



Hallinnon ja kuntatutkimuksen tiedepäivät 16.11.2017 Tampereella

Kunta- ja uudistusministeri Anu Vehviläinen: Kohti julkisen johtamisen seuraavaa vuosisataa

Muutosvarauksin

1. ”Suurta olla pieni kansa” – entä tulevaisuudessa?

Kotimaista kirjallisuutta pääaineena opiskelleena jään usein myönteisessä mielessä jumiin kirjojen nimiin. Nyt Suomen juhliessa itsenäisyytensä 100-vuotisjuhlaa nostan esiin nyt jo edesmenneen Veijo Meren hienon neliosaisen historiasarjan teosten nimet: ”Maassa taivaan saranat”, ”Huonot tiet, hyvät hevoset”, ”Ei tule vaivatta vapaus” ja kultajyvänä sarjan viimeinen osa ”Suurta olla pieni kansa”.

Meren kirjan nimi ”Suurta olla pieni kansa” tarkoittanee sitä, että vaikka meitä suomalaisia on ollut väestöllisesti vähän, olemme kuitenkin olleet henkisesti vahvoja ja pystyviä.

Pyydänkin teitä pohtimaan hieman, että onko Meren kirjan nimellä ”Suurta olla pieni kansa” tulevaisuudessa vielä katetta? Ja edelleen, että millä edellytyksillä pystymme vuosikymmenien päästä toteamaan, että ”suurta olla pieni kansa”? Voi kysyä: mikä on tulevaisuudessa ”henkisesti suurta ja pystyvää”? Tai ajatellaanko tulevaisuudessa enää kansojen ja kansakuntien näkökulmasta?

Yksittäisen kirjan nimen myötä haluan johdatella teitä kurkistelemaan tulevaisuuden maailmaan ja Suomeen. Se on välttämätöntä ennen kuin voin yrittää sanoa jotain tulevaisuuden julkisesta hallinnosta ja johtamisesta.

Varmaa tulevaisuuden kuvaa emme mitenkään pysty rakentamaan. Sen sijaan voimme hahmotella aina useampia mahdollisia tulevaisuuden kehityskulkuja. Tätä työtä tekevät erityisesti tutkijat ja tutkimuslaitokset.

2. Megatrendit kertovat tulevaisuuden suurista asioista

Maailmalta on tunnistettavissa muutamia megatrendejä, jotka väistämättä vaikuttavat tulevaisuudessa arkeemme. Nämä ilmiöt haastavat koko yhteiskuntaa, sitä kautta tulevaisuuden julkista hallintoa ja johtajuutta.

Sitra on nostanut esiin satavuotiaan Suomen juhluvuoden kunniaksi pohjoismaisen mallin kannalta kolme merkityksellistä megatrendiä:

1. Ensinnäkin työn maailma on tuntemattoman äärellä. Automatisaatio, robotisaatio, keinoäly ja digitaaliset alustat muokkaavat kaikkia aloja teollisuudesta hoivaan ja tietotyöhön.

Työntekijän ja työnantajan, tuottajuuden ja kuluttajuuden, työn ja ei-työn tai yrittäjyyden ja palkkatyön väliset rajat hämärtyvät. Keskeiset yhteiskunnan rakenteet kuten veropohja tai sosiaaliturvajärjestelmämme asiakaspohja muuttuvat ja osaamiseen, lainsäädäntöön sekä ammattiyhdistysliikkeen ja edunvalvonnan rooliin kohdistuu uudistamispainetta.

2. Toiseksi megatrendiksi Sitra nostaa edustuksellisen demokratian, jonka puhti on hukassa. Toimiakseen demokratia kaipaa vahvistumista, uusia toimintatapoja ja parempaa osallisuuden toteutumista.
3. Kolmanneksi megatrendiksi Sitra tunnistaa talouden, joka on tienhaarassa. Luonnonvarojen ylikulutukseen perustuva talouskasvu on maapallon kantokyvyn kanssa ristiriidassa.

