



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

OSUVA Open
Science

This is a self-archived – parallel published version of this article in the publication archive of the University of Vaasa. It might differ from the original.

Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa Kela

Author(s): Palomäki, Riikka; Hyyryläinen, Esa

Title: Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa Kela

Year: 2022

Version: Publisher's PDF

Copyright ©2022 Hallinnon tutkimuksen seura.

Please cite the original version:

Palomäki, R. & Hyyryläinen, E. (2022). Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa Kela. *Hallinnon Tutkimus* 41(2), 149-165. <https://doi.org/10.37450/ht.107285>

Digitaalisen transformaation organisaatiokulttuurinen perusta: tarkastelussa Kela



Riikka Palomäki & Esa Hyyryläinen

ABSTRACT

Organizational culture as the bedrock of digital transformation: A study of Kela

This article focuses on the relationship between organizational culture and digital transformation in a large public sector organization, Kela. The organizational culture, that is found to promote digital transformation, is unified and open. It also emphasizes agility and responsiveness. The empirical research, which is based on interviews of Kela's management and key persons in digitalization, reveals that current organizational culture in Kela does not fully meet these criteria. Kela's organizational culture appears to be fairly unified, but the challenge is in the size and bureaucracy of the organization, and in Kela's limited ability to openness. At present, Kela does not have sufficient capabilities for digital transformation. Strong belief in the effectiveness of strategy, and adopted change orientation, emerged as contributing factors. Key factors that can slow down transformation in Kela were the lack of resources, complexities linked to legislation, and current fragmentation of development efforts. In many ways, Kela is living in the middle of an organizational paradox emerging from simultaneous aim to change and to keep itself unchanged.

Keywords: digital transformation, organizational culture, public administration

JOHDANTO

Selvitämme tässä artikkelissa sitä, millaiset organisaation kulttuuriset piirteet tukevat onnistunutta digitaalista transformaatiota, radikaalia koko organisaatiossa vaikuttavaa systeemistä muu-

toista, jota ei voi tämän systeemisyytensä takia pelkistää vain digitaalisiin osa-alueisiinsa. Oletamme toisten organisaatioiden tien digitaaliseen transformaatioon olevan toisia helpompi. Aikaisempi tutkimus on nostanut esille organisaation arvoja, jotka toimivat tältä osin johtolankanamme siihen mikä eron organisaatioiden välille tekee (Hartl & Hess 2017).

Kulttuurisia piirteitä voi kuvata Hofsteden (1997, 7–10) tapaan sipulimaisena mallina, jossa arvot ovat ytimessä. Näitä ympäröivät käytännöt, jotka muodostuvat kerroksellisesti organisaation rituaaleista, sankareista (perustajat, johtajat, avainhenkilöt) ja symboleista. Organisaation ”näkyvä” kulttuuri ja sen virallisesti määritellyt arvot eivät koskaan ole koko totuus sen todellisista arvoista ja toimintaa ohjaavista piirteistä tai periaatteista (ks. esim. Schein 2010, 20–29; Viinamäki 2012). Kulttuuri on myös itseorganisoituva ja jatkuvasti kehittyvä (Morgan 2006, 146.) Kun se pelkistetään kulttuuriseksi piirteiksi, samalla menetetään jotain. Lähestymistavan väistämätön mekanistisuus ja pysäytyskuvamaisuus ei kaikin osin vastaa kulttuurin ei-mekanistista ja kehittyvää luonnetta. Tämä on kuitenkin valinta, jolle on vaikea osoittaa vaihtoehtoja.

Empiiriseksi tutkimuskohteeksi on valittu keskeinen julkisen sektorin toimija, Kansaneläkelaitos (Kela). Valintaan vaikutti se, että Kelalla on meneillään strateginen pyrkimys kulkea digitaalista tietä etujoukoissa (Kela 2020). Kela on myös selvästi Suomen julkishallinnon suurin virasto/laitos. Kelan kaltaisille isoille organisaatioille nopeat liikkeet ovat vaikeampia kuin pienille mm. siksi, että suuri koko edellyttää rakenteellisesti kompleksisempää ja vakaammaksi rakennettua organisaatiota (Rainey 2014, 217–218, ks. Blau & Schoenherr 1971). Suuri koko on kuitenkin myös mahdollistava tekijä, sillä

suurena organisaationa Kelalla on pienempiä suuremmat resurssit käytettävissään.

Kelan asema on niin keskeinen osana yhteiskuntamme hyvinvointijärjestelmää, ettei riskinotto voi olla sen prioriteetteja. Pikemmin sen on maksimoitava varmuus toimintakykynsä suhteen. Silti sen on väistämättä kyettävä pysymään isoihinkin muutoksiin säilyäkseen toimintakykyisenä osana alati muuttuvaa ympäristöään. *Haluamme erityisesti selvittää, miten Kelassa vallitsevat kulttuuriset piirteet asemoituvat suhteessa Kelan pyrkimykseen olla mukana ja toteuttaa omalta osaltaan digitaalinen transformaatiota.*

Ei ole syytä olettaa, että digitaalinen transformatio on fundamentaalisesti erilainen haaste julkisille organisaatioille kuin yrityksille. Fundamentaalista eroa ei empiirisesti tarkastellen ole muutenkaan voitu yksiselitteisesti osoittaa julkisen ja yksityisen organisaation välille (esim. Boyne 2002). Kyse on usein enemmän aste-eroista kuin isommista periaatteellisista eroista (Simon, Smithburg & Thompson 1956, 10). Boynen (2002) tutkimuksen mukaan selkeimmin ilmenneet erot julkisen ja yksityisen organisaation välillä liittyivät julkisten organisaatioiden korkeampaan byrokraattisuuteen sekä julkisten johtajien vähäisempään materialistisuuteen ja alhaisempaan organisatoriseen sitoutumiseen. Kaikki digitaaliseen transformatioon liittyvä ei kuitenkaan ole yhteneväistä julkisella sektorilla ja yritysmaailmassa mm. siksi, että toiminnalla on erilaiset tavoitteet ja reunaehdot. Mitä niillä ei ole, on erilainen perusymmärrys digitaalisuudesta. Kyse on lähinnä toimintaympäristön tuottamista eroista.

DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO TUTKIMUSKOHTENA

Vialin (2019) tutkimuksessa digitaaliselle transformatiolle löydettiin 23 erilaista määritelmää. Digitaalinen transformatio onkin sekä ilmiönä että käsitteenä monisyinen ja kompleksinen, ja ennen kaikkea jatkuvasti muuttuva (Hartl 2019, 5–6). Määritelmiä siitä voidaan tehdä loputtomasti, mutta ilmiönä digitaalinen transformatio ei pysähdy mihinkään määritelmään.

Vaikka varsinainen digitaalinen transformatio, josta käytetään joissakin yhteyksissä myös termiä digitaalinen vallankumous, on vielä mel-

ko uusi käsite, voidaan merkkejä siitä nähdä jo ainakin 1980-luvun tutkimuskirjallisuudessa. Esimerkiksi Naisbitt (1983, 110–111) on nähnyt tuolloin tietokoneiden ja teknologisen kehityksen merkitsevän syvällistä muutosta kohti uudenlaista tietoyhteiskuntaa ja ennusti näiden saavan aikaan myös talouden, kommunikaation sekä organisaatorakenteiden muuttumisen. Myös Bellin (1974) ennakoiti jälkiteollisesta yhteiskunnasta ennakoi tätä jo joiltain osin 1970-luvun alkupuolella nostamalla tiedon ja teknologian keskeisen merkityksen esille yhteiskunnallisina muutostekijöinä.

Digitaalisen transformaation käsitteen rinnalla käytetään edelleen synonyymeina käsitteitä digitointi ja digitalisaatio, vaikka ne tosiasiansa ovat vaiheita, joiden kautta digitaaliseen transformatioon edetään (Mergel, Edelman & Haug 2019). Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian ja Haenlein (2019) erottavat prosessissa kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on digitoiminen, eli kaikki se mitä tapahtuu, kun siirretään olemassa olevaa dataa digitaaliseen muotoon ja automatisoidaan jossain määrin prosesseja tämän digitaalisen datan avulla. Digitoimista seuraa vaiheena digitalisoiminen, toimintamallien avaaminen uusille mahdollisuuksille, samalla kuitenkin niitä silti kokonaan uudelleenarvioimatta ja muuttamatta. Esimerkiksi sähköinen asiointi on edelleen pääosin digitalisoimista. Asiat saa julkisessa hallinnossa ja palveluissa helposti viereille sähköisesti, mutta niitä ei hoideta useinkaan loppuun sähköisesti. Jossain kohdassa prosessia digitaalisuus niveltyy aikaisempaan ei-digitaaliseen toimintatapaan. Digitalisoimista seuraava digitaalinen transformatio on täydellisimmillään täysin digitaalinen toimintatapa, ja kaikki mitä siitä seuraa toiminnalle, sen osallisille ja kohteille, ja isoimmillaan yhteiskunnille.

Yritysmaailmassa digitaalinen transformatio liittyy tunnetuimmillaan sellaisiin liiketoimintamalleihin, joita ei voi ajatellakaan ilman läpitunkevaa digitaalisuutta. Alustatalous on tästä luultavimmin paras esimerkki (ks. esim. Itälä 2015). Julkisessa toiminnassa on mahdollisuus lähes samantapaiseen. Jotain tällaista on jo syntymässä Suomessa esimerkiksi AuroraAI- verkon myötä, joka pyrkii lähivuosina tuomaan yhden yhtenäisen rajapinnan kaikkiin digitaalisiin palveluihin (Valtiovarainministeriö 2019, 19–20). Jul-

kisten organisaatioiden tehtävä ei jatkossa välttämättä ole palvelun tuottaminen, vaan pikemminkin jonkinlaisen palvelun yhteistuottamisen mahdollistaminen.

Digitaalinen transformaatio on digitaalisen teknologian hyödyntämistä ja integroimista kaikkiin elämän osa-alueisiin (Demirkan, Spohrer, Welser 2016, 14–15). Pääosassa ei ole digitaalinen teknologia, vaikka se toimiikin muutoksen käynnistäjänä. Lisääntyvän digitaalisuuden avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua ja parantamaan tai säilyttämään asemaansa markkinoilla (Hess, Matt, Benian & Wiesböck 2016, 123). Julkiset organisaatiot yrittävät samalla tavoin toimien toteuttaa tavoitteensa paremmin tai pienemmin kustannuksin. Prosessina digitaalinen transformaatio on kummallakin sektorilla organisaatioita, niiden johtamista, kulttuuria ja toimintaympäristöä laajasti muokkaava, ja sen myötä syntyy uudenlainen suhde ihmisen ja koneen välillä. Digitaalinen transformaatio on siten organisaatiotason muutos, joka tuottaa arvoa organisaatiolle, asiakkaille/kansalaisille, organisaation sidosryhmille ja myös yhteiskunnalle.

