



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Johtoa tulevaan – yhteistä johtamisvalmennusta valtiorhallinnossa

Valtiovarainministeriön julkaisu – 47/2015

Valtio työnantajana



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Johtoa tulevaan – yhteistä johtamisvalmennusta valtionhallinnossa

Valtiovarainministeriön julkaisu – 47/2015

VALTIOVARAINMINISTERIÖ
PL 28 (Snellmaninkatu 1 A) 00023 VALTIONEUVOSTO
Puhelin 0295 16001 (vaihde)
Internet: www.vm.fi
Taitto: Valtioneuvoston hallintoyksikkö
Tietotuki- ja julkaisuyksikkö/Anitta Türkkan

Helsinki 2015

Kuvailulehti

Julkaisija ja julkaisu-aika	Valtiovarainministeriö, joulukuu 2015	
Tekijät	Finanssineuvos Ari Holopainen Neuvotteleva virkamies Kirsi Kuuttiniemi	
Julkaisun nimi	Johtoa tulevaan – yhteistä johtamisvalmennusta valtionhallinnossa	
Asiasanat	Valtionhallinnon johtajapolitiikka, johtamisvalmennus, tulevaisuus	
Julkaisusarjan nimi ja numero	Valtiovarainministeriön julkaisu 47/2015	
Julkaisun myynti/jakaja	Julkaisu on saatavissa pdf-tiedostona osoitteesta www.vm.fi/julkaisut .	
ISSN 1797-9714 (PDF) ISBN 978-952-251-737-1 (PDF)	Sivuja 30	Kieli Suomi
Tiivistelmä <p>Valtiovarainministeriön asettama työryhmä selvitti valtionhallinnon yhteisen johtamisvalmennuksen kehittämistarpeita hallinnon ja sen toimintaympäristön voimakkaassa muutoksessa. Työryhmä pohjasi kehittämisehdotuksensa tulevaisuuden näkymälle, jossa julkinen johtaminen on kansallinen menestystekijä, tulevaisuuden johtajien sukupolvi on kasvanut tehtäviinsä ja valtio työnantajana tukee suunnitelmallisesti johtajien kehittymistä.</p> <p>Työryhmän johtopäätökset liittyvät muun muassa tarpeeseen käynnistää suunnitelmallinen esimiesten perehdyttäminen valtionhallinnossa ja tarpeesta kytkeä johtamisvalmennus ja johtajien ura- ja kehityspolut paremmin toisiinsa. Työryhmä teki myös johtopäätökset yhteisen johtamisvalmennuksen tarpeellisuudesta. Se arvioi valtiovarainministeriön tilaamaa Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa vuosilta 2008–2015 ja päätti ehdottaa ohjelman uudistamista ja jatkamista nimellä Tulevaisuuden johtajat -ohjelma 2.0. Lisäksi se piti hyvänä, että valtiovarainministeriö jatkaa ja kehittää ylimmälle johdolle tarkoitetun Valtionhallinnon johdon foorumin ja siihen liittyvien pienryhmien toimintaa.</p>		

Presentationsblad

Utgivare och datum	Finansministeriet, december 2015	
Författare	Ari Holopainen, finansråd Kirsi Kuuttiniemi, konsultativ tjänsteman	
Publikationens titel	Johtoa tulevaan – yhteistä johtamisvalmennusta valtionhallinnossa	
Publikationsserie och nummer	Finansministeriet publikationer 47/2015	
Beställningar/distribution	Publikationen finns på finska i PDF-format på www.vm.fi/julkaisut .	
ISSN 1797-9714 (PDF) ISBN 978-952-251-737-1 (PDF)	Sidor 30	Språk Finska
Sammandrag <p>En av finansministeriet tillsatt arbetsgrupp utredde behovet av att utveckla statsförvaltningens gemensamma ledningscoaching i ett läge där förvaltningen och verksamhetsomgivningen genomgår kraftiga förändringar. Arbetsgruppen baserade sitt utvecklingsförslag på en framtidsvision där det offentliga ledandet utgör en nationell framgångsfaktor, där en generation av framtida ledare vuxit in i sina uppgifter och där staten i egenskap av arbetsgivare planmässigt stödjer utvecklingen av ledningen och ledandet.</p> <p>Arbetsgruppens slutledningar hänför sig bland annat till behovet att inleda en planmässig inskolning av cheferna inom statsförvaltningen och att skapa en bättre koppling mellan ledningscoachingen och chefernas karriär- och utvecklingsstigar. Arbetsgruppen drog även slutledningar om nödvändigheten av gemensam ledningscoaching genom att utvärdera programmet Framtidens ledare som finansministeriet beställt under 2008-2015, och föreslog att programmet skulle förnyas och fortsättas under titeln Framtidens ledare 2.0. Det var enligt arbetsgruppen dessutom positivt att finansministeriet fortsätter och utvecklar det för den högsta ledningen avsedda Forumet för statsförvaltningens ledning och verksamheten i dess smågrupper.</p>		

Description page

Publisher and date	Ministry of Finance, December 2015	
Author(s)	Ari Holopainen, Senior Adviser Kirsi Kuuttiniemi, Ministerial Adviser	
Title of publication	Johtoa tulevaan – yhteistä johtamisvalmennusta valtionhallinnossa	
Publication series and number	Ministry of Finance publications 47/2015	
Distribution and sale	The publication can be accessed in pdf-format in Finnish at www.vm.fi/julkaisut .	
ISSN 1797-9714 (PDF) ISBN 978-952-251-737-1 (PDF)	No. of pages 30	Language Finnish
Abstract <p>A working group appointed by the Ministry of Finance conducted a survey of the development needs in the joint leadership and management training for central government in view of the considerable changes in the government and its operating environment. The working group based its proposals on an outlook for the future where public governance and leadership are national success factors, a new generation of leaders of the future is capable of fulfilling their task, and the state as an employer has systematic procedures in place to support the development of its leaders.</p> <p>The conclusions of the working group relate to the need to launch systematic training of superior officials in central government and link leadership training and the leaders' career and development paths better to each other. The working group also assessed the needs relating to joint leadership and management training. It evaluated the Leaders of the Future programme for 2008–2015 commissioned by the Ministry of Finance and decided to propose that the programme should be revised and extended with the title Leaders of the Future 2.0. The working group considered it good that the Ministry of Finance will continue and further develop the activities of the central government leaders' forum and the working groups associated with it.</p>		

