

Valtiovallan rahoittamien projektien ja ohjelmien toiminnan evaluoinnin ongelmista

Pekka Turunen

1. ARVIOINTIEN KOHTEET

Tarkasteltavana on kauppa- ja teollisuusministeriön kansainvälisten asiain toimiston kaksi ohjelmaa, jotka koskivat kansainvälisen vuorovaikutuksen lisäämistä sekä kansainvälisen tiedon hankkimista ja soveltamista. Kansainvälinen asiantuntijavaihto (ATV) koski kansainvälisen vuorovaikutuksen lisäämistä ja maitten välistä osaamisen vaihtamista. Managing Technological Change-projektin (MTC) avulla pyrittiin hankkimaan Suomeen kansainvälisen tason huipputietoa sekä suomalaisten yritysten ja asiantuntijoiden kannalta hyödyllisiä kansainvälisiä kontakteja.

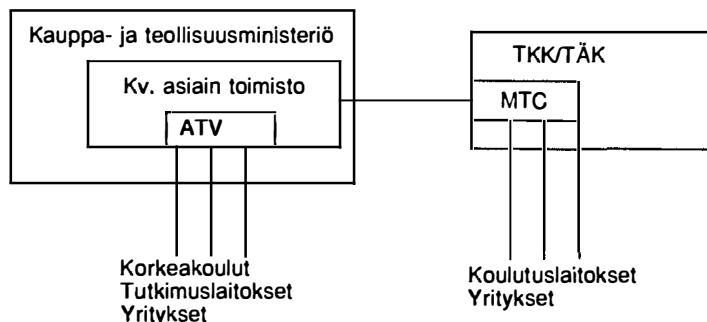
Ohjelmat erosivat toisistaan rakenteellisesti. ATV:ta toteutettiin tavanomaisena ministeriön sisäisenä ajallisesti jatkuvana virkатыönä ja sen ohjauksessa käytettiin ministeriön normaaleja ohjaus- ja valvontamenetelmiä. MTC oli sen sijaan määräaikainen ja tarkoituksella siirretty toteutettavaksi ministeriön ulkopuolelle Helsingin teknillisen korkeakoulun täydennyskoulutuskeskukseen. Lisäksi MTC:n toteuttaja oli varsinaisesti koordinoiva elin, joka rahoitti muiden koulutuk-

sen järjestäjien tilaisuuksia. Sen yhteys, 'napanuora' ministeriöön oli varsin ohut ja väljä.

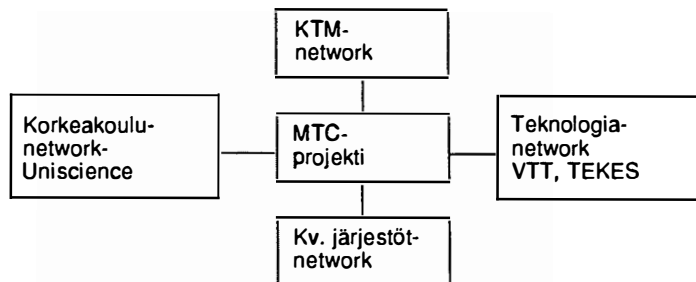
Ohjelmat poikkesivat toisistaan myös ministeriön toimintastrategioiden kannalta. ATV perustui ministeriön vanhaan strategiaan, ja se oli ministeriön uutta strategiaa laadittaessa päätetty siirtää ministeriöstä pois. MTC taas oli uuden strategian mukainen määräaikainen hanke. Ministeriössä oli myös ajatus, että MTC etabloituttuaan jatkaisi toimintaansa toteuttajaorganisaatiossaan, mikäli ohjelma osoittautuisi elinkelpoiseksi. Arviointiin siis valittiin yksi vanha ja yksi uuden strategian mukainen ohjelma (kuva 1).

Managing Technological Change-projektissa on selkeästi hahmotettu network-ajattelua. Kuvassa 2 kuvataan projektin kytkeytymistä sen kannalta relevantteihin verkostoihin. Osa näistä konteksteista palveli hallinnollisia tehtäviä ja osa asiantuntijoiden ja osaamisen hankkimista.