Kiertotalous ja siirtyminen uusiutuvan energian tuotantoon ja kestävä ruuantuotanto ovat osa tätä ilmiötä. Keskeisenä huolenaiheena on ilmastonmuutos ja sen vaikutukset. Ilmastonmuutoksella puolestaan aiheuttaa muun muassa ilmastopakolaisuutta, kun laajoja alueita muuttuu elinkelvottomaksi. Siirtolaisuus aiheuttaa jännitteitä eri puolilla maailmaa. Kansallisvaltioiden sisällä monikulttuurisuus kasvaa.

Näiden Sitran tunnistamien megatrendien lisäksi on monia muita ilmiöitä, jotka vaikuttavat maailmanlaajuisesti. Näitä ovat esimerkiksi kaupungistuminen ja väestörakenteen muutos.

Terveysteen ja hyvinvointiin liittyvät asiat painottuvat sairauksien hoitamisen sijaan. Eettisyyden ja arvopohjan merkitys korostuu päätöksenteossa ja kuluttajavalinnoissa. Väestörakenne on globaalisti muutoksessa, kun toiset maat vanhenevat ja toisissa väestön keski-ikä nuortuu.

Meidän on tiedostettava megatrendit ja niiden vaikutukset Suomeen ja myös julkista hallintoamme muuttavana voimana. On tärkeää ymmärtää, että on täysin omissa käsissämme miten uudistamme hallintoa paremmin tulevaisuuden haasteita vastaavaksi.

On välttämätöntä, että hallintoa kehittäessä toisaalta turvaamme hallinnon luotettavuuden ja jatkuvuuden, mutta toisaalta kykenemme sparraamaan hallintomme toimimaan entistä paremmin yllätyksellisissä tilanteissa ja äkkiä syntyvissä ilmiöissä. Esimerkiksi nopeaa reagointia vaativasta ja ennen kokemattomasta asiasta sopii parin vuoden takainen turvapaikanhakijoiden vyöry Suomeen.

3. Moderni julkinen hallinto – uudistajan sydän on aina uudistajan sydän

Kun olin opiskelija kalenterini sisäkannessa oli sitaatti Britannian pääministeriltä Winston Churchilliltä.

Lainaus kuului: ”Jos et nuorena ole radikaali, sinulla ei ole sydäntä. Jos et vanhana ole konservatiivi, sinulla ei ole järkeä”. Pidin aikanaan tuota hienosti sanottuna. Nyt ajattelen, että Churchill oli väärässä. Uskon intuitiivisesti siihen, että uudistajan sydän on aina uudistajan sydän.

Vaikka OECD ja muut kansainväliset vertailut kertovat, että suomalainen julkinen hallinto on maailman parasta, emme saa pysähtyä ihailemaan omaa hyvyttemme ja olla huomaamatta maailman muutosta ympärillämme. Toimivan hallinnon rinnalla olemme kansainvälisesti kärkisijoilla myös digitalisaatiota mitattaessa. EU-maista tulemmme heti kakkosena Tanskan jälkeen ja maailmanlaajuisestikin olemme tunnustettu edelläkävijämaa digissä.

Kansainvälinen kiitos tulee aina ottaa ilolla vastaan, mutta samalla pitää muistaa sanonta, että menestyksen hetkellä syntyvät usein suurimmat virheet.

Olen saanut olla päättäjänä osana suomalaista julkista hallintoa useiden vuosien ajan. Arvostan hallintoamme ja virkakuntaamme erittäin korkealle.

On kuitenkin asioita ja kokonaisuuksia, joissa näen julkisessa hallinnossamme olevan uudistettavaa. Tavoitteena on oltava moderni ja avoin kansalaisyhteiskunnan julkinen hallinto. Julkinen hallinto ei ole itseään varten, vaan se on aina palvelua kansalaisille, yrityksille ja yhteisöille sekä viranomaisten kesken.

Globaalisti toimivassa maailmassa Suomen hallinto ei enää palvele vain kotimaan tarpeita, vaan sillä on suorat yhteydet ja verkostot muihin maihin ja kansainvälisiin toimijoihin. Toimiminen kansainvälisissä yhteisöissä tarjoaa meille hyvää verrokipintaa, tuo uutta ajattelua ja samalla vie maailmalle meidän omia innovaatioitamme ja toimintatapojamme. Viime aikoina olemme eri kansainvälisissä yhteyksissä saaneet erityistä huomiota kokeilukulttuurin rohkeasta edistämisestä Suomessa.