Valtiovarainministeriölle

Valtiovarainministeriö asetti 10.2.2015 työryhmän kehittämään valtionhallinnon yhteistä johtamisvalmennusta. Työryhmän työn yleisiä lähtökohtia ovat olleet toimintaympäristön voimakas muuttuminen, niukkenevat taloudelliset resurssit ja maan hallituksen tavoitteet parantaa johtamista ja toimeenpanoa julkishallinnossa. Työn taustalla on pitkä kokemus ministeriön toteuttamista ylimmän johdon ja sen potentiaalin kehittämis- ja valmennusohjelmista 1990-luvun alusta lähtien. Vuosina 2008–2015 toteutettiin yhteensä seitsemän Tulevaisuuden johtajat -ohjelman kurssia, jonka jälkeen ohjelman on suorittanut yhteensä 175 ylimmän johdon ja sen välittömään potentiaaliin kuuluvaa valtionhallinnon johtajaa. Osanottajat ovat olleet ministeriöiden esittämiä ja valtiovarainministeriön valitsemia.

Työryhmän näkemyksen mukaan hallinnossa on aikaisempaa enemmän kysyntää rohkealle ja esimerkilliselle johtajuudelle. Hallinnon uudistumista ja yhtenäisyyttä voidaan tehokkaasti tukea valtionhallinnon yhteisellä johtamisvalmennuksella. Sen takia yhteistä johtamisvalmennusta tulee jatkaa, kuitenkin siten, että valmennuksen tavoitteet, sisällöt ja toteutus sovitetaan hallinnon uudistumisen tarpeisiin. Työryhmä ehdottaa, että valtiovarainministeriö tilaa uuden Tulevaisuuden johtajat -ohjelman 2.0, jonka keskeiset muutokset aikaisempaan verrattuna ovat sisällön painottuminen julkisen johtamisen lähtökohtiin ja rohkeaan muutostoimintajuuteen, osanottajien määrän kaksinkertaistaminen ja ohjelman keston lyhentäminen.

Lisäksi työryhmä keskusteli laajemminkin yhteisen valmennuksen lähtökohdista ja kehittämismahdollisuuksista, muun muassa tarpeesta käynnistää suunnitelmallinen esimiesten perehdyttäminen valtionhallinnossa ja tarpeesta kytkeä johtamisvalmennus ja johtajien ura- ja kehityspolut paremmin toisiinsa. Alla on tiivistelmä työryhmän johtopäätöksistä, jotka tarjoavat suuntaa jatkokehittämiselle:

1. Valtioneuvostopassiin tulee sisällyttää esimiehille tarkoitettu osio (1 päivä).
2. Valtiovarainministeriön tulee suunnitella ja käynnistää valtionhallinnon perehdyttämishjelma kaikille uusille esimiehille valtionhallinnossa.
3. Valtionhallinnossa järjestetään Tulevaisuuden johtajat -ohjelma 2.0.
4. Ohjelman käyneille on tarpeen järjestää vuosittain jatkotapaamisia ja alumnitoimintaa.
5. Ministeriöiden ja virastojen ylimmälle virkamiesjohdolle tarkoitettuja Valtionhallinnon johdon foorumi -tapaamisia kehitetään ja jatketaan.
6. Johdon pienryhmätoimintaa on tarpeen jatkaa.
7. Muusta ylimmän johdon valmentautumisesta vastaavat ministeriöt, virastot ja johtajat itse. Valtiovarainministeriö ja valtioneuvoston hallintoyksikkö tukevat ja koordinoivat.

8. Hallinnon kehittämiskeskus Oy:n (HAUS) tarjoamat johtamisvalmennusohjelmat tulee jatkossakin sovittaa valtionhallinnon yhteiseen johtamisen kehittämiseen.
9. Pitkällä aikavälillä johtamisvalmennus ja urasuunnittelu tulee kytkeä läheisemmin toisiinsa.
10. Vastuu johtamispotentiaalinn tunnistamisesta ja johtajien kehittämisestä tulee olla virastoilla sekä ministeriöillä.
11. Valtionhallinnossa tulee kehittää yhteiseen johtamisvalmennukseen nimettävien johtajien valintaa.
12. Yhteisen johtamisvalmennusohjelman tulee tukea johtajien henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja niiden käsittelyä yhdessä omien esimiesten kanssa.

Työryhmä kokoontui yhteensä kuusi kertaa. Sen kokoonpanoon kuului puheenjohtajana finanssineuvos Ari Holopainen valtiovarainministeriöstä ja jäsenenä neuvotteleva virkamies Kirsi Kuuttiniemi valtiovarainministeriöstä, osastopäällikkö Raimo Ikonen sosiaali- ja terveysministeriöstä, osastopäällikkö Taina Susiluoto työ- ja elinkeinoministeriöstä, pääjohtaja Timo Laitinen Valtiokonttorista, pääjohtaja Asta Sihvonen-Punkka Viestintävirastosta, toimialajohtaja (1.3.2015-) Aino Jalonen ja kehittämisneuvos Kari Laine valtioneuvoston kansliasta. Työryhmän pysyvinä asiantuntijoina olivat johtaja Johanna Snellman HAUS kehittämiskeskus Oy:stä ja johtaja Minna Wickholm Aalto EE:stä.

Saatuaan tehtävänsä suoritettua, työryhmä jättää muistionsa valtiovarainministeriölle.

Helsingissä 26.10.2015



Ari Holopainen



Kirsi Kuuttiniemi



Raimo Ikonen



Taina Susiluoto



Timo Laitinen



Asta Sihvonen-Punkka



Aino Jalonen



Kari Laine

Sisältö

Valtiovarainministeriölle	9
1 Hyvästä parempaan johtamiseen	13
1.1 Kohtalonkysymyksiä hallinnolle ja johtamiselle.....	13
1.2 Näkymiä johtajuuteen ja johtajiin 2020-luvulla – työryhmän visio	15
1.3 Tilausta laadukkaalle johtamisvalmennukselle.....	16
2 Yhteisen valmennuksen lähtökohdat ja mahdollisuudet	19
2.1 Yhtenäistä ja moninaista	19
2.2 Kehittämismahdollisuuksia - johtopäätöksiä.....	20
3 Ehdotus: Tulevaisuuden johtajat -ohjelma 2.0	23
3.1 Arvioita Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta 2008–2015	23
3.2 Tulevaisuuden johtajat -ohjelma 2.0.....	24

1 Hyvästä parempaan johtamiseen

*Johtajuus merkitsee ihmisen vision kohottamista,
hänen suorituskykynsä vahvistumista ja
hänen persoonansa jalostumista aina poikkeuksellisuuteen asti.*

Peter F. Drucker

1.1 Kohtalonkysymyksiä hallinnolle ja johtamiselle

Suomen valtionhallinto on saanut hyviä arvioita kansainvälisesti. Toisaalta toimintaympäristön nopea muuttuminen pakottaa hyvänkin tulemaan paremmaksi. Myös valtion johtajapolitiikan linjaukset ja toimenpiteet ovat olleet oikean suuntaisia, mutta yhteiskunnan ja hallinnon nopeaan kehitykseen verrattuna osin riittämättömiä.

