



Virpi Einola-Pekkinen | 18.11.2013 0:00:00

## Miten rakennetaan kestävä kasvun mahdollistava valtioneuvosto?

Hallituksen 30.10. julkistetussa tulevaisuuslonteossa todetaan mm. seuraavaa: "Julkisella sektorilla on merkittävä rooli kestävä kasvun mahdollistajana, uusien ajatusten ja toiminnan aloitteellisuutena omaksujana ja kokeilijana sekä hyvin toimintamallien skaalaajana laajempaan käyttöön." Julkisen sektorin on aika elää tässä ajassa.

Hallituspuolueiden puheenjohtajat linjasivat perjantaina 8.11.2013 pääministeri Kataisen johdolla valtion keskushallinnon uudistamisen etenemistä. Uudistuksen taustalla on hallitusohjelman sekä rakennepoliittisen ohjelman tavoitteet valtion keskushallinnon yhdenmukaistamiseksi ja virtaviivaistamiseksi.

Eri puolilla on jo pitkään tunnustettu se, että ministeriöt toimivat liian paljon edelleenkin erillään ja toisiinsa kytkeytymättöminä samaan aikaan, kun yhteiskuntamme kohtaamat haasteet, ilmiöt ja ongelmat ylittävät kaikki rajat; niin asenteelliset, professionaaliset kuin erityisesti hallinnolliset. Meillä on kuitenkin mahdollisuus, osaamista ja myös velvoite toimia kustannustehokkaasti, mahdollistaa innovaatioiden syntyä ja motivoida asioiden valmistelijoita.

Kiire, vähenevät resurssit ja ongelmien suuruus haastavat meitä muuttamaan toimintatapoja nopeasti. Mielestämme tärkein kysymys kuuluu, onko innovointiin ja uuden kehittämiseen varattu ministeriöissä riittävästi aikaa sekä luotu sellaisia olosuhteita ja johtamiskulttuuria, joissa ideoiden vaihto ja yhdessä tekeminen mahdollistuu? Uskomme, että voisimme saada vielä paljon enemmän aikaan, jos mahdollistamme ja luomme kannusteita osaamisen yhdistämisen "Team Finland -hengessä" Suomen hyväksi. Näin ministeriöille osoitetuilla verovarilla saataisiin kokonaisvaikuttavuudeltaan parempia tuloksia aikaan.

### Olemme toisiimme kytkeytyneitä – halusimme tai emme

Asiat, joita ministeriöissä valmistellaan, ovat yhä monimutkaisempia ja kietoutuvat monella tavalla toisiinsa. Yhteiskunnallisista uudistuksista päätettäessä pitäisi siten kyetä hyvinkin monialaiseen päätöksentekoon. Aikamme ilmiöiden tunnustamiseen ja niihin liittyvien ratkaisujen löytämiseen tarvitaan enemmän yhteispeliä ja tuntosarvia ulospäin. Hallituksen strategioita toimeenpanevien ministeriöiden muodostamassa valtioneuvostokokonaisuudessa tuleekin mielestämme mahdollistaa kaikin tavoin sekä valtioneuvoston sisäiset hallinnolliset rajat ylittävä että rajat suhteessa yhteiskunnan muihin toimijoihin linkittävä, osaamista ja asiantuntemusta yhdistävä fiksu toimintatapa.

Monialaisuutta lisäämällä ja yhteistyötä kehittämällä tuodaan ministeriöiden muodostamaan asiantuntijaorganisaatioon myös merkittävää joustavuutta sekä parannetaan muutosten ennakoitavuutta. Toiminnot ovat haavoittuvia, jos ne ovat liikaa yhden henkilön takana tai vain yhdenlaisen osaamisen varassa.

"Toimintakulttuuri syö strategiat aamupalaksi", sanotaan. Yhteistyötä tuleekin lisätä monin eri tavoin: rakenteellisesti, toiminnallisesti ja asenteellisesti. Mikään näistä ei saa estää järkevää toimintaa. Poliittisessa valmistelussa ministeriöillä tulee olla myös riittävä itsenäisyys ja niiden tulee voida nostaa esille myös keskenään jopa ristiriitaisia ja kilpailevia ratkaisuja. On rohkeasti kokeiltava monenlaisia malleja ja toimintatapoja. Liika jäykkyys johtaa aina huonoon ja tehottomaan toimintaan, jossa uudet ideat ja vaihtoehtoiset toimintatavat hautautuvat tehokkaasti totuttuihin käytäntöihin. Tämä ei myöskään ole omiaan nostamaan esiin vaihtoehtoisia etenemistapoja. Tästäkin meillä itse kullakin on varmasti kokemusta.