Digitaalista transformaatiota leimaava kompleksisuus ja muutoksien nopeus olisi huomioitava myös organisaatioiden arvioidessa omaa etenemistään. Arviot pohjautuvat useimmiten nykytilan peilaamiseen menneeseen aikaan, jolloin digitaalisen transformaation alati muuttuva luonne jää vähälle huomiolle. Voi helposti syntyä liian optimistinen kuva digitaalisen transformaation etenemisestä. Vakaaseen toimintaympäristöön perustuva strategiatyö ei kaikin osin ole enää toimivaa, koska ennakoitavuus ei ole samaa luokkaa kuin sen puitteissa oletetaan. Digitaalisessa transformaatiossa onnistuvat organisaatiot erottuvat muista nopeammalla, kekeilevämällä ja samalla osallistavammalla otteella strategian luomiseen, jossa myös hallittu riskien ottaminen, epäonnistumisen mahdollisuus ja tulevaisuuden epävarmuus hyväksytään (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckler 2015; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 15–17, 67).

Kompleksisuuden, ennakoimattomuuden ja laajuuden vuoksi digitaalinen transformaatio on muutoksena radikaali (Utterback 1994, 200; Pedersen & Dalum 2004, 3). Tätä radikaalisuutta kuvaamaan käytetään myös käsitettä digitaali-

nen häiriö, jolla viitataan merkittävään muutokseen olemassa olevissa rakenteissa ja toiminnoissa (Itälä 2015, 52; Demirkan ym. 2016, 14). Se on koko organisaatiota koskeva laajamittainen ”normaalitilasta” poistuminen, johon siirtymistä organisaatio ei juuri voi estää, ja jonka hallitsemisessa perinteiset toimintatavat eivät ainakaan kaikilta osin päde.

Digitaalista transformaatiota avaavia ruohonjuuritason tutkimuksia ei vielä ole tarpeeksi. Ilmiön jatkuva muuttuminen vaikeuttaa myös kokonaiskäsitteen muodostamista. Konkreettisia organisaatiotasoisia muutoksia avaavien tutkimusten sijaan digitaalisen transformaation tutkimuksessa painottuvat spekulatiiviset ison kuvan tutkimukset. Niillä on omat kiistaton arvonsa, mutta parhaiten ne toimivat johdatuksena rajatumpiin empiirisiin analyyseihin. Näemme tutkimuksen keskeneräisyyden samalla myös mahdollisuutena. Tässä mielessä digitaalinen transformaatio on nyt parhaimmillaan.

ORGANISAATIOKULTTUURI DIGITAALISTA TRANSFORMAATIOTA MAHDOLLISTAVANA JA RAJOITAVANA TEKIJÄNÄ

Kulttuurista syntyy pohja ja merkitys organisaation näkyvälle toiminnalle (Schein 2010, 1–2.). Organisaatiokulttuurin tutkijoita jakaa se, onko heidän mielestään kulttuuri jotain sellaista, joka organisaatiolla on, vai sellaista mitä koko organisaatio on (esim. Smircich 1983; Martin 2002; Driskill & Benton 2005; Hyyryläinen & Viinamäki 2009; Whelan 2016). Pääosa johtamisen ja organisaatioiden tutkijoista mieltää kulttuurin organisaatioihin liittyväksi muuttujaksi, joksikin sellaiseksi mikä organisaatiolla on. Kokonaan ei kilpailevaa näkökulmaa kuitenkaan ole syytä yrittää poistaa kuvasta.

Digikypsyyden mallien perusteella digitaalisuudessa menestymisen keskeisemmät osat alueet liittyvät organisaation strategiaan ja organisaatiokulttuuriin (esim. Gartner 2018). Digitaalista transformaatiota tavoittelevan organisaationkin toimintaa ohjaamaan tarvitaan strategia, joka määrittää halutun muutoksen tavoitteita ja keinoja. Digitaalisen transformaation luonteesta johtuen strategiatyön tulisi olla dynaamisiin ja muuttuviin olosuhteisiin ketterästi ja joustavasti reagoivaa (Sotarauta 1996, 233–237, 284; Youssef & Luthans 2007, 778;

Saari 2016, 237–238; Palomäki 2020, 181). Myös johdon rooli digitaalisen transformaation etene- misessä nähdään aiemmissa tutkimuksissa merkityksellisenä (esim. Matt, Hess & Benlian 2015, 341; Sow & Aborbie 2018, 140). Johtamisessa korostuu muutoksen johtamisen ohella epävarmuuden johtaminen (Hearsom 2015, 227; Ilmarinen & Koskela 2015, 229; Sow & Aborbie 2018, 142–143).

Organisaatioiden strategisiin valintoihin ja johtamisen tapaan vaikuttaa merkittävästi se, millainen kulttuuri organisaatiossa vallitsee (ks. esim. Alvesson 2002, 2). Tässä artikkelissa päähuomiomme kohteena ovat Kelan digitaalista transformaatiota edistävät ja rajoittavat kulttuuriset piirteet. Korostamme muutenkin organisaatiokulttuurin vaikutusta mahdollisuuksiin toteuttaa kunnianhimoisia strategisia tavoitteita. Parhaimmillaan organisaatiokulttuuri tukee strategian onnistumista, mutta jos kulttuuri ei tue strategiaa, tai kulttuuria ei kyetä muuttamaan, ongelmien todennäköisyys on suurta (ks. esim. Maula 2016). Ongelmaa pahentaa se, ettei organisaatiokulttuurin muuttaminen ole mahdollista nopeasti. Kulttuurimuutosten aikajänne on selvästi pidempi kuin strategisen johtamisen aikajänne. Parhaimmassa asemassa ovat siksi sellaiset organisaatiot, joiden olemassa oleva kulttuuri tukee niiden haluttuja muutoksia.

Organisaatiokulttuurin yhtenäisyys ja avoimuus

Organisaatiokulttuuri on lähtökohtaisesti jotain, jonka organisaatiossa työskentelevät ihmiset jakavat. Kaikki eivät jaa kulttuuria samalla tavalla, mutta usein tätä ei tutkimuksessa juurikaan ote- ta huomioon, vaan organisaatiota tarkastellaan kulttuurisena kokonaisuutena (Whelan 2016). Mitä jaetumpi kulttuuri on, sitä yhtenäisempänä sitä voi pitää. Kulttuurin yhtenäisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät (ks. esim. Schein 2010, 17–18). Organisaation ikä on usein esillä. Kun vuosia kuluu, kulttuuri tavoittaa organisaatiossa eri toimijat aikaisempaa vahvemmin. Siitä tulee vahvempi, ja se ulottuu syvemmälle. Syntyy esimerkiksi aina uudelleen kerrottavia tarinoita, jotka sosiaalistavat organisaation jäseniä organisaationsa kulttuuriin. Organisaatiokulttuuri on syntynyt organisaation historian aikana ja usein muotoutunut hyvin yhtenäiseksi ja sa-

malla pysyväksi. Organisaation ikä samalla voi siten myös jäykistää kulttuuria, ja tekee kulttuurin muuttamisen hitaaksi ja vaikeaksi. (ks. esim. Gagliardi 1986, 119–121; Harrison 1972; Varis 2012, 52, 60–62.)

Muita tekijöitä, joilla on vaikutusta kulttuurin yhtenäisyyteen, ovat esimerkiksi henkilökunnan ja johdon vaihtuvuus, toimintaympäristön luonne ja organisaatiomallit (Whelan 2016, 586). Sellaisessa organisaatiossa, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, on kulttuurin siirtäminen uusille työntekijöille aina joiltain osin alkupisteessään. Se ei tällöin myöskään rajoita uuden omaksumista. Olennaista on se, etteivät kaikki toimijat koe organisaation kulttuuria samalla tavalla toiminnassaan. Joissakin toimintaympäristöissä ympäristö rajaa tehokkaasti organisaation kaikkien muutosten mahdollisuuksia. Organisaatiolle on vain yksi legitiimi tapa toimia. Toisille organisaatioille muutosta rajaava tekijä on taas organisaatiomallien ja kulttuurien tiivis yhteen kietoutuminen. Pienelle tiiviille organisaatiolle kulttuurin yhtenäisyys on myös helpompi kysymys kuin suurelle, monessa paikassa, tai jopa maassa toimivalle organisaatiolle.

Oletamme yhtenäisen kulttuurin olevan onnistuneelle digitaaliselle transformaatiolle pääosin eduksi. Emme kuitenkaan sulje silmiämme siitä, ettei tämä ole koko totuus kulttuurin ja digitaalisen transformaation suhteesta. Yhtenäinen kulttuuri voi joissain tilanteissa olla myös digitaalista transformaatiota hidastava ja rajoittava tekijä.

Kuvaan täytyy tuoda myös toinen merkittävä kulttuurin ulottuvuus. Kyse on siitä, miten avoin kulttuuri on eli siitä, miten kulttuuri suhtautuu muutokseen. Avoimet kulttuurit eivät torju ulkopuolelta tulevia vaikutteita, esimerkiksi hyviä ideoita uudistamiseen. Niissä myös kannustetaan kokeilemiseen, ja hyväksytään samalla se, etteivät kaikki kokeilut tule onnistumaan. Lähtökohtaisesti avoin kulttuuri on muutosten omaksujana suljetumpia parempi. Sen rajat suhteessa ulkomaailmaan eivät ole muureja, vaan pikemminkin tiedon välittymisen ja vuorovai- kutuksen mahdollistavia rajapintoja. Tällöin hyvien ideoiden on mahdollista liikkua ympäristöstä organisaatioon ja organisaatiosta ympäristöön. Avoimessa organisaatiokulttuurissa olennaista on myös päätöksenteon mataluus, mikä tukee kokeilujen ja innovatiivisuuden

Taulukko 1. Organisaatiokulttuurien luokittelu digitaalisen transformaation tukemisen suhteen

	Kulttuuri avoin: omaksuu vaikutteita ja kannustaa kokeiluun ja riskinottoon	Kulttuuri ei avoin: torjuu vaikutteita, eikä kannusta kokeilemiseen ja riskinottamiseen
Kulttuuri yhtenäinen: kulttuuriset piirteet ja merkitykset laajasti jaettu	Maksimaalisesti digitaalista transformaatiota tukeva organisaatiokulttuuri	Melko vähän digitaalista transformaatiota tukeva organisaatiokulttuuri
Kulttuuri ei yhtenäinen: kulttuuriset piirteet ja merkitykset rajatumminkin jaettu	Kohtalaisesti digitaalista transformaatiota tukeva organisaatiokulttuuri	Minimaalisesti digitaalista transformaatiota tukeva organisaatiokulttuuri

toteutumista ja lisääntymistä (Tabrizi, Lam, Gerard & Irvin 2019, 5). Se tukee organisaatiota muutoksissa ja tekee organisaatiosta ketterän ja reagoitukykyisen. (Kane ym. 2015; Palomäki 2020, 175).