Suomi johti kansainvälistä tulevaisuustyötä, jossa kartoitettiin keskushallintojen tulevaisuuden näkymiä (Governments for the Future - Austria, Finland, Scotland, Sweden, United Kingdom, Ministry of Finance, Finland, 2013). Keskeisiä teemoja keskusteluissa olivat keskushallinnon roolin lisäksi strategisen ja taloudellisen ohjauksen integrointi, tietoon perustuva johtaminen, innovaatiot ja oppiminen. Hankkeessa tunnistettiin muun muassa seuraavia kohtalonkysymyksiä Suomen valtionhallinnon ja sen toimintaympäristön tulevaisuuden kannalta (Decision or Changes, Finland in the Mirror, 20.11.2013, Ministry of Finance, Finland):

- Olemmeko käännekohdassa? Hallinnot kohtaavat yhä useammin haasteita, joiden mittakaava ja vaikuttavuus ovat erilaisia kuin ennen ja joihin perinteiset ratkaisut eivät riitä.
- Miten hallitsemme monimutkaistuneita asiakokonaisuuksia, ns. viheliäisiä ongelmia ja asioiden korostunutta keskinäisriippuvuutta ja samalla turvaamme hallinnon keskeisen voimavaran eli kansalaisten ja muiden osapuolten luottamuksen.
- Hallinnot ovat sisäänpäin lämpiäviä, valmistelu on kapea-alaista. Tarvitsemme parempaa kokonaisuuden hallintaa ja hallintojen avautumista.
- Miten saamme aikaan muutoksia pelkkien päätösten sijaan?

- Miten otamme huomioon poliittis-hallinnollisen kokonaisuuden eli miten hallinnon tekninen rationaliteetti sovitetaan yhteen poliittisen toiminnan arvolähtökohtien ja erilaisten jännitteisten elementtien kanssa?
- Tarvitaanko uudenlaisia lähestymistapoja taloudelliseen ajatteluun, taloudellisen kasvun ja kansalaisten hyvinvoinnin väliseen suhteeseen?
- Miten johtamisen lähtökohdat ja sisältö muuttuvat viime vuosista? Mikä on arvokasta ja mistä pitäisi luopua? Miten siirrymme yksityiskohtaisesta sääntelystä kokonaisuuden parempaan hallintaan?

1.2 Näkymiä johtajuuteen ja johtajiin 2020-luvulla – työryhmän visio

Julkinen johtaminen on kansallinen menestystekijä

Suomen julkishallinto on edustava esimerkki uudistuvasta pohjoismaisesta mallista, jossa toimiva ja kustannustehokas hallinto on kansallinen menestystekijä. Osana julkista sektoria valtionhallinto kykenee turvaamaan kansantalouden kestäväen kehityksen ja kansalaisten hyvinvoinnin. Strategisten kyvykkyyksien ja ennakoivan johtamisen avulla Suomi menestyy kansainvälisessä kilpailussa.

Nopeidenkin, mutta hallittujen muutosten myötä valtionhallinnossa on 2020-luvulla vajaat 70 000 henkilöä. He ovat kansalaisten ja virastojen asiakkaiden palveluksessa hyvin erilaisissa tehtävissä eri puolilla hallintoa. Uudistuneet rakenteet ja työ- ja palveluprosessit sekä uuden teknologian hyödyntäminen ovat mahdollistaneet tuloksellisen ja joustavasti muotoutuvan toiminnan, mikä on muuttanut myös kansalaisten käsityksiä valtion työpaikoista ja henkilöstöstä. Kansalaisten luottamusta nauttiva valtion henkilöstö on yhteiskunnallisesti vakauttava tekijä, mikä merkitsee muun muassa jatkuvuutta yli hallituskausien. Valtionhallinto on kyennyt vastamaan myös väestörakenteen monipuolistumiseen.

Julkinen johtaminen rakentuu vahvalle yhteiselle arvopohjalle. Siinä korostuvat sekä perinteiset hyvän hallinnon periaatteet että ammattimaisen johtamisen vaatimukset. Julkisen johtamisen erityispiirteet liittyvät erityisesti poliittiseen ohjaukseen ja julkisen talouden sääntelyyn, lainsäädäntöön ja julkisuusvaatimukseen. Julkinen johtaminen on kokonaisvaltaista toiminnan johtamista, jonka lähtökohdat ovat sekä hallituksen yhteiskunnalliset tavoitteet että kansalaiset ja asiakkaat. Luottamus ja yhdessä tekeminen ovat voimavaroja ja yhdessä tekemistä tukevat konsernimaiset, poikkihallinnolliset prosessit ja toimintatavat. Kestävä kehitys edellyttää julkisen johtamisen erityispiirteiden huomiointa lisäksi vuorovaikutusta ja oppimista muiden sektorien johtamisesta.

Tulevaisuuden johtajien sukupolvi on kasvanut tehtäviinsä

Ammattitaitoinen virkamiesjohto on hallituksen voimavara sen toteuttaessa yhteiskunnallisia tavoitteitaan. Julkisen hallinnon toimeenpanokyky on ratkaisevasti riippuvainen johtajien osaamisesta ja sitoutumisesta yhteisiin tavoitteisiin. Tätä sitoutumista lujittaa poliittisen ohjaukseen johdonmukaisuus sekä virkamiesjohdon ja poliittisen johdon välinen luottamus ja suhteiden toimivuus. Hyvä johtaminen on kokonaisvaltaista toiminnan johtamista, jonka keskeisiä osa-alueita ovat:

- tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaaminen
- henkilöjohtaminen ja työyhteisöjen rakentaminen
- prosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen sekä toimintojen valvonta
- toimintaympäristössä vaikuttaminen ja muutosten johtaminen.