Kansanvaltaisuus ja osallisuus

Kun arvioimme julkisen hallinnon asemaa ja erityisesti tulevaisuuden kehittämisvaatimuksia, on aluksi syytä pysähtyä perusasioiden äärelle. Julkisen hallintomme perusta on demokratiassa, kansanvallassa ja perustuslaissa. Valtionhallinnon perusta nojaa eduskunnan säätämiin lakeihin ja niitä tarkentaviin asetuksiin ja muihin säädöksiin. Valtion virkamiesten virkavalta perustuu siis lujasti eduskunnan antamaan mandaattiin.

Kunnallishallinnon perusta tulee niin ikään perustuslaista, muusta lainsäädännöstä ja säädöksistä. Kunnallinen itsehallinto on meillä vahva ja neljän vuoden välein valittavat kunnanvaltuutetut antavat puolestaan paikallishallinnolle kansanvaltaisen legitimitetin.

Maakunta- ja sote-uudistus tuo julkiseen hallintoon uuden kansanvaltaisen toimijan eli maakunnat. Menemättä syvemmälle uudistuksen sisältöön, haluan todeta yhden asian. Mielestäni kansanvaltaisuus sekä ihmisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen ovat jääneet uudistuskeskustelussa aivan liian vähälle huomiolle. Jos tutkii eduskunnan käsittelyssä olevaa maakuntalakia, huomaa, että hallituksen esitys sisältää useita elementtejä kansalaisten osallistumisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi.

Tulevaisuuteen kurkottava ja moderni maakunta voi tehdä kansalaisvaikuttamisesta ja vahvasta osallisuudesta itselleen menestystekijän. Tässä yhteydessä viittaan jo aiemmin esille ottamaani Sitran kolmanteen megatrendiin eli toimivaan demokratiaan. Sitran mukaanhan demokratia kaipaa vahvistumista, uusia toimintatapoja ja parempaa osallisuuden toteutumista. Tulevat maakunnat voisivat halutessaan olla tässä suunnannäyttäjiä. Sama osallisuuden ja kansalaisyhteiskunnan vahvistamisen mahdollisuus on myös kuntien ja kaupunkien ulottuvilla, jos niiltä siihen halua löytyy.

Poikkihallinnollisuuden vahvistaminen

Ehkä eniten minua on hämmästyttänyt tässä ministerin tehtävässä hallinnon sisällä olevat raja-aidat ja aidon poikkihallinnollisuuden puute.

Valtionhallinnon ylärakenteessa eli ministeriöissä ja virastoissa on edelleen liikaa siloja ja haluttomuutta tehdä yhteistyötä oman hallinnonrajan yli. Tällä hallituskaudella on kuitenkin päästy eteenpäin tehtäessä kahdeksaa ministeriötä koskevaa maakunta- ja sote-uudistusta. Käytännön esimerkiksi sopii, että uudistuksella on ollut käytössä elokuusta lähtien ns. tilannehuone Mariankadulla. Siellä työskentelee noin 60 eri ministeriöiden työntekijää uudistuksen eteenpäin viemiseksi.

Kaikkialla julkisessa hallinnossa tulee jatkossa olla yhä enemmän kiinnostusta edistää liikkuvuutta yli hallinnonrajojen. Myös julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin rajojen ylittämiset toisivat uutta näkökulmaa ja avaruutta työyhteisöihin ja osaamisresursseihin.

Virkamiesetiikka, luottamus ja työn mielekkyys

Valtiovarainministeriö selvitti vuosi sitten kansalaisille ja virkamiehille suunnatuilla kyselyillä virkamiesetiikan tilaa.

Perinteiset virkamiesarvot ovat yhä arvossaan: valtaosa vastaajista piti asiantuntemusta, puolueettomuutta, riippumattomuutta sekä laillisuusperiaatetta valtionhallinnon ydinarvoina. Avoimuus, luottamus ja palveluperiaate tulivat näiden jälkeen.

