



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Kohti rajatonta organisaatiota - Tapaustutkimus työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiomuutoksesta

Organisaatiot ja johtaminen
Maisterin tutkinnon tutkielma
Maijastiina Koskimies
2010

Markkinoinnin ja johtamisen laitos
Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

KOHTI RAJATONTA ORGANISAATIOTA

Tapaustutkimus työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiomuutoksesta

Pro gradu -tutkielma
Maijastiina Koskimies
Kevät 2010
Johtaminen

Hyväksytty markkinoinnin ja johtamisen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla

KOHTI RAJATONTA ORGANISAATIOTA
– TAPAUSTUTKIMUS TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖN ORGANISAATIOMUUTOKSESTA

TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tämän tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda mahdollisimman hyvä ja kattava kuvaus TEM:n organisaatiomuutoksesta, sen nykyisestä tilanteesta ja tulevaisuuden suunnasta. Tarkoituksena on AI-metodologian avulla tunnistaa organisaatiosta onnistuneita toimintatapoja ja hyvin toimivia käytänteitä, joiden avulla TEM:tä voidaan kehittää jatkossa eteenpäin. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi TEM:n tapauksen ja teorian avulla selvittää, kuinka julkisen hallinnon organisaatio voi omaksua rajattoman ja jatkuvassa muutoksessa olevan organisaatiomallin.

TUTKIMUKSEN TOTEUTUSTAPA, MENETELMÄT JA AINEISTOT

Tutkimus toteutettiin verkkopohjaisella haastattelulla, johon kaikkia TEM:n esimiesasemassa toimivia virkamiehiä (76 kpl) pyydettiin osallistumaan. Haastattelu rakentui viidestä avoimesta kysymyksestä, joihin vastattiin verkossa sähköpostilla lähetetyn linkin kautta. Kysymysten rakentamisessa apuna käytettiin Appreciative Inquiry – menetelmää eli haastattelun runko ja sisältö määriteltiin AI:n periaatteiden mukaisesti. Perinteisen ongelmiin keskittymisen sijaan AI:n avulla pyritään tunnistamaan organisaatiosta esimerkkejä, jolloin se toimii hyvin ja on parhaimmillaan. Käytän tutkimuksessani tiedon keräämisen apuna myös omakohtaisia kokemuksia, havaintoja sekä käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja. Lisäksi hyödynnän taustamateriaalina aikaisemmin analysoitua kyselyaineistoa, siitä tehtyä raporttia sekä muita TEM:n julkaisuja ja verkkolähteitä.

TUTKIMUKSEN TULOKSET

Verkkopohjaisen haastattelun vastauksissa TEM:n matriisiorganisaation hyvinä toimintatapoina korostuivat erityisesti lisääntynyt rajoja ylittävä yhteistyö sekä tehostunut tiedon jakaminen ja avoimuus. Lisäksi esimiestyön tärkeyttä korostettiin näiden käytänteiden kehittämisessä. Tietoisuus ja ymmärrys TEM:n matriisiorganisaation toiminnasta on siis selvästi kasvanut ja kehittynyt. Haasteena on vielä hyvien toimintatapojen käytäntöön soveltaminen ja toimintaan kannustaminen. Organisaation rajattomuuden kehittäminen TEM:ssä tarkoittaa siis ensisijaisesti horisontaalisten yhteistyösuhteiden lisäämistä, tiedon tehokkaampaa jakamista sekä uudenlaisien toimintatapojen tukevien kannusteiden kehittämistä tehokkaan esimiestyön avulla.

AVAINSANAT: julkinen sektori, organisaatiomuutos, rajaton organisaatio, työ- ja elinkeinoministeriö, Appreciative Inquiry

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuskohteen taustaa.....	1
1.2	Tutkimusongelman lähtökohdat ja rajaaminen	4
1.3	Tutkimuksen teoreettinen tausta.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto.....	5
1.5	Tutkimusraportin rakenne	7
2	ORGANISAATIOMUUTOS JULKISELLA SEKTORILLA.....	8
2.1	Organisaatio jatkuvassa muutoksessa	9
2.1.1	<i>Organisaation muutoskyvyn kehittäminen</i>	<i>11</i>
2.2	Julkishallinnon organisaation erityispiirteitä	12
2.2.1	<i>Suomen julkisen sektorin muutokset.....</i>	<i>15</i>
3	MATRIISIORGANISAATION RAJATTOMUUS	17
3.1	Matriisiorganisaatiosta	17
3.1.1	<i>Matriisiorganisaation haasteet</i>	<i>18</i>
3.1.2	<i>Matriisiorganisaatiossa onnistuminen.....</i>	<i>20</i>
3.2	Organisaation sisäiset rajat.....	20
3.2.1	<i>Vertikaaliset ja horisontaaliset organisaatorajat.....</i>	<i>22</i>
3.2.2	<i>Organisaatorajojen häviäminen</i>	<i>24</i>
3.3	Organisaation rajattomuus.....	26
3.3.1	<i>Rajattoman organisaation uudet ”rajat”.....</i>	<i>27</i>
3.3.2	<i>Rajattoman organisaation toimintatavat</i>	<i>28</i>
3.3.3	<i>Johtajuuden muuttuminen rajattomassa organisaatiossa.....</i>	<i>30</i>
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
4.1	Tapaustutkimuksen kohteena työ- ja elinkeinoministeriön matriisiorganisaatio.....	32
4.1.1	<i>Tapaus työ- ja elinkeinoministeriö.....</i>	<i>33</i>
4.2	Appreciative Inquiry haastattelumenetelmänä	37
4.3	Aineiston kerääminen.....	41

4.3.1	<i>Verkkopohjainen haastattelu</i>	41
4.3.2	<i>Omat havainnot osana tiedonhankintaa</i>	43
4.4	Aineiston analyysi	44
5	VERKKOPOHJAISEN HAASTATTELUN VASTAUKSET	45
5.1	Matriisiorganisaatioon suhtautuminen muutoksen jälkeen	46
5.1.1	<i>Matriisiorganisaation avulla saavutetut erityiset edut</i>	46
5.1.2	<i>Esimerkkejä onnistuneista toimintatavoista</i>	49
5.2	Tulevaisuuden visiointi	52
5.2.1	<i>Hyvien toimintatapojen kehittäminen ja levittäminen</i>	53
5.2.2	<i>Valtionhallinnon toimintatapojen uudistaja</i>	55
5.3	Kohti rajatonta organisaatiota	58
6	TULKINTOJA ERI NÄKÖKULMISTA	61
6.1	Tulkintoja TEM:n kehityskaaresta	61
6.2	Tulkintoja TEM:n organisaation rajattomuudesta.....	64
6.2.1	<i>Matriisiorganisaatiosta yhteistyöverkostoksi</i>	64
6.2.2	<i>Appreciative Inquiry apuna muutoksessa</i>	67
6.3	Tutkimuksen rajoitteet.....	69
7	YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSSUOSITUKSET	70
	LÄHDELUETTELO	74
	TEM:n materiaalit	74
	Kirjallisuuslähteet.....	75
	LIITTEET	79
	Liite 1. Verkkopohjaisen haastattelun rakenne	79
	Liite 2. TEM:n organisaatiokaavio, 1.1.2010.....	80

1 JOHDANTO

Yhteiskunta ja sen mukana organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutos ei enää ole poikkeustilanne vaan se on koko ajan läsnä organisaatioiden toiminnassa. Organisaatioiden tulee selviytyäkseen pyrkiä mukautumaan tähän jatkuvaan muutokseen myös organisaatorakenteellaan. Jatkuvaan muutokseen sopeutuminen muokkaa myös organisaation sisäisiä rajoja tehden niistä joustavampia ja läpäisevämpiä. Tavoitteena on muodostaa rajaton organisaatio, joka luodaan sekä selviämään paremmin muutoksesta että vastaamaan siihen tehokkaasti.

Yleisesti julkishallinnon organisaatioiden ajatellaan olevan jäykkiä ja muuttumattomia. Juuti & Virtanen (2009: 15) esittävät kuitenkin, että edes julkisen sektorin hallinnolliset rakenteet ja organisaatiot eivät ole pitkällä aikavälillä tarkastellen kovin kestäviä. Valtionhallinnon yksiköt ovat muuttuneet monin tavoin viimeksi kuluneen 20 vuoden aikana ja muistuttavat vähitellen enemmän yksityisen sektorin virtaviivaisia ja tulohajattuja organisaatioita. Myös Salminen (2008) osoittaa, että Suomen julkishallinto, sen rakenteet ja johtamistavat, on jatkuvasti muuttumassa joustavammiksi ja verkostomaisemmiksi.

Ainutlaatuisena esimerkkinä Suomen muuttuvasta julkishallinnosta on 1.1.2008 toimintansa aloittanut uusi työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). TEM on tällä hetkellä Suomessa ainoa ministeriö, jonka organisaatorakenne perustuu yritysmaailmasta tuttuun, ristikkäisistä ja synergisistä toiminnoista koostuvaan matriisiorganisaatioon. Uudistunut ministeriö asetti jo ennen toimintansa aloittamista tavoitteekseen olla johtamis- ja toimintakulttuuriltaan Suomen modernein ministeriö. Onko työ- ja elinkeinoministeriöstä todella pioneeriksi näyttämään suuntaa Suomen muulle valtioneuvostolle?

1.1 Tutkimuskohteen taustaa

Vuoden 2008 alussa perustettiin työ- ja elinkeinoministeriö, joka yhdistyi entisestä työministeriöstä, kauppaja teollisuusministeriöstä sekä sisäasiainministeriön alueiden kehittämistehtävistä. Työ- ja elinkeinoministeriön virallinen lyhennelmä on TEM, jota käytän selvyuden vuoksi säännönmukaisesti myös tutkielmassani. TEM vastaa Suomen yrittäjyyden

ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittymisestä globaalissa taloudessa. Ministeriöiden yhdistymisen ja organisaatiouudistuksen taustalla nousivat esiin erityisesti globalisaation, innovaatiotoiminnan, tuottavuuden nostamisen ja ikärakennemuutoksen mukanaan tuomat haasteet (Suihkonen, Reviisori 2/2008). Näihin haasteisiin vastaaminen vaati uudenlaisen valtionhallinnon edelläkävijän perustamista.

TEM rakennettiin alle vuodessa. Uuden ministeriön alustava strategia valmistui kesällä 2007 ja alkusyksystä 2007 syntyi ministeriön perusrakenne. Sen jälkeen työhön pääsivät osastojen, yksiköiden ja alayksiköiden perustamisryhmät. Uusi johto valittiin juuri ennen joulua, ja vuoden 2008 alussa rekrytoitiin henkilöstö lähes täysin uudistettuun ministeriörakenteeseen. Vaikka yleensä ajatellaan, että julkishallinnon organisaatioissa suhtaudutaan muutokseen kriittisesti, TEM:n henkilöstö näki muutoksessa mahdollisuuden muun muassa uudistaa vanhentuneita työkäytäntöjä. (Suihkonen, Reviisori 2/2008) Kaiken kaikkiaan hanketta voidaan pitää hyvänä esimerkkinä siitä, että julkisella sektorilla kyetään toteuttamaan laaja muutos nopeastikin.

Suuri muutos ei ollut pakon edessä laadittu ratkaisu, vaan uudenlaisesta ministeriöstä haluttiin luoda edelläkävijä muille esimerkiksi. Kansliapäällikkö Erkki Virtanen korosti perustamisvaiheessa, että kysymys ei ollut mistään kriisinhoidosta: ”Tässä organisoitiin uudelleen kaksi ministeriötä, jotka kummatkin toimivat tahoillaan erittäin hyvin. Uuden työ- ja elinkeinoministeriön reaktioherkkyys ja tuloksetekokyky on tavoitteena saada maailman parhaaksi.” (Optio 5/2008). Kyseessä olikin Suomen historian siihen asti suurin ja ylivoimaisesti vaativin uudistushanke, jonka lopputuloksena syntyi runsaan 600 hengen pyörittämä ja lähes 2,5 miljardin euron vuosibudjettia hallinnoiva valtionvirasto.

Työ- ja elinkeinoministeriö päätettiin rakentaa matriisiorganisaation muotoon. Matriisirakenteella tavoitellaan horisontaalisen yhteistyön lisääntymistä ja sitä kautta synergiaetujen saavuttamista sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantumista. TEM:n organisaation muodostavat kolme alivaltioshteereiden johtamaa horisontaalista yksikköä, neljä osastopäälliköiden johtamaa vertikaalista osastoa sekä kansliapäällikön välittömässä alaisuudessa toimivia tukiyksiköitä ja kehittämissyksikkö. Jokaiseen yksikköön ja osastoon sisältyy ryhmäpäälliköiden johtamia toimintayksiköitä eli ryhmiä. Lisäksi TEM:n konserniin kuuluu yli 20 hallinnonalaista virastoa, laitosta ja yhteisöä. Työ- ja elinkeinoministeriössä on

kaksi johtavaa ministeriä, elinkeinoministeri ja työministeri. (Työ- ja elinkeinoministeriön työjärjestys, 25.6.2008) Yhteensä ministeriössä on henkilöstöä noin 600 ja koko konsernissa noin 10 000. Laajemman tulkinnan mukaan, uudet elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) mukaan laskettuna, henkilöstöä TEM-konsernissa on lähemmäs 15 000.

Lehdistömateriaalista käy ilmi, että alkuvaiheissa epäiltiin, kuinka TEM:n uudenlainen organisaatorakenne tulee toimimaan. ”Jos se (matriisiorganisaatio) nimittäin ei toimi, kohta työ- ja elinkeinoministeriöstä löytyy erinäinen määrä itsenäisesti puuhastelevaa ja omaa reviiriään vahtivia yksiköitä ja osastoja.” (Saastamoinen, Optio 5/2008) Lisäksi ongelmia oli havaittavissa myös kahden erilaisen työkuiltuurin yhdistämisessä. Ministerit ilmoittivat kuitenkin heti alkuun selkeästi, että he eivät tyydy fuusiossa hallinnolliseen ratkaisuun, vaan vaativat oikeita sisällöllisiä muutoksia ja synergiaetujen löytämistä (Suihkonen, Reviisori 2/2008).

Keväällä 2008 työ- ja elinkeinoministeriölle laadittiin yhteinen konsernistrategia. Konsernistrategiassa kuvataan TEM:n konsernin tehtävä ja toiminta sekä toimintaympäristön asettamat haasteet. Sen avulla pyritään saamaan koko ministeriö toimimaan samansuuntaisesti. Konsernistrategian pohjalta ministeriön koko henkilöstölle toteutettiin verkkopohjainen kysely keväällä 2009, jossa kaikki saivat vapaasti kommentoida kysymysten alle yhdessä rakennettua konsernistrategiaa sekä ministeriön toimintaa. Kysely toi esille tiettyjä epäkohtia uudessa organisaatiossa.

Oma tutkimusprosessini käynnistyi kesällä 2009, kun olin korkeakouluharjoittelijana työ- ja elinkeinoministeriön konsernistrategia-ryhmässä. Tehtävänäni oli analysoida verkkopohjaisen kyselyn tuloksia, joista nousi esille monia tärkeitä asioita ja merkittäviä ongelmia. Näistä erityisesti korostuivat matriisiorganisaation toimimattomuus sekä horisontaalisen yhteistyön puute (Koskimies 2009, Raportti: TEM:n konsernistrategian toteuttaminen – Verkkokyselyn vastausten analysointia). Raportin julkaisemisen jälkeen ongelmakohtiin on ministeriössä yhdessä paneuduttu syksyn 2009 aikana eri kokoonpanojen esimiesfoorumeissa.

Organisaatiouudistuksesta on kulunut nyt kaksi vuotta. Varsinaisten toteutusponnistelujen jälkeen on tärkeää arvioida, kuinka koko muutosprosessi on onnistunut. Ongelmakohtia on jo tunnistettu ja niitä korjaaviin toimiin on tartuttu. Seuraavassa vaiheessa on tärkeää ja tarpeellista ryhtyä kartoittamaan, mitä hyvää organisaatiomuutoksesta on seurannut. Tämän

tutkimuksen tavoitteena on selvittää mahdollisimman kattavasti, missä asioissa ministeriöiden yhdistämisessä on onnistuttu erityisen hyvin. Miten matriisiorganisaatio on onnistunut luomaan synergiaetuja? Missä tilanteissa horisontaalinen yhteistyö toimii saumattomasti? Minkälaista työ- ja elinkeinoministeriötä tavoitellaan tulevaisuudessa?

1.2 Tutkimusongelman lähtökohdat ja rajaaminen

Tutkimuksen aiheen määrittämisessä lähdin liikkeelle tapaustutkimukseni kohdeorganisaation eli työ- ja elinkeinoministeriön tämänhetkisestä tilanteesta. TEM:n organisaatiomuutos on edelleen käynnissä, eikä organisaation rakenne ole vielä asettunut lopulliseen muotoonsa.

Tutkimukseni tarkoituksena onkin selvittää, minkälaisia hyviä toimintatapoja ja onnistumisia organisaatiomuutos on saanut aikaan. Missä tapauksissa matriisiorganisaatio on toiminut hyvin? Organisaation tulevaisuuteen viitaten tutkimusongelmana on lisäksi, **mitä osa-alueita edelleen kehittämällä TEM voi tulevaisuudessa toimia valtionhallinnon todellisena toimintatapojen uudistajana.** Kuinka julkisen hallinnon organisaatio voi omaksua rajattoman ja jatkuvassa muutoksessa olevan organisaatiomallin? Miten ja millä keinoin se voidaan saavuttaa?

Tutkimukseni tarkoituksena on siis luoda mahdollisimman hyvä ja kattava kuvaus TEM:n tilanteesta ja asenteista uutta organisaatiomallia ja ajattelutapaa kohtaan sekä luoda visio tulevaisuuden suunnasta. Onko työ- ja elinkeinoministeriöstä edelläkävijäksi ja mallinnäyttäjäksi muille Suomen ministeriöille, kuten tämänhetkinen visio sanoo?

1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Lähestyn tarkasteltavaa kohdeorganisaatiota ja tutkimusongelmaa erilaisia teorioita hyödyntäen ja yhdistellen. Käsiteltävä kirjallisuus muodostaa tutkimukselle teoriapohjan, jonka avulla tutkittavaa ilmiötä on helpompi ymmärtää.

Tutkimus lähtee liikkeelle oletuksesta, että organisaatioiden tulee selviytyäkseen sopeutua jatkuvaan muutokseen. Tutkielmassa muutoksen määritelmä painottuu juuri sen jatkuvuuteen;

muutos ei tässä tutkimuksessa tarkoita ajallisesti rajattua muutosprosessia vaan ennemminkin muutoksen jälkeistä tilaa, joka organisaation on pystyttävä säilyttämään. Toimintaympäristöön sopeutuminen vaatii paljon etenkin organisaation sisäiseltä rakenteelta. Siksi ensiksi tulee varmistua organisaation toimivuudesta, ennen huomion kiinnittämistä sen toimintaympäristöön.

Muutokseen mukautuminen ja muutoskyvyn maksimoiminen ovat organisaatiolle ensisijaisen tärkeitä ominaisuuksia. Mukautuminen on kyky, joka sopeuttaa organisaation käytännöt, voimavarat ja rakenteen muuttuvaan ympäristöön. Vain tällä tavoin organisaatio voi säilyä menestyvänä myös pitkällä tähtäimellä (Klärner ym. 2008). Muutoskykyyn taas vaikuttaa organisaation rakenteiden joustavuus. Tutkimus tarkastelee organisaatiomuutosta ja muutosta yleisesti erityisesti julkishallinnon näkökulmasta, sillä se reagoi jatkuvaan muutokseen hyvin eri tavoin kuin yksityisen sektorin toimijat (mm. Brown ym. 2003; Juppo 2005).

Tutkimuksessa keskityn erityisesti organisaation sisäisiin rakenteisiin, vertikaalisiin ja horisontaalisiin rajoihin, sekä niiden häviämiseen jatkuvan muutoksen seurauksena. Kun organisaation sisäiset rajat vähitellen häviävät, voidaan puhua rajattomasta organisaatiosta. Sitä voidaan luonnehtia enemmän eläväksi ja liikkuvaksi kokonaisuudeksi kuin jäykäksi ja liikkumattomaksi linnakkeeksi. Rajattomassa organisaatiossa niin sisäiset vertikaaliset ja horisontaaliset rajat kuin ulkoiset sekä maantieteelliset rajapinnat ovat kalvomaisia ja läpäiseviä; rajat ovat tarpeeksi vahvoja luomaan muotoa ja määritelmää organisaatiolle, mutta samalla riittävän joustavia informaation ja osaamisen organisaationlaajuista levittämistä varten (Ashkenas 1999).

1.4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

TEM:n suuren organisaatiomuutoksen jälkeen on tähän mennessä lähinnä pyritty löytämään epäkohtia organisaatiosta. Ongelmakohtia on pystytty hyvin tunnistamaan ja niihin on jo korjaavilla toimenpiteillä puututtu. Suuren organisaatiomuutoksen taustalla on ollut kuitenkin ajatus yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnan tehokkuuden parantamisesta, eli voidaan olettaa, että myös hyviä seurauksia on olemassa. Seuraavaksi onkin syytä nostaa muutoksen tuomat positiiviset aikaansaannokset käsittelyyn ja rakentaa tulevaisuuden organisaatiota niiden päälle.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui Appreciative Inquiry, joka vastaa tähän haasteeseen perustamalla ajattelun positiivisuuteen ja tulevaisuuteen. Appreciative Inquiry (AI) on David Cooperriderin 1980-luvulla luoma organisaation kehittämismenetelmä, jonka perusajatuksena on, että organisaatio oppii paremmin muutoksesta keskittymällä sen menestystekijöihin. Se ei kiinnitä huomiota ongelmakohtiin, vaan keskittyy organisaation myönteisiin ja positiivisiin tekijöihin. AI sitouttaa koko organisaation löytämään parhaita käytäntöjä ja unelmoimaan optimaalisesta tulevaisuuden tilasta. (Whitney & Schau 1998) AI:n käyttö on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla. Bushen ja Kassamin (2005) mukaan se on menetelmänä yksi eniten käytetyistä erityisesti organisaation muutostilanteessa.

Muun muassa Cooperrider ja Whitney (2005: 16) esittelevät AI-prosessin, joka etenee 4D-mallin mukaisesti. Mallin vaiheet ovat Discovery, Dream, Design ja Destiny. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan toimintatapoja ja käytänteitä, jotka ovat toimineet parhaiten ja ovat tällä hetkellä hyvin onnistuneita. Toisessa vaiheessa luodaan visio tulevaisuutta varten sen perusteella, minkä uskotaan olevan parhaassa tapauksessa mahdollista. Kolmannessa vaiheessa luodaan suunnitelma siitä, miten ensimmäisessä vaiheessa tunnistetuista toimintatavoista päästään toivottuun visioon. Viimeisen vaiheen tavoite on ylläpitää kestävää muutosta ja positiivista ajattelua organisaatiossa myös AI-prosessin jälkeen.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia ja ymmärtää valittua kohdetta mahdollisimman hyvin ja tarkasti (Eriksson & Kovalainen 2008: 118). AI:n ajattelutapaa sovellettaessa tutkittavasta tapauksesta pyritään siis mahdollisimman laajasti määrittämään hyvin toimivia käytäntöjä ja positiivisia asioita. TEM:n kunnianhimoisena tavoitteena on olla johtamis- ja toimintakulttuuriltaan Suomen modernein ministeriö. Organisaatiomuutoksen jälkeen on tärkeää selvittää, missä asioissa onnistuttiin. Näin ollen Appreciative Inquiry pystyy hyvin täydentämään tähän mennessä tehtyjä selvityksiä nostamalla nämä onnistumisen kokemukset ja hyvin toimivat osa-alueet selkeämmin esille.

Tässä tutkielmassa viittaus tapaustutkimukseen toimii lähinnä toimintakontekstin määrittäjänä, eli se rajaa tutkittavan organisaation ja nostaa sieltä esille tutkittavan ilmiön sekä korostaa sen ainutlaatuisia ominaispiirteitä. Appreciative Inquiry ovat menetelmänä hyvin laaja-alainen ja vahvasti sovellettava. Tässä tutkimuksessa Appreciative Inquiryä sovelletaan aineiston keräysmenetelmänä eli sen ajattelutapaa käytetään hyväksi

verkkopohjaisessa haastattelussa. AI-prosessi on TEM:n tapaustutkimuksessa vahvasti organisaation tilanteeseen räätälöity, jotta sen avulla pystytään parhaiten vastaamaan tutkimuksessa asetettuihin tavoitteisiin.

Tarkastelen tutkimuksessa työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiota sen johdon näkökulmasta. Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa verkkopohjaisella haastattelulla, koska organisaatiosta haluttiin saada mahdollisimman laaja kuvaus. Haastattelu lähetettiin jokaiselle TEM:n esimiesasemassa olevalle virkamiehelle, joita oli yhteensä 76. Haastatteluvastausten lisäksi hyödynnän omakohtaisiin kokemuksiin perustuvaa tietoa. Käytän taustamateriaalina myös kesällä analysoimaani kyselyaineistoa, siitä tehtyä raporttia sekä muita TEM:n julkaisuja ja verkkolähteitä. Tarkoitukseni on siis muodostaa mahdollisimman kattava kuva työ- ja elinkeinoministeriön tämän hetkisestä tilanteesta ja organisaation tulevaisuuden mahdollisuuksista.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportissa etenen teoriakatsauksen kautta tutkimuskohteen esittelyyn ja sen jälkeen tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin.

Kahdessa ensimmäisessä luvussa rakennan taustaa tutkimusasetelmalle aikaisemman kirjallisuuden avulla. Teoria luo syvemmän ymmärryksen tilanteelle, joka työ- ja elinkeinoministeriölle on tällä hetkellä ominainen.

Ensimmäisessä teorialuvussa käsitelen organisaatiomuutosta erityisesti muutosprosessin jälkeen; miten organisaatio sopeutuu muutokseen sekä miten muutoksen tila saadaan säilytettyä organisaatiossa. Lisäksi esittelen julkisen sektorin organisaatioiden erityispiirteitä erityisesti muutokseen liittyen.

Toisessa teorialuvussa tarkastelen organisaatiomuutosta lähemmin organisaation sisäisiin rakenteisiin vaikuttavana prosessina. Rajojen määrittämisen ja selventämisen jälkeen tutkin käytäntöjä ja prosesseja, jotka kirjallisuuden mukaan hämärtävät näitä organisaation sisäisiä rakenteita. Lopuksi selvitän organisaation rajattomuuden käsitettä, jota voidaan pitää jatkuvaan muutokseen sopeutumisen tavoitetilana.

Aikaisemman kirjallisuuden käsittelyn jälkeen, neljännessä luvussa esittelen tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät sekä miten tutkimus toteutettiin. Lähdän liikkeelle tapaustutkimuksen kohteena olevan organisaation, työ- ja elinkeinoministeriön, muutostilanteen kuvauksesta ja taustojen kartoittamisesta. Sen jälkeen käyn tarkemmin läpi haastatteluaineiston tuottamisessa apuna käytettävää Appreciative Inquiry – menetelmää. Lopuksi kerron vielä, miten tutkimus toteutettiin käytännössä ja miten siitä saatu aineisto analysoitiin.

Viidennessä luvussa esittelen verkkopohjaisen haastattelun kautta saatuja vastauksia ja pyrin tunnistamaan niistä yleisimpiä teemoja. Käyn haastattelusta saadut vastaukset ensin kysymyksittäin yleisimpien teemojen avulla ja sen jälkeen pyrin tekemään myös laajempaa analyysia. Kuudennessa luvussa analysoin ja tulkitseen tutkimuksen tuloksia eri näkökulmista. Lisäksi pyrin yhdistämään kirjallisuudessa esiintyneitä teorioita tutkimustulosten kanssa ja hakea näin perusteita TEM:n organisaatiomuutoksen tilanteelle.