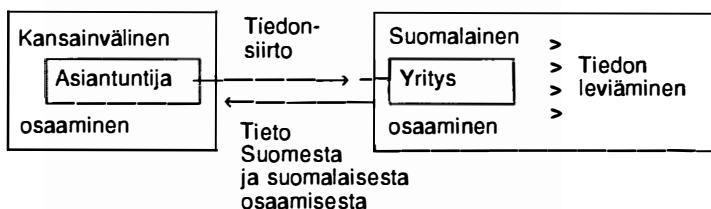
Kuvassa 3 esitetään MTC-projektin toimintatiedä. Sen mukaanhan tarkoituksena oli tuoda Suomeen kansainvälistä huipputason asiantuntemusta ja muuntaa se yritysten käytössä uudeksi suomalaiseksi osaamiseksi.



Kuva 1. Kansainvälisen asiantuntijavaihdon ja Managing Technological Change-projektin sijoittuminen.



Kuva 2. Managing Technological Change-projektin sijoittuminen relevantteihin verkostoihinsa.

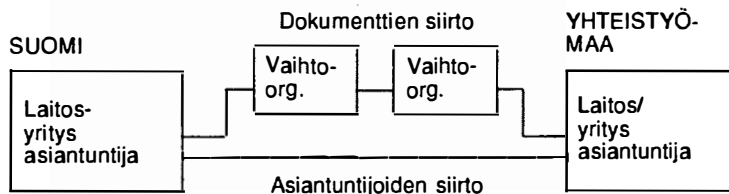


Kuva 3. Managing Technological Change-projektin tiedonsiirtoidea.

Kansainvälisen asiantuntijavaihdon tehtävänä oli toisaalta tuoda Suomeen ulkomaisia asiantuntijoita ja toisaalta lähettää ulkomaisiin yhteistyölaitoksiin suomalaisia asiantuntijoita tutustumaan siellä tehtävään työhön ja luomaan henkilösuhteita. Tavoitteet olivat konkreettiset, taloudellisen

hyödyn aikaan saamiseen tähtäävät.

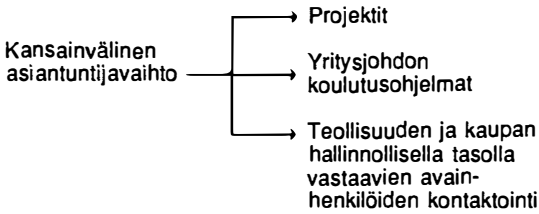
Kansainvälistä asiantuntijavaihtoa toteutetaan sopimusmaissa olevien vaihto-organisaatioiden toimesta. Kuvassa 4 esitetään kaavamaisesti vaihdon dokumenttien ja asiantuntijoiden siirron prosessi.



Kuva 4. Kansainvälisen asiantuntijavaihdon toteutus.

Kansainvälistä asiantuntijavaihtoa siis pidettiin välineenä tai yhtenä vaiheena muiden hyötyjen aikaansaamiseksi. Kuvassa 5 esitetään kauppa-

ja teollisuusministeriön suunnitelma ohjelman toivottavista seurausvaikutuksista ja sen jälkeen kuvassa 6 vertaillaan suppeasti ohjelmia keskenään.



Kuva 5. Kansainvälisen asiantuntijavaihdon tavoitteelliset seurausvaikutukset.

Kansainvälinen asiantuntijavaihto	Managing Technological Change-projekti
Kansainvälistäminen ja kansainvälisen tiedon hankkiminen ja maiden välisen yhteistoiminnan lisääminen	
Liittyi ministeriön vanhaan strategiaan Siirrettiin pois ministeriöstä	Liittyi ministeriön uuteen strategiaan Lopetettiin, koska määräaika päättyi
Toteutettiin ministeriössä virkатыönä Normaali ohjaus- ja valvontajärjestelmä	Siirrettiin ministeriön ulkopuolelle Väljä ohjaus- ja valvonta, taloudellinen seuranta

Kuva 6. Ohjelmien vertailua.

