



Muutosjohtaminen on taitolaji ja sitä voi oppia!

22.9.2021

Petri Virtanen

Hallintotieteen professori, Vaasan yliopisto

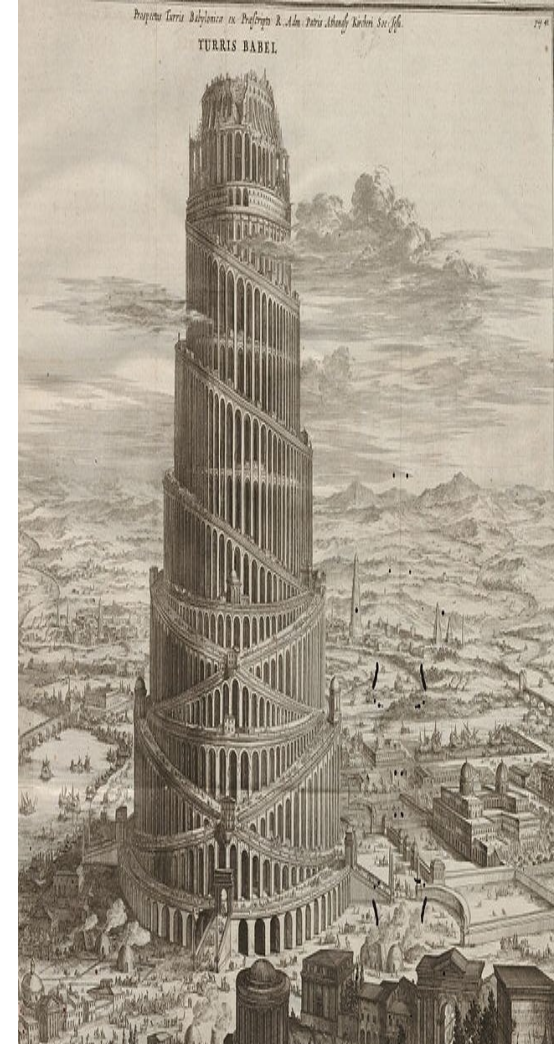
Toimitusjohtaja, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiö



<https://boostthyself.com/learn-human-value/>

Julkinen johtaminen on liikkunut jo pitkään ihmislähtöisyyden suuntaan

- Johtamisen kontekstina **kompleksinen/monimutkainen** yhteiskunta
- Lähtökohta: **humaanit arvot ja organisaatio** arvokontekstina
- Julkisessa johtamisessa ihmislähtöisyyden ajatus tulee **kahta reittiä**:
 - **Johtamistiede**:
 - Taylor ja tieteellinen liikkeenjohto
 - Huomion kiinnittyminen ihmisiin johtamistyössä (esim. Mary Parker Follett)
 - Ihmissuhdekoulukunta (Human Relations Movement 1920/30 -luvulta alk.)
 - 'Numbers culture critique' (1950-l. alk.) ja sosiologian rakenteellis-funktionalismin kritiikki
 - Humanistic leadership (1960-l. alk.) ja tehokkuusnäkemys ja servant leadership (1970-l. alk.)
 - Organisaatiokulttuuriteoriat (1980-l. alk.)
 - Humanocracy –keskustelu (2010-l. alk., mm. Gary Hamel)
 - **Julkisista palveluista koskeva tietämys/tiede**:
 - Palveluperusteinen toimintalogiikka (service-dominant logic)
 - Julkisten palvelujen laatuajattelu
 - Yhteiskehittäminen ja –tuotanto
 - Horisontaalisen tilivelvollisuuden ajatus



Virtanen, P., Jalonen, H. & Tammeaid, M. (2022). *Public leadership: a human-centred approach*. New York: Routledge. Forthcoming.