Lopuksi seitsemännessä luvussa esittelen vielä johtopäätökset ja vedän tapaustutkimuksen löydökset yhteen. Lisäksi hahmottelen mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä ja – kohteita TEM:n organisaatiomuutokseen sekä julkishallinnon muuttumiseen liittyen.

2 ORGANISAATIOMUUTOS JULKISELLA SEKTORILLA

Organisaatiot joutuvat jatkuvasti mukautumaan ja sopeutumaan toimintaympäristönsä muutoksiin. Muutospaineet kohdistuvat niin organisaatioiden sisäisiin rakenteisiin kuin ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin. Ympäristön muutospaineiden hahmottaminen ja tapa reagoida niihin vaikuttavat uudistusten omaksumiseen ja sisäistämiseen (Temmes & Kiviniemi 1995: 76).

Erityisesti julkisella sektorilla muutokselle on luotu erityisen kovat paineet (Santalainen & Huttunen 193: 22). Perinteisesti julkishallinnon organisaatiot mielletään jäykiksi ja hierarkkiseksi kokonaisuuksiksi, jotka eivät koe muuttumista tai muutokseen mukautumista tarpeellisena. Enää asia ei kuitenkaan ole näin. Myös julkishallinnon organisaatioille on

välttämätöntä pyrkiä jatkuvan muutoksen tilaan, jotta ne voivat elinkeinoelämän suunnanmäärittäjinä toimia esimerkkinä muille.

Ensimmäisessä teoriaosassa määrittelen kirjallisuuden avulla muutoksen jälkeistä tilaa organisaatiossa sekä jatkuvaan muutokseen valmistautumista ja siihen sopeutumista. Käsitelen muutosta siis jatkuvana ilmiönä organisaatiossa, en erillisenä prosessina. Muutos vaatii organisaatiolta erityisesti kykyä mukautua. Koska julkishallinnon organisaatiot ovat yleisesti hyvin erilaisia kuin yleensä tutkimuskohteina olevat yksityiset organisaatiot, esittelen myös niiden erityispiirteitä etenkin suhteessa muutuskäsitteisiin.

2.1 Organisaatio jatkuvassa muutoksessa

Suurin osa muutokirjallisuudesta käsittelee muutosprosessiin valmistautumista, prosessin vaiheita sekä sen johtamista. Tutkimuksen kannalta olennainen teoriarajaus on kuitenkin erityisesti muutoksen jälkeisen tilan kuvaamisessa ja jatkuvan muutoksen esittelemisessä.

Muutosta tapahtuu jatkuvasti ympäristön, yhteiskunnan, kilpailutilanteen ja ihmisten muuttuessa, mutta usein ilman selkeää päämäärää ja tavoitetta. Hyvin harva asia tai ilmiö on niin staattinen, että sen voidaan sanoa olevan täysin muuttumaton. (Juppo 2005) Ainoa pysyvä asia on siis jatkuva muutos.

Organisaatiot pyrkivät joustavuuteen, jotta ne pystyvät mukautumaan toimintaympäristöönsä ja vastaamaan sen jatkuvasti vaihtuviin vaatimuksiin (Leana & Barry 2000). Muutos ei ole erillinen prosessi, vaan se on läheisesti yhteydessä koko organisaation toimintaan (Meyer & Stensaker 2006). Muutosta ei siis voida toteuttaa ilman muiden toimintaympäristön kokonaisuuksien integrointia. Toimintaympäristöön mukautuminen vaatii paljon organisaation sisäiseltä rakenteelta. Saavuttaakseen riittävän tason luotettavuudessa sekä vastuullisuudessa, organisaation on oltava valmis uusiutumaan säännöllisesti (Wischnevsky 2004). Organisaatiomallin tulee edesauttaa ja vahvistaa muutosta sekä uusiutumista, jotta jokainen organisaatiossa toimiva pystyy omaksumaan muutokseen tähtäävän toimintatavan.

Muutostarve voi syntyä organisaation paikalleen jähmettyemisestä, jolloin se ei enää vastaa yhteiskunnan tai asiakkaiden tarpeisiin. Tällöin muutos on pakotettua, minkä seurauksena

organisaatio joutuu tekemään suuria rakenteellisia muutoksia. Muutos voi syntyä myös organisaation sisältä ja se voi olla sarja toisiaan seuraavia jatkuvia pieniä tai suurempia innovaatioita. Tällöin käytetään hyväksi organisaation sisäisiä omia uusia ideoita. (Lindström 2004)

Muutokselle altis organisaatio pystyy paremmin ennakoimaan tulevaisuuden muutostarpeitaan. Muutosalttiuden kehittäminen auttaa organisaatiota selvittämään, miten se selviää kilpailussa, miten se uudistuu, miten se mukautuu muutoksiin sekä miten organisaation rakenne vaikuttaa tähän kaikkeen. (Juuti & Virtanen 2009: 55–56) Muutokselle alttiin organisaation rakentamisessa organisaation muutoshistorian tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeää. Tämä pohdinta auttaa suhtautumaan paremmin myös tulossa oleviin muutoksiin. Olennaista onkin, että aiemmista muutoksista osataan tehdä oikeat johtopäätökset ja tunnistamaan seikat, joista on jo opittu jotain. (Juuti & Virtanen 2009: 57–60) Missä asioissa organisaatio on aiemmin onnistunut?

Leana ja Barry (2000) korostavat kuitenkin, että organisaatiossa tulisi vallita tasapaino muutoksen ja vakauden välillä. Samanaikaisesti, kun organisaatiot pyrkivät mukautumaan jatkuvaan muutokseen, löytyy organisaatiosta voimia, jotka korostavat vakautta ja pysyvyyttä. Malttamattomuus saada uusi organisaatio toimimaan nopeasti ja tehokkaasti voi aiheuttaa pettymyksiä ja turhautumista. Muutosten kierre vie organisaation pois tasapainosta, luo epävarmuutta, vähentää sitoutuneisuutta sekä murentaa toiminnan järkevyyttä ja tehokkuutta. Organisaatiosta saattaa muodostua yksilöllistä valtaa ja etua tavoittelevien temmellyskenttä. (Lindström 2004) Tämän johdosta myös vakautta on korostettava epävarmuuden ja arvaamattomuuden välttämiseksi. Vakaus ennemmin mahdollistaa kuin estää muutosta. Myös joustavuutta on lähes mahdoton ylläpitää ilman jonkin asteista pysyvyyttä. (Leana & Barry 2000)

Pitkällä aikavälillä organisaation muuttumattomuus ja paikallaan pysyminen aiheuttavat eroavaisuuksia toimintaympäristön vaatimusten kanssa (Wischnevsky 2004). Mitä kauemmin organisaatio odottaa uusiutumista, sitä enemmän toimintaympäristö on ehtinyt muuttua. Suuret muutosprosessit vaativat suuria sisäisiä päätöksiä ja laajaa toimintaa. Esimerkiksi organisaatiouudistuksissa on otettava huomioon päätöksenteon haasteet, paikkojen uudelleen sijoittaminen, toimintojen ja toimintatapojen päivittäminen sekä riittävän koulutuksen mahdollistaminen (Meyer & Stensaker 2006).

Juuti ja Virtanen (2009: 27) esittävät kuvauksen ihanteellisesta muutosorganisaatiosta, jota he kutsuvat flow-organisaatioksi. Huippusuoritukseen yltävissä flow-organisaatioissa yhdistyy vahva muutoshalu ja yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Parhaimmillaan kyse on ihannetilanteesta, jossa organisaatio itseohjautuvasti toteuttaa omaa tahtotilaansa, johon organisaation jäsenet laajasti sitoutuvat. Tavoitteena on luoda itseään uudistava organisaatio, joka pystyy nopeasti mukautumaan muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksien mukaiseksi (Devanna & Tichy 1990).

2.1.1 Organisaation muutoskyvyn kehittäminen

Muutoskyky rinnastetaan usein organisaation kykyyn sopeutua ja mukautua muutokseen. Mukautuminen on kyky, joka sopeuttaa organisaation käytännöt, voimavarat ja rakenteen muuttuvaan ympäristöön. Vain tällä tavoin organisaatio voi säilyä menestyvänä myös pitkällä tähtäimellä. (Klarner ym. 2008)

Klarner ym. (2008) esittelevät mallin, joka erittelee muutoskyvyn osa-alueisiin. Ensimmäiseen osa-alueeseen kuuluu muutosprosessi, johon liittyy viisi tekijää: muutosjohtajuus, vaiheittainen järjestys, yhdessä rakennetut muutosprosessit, läpinäkyvyyden luominen ja saavutettu muutoksen oikeellisuus. Toinen osa-alue kuvaa kuusi muutoskyvyn edellytystä: muutoksen arvostus, organisaation rakenteellinen joustavuus, kulttuurinen yhtenäisyys, luottamus, yksimieliset käytännöt ja kyky yksilölliseen oppimiseen. Kolmas osa-alue on oppiminen, johon sisältyy parantuminen kokemuksen kautta, uusiutuminen kokeilun kautta sekä organisaation osaamisen kautta muuttuminen. Nämä kaikki kolme osa-aluetta tulee siis olla kunnossa, jotta organisaatiolla voidaan sanoa olevan todellista muutoskykyä.

Muutoksen läpivieminen vaatii organisaatiolta muutoskyvyn lisäksi taitoa ylläpitää samanaikaisesti operationaalista toimintaa. Meyer ja Stensaker (2006) määrittelevät muutoskyvyn erityisesti taidoksi kehittää ja ylläpitää pitkäaikaista muutosta. Organisaatioiden tulee ensisijaisesti kehittää nopeaa sopeutumista, joustavuutta sekä innovatiivisuutta, jotka ovat organisaation muutoskyvyn osat (Klarner ym. 2008; Leana & Barry 2000). Muutoskyky auttaa organisaatioita tunnistamaan uutuuden arvon ja soveltamaan sitä käytännössä. Lisäksi

organisaation tulisi osata hyödyntää olemassa olevaa osaamista parhaan mukaan muutoksen toteuttamisessa (Leana & Barry 2000).

Muutkokemukset ja muutoksesta oppiminen vähentävät Meyerin ja Stensakerin (2006) mukaan muutosvastaisuutta. Mitä positiivisempi muutoksen luonne on, sitä vähemmän on muutosvastarintaa ja sitä enemmän henkilöstö sitoutuu muutokseen (Cooperrider & Whitney 2005: 45). Säännölliset muutokset organisaatiossa kasvattavat siis koko työyhteisön muutosvalmiutta. Myös osallistaminen lisää ihmisten ymmärrystä muutoksen syistä ja siten myös sitoutumista muutokseen. Yhteisissä tilaisuuksissa syntyy myös automaattisesti tilaa keskustelulle, jonka kautta organisaation eri puolilla ja tasoilla työskentelevät voivat ilmaista mielipiteitään. Kun organisaation jäsenet saavat osallistua ja kokevat pääsevänsä vaikuttamaan yhteisiin asioihin, myös muutoskyky paranee. (Meyer & Stensaker 2006)

Johdolla on suuri rooli organisaation muutoskyvyn kehittämisessä. Johdon on ymmärrettävä ja ennen kaikkea hyväksyttävä tarve muutokselle alttiin organisaation rakentamiseksi. Pelkkä johdon sitoutuminen ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan koko työyhteisön osallistumista ja yhdessä tekemistä. (Juuti & Virtanen 2009: 60) Johdon tulee esimerkillään rohkaista ja edistää myönteistä suhtautumista jatkuvaan muutokseen. Niinpä muutosprosessin hallinta vaatii johdolta erityisesti jatkuvaa kommunikointia ja muutostarpeen perustelua, työntekijöiden osallistamista muutoksen suunnitteluun, päätöksentekoon ja toteuttamiseen sekä prosessin etenemisen varmistamista (Meyer & Stensaker 2006).

2.2 Julkishallinnon organisaation erityispiirteitä

Julkisen sektorin organisaatioita tutkittaessa tulee ottaa huomioon niille ominaiset erityispiirteet. Suurin osa tutkimuksista muutoksen ja organisaatioiden osalta on yksityiseltä sektorilta, joka eroaa tiettyjen ominaispiirteiden perusteella julkisen sektorin organisaatioista (mm. Brown ym. 2003; Juppo 2005).

Yksityisten ja julkisten organisaatioiden erojen takana on erityisesti julkisten organisaatioiden tehtävistä ja asemasta johtuvia syitä. Näitä erottavia ominaisuuksia ovat muun muassa poliittinen ohjaus sekä toiminnan julkisuus ja avoimuus. (Temmes 1992: 47) Juppo (2005) luettelee julkisen sektorin tehtävien hoidossa painottuviksi tekijöiksi erityisesti

yhteiskunnallisen intressin, toiminnan lakisääteisyys, budjettirahoituksen, päätöksenteon muodollisuuden ja jatkuvuuden, toimivaltarajat, toiminnan vähäiset vapausasteet sekä julkisuusperiaatteen. Päätöksentekoprosessia luonnehditaan myös hitaammaksi ja raskaammaksi kuin yksityisellä sektorilla. Suurimpana eroista yksityisen ja julkisen sektorin välillä voidaan pitää sitä, että julkisella sektorilla pyritään yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen eli kaiken toiminnan kriteerinä on yleinen etu. Santalaisen ja Huttusen (1993: 96) mukaan julkisten organisaatioiden monimuotoisuutta lisäävät byrokraattiset rakenteet, poliittisen ja hallinnollisen johtamisen yhteensovittamisvaikeudet, julkisen sektorin suuri koko sekä selkeän omistajuuden puute.

Julkista johtamista leimaa tietynlainen ympäristön stabiilisuus ja organisaatioiden epäautonomisuus (Juppo 2005). Kahden viimeisen vuosikymmenen aikana julkinen sektori on kuitenkin kohdannut enenevässä määrin muutosvaatimuksia ja kasvavia tuottavuuspaineita (Brown ym. 2003). Julkishallinto niin Suomessa kuin muualla maailmassa on jatkuvasti muutoksen kohteena. Muutokset koskevat erityisesti julkishallinnon organisaatioiden rakenteita sekä johtamistapoja. Ensisijaisesti julkisten organisaatioiden muutos koskee niiden sisäisiä rakenteita ja toimintatapaa, joiden tulisi olla joustavampia ja innovatiivisempia sekä selvästi irrottautua byrokraattisesta organisaatioperinteestä (Temmes 1992: 57). Menestyvälle organisaatiolle on ominaista pyrkiä eroon hierarkioista. Tavoitteena on moderni, pilkottu ja litistetty organisaatio, jolta voidaan vaatia dynaamisuutta ja joustavuutta. (Temmes 1992: 126)

Salminen (2008) selvittää tutkimuksessaan Suomen julkishallinnon muutoksen syitä. Arvioon vaikuttaa viisi osa-aluetta: hallintouudistukset, hyvinvointitehtävien jakautuminen keskushallinnon ja kuntahallinnon välillä, kunnallisten organisaatioiden uudelleen rakentaminen ja kansalaisosallistumisen kehittyminen. Löydökset osoittavat, että Suomen uusi julkishallinto on joustavampi, verkostoituneempi sekä vähemmän hierarkkinen kuin vanha järjestelmä. Vanhanaikaisen hierarkkisen mallin sijaan uusi julkishallinto perustuu vuorovaikutukseen eri toimijoiden kesken. Käytännöt ovat ajan tasalla ja ne kehittyvät alhaalta ylöspäin. Myös johtamisen vapaus ja valtuuttaminen ovat yleistyneet.

Viime vuosikymmeninä on kansainvälisesti noussut esille myös suuntaus nimeltä New Public Management (NPM). Kirjainyhdistelmä viittaa uuteen julkisen johtamisen malliin, joka on muuttanut viimeisen parinkymmenen vuoden aikana voimakkaasti julkisen sektorin toimintaa

(Kuusela & Kuittinen 2008: 9). NPM:n tunnusmerkkejä ovat muun muassa ammattimainen johtaminen, tarkemmat suoritusmittarit, tulorientoituneisuus, toimintayksiköiden yhdistäminen sekä resurssien käytön tehokkuus (Hood 1991, artikkelissa Brown ym. 2003). Keskeisenä ajatuksena on, että yksityiseltä sektorilta omaksutut toimintatavat ja periaatteet soveltuvat myös julkisiin organisaatioihin (Kuusela & Kuittinen 2008: 9).

Pääasiallinen syy siihen, että julkisella sektorilla tarkkaillaan kiinnostuneina yksityisen puolen organisaatiomallien kehittymistä, on yritysten joustavuus ja kyky sopeutua nopeasti muuttuviin oloihin (Huttunen 1994: 42). Uuden julkishallinnon on sanottu parantavan muun muassa organisaation vastuuvollisuutta, läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta (Doyle ym. 2000, artikkelissa Brown ym. 2003). Organisaatioiden toiminnan kehittäminen ja rakenteellinen uudistaminen on osa globaalia maailmantaloutta, jossa organisaatiot, niin yksityiset kuin julkiset, kilpailevat keskenään samoilla markkinoilla. (Kuusela & Kuittinen 2008: 10)

Uuden julkishallinnon taustalla on ajatus, että organisaatiot muuttuisivat avoimemmiksi uusille toimintatavoille ja ideoille, jolloin myös yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan parantaa (Brown ym. 2003). Sen soveltamisen myötä muutoksia tapahtuu organisaatioiden rakenteissa, prosesseissa sekä arvoissa. Rakenteeltaan julkishallinnon organisaatiot eivät enää ole niin hierarkiaan perustavia, prosessit rakennetaan ennemmin ulkoisten vaatimusten perusteella kuin sääntöjen mukaan ja arvot perustuvat vaikuttavuuden lisäämiseen. (Maor 1999, artikkelissa Brown ym. 2003) Näiden muutoksien myötä julkishallinnon organisaatiot muistuttavat paljon yksityisen sektorin organisaatioita.

Yksityisen sektorin tapojen ja rakenteiden kyseenalaistamaton kopioiminen ei kuitenkaan ole organisaatiolle eduksi, vaan julkishallinnon uudistamisen tarkoituksena on parhaiden piirteiden poimiminen. Liian nopea ja harkitsematon ”yksityistäminen” saattaa aiheuttaa epäonnistumisia ja ei-toivottuja lopputuloksia. (Brown ym. 2003) Esimerkiksi erityislaatuinen toimintaympäristö ja tavoitteet muuttavat tuloksia yksityiseen sektoriin verrattuna (Doyle ym. 2000, artikkelissa Brown ym. 2003). Uusia toimintatapoja käyttöön otettaessa on siis huomioitava julkishallinnon organisaatioiden erityisyys ja kulttuuri.

2.2.1 Suomen julkisen sektorin muutokset

Julkisen sektorin ja hallinnon uudistusten arviointi on viime vuosikymmeninä aktivoitunut niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Temmeksen (2009) mukaan Suomen julkishallinnon muutosvauhti on selvästi nopeutunut, mutta muutoksen hallittavuudessa on vielä epäselvyyksiä. Hallintouudistuksia voidaan pitää yhteiskunnan reaktiona julkisen sektorin hallitsemattomia kehitystrendejä vastaan (Temmes & Kiviniemi 1995: 8). Organisaatiot ovat vähitellen liikkumassa pois byrokraattisista malleista kohti joustavampia ja litteämpiä organisaatioita, jotka ovat jo osoittaneet voimansa yksityisen sektorin yrityksissä. Julkisen sektorin byrokraattinen organisaatio on osoittautunut liian jäykkäliikkeiseksi. (Temmes 1992: 66)

Julkisen sektorin muutokset on mielekästä hahmottaa osana laajemman yhteiskunnallisen ja kansainvälisen ympäristön kehitystä. Suomen poliittis-taloudellinen toimintaympäristö on kokenut nopeita ja suuria muutoksia. Näihin toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen vaatii julkishallinnon organisaatioilta lisääntyvää joustavuutta ja muutoskykyä. Myönteinen asia onkin, että Suomen julkinen sektori on pystynyt vastaamaan muuttuvan ympäristön haasteisiin. (Temmes & Kiviniemi 1995: 17)

Muun muassa 1990-luvulla uudistuksia ohjasivat vahvat trendit, kuten tulosohjaukseen siirtyminen, toiminnan hajauttaminen, budjettiudistus, markkinaohjautuvuus, johtajuuden korostuminen sekä kansainvälistyminen (Temmes & Kiviniemi 1995: 18, Temmes 2009). Nämä kaikki on yhdistettävissä julkisen ja yksityisen sektorin lähentymiseen ja New Public Managementin suuntauksiin. Julkishallinnon muuttuminen ei ole uusi tai nopeasti tapahtunut uudistus. Muutos on ollut vähitellen käynnissä jo vuosikymmenien ajan. ”Olisi epäilemättä sanoa, ettei muutoksia ole tapahtunut. Yhteiskunta on kuitenkin modernisoitunut jättiaskelin. Suuri haaste onkin, miten julkinen sektori pystyy vastaamaan yhteiskunnan muutokseen.” (Huttunen 1994: 32–33) Temmesin (2009) mukaan uuteen päätöksenteko- ja ohjauskulttuuriin on valtionhallinnossa pyritty sopeutumaan uudistuksilla. Työ- ja elinkeinoministeriö on sekin osa ohjausjärjestelmän sopeutumista julkishallinnon uusiin olosuhteisiin, jossa valtionhallinnolle kuuluu elinkeinotoiminnan edellytysten turvaaminen aktiivisen elinkeinopolitiikan tai työllisyyspolitiikan sijasta.

Uudistusten läpiviemisen tasolla ongelmat ovat Suomessa liittyneet esimerkiksi vanhan ja uuden ajattelu- ja toimintatavan kohtaamiseen sekä uudistumiskapasiteettiin (Temmes & Kiviniemi 1995: 23). Temmesin ja Kiviniemen (1995: 23) tutkimuksessa kävi myös ilmi, että uudistusten läpivientiin ei ole aina liittynyt riittävää ohjeistusta ja tukea uudistuksen kohteena oleville yksiköille. Uudistusten tahti on myös osin ollut varsin nopea, jolloin uudistustempo ja organisaation sopeutumiskyky ovat ristiriidassa keskenään. Tällaisessa tilanteessa on vaikea saavuttaa uudistustuloksia tavoitellussa muodossa. Toisaalta esteenä voi olla myös uudistusvalmiuden puuttuminen. (Temmes & Kiviniemi 1995: 24) Temmes ja Kiviniemi (1995: 18) kuitenkin arvioivat, että valtionhallinnon sisäiseen kehittämiseen ja uudistuksiin on kaiken kaikkiaan suhtauduttu kuitenkin myönteisesti.

Nykyaikaisessa valtionhallinnossa Suomessa ministeriöt ovat kehityksen moottoreita ja valtakeskittymiä, joissa suunnitellaan ja pannaan toimeen yhteiskunnan kehitykseen laajasti vaikuttavia toimenpiteitä (Korpela & Mäkitalo 2008: 11). Ministeriöiden sisällä osastojen välisessä yhteistyössä löytyy kuitenkin aukkoja. Aukkojen olemassaoloon vaikuttanee pitkä keskitetyn ohjauksen perinne, henkilöstön vaihtuvuuden tyrehtyminen, sekä ministeriön omien resurssien aidon supistamisvaateen puuttuminen. (Santalainen & Huttunen 1993: 110) Ministeriöt ovat kuitenkin muuttumassa toimialansa kehityksestä vastaaviksi yhteistyöfoorumeiksi, jossa asioiden valmistelu perustuu monipuoliseen analyysiin ja osaamiseen, ulkopuolisen asiantuntemuksen hyväksikäyttöön, sidosryhmäverkostoihin ja kansainväliseen yhteistyöhön (Korpela & Mäkitalo 2008: 23).

Tällä hetkellä työ- ja elinkeinoministeriön toimintaympäristössä vaikuttavat kolme suurta megatrendiä: väestön ikääntyminen, globalisaatio sekä ilmastonmuutos ja energia. Lisäksi vuonna 2009 mukaan tuli maailmanlaajuinen talouskriisi. Nämä megatrendit osaltaan suuntaavat ministeriön toimintaa ja ne onkin otettu huomioon myös TEM:n konserni-strategiassa.

3 MATRIISIORGANISAATION RAJATTOMUUS

Vielä viime vuosikymmenellä organisaatioiden menestystekijöiksi lueteltiin suuri koko, erikoistuminen sekä tiukka johtaminen. Nykyään samat piirteet nähdään lähinnä rasitteina. Menestyvä organisaatio on tänä päivänä nopea, joustava, sopeutuva ja innovatiivinen. (Ashkenas 1999)

Tässä teoriakappaleessa keskityn kirjallisuuden kautta selvittämään TEM:n organisaatorakennetta sekä siinä tapahtuneita ja toivottavia muutoksia. Koska tutkimukseni pääkohteena on ainoastaan ministeriön toiminnan selvittäminen, keskityn teoriassa organisaation sisäisiin rakenteisiin. En siis huomioi TEM:n hallinnonalaa tai muita ulkoisia sidosryhmäsuhteita. Organisaation sisäiset horisontaaliset ja vertikaaliset rajat sekä niiden häviäminen ovat osa rajattoman organisaation käsitettä.

Rajattoman organisaation käsite toimii tutkimuksessa lähinnä tulevaisuuden visiona, ei niinkään konkreettisenä tavoitteena. Tällaisen ajattelun tavoitteena on selvittää, miten TEM:n organisaatiolle luodaan paremmat mahdollisuudet ja valmiudet mukautua joustavasti jatkuvaan muutokseen.

3.1 Matriisiorganisaatiosta

Matriisiorganisaatiomallia ei ole aikaisemmin sovellettu ministeriön tasolla Suomessa, mutta ministeriöiden toiminta-alueiden laajentuessa on tullut tarve etsiä uudenlaisia organisaation toimintamalleja. Globalisaation myötä organisaatioiden niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla on pyrittävä etsimään uudenlaisia tapoja vastata nopeasti ja tehokkaasti ympäristön luomiin haasteisiin (Harju 2008). Työ- ja elinkeinoministeriö toimii siis tietynlaisena pioneerina uuden, monimutkaiseksikin ajatellun matriisiorganisaatorakenteen soveltamisessa julkisella sektorilla.

Matriisirakenne oli erityisen suosittu organisaatioissa 1970- ja 1980-lukujen vaihteessa (Bartlett & Ghoshal 1990). Tämän takia myös matriisiorganisaatioita käsittelevä kirjallisuus ajoittuu pääasiassa 1970-luvun lähteisiin. Vähitellen tätä monimutkaiseksi miellettyä

organisaatiorakennetta alettiin pitää liian haastavana soveltaa onnistuneesti, ja niinpä moni yritys luopui sen käytöstä. Matriisirakenne on kuitenkin 2000-luvulla noussut uudelleen organisaatioiden suosioon, mutta uutta tutkimusta on vasta hyvin rajoitetusti. Olemassa oleva uudempi kirjallisuus yhdistää matriisirakenteen usein lähtökohdaksi organisaation rajattomuudelle, joustavuudelle sekä monimutkaisten rakenteiden häviämislle, sillä se vaatii eniten näiden piirteiden työstämistä.

