



JARI STENVALL TAMPEREEN YLIOPISTO

HALLINTOTIETEEN PROFESSORI
Jari.stenvall@uta.fi

1



ÄLYKÄS JULKISEN ORGANISAATION JOHTAMINEN

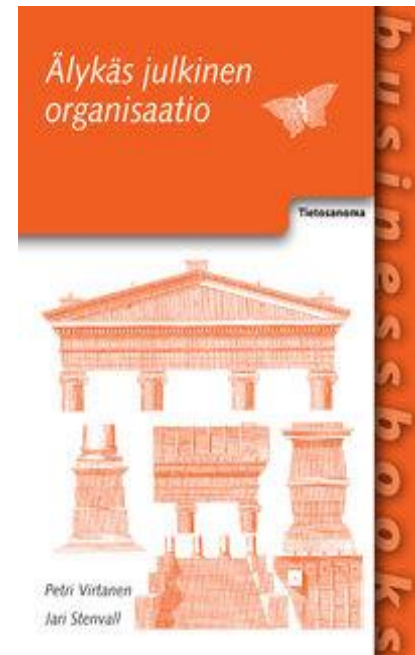
Jari Stenvall
HTT, Professori
Johtamiskorkeakoulu
Tampereen yliopisto
jari.stenvall@uta.fi

TEEMOJA

- Mitä on älykkyys?
- Ovatko suomalaiset organisaatiot älykkäitä?
- Mihin suuntaan pitäisi toimintaa kehittää?

TAUSTAA

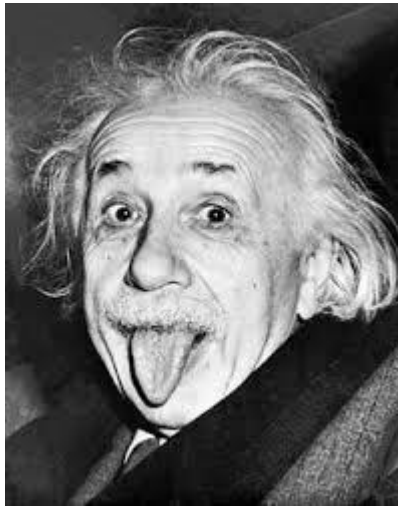
- **Virtanen, P., Stenvall, J. 2014.** *Älykäs julkinen organisaatio.* Ilmestyy Tietosanoman kustantamana toukokuussa 2014.
- **Virtanen, P., Stenvall, J., Laitinen, I. 2014.** Strateginen henkilöstöjohtaminen älykkäässä julkisessa organisaatiossa. Teoksessa Mäki, Tiina & Pakarinen, Terttu (toim.) (2014), *KUNTAHR - HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA UUDISTUMINEN.* Edita.
- **Virtanen, P., Stenvall, J., Laitinen, I. 2013.** *Strategic Human Resource Management in an Intelligent Public Organisation.* Artikkelikäsikirjoitus. *Scandinavian Journal of Management.* Tarjottu julkaistavaksi marraskuussa 2013.
- **Virtanen, P., Stenvall, J. (2014).** The Evolution of Public Services From Co-production to Co-creation and Beyond – A Unfinished Trajectory for the New Public Management? Artikkelikäsikirjoitus. Ilmestyy.
- **Stenvall, J., Virtanen, P. (2014).** Intelligent Public Organisations and the Governance of Complex Organizational Ecosystems. Artikkelikäsikirjoitus. Ilmestyy.



- Älykäs organisaatio rakentuu älykkäistä henkilöistä, toimintatavoista, vuorovaikutuksesta ja organisaatiosta



ONKO ORGANISAATIO RIIPPUVAINEN ÄLYKKÄISTÄ HENKILÖISTÄ - ENTÄPÄS JOS MEILLÄ OLISI 20 EINSTEINIA



ÄLYKKÄILLÄ HENKILÖILLÄ

- Asioiden sisällöllistä osaamista
- Luovia ja kehittämiseen liittyviä kykyjä
- Suoritusmotivaatiota

Sekä henkilöihin että organisaatioon liittyvät tekijät vaikuttavat älykkyyden kehittymiseen



ÄLYKKÄIDEN TYÖNTEKIJÖIDEN TUNNUSPIIRTEITÄ (COFFEE JA JONES: CLEVER)

- Älykkyys on keskeinen osa identiteettiä
- Ammattitaitoa ei ole helposti toistettavissa
- He tietävät arvonsa
- He kysyvät vaikeita kysymyksiä
- Ovat kykeneviä löytämään organisaatiossa oman kontekstinsa
- He vierastavat hierarkkisuutta
- He odottavat välitöntä ideoiden huomioimista
- He haluavat olla yhteydessä toisiin asiantuntijoihin



ÄLYKKYYDEN SUHDE TOIMINTATAPOIHIN

Esimerkkejä..

