

Jari Stenvall

Professori

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Tampereen yliopisto

Jari.stenvall@tuni.fi

0408284350

# Yhteensovittava johtaminen

- Yhdistävässä johtamisessa..keskeistä on julkisen arvon tuottaminen. Näemme yhdessä mahdollisuuden tehdä jotain uutta ja erilaista. Tämä ominaisuus on oleellista verkostoissa.
- Kokonaisuus ja synergisuus: nähdä organisaatorajojen ylittävän toiminta mahdollisena ja merkityksellisenä.
- Pitää kokea, että joku asia on mahdollinen. Tulee olla riittävän tyytymätön vallitsevaan tilaan ja halukas täten ottamaan riskejä ja etsimään jotain parempaa.
- Yhteensovittavassa johtamisessa voi johtaminenkin vaihtua

(Morse 2010, 243.)

# Väärinymmärrys yhteensovittavassa johtamisessa

- Verkostojen – ym muiden yhteistyön muotojen –esimerkiksi kehittämisverkostojen – tuloksellisuus on Suomessa **ymmärretty osin väärin ja kapealaisesti.**
- Verkostojen ym yksi keskeinen tulos pitäisi olla kapasiteetin vahvistuminen, ei pelkästään konkreettinen palvelu tai tuote. Vaikuttavuus toteutuu vahvistuvan kapasiteetin myötä.

# Miksi väärinymmärrys

- Haasteena hanketoiminnan katkonaisuus
- Haasteena tulosten ja vaikuttavuuden aikaansaamiseen liittyvä kärsimättömyys
- Poliittiset pelit heikentävät pitkäjänteistä kehittämistä
- Puuttuuko ”sydän, hyötyjen näkeminen ja kyky keskinäiseen yhteistyöhön”?

# Olemme hukassa..

- Yhteistyön, verkoston ja ekosysteemin käsitteiden kanssa

Yhteistyössä, verkostoissa ja ekosysteemeissä yhteensovittava johtaminen erilaista

# Yhteensovittava johtaminen

- Verkostot alustana yhteensovittavalle johtamiselle

# Verkostot

- Lähtevätkö liikkeelle tekemisestä..Alhaalta ylöspäin-rakentuvat verkostot
- Lähtevätkö liikkeelle verkostorakenteesta –ylhäältä alaspäin rakentuvat verkostot
- Vai dialogisesti: on sekä-että-ajattelua

# Vahvojen ja heikkojen siteiden verkostot

- Vahva side tai yhteys on säännöllinen ja jatkuva ja yhdistää eri verkostotoimijoita.
- Heikko side tai yhteys on satunnaisempi yhteys, joka liittää verkostotoimijoita yhteen tapauskohtaisesti jossain tietyssä ajassa ja paikassa.
- Vaikka verkostot pysyvät koossa vahvojen siteiden ansiosta, suurin osa uudesta ja kokeilemisen arvoisesta tiedosta välittyy heikkojen siteiden kautta. Vahvat siteet siis rakentavat suljetun piirin, johon heikkojen siteiden kautta saadaan uudistumisen impulsseja.

Granovetter 1975.



# Verkostosillat ja rakenteelliset aukot

Sillat yhdistävät eri verkostotoimijoita tilanteissa, joissa kaikki verkostotoimijat eivät ole kytköksissä toisiinsa – esimerkiksi tilanne, jossa A ja C tuntevat B:n mutta eivät toisiaan. Tällöin B muodostaa sillan A:n ja C:n välillä.

- Kun tällaisia verkstorakenteita on useita rinnakkain tai limittäin, verkostoon syntyy rakenteellisia aukkoja, joiden hallinnasta ja hyödyntämisestä tulee verkostojen toiminnan kriittinen tekijä

# Verkostojohtamisen strategiat

- Kaksi periaatteellista verkostojohtamisen strategiaa,
  - 1) Vuorovaikutuksen hallinta (koalitioiden rakentaminen, resurssien kohdentaminen, tiedon välittämisen periaatteiden yksilöinti jne.)
  - 2) Verkstorakenteen hallinta (verkstorakenteen variointi, verkstotoimijoiden roolin muuttaminen, verksto-osallisuuden periaatteiden yksilöinti jne.).

