



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

Tulevaisuuden johtajat -ohjelman vaikuttavuus

Selvitys ohjelmaan osallistuneiden taustoista ja urakehityksestä

Valtio työnantajana

KUVAILULEHTI

Julkaisija	Valtiovarainministeriö Henkilöstö- ja hallintopolitiikkaosasto	Julkaisu-aika Tammikuu 2017
Tekijä(t)	Eeli Jaakkola	
Julkaisun nimi	Tulevaisuuden johtajat –ohjelman vaikuttavuus	
Julkaisun teema	Valtio työnantajana	
Tiivistelmä	<p>Tulevaisuuden johtajat –ohjelma on ollut käynnissä valtionhallinnossa kohta kymmenen vuotta. Ohjelman uudistuksen yhteydessä vuonna 2016 päätettiin toteuttaa arviointi ohjelman vaikuttavuudesta. Tämän raportin tarkoitus on tuottaa tietoa Tulevaisuuden johtajat –ohjelman tulevaisuutta koskevien päätösten tueksi.</p> <p>Aiemmissä ohjelman vaikuttavuutta arvioivissa raporteissa on tultu siihen johtopäätökseen, että ohjelma on ollut kokonaisuutena onnistunut ja sen toteuttamista kannattaa jatkaa. Samalla kun ohjelmaa on kiiteltu, on esitetty myös parannusehdotuksia sekä kurssiin että valtionhallinnon johtajapolitiikkaan liittyen.</p> <p>Tämän raportin havainnot tukevat aiempien selvitysten tuloksia ja kannustavat jatkamaan tulevaisuuden johtajat –ohjelman kehittämistä. Valtiovarainministeriöllä on käsissään ohjelman myötä syntynyt laaja verkosto johtajia, jotka haluavat turvata tulevaisuudessakin toimivat julkiset palvelut.</p>	
Asiasanat	Johtaminen, johtamisvalmennus, urakehitys	
Kieli	Suomi	
Sivumäärä	21	
Julkaisujen myynti/ jakelu	Julkaisu on saatavana pdf-tiedostona osoitteesta www.vm.fi/julkaisut	

SISÄLLYS

Johdanto.....	5
1 Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta.....	6
1.1 Ohjelman historia lyhyesti	6
1.2 Aiemmat selvitykset ohjelmasta	6
2 Kurssin käyneet numeroiden valossa.....	8
2.1 Aineistosta.....	8
2.2 Henkilöiden tausta.....	8
2.3 Ansiokehitys ja liikkuvuus	11
3 Teemahaastattelut.....	16
3.1 Haastateltavien valinta	16
3.2 Tulevaisuuden johtajat –ohjelman merkitys ja hyöty	16
3.3 Konsernikulttuurin ja yhtenäisten toimintatapojen edistäminen	18
3.4 Valtionhallinnon johtajapolitiikka ja johtamisen tuki	18
4 Johtopäätökset	20
Lähteet.....	21

Johdanto

Tulevaisuuden johtajat –ohjelma käynnistettiin valtioneuvoston periaatepäätöksellä vuonna 2008. Periaatepäätökseen kirjattiin seuraavasti:

”Valtionhallintoon käynnistetään uusi yhteinen kehittämisohjelma, Tulevaisuuden johtajat -ohjelma, jonka kohderyhmiä ovat ylimmän johdon potentiaali, strategiset asiantuntijat ja ylimmän johdon tehtäviin äskettäin nimitetyt. Osanottajiksi hankitaan myös kunnallishallinnon johtavia virkamiehiä, poliittisia päätöksentekijöitä ja yritysten ja yhteisöjen johtoa.

Ministeriöiden ja niiden alaisten toimintayksiköiden tulee ottaa käyttöön ylimmän johdon potentiaalin arviointi.

Valtioneuvosto edistää naisten hakeutumista ja valikoitumista johtamistehtäviin. Taavoitteena on naisten osuuden kasvu hakijoista ja nimitetyistä kaikissa valtionhallinnon esimies- ja johtotehtävissä.”

Tässä raportissa pyritään sekä tilastoaineiston että ohjelmaan osallistuneiden haastattelujen avulla hahmottamaan ohjelman vaikuttavuutta valtionhallinnon johtamiseen. Raportin ensimmäisessä luvussa kuvataan ohjelman historiaa ja nykytilaa, sekä ohjelmasta aiemmin tehtyjen selvitysten keskeisimpiä havaintoja. Toisessa luvussa tarkastellaan ohjelmaan osallistuneiden taustoja, ansiokehitystä ja liikkuvuutta tilastoaineiston avulla. Kolmas luku käsittelee teemahaastatteluihin esille nousseita kokemuksia kurssista, ja neljännessä luvussa esitetään johtopäätökset.

1 Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta

1.1 Ohjelman historia lyhyesti

Tulevaisuuden johtajat –ohjelman puitteissa on järjestetty yhdeksän kurssia. Ensimmäinen kurssi järjestettiin vuonna 2008, ja sen jälkeen kursseja on järjestetty joka vuosi pois lukien vuosi 2015. Ensimmäisen seitsemän kurssin ajan osallistujien lukumäärä on ollut noin 25 osallistujaa per kurssi. Vuonna 2016 ohjelmaa uudistettiin siten, että osallistujamäärä kasvatettiin kaksinkertaiseksi.

Vuoden 2016 jälkeen ohjelmaan on siis osallistunut jo noin 230 virkamiestä. Jos ohjelma on onnistunut vaikuttamaan osallistujien näkemyksiin valtionhallinnon keskeisimmistä haasteista ja kehittämiskohteista, niin todennäköisesti näin suuri joukko on saanut käytännönkin tasolla muutosta aikaan. Osallistujien määrää voi suhteuttaa esimerkiksi ylimmän johdon arviointijärjestelmän piirissä olevien määrään, joita oli vuonna 2016 noin 350.

Ensimmäisillä kursseilla ohjelmaan osallistui periaatepäätöksen mukaisesti myös valtionhallinnon ulkopuolelta tulevia johtajia ja poliittisia päätöksentekijöitä. Kokeimuksen karttuessa on huomattu ohjelman toimivan parhaiten siten, että osallistujat tulevat kaikki valtionhallinnosta ja muut sektorit ovat mukana kurssin sisällössä esimerkiksi vierailujen muodossa.

Vuoden 2016 uudistuksen yhteydessä ohjelman ohjausryhmän asettamispäätöksessä mainitaan tärkeimpinä muutoksina aikaisempaan ohjelmaan seuraavat:

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

Uudistetussa ohjelmassa kokeiltiin kahta erilaista toteutustapaa. Keväällä toteutettiin tiiviimpi internaattimuotoinen tulevaisuusleiri, ja syksyllä useampaan osaan jaettu kokonaisuus tulevaisuuspajat. Molempiin toteutuksiin valittiin 25 virkamiestä, jotka kurssipalautteiden perusteella pitivät uudistettua kurssia erittäin onnistuneena. Vuoden 2017 ohjelma on suunniteltu ja toteutetaan hyödyntäen näiden kahden eri toteutustavan parhaita puolia.

1.2 Aiemmat selvitykset ohjelmasta

Tulevaisuuden johtajat -ohjelman vaikuttavuutta ja hyötyä on tutkittu kolmessa eri selvityksessä vuosina 2011 - 2014. Seuraavassa kuvataan hyvin lyhyesti näiden selvitysten sisältöä.

Raportissa *Tulevaisuuden johtajat –ohjelmaan osallistuneet tilastojen valossa* (Lintamo, 2013) tarkastellaan viidelle ensimmäiselle kurssille osallistuneiden taustoja, uralla etenemistä ja ansiokehitystä. Tarkastelu on samankaltainen kuin tämän raportin luvussa 2. Keskeisimpiä havaintoja ovat se, että ennen kurssille osallistumista on tapahtunut enemmän nimityksiä kuin kurssin jälkeen ja se, että kurssille osallistuneiden ansiokehitys on ollut nopeampaa kuin vertailuryhmien. Molemmat havainnot indikoivat ohjelmaan valikoituvien henkilöiden olevan urallaan määrätietoisesti eteenpäin pyrkiviä henkilöitä.