- Älykkäät ratkaisut usein viittaavat teknologialähtöisiin käytäntöihin, jotka liittyvät itseohjautuvuuteen, tietoon ja sen analysointiin
- Missä määrin mittarit ja suoritteet lisäävät älykkyyttä?

ÄLYKKYYDEN NYKYTILA - VÄITE



- Perinteiselle älykkyydelle palvelutyössä tilaa, mutta ei välttämättä toiminnan uudistamisessa
- Julkisen hallinnon älykkyys ei vastaa enää tilannetta, jossa kohdattavat ongelmat ovat entistä monimutkaisia ja nopeasti muuttuvia

PÄÄTÖKSENTEON HARHOJA – MONIMUTKAISISSA TILANTEISSA (ESIM VIRTANEN JA STENVALL 2014)

Auktoriteettiharha =uskotaan liiaksi ulkopuolisiin auktoriteetteihin

Upotettujen kustannusten harha = asiaan on panostettu niin paljon, ettei siihen liittyvää vakuuttelua kyetä lopettamana

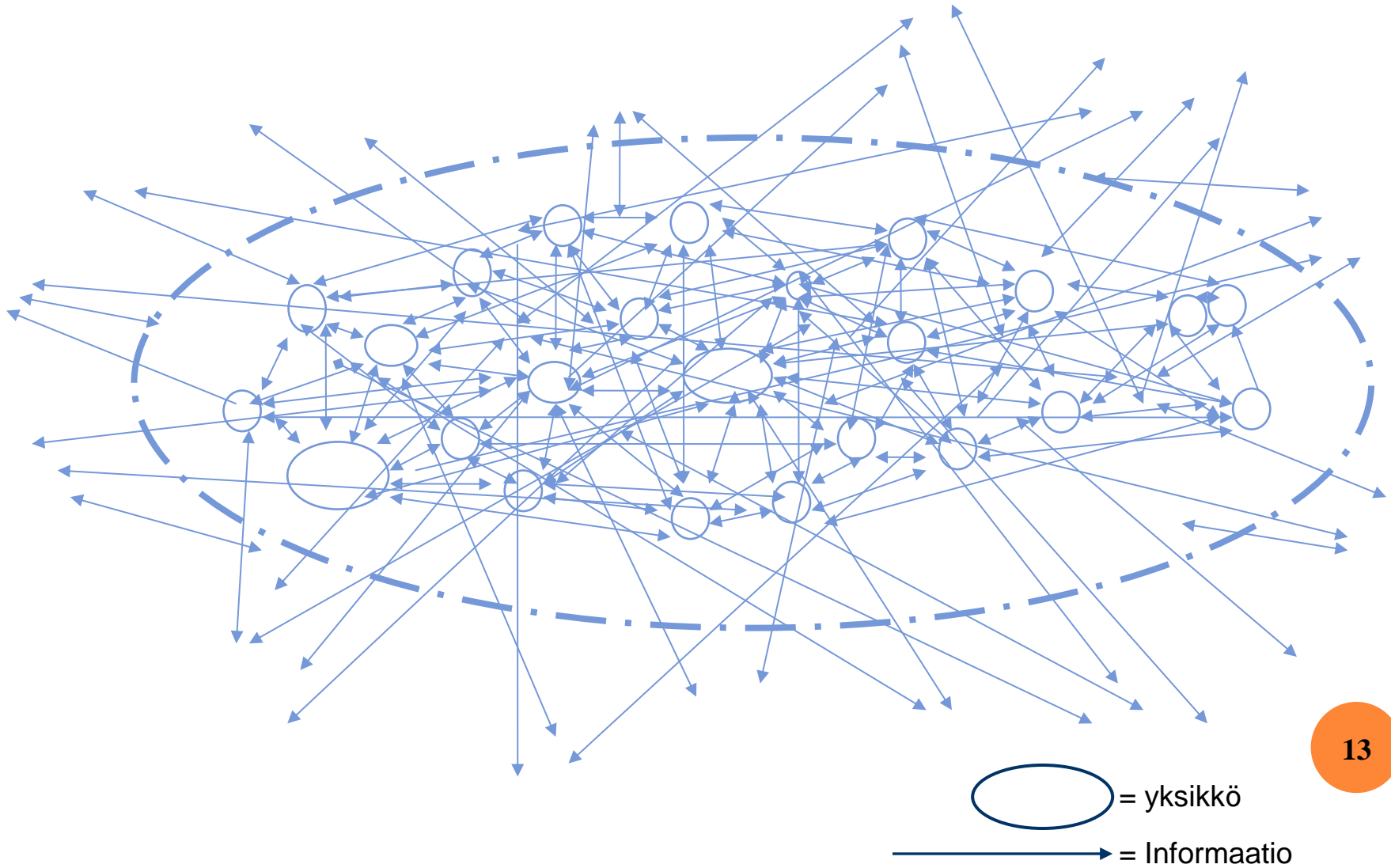
Joukkoharha = Vakuutetaan ryhmässä, että asiat ovat oikein

