

Miten johtaminen ja vaikuttavuus liittyvät toisiinsa?

LAPE-AKATEMIA 20.3.2019

Petri Virtanen @Itlasäätio

"...The dirty secret of almost all government is that we don't know whether we're doing the right thing..."

@apoliticalco 3.3.2019 (@Twitter)

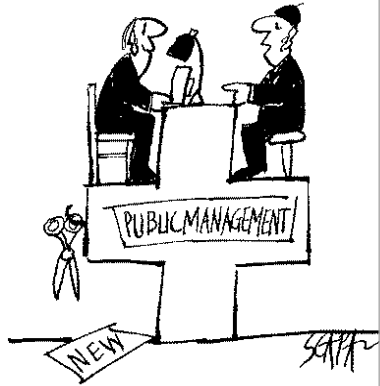


Puheenvuoron jäsenitys

- Maaston vaikeakulkuisuudesta: kompleksisuusajattelu ja klassiset virhepäätelmät
- CMO-periaate
- Johtaminen kehityssyklinä
- Johtaminen taitona
- Johtaminen evoluutiona
- Poliittikkasykliin (public policy) vaikuttaminen

Maaston vaikeakulkuisuudesta: tervetuloa **kompleksisuusajattelu**

- ”... Tapa ymmärtää maailma kokonaisuutena, **jossa asiat ja ilmiöt ovat yhteen kietoutuneita, eikä kokonaisuutta voida ymmärtää pilkkomalla se osiinsa ja tarkastelemalla näitä yksitellen...**” (op.cit. anonym 2019).
- ”... Haastaa mekanistisen maailmankuvaan perustuvan näkemyksen, **jossa kehitys nähdään syiden ja seurausten muodostamana ketjuna.** (Ibid.)
- Ei yhtenäistä teoriaa, vaan erilaisia tulkintoja
- Uudenlainen käsitehierarkia; mm. emergenssi, keskinäisriippuvuus, kytkeytyneisyys, epälineaarisuus,...
- Kompleksinen vs. monimutkainen (majoneesi vs. lentokoneen moottori; op.cit. Paul Cilliers)



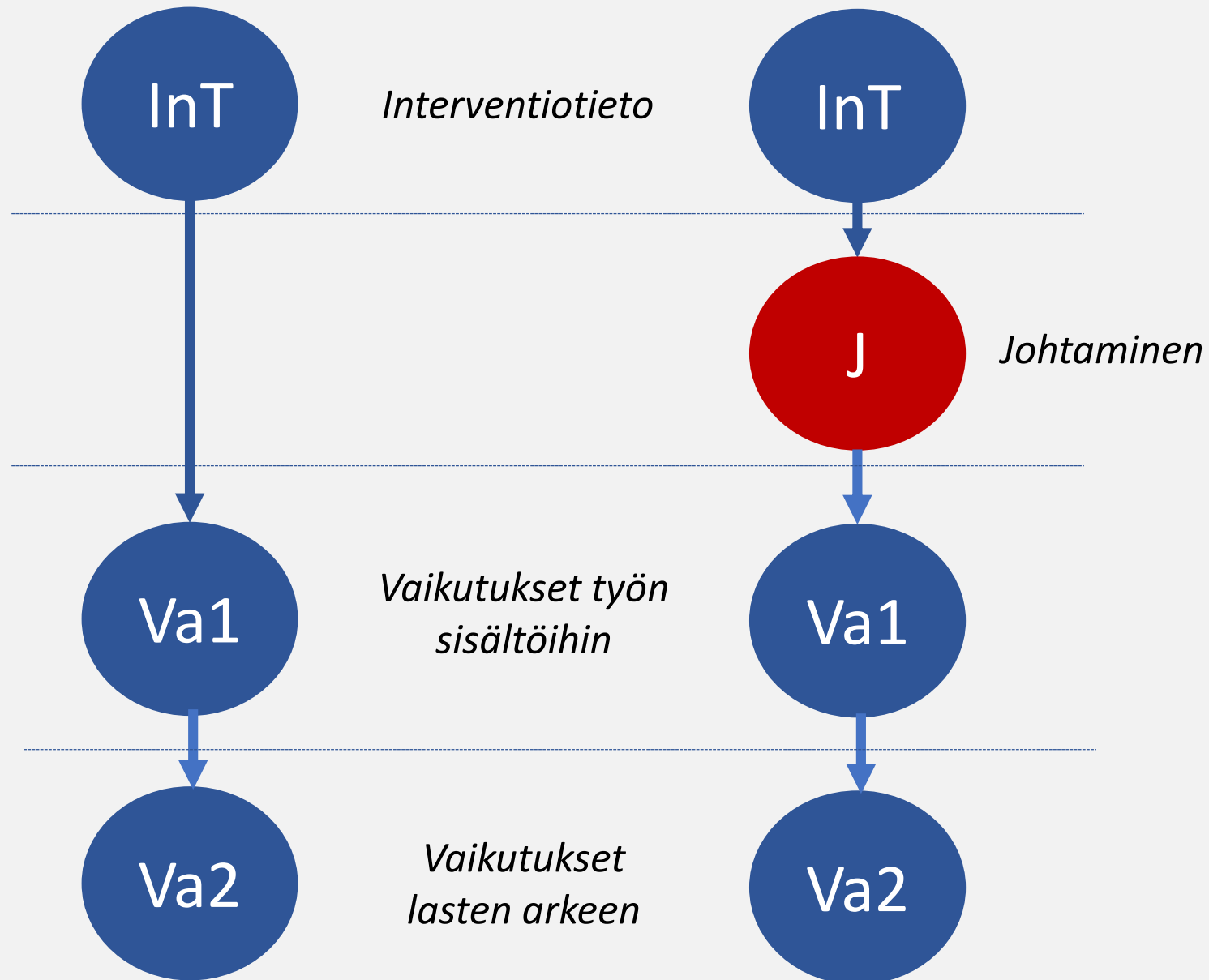
Organisaatioiden **pimeä puoli** kompleksisuusajattelun näkökulmasta