Tulevaisuuden johtajat – valtion johtajapolitiikan arviointiraportti (Temmes, Vartiainen & Similä, 2011) käsittelee valtion johtajapolitiikkaa laajemmin, ja tulevaisuuden johtajat –ohjelmaan osallistuneille suunnattu kysely on yhtenä moduulina raportissa. Kysely lähetettiin tuolloin kaikille ohjelmassa olleille tai oleville, yhteensä 85 henkilölle, joista 42 vastasi kyselyyn. Kyselyn tuloksista nostetaan raportissa esille kolme keskeisintä kehittämiskohdetta.

1. ”Ensinnäkin, Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa mukana olleiden ja olevien keski-ikä on korkea. Jatkossa olisi syytä laajentaa koulutukseen osallistuvien rekrytointipohjaa siten, että myös nuoret, vasta vähemmän aikaa valtionhallinnossa työskennelleet pääsisivät mukaan koulutukseen.”
2. ”Toiseksi, johtajapolitiikan osa-alueita olisi syytä laajentaa siten, että ne tukevat myös käytännön tasolla johtajana kehittymistä.”
3. ”Johtajapolitiikan vaikuttavuuden lisääminen on tarpeellista. Vaikka useita merkittäviä toimenpiteitä on jo tehty, eivät niiden vaikutukset ole vielä ehtineet organisaatioiden käytännön tasolle.”

Tulevaisuuden johtajat –ohjelman arviointi (Himberg, 2014) tutki ensimmäisten viiden kurssin vaikuttavuutta. Arvioinnin aineisto koostui kaikille Tulevaisuuden johtajat –ohjelmiin osallistuneille lähetetystä kyselystä ja teemahaastatteluista. Kyselyyn vastasi 55 johtajaa 130:stä ja teemahaastatteluihin osallistui 19 haastateltavaa. Teemahaastatteluihin valittiin 3 – 5 osallistujaa joka kurssilta ja haastateltavien valinnassa pyrittiin varmistamaan, että eri hallinnon tasot ja alueellisuus tulevat huomioiduksi.

Himbergin raportti on jaettu kolmeen osaan: 1. Tulevaisuuden johtajat –ohjelman vaikuttavuus ja hyöty 2. Millaista tukea johtamiseen tarvitaan? 3. Taustaa tulevaisuuden johtajat –ohjelmalle: Ura valtionhallinnossa ja valtion johtajapolitiikka. Raportissa yhdistellään kyselyn tuloksia lainauksiin haastatteluista ja kyselyn avovastauksista, ja se antaa hyvän kokonaiskuvan ohjelmaan osallistuneiden kokemuksista ja näkemyksestä valtionhallinnon johtajapolitiikkaan.

Raportista käy ilmi, että ohjelmaa pidetään arvostettuna, hyödyllisenä ja tarpeellisenä. Ohjelman keskeisintä antia on valtionhallinnon kokonaisuuden hahmottaminen ja verkostojen sekä vertaistuen tarjoaminen johtajille. Johtamisen tukeen ja johtajapolitiikkaan kokonaisuutena osallistujilla on monipuolisia näkemyksiä, ja lainaukset kertovat hyvin käytännön esimerkkejä johtajien arjesta.

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että Tulevaisuuden johtajat –ohjelmaa on kiiteltä paljon ja sitä on pidetty onnistuneena. Aiemmat selvitykset nostavat hyvin esiin ohjelman hyviä puolia ja toisaalta kehittämiskohteita. Jotkut ehdotetuista kehittämistoimenpiteistä on jo toteutettukin. Seuraavassa luvussa tarkastellaan ohjelmaan osallistuneita tilastoaineiston avulla.

2 Kurssin käyneet numeroiden valossa

2.1 Aineistosta

Tulevaisuuden johtajat –kurssia on järjestetty vuodesta 2008 alkaen. Vuoden 2016 uudistetun kurssin jälkeen ohjelmaan on osallistunut yhteensä noin 230 valtion virkamiestä. Pois lukien Lintamon (2013) selvitys, aiemmat kurssin vaikuttavuuden arvioinnit ovat olleet kvalitatiivisia. Tässä osiossa pyritään selvittämään vahvistavatko tilastot aiempien selvityksien yhteydessä saatua hyvin positiivista kuvaa kurssin vaikuttavuudesta.

Käytettävä aineisto on työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahtista poimittu kuukausiaineisto kursseille 1 – 7 osallistuneista aikaväliltä tammikuu 2006 – kesäkuu 2016. Aineisto sisältää seuraavat muuttujat osallistujista: ikä, tutkinto, virasto, hallinnonala, tehtävän vaativuus ja säännöllisen työajan ansio kuukaudessa.

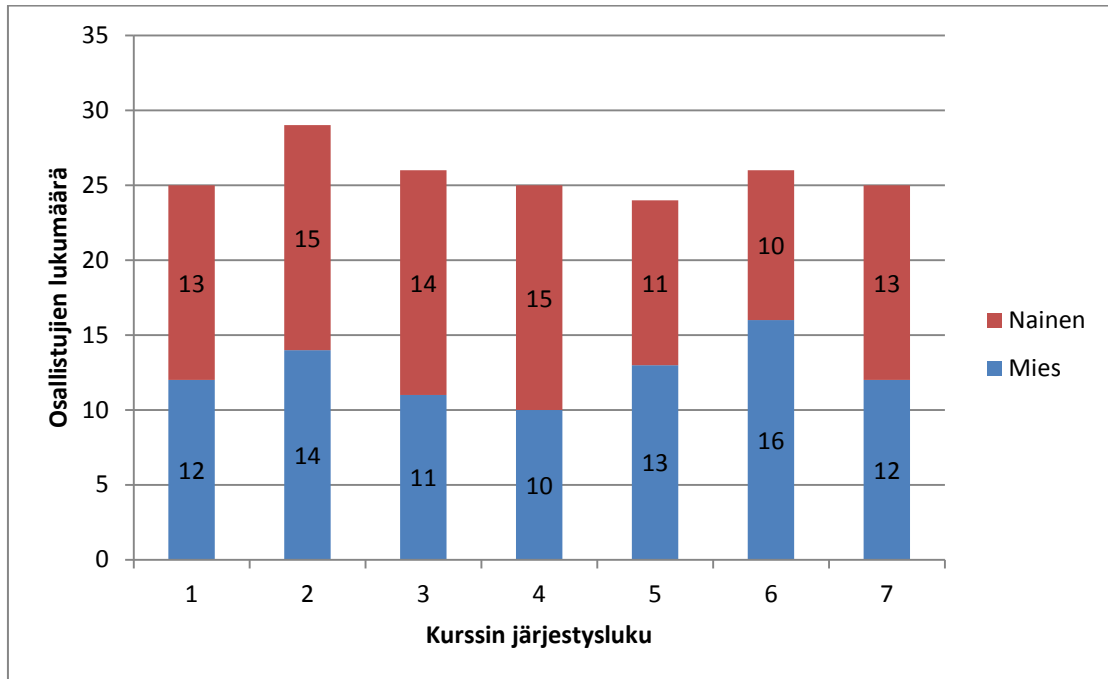
Kurssien 1 – 5 kohdalla on hyödynnetty Lintamon keräämää aineistoa aikaväliltä tammikuu 2006 – joulukuu 2009, koska kyseisen aikavälin tietoja ei ole enää saatavilla järjestelmästä kuukausiaineistona. Jotta myös kurssien 6 ja 7 osallistujien kohdalla voitaisiin kuvata ansiokehitys koko kymmenen vuoden jakson ajalta, aineistoa on täydennetty vuosien 2006 – 2009 osalta kunkin vuoden joulukuun aineistolla, joka on haettu kansallisarkistosta.

