tuo on perusteltua siihen asti, että arvot ovat ihmiselle oma-kohtaisia. Arvot eivät ole kuitenkaan samalla tavalla täysin ihmisen ulkopuolella verrattuna joihinkin tosiseikkoihin. Mutta mitä sitten?

Ajatus siitä, että jokainen luo ja valitsee omat arvonsa, on hyvin ongelmallinen sekkin. Samoista arvoistahan me kuitenkin koko ajan puhumme – ja mistä ne arvot ihmisen mieleen ylipäättään tulevat, ja miksi ne tulevat, jos ne ovat vain jotain puhtaasti henkilökohtaista?

VIII

Asiaa voidaan pohtia myös toisin päin: voiko meillä edes olla täysin omia arvoja? Eikö arvojen idea tai käsite ole jo siinä, että ne ovat jollain tapaa yhteisiä ja yleisiä. Ei meillä ole jokaisella omaa kieltäkään, vaan kieli on yhteinen ja yhdistävä asia. Kaikki toki käyttävät kieltä hiukan eri tavoin, mutta tämänkin huomaamme vain siksi, että kieli pohjimmiltaan on yhteinen.

Samaa voi soveltaa arvoihin. Meillä on jokaisella oma suhteemme arvoihin, ja arvot saatetaan kokea hyvin henkilökohtaisesti. Tämä ei tarkoita, että jokainen keksii itselleen ikiomat arvot. Arvot ovat siis objektiivisesti olemassa, mutta niiden objektiivisuus on luonteeltaan toisenlaista kuin puhtaiden tosiseikkojen.

Arvojen objektiivisuutta pelätään nykyään liikaakin. Ajatus objektiivisista arvoista saatetaan liittää autoritaarisuuteen tai jopa totalitarismiin; pelotellaan autoritaarisella vallanpitäjällä, joka määrää objektiiviset arvot.

Tämä on kuitenkin täydellistä sekaannusta. Jos yksinvaltiias määrää omat arvonsa kaikkien noudatettaviksi, arvothan ovat silloin hänen subjektiivisia arvojaan. Vaikka hänellä on valta, se ei tee hänen arvoistaan objektiivisia.

Ajatus objektiivisista arvoista liitetään suvaitsemattomuuteen, kun taas se, että jokaisella on omat arvonsa, olisi jonkinlaista suvaitsevaisuutta. Tämäkään ei pidä paikkaansa. Jos ajattelemme, että ihmisillä on täysin erilaiset arvot, ei se takaa sinänsä mitään rakentavaa keskustelua. Päinvastoin, rakentava ja suvaitseva keskustelu nimenomaan vaatii yhteisiä arvoja, kuten juuri suvaitsevaisuuden ideaa. Hyvä keskustelu erilaisten arvojen välille syntyy vain silloin, jos on jotain yhteistä. Jos sen sijaan ajattelemme, että jokaisella on omat arvonsa, silloin kenenkään ei tarvitse lainkaan välittää toisten arvoista. Subjektiivisuus voi olla täydellistä suvaitsemattomuutta.

Entä jos arvokeskustelu päätöksenteossa olisikin sitä, että selvittelemme arvoja ja suhdettamme niihin, ei sitä, että me itse luomme omat arvomme?

Ainakin osittain arvot ovat täysin kiistattomia ja objektiivisia. Tämä ei tarkoita vain sitä, että kaikki olisivat niistä samaa mieltä. Ei täydellinen yksimielisyys ole yhteisten arvojen kriteeri, päinvastoin tämä vaatimus tekee yhteisistä arvoista jo ennalta mahdollottomia. Kaikkien yksimielisyys ei sinänsä ole objektiivisen arvon kriteeri.

IX

Esimerkki siitä, miten arvot voivat olla täysin kiistattomia ja yleispäteviä, on terveys. Terveys on se, mitä tavoitellaan ja mitä pidetään hyvänä asiana. Terveiden määrittely onkin hankalaa, ja terveys on arvona yleisluonteinen. Emmehän me keskustele siitä, onko terveys parempi asia kuin sairaus tai kumpaa me kannattamme ja kumpaan yhteiskunnassa pyritään, koska asia on ratkaistu jo itse käsitteessä.

Ei ole mitään yleistä argumenttia, jonka perusteella sairautta voisi pitää parempana asiana kuin terveyttä. Ihminen voi toki toivoa pikku flunssaa, jotta saisi levätä ja olla pois töistä tai miettiä asioita, mutta nämä ovat yksittäistapauksia. Ne eivät kumoa mihinkään sitä yleistä asiantilaa, että terveys on arvostettava asia ja päämäärä, sairaus taas on jo olemukseltaan negatiivisempi asia.

Eli terveys on täysin kiistaton, mutta toisaalta vain yksi arvokkaana pidettävä asia. Arvojen pohdinta tai niin sanottu arvokeskustelu koskeekin usein asioiden järjestystä. Kuinka arvokkaaksi asiaksi koemme terveyden, olemmeko valmiit sivuuttamaan muita asioita terveyden vuoksi vai olemmeko ehkä valmiit hukan riskeeraamaan terveyttä jonkin muun arvokkaana pidettävän asian kustannuksella?

Arvokeskustelun eräs mieli voi olla juuri tässä, että pohditaan erilaisten arvokkaiden asioiden suhdetta toisiinsa. Mutta tällöinkin on muistettava, että jokainen arvo on myös eräänlainen keskitie. Terveys on hyvä asia, mutta jos hurahdamme liikaa terveysintoiluun, voimme sortua ylilyönteihin sekä siinä itsessään että voimme mennä yksipuolisuuksiin suhteessa muihin arvoihin.

Arvokeskustelu ei ole vain sitä, että valitsemme tai luomme itsellemme arvot. Ehkä mielekkäämpää olisi sanoa, että arvokeskustelussa selkiytämme suhdettamme arvojen todellisuuteen.

Toinen esimerkki voisi olla oikeudenmukaisuus, joka on täysin objektiivinen ja yleispätevä siinä mielessä, että kukaan ei vastusta sitä. Emme me äänestä siitä, pyrimmekö oikeudenmukaiseen tai epäoikeudenmukaiseen ratkaisuun. Yhdenkään ehdokkaan ei nähdä vaaleissa vaativan lisää epäoikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukaisuus ei tässä mielessä ole valinnan asia. Sen sijaan ongelma koskee oikeudenmukaisuuden sisältöä, kun kaikki osapuolet tarjoavat omaa ja usein täysin vastakkaisia kantoja, ja kaikki perustelevat niitä oikeudenmukaisuudella.

Jopa yksinvaltiat diktaattori saattaa perustella toimiaan sillä, että ne ovat hänen mielestään oikeudenmukaisuutta, vaikka hänen ei tarvitse periaatteessa perustella ratkaisujaan kenellekään.

Oikeudenmukaisuus ei ole kuitenkaan tyhjä sana tai mahdoton asia siksi, että jokaisella on siitä oma käsityksensä. Pääinvastoin oikeudenmukaisuus on esimerkki kovasta tosiseikasta, joka päättäjän on ehdottomasti otettava huomioon ja johon hänen on ehdottomasti suuntauduttava – niin vaikeaa kuin se saattaakin olla. Koska emme nyt voi käsitellä oikeudenmukaisuuden ongelman sisältöjä sen laajemmin, toimikoon oikeudenmukaisuus esimerkkinä siitä, mikä on päättäjän suhde arvoihin.

Turvallisuus on sekini esimerkki objektiivisena tai jopa täysin absoluuttisena pidettävästä arvosta. Turvallisuus on asia ja tarve, jota on täysin mahdoton kiistää ja väittää huonoksi tai tarpeettomaksi. Toisaalta myös sen nimissä voidaan perustella mitä erilaisimpia, myös kyseenalaisia asioita tai polkea muita arvoja. Turvallisuus sinänsä on hyvä ja tavoiteltava asia, mutta pelkän turvallisuuden maksimointi voi johtaa esimerkiksi valinnanvapauden kaventamiseen tai rohkeuden vähättelyyn.

Tässäkään mielessä arvot eivät ole erillisiä, vaan ne ovat pikemmin yksi kokonaisuus. Arvot liittyvät toisiinsa. Jonkin arvon toteuttaminen tai tavoittelu ei yleensä ole sen maksimointia, vaan oikean mitan löytämistä. Arvon toteutuminen on sen oikea mitta – ei liikaa eikä liian vähän.

Anteliaisuus on sinänsä hyvä ja toivottava asia, mutta se ei tarkoita maksimaalista anteliaisuutta, jolloin jaamme kaiken heti

pois eikä itsellemme jää vastaisen varalle mitään. Tällainen toiminta olisi tuhlaavaisuutta. Jos taas anteliaisuutta on liian vähän, voidaan puhua itaruudesta tai pihydestä. Anteliaisuus on asia, jota filosofiassa kutsutaan yleensä hyveeksi, mutta yhtä lailla sitä voidaan pitää arvona. Arvo toteutuu ääripäiden välissä.