2. MIKSI ARVIOITIIN

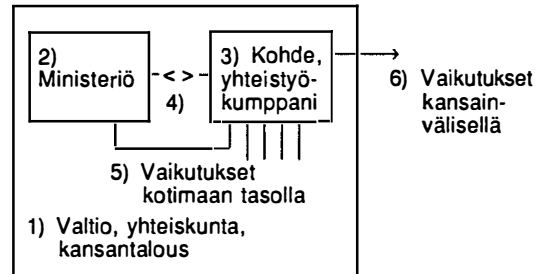
Tehtävien ja projektien arviointi ei ole itsetarkoitus, vaan sillä on useita syitä. Näkökulmia voi olla kaksi: historiallinen ja tulevaisuusuuntautunut. Edellisen mukaan arvioinnin avulla selvitetään tehtyjen ratkaisujen oikeellisuus ja tarkoituksenmukaisuus. Ehkä tätäkin tärkeämpää on tulevaisuusuuntautuneinen lähtökohta: arviointiprosessin aikana ja sen tuloksena saadaan runsaasti kehittämisessä ja toimintojen uudelleen arvioinnissa tarvittavaa tietoa. On tavallista, että toimintaa aloitettaessa ja toteutettaessa monet asiaan vaikuttavat tekijät otetaan annettuina, koska tekeminen vie ajan ja huomion.

Evaluoinnin avulla pyrittiin saamaan konkreettista tietoa näiden tehtävien toteutuksen tehokkuudesta ja vaikutuksista. Yksi osa arvioinnista koski strategisia kysymyksiä eli, oliko tehty ministeriön tavoitteiden kannalta 'oikeita' asioita, ja toinen osa operatiivisia kysymyksiä, kuten, oliko ne tehty toivottujen vaikutusten saamisen kannalta 'oikein'. Evaluoinnin lähtökohtana oli siis strateginen pohdinta. Vaikka arviointi oli historia-painotteinen, niin merkittävä osa kohdistui tule-

vaisuuteen: mitkä ovat kehittämissuosituksset, mitä tulisi tehdä toisin, mitä on opittu?

3. ARVIOINNIN NÄKÖKULMAT

Ministeriön tehtäviä tai projekteja voidaan tarkastella niiden eri tasoisten vaikutusten kannalta. Tällöin näkökulma voi olla 1) valtion, yhteiskunnan ja kansantalouden, 2) ministeriön, 3) kohteen tai yhteistyökumppanin, 4) ministeriön ja kohteen keskinäisen yhteistoiminnan sekä 5) toiminnan kotimaiset ja 6) kansainväliset vaikutukset.



Kuva 7. Tarkastelun näkökulmat.

Kukin näkökulma antaa erilaisen kuvan ohjelman toteutuksesta ja vaikutuksista. Näiden näkökulmien mukaanotto rikastuttaa toiminnasta saatavaa näkemystä. Missä määrin eri näkökulmia otetaan mukaan tarkasteluun, riippuu evaluoinnin tarkoituksesta: näkökulmat valitaan tarkoituksenmukaisesti keskittyen tärkeimpiin.

Arviointiin voi kuulua tavoitteiden toteutumisen testaaminen. Jotta tämä on mahdollista, tavoitteet on määriteltävä. Kummassakaan tapauksessa ohjelmille ei oltu asetettu määrällisiä tavoitteita, laadullisia tavoitteita kylläkin. ATV:ntavoitteina oli TT-sopimukseen perustuen maiden välisen henkilövähdön toteuttaminen ja siten kansainvälisen osaamisen lisääminen henkilö- ja laitostasolla. MTC-projektin tavoitteina oli suomalaisten yritysten kansainvälistäminen ja kansainvälisen teknologian kilpailukyvyyn lisääminen. Tässä tarkoituksessa sen tehtävänä oli kankkia korkeatasoista ulkomaista asiantuntemusta Suomeen suomalaisten yritysten käytettäväksi.

4. ARVIOINNIN TARKASTELUTASOT

Tarkasteltavina olevissa selvityksissä arviointi kohdistui strategiaan ja operatiivisiin kysymyksiin.