### Todellinen muutos lähtee alhaalta, mutta sille tarvitaan myös johdon vahva tuki

Uusien, ketterien valmistelutapojen käyttöönotto haastaa olemassa olevan toiminta- ja johtamiskulttuurimme sekä ministeriöiden ja koko julkishallinnon perinteiset toimintatavat, jotka perustuvat vahvasti muodollisesti asetettuihin valmisteluorganisaatioihin ja etukäteen nimettyihin, edustuksellisiin kokoonpanoihin. Koska vallitsevat valmistelukäytännöt ovat syvälle toimintakulttuuriin juurtuneita, tarvitaan sekä poliittisen että virkamiesjohdon suunnalta vahvaa tukea uusien toimintatapojen käyttöönotolle ja viestiä siitä, että myös epämuodollisemmat ja kokeilevamat toimintatavat ovat sallittuja ja jopa toivottuja.

Ministeriöiden virkamiehiltä edellytetään nyt ennen kaikkea ennakkoluulottomuutta, rohkeutta "toistemme tonteille" astumiseen, epävarmuudensietokykyä sekä kykyä kytkeä asioita toisiinsa. Tarvitsemme ajatusten ristiinpölytystä ja toimintatapoja, jotka soveltuvat kompleksiseen toimintaympäristöön. Esitämme alla muutamia.

### Eroon uuden luomisen kulttuurin turhista vastavoimista ja näennäistehokkuudesta

Byrokraattisella hallintokulttuurillamme on pitkät juuret. Tällaista juridiikan kautta johdettua byrokratiaa on varsinkin Suomen valtiohallinnossa pidetty parhaana valtiohallinnon järjestämisperiaatteena. Byrokraattinen ajattelu ei suosi ihmisten kyvykkyyden täysimääräistä hyödyntämistä. Suomalaisissa verastoissakin kovin usein vallitsevaan hierarkkiseen byrokratiaan kytkeytyy vähintäänkin kulttuurisena perusolettamana se, että ihmiset eivät pyri tosissaan tavoitteisiin, ellei heitä tiukasti valvota ja ohjata. Tämän ajattelun mukaan organisaatio on helposti korvattavina osina työntekijöistä koostuva ihmiskone – ajattelu, joka oli vallalla teollistamisen alkuaikoina. Jos organisaation epäkohdista ei haluta raportoida vaan tehotonta toimintaa pyritään suojaamaan ja ylläpitämään sitä vaikutelmaa, että organisaatio on tehokkaampi kuin se todellisuudessa on, päädytään näennäistehokkuuden tilaan. Organisaatiokulttuuri, jossa keskitytään virheiden etsimiseen ja niiden välttämiseen on tehokas tapa estää kokeileminen ja uudet ratkaisut. Näennäistehokkuus johtaa myös siihen, että toiminnasta aiheutuu koko ajan enemmän kustannuksia.

### Suunnittelusta nopeisiin kokeiluihin

Julkisen hallinnon vastuu toiminnastaan kansalaisille / veromaksajille korostuu päivä päivältä. Kansalaisten luottamus ansaitaan vain laadukkaalla ja kauaskatseisella päätöksenteolla. Toimintaympäristön nopeat muutokset sekä taloudellisten reunaehtojen kiristyminen tarkoittavat sitä, että kattava ja kaiken selvittävä suunnittelu ei läheskään kaikissa asioissa ole aina mahdollista. Uudenlaista kehittämistä onkin vietävä eteenpäin pienimuotoisten (toivottavasti myös huonon skenaarion toteutuessa vain pieniä haittavaikutuksia tuottavien) kokeilujen kautta. Kun kokeilu onnistuu, laajennetaan toimintatapoja vaiheittain. Jos epäonnistutaan, otetaan siitä opiksi ja kehitetään uusi, entistä parempi tapa toimia. Epäonnistumiset ymmärretään osaksi uuden luomisen prosessia. Tarvitsemme perinteisten, raskaasti organisoitujen ja hitaasti etenevien työryhmä- ja kokouskäytänteiden sekä toisistaan irrallisten hankkeiden rinnalle yhä enemmän joustavia, nopeasti käyntiin saatavia, kokeilevia ja myös nopeasti tuloksia tuottavia, eri puolilla olevaa osaamista ja asiantuntijaresursseja yhdistäviä valmistelutapoja. Tällaisille työskentelytavoille on yhteistä epävirallisuus ja epämuodollisuus, spontaanius, itseohjautuvuus, bottom-up-ajattelu, ei-hierarkkisuus, virallisista status-asetelmista tai edustuksellisuudesta irtautuminen sekä uudella tavalla ajattelu.