Johtajat ovat johtamisen ammattilaisia, jotka ovat valikoituneet ammattimaisen rekrytoinnin, poikkihallinnollisen liikkuvuuden ja suunnitelmallisen kehittämisen seurauksena. Johtajaksi kasvaminen on edellyttänyt tahtoa kantaa vastuuta osana valtioyhteisöä ja halua määrätietoisesti kehittyä eri tehtävissä eri puolilla hallintoa. Ylimmän johdon tehtäviin valikoidutaan pääasiassa muista vaativista johtamistehtävistä ministeriöistä ja virastoista, mutta aikaisempaa enemmän myös muiden työnantajien palveluksesta. Liikkuvuutta valtion ja muiden sektorien välillä on lisännyt se, että valtionhallinnon vaativissa tehtävissä pätevyityneille johtajille on kysyntää myös muiden työnantajien palveluksessa.

Yhteiskunnallisten asioiden monimutkaisuus ja hallinnan vaikeus pakottavat julkiset johtajat tekemään työtään jatkuvien ristiriitaisten paineiden alaisina. Rohkeaa johtajuutta ja vastuullisuutta kysytään muun muassa tilanteissa, joissa pitää huolehtia toiminnan jatkuvuudesta ja samanaikaisesti olla muutosjohtaja, samoin tilanteissa, joissa pitää vastata omasta organisaatiosta ja samalla sitoutua valtionhallinnon yhteisiin tavoitteisiin. Johtajien arkipäivässä korostuvat sekä uudet organisaatioiden väliset verkostomaiset työtavat että välitön vuorovaikutus ihmisten kanssa. Hyvät johtajat mahdollistavat työyhteisöjen inhimillisten voimavarojen vapautumisen. Perustan tälle luovat johtajien oma hyvinvointi, henkinen kypsyys ja hyvä itsetuntemus.

Valtio tukee työnantajana johtajien kehittämistä

Valtioneuvoston periaatepäätös vuodelta 2016 linjaa valtion henkilöpolitiikan vuosille 2016–2023. Se sisältää myös valtiohallinnon johtajapolitiikan ja johtamisen kehittämisen tavoitteita eli sitä, miten valtio työnantajana rekrytoi ja kehittää johtajia ja tukee heitä heidän tehtävissään ja johtamisurillaan. Linjausten myötä valtiohallinto toimii aikaisempaa selkeämmin kokonaisuutena: sekä ylin johto että seuraava johtajaryhmä muodostavat tärkeän yhteisen voimavaran ja johtajien liikkuvuus tehtävistä toiseen eri puolilla hallintoa on runsasta. Siihen ovat vaikuttaneet myönteisesti sekä vuonna 2015 voimaan tulleet säädökset ylimmän johdon virkasuhteiden määräaikaisuudesta että valtiohallinnon yhteinen johtamisen kehittäminen.

Lisääntynyt liikkuvuus on merkinnyt sitä, että johtajien suunnitelmallinen kehittäminen ja uranhallinta ovat tulleet tärkeämmiksi. Samalla koko suorituksen johtamisen prosessi on tullut yhtenäisemmäksi ja ammattimaisemmaksi. Siihen kuuluvat muun muassa johtajien selkeät henkilökohtaiset tavoitteet, suorituksen ja johtajuuden arviointi, valmennus ja palkitseminen. Uralla eteneminen on edellyttänyt sekä näyttöjä aikaansaannoksista että määrätietoista itsensä kehittämistä.

Valtio on työnantajana asettanut johtajille selkeät kehittämisen tavoitteet. Lisäksi valtiovarainministeriö on organisoinut tukitoiminnon, joka tukee johtajia rekrytoinnissa, liikkuvuudessa ja valmentautumisessa. Valtiohallinnon yhteisen valmennukseen kuuluvat muun muassa johtajien suunnitelmallinen perehdyttäminen, yhteiset foorumit ja verkostot sekä yhteiset valmennusohjelmat. Yksi keskeinen on Tulevaisuuden johtajat – ohjelma 2.0, johon on osallistunut vuosina 2016–2021 yhteensä 250 johtajaa. Vuonna 2022 tehdyn arvioinnin mukaan ohjelma on onnistunut vahvistamaan julkisen johtamisen toimeenpanokykyä ja muutosherkkyyttä vaikeina aikoina. Muutosten myötä valtiohallintoon on muotoutunut uusi julkisten johtajien ammattikunta.

1.3 Tilausta laadukkaalle johtamisvalmennukselle

Osana keskushallinnon uudistusta (Kehu-hanke) valmisteltiin valtion ylimmän virkamiesjohdon virka- ja tehtäväarakenteen uudistus. Sen myötä valtion virkamieslakiin (HE 298/2014) sisällytettiin eräitä valtion ylintä virkamiesjohtoa koskevia säännöksiä, jotka tulivat voimaan 1.5.2015. Luovuttiin virkaan ilmoittautumismenettelystä ja siirryttiin yleiseen viran hakumenettelyyn myös ylimpien virkamiesten osalta. Lakiin lisättiin säännös ylimmän johdon nimittämisestä aina määräajaksi, pääsääntöisesti viiden vuoden määräajaksi. Lisäksi säädettiin ylimmän johdon yhteisistä kelpoisuusvaatimuksista. Valtion virkamieslakiin lisättiin läpinäkyvyyden lisäämiseksi myös säännökset ylimmän johdon sidonnaisuuksien ja sivutointen julkaisemisesta yleisessä tietoverkossa.

Uudistuksella tuetaan sekä hallintopolitiikan yleisiä tavoitteita että valtion tavoitteita työnantajana. Sen välittöminä tavoitteina on edistää

1. valtion kykyä työnantajana rekrytoida päteviä johtajia
2. johdon liikkuvuutta ja käytettävyyttä valtionhallinnon eri tehtävissä
3. yhteistä johtamiskulttuuria valtionhallinnossa

Ylimmän virka- ja tehtävärakenteen uudistamiseen ja johdon kehittämisen kokonaisuuteen liittyen valtiovarainministeriö vahvistaa tukitoimintoa, jonka tehtävänä on johtamismallien ja yleisen johtajapolitiikan valmistelu, johdon valintamenettelyjen ja -kriteerien yhdenmukaistaminen ja palvelussuhteiden hallinta, urahallinnan ja ammatillisen kehittämisen tuki sekä johtamisen arvioinnin ja suorituksen johtamisen kehittäminen. Käytännön tukitoimia ovat muun muassa avautuvista tehtävistä viestintä, tehtävästä toiseen siirtymisen tuki sekä yhteisen valmennuksen ja verkostojen koordinointi.