Avoimuus on kiinnostanut erityisesti innovaatiotutkijoita. Yleinen näkemys heidän keskuudessaan on se, ettei innovaatiot pysähdy yhteen organisaatioon, vaan niitä luodaan ja siirretään organisaatioiden välillä. Jotkut organisaatiot esimerkiksi avaavat oman datansa ja prosessinsa muille saadakseen tätä kautta esimerkiksi legitimoitua toimintaansa. Toiset organisaatiot pyrkivät lisensioimaan innovaationsa ja kasvattamaan näin liiketoimintaansa. Joukoistaminen on noussut myös esille isona kysymyksenä. Sillä kasvatetaan ideapoolia selvästi isommaksi mihin omat resurssit muuten riittäisivät. Innovaatioiden osalta myös niiden hankkiminen muista organisaatioista on monille organisaatioille hyvä vaihtoehto. Nämä kaikki tavat synnyttävät kumppanuuksia organisaatioiden välille, siirtäen samalla huomiota yksittäisistä organisaatioista erilaisiin verkostoihin. (Dahlander & Gann 2010)

Nämä kulttuurien ulottuvuudet olemme ristiintaulukoineet oikeiseen nelikenttään (taulukko 1).

Sisäisesti ja ulospäin avoin ja samalla yhtenäinen ja jaettu organisaatiokulttuuri vaikuttaa tukevan parhaiten digitaalisen transformaation etenemistä ja toteutumista organisaatiossa. Hajanainen, muutoksia torjuva ja riskejä kaihtava kulttuuri puolestaan näyttää digitaalista transformaatiota vähiten tukevana, ja jopa estävänä vaihtoehtona. Minkään organisaation kulttuuri

tuskin asettuu kumpaankaan ääripäähän aivan sellaisenaan, mutta organisaation olisi hyvä tunnistaa oman kulttuurinsa piirteitä ja tilaa avoimuuden ja yhtenäisyyden suhteen voidakseen toimia oikealla tavalla muutoksen etenemiseksi.

Digitaalista transformaatiota edistävät kulttuuriset piirteet

Eva Hartl ja Thomas Hess (2017) toteuttivat delfi-tutkimuksen, jossa he selvittivät sitä mikä organisaatiokulttuurissa on sellaista, joka edesauttaa digitaalisen transformaation onnistunutta toteuttamista. Heidän tutkimusjoukkoonsa kuului 25 tutkimuksen ja käytännön asiantuntijaa. Työn tuloksena tunnistettiin 12 sellaista kulttuurista piirrettä, joilla on näiden asiantuntijoiden käsityksen mukaan merkittävä rooli onnistuneessa digitaalisessa transformaatiossa. Nämä tunnistetut piirteet on ohessa sijoitettu taulukkoon 2. Järjestys on asiantuntijoiden vastauksista muodostuva tärkeysjärjestys, jota laadittaessa otettiin huomioon, kuinka moni asiantuntijoista nosti yksittäisen tekijän esille, ja miten tärkeänä sitä piti.

Yllä kuvatut kulttuurin piirteitä organisaatiossa tarkastelemalla saadaan mielestämme kattava kuva siitä, millaisena organisaation kulttuuri näyttää, ja toimiiko se digitaalista transformaatiota tukevana, hidastavana vai jopa estävänä. Näiden organisaatiokulttuurin piirteiden kautta voidaan tarkastella ja arvioida myös kulttuurin yhtenäisyyden ja avoimuuden problematiikkaa uudella tavalla.

Taulukko 2: Onnistunutta digitaalista transformaatiota hyödyttävät kulttuuriset piirteet (vrt. Hartl & Hess 2017, 6)

Tunnistettu digitaalista transformaatiota edistävä kulttuurinen piirre	Miten tämä realisoituu organisaatiossa?
1. Muutoslähtöisyys	Avoimuus uusille ideoille ja valmius hyväksyä, toteuttaa ja edistää muutosta
2. Asiakaskeskeisyys	Tuotteiden, palveluiden ja prosessien muokkaaminen palvelemaan asiakkaan etua
3. Innovatiivisuus	Organisaation ja toiminnan kehittäminen innovaatioiden avulla
4. Ketteryys	Nopeiden muutoksien tekeminen tarpeen mukaan
5. Oppimishalukkuus	Jatkuva kehittyminen hankkimalla uusia taitoja ja uutta tietoa
6. Keskinäinen luottamus	Luottamus johdon ja alaisten välillä sekä suhteessa organisaatioiden keskeisiin kumppaneihin
7. Aloitteellisuuden kannustaminen	Organisaation jäsenien voimaannuttaminen toimimaan itsenäisesti, ennakoivasti ja vastuullisesti
8. Virheiden salliminen	Epäonnistumisten sietäminen ja niistä oppiminen
9. Verkostoituminen	Sisäiset ja ulkoiset verkostot informaation ja tiedon jakamista varten
10. Epävarmuuden sieto	Tehokkaasti epävarmuudessa toiminen
11. Osallistava päätöksenteko	Laajempi ei-hierarkkinen osallisuus päätöksentekoon
12. Yhteistyöhalukkuus	Tiimityön, kollaboraation, ulkoisten kumppaneiden ja asiakkaiden näkemysten ja osallisuuden hyödyntäminen

TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Organisaatiokulttuurin ja organisaation kulttuuristen piirteiden vaikutusta ja suhdetta digitaalisen transformaation etenemiseen julkisella sektorilla selvitettiin tässä tutkimuksessa haastatteleamalla yhden julkisen organisaation, Kelan, henkilöstöä. Kela valikoitui kohdeorganisaatioksi, koska Kelan strategiassaan asettamat tavoitteet ja Kelan toiminnan ja palvelujen kehityskulut sopivat tutkimuksemme lähtökohtiin. Erityisesti näin on siksi, että Kela kohtaa digitaalisessa transformaatiossa eräänlaisen paradoksin. Sen on samalla muututtava ja oltava muuttumaton, otettava digitaalisuuden potentiaaliset hyödyt vaarantamatta identiteettiään ja asemaansa keskeisenä julkisen sektorin toimijana, osana yhteiskuntaa ja hallintoa.

Tutkimuskokonaisuutta varten haettiin tutkimuslupa Kelasta, joskaan sitä ei tarvita asiakaskäsiin ja etuuksiin kohdistumattomaan tutkimukseen. Kohderyhmäksi valittiin Kelan johdon ja keskijohdon edustajia sekä tutkimuksen kohteena olevista teemoista vastaavia henkilöitä. Kohderyhmään valituille lähetettiin sähköpostilla taustainformaatiota tutkimuksen aihepiiristä ja kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimuk-

seen. Sähköpostiviesti lähetettiin 13 henkilölle, joista 11 ilmoitti halukkuutensa osallistua tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla 19.1.–12.2.2021 välisenä aikana. Haastattelut toteutettiin tallennettuina Skype-videopuheluin. Haastattelut kestivät keskimäärin 50–60 minuuttia. Kaikki nauhoitettu materiaali litteroitiin ja litteroinnin jälkeen äänitallenteet hävitettiin asianmukaisesti. Haastateltujen anonymiteetti suojattiin, ja tutkimuksessa ei mainita mitään osin yksittäisten haastateltujen nimiä eikä viittauksia organisaatioyksikköön tai asemaan organisaatiossa. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei ollut vertailla eri asemassa tai eri yksikössä työskentelevien näkemyksiä, joten emme ole huomioineet tätä erityisesti myöskään aineiston analyysissä

Muodostimme haastatteluteemat ja -kysymykset aiemmin kuvatussa Hartlin ja Hessin tutkimuksessa tunnistettujen organisaation digitaalisen transformaation toteutumista tukevien kulttuuristen piirteiden pohjalta. Nämä 12 kulttuurista piirrettä, ja niiden realisoitumisen kuvaus organisaatiossa toimivat siis haastattelujemme teemoina, ja niistä johdimme 1–3 kysymystä jokaisen teeman alle. Laajemman kokonais kuvan saamiseksi haastattelu sisälsi myös

kysymyksiä digitaalisen transformaation etene-
misestä ja merkityksestä Kelalle. Kaikkien haas-
tateltujen osalta kysymykset olivat samansisäl-
töiset. Haastattelujen aikana kysyimme joitakin
yksittäisiä tarkentavia kysymyksiä muutamalta
haastattelulta. Haastattelut noudattivat kuiten-
kin melko tarkkaan etukäteen hahmoteltua ky-
symysrunkoa.

Charles Ragin (1994) tulkitsee yhteiskunta-
tieteellisen tutkimuksen ideoiden (teorian) ja
evidenssin (aineiston) vuoropuheluksi. Ideoista
rakentuva analyttinen kehys on hänen tulkin-
nassaan vuoropuhelussa evidenssistä rakentu-
van kuvauksien (image) kanssa. Ideoilla on pää-
rooli, sillä evidenssiä tarkastellaan niistä nou-
sevien näkökohtien avulla. Ragin käyttää tästä
vuoropuhelusta analyttisen kehysten ja ku-
vauksen välillä termiä retroduktio. Myös termi
abduktio on mahdollinen. Ideoiden ja evidens-
sin vuoropuhelun tarkoituksena on tuottaa va-
lituista lähtökohdista tehty tulkinta. Oheinen
Raginin tulkinta on myös yksi tapa avata teo-
riasisidonnaista sisällönanalyysia (Tuomi & Sara-
järvi 2013). Teorian päätehtävä sen puitteissa on
tarjota ikään kuin linssit, joiden läpi aineistoa
katsotaan. Tällaisina linssinä teoria tarkentaa
ja kohdistaa tutkijoiden mielenkiinnon siihen
mitä näky, auttaa samalla jättämään muut
asiat pois tutkimusasetelmasta. Kun linssit ovat
toisenlaiset, näkee toisella tapaa, ja toteuttaa
toisenlaisen tulkinnan. Tutkimuksen onnistu-
minen on siksi kiinni siitä, minkälaiset linssit
valitaan, ja kuinka ne saa muokattua tutkimuk-
sen välineeksi.