### Hyödynnetään verkostojen voima ja joukkojen viisaus

Rakenteiden ja toimintatapojen uudistamisen lisäksi meillä on vielä kolmas, ehkä suurin lukko murrettavanamme. Se on mentaali lukko, joka estää meitä ymmärtämästä, että kaikki viisaus ei asu meissä itsessämme. Uudet innovaatiot syntyvät ja leviävät, kun ihmisiä saatetaan yhteen keskustelemaan ja pohtimaan yhteisiä ongelmia. Verkostoyhteistyö perustuu jatkuvaan kommunikatiiviseen prosessiin. Verkostoyhteistyössä on oleellista yhdessä oppiminen ja tiedon jakaminen. Taustalla on oletus, että organisaatiot voivat oppia toisiltaan ja omaksua osin myös suoraan toistensa ratkaisuja etenkin prosesseissa, joissa on riittävä yhdenmukaisuutta. Virtuaaliset asiantuntijaverkostot ovat tehokkaita ja syntyvät ja hajaavat tarpeen mukaan.

Joukkoistamisella haetaan ihmisten tietoa ja kokemusta monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseksi, palvelujen ja toimintatapojen kehittämiseksi, resurssien oikein kohdentamiseksi jne. Julkisen hallinnon mahdollisuudet tältä osin ovat lähes rajattomat. Joukkoistamisessa on siis kyse sekä kulttuurisesta, asenteellisesta että toimintavallisesta muutoksesta. NykYTEknologian suomat edellytykset yhdistettynä hallinnon tiedon ja valmisteluprosessien aktiiviseen avaamiseen luovat aivan uudenlaisen mahdollisuuden meille kaikille yhdessä tuottaa uutta ymmärrystä, uusia ratkaisuja, innovaatioita ja palveluja.

### Muotoillaan yhdessä uusi tulevaisuus

Päätöksenteon muotoileminen ja muotoilujattelun (design thinking) yhdistäminen päätöksenteon prosesseihin tukee hallinnon järjestäytymistä vastaamaan nopeasti muuttuviin haasteisiin. Erilaisilla rajapinnoilla syntyvien innovaatioiden ja soveltamismahdollisuuksien kautta haastetaan myös päätöksentekoa muuttamaan oikea-aikaisesti suhteessa yhteiskuntaan, kansalaisiin ja liike-elämään. Innovaatiot usein vaativat uudenlaista tulkintaa toimintaympäristöstä ja haastavat rajoitteita. Esim. yritysten innovaatio toiminta etsii toimintakulttuurin rajoja ja usein lainsäädäntö saattaa olla vanhentunutta suhteessa uusien liiketoimien käynnistämiseen.

Muotoilussa käyttäjäryhmiä havainnoidaan sekä organisaation sisällä että ulkona ja pyritään mm. osallistavilla menetelmillä pilotoimaan ja testaamaan asioita ennen niiden laajempaa lanseeraamista. Muotoilussa on kehitetty mm. monenlaisia näkyväksi tekemisen tapoja. Suurien tietomäärien visualisointi tukee asiantuntijoiden viestiä. Kokonaisuuksien hahmottaminen ja muistin tukeminen visualisoimalla edistää keskustelua ja kommunikaatio kehittää asiantuntijuutta.

### Yhteiset tavoitteet luovat yhteistä tekemistä

Monet eri puolilla tehdyt aloitteet ja toimenpiteet puhuvat vahvasti yhteistyön lisäämisen ja kokonaisuusien johtamisen puolesta. Mm. hallitusohjelman rakennetta ja sisältöä on vuosien varrella kehitetty monin eri tavoin. Pyrkimyksenä on ollut saada aikaan strateginen, muutamia keskeisiä tavoitealueita sisältävä kokonaisuus. Onnistuisiko yhteisen tulevaisuuden tekeminen paremmin, jos myös tulevaisuuden ennakointi ja suunnittelu olisi ministeriöissä nykyistä yhteisempää? Tulevaisuus on omissa käsissämme. Meillä on kaikki mahdollisuudet kytkeä toisiimme enemmän yhteen ja etsiä yhdessä ratkaisuja hallinnolliset rajat ylittäviin haasteisiin ja ongelmiin avoimesti yhteiskunnan muut toimijat mukaan osallistaen. Tämä luo hyvän pohjan uudelle ministeriörajat ylittävälle yhteistyölle ja saumattomalle asioiden valmistelulle. Sen lisäksi, että se on innostavaa, mielekästä ja palkitsevaa, korjaavat hyödyn viime kädessä veronmaksajat eli hallinnon asiakkaat : kansalaiset, yritykset ja yhteisöt.

