

ARIN TYÖT

Muistelmat työvuosistani
1976-2019



Ari Sihvola

Arin työt

Ari Sihvola

Arin työt

Muistelmat työvuosistani

1976-2019

Helsinki 2025

©Ari Sihvola 2025

Alkuperäinen kirja ilmestyi pehmeäkantisena 2020 ja päivitettynä Ari Sihvolan englanninkielisen kirjan ”Mostly Uphill, Smiley” (BoD 2021) mukaisesti

Kustantaja : BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B,
00100 Helsinki, bod@bod.fi

Kirjapaino : Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763
Hampuri, Saksa

ISBN: 978-952-80-9665-8

Kannen kuva: Ari Sihvola Ankarassa 2011, kuva: Ari Sihvolan
kokoelma

Takakannen teksti: Janina Himberg, Ari Sihvola, 2020

SISÄLLYS

ALKULAUSE	6
1 JÄÄHYVÄISET YLIOPISTONKADULLE	8
2 MITEN TARKASTELLA OMAA URAA	14
3 MISTÄ TARINA ALKAA	21
4 ULKOMINISTERIÖN PYÖRTEISSÄ	33
5 UM:N REKRYTOINTIPOLITIIKAN YTIMESSÄ	41
6 MILLAINEN ULKOASIAINHALLOINTI OLI 1970- JA 1980-LUVULLA	60
7 MITÄ OPIN JA SAIN AIKAAN UM:SSÄ	69
8 JA NIIN LÄHDIN POIS UM:STÄ	81
9 GO WEST – MOSKOVAN VARJOISTA BRYSSELIN VALOIHIN	89
10 HALLINTOA JA ELÄMÄÄ OPISKELEMASSA EUROOPASSA	100
11 ELIMME LIPPONIAANISTA AIKAA	110
12 SIIRRYIN EUROOPAN KOMISSION PALVELUKSEEN	120
13 TYÖTÄ JA IHMISSUHTEITA	129
14 TASE BRYSSEL-VUOSISTANI	140
15 TOIMINTANI MAAILMAN TURUILLA	155
16 SODAN JÄLKEEN KOSOVOA AUTTAMASSA	174
17 TAISTELU ROMANIAN KORRUPTIOTA VASTAAN	196
18 KIINALAISTEN ”PITKÄ MARSSI” OPINTIELLÄ	220
19 KOHTI ILTARUSKOA	242
20 HYVÄ ELÄMÄ	262
HENKILÖHAKEMISTO	271

ALKULAUSE

Kun siirtymiseni työelämästä eläkkeelle vääjäämättä lähestyi, aloin pohtia henkisen testamentin tekemistä omasta urastani. Olinhan palvellut työelämää 43 vuotta ja siirtymässä täysin palvelleena 68-vuotiaana ihmisen koltanteen ikään. Ajattelin, että minun tulisi kertoa lapsille ja lastenlapsille, mitä ”meidän isä” ja ”muffa” oli kaikki kuluneet vuodet töissä tehnyt. Sitähän lapset kysyvät vanhemmiltaan ja isovanhemmiltaan. Arvelin, että hallinnossa on ihmisiä, joille ne vuodet, joista tässä kirjassa kerron, olivat yhtä lailla tärkeä sukupolvikokemus. Pidín velvollisuutenani myös välittää institutionaalista muistia omalta sukupolveltani tuleville sukupolville.

Aloitin kirjoitustyön syksyllä 2019. Kirjoitin pari sivua kerrallaan, yleensä illan ja yön hiljaisina työn tunteina. Välillä tein muita töitä, joita eläkeläiselle oli alkanut kertyä. Sitten palasin tietokoneeni ääreen. Aloittaminen oli joka kerran hetken hankalaa. Mutta kun sain juonen päästä kiinni, unohdin ajankulun. Kaikki suuruuden vuodet ja kunnian kentät palasivat elävinä muistoina mieleeni. Muistot siirtyivät paperille. Niistä alkoi syntyä työelämäni kirjallinen muoto, tarina Arin töistä.

Kun sain käsikirjoituksen valmiiksi talvella 2020, käännyn työtovereiden ja ystävien puoleen. Halusin saada heiltä mielipiteitä tarinastani. Esitän kiitokseni hyvistä kommentteista Eero Vuohulalle, Nina Laaksolle, Juha

Rumpuselle, Ari Holopaiselle, Eveliina Saloselle, Eero Koskenniemielle ja Liisa Peuralle. Erityisen kiitokseni esitän Sampo Sihvolalle, joka myös luki käsikirjoituksen ja antoi siitä kommenttinsa. Viimeistelin käsikirjoituksen koronapandemian aikana keväällä 2020. Tekstistä kannan tietenkin kaiken vastuun itse.