X

Arvojen kokonaisuuteen viittaa hedelmällisellä tavalla myös ilmaus, jonka mukaan jollakulla on ”arvot kohdallaan”. Tätäkin voi toki syyttää epämääräisyydestä ja kysyä, että mitkä ne arvot sitten ovat. Tällainen kysely voi olla myös turhaa saivartelua, koska vastauksen jollain tapaa kuitenkin tiedämme.

Arvot kohdallaan viittaa jonkinlaisiin perusarvoihin ja perusasioihin. Välittäminen, huolenpito, lähimmäisistä huolehtiminen ja heikompien huomioon ottaminen ovat kaikki moraalin perustoja ja sellaisia arvoja, joita ei voida kiistää. Jokaisella ihmisellä ja päättäjällä on omia henkilökohtaisia arvostuksia, mutta on myös perustavia asioita, joita ei ole syytä mennä kiistämään. Tässäkään asiassa ei tarvita täsmällistä luetteloa, mutta täsmällisen luettelon puuttuminen tai sellaisen mahdottomuus ei saa johtaa päinvastaiseen ääripäähän, eli arvot eivät voi olla mitä tahansa.

Toinen suomen kielen mainio sanonta ”ollaan ihmisiksi” kuvaa sekin arvojen todellisuutta. Ollaan ihmisiksi ei ole mikään täsmällinen sääntö, joka sanoo tarkalleen, miten kussakin tilanteessa pitää toimia. Päinvastoin ollaan ihmisiksi -ohje korostaa jokaisen omaa vastuuta ja sitä, että jokainen itse päättää asioistaan ja ratkaisee ne. Mutta ratkaisepa hän asiat miten tahansa, hänen täytyy muistaa ihmisyytensä, siis inhimillisyyden perusasiat. Niihin kuuluvat toisten kunnioittaminen ja itsensä kunnioittaminen, siis ihmisyyden itsensä loukkaamattomuus.

Sivistyksestä

I

Arvot ja erityisesti ollaan ihmisiksi -periaate johtavat helposti sivistyksen käsitteen äärelle. Sivistys onkin yksi kaikkein perimmäisiä tosiasioita päätöksenteon kannalta. Sivistystä tulee tukea ja edistää, siihen tulee pyrkiä, mutta samalla se on jo olemassa oleva todellisuus, selkäranka, jonka varassa ja nojalla päätökset voidaan ja myös tulee tehdä.

Miten edellä kuvaamaani hyvän päätöksen mallia kaikkine eri osatekijöineen voisi yhdellä sanalla tai termillä kuvata? Ehdotan, että kuvailemaani päätöksenteon tapaa ja mallia voisi kutsua sivistyneeksi päätökseksi ja samalla myös sivistyneeksi päätöksenteoksi.

Sivistys on tuttu sana, mutta sekin on käsitteenä omalla tavallaan hankala. Siihen saattaa liittyä vanhentuneelta vaikuttavaa painolastia, se voi tuntua liian korkealentoiselta ja fraseologiselta.

Tämä kaikki on kuitenkin vain alkukankeutta, josta voidaan ja josta tulee päästä eroon. Sivistys on käsitteenä se, mitä päättäjä nimenomaan tarvitsee, se on hänen tärkeä työkalunsa, johon hänen tulee tutustua ja tehdä se itselleen omaksi.

Pohdinnan lähtökohdaksi voidaan ottaa seuraava: sivistys ei ole varsinaisesti mitään sellaista, jota mitataan, vaan sivistys on

se, joka mittaa ja arvioi muita asioita. Nykyisinhän kaikenlaisia asioita mitataan taloudella, mutta taloutta itseään ei mitata millään. Talouden tehokkuutta ei riittävästi mitata tai arvioida millään muilla mittareilla, ja se on ongelma.

Sivistysvaikutusten arviointi puuttuu edelleenkin – enkä tarkoita esimerkiksi kulttuurin vaikuttavuuden mittaamista niin, että kulttuuri ymmärretään taiteena ja sen kaltaisena, siis suppeassa merkityksessä. Esimerkiksi talouden sivistysvaikutusten arviointi olisi sen pohtimista, miten paljon taloutemme edistää inhimillistä sivistystä. Taloudelliset arvot ovat tärkeitä, ja niillä mittaaminen on olevinaan selkeää. Tämä ei tarkoita, että rahalla mittaaminen olisi erityisen pätevää.

Sivistynyt päätös ei terminä olisi edes täysin uusi ja yllättävä, sillä luulen, että sivistys ja päätöksenteko liitetään usein jollain tapaa yhteen. Silloin myös tarkoitetaan lähinnä päätöksenteon ulkoista sujuvuutta ja prosessia. Voimme sanoa, että asiasta keskusteltiin sivistyneesti tai että päätös tehtiin sivistyneesti. Tällöin tarkoitetaan lähinnä sitä, että erimielisyyksistä huolimatta asiasta kyettiin keskustelemaan asiallisesti ja vaikeakin asia kyettiin viemään päätökseen ilman suuria riitoja ja repiviä tunnekuohuja.

Päätöksenteon tuleekin olla sivistynyttä tuossa merkityksessä. Sivistyksen yksi perusmerkitys toki on se, että sivistys tarkoittaa siistiä, rauhallista käytöstä. Mutta sivistys on paljon muutakin ja ehkä jotain olennaisempaakin. Tämä päätöksenteon käytöstapojen ajattelu on vain yksi aspekti sivistykseen.

Sivistyksellä on nykyisessä yleiskielessä ehkä kaksi yleisintä päämerkitystä. Yhtäältä sivistys on tietoa ja oppineisuutta, ja toisaalta se on edelliseen viitaten juuri jonkinlaisia käytöstapoja, sivistynyttä käyttäytymistä. Suomalaisessa kuntaelämässä sivistyksestä on viime aikoina muodostunut oma sektorinsa sivistystoimistoinen ja sivistystoimenjohtajineen. Tällöin sivistys on lähempänä tuota tiedon ja oppineisuuden merkitystä, sillä sivistystoimi sisältää usein koulu- ja kulttuuritoimen.

Tämä tapa tuoda sivistyksen käsite hallinnon osaksi on kaksinaisen: on hyvä, että suomen kielen komea ja omaperäinen sana sivistys elää ja on ajankohtainen. Toisaalta ongelmana on se, että sivistyksestä tulee vain jokin sektori, jota se tarkkaan ottaen ei ole.

Nämä kaksi perusmerkitystä ovat molemmat totta ja tarpeen, mutta yksinään kumpikaan ei riitä eivätkä ne riitä edes yhdessä. Molemmissa on se ongelma, että ne saatetaan käsittää pelkästään ulkokohtaiseksi, eli sivistys olisi ulkoinen oppiarvo tai tietty käyttäytymisen etiketti.

Sivistyksestä keskusteltaessa päädytään yleensä toteamaan, että pelkkä ulkoinen sivistys ei riitä, vaan sen tulee olla sisäisempää. Korkea muodollinen oppiarvo ei takaa, että ihminen on sivistynyt, ja vastaavasti muodollisesti oppimaton ihminen voi olla aidosti sivistynyt. Tällöin puhutaan sydämen sivistyksestä, joka on suomen kielen omaperäisen sivistys-termin komeimpia merkityksiä. Sydämen sivistys on oikeastaan asennetta, se on sisäistä sivistystä, jonka ei tarvitse pöyhkeillä ulkoisella.

Päätöksentekijälle sydämen sivistys on aivan erityisen arvokas ominaisuus. Sydämen sivistykseen liitetään yleisesti tietty nöyryys ja vaatimattomuus, mutta samalla itsetunto sekä toisten että itsensä arvostaminen ja kunnioittaminen. Siitä nousee halu edistää yhteistä hyvää.

Päätöksentekijän ongelmana on kuitenkin se, että valta nousee päähän ja päätöksentekijä kuvittelee hallitsevansa asiat. Sydämen sivistys on sen ymmärtämistä, että päätöksentekijäkin on vain yksi pieni nappula, mutta toisaalta sen ymmärtämistä, että päätöksentekijän työllä on merkitystä ja vastuuta.

Sydämen sivistys voidaan siten samaistaa tai ainakin liittää viisauteen, jota päätöksentekijä tarvitsee. Viisautta voidaan kuvailla osin samanlaisilla ominaisuuksilla.

II

Sivistys ei ole talouden vastakohta, mutta sitä myöskään ei tule alistaa taloudelle eikä tarkastella vain taloudellisten hyötyjen näkökulmasta. Päinvastoin sivistys on päämäärä, talous on väline.