Ideoiden ja evidenssin vuoropuhelulla on
myös toinen suunta. Kyse ei ole vain siitä, mi-
ten teorian perusteella katsotaan aineistoa. Yhtä
tärkeää on se, miten aineistoon perehtyminen
laittaa katsomaan teoriaa uudella tavalla. Pertti
Alasuutari (1994, 249–250) kuvaa tätä hyvin
todetessaan, että ”empiiristen aineistojen paris-
sa saatavia ideoita ei voi erottaa teorioihin ja
muuhun tutkimukseen tutustuttaessa saatavista
oivalluksista”. Samalla tavalla kuin teoreettisiin
teksteihin perehtyminen johtaa empiirisiin ky-
symyksenasetteluihin ja analyysiä ohjaaviin
ideoihin, myös aineisto panee lukemaan teoriaa
toisella tapaa. Huomasimme taas kerran tämän,
kun tuli aika yhdistää teoria ja empiria yhte-
näiseksi kokonaisuudeksi. Tämä johti myös
joitain osin teorian uudelleenkirjoittamiseen.

Itsekriittisesti arvioiden on todettava, että sen
olisimme halunneet viedä toteutunutta pidem-
mällekin. Tarkoituksemme on kuitenkin hyö-
dyntää nyt kerättyä haastatteluaineistoa jatko-
tutkimuksissakin osana muuta aineistonkeruuta.

TULOKSET

Digitaalisen transformaation merkitys Kelalle

Kysyttäessä, mitä digitaalinen transformatio
merkitsee Kelalle, iso yhteinen nimittäjä haasta-
teltujen vastauksissa oli sen mittavuuden ja sys-
teemisyyden korostaminen. Digitaalinen trans-
formatio nähtiin muutoksena, joka läpileikkaa
koko organisaation. Se ilmenee lainsäädännös-
sä, rakenteissa, yhteiskunnan mekanismeissa
ja mm. rahoituksessa. Kaikilla näillä on vaiku-
tuksia toisiinsa ja Kelaan organisaationa. Näin
haasteen kiteytti erän vastaaja: ”Tää transfor-
matio-sanahan on tietenkän iso ja valtava sa-
na sinällään. Että siihen pääseminen edellyttää
varmaan paljon erilaisia toimenpiteitä lähtien
jo ihan niinku rakenteista. Rakenteilla tarkotan
lainsäädäntöä, rahotusta, koko yhteiskunnan eri-
tyyppisiä mekanismeja”.

Haastatellut oltivat digitaalisen transfor-
maation pakottavan Kelan sopeutumaan uuden-
laiseen asemaan, jossa kuten eräs haastateltu
totesi, ”Kela ei ole olemassa luojan armosta”.
Kela nähtiin pikemmin toimijana toimijoiden
joukossa. Sellaisena sen menestys tehtävässään
on pitkälti kiinni siitä, kuinka se kykenee ver-
kostoitumaan muiden toimijoiden kanssa. Jos
tähän asti painopiste on ollut Kelan sisäisessä
toiminnassa, jatkossa olennaista on onnistumi-
nen verkostorakenteet ylittävässä toiminnassa.
Tämä edellyttää haastateltujen mukaan myös
organisaatorakenteen uudistamista. Ei kuiten-
kaan yksittäisenä isona reformina, vaan vaiheit-
tain, sykäyksittäin, etenevänä uudistuksena. Ky-
symys ei ole vain organisaation uudistamisesta,
vaan samaan tahtiin muuttuvat myös palvelut ja
niiden toteuttamistavat. Molemmat ovat hyviä
esimerkkejä siitä, ettei digitaalista transformaa-
tiota koettu teknologiseen muutokseen rajau-
tuvana muutoksena, vaan kokonaisvaltaisena
muutoksena.

Monet haastatellut korostivat sitä, että tämä
uudistuminen on suuri mahdollisuus Kelalle.

Näin tätä kuvasi eräs vastaaja: ”*Se on valtavan suuri mahdollisuus ja sitä kohden mun mielestä meidän täytyy rakentaa meidän organisaation tapaa tehdä töitä ja johtamista ja loppuviimein jopa rakenteisiin ja tällaiseen saakka mennä*”. Kelan vastuulla olevat tehtävät voidaan onnistuttaessa tehdä tehokkaammin, taloudellisemmin ja nopeammin. Näin tehtäessä reaktiivisuudesta päästään eräiden haastateltujen toivomalla tavalla proaktiivisempaan tyyliin. Mahdollisuuksien realisoiminen edellyttää kuitenkin väistämättä kulttuurin ja ajattelutavan muutosta. Ilman sitä digitaalisen transformaation myötä avautuvat mahdollisuudet eivät tule haastateltujen käsityksen mukaan kääntymään reaalisiksi parannuksiksi toiminnassa tai organisaatiossa.

Osa tätä ajattelun ja kulttuurin murrosta on ymmärrettävissä suhteessa työn luonteen muutokseen. Haastattelut tehtiin aikana, jolloin etätyöstä oli tullut jo ainakin korona-ajan uusi normaali. Tämä on monille ollut ilmeisen silmiä avaava kokemus. Pitkään ennakoitu, mutta hitaasti edennyt kehitys, tuli vallitsevaksi tavaksi tehdä työtä todella nopealla aikataululla. Vuorovaikutus organisaation sisällä meni ensin uusiksi, mutta monet ennakoivat sitä, että digitaalisen transformaation ytimessä on pikemminkin organisaation ja asiakkaiden vuorovaikutuksen uudistuminen. Useilla haastatelluilla oli aika syvä huoli Kelan asiakaslähtöisyyden nykytilasta, ja Kelan tavasta kohdata asiakas. Tämä käy esiin hyvin erään haastatellun kommentista: ”*Siinä meillä taitaa olla tekemistä. Mehän tiedetään mitä ne asiakkaat haluaa, mitäs me nyt niiltä mennään kysymään, kun me tiedetään muutenkin. Se on harha kyllä*”. Toisaalta haastatteluissa korostettiin myös laajasti mahdollisuuksia lisätä asiakaslähtöisyyttä palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä digitaalisen transformaation myötä niin Kelan sisällä kuin yhteistyössä muiden viranomaisten ja laitosten kanssa. Vaivattomuuden kaltaisia asiakaspalvelun ideaaleja nostettiin esille osana digitaalisesti toteutettuja palveluja. Asiakaskokemuksen arvostaminen näyttää hyvin juurtuneen osaksi näiden haastateltujen puhetta.

Kelan digitaalisuuden vaihe

Kukaan haastatelluista ei uskonut Kelan olevan jo digitaalisen transformaation vaiheessa. Etä-

työssä koettiin olevan siitä vahvimpia merkkejä, mutta pääsääntöisesti haastatellut korostivat Kelan olevan siitä vielä pitkän matkan päässä. Eniten nousi esille käsitys, että Kela on tällä hetkellä digitointivaiheessa ja muuntamassa ei-digitaalisesti tuotettuja palveluitaan digitaalisiksi. Tässäkin koettiin olevan iso työmaa edessä, sillä osassa palveluita ja prosesseja ollaan vielä digitoimisen alkuasetelmissa. Päätökset ovat pääsääntöisesti olemassa, mutta työtä ei ole ehditty tehdä.

Haastatelluista melko moni nosti esille sen, että moni asia Kelassa kertoo sen olevan digitalisoitumisvaiheessa. Esimerkiksi sähköisen asioinnin mahdollisuudet ovat selvästi lisääntyneet. Asiakkaille näkyvä osa prosessia on jo pääosin digitaalisesti toteutettu. Huomiomme kiinnittyi kuitenkin siihen, etteivät haastatellut juurikaan korostaneet sitä, miten digitaalisuuden synnyttämiä mahdollisuuksia olisi ainakaan systemaattisesti lähdetty hyödyntämään. Tämä oli kuitenkin juuri se tekijä, jossa digitalisoitumisvaihe erottuu digitoimisvaiheesta. Tämä on mitä luultavimmin seurausta siitä minkä useat haastatellut toivat esille: Kelassa ei olla siirrytty kokonaisvaltaisesti kaikkien toimintojen osalta digitalisoitumisvaiheeseen; osa toiminnoista on vasta digitoimisvaiheessa.

Digitaalista transformaatiota edistävät tekijät

Haastateltujen verrattain korkea asema organisaatiossa näkyi hyvin siinä, että he nostivat strategian voimakkaasti esille digitaalista transformaatiota keskeisesti edistävänä tekijänä. Usko strategian vaikuttavuuteen oli yllättävän vahvaa. Osalla oli jopa merkkejä uskosta strategian eräänlaiseen kaikkivoipaisuuteen: ”*Kyllä mä näen Kelan sisäisesti suuren tuen tulevan tai lähtevän Kelan strategiasta, Et sieltä ikään kun tulee se selkänöjä vahvistaa sitä digitalisaatiota ja siirtyä kohti digitaalista transformaatiota*” Kun visio on kirkas, strategiset tavoitteet kohdillaan ja ylimmässä johdossa valmius kehittyä ja uudistua, digitaalisen transformaation kaltainen systeeminen muutoskin vaikuttaa hallinnassa olevalta. Emme juurikaan saaneet vastakkaisia argumentteja, joissa näkyisi se mikä jo näkyy strategista johtamista avaavassa kirjallisuudessa. Usko hallittavuuteen ja perinteisiin lineaarisuu-

den olettaisiin keinoihin on vauhdilla katoamassa. Laajasti keskusteluun jo juurtunut VUCA-mallinnus (tulee sanoista Volatility, Uncertainty, Complexity ja Ambiguity) on kääntymässä/kääntynyt monin tavoin pessimistisemmäksi ja vaativammaksi BANI-mallinnukseksi (tulee sanoista Brittle, Anxious, Nonlinear ja Incomprehensible) (Cascio 2020). Molemmat ovat osoituksia sellaisen ajatustavan muutoksesta, jota haastateltelumme eivät tuoneet esille.

Tämä voi johtua siitä, että haastatellut toivat monin tavoin esille vahvan halun mennä kohti digitaalista transformaatiota: *”Meillä on sellainen asialle suotuinen henki sitte kuitenkin, vaikka historias me ollaan oltu toisenlainen. Että me pyritään niinku aidosti hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia. Et se ei oo mikään päälle limattu asia, vaan aika oleellinen osa täät meidän toimintaa”*. Samoin haastatellut korostivat sitä, että hetki on sille nyt suotuinen. Digitaalisuuden hyödyt ovat niin selkeästi näkyvissä, ettei haastatelluilla ollut epäilyä siitä, etteikö olisi syytä tavoitella vieläkin enemmän.