Lopuksi haluan sanoa, että vaikka puhun ulkoministeriön, Euroopan komission ja HAUSin asioista, niin nämä muistelmät eivät ole noiden organisaatioiden historiaa, vaan minun historiaani. Olin yksi näyttelijä hallinnon näytelmässä. Esittämäni ajatukset ovat minun ajatusiani, eivät laitosten mielipiteitä.

Helsingissä toukokuussa 2020

Ari Sihvola

PS. Tämä alkuperäisen kirjani päivitetty versio perustuu niihin muutamiin lisäyksiin, jotka tein englanninkieliseen kirjaani "Mostly Uphill, Smiley", BoD 2021.

Helsingissä kesäkuussa 2022

Ari Sihvola

PPS. Tämä kovakantinen versio kirjastani on sisällöltään sama kuin aiemmin julkaistu pehmeäkantinen versio.

Helsingissä toukokuussa 2025

Ari Sihvola

1

JÄÄHYVÄISET YLIOPISTONKADULLE

Pitkä työurani HAUS kehittämiskeskuksessa tuli päätökseen maaliskuun viimeisenä 2019. Seuraavana päivänä minusta tuli eläkeläinen. Läksiäiseni olivat kuitenkin kuukautta myöhemmin, vapun aattonaaton. Olin sanonut työpaikalla, etten halua perinteistä johdon pönötyshuonetta enkä henkilökunnan rahakeräystä, mutta muusta voidaan keskustella. Toiveeni ei kuitenkaan täysin toteutunut. Tuore (helmikuun alusta 2019 aloittanut) toimitusjohtaja Kyösti Väkeväinen piti lyhyen puheen: ”Kiitos, Ari!” ja antoi lahjaksi johdon lahjakortin ja henkilökunnan rahakeräyksen.

Olin HAUSin viestintäpäällikön Janina Himbergin kanssa suunnitellut hieman erilaisen läksiäisseremonian. Halusin jättää henkisen testamentin kaikista niistä 22 vuodesta, jotka olin HAUSissa työskennellyt firman hyväksi, isänmaan parhaaksi, hallinnon ja ihmisten kehittämiseksi. Olin nähnyt ja kokenut suurta menestystä, niellyt tappioiden katkeraa kalkkia, aina noussut jaloilleni. Ihmettelin itsekkin, että olin ensimmäinen hausilainen, joka täysin palvelleena 68-vuotiaana siirtyi eläkkeelle.

Yhdistimme Janinan kanssa sanomani sopiviin populaarimusiikin sävelmiin. Läksiäisissä oli paikalla enemmistö työtovereistani. Tilaisuutta varjosti tosiasia, että yrityksessä oli juuri käynnistetty yt-neuvottelut talouden tervehdyttämiseksi. Taustalla oli rankka muutosten vuosi, jonka jäljet näkyivät ihmisten puheissa ja kasvoissa. Läksiäiset kuitenkin antoivat levähdystauon synkistä ajatuksista.

Seisoimme isossa piirissä HAUSin kauniissa aulassa. Sitteen aloimme kävellä hanhenmarssia ympäriinsä Peter, Paul & Maryn kappaleen ”Weave Me the Sunshine” tahdissa. Laulu kannustaa unohtamaan surun ja uskomaan päivänpaisteeseen. Aina yhden säkeen jälkeen pysähdyimme, jolloin esitin omia ajatuksiani menneistä ajoista.

Ensiksi sanoin, että yhtenä HAUSin keskeisenä tehtävänä on edelleen oppimismenetelmien kehittäminen. Muistelin omia työurani alkuvuosia, jolloin me kaikki valtionhallinnon kehittäjät opiskelimme HAUSissa Yrjö Engeströmin johdolla kognitiivista oppimisteoriaa. Behavioristinen oppimisnäkemys oli meille pahis. Alkusolu, kantava ristiriita ja orientaatioperusta olivat meidän mantrojamme. Kun nykyinen verkko-oppiminen korostaa opetusteknologian merkitystä, minun on vaikea taipua hyväksymään teknologian korostunutta merkitystä. En ollut halunnut ryhtyä kritisoimaan uutta verkko-oppimisen aatemaailmaa. Minulta puuttui perustietoja uuden menetelmän hienouksista. Sanoin kuitenkin toivovani, että ne hausilaiset jotka nyt innokkaina puhuvat verkko-

oppimisen puolesta, hyväksyisivät tulevien sukupolvien toisenlaiset, kriittiset näkemykset vallitsevaa näkemystä vastaan. Muutoin tämän päivän radikaaleista tulee ajan myötä konservatiiveja, kehityksen jarruja.