Suomalainen virkamieskunta toimii vastuullisesti ja asiantuntevasti. Virkamiesetiikkaa voikin pitää maamme kilpailuvalttina ja tätä on vaalittava.

Entistä harvempi työntekijä sietää huonoa johtamista. Moni hakee työltä myös mielekkyyttä. Aseman ja palkan sijaan työn joustavuus ja mukavuus kasvattavat entistä enemmän merkitystään. Julkinen hallinto ei pysty kilpailemaan palkoilla, siksi julkishallinnon työn tulisi olla muilla keinoin houkuttelevaa. Suomalainen hallinto tarvitsee korkeatasoista osaamista ja lahjakkaiden ihmisten työpanosta entistä enemmän tulevaisuudessa.

Julkisen sektorin on myös opittava luottamaan enemmän työntekijöihinsä. Nykyaikaisten työskentelytapojen käyttöönottoon tulee kannustaa. Esimerkiksi verohallinto on kyennyt viemään onnistuneesti läpi ison henkisen muutoksen, jossa se ryhtyi luottamaan kansalaisten antamiin ilmoituksiin. Vastaavanlaista ajattelutapaa tarvitaan julkisella sektorilla myös työnantajan roolissa.

Teknologia myös mahdollistaa sen, että työtä voi tehdä tuloksekkaasti, vaikka ei fyysisesti olisikaan tietystä paikassa, ainakaan koko aikaa. Julkisen sektorin tulisi suhtautua kannustavasti erilaisten etätyömahdollisuuksien hyödyntämiseen.

Toimintatapojen uudistus ja teknologia käyttöön

Digitalisaatio, robotiikka ja tekoäly ovat jo täällä. Työssäni julkisten palveluiden digitalisaatiosta vastaavana ministerinä pohdin yhä enemmän sitä, että kuinka lainsäädäntömme pystyisi nopeammin ja paremmin vastaamaan uuden teknologian käyttöönoton uudistustarpeisiin.

Julkisen hallinnon yksi tärkeimmistä muutostekijöistä on halu ottaa uusia toimintatapoja käyttöön. Erityisen tärkeää on digi-halukkuus.

Sähköisten palveluiden hyödyntämistä tulee katsoa avarasti muistaen miksi hallinto on ylipäänsä olemassa: palvella paremmin ja laadukkaammin kansalaisia, yrityksiä ja yhteisöjä Suomessa sekä maailmanlaajuisesti.

Teknologian kehittyessä huimaa vauhtia, kasvaa kuitenkin koko ajan tarve osaamisen jatkuvalle päivittämiselle. Tekoäly ja robotiikka muuttavat maailmaa nopeasti. Entistä useammin kone tekee työn joko kokonaan tai on ainakin ihmisen kumppanina auttamassa työn tekemistä.

Tekoäly tulee mullistamaan myös johtajuutta tavalla, jota emme voi nyt ymmärtääkään. Se tulee ainakin vaikuttamaan välillisesti johtamistarpeisiin, sillä monet työtehtävät tulevat muuttumaan robotisaation myötä.

Kun emme tiedä teknologisen kehityksen mahdollisuuksia tai vaatimuksia, niin myös johtamisen tarpeiden ymmärtäminen on vaikeaa. On kuitenkin selvää, että entistä useampi meistä johtajista, työntekijöistä, tutkijoista ja kansalaisista joutuu entistä enemmän panostamaan omien taitojensa kehittämiseen.

Työnantajana julkisen sektorin on kyettävä vastaamaan ensinnäkin omien työntekijöidensä osaamistarpeeseen nykyistä aktiivisemmin. Toiseksi tarvetta on laajemminkin kansalaisten digivalmiuksien nostamisessa.

Ajatus elinikäisestä oppimisesta ei saa olla enää korusanoja. Nykyajan yhteiskunnassa on erittäin helppoa pudota kehityksen kelkasta. Varsinkaan johdolla siihen on harvoin varaa. Samalla tapaa pelkät synnynnäiset ominaisuudet eivät enää riitä hyvään johtamiseen, vaan se vaatii kehittymistä ja oikeisiin asioihin panostamista.

