

Kehittämisen johtaminen älykkäässä julkisessa organisaatiossa

23.9.2013

Valtiokonttori/VATU

***Johtamisella tuloksellisuutta* -teemapäivä**

**Palvelutuotantojohtaja, dosentti Petri Virtanen
Turun kaupungin hyvinvointitoimiala**

Esityksen pitäjä

- Neuvotteleva virkamies/ VM 1997-2000
- Senior Partner & toimitusjohtaja/ Net Effect Oy 2000-2011
- Palvelutuotantojohtaja/ Turun kaupungin hyvinvointitoimiala
- Dosentti (LaY, TaY, HeY)

Esityksellä on oma viimeaikainen empiirinen taustatarinansa

- **Virtanen, P., Sinokki, M. 2013.** *Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehitys, taustateoriat ja hyvät käytännöt.* Ilmestyy Tietosanoman kustantamana vuodenvaihteessa 2013/2014.
- **Virtanen, P., Stenvall, J. 2014.** *Älykäs julkinen organisaatio.* Ilmestyy Tietosanoman kustantamana keväällä 2014.
- **Virtanen, P., Stenvall, J., Laitinen, I. 2013.** *Strateginen henkilöstöjohtaminen älykkäässä julkisessa organisaatiossa.* Artikkelikäsikirjoitus. Ilmestyy Editan julkaisemassa antologiassa syksyllä 2013 ja englanninkielisenä kv. journaaliartikkelina keväällä 2014.
- **Laitinen, I., Harisalo, R., Stenvall, J. (toim.) 2013.** *Palvelutiede julkisten palvelujen uudistajana. Kansainvälinen vertailu.* Tampere: TAY Press.

Julkista organisaatiota koskeva hahmottamistapa on radikaalisti muuttumassa – samoin johtaminen...

- Organisaatio on systeminen kokonaisuus
- Organisaatiossa tarvitaan erilaista dynamiikkaa (revoluutio vs. evoluutio)
- Organisaatio on henkinen, fyysinen ja virtuaalinen tila
- Organisaatiossa on virallinen muoto ja epävirallinen kulttuuri
- Organisaatio elää suhteessa ympäröivään maailmaan
- Organisaatio edistää yhteiskunnallista hyvää ohi ja yli oman perustehtävänsä

Strategisen henkilöstöjohtamisen painopisteen muuttuminen älykkäässä julkisessa organisaatiossa

Muutosparametri	Heijastuminen organisaation toimintalogiikkaan	Uudet vaatimukset strategiselle henkilöstöjohtamiselle
Kompleksisuus	Strateginen asemointi epävarmuuden keskellä	Organisaatio: Refleksiivinen voimavarasuunnittelu Henkilöstösubjekti: Epävarmuuden hyväksyminen, työuran uudelleenorganisoinnin mahdollisuus
Vuorovaikutus rajapinnoilla	Rajapintoja koskevat vuorovaikutuksen sisällöt, keinot ja kanavat	Organisaatio: Kommunikaation kaksisuuntaisuus horisontaalisesti ja vertikaalisesti Henkilöstösubjekti: Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, työyhteisön turvallisuus
Tieto	Tarkoituksenmukainen tieto ja sen jalostaminen	Organisaatio: Henkilöstön osaaminen ja osaamisen strateginen johtaminen Henkilöstösubjekti: Ammatillisen osaamisen kasvattaminen
Muutosdynamiikka	Organisatorinen ketteryys	Organisaatio: Muutosten johtaminen ja muutosten aikaansaaminen Henkilöstösubjekti: Muutostilanteita koskeva adaptiivisuus
Päätöksenteko	Päätöksenteon kerroksellisuus, organisatorinen oppiminen	Organisaatio: Älykkäät ratkaisut, organisaation päätöksentekokyvykkyyden vahvistaminen Henkilöstösubjekti: Omien työtapojen uudistaminen, päätöksenteon merkityksen tiedostaminen

Strategisen ajattelun konteksti on muuttumassa radikaalisti.

- Elämme epävarmoja aikoja eikä tietoa ole sittenkään tarpeeksi. Asiat ja ilmiöt ovat monimutkaisia eivätkä noudata organisaatioiden rajoja
- Uusi hyvinvointiekosysteemi tekee tuloaan.
- Poliittinen kenttä tuo oman mausteensa edellä mainittuun monitulkintaisuuteen
- Kyse ei ole ”nappikaupasta” kuntasektorilla: laskutavasta riippuen kuntien toimintamenoista yli puolet koostuu hankinnoista ja hankinnoista yli puolet koostuu sosiaali- ja terveysalan palveluhankinnoista. (Case Turku: palveluhankinnat ml. VSSHP vuodessa noin 330 M€)

Tyhmä vai älykäs organisaatio?