Sitten taas marssimme ringissä Peter, Paul & Maryn laulaessa ”Weave me the sunshine”.

Toiseksi esitin näkemykseni HAUSin menneen vuoden suurien muutosten johtamisesta. Hieman sarkastisesti sanoin olevani iloinen, että vastuullinen johtaja lähti pois ja että hän lähti niin nopeasti. Sanoin myös, ettei HAUSin olisi koskaan pitänyt solmia työsopimusta hänen kanssaan. Niin suuren myllerryksen, suorastaan sekasotkun, hän ehti vuodessa saada aikaan. Koin suurena epäoikeudenmukaisuutena, että hänen jälkeensä jättämä sotku jäi uuden toimitusjohtajan ja henkilöstön selvitettäväksi. Kuluneet vuodet olivat minulle opettaneet, että huonojen taloudellisten päätösten seuraukset kaatuvat aina henkilökunnan maksettaviksi.

Seuraavana lausuin vakaan käsitykseni siitä, että kaikkina näinä vuosina jolloin olen HAUSissa työskennellyt, niin henkilökunta on sitkeästi tehnyt työnsä ja pitänyt taloa pystyssä erilaisista johtamistyyleistä ja talouden suhdanteista riippumatta. Meillä on ollut vahva usko siihen, että olemme tehneet työtä, jolla on merkitystä. Asiantuntijat hallitsivat asiansa ja tiimit työskentelivät uhrautuvaisesti asiakkaan hyväksi. Parasta HAUSissa olivat ihmiset, työtoverit. Jaoimme arjen ilot ja surut keskenämme.

Autoimme toisiamme, kestimme yhdessä paineet ja saamamme kolhut. Iloitsimme hyvin tehdystä työstä ja menestyksestä. Työmoraalimme oli korkea.

Sitten esitin testamenttini HAUSin uusista toimitiloista. HAUS ehti pitää päämajaansa Munkkiniemen Holtilaisentiellä vanhassa kadettikoulussa yli 40 vuotta (vuodesta 1976 alkaen), kunnes valtion kiinteistöyhtiö Senaatti rahanahneudessaan päätti panna talon myyntiin. HAUS ja samassa talossa toiminut Tullikoulu saivat lähteä. HAUS löysi uudet toimitilat keskustassa Helsingin yliopiston Porthania-rakennuksen vierestä Heimolan talosta. Muutto tapahtui talvella 2018.

Yliopistonkadun uudet tilat olivat toki siistit ja sijainti loistava. Luokkasaleja ja ryhmätyötiloja ei kuitenkaan ollut riittävästi. Jouduimme jatkuvasti vuokraamaan tiloja muualta. Koulutustilojen vähäisyyttä perusteltiin paitsi kustannussäästöillä myös verkko-oppimisen yleistymisellä. Ihmisten ei enää tarvitsisi tulla fyysisesti paikalle, vaan etäyhteys riittäisi, samoin itsenäinen opiskelu verkossa omaan tahtiin. En ollut tästä kovin vakuuttunut. Mielestäni suuri osa oppimista perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, jota teknisillä ratkaisuille on vaikea korvata. Erityisesti tämä päti johtamisvalmennuksessa. Siinä ei tietojen ja taitojen hankkimisella ole yhtä keskeistä sijaa kuin kollegojen kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuvalla asenteiden muuttumisella.

Lisäksi siirryimme Munkan avarista työtiloista monitoimitilaan, jossa kenelläkään ei ollut omaa työpistettä, saatikka huonetta. Ahtautta oli kaikille jakaa. Minua tämä ahdisti. Seinät olivat liian lähellä, ihmiset pyörivät toistensa jaloissa koko ajan. Siirryttiin hiljaisuuden kulttuuriin, jossa tieto ei kulkenut. Oma sieluni jäi Hollantilaisentielle, vaikka ruumis siirtyikin keskustaan. Mielestäni instituutio tarvitsee oman kunnon rakennuksen, johon ulkomaisiakin vieraita on ilo kutsua ja jossa jokaisella on tilaa hengittää ja ajatella omia ajatuksia välillä.

