

# Tulevaisuuden kunta ja johtamisen vaatimukset -paneeli

12.9.2018

# Johtajuus on suurennuslasin alla

- Maailma muuttuu, kunnat organisaatioina ja systeemeinä muuttuvat, johtamisen konteksti muuttuu, päätöksenteko on yhä vaativampaa. Tulevaisuuden kunnat ja kaupungit joutuvat luomaan omat elinvoimaa tuottavat tekijänsä uudelleen, johtajuus tulee muuttumaan merkittävästi. Johtajuus on aina ollut suurennuslasin alla, nyt ja tulevaisuudessa ehkä enemmän kuin koskaan julkisella sektorilla. Tule kuulemaan miten tämän päivän johtajat näkevät ja kokevat vaatimusten kasvun ja muutoksen.
- Kuntajohtajan työssä, niin ammatillisen kuin poliittisen johdon näkökulmasta, muutos on pysyvä ilmiö.
- Johtaminen tapahtuu muutoksessa, ei muutoksenjohtamista

# *Mitä on johtajuus tänään?*

Kuntajohtajan työssä, niin ammatillisen kuin poliittisen johdon näkökulmasta, muutos on pysyvä ilmiö.

Johtaminen tapahtuu muutoksessa, ei muutoksenjohtamista. Tutkimusten mukaan johtamisen keskeinen muutos tapahtuu arjen työn johtamisessa.

Johtamisen kolmen kärki: moniarvoisuus, monimutkaisuus ja hallinta sekä vastaukset kysymyksiin "Miksi?", "Mitä?" ja "Miten?" kertoo johtamisen arkipäiväistymisestä

**Miten te panelistit näette tämän päivän johtamisen omasta näkökulmastanne?**

# Vahva paikallisuus - haastava kansainvälisyys, hallintasuhteet muuttuvat, roolit muuttuvat

- Kunnat ovat samalla kertaa paikallistasolla toimivia hallinto-organisaatioita sekä paikallisyhdyskuntia ja alueyhteisöjä – eräänlaisia pienenisyyhteiskuntia
- Kunnan monitoimijainen tehtäväkenttä muodostuu nyt ja tulevaisuudessa hyvinvointi- ja palvelutehtävästä, edunvalvonta- ja kehittämistehtävästä sekä niin liittyvistä hallintasuhteista, demokratiaan ja poliittiseen johtamiseen liittyvistä sekä valtion osoittamista hallinto- ja viranomaistehtävistä.

Tehtäväkenttä tuo muassaan sekä roolin että johtajuuden muutoksia

- Kuntajohtajasta, kunnan isästä → kunnan myyntitykiksi
- Hallintasuhteiden muutos: Johtaminen suhteessa toimieliimiin, kunnan sisäinen hallintaverkosto,

Suhteessa toimintaympäristöön (sidosryhmät ja verkostot).

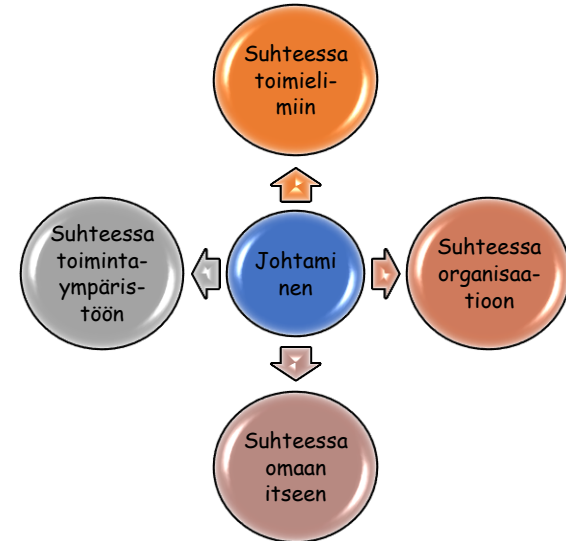
Toisaalta johtaminen suhteessa organisaatioon, organisaation toiminnan hallinta ja sisäiset verkostot.

Ulkosiin hallintasuhteisiin ja niiden johtaminen muodostuu sidosryhmien, verkostojen, yritysyhteistyöhön liittyvästä johtamisen kokonaisuudesta.

Ei ihan perinteisestä hallintasuhteesta ole kysymys, johtamisesta suhteessa omaan itseensä.

Tulevaisuuden johtajuus, joka vaatii erilaisia kyvykkyksiä, näyttäytyy

- verkostomaisena
- monitasoisena
- monitoimialaisena sekä
- katalyyttisenä



**Mitä ajatuksia edellä mainittu teissä herättää?**

**Ovatko roolin muutokset tunnistettavissa? Entä johtamisen vaatimukset?**

# ***Roolin muutos on käsin kosketeltavissa***

- Roolin muutos poliittisen johtamisen näkökulmasta
  - Yhdyspinnoilla?
  - Sidosryhmissä?
  - Perinteinen dualistinen malli?
- Roolin muutos ammattijohtamisen näkökulmasta
  - Oman organisaation johtaminen?
  - Omistajapolitiikka?
  - Sidosryhmissä?
  - Yhdyspinnoilla?
  - Verkostoissa?

# ***Vaatimukset kasvavat, voiko tehtäväkenttä vielä laajentua?***

- Toiminta ja talous – yhteensovituksen vaikeus?
- Osallisuus?
- Globalisaatio kuntien hallintakyvyn haasteena

# Kuntapäättäjien arvosana omalle johtamiselle on 7 ½ – Huoli kuntatalouden kiristymisestä ja soten kasvavasta palvelutarpeesta puolittui

Kaksi kolmesta (65 %) valtuutetusta piti kunnan johtamisen tärkeimpänä lähtökohtana toimintaympäristöä ja sen muutosten hallintaa. Vajaa puolet (46 %) nosti kakkossijalle asukkaiden palvelutarpeet. Reilu kolmannes (37 %) korosti kunnan strategian selkiyttämisen ja viestinnän merkitystä.

Vähiten johtamisen lähtökohtiin vaikutti järjestäytyneiden organisaatioiden paineet (1 %), omistajaohjeuksen keinot (7 %) sekä työnantajamaine ja henkilöstön saatavuus (11 %). Merkitystä valtuutettujen mielestä ovat nostaneet asukkaiden palvelutarpeet (11 % ->16 %) ja kunnan strategian selkiyttäminen ja viestintä (8 % -> 13 %).



Eniten kuntapäättäjiä yhdisti väittämä, jonka mukaan "kunnallamme on selkeästi määritelty visio ja strategia" (kokonaiskeskiarvo 3,82). Väittämä on ollut kärkisijoilla vuodesta 2005 saakka. Kunnan selviytyminen hyvin kiristyneestä kuntataloudesta (3,59) on listan kakkonen. Kolmantena tärkeysjärjestyksessä on päätöksenteon apuna ollut tosiasiatieto (3,51).

KAKS 6.9.2018



# *Dualistinen kaksoisjohtaminen, perinteinen malli jolla johtaa perinteistä kuntaa*

- Onko arvosanaa mahdollista nostaa tasolle 9½?
- Toimiiko perinteinen dualistinen kaksoisjohtaminen tulevaisuuden kunnassa?

# Oma näkemykseni tilanteesta vuonna 2025

## Miltä näyttää johtaminen tuolloin?