Anne Ahonen  
Leena Arpiainen  
Sirpa Fourastie  
Heidi Fransila  
Virpi Einola-Pekkinen  
Jaani Heinonen  
Antti Joensuu  
Leena Kononen  
Kari Laine  
Eeva Linkama  
Eija-Leena Linkola  
Taina Nikula  
Mikko Martikainen  
Ruut Pylvänäinen  
Kirsti Vilén

Kirjoittajat toimivat asiantuntija- ja johtamistehtävissä eri ministeriöissä ja ovat osa valtioneuvoston muutosagenttiverkostoa.

[Kommentoi](#)

---

Hei. Milloin saatte sivuillenne Facebookin ja muiden somen työkalujen linkit että saisi julkaista blogejanne laajemmin kavereille? Outoa sä-palveluiden kehittämistä...

tsi | 12.02.2014 7:21:56

Hyvä kirjoitus, kannatetaan!  
Oy Suomi Ab:lle tarvitaan se yhteinen visio/strategia, jota kohti yhdessä verkottuneena ponnistelemme yhteisin resurssein unohtaen siilot!

Mia Nykopp | 11.12.2013 14:59:11

Uskon kyllä, että tähän suuntaan mennään jo vauhdikkaasti. Hitaimmat vaan eivät oikein meinaa pysyä mukana :-)

Virpi Einola-Pekkinen | 27.11.2013 16:23:06

Erinomainen artikkeli! Miksi ei näin voi toimia? Hallinto tarvitsee innovointia t.s. parantunutta tehokkuutta ja säästöjä. Byrokratia ei tue luovuutta, vaan sen taakse piiloituvat ne, jotka eivät hallitse työtään. Ihailtavaa, että hallinnon piiristä tulee tämänkaltaisia aloitteita - ikävä vain, ettei hallinnon ylempi porras eli poliittisesti nimitetyt "hidden agenda" virkamiehet kykene toteuttamaan näitä ajatuksia.

Heikki Kotilainen | 26.11.2013 11:15:59

Todella viisasta puhetta. Mikä on nykytilanne ja mitkä ovat tärkeimmät toimenpiteet, askelmerkit juuri nyt, jotta päästään tavoitetilään?

Elina Välimaa | 19.11.2013 11:35:47

Pidin kovasti kirjoituksen aktiivisesta ja sen myötä optimistisesta otteesta! Tulevaisuus ei vain tapahdu meille vaan siihen voi tosiaan vaikuttaa. Vaikkei tekstissä tainnut olla sanaa 'vastuu' niin siitähän on myös kysymys, vai mitä? Jokaisen halusta ottaa vastuuta niistä monista pienistäkin asioista, joihin voi itse vaikuttaa. Ja mun vastuuni taitaa alkaa mun omasta asenteesta!

Katri Suvanto | 19.11.2013 11:19:15

Erinomaista kerrontaa. Koska kaikki vaikuttaa kaikkeen, tulee toimijoiden olla tietoisempia toistensa tekemisistä, ajatuksista ja suunnitelmista - se taas ei onnistu hajauttamalla resursseja. Tuo ajatus suunnittelusta nopeaan kokeilemiseen on myös kannatettava. Muutoksen johtaminen on nimenomaan tekemistä, ei vain suunnittelua siitä, mitä pitäisi tehdä.

Antti Teräväinen | 18.11.2013 19:46:42

Näytä kirjoitukset

**Näytä kirjoituksen julkaisuajan mukaan**

- ▶ [2013](#)
- ▶ [2011](#)
- ▶ [2010](#)
- ▶ [2009](#)

**Järjestä kommentit**

Järjestä kommentit aikajärjestykseen.

- ▶ **Uusin ensin**
- ▶ [Vanhin ensin](#)

Kolumni vaihtuu kuukausittain.  
Kirjoittajina vuorottelevat VM:n

osastopäälliköt.

---

[Tietoa näistä sivuista](#)

Valtiovarainministeriö PL 28 00023 VALTIOEUVOSTO puhelin 0295 16001 [valtiovarainministerio@vm.fi](mailto:valtiovarainministerio@vm.fi)