Määritelmän mukaan matriisin perusajatuksena on organisaation eri osien yhteistyön muodostamien synergiaetujen saavuttaminen. Matriisiorganisaatiossa vertikaaliset ja horisontaaliset toimintayksiköt muodostavat risteyskohdissa yhteisen, jaetun vastuun. (Goold & Campbell 2003) Jaettu vastuu perustuu perinteisen, vertikaalisen raportointikäytännön lisäksi horisontaaliseen raportointisuhteeseen (Atkinson 2003), mikä tarkoittaa yleensä sitä, että yhdellä työntekijällä on enemmän kuin yksi esimies. Matriisiorganisaatio toimii verkostomaisesti eli ihmiset ja työt on sidottu toisiinsa erilaisten prosessien ja projektien kautta (Atkinson 2003). Matriisi perustuu siis lukuisiin eri vuorovaikutussuhteisiin.

Matriisirakennetta on todellisuudessa järkevämpää ajatella enemmän prosessina kuin pelkkänä rakenteena (Atkinson 2003). Organisaatiorakenne kuvaa kuitenkin vain organisaation perusmuotoa, ei siellä tapahtuvaa toimintaa. Pelkkä organisaatiorakenne ei vielä saa ihmisissä ja heidän toiminnassaan aikaan haluttua muutosta, vaan halutut tavoitteet saavutetaan organisaation henkilöstön avulla (Bartlett & Ghoshal 1990). Matriisiorganisaatio on siis vain tietynlainen väline uudenlaisen toiminnan saavuttamisessa. Matriisiorganisaation avulla työskentely- ja ajattelutavat voidaan muuttaa erikoistuneesta yhteiseen ja putkiajattelusta verkostoihin (Atkinson 2003).

3.1.1 Matriisiorganisaation haasteet

Sy ja D'Annunzio (2005) luettelevat artikkelissaan viisi matriisiorganisaation yleisintä ongelmaa: väärin asetetut tavoitteet, epäselvät roolit ja vastuut, epäselvät valtasuhteet, matriisin vastuuhenkilön puuttuminen sekä työntekijöiden siiloutunut ajattelutapa. Bartlettin ja Ghoshalin (1990) mukaan yleisimmät ongelmat matriisirakenteen kanssa liittyvät raportointivastuun monitahoisuuteen, tiedon virtaamattomuuteen sekä reviiirijatteluun. Nämä ongelmat vaikeuttavat sekä organisaation päivittäistä toimintaa että mukautumista

toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen. Usein kompastutaan myös siihen, ettei yhteistyö aidosti palvele organisaation tavoitteita tai johtajat eivät ole valmiita jakamaan valta-asemaansa (Atkinson 2003).

Lisää riskejä ja haasteita organisaatiolle luovat toimintaympäristön epävarmuus, muutokseen mukautumisen välttämättömyys sekä organisaation hierarkia (Atkinson 2003). Hyvin toimiessaan matriisiorganisaatiolla on mahdollisuus reagoida tilanneherkästi ja ennakoida toimintaympäristön liikkeitä. Optimaalinen tilanne matriisiorganisaatiolle syntyy silloin, kun sen osat muodostavat enemmän kuin toistensa summan. Tämä on se pääasiallinen lisäarvo, joka matriisiorganisaatioon siirryttäessä on tavoitteena. Matriisiorganisaatorakenteen avulla organisaatio muuttuu erikoistuneista toimintayksiköistä yhteneväiseksi verkostoksi. Organisaation hierarkian mataloituminen on myös yksi matriisin edellytyksistä. (Atkinson 2003) Näiden muutosten avulla yhteisten tavoitteiden ajattelu ja organisaation osaaminen on mahdollista maksimoida.

Matriisiorganisaation tavoittelemien synergiaetujen saavuttaminen on kuitenkin haaste, kun henkilöstön pitää oppia tasapainottelemaan osasto- ja projektikohtaisten tavoitteiden kanssa. Kun vastataan useammalle esimiehelle samanaikaisesti, tavoitteiden priorisointi aiheuttaa ongelmia. Yleisimmät käytännön haasteet matriisiorganisaatiossa liittyvät juuri sille ominaiseen monitahoiseen raportointivastuuseen, sillä usein työntekijöiden palkitseminen ei toteudu matriisin tavoitteiden mukaisesti (Atkinson 2003). Horisontaalista yhteistyötä, eli matriisiorganisaation perusedellytystä, on vaikea saavuttaa, jos työntekijöitä palkitaan edelleen osaston tuloksen eikä työsuoritusten perusteella. Matriisiorganisaation tarkoituksena on korostaa organisaation yhteisiä, lopullisia päämääriä, joihin jokainen työsuoritus viime kädessä tähtää. Näin ollen palkitsemisen tulisi perustua yhteistä tavoitetta edistäneisiin työsuorituksiin, eikä osaston tai muun erillisen toimintayksikön menestykseen. Matriisiorganisaation edut tulevat esille vain, jos koko organisaatio on sitoutunut niiden tavoitteluun.

Matriisiorganisaatio on teoriassa helppo ymmärtää, mutta käytännön toteuttaminen ja johtaminen on vaikeampaa (mm. Bartlett & Ghoshal 1990, Atkinson 2003). Vaikka matriisi ymmärrettäisiin oikein, usein suurimmat ongelmat tulevat vastaan sen käytännön toiminnassa ja johtamisessa. Matriisirakenteen toimimattomuuteen reagoidaan usein organisaatorakenteen

muuttamisella. Organisaatorakenne ei voi kuitenkaan itsessään epäonnistua, vaan syy löytyy sen toteuttamisesta ja johtamisesta.

3.1.2 Matriisiorganisaatiossa onnistuminen

Matriisiorganisaatorakenteen vahvuuksia ovat muun muassa saavutettavat synergiaedut, vallan ja vastuun laajempi jakautuminen, resurssien helpompi siirtäminen ja levittäminen sekä informaation vapaampi liikkuminen (Sy & D'Annunzio 2005). Matriisiorganisaatiossa osastojen ja yksiköiden erikoistumiset eivät enää niinkään merkitse, sillä tehtävät jaetaan projektikohtaisesti (Atkinson 2003). Osastot ja yksiköt eivät siis enää toteuta tehtäviään itsenäisesti muista riippumatta, vaan osallistuvat erikoisosaamisena kautta koko organisaation yhteiseen tehtävään. Jokainen toimintayksikkö on siis osa kokonaisuutta, ei erillinen yksikkö.

Matriisiorganisaatiossa johdolla on suuri merkitys. Sen tärkeimpiä tehtäviä ovat erityisesti tehtävien delegointi sekä yksiköiden ja osastojen rajapinnoissa esiintyvien konfliktien ratkominen. Näiden konfliktien syntyminen ei ole kuitenkaan merkki organisaatorakenteen toimimattomuudesta vaan pikemminkin sen onnistumisesta. Rajapintojen leikkauskohdissa tapahtuva vuorovaikutus osastojen ja yksiköiden välillä tuo esille eriäviä näkökulmia asioiden käsittelyyn sekä mahdollistaa entistä luovemmat ratkaisut. Synergiaa luova lisäarvo syntyy juuri näiden konfliktien käsittelystä. Ristiriitojen ratkaisemisen on tapahduttava organisaation yksiköiden saumattoman yhteistyön kautta ja sen avuksi on tunnistettava sopivat menetelmät.

Matriisiorganisaation toimimisen kannalta työskentely yli organisaatorajojen on tärkeää. Esimerkiksi mahdollisuus työnkiertoon matriisin eri osissa helpottaa organisaation nopeampaa ja tehokkaampaa hahmottamista. Myös yhteyksien ja erilaisten epävirallisten verkostojen luominen helpottaa virallisten suhteiden muodostumista. (Sy & D'Annunzio 2005)

3.2 Organisaation sisäiset rajat

Abbott (1995) määrittelee rajat (boundaries) täsmällisiksi rajauksiksi, jotka erottavat toiminnan osia toisistaan. Rajat muodostavat eläviä kokonaisuuksia, jotka muuttavat

muotoaan jatkuvasti. Näitä rajoja yhdistelemällä luodaan kokonaisuuksia, kuten organisaatioita, jotka muovautuvat rajoja liikuttelemalla. Rajat eivät ole fyysisesti näkyviä, vaan ne muodostuvat ihmisten sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Myös organisaation voidaan ajatella muodostuvan siis joukosta tapahtumia ja vuorovaikutussuhteita.

Rajat eivät Abbottin (1995) mukaan ole pysyviä. Ne osoittavat erilaisuutta ja erottavat siten kokonaisuuksia toisistaan. Kokonaisuudet ovat pysyvämpiä, rajojen luomia muodostelmia, jotka vaativat sisällöltään yhtenäisyyttä ja itsenäisyyttä. Rajojen jäykkyys suojaa kokonaisuutta lyhyellä aikavälillä, mutta tekee sen haavoittuvaksi pidemmän ajanjakson aikana (Abbott 1995). Rajoja ei siis voida pitää rajoittavina tekijöinä, vaan ne antavat organisaatiolle muodon. Rajojen ylitykset ovat kuitenkin välttämättömiä toiminnan joustavuuden varmistamiseksi.

Ashkenasin (1999) määritelmän mukaan organisaatiot ovat kokonaisuuksia, joilla on tietyt rajat. Ulkoiset rajat erottavat organisaation toimintaympäristöstään ja sisäiset rajat määrittelevät organisaatiohierarkian tasot sekä osastojen ja yksiköiden rajat. Ashkenas ym. (2002: 2) jakavat organisaation rajat vertikaalisiin, horisontaalisiin, ulkoiisiin ja maantieteellisiin rajoihin.

Sisäisistä rajoista horisontaaliset rajat määrittävät osastojen ja yksiköiden tehtäväalueet, kun taas vertikaaliset rajat ovat merkinä organisaatiohierarkiasta. Ulkoiset rajat tarkoittavat organisaation suhteita toimintaympäristöönsä eli asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin. Tämän lisäksi Ashkenas ym. (2002: 10) määrittävät erikseen maantieteelliset rajat, jotka on otettava huomioon, jos organisaatio toimii ulkomailla tai ulkomaisilla markkinoilla. Tässä tutkimuksessa keskityn kuitenkin ainoastaan organisaation sisäisiin, eli vertikaalisiin ja horisontaalisiin, rajoihin, sillä muiden rajojen tutkiminen ei palvele kohdeorganisaation valittua tutkimusongelmaa. Tavoitteena on kuitenkin selvittää organisaation sisäistä toimintaa, joka tulee saada kuntoon, jotta se voi onnistuneesti reagoida ja vastata toimintaympäristön haasteisiin.

3.2.1 Vertikaaliset ja horisontaaliset organisaatorajat

Ashkenas ym. (2002: 10) erottavat organisaation sisältä vertikaalisia ja horisontaalisia rajoja. Horisontaaliset rajat tarkoittavat rajoja organisaation osastojen, yksiköiden sekä ryhmien välillä ja vertikaaliset rajat edustavat organisaation kerroksia eli valtasuhteita ja nimikkeitä. Molempia rajoja tarvitaan organisaation määrittämisessä.

Ashkenasin ym. (2002: 37) mukaan vertikaaliset rajat muodostavat organisaation hierarkian, jonka ”korkeus” määrittyy esimiessuhteiden perusteella. Jonkinasteinen hierarkia on organisaatiossa tarpeellista, sillä toimintavastuut ja päätösvaltuudet on pystyttävä osoittamaan työntekijöiden välillä. Alais-esimies-suhde on luonteeltaan pysyvä, eikä sitä ole edes tarpeellista poistaa. Organisaation hierarkiatasoja tulee kuitenkin soveltaa joustavalla tavalla, auktoriteettiasemia korostamatta.

Vertikaaliset rajat estävät pystysuuntaista liikettä organisaation sisällä. Vertikaalisen hierarkian ajatellaan aiheuttavan organisaatioon jäykkyyttä ja turhia arvoluokituksia (Ashkenas 1999). Liiallinen hierarkisuus näkyy organisaation toiminnassa ja voi oireilla muun muassa seuraavilla tavoilla: reaktioaika ja päätöksenteko hidastuvat, muutosvastaisuus lisääntyy, innovatiivisuus vähenee ja valtuuttamisen puuttuminen aiheuttaa sisäistä turhautuneisuutta. On siis tärkeää pyrkiä löytämään tasapaino vapauden ja kontrollin välille. Tavoitteena on, että informaatio liikkuu organisaatiossa vapaasti ja tasapuolisesti, monenlaista osaamista arvostetaan, päätöksentekoa valtuutetaan myös organisaation alemmille tasoille ja palkitseminen tapahtuu suoritusten, ei nimikkeen perusteella. (Ashkenas ym. 2002: 43)

Ashkenasin (1999) mukaan jonkinasteinen hierarkia on tarpeellista. Organisaatiot tarvitsevat johtajia. On kuitenkin osattava löytää tasapainoinen suhde johtajien auktoriteetin ja organisaation ketteryyden välille. Vertikaalisten rajojen häviämisen ja hierarkian madaltumisen ansiosta vastuuta ja johtajuutta hajautetaan organisaation alemmille tasoille. Päätöksentekoaajat lyhenevät, kun ratkaisevia päätöksiä voidaan tehdä myös alemmilla tasoilla. (Ashkenas 1999) Pelkkä hierarkiatasojen poistaminen, henkilöstön koulutuksen lisääminen, päätöksenteon hajauttaminen tai palkitsemisen muuttaminen eivät auta organisaatiota onnistumaan rajattomuudessa. (Ashkenas ym. 2002: 52)

Horisontaaliset rajat muodostavat organisaation sisäisen rakenteen ja erottavat osastot ja yksiköt toisistaan niiden erikoisosaamisen perusteella (Ashkenas 1999). Horisontaaliset rajat määrittävät eri toimintojen erikoisalueet eli sen, mihin jokainen niistä on erikoistunut. Ne ovat siis rajoja, jotka jakavat ihmiset tiettyihin alueisiin ja ryhmiin organisaation sisällä.

Horisontaaliset rajat estävät sivuttaissuuntaista eli toimintayksiköiden välistä liikettä organisaation sisällä. Horisontaalisten rajojen liiallinen korostuneisuus saattaa näkyä työn hidastumisena, oman reviirin suojelemisena, alatavoitteiden korostamisena yli organisaation tavoitteiden ja sisäisenä kilpailuna (Ashkenas ym. 2002: 112). Työn hidastuminen on seuraus osastojen välisen kommunikaation ja yhteistyön puutteesta. Horisontaaliset rajat saavat osastot ja yksiköt korostamaan omaa reviiriään yli muiden töiden. Pelko resurssien vähenemisestä ja päätösvallan karsimisesta saa erikoistuneet osastot ja yksiköt suojelemaan itseään. (Ashkenas ym. 2002: 114) Tällainen toiminta estää synergian muodostumisen sekä menestymisen jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä (Ashkenas 1999). Toimintayksiköiden omien strategioiden ja tavoitteiden korostaminen yli organisaation yhteisten tavoitteiden on myös yksi oire liian tiukoista horisontaalisista rajoista. Sisäinen kilpailutilanne jakaa henkilöstöä erillisiin osioihin, eikä kaikkia ajatella yhden organisaation toimijoina. Osastot ja yksiköt kilpailevat resursseista, valtaoikeuksista ja päätösvallasta. (Ashkenas ym. 2002: 116-117)

Yleisin tapa reagoida horisontaalisten rajojen tiukkuuteen organisaatiossa on muuttaa organisaatiokaaviota. Rakenteellisen ratkaisun yhdistäminen ihmisten ja prosessien välisiin ongelmiin johtaa kuitenkin epäonnistumiseen. Tärkeämpää on siis yrittää ratkaista ongelmia pureutumalla niiden aiheuttajiin kuin yrittää korjata ongelmaa itseään. (Ashkenas ym. 2002: 119) Ashkenasin (1999) mukaan horisontaalisten rajojen hämärtyminen ei käytännössä tarkoita organisaatiokaavion poistamista. Organisaation sisäisiä resursseja tulisi ennemmin yrittää ajatella koko organisaation yhteisinä. Tällöin oman reviirin suojeleminen on turhaa.

Myöskään horisontaalisia rajoja ei kuitenkaan kannata täysin poistaa. Niitä voi siirrellä ja muuttaa luomaan uudenlaisia, muuttuvia jakoja, jotta organisaatio voi toimia nopeammin ja joustavammin. (Ashkenas ym. 2002: 109) Vastuualuejaot on syytä ainakin osittain säilyttää, jotta ihmiset tietävät, mihin kuuluvat ja mitä tekevät.

3.2.2 *Organisaatorajojen häviäminen*

Vertikaaliset ja horisontaaliset organisaatorajat eivät ole kiinteitä, vaan tavoitteena on niiden rakentaminen läpäiseviksi ja joustaviksi. Näin organisaatiolla on mahdollisuus mukautua muuttuvaan toimintaympäristöön ja muutenkin muuntautua ketterämmäksi ja joustavammaksi.

Overholt (2002) vastaa jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteeseen organisaation joustavalla rakenteella. Joustavassa organisaatiossa ymmärretään tarve rakenteelliseen ja asenteelliseen muutokseen, jos organisaation menestyminen sitä vaatii. Pelkkä organisaation mataloittaminen ja hierarkiatasojen poistaminen ei kuitenkaan tee organisaatiosta joustavaa tai menestyvää. Mikään organisaatorakenne ei ole muita parempi; ratkaisevaa on löytää oikeanlainen rakenne, joka sopii organisaation toimintaympäristöön, tilanteeseen ja vahvuuksiin.

Gooldin ja Campbellin (2003) mukaan verkostomainen ajattelutapa auttaa ratkaisemaan tarkkaan rajoitetun matriisiorganisaation ongelmat. Verkostomaisessa matriisiorganisaatiossa yksiköt säilyttävät itsenäisen asemansa, mutta tekevät myös laajaa yhteistyötä vapaaehtoisen verkottumisen avulla. Pysyviä yhteistyöverkkoja arvostetaan ja kukin työntekijä on vastuussa paitsi omasta tehtävästään ja omasta menestymisestään myös osallistumisesta toiminnan kokonaisuuteen. Organisaatiot elävät win-win (voita auttamalla muut voittamaan) – maailmassa (Huttunen 1994: 41–42). Tällöin organisaatio on suuressa määrin itseohjautuva, mutta samalla rakenne, prosessit ja hierarkia ovat riittävän tarkasti määritelty konsernistrategian koordinoinnin ja jalkauttamisen mahdollistamiseksi. Tavoitteena on synnyttää keskinäisistä riippuvuussuhteista etuja, joiden saavuttaminen on mahdollista ainoastaan matriisin yhteyksien avulla. Yksiköiden väliset selkeät vastualueet, johdon aloite- ja ohjauskyky sekä päätöksentekoprosessin nopeus tulee kuitenkin samalla pystyä säilyttämään. (Goold & Campbell 2003)

Perinteinen, rakenteiden tärkeyttä korostava organisaatiomalli ei siis enää vastaa jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksia. Vähitellen on alettu puhua organisaation rajojen häviämisestä ja rajattomuudesta (mm. Cross ym. 2000, Ashkenas 1999). Organisaation toiminta kohti rajattomuutta sisältää hierarkian mataloittamista, auktoriteetin vähentämistä

sekä horisontaalisen yhteistyön ja projektimaisuuden lisäämistä. Nykyistä toimintaympäristöä leimaa jatkuvan muutoksen sekä innovaatioiden tarve ja organisaatioiden tulee selviytyäkseen olla joustavia. Esimerkiksi vertikaaliset hierarkiat korvataan horisontaalisilla verkostoilla ja johtajat odottavat työntekijöidensä sitoutuvan organisaation yhteisiin tavoitteisiin tehtävästä tai nimikkeestä riippumatta. Tavoitteena on siis luoda rajaton organisaatio, jossa yhteistyö on etusijalla. (Hirschhorn & Gilmore 1992)

Vertikaalisten rajojen ja sitä kautta auktoriteettisuhteiden tarkka määrittäminen ei ole tärkeää. Työn sisältö ja ideat ovat siis tärkeämpiä kuin valtasuhteet. Nimikkeestä tai asemasta huolimatta kuka tahansa saa tarttua tiettyyn työhön tai projektiin, jos siihen löytyy erityisosaamista. Henkilöstön osaamista pyritään lisäämään tasaisesti organisaation kaikilla tasoilla ja korostamaan niissä samanlaisia arvoja ja oppimistavoitteita. (Ashkenas ym. 2002: 46–47) Päätöksenteko on hajautettu niille toimijoille, jotka ovat lähinnä päätöstä koskevaa työtä. Auktoriteetti sitoutuu siis osaamiseen ja tiedon määrään, ei arvovaltaan tai asemaan (Ashkenas ym. 2002: 48). Erityisesti tiedon jakaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin organisaation yhteisiä tavoitteita, jolloin henkilökohtaiset tavoitteet on helpompi asettaa yhtenäisiksi organisaation tavoitteiden kanssa (Ashkenas ym. 2002: 46).

Myöskään horisontaalisten rajojen tarkka määrittäminen ei ole tarpeellista. Organisaatorajojen häviämisen kautta kokonaisuuden onnistuminen muodostuu tärkeimmäksi tavoitteeksi, ja jokainen toimintayksikkö antaa sen saavuttamiseksi oman maksimaalisen panoksensa. Tehtävät ovat näin ollen yhdisteltympiä, eikä niitä tehdä rajojen sisäpuolella vaan niiden välillä. (Ashkenas ym. 2002: 10) Organisaatiosta muodostuu verkostomainen kokonaisuus, jossa joukko erityisosaajia toteuttaa yhteisiä projekteja. Erikoistumista ei kuitenkaan nähdä erillisinä osa-alueina, vaan toisiaan tukevin ja lisä-arvoa tuovina tekijöinä (Ashkenas ym. 2002: 113). Työ ei siis etene vaiheittain osastolta toiselle vaan tiettyjä osia siitä voidaan tehdä myös samanaikaisesti osastojen välillä.

Organisaation johdon vastuulla on Ashkenasin (1999) mukaan paikallistaa kohdat, joissa organisaatio on liian jäykkä ja luoda niihin uusia ratkaisuja joustavuuden varmistamiseksi. Organisaatorajojen häviäminen ja siitä seuraava muutos vaikuttaa koko organisaation työskentelyyn, minkä takia vahvat reaktiot ja vastustus on normaalia. Sen takia rajoja kannattaa lähteä häivyttämään vähitellen ja jatkuvasti hyvin perustellen.

3.3 Organisaation rajattomuus

Organisaatiotutkimus on liikkumassa kohti rajattomia organisaatioita. Nopeasti muuttuvassa maailmassa töiden projektiluontoisuus ja verkostoituminen korostuvat, jolloin voidaan parhaiten vastata yhteiskunnan haasteisiin. Näin ollen viralliset organisaatorajat menettävät vähitellen merkityksensä, sillä ihmiset työskentelevät tarvitsemiensa henkilöiden kanssa organisaatorajoihin katsomatta. Organisaatiosta muodostuu tällöin spagettimainen sokkelo, jota on turha yrittää rajata niin sisäisesti kuin ulkoisestikaan.

Tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn vahvistamisen vaade johtaa väistämättä siihen, että myös julkisten konsernien on sovellettava entistä joustavampia organisaation rakenneratkaisuja. Verkostot ja horisontaaliorganisaatiot ovat esimerkkejä rakenneratkaisuista, joilla pyritään murtamaan jäykkiä moniportaisia hierarkioita. (Santalainen & Huttunen 1993: 98)

Ashkenas ym. (2002: 6) korvaavat organisaation vanhat menestystekijät, koon, roolien selvyiden, erikoistumisen ja hallinnan, uusilla menestystekijöillä, jotka heidän mukaansa ovat organisaation nopeus, joustavuus, yhdistyminen ja innovatiivisuus. Nopeus viittaa organisaation ketteryuteen, eli suuren organisaation tulee pystyä toimimaan pienen tavoin. Joustavuus tarkoittaa verkostomaisuutta eli päätöksenteko ja toiminta nopeutuvat, kun työtä tehdään yli rajojen, ilman kiinteitä työn kuvauksia. Yhdistyminen kuvaa sopeutumista töiden ja tehtävien yhtenemiseen, kun työtä ei enää tehdä pienissä erikoistuneissa osissa vaan se vaatii suuremman kokonaisuuden hallintaa. Innovatiivisuus viittaa kykyyn olla askeleen edellä muita kehittämässä organisaatiota jatkuvasti uuteen suuntaan.

Ensimmäiset kirjallisuuslähteet rajattomasta organisaatiosta ovat 1980- ja 1990-lukujen vaihteesta (Devanna & Tichy 1990). Tällöin alkoi korostua organisaation tarve vapaalle tiedonkululle, ideoiden jakamiselle ja toimintaympäristöön mukautumiselle. Organisaatiot rakennettiin menestymisen edellytyksenä rajattomiksi.

Muun muassa Ashkenas ym. (1999, 2002) esittelevät rajattoman organisaation (boundaryless organization) uudeksi menestysmalliksi. Rajattomassa organisaatiossa niin sisäiset vertikaaliset ja horisontaaliset rajat kuin ulkoiset sekä maantieteelliset rajapinnat ovat kalvomaisia ja läpäiseviä; rajat ovat tarpeeksi vahvoja muodostamaan muotoa ja määritelmää

organisaatiolle, mutta samalla riittävän joustavia informaation ja osaamisen organisaationlaajuista levittämistä varten (Ashkenas 1999).

Rajattomassa organisaatiossa sisäiset vertikaaliset rajat häviävät muodostaen matalamman hierarkian ja horisontaaliset rajat muotoutuvat uudelleen luoden erilaisia osastojen ja yksiköiden projektimaisia yhdistelmiä. Joustavassa ja rajattomassa organisaatiossa informaatio liikkuu vapaasti, jolloin jokainen organisaatiossa pääsee käsiksi samaan määrään tietoa. (Ashkenas 1999) Erona perinteiseen organisaatiomalliin on se, että rajattomassa organisaatiossa on luovuttu reviirien puolustamisesta ja alettu keskittyä koko organisaation menestymiseen. Organisaation osia ei vertailla keskenään, vaan ainoa mitattava kokonaisuus on koko organisaatio.

Rajattomaksi muuttuminen ei tapahdu pelkästään ympäristön sanelemana, vaan selkeän vision ja sinnikkään johtamisen kautta (Ashkenas 1999). Muutos kohti rajatonta organisaatiota lähtee siis organisaatiosta itsestään. Rajattoman organisaation tavoitteena on luoda lisää kilpailukykyä ja vaikuttavuutta; rajattomuutta ei tavoitella vain sen itsensä takia. Rajattoman organisaation luomisessa ei ole myöskään tarkoitus sotkea ja suunnitella uudelleen organisaatiokaaviota. Ensisijaisesti henkilöstön toimintatavat ja asenne vaativat muutosta, jotta uutta joustavaa työskentelytapaa voidaan todellisuudessa soveltaa. (Ashkenas 1999)

3.3.1 Rajattoman organisaation uudet ”rajat”

Ashkenasin (1999) mukaan tietynlaiset rajat organisaation sisällä ovat ja tulevat aina olemaan välttämättömiä organisaation määrittämisen mahdollistamiseksi. Pyrkimys poistaa jäykät rajanvedot on järkevää, mutta organisaatorajojen täydellinen eliminointi on turhaa. Kun perinteiset toimintojen väliset ja hierarkkiset rajat häviävät, uudenlaiset rajat muodostuvat tärkeiksi. Nämä uudet rajat ovat enemmän psykologisia kuin organisaatioon liittyviä; ne ovat piirtyneet organisaation jäsenten mieliin, eivät organisaatiokaavioon. Ne muodostuvat lähinnä työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen kautta. (Hirschhorn & Gilmore 1992)

Tietyt rajat tulevat aina säilymään organisaatioissa, sillä ne luovat organisaation muodon ja määritelmän (Ashkenas ym. 2002: 3). Työnkuvat, tehtävät sekä työyhteisön valtasuhteet määrittävät organisaation rajoja nyt ja tulevaisuudessa. Rajojen tarkoituksena on erottaa

ihmiset ja prosessit ja luoda niistä keskittyneitä ja tehokkaita kokonaisuuksia. Ashkenas ym. (2002: 3) muistuttavat, että ilman näitä tärkeitä rajoja organisaatiot olisivat sekavia ja epäjärjestyksessä. Organisaation rajattomuus ei näin ollen tarkoita rajojen poistamista. Rajattomuus merkitsee rajojen muuttamista läpäisevämmiksi ja joustavammiksi.