- ”... **Sosiaaliset normit ja organisatoriset konventiot** johtavat informaation järjestelmälliseen ylituotantoon sekä rituaalimaiseen ja symboliseen tiedon hyödyntämiseen...”
(*op.cit. anonym 2019*)
- Organisaatio ei ole kone, **vaan vuorovaikutuksen myötä elävä ja uusiutuva organismi.**
- Itseohjautuvuuden ja johtamisen paradokseja on monia:
 - a) Abilenen paradoksi (tehdään järjetöntä miellyttääksemme muita)
 - b) Skismogenesis (itseään vahvistava kielteinen kehä, joka lamaannuttaa systeemin)
 - c) Häiriökysyntä (ála Seddon)
 - d) Ja monia muita

Vaikuttavuusharhan välttäminen: interventiotieto ja aikaan saatu muutos

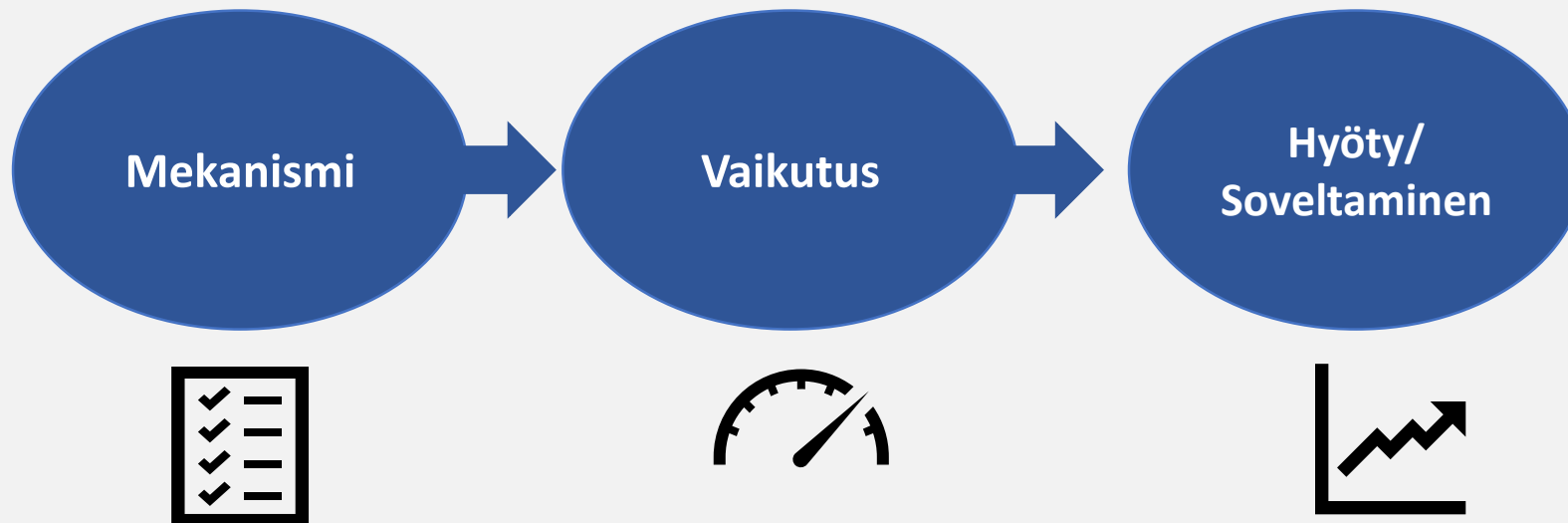
- Viittaa näennäiskorrelaatioon eli **klassiseen virhepäätelmään**, jossa asioiden esiintyminen yhdessä tarkoittaisi sitä, että toinen asia on toisen syy.
- Entäpä jos tavoitellut muutokset ovat luonteeltaan systeemisiä? Silloin täytyisi ottaa huomioon seuraavia seikkoja:
 - **KONTEKSTI** (ihmisten toiminta, polkuriippuvuudet)
 - **KESKINÄISRIIPPUVUUDET** (ja vaatimus holistisuudesta)
 - **INTRESSIT**
 - **VALTA**
 - **AJOITUS JA VAIKUTUSVIIVE**