Sitten lopetimme läksiäisten hanhenmarssin. Asetuimme piiriksi ja esitin puolestani kolme viestiä jälkipolville. Viittasin siihen, ettei meistä kukaan ole korvaamaton. Ja vaikka ehdin HAUSissa työskennellä 22 vuotta, ei minunkaan hoitamani asiat jää vaille uutta omistajaa. Näinhän instituutiot elävät. Pellet vaihtuu, sirkus jää, sanoin. Samaan aikaan soitimme Janinan kanssa taustalla the Kinksin kappaletta "Let us Drink for the Death of a Clown".

En voi väittää yksin olleeni luomassa HAUSin loistavia businessratkaisuja. Kuitenkin minussa, kuten varmaan kaikissa, eli pieni toivo, että olisin jättänyt jonkinlaisen muiston HAUSin historiaan. Tätä silmällä pitäen olin valinnut seuraavaksi taustamusiikiksi Gilbert Bécaud'n kappaaleen "Quand il est mort le poète" (kun runoilija on kuollut). Laulun sanat ovat sinänsä hyvin yksinkertaiset: kun runoilija on kuollut, kaikki hänen ystävänsä itkevät,

itse asiassa koko maailma itkee. Hänen tähtensä haudataan viljapeltoon, ja sen vuoksi koko viljapello on täynnä ruiskaunokkeja. Idea tässä on se, että vaikka ruiskaunokki on rikkakasvi, se on myös hyödyllinen hyönteisten pölyttäjä ja se tarvitsee viljapellon voidakseen levittää ajatuksiaan laajemmalti. Sitä minä ajattelin itsestäni; että saisin olla kuin ruiskaunokki, jonka ajatukset lentävät ja elävät ajassa eteenpäin seuraaville sukupolville.

Lopuksi esitin rakkaudentunnustukseni kaikille työtovereilleni. Työnteko ei ole pelkkää järkeenkäypää aherrusta, vaan yhteistyöhön liittyy paljon yhteistä välittämistä. Pitkästä suhteesta on vaikea erota, mutta aika kuluu ja vihdoin on lähdön hetki. Valitsin tämän tunteen kuvaamisen taustaksi ranskalaisen runoilijan Jacques Prévet'n laulun "Les feuilles mortes" (kuolleet lehdet). Sen ensimmäinen säkeistö päättyy sanoihin: "Mutta elämä erottaa rakastavaiset toisistaan. Ja meren aallot huuhtovat rantahiekasta pois eronneiden rakastavaisten jalanjäljet". Näin minä tunsin lopullisen eron hetkellä.

2

MITEN TARKASTELLA OMAA
URAA

Kun urani alkoi lähestyä loppuaan, minussa vahvistui ajatus siitä, että on tarpeen kirjata ylös ne asiat, jotka ovat omalla työurallani olleet minulle tärkeitä. Jonkinlainen punnittu tilinpäätös omista ajatuksistani ja teoista. Tunnen, että se on velvollisuuteni seuraaville sukupolville. Haluan välittää ammatillisen testamenttini niille kollegoille ja työtovereille, jotka kokevat, että heidän oma työnsä tulevaisuuden hallitsemiseksi pohjautuu vanhempien työtoveriensa saavutuksiin. Kyse on siis institutionaalisen muistin siirtämisestä iltaruskon ratsastajalta nuorten sankareiden käyttöön.

Vanhojen asioiden muistelu pitää sisällään aina muistelijan omaan aikaansa sidotun tulkinnan menneisyydestä. Muistelijä mielellään korostaa hyviä asioita, saavutuksiaan työuralla. Vastoinikäymiset tahtoo mielellään unohtaa, vaikka niistä on opittavaakin. Ihmismuisti on tässä mielessä valikoiva. Toisaalta olen halunnut olla itselleni rehellinen. En ole halunnut puhua vain voitoista ja menestyksestä. Kaikessa subjektiivisuudessani olen pyrkinyt objektiivisuuteen.

Koulutus- ja kehittämistyöhöni kuului olennaisesti työskentely ihmisten kanssa. Olen halunnut mainita työtovereiden ansiot enkä vain kertoa tapahtumista passiivis-
sa tai käyttäen ihmisten nimien sijaan pelkästään heidän virka- tai ammattinimikkeitään. Kaikkien työurani varrella kohtaamieni kollegoiden nimet eivät kuitenkaan tekstissä esiinny. Se ei tarkoita sitä, etten olisi arvostanut heidän työpanostaan tai merkitystään omalle pärjäämiselleni.