Aineisto kattaa siis kurssien 6 ja 7 osalta vain yhden havaintokuukauden per vuosi ennen vuotta 2010. Aineiston luonteesta johtuen aineiston koko vaihtelee hieman joka kuukausi pysyen kuitenkin melko tasaisesti välillä 165 – 175. Lähes kaikki ohjelmaan osallistuneista ovat siis edelleen valtion palveluksessa.

2.2 Henkilöiden tausta

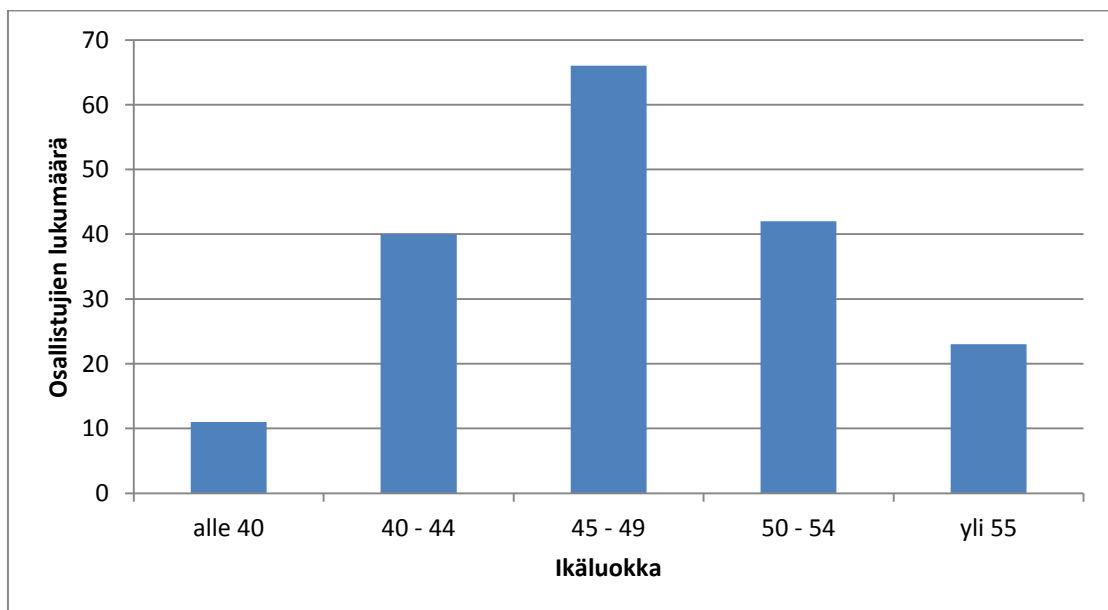
Kurssille on osallistunut vuosittain noin 25 henkilöä. Kurssille valintaprosessin luonteesta seuraa, että osallistujien sukupuolijakauma ja hallinnonalajakauma on melko tasainen. Näissäkin on kuitenkin pientä vaihtelua kurssien välillä. Kursseilla 3 ja 4 oli selkeä naisenemmistö ja kurssilla 6 selkeä miesenemmistö. Muilla kursseilla miehiä tai naisia on ollut korkeintaan 2 enemmän kuin vastakkaista sukupuolta, mikä nähdään kuviosta 1.

Kuvio 1. Tulevaisuuden johtajat -kurssien osallistujien sukupuolijakauma



Kuviosta 2 nähdään kurssin osallistujien ikäjakauma. Nuorin kurssille osallistuja on ollut kurssin alkaessa 33-vuotias ja vanhin osallistuja on ollut kurssin alkaessa 58-vuotias. Osallistujien ikäjakaumassa ei ole ollut suurta vaihtelua kurssien välillä. Ainoita pieniä poikkeuksia ovat olleet kurssit 1 ja 4, joilla ei ollut yhtään alle 40-vuotiasta osallistujaa, ja kurssi 7, jonka osallistujista lähes kolmasosa oli yli 55-vuotiaita.

Kuvio 2. Tulevaisuuden johtajat -kurssien osallistujien ikäjakauma kurssin alkamisajankohtana

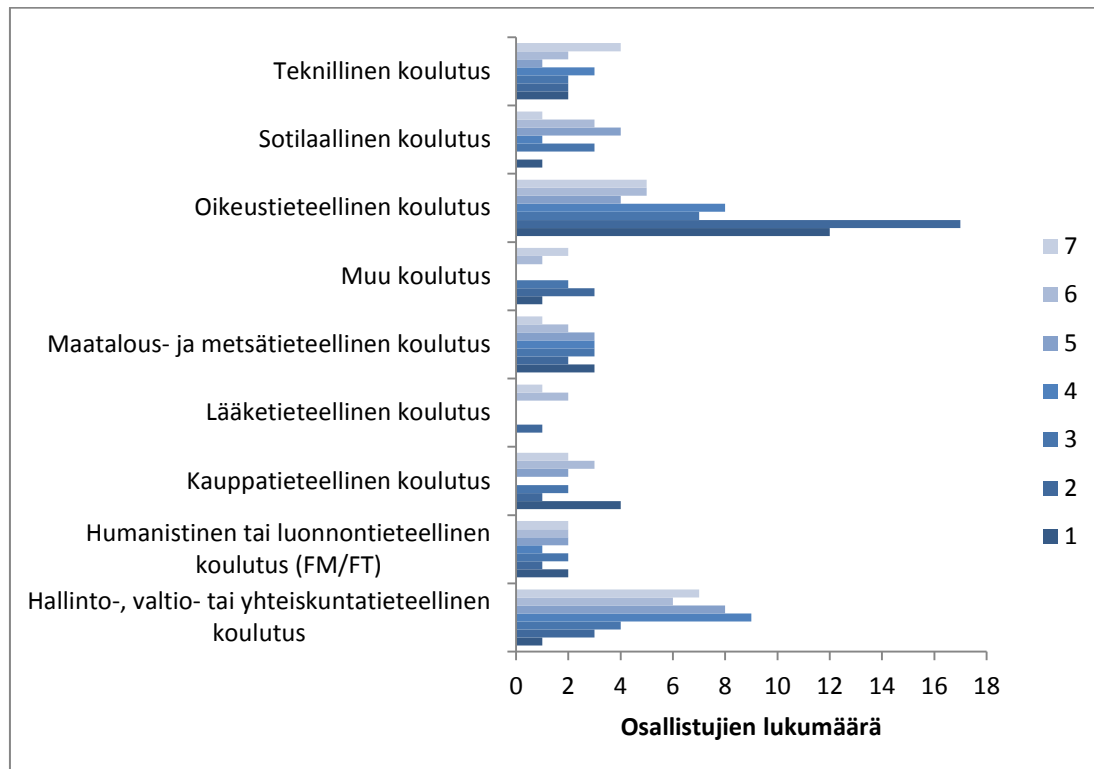


Kuviossa 3 on esitetty osallistujien koulutustaustat kurseittain. Käytetty koulutusala-jako poikkeaa tilastokeskuksen yleisesti käyttämästä jaosta, ja se on muodostettu henkilöiden tutkinnon perusteella. Poikkeavaa jakoa on käytetty, koska tilastokes-

kuksen luokitus niputtaa yhteen sellaisia koulutusaloja, jotka tässä yhteydessä haluttiin erotella.