Hirschhorn & Gilmore (1992) tunnistavat rajattomasta organisaatiosta uudenlaisia rajoja, jotka he lajittelevat neljään luokkaan: auktoriteettirajat, tehtävärajat, poliittiset rajat ja identiteettirajat. Nämä neljä psykologista rajaa ovat aina sidoksissa toisiinsa ja jatkuvasti dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Auktoriteettirajat kuvaavat sitä suhdetta, joka vallitsee edelleen johtajan ja alaisen välillä, vaikka virallisia hierarkioita ei enää tunnistetakaan. Ne liittyvät siis enemmän vastuullisuuteen; jokaisella organisaation jäsenellä on yhteisten vastuiden lisäksi myös omia vastuualueita. Työskentely joustavassa ja monimutkaisessa organisaatiossa vaatii työn tehokasta jakamista. Samalla tehtävät on pidettävä tiiviinä kokonaisuuksina, joilla on kaikilla sama, yhteinen tavoite. Nämä tasapainottelut muodostavat uudenlaiset tehtävärajat. Poliittiset rajat vallitsevat myös rajattomassa organisaatiossa jokaisen osaston ja yksikön välillä. Nämä rajat kuvaavat tilanteita, joissa osastojen ja yksiköiden johtajat neuvottelevat ja vaihtavat kokemuksiaan. Tämän kanssakäymisen ansiosta organisaation osat havaitsevat yhtenevät kohtansa, joiden kautta yhteistyö voi tehostua. Rajattomassa ja joustavassa organisaatiossa sen jäsenillä on moneen eri ryhmään liittyviä identiteettejä, joille voidaan määrittää rajat. Kun työntekijät samaistuvat moniin eri ryhmiin, on mahdollista muodostua koko organisaation laajuinen me-henki, mikä on ensisijaisen tärkeää rajattomassa organisaatiossa.

Myös rajattomassa organisaatiossa on erotettavissa toimintayksiköitä ja hierarkiatasoja, mutta ne eivät ole verkostomaisen toiminnan esteenä, vaan mahdollistavat tiedon ja resurssien jakamisen joustavuudellaan. Rajattomuus viittaa siis organisaation ja osastojen, hierarkiatasojen sekä ulkoisten sidosryhmien välisten rajojen läpäisevyyteen. (Devanna & Tichy 1990)

3.3.2 Rajattoman organisaation toimintatavat

Organisaation henkilöstön odotetaan työskentelevän yli rajojen luomalla uusia tiimejä ja verkostoja, joiden avulla ongelmia ratkaistaan ja resursseja jaetaan tehokkaammin.

Verkostoituminen ei tarkoita organisaatiokaavion uudelleen järjestämistä, vaan henkilöstön välisten linkkien lukumäärän kasvattamista. (Devanna & Tichy 1990)

Kun organisaatiosta tulee rajaton, tietyt rajatoiminnot (boundary activities) korostuvat. Rajojen laajentamisesta, levittämisestä ja yhdistämisestä tulee entistään tärkeämpiä, kun tavoitellaan rajatonta organisaatiota (Cross ym. 2000). Organisaation rajojen laajentamista (boundary spanning) on pidetty yleisesti organisaation ja toimintaympäristön välisenä tapahtumana. Kirjallisuudessa ei usein tunnisteta rajatoimintoja organisaation sisäisinä tapahtumina. (Balogun ym. 2005)

Balogun ym. (2005) esittelevät rajoja ravistelevaa (boundary shaking) toimintaa, jonka tavoitteena on muuttaa ja soveltaa uusia rajoja muutoksen mahdollistamiseksi ja levittämiseksi koko organisaatioon. Tällaista muutosta edistävää toimintaa on esimerkiksi organisaation yhtenäistäminen ja horisontaalisten synergiaetujen hyödyntäminen.

Rajojen ravisteleminen tapahtuu usein organisaation sisäisten verkostojen avulla, joissa tietoa ja käytänteitä on mahdollista jakaa. Sisäiset toimijat ravistelevat organisaation rajoja erityisesti vuorovaikutuksen, verkostoitumisen sekä vaikuttamisen avulla (Buchanan & Badham 1999, artikkelissa Balogun ym. 2005).

Rajoja on mahdollista muokata ja ravistella verkostoja hyödyntämällä. Rajoja ravistelemalla halutaan viedä eteenpäin yhteistä tavoitetta ja levittää hyviä käytäntöjä ympäri organisaatiota. Verkostot ovat vahvoja välineitä rajojen muokkaamisessa, sillä niitä rakentamalla ja levittämällä työyhteisö omaksuu yleiset toimintatavat ja tavoitteet. Verkostot yhdistävät eri toimintayksiköiden jäseniä toimimaan saman tavoitteen alla. Sitä kautta on myös helppo levittää hyviksi havaittuja toimintatapoja, jolloin organisaation yhtenäisyys lisääntyy. Rajojen ravistelun tarkoituksena on muuttaa aikaisempia rajoja palvelemaan paremmin nykyisiä vaatimuksia. (Balogun ym. 2005)

Joustaville organisaatioille on tyypillistä henkilöstön viralliset sekä epäviralliset verkostot, jotka ovat muodostuneet ympäri organisaatiota. Koska työntekijät kuuluvat moneen eri projektiryhmään, muodostuu organisaation sisäisiä verkostoja lähes automaattisesti. Lisäksi kun toiminnan kannalta ei ole väliä, missä organisaation toimintayksikössä työskentelee, muodostuu myös epävirallisia verkostoja helposti. (Overholt 2002)

Rajattomassa organisaatiossa työntekijöiltä vaaditaan erityistä osaamista, jonka avulla joustavat rajat saadaan säilytettyä. Tällaisia taitoja ovat muun muassa verkostoitumisen, ongelmanratkaisuun motivoimisen sekä tiedonjakamisen taidot. Palkitsemisen perusteet on myös tärkeää määrittää hyvin, sillä niistä työntekijät päättävät, minkälaista toimintaa ja tuloksia organisaatiossa arvostetaan. Työskentelytapoja on arvostettava yhtä paljon kuin niiden avulla saavutettavia tuloksia. (Devanna & Tichy 1990)

Rajattomassa organisaatiossa palkitseminen perustuu onnistuneisiin suorituksiin ja tehokkaaseen työhön, ei asemaan tai nimikkeisiin. Rajattomassa organisaatiossa palkitsemisella on kaksi tavoitetta: tunnustaa tehtyä työtä ja kannustaa tulevaisuutta varten. Periaatteena on siis palkita henkilöstöä oman tietopohjan ja osaamisen kartuttamisesta, jolloin tuleva panos on organisaation kokonaistavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla palveleva. (Ashkenas ym. 2002: 49–51) Jokaisella on oma erikoistehtävänsä, jonka kautta se osallistuu organisaation päätehtävän toteuttamiseen.

3.3.3 Johtajuuden muuttuminen rajattomassa organisaatiossa

Uudenlainen organisaatorakenne vaatii myös johtamiselta uudistumista. Vanhanaikainen, auktoriteettiin perustuva ja kontrolloiva johtamistyyli ei enää toimi. Johtajuudesta ei kuitenkaan sovi luopua. Osallistamisen, yhteistyön ja valtuuttamisen onnistumisen edellytyksenä on rakentava johtajuus. (Hirschhorn & Gilmore 1992) Johtajan on siis jatkuvasti pidettävä huoli yhteisen, kokonaisvaltaisen tavoitteen toteutumisesta. Helposti, jos johtaminen on heikkoa, osastot ja yksiköt alkavat suojella omaa reviiriään. Edelleen koko organisaationlaajuisten strategisten suuntien luominen on ylimmän johdon tehtävä. Aikaisempaa enemmän nämä yleiset tavoitteet on vietävä koko organisaatioon, jokaisen työntekijän henkilökohtaisiksi tavoitteiksi.

Niin keskijohto kuin ylin johto voi myös osaamisensa kautta luoda synergiaa suurten konsernien eri osien välille. Tutkimuksin on todistettu, että muutoin toisiinsa liittymättömien konsernin osien synergia voi syntyä liiketoiminta-synergian asemesta johdon osaamisen kautta. (Santalainen & Huttunen 1993: 103)

Organisaation rajattomuudella on siis vaikutuksia myös johtajuuteen. Shamir (1999) esittää, että organisaation muuttuessa rajattomaksi, johtajat menettävät valtaansa. Tällöin vahva johtajuus muuntuu vähitellen heikoksi johtajuudeksi. Heikot johtamisteoriat tarkoittavat vähentyntä vallankäyttöä ja suurempaa tasa-arvoisuutta organisaation jäsenten kesken. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että johtajien merkitys vähenisi. Päinvastoin, heillä on tärkeä osa rajattomuuden säilyttämisessä, ihmisten kannustamisessa ja organisaation perustehtävän vartioimisessa.

Shamir (1999) väittää, että tietynlainen johtajuus muodostuu tarpeettomaksi. Se ei kuitenkaan tarkoita, että johtajat olisivat tarpeettomia, vaan heidän johtamistapansa on muututtava organisaation mukana. Esimerkiksi karismaattisille johtajille on erityistä kysyntää, sillä johdettavana on hyvin joustava ja laaja organisaatio. Oikeanlainen johtajuus muodostuu siis välttämättömäksi, sillä sen täytyy korvata ja huolehtia yleisistä prosesseista ja järjestyksestä, joka aikaisemmin hoitui organisaation rajojen avulla. Johtajien pääasiallinen tehtävä rajattomassa organisaatiossa on yhteistyön varmistaminen.

Toinen vaihtoehto Shamirin (1999) mukaan on, että johtajuus muodostuu entistä tärkeämmäksi ja yhdessä pitäväksi voimaksi häviävien organisaatorajojen myötä. Kun viralliset säännöt, kiinteät rakenteet ja vahva kulttuuri häviävät, koossa pitävä johtajuus muodostuu korvaamattomaksi.

Haaste johtajuudelle rajattomassa organisaatiossa on rajoja ylittävien tiimien hallitseminen. Lisäksi johtajuudelle on löydettävä oma paikkansa, kun kiinteitä rakenteita ja hierarkiaa ei enää ole. Luottamuksen ja pysyvyyden luominen jatkuvasti muuttuvassa organisaatiossa on myös johtajien tärkeä tehtävä, jotta työntekijät pystyvät huoletta suorittamaan tehtäviään. (Ashkenas ym. 2002: 305) Johtajien ja johtamistyylien vaihtuvuus tuo organisaatioon uusia ideoita ja toimintatapoja sekä estää organisaation paikalleen jämähtämisen (Devanna & Tichy 1990).

Rajattoman organisaation johtaminen vaatii kykyä muuttaa organisaatiota tulevaisuutta varten, mutta samalla säilyttää tehokkaan tekemisen jatkuvuus. Lisäksi johtajien on osattava viedä eteenpäin hallitsematonta muutosprosessia, joka johtaa tuntemattomaan päämäärään. Ristiriidoilta ja konflikteilta ei voida välttyä, joten niiden ratkaisemisesta tulee myös tärkeä ominaisuus johtajalle. (Ashkenas ym. 2002: 305)

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tapaustutkimuksen kohteena työ- ja elinkeinoministeriön matriisiorganisaatio

Laadullinen tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen menetelmä, jota voidaan enemmän luonnehtia lähestymistavaksi kuin pelkäsi aineiston keruu- tai analyysimenetelmäksi (Eriksson & Koistinen 2005: 4). Tapaustutkimus on aina ainutlaatuinen, eikä sille voida tarkasti määrittää rajoja tai muita kriteerejä. Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tämän ainutlaatuisen tapauksen mahdollisimman tarkka kuvaaminen, tulkinta ja ymmärtäminen (Eriksson & Kovalainen 2008: 118; Eriksson & Koistinen 2005: 15). Tapaustutkimuksessa luodaan siis mahdollisimman laaja ja tarkka kuvaus esimerkiksi tietyssä kontekstissa toimivasta kohdeorganisaatiosta.

Tapaustutkimukselle ominaisesta vapaamuotoisuudesta johtuen se on rajattava erittäin selkeästi. Tämä tarkoittaa tutkimuksen lähtökohtien, tavoiteltavan lopputuloksen sekä tutkimuskysymysten selkeää määrittelyä (Eriksson & Kovalainen 2008: 117). Pelkkä kohdeorganisaation laaja esittely ei ole kovin mielekäästä, vaan tutkimuksen näkökulma ja tutkittava ilmiö on perusteltava hyvin. Tapaustutkimukselle on esimerkiksi tyypillistä tutkittavan kohteen ja sen kehityksen tarkastelu tietyn ajanjakson sisällä (Eriksson & Kovalainen 2008: 120). Kohdeorganisaatiosta valitaan siis tietty tapahtumaketju jonkin aihealueen sisältä, jota seurataan ja kuvataan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksessani tapaukseksi on rajattu kohdeorganisaation muutosprosessin kuvaaminen.

Laadullisessa tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineistoja ja lähteitä rinnakkain. Tapaustutkimus voi sisältää sekä laadullista että määrällistä tutkimusaineistoa (Yin 2003: 19; Eriksson & Koistinen 2005: 27). Yin (2003: 114) kehottaa käyttämään tapaustutkimuksessa useita eri tietolähteitä, sillä se mahdollistaa laajemman aineiston keräämisen. Tavoitteena on löytää materiaalia, joka analysoinnin jälkeen antaa tarkimman mahdollisen kuvauksen tutkittavasta kohteesta tai ilmiöstä. Useiden aineistojen käyttö rikastaa kuvausta ja tietämystä tapauksesta ja näin saavutetaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman hyvä lopputulos (Eriksson & Koistinen 2005: 27). Eriksson ja Kovalainen (2008: 126) luettelevat mahdollisiksi lähteiksi muun muassa erilaiset olemassa olevat dokumentit, raportit sekä muut materiaalit ja lisäaineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastatteluilla, kyselyillä

sekä havainnoinnilla. Näitä kaikkia yhdistelemällä saadaan aikaan riittävän syvä ja perusteellinen selvyys tapauksesta.

Tiedon hankinnan ja analysoinnin moninaisuus on samalla myös haaste, sillä tutkijan on osattava soveltaa ja yhdistää monta erilaista tutkimus- ja analyysimenetelmää (Yin 2003: 117). Lisäksi tapaustutkimuksen kohteen ainutlaatuisuus on perusteltava hyvin ja tuotava selkeästi esille (Eriksson & Kovalainen 2008: 119). Ainutkertaisuus ja erityisyys varsinaisesti oikeuttavat tapaustutkimuksen ja tutkittavan kohteen valinnat. Kohdeorganisaatiossa tulee siis olla jotakin mielenkiintoista tai erityistä, minkä takia sitä kannattaa lähteä tutkimaan. Eriksson ja Kovalainen (2008: 117) korostavat, että tutkimuksen lopputuloksen tulee myös olla kohdeorganisaatiolle tai muulle tilaajalle räätälöity ja sitä mahdollisimman paljon hyödyttävä.

4.1.1 Tapaus työ- ja elinkeinoministeriö

Kuten Eriksson ja Kovalainen (2008: 119) toteavat esimerkissään, tapaustutkimuksen kohteen tulee olla jollain tavalla erityinen, ainutkertainen ja kiinnostusta herättävä. TEM on ainutlaatuinen esimerkki Suomen julkishallinnossa, sillä se on tällä hetkellä Suomessa ainoa ministeriö, jonka organisaatorakenne perustuu yritysmaailmasta tuttuun, ristikkäisistä ja synergisistä toiminnoista koostuvaan matriisiorganisaatioon. Uudistunut ministeriö asettikin jo ennen toimintansa aloittamista tavoitteekseen olla johtamis- ja toimintakulttuuriltaan Suomen modernein ministeriö. Uusi työ- ja elinkeinoministeriö perustettiin ennakoimaan ja reagoimaan paremmin tulevaisuuden rakenteellisiin haasteisiin:

”Uusi ministeriö tulee olemaan vahva, kansainvälisesti kilpailukykyinen toimija. Se reagoi globaalin talouden haasteisiin ja luo edellytyksiä toiminnoille, jotka pystyvät menestymään verkostojen taloudessa. Uusi ministeriörakenne antaa mahdollisuuden panostaa synergisesti innovaatioihin ja tuottavuuteen, työvoimaan ja sen saatavuuteen sekä ilmasto- ja energiapolitiikan muutoksiin siten, että hyvinvointi lisääntyy.”

(Työ- ja elinkeinoministeriön perustaminen – Strategiset lähtökohdat, 7.8.2007)

TEM-konserni on suomalaisen työ- ja elinkeinoelämän toimintaympäristön rakentaja. Se vastaa Suomen yrittäjyyden ja innovaatiotoiminnan toimintaympäristöstä, työmarkkinoiden toimivuudesta ja työntekijöiden työllistymiskyvystä sekä alueiden kehittämisestä globaalissa

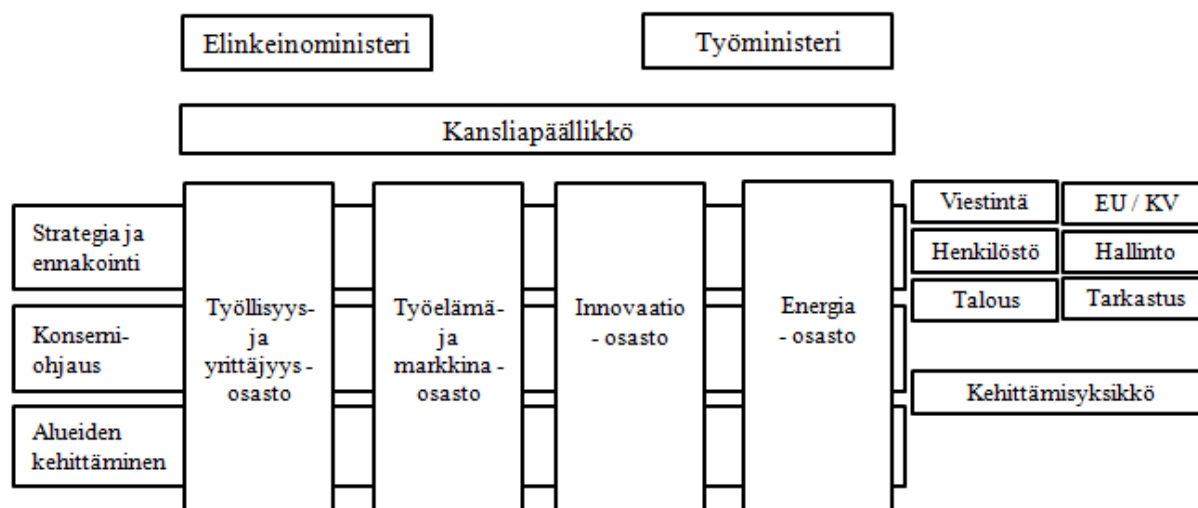
taloudessa. Tavoitteiden saavuttamiseksi ministeriö on sitoutunut korostamaan johtamista, asiakaslähtöisyyttä sekä henkilöstön osaamista, mitkä uskotaan saavutettavan verkostomaisilla toimintatavoilla, onnistuneella viestinnällä sekä toimivalla rakenteella ja prosesseilla (Harju 2008).

”TEM-konserni on edelläkävijä toimintatapojen uudistamisessa. TEM-konsernissa ministeriön, virastojen, laitosten ja sopimusyhteisöjen toiminnan yhteinen vaikuttavuus on enemmän kuin vain osiensa summa. Avaimet onnistumiseen ovat konsernin yhteinen tapa toimia ja vahva yhteistyö yli organisaatorajojen, osana koko valtiokonsernia. Tehokas ja toimiva julkinen hallinto on tärkeä kilpailutekijä globaalissa taloudessa.”

(TEM:n konsernistrategiasta, 25.2.2010)

TEM:n organisaation tutkimisen ja arvioimisen voidaan perustella olevan tärkeää, sillä edistyksellinen toiminta voi hyvin onnistuessaan näyttää esimerkkiä myös muille Suomen ministeriöille.

TEM:n matriisiorganisaation muodostavat kolme horisontaalista yksikköä, neljä vertikaalista osastoa sekä kuusi tukiyksikköä ja kehittämissyksikkö (Kuva 1, virallinen organisaatiokaavio ks. Liite 2). Jokaiseen yksikköön ja osastoon sisältyy ryhmäpäälliköiden johtamia toimintayksiköitä eli ryhmiä. Lisäksi TEM:n konserniin kuuluu yli 20 hallinnonalaista virastoa, laitosta ja yhteisöä. Työ- ja elinkeinoministeriötä johtaa kaksi ministeriä, elinkeinoministeri sekä työministeri. Organisaation matriisirakenteella tavoitellaan horisontaalisen yhteistyön lisääntymistä ja sitä kautta synergiaetujen saavuttamista sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantumista. Yhteensä ministeriössä on tällä hetkellä henkilöstöä noin 600 ja koko konsernissa noin 10 000. (Työ- ja elinkeinoministeriön työjärjestys, 25.6.2008) Laajemman tulkinnan mukaan, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY-keskukset) mukaan laskettuna, henkilöstöä TEM-konsernissa on lähemmäs 15 000.



Kuva 1. Työ- ja elinkeinoministeriön pelkistetty organisaatiokaavio

TEM:n organisaatiomuutos eli kahden ja puolen ministeriön yhdistäminen toteutettiin suuresta mittakaavasta huolimatta hyvin nopeasti, alle vuodessa. TEM:stä pyrittiin luomaan muutosorientoitunut, joustava ja sisäisesti kiinteä organisaatio, jossa keskitytään ensisijaisesti sisäisen toiminnan kehittämiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön perustamisen taustalla oli tavoite luoda ”kansainvälisesti arvostettu, joustavasti verkostomaisella tavalla toimiva moderni asiantuntijaorganisaatio”. TEM:n toiminnan perusta pohjautui näkemykselliseen, monialaiseen ja yksikkörajat ylittävään osaamiseen, joka loi mahdollisuuden yhdistää organisaation osaamiskenttä ja resurssit vastaamaan toimintaympäristön monipuolisiin vaatimuksiin. Uutta ministeriötä ei kuitenkaan perustettu minkään kriisin ehkäisemiseksi vaan vastaamaan tulevaisuuden suuriin haasteisiin. (Työ- ja elinkeinoministeriön perustaminen – Strategiset lähtökohdat, 7.8.2007; Harju 2008)

Kevään 2008 aikana uudelle työ- ja elinkeinoministeriölle laadittiin konsernistrategia, jossa kuvataan konsernin tehtävä ja toiminta sekä toimintaympäristön asettamat haasteet. Hallitusohjelmaan pohjautuva konsernistrategia kattaa työ- ja elinkeinoministeriön politiikkalohkot ja antaa perusteet työ- ja elinkeinopolitiikan valinnoille. Lisäksi se toimii hallinnonalan tärkeimpänä ohjausvälineenä ja lähtökohtana politiikkalohkokohtaisille substanssistrategioille. Konsernistrategia määrittelee tavoitelinjaukset, joilla ohjataan konsernin toimintaa. Ne ovat painopisteitä, jotka eivät kata kaikkea TEM-konsernille kuuluvaa tekemistä. (TEM:n konsernistrategia, 3.3.2009 ja 25.2.2010) Konsernistrategia

laadittiin koko konsernia osallistaen, jotta jokainen organisaation jäsen voisi kokea yhteisen strategian omakseen. Konsernistrategia on päivitetty tähän mennessä kaksi kertaa. Ensimmäisessä päivityksessä keväällä 2009 mukaan otettiin talouskriisi, toimintaympäristön pitkäaikaiset megatrendit sekä niistä johdetut toiminnan tavoitelinjaukset. Konsernistrategian toinen päivitys tehtiin helmikuussa 2010.

Keväällä 2009 ministeriön henkilöstölle teetettiin verkkopohjainen kysely, jossa kaikki saivat vapaasti kommentoida kysymysten alle TEM:n konsernistrategiaa ja ministeriön toimintaa. Kyselyvastausten perusteella erityisesti matriisiorganisaation toimimattomuus ja yhteistyön puute tulivat korostetusti esille. TEM:n sisäiseen toimintaan liittyvistä verkkokyselyn kommentteista lähes 80 prosenttia käsitteli konsernin sisäistä yhteistyötä ja synergiaa – lähinnä niiden puutetta niin osastojen ja yksiköiden sisällä kuin niiden välillä. Suurimpina ongelmina pidettiin horisontaalisen yhteistyön vähäisyyttä sekä vahvoja osastojen ja yksiköiden välisiä rajoja. Lisäksi kyselyvastauksista organisaation ongelmakohtina nousivat esille rakenteiden jäykkyys, siiloutunut toiminta sekä yksiköiden ja osastojen välinen valtapeli. (Koskimies 2009, Raportti: TEM:n konsernistrategian toteuttaminen – Verkkokyselyn vastausten analysointia).

Uusi työ- ja elinkeinoministeriö on nyt ollut toiminnassa yli kaksi vuotta. Organisaatiomuutos on siinä ajassa ehditty sisäistää hyvin, mutta matriisiorganisaation toiminnassa on ollut huomattavissa edellä lueteltuja ongelmia. Näihin epäkohtiin on syksyn 2009 aikana kiinnitetty erityistä huomiota erilaisten kokoonpanojen muodostamisessa laajennetuissa esimiesfoorumeissa ja vetäytymispäivissä (TEM:n laajennettu esimiesfoorumi: ”TEM – Tekemisen Meininki”, 8.10.2009; TEM:n laajennetun esimiesfoorumin vetäytyminen Haikon kartanossa, 19.11.2009). Tilaisuuksissa on pyritty osallistavien ryhmätöiden avulla yhdessä pohtimaan konkreettisia keinoja ja toimenpiteitä, joiden avulla TEM:n rajatonta yhteistyötä sekä matriisiorganisaation toimivuutta voitaisiin edistää ja kehittää edelleen. Erityisen paljon toiveita esitettiin yhteisistä matriisipelisäännöistä, johon liittyy tiiviisti myös resurssien ja tiedon avoin jakaminen. Myös horisontaalista yhteistyötä ja epävirallisten verkostojen mahdollisuuksia käsiteltiin ryhmien toimesta. Teemoina esiteltiin muun muassa yhteisen tavoitteen sisäistämistä, matriisitoimintaa ja epävirallisia työyhteisöjä sekä organisaation jatkuvaa uusiutumista ja osaamisen kehittymistä. Rajaton yhteistyö ja vahva johtajuus on otettu painoalueiksi myös konsernistrategian uusimmassa päivityksessä (25.2.2010).

Virallisesti ei uudesta organisaatiosta vielä ole kuitenkaan tunnistettu esimerkkejä, toimintatapoja tai käytänteitä, jotka muutoksen seurauksena ovat onnistuneet ja toimivat erityisen hyvin. Näiden onnistuneiden käytänteiden ja positiivisten muutosten selvittämiseksi valitsin Appreciative Inquiry – menetelmän. AI:n ajattelutavan soveltaminen TEM:n organisaation tutkimiseen on hyvin perusteltua, sillä sen avulla löydetään uusia näkökulmia, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää positiivisesti.