Kelassa on menossa runsaasti erilaisia kokeiluja ja monenlaista innovaatiotoimintaa, jossa digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen on avainroolissa. Digitaalisuuden hyödyt avautuvat näiden kautta laajemmin organisaatioon. Haastateltujen mukaan kokeiluissa ja innovaatioissa mukana olevat voivat toimia muutosagentteina, jotka siirtävät toiminnallaan uudistuksia organisaatioon. Samaan aikaan rakennetaan uudenlaista yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Kela on haastateluissa esiinousseiden käsitysten mukaan avautumassa organisaationa oman organisaation ulkopuolelle. Ehkä jopa omaksumassa uudenlaista käsitystä itsestään asiakkaiden ja yhteiskunnan palvelijana: *”Ja et on pyrkimys rakentaa myös sidosryhmien kans tehtävää yhteistyötä. Et nähdään et Kela ei oo Kelana vaan itseään varten, vaan et Kela on asiakkaita ja yhteiskuntaa varten”*. Toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen, yhteiskunnallinen vastuu, toiminnan läpinäkyvyys, taloudellinen kestävyys ja vastuullisuus nostettiin vastauksissa esille tähän liittyen.

Samoin haastatellut nostivat esille monipaikkaisuuden organisaationa. Aikaisemmin Kelassa paikalla oli väliä, mutta monien muutosten seurauksena ei ole tarpeen palvelua asiakkaita paikallisesti. Myös tiimeistä on tullut yleisesti

monipaikkaisia. Kommunikoiminen digitaalisia välineistä käyttäen on tarjonnut sekä uusia mahdollisuuksia, että pakottanut ottamaan tämän uudella tavalla huomioon sekä Kelan sisäisessä mutta myös asiakkaiden suuntaan tehtävässä viestinnässä. Korona-aika tulee mitä luultavimmin vahvistamaan tätä tekijää entisestään.

Digitaalista transformaatiota toteutuessaan hidastavat ja estävät tekijät

Kysyimme myös sellaisista tekijöistä, jotka toteutuessaan hidastaisivat tai jopa estäisivät digitaalista transformaatiota. Haastatellut nostivat esille monia tekijöitä, jotka nyt pidättelevät muutosta. Eniten nousi esille kehittämisen priorisoiminen ja se, miten muutosta viedään Kelassa eteenpäin. Erityisesti tässä näemme jonkinlaisen ristiriidan edellä esille tuotuun strategiauskoon. Tulkitsimme tilanteen niin, ettei Kelan nykyisistä strategioista tällä hetkellä saa sittenkään selvää ja yksiselitteistä kuvaa siitä mitä tavoitellaan ja miten. Eräs haasteltava kuvasi tätä näin: *”Mä en oo aina uhan varma, että jaetaanko me talon sisällä kauheen yhteisiä tavoitteita, vai onko meillä sellasia vähän joka kulmalla omia. Ja sit ne ei välttämättä tähtää samaan maaliin”*. Monien tärkeiksi kokemien kehityskohteiden osalta yhteiset tavoitteet eivät ole yksiselitteisiä, eikä kehittämisen resursointi ole riittävää. Rahan lisäksi usea haastateltu korosti huolta erityisesti oikean osaamisen ja kyvykkyyden varmistamisesta.

Lähes kaikki kertoivat myös varovaisuuden korostumisesta ja siihen liittyvästä rohkeuden puutteesta. Haetaan pikemmin turvallisuutta kuin halutaan uudistuksia. Tämä kertoo omalta osaltaan siitä, että muutos ja muuttumattomuus elävät Kelassa rinnakkain. Pakon edessä muutos on kyllä haastateltujen mukaan onnistunut, mutta kun pakko väistyy, vaarana nähdään paluu entiseen. Tällöin muutoksiin pakottaneet tekijät eivät ole enää olemassa, joten vanha järjestelmä tahtoo ottaa taas vahvan aseman.

Tämän perusteluissa mennään helposti esimerkiksi lainsäädännön taakse, joka onkin Kelalle ja sen toiminnalle merkittävä tekijä. Monien haastateltujen mielestä lainsäädäntö rajoittaa myös uudistumista, kehitystä ja kehittämistoimintaa. Vähimmillään se aiheuttaa tilanteen, ettei kaikki kehitys ole Kelan omissa käsissä.

Lisäksi haastatteluissa tuotiin esiin sosiaaliturvalainsäädännön muodostavan mutkikkaan ja vaikeasti hallittavan kokonaisuuden. Tiedon hyödyntäminen sekä tiedon hyödyntämisen esteiden raivaaminen nousivat useissa haastatteluissa esille haasteena. Siihen kuuluu mm. siilojen purkaminen ja kumppanuuksien hyödyntäminen sujuvammin mm. tietojen vaihdon kautta. Osaltaan nämäkin edellyttävät kuitenkin myös Kelaä ja sen toimintaa vahvasti ohjaavan lainsäädännön tarkastelua ja perkaamista.

Kelassa esiintyy myös kehittämisen ja muutoksen aikajänteiden välinen ristiriitatilanne. Monet haastatellut toivat esille kehittämisen pitkäjänteisyyden tarpeen, korostaen tällä sitä, että se ei aina toteudu. Muutoksille täytyisi haastateltujen mukaan ottaa riittävästi aikaa. Tämä on ymmärrettävää, sillä jos halutaan kulttuuri- ja asennemuutoksia, niiden toteutumiseen menee vuosia. Moni kaipasikin ”rotia” kehityksen ja muutoksen johtamiseen, ja huomion kiinnittämistä paremmin muutosten elementtien tunnistamiseen sekä tapoihin viedä muutosta eteenpäin. Yleisemminkin kaivattiin vahvempaa johtamisotetta, jossa yhteisen tahtotilan luominen on keskeisessä asemassa. Siihen kuuluu edellä mainittu kulttuurimuutos ja asennemuutos olennaisena osana. Haluttiin suunnata ajatuksia ja resursseja tulevaisuuteen nykyhetken haasteiden rinnalla ja sijaan. Vahvan johtamisen kompensaaiona kaivattiin myös mittavampaa ja vaikutuksellisempaa henkilöstön osallistamista. Digitaalisesta transformaatiota koettiin tulevan tällä tavoin merkityksellistä laajemmin. Nyt siihen liittyvä pohdinta ei yhdistä organisaatiota, vaan jää mahdollisesti vain pienen porukan tehtäväksi.

Edellä kuvattujen digitaalista transformaatiota hidastavien tekijöiden lisäksi haastatellut toivat esiin myös sen toteutumista suorastaan estäviä tekijöitä. Digitaalisen transformaation toteutumista estävänä tekijänä nostettiin esille se, ettei ole selvää mitä digitalisoitumisella ja pyrkimyksellä digitaaliseen transformaatioon tavoitellaan Kelassa. Näin tämän useassa haastattelussa esiin nousseen haasteen kuvasi yksi haastatelluista: *”Liian monta palloa ilmassa, jotka pitäis pitää yhtä aikaa...Me ei olla riittävästi fokusoitu organisaation”*. On liikaa menossa samanaikaisesti, eikä kaikessa tekemisessä suunta ole sama. Kaivataan siis tekemiselle selkeämpää

fokusta tai yhtenäistä digitarinaa. Tämän voi palauttaa pitkälle siihen, että Kela on organisaationa iso. Isoille organisaatioille yhtenäisyyden rakentaminen on pienempiä isompi haaste. Kelassa tätä hankaloittaa se, että mitä ilmeisimmin selkeä visio puuttuu. Tämä johtaa toiminnan hajanaisuuteen ja jäsentymättömyyteen, jonka haastatellut nostivat esille.

Edellisestä johtuen digitaalisen transformaatian edistyminen näyttää olevan Kelassa pistemäistä. Joissain asioissa edistytään hyvin, mutta samalla toisten kanssa ei niinkään. Tämän pistemäisyyden eräs haastateltu kiteytti oheisella tavalla: *”Me ollaan siinä tietyissä toiminnoissa, tietyissä siiloissa, tietyissä yksityiskohdissa hyviä. Mutta sitten kun puhutaan kokonaisuudesta, niin meillä on siinä vielä matkaa”*. Kehittämisen pistemäisyys palaa myös priorisointiin ja resursointiin. Asioita ei ole haastateltujen mukaan laitettu riittävästi tärkeysjärjestykseen, eikä resursointikaan tällöin mene sen mukaan. Moni haasteltu myös oletti, ettei tilanne ole tältä osin menossa parempaan suuntaan tulevina vuosina. Resurssit ovat heidän mukaansa liikaa kiinni vanhentuneessa ja nykytilaa ylläpitävässä teknologiassa, samalla kun niitä tarvittaisiin digitalisoitumisen edistämiseen. Näin tästä totesi eräs haastateltu: *”...pakolliset ylläpitotyöt ja nykyiset tehtävät. Ne on monesti ne jotka estää kehittämismyönteisen ja -orientoituneen tahtotilan...just tää resurssien niukkuus versus digitaalisen mahdollisuuden hyödyntäminen. Eli ne koko ajan taistelee keskenään.”* Tämä havainto näyttää turhauttavan varsinkin kehittämisessä tiiviimmin mukana olevia haastateltuja.

Organisaatioon liittyvänä ongelmana nostettiin esille tiukat organisaatorajat ja tulosohtaus. Ne johtavat siiloutumiseen ja osaoptimointiin, kilpailun korostumiseen siellä missä yhteistyöllä olisi tarvetta. Haastatellut nostivat esille myös organisaation hierarkkisyyden ja byrokraattisuuden, ja kuinka se johtaa muutosta eteenpäin työntävien tekijöiden poissaoloon. Digitaalinen transformaatio pelottaa monia, koska se johtanee väistämättä joidenkin /töiden katoamiseen. Kaikkien asema organisaatiossa ei tulle myöskään olemaan nykyisen kaltainen. Hierarkkisessa linjaorganisaatiossa asiat valuvat ylhäältä alas hitaasti. Osin ongelman aiheuttaa joidenkin haastateltujen mielestä keskijohdon asema hierarkiassa johdon ja lähiesimiestason välissä.

Keskijohto nähtiin ryhmänä, johon muutokset ja jopa pelot muutoksista näyttävät kohdistuvan. Toisaalta muutamat haastatellut toivat esiin myös sen, että keskijohto voi omalla toiminnallaan ja asenteellaan hidastaa tai jopa estää muutosten etenemistä.

