8.9.2015

**Muutoksentekijät valtionhallinnon poikkihallinnollisen kokeilukulttuurin rakentajina**

**Mistä lähdettiin liikkeelle ja missä ollaan nyt**

Muutoksentekijät on kokeilukulttuuria sisältä päin rakentava, eri puolilla valtionhallintoa työskentelevä, jatkuvasti laajeneva eri ikäistenvirkamiesten joukko. Verkostossa toimii virkamiehiä, jotka ovat valmiita kyseenalaistamaan ja uudistamaan, haluavat oppia uutta, laittavat itsensä peliin luomaan yhdessä parempaa ja sietävät muutoskitkan mukanaan tuomaa kuormitusta. Muutoksentekijät rakentavat toimintakulttuuria, jossa haastetaan totuttuja toiminta- ja ajattelumalleja sekä ylitetään rajoja ja ollaan uteliaita ja rohkeita kokeilemaan uutta.

Ensivaiheessa ministeriöiden välisen yhteistyön vauhdittamiseen perustettu muutoksentekijöiden verkosto on toiminut keväästä 2013 lähtien. Sen toiminta on avattu alusta lähtien myös muille julkishallinnon toimijoille. Sloganina on ”Suomi ensin – sitten vasta oma ministeriö ja toimiala”.

Muutoksentekijöiden kehitys noudattaa verkostotyöskentelylle tyypillistä kehityskaarta. Ensimmäiset kaksi vuotta menivät pääosin verkoston kokoamiseen, kehittämiseen, yhteisen identiteetin rakentamiseen ja keskinäiseen voimaantumiseen. Nyt olemme ottamassa yhä enemmän osaa ajankohtaisen substanssin valmisteluun. Verkoston sijaan olemmekin alkaneet puhua enemmänkin eräänlaisesta ”liikkeestä” (*movement*) tai ilmiöstä. Tärkeintä ei siis ole osallistuminen verkostotapaamisiin vaan se, että vaikutetaan siihen, että asioita valmistellaan uudella tavalla: yhdessä eri toimijoiden kanssa, erilaista osaamista yhdistäen, ketterästi ja kokeilemalla oppien. Muutoksentekijät on toiminut hallinnossa tarpeellisena avoimena ja yhteisenä foorumina poikkihallinnolliselle kehittämiselle, kokemustenvaihdolle ja oppimiselle.

**Mitä muutoksentekijät ovat saaneet aikaan**

Verkoston syntyminen sinänsä on ollut yksi sen keskeinen aikaansaannos. Se on yhdistänyt eri ministeriöissä ja virastoissa toimivia virkamiehiä epävirallisesti ja epämuodollisesti ja aikaansaanut uudenlaista, ennen kokematonta yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Kumppanuuksia on solmittu mm. Aaltoyliopiston Design Factoryn ja Start up –yhteisön suuntaan, Tomiva kaupunki –hankkeeseen sekä erilaisiin muotoilua ja uusia toimintamalleja kehittelevien yhteisöjen ja yritysten suuntaan (Yleisradio, Microsoft, AppCampus, Slush).

Muutoksentekijät olivat sparraamassa keväällä 2014 perustetun valtioneuvoston hallintoyksikön syntymistä, tuomalla sen toimintamalliin mukaan asiakaslähtöistä palveluorientaatiota.

Ministeriöiden yhteinen toimitila, ”Valtimo” on samoin muutoksentekijöiden aktiivisen lobbauksen aikaansaannosta. Valtimo on uudenlainen, kokeileva ja virkamiehiä yhteen saattava monitila, joka

antaa konkreettisen olomuodon ja puitteet tavoitteena olevalle toimintakulttuurille ja yhteistyölle.

Muutoksentekijät osallistuivat kevään 2014 tulevaisuuskatsausten valmisteluun tuomalla keskusteluun oman ”Kohti mahdollistavaa hallintoa” – puheenvuoronsa. Siinä korostetaan hallinnon roolia asiakaslähtöisenä toimijana, esteiden poistajana ja uuden mahdollistajana. Puheenvuoro toimitettiin eri osapuolille, mm. silloisen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan jäsenille.

Olemme myös valmistelleet ehdotuksen uuden toimintamallin käyttöönotosta asioiden valmistelussa. Malli nostaa esille perinteisen työryhmä- ja hanketyöskentelyn rinnalle vaihtoehdon, jossa valmistelun kohteena oleva asia avataan jo heti alussa ja valmistelun edetessä laajemman asiantuntijajoukon keskusteltavaksi ja ihmeteltäväksi. Näin pyritään saamaan asian valmisteluun uusia, raikkaita ja perinteisestä poikkeavia näkökulmia.