Talous on suomen kielessä talonpitoa, meillä on siis mainio ja tarkka suomennos kreikan ekonomia-sanalle, joka tarkoittaa juuri samaa asiaa, talonpitoa. Talonpito on ensisijaisen tärkeä taito, mutta talonpito itsessään ei ole ainoa päämäärä eikä sen tarkoitus ole se, että talon tulee aina vain kasvaa ja kasvaa. Päinvastoin, talo on väline ja puitteet siinä elävien ihmisten elämälle. Ih-

misten hyvä elämä on päämäärä ja hyvän elämän yksi objektiivinen, siis yhteinen nimitys voi olla juuri sivistys. Talonpidossa tärkeää on talon säilyttäminen ja sen jatkuvuus, talosta tulee pitää hyvää huolta, mutta talonpito itsessään ei ole elämän koko tarkoitus.

Sivistystä ei voi siis mitata talouden mittareilla, vaikka talouden tosiseikat totta kai vaikuttavat myös sivistykseen ja sivistyksen on toimittava myös talouden realiteetit tuntien. Viime aikoina on alettu tutkia kulttuurin tai sivistyksen vaikuttavuutta, jolloin tarkoituksena on osoittaa se hyöty, jota yhteiskunnalle ja yksilöille kulttuurista ja sivistyksestä koituu.

Kulttuuri ja sivistys vaikuttavat ihmisten hyvinvointiin positiivisesti ja sitä kautta tuottavat yhteiskunnalle myös rahassa mitattavia hyötyjä. Mutta sivistyksen arvioinnissa tämä ei sittenkään ole varsinainen ydin. Kun puhutaan ympäristövaikutusten arvioinnista, joka ideaalitapauksessa on kaikenlaisen ihmistoiminnan ja myös taloudellisen toiminnan ympäristöön kohdistamien vaikutusten arvioimista, niin samaan henkeen voitaisiin puhua sivistysvaikutusten arvioinnista. Tämä ei tarkoita, että nämä kaksi arviointia olisivat sisällöltään samantyyppisiä, mutta molemmat ovat yhtä lailla tärkeitä ja välttämättömiä.

III

Talouden tehokkuutta ja toimivuutta on arvioitava sivistyksen näkökulmasta. Tämä on uusi ja laaja-alainen asia, ja sen tarkastelussa on syytä edetä varovasti. Mutta juuri siksi se on näkökulma, johon päätöksenteossa on pitkällä tähtäimellä suuntauduttava.

Tämä koskee niin päätösten sisältöjä kuin päätöksentekoa toimintana. Sivistys on ihmiseksi tulemistä eli inhimillisyyden toteutumista. Inhimillisuus ja ihmisen arvokkuus ovat siten keskeisiä, kun arvioidaan asioiden sivistysvaikutuksia. Ihmisen arvokkuuden korostaminen ei kuitenkaan millään muotoa merkitse vastakohtaa ihmisen ja muun luonnon välillä. Päinvastoin, ihmisen arvokkuus on juuri sitä, että hän tuntee vastuunsa muusta luonnosta ja luomakunnasta. Ihmisiksi eläminen on juuri sitä, ettemme väheksy ja tuhoa luontoa.

Ihmiseksi tuleminen on asia, joka ei ole koskaan valmis. Sivistys on oman vajavaisuuden ja keskeneräisyyden ymmärtämistä, ei pröystäilyä. Samalla se on oman ja ihmisen arvokkuuden myöntämistä ja löytämistä.

IV

Tarpeiden hierarkia on ollut eräs työväline, jolla päätöksentekoa on autettu. Ihmisen tarpeet asetetaan järjestykseen ja ajatellaan, että jotkin ovat ensisijaisia. Yleisesti ajatellaan, että fyysiset perustarpeet tulevat ensin ja henkiset vasta sitten.

Mutta kuinka mielekästä ja perusteltua on asettaa ihmisen tarpeita vastakkain? Entä jo ihminen erilaisine tarpeineen on ensisijassa kokonaisuus? Ja jos näin on, tarpeet eivät ole erillisiä ja toisistaan erotettavia, vaan yhteen ja samaan toimenpiteeseen liittyy monia eri tarpeita ja asioita.

Pienen lapsen hoitamisen seuraaminen on opettava esimerkki. Kun vauva on syötettävä, puettava ja vaihdettava kuiviin, kaikki tämä tehdään hellyydellä ja rakkaudella, joka on henkistä puolta. Henkinen huolenpito ei ole erillään fyysisestä, vaan nämä toteutuvat yhdessä. Fyysisistä perustarpeista on välttämättä huolehdittava, mutta samalla kaikki tämä on sitä, jossa lapsi kasvaa, liittyy perheen jäseneksi, oppii asioita, oppii tuntemaan ja tajuamaan itseään ja muita. Lapsen kasvu ihmisyyteen, inhimilliseen kulttuuriin tapahtuu juuri tässä käytännön huolenpidossa, joka ei ole vain teknistä vaihtoa.

Vaikka aikuisen ihmisen tilanne on toki toisenlainen, erilaiset tarpeet liittyvät aina toisiinsa eikä niiden erottelu tai vastakkainasettelu ole mielekästä. Fyysisistä perustarpeista on huolehdittava, ihminen tarvitsee tässä ilmastossa välttämättä asunnon ja niin edelleen. Äärimmäisissä tapauksissa aloitetaan näistä, mutta tämä ei merkitse, että ihmisen henkiset ja sosiaaliset tarpeet olisivat vähemmän olennaisia tai että asiat edes etenisivät aina tietyssä järjestyksessä.

Vanha tarina kertoo työpaikasta, jossa oli tyytymättömyyttä, minkä vuoksi organisaatiota uudistettiin. Kyselyssä todettiin työntekijöiden tyytyväisyyden kasvaneen. Uudistusta jatkettiin, ja taas tyytyväisyys kasvoi. Sitten siirryttiin jälleen uuteen malliin

ja tyytyväisyyden todettiin edelleen kasvaneen. Kuitenkin tässä viimeisessä vaiheessa oli palattu täsmälleen alkuperäiseen malliin. Selitys oli se, että mikään organisaatiomalli ei sinänsä luo tyytyväisyyttä, vaan ihmiset olivat tyytyväisiä siksi, että heidän oloihinsa ylipäänsä kiinnitettiin huomiota ja haluttiin parannuksia.

Tarina todellakin on vanhentunut, minkä huomaa siitä, että nyt pakkopullaksi muuttuneet organisaatiomuutokset ovat ajaneet itsensä umpikujaan ja vain lisäävät epäkohtia. Mutta tarinan opetus on silti säilynyt. Ei ole kysymys vain siitä, että tyydytetään tietyt tarkoin mitattavat perustarpeet, vaan siitä, miten tämä tehdään ja mitä siinä ohessa tapahtuu. Jos toiminta tapahtuu inhimillisesti ihmisestä välittäen ja ihmistä kunnioittaen, ihmiset voivat hyvin, vaikka fyysiset olosuhteet olisivat jossain määrin niukemmat. Eli jos halutaan toimivia säästöjä, on syytä korostaa nimenomaan inhimillisyyden perusarvoja eli välittämistä ja huolenpitoa.

V

Esimerkkinä ja sovellutuksena kaikesta edellä sanotusta voisi toimia kirjasto, siis suomalainen kirjastolaitos ja sen yksittäiset edustajat.

Kirjasto on elävä esimerkki siitä, mitä edellä kuvaamani hyvän moninaisuus voisi tarkoittaa. Samalla kirjasto voi myös toimia esimerkkinä päätöksenteolle, sillä se on tehokkain ja toimivin palvelu, joka nykyään on tarjolla.

Kirjasto on käytännössä hyvin toimiva palvelu. Sen tehokkuus ja tavaton kannattavuus perustuu sen moninaisuuteen: se jakaa ihmisille tietoa ja viihdettä, se tarjoaa monipuoliset mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja toisaalta ajanvietteeseen. Se on tasa-arvoisesti kaikille avoin, helposti saavutettava, se yhdistää erilaisia ihmisryhmiä ja luo yhteisyyttä. Se ei tarjoa vain yhtä tiettyä ja valmista asiaa, vaan erilaisia toimintamalleja ja sovellutuksia. Samalla sen perustehtävät, sivistyksen välittäminen ja ylläpitäminen, säilyvät selkeinä.

Ydintehtävänsä ohella ja sen osana kirjasto tuottaa monenlaisia hyviä: se on esimerkiksi ekologinen järjestelmä, joka edistää

tuotteiden eli kirjojen ja muun aineiston tehokasta käyttöä. Se palvelee ihmisiä nimenomaan auttamalla eteenpäin, antaa yksilöllistä palvelua mutta pyrkii tavoittamaan monenlaiset asiakasryhmät. Kirjasto on viihtyisä ja tarjoaa ihmisille elämyksiä. Se on myös taloudellisesti perusteltu, ja sen tehtävä on moraalisesti hyvä.

Negatiivisia sivuvaikutuksia on vaikea edes löytää, joka tapauksessa kustannuksiinsa nähden tämän laitoksen hyödyt ovat aivan tavattomat. Kirjastosta, sen tarjoamasta tiedosta, sivistyksestä ja henkisen kasvun mahdollisuudesta on tullut koko suomalaisen yhteiskunnan voimavara ja meidän hyvinvointiprojektimme keskeinen sisältö.

