

4. Yllättävät tilanteet vaativat ketterää oppimista

Mari: Kun me alotetaan aidosti tyhjältä pöydältä ja annetaan valtaa ja vastuuta ja luotetaan, ihmeitä ja innovaatioita ihan oikeasti tapahtuu.

Henni: Mielikuvia, odotuksia, toiveita, pettymystä, epävarmuutta vai sittenkin vain tyytyväinen asiakas? Ymmärtääkö valtion virastot, miten niiden asiakkaat kokevat palvelut, ja miltä maailman tapahtumat tuntuvat asiakkaista? Siitä me puhutaan tänään, asiakkaiden ymmärtämisestä ja oppimisen välttämättömyydestä.

Mainospiikki: Työkulttuuripodi – lähde matkalle uudistuvan työn maailmaan ja oppimaan Hennin kanssa.

Henni: Mun kanssa on keskustelemassa palvelujohtaja Mari Selviranta Valtiokonttorista. Tervetuloa.

Mari: Kiitos.

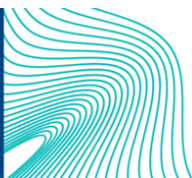
Henni: Ja litteiden organisaatioiden rakennusmestari Perttu Salovaara Jointu Rethink -osuuskunnasta. Tervetuloa.

Perttu: Kiitos.

Henni: Mitä rohkeus kokeilla merkitsee teille ja millaisen esimerkin te kertoisitte siitä?

Mari: Mä lähestyisin tätä rohkeutta ylipäättään tämmösen kokeilukulttuurin kautta, koska työyhteisössä kokeilukulttuuri edellyttää rohkeutta kokeilla. Kustannustukihanke kokonaisuudessaan oli mun mielestä puhdasta, ketterää, kokeilevaa kehittämistä. Me ymmärsimme jo heti kun kustannustuen ensimmäinen hakukierros alkoi muutama vuosi sitten, et meidän oli pakko rohkaistua kokeilemaan jotain uutta ja radikaalia. Siin oli ihan hirveen hyvä mahdollisuus ja alusta, koska Valtiokonttorissa ei oltu koskaan aikaisemmin tehty mitään näin täysin uutta ja näin aikataulukriittisesti. Tässä tilanteessa tämmönen liian tarkka suunnittelu ja analysointini, siihen ei yksinkertaisesti ollut aikaa. Eikä meillä ollu mitään rutiineja, joihin me oltais voitu tukeutua tai nojata. Vahva kivijalka oli Valtiokonttorin vahva infra, osaaminen ja äärettömän hyvä molemminpuolinen luottamus. Se antoi meille rohkeuden tehdä ja kokeilla asioita uudella tavalla.

Perttu: Mitä on rohkeus kokeilla, voisin sanoa tällasen fiksun ajatuksen. Se on fiksu sen takia, koska se ei tuu minulta vaan Tampereen yliopiston hallintotieteiden proffa Jari Stenvall sanoi, et kun me lähetään näit uusia hallintoja, organisoitumismalleja muotoilemaan, meidän ei välttämättä tarvii tehdä hierarkioiden vallankumousta tai sen byrokraattisen systeemin vallankumousta. Se tulee osin säilymään, koska meillä on sellasia rakenteita ja lakeja ja normeja, jotka pitää sen yllä. Mut se, mikä meidän pitää tehdä on ajattelun vallankumous. Nyt rohkeus tähän ajattelun vallankumouteen on varmaan se, mitä mä huomaan, et mä kyl paljon peräänkuuluttasin. Meidän pitää yksinkertaisesti kattoo ikään kuin todellisuutta silmiin. Mä luulen, et me ollaan kaikki tai suurin osa suomalaisista hyvinvointiyhteiskunnan puolestapuhujia. Sitä oon varmasti



minäkin. Mut se miten se tällä hetkel toimii, miten se rahoitetaan. Puhutaan tietysti jonkun verran, mä en sanois ees tehokkuudesta, vaan oikeestaan yks keskeinen ilmiö on tietysti tää häiriökysyntä. Se, että siellä tehdään paljon töitä ja osa siit yksinkertaisesti on turhaa. Osa siit turhuudesta tulee siitä, et miten me on organisoitu se. Rohkeus ajatella tää uusiks ja ennen kaikkea ajatella toisin omaa historiaa vasten. Me on kaikki monta kymmentä vuotta oltu näis, niin rohkenenko mä ajatella, et me on tehty jotain, en nyt sano väärin, mutta et me voitais tehdä toisin ku mikä meidän historiallinen jalanjälki on. Se on rohkeutta, et me uskallettais astua itsestämme ylitse eteenpäin.

Henni: Ja kyseenalaistaa se kaikki vanha, mihin me ollaan totuttu.

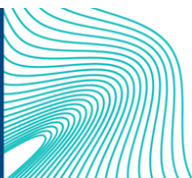
Perttu: Ja niin kuin tiedetään aikuisina ihmisinä, miten iso asia se on, jos mä rupeen kyseenalaistamaan omaa ajatteluani ja toimintaani, mitä mä oon tehny pitkään. Se ei oo helppoa. Se me tiedetään kaikki parisuhteista. [nauraa]

Henni: Kun mietitään tätä koronapandemiaa ja pandemian vaikutuksia yritysmaailmaan. Etenkin tapahtuma- ja kulttuuriala joutui isoon ahdinkoon. Ja monissa muissakin yrityksissä paikkaillaan edelleen pandemian jättämiä jälkiä. Mari, sä oot luotsannut Valtiokonttorissa isoa joukkoa työntekijöitä, joiden arki on ollu aika hektistä erilaisten koronaan liittyvien tukien myöntämisen parissa. Mikä on johtajana ollu suurin oivallus, joka jollain tavalla on muuttanu sun ajattelua?