Puheenvuoron motto:
“Nothing works top-down except for setting the example”



Sisältö

1. Trasformaatio ja/tai/vai muutos
2. Suomen julkishallinnon reformien viisi siirtymää (1980/1990-): lyhyt oppimäärä nykytilanteen ymmärtämiseksi
3. Reformien kontekstiulottuvuudet 2020-luvulla
4. Reformimokailun typologia
5. Transformaation johtamisen makro- ja mikroympäristöt
6. Uusi johtamistaito ja itseohjautuvuus
7. Oppiminen systeemisessä muutosprosessissa

YHTEINEN TILANNEKUVA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON KEHITYSSUUNNASTA?

A red baseball cap with white text.

KAIKKI OLI
ENNEN
MAHTAVAA

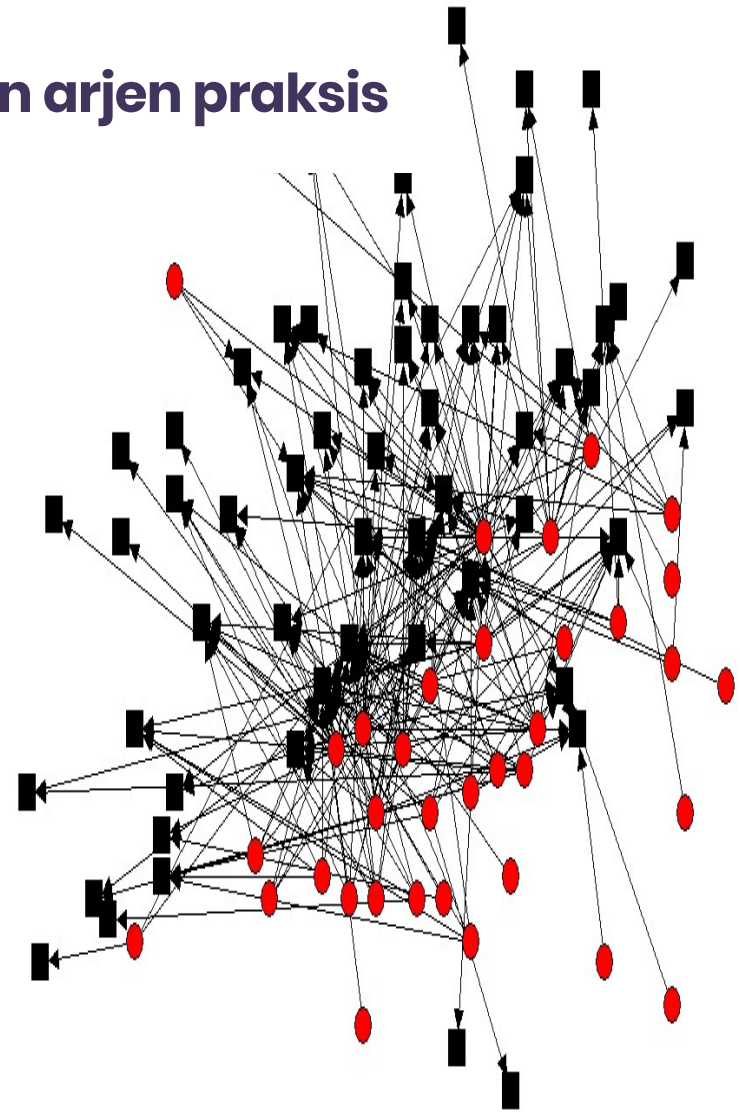
A white baseball cap with dark blue text.

TEKNOLOGIA
RATKAISEE
KAIKEN!

A dark blue circle with white text.

JOTAIN
MUUTA?

Sote-toimijoiden arjen praksis



Millaisesta muutoksesta nyt sitten sote:ssa onkaan kysymys vuodesta 2021 eteenpäin?

- Toimialatransformaatio?
- Eri hallintatasoja (governance) koskeva muutos?
- Palvelusysteemitasoinen muutos?
- Yksittäisen sote-organisaation muutos?
- Työkäytäntöjen muutos?
- Työntekijöiden ja/tai/vai asiakkaiden arvojen muutos?