Strategiset kysymykset koskevat ministeriön toimintaa valtionhallinnon osana suhteessa muuhun valtionhallintoon tai sen ulkopuolelle. Edelliseen tapaukseen liittyvä strategisen tason kysymys oli Kansainvälisen asiantuntijavaihdon siirtäminen opetusministeriön alaiseen Kansainvälisen henkilövaihdon keskukseseen. Jälkimmäisessä tapauksessa tarkasteltiin ministeriön ja sen ympäristön välisiä suhteita, joiden perusteella ministeriön roolitkin muotoutuvat. Tässä selvityksessä nämä strategiset roolit määriteltiin taustateuksi (antaa nimellään, asemallaan ja 'massallaan' painoarvoa), suuntaajaksi (osoittaa uusia toiminta-alueita ja -mahdollisuuksia) ja mahdollistajaksi (antaa mm. rahoitustukea uusille hankkeille).

Strategisella tasolla keskeisiä kysymyksiä ovat muun muassa valtiovallan tehtävälle tai projektille asettamat tavoitteet; valtion ja ministeriön roolit tietyn tyyppisten toimintojen ohjauksessa, suuntaamisessa ja tukemisessa; kuuluuko tehtävä ylipäätään valtion tehtäväalueeseen vai yksityiselle sektorille; onko tehtävä tai projekti ministeriön strategioiden mukainen ja johdonmukainen sen muiden tehtävien kanssa; vastaako ministeriö yksin tehtävän toteuttamisesta, vai onko se osa kokonaisuutta, jonka toteuttamiseen osallistuu muitakin toimijoita.

Tehtävän tai projektin tuottamat hyödyt ja muut vaikutukset ovat strategisen tason kysymyksiä: ovatko vaikutukset suunniteltuja ja toivottuja; miten ne esiintyvät eri hierarkiatasoilla tai vaikutusketjujen eri osissa; voidaanko hyötyjä määritellä rahassa. Tärkeitä asioita ovat vaikutusten pysyvyys ja kerrannaisvaikutukset taloudellisen kasvun ja kansainvälisen kilpailukyvyyn lisääntymisen kannalta. Myös vaikutusten yhteiskunnallinen tasapuolisuus ja puuttumattomuus 'epäterveellä' tavalla kohdealueen ja -yritysten kilpailu-asemaan ovat ministeriötasolla huomioon otettavia asioita. Näiden tekijöiden perusteella voidaan arvioida projektin tai tehtävän merkitys ministeriön kannalta.

Operatiiviset kysymykset kohdistuvat tapaan, jolla projekti tai tehtävät toteutetaan. Selvityksissä tarkasteltiin kummankin ohjelman osalta toteuttamisen sisäistä ja ulkoista tehokkuutta eli sitä, kuinka hyvin ohjelmaa tai projektia toteutettiin toteuttajaorganisaatiossa suhteessa 'asiakas-kuntaan'.

Milloin tarkastelukulmaa muutetaan koskemaan ministeriön antaman tehtävän toteuttajaa, niin silloin tarkastelu voidaan rajoittaa toteuttajan kannalta relevantteihin kysymyksiin, koska toteuttaja toimii omien taloudellisten ja toiminnallisten

reunaehtojensa puitteissa. Se toimii 'itsekkäästi', eikä sen voi odottaa ottavan päätöksenteosaan huomioon yleishyödyllisiä ja laajemmalle leviäviä vaikutuksia.

Missä määrin on tällöin selvitettävä tehtävän tuottamien hyötyjen ja muiden vaikutusten leviämistä laajemmalle, vai riittääkö pelkästään tehtävän toteuttamisen kustannustehokkuus, on ministeriötasoinen polycypäätös.

ATV:n kohdalla ministeriötasoinen päätös koskee olemista ohjelmassa mukana toteuttajana ja rahoittajana. Tällöin tarkasteluun sisällytetään ohjelman aikaansaamat eritasoiset seurausvaikutukset. Ohjelmaan osallistujat puolestaan tarkastelevat siihen osallistumisestaan omien lyhyenkin aikavälin reunaehtojen (kustannukset, odotettavissa olevat hyödyt) mukaan.

Operatiivisella tasolla tarkastellaan yksittäisten tehtävien tai projektien toteutusta ministeriö-projekti -tasolla ja projektitasolla. Edellisessä tarkastelussa selvitetään sitä, miten ministeriö on hoitanut tehtävän tai projektin toteutusta tehtävänantajana. Jälkimmäisellä tasolla arvioidaan projektiorganisaation toiminnan tehokkuutta ja vaikutavuutta. Milloin tehtävä tai projekti on ministeriön sisäinen, tämä arviointi kohdistuu ministeriön omaan toimintaan.

5. ARVIOINTIMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää historiallisen ja käsiteanalyysin lisäksi kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää tai kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Pelkän kvantitatiivisen menetelmän käyttäminen ei liene perusteltua. Se edellyttää seurakseen laadullisia, haastattelujen avulla saatavia komponentteja, koska niiden avulla voidaan mennä syvemmälle selvitettäviin kysymyksiin.

Toiminnan arviointi voi — laajuudesta riippuen — sisältää viisi osa-aluetta: 1) arvioitavan asian kytkennät ympäristöönsä eli ilmiön paikantamisen, 2) objektiivisen (kronologisen) tapahtumien luettelon, 3) subjektiivisen arviointiosan, sekä 4) näiden välissä olevan alueen, joka sisältää molempia elementtejä. Lopuksi 5) arviointiin voidaan liittää toimenpidesuosituksia. Ilmiön paikantaminen ja tapahtumien luettelo voivat sisältää kiistanalaisia kysymyksiä, mutta ne voidaan usein todentaa dokumenttien, eri lähteistä saadun suullisen tiedon tms. avulla. Subjektiivinen arviointiosa sisältää käsityksiä tapahtumien vaikutuksista, hyödyllisyydestä, onnistumisista ja epäonnistumisista. Asioiden keskinäisistä kytkennöistä esitetyt näkemykset sisältävät monessa tapauk-

nessa subjektiivisia ja objektiivisia arvioita. Toimenpidesuosituksen sisältävät sekä objektiivisia että subjektiivisia elementtejä.

Selvitys voi olla luonteeltaan kuvaileva tai selittävä. Kuvailu voi kohdistua prosesseihin, rakenteisiin tai toimintoihin. Onnistuneella kuvailulla voidaan saada runsaasti asian ymmärtämistä edistävää tietoa. Selittävällä tutkimuksella pyritään etsimään syy-suhteita (kun tehtiin näin, niin siitä seurasi tätä) ja merkityksiä. Ilman kuvailun antamaa pohjaa ei voida selittää tai tulkita.

Yhteiskunta- ja organisaatitieteissä päästään varsin harvoin luotettaviin, kvantitatiivisesti määriteltäviin kausaalisuhteisiin, koska monien väliintulevien muuttujien yhteisvaikutuksia on vaikea arvioida. Vaikuttavuuksien arviointi on kuitenkin tietyllä karkeustasolla mahdollista, muutenhan arvioinnit olisivat turhia. Tähän päästään muun muassa siten, että selvitykseen osallistuvat henkilöt toimivat itse oman toimintansa mittareina arvioiden omalta osaltaan saamiaan vaikutuksia. Näin evaluointiin sisältyvällä haastattelu- tai kyselytutkimuksella voidaan hankkia sellaista tietoa, jota muuten ei ehkä saataisi.

(Esimerkki: 'Miten ulkomaalainen asiantuntija on vaikuttanut laitokseenne henkilöstöön? Onko hän lisännyt kansainvälisyyttä?' Vastaus: 'On lisännyt'. Laborantitkin puhuvat nyt englantia.)

Tässä tarkasteltavissa selvityksissä arviointi perustui haastattelututkimukseen. Haastattelujen avulla kerättiin arvioinnissa tarvittava aineisto. Kansainvälisen asiantuntijavaihdon kohdalla haastateltiin 41 henkilöä. Näistä laitosten edustajia oli 22, suomalaisia asiantuntijoita 11 ja ulkomaalaisia asiantuntijoita 8 henkilöä. MTC:n kohdalla haastateltiin 42 henkilöä, joista 23 oli tilaisuuksien järjestäjien edustajia ja 19 tilaisuuksiin osallistujia.