4.2 Appreciative Inquiry haastattelumenetelmänä

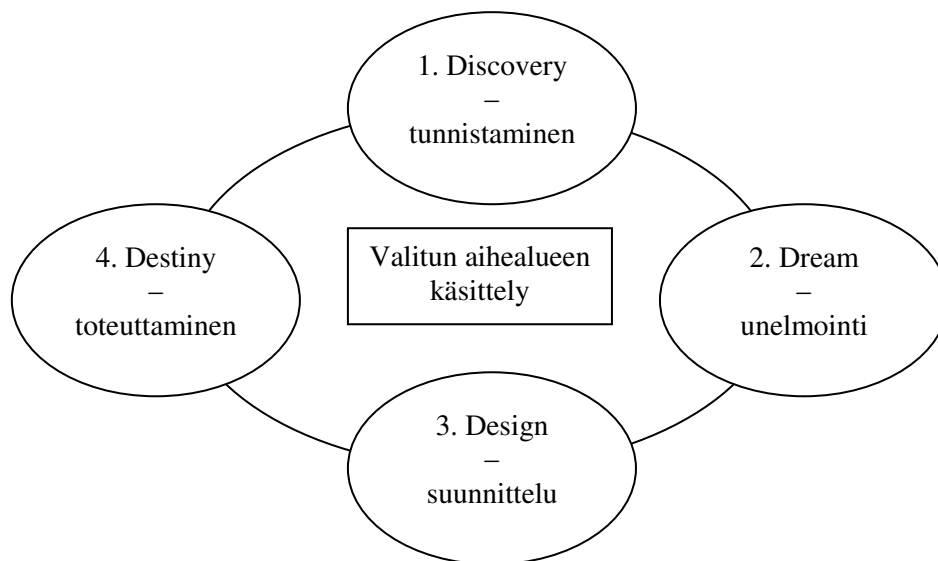
Appreciative Inquiry (AI) on David Cooperriderin 1980-luvulla luoma organisaation kehittämismenetelmä, jonka perusajatuksena on, että organisaatio voi paremmin oppia muutoksesta keskittymällä sen menestystekijöihin (Whitney & Schau 1998). Cooperrider ja Whitney (2005: 8) määrittelevät Appreciative Inquiry:n ”yhteistoiminnalliseksi keinoksi etsiä ihmisten, organisaation ja toimintaympäristön parhaita puolia”. AI:n käyttö on kasvanut merkittävästi 2000-luvulla. Bushen ja Kassamin (2005) mukaan se on menetelmänä yksi eniten käytetyistä erityisesti organisaation muutostilanteessa.

Appreciative Inquiry on suomeksi käännettynä ”arvostava tutkimusprosessi”, mutta menetelmän laajuuden ja monimerkityksellisyyden takia käytän tutkielmassani englanninkielistä versiota. Appreciative Inquiry on nimittäin paljon enemmän kuin pelkkä haastattelumenetelmä. AI ei ole vain tutkimusmenetelmä, vaan laajempi ajattelutapa (Faure 2006). Sen avulla organisaatio oppii optimistiksi; ongelmien sijaan tunnistetaan positiivisia ja esimerkillisiä toimintoja. AI-prosessin aikana organisaatio kasvattaa yhteistä osaamistaan sekä lisää joustavuuttaan muutosta ja parempia tuloksia varten (Cooperrider & Whitney 2005: 10). Organisaation tavoitteena on siis kartoittaa tulevaisuuden mahdollisuuksia menneisyyden menestystekijöiden pohjalta (Hart ym. 2008).

Appreciative Inquiry:n peruseriaatteet ovat konstruktivistisuuden periaate, tarinoiden periaate, ennakoinnin periaate, samanaikaisuuden periaate sekä positiivisuuden periaate (mm. Cooperrider & Whitney 2005: 49–53; Whitney 1998; Bushe & Kassam 2005). Konstruktivistisuus tarkoittaa, että AI:n mukaan organisaatio muodostuu ihmisten välisestä sosiaalisesta vuorovaikutuksesta, erityisesti kielellisessä muodossa. Kielellisen vuorovaikutuksen ansiosta organisaatiosta nousee kertomuksia ja tarinoita erilaisista

toimintatavoista ja tapahtumista. Tämä johtaa tarinoiden periaatteeseen, joka kuvaa AI:n tapaa etsiä organisaatiosta toivoa ja iloa herättäviä esimerkkejä ongelmien sijaan. Ennakointi merkitsee tulevaisuuden vision muodostamista, mikä onnistuu ihmisten kertomien tarinoiden ja kuvausten perusteella. Samanaikaisuuden periaatteen takana on ajatus, että organisaatio muuttuu ja oppii jatkuvasti yhtä aikaa. Positiivisuus on AI:n peruseriaate, joka painottaa, että menestyvä organisaatio voidaan saavuttaa keskittymällä positiivisiin ominaisuuksiin. (Whitney 1998)

Muun muassa Cooperrider ja Whitney (2005), Bushe ja Kassam (2005), Whitney (1998) sekä Whitney ja Schau (1998) esittävät, että Appreciative Inquiry menetelmänä etenee neljän vaiheen kautta (Kuva 3). Englannin kielellä tämä 4D-malli koostuu seuraavista vaiheista: Discovery, Dream, Design, Destiny.



Kuva 2. Appreciative Inquiry:n 4-D-malli, mukailen Cooperrider & Whitney (2005: 16)

Ensimmäisessä löytämisen vaiheessa organisaatiosta tunnistetaan esimerkiksi haastattelujen avulla positiivisia menestystarinoita, joita pyritään levittämään ympäri organisaatiota. Unelmointi-vaiheessa organisaation jäsenet kehittelevät tulevaisuuden visiota siitä, miten asiat voisivat parhaimmillaan olla. Suunnitteluvaiheessa henkilöstö on mukana kehittämässä käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Toteuttamisvaihe eli organisaation kohtalo syntyy konkreettisen toiminnan ja työn kautta.

Jokaisen organisaation jäsenen on tunnistettava, miten muutos ja visiota edistävät keinot liittyvät juuri omaan työhön. (Cooperrider & Whitney 2005: 16; Whitney 1998) AI:n ajattelutapa on vahvasti tulevaisuuteen suuntautunut. Tavoitteena on siis aluksi tunnistaa organisaatiosta menestystarinoita, joita voidaan alkaa kehittää edelleen ja levittää koko organisaatioon. Seuraavaksi näiden tarinoiden pohjalta visioidaan tulevaisuutta parhaan mahdollisen skenaarion kautta. Tämän jälkeen pyritään luomaan käytäntöjä ja toimintatapoja, joiden avulla lähdetään kehittämään organisaatiota nykyhetkestä kohti tulevaisuuden tavoitteita.

Ongelmiin keskittyminen on hidasta, lisää puolusteleavuutta ja viittaa aina menneisyyteen. Se ei myöskään onnistu luomaan visiota tulevaisuutta varten. (Cooperrider & Whitney 2005: 11-12) Perinteisen ongelmiin keskittymisen sijaan Appreciative Inquiry:n avulla pyritään tunnistamaan organisaatiosta esimerkkejä, jolloin se toimii hyvin ja on parhaimmillaan. Näitä esimerkkejä eteenpäin kehittämällä voidaan löytää organisaation positiivinen ydin, eikä vain uudisteta toimintaa luopumalla vanhasta. (Bushe & Kassam 2005) Kertomuksia onnistumisista ja muita menestystarinoita saadaan parhaiten esille haastatteluilla, jolloin haastateltavalla on mahdollisuus ilmaista yksilöllinen kantansa asioihin (Faure 2006).

Hart ym. (2008) esittelevät erityisesti esimiehille suunnatun AI-prosessin, joka perustuu Cooperriderin ja Whitney'n (mm. 2005) 4D-malliin. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan onnistumisia ja huippukokemuksia liittyen organisaatioon ja esimiestyöhön yleisesti. Tämä saa esille havainnot tilanteista, joissa esimies on työssään parhaimmillaan. Seuraava vaihe keskittyy tulevaisuuteen; siihen miten asiat voisivat olla. Tuloksena on rajoittamaton kuvaus ihanteellisesta tulevaisuuden tilasta. Esimiesten tapauksessa tulevaisuuden kuvaus keskittyy omaan johtajapotentiaaliin ja sen kehittymiseen. Kolmannessa vaiheessa yksilöiden kokemukset yhdistetään, jolloin saadaan nostettua organisaation tasolla tärkeimmiksi katsotut teemat kaikkien tietoisuuteen. Lisäksi tässä vaiheessa pyritään parhaita toimintatapoja levittämään ympäri organisaatiota. Tämän jälkeen pyritään rakentamaan silta tämänhetkisen tilanteen ja tulevaisuuden välille. Lopuksi vielä jokainen esimies sitoutuu noudattamaan yhdessä luotuja kehitysteemoja.

Appreciative Inquiry – menetelmä sopii hyvin tapaustutkimukselliseen asetelmaan, sillä sen käyttö riippuu aina organisaatiosta ja on sidoksissa organisaation kontekstiin (Whitney 1998). Menetelmää voi perustellusti käyttää monenlaisissa erilaisissa tapauksissa, sillä sitä

sovelletaan aina tapauskohtaisesti organisaation omien ehtojen mukaisesti. AI:n tavoitteena on auttaa yksilöllistä organisaatiota oppimaan muutosprosessin positiivisista tekijöistä. Myöskään tapaustutkimuksen pääasiallisena tavoitteena ei ole muodostaa yleistyksiä, vaan tapausta tutkitaan nimenomaan sen ainutlaatuisuuden takia (Eriksson & Kovalainen 2008: 121). Tutkimuksen toteuttaminen ja haastatteluprosessit voivat siis olla hyvin erilaisia organisaatiosta riippuen. Whitney (1998) mukaan yhteinen piirre kaikille AI-prosesseille on kuitenkin organisaation yleinen sitouttaminen ja tulevaisuuden vision luominen.

Appreciative Inquiry soveltuu hyvin muutostilanteeseen, sillä AI-menetelmä tuo positiivisen näkemyksen esimerkiksi organisaatiomuutokseen. Muutos ei tapahdu itsestään AI-prosessin seurauksena, mutta sen kautta pystytään nostamaan uudenlaisia, positiivisia ajatuksia organisaation tulevaisuudesta. (Bushe & Kassam 2005) Organisaatiota rakennetaan siis jo olemassa oleviin, toimiviin käytänteisiin perustaen. Faure (2006) esittää, että organisaation henkilöstön motivaatio ja valmius muutokseen kasvavat, kun keskitytään siihen, mikä organisaatiossa toimii hyvin. Lisäksi vahvuuksiin keskittyminen ja henkilöstön osallistaminen myös selvästi vähentävät muutosvastarintaa. AI:n avulla voidaan näin ollen luoda kestävämpää, syvempää ja perusteellisempaa muutosta.

Appreciative Inquiry:n valinta haastattelumenetelmäksi sopii hyvin juuri TEM:n tilanteeseen. Organisaatio on edelleen muutostilassa ja tähän asti on lähinnä keskitytty muutoksesta seuranneiden ongelmien tunnistamiseen. Nyt, kun ongelmia korjaaviin toimenpiteisiin on tartuttu, on hyvä aika nostaa muutoksen tuomat positiiviset saavutukset käsittelyyn ja rakentaa tulevaisuuden organisaatiota niiden päälle. Tutkimusmenetelmäksi valittu Appreciative Inquiry vastaa tähän haasteeseen keskittymällä positiiviseen ja tulevaisuuteen.

Konkreettisesti AI tulee tapaustutkimukseen mukaan haastattelujen kautta. AI:n mukainen haastattelu etenee ensin keräämällä esimerkkitarinoita onnistumisista työssä sekä organisaatiossa ja sen jälkeen visioimalla toiveita tulevaisuutta varten (Whitney & Schau 1998). Haastattelussa pyritään välttämään ongelmakohtien tarkastelua, vaikka ne ajateltaisiinkin olevan tärkeitä toiminnan kannalta. AI:n positiivinen näkökulma ei kuitenkaan täysin kiellä negatiivisten asioiden ja ongelmien olemassaoloa, vaan sen mukaan jokainen tilanne on yhdistelmä hyvää ja huonoa (Faure 2006).

Haastattelujen kautta saaduista vastauksista voidaan tunnistaa ja luokitella yleisimpiä aihealueita, jotka kannattaa ottaa jatkokäsittelyyn esimerkiksi organisaation yhteisessä henkilöstötilaisuudessa. Jatkokäsittelyssä sovitaan konkreettisista toimenpiteistä tulevaisuuden vision saavuttamiseksi. Näin ollen on hyvä haastatella mahdollisimman montaa organisaation jäsentä riittävän laajan ja kattavan käsityksen muodostamiseksi (Whitney & Schau 1998). Lisäksi haastattelumateriaalia on osattava tulkita monipuolisesti.

4.3 Aineiston kerääminen

4.3.1 Verkkopohjainen haastattelu

Tutkimuksen toteuttamiseen valittiin osallistumaan kaikki TEM:n esimiesasemassa olevat virkamiehet, koska aloite ja esimerkki muutokseen sekä uudenlaisiin toimintatapoihin lähtee esimiehiltä. Myös AI soveltuu menetelmänä erityisesti johtajien ja esimiehien kehittämiseen (Hart ym. 2008). Jokainen AI-prosessi on erilainen sekä riippuu organisaatiosta ja sen ihmisistä. Prosessin neljä vaihetta voivat toteutua monella eri tavalla; positiivinen ajattelutapa on se, joka merkitsee. (Cooperrider & Whitney 2005: 25)

Haastattelut toteutettiin TEM:n tapauksessa verkkopohjaisen haastattelun muodossa, sillä tutkimuksen otos eli mukaan haluttujen ryhmäpäälliköiden, alivaltiosihteerien ja osastopäälliköiden lukumäärä oli yhteensä 76. Koska tutkimukseni vaatimuksena oli suuri otos esimiehiä, ei vuorovaikutuksellisia haastatteluja pystytty käytännössä toteuttamaan. Verkkopohjaisen haastattelun valinta aineiston keräämismenetelmäksi palvelee TEM:n tapausta hyvin, mutta aiheuttaa tiettyjä rajoitteita AI-metodologian kannalta. Koska TEM:ssä ei ole aikaisemmin tutustuttu AI:n ideologiaan, päätettiin se ottaa mukaan organisaation kehittämiseen aluksi hieman soveltavasti. Niinpä AI:n periaatteita sovellettiin muotoilemalla verkkopohjaisen haastattelun kysymykset niin, että ongelmien tunnistamisen jälkeen voitaisiin keskittyä positiivisiin, jo toimiviin asioihin.

AI:n ajatuksen tavoitteena on korostaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitystä prosessissa. Näin ollen yhteisellä pohdinnalla ja kielellisillä konstruktiolla on tärkeä rooli AI-prosessin onnistumisessa. Tässä tutkimuksessa TEM:n erityispiirteiden ja tilanteen sanelemien ehtojen takia Appreciative Inquiry -menetelmää sovellettiin kokeilumielessä

ainoastaan sen ajattelutavan kautta. Haastattelun kysymykset muotoiltiin kaikki positiivisiksi ja kysymyksien järjestys noudatti AI:n prosessimallin kolmea ensimmäistä vaihetta. Tämän tutkimuksen AI-prosessissa vastaajat eivät siis olleet vuorovaikutuksessa toistensa kanssa vastauksia pohdittaessa, vaan yhteinen tulosten läpikäynti ja rakentava keskustelu käydään vasta haastattelun tulosten saamisen jälkeen, ei itse haastattelutilanteen aikana.

Suuri otos ja AI-menetelmän vahva soveltaminen voidaan perustella sillä, että tutkimuksen tavoitteena oli saada selville mahdollisimman laaja ja kattava käsitys TEM:n esimies- asemassa toimivien ajatuksista ja asenteista organisaatiomuutosta sekä nykyistä matriisiorganisaatiota kohtaan. Syvällisten ja pohtivien vastausten varmistamiseksi haastateltaville haluttiin lisäksi turvata mahdollisuus vastata nimettömästi.

Verkkopohjainen haastattelu rakennettiin ainoastaan avoimista kysymyksistä ja vapaista vastauksista, jotta haastateltavat pystyivät mahdollisimman laajasti kertomaan kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Tämän perusteella voidaan kyselymäisestä toteutustavasta huolimatta puhua henkilökohtaisten haastattelujen tekemisestä.

Haastattelun runko ja sisältö määriteltiin AI:n periaatteiden mukaisesti eli kaikki kysymykset muotoiltiin positiivisen kautta. Haastattelukysymykset etenivät edellä esitellyn AI-prosessin 4D-mallin mukaisesti (ks. Kuva 2, s. 38). Aluksi siis AI-prosessin tavoitteena on tunnistaa käytäntöjä, jotka toimivat tällä hetkellä erityisen hyvin. Seuraavaksi näiden olemassa olevien hyvien löydösten ja käytänteiden avulla visioidaan tulevaisuutta. Tulevaisuuden visiota aletaan lähestyä sen jälkeen kehittämällä konkreettisia toimia niiden saavuttamiseksi.

Kysymyksiä verkkopohjaisessa haastattelussa oli yhteensä viisi, joista neljä ensimmäistä mukaili AI:n prosessia ja viimeinen antoi tilaa vapaavalintaisille kommenteille. Kysymykset muotoiltiin mahdollisimman laajoiksi ja selkeiksi, jotta vastaushalukkuus ja tätä kautta vastausten määrä pystyttäisiin maksimoimaan. Lisäksi haluttiin välttää liian monimutkaisia termejä ja liian tarkkoja rajauksia. Jotta haastateltavat pääsivät nopeasti AI:n ajatusmaailmaan mukaan, kysymykset käsittelivät käytännönläheisiä ja omaan työhön liittyviä asioita. (ks. Liite 1)

Haastattelu alkoi kahdella kysymyksellä organisaatiomuutoksen jälkeisistä toimintatapojen muutoksista ja onnistumisen esimerkeistä. *Missä asioissa TEM:n matriisiorganisaatiosta on*

ollut erityistä etua? Minkälaisia yhteistyöhön liittyviä hyviä toimintatapoja olet tunnistanut? Sen jälkeen kolmannella kysymyksellä haluttiin viedä ajatuksia eteenpäin, kohti tulevaisuutta, selvittämällä, miten tunnistettuja toimintatapoja voitaisiin laajemmin kehittää. *Miten näitä toimintatapoja voitaisiin laajemminkin hyödyntää ministeriön sisäisen yhteistyön kehittämisessä?* Viimeinen kysymys etsi ehdotuksia, miten tulevaisuuden tavoitteisiin päästään. *Miten TEM:stä tehdään valtionhallinnon toimintatapojen uudistaja?* Lopuksi annettiin mahdollisuus vielä vapaaehtoisesti kommentoida vastaajan haluamia teemoja tai asioita.

Haastattelukysymykset laadittiin yhteistyössä TEM:n konsernistrategiaryhmän kanssa Digium-ohjelmiston avulla, jonka kautta kysely saatiin verkkopohjaiseksi. Kutsu ja linkki haastatteluun lähetettiin kaikille TEM:n esimiehille sähköpostitse. Mukana oli lisäksi kansliapäällikön laatima, vastaamaan kannustava alustus.

4.3.2 Omat havainnot osana tiedonhankintaa

Käytän tutkimuksessani tiedon keräämisen apuna myös omakohtaisia kokemuksia, käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja sekä kohdeorganisaatiosta saatuja materiaaleja. Tässä tutkimuksessa havainnointi tarkoittaa omia kokemuksiani ja taustalla olevaa selvitystyötä, jota tein jo ennen tutkimusprosessin alkua työskennellessäni korkeakouluharjoittelijana työ- ja elinkeinoministeriössä kesällä 2009. Havaintoihin kuuluvat paitsi omat kokemukset, myös muiden jakamat ajatukset ja tarinat tutkimusprojektiini liittyen.

Verkkopohjaisen haastattelun lisäksi käytän tiedon keräämisessä hyväksi omakohtaisia kokemuksiani ja havaintoja ajalta, jonka olen TEM:ssä työskennellyt. Apunani on myös erilaisia materiaaleja TEM:n perustamiseen ja organisaation kehittämiseen liittyen. Tärkeimpänä näistä toimivat henkilöstökyselystä koostettu raportti ja sen tulosten seurauksena järjestettyjen henkilöstötilaisuuksien materiaali.

Koska havainnointi on pääasiassa tapahtunut jo ennen tutkimusprosessin alkua, on sen tuloksia vaikea kirjoittaa tarkasti auki. Hyödynnän osallistuvasta havainnoinnista saamaani materiaalia erityisesti apuna vastausten tulkinan taustalla. Otan havainnoissani huomioon myös TEM:n omat lausumat organisaation tavoitteista, kuten konsernistrategian ja arvot.

4.4 Aineiston analyysi

Tapaustutkimukselle ei ole määritetty varsinaisesti omia analysointimenetelmiä, sillä analyysi tapahtuu aina tapauskohtaisesti (Yin 2003: 127). Yinin (2003: 130–134) mukaan tapaustutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin analysoida muun muassa rakentamalla tapauksen kuvausta, yhdistelemällä määrällistä ja laadullista informaatiota yhdistäminen sekä etsimällä vertaistapauksia. Lisäksi tapaustutkimuksen voi asettaa aikajärjestykseen (Yin 2003: 144). Pyrin tutkimusaineiston analyysissä hyödyntämään kaikista lähteistä saamaani materiaalia. Pääasiallinen paino on kuitenkin verkkopohjaisen haastattelun vastauksilla.

Tutkimuksessa on aikaisemmin esitelty kohdeorganisaation historiallinen tausta. Kerättyä tutkimusaineistoa analysoidaan sen varjossa uusia löydöksiä tunnistamalla sekä vertailemalla aikaisempiin materiaaleihin ja havaintoihin. Kaikkea eri lähteistä kerättyä materiaalia yhdistellään mahdollisimman laajan ja tarkan tapauskuvauksen saavuttamiseksi.

Analysoin verkkopohjaisesta haastattelusta saamani materiaalin käsin kyselyohjelman sovelluksista huolimatta. Tavoitteenani oli luokittelemalla tunnistaa yleisimmin käsiteltyjä ja tärkeimpinä pidettyjä aihealueita sekä muodostaa niiden perusteella kattavaa kuvaa TEM:n tämänhetkisestä tilanteesta. Tarkoituksena oli seuloa vastauksista esimiesten asenteita organisaatiomuutosta kohtaan, uudesta organisaatorakenteesta saatuja hyötyjä sekä käytännön kokemuksia työstä uudessa organisaatiossa. Analyysin tavoitteena oli löytää hyväksi koettuja toimintatapoja, joita edelleen kehittämällä ja levittämällä koko TEM:n organisaatio kehittyisi joustavasti ja tehokkaasti toimivaksi.

Tutkimusmenetelmäksi valittu verkkopohjainen haastattelu onnistui TEM:n tapauksessa hyvin. Vastausaktiivisuus oli korkea, sillä yli puolet haastattelupyynnön saaneista vastasi kysymyksiin. Haastattelupyyntö kyselylinkkeineen lähetettiin kansliapäällikön alustuksella yhteensä 76:lle esimiesasemassa toimivalle virkamiehelle. Heistä 43 eli 56 % vastasi haastattelukysymyksiin. Lisäksi lähes kaikki vastaajat kommentoivat jokaista viittä kysymystä erittäin laadukkailla vastauksilla.

Aloitin aineiston analysoimisen tunnistamalla vastauksista teemoja, jotka koetaan TEM:n toiminnan onnistumisen kannalta tärkeiksi. Listasin esiintyneitä aihealueita ja laskin samalla, kuinka monta niihin liittyvää kommenttia löytyi kysymyksittäin. Tämän jälkeen taulukoin

vastausmäärät ja teemat, sillä lukumäärien avulla on helpompi tunnistaa todellisuudessa suosituimmat kokonaisuudet. Lopuksi kokosin vielä kysymyksittäin lajitellut teemat yhteen ja pyrin tunnistamaan koko kyselyssä eniten huomiota saaneet aiheet.

5 VERKKOPOHJAISEN HAASTATTELUN VASTAUKSET

Organisaatiomuutos ja matriisiorganisaation vaikutukset ovat verkkopohjaisen haastattelun perusteella työ- ja elinkeinoministeriössä ajankohtaisia ja kiinnostavia aiheita. Tästä viestii se, että verkkopohjaisen haastattelun vastausaktiivisuus oli korkea ja lisäksi vastaukset olivat keskimäärin hyvin laadukkaita. Kahteen ensimmäiseen kysymykseen matriisiorganisaation eduista ja hyvistä toimintatavoista vastattiin eniten, molemmissa kommentteja oli yhteensä 41 kappaletta. Myös neljäs kysymys TEM:n roolista valtionhallinnon toimintatapojen uudistajana keräsi 41 vastausta. Kolmas kysymys toimintatapojen kehittämisestä ja levittämisestä osoittautui haastavimmaksi ja kommentteja kirjoitettiin yhteensä 36 kappaletta. Keskimäärin kuitenkin jokainen haastatteluun osallistunut vastasi kaikkiin viiteen kysymykseen. Viimeisen vapaan kommentointimahdollisuudenkin käytti hyväkseen 32 vastaajaa. Yhteensä verkkopohjainen haastattelu keräsi analysoitavia vastauksia 189 kappaletta.

Kaikkien kysymyksien vastauksissa toistui melko selkeästi samat teemat. Matriisiorganisaatiosta puhuttaessa TEM:n esimiesten mielissä esille nousivat ensisijaisesti:

- rajoja ylittävä yhteistyö,
- tiedon jakaminen ja avoimuus sekä
- esimiestyön tärkeys.

Nämä tekijät esiintyivät kommentteissa niin esimerkkeinä hyvistä toimintatavoista kuin edelleen kehitettävistä ongelmakohdista.

Pääasiassa vastaajat onnistuivat löytämään kaikista käsitellyistä teemoista tavoitteiden mukaisesti positiivisia piirteitä, mutta myös ongelma-kohtia tuotiin esille yhteensä 30 vastauksessa. Tästä voi päätellä, että moni asia on TEM:ssä organisaatiouudistuksen myötä

kehittynyt ja parantunut, mutta edelleen matka kohti toimivaa matriisiorganisaatiota on kesken.

Tässä luvussa käsittelen vastauksissa esiin nousseita teemoja kysymyksittäin. Mukana on myös suoria lainauksia haastatteluvastauksista. Näiden kysymyskohtaisten analyysien pohjalta pyrin 6. luvun johtopäätöksissä muodostamaan TEM:n tilannetta mahdollisimman hyvin kuvaavan kokonaisuuden.

5.1 Matriisiorganisaatioon suhtautuminen muutoksen jälkeen

Tässä alaluvussa esittelen kahden ensimmäisen kysymyksen tuloksia, jotka käsittelevät tällä hetkellä toimivia käytänteitä ja onnistuneita toimintatapoja organisaatiomuutoksen jälkeen.

Harju (2008) esitteli tutkimustuloksissaan, että ministeriössä koettu muutos vei käytännön tasolla paljon aikaa ja resursseja, ja vaikka alkua voidaan kutsua arjen kaaokseksi, ilmapiiri uudessa ministeriössä on pysynyt positiivisena ja tulevaisuuteen luottavana. Samanlainen asennoituminen näyttää edelleen jatkuvan kaksi vuotta yhdistymisen jälkeen. Verkkopohjaisen haastattelun vastauksista kävi ilmi, että ministeriössä suhtaudutaan uuteen organisaatorakenteeseen vielä hyvin kaksijakoisesti. Osa vastaajista on selvästi löytänyt uusia hyötyjä ja onnistumisen kokemuksia matriisiorganisaation ja ministeriöiden yhdistymisen myötä, toiset taas kokevat matriisin edelleen toimivan huonosti ja ainoastaan hidastavan ”oikeita töitä”. Kysymysten asettelun positiivisuuden takia suurin osa vastaajista onnistui kuitenkin löytämään hyviä asioita uudesta organisaatorakenteesta.