Tarvitsemme työikäisille uudenlaisen osaamisväylän siihen, että he voivat päivittää osaamistaan joustavasti ja pienissä osissa koko työuransa ajan.

4. Tulevaisuuden julkinen johtaminen

Nopeasyklinen maailma muuttaa johtajuuden toimintalogiikkaa. Muutostilanteet ja nopeat kehityskulut vaativat nopeaa tilanteiden ja ilmiöiden johtamista. Hyvä johtaminen on yhä enemmän herkkyyttä ymmärtää muutospainetta ja -trendejä.

Toimintatapojen ja -ympäristön muutos haastaa johtajuuden uudella tavalla. Vanhakantainen autoritaarinen johtajuus ei enää kannu. Tulevaisuudessa entistä harvemmin johtaminen perustuu kontrollointiin ja sääntelyyn. Entistä enemmän kysyntää on vuorovaikutukseen ja kannustukseen perustuvalle johtajuudelle.

Julkisen johtamisen on oltava kokonaisvaltaista toiminnan johtamista. Tärkeä johtajuuden voimavara on luottamus. Siis luottamus laajassa mielessä: kansalaisten luottamus virkamiehiin, virkamiesten keskinäisluottamus sekä päätöksentekijöiden ja toimeenpanijoiden välinen luottamus.

Rohkeaa johtajuutta ja vastuullisuutta kysytään muun muassa tilanteissa, joissa pitää samanaikaisesti huolehtia hallinnon jatkuvuudesta ja sen uudistumisesta, monien ristiriitaistenkin paineiden alaisina.

Yksi julkisen johtamisen erityispiirre on julkisuusvaatimus. Näin täytyy olla jatkossakin. Jokainen meistä myös ymmärtää, että toisinaan varsin aggressiivinen some-maailma haastaa myös julkishallinnon johtajat aivan eri tavalla kuin ennen. Kun kohu on päällä, johtaja ei voi sulkea kännykää ja viestittää sihteerin kautta, että ”palaan asiaan lomien jälkeen”.

Tarvitsemme julkishallintoon uusien toimintatapojen rinnalle myös uudenlaista ajattelutapaa, jossa virheiden pelko ei estä kokeiluja ja uudistumista. Kokeilukulttuuri haastaa johtamista.

Hyvä johtaja tunnistaa muutostilanteiden merkitykset ja osaa johdattaa organisaationsa siihen. Pienet ja notkeat toimijat saavat voimaa nopeudesta ja muuntautumiskyvystä. Suuret ja hitaammin kääntyvät laivat voivat reagoida muutoksiin vahvalla asiantuntemuksellaan ja laajemmilla hartioillaan.

Oman johtajuuden kehittäminen

Olen käynyt edellä melko laajasti läpi julkisen hallinnon ja johtamisen kehittämistä ja tulevaisuuden haasteita. Myönnän, että olen valtavan kiinnostunut siitä, mistä syntyy hyvä johtajuus ja miten omaa johtajuuttaan voisi kehittää.

Tähän puheenvuoroni lopuksi haluan nostaa, hieman pilke silmäkulmassa, kuusi tiivistettyä teesiä johtajuuden huoneentauluksi:

1. Tunnista oma johtajuutesi. Näe missä asioissa olet hyvä ja missä asioissa sinulla on kehitettävää. Muista, että johtajan tärkein ja ensimmäinen työkalu on hyvä itsetuntemus.
2. Olet menetetty johtaja, jos olet itseesi koko ajan tyytyväinen. Nöyryys on johtajuuden kehittämisen hyvä alku.
3. Kuuntele enemmän, puhu vähemmän. Jalosta jatkuvasti vuorovaikutustaitojasi.
4. Jos mahdollista, ota aina töihin itseäsi fiksumpia ihmisiä. Arvosta erilaista osaamista kuin mitä sinulla on.
5. Älä ole päällepäsmäri, luota työyhteisösi jäseniin.
6. Johtajana sinua vaanii helposti kaksi ikävää asiaa: ennakkoasenteesi ja kyynisyys. Anna niille huutia. Säilytä uteliaisuus ja uudelleen oppimisen halu. Ne tekevät sinusta pitkäaikaisen johtajan.