Noin kolmasosa osallistujista on taustaltaan oikeustieteilijöitä, ja ensimmäisellä ja toisella kurssilla jopa puolet osallistujista olivat oikeustieteellisen koulutuksen saaneita. Toiseksi yleisin koulutusala on ollut hallinto-, valtio- tai yhteiskuntatieteellinen, joka kattaa noin viidesosan kaikista osallistujista. Muilta aloilta osallistujia on ollut yhdestä neljään per kurssi.

Kuvio 3. Tulevaisuuden johtajat -kurssien osallistujien koulutustausta

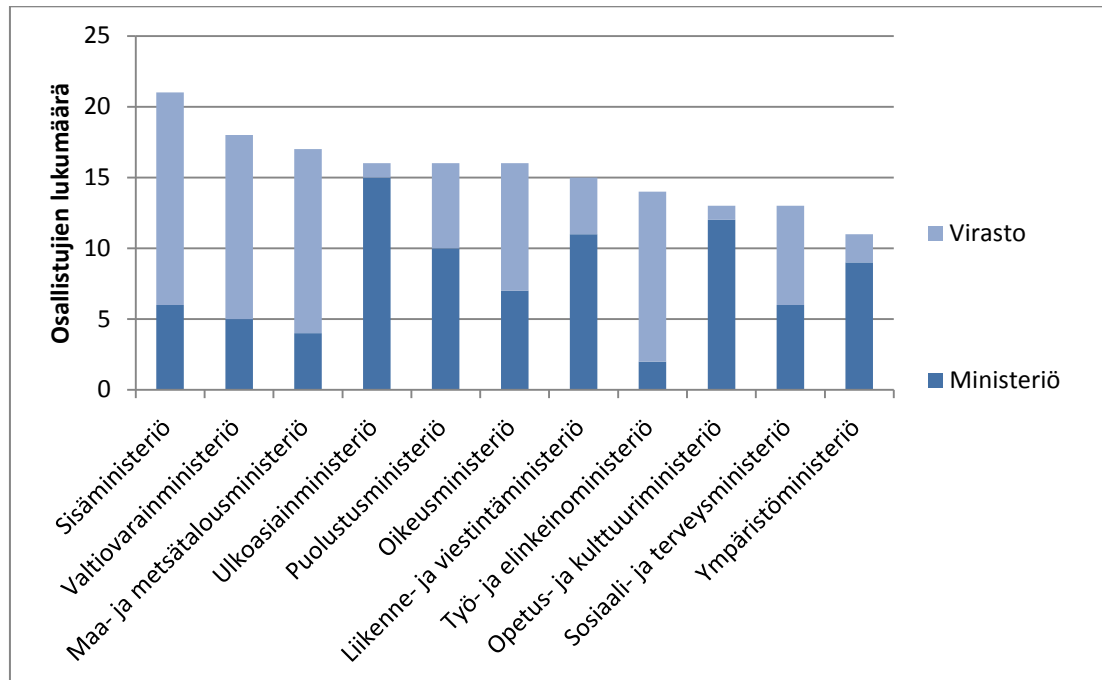


Kuviossa 4 on esitetty kaikkien kurssin käyneiden hallinnonalat kurssin aloitusajan kohtana. Kuviossa on lisäksi eroteltu hallinnonaloittain ministeriöiden edustajat ja hallinnonalan virastojen edustajat.

Vahvimmin edustettuina ovat olleet sisäministeriön ja valtiovarainministeriön hallinnonalat. Vähiten osallistujia on ollut ympäristöministeriön hallinnonalalta. Kuviossa esitettyjen hallinnonalojen lisäksi kurssille on osallistunut valtioneuvoston kansliasta 5 henkilöä, eduskunnan kansliasta 5 henkilöä ja tasavallan presidentin kansliasta yksi henkilö.

Kuviosta nähdään, että esimerkiksi ympäristöministeriön ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonaloilla lähes kaikki kurssille osallistujat tulevat ministeriöstä. Toisessa ääripäässä on työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonala, missä vain kaksi neljästätoista osallistujasta oli ministeriön palveluksessa osallistuessaan kurssille. Myös sisäministeriön, valtiovarainministeriön ja maa- ja metsätalousministeriön hallinnonaloilla valtaosa osallistujista on tullut virastoista. Tämä hallinnonalojen välinen ero virasto- ja ministeriöosallistujien määrässä nousi esille myös teemahaastatteluissa.

Kuvio 4. Tulevaisuuden johtajat- kurssin osallistujat hallinnonaloittain kurssin alkamisajankohtana

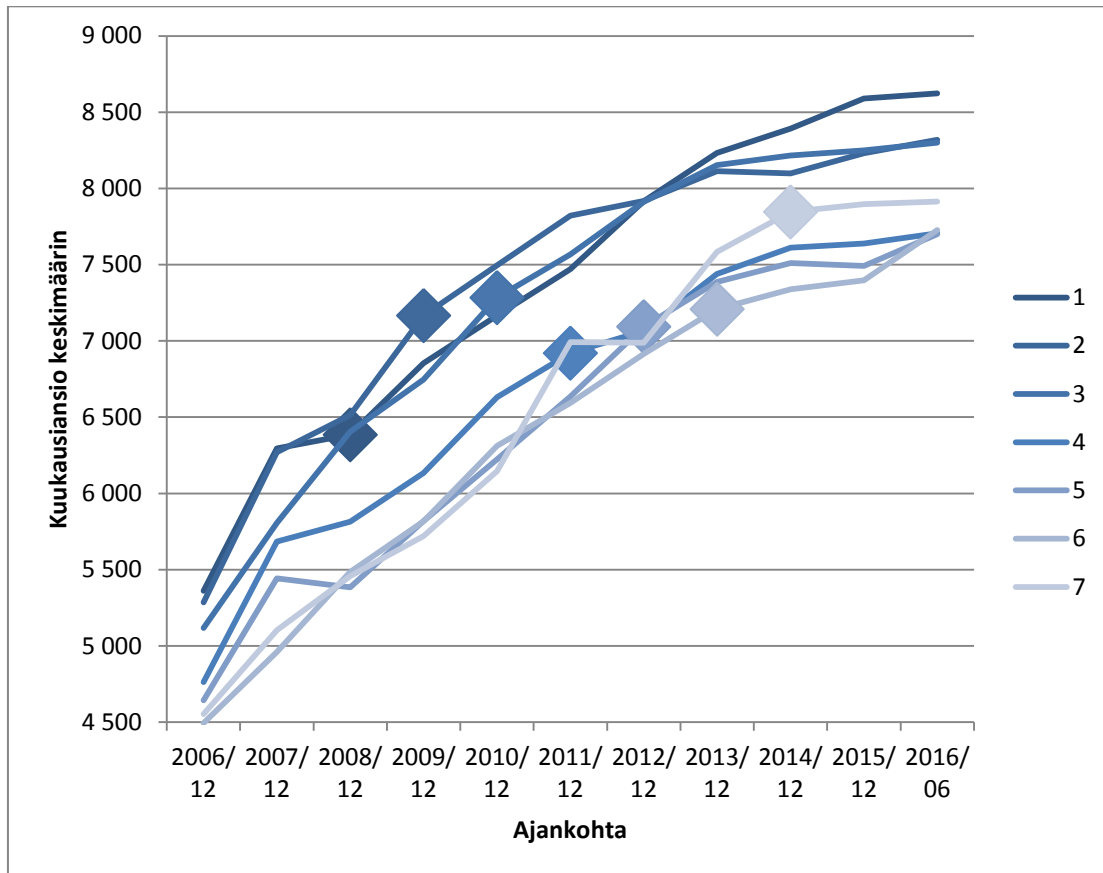


2.3 Ansiokehitys ja liikkuvuus

Kurssin pyrkimyksenä on ollut edistää johtajien liikkuvuutta virastosta ja tehtävästä toiseen, luoda johtajien verkostoja ja siten kasvattaa monipuolisia valtionhallinnon kokonaisuuden ymmärtäviä johtajia. Sitä, ollaanko tähän tavoitteeseen päästy, voidaan numeroiden valossa lähestyä monelta eri kantilta. Voidaan tarkastella esimerkiksi ansioiden kehitystä, virastojen ja tehtävien vaihtotiheyttä tai tehtävien vaativuuden kehitystä. Koska tehtävien vaativuutta koskeva tieto on aineistossa puutteellista, keskitytään tässä tarkastelemaan johtajien ansiokehitystä ja liikkuvuutta hallinnonalojen, virastojen ja tehtävien välillä.