Kausaaliollettamat

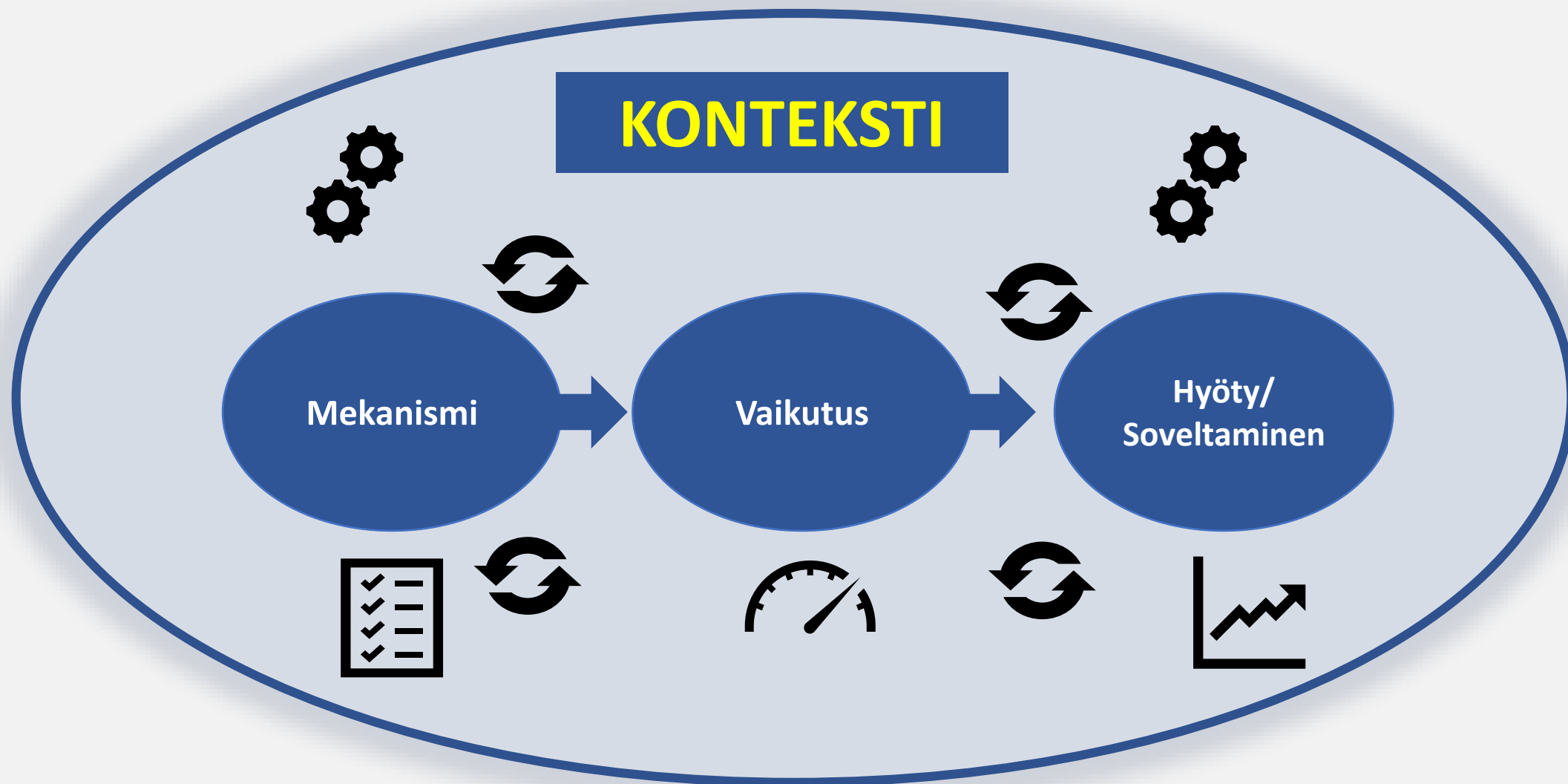


CMO-periaate

- Ray Pawsonin ja Nick Tilley'n neronleimaus (op.cit Realistic Evaluation 1997):
 - 1. Pohdinnan kohteena kausaaliollettama



...2. Ja se **neronleimaus** toimenpiteiden vaikuttavuudesta!