6. ARVIOINNIN ORGANISATORISET VAIKUTUKSET

Ihmisten toiminnan arviointi on niin sanottua ainetta rikkovaa testausta, koska toiminnan arviointi ei tapahdu tyhjiössä eikä suuntaudu pelkäämään historiaan. Arvioija ja arviointiprosessi vaikuttavat aina tavalla tai toisella kohteena olevaan ilmiöön ja siihen osallistuneiden ihmisten toimintaan.¹ Evaluointiprosessia voidaan ehkä kuvata sen kohteena olevan henkilön tai organisatorisen yksikön normaaliin rutiinotoimintaan verrattuna

1. Tästä lähemmin esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme (1985, 23–24).

kriisiksi. Jo pelkän arviointiprosessin käynnistäminen kohdistaa huomion kyseiseen tehtävään tai projektiin, jolloin prosessin olemassaolo voi muuttaa arvioinnin kohteena olevien käyttäytymistä, koska arvioinnilla usein katsotaan olevan vaikutuksia ihmisten asemaan ja tulevaisuuteenkin. Tavallisia seurausvaikutuksia ovat varuillaolon lisääntyminen ja epäaito käyttäytyminen. Arviointiprosessin aikana myös kommunikaation määrä lisääntyy huomattavasti. Lisäksi tietoisuus arvioinnin kohteeksi joutumisesta voi johtaa tehokkuutta lisäävien ratkaisujen käyttöönottoon. Näin arviointi ei ole pelkkä hallinnollinen toimenpide, vaan sillä on monia organisatorisia ja organisaatiopsykologisia vaikutuksia.

Tässä tarkasteltavat arviointikohteet olivat siinä mielessä erilaisia, että ATV siirrettiin pois ja MTC päättyi, mutta sille toivottiin saatavan jatkorahoitusta. Näin ollen arviointi oli sen kannalta tärkeä. Yleisesti ottaen arviointiprosessien kestässä esiintyi selvimmin kommunikaation määrän lisääntymistä. Varuillaanoloa esiintyi myös jossakin määrin, mikä oli ymmärrettävää. Missä määrin tehokkuutta lisääviä ratkaisuja otettiin käyttöön, on nähtävissä vasta tulevaisuudessa.

7. ARVIOINNIN TULOKSIA

Kummankin arvioidun ohjelman voidaan sanoa täyttäneen niille asetetut strategiset tavoitteet: ne a) lisäsivät kauppa- ja teollisuusministeriön ja asiakasorganisaatioiden välistä hyödyllistä yhteistyötä, b) palvelivat suomalaista talouselämää odotetulla tavalla kansainvälisen huipputiedon maahantuonnissa ja uusien hankkeiden synnyttämisessä. Operatiivisella tasolla toteutuksessa oli joitakin ongelmia: Kummankin hankkeen markkinointiin ei oltu kiinnitetty paljon huomiota. Kansainvälisen asiantuntijavaihdon kohdalla se oli harkittu valinta. Managing Technological Change-projektin kohdalla se lähinnä johtui henkilöresurssien vähäisyydestä.² Seurauksena oli, että yleinen tietoisuus ohjelmista oli varsin vähäinen. Toisaalta hankkeisiin mukaan päässeitä palveltiin hyvin.

Kummankin ohjelman kohdalla julkista rahoitusta pidettiin ratkaisevan tärkeänä. ATV:oon osallistuneet suomalaisista asiantuntijoista valtaosa oli sitä mieltä, että ulkomaisiin kontakteihin

2. Syynä saattoi myös olla se, että projektin alkaessa ei osattu markkinointiin kiinnittää riittävää huomiota; kun sitten projekti oli lopullaan, niin markkinointiosaamista oli kertynyt, mutta aika loppui.

ei olisi ollut mahdollisuutta ilman ohjelman antamaa rahoitusta. Suomalaisten laitosten mielipiteet taas vaihtelivat sen mukaan, kuinka pitkäaikaista yhteistyötä ja vakiintuneita hankkeita niillä oli: mitä vakiintuneemmat hankkeet, niin sitä vähemmän merkityksellisenä pidettiin ulkopuolista rahoitusta, vaikka se tietenkin säästi laitosten omia niukkoja varoja. MTC:n osalta ohjelman tuottaa rahoitusta erityisesti koulutuslaitokset pitivät ratkaisevana ulkomaisten asiantuntijoiden Suomeen kutsumisen kannalta (tilaisuuksia olisi todennäköisesti järjestetty, mutta ne olisi hoidettu puhtaasti kotimaisin asiantuntijavoimin). MTC-projekti oli kestopensa aikana vakiinnuttanut toimintansa varsin hyvin, vaikka uuden kehittämiskonseptin läpiviemiseen kolmea vuotta voidaan pitää lyhyenä aikana.