Eli jos halutaan tutkia, mitä on tehokas ja kannattava julkinen toiminta, ja halutaan miettiä, mitä erilaisten hyvien asioiden yhdistäminen on, kirjasto on tutkimisen arvoinen paikka. Se on demokraattinen ja edistää kansalaisuutta ja osallisuutta, se on yksilöllisyyden, valinnanvapauden ja yhteisöllisyyden yhdistäjä.

Ajasta irti, tulevaisuuden vangit!

I

Minkälaisilla argumenteilla päättäjiin vaikutetaan ja minkälaiset argumentit vaikuttavat päätöksen sisältöön? Mitkä ovat sellaisia asioita, jotka tuntuvat hienoilta tai välttämättömiltä ja joihin siksi on helppo suostua, mutta jotka hyvää päätöstä etsittäessä on kuitenkin syytä kyseenalaistaa.

Yksi hyvin mielenkiintoinen ryhmä ovat erilaiset aikaan liittyvät argumentit, kuten nykyaika tai tässä ajassa oleminen.

Nykyaikaa on mahdoton vastustaa päätöksenteossa. Kukaan ei voi asettua nykyaikaa vastaan, ja jos joku asetetaan nykyajan ulkopuolelle, hän on mahdottomassa asemassa. Jos jostain ehdotuksesta tai mielipiteestä todetaan, että se ei ole nykyaikaa tai ”tätä päivää”, sitä ei tarvitse sisällöllisesti edes käsitellä. Sitä ei oteta vakavasti, se pyyhitään yli jo kättelyssä – aivan kuin kokouksessa jätetään käsittelemättä asia, jota ei ole asianmukaisesti sijoitettu esityslistalle ja valmisteltu.

Kuitenkin kaikki asiat tai ihmiset, jotka tällä hetkellä ovat ja elävät, ovat nykyaikaa tai tätä hetkeä, täsmälleen yhtä paljon. Kaikki ovat täsmälleen samalla viivalla. Kenelläkään ei ole yksinoikeutta nykyaikaan, kukaan ei omista nykyhetkeä tai tätä hetkeä, kukaan ei ole yhtään sen enempää tätä hetkeä kuin kukaan toinenkaan.

Tämä voi kuulostaa saivartelulta tai sanoilla kikkailulta, mutta sitä se ei ole, sillä tällaisia argumentteja käytetään paljon ja ne myös otetaan täysin vakavasti. Emme voi etukäteen lähteä siitä, että jokin on nykyaikaa ja jokin toinen ei, vaan koska olemme kaikki tässä nykyaajassa, otetaan asia esille ja katsotaan, mihin me tässä nykyaajassa sen suhteen päädyimme.

Otan esimerkin tapauksesta, jossa tämä asia on esiintynyt julkisuudessa jo pitkään. En ota kantaa asian sisältöön vaan tarkastelen, miten argumentteja käytetään. Kyse on tulopolitiikasta ja siinä keskitetyn ratkaisun mahdollisuudesta, jonka vaihtoehtona on jokin hajautetumpi malli, siis jokin muu kuin kaikkia koskeva, yhteinen ja keskitetty palkkaratkaisu.

Eräs neuvottelujen ja asian osapuoli on toistuvasti esittänyt, että keskitetty ratkaisu ei tule kyseeseen, koska se ei ole ”tätä päivää”. Kuitenkin toinen osapuoli tai toisen osapuolen sisällä nousi esille mahdollisuus, että tehtäisiin keskitetty ratkaisu. Keskitetty ratkaisu oli periaatteessa ja käytännössä täysin mahdollinen, siis edellä esitetyssä mielessä realistinen. Sillä oli myös omat kannattajansa, eli joidenkin mielestä se oli hyvä ratkaisu tai ainakin selvittämisen arvoinen vaihtoehto. ”Tässä ajassa” tai nykyhetkessä oli myös sellainen kanta, että keskitetty ratkaisu olisi realistinen tai jopa kannatettava vaihtoehto. Millä perusteella siis voitiin sanoa, että se ei ole tätä päivää. Jos keskitetty ratkaisu olisi tehty, se olisi aivan varmasti ollut tätä päivää tai nykyaikaa.

Tapaukseen liittyy vielä se, että kovinkaan kauaa ei kulunut, kun asian noustessa taas esille samainen osapuoli suostui keskustelemaan myös keskitetystä. Oliko nykyaika tai tämä päivä sitten niin ratkaisevasti muuttunut, oliko siirrytty johonkin toiseen aikaan, sitä ei sanottu.

Nykyaajasta puhuminen oli siten puhdas poliittinen veto tai sen osapuolen propagandajuttu, he eivät halunneet sitä ratkaisua ja halusivat edistää omaa kantaansa vetoamalla näennäisen objektiivisesti johonkin ”nykyaikaan”. Tässä esimerkki tapauksesta, jossa toiseikan ja arvoarvostelman erottaminen toisistaan on kieltämättä tarpeellinen taito.

Nykyaika on tällaisista aikaan liittyvistä argumenteista vahvimpia. Siihen liittyy saumattomasti ajatus nykyajan vastakohdasta, vanhentuneisuudesta. Jos jokin leimataan vanhentuneeksi

tai vanhanaikaiseksi, siihen ei tarvitse vakavissaan edes tarttua, se vain torjutaan jo ennakolta.

Tähän pätee samantyyppinen kuvio kuin edellä. Päätöksenteossa suositaan tavattoman paljon argumenttia, joka sanoo tähän tapaan: vanhat ratkaisut eivät enää päde, tarvitaan uusia. Mutta silloin on vakavasti syytä tarttua sanoihin. Eihän kyse yleensä ole siitä, että vanhat ratkaisut eivät päde, vaan että nykyaikaiset ratkaisut eivät päde. Se malli, mikä nyt on käytössä, se on nykyaikaa. Jos se ei toimi ja halutaan muutosta, pitäisi sanoa selvästi, että nykyiset ratkaisut eivät päde. Ja koska elämme todellakin muutoksen maailmassa, voidaan kysyä, onko päätöksenteossa kovin vanhoja asioita edes olemassakaan.

Olisi johdonmukaisempaa käyttää kieltä niin, että vanhat asiat tarkoittavat niitä, joita ei enää ole, siis menneisyyttä, ja nykyiset asiat ovat nykyisiä. Silloin saatettaisiin huomata sekin, että joskus kannattaa etsiä nimenomaan vanhoja ajatuksia, sellaisia juttuja, jotka joskus ovat jääneet taakse, mutta jotka muuttuneissa olosuhteissa voivatkin päivitettyinä tulla uudestaan mielenkiintoisiksi tai käyttökelpoisiksi.

Vanhoihin asioihin taas liittyy varoittelu menneisyyteen palaa- misesta tai taaksepäin katsomisesta, ja sen vastakohtana on vaatimus eteenpäin tai tulevaisuuteen suuntautumisesta. Päätöksentekijöiltä vaaditaan alinomaa, että pitää suuntautua tulevaisuuteen eikä palata menneisyyteen.

Tässä on jälleen äärimmäisen johdatteleva kysymys, sillä siihen ei oikeastaan voi vastata kuin yhdellä tavalla. Jos asetetaan valittavaksi, suuntaudutaanko nyt tulevaisuuteen vai menneisyyteen, aika harva päättäjä äänestäisi menneisyyden puolesta.

Mutta koko asetelma on jälleen kerran nurinkurinen. Menneisyydestä ja tulevaisuudesta puhutaan niin kuin ne olisivat kaksi reaalista, tasaveroista vaihtoehtoa, joiden välillä todellakin voitaisiin valita. Sanotaan, että menneisyyteen ei voi palata, ja samalla koko ajan varoitetaan, että menneisyyteen ei pidä palata. Tuossa virkkeessä on huikea ristiriita, sillä jos ja kun menneisyyteen ei kerta kaikkiaan voi palata, miksi tuolla mahdottomalla asialla kuitenkin pelotellaan ja miksi siitä varoitetaan aivan kuin se olisi reaalinen mutta kuitenkin epäsuotava vaihtoehto?

Jos otettaisiin aivan vakavasti se tosiasia, että aika kulkee vain yhteen suuntaan, menneisyydellä ei tarvitsisi pelotella samalla tavalla. Kaikki suuntautuvat tulevaisuuteen täsmälleen yhtä paljon, ja sekin, joka on kiinnostunut vaikkapa menneisyydestä, matkaa tulevaa kohti täsmälleen yhtä paljon kuin kaikki muutkin.

Toisin sanoen, niin kuin kenelläkään ei ole yksinoikeutta nykypäivään, ei kenelläkään ole myöskään yksinoikeutta tulevaisuuteen. Tulevaisuutta voidaan tutkia ja siihen voidaan suhtautua eri tavoin tietoisesti, mutta kukaan ei silti sen paremmin omista kuin tiedä sitä. Jokainen ratkaisu tai päätös suuntautuu täsmälleen yhtä paljon tulevaisuuteen, sisällöstä riippumatta, sillä jokainen päätös kohdistuu johonkin, joka on vielä edessäpäin.