Kuviosta 5 nähdään kurkseittain keskimääräinen kuukausiansio vuosien 2006 – 2015 joulukuussa ja 2016 kesäkuussa. Kuviossa on merkitty kunkin kurssin jänelle nelikulmiolla vuosi, jona kyseinen kurssi alkoi. Kuvion perusteella näyttäisi siltä, että ainakaan yksikäsitteisesti ei voida sanoa, että kurssin käymisellä olisi tällä tarkastelujaksolla ollut suora vaikutus ansiokehitykseen.

Kuvio 5. Tulevaisuuden johtajat -kurseille osallistuneiden ansiokehitys vuosina 2006 - 2016



Kurssien välillä ajanjakson alussa vallinneet palkkaerot ovat pysyneet pääosin samoina. Kurssilaisten ansiot ovat nousseet tarkasteluperiodin aikana keskimäärin noin 60 prosenttia, joka tarkoittaisi vuositasolle vietyä noin 5 prosentin palkankorotusta joka vuosi. Tämä kertoo osaltaan ohjelmaan osallistuneiden selkeästä urakehityksestä.

Kurssin tavoitteena on ollut potentiaalisen ylimmän johdon tunnistamisen ja motivoimisen lisäksi kannustaa osallistujia ammatilliseen liikkuvuuteen eli kerryttämään kokemusta valtionhallinnosta mahdollisimman laaja-alaisesti.

Liikkuvuudesta puhuttaessa on syytä erottaa puolustusvoimien, rajavartiolaitoksen, poliisin ja ulkoasiainhallinnon (myöhemmin karriäärijärjestelmien) henkilöt muista, koska kyseisissä organisaatioissa urajärjestelmät poikkeavat selkeästi muusta valtionhallinnosta. Lisäksi on mielenkiintoista erottaa ministeriössä kurssin alkaessa olleiden liikkuvuus, joten tarkastelemme kolmen eri ryhmän liikkuvuutta.

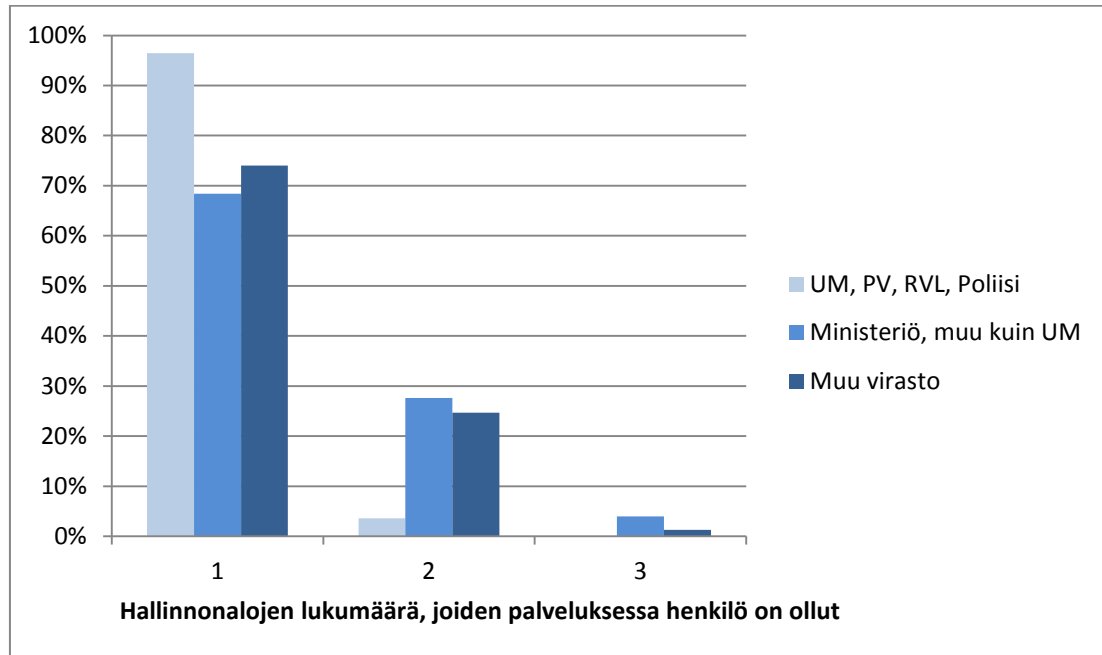
Kurssin alkamisajankohtana muun ministeriön kuin ulkoministeriön palveluksessa olleita oli 76, karriäärijärjestelmissä olleita oli 28 ja muiden virastojen palveluksessa olleita oli 77 henkilöä.

Liikkuvuutta kuvataan tässä yhteydessä sillä, kuinka monella eri hallinnonalalla, eri virastossa ja eri tehtävässä henkilöt ovat toimineet 10 vuoden tarkastelujakson aikana. Tehtävien lukumäärällä tarkoitetaan tässä erilaisia virasto & nimike –yhdistelmiä.

Esimerkiksi jos henkilö on toiminut samalla nimikkeellä kahdessa eri virastossa, tehtävien lukumääräksi tulee kaksi.

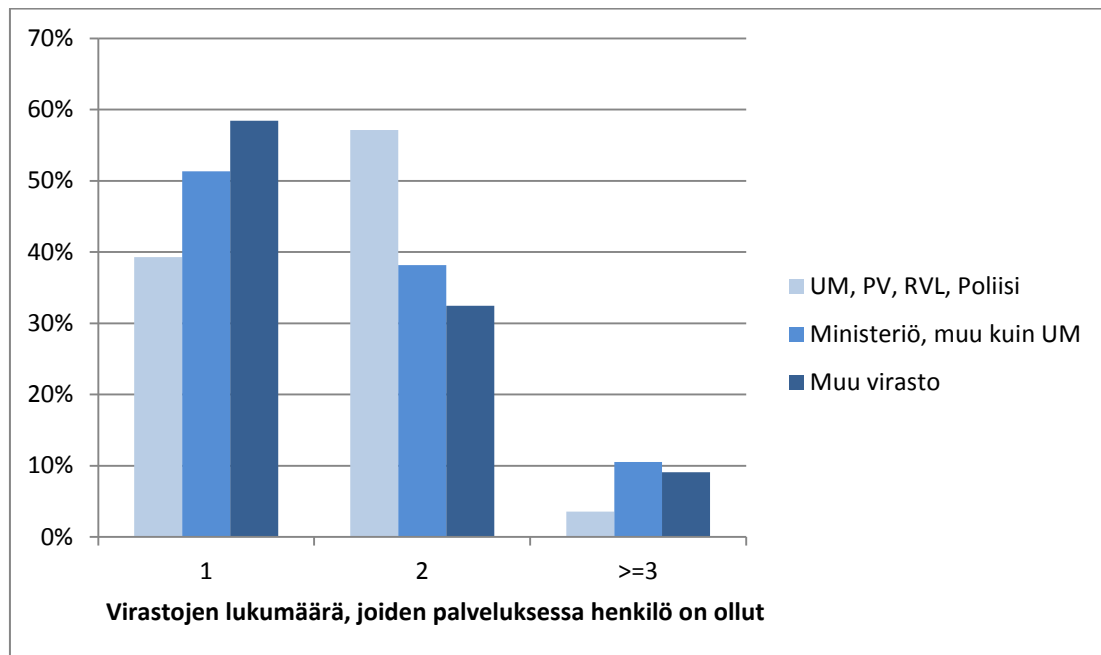
Kuviosta 6 nähdään, että (odotusten mukaisesti) yhtä poikkeusta lukuun ottamatta karriäärjärjestelmien henkilöstö on pysynyt omalla hallinnonalallaan. Myös kahdessa muussa ryhmässä valtaosa, noin kolme neljäsosaa, on ollut koko tarkastelujakson samalla hallinnonalalla. Merkittävää eroa ”ministeriöläisten” ja muiden välillä ei ole nähtävissä hallinnonalalta toiselle liikkuvuudessa.