Yhtenä arviointitoimeksiannon kysymyksenä oli, ovatko ohjelmat tuottaneet pysyviä vaikutuksia ja 'lumipalloefektia'. Kummassakin tapauksessa oli muodostunut pysyviä yhteistyösuhteita. ATV:n kohdalla oli eräissä tapauksissa päästy kaupallisesti hyödynnettäviin hankkeisiin. Ohjelman todettiin tuottaneen hyötyjä yhteiskunnan ja kansantalouden lisäksi teollisuudelle, laitoksille ja aina yksittäisille tutkijoille. MTC taas oli tuonut Suomeen sovellettavissa olevaa osaamista ja mahdollistanut erilaisten asiantuntijaverkkojen muodostumista, joskaan kotimaisia yhteyksiä ei pidetty yhtä tärkeinä kuin ulkomaisia.³ Molempien ohjelmien kohdalla projektien menestymisen ja jatkoyhteyksien saamisen keskeinen kysymys oli henkilökohtaisten suhteiden muodostuminen: kun on ystävystynyt, niin asioiden hoitaminen on helpompaa.

Yleisesti ottaen kumpaakin ohjelmaa pidettiin jatkamisen arvoisena. Valtion osallistuminen niiden rahoitukseen ei ollut vastaajien mielestä perusteetonta subventointia, vaan järkevää kehittämisen tukemista, jota kaikki maat harjoittavat.

8. EVALUOINNIN TIETEELLINEN ANTI

8.1 Organisaatiotutkimuksen kannalta

Managing Technological Change-projektissa

3. Koska kumpikin hanke oli vaikutustensa suhteen tulevaisuusorientoitunut, niin lopullisia 'lumipalloefektejä' evaluointivaiheessa oli vaikea määritellä. Erityisesti ATV:n kohdalla Itä-Euroopan yhteiskunnallisen tilanteen muuttuminen ja kanssakäymisen vapautuminen voi myöhemmin tuoda odottamattomia vaikutuksia.

korostettiin verkostojen (networks)⁴ merkitystä kahdella tasolla: a) Asiantuntijatilaisuuksien järjestäjät käyttivät yhteyksiään (verkostojaan) asiantuntijoiden löytämisessä ja jossakin määrin myös markkinoinnissa. b) Ehkä tärkeämpänä tavoitteena oli kuitenkin, että osanottajat luovat itselleen yhteyksiä tilaisuuksien asiantuntijoiden kanssa, jolloin myöhemmin olisi tarvittaessa helpompi ottaa jatkokontakteja. Monissa keskusteluissa korostui henkilökohtaisten suhteiden ja 'keimoiden' merkitys: koska networkit perustuvat vapaaehtoisuuteen, ja asiantuntijat ovat kiireisiä ja hyvin palkattuja ilman syrjäisestä Suomesta saatavia luentopalkkioitakin, henkilökohtaiset suhteet ovat ainoita tehokkaita houkuttimia. — Kansainvälisen asiantuntijavaihdon selvityksessä ystävyyden merkitys korostui myös voimakkaasti, koska asiantuntijavaihdon tehtävien toteuttaminen edellytti sitoutumista paitsi itse tehtävään niin myös isännän ja vieraan välillä.