Mari: Mulle suurin oivallus tuli tässä ihan kustannustukihankkeen loppumetreillä tän meidän kaiken tekemisen kautta. Se, että me emme missään vaiheessa tietoisesti valinneet tämmöstä kokeilevaa kehittämistä, eikä tätä termiä oo missään vaiheessa Valtiokonttorissa käytetty. Lopputulos oli, että koko tän kustannustukihankkeen ajan, eli reilun kahden vuoden ajan me ollaan kehitetty uusia asioita vaiheittain nopeiden kokeilujen kautta ja me halusimme oppia tästä kokeilusta jotain uutta.

Jos ajattelee, et mikä on työyhteisössä näitä kokeilevan kehittämisen periaatteita. Ensimmäinen oli se tilanne, tää liikkeelle lähdön nopeus. Eli meillä oli kuusi viikkoa aikaa saada järjestelmä pystyyn ja saada rekrytoitua henkilöt. Meillä ei ollu oikeestaan aikaan hirveen syvään analyysiin, vaan meidän oli pakko ryhtyä tekemään. Ja se, että kun sitten päästiin lähtötelineistä irti ja tätä kehitettävää palvelua ryhdyttiin testaamaan ja muokkaamaan useita kertoja peräkkäin ja muutoksia tehtiin. Tässä kohtaa meillä käsittelijät, jotka oli ehkä muutamia viikkoja sitten vasta tulleet Valtiokonttorin palvelukseen, me ryhdyttiin heiltä saamaan ihan jatkuvasti palautetta tästä suunnitellusta palveluprosessista ja tästä palvelun toimivuudesta.

Se, että se työilmapiiri oli alusta asti semmonen, että nää ihan uudet valtion virkamiehet rohkenivat antaa omat ajatuksensa käyttöön. He huomas, että heidän ajatukset otettiin käyttöön ja vietiin loppuun asti. Sehän tietysti rohkasee heitä jatkossakin antamaa palautetta. Kun me alotetaan aidosti tyhjältä pöydältä ja annetaan valtaa ja vastuuta ja luotetaan, ihmeitä ja innovaatioita ihan oikeasti tapahtuu. Mun mielestä jo tässä kustannustuessa jopa lainsäädäntöä, ihan pykälätekstiä muutettiin tän saadun asiakaspalautteen ja käyttäjäkokemuksen myötä.



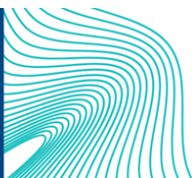
Henni: Toi mun mielestä tosi kiinnostavaa, et se ei periaattees pelkästään oo siellä niis työn tekemisen käytännöissä, vaan myös ihan lainsäädännön tekstin tasollaki voi tapahtuu sitä semmosta yhdessä kehittämistä.

Mari: Kyllä. Olin itse mukana tässä työryhmässä, meitä oli kustannustuessa muutamia henkilöitä tässä lakitiimissä, ku mietittiin tätä sisältöä. Meil oli koko ajan se keskusteluyhteys asiakkaisiin ja meidän käsitelijiöihin. Me tehtiin joltain osin muutoksia ihan tältä pohjalta. Ja tässähän nää palvelun loppukäyttäjät ja samoin ku asiakkaat anto palautetta ihan pitkin matkaa koko ajan ja se otettiin meillä sitten myös näis palveluprosesseissa huomioon ja hyödyks. Kuitenki mä näkisin, että kaikista tärkein oivallus, mikä mulla tuli oli se, että tämmösen työyhteisön hyvinvointi on kaiken tekemisen edellytys. On tämmönen halu kuulua joukkoon ja tulla huomatuksi. Kaikkien mielipiteet kuunnellaan, huomioidaan. Kaikki on arvostettuja ja tärkeitä. Et ne on kaikille ihmisille näit perustarpeita, mutta ne on myös työntekijöiden ja työyhteisön perustarpeita, mitkä pitää tulla huomioiduks, että työpaikalla on hyvä olla ja että siellä kehitytään.

Henni: Varmasti sen yhteisen yhdessä tekemisen ilmapiirin kannalta erittäin tärkeitä, että jokainen pääsee osallistumaan ja kokee, että se oma työ on merkityksellinen osa sitä yhteisöä ja sitä yhdessä tekemistä. Perttu, sä oot tutkinu organisaatioita ja johtamista, erityisesti tämmösistä hierarkkisista organisaatiokaaviokulttuureista poikkeavia tapoja organisoitua ja johtaa työyhteisöä. Sä oot sanonu, että ihmistä ei voi johtaa, mutta johtajuutta on olemassa. Mitä se tarkoittaa ja minkälaisia ajatuksia sulla tulee mieleen tän yritysten kustannustukihankkeen tarinaa kuunnellessa?

