

# Kymsote

## Johtamisen haasteista

# Strategia ei toimi johtamisen perustana 1

- Strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltava päämäärä
- Strategian pitäisi olla keskeinen tärkeä tuki kaikelle johtamiselle
- Lait, normit ym. määrittävät paljon reunaehtoja kuntastrategioille
- Kuntien ja julkisen sektorin strategiat pääsääntöisesti haavekuvia
- Strategian laadinnan perustana ei käytetä realistista tilannekuvaa, ennusteisiin ei haluta uskoa, tosiasioita ei myönnetä
- Monenko kunnan strategiassa hyväksytään väestön väheneminen ja väestörakenteen voimakas muuttuminen?
- Voivatko esim. eri sote-kuntayhtymien strategiat todellisuudessa erota paljonkaan toisistaan? Kaikilla sama tehtävä ja samat tavoitteet

# Strategia ei toimi johtamisen perustana 2

- Paras ja parempi -sanojen käyttö pitäisi kieltää julkisen sektorin strategioissa
  - Objekttiivinen, mitattava vertaaminen harvoin mahdollista
  - Paremmuus on subjektiivista
  - Paremmuutta arvioidaan yleensä nykyisiin palveluihin ja toimintatapoin sekä niiden tasoon
  - Oleellista on kuitenkin kyky uudistua tehdä asioita uudella tavalla
- > Strategia ei toimi johtamisen suunnannäyttäjänä, päätöksenteko ja operatiivinen johtaminen voivat olla täysin strategian vastaisia, johtaminen ristiriitaista
- > Mikä on ylipäänsä strategian merkitys?

# Jokaisella on kuntapalveluista oikea mielipide ja oikeus ilmaista se

- Julkisen sektorin toiminta on yhteistä ja sen on oltava mahdollisimman avointa ja läpinäkyvää
- Kaikilla näyttää olevan oikeus vastustaa esityksiä kertomatta vaihtoehtoja
- Intressiryhmiä on paljon ja ne ovat sekaisin keskenään: henkilöstö, henkilöstön edustajat, poliittiset päättäjät, omaiset, vanhemmat, asukkaat, yrittäjät jne
- Kaikkia on yhä vaikeampi pitää tyytyväisenä
- Faktoja ei haluta uskoa
- Viranhaltijavalmistelun tasapuolisuutta ja oikeellisuutta epäillään
- Johtamisen keinot vähissä ristiriitaisten ja epämääräistenkin intressiryhmien välissä

# Viestintä osana johtamisen haasteita

- Onko pakko hyväksyä se, että viestintä harvoin onnistuu?
- Mikä on oikea aika viestiä asioista? Idea-, suunnittelu- vai päätöksentekovaiheessa?
- Mikä on oikea järjestys viestinnässä? Henkilöstö, päättäjät, asukkaat?
- Keskustelu- ja viestintäkulttuuri on muuttunut yhteiskunnassa
  - Puhutaan ”ohi”, ei halutakaan ymmärtää muita, vastakkainasettelu
  - Aggressiivisuus, henkilöiminen, syyllisten etsintä
  - Näkökulma muutoksiin usein negatiivinen
  - Faktojen kertominen yhä vaikeampaa
- Viestintää ei voi hallita, mutta mihin hallitsematon keskustelu erityisesti sosiaalisessa mediassa voi johtaa? Se joka huutaa eniten, on oikeassa?

# Muutosjohtaminen

- Kunnat ja koko julkinen sektori on ollut pitkään ja tulee myös olemaan jatkuvassa muutoksessa
- Voiko ylipäänsä olla erillistä muutosjohtamista ja stabiilin vaiheen johtamista?
- Johtamista ei edelleenkään haluta/osata nähdä riittävästi oikeana työnä. Erityisesti lähiesimiesten rooli muutosten läpiviennissä on tärkeä
- Muutosten onnistuneessa toteutuksessa on pitkälti kysymys johtamisesta
- Julkisen sektorin haasteena on edelleen ”loputtoman suunnittelun kulttuuri”. Yritetään viedä läpi kerralla liian suuria kokonaisuuksia, suunnitellaan liikaa poikkeuksien ehdoilla, suunnitelmat ehtivät vanhentua

# Digitalisaatio ja johtaminen

- Digitalisaatio tulee väistämättä muuttamaan myös johtamista, mutta miten?
- Digitalisaatio ei ole yksi iso kokonaisuus, vaan joukko asteittain eteneviä muutoksia
- Yksityinen sektori osaa hyödyntää digitalisaatiota paremmin ja nopeammin – riskinä eron kasvaminen edelleen
- Mitä enemmän ja tiukemmin toimintaa mitoitetaan ja säädellään, sitä hitaammin ja vähemmän digitalisaatio edistyy
- Mahdollistavatko julkisen sektorin sopimukset ja määräykset digitalisaation täysimääräisen etenemisen ja hyödyntämisen?

# Erilaistuminen vaikutus johtamiseen

- Toimintaympäristö Suomen eri alueilla erilaistuu voimakkaasti
  - Väestömäärän ja –rakenteen kehitys
  - Koulutustaso erilaistuu yhä enemmän
  - Työvoiman saatavuushaasteet erilaisia eri alueilla
- Väestökehitys ja väestörakenteen muutos vaikuttaa kaikkeen ja enemmän kuin osataan ajatella
- Samoilla malleilla ei pystytä kovin pitkään toimimaan joka puolella -> tarvitaan enemmän joustavuutta ja vaihtoehtoja, jotta palvelut pystytään tuottamaan kaikille -> haastaa johtamista
- Myös henkilöstön suhtautuminen työhön muuttuu koko ajan
- Miten paljon johtaminen erilaistuu tulevaisuudessa eri alueilla? Onko joidenkin johtaminen lähinnä verkostoissa toimimista ja toisten perinteisissä organisaatioissa toimimista?