Edellä kuvatuista tekijöistä johtuen Kelassa on syntynyt tilanne, jossa haastatellut kokevat sanojen ja tekojen olevan jossain määrin ristiriidassa keskenään. Puhutaan digitaalisuudesta, mutta ei kaikilta osin kyetä tekemään mitä se vaatisi. Eräs haastateltu kiteytti ongelman näin:

”Me tavallaan eletään semmosessa harhasessa maailmassa, et me puhutaan siitä tulevaisuudesta, me eletään puheissa ja kommentteissa siellä tulevaisuuden maailmassa. Mut me kuitenkin pidetään tiukasti kiinni siitä missä me ollaan tässä ja nyt”.

Kelan organisaatiokulttuuri

Haastatteluissa esiin nousseita käsityksiä Kelassa vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja sen piirteistä on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3: Digitaalista transformaatiota hyödyttävät kulttuuriset piirteet Kelassa

Tunnistettu digitaalista transformaatiota edistävä kulttuurinen piirre	Haastatteluissa esiin noussut käsitys
1. Muutoslähtöisyys: Avoimuus uusille ideoille ja valmius hyväksyä, toteuttaa ja edistää muutosta	Tämä on haastateltavia yhdistävä käsitys, mutta ei välttämättä koko organisaatiota yhdistävä käsitys
2. Asiakaskeskeisyys: Tuotteiden, palveluiden ja prosessien muokkaaminen palvelemaan asiakkaan etua	Vaikka sanojen ja tekojen ero nousi esiin, tähän on vahva pyrkimys
3. Innovatiivisuus: Organisaation ja toiminnan kehittäminen innovaatioiden avulla	Lukuisat kokeilut kertovat tämän olevan hyvin esillä, mutta kehittämistä kuvattiin edelleen pistemäiseksi
4. Ketteryys: Nopeiden muutoksien tekeminen tarpeen mukaan	Pakon edessä on kyetty muutoksiin, mutta perustaltaan organisaatiossa korostuu vakaus ja siihen liittyvä hitaus
5. Oppimishalukkuus: Jatkuva kehittyminen hankkimalla uusia taitoja ja uutta tietoa	Moni oli huolissaan osaamisen varmistamisesta ja tarvittavan osaamisen & kyvykkyyksien saamisesta suhteessa tiedossa oleviin haasteisiin, joten nähdään vielä kehitettävää
6. Keskinäinen luottamus: Luottamus johdon ja alaisten välillä sekä suhteessa organisaatioiden keskeisiin kumppaneihin	Luottamuksen eteen on tehty töitä, ja sen koettiin kehittyneenkin. Luottamushaasteita nähtiin kuitenkin edelleen sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Myös keskijohdon ongelmallinen asema nousi erikseen esille. Organisaatiotasosta luottamuksen tasoa on vaikea arvioida.
7. Aloitteellisuuden kannustaminen: Organisaation jäsenien voimaannuttaminen toimimaan itsenäisesti, ennakoivasti ja vastuullisesti	Toteutuu kokeiluissa, mutta perusvire tähän ei ole riittävän kannustava eikä mahdollistava
8. Virheiden salliminen: Epäonnistumisten sietäminen ja niistä oppiminen	Tämä toteutuu kokeiluissa, mutta pohjimmiltaan haetaan varmuutta ja vältellään riskejä
9. Verkostoituminen: Sisäiset ja ulkoiset verkostot informaation ja tiedon jakamista varten	Tämä nousi monessa kohdassa esille, mutta sen toteutuminen on suurelta osin vasta tulevaisuutta
10. Epävarmuuden sieto: Tehokkaasti epävarmuudessa toiminen	Haastattelujen perusteella tämä ei toteudu, sillä organisaatio toiminta perustuu vakauteen ja varmuuteen
11. Osallistava päätöksenteko: Laajempi ei-hierarkkinen osallisuus päätöksentekoon	Haastattelujen perusteella tämä ei ole toteutunut halutulla tavalla
12. Yhteistyöhalukkuus: Tiimityön, kollaboraation, ulkoisten kumppaneiden ja asiakkaiden näkemysten ja osallisuuden hyödyntäminen	Lähes kaikkien kysymysten kohdalla tämä nousi pyrkimyksenä esille, mutta konkreettiset esimerkit ovat edelleen vähäisiä

Hierarkkisuus, muodollisuus, keskitettyyn suunnitteluun uskominen, jäykkyys, hitaasti kääntyminen, varmisteleisuus, varovaisuus, epävarmuuden pelko, siilomaisuus ja vanhanaikaisuus olivat haastatteluissa esille tulleita Kelan kulttuurisia piirteitä. Ne kertovat omaa tarinaansa ison organisaation byrokraattisuudesta, joka on pääosin ongelma pyrittäessä digitaaliseen transformaatioon. Samoin monet haastatellut nostivat esille asiantuntijavaltaisuuden ja rationaaliseen ajatteluun tukeutumisen. Usein nimenomaan asiakkaille arvoa luovana piirteenä. Em. tekijöihin liittyy se, että nykyinen Kelan organisaatio selviää suuresta volyyymistä käsiteltäviä asioita melko mutkattomasti; eräs haastatelluista kuvaa Kelaa ”teollisuuslaitoksena”. Sen hintana maksetaan se, ettei joustavuus ja uusiin tilanteisiin sopeutuminen ole organisaatiolle yhtä helppoa. Kaikki toimii hyvin, jos tilanne pysyy vakaana, mutta samalla näyttää siltä, ettei organisatoriset edellytykset digitaaliseen transformaatioon ole parhaat mahdolliset.

Joissakin haastatteluissa tosin nostettiin esiin, että ”pakon” edessä Kela on pystynyt nopeastikin muuttamaan toimintaansa sopeutuakseen ympäristön muutoksiin. Tästä esimerkiksi nostettiin erityisesti laajamittaiseen etätyöhön siirtymisen koronapandemian alkaessa: ”Ja niinku sanotaan paras muutoksen ajuri on pakko. Mä oon ollu niissä miljoonissa keskusteluissa, minkä takia ratkaisutyötä tai sitä tai tuota ei voi tehdä laajemmin etänä. Tai asiakaspalvelua, vastata puhelimeen. Ja katopa vaan. Pandemia tuli ja pakotti meidät siihen. Ja kaikki oli mahdollista.” Vaikka pakon edessä jotkut muutokset ovat kyllä haastateltujen mukaan onnistuneet, nähtiin samalla vaarana paluu entiseen pakon väistyessä. Tällöin muutoksiin pakottaneet tekijät eivät ole enää olemassa, joten vanha varovainen ja vakaa järjestelmä tahtoo ottaa taas vahvan aseman.

Moni haastateltava kuitenkin halusi nostaa esille sen, että kaikesta edellä sanotusta huolimatta Kelassa on runsain mitoin uudistumishalukkuutta ja kehittämismyönteisyyttä. Tähän liittyen teimme huomion, että lähes kaikki haastatellut ottivat esiin erilaiset Kelassa toteutetut kokeilut ja näkevät Kelan pyrkivän edistämään kokeilukulttuuria: ”Sit nää tälläset kokeilut, se kokeilukulttuuri on tullu vähän niinku jo muutamia vuosia sitten, et on lähetty tekeen erilaisia, en tarkota pelkästään vaan teknologiakokeiluita

vaan ihan toimintatapojen kokeiluita.” Kokemus Kelan uudistumishalukkuudesta ja kehittämismyönteisyydestä voi olla osin siitä riippuvainen käsitys mitä haastateltavamme Kelassa tekevät. Yhteys kehittämiseen ja uudistamiseen on ilmeinen.

Moni haastateltu halusi korostaa haastatteluissa Kelan avoimuutta organisaationa ja avoimuuden nähtiin lähivuosien aikana lisääntyneen entisestään: ”Mun mielestä me ollaan siinä vähän parempia. Niin pitkään kun oon ite ollut Kelassa, niin muistan niitäkin aikoja, että ihan organisaation rajat on asetanu tavallaan tiedon liikkumislekin rajat. Tämmöstä en enää näe. Viestintä on muuttunu niin paljon viime vuosina, ja se on tehny meidän toiminnasta avointa”. Toisaalta tässäkin on havaittavissa puheiden ja tekojen välillä ristiriitä. Esimerkiksi Kela tutkii henkilöstönsä käsityksiä barometrityyppisesti vuosittain, mutta tutkijoille niiden tuloksia ei luovuteta.

Avoimuuden haasteet näkyvät myös kommentteissa koskien keskinäistä luottamusta organisaatiossa. Haastateltujen perusteella Kelassa ilmenee tiedonkulun ongelmia, asioiden varmistelua sekä epäluuloa erityisesti johtoa kohtaan. Syiksi luottamuksen puutteeseen haastatellut nostivat esiin erityisesti ison ja siilomaisen organisaation sekä yksikkökeskeisyyden. Luottamuksen ja samalla avoimuuden haasteista kertoo myös osaltaan se, että edellä mainittuihin kokeiluihin liittyviä kokemuksia, erityisesti ”epäonnistumisia”, ei haastateltujen mielestä riittävän avoimesti viestitä organisaatiossa. Näin tätä avasi eräs haastateltu: ”Mutta sitte se, että millä foorumeilla sitä voidaan niin kun jakaa, niin se voi olla että vaan tietyt paikat, tai tietty hyvin niin kun pieni ympyrä missä sitä tehdään. Että se voi olla vaikka sen tulosyksikön sisällä, jossa on kokeiltu jotakin tiettyä juttua, niin se kokemus ja opit jaetaan siellä. Mutta sitte se, että jos se kokeilu on epäonnistunu, niin mä en tiedä minkälainen kypsyys meillä on noin Kela-tasoisesti käsitellä sitä, et joku asia on epäonnistunu, koska se on vähän kasvojen menettämistä.”

Kela digitaalisen transformaation jälkeen?

Kysyimme sitä, miten digitaalinen transformatio näkyy Kelassa viiden ja viidentoista vuoden päästä haastatteluhetkestä. Moni piti viittä vuotta liian lyhyenä aikana todellisten merkittävien

muutosten osalta. Viisitoista vuotta sen sijaan koettiin isommat ja syvemmät muutokset mahdollistavaksi ajanjaksoksi. Voidaan siis sanoa, että pääosa haastatelluista oletti digitaalisen transformaaation olevan takana tai todellisuutta viidentoista vuoden kuluttua.