Perttu: Oonko mä noin sanonu? Ehkä mä oon. [naurahtaa] Kyl mä luulen, et ihmisiä voi johtaa, mut pointti on siis se, että johtajuus on paljon muutakin kuin johtajan toiminta. Mä oon väitellyt johtamisesta ja tutkinu muun muassa tämmösiä jälkisankarillisia johtajuusteorioita, jossa toden totta määritellään johtajuus niin, että se ei oo pelkästään yksilön ominaisuus, vaan se voi olla myöskin ryhmän, tiimin, organisaation tai kulttuurin ominaisuus. Ja tää, mitä Mari kerto tossa jo, että silloin ku rohkaistaan ihmisiä toimimaan jollain tavalla, silloinhan rakennetaan toimintakulttuuria, varsinkin tällaisessa organisaatiossa melkein niin kuin pop up -kulttuurin tavoin. Se syntyi, elää hetken ja kuolee sitten taas. Tälleen siel voidaan luoda erityyppist kulttuuria. Se on hirveen tärkeitä, et se vois muodostua minkälaiseks tahansa. Se on tavallaan sosiaalinen aikaansaannos, tällanen konstruktio, jossa voidaan ruveta tukee sitä, että otetaan niitä ideoita huomioon. Porukka näkee, et niil on merkitystä ja vaikutusta ja sitä kautta he kokee, et heidän työnsä on merkityksellistä yleisesti ja heidän panoksensa tähän yhteisöön. Sitä kautta he kokee olevansa osa sitä yhteisöä. Tää on se, ku mä oon puhunu yhteisöohjautuvuudesta. Tää on tavallaan sellainen johtajuuden piirre yhteisöohjautuvuudessa, et siit organisaatiosta, meidän työyhteisöstä tulee oikeasti meidän. Ihan erilainen omistajuus kuin se, et joku kertoo mulle koko ajan ja mul on selkeä toimenkuva. Ja me varmaan tullaan ehkä näihin toimenkuviiin myöhemmin. Ois kiva kuulla Marilta siit lisää. Mut et miten ne yksittäisten ihmisten toimenkuvatki elää, ku me opitaan siin matkalla. Se tehtävä, johon mä alun perin tulin, voi käydä ilmi et ei se oo adekvaatti.

Ja sit ihan ehdottoman tärkeää, mitä me on havaittu täs kun rakennetaan näit uudentyyppisiä organisaatiokulttuureita, jotka on tälläsii ei hierarkkisia. Et meil on vaihtoehtoja hierarkialle siellä. Se usein vaatii rakenteiden muuttamista. Lainsäädäntö esimerkiks on yksi rakenne. Tää on hirveän rohkaisevaa, ku Mari sanoit sen asiakaspalautteen perusteella muutettiin jopa lainsäädännön jotain pykälää. Sama tuolla



kuntasektorilla, missä me ollaan tällast tehty on mietitty hallintosäännön muuttamista. Ei oo vielä päästy siihen asti, mut todettu. Se ei vaadi tällasta täydellistä kaikkien rakenteiden vallankumousta. Mut niin ku sanottu, ajattelun vallankumousta. Ja se saattaa johtaa siihen, et me tehdään pieniä jopa tällasten sääntöjuridiikan rakenteiden uudelleen miettimistä.

Henni: Kun puhutaan tästä ajattelun vallankumouksesta ja muutoksesta ja jotenkin se, että tavallaan niiden työntekijöiden tehtäväkuva voi muuttua siinä matkan varrella. Mari, kuvaile sitä muutosta, minkä parissa te olitte tän hankkeen myötä jatkuvasti tekemisissä.

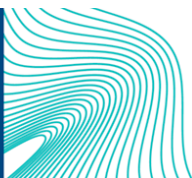
Mari: Tän hankkeen aikana syntyi ihan uusia tehtäviä, mihin Perttu tos aikasemmin viittas, kukaan ei ollut niihin hakenut, eikä niitä oltu ymmärtänyt laittaa avoimeks, mutta niiden tarve oli ihan ilmeinen. Ja nää synty myös kyllä ihan puhtaasti tarpeesta ja siitä, että meillä oli henkilöitä töissä, kenel oli aika aikasempaa osaamista tietyn tyyppisistä asioista. Ja ylipäättään suurimmalla osalla näistä kustannustuen asiakaspalvelussa työskentelevistä ei ollu aikasempaa virkamieskokemusta. Työtä on tehty yksityisellä sektorilla. Vois ajatella, että sieltä yksityiseltä sektorilta on periytyne se rohkeus tehdä asioita monella tavalla ilman tiettyä ahdasta struktuuria. Eli he ovat ehkä saaneet siellä aikasemmissa työpaikoissa tehdä yhdessä työtehtävässä laajalla skaalalla erilaisia hommia. Ja he olivat tottuneet siihen, että virheitä voi tehdä ja saa tehdä. Mutta nyt nää samat henkilöt tuli Valtiokonttoriin virkamieheksi. Ja mehän toimitaan virkavastuulla.

Nyt voi ajatella, että näissä henkilöissä yhdisty tää aikasempi vapaus ja jo tämmönen olemassa oleva rohkeus tehdä asioita eri tavalla. Mutta sitten siihen samaan konstruktion tuli tää virkavastuu. Tää paketti sitten mahdollisesti sen, että meillä ihmiset tarttu nopeasti asioihin, joita he huomas, että hei me tarvitaan tämmönen työtehtävä tässä. Sanotaan esimerkkinä meillä on tämmönen takaisinperintäryhmä. Me ei missään tapauksessa silloin reilu kaksi vuotta sitten voitu arvata, että takaisinperintä tulee olemaan kohtuullisen merkittävä osa tätä kustannustuen työtä. Meillä sitte se tiimi vaan synty ja siihen vaan valikoitu vastuullisia henkilöitä, jotka aikasemmasta historiasta ties, miten tämmöstä työtä tehdään. Heille annettiin välineet ja valtaa rakentaa se oma prosessinsa niin, että se täytti kaikki lain pykälät ja hallintolakia noudatettiin, kuten se on kirjotettu. Tää on ihan tämmönen toiminto, mikä meillä on varmasti viimeisiä toimintoja kustannustuessa, kun me aikanaan ens vuonna tän osalta tältä näkymin sammutetaan valot. Yks tärkein ihan itsestään syntynyt toiminto ja pelkästään tarpeeseen kehitetty.