Yhteiseen valmennukseen ovat kuuluneet muun muassa Valtionhallinnon johdon forumi, johdon pienryhmätoiminta ja valtiovarainministeriön tilaama valmennusohjelma, Tulevaisuuden johtajat -ohjelma. Kokonaisuudistuksen yhteydessä on tarkoitus valmistella myös johtamistehtäviin nimitettävien uusien johtajien systemaattista perehdyttämistä. Valtiovarainministeriö jatkaa myös johtajien henkilökohtaisten johtamissopimusten kehittämistä ja edistää niiden käyttöönottoa.

Valtionhallinnon johtajapolitiikan arvioinnissa 2011 nousi vahvasti esille tarve kehittää valtionhallinnon johtamisvalmennusta. Arvioitsijat esittivät, että johdon ja asiantuntijoiden koulutusjärjestelmä tulisi saattaa ajan tasalle vastaamaan nopean murroksen aiheuttamaan kysyntäpiikkiin. Heidän mukaansa keskitetysti organisoidun ylimmän johdon valmennusjärjestelmän rinnalle olisi saatava kaikki ministeriöt ja virastot kattava laadukas valmennusjärjestelmä, jossa ensisijainen vastuu olisi virastoilla itsellään ja ohjaavilla ministeriöillä. Keskeisenä periaatteena olisi tukea johtajapotentialin omatoimista itsensä kehittämistä. Pitemmällä aikavälillä on tarvetta etsiä ratkaisuja, jotka lähentävät urasuunnittelua ja johtamiskoulutusjärjestelmää toisiinsa. (Temmes & Vartiainen, Tulevaisuuden johtajat - valtion johtajapolitiikan arviointiraportti, valtiovarainministeriön julkaisuja 7/2011.).

Ylimmän johdon uudistuksen yhteydessä on vahvistunut näkemys siitä, että ylimmän virkamiesjohdon lisäksi valtionhallinnon yhteisen johtamisvalmennuksen kohteena tulee olla myös ne vaativissa johtamistehtävissä olevat johtajat, joita voidaan pitää ylimmän johdon potentiaalina. He ovat muun muassa virastoissa pääjohtajan välittömiä alaisia ja joutoryhmän jäseniä. Lisäksi joustavien ja moninaisten urien ja kehityspolkujen edistäminen edellyttää sitä, että myös muut kohderyhmät, kuten asiantuntijat otetaan huomioon kehittämisessä.

2 Yhteisen valmennuksen lähtökohdat ja mahdollisuudet

Johtajat, jotka ovat kykenevimpiä ajattelemaan paradoksaalisesti, kykenevät myös parhaiten toimimaan näennäisesti vastakkaisissa rooleissa.

Quinn, Faerman, Thompson & McGrath

2.1 Yhtenäistä ja moninaista

Valtionhallinnon johtajapolitiikka pohjaa ymmärrykselle, että valtionhallinnon tehtäväkenttä on laaja. Yhteisessä kehittämisessä on lähtökohtana, että moninaisia johtamistehtäviä tuetaan moninaisin keinoin ottaen huomioon toimintayksiköiden tarpeet. Yksi ja sama ei aina sovi kaikille.

Toisaalta on tärkeää, että johtamisen perusta ja käytännöt eli johtamiskulttuuri ovat riittävän yhtenäiset valtionhallinnossa. Näin edistetään johtamisen laatua koko hallinnossa. Tätä varten tarvitaan yhteisiä kehittämistoimia, muun muassa yhteistä johtamisvalmennusta. Yhteiset asiat on järkevää tehdä yhteisesti. Tällä saavutetaan myös tuottavuushyötyjä.

Työryhmän näkemyksen mukaan valtionhallinnon yhteinen johtamisvalmennus tulee rakentaa seuraavista lähtökohdista:

- Valtionhallinnossa on tarve uudistuvaan, yhteiseen johtamiskulttuuriin ja konserni-ajatteluun. Tavoitteena olevan yhteisen johtamiskulttuurin tulee rakentua valtionhallinnon yhteiselle arvopohjalle. Muuttuvassa hallinnossa korostuvat rohkeus, luottamus ja vastuullisuus. Näiden tulee näkyä johtamisen käytännöissä ja niitä tulee arvioida ja kiinnittää niihin huomiota johdon rekrytoinneissa, kehittämisessä ja palkinnassa. Nämä tavoitteet tulee ottaa konkreettisesti esille myös johtamisvalmennusohjelmissa.
- Valtionhallinnon johtamisvalmennuksen ei ole tarkoitus kilpailla muualla tarjolla olevien yleisten johtamisvalmennusohjelmien kanssa, vaan painottua nimenomaan julkisen johtamiseen ja kansallisiin näkökulmiin:

- Yhteisellä valmennuksella edistetään hallituksen tavoitteiden ja hallintopolitiikan toteutumista.
- Valmennus tulee kytkeä paremmin rekrytointiin ja urasuunnitteluun ja yleensä valtionhallinnon johtajapolitiikkaan.
- Yhteisen valmennuksen tulee tarjota mahdollisuus verkottumiseen sekä valtionhallinnon sisällä että valtionhallinnon ja yhteiskunnan muiden sektorien välillä.
- Valtionhallinnon johdon ja poliittisen johdon vuorovaikutuksen edistäminen on tärkeää myös valmennuksen keinoin.
- Johtamisvalmennus on nähtävä tärkeänä sijoituksena hallinnon voimavaroihin ja sen vaikuttavuus ja hyödyt tulevat esille ajan myötä.
- Yhteisen johtamisvalmennuksen on annettava tilaa moninaisuudelle ja valtionhallinnon organisaatioiden omille toiminnallisille tarpeille.

2.2 Kehittämismahdollisuuksia - johtopäätöksiä

Työryhmän näkemyksen mukaan valtionhallinnon yhteistä johtamisvalmennusta tulee kokonaisuudessaan kehittää seuraavasti:

Johdon ja esimiesten perehdyttäminen valtionhallinnossa

1. Valtioneuvoston yhteiseen perehdyttämisohjelmaan, Valtioneuvostopassiin sisällytetään kaikille uusille ministeriöiden esimiehille tarkoitettu osio (1 päivä).
2. Valtiovarainministeriö suunnittelee ja käynnistää valtionhallinnon esimiesten perehdyttämisohjelman/päivän. Ohjelma on tarkoitettu kaikille uusille esimiehille valtionhallinnossa. Sen keskeinen sisältö on valtionhallinnon arvoperusta ja esimiesten oikeudet ja velvollisuudet sekä esimiesten kehittämis- ja uramahdollisuudet.