Sen sijaan viiden vuoden päästä nykyiset muutoksen reunaehdot ovat haastateltujen mukaan pitkälle edelleen voimassa. Kehitystä on tapahtunut, mutta ei merkittävässä määrin. ”Laatikko-organisaatiosta” ei ole vielä päästy, mutta toiminta on muodostunut väljemmäksi. Digitaalisten järjestelmien määrä ja merkitys on lisääntynyt, ja automaatiosta ja robotisaatiosta on enemmän merkkejä, mutta digitaalisesta transformatiosta ei vielä ole kyse. Edellytyksiä eteenpäin sen suuntaan menemiselle on koko ajan rakennettu, ja esiintyy myös todellista pyrkimystä kokonaisvaltaiseen uudistumiseen yksittäisten pistemäisten uudistusten sijaan. Kela haluaa haastateltujen mukaan olla edelläkävijä, ja se on toistaiseksi kyennyt täyttämään digipalvelulain asettamat vaatimukset toiminnassaan. Sen myötä asiakaslähtöisyyden oletettiin olevan aikaisempaa paremmalla tolalla.

Viidentoista vuoden päästä Kelan organisaatiossa on haastateltujen pääosan käsityksen mukaan nykyistä vähemmän väkeä, erityisesti manuaalisyötä on vähemmän, rakenteita ja työtehtäviä on muutettu ja johtamisen muutos on toteutunut. Kaikki tämä on toteutunut ”brutaalina muutoksena”, johon liittyy Kelan muutosten ohella myös sosiaaliturvan muutos. Asiakasorganisaationa Kela toimii samassa ekosysteemissä muiden toimijoiden kanssa, hoitaen asiakkaan asioita yli organisaatorajojen niin, ettei organisaatio ole asiakkaalle samalla tavalla näkyvissä kuin nyt. Tällä tavoin asian ilmaisi eräs haastateltu: ”*Et missä se fyysisesti, millä viranomaisella se on, niin se ei oo asiakkaalle merkityksellistä. Ja sit meitä joitain toimijoita on siellä taustalla, tuottamassa sitä palvelua tai etuutta, minkä näkönen se onkin. Mut se ei näyttyädy asiakkaalle samalla tavalla, et tuol on Kela, tuol on kunta, tuol on työkkäri, tuol on Vero, tuol on Väylävirasto ja näin*”. Asiakkaiden asiointitavat ovat myös muuttuneet, ja ne sekä asiakkaiden yksilölliset tarpeet on pystytty huomioimaan nykyistä paremmin teknologiaa laajasti hyödyntämällä. Esimerkiksi puheteknologia, hakemuslomakkeiden sujuvuus ja taustatietojen

saaminen automaattisesti käyttöön mainittiin tähän vaikuttavina tekijöinä. Asiakkaiden on siten helpompi toimia saadakseen oikeanlaiset etuudet ja palvelut. Digitalisaation vapauttaessa resurssia uskottiin pystyttävän tarjoamaan myös henkilökohtaista palvelua esim. haastavissa tilanteissa oleville asiakkaille.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin tarkoituksena on ollut pohtia sitä, millaiset organisaation kulttuuriset piirteet tukevat onnistunutta digitaalista transformatiota. Tutkimuskohteeksi oli valittu iso ja keskeinen julkisen sektorin toimija, Kela. Halusimme erityisesti selvittää, miten Kelassa vallitseva organisaatiokulttuuri, ja sen ytimessä olevat kulttuuriset piirteet, asemoituvat suhteessa Kelan pyrkimykseen olla mukana ja toteuttaa omalta osaltaan digitaalinen transformatiota.

Helen Margetts (2012) pohti kymmenisen vuotta sitä, kummat ovat oikeammassa, modernistit, jotka ajattelivat tieto- ja viestintätekniikan käyttöönoton edistävän julkisen hallinnon modernisaatiota, rationaalisuutta ja mm. siihen kietoutuvaa byrokraattisuutta, vai postmodernistit, jotka ajattelivat sen käyttöönoton johtavan transformaatioon, jossa monet modernin aikakauden ideaalit kyseenalaistetaan ja kumoutuvat? Margetts arvioi postmodernistien arvanneen lähemmäksi, mutta ei silti ollut valmis toteamaan meidän tältä osin siirtyneen heidän kuvaamaansa aikakauteen. Kelaa koskevan tarkastelumme todistaa samaa. Digitaalinen transformatio on edelleen enemmän havaittavissa olevaa pyrkimystä sellaista kohti, kuin kuvausta siitä kuinka se tapahtui. Jos haastateltavamme ovat arvioineet oikein, transformatiota täytyy odottaa vielä ainakin kymmenen vuotta lisää. Se taas tekee arvioimisen entistä epävarmemmaksi. Varsinkin kun kyse on sellaisesta muutoksesta, joka ei etene lineaarisesti, rajatusti ja hallitusti, eikä oikein siksi taivu lineaarisuutta, rajaamista ja hallintaa korostavien arvioiden kohteeksi-kaan.

Kelalla on organisaationa vakaa tahtotila olla digitaalisuuden eturintamissa. Vision kirkkaudesta kuultiin haastatteluissa kriittisiä kommentteja, mutta tahtotilaa ei juuri kyseenlaistettu. Kyse on kuitenkin sellaisesta organisaatiosta kokonsa ja asemansa perusteella, etteivät no-

peat liikkeet ja kunnianhimoiset muutostavoitteet ole sille lähtökohtaisesti mutkaton haaste. Pikemmin on syytä odottaa hitaita ja osittaisia uudistuksia, kuin nopeita ja kokonaisvaltaisia suunnanmuutoksia. Juuri tämä nopean etenevän pyrkimyksen ja koosta ja asemasta nousevien rajoitteiden ristiriita tekee Kelasta mielenkiintoisen tapauksen digitaalista transformaatiota tutkittaessa. Tämä ristiriita ilmenee monin tavoin vastauksissa kautta linjan. Meille tuli mm. yllätyksenä se, että vaikka haastateltavamme korostivat digitaalisen transformaation radikaalia ja muutosten osalta osittain brutaaliakin luonnetta, se samalla näkivät sen enemmän mahdollisuutena kuin uhkana. Olemme kuitenkin vakuuttuneita siitä, etteivät Kelan syvät rivit välttämättä jaa tätä näkemystä samalla tavalla kuin haastateltavamme. He kun ovat kehittämisessä ja digitaalisuutta edistävässä hankkeissa työnsä puolesta hyvin mukana.

Kulttuurin avoimuuden ja yhtenäisyyden näkökulmasta Kelan organisaatiokulttuurin voidaan tämän tutkimuksen perusteella tukevan digitaalista transformaatiota melko rajallisesti. Digitaalisen transformaation mukanaan tuomien mahdollisuuksien realisoitumiseksi nousi haastatteluissa esiin tarve organisaation kulttuurin muuttumiseen. Tämä tukee myös aiemmista tutkimuksista tehtyä havaintoa: digitaalisen transformaation etenemisen kannalta yksi merkityksellisimmistä osa-alueista on oikeanlainen organisaation kulttuuri. Digitaalista transformaatiota parhaiten edistävä organisaatiokulttuuri on ilmiön tutkijoiden mukaan avoin ja yhtenäinen. Tällainen kulttuuri on organisaatiossa yhteisesti jaettu, ja siinä korostuu ketteryys, reagoitakykyisyys ja vuorovaikutus sekä organisaation sisällä että organisaatiosta ulospäin. Kelan haasteena on iso, byrokraattinen ja muodollinen organisaatio, jossa muutosten läpivieminen on hidasta ja varovaista. Kehitettävää on myös organisaation avoimuuden asteessa. Avoimuuteen halutaan uskoa ja pyrkiä, mutta se näyttäytyä edelleen rajoittuneena sekä sisäisesti että ulkoisesti. Toisaalta nämä edellä kuvatut ominaisuudet tekevät Kelasta vakaan, ja asiakkaalle ”turvallisen”, mitä haastatellut myös vahvasti korostivat. Sekin on mielenkiintoinen merkki ristiriitaisuudesta, joka digitaaliseen transformaatioon Kelassa liittyy.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta Kelan organisaatiokulttuurista löytyvän sekä digitaalista transformaatiota tukevia että sitä hidastavia, jopa estäviä piirteitä. Kelan merkittävä rooli osana yhteiskuntamme hyvinvointijärjestelmää näkyy selvästi myös sen kulttuurissa. Muutoshalukkuutta jarruttaa samanaikainen tarve pystyä hoitamaan perustehtävänsä varmasti ja epäonnistumatta. Digitaalisen transformaation onnistuneen toteutumisen kannalta merkittävin kulttuurinen piirre on muutoslähtöisyys; avoimuus uusille ideoille ja valmius hyväksyä, toteuttaa ja edistää muutosta. Näemme muutoslähtöisyyden olevan vaikuttava tekijä ja edellytys myös kaikkien muiden digitaalista transformaatiota edistävien kulttuuristen piirteiden taustalla. Tutkimuksen perusteella Kelassa halutaan toimia muutoslähtöisesti, ja myös strategian ajatellaan tukevan muutosta vahvasti. Samalla haasteltavat toivat kuitenkin esiin selkeän vision ja Kelan oman konkreettisen digitarinan puuttumisen, mikä he katsoivat tekevän kehittämisestä ja muutoksen toteuttamisesta pirstaleista, pistemäistä ja jäsentymätöntä, ja vähintäänkin hidastaa muutoksen toteuttamista. Toinen merkittävä digitaalisen transformaation toteutumisen kannalta kulttuurinen piirre on asiakaskeskeisyys; tuotteiden, palveluiden ja prosessien muokkaaminen palvelemaan asiakkaan etua. Tutkimuksen perusteella Kelassa arvostetaan asiakaskokemusta ja asiakaskeskeisyyttä. Asiakas nähdään kuitenkin usein edelleen toiminnan kohteena, eikä Kela näytä pystyneen toistaiseksi aidon asiakaskeskeisyyden toteuttamiseen. Toisaalta digitaalisen transformaation nähtiin synnyttävän mahdollisuuksia asiakkaiden parempaan huomioimiseen palvelujen toteuttamisessa ja kehittämisessä sekä Kelan sisällä että yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Myös liiallinen varovaisuus, heikohko epäonnistumisen sieto ja riskienottokyky sekä luottamukseen liittyvät haasteet tulivat esiin haastatteluissa. Tutkimuksen perusteella näyttääkin siltä, että kaikkien digitaalista transformaatiota tukevien kulttuuristen piirteiden osalta Kelassa on vielä runsaasti muutostarpeita. Kelan toimintaa ohjaava lainsäädäntö nousi myös esiin vahvasti kehitystä ja muutosta vähintäänkin hidastavana ja monimutkaistavana tekijänä.