Kuvio 6. Liikkuvuus hallinnonalalta toiselle



Virastojen välillä on luonnollisesti enemmän liikkuvuutta kuin hallinnonalojen välillä. Kuviosta 7 nähdään, että karriäärjärjestelmissä kurssin alkaessa olleet ovat vaihtaneet virastoa useammin kuin muun ministeriön tai muun viraston palveluksessa olleet. Merkittävää eroa ei ole nähtävissä ”ministeriöläisten” ja muiden välillä. Tarkastelussa on hyvä muistaa karriäärjärjestelmien jakauman selittyvän hyvin pitkälti sillä, että ulkoasiainhallinnossa edustustot lasketaan eri virastoksi kuin työskentely kotimaassa. Liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä kuviosta ei siis tule tehdä.

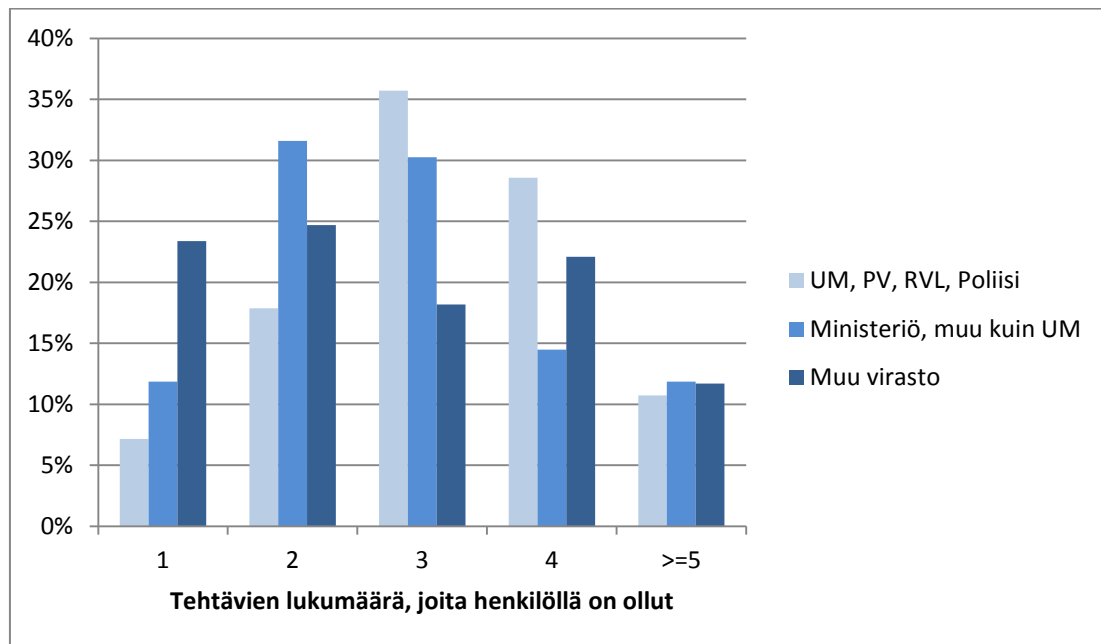
Kuvio 7. Liikkuvuus virastosta toiseen



Tehtävien lukumääriä tarkasteltaessa nähdään, että karriäärijärjestelmissä tehtäväkierto on muuhun valtionhallintoon verrattuna nopeampaa. Karriäärijärjestelmien henkilöistä 75 % on työskennellyt kolmessa tai useammassa eri tehtävässä tarkastelujakson aikana, kun vastaava määrä ”ministeriöläisillä” on 57 % ja muilla 52 %.

Kuviosta 8 havaitaan myös, että ”ministeriöläisille” tyypillisin tehtävien lukumäärä on 2-3. Reilusti yli puolet (62 %) on toiminut kahdessa tai kolmessa tehtävässä, kun muiden virastojen palveluksessa olleiden tehtävien määrässä on enemmän hajontaa. Mielenkiintoinen huomio on sekin, että lähes neljännes ministeriöiden ja karriäärijärjestelmien ulkopuolella työskennelleistä henkilöistä on pysynyt koko tarkastelujakson ajan samassa tehtävässä.

Kuvio 8. Liikkuvuus tehtävästä toiseen



Edellä tehty liikkuvuuden tarkastelu on kovin yksipuolinen. Siinä lähtökohdaksi otetaan se, että yhtenäisempi valtiotyönantaja syntyy siten, että useampi henkilö siirtyy hallinnonalalta toiselle tai virastosta toiseen. Tämä ei kuitenkaan ole yhtenäisyyden lisäämisen ainoa keino. Yhtenäisyyttä voi yhtä lailla olla henkilöstön joustavampi käyttö siten, että virallinen työnantaja ei muutu, tai useampien valtionhallinnon organisaatioiden yhteistyönä tehtävät projektit. Näitä ilmiöitä ei kuitenkaan pelkkien henkilöstötilastojen avulla ole mahdollista saada näkyviin, joten seuraavassa alaluvussa kuvataan haastatteluissa kerättyjä kurssille osallistuneiden kokemuksia ja näkemyksiä.

3 Teemahaastattelut

3.1 Haastateltavien valinta

Jotta numeerisessa tarkastelussa näkymättömiin jäävät vaikutukset saataisiin paremmin esille, on tässä selvityksessä lähestytty kurssille osallistuneita teemahaastattelun muodossa. Kurssin käyneiltä on jo aikaisemmin vuosina 2011 ja 2014 kysytty kurssin vaikuttavuudesta. Nyt tehtyjen haastatteluiden tarkoituksena on ollut täydentää edellisiä tuloksia, ja samalla havainnoida nouseeko esiin samoja teemoja kuin aikaisemmissa kyselyissä.

Haastatteluihin valittiin kuusi ohjelmaan osallistunutta, kolme vuoden 2016 pilottikurssilta, kaksi vuoden 2014 kurssilta ja yksi vuoden 2012 kurssilta. Haastateltavien valinnassa poimittiin osallistujia sekä ns. karriäärijärjestelmistä että ministeriöistä että virastoista. Raportin lähteistä löytyvät haastatellut ja haastatteluajat.

Haastatteluiden teemoissa seurattiin pitkälti samaa linjaa kuin aiemmissa selvityksissä. Teemat olivat

1. Tulevaisuuden johtajat –ohjelman vaikuttavuus ja hyöty
2. Konsernikulttuurin ja yhtenäisten toimintatapojen edistäminen
3. Valtionhallinnon johtajapolitiikka ja johtamisen tuki

Seuraavissa alaluvuissa esitetään tiivistetysti haastatteluissa esille nousseita asioita teemoittain. Haastateltavat olivat monin paikoin samoilla linjoilla kuin Himbergin vuonna 2014 toteuttamissa teemahaastatteluissa. Tämä on tietysti ymmärrettävää, koska harva asia on ehtinyt muuttua kahden vuoden aikana. Se kuitenkin antaa varmuutta siitä, että havainnot ovat tärkeitä, ja niiden huomioon ottaminen kannattaa ohjelman tulevaisuutta mietittäessä.