Ylimmän johdon potentiaalin valmennus

3. Valtionhallinnossa järjestetään Tulevaisuuden johtajat -ohjelman jälkeen uusi yhteinen valmennusohjelma, joka suunnataan ylimmän johdon alaisuudessa työskenteleville johtajille. Valtiovarainministeriö tilaa ohjelman ja vastaa osanottajien valinnasta. Ehdotus ohjelman toteuttamisesta on seuraavassa luvussa.
4. Ohjelman käyneille järjestetään vuosittain jatkotapaaminen, Johtajapäivät (esim. 1-1,5 pv). Toiseksi valtiovarainministeriö selvittää mahdollisuudet käynnistää Tulevaisuuden johtajat -ohjelman ja uuden yhteisen valmennusohjelman käyneiden piirissä pienryhmätoimintaa. Lisäksi kutakin kurssia kannustetaan kokoontumaan oma-aloitteisesti kurssitapaamisiin (alumnit).

Ylimmän johdon valmentautuminen

5. Valtiovarainministeriö on järjestänyt ministeriöiden ja virastojen ylimmälle virkamiesjohdolle tarkoitettuja Valtionhallinnon johdon foorumi -tapaamisia. Foorumi on kokoontunut säännöllisesti yhteisiin tapaamisiin ja aamukahvilitilaisuuksiin. Näitä tapaamisia tulee järjestää jatkossakin siten, että varmistetaan yhteydet muihin verkostoihin, mm. Valtionhallinnon henkilöstöjohdon foorumiin. Lisäksi ministeriön tulee selvittää, miten foorumin keskinäistä vuorovaikutusta voidaan edistää erilaisin yhteisviestinnän keinoin, hyödyntäen muun muassa sähköisiä menetelmiä.
6. Ylimmän johdon piirissä on valtiovarainministeriön tuella muodostettu erityisiä johdon pienryhmiä, joiden tavoitteena on lisätä ylimmän johdon mahdollisuuksia tutustua toisiinsa ja vaihtaa kokemuksia ja näin saada tukea johtamistehtävissään. Toiminta on saanut hyvää palautetta ja sitä tulee jatkaa.
7. Muusta ylimmän johdon valmentautumisesta vastaavat ministeriöt, virastot ja johtajat itse. Valtiovarainministeriö organisoii tukitoiminnon, jonka tehtävänä on tukea ministeriöitä ja johtajia valmennukseen hakeutumisessa. Se muun muassa selvittää erilaisten kansainvälisten johdon valmennusohjelmien tarjontaa. Valtioneuvoston ja sen ministeriöiden yhteisen johdon valmennuksen koordinointi on valtioneuvoston hallintoyksikön vastuulla.

Valtio-ohjelmat (HAUS)

8. Valtionhallinnon tavoitteena tulee olla, että in-house yksikkönä toimiva HAUS kehittämisskeskus Oy (HAUS) tarjoaa jatkossakin johtamisvalmennusohjelmia, joiden sisältö ja toteutus ovat painottuneet nimenomaan julkiseen johtamiseen. Valtio-ohjelmien sisältö ja kohderyhmät sovitetaan uuden yhteisen johtamisvalmennusohjelman kanssa siten, että ne täydentävät toisiaan.

Valmennus sekä ura- ja kehityspolut

9. Pitkällä aikavälillä johtamisvalmennus ja urasuunnittelu tulee kytkeä läheisemmin toisiinsa. Tämä edellyttää myös ammattimaista ja järjestelmällistä johtajien suoriutumisen arviointia ja henkilöarviointia valtionhallinnon organisaatioissa.
10. Vastuu johtamispotentiaalinn tunnistamisesta ja johtajien kehittämisestä tulee olla virastoilla sekä ministeriöillä, joiden toimintaa koordinoi valtioneuvoston hallintoyksikkö. Valtiovarainministeriön tehtävänä on tukea ministeriöitä ja virastoja kehittämistyössä ja edistää yhteisten mallien ja käytäntöjen soveltamista koko valtionhallinnossa.

11. Lyhyellä aikavälillä valmennuksen ja ura- ja kehityspolkujen läheisemmän kytkennän tulee merkitä valtionhallinnon yhteiseen johtamisvalmennukseen nimettävien johtajien valintaprosessin kehittämistä. Siinä on selkeästi otettava huomioon ehdokkaiden näytöt tuloksellisesta toiminnasta ja itsensä kehittämisestä sekä heidän käytettävyytensä koko valtionhallinnon näkökulmasta.
12. Yhteisen johtamisvalmennusohjelman tulee tukea johtajien henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja niiden käsittelyä yhdessä omien esimiesten kanssa.

3 Ehdotus: Tulevaisuuden johtajat -ohjelma 2.0

*Johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi kasvetaan.
Se tapahtuu samalla periaatteella kuin mikä tahansa kasvu,
kovalla työllä.*

Vince Lombardi

3.1 Arvioita Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta 2008–2015

Valtiovarainministeriö on toteuttanut ylimmän johdon ja sen potentiaalin kehittämis- ja valmennusohjelmia 1990-luvun alusta lähtien. Vuosina 2008–2015 toteutettiin yhteensä seitsemän Tulevaisuuden johtajat -ohjelman kurssia, minkä jälkeen ohjelman on suorittanut yhteensä 175 ylimpään johtoon ja sen välittömään potentiaaliin kuuluvaa valtionhallinnon johtajaa. Osanottajat ovat olleet ministeriöiden esittämiä ja valtiovarainministeriön valitseamia. Ohjelman tavoitteena on ollut:

1. Uudistaa valtiokonsernin johtamiskulttuuria
2. Edistää osanottajien kasvamista entistä vaativampiin johtamistehtäviin hallinnossa
3. Edistää valtionhallinnon verkottumista

Ohjelma on ollut valtiovarainministeriön suunnittelema ja tilaama ja osittain rahoittama. Kurssin päätoteuttaja on ollut HAUS. Ministeriön ja HAUS:n kumppaneita toteutuksessa ovat olleet mm. eduskunta, Suomen kuntaliitto ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK.