Merkityksellisenä näemme sen, että kaikkien kulttuuristen piirteiden osalta vaikutti löytyvän halua ja tahtoa toimia oikeasuuntaisesti, mutta keinoja tai resursseja siihen vielä ole Kela on vasta digitalisaation alkuvaiheissa monelta osin. Muutos on hidasta ja työlästä, ja tähänastinen kehitys ja kehittäminen vielä pistemäistä. Kelalla ei ole tällä hetkellä vielä valmiuksia olla mukana ja toteuttaa digitaalinen transformaatiossa ja toiminnassaan. Tahtoa ja halua muutokseen kuitenkin löytyy niin strategiasta kuin haastattelujen perusteella johdoltakin. Pakon edessä (esim. koronapandemia) muutoksiin on kyetty nopeastikin, ja myös keikeilukulttuuri näyttääytyy Kelassa verrattain vahvana. Sanat tulisi kuitenkin selkeämmin kyetä muuttamaan teoiksi, kohdentaa resurssit paremmin, ja ennen kaikkea pyrkiä rakentamaan muutokselle suotuisaa avointa ja riittävän yhteistä organisaatiokulttuuria.

”Tutkimusprosessin loppu on toisen alku” (Alasuutari 1994, 249). Näin tässä kävi meillekin, joten on tarpeen jatkaa aihepiirin selvittämistä pidemmälle uudenlaisia linssejä hyödyn-tään. Vaikka oletimme, ettei digitaalinen trans-

formaatio Kelan kaltaisessa organisaatiossa ole ”ruusuilla tanssimista”, aliarvioimme ristiriitaisuuden, joka Kelassa ilmenee tämän asian äärelä. Vaatimusten ristiriitaisuus on haastatteluai-neistomme kertomalla tavalla tuottanut Kelassa dialektiikan ja paradoksiteorian kuvaaman tilanteen, jossa organisaation muutos ja muut-tumattomuus asettuvat ainakin näennäisesti vastakkain (Morgan 2006, 280–286; ks. Clegg, Viera da Cunha & Pina e Cunha 2002, Smith & Lewis 2011, Lewis & Smith 2014). Tällaista tilannetta ei voi em. teorioiden mukaan rat-kaista valitsemalla toinen toisen sijaan, vaan pikemmin pitäisi pyrkiä luomaan mahdolli-suuksia kummankin etujen yhdistämiseen ja haittojen minimoimiseen (ks. esim. Papachroni, Heraclous & Paroutis 2014). Tätä ristiriitaisuutta tai paradoksaalisuutta ole vielä Kelassa kovin hyvin tunnistettu. Kaipuu on selkeän vision oi-keuttamiin poissulkeviin valintoihin pikemmin kuin yrityksiin yhdistää vastakkaisuuksien vuo-rovaikutukseen perustuen kehityskulkuja orga-nisaatiolle ja sen asiakkaille hyödyllisellä tavalla. Pidämme tätä ymmärrettävänä, mutta samalla valitettavana.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti (1994). Laadullinen tutkimus (2. uudistettu painos). Tampere: Vastapaino.
- Alvesson, Mats (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Blau, Peter M., & Richard A. Schoenherr (1971). *The Structure of Organizations*. New York, London: Basic Books, Inc.
- Boyne, George A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies* 39:1, 97–122.
- Cascio, Jaimais (2020). *Facing the Age of Chaos*. Haettu sivulta <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>, 16.3.2021.
- Christensen, Clayton M., Rory, McDonald, Elizabeth J. Altman. & Jonathan E. Palmer (2018). Disruptive Innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078.
- Clegg, Stewart R., Joao da Cunha & Miguel Pina e Cunha (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations* 55:5, 483503.
- Dahlander, Linus & Gann, David M. (2019). How open is innovation? *Research Policy* 39 (2010) 699–709.
- Demirkan, Haluk, James C. Spohrer & Jeffrey J. Welsler (2016). Digital Innovation and Strategic Transformation. *IT Professional* 18(6), 14–18.
- Driskill, Gerald W. & Laird Benton, Angela (2005). *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gagliardi, Pasquale. (1986), The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, Vol. 7(2), 117–134.
- Gartner (2018). *Gartner identifies six barriers to becoming a digital business*. Haettu sivulta <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-07-25-gartner-identifies-six-barriers-to-becoming-a-digital-business>, 11.1.2021.
- Hartl, Eva & Hess, Thomas (2017). *The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study*. Esitetty Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2017) at: Boston, USA. Haettu sivulta <https://www.researchgate>.

- net/publication/330353915_The_Role_of_Cultural_Values_for_Digital_Transformation_Insights_from_a_Delphi_Study, 6.11.2020.
- Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character, *Harvard Business Review*, May-June, 119–128.
- Hartl, Eva (2019). *A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation*. Esitetty Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2019). Cancun, Meksiko.
- Hearsum, Steve (2015). How to develop digital leadership capability. *Strategic HR Review* 14(5), 206–210.
- Hess, Thomas, Christian Matt, Alexander Benlian & Florian Wiesböck (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive* (15)2, 123–139.
- Hofstede, Geert (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York etc.: MacGraw-Hill.
- Hyryyläinen, Esa & Viinamäki, Olli-Pekka (2009). Kansallinen kulttuuri kansainvälisissä vertailuissa: Pragmaattinen näkökulma vertailuasetelmien muodostamiseen. *Hallinnon Tutkimus* 28(4), 56–68.
- Hämäläinen, Virpi, Hanna Maula & Kimmo Suominen (2016). *Digiajan strategia*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ilmarinen, Vesa & Kai Koskela (2015). *Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.
- Itälä, Timo (2015). *Digital Business and Platforms*. Teoksessa Collin, Jari, Kari Hiekkänen, Janne J. Korhonen, Marco Halén, Timo Itälä & Mika Helenius (Eds.), *IT leadership in transition. The impact of digitalization on Finnish organizations* (s. 50–57). Aalto University publications series 7/2015. Helsinki: Aalto University.
- Kane, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron & Natasha Buckler (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation. Becoming a Digitally Mature Enterprise*. Haettu sivulta <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/strategy-not-technology-drives-digital-transformation.html>, 2.2.2021.
- Kelan strategia 2020*. Haettu sivulta <https://www.kela.fi/strategia>, 20.3.2021.
- Lewis, Marianne W. & Wendy K. Smith (2014). Paradox as Meta Theoretical Perspective: Sharpening the Focus and Widening the Scope. *The Journal of Applied Behavioral Science* 50:2, 127–149.
- Margetts, Helen (2012). *Electronic Government: A Revolution in Public Administration?* Teoksessa Peters, B. Guy & Jon Pierre, (Eds), *The Sage Handbook of Public Administration* (s. 447–462). Los Angeles etc.: Sage.
- Martin, Joanne (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Matt, Christian, Thomas Hess & Alexander Benlian (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 57(5), 339–343.
- Morgan, Gareth (2006). *Images of Organization* (Updated Edition). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Youssef, Carolyn & Fred Luthans (2007). Positive Organizational Behavior in Workplace. The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management* 33(5), 774–800.
- Maula, Hanna (2016). *Perinteinen strategiatyö on aikansa elänyt*. Haettu sivulta <https://www.talouselama.fi/uutiset/perinteinen-strategiatyö-on-aikansa-elänyt/d31b4c6e-1eea-3102-a389-cee1f8866925>, 11.2.2021.
- Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).
- Naisbitt, John (1983). Computertrends: The high-tech, knowledge-based society will spawn a counterbalancing concern about personal and humanistic values. *IEEE Spectrum* 20 (11), 110–111.
- Palomäki, Riikka (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatiossa. *Hallinnon Tutkimus* 39(3), 173–187.
- Papachroni, Angeliki, Loizos Heracleous & Sotirios Paroutis (2014). Organizational Ambidexterity Through the Lens of Paradox Theory: Building a Novel Research Agenda. *The Journal of Behavioral Applied Science* 50:1, 1–23.
- Pedersen, Christian O.R & Bent Dalum (2004). *Incremental versus radical change – The case of the Digital North Denmark program*. 10th International Schumpeter Society Conference 2004, 9.–12. Juni, Bocconi University, Milano, Italy.
- Ragin, Charles C. (1994). *Constructing social research: the unity and diversity of method*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Rainey, Hal G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations*. 5th edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saari, Tiina (2016). Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa. *Hallinnon tutkimus* 35(3), 232–243.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th edition. Hoboken: Jossey-Bass.

- Simon, Herbert A., Donald W. Smithburg & Victor A. Thompson (1956). *Public Administration*. New York: Alfred A. Knopf.
- Smircich, Linda (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly* 28(3), 339–358.
- Smith, Wendy K. & Marianne W. Lewis (2011). Toward a Theory of Paradox: Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review* 36:2, 381–403.
- Sotarauta, Markku (1996). *Kohti epäselvyyden hallintaa: pehmeä strategia 2000-luvun alun suunnittelun lähtökohtana*. Acta Futura Fennica No 6. Jyväskylä: Finnpublishers.
- Sow, Mouhamadou & Solomon Aborbie (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research* 8(3), 139–148.
- Tabrizi, Behnam, Ed Lam, Kirk Girard & Vernon Irvin (2019). *Digital transformation is not about technology*. Harvard Business Review Digital Articles, March 13th, 2019, 1–6.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Utterback, James M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Valtiovarainministeriö (2019). *AuroraAI –kohti ihmiskeskeistä yhteiskuntaa*. Kansallisen tekoälyohjelma Auroran esiselvityshankkeessa tuotettu kehittämis- ja toimeenpanosuunnitelma 2019–2023.
- Varis, Keijo (2012). *Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa : case-tutkimus*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 116. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Verhoef, Peter C., Broekhuizen Thjis L., Bart, Yakov, Bhattacharya, Abhi, Dong, John Qi, Fabian, Nicolai & Haenlein, Michael (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, November 2019. Haettu sivulta <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>, 12.11.2020.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Viinämäki, Olli-Pekka (2012). Missä tilanteissa organisaatioarvoista on hyötyä esimiehille? *Yritysetiikka* 2/2012, 38–45.
- Whelan, Chad (2016). Organisational culture and cultural change: A network perspective. *Australian & New Zealand Journal of Criminology* 2016, 49(4), 583–599.
- Youssef, Carolyn & Fred Luthans (2007). Positive Organizational Behavior in Workplace. The impact of hope, optimism and resilience. *Journal of Management* 33: 5, 774–800.