Siksi se, että vain jokin tietyn tyyppinen ajattelu edustaisi tulevaisuutta tai suuntautuisi tulevaisuuteen, on samantyyppistä pelottelua kuin nykyhetkellä tai menneisyydelläkin pelottelu. Oman mielipiteen tueksi halutaan näennäinen objektiivisuus, tulevaisuuden arvovalta. Jos tulevaisuus tehdään yhdessä, se tarkoittaa, että kaikki mielipiteet ovat tulevaisuuden kannalta periaatteessa lähtökohdassa yhtä arvokkaita. Eikä meidän tarvitse erikseen ajatella tulevaisuutta, koska jokainen ratkaisu vie sinne joka tapauksessa. Ei tarvitse olla tulevaisuuden vanki.

II

Muutoksesta on myös tullut eräs keino ja taikasana, jolla alistetaan ja hiljennetään ihmiset, eikä muutoksesta itsestään käydä enää järkevää keskustelua. Muutoksen idea on siinä, että se tarjoaisi ihmiselle ajatuksen ja toivon paremmasta, mutta nyt siitä on tehty jyräämisen ja hallitsemisen väline, johon vain pitää alistua.

”Mikään ei ole pysyvää paitsi muutos” -tyyppiset tokaisut on tarkoitettu hiljentämään kaikki keskustelu, ja sen ne tekevätkin. Tuo lause on jälleen hyvä esimerkki fraasien voimasta ja niiden vangiksi jäämisestä. Tuollainen hienolta kalskahtava lause omakсутaan ja sitä toistellaan juurikaan ajattelematta, onko se sittenkään pätevä ja mitä se tarkoittaa.

Voisi väittää, että tuo lause on epäjohdonmukainen. Jos kaikki muuttuu, niin millä perusteella muutos itsessään sitten on pysy-

vää. Johdonmukaisempaa olisi sanoa, että kaikki todellakin muuttuu, eli mikään ei ole pysyvää. Eikä silloin myöskään muutos itse ole pysyvää. Tämä ajatuskulku antaisi meille uusia näköaloja. Miksi ihmeessä muutosta ei saisi kyseenalaistaa, miksi ihmeessä jokainen muutos on välttämätön ja miksi ihmeessä muutosta pitäisi aina vain lisätä, vaikka se veisi huonompaan suuntaan?

Muutokseen liittyy monia hämäriä mielikuvia, kuten se, että muutos edustaisi jonkinlaista dynaamisuutta, aktiivisuutta ja toimintaa, kun taas muutoksen vastustaminen on passiivisuutta ja paikalla pysymistä. Mutta jos otamme todellakin ihan vakavasti sen, että kaikki muuttuu, että itse todellisuus on jatkuvaa muutosta ja olemme muutoksen virrassa, niin asiahan on päinvastoin.

Jos kaikki todellakin muuttuu joka tapauksessa koko ajan, niin eikö silloin ole järkevää ja tarpeellista myös hallita ja hillitä muutosta eikä ainakaan rientää päätä pahkaa lisäämään kaikkea mahdollista muutosta. Nykyinen muutospuhe muistuttaa usein heikoille jälle menemistä: jos alla alkaa rutista, silloin käsketään lisäämään vauhtia ja jatkamaan suoraan eteenpäin yhä ponnekaammin, sillä eteenpäin pitää mennä, taaksepäin ei saa katsella eikä muutosta saa vastustaa. No, muutos tilanteeseen siitä sitten jään pettäessä ehkä seuraakin.

Muutos on usein passiivista mukana menemistä ja kaikkeen suostumista, muutoksen vastustaminen taas on aktiivisuutta, jossa koetetaan pysyä jossain linjassa eikä mennä kaikkien tuulten mukaan. Jos olemme veneessä aalloilla, suurin mahdollinen muutos on sitä, että lakkaamme ohjaamasta, ajelehdimme passiivisina ja annamme virran tai tuulten viedä. Silloin kulkusuuntamme ainakin muuttuu eniten ja joudumme mihin sattuu. Muutos on sokeaa.

Muutoksen vastustaminen taas on sitä, että ohjaamme venettä, koetamme pitää sen sovitussa kurssissa ja päästä sinne, minne oli tarkoituskin, vaikka olosuhteet olisivat hankalat. Silloin muutoksen vastustaminen on suurinta aktiivisuutta, sitä että koetamme pitää asiat kunnossa.

Muutosvastarinnan taito on päättäjän tärkeimpiä taitoja, se on rohkeutta ja kansalaisen hyvettä.

III

Mutta miksi tällaiset asiat, kuten ajanmukaisuus tai muutos, vetoavat niin voimakkaasti ihmisiin? Miksi niistä on tullut niin paljon käytettyjä ja tehokkaita argumentteja?

Nyky aika tai muutos ovat karkeita vallankäytön välineitä, joiden avulla ihmisiä alistetaan ja lannistetaan, ja siksi niitä on syytä vastustaa. Tämä ei tarkoita, että tällaiset asiat eivät nekin olisi jollain tapaa totta. Päinvastoin, ne tehoavat ihmisiin niin hyvin juuri siksi, että ajallisuus on ihmiselle hyvin olennainen asia.

Edellä viittasin myös siihen, että päätöksenteko ja hyvä päätös sittenkin ovat myös aikaan liittyviä asioita. Hyvän yksi merkitys voi olla oikeaan aikaan osuminen ja hyvän päätöksen tekeminen on jonkinlaista mukanaoloa tai kannattelua. Eikö se silloin voisi olla myös jonkinlaista ajassa mukana olemista?

Vaikka ajanmukaisuuteen liittyvä tyhjä vallankäyttö on syytä torjua, on myös syytä kysyä, miten aika voi liittyä päätöksentekoon positiivisella tavalla. Jos ajatellaan päätöksentekoa osallisuutena, yksi erityisen paljon käytetty nimitys tämänkaltaisille asioille on trendi – ja nyt jo usein suorastaan megatrendi.

Trendi on muotisana, ja trendikäs on helposti pintaliittoa. Trendien ja virtausten haistelu ja niiden mukana kulkeminen ovat aivan eri asioita kuin edellä hahmottamani idean tavoittaminen. Toisaalta trendin ideassa on sittenkin myös perusteita. Trendi viittaa aikaan, trendi on ajassa tapahtuvaa, se on muutoksen suuntaa. Suomen kielessä on eräs vanha sana, joka osaltaan liittyy tähän ja jota myös käytetään: henki ja tässä yhteydessä vielä aivan erityisesti ajan henki.

Ajan henki on päätöksenteon kannalta mielenkiintoinen asia ja käsite. Kuten nykyaikaa ja muita tässä mainittuja käsitteitä, sitä käytetään kovin helposti, pinnallisesti ja latteasti, mutta silti sitä on hyvin vaikea kokonaan kiistää.

Ajan henki on usein kuin muoti, jokin mystisesti vaihtuva virtaus, jota haistellaan ja johon mennään mukaan, ja erityisen rohkeat ihmiset taas mielellään korostavat itseään asettumalla väit-tämäänsä ajan henkeä vastaan. Silloin ajan henki kuvataan joksi-kin negatiiviseksi, jota tämä yksi urhoollinen sitten asettuu vastustamaan.

Mutta ajan henki voisi olla jotain enemmänkin kuin puolimystinen, alati vaihtuva tai sinne tänne häilyvä muoti. J. V. Snellmanille se idea, jota hän tavoitteli, oli oikeastaan juuri ajan henki. Hänelle ajan henki oli täysin järjellinen asia, se oli oman aikakauden syvintä tietoisuutta. Ajan henki oli hänelle korkein järjellinen päämäärä tai näköala, joka oman ajan tietoisuuden pohjalta voidaan asettaa ja joka voidaan nähdä välttämättömänä ja tavoittelemisen arvoisena.

Snellman katsoi 1800-luvulla, että ajan henki tarkoitti sivistyksen laajenemista ja ulottumista kaikkialle, siis sivistyksen ja muunkin tasa-arvoisuuden lisääntymistä. Ajan henki oli sitä, että myös tavallinen kansa tai laajat kansankerrokset pääsevät osalliseksi kulttuurista ja myös luomaan sitä. Vaatimukset demokratiasta olivat tässä mielessä ajan henkeä, samoin pienten kansakuntien oikeudet ja ylipäänsä se, että eri kansat ja kansakunnat luovat omaehtoista kulttuuria omalta pohjaltaan. Siten myös hänen tavoittelemansa suomalaisen kulttuurin nousu ja yhteiskunnan yleinen kehitys ei ollut jokin sattumanvarainen tavoite, vaan se oli osa suurempaa asiaa ja kehitystä.

