



TAMPEREEN  
YLIOPISTO

Presentaation nimi  
Esittäjän nimi, päivämäärä

---

**Jari Stenvall**  
**HTT Hallintotieteen professori**  
**Johtamiskorkeakoulu/Tampereen yliopisto**



Hallintotieteen professori, Tampereen yliopisto  
(aiemmin Lapin yliopisto)

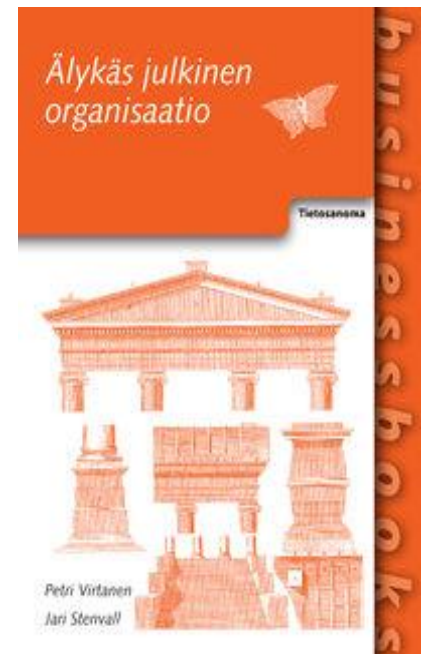
Vieraileva professori, Glasgow Yliopisto

Asiantuntijatehtäviä: esim Paras-hankkeen  
arviointi, Kuntiin kohdistuvien uudistusten  
arviointi, Oulun yhdistymisen arviointi,  
Rovaniemen kaupungin toimintamallin arviointi,  
Tampereen kaupungin toimintamallin arviointi,  
valtionneuvoston uudistamisen  
Parlamentaarisen komitean jäsen





- Virtanen, P., Stenvall, J. (2014). *Älykäs julkinen organisaatio*. Tietosanomat.
- 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?
- Stenvall, J. & Nyholm, I. & Rannisto, P-H (2014). Polyhonous leadership and middle managers. *International journal of Leadership in Public Services*. Vol 10, no 3, p. 172-184.
- Stenvall, Jari & Laitinen, Ilpo (2015), Higher Education Engagement and Innovation Dynamics - Comparative Study of Regional Innovative Networks of the City of Helsinki and the City of Chicago. In Osborne, Mike (ed.) *The role of HE in local and regional social and economic development*. Niace.
- Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari (2015), Entering the Era of Third Generation Services - comparative study of reforms in social and health care services, in the book *Name TBA*, Rupert Maclean - Bruce Wilson (ed.), London.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri (2015) *Intelligent Public Organizations? Public Organization Review* (hyväksytty julkaistavaksi)
- Stenvall, J. & Syväjärvi, A. & Vakkala, H. & Virtanen, P. & Kuoppala, K. (2015). *Kunnat ajopuina – koskesta sumaan*. Kuntia koskevien uudistusten arviointi.





## Sisältö

- Sote-uudistuksen haasteet ja tulevaisuus
- Minkälaista organisaatiota sote-uudistuksen yhteydessä tulisi rakentaa



## Soten kehitykseen vaikuttavat trendit

- Julkisen talouden tilanne
- Väestön vanheneminen ja keskittyminen
- Palveluajattelun muutos
- Teknologinen kehitys
- Tarve luoda oikeudenmukaisempaa ja vähemmän sirpaleisempaa Sotea
- Ennakoimattomuuden kasvu



# Epäselvä tulevaisuus

- Monimutkaiset ongelmat vaativat jotakin muuta kuin siiloutuneita käytäntöjä ja johtamista, joka perustuu pelkästään siihen, että esimiehet perustavat toimintansa vain ammatilliseen osaamiseen
- Poliitiikan ja julkisen johtamisen rajapinta häilyy
- Toiminnalliset rakenteet monimutkaistuvat
- Avoimet ja käyttäjälähtöiset palvelut
- Vuorovaikutuksen ja verkostojen merkitys kasvavat

Uudet toimijat tulevat nykyaikaistamaan terveydenhuoltoa teknologian kautta ja murtamaan sen vanhat epädemokraattiset ja kalliit rakenteet. Vuoteen 2025 mennessä perinteinen terveydenhuolto korvataan jatkuvasti käyttäjänsä terveyttä valvovalla teknologialla, varaelimiä kasvatetaan varta vasten niitä tarvitseville ja kirurgien paikalle astuvat itsenäisesti toimivat robotit

Kymmenen vuoden sisällä ihmiset antavat sähköisille avustajilleen oikeuden kuunnella kaikki keskustelunsa, lukea kaikki sähköpostinsa ja analysoida kaikki terveystietonsa.