Yksinkertainen on kaunista eli Kurt Lewin (1890-1947) oli oikeassa

- Lewinin mukaan muutosprosessissa on kolme vaihetta, jotka liittyvät (1) **muutostarvetta koskevan tietoisuuden luomiseen**, (2) **muutoksen suunnitteluun** ja (3) **käytäntöjen vakiinnuttamiseen**.
- Lewinin yksi keskeinen teesi oli, että **on helpompi luoda muutosprosessissa paine toiminnan muutokselle kuin vaikuttaa suoraan yksilöiden muuttamiseen**. Näin ajatellen muutosprosessista tulee systeemi, joka edistää reformien toteutusta, mikäli se luo painetta muutokselle ja se toimii jatkuvan uudistamisen tukemisen näkökulmas



Systeeminen muutos?

- Systeeminen muutos lähtee liikkeelle usein **toimintaympäristöstä** (pääosin ulkoisesta; vrt. sote-uudistus) tulevista ärsykkeistä.
- Systeeminen muutos koostuu avoimissa osasysteemeissä tapahtuvasta toiminnasta, jonka saavat aikaan systeemeissä toimivat **ihmiset**.
- Systeeminen muutos pitää sisällään sekä **toimintaa että informaatiovirtoja**.
- Systeeminen muutos tapahtuu systeemirakenteessa, joka ei ole stabiili, **vaan dynaaminen ja emergentti**.
- Systeemisen muutoksen onnistuminen mitataan siinä, miten se onnistuu muuttamaan toimintaympäristöstä nousevat ärsykkeet **konkreettiseksi tekemiseksi ja mitattavaksi vaikutuksiksi**.



Stenvall & Virtanen 2021

Reformisiirtymät Suomessa 1980-l

- Siirtymä kokonaisvaltaisesta julkisen hallinnon uudistamisesta **pisteittäisiin** julkisen hallinnon reformeihin.
- Siirtymä julkisen hallinnon reformeissa viimeksi kuluneen 30 vuoden aikana vähitellen keskushallinnosta **paikallishallinnon** suuntaan.
- Siirtymä julkisen hallinnon uudistamisessa hallinnollisista rakenteista **julkisten palvelujen** uudistamiseen.
- Siirtymä kokonaisvaltaisista muutoksista alueellisiin ja paikallisiin **kokeiluihin**.
- Siirtymä yli hallituskausien ulottuvista julkisen hallinnon uudistamisen tavoitteista lyhytjänteiseen, **hallituskausikohtaiseen** hallinnon kehittämiseen.

Muutosjohtamisen kontekstiulottuvuudet

- Yhteiskuntajärjestelmä – **yksinkertaisesta monimutkaiseen**
- Julkinen politiikka – **sektorikohtaisesta ilmiölähtöiseen**
- Julkinen hallinto ja sen instituutiot – **valtarakenteesta toiminnallisuuteen**
- Julkinen organisaatio – **organisaatioista organisoitumiseen**
- Julkinen palvelu – **asiakasnäkökulmasta asiakaslähtöisyyteen (co-design)**
- Julkinen johtaminen – **asioiden hallinnasta ihmisten johtamiseen**
- Julkiset professiot – **yksilöllisyydestä yhteistyöhön**

Reformimokailun typologia

Lähde (mukaillen):

King A, Crewe I (2013) The blunders of our governments. Oneworld Publications, London, p. 5.

I ESIMERKKEJÄ INHIMILLISISTÄ EREHDYKSISTÄ:

- Reformeja suunnitellaan ADHOC
- Ryhmäajattelu
- Ennakkoluulot - ymmärtävätkö reformien ”pelin keksijät” reaalimaailman tarpeita? Hallitaanko asiat?
- Paniikki ja symbolismi – tehdäänkö äkkikäännöksiä?