Olen halunnut välttää pitkiä nimilistoja, jotta tarinan juoni pysyisi ymmärrettävänä. Mukaan olen valinnut ne henkilöt, joiden kanssa olen tehnyt yhteistyötä pitkään monessa yhteydessä tai jotka ovat olleet oman kasvuni kannalta tärkeitä ihmisiä minulle.

En missään vaiheessa työuraani pitänyt päiväkirjaa, johon olisin kirjannut päivän tapahtumat ja tunnelmat. Päiväkirjan pitämisessäkin on omat rajoituksensa, jos sitä kirjoittaessaan on ajatellut, miten varmistaisi tulevien sukupolvien tulkinnan itsestään haluamallaan tavalla. Minulla on kuitenkin paljon muistikirjoja, joihin kirjoitin monta vuotta kokousten, haastattelujen ja raporttien sisältöjä. Kirjoitin paljon asioita muistikirjoihin erityisesti silloin, kun toimin HAUS kehittämiskeskuksen kansainvälisen liiketoiminnan johtajana. Asioita tapahtui päivittäin niin paljon, että tarvitsin ulkoista tukea muistilleni.

Loppuvuosina kannettava tietokone alkoi korvata muistivihkoja. Vanhetessani minussa kasvoi vakaumus siitä, että tunnen ammattini ja työni keskeiset tehtävät

ja tavoitteet hyvin. Ajattelin että kirjoitan ylös vain sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä. Vuosien saatossa muistiinpanot kuitenkin alkoivat vähetä. Ajattelin tätä sillä tavalla, että olen oppinut viisautta siinä määrin, että luotan itseeni ja omaan ajatteluuni. Sitä paitsi huomasin myös, että nuoremmat kollegat olivat kaikissa yksityiskohtien hoidossa minua parempia ja nopeampia. Halusin antaa heille sijaa osoittaa osaamistaan ja kasvaa työssään.

Aktiivinen työurani kesti 43 vuotta. Aloitin kesäapulaisena Suomen postissa, niin kuin tuhannet muutkin ikäiseni nuoret. Valmistuttuani pääsin ulkoministeriöön töihin. Siellä kului 18 vuotta. Sitten siirryin HAUS kehittämisskeskukseen, jossa olin kahdessa vaiheessa yhteensä 22 vuotta. Välillä olin Euroopan komission palkkalistoilla Brysselissä. Jälkeenpäin hirvittää ajatella, kuinka pitkän ajan elämästäni uhrasin työlleni. Toisaalta ajattelen asioita myös niin, että ehkä työ oli aikuisikäni keskeinen sisältö. Tämä saattoi olla yhteinen sukupolvikokemus meille sodan jälkeen syntyneille: maata tulee rakentaa.

Oikeastaan ajattelin työtäni aina suhteessa isoon kokonaisuuteen: valtioon, yhteiskuntaan, työnantajaan. Kummallista epäitsekkyyttä, mutta sellainen olen aina ollut. Sairaanakin raahauduin töihin enkä koskaan vaatinut työnantajalta muuta kuin kunnon työtehtäviä ja säännöllistä palkkaa. Olen toki halunnut, että minut huomataan, mutta olen ollut vaivautunut, jos kehutaan. Asiat ovat olleet tärkeämpiä kuin vallanhimo. En ole

Ari Sihvolan (s. 1951) ura alkoi ulkoasiainhallinnon palveluksessa nuorena virkamiehenä 1970-luvulla. Vuosien varrella Ari on ollut keskeisesti vaikuttamassa julkisen hallinnon sekä virkamiesten osaamisen kehittämiseen erityisesti EU-asioissa ja johtamisessa. Suomen ja Euroopan komission lisäksi Arin osaamista on hyödynnetty monissa vaativissa kansainvälisissä hankkeissa. Anekdooteistaan ja värikkäistä tositarinoistaan tunnettu Ari tarkastelee hallintoa analyyttisen kriittisellä, mutta samalla lempeän ymmärtävällä otteella.

Nuorena poikana Ari ei ajatellut menevänsä ulkoministeriöön töihin tai tulevansa aikuisena kansainvälisten kehittämisprojektien vetäjäksi. Kasvuhalu ohjasi hänen valintojaan. Ari uskoo, että ihmisellä on halu jatkuvasti täydentää itseään, osaamistaan. Jean-Jacques Rousseau käytti tästä termiä 'perfectibilité'. Ari ei sanonut "ei" uusille haasteille, vaan käytti kasvun mahdollisuudet hyväkseen.

BoD



9 789528 096658