Snellman oli omana aikanaan täysin oikeassa. Kehitys vei 1800-luvulla juuri siihen suuntaan, mihin hän katsoi sen menevän, kohti sivistyksen laajenemista ja kaikkien pääsyä sivistykseen. 1800-luvun lopusta ja 1900-luvun alusta puhutaankin usein massojen aikakautena ja demokratisoitumisen aikakautena, syntyi massakulttuuri, tavallinen kansa pääsi mukaan päätöksentekoon, koulutukseen, osallistumaan kulttuuriin ja kuluttajina luomaan myös talouselämää. Snellmanin ajan hengeksi nimittävä asia todellakin oli aikakauden suuri pääsuunta.

Voidaan myös sanoa että suomalainen hyvinvointivaltio oli hyvin sopusoinnussa tuon ajan hengen kanssa. Ajatus siitä, että kaikille on turvattava peruspalvelut ja kaikille on luotava tietyt perusedellytykset, on ollut suomalaisen yhteiskunnan kantava perusta.

Snellmanilaisittain ajatellen ajan henki on jotain suhteellisen pysyvää, se ei ole jokin vuosittain tai kvartaaleittain vaihtuva muotivirtaus. Ajan henki ei ole vain ihmisen ulkopuolella olevaa ja jostain ilmaantuvaa, vaan se on korkein järjellinen päämäärä, joka voidaan tiedostaa ja asettaa.

Mutta tässä mielessä voidaan myös sanoa, että ajan henki on jo muuttunut. Ei se yhdessä hetkessä muutu eikä jonain tiettyinä ajankohtana, mutta silti voidaan sanoa, että 1900-luvun jälkipuoliskolla ihmiskunnan näköalat ovat olleet toiset kuin aikaisemmat. Snellmanilainen ajan henki oli jatkuvan kasvun ja edistyksen henkeä, mutta ihmiskunta on jo perin pohjin havainnut, että myös jatkuvaan kasvuun ja niin sanottuun edistykseen liittyy omat ongelmansa.

Ennen muuta ihmiskunta on havainnut, että ihminen itse kykenee toimillaan aiheuttamaan tuhoa ja vahinkoa, jopa saattamaan koko maapallomme ja elämän uhanalaiseksi. Ja vaikka ilmastonmuutoksen kaltainen asia ei olisi pelkästään ihmisen tekoa, silti ilmastonmuutoksen kaltaiset tosiasiat ovat nykyisen ajan hengen pohjalla. Ihminen on tullut tietoiseksi koko olemassaoloamme uhkaavista riskitekijöistä ja ihmisen vastuusta niiden edessä.

Nykyistä ajan henkeä, siis nykyajan korkeinta järjellistä itsetietoisuutta, voisi nimittää yhteisen vastuun hengeksi. Nykyinen ajan henki on tietoisuutta yhteisestä maailmasta ja yhteisestä vastuusta sen vaalimiseksi ja elämän säilyttämiseksi.

Ajan henki tässä merkityksessään on niin suuri asia, että me emme voi tarkata pelkästään sitä eikä jokaista yksittäistä päätöstä tule tehdä vain näiden suurten asioiden näkökulmasta. Päinvastoin yksittäisten tekojen ylidramatisointia on myös vältettävä: jos jätän sähkövalon palamaan tai en jätä, siinä teossa ei ole kyse koko maapallon pelastumisesta.

Näissä asioissa on oltava suhteellisuudentaju, mutta suhteellisuudentajun pohjalla taas on tietoisuus siitä, mistä pohjimmiltaan on kysymys. Siksi päätöksenteon kaikkein yleisimmän tason ohjenuora on meidän aikanamme juuri tämä yhteisen vastuun ajatus. Jokaisesta pikkuasiasta ei tule tehdä maailman pelastamista, mutta emme myöskään saa jättää päätöksenteossa täysin huomiotta yhteisen vastuun ja yhteisen tietoisuuden näköalaa.

IV

Henki on myös paljon muuta kuin ajan henki. Henki on päättäjän kaikkein kovimpia työkaluja ja tosiasioita sekin. Missä hen-

gessä päätökset tehdään, mikä henki niihin on vaikuttamassa? Nämä ovat aivan ratkaisevia kysymyksiä, ja henki on yksi niistä käsitteistä, joiden tutkiminen ja myös hyödyntäminen päätöksenteossa ovat täysin laiminlyödyt, mikä taas luultavasti johtuu täysin järjenvastaisesta mystiikan ja uskonnon pelosta. Henki on maailman kovimpia ja konkreettisimpia tosiasioita, mutta koska se voidaan liittää esimerkiksi uskontoon, tämä riittää monille ennakkoluuloisille koko käsitteen torjumiseen.

Henki on päätöksenteossa ratkaiseva asia. Jos henki on hyvä, syntyy hyviä päätöksiä ja asiat menevät eteenpäin. Mutta millainen henki on hyvä, ja miten hyvää henkeä luodaan? Siihen ei ole helppoja taikakeinoja.

Hyvä henki ei synny väkisin eikä käskemällä, ei edes minikään temppujen kautta. Päinvastoin hyvä henki on jotain, joka usein syntyy ikään kuin huomaamatta. Jos paneudumme asioihin vakavasti, yritämme parhaamme, kunnioitamme toisiamme ja yritämme yhdessä, vähitellen ja ehkä vaivihkaa huomaamme, että päätöksentekomme sujuu paremmin, meillä on hyvä henki.

Hengen luominen ei ole vain ihmisen käskyvallassa, mutta ei henki myöskään ole vain ihmisen ulkopuolelta tuleva ja sattumanvaraisesti leijuva ja saapuva asia. Hengen luominen ja ylläpitäminen on juuri sellaista toimintaa, jota edellä on kuvattu, arvojen ja sivistyksen pohjalta vilpittömästi nousevaa toimintaa. Henki ei ole pelkkä ilmapiiri, vaan se liittyy myös päämääriin. Jos teemme hyvässä hengessä huonoja päätöksiä, ei sekään ole kovin arvokasta. Todellinen hyvä henki nousee oikeiden päämäärien toteuttamisesta ja edistämisestä.

Kaikkein olennaisimpia asioita hengen, kuten koko päätöksenteon, kannalta on luottamus. Se on yhteiskunnan yksi kaikkein perimmäisin tosiseikka. Ilman luottamusta asiat eivät toimi, kaikki päätöksenteko tulee hankalaksi ja ajaudutaan helposti yhä syvemmälle vastakkaisuuksien ja epäluulon kierteeseen. Epäilevä ja kriittinen asenne ovat hyviä ja kauniita, tarpeellisiakin, periaatteita, mutta jos käytännön elämässä ja käytännön tilanteissa todella rupeamme tai joudumme epäilemään kaikkea ja kyseenalaistamaan kaiken alusta alkaen, niin pian huomaamme, että mistään ei tulekaan mitään.

Luottamuksen ylläpito ja luottamuksen rakentaminen ovat päätöksentekijän tärkeimpiä tehtäviä, vaikka luottamus on sekin keskitie siinä mielessä, että myös liika luottavaisuus eli hyväuskoisuus voi viedä harhaan. Luottamuksen rakentaminen taas on yhteisyyttä, henkeä. Luottamus perustuu molemminpuoliseen etuun, sillä se, että asiat sujuvat, on lopulta edullisempaa kuin se, että ne eivät suju. Mutta luottamus ei parhaimmillaan ole edes pelkästään sitä, että kummankin etu vaatii pitämään sovitusta kiinni ja niin edelleen – luottamus on jotain enemmän, se synnyttää uutta, jonka varassa toiminta ja oleminen voivat edelleen rikastua. Se uusi on juuri myönteinen henki.

Miten menee kun menee hyvin?

I

Vielä en ole vastannut alussa esittämäni kysymykseen. Totesin alussa, että hyvää on tutkittu liian vähän, ja aivan erityisen vähän on tutkittu sitä, miten asiat menevät silloin, kun ne menevät hyvin.

Onko tähän kysymykseen olemassa vastausta? Kun edellä näimme, miten monenlaisia eri asioita hyvä voi tarkoittaa, miten paljon hyviä asioita on ja miten monella tavalla hyvä voi toteutua, lienee jo selvää, että asiat voivat mennä hyvin monella eri tavalla.

Silti on yksi vastaus, jonka avulla pääsemme asiaan kiinni ja siinä eteenpäin, vaikka se ei tyhjentävä olekaan. Asiat nimittäin menevät hyvin silloin, kun ne menevät niin kuin niiden pitääkin mennä.

Ja tässä on myös yksi vastaus siihen, miksi hyvästä puhutaan monien mielestä vähän ja miksi esimerkiksi hyviä uutisia on niin vähän. Kysymys ei ole siitä, etteikö hyviä asioita ole olemassa. Hyvästä uutisoidaan vähän siitä syystä, että hyviä asioita on niin paljon, ettei niissä ole mitään erityistä uutisoitavaa. Jos juna saapuu perille aikataulun mukaan, matka on mennyt hyvin niin kuin pitikin. Ei siinä ole mitään erityistä kerrottavaa eikä uutisoitavaa. Mutta jos taas juna on mennyt rikki matkalla ja myöhästyy

tuntikausia, silloin asiasta kerrotaan. Uutinen on poikkeuksellinen asia, ja siksi huonoja uutisia onkin paljon, koska huonot asiat ovat poikkeuksellisia.