Henni: Tavallaan siellä tiimissä on voitu reagoida tämmösiin ympärillä tapahtuviin ilmiöihin tai sitten tämmösii ongelmiin. Et on lähdetty etsimään niitä ratkasuja aika matalalla kynnyksellä ja sit mietitty et, ketkä meidän tiimistä vois olla niitä oikeita tyyppjejä, ketkä vois lähtee nyt ratkasee yhdessä sitä ongelmaa.

Mari: Joo just näin.

Perttu: Me puhutaan tollases usein, kun käy ilmi, et siinä ympäröivässä todellisuudessa, jossa me toimitaan, meidän tehtäväkenttään tulee jotain, mitä me ei osattu ennakoida. Mut sit porukka lähtee siihen reagoimaan. Tääkin on mielenkiinnost. Mari yhdisti niin ku vapaus, rohkeus ja vastuu. Et tää on loppujen lopuks heidän virkavastuulla jotain, jota ei oltu koskaan määritelty. Me kutsutaan tän tyyppistä, et siel lähtee tällainen itseorganisoituminen käyntiin tälläseks parvimalliks. Et siel saattaa olla yks tai kaks ihmistä, jotka alkaa juttelee siin lounaalla tai kahvilla, tulee kolmas, neljäs. Ne tapaa kerran yhdessä oikein



palaverissa, ja sit ne vie asiaa eteenpäin. Ikään ku tämmönen parvi tulee kasaan niitä ihmisiä, jotka ovat tästä medestä juuri kiinnostuneita. Tällainen epävirallinen organisoituminen tapahtuu joka organisaatios joka tapauksessa luonnostaan, mut täs sitä päästii ikään ku vähän neitseellisemmältä pohjalta hyödyntämään sit oikeasti ihan viralliseksi rakenteeksi asti.

Henni: Entäs sit oppiminen? Minkälaista oppimista se on toisaalta vaatinut johtajalta, mut myös työntekijöiltä tässä jatkuvassa muutoksessa ja jatkuvassa epävarmuuden tilassa, jossa sitä työtä on tehty?

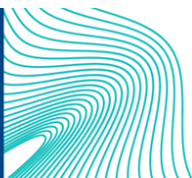
Mari: Meillä tämä laaja etätyö ja uudet työkaverit ja uus tämmönen tuote, nää vaan pakotti muutokseen tässä yhteistyön tekemisessä ja johtamisessa. Meillä ei valmiita vastauksia ollu, ratkasuja ja vastauksia haettiin ja mietittiin yhdessä, ajatuksia otettiin laajasti huomioon. Ja yhdessä opittiin rohkeasti kysymällä, rohkeasti vastaamalla sekä auttamalla kaveria. Jokaisella oli velvollisuus auttaa ja jakaa tietoa, että ei vaan esimiehillä. Me kaikki opittiin tässä.

Henni: Miten se asiakaslähtöisyys näky siinä työn arjessa? Sä mainitsit, että asiakkailta oli tullu aika paljon palautetta ja sitä omaa toimintaa oli muutettu myöskin sen saadun palautteen pohjalta. Toisaalta tiimikaverit saattoi antaa palautetta ja keskustella yhdessä, et hei et jos me tehtäiskin tää vaikka näin, voisko tää olla parempi.

Mari: Me saatiin asiakkaalta erittäinkin paljon palautetta. Ja se palaute parhaimmillaan pystyttiin saman päivän aikana viemään meidän käytäntöön. Meil oli semmoset kokouskulttuurit, et me kiivaimmillaan kokoonnuttiin koko sadan hengen porukka joka iltapäivä tämmöseen päivän purkuun ja siinä käytiin sen päivän aikana tulleita asiakkailtakin tulleita palautteita läpi. Meillä oli viestintä mukana näissä palavereissa. Saattoi olla, että me esimerkiksi ohjeistusta meidän verkkosivuilla muutettiin ihan sen palaverin aikana. Se vietiin välittömästi sinne toteutukseen ihan senkin takia, niinkun alkuun kerroin, meillä ei ollu aikaa miettiä ja analysoida ja suunnitella liikaa jonkun muutoksen tarpeellisuutta. Se, että asiakas koki, että muutosta tarvitaan, ei meillä oikeestaan ollu kompetenttia kyseenalaistaa sitä asiakkaan tarvetta. Asiakas on kuningat tässäkin asiassa, että sieltä se tarve tulee ja heille tätä työtä tehdään.

Henni: Me ollaan puhuttu tähän muutokseen sopeutumisesta ja siitä, että tiimejä on rakennettu tiettyjen ongelmien tai ilmiöiden ympärille. Jos me puhutaan tästä oppimisesta ja siit työkulttuurista, niistä arjen olosuhteista, et missä sitä työtä tehdään ja toisaalt niistä puitteista, mitkä sit mahdollistaa sen oppimisen siellä työyhteisössä. Perttu, miten sä näet tän tilanteen, kun pohditaan tätä oppimista ja erityisesti sen yhteisön oppimista? Minkälaisia asioita sä nostaisit siitä esille, miten se oppiminen kehittyi siinä yhteisössä?

Perttu: Oppiminen on aina yhteisöllinen ilmiö. Ja jotenkin, ku me mennään kouluun, me puhutaan aina yksilöistä. Siellä puhutaan nykyään myöskin itseohjautuvuudesta. Tää on tavallaan harhakuva. Me kaikki synnytään, ihminen on sosiaalinen eläin, toistan jotain, jonka kaikki tietää. Me kukaan ei synnytä tyhjiössä, me ei eletä, kasveta tyhjiössä. Me tarvitaan koko ajan muita. Me tiedetään, et ihmiset maissa oppii hyvin erilaisia asioita. Ei sen takia, et ne on erilaisia yksilöitä, vaan ne on erilaisessa kulttuurissa ja ympäristössä. Sen takia tää, mitä Mari kertoi, että se oppiminen siellä, miten ne yhdessä sitä miettii. Tää on hirveen tärkeä pointti kehittää sellainen kulttuuri, joka mahdollistaa sen yhdessä oppimiseen. Jos me



mahdollistetaan se, että yksilöt oppii ja ne koko ajan raportoivat vaan esihenkilölleen, siinä tapahtuu tällainen aikuinen-lapsi -systeemi, jossa lapsi kertoo, että kato nyt mä osaan värittää näin, ettei mee viivojen yli tai jotain.