Muutoksentekijöillä on oma blogi http://muutoksentekijat.com, jossa nostetaan esille erilaisia ajankohtaisia asioita. Kirjoittajina ovat sekä verkoston toiminnassa aktiivisesti mukana olevat että sen tukijat ja erilaiset yhteistyökumppanit.

**Haasteet**

Muutoksentekijät –tyyppisen toimintamallin suurin haaste, joka toimii samalla myös sen suurimpana innoittajana, on kysymys siitä, miten vaikutetaan jaetulla asiantuntijuudella, ilman muodollisen aseman tuomaa valtaa. Verkostomainen toimintatapa poistaa perinteiset vertikaaliset asetelmat ja tarkoittaa monessakin mielessä vallan uusjakoa. Hallinnolla on pitkät perinteet kulttuuriin, jossa se, jolla on statuksen tuoma valta, kertoo, mitä tehdään ja miten.

Yhä kompleksisempi, ennakoimattomampi ja kytkeytyneempi toimintaympäristö tarkoittaa, että viisaus ei asu rakenteissa vaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, erilaisen osaamisen yhdistämisessä, uteliaisuudessa ja valmiudessa kokeillen oppia ja tuottaa uusia ratkaisuja. Tärkeää on aikaansaada kriittinen massa, jolla varmistetaan, että verkostomainen, omaehtoinen ja muodolliset, perinteiset valta-asetelmat ylittävä toimintamalli on jatkossa osa normaalia virkamieskulttuuria. Ylimmän johdon tuki ja mahdollistaminen on ensiarvoisen tärkeä. Toimintamallien muuttumisen kannalta ratkaisevassa asemassa on keskijohto, jolta on perinteisesti edellytetty ”oman tontin” hoitamista mahdollisimman tehokkaasti. Tämä on usein johtanut kokonaisuuden kannalta kestämättömään osaoptimointiin. Rajat ylittävän valmistelun valtavirtaistuminen edellyttääkin jatkossa muutosta myös tavoitteiden asettamisessa, seuraamisessa ja palkitsemisperusteissa.

Valtionhallinnon henkilöresurssit ja rahoitus niukkenee ja vähemmällä on tehtävä enemmän. Ratkaisuihin tarvitaan yhä enemmän positiivisen epäjärjestyksen luomista ja lineaarisen mallin rikkomista. Muutoksentekijöissä ei kuitenkaan ole kyse mistä tahansa epäjärjestyksen luomisesta, vaan nimenomaan sellaisen, jonka takana on vankka näkemys julkisen palvelun paremmin toteutetusta tehtävästä. Toimintamallilla tavoitellaan tehokkuutta ja asiantuntemusta nopeasti reagoiden ylittämällä perinteiset sektorirajat.

**Tämän hetken kytkennät**

Tämän hetken hallitusohjelmatasoiset kytkennät liittyvät erityisesti digitalisaation edistämiseen, kokeilukulttuurin rakentamiseen, normien purkuun sekä johtamisen ja toimeenpanon vahvistamiseen. Toimintamallina verkostomainen, vanhoista valta-asetelmista aktiivisesti eroon pyrkivä, eri osapuolia yhdistävä ja uusia näkökulmia mukaan tuova valmistelutapa on kuitenkin tarpeen minkä

tahansa substanssin valmistelussa.

Virkavalmistelussa on yhä enemmän tarvetta kytkeytyä yhteen monien yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa. Tämän syksyn agendalla on mm. yhdessä Virkamiesten avoimen verkoston kanssa käynnistyvä ”ratkaisuklinikka TÖRMÄÄMÖ”. Sen tarkoituksena on toimia eri osapuolten yhteisenä alustana ja kehityspajoina uusien ratkaisujen löytämiseksi yhteisiin haasteisiin. Syksyn teemoja ovat mm. digitalisaatio, koulutusvienti ja ihmislähtöisten julkisten palvelujen järjestäminen.

Uudet ratkaisut eivät yleensä synny pelkästään primääri tehokkuus kiikarissa. Muutoksen avain on kokeiluissa, jotka alkaessaan eivät istu vanhaan tapaan, termistöön tai muuhun totuttuun. Muutoksentekijät ovat valmiita alustaksi erilaisille kokeiluille ja levittämään ennakkoluulotonta, verkostomaista toimintatapaa laajasti eri puolille julkishallintoa.