3.2 Tulevaisuuden johtajat –ohjelman merkitys ja hyöty

Himbergin raportin osassa 1 tarkastellaan ohjelman vaikuttavuutta ja hyötyä osioittain (Ohjelmaan valikoituminen, viestintä valtiovarainministeriön ja oman hallinnon välillä, kurssin oikea-aikaisuus ja urakehitys, ohjelmasta saatu palaute ja käsittely omassa organisaatiossa, jne.). Monet tämän raportin teemahaastattelujen havainnot ja kommentit seuraavat samaa linjaa, joten tässä yhteydessä ei ole koettu tarpeelliseksi jakaa havainnoita erikseen vastaaviin osioihin. Alla pyritään siis lyhyesti esittämään haastateltujen näkemyksiä ohjelman merkityksestä ja hyödystä.

Kun haastatteluissa kysyttiin mieleenpainuvimpia asioita kurssista, kaikissa haastatteluissa mainittiin erityisesti muiden osallistujien kanssa käydyt keskustelut. Kurssin arvo syntyy nimenomaan siitä, että eri hallinnonaloilta tulevat osallistujat käyvät keskusteluja, jotka synnyttävät hallinnonalarajat ylittäviä verkostoja. Nämä verkostot auttavat osallistujia ymmärtämään paremmin valtionhallinnon kokonaisuutta ja hahmottamaan niin sanottua isoa kuvaa oman sektorin ulkopuolelta.

Verkostojen avulla voi myös syntyä ikään kuin huomaamatta valtionhallinnon paljon kaipaamia säästöjä. Eräs haastateltu mainitsi kurssilla syntyneen verkoston saaneen aikaan merkittävän kustannussäästön, kun hänen edustamansa organisaatio pystyi

neuvomaan toista valtionhallinnon organisaatiota suuren kokoluokan hankinnan toteutuksessa.

Osallistujille oli myös jäänyt mieleen muihin samantyyppisiin koulutuksiin verrattuna poikkeuksellisen laadukkaat kurssisisällöt. Ohjelmassa on siis onnistuttu sekä valitsemaan oikeat ajankohtaiset teemat että tuomaan näihin teemoihin liittyen uusia ajattelutapoja ja oivalluksia osallistujille. Useampi haastateltava mainitsi saaneensa uusia näkökulmia kurssin sisältöjen kautta, ja palanneensa sisältöihin myös kurssin jälkeen. Kurssilla luentoja pitäneitä henkilöitä on myös käytetty kurssin jälkeen erään organisaation oman toiminnan kehittämässä.

Kurssin vaikutuksesta omaan johtamiseen oli erilaisia näkemyksiä. Kurssin ei välttämättä nähty tuoneen selkeitä osoitettavissa olevia muutoksia toimintatapoihin, mutta toisaalta kaikki haastateltavat kokivat saaneensa vähintään vahvistusta omille näkemyksilleen johtamisesta. Ajattelun ja asenteen muutoksia kurssi oli saanut aikaan, ja osa kertoi kurssin antaneen myös käytännön työkaluja johtamiseen. Esille nousi esimerkiksi 2016 kursseilla jaetut materiaalit lean ja agile -malleista, joihin osallistujat eivät todennäköisesti olisi tutustuneet ilman kurssia.

Kaikkiin kursseihin ei ole kuulunut henkilökohtaista arviointia eikä valmennusta. Haastatteluissa kuitenkin kiiteltiin paljon juuri näitä osioita ja koettiin niiden avanneen silmiä omaan tapaan toimia. Oli myös toiveita, että kurssin puitteissa tarjottaisiin henkilökohtaista valmennusta. Näitä toiveita on kuunneltu ja 2017 toteutuksessa on mukana myös henkilökohtaista valmennusta halukkaille.

Haastateltavat olivat käyneet kurssista vaihtelevasti keskustelua omassa organisaatiossa. Osa oli jalkauttanut kurssilla syntyneitä ideoita omaan organisaatioon, kun taas osa ei ollut käynyt kurssista keskustelua tai saanut palautetta muilta kuin omilta esimiehiltään. Kuten aiemmissakin selvityksissä on käynyt ilmi, tähän aspektiin voisi panostaa vielä enemmän, jotta kurssi hyödyttäisi organisaatioita ja koko valtionhallintoa laajemminkin.

Kurssin valintaprosessista oli moninaisia mielipiteitä. Yhtäältä nykyistä mallia pidettiin toimivana ja toisaalta siinä nähtiin myös ongelmia. Nykyisen mallin yhdeksi ongelmakohtaksi koettiin, että ministeriö saattaa suosia omia johtajiaan virastojen johtajien kustannuksella. Osa haastatteluista oli itsenäisesti päättänyt hakeutua kurssille, osaa oli ehdotettu muiden toimesta. Useampi haastateltu oli sitä mieltä, että jonkunlainen selkeämpi ”headhuntauks” esimerkiksi VM:n toimesta voisi olla hyvä tapa saada kurssille sopivimmat henkilöt.

Moni nosti esille kurssin osallistujien samankaltaisen aseman ja kokemuspohjan tärkeyden. Kokemattomat johtajat eivät välttämättä pysty osallistumaan samalla tasolla keskusteluun kuin laaja-alaisen näkemyksen omaavat kokeneemmat johtajat. Iän ja (johtaja)kokemuksen ei ole pakko kulkea käsi kädessä, mutta käytännössä näin usein on. Siksi on haastavaa sovittaa yhteen osallistujien laaja-alainen kokemus ja haastatteluissa esille noussut ehdotus ohjelman osallistujien nuorennusleikkauksesta.

Ohjelmaan valikoituvien nuorennusleikkaus on noussut esille aiemminkin, esimerkiksi johtajapolitiikan arviointiraportissa (Vartiainen, Temmes & Similä, 2011). Jotkut ovat kokeneet, että valinta tulevaisuuden johtajat –ohjelmaan on keino palkita kokemattomia johtajaa kun muita keinoja ei enää ole. Tämän kritiikin juuret lienevät ohjelman nimessä, jonka voi tulkita kahdella tavalla.

3.3 Konsernikulttuurin ja yhtenäisten toimintatapojen edistäminen

Tulevaisuuden johtajat –ohjelmaa pidettiin poikkeuksetta onnistuneena tapana luoda yhteishenkeä yli hallinnonalarajojen ja ymmärrystä koko valtiokonsernin kokonaisuudesta. Siilojen purkamiseksi tarvittaisiin kuitenkin useampien mielestä radikaalimpia toimenpiteitä, kuten budjetointiprosessin muuttaminen tai ministeriöiden määrän harventaminen.

Monen haastatellun mielestä konsernikulttuurin luomiseksi tarvittaisiin koko valtionhallinnon yhteisiä alustoja, joissa jaettaisiin tietoa esimerkiksi erilaisista kokeiluista ja hyvistä toimintatavoista. Nykymuodossaan virastojen itsenäisyys johtaa siihen, että moni johtaja joutuu yhtenäisten toimintatapojen puuttuessa käyttämään aikaansa hallinnollisten asioiden ratkaisemiseen sen sijaan, että aika käytettäisiin varsinaisen toiminnan johtamiseen.

Eräs haastateltu toi esille, että virastoista saattaa puuttua kunnollinen näkemys valtiokonsernista kokonaisuutena. Samassa yhteydessä mainittiin, että Tulevaisuuden johtajat –ohjelman puitteissa vierailu valtiovarainministeriöön toisi ymmärrystä siihen, mitä valtiovarainministeriössä käytännössä tehdään koko valtionhallinnon yhtenäisten toimintatapojen edistämiseksi.