Nyt jos lähdetään alusta alkaen, ku ei ollu muuta mahdollisuutta, täs on käynyt tavallaan hyvä tuuri siinä, et oli niin hirveä kiire. Jouduttiin kehittää siinä matkalla, siinä muodostu väkisin omalla tavallaan avoimemmin oppiva kulttuuri. Siinä mielessä oppiminen on aina yhteisöllinen tapahtuma joka tapauksessa. Tätä se tarkoittaa se, mä oon aika usein kritisoinut sitä itseohjautuvuus-termiä siitä, että se kiinnittää liian paljon huomio yksilöön tai itseän. Se alkaa kuulostaa siltä, että itseohjautuvuus olis systeemi, joka pyrkii maksimoimaan yksilön vapauden työelämässä. Tästä ei oo kyse.

Henni: Mun mielestä täs oli kiinnostavaa, ku Mari mainitsit siitä, että tässä yritysten kustannustukihankkeessa unohdettiin sitä turhaa byrokratiaa. Siel oli lainsäädäntötasolla näitä muutoksia ja sit tiimin tasolla. Niit päätöksiä tehtiin nopeassa tahdissa. Mutta vähän ehkä tuntuu myös hassulta se, että tästä puhutaan nyt tosi uudenlaisena tapana toimia. Eiks sen pitäis periaatteessa olla se perustandardi, millä kaikki palvelu valtiolla toimii. Et asiakkaat saa tarvitsemansa palvelun nopeesti ja tarvittaessa myös sit muilla kielillä ku suomeksi. Se, että me puhutaan tästä nyt niin uutena mallina.

Perttu: Suomes hyvinvointivaltio on rakentanu kaiken sen tyyppisen yhteiskunnan, ku meil on tänä päivänä. Keskimäärin maailmassa Suomihan toimii yhteiskuntana todella hyvin, mut tää meidän systeemi on ongelmis tällä hetkellä. Yks keskeinen ongelma on, mä nyt vähän karrikoin, on oikeesti tää ajattelutapa, johon me on jääty jumiin. Meillä on viimeiset sata, sataviisikyt vuotta ollu hierarkian voittokulku. Tällä hetkellä se kulkee käsi kädessä muun muassa byrokratian kanssa ja se tekee meidän systeemeist varsinkin julkisel puolel hirveän jäykkiä.

Otetaan tällainen esimerkki ku Satasote ja Pirha, eli Pirkanmaan hyvinvointialue, oli yhes seminaarissa, jossa ne kerto näistä uusista organisoitumistavoista. Siellä nää meidän hyvinvointialueet, katotaan, mitä niistä tulee, toivotaan parasta. Mutta ajatukset on joka tapauksessa, kaikki ymmärtää, et nyt ois tarkoitus uusii tätä hallintorakennetta. Vähän niin ku Valtiokonttorilla, et ei lähetty siit byrokratian tarpeesta. Esimerkiks, me kaikki tiedetään, et terveydenhuoltoon ku me soitetaan, voi olla et meit pompotellaan sinne ja tänne. Sit mä joudun ottaa useamman kerran yhteyttä, en saa siihen omaa vaivaani palvelua. Toinen, mitä siellä tapahtuu helposti on se, et siel organisaation sisällä, jossai terveyskeskukseks, meneekö tää tonne, vai meneekö se tonne, eiku tämä kuuluuki tonne, ei ku näin, ja se pomppii siel monta kertaa. Eli yhden ihmisen yhdestä vaivasta tulee useampi soitto sisään. Ne joutuu koko ajan käyttämään resursseja siihen. Sisällä sitä pompotellaan ees taas, johon joutuu taas käyttämään resursseja. Nää molemmat ilmiöt on nimeltään häiriökäisyntä. Nyt koska tää pääsee käymään osin sen takia, et se ei oo asiakaslähtöistä, vaan se on hallintolähtöistä, ne asiat putoo johonkin väleihin, jotka on sen asiakkaan kannalta täysin epärelevantteja. Mut jos se on hallinnosta lähtösin, niitten pitää miettiä, meneekö se noin vai voin, ja sit päälliköt miettii sitä. Tää tapahtuu ministeriöissä, tää tapahtuu yliopistoissa, tää tapahtuu kunnissa ja kaupungeissa koko ajan.

Nyt se uusi ajatus on asiakaslähtöisyys. Esimerkiksi Eurassa Satasote oli perustanut tällasia pieniä tiimejä, neljän viiva viiden hengen tiimejä, joihinka se asiakaskysely tulee. Jos se ensimmäinen ihminen ei tiedä,



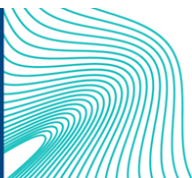
se pystyy heti siinä vähän eri osajilta kysymään, että "hei mites tää nyt meniskää", jolloin yhdellä kontak-
tilla saadaan vietyä se asia heti eteenpäin ensinnäki sen asiakkaan kannalta, sen ei tarvi soittaa monta
kertaa ja vaivata sitä systeemiä, mut myöskin systeemin sisällä se saadaan vietyä oikeeseen pisteeseen,
josta se pääsee eteenpäin. Tän tyyppinen kehittäminen on asiakaslähtöistä. Täs, mitä Mari kuvas, heil oli
tietysti asiakaslähtöistä.