Tyhmä/kömpelö julkinen organisaatio	Älykäs/notkea julkinen organisaatio
Tyhmä	Älykäs
Kömpelö	Notkea
Taaksepäin katsova	Tulevaisuuteen suuntautuva
★ Johtamisen autoritäärisyys	Johtamisen refleksiivisyys
★ Muuntautumiskyvytön	Muutoskykyinen
Lamaantuu muutosten edessä	Selviää paineista ja muutoksista
Staattinen johtamisfilosofia	Dynaaminen johtamisfilosofia
★ Rutiineihin takertuva	Luova
Uudistumiskyvyltään hidas	Uudistumiskyvyltään nopea
Suljettu	Avoin
★ Virheitä tunnistamaton	Virheet tunnistava ja uutta oppiva
★ Kompromisseihin tyytyvä	Valintoihin kykenevä
★ Vähään tyytyvä	Erinomaisuuteen tähtäävä
★ Huonomaineinen	Edistyksellinen
Suvaitsemaan säännöissä pysyttäytyjä	Avarakatseinen sääntöjen tulkitsija
★ Omaan napaansa tuijottaja	Kumppani
★ Lannistava työyhteisökulttuuri	Innostava työyhteisökulttuuri
★ Paranoidisuus	Avarakatseisuus

Lähde: Virtanen & Stenvall 2014.

Kehittämistoiminnan kolme näkökulmaa

Systeemilähtöisyys:

- Organisaation strategian kirkkaus perustana palvelutuotannon uudistamiselle
- Arvoilmaston kehittämismyönteisyys
- Hankeportfolio ja kehittämisen vastuut
- Osoptimoinnin kitkeminen ja yhteisen organisaatiokulttuurin vahvistaminen
- Muutoksen johtamisen toimintatapa ja uudistamisen resursointi



Työntekijälähtöisyys

- Kannustava johtamistapa kautta läpi organisaation
- Asiakasta arvostava toimintakulttuuri
- Uudistuminen on kaikkien velvollisuus
- Henkilöstön mukaan ottaminen muutosprosesseihin
- Kehittämisen orientaatio mukaan kaikkeen toimintaan (ml. kehityskeskustelut)
- Osaamisen tunnistaminen



Asiakaslähtöisyys

- Asiakkuuksien tunnistaminen toimialojen ja tulosalueiden sisällä ja välissä.
- Tietoisuuden nostaminen viestinnän keinoin
- Asiakaslähtöisen ajattelutavan varmistaminen organisaatiossa
- Asiakaspalaute ja asiakkaita koskevat tietosisällöt
- Palvelumuotoilu

Lähde: Stenvall & Virtanen. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Tietosanoma 2012

Uudistumisen vauhdittaminen ja kehittämistoiminnan laadun varmistaminen

- Uudistamistoimenpiteiden kytkeminen organisaation **strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin**.
- Kehittämisen – mitä se sitten onkaan – kytkeminen **organisaation johtamisjärjestelmään** niin, että organisaation ylin johto on tietoinen kehittämistoiminnan sisällöistä, keinoista ja tavoitteista.
- Kehittämistoiminnan **koordinointi** organisaation eri tasoilla ja osissa.
- Kehittämistoiminnan **tarkoituksenmukainen resursointi** ajankäytön, osaamisen ja taloudellisten panosten osalta.
- **Laatujohtaminen ja laadunhallinta luovat edellytyksiä palveluja koskeville innovaatioille**. Palvelutieteellisessä tutkimuksessa korostetaan usein sitä, että palvelujen innovatiivisuudella ja palvelujen laadun kehittäminen liittyvät läheisesti yhteen (esim. Miles 2005; Øvretveit 2005).

CASE: Myös hankinta-ajattelu muuttuu : Strategisen hankinta-ajattelun sukupolvet

Parametri	"Vanha"	"Uusi"
Julkisen organisatorinen henkinen tila	Suljettu	Avoin
Palvelutuotannon prosessuaalinen luonne	"Kilpailutusprosessi"	"Strategian yhteisestä luomisesta hankinnan vaikuttavuuden arviointiin"
Hallinnan malli	Kilpailutuskohtainen	Sopimusten elinkaaren hallinta
Toimijajoukko	Erilliset toimijat	Ekosysteemi
Yhteistyöideologia	Erikseen	Yhdessä
Yhteistoiminnan malli	Henkijieveriin kilpailutus	Kumppanuussopimus
Hankinnan kohde	Tavara- tai palvelutuote	Hyvinvointia edistävä vaikuttavuus
Hankintamekaniikka	Standardikilpailutukset	Kilpailutusvarioinnit
Juridinen kehys	Suppea (lähinnä hankintajuridiikka)	Laaja (ml. Myös substanssi- ja valvonta)
Aikajänne	Lyhyt	Pitkä

CASE (jatkuu...):Kehityspolun varrella olevia asioita kohti toista hankinta-ajattelun paradigmaa

- Strategisen osaamisen tarve kasvaa, suurena haasteena vaikuttavuusnäkökulman vahvistuminen
- Kukaan ei pärjää jatkossa yksin – eivät julkisen toimijat, yritykset eivätkä järjestöt
- Sote-uudistus vie tulevana vuosina aikaa ja energiaa – hallinnollisten ja rakenteellisten ratkaisujen pohtiminen ei saa olla pois palvelutuotannon suunnittelusta
- Julkisen monopolin korvautuminen yksityisellä monopolilla ei ole kenenkään etu
- Asiakaskeskeinen ajattelu tulee korvautumaan asiakaslähtöisellä ajattelulla 2010-luvulla. Sillä on merkityksenä palvelutuottajan valinnassa

CASE (jatkuu...): Mitä toisen sukupolven mukainen hankinta-ajattelu edellyttää?