Valtiovarainministeriö arvioi vuonna 2014 Tulevaisuuden johtajat -ohjelman vaikuttavuutta ja hyötyjä osanottajille (Janina Himberg, Tulevaisuuden johtajat -ohjelman arviointi, julkaisematon, valtiovarainministeriö 22.1.2014). Tämän arvioinnin, kurssipalautteiden ja muun aineiston pohjalta työryhmä teki seuraavat johtopäätökset Tulevaisuuden johtajat -ohjelman vaikuttavuudesta ja kehittämistarpeista.

Ohjelman hyötyjä olivat:

1. Tulevaisuuden johtajat -ohjelma on saanut hyvää palautetta ja kokonaisuutena sitä voidaan pitää onnistuneena ("kannattaa jatkaa").
2. Keskeinen anti on ollut verkottumisen tukeminen ja johtamisen toimintaympäristön ja valtionhallinnon kokonaisuuden tuntemuksen lisääminen.
3. Osanottajat ovat kokeneet ohjelman hyödylliseksi ja voimaannuttavaksi.

Kehittämiskohteita olivat:

1. Ohjelman vaikuttavuuden arviointi vaatisi perusteellisempaa tutkimusta: missä määrin ohjelma on muuttanut osanottajien johtamiskäyttäytymistä?
2. Ohjelmalle on enemmän kysyntää kuin on tarjontaa (25 paikkaa/vuosi).
3. Osanottajien valinta: osanottajien on oltava toisaalta johtamiskokemukseltaan riittävän samanlaisia (johtamistehtävän vaatavuustaso), toisaalta edustettava hallinnon eri tehtäviä, jotta syntyy laaja-alaista dialogia ja ymmärrystä (myös ryhmädynamiikka on tärkeää).
4. Ohjelman käyneiden jatkotapaamisia, mm. alumnitoimintaa tulee kehittää (mm. vuosittaiset tapaamiset, alumnikoulutus 4-5 vuoden jälkeen).

3.2 Tulevaisuuden johtajat -ohjelma 2.0

Työryhmä ehdottaa, että valtiovarainministeriö jatkaa valtionhallinnon yhteisten johdon valmennusohjelmien toteutusta ja tilaa uuden ohjelman Tulevaisuuden johtajat -ohjelman päättyessä vuonna 2015. Uuden ohjelman tavoitteet, sisältö ja toteutus muotoillaan uudelta pohjalta, kuitenkin siten, että siinä mahdollisuuksien mukaan säilytetään ne elementit, jotka ovat saaneet osallistujilta hyvää palautetta. Tämä puoltaa kurssin nimen säilyttämistä. Ohjelmaa tulee kehittää ja toteuttaa alla olevien periaatteiden mukaisesti.

Ohjelman tavoitteet

Ohjelman tavoitteet tulee määritellä tukemaan hallituksen yhteiskunnallisia tavoitteita ja valtion tavoitteita työnantajana:

1. Ammattimaisen johtamisen ja strategisen kyvykkyyden vahvistaminen
2. Julkisen johtamisen yhteisen arvopohjan ja lähtökohtien vahvistaminen
3. Rohkean muutosjohtajuuden ja tulevaisuuden herkkyyden edistäminen

Perusohjelman sisältö, rakenne ja menetelmät

Ehdotuksen mukaan ohjelman keskeinen sisältö muodostuu kolmesta osasta:

1. Toimintaympäristö ja valtiokonsernin yhteiset lähtökohdat
2. Tulevaisuustyö ja ennakointi
3. Rohkea muutosjohtajuus ja kokeilukulttuuri

Perusohjelma kestää 6-7 päivää. Työryhmä esittää kokeiltavaksi kahta eri vaihtoehtoa:

- a) Tulevaisuusleiri (5+1 pv), internaatti
- b) Johdon tulevaisuusajat (2+2+2+1 pv), osin internaatissa

Valmennusmenetelmiä ovat olleet muun muassa laadukkaat asiantuntija-alustukset, ryhmätyöt ja osanottajien asiantuntemuksen hyödyntäminen sekä mahdollisuuksien mukaan erilaiset välityöt (Johdon tulevaisuusajat -vaihtoehdossa). Internaattimajoitus mahdollistaa myös osanottajien tehokkaan verkostoitumisen ja iltahjelmien hyödyntämisen.

Täydennysosiot

Ohjelmaan kuuluvat ns. verkostomodulit, jotka järjestetään yhteistyössä valtiovarainministeriön kumppaneiden eli eduskunnan, Suomen kuntaliiton ja Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n kanssa (1+1+1 pv). Tältä osin jatketaan Tulevaisuuden johtajat -ohjelman perinnettä, kuitenkin siten, että verkostomoduleja tarvittaessa kehitetään kumppaneiden kanssa. Uutena toteutetaan lyhyempiä vierailuja, joiden tavoitteena on sekä tutustua muihin kansallisiin toimijoihin (esim. SITRA, valtionhallinnon organisaatiot) että järjestää osanottajille verkostoitumismahdollisuuksia.

Lisäksi tavoitteena on, että HAUS ja muut ohjelman toteuttajat (Aalto EE) tarjoavat vapaaehtoisia perusohjelman täydennysosioita. Näitä olisivat muun muassa henkilökohtaisen johtajuuden osio ja kansainvälinen osio. Nämä olisivat osanottajien kokonaan itsensä kustannettavia. Näitä ei katettaisi uuden Tulevaisuuden johtajat -ohjelman maksulla, vaan täydennysosioiden kustannusten kattaminen kuuluisi kunkin osallistujan oman organisaation tai osallistujan itsensä vastuulle.

Kohderyhmät ja osanottajien valinta

Ohjelman kohderyhmiä ovat:

1. Ylimmän johdon välittömät alaiset ministeriöissä ja virastoissa (mm. virastojen johtoryhmien jäsenet). Kohderyhmän rajausta varten valtiovarainministeriö määrittelee ns. YLVA-ryhmän (noin 600 johtajaa ministeriöissä ja virastoissa)
2. Ylimmän johdon tehtävissä juuri aloittaneet

Kullekin kurssille valitaan 25 osanottajaa. Valtiovarainministeriö laatii valintakriteerit, joiden pohjalta ministeriöt ja keskusvirastot kartoittavat potentiaalisia osanottajia ja esittävät vuosittain osanottajia yhteiseen ohjelmaan. Ministeriöiden osalta valintaa koordinoi valtioneuvoston hallintoyksikkö. Valintakriteereissä tulee korostaa sekä osanottajan näyttöjä tuloksellisesta toiminnasta ja itsensä kehittämisestä että hänen mahdollista käytettävyyttään valtionhallinnon eri johtamistehtävissä. Tavoitteena on, että valtionhallintoon ulkopuolelta tulevat johtajat valitaan kurssille palvelussuhteen alussa, jolloin kurssi toimii heidän kohdallaan myös perehdyttämisenä valtionhallintoon ja verkostoihin.