II ESIMERKKEJÄ SYSTEEMISISTÄ VIRHEISTÄ

- Reformien ajallinen karsinoiminen nelivuotisiin sykleihin (vrt. Government for the Netherlands 2030)
- Kompleksisen julkisen politiikan ”metapolitiikka” –ajattelun puute (vrt. terveyshyöty-malli)
- Operationaaliset pulmat – vastaako toimeenpanokonsepti reformitavoitteiden vaativuutta?
- Tilivelvollisuuden puute – ”Miten reformin vaikutuksia osataan mitata ja mistä niitä haetaan” (Vrt. Bourgon 2017)
- Reformien vaativuuden ja käytössä olevan osaamisen asymmetria
- Toimeenpanon erilaiset osallisuusvajeet (suunnittelu-, toimeenpano- ja evaluaatio-osallisuus)

KRIITTISIÄ NÄKÖKULMIA: SOTE-

- **Miten uudistuksessa on matkan varrella opittu institutionaalisesti?**
- **Millaisiin systeemiin ongelmiin ko. reformin toteutuksessa on törmätty ja miten niitä on ratkaistu?**
- **Millaista ”metapolitiikka-ajattelua” reformin yhteydessä on toteutettu?**

Transformaation johtamisen makro

Julkisten reformien johtamisen makroympäristöillä viitataan siihen, että julkisen politiikan reformeja on johdettava julkisen politiikan tasolla ja ennen muuta julkisen politiikan sektorirajat ylittävällä otteella.

Julkisten reformien johtamisen mikroympäristöillä viitataan tässä yhteydessä siihen, miten reformien kohteena (tai toteuttajina) olevia julkisia organisaatioita johdetaan.

Tavoitelähtöinen johtaminen

Ratkaisukeskeinen
johtaminen

Ymmärryksen johtaminen

Muutosprosessien
johtaminen

Yhdistävä johtaminen

Luottamuksellisen ilmapiirin
johtaminen

Kannustava ja vahvuuksiin
perustuva johtaminen

**Jos hallinnon uudistuksia ajatellaan
systeemisinä muutosprosesseina,
millaista johtamistaitoa ja tietoa
tarvitaan?**





CASE: Welcome to Buurtzorg

Humanity over bureaucracy

<https://www.buurtzorg.com/>



Sote-sektorin toimijoiden yhteistyöhön liittyvien metataitojen uudistaminen?

- **Mitä metataidot ovat?**

- Geneerisiä yhteistyötaitoja, joka pätevät riippumatta siitä, millaisessa palveluyhteiskunnan organisaatiokehikossa toimitaan.

- **Ehdotelmia:**

- Oppimaan oppiminen
- Dialogisuus
- Kriittinen ajattelu
- Käytäntöön vieminen
- Ongelmanratkaisu
- Projektimuotoinen kehittäminen
- Jne.

Virtanen P, Tammeaid M 2020. Public leadership meta-skills. In: Farazmand A. (ed.), *the Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*. Springer.

Reformien johtajana kehittymisen motto:



”Jos hevosesi on kuollut, sinun kannattaa laskeutua ratsailta”

(Sioux proverb/Manfred Kets de Vries, INSEAD)

<https://www.wallpaperflare.com/three-native-americans-riding-on-the-horse-on-the-green-grass-field-photo-wallpaper-wxsfy>

Petri Virtanen
Marika Tammeaid

Developing Public Sector Leadership

New Perspectives, Best Practices and Tools

 Springer

JARI STENVALL &
PETRI VIRTANEN

Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen

Hallintoreformien
toteutus moni-
mutkaisessa
yhteiskunnassa

TIETOSARONA



Petri Virtanen

CEO | ITLA
Professor | University of Vaasa

Mobile: +358 50 3187068
Email: petri.virtanen@itla.fi
Twitter: @PetriVirtanen10