5.1.1 Matriisiorganisaation avulla saavutetut erityiset edut

Matriisiorganisaatiosta saavutetut hyödyt näyttävät haastatteluvastausten perusteella konkretisoituneen erityisesti lisääntyneen yhteistyön sekä asioiden laajemman tarkastelutavan kautta. Uuden organisaatorakenteen myötä yhteistyön koetaan lisääntyneen erityisesti horisontaalisesti osastoiden välillä ja lisäksi tukiyksiköt ovat vastaajien mukaan hyvin osallistuneet yhteisten projektien toteuttamiseen. Yhteistyön kautta hankkeisiin ja työryhmiin

saadaan mukaan ihmisiä organisaation eri puolilta, jolloin myös asioita pystytään tarkastelemaan monipuolisemmin uusien näkökulmien avulla.

Ylivoimaisesti eniten positiivisia kommentteja ensimmäiseen kysymykseen keräsi ministeriön sisällä lisääntynyt, rajoja ylittävä yhteistyö organisaation eri osien välillä. Yhteensä 19 vastaajaa (45 %) kirjoitti ensimmäisen kysymyksen alle onnistumisen kokemuksia yhteistyön kautta saavutetuista eduista. Matriisiorganisaation ajatellaan ikään kuin hyvällä tavalla ”pakottaneen” yksiköt ja osastot yhteistyöhön yhteisten hankkeiden muodossa. Yhteistyö on lisääntynyt myös luonnollisesti epävirallisempien verkostojen avulla. Uuden organisaatorakenteen myötä on ymmärretty, ettei kaikkea tarvitse tehdä itse ja parempaa osaamista saattaa löytyä jostakin muualta. Resurssit koetaan aikaisempaa enemmän yhteisiksi ja niitä uskalletaan jakaa myös oman yksikön ja osaston ulkopuolelle.

”Yhteistyön edellytykset toisten toimintayksiköiden kanssa ovat matriisimaisessa organisaatiossa paremmat kuin linjaorganisaatiossa. Matriisi luo odotusta ja antaa luvan tiiviiseen vuorovaikutukseen.”

”Asioiden monitahoisuuden ymmärtämisessä ja siinä, että välttämättömiä yhteistyölinkkejä edes yritetään saada aikaan.”

Toinen eniten kommentteja kerännyt matriisiorganisaation etu oli mahdollisuus käsiteltävien asioiden laaja-alaisempaan ja monipuolisempaan tarkasteluun (10 vastausta, 24 %). Kun yhteistyötä tehdään yli organisaatio- ja osaamisrajojen, asioiden käsittelyssä on noussut paremmin esille erilaisia hyviä näkökulmia. Yhteistyön kautta on paitsi tutustuttu paremmin kollegoihin, myös opittu paljon uutta ja sisäistetty erilaisia toimintatapoja. Erikseen seitsemässä vastauksessa mainittiin viralliset horizontaaliset hankkeet, joita toivottiin lisää myös epävirallisemmassa muodossa. Horizontaalisen toiminnan avulla resurssit saadaan tehokkaampaan käyttöön, kun mukana on erityisosaamista organisaation eri puolilta. Vastausten perusteella matriisiorganisaatiosta saatava lisäarvo on ymmärretty hyvin yhteistyön kautta saavutettujen synergiaetujen avulla.

”Yhdessä tekemisen tunteen riemua; onnistutaan yhdessä. On ollut kiva tehdä töitä erilaisten ihmisten kanssa. On tullut eri näkökulmia. Muutenkin, kun on niukat resurssit, on saanut lisävahvistusta.”

”... Parhaimmillaan matriisiorganisaatio mahdollistaa erilaisten osaamisten ja asiantuntijoiden kokoamisen ja hyödyntämisen mm. poikkihallinnollisissa hankkeissa.”

Myös strategiatyön horisontaalisuudessa on vastausten perusteella onnistuttu. Strategiatyö mainittiin erikseen viidessä vastauksessa. Konzernistrategia koettiin organisaation osia yhdistäväksi tekijäksi ja sen merkitys toiminnan kokonaisvaltaisuuteen ymmärrettiin nyt hyvin yhteisten tavoitteiden kautta. Muutaman vastaajan mukaan substanssistrategioiden kautta myös tavoitteiden jalkauttaminen ryhmätasolle on helpottunut. Lisäksi yleisesti toimintatapoihin liittyen koettiin, että eri puolilta organisaatiota tulevat osapuolet ovat toiminnassaan ja päätöksissään samansuuntaisempia kuin aikaisemmin. Ohjeistukset erityisesti hallinnonalan ohjaukseen ovat yhdenmukaistuneet selkeämmiksi.

Edellä mainittujen pääteemojen lisäksi huomiota ensimmäisen kysymyksen vastauksissa saivat yhteishengen ja TEM-kulttuurin rakentuminen, toiminnan läpinäkyvyyden parantuminen sekä aikaisempaa selvempi kuva siitä, mitä TEM:ssä tehdään. Myös informaation kulku ja tiedon jakaminen ovat vastausten mukaan tehostuneet.

Vaikka verkkopohjaisen haastattelun tavoitteena oli tuoda esille matriisiorganisaation hyviä puolia, mukaan mahtui myös kommentteja edelleen organisaatiossa vallitsevista ongelmista. Kysyttäessä matriisin eduista, osa vastauksista kiisti TEM:n edes olevan todellinen matriisiorganisaatio. Nämä vastaajat kokivat matriisin edelleen vain rakenteena, joka ei näy työssä tai päivittäisessä toiminnassa lainkaan. Matriisityöskentely nähtiin ylimääräisenä, muusta työstä erillään olevana toimintana, joka haittaa substanssiasioiden kanssa työskentelyä. Lisäksi muutama kommentti korosti, että yhteistyötä olisi saatu lisättyä myös ilman organisaation rakennemuutosta, sillä aikaisemmin ministeriöt toimivat heidän mielestään jo riittävän hyvin.

”Erityistä etua en ole nähnyt käytännössä ollenkaan. Ilman muodollista ”matriisia” yhteistyö osastojen ja yksiköiden välillä voisi ja voi toimia aivan mainiosti ilman jäykkyyksiä.”

”... TEM:ssä ei ole aitoa matriisiorganisaatiota. Nykyinen malli on enemmän matriisimaista tahtotilan muodostamista kuin, että matriisilla olisi käytännön työkaluja viedä koko ministeriön kannalta tärkeitä asioita eteenpäin. Edut taitavat olla edelleen potentiaalinen puolella sikäli mikäli tästä organisaatiosta tahdotaan tehdä aito matriisi.”

Jokaisen vastaajan voidaan sanoa reagoineen selvästi TEM:n organisaatiomuutokseen omien käytännön kokemuksiensa kautta. Pääasiassa vastaukset ensimmäiseen kysymykseen keskittyivät kuitenkin positiivisiin seikkoihin ja ongelmia voidaan pitää välttämättöminä organisaatiomuutoksen alkuvaiheisiin liittyen. Kaiken kaikkiaan TEM:n matriisiorganisaation voidaan sanoa tällä hetkellä toimivan oikeaan suuntaan tulevaisuuden kehitystä ajatellen, sillä uudenlaisen organisaatorakenteen etuina tunnistettiin jo nyt yleisesti matriisille lisäarvoa luovia toimintatapoja.

5.1.2 Esimerkkejä onnistuneista toimintatavoista

Toisen kysymyksen tarkoituksena oli tunnistaa vastaajan työstä konkreettisia esimerkkejä toimintatavoista, jotka ovat muotoutuneet uuden organisaatorakenteen myötä. Onnistumisen esimerkkejä ja hyviä toimintatapoja löydettiin vastausten perusteella laaja valikoima, joista kuitenkin muutama korostui suosituimpana.

Hyviksi toimintatavoiksi mainittiin muun muassa yhteistyön lisääntyminen, yhteiset tilaisuudet, epämuodollisuuden lisääntyminen tapaamisissa ja työryhmissä, viralliset horisontaaliset hankkeet sekä tiedon jakamisen tehostuminen. Nämä kaikki liittyvät kiinteästi yhteen, sillä jokaista toimintatapaa voidaan pitää muiden mahdollistajana.

Yhteistyö ja verkostoituminen nähtiin vastauksissa uutena hyvänä toimintatapana, jota on aikaisempaa enemmän alettu soveltaa kaikessa toiminnassa. Siihen liitettiin tiiviisti myös epämuodollisuus, jota esiintyy muun muassa keskusteluissa, työryhmien kokoonpanoissa ja yhteisissä palavereissa. Epämuodollisuuden kautta myös avoimuus on vastausten perusteella lisääntynyt, mikä näkyy erityisesti kasvavana luottamuksena henkilöstön keskuudessa. Avoimuutta on lisännyt myös yhteiset keskustelut, joihin on luotu mahdollisuuksia erilaisissa esimiesfoorumeissa ja henkilöstötilaisuuksissa. Nämä yhteiset tapaamiset saivat vastauksissa

paljon kiitosta ja erityishuomiota. Horisontaalisuus on lisääntynyt myös virallisempien strategisten hankkeiden kautta, missä kokoonpanot ovat osaamiseltaan monipuolisempia. Muutama mainitsi myös yhteisen konsernistrategian, jonka tavoitelinjausten avulla matriisiorganisaatio on liikkumassa yhtenäisemmin samaan suuntaan.

Lisääntynyt yhteistyö erilaisten tapaamisten muodossa, työryhmien kokoonpanojen monipuolisuutena sekä rajojen yli tapahtuvan resurssien jakamisen kautta keräsi toiseen kysymykseen eniten positiivisia kommentteja. Yhteistyötä käsitteli yhteensä 18 vastausta (43 %). Verkostoitumista pidetään uutena yhteistyötä edistävänä toimintatapana, mikä tarkoittaa erilaisten yhteistyökumppanien löytämistä ja organisaation eri osien osaamisen hyödyntämistä yhteisissä projekteissa.

”Verkostotyyppinen toimintatapa on yleistynyt ja ollut välttämätöntä sekä hankkeissa että eri politiikka-alueisiin liittyvissä valmistelu- ja seurantaelimissä.”

”Ollaan selvästikin asteittain hakemassa uudenlaista verkosto- ja ryhmätyöskentelyn mallia. Ei siis välttämättä tarvita asetettuja työryhmiä tms.”

Syksyn 2009 aikana matriisiorganisaation ongelmakohtiin paneuduttiin erilaisten virkamieskokoonpanojen esimiesfoorumeissa, joissa osallistavilla ryhmätyömenetelmillä yhdessä keskusteltiin tärkeiksi valituista teemoista. Nämä yhteiset tapaamiset tunnistettiin selkeästi parhaana yksittäisenä uuden organisaation mukanaan tuomana toimintatapana. Kaikista toisen kysymyksen vastauksista 16 kappaletta (38 %) mainitsi erikseen esimiesfoorunit, henkilöstötilaisuudet ja niiden avoimet keskustelut. Johtoryhmien esimiesfoorunit ovat vastaajien mukaan lisänneet luottamusta työtovereita kohtaan. Lisäksi omia mielipiteitä on vapaasti saanut tuoda esille avoimissa keskusteluissa. Tapaamisia pidettiin niin hyödyllisinä, että niitä toivottiin lisää.

Henkilöstötilaisuuksien ja vetäytymispäivien kerrottiin helpottavan sisäisten verkostojen luomista, minkä jälkeen avun pyytäminen ja yhteistyön muodostaminen onnistuu paremmin. Lisäksi avoimen keskustelun, erilaisten näkökulmien ja yhdessä tekemisen kautta asiat on paremmin ymmärretty yhteisiksi. Keskusteluihin on osallistunut virkamiehiä matriisin eri puolilta, jolloin yhteistyön merkitys ja mahdollisuudet on havaittu erityisen hyvin.

”Yhteinen keskustelu on alkuajoista lisääntynyt, kun porukka on tullut toisilleen tutummaksi ja mm. johtoryhmätyöskentelyä on modifioitu keskustelulle otollisemmaksi. Samalla asioita on pikkuhiljaa tunnistettu ja löydetty enemmän yhteisiksi, kaikkia koskeviksi.”

Virallisten johtoryhmätapaamisten lisäksi epämuodollisten, horisontaalisten työryhmien muodostuminen nähtiin hyvänä toimintatapana. Epävirallisuudella viitataan työryhmien vapaampaan muodostumiseen, kun erillisiä virallisia nimityksiä ei välttämättä tarvita. Näiden tapaamisten ja keskustelujen tärkeyttä korosti kymmenen vastaajaa (24 %). Tapaamisten epävirallisen luonteen ansiosta mukaan saadaan asiasta oikeasti kiinnostuneet, jotka ovat valmiit auttamaan yhteisessä projektissa motivoituneesti parhaan osaamisensa mukaan. Myös virallisemmat useiden yksiköiden ja osastojen yhteiset strategiset hankkeet saivat kiitosta (9 kommenttia). Resurssien jakaminen, niin sanottu ”ristiinresurssointi”, mainittiin eräänä syynä horisontaalisista työryhmistä saavutettaviin etuihin.

”On ollut kiva, kun on pyydetty mukaan yli rajojen. Tunne, että voi auttaa osaamisellaan yhdessä tekemällä.”

”Useampien osastojen ja yksikköjen yhteiset hankkeet, jolloin tiettyjen asioiden osalta varmistetaan riittävä asiantuntemus ja vähitellen muodostetaan ministeriön yhteisiä käytäntöjä ja toimintatapoja.”

Onnistuneina toimintatapoina mainittiin myös tiedon jakaminen ja levittäminen, joka oli monen mielestä parantunut aikaisemmasta (yhteensä 9 vastausta). Tiedon kerääminen on kommenttien perusteella helpottunut, kun tiedon panttausta ei enää pidetä vällän takeena. Myös avoimuus ministeriön sisällä on vastaajien mukaan lisääntynyt ja muiden töistä ollaan kiinnostuneempia ja tietoisempia kuin ennen. Informaation kulkuun liittyivät myös maininnat sisäisestä viestinnästä, muun muassa intrasta, joka monen mielestä toimii ensisijaisena tiedonlähteenä organisaatiossa.

Matriisiorganisaation toimintatavoista löydettiin myös negatiivisia piirteitä. Näissä vastauksissa korostuivat erityisesti osastojen ja yksiköiden väliset raja-aidat. Osan mielestä uusi organisaatorakenne on toiminut itseään vastaan edelleen vahvistaessa näitä rajoja.

Lisäksi matriisin mukainen toiminta koettiin ylimääräiseksi, muuta työtä haittaavaksi lisätoiminnaksi.

”Byrokraattinen ”matriisi-koordinaatio” ... luo omituisia käytäntöjä, paljon turhaa koordinaatiota, strategioita yms. puuhastelua, jolla ei ole käytännön merkitystä. Rajat kasvavat pikemmin kuin häviävät.”

”Välillä tuntuu, että virallinen matriisitoiminta ja matriisiyksiköiden mukaanotto vie aikaa aidolta yhteistyöltä.”

Pääasiassa kuitenkin vastauksissa keskityttiin onnistumisen esimerkkeihin ja positiivisiin toimintatapoihin, joten niitä kehittämällä ja laajentamalla TEM:n matriisiorganisaatiolla on hyvät mahdollisuudet parantaa toimintaansa entisestään.

5.2 Tulevaisuuden visiointi

Haastattelun kaksi seuraavaa kysymystä käsittelivät tulevaisuuden visiointia. Tavoitteena oli selvittää, miten hyviä toimintatapoja voitaisiin edelleen kehittää ja levittää, jotta TEM voisi toimia valtionhallinnon toimintatapojen uudistajana.

Kolmas kysymys koettiin vastausaktiivisuuden perusteella haastavimmaksi. Siihen tuli keskimäärin vähemmän vastauksia muihin kysymyksiin verrattuna ja vastausten sisältö vaihteli enemmän. Vastausten joukosta löytyi kuitenkin paljon hyviä esimerkkejä, miten onnistuneita toimintatapoja voitaisiin edelleen kehittää tulevaisuuden organisaatiota varten.

Lokakuussa Helsingissä järjestetyssä laajennetussa esimiesfoorumissa annettiin tehtäväksi visioida ajatuksia siitä, minkälainen TEM on vuonna 2015. Organisaatioon liittyen matriisiorganisaatiota kuvattiin yksinkertaistetuksi ja virtaviivaisemmaksi. Osa pohti jopa täysin uuden organisaatorakenteen soveltamista. Kaikki nämä muutokset tavoittelivat kuitenkin osaltaan sulavan yhteistyön lisääntymistä. Myös johtajuuden todettiin kehittyvän enemmän kohti verkostomaista työskentelyä, mikä viestii hierarkian mataloitumisesta ja vastuun jakamisesta. Palkitsemisjärjestelmään toivottiin suurta muutosta ja siitä kaavailtiin suoritekohtaista ja kannustavaa. Henkilöstön osalta esille otettiin avoimempi

toimintakulttuuri, sisäisen liikkuvuuden ja osaamisen lisääminen sekä tuottavuuden kasvattaminen irtisanomisten kautta. Tärkeänä pidettiin myös TEM:n hyvän maineen säilymistä, joka voidaan taata onnistuneen viestinnän avulla. (TEM:n laajennettu esimiesfoorumi: ”TEM – Tekemisen Meininki”, 8.10.2009) Myös erityisesti tätä tutkimusta varten tehty verkkopohjainen haastattelu keräsi samanlaisia ajatuksia TEM:n tulevaisuudesta.

5.2.1 Hyvien toimintatapojen kehittäminen ja levittäminen

Hyviä toimintatapoja saadaan vastaajien mukaan levitettyä erityisesti varmistamalla hyvä tiedon kulku ja avoin keskustelu organisaation sisällä. Informaation kulun esteettömyyttä piti tärkeimpänä yhteensä 14 vastaajaa (37 %). Tähän sisältyi olennaisena osana myös verkon mahdollisuuksien entistä tehokkaampi ja innovatiivisempi käyttäminen. Tiedon rajaton jakaminen ja viestinnän merkitys korostuivat, sillä niiden avulla onnistumisia ja hyviä toimintatapoja voidaan levittää tehokkaasti, mikä lisää koko organisaation oppimista. Jotta toimintatapoja ja hyviä käytänteitä on mahdollista levittää ympäri organisaatiota, TEM:n olisi vastausten perusteella ensisijaisesti luotava paremmat työvälineet tiedonvälitykselle. Ehdotuksina olivat erilaiset verkon kautta ylläpidettävät sisäiset blogit, keskustelupalstat ja rekisterit, joissa ajankohtaiset aiheet ja meneillään olevat työt saataisiin paremmin kaikkien tietoisuuteen.

”Tiedonvaihdon tehostaminen, yhteiset intrat tehokäyttöön.”

”Lisäämällä yhteistyöfoorumeiden systemaattisuutta. ... Jakamalla foorumeiden keskeinen anti systemaattisesti matriisiin eri yksiköissä ja toiminnoissa kaikille relevanteille osallisille. Huolehtimalla siitä, että jakelussa hyödynnetään entistä systemaattisemmin myös verkon mahdollisuudet.”

Toinen vastauksissa korostunut toimintatapojen levittämisen keino oli virallisten horisontaalisten hankkeiden lisääminen. Ne mainittiin 12 vastauksessa (32 %). Uudenlaisena toimintaperiaatteena ehdotettiin, että ennen jokaista aloitettavaa projektia pohdittaisiin, mistä organisaation toimintayksiköistä ja osaajista saadaan koottua paras mahdollinen työryhmä. Tämän käytännön kautta koko organisaation osaamispotentiaali saataisiin hyödynnettyä entistä paremmin. Myös epämuodollisten, horisontaalisten tapaamisten lisäämistä ehdotettiin

jälleen (10 kommenttia). Niiden avulla keskustelu saadaan pysymään avoimena ja vapaamuotoisena, jolloin organisaation jäsenet myös oppivat paremmin tuntemaan toisensa ja saavat ajankohtaista tietoa meneillään olevista asioista. Muun muassa yhteiset lounaat ja kahvitauot, virkistyspäivät, yksiköiden ja osastoiden yhteiset kokoukset, vierailut muualla organisaatiossa sekä esimiesfoorumit lueteltiin esimerkkeinä toimivista epävirallisista kokoontumisista.

”Samana asian/kokonaisuuden ympärillä verkostoitumalla ja keskustelua lisäämällä – riippumatta siitä, mikä yksikkö hoitaa mitään osa-aluetta kulloinkin käsiteltävänä olevassa asiassa.”

Vastauksissa toivottiin organisaatioon vielä lisää selkeyttä tehtävissä ja vastuualueissa (5 kommenttia). Myös tarkemmat painotukset osastojen ja yksiköiden tehtävälueissa ovat tarpeellisia, jolloin mahdolliset päällekkäisyydet saataisiin poistettua. Näin saavutettaisiin enemmän synergiaetuja ja varmistettaisiin resurssien tehokas käyttö. Ehdotuksina käytännön järjestelyistä olivat muun muassa erilaiset listat meneillään olevista töistä, esimerkiksi huoneen ulkopuolella tai sisäisessä intrassa. Pääasiassa toivottiin vielä parempia mahdollisuuksia saada ajan tasalla olevaa tietoa organisaatiossa meneillään olevista töistä ja projekteista. Näin TEM:n kokonaisuuden hahmottuminen helpottuisi. Muutenkin yleisiä prosesseja ja yhteisiä työkalua tulisi vastaajien mukaan määrittää ja kehittää toimintaa tukeviksi.

”Matriisissa yksilöiden ja toimintayksiköiden toimenkuvien selkeys on erittäin tärkeää vastuunjaon, päällekkäisyyksien välttämisen ja vaikuttavuuden saavuttamiseksi.”

”Iso homma, mutta jos ns. matriisiin meinaa jollain tavalla saada toimimaan, niin kyllähän prosessit kaipaavat määritellyksi tulemistä (jolloin myös tiedon leviäminen voinee tulla automaatioksi ja sitten jollain aikavälillä jopa aito matriisimainen toiminta).”

Jotta hyviä toimintatapoja ja matriisiorganisaation kannalta tärkeää yhteistyötä saadaan jatkossa yhä lisättyä, on vastaajien mukaan onnistumisista julkisesti palkittava. Palkitseminen mainittiin erikseen neljässä vastauksessa. Tällä hetkellä TEM:ssä ei ole olemassa virallista

palkitsemisjärjestelmää, ja lisäksi tunnustukset liittyvät osasto- ja yksikkökohtaisiin saavutuksiin. Yhteistyöstä ja matriisin edun mukaisesti toimimisesta tulisi vastaajien mukaan palkita säännöllisesti ja näkyvästi, mikä kannustaisi myös hyvien toimintatapojen ja onnistumisten levittämiseen. Erityisesti esimiesten merkitystä korostettiin palkitsemiseen liittyen, sillä heidän vastuullaan on luoda kannusteet, jotka motivoivat toimimaan organisaation yhteisen edun mukaisesti.

5.2.2 Valtionhallinnon toimintatapojen uudistaja

Kysymystä TEM:n valtionhallinnon uudistajan roolista ei vastausten perusteella pidetty kovin helppona. Tämä ilmeni paljon jakautuvilla mielipiteillä. Osan mielestä TEM:tä voidaan jo nyt pitää valtionhallinnon toimintatapojen uudistajana, sillä se soveltaa uudenlaista organisaatorakennetta toiminnassaan kohtalaisen onnistuneesti.

”Sitähän olemme jo nyt! TEM on ollut edelläkävijä ja nyt TEM:iä benchmarkataan positiivisesti. Toimii uudistuksissa konsulttina muille organisaatioille.”

”Olemme sitä jo nyt. Ministeriö-benchmarkauksissa on nähtävissä, että muissa ministeriöissä vanhoissa rakenteissa ollaan tiukemmin kiinni kuin meillä. Tärkeää on pitää muutos jatkuvana, jotta ei jämähdettäisi paikoilleen.”

”TEM on TOP! Ottakaa oppia meistä, olemme valmiita kertomaan, miten onnistuimme!”

Toiset taas olivat sitä mieltä, ettei TEM vielä tällaisenaan voi toimia esimerkkinä, ennen kuin omat sisäiset ongelmat on saatu korjattua.

”Ehkei toistaiseksi ole siihen rooliin. Pitäisi ensin saada oma toiminta hyvälle tasolle.”

”Pitää saada ensin oma pesä kuntoon - vasta sitten voidaan pohtia muuta valtionhallintoa. Nykyiset toimintamallit eivät välttämättä ole enää muun yhteiskunnan mukaisia.”

”Aika kova vaatimus. Ehkä täytyy kuitenkin itse löytää toimivat mallit ennen kuin ryhdytään levittämään laajemmin. On niinkin, että TEM on aika poikkeuksellinen ministeriö laajan toimialansa puolesta.”

Jotta TEM voisi tulevaisuudessa toimia valtionhallinnon toimintatapojen uudistajana, on monen asian kehityttävä entisestään. Välttämättömimpänä nähtiin jälleen yhteistyön ja avoimuuden jatkuva lisääntyminen niin ministeriön sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Siihen viittasi 13 vastaajaa (31 %), mikä oli suurin osuus vastauksista neljänteen kysymykseen. Avoin keskustelu ja luottamus olivat kommenttien perusteella ministeriön kehityksen kannalta tärkeitä. Avoimuutta painotettiin niin organisaation sisällä, hallinnonalaisten yksiköiden kanssa kuin suhteissa ulkopuolisiin yhteistyökumppaneihin.

Vaikka verkkopohjainen haastattelu oli rakennettu TEM:n sisäisen toiminnan ympärille, vastaajat huomioivat myös ulkoisten suhteiden merkityksen. Kommenttien perusteella TEM voi olla valtionhallinnon uudistaja ainoastaan tehokkaiden verkostojen ja ulkopuolisten yhteistyökumppanien avulla. Ulkopuolisen avun hyödyntäminen ja horisontaalinen toiminta myös hallinnonrajojen yli on merkittävää parhaan mahdollisen osaamisen saavuttamiseksi. Vastausten mukaan sekä kotimaisten että ulkomaisten asiantuntijaverkostojen avulla TEM voi edelleen kehittää osaamistaan ja parantaa siten myös yhteiskunnallista vaikuttavuuttaan.

”Luodaan yli hallinnonalojen rajojen toimiva ministeriö, joka osaa hyödyntää muualla tehtävää työtä optimaalisesti pelkäämättä oman tiedon häviämistä. Ministeriö, joka on edelläkävijä avoimuudessa ja läpinäkyvyydessä. Ministeriö, joka purkaa siiloutumisen ja lisää yhteisiä innovatiivisia hankkeita muiden toimijoiden kanssa, luo uusia tapoja toimia avoimesti.”

Uudet toimintamallit, niiden kehittäminen ja vakiinnuttaminen keräsivät 12 kommenttia (29 %). Nyt kun TEM:n organisaatiossa on sisäistetty verkostomaisia toimintatapoja, on niitä ylläpidettävä ja kehitettävä myös tulevaisuudessa. Yhteisistä horisontaalisista, strategisista hankkeista toivottiin uutta säännönmukaista toimintaperiaatetta kaikkiin projekteihin. Lisäksi

”uudenlaisten matriisitoimintatapojen” vakiinnuttaminen nousi vastaajien mukaan tärkeäksi. Myös liikkuvuutta ja henkilökiertoa lisäämällä hyviä toimintatapoja saataisiin laajempaan käyttöön.