Julkisella puolel se asiakkuus on välillä vähän kyseenalainen termi. Meidän ei tarvi kaikkea laittaa talouden
alttarille. Mut meidän pitäs ymmärtää tää systeemin logiikka, et miten me muodostetaan sellasii palvelui,
jotka toimii mahdollisimman, ei pelkästään joustavasti, vaan myöskin suoraviivaisesti. Et me saadaan se
ihmisten työ merkityksellisemmäksi siinä systeemin sisällä, mut ennen kaikkea meidän hyvinvointivaltion
kannalta tässä mielessä tehokkaammaksi. Ei niin, et me kaikki juostaa lujempaa ja revitään duunarin sel-
känahasta se, vaan tehään se fiksummaks niin, et ne ihmiset saa itse vaikuttaa siihen. He ovat niitä asi-
antuntijoita ja he pystyy määrittelee siellä, miten tän tulis mennä. Ja et se on tälläne huokea systeemi,
jossa tää tieto pystyy kulkemaan ikään kuin entisin termein ylös ja alaskin paljon kätevämmiin. Tää on se
perusdilemma, jonka äärel täs ollaan, joka on tosi iso ja tärkeä kysymys.

Henni: Se on ja se on erittäin vaikea myös ratkaista, koska me ollaan tässä hallintorakenteessa niin isosti,
kaikki virastot ja muut virkamiehet. Sit ku miettii tätä kustannustukihanketta, siinä on ehkä jollain tavalla
päästy tekemään asioita ilman sitä historian painolastia. Ja sitä työtä on voitu järjestellä aika vapaasti ja
joustavasti asiakaslähtöisesti. Vastaavanlaisesta tilanteesta ei ollu aiempaa mallia tai totuttuu tapaa tehdä
sitä työtä. Miten organisaatioissa tai työyhteisöissä, joissa on jo niitä vakiintuneita malleja, joissa viras-
toissa tää hallinnollisuus on sitä arkipäivää, miten siellä vois päästä siihen samaan ennakkoluulottomuu-
teen? Toki se ajattelun vallankumous, et pitää oikeasti kyseenalaistaa kaikki vanha, mut miksei sitä roh-
keutta oo tehdä sitä?

Mari: En tiedä, miks rohkeutta ei oo. Ehkä sen takia ku ei oo aikasemmin edes ajateltu, että asioita vois
tehdä rohkeesti, että kannustettais henkilöitä tuomaan omia ideoitaan esiin. Jos ajatellaan, että mitä ehkä
muut virastot, ministeriöt, kannustaisin kaikista eniten, päästään tähän samaan teemaan, mistä alotettiin,
että mitä on rohkeus kokeilla. Kannustaisin kyl todella ennakkoluulottomasti, et seuraavan kerran ku mille
virastolle tai ministeriölle nyt tuleekin joku pienikin juttu, mitä lähdetään tekemään jotain uutta, että ottais
käyttöön nää tämmöset kokeilukulttuurin keinot ja miettii sitä asiaa ihan eri tavalla kun aikasemmin. Sen
ei tarvi olla mikään iso juttu, jostain ihan pienestä projektista sitä voi lähtee kokeilee tekee ihan eri tavalla
ja ottaa koko porukka mukaan siihen. Ei se tapahdu vahingossa, vaan se on tietoinen päätös, että nyt
lähdetään tekemään jotain uutta. Se on pakko se päätös tehdä, koska ei se muuten muuten tule.

Henni: Mulle tulee mieleen urheilumaailma ja joukkueurheilu tästä. Jos puhutaan vaikka jääkiekosta ja
kun kuuntelee pelaajien tai kiekkovalmentajien haastatteluja, kun heiltä kysytään, että no miten te onnis-
tuitte voittamaan MM-kultaa, monesti se vastaus on, et meil oli se yhteinen tavoite. Me haluttiin voittaa ja
sit ryhmänä työskenneltiin kohti sitä tavoitetta. Mun mielestä tässä kustannustuessa kuulostaa, että on
löytyyny jotenki semmonen samanlainen kulttuuri tehdä asioita. Jokaisella on se oma paikka ja saa vaikut-
taa ja tehdä.



Kun mietitään sitä, että kun se päätöksenteko on hajautettua, on se sitte pelikenttä tai virasto, missä työtä tehdään ja joukkueella tai tiimillä on niitä yhteisiä käytäntöjä, tiettyjä sopimuksia, et tää tehdään näin, tää on sun vastuulla, tää on mun vastuulla. Eli se tiimi saa aika lailla itse järjestää sitä työtä. Mitä se toisaalta edellyttää sen tiimin työntekijöiltä? Mikä ehkä on semmonen suurin väärinkäsitys, mikä liittyy siihen kokeilemiseen ja kokeilukulttuuriin tällä hetkellä?

Mari: Sanoisin, et se vaatii työntekijöiltä ihan ensinnäkin äärimmäisen kovaa innostusta. Ja se, että he halua olla mukana tämmösessä yhteisössä, missä tehdään, mikä juttu se nyt onkaan. Mutta se, että jos työtä tehdään ja halutaan kehittää jotain uutta, jos siihen ei oo semmosta. Tekemisen palo on ehkä liian raflaava ajatus tässä. Siihen pitää olla joku muu syy tehdä kun se perus arki. Eli se pitäis nousta sen arjen tekemisen yläpuolelle. Ja se, että se huomioidaan se tekeminen ja siitä saa palautetta ja ennen kaikkea se, että esimerkiksi kustannustuessa, ku meillä alko aina uus kierros, me aloitettiin se tosi isosti. Se huomioitiin. Ihmisten ponnistelut ei jääny sinne arjen muihin tekemisiin.