Liikkuvuutta virastojen ja hallinnonalojen välillä pidettiin yleisesti kannatettavana asiana, mutta vaikeana toteuttaa. Liikkuvuutta tapahtuu kyllä organisaation tai hallinnonalan sisällä, mutta muihin organisaatioihin tai muille hallinnonaloille vähemmän. Yhtenä syynä on se, että arjen järjestelyihin on vaikea löytää aikaa. Toinen haastateluissa mainittu arkinen liikkuvuuden haaste on se, että ulkopuolelta tulevalle on haastavampaa löytää mielekkäitä tehtäviä kuin organisaation toimintaa jo hyvin tuntevalle.

Tulevaisuudessa etenkin valtionhallinnon ylimmältä johdolta kaivataan monipuolista kokemusta eri tehtävistä ja eri hallinnonaloilta. Nähtiin, että pelkästään vapaaehtoisuuteen perustuva liikkuvuus ei välttämättä tuota toivottuja tuloksia, vaan tarvittaisiin vahvoja kannustimia monipuolisen kokemuksen kerryttämiseen. Kannustimien lisäksi pitäisi myös olla helposti saatavilla tukea toiselle hallinnonalalle siirtymistä harkitsevalle johtajalle.

3.4 Valtionhallinnon johtajapolitiikka ja johtamisen tuki

Useammassa haastattelussa toivottiin Tulevaisuuden johtajat –ohjelman tueksi muitakin kaikille hallinnonaloille yhteisiä valmennuksia ja tilaisuuksia. Erityisesti sellaiset yhteiset tapahtumat, joissa ei niinkään kouluteta osallistujia vaan pidetään ajan tasalla valtionhallinnon kokonaisuudesta ja nostetaan esille ajankohtaisia haasteita ja mahdollisuuksia, saivat kannatusta. Tässä yhteydessä mainittiin maanpuolustuskurssin käyneille järjestettävät kuukausittaiset ajankohtaistapahtumat, joita on pidetty onnistuneena tapana ylläpitää verkostoja ja keskusteluyhteyttä. Jotain saman tyyppistä voisi harkita tulevaisuuden johtajat –ohjelman käyneille.

Tällaisen hallinnonalojen yhteisen toiminnan mainittiin vievän ajattelumaailmaa siihen suuntaan, että tehtävien hakeminen oman organisaation ulkopuolelta on tavallista ja hyväksyttävää. Nykyisin moni ei välttämättä uskalla sanoa hakevansa töitä muualta, koska kokee sen epäluottamuslauseena nykyistä työnantajaansa kohtaan.

Haastatteluissa nousi esille myös yksittäisiä kehittämissuhteita johtajapolitiikkaan. Yksi ehdotuksista oli johtamissopimusten jalkauttaminen myös ylintä johtoa alemman portaan johtajille. Vuonna 2016 noin puolella valtionhallinnon ylimmästä johdosta oli johtamissopimus. Samassa yhteydessä ehdotettiin johtamissopimusten sisältöjen modernisointia ja läheisempää yhteyttä toiminnan aitoon ohjaamiseen. Haastateltu koki, että johtamissopimukset nykyisellään eivät välttämättä palvele tuloksellisuuden ja toiminnan kehittymistä parhaalla mahdollisella tavalla.

Eräässä haastattelussa kritisoitiin ylimmän johdon virkojen määräaikaista. Tähän liittyen ehdotettiin, että määräaikaisten määrä pitäisi rajoittaa yhteen, jotta syntyisi enemmän liikkuvuutta. Koettiin, että koko määräaikaisten idea katoaa, jos sama henkilö hoitaa tehtävää useita kausia putkeen. Tällöin tehtävä voisi yhtä hyvin olla vakinainen. Määräaikaisten toivottiin myös yhdistettävän selkeämpiä mekanismeja ja tukea paluulle ”alaspäin” ylimmän johdon virasta.

Johtajien tueksi toivottiin yhteistä alustaa, jossa jaettaisiin koko valtionhallinnon johdolle sama, ajantasainen faktatietopohja päätöstentien tueksi. Tällaiseen alustaan voisi yhdistää monenlaisia toiminnallisuksia, joista haastatteluissa esille nousivat vuorovaikutteinen viestintä johdon tueksi ja mentoripankki. Mentoripankkiin voisivat liittyä mentoreiksi kokeneemmat valtionhallinnon johtajat, ja nuoremmat johtajat voisivat poimia itselleen sopivan mentorin sparraamaan omaa urakehitystä ja ymmärrystä valtionhallinnosta. Yhteinen alusta mahdollistaisi nykyistä paremmin vuorovaikutteisen viestinnän, jota moni haastateltu kaipasi.

4 Johtopäätökset

Tulevaisuuden johtajat –ohjelma on kohta kymmenvuotisen historiansa aikana onnistunut luomaan valtionhallinnon ylimpään johtoon ja ylimmän johdon alaisuuteen yli kaksisataa johtajaa kattavan verkoston. Tämän ja aikaisempien selvitysten perusteella verkostoon kuuluvat johtajat ovat monipuolisen kokemuksen omaavia, valtionhallinnon kokonaisuuden hyvin ymmärtäviä ammattilaisia johtajia, joiden varaan valtionhallinnon palvelut on hyvä laskea.

Luvussa 2 nähtiin osallistujien urakehityksen olleen ansioiden perusteella vauhdikasta. Liikkuvuudessa nähtiin selkeitä eroja ns. karriäärijärjestelmien, ministeriöiden ja virastojen välillä. Karriäärijärjestelmien selkeää ”uraputkea” ja tehtäväkiertoa ei voida sellaisenaan soveltaa koko valtionhallinnossa, mutta siinä on elementtejä, joita voisi hyödyntää muuallakin valtionhallinnossa.

Ohjelmaan on sen tavoitteiden mukaisesti osallistunut miehiä ja naisia tasavertaisesti, ja ohjelman aikana naisten osuus valtionhallinnon ylimmässä johdossa on kasvanut. Tätä ei tuki voida osoittaa ohjelman ansioksi, mutta kenties ohjelmalla on ollut oma pieni osansa tasa-arvon edistämiseksi ylimmässä johdossa.

Teemahaastatteluissa toistuivat monin paikoin saman suuntaiset ehdotukset, havainnot ja huomiot kuin vuoden 2014 teemahaastatteluissa. Samojen havaintojen ja ehdotusten toistuminen antaa lisävahvistusta sille, että ohjelma on onnistunut kokonaisuus, joka kaipaa vielä tuekseen muita uudistuksia valtionhallinnon johtajapolitiikassa käytännön tasolla.

Valtiovarainministeriöllä on ohjelman myötä syntyneen verkoston avulla erittäin hyvät mahdollisuudet edistää hallinnonalojen rajat ylittävää yhteistyötä. Verkostoon kuuluvilla johtajilla on aito halu tuottaa mahdollisimman hyviä palveluja kansalaisille, eikä hallintoa hallintoa itseään varten.

Lähteet

Himberg, J. (2014). *Tulevaisuuden johtajat –ohjelman arviointi*.

Lintamo, M. (2013). *Tulevaisuuden johtajat –ohjelmaan osallistuneet tilastojen valossa*.

Temmes, M., Vartiainen, P. & Similä, A. (2011). *Tulevaisuuden johtajat – valtion johtajapolitiikan arviointiraportti*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 7/2011.

Haastattelut

Henkilöstöpäällikkö Mari Anttikoski, Työ- ja elinkeinoministeriö, 9.11.2016

Eversti Jarmo Vainikka, Rajavartiolaitos, 17.11.2016

Osastopäällikkö Harri Sarvanto, Suojelupoliisi, 17.11.2016

Poliisijohtaja Jyrki Wasastjerna, Poliisihallitus, 21.11.2016

Ylijohtaja Tapio Kosunen, Opetus- ja kulttuuriministeriö, 25.11.2016

Pääjohtaja Kirsi Karlamaa, Viestintävirasto, 16.12.2016