Käytännön kirjoituksissa verkostoitumista on käsitelty varsin paljon. Tässä tarkasteltavana olevien selvitysten vähäisenä antina ehkä on verkostoitumisen eräiden reunaehtojen esiintuominen. Näitä ovat 1) henkilökohtainen sitoutuminen, joka perustuu ystävyyteen tai ainakin myönteiseen suhtautumiseen, 2) kitkan minimointi eli häiritsevien ulkoisten tekijöiden poistaminen, ja 3) nähtävissä olevien molemminpuolisten hyötyjen esiintyminen, sillä ilman hyötyjä henkilökohtainen sitoutuminen edes ystävyydenkään avulla on vaikeata: 4) luottamuksen rakentamista, koska vieraan organisaation jäsen tavallaan liitetään omaan organisaatioon tehtävän ajaksi. Tätä luottamusta mitataan henkilötasolla (luotettavuus ja yhteistyökykyisyys) ja tehtävätasolla (ammattillinen pätevyys). Ja viimeiseksi 5) toiminnan pitkäjänteisyys ja pysyvyys, koska aloituskustannukset (tehtävään ja organisaatioon sisäänajo) ovat varsin suuret. — Näiden reunaehtojen suhteen Kansainvälinen asiantuntijavaihto oli MTC-projektia vaativampi, koska asiantuntija oli isäntäorganisaatiossa pitemmän aikaa, ja työ-

4. Network-organisaatiota voidaan tarkastella kahdella tasolla. Se on toisaalta epävirallinen henkilösuhteisiin perustuva ad hoc-rakenne, joka voi olla tavoite sinänsä. Epävirallisella tasolla networking korostaa henkilökohtaisia suhteita, niiden kehittämistä ja ylläpitoa sekä vastavuoroisia palveluja. Networkeja on organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Network voidaan myös sopimuksilla virallistaa, jolloin se on organisaatiomuodostuksen yksi vaihe. Networking ei ole uusi keksintö. Se muistuttaa free lance-ali-hankintasuhdetta tai englantilaista 'old boys' networkia'.

suhde asiantuntijan ja isäntälaitoksen henkilöstön välillä muodostui pakostakin intensiivisemmäksi kuin MTC:n muutaman päivän tilaisuuksissa.

8.2 Kansainvälistymistutkimuksen kannalta

Kumpikin ohjelma oli luonteeltaan kansainvälinen siinä mielessä, että hankkeissa oli mukana kahden tai useamman maan kansalaisia ja organisaatioita. MTC-projektin yhtenä ilmeistuna tavoitteena oli lisätä osanottajiensa kansainvälisiä valmiuksia.

Kummastakin selvityksestä voidaan esittää kolme johtopäätöstä: a) Organisaatiota pystytään kansainvälistämään tehokkaammin ottamalla siihen pysyvästi tai väliaikaisesti ulkomaalaisia työhön kuin lähettämään organisaation jäseniä ulkomaisiin tehtäviin,⁵ ja b) henkilötasolla kansainvälistyminen on (kuten edellä network-organisaation edellytyksiä kuvaava) oppimis- ja sitoutumisprosessi. Jos siinä tapahtuu epäonnistumisia, niin

henkilön kansainvälistymiskehitys todennäköisesti viivästyy tai jopa estyy. c) Kulttuurisen oppimisen kannalta erityisesti kansainvälinen asiantuntijavaihto oli mielenkiintoinen, koska siinä asiantuntijavierailut olivat varsin pitkäkestoisia. Yhteisenä huomiona voidaan esittää, että osapuolet löysivät toisistaan kulttuurisia eroavuuksia. Näiden ei kuitenkaan annettu yhtä tapausta lukuun ottamatta vaikuttaa työhön. Varsin monessa tapauksessa kulttuurinen vuorovaikutus jatkui asiantuntijavierailun jälkeen henkilökohtaisilla tai perhevierailuilla asiantuntijan luona tämän kotimaassa. Tämä osoittaa onnistunutta kulttuurivaihtoa.

KIRJALLISUUTTA:

- Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme: Teemahaastattelu, Daudeamus, Helsinki 1985.
 Pekka Turunen: Kansainvälistyä ja kansainvälistää. Yrityksen kansainvälistymisen oppimis- ja kehittämisen prosessin käsiteanalyttinen ja empiirinen tarkastelu, Innovuo Oy Innotext, Helsinki 1988.

5. Tämä pätee myös kansainvälistyviin yrityksiin. Ne lähettävät mieluummin asiantuntijoitaan ja johtajiaan ulkomaisiin tytäryrityksiin kuin ottavat sieltä ihmisiä emoyhtiöön. Tämä ilmiö on maailmanlaajuinen, ei pelkästään suomalainen. Turunen (1988, 230) käsittelee tätä problematiikkaa yritysten kansainvälistymisen kannalta.