Lähde: Verkkouutiset

**Kukaan ei tiedä, minkälainen Sote-rakenne olisi tarkoituksenmukainen**



## Kunnat: Kuntauudistus ollut kuin Stockmannin Hullut päivät

03.03.2015 15:42

AA



Kuva: Jari Laukkanen

## Tempoileva kuntauudistus on kylvänyt eripuraa



KOTIMAA | Turun Sanomat 3.3.2015 12:02 | 11

Suosittelen 0

Uudistuksista  
tuli ajelehtimistä  
ja "vatulointia"



## Haasteellisia kysymyksiä

- Kuinka monta aluetta ja millä kriteereillä ne määritellään
- Kunta- valtio-suhteen muuttuminen..Soten ”valtiollistamisen” vaikutukset,verotus
- Demokratian toteutuminen Sotessa
- Miten käy kunnallisen itsehallinnon, kaupunkien elinvoiman sekä ylipäänsä kuntapalveluiden
- Miten Soten ohjaus toteutetaan
- Luovatko Sote-rakenteet aidosti tasa-arvoisempaan järjestelmää, jos esimerkiksi työterveys jää ulkopuolelle
- Kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin asema sekä kilpailuttamista koskevat ratkaisut
- Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys Sotessa
- Tuleeko Sote-alueita rakentaa yhdenmukaisesti?
- Useat siirtymiseen liittyvät kustannukset, kuten omaisuuksien arvojen määrittely, palkkojen harmonisointi
- Kuntien ja muiden avaintoimijoiden reagointi
- Minkälaiseksi Sote-alueet rakennetaan organisaatioina
- Tehostuvatko palvelut, toteutuuko palvelujen integrointi, keskittyvätkö palvelut?





## Organisaation rakentamisen tasot – eri tasoilla vaikutusta kehittämiseen (Virtanen & Stenvall 2014)





# Onnistumisen edellytykset – läpileikkaavat näkökulmat

- Selkeä visio ja tulevaisuuden näkymä
- Hyvä ilmapiiri
- Tuottavuus ja vaikuttavuus sekä laadukkaiden palveluiden näkökulma sekä asiakaslähtöisyys
- Kannusteiden näkökulma – tähän vaikuttavat esim. rahoitusta koskevat ratkaisut
- Asioiden pitäminen hyväksyttävänä
- Teknologisten mahdollisuuksien hyväksikäyttö
- Tiedolla johtaminen ja jatkuva arviointi
- Varautuminen kriiseihin ja ennakoimattomuuteen



## **Minkälaiseksi uudet sote-organisaatiot muodostuvat – älykäs ja sopeutuva (adaptiivinen) sote-organisaatio**

- Kyetään yhdistämään toisiinsa älykäs teknologia ja käyttäjälähtöisyys...Käyttäjiltä opitaan ja käyttäjät oppivat
- Käsitys uudistamisesta ja kehittämisestä muuttuu – hyväksytään ennakkoluulottomuus
  - ”Kehitystä ei ole välttämättä ennakoitavissa..vaikka on laitettu paljon resursseja, niin on silti rohkeutta ja ennakkoluulottomuutta sopeutua, vaikka asiat eivät menekkään niin..”

**Laitinen, Ilpo & Stenvall, Jari (2015) ADAPTIVE LEADERSHIP, LEARNING AND  
DIGITALIZATION IN PUBLIC SERVICES THE CASE OF SMART CITY –  
PROGRAM OF THE CITY OF HELSINKI**



# Adaptiivisuus älykkyytenä – mikä voisi olla suomalainen malli

- *Lähtökohtana tulevaisuuden haasteet* - josta käsin pystytään tarkastelemaan toimintaa ja sen organisoitumista
- *Adaptiivinen alusta* – luodaan edellytyksiä sille, että eri toimijat kohtaavat toisiaan ja kehittävät yhdessä uutta. Johtamisjärjestelmä on osa adaptiivista alustaa
- *Tietoperustaisuus* – Läpinäkyvä tieto, helposti ja nopeasti käytettävä tieto, analyysi ja johtopäätösten tekeminen
- *Kokeileva toimintakulttuuri* – kehitys tapahtuu kokeilutoiminnan kautta – vaatii joustavuutta poiketa sääntelystä
- *Oppimisen ja osaamisen varmistaminen* – Miten aikaansaada muutoksia, jotka uudistavat ajattelutapoja, epäonnistumisista oppiminen, uuden kehityksen edellyttämän osaamisen varmistaminen (uusi teknologia –puutteellinen osaaminen sen käyttämisessä
- *Ihmisten johtaminen ja ihminen keskiöön* – Kasvatetaan kärsivällisyyttä, vahvistetaan vuorovaikutusta ja huolehditaan myönteisestä ilmapiiristä, työntekijöiden integrointi uuteen
- *Kehityksen hallittavuus johtamisella* – Kokonaiskuvan säilyminen ja siihen liittyvä konsensus, tulosten käyttöönoton varmistaminen hyvällä johtamisella. Resurssien kohdentaminen tukemaan uudistamista



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



# Helsinki: Älykäs kaupunki & adaptiivisuus

- Oletukset pitävät paikkansa eräin täsmennyksin
- Kontekstin tärkeys adaptiivisuudessa. Minkä tyyppistä adaptiivisuutta pyritään luomaan
- Adaptiivisuudessa keskeistä, miten ymmärretään muutos
- Rakenteellisten tekijöiden ja alustan tärkeys
- Adaptiivista ajattelua tulisi kehittää oppimisteorioiden näkökulmasta
- Tietojohtamisen ja läpinäkyvyyden haaste osana adaptiivista johtamista
- Johtaminen on epäselkeää



## **Kehittäminen..**

- **Lähtökohdaksi myös se, missä me olemme hyviä**



## **Yhteenveto – keskeinen viesti**

- **Sopeutumiskyky muuttuviin tilanteisiin ja uusiin mahdollisuuksiin tulee ratkaisemaan menestymisen**