Valtiovarainministeriö asettaa valintalautakunnan valmistelemaan valintaa. Sen tehtävänä on koordinoita ja ohjeistaa valintaa ja tehdä esitys kurssivalinnoista valtiovarainministeriölle.

Organisointi ja toteutusperiaatteet

Valtiovarainministeriö tilaa ohjelman konsortiolta, jossa on päätoteuttaja HAUS:n lisäksi tiettyjen osioiden vastuussa olevia valtakunnallisesti tunnustettuja valmennusorganisaatiota. Ministeriö osallistuu perusohjelmien ja verkostomodulien kustannuksiin siten, että organisaatiot maksavat 50 % kurssikustannuksista. Lisäksi organisaatiot maksavat kokonaan vapaaehtoiset täydennysosiot, kuten kansainvälisen osion ja henkilökohtaisen johtajuuden osion (esimerkiksi coaching, työnohjaus tai mentorointi).

Uusi ohjelma käynnistetään ja toteutetaan lähivuosina seuraavasti:

- Vuonna 2016 järjestetään ohjelmasta kaksi kurssia siten, että kokeillaan sekä toteutusvaihtoehtoa a) Johdon tulevaisuusleiri että b) Johdon tulevaisuusajat.
- Tavoitteena on, että ohjelmaa toteutetaan kaksi kurssia vuodessa vuosina 2016–2020. Tällä tavoin voidaan lisätä osanottajamääriä vastaamaan paremmin kysyntään.

Muuta

- Valtiovarainministeriö asettaa ohjausryhmän ohjelman kehittämiseen ja arviointiin. Ohjausryhmän tehtävänä on muun muassa päättää toteutuskonseptista vuoden 2016 pilottiohjelmien jälkeen.
- Tulevaisuuden johtajat ohjelmassa on ollut myös rehtori, jonka tehtävänä on ollut edistää kurssihenkeä, tukea toteutusta ja toimia tarvittaessa viestinviejänä osanottajien ja ohjelmasta ja koko johtajapolitiikasta vastuussa olevan valtiovarainministeriön välillä. Työryhmä kannattaa tämän käytännön jatkamista.

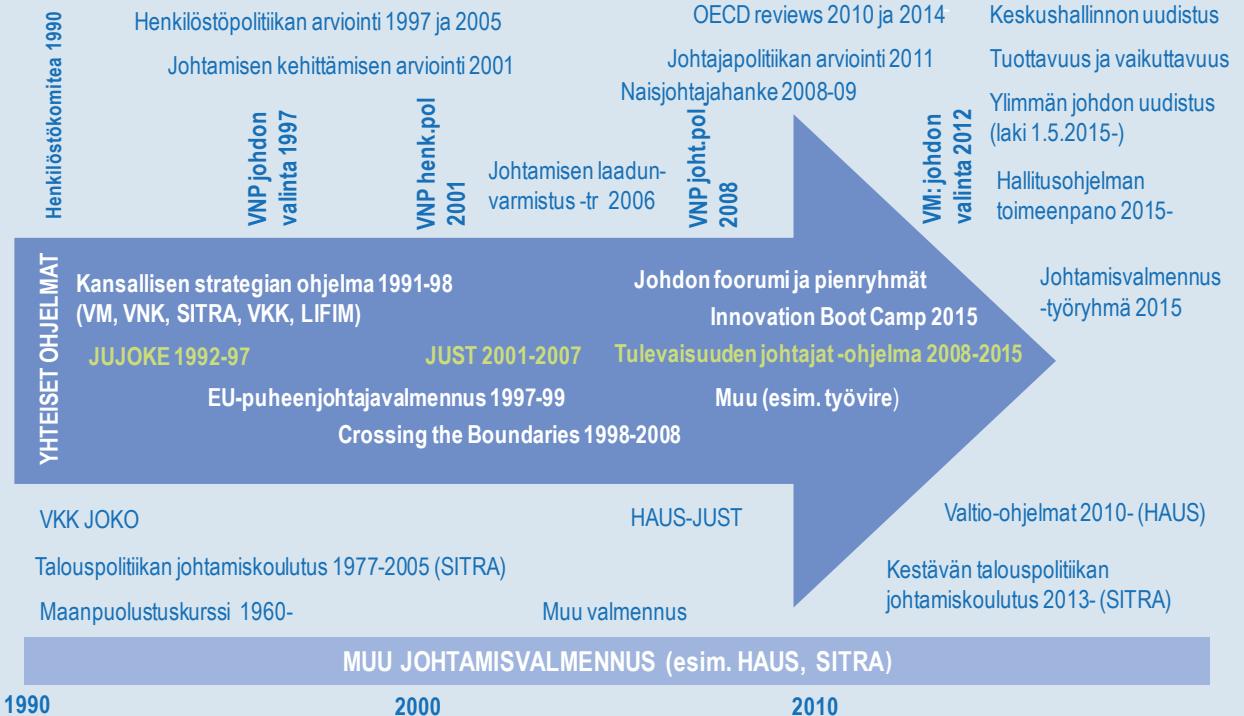
Yhteenveto muutoksista

Työryhmän ehdottama Tulevaisuuden johtajat -ohjelman 2.0 keskeiset muutokset aikaisempaan ohjelmaan ovat seuraavat:

- Ohjelma lyhenee ja painottuu selkeämmin toimintaympäristön ennakointiin, julkisen johtamisen lähtökohtiin ja rohkeaan muutostohtajuuteen.
- Osanottajien määrä kaksinkertaistuu ja osanottajien valintaa systematisoidaan.
- Ohjelman käyneille tarjotaan täydennysosioita ja jatkotapaamisia.

YHTEISEN JOHTAMISVALMENNUKSEN VIITEKEHYS

LINJAUKSET, ARVIOT JA KEHITTÄMISHANKKEET - VALTIOVARAINMINISTERIÖ





VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Snellmaninkatu 1 A

PL 28, 00023 VALTIONEUVOSTO

Puhelin 0295 160 01

Telefaksi 09 160 33123

www.vm.fi

ISSN 1797-9714 (pdf)

ISBN 978-952-251-737-1 (pdf)

Joulukuu 2015