Henni: Eli tavallaan sitä työtä myös jollain tapaa juhlittiin siin arjessa ja oltiin ylpeitä siitä omasta tekemisestä ja mitä on saatu aikaan.

Mari: Joo, just näin. Kyllä.

Perttu: Toi, et miksei se muutos olemassaolevissa organisaatioista tapahdu niin helposti, mitä siihen vaaditaan. Me on puhuttu tästä rohkeudesta. Mä luin, et yks syy on se, että niin ku sanottu, viimeiset sata, sataviiskyt vuotta on ollu tän, mitä me nykyään kutsutaan perinteiseksi johtamismalliks, tällasen hierarkkisen organisoitumisen voittokulkua. Me on eletty jo useampi sukupolvi tilanteessa, jossa me ei tunnisteta vaihtoehtoja hierarkialle. Niitä oikeasti on. Kyse ei oo siitä, et mä sanon, et niit oikeasti on, vaan ku me katotaan ihmiskunnan historiaa, täs on viime aikoina antropologit ja historioitsijat ruvenneet tulkitsemaan vähän eri lailla sitä, mitä on löydetty aikasemmista kulttuureista. Se tiedetään tän päivän työyhteisöstä, et meil on tosi paljon vaihtoehtoja sille perinteiselle mallille, mut niit ei tunneta kovin hyvin. Sen takia esimerkiksi tän tyyppinen podcasti, jossa näist jutellaan on hirveen tärkeetä, et hei se todella on mahdollista. Ja ainoa, joka meitä estää on mielikuvituksen puute.

Se mikä täs on todella mielenkiintosta on se, et me kuvitellaan koko ajan, et tää on joku uus ja siihen vaaditaan erityistä rohkeutta. Mut näin ei ole. Jokaisessa toimivassa työyhteisössä me tunnistetaan, siel on jo idullaan tälläsii pieniä käytänteitä. Näist voidaan puhua käytänteinä. Et on esimerkiks joku palaveri käyty niin, et me ei tehäkään näin, et siel puheenjohtaja vetää se, vaan me kuunnellaan kaikilta ensin, et miten sul on päivä menny ja sieltä muodostuu meiän agenda. Ja sitä kautta me voidaan heti sinä aikana tehdä päätöksiä, että hei, muutetaanki tota ja tota.

Ja sitten kaikki yhteistyön tekemisen tavat, tää on se, mistä me puhutaan tällasesta voimavarakeskeisyydestä. Siellä on jo niitä voimavaroja, joita tarvitaan siihen uuteen. Täs tehään turhan usein sellainen ikään ku hyppy tuntemattomaan ja uuden ja vanhan vastakkainasettelulle. Näin ei oikeasti oo. Täs harmaas on monia sävyjä ja osa niistä ratkaisuista on jo siel sisällä, jolloin tätä voisi ikään ku promota siten, että me lähetään vahvistamaan niitä hyviä toimintatapoja, jota meillä jo on, jotka johtavat siihen suuntaan, johon me halutaan. Ja samalla me voidaan osin unohtaa niitä tapoja, jotka johtaa sinne vanhaan, josta me



halutaan irti. Meil on jo niitä tehokkaampia, luovempia tapoja siel olemas. Tää on myöskin sellanen roh-
kaseva ajatus. Ja täähän on omalla tavallaan kokeilukulttuuri, et joku tiimi kertoo ”näin me toimittiin”, muut
kokeilee sitä. Tällast mallintamista me tehdään työksemme tuol organisaatiois, kun näit kehitetään.

Henni: Se voi olla aika arkista tekemistä, mut sitä ei tunnisteta. Oikeastihan tää on yks askel kohti sitä
kokeilukulttuuria, mitä ehkä isossa mittakuvassa strategiatasolla tavoitellaan. Loppuun mä haluisin kysyy
teiltä vielä kolme tärkeintä vinkkiä muille virastoille tai työyhteisöille. Minkälaisia oppimiskokemuksia, Mari,
sä haluaisit jakaa vinkiksi muille?

Mari: Valtiokonttori ei ois tässä kustannustuessa pärjänny yksin ollenkaan. Semmosta mielikuvaa en halua
luoda missään yhteyksissä, että me ollaan usein käytetty tuolla semmoset termii, että siilojen seinät kaa-
dettiin silloiksi. Eli me tehtiin yhteistyötä ihan hirveän paljon eri hallinnonalojen kanssa ja eri ministeriöiden
kanssa.

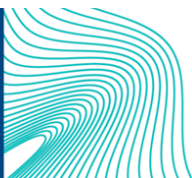
Se, että me rohkeesti pyydettiin apua, mutta vähintään yhtä tärkeetä on siihen se, että meidän avunpyynn-
töihin suhtauduttiin vakavasti. Eli niitä ei olankohautuksella ohitettu tai viivytelty, vaan oli yleisesti tiedossa,
että jos me tässä prosessissa ja tän hankkeen ylös laittamisessa tarvitaan apua, me tullaan sitä pyytämään
ja meille sitä pitää antaa. Must oli merkillepantavaa se, että miten nopeesti eri virastojenkin kanssa saatiin
asioita jalalle.