# Verkostot..

- Mikään organisaatio ei yksin muuta toimintaa verkostot muuttavat johtamista ja valtasuhteita..**aiheuttaa jännitteitä**
- Verkostojohdamisen erityishaasteena voidaan hyvällä syyllä pitää sitä, miten organisaation ylin johto hahmottaa yhteistyöverkoston merkityksen omalle menestykselleen. Samoin pitäisi pohtia, millaisissa verkostoissa julkishallinnon organisaatio haluaa organisaationa olla mukana, millaisia strategisia tavoitteita se verkostotoimintaan liittää..**tyypillisesti epäselkeää**
- Verkostorakenne. Viidennen kierreajattelun mukaan verkostoissa tulisi integroida julkisia organisaatioita, yrityksiä ja järjestöjä, korkeakouluja, asiakkaita sekä kestäväen kehityksen tavoitteita..**verkostot usein suppeita**
- Empiirinen sosiaalisia verkostoja koskeva tutkimus on osoittanut, että ihmisillä on taipumus hyödyntää verkostoja monin eri tavoin ja maksimoida verkoston hyöty omasta **näkökulmastaan...kilpailu siitä, kenen ehdoilla verkosto toimii**

# Kun kohtaamme toisemme..

- Puhumme ihmisistä..
- Arvioimme toisiamme luottamuksen ja arvostuksen kautta. Jos emme luota ja arvosta, emme ole valmiita oppimaan toisiltaan

# Luottamus

- Tunnetila siitä, että johonkin toiseen voi luottaa
  - Luottamukseen liittyy emotionaalisuutta
  - Kun on luottamusta, otamme huomioon toistemme tarpeet ja pyrimme rakentamaan keskenämme merkityksellisiä suhteita
  - Verkostojen luonne (esimerkiksi heikko side vs vahva side) vaikuttaa siihen, missä määrin tarvitsemme toiminnallista luottamusta

# Luottamuksen kohdentuminen

- Voi olla asioihin, organisaatioiden väliseen yhteistyöhön ja ihmisiin kohdistuvaa luottamusta.
- Ihmisten välinen luottamus on toiminnallisesti tuloksellisempaa verrattuna institutionaaliseen luottamukseen. Se on tässä mielessä verkostojohtamisen ytimessä.
- + Vähentää rakenteellisten aukkojen ongelmaa
- + Korostaa vuorovaikutuksen merkitystä