”Siirrytään käyttämään uusimpia sähköisiä toimintatapoja niin, että kaikki ministeriön virkamiehet myös käyttävät järjestelmiä eli tieto tallennetaan vain kerran. Kehitämme omia työtehtäviämme ja kyseenalaistamme vanhat, historialliset toimintatavat. Annamme kiitosta ja ylipäättänsä palautetta toisillemme.”

Jotta TEM voitaisiin nähdä valtionhallinnon toimintatapojen uudistajana, erityistä painoarvoa on vastaajien mukaan asetettava johtajien ja johtamisen kehittämiseen. Johtajien ja esimiesten merkitystä korostettiin kahdeksassa vastauksessa (19 %). Esimiehillä tiedetään olevan tärkeä rooli hyvin toimintatapojen tunnistamisessa ja kehittämisessä. Johdolta toivottiin vahvempaa ja tehokkaampaa toimintaa sekä selkeämpää vastuun ottamista. Esimiesten vastuulla on kehittää toimintatapoja ja prosesseja, jotka vaikuttavat jokapäiväiseen työhön, sekä kannustaa niiden laajempaan kokeiluun ja hyödyntämiseen.

”Johto näyttää esimerkkiä ja samalla rohkaisee toimintatapojen kehittämiseen. On siis kaikin puolin hyväksyttävää ja suorastaan velvollisuus lähteä kokeilemaan uusia malleja.”

Asennemuutos ja oikeanlaisen, yhteisen asenteen muodostaminen nostettiin esille seitsemässä vastauksessa. Hyviksi piirteiksi luettiin muun muassa rohkeus ottaa riskejä, kokeilun halu, ennakkoluulottomuus ja aktiivisuus. Nämä kaikki voidaan liittää entisten tapojen kyseenalaistamiseen, mikä on vastaajien mukaan välttämätöntä valtionhallinnon uudistuksen mahdollistamiseksi.

”Rohkeudella, avoimuudella, osaamisella. Näyttämällä, ettei kuppikuntalaisuudella ja omien reviirien jänkätöksellä mitään voiteta, vaan sillä, että tehdään luovaa perinteiset rajat ylittävää yhteistyötä paitsi omassa konserniorganisaatiossa myös poikkihallinnollisesti muiden ministeriöiden ja julkishallinnon kanssa.”

Osa vastaajista ei näe TEM:n matriisiorganisaatiota täysin valmiina. Heidän mukaan matriisissa onnistuminen vaatii vielä organisaatorakenteen ja sitä tukevien prosessien kehittämistä. Kommenttien mukaan uusia toimintatapoja ja malleja on kokeiltava ja arvioitava sekä niitä tukevaa koulutusta lisättävä. Tärkeimmäksi muodostuu itse tekeminen, sillä matriisiorganisaatio mielletään välineeksi, jonka avulla yhdessä tekeminen mahdollistetaan. Viime kädessä muutosta saadaan kuitenkin aikaan vain toimimalla.

”Toimintatavat ovat tietysti tärkeitä, mutta paljon tärkeämpää kuitenkin on se mitä tehdään eli substanssi. Tyylipisteillä ei sikäli ole väliä; päinvastoin yhteneväiset menettelytavat monesti jäykistävät keinotekoisesti hallintoa.”

Kokonaisuudessaan vastauksista nousi kuitenkin esille luottamus ja usko TEM:n kehitykseen. Vastaajat olivat realistisia, sillä yleisesti ymmärrettiin, että organisaatiomuutos on edelleen kesken ja paljon töitä on vielä tehtävänä. Yleinen asenne on kuitenkin optimistinen ja usko TEM:n mahdollisuuksiin nousta valtionhallinnon esimerkiksi on luja.

5.3 Kohti rajatonta organisaatiota

Verkkopohjaisen haastattelun vastauksissa korostuivat erityisesti verkostomainen yhteistyö yli rajojen, tiedon jakaminen ja verkon mahdollisuuksien hyödyntäminen sekä esimiestyön tärkeys. Nämä kolme teemaa keräsivät selvästi eniten kommentteja kaikkiin kysymyksiin. Lisäksi huomiota saivat toimintatapojen päivittäminen sekä työryhmien ja tapaamisten epämuodollisuuden lisääminen. Näiden alueiden korostaminen on vastaajien mukaan siis avain TEM:n matriisiorganisaation kehittämiseen.

Erytisesti yhteistyön merkityksen korostuminen viittaa selvästi TEM:n hyviin mahdollisuuksiin organisaation rajattomuuden saavuttamiseksi. Horisontaalisen yhteistyön avulla organisaation rajapinnat alkavat vähitellen hävitä, eikä hankkeita tai työryhmiä perustettaessa ole väliä, mistä päin organisaatiota osallistajat tulevat, vaan ainoastaan osaaminen merkitsee. Näin organisaatiosta muodostuu vähitellen verkostomaisempi, jossa henkilöstön osaaminen on tärkeämpää kuin viralliset osasto- ja yksikkörajat. Verkostoajattelua tukee myös tiedon kulun tehostuminen, joka mahdollistaa työn ja tehtävien suorittamisen yli organisaatorajojen.

Horisontaaliseen yhteistyöhön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen motivoivia kannusteita ei TEM:ssä kuitenkaan vielä ole olemassa. Palkitsemisen tulisi perustua yhteistä tavoitetta edistäneisiin työsuorituksiin, eikä osaston tai muun erillisen toimintayksikön menestykseen. TEM:n organisaation toiminnan kannalta on kuitenkin ensisijaisen tärkeää tehdä näkyväksi yhteistyön ja horisontaalisuuden arvostus. Matriisiorganisaation edut tulevat esille vain, jos koko organisaatio on sitoutunut niiden tavoitteluun. Esimiesten vastuulla on motivaation ja kannustuksen luominen, joten myös esimiestyö nousi monissa vastauksissa esille.

”Esimiesten vastuuta ei voi liikaa korostaa. Heidän pitää poistaa mahdolliset yhteistyön esteet, kannustaa siihen ja vieläpä näyttää tietä omalla esimerkillään. Julkinen palkinta olisi paikallaan.”

”Poikkihallinnollisten hankkeiden päättymistä pitäisi juhlistaa ”Hyvä Me”-hengessä. Vuoden temiläisen valintaan pitäisi kaikkien temiläisten osallistua.”

Haastatteluvastauksissa, erityisesti vapaan vastaustilan kommentteissa, tuli esiin mielenkiintoinen ajattelutapa matriisiorganisaation toiminnasta. Matriisiorganisaatorakenteen ja matriisimaisen toiminnan välille toivottiin selkeyttä. Organisaation matriisirakennetta ja sen sisällä tapahtuvaa toimintaa ei tämän ajattelutavan mukaan pidetä toisiaan tukevinä. Yhteistyön ja verkostojen luomisen ei siis ajatella riippuvan organisaatorakenteesta, vaan ainoastaan sen sisällä toimivien ihmisten suhteesta. Tämä on perustellusti yksi tapa nähdä asia, mutta matriisirakennetta ei myöskään pitäisi nähdä esteenä tälle toiminnalle vaan pikemminkin sen mahdollistajana.

Vastauksissa haluttiin tuoda esille myös ero horisontaalisen osastojen yhteistyön ja erillisten matriisitoimintojen eli yksiköiden toiminnan välille. Näillä ”matriisiyksiköillä” eli matriisin horisontaalisilla yksiköillä on kommenttien mukaan vastuu matriisimaisen toiminnan varmistamisessa. Horisontaalista, osastojen välistä yhteistyötä ei näin ollen nähdä matriisinomaisena toimintana. Ainoastaan horisontaalisten yksiköiden tehtävät miellettiin matriisin toiminnaksi. Matriisitoiminta ja ”todellinen työ” haluttiin näin selvästi erottaa toisistaan. Vertikaalisten osastojen ja horisontaalisten yksiköiden välistä yhteistyötä ei korostettu, vaikka se on määritelmien mukaan koko matriisiorganisaation alkuperäinen tarkoitus.

”Kun selvitetään ministeriön ”matriisiorganisaation” toimintaa, tulisi ehkä jakaa asia kahteen osaan: 1. eri organisaatioyksiköiden välisen yhteistyön toimivuuteen horisontaalisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja 2. varsinaisten matriisitoimintojen arviointiin (= sama resurssi on kahden vastualueen käytössä ja eri esimiesten johtamaa).”

Ajatuksena tällaisissa kommentteissa oli, että vertikaaliset osastot toimivat substanssiosajina ja horisontaalisten yksiköiden tulisi entistä enemmän keskittyä huolehtimaan matriisin toiminnasta. Yksiköiden merkitys oli jäänyt myös epäselväksi muutamalle vastaajalle, sillä niiden ei ajatella onnistuneen ”matriisimaisen toiminnan” toteutuksessa. Virallisesti TEM:ssä ei kuitenkaan ole nimetty matriisiyksiköitä, vaan horisontaalisten yksiköiden on ajateltu muodostavan ristikkäisiä vastuita vertikaalisten osastojen kanssa matriisiorganisaation määritelmän mukaisesti. Kaikilla toimintayksiköillä pitäisi siis olla yhtä suuri vastuu matriisimaisen toiminnan toteutumisesta.

Suurella osalla vastauksia oli kuitenkin ymmärretty TEM:n matriisiorganisaation perimmäinen olemus. Matriisiorganisaation onnistuminen ei vastaajien mukaan riipu rakenteista ja prosessien määrittelystä, vaan ihmisten tekemisestä ja asenteista. Itse rakennehan ei voi epäonnistua, vaan siinä onnistutaan ainoastaan hyvän johtamisen ja oikeanlaisen toiminnan avulla.

”Rakenteet uudistuvat vain käytännön työn kautta. Tuloksia ei voi mitata heti uudistusten jälkeen, vaan vasta sitten, kun apparaatti alkaa oikeasti tuottaa tehokkaammin ja parempaa tulosta.”

”Matriisiorganisaation onnistuminen ... riippuu ihmisistä ja heidän toimintatavoistaan. Keskeistä on saada kaikki oivaltamaan yhdessä tekemisen ja erilaisen osaamisen yhdistämisen lisäarvo: useimmiten $1 + 1 =$ enemmän kuin 2.”

Positiivisen kysymyksen asettelun kautta vastaajat tunnistivat uusia asioita, jotka eivät välttämättä aikaisemmin ole tulleet esille. Aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Hart ym. 2008) AI:n soveltamisen avulla esimiesten itsetuntemus sekä sitoutuminen niin ihmisiin kuin

organisaation muutokseen ovat lisääntyneet. Näiden onnistumisten ja hyvien toimintatapojen levittämisen avulla voidaan kehittää TEM:tä edelleen kohti organisaation rajattomuutta.

6 TULKINTOJA ERI NÄKÖKULMISTA

Muodostaakseni tapaustutkimukseni kohteesta, työ- ja elinkeinoministeriöstä, mahdollisimman kattavan ja tarkan kuvan, on tulkintoja tarpeen tehdä monesta eri näkökulmasta. Tulkinnoissa käytän hyväksi sekä verkkopohjaisesta haastattelusta että muistakin lähteistä saamaani materiaalia.

Tässä kappaleessa käyn ensin läpi TEM:n organisaatiomuutoksen kehityskaarta monipuolisen materiaalin valossa ja sen jälkeen analysoin kyselyvastauksia pidemmälle teorian avulla. Lopuksi huomioin myös tutkimusmenetelmän ja tapaustutkimuksen vaatimien rajoitteiden vaikutuksen tutkimuksen tuloksiin.

6.1 Tulkintoja TEM:n kehityskaaresta

TEM:n rakenteellinen muutos toteutettiin, jotta työ- ja elinkeinopolitiikkalohkojen vastuualueet saataisiin yhdistämällä vahvistettua. Vaikka organisaatorakenteen muutos oli vastaus muuttuvaan toimintaympäristöön, oli sen tarve havaittu myös sisäisesti. Pelkkä ulkopuolisten voimien sanelema muutos ei voi nimittäin onnistua; muutosvalmiuden ja –halun tulee lähteä organisaatiosta sisältäpäin.

Nyt noin kaksi vuotta ministeriöiden yhdistämisen jälkeen voidaan edelleen sanoa muutoksen olevan kesken, mutta selkeää edistystä voidaan havaita. Seurattuani kohdeorganisaation toimintaa noin vuoden ajan ja analysoituani kaksi erilaista henkilöstölle tehtyä tutkimusta, on tulosten vertailu mahdollista. Vaikka keväällä 2009 tehdyn henkilöstökyselyn ja tätä tutkimusta varten kerätyn verkkopohjaisen haastattelun kysymysten tavoitteet ja muotoilut erosivat selkeästi toisistaan, molemmissa nousi esille samankaltaisia asioita. Jälkimmäisen kyselyn, eli tätä tutkimusta varten toteutetun verkkopohjaisen haastattelun, tulokset olivat

ehdottomasti positiivisempia, johtuen toki myös AI:n mukaisesta muotoilusta. Kuitenkin erityisesti vastausten kirjoitustapa ja niissä käytetyt termit olivat kehittyneet edelliseen kyselyyn verrattuna. Esimiehet olivat selvästi tietoisempia organisaation ”oikeasta tavasta toimia” kuin aikaisemmin. Oikeita asioita on siis syksyn aikana nostettu keskusteluissa esille.

Vuoden 2009 keväällä tehdyn henkilöstökyselyn perusteella TEM:n organisaation sisäisestä toiminnasta tunnistettiin monia asioita ja ongelmia, joista erityisesti muutama korostui merkittävytydellään. Nämä olivat matriisiorganisaation toimimattomuus ja yhteistyön puute, konsernistrategian etäisyys käytännön työstä sekä ministeriön henkilöstön tehtävien epäselvyys. Samat teemat nousivat esille myös tätä tapaustutkimusta varten kerätyssä aineistossa, mutta aikaisempaa positiivisemmassa valossa. Matriisiorganisaation toimivuudessa on havaittu parantumista, rajaton yhteistyö on lisääntynyt, konsernistrategia koetaan nyt selkeämmäksi sekä enemmän yhteiseksi ja toimintayksiköiden väliset roolitkin ovat alkaneet selkiytyä.

Viimekevähisen henkilöstökyselyn tulokset otettiin TEM:ssä vakavasti ja teemoja painotettiin myös syksyn 2009 esimiesfoorumien keskusteluissa. Keskusteluissa todettiin, että matriisiorganisaatiolle on pyrittävä luomaan pelisäännöt, joita noudattamalla sen hyödyt saadaan entistä tehokkaammin käyttöön. Keskusteluissa korostuivat lisäksi sisäisen liikkuvuuden, tiedon jakamisen ja avoimen keskustelun merkitys yhteistyön muodostamiselle. Myös organisaation oppimisen ja osaamisen koettiin lisääntyneen yhteistyön avulla. Epävirallisten verkostojen nähtiin luovan työhön siinä tarvittavaa joustavuutta, nopeutta ja vapaamuotoisuutta. Näitä teemoja korostamalla on jo kahden kyselyn perusteella vuoden aikana päästy paljon eteenpäin.

Tietoisuus ja ymmärrys TEM:n matriisiorganisaation toiminnasta on siis selvästi kasvanut ja kehittynyt. Tällä hetkellä esimiehet tietävät, miten matriisiorganisaation pitäisi toimia. Kuitenkin erityisesti käytännön toimintatapojen tasolla on vielä epäselvyyksiä siitä, kuinka asiat todella hoidetaan ja kuka niistä vastaa. Etenkin esimiehet oivaltaessaan voivat osaamisellaan ja vaikutusvallallaan levittää edelleen hyviksi havaittuja toimintatapoja. Näin toimimalla koko organisaatiolla on vähitellen mahdollisuus omaksua matriisin etua palvelevat toimintatavat, jotka vievät TEM:n organisaatiota yhteisvoimin ja tehokkaasti kohti asetettuja tavoitteita.

TEM-konserni päivitti tutkimusprosessin aikana myös ministeriön konsernistrategiaa, jossa tulee aikaisempaa selkeämmin esille yhteistyön tärkeys ja voima matriisiorganisaation tavoitteiden saavuttamisessa.

*”Tavoitteen saavuttaminen edellyttää ministeriöltä **vahvaa johtajuutta ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä**. Matriisiorganisaatio antaa hyvät valmiudet yhdistää eri politiikkalohkot vahvaksi, kokonaisvaltaiseksi kehittämispolitiikaksi. TEM-konserni on omalla esimerkillään kehityksen kärjessä sekä sisäisessä konsernin tavassa toimia, työvälineissään että kehittäessään työelämään liittyviä toimenpiteitä. Konsernissa kannustetaan laajaan yhteydenpitoon, osaamisen kehittämiseen sekä uudistumiseen ja vakiintuneiden toimintalinjojen ja tapojen kyseenalaistamiseen. Luovuutta suositaan ja tiedostetaan uusiin ratkaisuihin liittyvät riskit. Ajanmukaisilla työvälineillä parannetaan konsernin tiedon, osaamisen ja näkemyksen hyödyntämistä.”*

(TEM:n konsernistrategiasta, 25.2.2010)

Konsernistrategian uusimmassa, helmikuussa 2010 päivitettyssä versiossa TEM:n missio muotoutuu yhdestä yhteisestä tavoitteesta, työllisyyden saavuttamisesta. Tavoitteen ollessa yksinkertainen ja selkeä, voidaan kaikki tekeminen myös yksilötasolla johtaa tähän yhteiseen tehtävään. Kun kaikki virkamiehet, osastot ja yksiköt sisäistävät oman merkityksensä yhteisen mission tavoittelussa, myös yhteistyön muodostuminen helpottuu. Vastuita ja tehtäviä yhdistelemällä muodostetaan kokonaisuus, joka tehokkuudellaan maksimoi onnistumismahdollisuudet tavoitteen saavuttamisessa. Lisäksi yleinen työmotivaatio kasvaa, kun jokainen konsernissa ymmärtää toimintansa merkityksen yhteisen tavoitteen kannalta.

Konsernistrategiaa pidetään vahvasti TEM:n toimintaa ohjaavana ohjenuorana, joten myös vahvaan johtajuuteen sekä eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön kiinnitetään jatkossa tarkasti huomiota. TEM:n omissa virallisissa lausunnoissa ja dokumenteissa sisäistetään jo erinomaisesti matriisiorganisaatorakenteen tavoitteet. **Haasteena on vielä niiden käytäntöön soveltaminen ja toimintaan kannustaminen.**

6.2 Tulkintoja TEM:n organisaation rajattomuudesta

Verkkopohjaisen haastattelun vastausten perusteella TEM:n organisaation rajattomuutta tavoittelevat piirteet alkavat vähitellen näkyä. Organisaatorakenne ja siinä toimiminen mielletään aikaisempaa paremmin kokonaisuutena. Vaikka tärkeinä pidettyjä toimintatapoja, kuten rajatonta yhteistyötä, verkostoitumista ja kanssakäymisen epävirallisuutta, ei vielä TEM:ssä välttämättä mielletä rajattoman organisaation tunnusmerkeiksi, juuri näiden toimintatapojen tunnistaminen ja kehittäminen on organisaation tulevaisuuden kannalta ensisijaisen tärkeää.

Appreciative Inquiry:n avulla tutkimuksessa pystyttiin tunnistamaan positiivisia käytänteitä ja onnistuneita toimintatapoja, joita edelleen kehittämällä TEM:n organisaatio voi onnistua sisäisen rajattomuuden saavuttamisessa. AI-menetelmää voidaan myös jatkossa pitää TEM:n organisaation jatkuvan uudistumisen tukena, jotta hyvien toimintatapojen valikoima kasvaisi entisestään.

6.2.1 Matriisiorganisaatiosta yhteistyöverkostoksi

Hyvin toimiessaan matriisiorganisaatiolla on mahdollisuus reagoida tilanneherkästi ja ennakoita toimintaympäristön muutoksia. Optimaalinen tilanne matriisiorganisaatiolle syntyy silloin, kun sen osat muodostavat enemmän kuin toistensa summan. Tämä on se pääasiallinen lisäarvo, joka myös TEM:n matriisiorganisaatiolla on jatkuvasti tavoitteena.

Matriisiorganisaation lisäarvon saavuttaminen vaatii yhteneväisen **toimintayksiköiden verkoston**, jonka rajapinnoilla saavutetaan synergiaetuja. Toimintayksiköt ovat tällöin erikoistuneita, mutta toimivat silti verkostomaisesti. Vaikka TEM:n matriisiorganisaation ei kaikkien vastaajien perusteella voidakaan vielä ajatella toimivan täydellä teholla, on sen toiminnassa tapahtunut huomattava kehitys viimeisen vuoden aikana. Monissa haastatteluvastauksissa korostui uusien verkostomaisten toimintatapojen lisääntyminen, joiden avulla yhteistyön määrää on saatu kasvatettua. Ajattelutavan voidaan siis todeta muuttuneen: tavoitteet ja resurssit niiden saavuttamiseen nähdään nyt aikaisempaa paremmin koko organisaation yhteisinä.

Yhteistyön lisääntyminen näkyy tällä hetkellä TEM:ssä pääasiassa tietynlaisissa horisontaalisissa hankkeissa, joihin kerätään jäsenet eri puolilta organisaatiota. Tämä hyväksi havaittu käytäntö voitaisiin ottaa vielä laajemmin käyttöön epävirallisemmissakin projekteissa, jolloin näkökulmien monipuolisuus saataisiin hyödynnettyä paremmin. Verkkopohjaisen haastattelun vastauksissa arvostettiin horisontaalisuudessa juuri monipuolisempia tarkastelumahdollisuuksia ja tätä kautta myös muilta oppimista. Erityisen positiivisesti korostettiin yhteisten hankkeiden epävirallista luonnetta, jolloin yhteistyön muodostuminen koettiin helpommaksi. Yhteistyön onnistumisen kannalta ei kuitenkaan ole väliä, onko se virallista vai epävirallista, kunhan yhteistyötä edistäviä toimintatapoja hyödynnetään.

Jotta TEM:n matriisiorganisaatio toimisi vieläkin paremmin, on nämä tällä hetkellä ”matriisitoimintatavoiksi” mielletävät käytännöt saatava osaksi kaikkien virkamiesten jokapäiväistä työtä. Kun hyväksi havaitut toimintatavat saadaan vakiinnutettua käytännön työhön, ei niistä tarvitse puhua enää matriisimaisina käytäntöinä. Tällöin rajattomaan yhteistyöhön, verkostoitumiseen ja tiedon jakamiseen liittyvät, koko organisaatiota hyödyttävät toimintatavat ovat automaattisesti osa jokaisen ministeriöläisen työtä. Kun matriisitoimintaan ei tarvitse erikseen keskittyä tai kiinnittää huomiota, ei sitä myöskään voida enää nähdä substanssityöstä erillisenä toimintana, vaan kiinteänä ja tarpeellisena osana sitä.

Esimiesten vastuulla on, että hyväksi ja tehokkaiksi havaittuja toimintatapoja sovelletaan organisaation kaikilla tasoilla. Lisäksi niihin on osattava kannustaa ja näyttää esimerkillisesti mallia. Julkishallinnon organisaatiolle tyypillinen toimintatapojen jäykkyys ja muutoksen vastustaminen voivat olla esteitä uudistuksille, mutta toimintaympäristön muuttuessa uudet käytänteet muodostuvat kuitenkin vähitellen välttämättömiksi. Fauren (2006) mukaan muun muassa keskittyminen positiiviseen ja henkilöstön osallistaminen voivat vähentää muutosvastaisuutta. Vahvan johtajuuden merkitys siis korostuu, kun tavoitteena on luoda valtionhallinnon toimintatapoja uudistava edelläkävijä.

TEM:n matriisiorganisaatiosta puuttuu vielä sen toiminnasta virallisesti vastaava toimintayksikkö tai henkilö. Korpelan ja Mäkitalon (2008: 38) mukaan kansliapäällikön vastuulla on, että ministeriö toimii organisaationa hyvin. Kansliapäällikön tehtäviin kuuluu muun muassa organisaation kehittäminen, muutoksen edistäminen sekä nopean

reagointikyvyn varmistaminen. TEM:ssä kansliapäällikkö on nimennyt kyseisen vastuun horisontaalisen strategia- ja ennakointiyksikön alivaltiosihteerille. Työjärjestyksessä ei kuitenkaan ole erikseen mainintaa, mikä yksikkö tai ryhmä huolehtii, että matriisiorganisaatio toimii ja kehittyy jatkuvasti. Organisaatiossa on oltava virallinen taho, joka ottaa vastuun matriisin yhteisten tavoitteiden kehittämistä ja toteutumisesta.

Vaikka TEM:n matriisiorganisaatiolle nimettäisiin virallinen sen toiminnasta vastuussa oleva ja toiminnan kehittämiseen keskittynyt horisontaaliyksikkö, organisaation tavoitteet toteutuvat vain yhteisvastuullisuuden kautta. Tällä tarkoitetaan yhdessä yhteisen mission tavoittelua, johon jokaisella virkamiehellä on omalla työllään mahdollisuus, ja velvollisuus, osallistua. Matriisiorganisaatiossa työskentely ei siis ole substanssityöskentelystä erillään olevaa hallinnollista toimintaa, vaan tarkoittaa lähinnä uusien toimintatapojen sisäistämistä. Uudet toimintatavat edistävät yhteistyön muodostumista, jolloin myös yhteisen tavoitteen saavuttamisessa onnistutaan paremmin. Kun tämä ajatus ymmärretään, matriisissa työskentely nähdään sisäänrakennettuna osana kaikkea toimintaa. Tällöin **jokainen TEM:ssä työskentelevä on vastuussa matriisin toimivuudesta**. Matriisiorganisaatio ei toimi tarkoituksensa mukaisesti ilman jokaisen jäsenen täyttä panosta. Koko toiminta pohjautuu kuitenkin sisäisiin verkostoihin ja yhteistyöhön, joiden luominen on mahdollisuus kaikille.

Matriisiorganisaation ja sen sisäisen yhteistyön onnistuminen vaatii **tiedon jakamista** läpi koko organisaation. Jokaisella yksiköllä on erityisosaamista, joka hyödyttää koko organisaatiota. Johdon vastuulla on kannustaa yhteistyöhön ja tiedon jakamiseen, yksiköiden tehtävänä taas on muokata itsensä avoimeksi informaatiolle. (Goold & Campbell 2003) Kun koko organisaatio on selvillä toistensa asioista, on yhteistyötarpeita helpompi tunnistaa ja näin sisäinen verkostoituminen tehostuu. Tiedon jakamista ja entistä tehokkaampaa leviämistä voidaan edistää myös erilaisissa yhteisissä tilaisuuksissa, joissa onnistumiskokemusten jakaminen kehittää keskustelua ja lisää mielenkiintoa. Lisäksi voitaisiin hyödyntää erilaisia teknologisia sovelluksia. Verkkopohjaisen haastattelun vastauksissa ehdotettiin muun muassa sisäisten blogien tai muiden yhteisöjen perustamista. Näin jokaisella olisi mahdollisuus jakaa sekä vastaanottaa tietoa milloin ja missä vain. Myös sosiaalisen median sovellusten kautta voidaan saada hyvin tietoa siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu; mitä tehdään, kuka tekee, kuka on vastuussa ja mihin on mahdollisuus osallistua.