Mutta hyvien ja huonojen asioiden välinen suhde tai kiista ei nyt tässä yhteydessä ole olennaisin asia. Olennaista on tuo ilmaisu: asiat menevät hyvin silloin, kun ne menevät niin kuin niiden pitääkin mennä.

Tässä toteutuu tai toistuu se, että hyvä on olennaisesti tavoitteen ja toteutuman kohtaamista. Hyvä ei ole pelkkä tavoite eikä pelkkä tosiasia, vaan nämä kaksi yhdessä ja yhtyneinä.

Tämä juuri kertoo siitä, että hyvä ei ole mitään haihattelua eikä mitään epämääräistä, vaan hyvä on kaikkein kovimpia tosiasioita maailmassa. Hyvä on sitä, että asiat menevät niin kuin pitääkin.

Mutta onko siis asioilla jokin oma luonne, onko maailmassa jokin järjestys, jonka mukaan asioiden ”pitää” mennä? Aivan ilmeisesti näin on. Kun jokin asia menee niin kuin pitääkin, se tuntuu usein luontevalta ja huomaamattomalta. Kun asia menee luonnostaan jollain tavalla, se menee niin kuin sen pitääkin. Kaikki ”luonnostaan” tapahtuvat asiat eivät ole hyviä, etenkin moraalisesti hyviä, mutta silti tämä antaa aiheen ajatella, että asioilla on jokin järjestys ja hyvä liittyy siihen niin, että hyvä on asioiden perimmäisessä järjestyksessä.

Mutta jos asioilla on jokin perimmäinen järjestys ja hyvä jollain tavalla liittyy tähän järjestykseen, mikä silloin on ihmisen oman aktiivisuuden ja päätöksenteon osuus? Jos asiat vain menevät, mihin siinä silloin erikseen päätöksentekoa tarvitaan?

Näissä ajatuskuluissa tulee helposti se ongelma, että ihmisen toiminta ja todellisuus erotetaan suotta toisistaan. Jos asioilla itessään on jokin järjestys, ihmisen toiminta sekin kuuluu tuohon järjestykseen ja on sen osa.

Kun edellä pohdin aktiivisuuden ja passiivisuuden suhdetta, asian voisi kiteyttää niin, että ihmisen osa on kannattelu. Ihmisen osa ja päätöksentekijän osa aivan erityisesti on siinä, että hän on ja hän tajuaa olevansa osallinen jossain itseään suuremmassa jutussa.

Päätöksentekijä tajuaa nopeasti, että kaikki tässä maailmassa ei ole hänen päätöksistään kiinni eikä hän päätöksillään pysty mi-

hin tahansa ja muuttamaan mitä tahansa. Tästä ei kuitenkaan seuraa, että päätöksen tekeminen olisi vailla merkitystä. Päätöksenteko on sitä, että ihminen omalta osaltaan ohjaa ja luo sitä todellisuutta, joka on kyllä muutenkin olemassa ja jolla jo muutenkin on oma suuntansa. Päätöksentekijä ei ole sivullinen, hän on osallinen.

Ja mikä on se isompi juttu, se on hyvä itse, hyvän olemassaolo. Me emme voi tarkoin määritellä sitä, mutta se on olemassa.

II

Päätöksentekijöitä ja muitakin pelotellaan jatkuvasti hyvillä tarkoituksilla. Se, että hyvät tarkoitukset johtavat huonoihin lopputuloksiin ja että tie helvettiin on kivetty hyvillä aikomuksilla, on kliseistä kaikkein tylsimpiä ja eniten käytettyjä. Hyvät tarkoitukset eivät automaattisesti johda huonoon tulokseen, eikä huonoa lopputulosta voi välttämättä laittaa hyvien tarkoitusten viaksi.

Päinvastoin, hyvä tarkoitus on itsessään tärkeä asia. Hyvä ei tarkoita vain lopputulosta, sitä, mikä on päätöksen sisältö ja tulos, vaan hyvä on myös aikomuksessa ja tarkoituksessa. Päätöksentekijän tärkeimpiä taitoja ja edellytyksiä on, että hän pyrkii hyvään ja pyrkii siihen aivan vilpittömästi. Ei siis niin, että hän vain sanoo omien tavoitteidensa tai kantojensa olevan hyviä, vaan että hän miettii omia tavoitteitaan hyvän näkökulmasta.

Hyvä ei siten ole vain jotain tiettyjä asioita, vaan se on asenne. Hyvä on hyväksyntää – tuokin on yksi mainio suomen kielen sana. Päätös hyväksytään, mutta hyväksyminen ei ole vain leiman lyömistä paperiin, vaan hyväksyminen on suojeleminen ja hyväntahtoinen asenne. Päätäjälle hyväntahtoinen asenne on olennaisen tärkeä, eikä sillä ole mitään tekemistä esimerkiksi sinisilmäisyyden tai hyväuskoisuuden kanssa.

Tälle kaikelle on suomen kielessä mainio, mutta valitettavasti unohtunut sana: hyvänsuonto. Tämän sanan loi aikoinaan kirjailija ja suomenkielisen kirjallisuuden monipuolinen perustanlaskija Jaakko Juteini (1781–1855).

Ihmisen perusasenne olkoon hyvänsuonto, se, että ihminen pyrkii edistämään toisten hyvää ja tuottamaan toisille hyvää. Hyvänsuonto on ihmisen perusasenne muita ja myös luontoa koh-

taan. Hyväntahtoisuus on kieltämättä jossain määrin samaa, mutta se on pehmeämpi. Hyvänsuonto on aktiivinen asenne, tapa suhtautua ja siten myös toiminnan perusta.

III

Mutta vielä on täsmennettävä hyvän suhdetta toimintaan. Joku sanoo, että hyvä on itse asiassa teonsana. Usein ajatellaan, että hyvä on nimenomaan hyviä tekoja. Ja tämäntyyppinen ajatuskulku ulotetaan myös päätöksentekoon. Saatetaan ajatella, että hyvä päätöksenteko on tehokasta, sellaista, että tehdään paljon päätöksiä, saadaan paljon aikaan, tehokkaasti ja nopeasti.

Kaikkeen tähän voi esittää perustellun vastaväitteen. Hyvä olo ensinnäkin on sellainen tosiseikka, jonka tavoittaa usein hiljaisuudessa ja pysähtymällä. Jos ihminen koko ajan toimii ja tekee, hän ei ehkä tavoita sitä hyvää mikä on.

Sama koskee päätöksentekoa: yksi ongelma on siinäkin, että tohotetaan liikaa, tehdään hätiköityjä ja äkkinäisiä päätöksiä asioissa, joissa olisi voitu odottaa. Ja vaikka asiat usein vaativat jonkin selkeän päätöksen, jotta ne menisivät eteenpäin, joskus on myös päinvastoin: asia itsessään muuttuu tai ratkeaa jollain tavalla ennen kuin päätöstä on tehtykään. Päätöksentekoon liittyy todellakin oikea aika, joka ei ole liian aikaisin eikä liian myöhään.

Päätöksentekijän tehtävä ja tavoite on toteuttaa hyvää, mutta hän ei saa aikaan niin paljon hyvää kuin toivoisi. Asiat eivät paranna, vaikka niitä kovasti ja vilpittömästi yritetään parantaa. Tämä on varmasti monelle päättäjälle tuttu tunne, kaikilla tasoilla. Mutta silloin on hyvä muistaa, että kaikki hyvä ei todellakaan ole toimintaa eikä kaikki hyvä ole myöskään päätöksistä kiinni.

Hyvä on olemassa joka tapauksessa, se on olemassa myös toiminnasta ja päätöksistä riippumatta. Yleensä on niin, että se mitä tavoitellaan, ei tarkalleen ottaen toteudu, mutta jotain toteutuu kuitenkin ja toteutuu myös jotain hyvää, vaikka se ei olisikaan täsmälleen se alun perin tavoiteltu ja tarkoitettu hyvä.

Päätöksentekijä luulee muuttavansa ja hallitsevansa asioita, mutta pian hän huomaa, että hänen roolinsa on ehkä pikemmin mukautua asioihin. Päätöksentekijän tärkeitä taitoja ovat hiljaisuus ja kuunteleminen, myös luopuminen, luovuttaminen ja sil-

leen jättäminen. Ei joka paikkaan ja asiaan tarvitse jättää puumerkkiään eikä itselleen tarvitse tehdä ikuisia muistomerkkejä.

Päätäjän tärkeä hyve on päättäväisyys, sillä sitä päätöksentekijältä tarvitaan. Mutta päättäväisyys on hyve, ja siten sekin on keskitien asia. Päättäväisyys on rohkeutta ja ripeyttä silloin, kun niitä tarvitaan, mutta yhtä lailla varovaisuutta ja kuuntelemista. Ei tarvitse välttämättä puuttua sellaisiin asioihin, jotka sujuvat puuttumattakin.