# Voivatko..

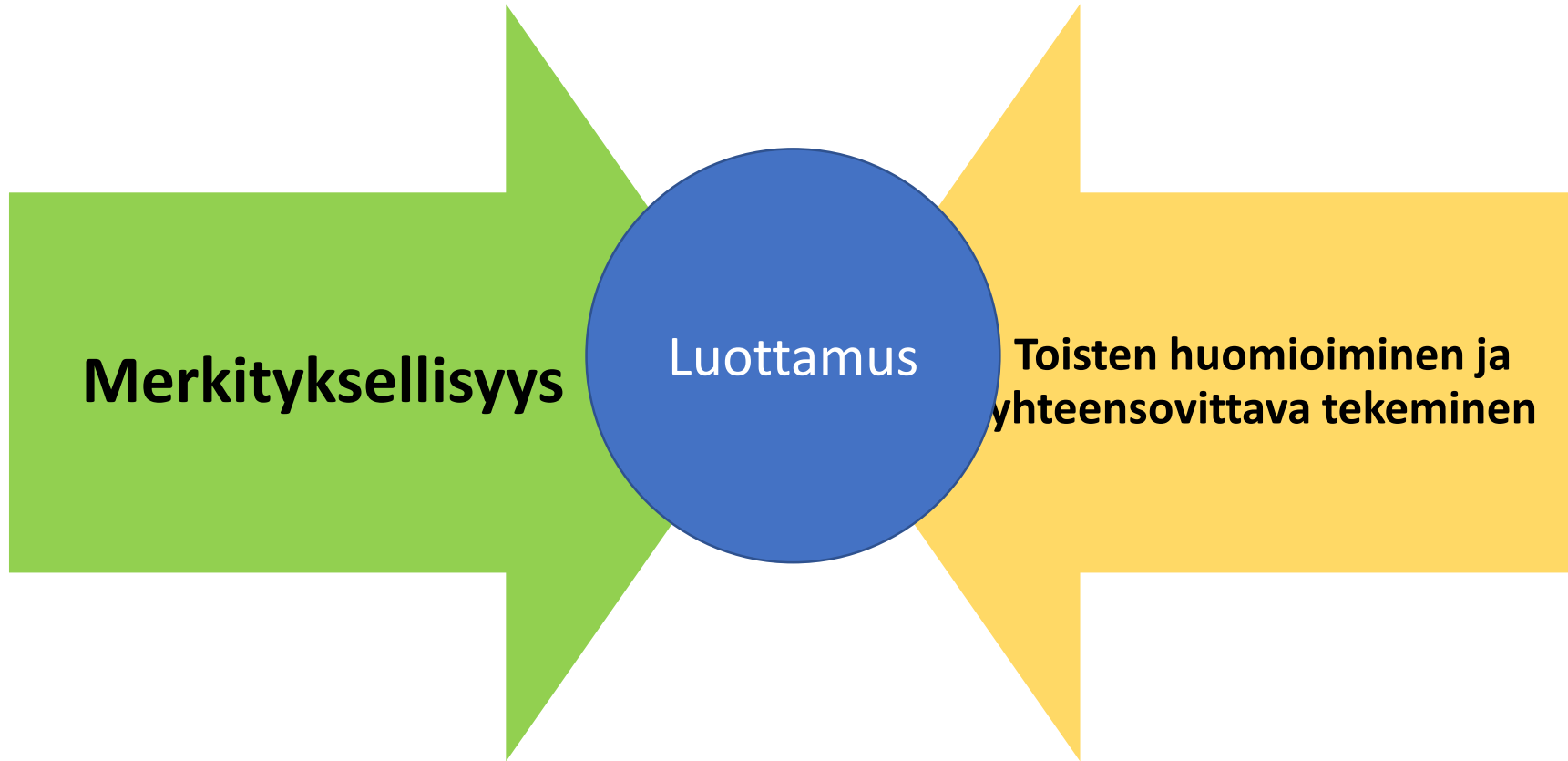
- Ilves ja Tappara luottaa toisiinsa?

# Luottamuskapasiteetti

- Kehittyy vähitellen. Aluksi tutustumme ja testaamme toisiamme
- Yhteistyöperustainen luottamus: yhteiset tavoitteet ja kompromissit
- Synerginen luottamus: Kokonaisuus on tärkeintä ja toimijat ovat valmiita tinkimään omista tavoitteistaan sen takia
  - Esimerkiksi palveluiden integrointi vaatisi synergistä luottamusta, mutta siihen ei ole päästävissä nopeasti