Ja ihan tähän samaan asiaan liittyy esimerkiks kumppanuusverkostojen hyödyntäminen ihan jopa yksityi-
selle sektorille asti. Kun me tätä palvelua laitettiin pystyyn, me rohkeesti kysyttiin asiakkailta ja pyydettiin
heitä testaamaan ja katsomaan ja kerrottiin, että tämmöstä me ollaan suunnittelemassa, että miltäs tää
tuntuu ja onko tässä jotain sudenkuoppia, mitä meiän kannattais tässä vaiheessa jo tiedostaa ja tehdäkkin
toisella tavalla ihan perustuen siihen, että uskon vakaasti siihen, että asiakkailta on parempi näkemys ja
osaaminen, mitä he tarvitsevat kun meillä. Me otettiin tosissamme ne asiakkaiden ajatukset. Ja sit ehkä
just edelleen viittaa tähän, että rohkeesti mennään tuntemattomalle alueelle ja luotetaan siihen, että oma
tekeminen kantaa ja kannattaa kokeilla uusia juttuja.

Henni: Mun on pakko palata vielä tähän litteiden organisaatioiden rakennukseen. Miten siinä kannattaa
lähtee liikkeelle? Mitkä on ehkä ne tärkeimmät perustukset, joiden varaan lähtee rakentamaan sellasta
matalahierarkkista työyhteisöä tai sit organisaatiokulttuuria, jossa voi vapaasti kokeilla? Mitkä on sun vin-
kit, Perttu, tähän?

Perttu: Ne on kolme kysymystä; miksi, miten ja mitä. Et kyl aina ensin pitää keskustella itsensä ja sen
porukan siitä, et miksi. Oli se sitte uus organisaatio tai jo olemassa oleva, joka lähtee muuttamaan toimin-
tatapaansa, meil yksinkertaisesti tällä hetkellä on niin pitkä tällasen perinteisen johtamisen hierarkian pe-
rinne, me kaikki ollaan päiväkodeissa, koulussa, opiskelussa, mahdollisesti intissä, töissä totuttu siihen, et
meil on johtajia. Ja sitte muiden vastuut on erilaisia.

Karkeasti sanottuna joskus näin, että yhdellä suunnalla tapahtuu ajattelu ja päätökset ja toisella suunnalla
se tekeminen. Tää on vanha malli. Tää on niin syöpyny meihin. Meidän pitää ensin miettiä, et miks me
halutaan toimia toisin. Jos tätä ajattelukulkuu ei käydä läpi ja jutella ihan avoimesti siitä, et miks me



halutaan toimia toisin ja siihen löytyy tosi hyviä syitä tänä päivänä alkaen työhyvinvoinnista, motivaatiosta, tehokkuudesta, ihmisten voimavarojen käytöstä. Se todella kannattaa. Tää keskustelu pitää käydä läpi, koska muuten ne vanhat ajatukset tiedostamatta kaappaa sen prosessin. Se pitää käydä läpi, tää miksi, miks halutaan muuttuu. Ja et tavallaan siinä vaiheessa se mielikuva hyvästä toiminnasta kehittyi. Jos meillä on mielikuva hyvästä toiminnasta riittävän alhainen, ei me kehitytä. Ei meil oo mitään tarvetta kehittää sitä nykyistä toimintaa kovin pitkälle. Mut jos me vastataan niihin miksi-kysymyksiin ja tiedostetaan, miks me halutaan olla hyvä työyhteisö keskenämme ja pitää siitä huolta, silloin meillä on ihan erilainen. se on se miksi. Toinen on sit tää miten. Tää on osa sitä tiedostamisen prosessii, et kyl pitää tulla yhteen ja keskustella, et miten tää kannattais tehdä ja miten meillä tai muilla toimialoilla toimitaan. Mikä on tätä päivää ja tulevaisuutta varten. Siin katotaan eteenpäin ja luodaan se jonkun näkösi näkymiä siihen, et miten tää malli sitten toimis, minkä tyyppinen malli. Meiän ei tarvi tietää tarkalleen, mut luodaan sitä hahmotusta, ettei me astuta sokeina sinne.

Ja sit vielä tää, et no mitä se sit olis. Täs palataan tavallaan siihen, et miten sitä kannattaa tehdä. Tää sana voimavarakeskeisyys tarkoittaa, sitä sellasta käsitystä ihmisestä ja organisaatiosta. Meil on enemmän voimavaroja ku mitä me saadaan käyttöön. Ja et meil on nyt jo niitä toimintatapoja, iduillaan olevia malleja, tällasii ainutlaatuisia avauksia, niin ku narratiivises terapiassa sanottais, jotka itse asias näyttää pientä mallia eteen, et jotenkin näin. Ja näitä lähtee kokeilemaan. Silloin se ei tunnu siltä, et me tehää joku ihan valtava pompsaus. Toki joskus on hyvä shokeerata. Ja nyt meillä on tällainen burning platform tai muuta. Mä luulen, et siin lähdetään sit johtamaan pelolla usein. Tää ois ehkä mun näkemyksen mukaan ehkä sellainen omalla tavallaan inhimillisempi tapa. Lähetään siitä, et tää on täysin mahdollista, me tehdään jotain tän tyyppistä jo, mut olla aika kriittinen analyttinen siinä, ettei me sit jäädä lillumaan siihen, et no meillä on jo tätä. Ei meil oo. Ku me luodaan se tavoite siinä, se miksi riittävän kirkkaaks. Miksi me tänne halutaan ja mitä se nyt onkaa. Nää ois tavallaan nää kolme kysymystä. Eli ihan perinteiset, miksi miten, mitä. Mut se miten, ei meidän tarvi tietää ihan tarkkaan, miten me sinne mennään tai mitä se tulee olemaan, mut ituja pitää mielellään olla.

Henni: Ja matkan suunta voi muuttuu monta kertaa, ihan niin ku kustannustukihanke on osottanu. Kiitos paljon tästä keskustelusta, Mari ja Perttu.

Mari ja Perttu: Kiitos.