ITLA

ITSENÄISYYDEN
JUHLAVUODEN
LASTENSÄÄTIÖ

Johtaminen **kehityssyklinä**

- Modernista organisaatioteoriasta tiedämme seuraavaa:

Johtamisen toimintatapojen uudistaminen



Organisaatioiden toimintatapojen uudistuminen



Toimintatapojen implementointi
vaikuttaa asiakasarvoon



Uudistuneet toimintatavat edistävät
asiakasvaikuttavuutta



Petri Virtanen

Jari Stenvall

Millaisia johtamisen **taitoja** vaaditaan, jos johtaminen edistää vaikuttavuutta?

- Käsitteellistä ajattelukykyä syyn ja vaikutuksen välisestä suhteesta
- Vuorovaikutustaitoja kommunikoida tuloksista
- Tavoitteellista työskentelytapaa ja fokuusoitumista vaikuttavuuteen
- Optimaalisten työskentelyolosuhteiden mahdollistamista (organisaation kapasiteetin vahvistamista vaikuttavuuden mittaamiseen)
- Kokonaisuuksien hallintaa (isojen ja pienten asioiden toisistaan erottamista)
- Arvoja, moraalia ja periaatteellisuutta (asioiden ajattelemista lasten näkökulmasta)
- Muutoksen johtamisen taitoa (tekemisen kohdistamista parempaan vaikuttavuuteen)

Virtanen P, Stenvall J. Julkinen johtaminen. Uudistettu laitos ja kolmas painos, ilmestyy huhtikuussa 2019. Tietosanoma.



ITLA

ITSENÄISYYDEN
JUHLAVUODEN
LASTENSÄÄTIÖ

Johtamisen **evoluutio**

- Palvelujen yhteiskunta, arvon tuottaminen ja maine
- Palveluperusteinen toimintalogiikka
- Kaikki muuttuu:
 - *Johtajuus*
 - *Johtajat*
 - *Johdettavat*
 - *Palvelujen käyttäjät*
- Itseohjautuvuuden aallot I-II
 - *I: Työyhteisöt*
 - *II: Palvelujen käyttäjät*

Politiikkasykliin **vaikuttaminen** – kaikilla hallinnon tasoilla

- Prosessin vaiheet:

1. *TIETOISUUS LASTEN JA PERHEIDEN HYVINVOINNIN JA KASVUN ILMIÖSTÄ*
2. *TIETOTARPEEN EKSPLIKOINTI*
3. *TIEDON TUOTTAMINEN JA METASYNTEESIN TEKEMINEN*
4. *SUOSITUSTEN TEKEMINEN PÄÄTÖKSENTEKIJÖILLE*
5. *JULKISEN POLITIIKAN TOIMENPITEET*
6. *SEURANTA*



ITLA

—
ITSENÄISYYDEN
JUHLAVUODEN
LASTENSÄÄTIÖ

(L)opetus: vaikuttavuuden konteksti liikkuu koko ajan, mutta siihen voi vaikuttaa johtamisella

- Tervetuloa tulevaisuuteen – **kompleksinen maailma** on jo täällä ja sen kanssa voi elää vaikka sitä ei voi hallita.
- **Johtamisella voidaan vaikuttaa** organisaatiokulttuuriin, kunhan ymmärretään tiedon ja inhimillisen toiminnan kommunikatiivinen luonne ja kontekstin merkitys.
- **Johtaminen uudistuu learning by doing** –ajatuksella, jossa yhteinen tulkinta lasten ja perheiden arjen ilmiöistä, toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta on keskiössä.
- Johtamista pitää ja kannattaa uudistaa kaikilla yhteiskunnan tasoilla **systemisen muutoksen** aikaansaamiseksi: julkinen politiikka, organisaatiotoimijat, yksilöt.



**HYVÄÄ
HUOMISTA,
SUOMI!**



Kiitos.

Petri Virtanen

CEO | ITLA

Adjunct Professor | Universities of
Tampere, Helsinki and Lapland

Mobile: +358 50 3187068

Email: petri.virtanen@itla.fi

Twitter: @PetriVirtanen10



ITLA

—
ITSENÄISYYDEN
JUHLAVUODEN
LASTENSÄÄTIÖ