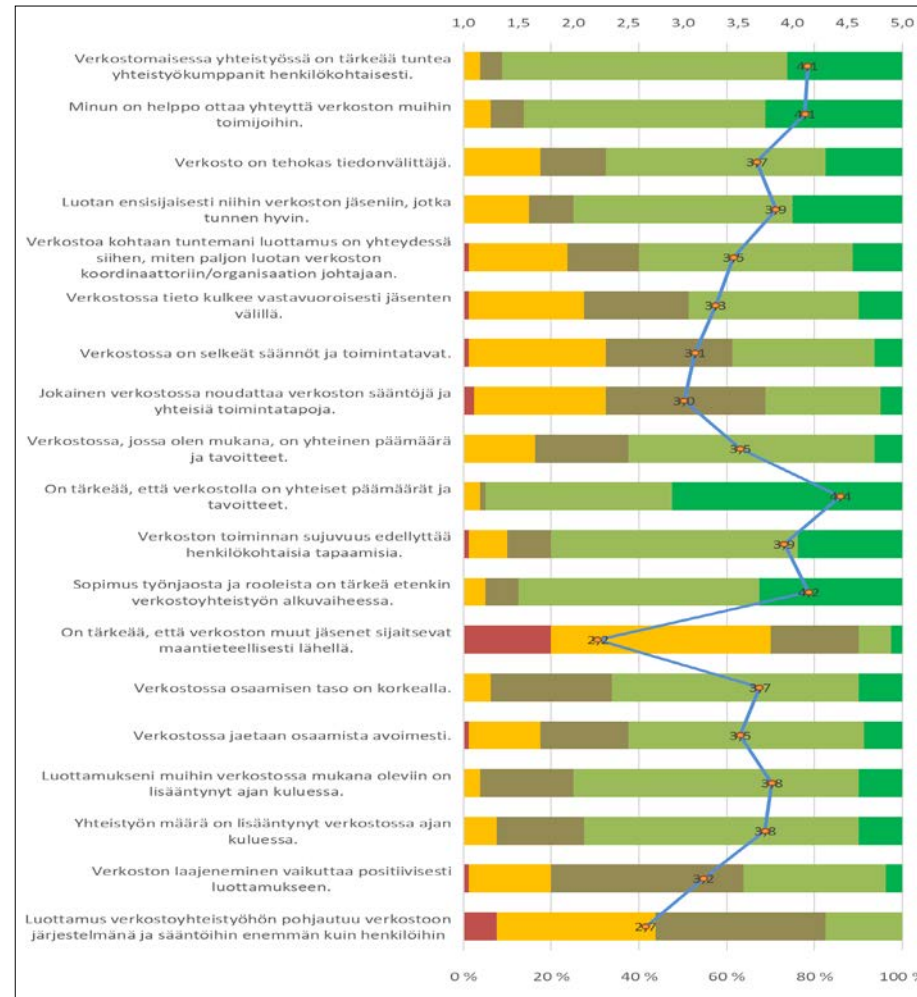
Merkityksellisyys ja yhdistävä johtaminen (Meaningful city –hanke; Ruth Yoeman)



Alla on lueteltu yleisiä luottamukseen, tiedonkulkuun ja verkostojen toimivuuteen liittyviä tekijöitä. Vastatkaa väittämiin niihin verkostoihin perustuen, joissa järjestönne on aktiivisesti mukana.

- Henkilökohtaisuus, hk. luottamus,
- suunnitelmallisuus,
- tavoitteet ja päämäärät.

Lehtonen ja Stenvall 2019



# Luottamuksen johtaminen

- Ei ole samalla tavalla välineellistä kuin asioiden johtaminen. On pitkäjänteistä
  - Avoimuus kasvattaa luottamusta. Esimerkiksi tieto vaikuttaa kykyihin, integroitumiseen keskinäiseen hyvätahtoiseen
  - Yhteiset tavoitteet kasvattavat luottamusta
  - Osaaminen kasvattaa luottamusta
  - Rehellisyys, sanansa pitäminen, lupauksista kiinni pitäminen kasvattaa luottamusta
  - Henkilökohtaisuus kasvattaa luottamusta
  - Kunnioittaminen kasvattaa luottamusta..emme käytä toistemme heikkouksia hyödyksi.
  - Kriisi- ja ongelmatilanteiden ratkaiseminen keskeistä luottamuksen kannalta
  - Rakenteet ja käytännöt aikaansaavat kehämäisesti luottamusta. Toisin sanoen luottamukseen perustuva johtaminen kasvattaa luottamusta ja epäluottamukseen perustuva johtaminen heikentää luottamusta

# Yhteenveto

- ”Sydän, merkityksellisyys, yhteisten hyötyjen kokeminen, verkostajohtaminen ja luottamus ratkaisevaa”.