Eräs merkittävä puute TEM:n organisaation toiminnassa on edelleen kannusteiden vähäisyys ja uudistamisen näkökulmasta palkitsemisen väärät perusteet. Henkilöstöä kannustetaan vähän, ja silloinkin arvossa pidetään osasto- tai yksikkökohtaisia tuloksiin perustuvia saavutuksia. **Palkitsemisen** tulisi perustua yhteistä tavoitetta edistäneisiin työsuorituksiin, eikä osaston tai muun erillisen toimintayksikön menestykseen. TEM:n organisaation toiminnan kannalta on ensisijaisen tärkeää tehdä näkyväksi rajattoman yhteistyön arvostus. Palkitseminen on hyvä perustaa yhteistyöverkoston onnistumisille ja saavutuksille.

Kuten haastatteluvastauksissa monissa ehdotuksissa korostettiin, esimerkiksi vuoden TEM:läisen ja vuoden verkottujan palkinnot motivoisivat koko organisaatiota vielä paremmin työskentelemään yhteisten tavoitteiden hyväksi. Palkittavat valittaisiin tiettyjen kriteerien perusteella, jolloin vaikuttavina tekijöinä korostuisivat uudenlaisten toimintatapojen edistäminen, ei niinkään tulosten tai tavoitteiden saavuttaminen. Palkittavat äänestettäisiin kaikkien ministeriöläisten keskuudesta, jolloin hyvissä toimintatavoissa onnistuneita arvioitaessa äänestäjät pääsisivät itse pohtimaan myös omaa toimintaansa.

Organisaation rajattomuuden kehittäminen TEM:ssä tarkoittaa siis ensisijaisesti **horisontaalisten yhteistyösuhteiden lisäämistä, tiedon tehokkaampaa jakamista sekä uudenlaisten toimintatapoja tukevien kannusteiden kehittämistä**. Tällaiselle organisaatorajat ylittävälle toiminnalle on selvästi halua ja sen kautta saavutettavat synergiaedut tiedostetaan hyvin. Vie kuitenkin aikaa, ennen kuin muutos työtavoissa on näkyvissä koko organisaatiossa. Tämän takia on tärkeää tehdä onnistuneiden esimerkkien avulla näkyväksi, että uudet toimintatavat edistävät ja helpottavat työn tekemistä. Tällöin ne sisäistetään nopeammin osaksi käytännön työtä.

6.2.2 Appreciative Inquiry apuna muutoksessa

AI-prosessin avulla ihmiset oppivat tärkeitä piirteitä, joita tarvitaan organisaatioissa tänä päivänä (Hart ym. 2008). Appreciative Inquiry soveltuu näin ollen hyvin muutostilanteeseen. Menetelmän avulla muutoksesta voidaan etsiä ja tunnistaa positiivisia toimintamalleja, joista oppimalla organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa. AI nostaa muutoksesta esille uudenlaisia, positiivisia piirteitä myös organisaation tulevaisuuden suunnasta.

TEM:n organisaatiota voidaan siis alkaa edelleen kehittää tutkimuksessa esille tulleisiin, toimiviin käytänteisiin perustaen. AI-prosessi ei kuitenkaan luo valmista toimintasuunnitelmaa organisaation muutosprosessiin, vaan **haastaa koko organisaation osallistumaan ja kehittämään** sen itse löydettyjen **menestystekijöiden perusteella**. Organisaation jäsenten tulee näin ollen itse olla aktiivisia muutoksen aikaansaamiseksi.

Vaikka onnistuneiden toimintatapojen ja toimivien käytänteiden korostaminen on organisaation kehittämisessä hyvin kannattavaa, on käytännössä pakko ottaa huomioon myös organisaation jatkuvasti muuttuvat ongelmakohdat ja niihin tarttuminen. AI:n avulla voidaan kuitenkin nostaa esille tärkeitä ja kehittämisen arvoisia asioita, minkä kautta organisaation yhteinen tulevaisuuden tavoite koetaan positiivisemmin. Tämä yhdistettynä ongelmakohtien poistamiseen luo kokonaisvaltaisen organisaation kehittämismenetelmän.

Vaikka koko verkkopohjainen haastattelu oli muotoiltu positiiviseksi, löytyi vastauksista myös jonkin verran negatiivisuutta organisaatiomuutosta ja TEM:n matriisiorganisaatiota kohtaan. Tämä vahvistaa sen tosiasian, että TEM:n organisaatio on yhä muutosvaiheessa, eivätkä toimintatavat tai käytänteet ole vielä vakioituneet koko organisaation tasolla. Kuitenkin selvä enemmistö vastaajista osasi jo löytää sekä tunnistaa työstään tapauksia ja toimintatapoja, jotka ovat parantuneet organisaatiomuutoksen myötä. Tästä eteenpäin näiden käytänteiden laajempaa soveltamista varten tarvitaan vahvaa johtajuutta ja esimiehiä, jotka vastaavat toimivien asioiden edelleen kehittämisestä.

Ydinjoukon, tässä tapauksessa TEM:n esimiesten, tulee käsitellä AI:n avulla saatuja tuloksia sekä oppia niistä, minkä jälkeen onnistuneita toimintatapoja on päivittäisessä työssä kokeiltava ja sovellettava laajemmin koko organisaatiossa (Cooperrider & Whitney 2005: 47). Johtajien ja esimiesten vastuulla on ottaa AI-prosessista opiksi, tunnistaa sieltä tärkeimpiä toimintatapoja ja rohkaista niiden kehittämiseen. Johdon tuki on ensisijaisen tärkeää tulosten uskottavuuden ja vaikuttavuuden kannalta (Cooperrider & Whitney 2005: 45).

Jotta AI-prosessista saataisiin irti suurin mahdollinen etu, **verkkopohjaisen haastattelun tulokset olisi hyvä ottaa käsittelyyn yhteisessä tilaisuudessa**, mikä mahdollistaa vuorovaikutuksellisen kommentoinnin ja arvioinnin. Yhdessä esimiesten kesken voidaan sopia, mitä hyviä toimintatapoja lähdetään erityisesti painottamaan omassa ja yhteisessä

toiminnassa. Vähitellen positiivisten käytäntöjen soveltamisen kautta koko organisaatio on lähempänä visioitua tulevaisuuden tilaa.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tapaustutkimuksen kohteen luonteesta ja vaatimuksista johtuen tutkimus pyrittiin kaikilta osin rajaamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen kohteena toimi työ- ja elinkeinoministeriö, ei koko TEM-konserni hallinnonaloineen. Näin ollen keskityin ainoastaan organisaation sisäisiin rajoihin ja niiden häviämiseen. Otosta valittaessa mukaan haluttiin tasapuolisesti kaikki työ- ja elinkeinoministeriön esimiestehtävissä olevat virkamiehet. Tällöin osallistujia oli ympäri organisaatiota ja näin saatiin koottua riittävän kattavia sekä muuhun organisaatioon yleistettävissä olevia tuloksia. Otoksessa oli loppujen lopuksi 76 virkamiestä.

Suuri otoskoko aiheutti rajoituksia myös tutkimusmenetelmän, Appreciative Inquiry, käytössä. TEM:n ensimmäisestä AI-kokeilusta ei muodostunut oppikirjaesimerkkiä, sillä menetelmää sovellettiin hyvin vahvasti ympäröiviin olosuhteisiin ja sen sanelemiin rajoituksiin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei tutkimus olisi onnistunut, se ei vain sellaisenaan täytä virallisesti kaikkia AI:n yksityiskohtaisia vaatimuksia. Kuitenkin AI on menetelmänä melko joustava. TEM:n tapauksessa AI:n avulla pyrittiin etsimään organisaation toimivia käytänteitä sekä onnistuneita toimintatapoja ja niinpä haastattelukysymykset muotoiltiin positiivisen kautta ja lisäksi ne noudattivat AI-prosessin vaiheiden järjestystä. Itse prosessia ei kuitenkaan toteutettu olosuhteiden sanelemien ehtojen takia yhteisessä ”huippukokouksessa”, vuorovaikutuksen ja ryhmäkeskustelujen kautta.

Rajoitteista johtuen tutkimusaineisto oli ehkä suppeampaa kuin esimerkiksi henkilökohtaisilla haastatteluilla olisi saatu kerättyä. Kirjallisessa haastattelussa omat ajatukset on vaikeampi pukea sanoiksi, jolloin vastaukset muodostuvat yksinkertaisemmiksi. Yleisesti verkkopohjaiseen haastatteluun tulleet vastaukset olivatkin melko tiiviitä, eikä niissä jäänyt juurikaan varaa monitulkintaisuudelle. Lisäksi vuorovaikutuksen puuttuessa vastaukset ja tarinat eivät rakentuneet yhdessä pohtimisen seurauksena, joten jokainen vastaaja kokosi tarinat vain omista kokemuksistaan ilman muiden vaikutusta. Jatkossa vuorovaikutuksellisuuden puute voidaan kuitenkin paikata järjestämällä yhteinen tilaisuus,

jossa haastatteluvastauksia käydään läpi kommentoiden ja edelleen kehittäen. Näin saadaan yhteisesti päätettyä, mitä teemoja korostetaan organisaation kehittämiseksi tulevaisuudessa.

AI:n suppea soveltamistapa tuki kuitenkin tämän tutkimuksen tarkoituksia, vaikkei siitä muodostunutkaan täysin esimerkillistä tapaa hyödyntää Appreciative Inquiryä. Kun Appreciative Inquiryä hyödynnettiin tutkimuksen tiedonkeruussa verkkopohjaisen haastattelun muodossa, oli mahdollista tiukalla aikataululla kerätä aineisto suurelta otosjoukolta. Koska haastatteluun osallistuivat kaikki TEM:n esimiesasemassa toimivat virkamiehet, voitiin vastauksista hyvin muodostaa koko organisaation kattavia yleistyksiä. Vastaukset itsessään eivät kuitenkaan paneutuneet kovin syvälle ja lisäksi analyysistä teki pinnallisempaa henkilökohtaisen haastattelun ominaisuuksien, kuten elekielen ja kielellisten muotoilujen, puuttuminen.

Tämän tutkimuksen tarkoitukseen verkkopohjaisen haastattelun tulokset vastasivat kuitenkin odotusten mukaisesti olemalla laadukkaita ja hyvin selkeitä. AI-prosessin tullessa tutummaksi TEM:ssä voitaisiin viedä prosessi pidemmälle ja soveltaa sitä esimerkillisemmin vuorovaikutuksellisten haastattelujen ja tapaamisten muodossa. Tulevaisuuden jatkotutkimusaiheista kerron lisää 7. luvun lopussa.

7 YHTEENVETO JA JATKOTUTKIMUSSUOSITUKSET

TEM-konsernin laajaan tieto- ja osaamispääomaan perustuva yhteistyö mahdollistaa ennakoinnin, nopean reagoinnin ja tarkoituksenmukaiset, hyvin kohdistetut toimet koko hallinnonalalla sekä keskushallinnossa että alueilla. Ennakkoluulottomuus ja ajanmukaiset tavat toimia tekevät TEM-konsernista edelläkävijän. Tavoitteena on, että vuonna 2015 Suomen ja Euroopan kilpailukyky, työllisyys ja hyvinvointi ovat maailman kärkiluokkaa.

(TEM:n konsernistrategiasta, 25.2.2010)

TEM:n perustaminen on ollut olennainen osa Suomen valtionhallinnon uudistumista. Vaikka työ- ja elinkeinoministeriötä voidaan pitää tietynlaisena pioneerina, ei matriisiorganisaation soveltaminen kuitenkaan ole itsestänselvyys muille ministeriöille. TEM:n esimerkki on

osoittanut, että rohkeus uuden kokeiluun kannattaa, vaikka organisaatiouudistus on tuonut mukanaan lukuisia ongelmiakin, jotka ovat saattaneet osaltaan myös hidastaa TEM:n toimintaa. Tulevaisuuden kannalta riskinotto on kuitenkin kannattanut, sillä TEM:ssä ollaan parhaillaan omaksumassa uudenlaista toimintatapaa, joka on hyvin tehokas ja toimiva myös valtionhallinnon organisaatioissa. Verkostoituminen ja rajoja ylittävän yhteistyön lisääminen eivät kuitenkaan välttämättä vaadi organisaatorakenteen muuttamista, vaan pääasia on, että uudenlainen toimintatapa sisäistettäisiin yleiseksi käytännöksi.

Tällä hetkellä TEM:n matriisiorganisaatiossa on selkeästi havaittavissa tiettyjä painoalueita. Ylivoimaisesti tärkeimpänä on horisontaalisen ja verkostomaisen yhteistyön lisääminen vielä enemmän osaksi jokapäiväisiä töitä ja käytänteitä. Yhteistyön kehittymistä edesauttavat avoin keskustelu ja tiedonkulun tehostaminen verkkopohjaisten ratkaisujen avulla. Kannusteiden kehittäminen yhteistyöperusteisiksi on myös tärkeää, jotta palkitseminen todella tukisi matriisinmukaista toimintaa. Lisäksi työnkierto varmistaisi osaamisen tasapuolisen jakautumisen, jolloin jokaisesta organisaation toimintayksiköstä muodostuisi yhtä vahva ja omalla osaamisellaan yhteistä tavoitetta edistävä osa. Näissä muutoksissa vahvalla esimiestyöllä on suuri merkitys, sillä vastuu organisaation kehittämisestä on niillä, joilla on myös vaikutusvaltaa toteuttaa uudistuksia.

TEM sanoo olevansa valtionhallinnon edelläkävijä toimintatapojen ja käytänteiden soveltamisessa, mikä ei vielä riittävällä tasolla näy virkamiesten jokapäiväisessä työssä. Suurta ja ainutlaatuista organisaatiomuutosta ei kuitenkaan ole toteutettu turhaan, vaan muutoksen seurauksena on syntynyt paljon positiivisia ja toimintaa hyödyttäviä tuloksia. Tämän tutkimuksen myötä toimivia käytänteitä ja rakenteita on nyt näkyvästi tunnistettu; seuraavaksi niitä on ryhdyttävä kehittämään eteenpäin. Appreciative Inquiry on myös jatkossa hyvä työkalu TEM:n organisaation tulevaisuutta ajatellen, sillä ongelmien etsiskelyn sijaan se perustaa organisaation kehittämisen onnistumisiin.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa laaja käsitys TEM:n tilanteesta kaksi vuotta organisaatiomuutoksen jälkeen. Nyt kun tiedetään, että organisaation jäsenten toiminta ja ajattelu on kehittynyt matriisin kannalta oikeaan suuntaan, on tärkeää ylläpitää tätä tietoisuutta. Oikeanlaisten ja toimivien käytänteiden tunnistaminen on välttämätöntä ajatuksen tasolta käytäntöön, josta se vähitellen vakiintuu jokapäiväiseen toimintaan. Tämän jälkeen ei

enää pitäisi olla edes mahdollista erottaa substanssitekemistä ja matriisitoimintaa; kaikki tekeminen olisi TEM:n tavoitteen edistämiseksi tehtävää työtä.

Lisäksi olisi tärkeää selventää vielä entisestään erityisesti horisontaalisten yksiköiden roolia TEM:n matriisiorganisaatiossa. Tällä hetkellä matriisiorganisaation tehokasta toimintaa haittaa epäselvyys matriisimaisen toiminnan vastuista, sillä työjärjestyksessä ei ole nimetty mitään toimintayksikköä virallisesti huolehtimaan matriisista. Vastuu on ainoastaan sanallisella sopimuksella siirretty kansliapäälliköltä strategia- ja ennakointiyksikön alivaltiosihteerille. Vastuun määrittäminen on vastausten perusteella organisaation jäsenille tärkeää, vaikka lopulta jokainen organisaation jäsen on yhteisesti vastuussa TEM:n matriisiorganisaation onnistuneesta toiminnasta. Tehtävään nimetyn toimintayksikön tai ryhmän on kuitenkin lähdettävä edistämään ja näkyvästi kannustamaan matriisille ominaisten toimintatapojen kehittymistä. Tähän liittyy kiinteästi myös palkitsemisperusteiden uudistaminen.

AI:n käyttöä voisi suositella jatkettavan TEM:ssä, sillä Cooperriderin ja Whitneyyn (2005: 5) mukaan korostamalla toimivia käytänteitä ja niiden soveltamista organisaation toiminta kehittyi tehokkaammin kuin ongelmakohtiin keskittymällä. Olemassa olevien ongelmien korjaaminen on toki välttämätöntä, mutta TEM:n tulevaisuuden kannalta keskittyminen onnistuneisiin toimintatapoihin vie organisaatiota pidemmälle ja nopeammin eteenpäin.

Kun AI on havaittu tämän tutkimuksen jälkeen hyväksi menetelmäksi organisaation kehittämisessä, voidaan sitä jatkossa soveltaa syvällisemmin ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla. AI:n ottaminen mukaan erilaisiin kokouksiin, foorumeihin ja keskusteluihin mahdollistaa uusien, henkilökohtaisten tarinoiden löytymisen. Menetystarinoita ja kokemuksia voitaisiin kerätä myös kahdenkeskisten haastattelujen kautta, jolloin kuvausten tulkinnasta saadaan monipuolisempaa.

TEM:n kannalta tarpeellista olisi myös tutkia myös organisaation rajattomuutta suhteessa konsernin hallinnonalan yksiköihin ja muihin ministeriön ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin. Kun horisontaalinen, rajoja ylittävä yhteistyö koetaan tehokkaaksi ja onnistuneeksi TEM:n organisaation sisällä, voidaan sitä pyrkiä tavoittelemaan laajemmin myös organisaatorajojen ulkopuolelle. Haastatteluvastauksissa painottuikin, että tulevaisuuden kannalta ministeriön

menestymisen mahdollistamiseksi on ensisijaisen tärkeää hyödyntää kaikkea ulkopuolella olevaa osaamista niin Suomessa kuin kansainvälisesti.

Tämä tutkimus ja sen tulokset ovat jälleen vieneet TEM:n matriisiorganisaatiota askeleen eteenpäin sen muutosprosessissa. Henkilöstön keskuudesta kerätyt menestystarinat luovat hyvän pohjan tulevaisuuden organisaation kehittämiseksi. Onnistuminen vaatii kuitenkin koko organisaatiolta sitoutumista sekä TEM:n esimiehille entuudestaan tuttua TEkemisen Meininkiä.

LÄHDELUETTELO

TEM:n materiaalit:

Ryhmätyöaineistot / Joensuu Antti:

- TEM:n laajennettu esimiesfoorumi: ”TEM – Tekemisen Meininki”, 8.10.2009 Balderin Sali, Helsinki.
- TEM:n laajennetun esimiesfoorumin vetäytyminen, 19.11.2009 Haikon kartano, Porvoo.

Koskimies: TEM:n konsernistrategian toteuttaminen – Verkkokyselyn vastausten analysointia, Raportti: Kesä 2009.

Työ- ja elinkeinoministeriön perustaminen – Strategiset lähtökohdat, 7.8.2007. Luettu 26.1.2010:

http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/2007-09-20-01/tem_strategia07082007.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriön työjärjestys, 25.6.2008.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernistrategia: Uudistuva suomalainen työ- ja elinkeinopolitiikka, 3.3.2009.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) konsernistrategia: Suomalaisen työ- ja elinkeinopolitiikan valintoja, 25.2.2010.

www.tem.fi, luettu 7.2.2010

Kirjallisuuslähteet:

Abbot A. (1995): Things of boundaries. *Social Research*, Vol. 62, No. 4, p. 857-882.

Ashkenas R., Ulrich D., Jick T. & Kerr, S. (2002): *The Boundaryless Organization – Breaking the chains of organizational structure*. Second edition. Jossey-Bass by John Wiley & Sons, Inc: San Francisco.

Ashkenas R. (1999): Creating the boundaryless organization. *Business Horizons*, September-October 1999, p. 5-10.

Atkinson P. (2003): Managing chaos in a matrix world. *Management Services*, November, p. 8-11.

Balogun J., Gleadle P., Hailey V. H. & Willmott H. (2005): Managing change across boundaries: Boundary-shaking practices. *British Journal of Management*, Vol. 16, p. 261-278.

Bartlett C. A. & Ghoshal S. (1990): Matrix management: Not a structure, a frame of mind. *Harvard Business Review*, July-August, p. 138-145.

Brown J., Waterhouse J. & Flynn C. (2003): Change management practices – Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 16, No. 3, p. 230-241.

Bushe G. R. & Kassam A. F. (2005): When is Appreciative Inquiry transformational? A meta-case analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41 No. 2, June 2005, p. 161-181.

Cooperrider D. L. & Whitney D. (2005): *Appreciative Inquiry – A Positive Revolution in Change*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Cross R. L., Yan A. & Louis M. R. (2000): Boundary activities in ‘boundaryless’ organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. *Human Relations*, Volume 53(6), p. 841-868.

Devanna M. A. & Tichy N. (1990): Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human Resource Management*, Winter, Vol. 29, N. 4, p. 455-471.

Eriksson P. & Koistinen K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskuksen julkaisuja 4/2005, saatavilla osoitteesta
http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkajulkaisu_tapaustutkimus.pdf
f. Luettu 23.11.2009.

Eriksson P. & Kovalainen A. (2008): *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

Faure M. (2006): Problem solving was never this easy – Transformational change through Appreciative Inquiry. *Performance Improvement*; Oct 2006, vol. 45, no. 9, p. 22-31.

Goold M. & Campbell A. (2003): Structured networks – Towards the well-designed matrix. *Long Range Planning* 36, p. 427-439.

Harju S. (2008): Organisaatiokulttuurin ja johtamisarvojen muotoutuminen – Haastattelututkimus työ- ja elinkeinoministeriön perustamisvaiheista. Hallintotieteen pro gradu-tutkielma, Vaasan yliopisto.

Hart R. K., Conklin T. A. & Allen S. J. (2008): Individual leader development: An Appreciative Inquiry approach. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 5 October, p. 632-650.

Hirschhorn L. & Gilmore T. (1992): The new boundaries of the "boundaryless" company. *Harvard Business Review*, May-June 1992, p. 104-115.

Huttunen P. (1994): *Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa*. Weilin+Göös: Juva.

Johnson G. & Leavitt W. (2001): Building on success: Transforming organizations through an Appreciative Inquiry. *Public Personnel Management*, Vol. 30 No. 1, Spring 2001, p. 129-136.

Juppo V. (2005): Organisaation muutoksen johtaminen julkisella sektorilla. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja*, 2/2005, s. 102–115.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009): *Organisaatiomuutos*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Klarner P., Probst G. & Soparnot R. (2008): Organizational change capacity in public services: The case of the World Health Organization, *Journal of Change Management*, Vol. 8, No. 1, March 2008, p. 57-72.

Korpela J. & Mäkitalo R. (2008): *Julkishallinto murroksessa – rohkeutta ja vauhtia murrokseen*. Edita Publishing Oy.

Kuusela P. & Kuittinen M. (2008): Organisaatiotutkimuksen suuntaukset ja muutoksen tarkastelun näkökulmat, teoksessa Kuusela P. & Kuittinen M. (toim.) (2008): *Organisaatiot muutoksessa*. Suomi: UNIPress.

Leana C. R. & Barry B. (2000): Stability and change as simultaneous experiences in organizational life. *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, p. 753-759.

Lindström K. (2004): Organisaatiomuutos – muoti vai pakko. *Ryhmätyö*, 2/2004, s. 7-12.

Meyer C. B. & Stensaker I. G. (2006): Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, p. 217-231.

Overholt M. H. (2002): Flexible organizations: Using organizational design as a competitive advantage. *Human Resource Planning*, p. 22-32.

Salminen A. (2008): Evaluating the new governance of the welfare state in Finland, *Intl Journal of Public Administration*, 31, p. 1242-1258.

Santalainen T. & Huttunen P. (1993): *Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa*. Valtionhallinnon kehittämiskeskus ja Weilin+Göös.

Sy T. & D'Annunzio L. S. (2005): Challenges and strategies of matrix organizations: Top-level and mid-level managers' perspectives. *Human Resource Planning*, Vol. 28 Issue 1, p. 39-48.

Temmes M. (1992): *Julkiset asiantuntijaorganisaatiot*, Valtion painatuskeskus, Helsinki.

Temmes M. (2009): *Kurkistus nurkan taakse – Suomen hallinnon kehitys vuoteen 2009 ja tulevaisuuden kehitysnäkymiä*. Suomen poliittinen järjestelmä – verkkokirja, Helsingin yliopisto.

<http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/valtionhallinto/jatkuvuutta-ja-muutosta/temmes-hallinnon-muutos-vuoteen-2009>. Luettu 15.3.2010.

Temmes M. & Kiviniemi M. (1995): *Muutoksen mahdollisuudet – Arviointeja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämistä 1990-luvulla*. Painatuskeskus Oy, Helsinki.

Whitney D. (1998): Let's change the subject and change our organization: An Appreciative Inquiry approach to organization change. *Career Development International*. Bradford:1998. Vol. 3, Iss. 7, p. 314-.

Whitney D. & Schau C. (1998): Appreciative Inquiry: An innovative process for organization change, *Employment Relations Today*, Hoboken: Spring 1998, Vol. 25, Iss. 1, p. 11-21.

Wischnevsky J. D. (2004): Change as the winds change: The impact of organizational transformation on firm survival in a shifting environment. *Organizational Analysis*, Vol. 12, No. 4, p. 361-377.

Yin, R. (2003): *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks, Sage.

LIITTEET

Liite 1. Verkkopohjaisen haastattelun rakenne

Olen kauppatieteen kandidaatti Maijastiina Koskimies ja opiskelen viidettä vuotta Aalto yliopiston kauppakorkeakoulussa (Helsingin kauppakorkeakoulu) pääaineenani johtaminen. Tämä kysely on osa pro gradu – tutkielmaani, jossa tutkin TEM:n organisaatiomuutosta.

Työ- ja elinkeinoministeriön matriisiorganisaation tavoitteena on horisontaalisen yhteistyön lisääminen ja sitä kautta synergiaetujen saavuttaminen sekä yhteiskunnallisen vaikuttavuuden parantuminen. Kesällä 2009 analysoin konsernistrategian pohjalta henkilöstölle tehdyn verkkopohjaisen kyselyn vastauksia, joissa korostui matriisiorganisaation toimimattomuus ja yhteistyön puute. Näihin ongelma-kohtiin paneuduttiin syksyllä 2009 johdon tilaisuuksissa, muun muassa laajennetun esimiesfoorumin vetäytymisessä Haikossa 19.11.

Ongelmien tunnistamisen lisäksi on tärkeää ja tarpeellista selvittää, mitä hyvää organisaatiouudistuksesta on seurannut. Kyselyllä pyritään edelleen syventämään pohdintoja matriisiorganisaation horisontaalisesta yhteistyöstä ja organisaation sisäisten rajojen häviämisestä. Nyt keskitytään kuitenkin onnistumisiin.

Kyselyssä vastataan neljään avoimeen kysymykseen kertomalla omaan työhön ja johtajuuskokemuksiin liittyviä oivalluksia ja esimerkkejä. Lisäksi lopussa on varattu mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Vastaustilaa ei ole rajoitettu. Kyselyyn osallistutaan nimettömänä, eli osallistujia ja vastauksia ei voida yhdistää keskenään.

Osallistumisesi kyselyyn on minulle ensiarvoisen tärkeää tutkimukseni onnistumiseksi.

Avoimet kysymykset:

1. Missä asioissa TEM:n matriisiorganisaatiosta on ollut erityistä etua?
2. Minkälaisia yhteistyöhön liittyviä hyviä toimintatapoja olet tunnistanut?
3. Miten näitä toimintatapoja voitaisiin laajemminkin hyödyntää ministeriön sisäisen yhteistyön kehittämisessä?
4. Miten TEM:stä tehdään valtionhallinnon toimintatapojen uudistaja?
5. Mitä muuta haluaisit tuoda esille?

Kiitos osallistumisesta!

Terveisin Maijastiina Koskimies

Työ- ja elinkeinoministeriön organisaatio 1.1.2010