Päätöksenteko on siten keskitietä aktiivisuuden ja asioiden kuuntelemisen välillä. Se on osallisuutta. Päätöksentekijä on osallinen jossain itseään suuremmissa jutussa. Hän on mukana, asiat eivät synny pelkästään päätöksillä ja niiden varassa, mutta ne eivät myöskään ole olemassa ilman päätöksiä ja ihmisten tietoista toimintaa.

Siksi päätöksenteko on kunnioittamista. Ja se on juuri tuota hyvänsuontoa, vilpittömää pyrkimystä hyvään. Kun sanoin alussa, että hyvää ei voi lopullisesti määritellä, saman asian voi sanoa niinkin, että hyvä ei ole vain jokin meidän ulkopuolellamme oleva asia, jota voimme mitata ja punnita. Hyvällä on noita edellä kuvaamiani merkityksiä, mutta tasapuolisuuden ja kokemuksellisuuden ja muiden lisäksi hyvän olennainen ja välttämätön merkitys on itse pyrkimys hyvään, hyvän tunnustaminen ja siihen pyrkiminen.

Hyvä on myös asenne.

Lähteet

- Aristoteles: Nikomakhoksen etiikka, suom. Simo Knuuttila, 2005.
Epiktetos: Käsikirja ja keskusteluja, suom. Marja Itkonen-Kaila, 1978.
Juteini, Jaakko: Kootut teokset I–II, 2009.
Ojanen, Eero: Yhteiskunnan itsepuolustus, 1998.
Ojanen, Eero: Hyvyyden yhteiskunta, 2000.
Ojanen, Eero: Sivistyksen filosofia, 2008.
Savolainen, Raimo: Sivistyksen voimalla. J.V. Snellmanin elämä, 2006.
von Wright, G.H.: Hyvän muunnelmat, suom. Vesa Oittinen, 2001.

Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet

- 1 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen, Olli Kangas,
Jorma Sipilä, Asko Suikkanen ja Petri Kinnunen (siht.)
KASVUSTA VASTUUSEEN – sosiaalipolitiikan tulevaisuus
(1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämäläinen–Veikko Teikari
HENKILÖSTÖPOLITIIKKA PAKKORATKAISUJEN EDESSÄ
(1995)
- 9 Terho Pursiainen
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen
EIPÄJOKI
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaiseen kun-
taan (1995)
- 11 Heikki Koski
KANSALAINEN, KUNTA JA KANSALAISSYHTEISKUNTA
(1995)
- 12 Seppo Niemelä
MUUTOSKIRJA
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1995
- 14 Lauri Hautamäki
MAASEUTU ELÄÄ (1995)

- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto
KAUPUNKI JA MAASEUTU
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth
MILLAISIA OLEMME?
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen
OPETTAJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen
LIITTOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula-Liina Varis
KRISTALLIYÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON TORNISSA
(1997)
- 24 Terho Pursiainen
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA JASKA JOKUNEN
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola
UUSI EU? (1998)
- 29 Eero Ojanen
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)

- 31 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie
KUNTA VAI MAAKUNTA?
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään
(2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä
TULISIELU
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen
ALUEPOLITIikka RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg
PALUU POLITIikkaAN (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)
- 45 Arvo Myllymäki
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN?
(2002)

- 47 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2002
- 48 Pentti Arajärvi
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISSÄ? (2003)
- 50 Esko Juntunen
KUNNAN ELINKAARIHYPPY
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)
- 55 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2004
- 56 Markku Lehto
TAKAISIN TULEVAISUUTEEN
– valtion ja kuntien yhteinen taival (2005)
- 57 Tarmo Pukkila
IKÄVALLANKUMOUS (2005)
- 58 Matti Wiberg
VALTA KUNNASSA (2005)
- 59 Soili Keskinen
ALAISTAITO Luottamus, sitoutuminen ja sopimus (2005)
- 60 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2005
- 61 Samuli Skurnik
OSUUSTOIMINNASTA OPPIA?
Kuntapalvelut uudessa talousmallissa (2006)
- 62 Markku Lehto
PELASTUSRENKAAN PAIKKAUS (2006)

- 63 Pasi Holm
VEROKIRJA (2006)
- 64 Matti Virén
KANSALAISEN KUNTAUUDISTUS (2006)
- 65 Markku Lehto
OI OMA KUNTANI (2006)
- 66 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2006
- 67 Peter Ekholm
POLEMIA – AJATUSPAJAKO? (2007)
- 68 Aatos Hallipelto
PARAS TUOTTAKOON!
Hyvinvointipalvelujen tulevat markkinat (2008)
- 69 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2008
- 70 KUNNON VALTUUTETUT?
Ilmapuntari 2008, osa 2
- 71 Sami Borg
HILJAA HYVÄ TULEE
Puheenvuoro äänestysprosentista ja vaaliaktiivoinnista (2008)
- 72 Matti Wiberg
HALLITSEKO HALLITUS? (2009)
- 73 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2009
- 74 Jussi-Pekka Alanen
HELSINKI
Kansakunnan pääkaupunki – ihmisten metropoli (2009)
- 75 Laura Berg–Mari K. Niemi
KENEN KUNTAVAALIT? (2009)
- 76 Esa Halme–Lauri Kuukasjärvi
UUSI KUNTA VAI KUNTALIITOS – KUNTALAISEN ITSE-
HALLINTO (2010)
- 77 Esko Kalevi Juntunen
SULJETUSTA AVOIMEEN – TALOUDEN GLOBAALIMYRS-
KY (2010)

- 78 Anne Luomala – Tuomo Puumala
BUDJETTI – JULKINEN SALAISUUS VAI SALAINEN JULKI-
SUUS? (2010)
- 79 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2010–2011 (2011)
- 80 Terho Pursiainen
MIELEKÄS ELÄMÄ, MIELEKÄS YHTEISKUNTA (2011)
- 81 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAKIRJA – UUDISTUSAJATUKSIA (2011)
- 82 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2011–2012 (2012)
- 83 Antti Mykkänen (toim.)
KUNTAYHTYMÄ PELASTAA? (2012)
- 84 Ari Mölsä (toim.)
KUNTARAKENNEKIRJA (2012)
- 85 Timo Reina
KAHDEN TULEN VÄLISSÄ – ALUEHALLINNON TILA JA
TULEVAISUUS? (2012)
- 86 Tarja Cronberg
ESTEJUOKSU LUOVAAN SUOMEEN (2012)
- 87 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2012 (2013)
- 88 Marja-Liisa Manka, Laura Bordi ja Kirsi Heikkilä-Tammi
PERUSASIOISTA PIENIIN IHMEISIIN – KUNTAJOHTAMI-
SEN KUVA (2013)
- 89 Kari Välimäki
KAKKUA JAETTAVAKSI (2013)
- 90 Wille Rydman
UNELMASTA PAINAJAISEKSI?
– Kuinka hyvinvointivaltio syö itse itsensä (2013)
- 91 Yrjö Hakanen
MARKKINOIDEN VAI IHMISEN HYVÄKSI?
– Kommunistin puheenvuoro (2013)
- 92 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2013 (2014)
- 93 Heljä Misukka
KOULUTUKSEN SUURVALTA TIENHAARASSA (2014)

- 94 Markku Lehto
MARKKINAT, SOSIAALITURVA JA YKSILÖN VOIMA (2014)
- 95 Mikael Jungner
SATTUMA, TAHTO JA KOHTALO (2014)
- 96 Juha Kuisma ja Matti Mäkelä
KYLIEN TULEVAISUUS (2015)
- 97 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT
Ilmapuntari 2014 (2015)
- 98 Pekka Sauri
JULKISHALLINTO JA SOSIAALINEN MEDIA (2015)
- 99 Eero Ojanen
HYVÄ PÄÄTÖS?
Filosofisia näkökulmia päätöksentekoon (2015)



KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on tukea ja parantaa kuntien ja niiden organisaatioiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa:

Polemia-sarja, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

Tutkimusjulkaisut-sarja, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme www.kaks.fi.

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite Fredrikinkatu 61 A
00100 Helsinki

Asiamies Antti Mykkänen, antti.mykkanen@kaks.fi,
p. 0400 570 087

Tutkimusasiamies Veli Pelkonen, veli.pelkonen@kaks.fi,
p. 0400 815 527

Taloudenhoitaja Anja Kirves, anja.kirves@kaks.fi,
p. 0400 722 682

Tutustu kotisivuihimme (www.kaks.fi)!

Eero Ojanen

Hyvä päätös?

Miten teen hyvän päätöksen? Mitä eri puolia päätöksen takana on? Millainen on hyvä päätös?

Filosofi ja kirjailija Eero Ojanen avaa laajasti, monipuolisesti ja virkistävästi hyvän päätöksen olemusta.



9 789527 072271

Julkaisutiedot
ISBN 978-952-7072-27-1
ISSN 1235-6964