Halo-efekti = yksittäisen yksityiskohdan takia epäillään kokonaisuutta

MIHIN SUUNTAAN?

- Kohti avoimia järjestelmiä..

KAAOS (SYVÄJÄRVI, STENVALL YM)



MIKSI AVOIMET VERKOSTOT VOIVAT KASVATTA ÄLYKKYYTTÄ

- Ovat joustavia
- Skaalaetu
- Uusiutumiskykyisyys: lopettavat toimintoja, kun niitä ei tarvita

Castells 2014

NÄKÖKULMAN MUUTTUMINEN– PITÄISI SIIRTYÄ SYSTEEMI I:STÄ SYSTEEMIIN II

- *Systeemi1* tarkoittaa nopeaa ajattelua ja päätöksentekoa, jossa toimitaan nopeasti käyttämällä olemassa olevaa tietoisuutta (ja tiedostamatonta) päätöksenteon ja johtopäätösten teon perusteena. Ajattelutapa on tavallaan automaattista ja sortuu pahimmillaan aikaisempien omaksuttujen tapojen ja ennakkoluulojen toistamiseksi.
 - *Systeemi2:sen* mukainen ajattelutapa lähtee liikkeelle tavallaan ”tyhjältä pöydältä”. Lähtökohta edellyttää tietoista keskittymistä päätöksentekohetkellä johtopäätöksien tekemiseen ja ylipäänsä päättämiseen tavalla, jossa tietoisesti hylätään vanhat ennakkoluulot ja vakiintuneet ajattelumallit.
- Kyse on Kahnemanin mukaan ”**hitaasta ajattelusta**”, joka tarkoittaa tietoista pysähtymistä omien syvään rakentuneiden ennakkokäsitysten edessä.

Perinteinen tapa ajatella julkisista organisaatioista	Älykäs julkinen organisaatio
Kömpelö	Älykäs
Taaksepäin katsova	Tulevaisuuteen suuntautuva
Johtamisen autoritäärisyys	Johtamisen refleksiivisyys
Muuntautumiskyvytön	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	Erilaiset argumentit hyväksyvä
Vähään tyytyvä	Erinomaisuuteen tähtäävä
Huonomaineinen	Edistyksellinen
Suvaitsematon säännöissä pysyttäytyjä	Avarakatseinen sääntöjen tulkitsija
Omaan napaansa tuijottava	Kumppani



ÄLYKÄS JOHTAMINEN

- Selittäminen ja suostuttelu
- Tavoitteisiin perustuva johtaminen
- Tilan ja resurssien antaminen
- Keskustelu
- Virheiden salliminen ja niistä maksimaalinen oppiminen
- ”Sateelta suojeleminen”
- Suoraan puhuminen
- Siltojen rakentaminen ja yhdistäminen



Yhteenveto

"VAI MIELEN MUUTOSKO ON VALLAN HINTA"

SHAKESPEARE