Hallintotieteen professori, Tampereen yliopisto (aiemmin Turun yliopisto)

Vieraileva professori, Glasgown Yliopisto

Associate, Oxfordin yliopisto

Asiantuntijatehtäviä: esim Paras-hankkeen arviointi, Kataisen hallituksen kuntiin kohdistuvien uudistusten arviointi, Oulun yhdistymisen arviointi, Rovaniemen kaupungin toimintamallin arviointi, Tampereen kaupungin toimintamallin arviointi, valtionneuvoston uudistamisen Parlamentaarisen komitean jäsen. Korkeakoulujen yhteiskunnallisen vaikuttavuushankkeen projektiryhmän puheenjohtaja

*Kunnallisan kehittämässäätien tieteellisen asiantuntijaryhmän puheenjohtaja*, Valtion liikuntaneuvoston tutkimus- ja arviointijaoston jäsen, Professoreiden luottamusmies (Treen yliopisto)

**KÄYNNISSÄ OLEVIA PROJEKTEJA:** Kunta, sote- maakuntauudistuksen arviointi (puheenjohtaja), kokeilutoiminnan ja kulttuurin arviointi, Yliopistoista lähteneet tutkijat ja opettajat verkostoituneessa tietoyhteiskunnassa (Suomen akatemia),, Meaningful city – hanke (yhteistyössä Oxfordin yliopiston kanssa); SoCatel (Horizon 2020-hanke)



# Julkaisuja

Virtanen, P.; Stenvall, J (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Tallinna: Tietosanomat.

Stenvall, J; Virtanen, P (2015) Intelligent Public Organization. Public Organization Review. December, 1-15.  
<http://link.springer.com/article/10.1007/s11115-015-0331-1>

Stenvall, J.; Laitinen, I (2015) Higher Education Engagement and Innovation Dynamics - Comparative Study of Regional Innovative Networks of the City of Helsinki and the City of Chicago. In Carlot, C; Filloque, J-M; Osborne, M; Welsh, P (ed). The Role of Higher Education in Regional and Community Development and in the Time of Economic Crisis. Niace, UK

Virtanen, P; Stenvall, J (2015). Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika. Teoksessa Ursin, K; Pekkola, E; Stenvall, J (toim),. Felix byrokraatia. Julkinen hallinto kaiken huomiomisen taitona. Tampere. Tampere university press. P. 303-318.

Laitinen, I. & Osborne, M., Stenvall, J (2016). Complex regional innovation networks and HEI engagement – the case of Chicago International journal of Knowledge-Based Development Vol 7 no 2.

Virtanen, P; Stenvall, J (2018). Intelligent Health Policy. Springler.

Virtanen, P; Stenvall, J (2019) Julkinen johtaminen, Tietosanomat. Tulossa.

Laitinen, I., Kinder, T. and Stenvall, J. (2017) 'Street level new public governances in integrated services-asa-system', Public Management Review, Vol. 19, No. 9, pp.1–24.

Laitinen I., Piazza R., Stenvall J., (2017) Adaptive learning in smart cities – The cases of Catania and Helsinki, Journal of Adult and Continuing Education, Feb 2017.

Stenvall, J (2017). Kokeilut rubiikin kuutioina? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi julkishallinnossa. Kuntaliiton acta-sarja. Helsinki.

Kinder, T.; Stenvall, J.; Memon, A. (2018) Play at work, learning and innovation. Public Management Review

Kiitos