- **Prosessilta...**

- Avoimuutta
- Uudenlaisia yhteistyökäytäntöjä
- Relevanttia tietopohjaa
- Osallistujilta käsitteellistä ajattelukykyä syyn ja vaikutuksen välisistä suhteista

Turun case:
Tekes-rahoitteinen
kehittämiproessi
2013-2015

- **Yksittäisiltä hankinnoilta...**

- Yhteisen strategianmukaisuutta
- Julkiselta organisaatiolta osaamista
 - hankintakäytäntöjen variaatioista (avoimet hankinnat, esikaupalliset hankinnat, ranskalaiset käänteiset urakat jne. jne.)
 - Palvelumarkkinoiden kehityksestä
 - Benchmarkkauksesta erityisesti yritysten toimittajaverkoston johtamisessa ja hallinnassa
- Palveluntuottajilta painopisteen siirtämistä yhä kasvavassa määrin vaikuttavuusnäkökulmaan

Eikä tässä kaikki, on käynnissä myös toinen sukupolven vaihdos

- yhteistuotannosta yhteiseen luomiseen

Lähde: Virtanen & Stenvall 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Käsikirjoitus. Ilmestyy 2014.

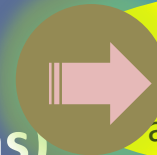
	Asiakaskeskeinen yhteistuotanto	Asiakaslähtöinen yhdessä luominen
Arvon luominen	Laadukkaat tuotteet ja palvelut	Uniikit personoidut kokemukset
Palvelun käyttäjän rooli	Passiivinen resurssi	Aktiivinen information ja arvon tuottaja
Palvelun käyttäjän osallistuminen	Arvonluomisen prosessin lopussa	Koko arvonluomisen prosessin aikana
Palvelun käyttäjän odotukset	Tarpeiden sopeuttaminen tarjolla olevaan	Lisäarvon tuottaminen ja yhdessä tekeminen tarpeiden kokonaisvaltaiseksi tyydyttämiseksi
Avaintoimijat	Johto ja työntekijät	Palvelun käyttäjät, johto, työntekijät
Fokus	Tuotanto- ja organisaatiokeskeisyys	Palvelujen käyttäjien kokemuksellisuus
Innovatiivisuus	Organisaatiojohtoista	Yhdessä palvelun käyttäjien kanssa tapahtuvaa suunnittelua ja uudelleen suunnittelua
Viestintä	Palvelun käyttäjän kuuleminen, kaikki tieto ei läpinäkyvää	Palvelun käyttäjän kuunteleminen jatkuvassa dialogisessa prosessissa, kaikki tieto läpinäkyvää



Strategian laatimisen ja sen implementoinnin erittäin potentiaaliset harhat

- **Uponneiden kustannusten harha (Sunk Cost Fallacy)**

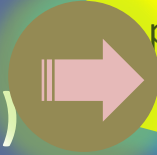
”Uponneiden kustannusten harha iskee erityisesti silloin, kun olemme jo investoineet poikkeuksellisen paljon...”



Onko meillä rohkeutta lopettaa joskus aloitettu kehittämistyö?

- **Auktoriteettiharha (Authority Bias)**

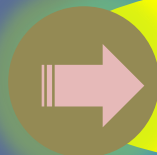
- ”Auktoriteetit ovat usein todistetusti väärässä (...) luovumme myös helposti itsenäisestä ajattelusta”



Minkä tiedon varassa palveluja uudistetaan ja kenen intressejä kuunnellaan?

- **Joukkoajatteluharha (Groupthink)**

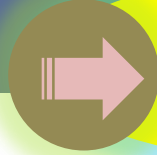
- ”Ryhmä fiksuja ihmisiä tekee täysin järjettömiä päätöksiä (...) Suljetun ryhmän jäsenet kehittävät joukkuehengen, jonka vallassa he sortuvat tiedostamattaan harhakuvitelmiin...”



Kuinka avoimesti uudistumme?

- **Halovaikutus (Halo Effect)**

- ”Me annamme yhden näkökulman sokaista itsemme ja päättelemme sen perusteella kokonaiskuvan”



Ajattelemmeko kokonaisvaltaisesti?

Kiitos.