



Tulevaisuuden johtajat -ohjelman arviointi

Janina Himberg

22.1.2014

SISÄLTÖ

JOHDANTO	3
VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT	4
OSA I	6
1 TULEVAISUUDEN JOHTAJAT -OHJELMAN VAIKUTTAVUUS JA HYÖTY.....	6
1.1 Ohjelmaan valikoituminen, viestintä valtiovarainministeriön ja oman hallinnon välillä	6
1.2 Kurssin oikea-aikaisuus ja urakehitys	7
1.3 Ohjelmasta saatu palaute ja käsittely omassa organisaatiossa	8
1.4 Tulevaisuuden johtajat -ohjelman hyöty ja vaikutukset johtamiseen.....	9
1.5 Mitä ohjelmasta jäi omaan organisaatioon vietäväksi?	14
1.6 Työ- ja muut vaikutukset: energiaa, vuorovaikutusta ja verkostoitumista	15
1.7 Tulevaisuuden johtajat -ohjelma muiden johtamisohjelmien joukossa - miten eroaa?	18
1.8 Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa koskevia sisällöllisiä kehittämisehdotuksia	18
1.8.1 Yksityinen sektori vs. julkinen sektori	18
1.8.2 Hyvinvointisisältöä lisää – Firstbeat-mittaus osaksi Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa? ..	18
1.8.3 Johtajaresurssin hyödyntäminen	19
1.8.4 Työmarkkinajärjestöt ja yt-menettely	19
1.9 Johtopäätöksiä Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta.....	19
OSA II	21
2 MILLAISTA TUKEA JOHTAMISEEN TARVITAAN?	21
2.1 Mitä Tulevaisuuden johtajat -ohjelman jälkeen?	21
2.2 Valtionhallinnon johdon tuki - toiveet ja odotukset	23
2.3 Ministeriöt vs. muut valtionhallinnon organisaatiot	25
OSA III – TAUSTAA TULEVAISUUDEN JOHTAJAT -OHJELMALLE	26
3 URA VALTIONHALLINNOSSA JA VALTION JOHTAJAPOLITIikka	26
3.1 Urasuunnittelu, urapolut ja liikkuvuus valtionhallinnossa	26
3.2 Rekrytointimenettely ja johtajapolitiikka.....	29
3.3 Johtajapolitiikan viimeaikaisten uudistusten vaikutukset.....	32
LOPUKSI.....	34
LÄHTEET	35
LIITE 1 HAASTATTELUT	36
LIITE 2 WEBROPOL-KYSELYLOMAKE	37

JOHDANTO

Tämän arvioinnin keskeisenä tavoitteena on tuottaa tietoa viiteen ensimmäiseen Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan osallistuneiden näkemyksistä koskien ohjelman vaikuttavuutta ja merkitystä sekä hyötyä johtamistehtävän menestyksekkääseen hoitamiseen. Arviointiraportissa selvitetään myös ohjelmaan osallistuneiden näkemyksiä valtiokonsernin ja valtionhallinnon urakehittymismahdollisuuksista sekä johtajapolitiikasta. Raportissa ei ole pyritty tieteelliseen tutkimukseen, vaan se on luonteeltaan sisäinen arviointi, jota voidaan käyttää Tulevaisuuden johtajat -ohjelman ja valtiokonsernin johtajapolitiikan kehittämisen työkaluna. Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa on kehitetty joka vuosi kurssilaisilta saadun palautteen perusteella, joten osa raportoiduista havainnoista voi olla sellaisia, joiden osalta ohjelmaa on jo muutettu.

Tulevaisuuden johtajat -ohjelman tavoitteiksi on asetettu muun muassa:

- uudistaa valtiokonsernin toimintatapoja ja johtamiskulttuuria
- edistää osanottajien kasvamista entistä vaativampiin johtamistehtäviin
- edistää valtionhallinnon verkottumista
- parantaa osaltaan valtionhallinnon toiminnan vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta.

Aineistonkeruu on toteutettu kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe koostui Webropol-kyselynä suoritetusta kyselytutkimuksesta, jonka valtiovarainministeriö lähetti syyskuussa 2013 kaikille 1.-5. Tulevaisuuden johtajat -ohjelmiin osallistuneille, yhteensä 130 johtajalle. Kyselytutkimusaineistoa kerättiin syys-lokakuussa 2013 ja vastauksia saatiin 55 johtajalta vastausprosentin ollessa 42,3.

Toisessa vaiheessa viestintäpäällikkö VTM Janina Himberg HAUS kehittämiskeskus Oy:stä toteutti teemahaastattelut 19 johtajalle. Valtiovarainministeriö valitsi haastattelun kohderyhmäksi alun perin 3-5 osallistujaa joka kurssilta ja haastattelut pyrittiin valitsemaan mahdollisimman edustavasti niin, että eri hallinnon tasot ja alueellisuus tulevat huomioiduiksi. Tällä haluttiin varmistaa tulosten luotettavuus ja sovellettavuus. Haastattelut toteutettiin loka-marraskuun aikana Turussa ja Helsingissä, yksi haastattelu toteutettiin videovälitteisesti. Haastattelut tallennettiin ja ne on analysoitu asiakokonaisuuksittain. Tähän raporttiin otetuista lainauksista on haastattelujen osalta poistettu täyte- ja murre sanoja sekä muita selkeitä tunnistetietoja, jotka olisivat saattaneet paljastaa haastattelun henkilöllisyyden. Osa lainauksista on Webropol-kyselyn avoimista vastausosioista. Joissain lainauksissa on yhdistelty saman vastaajan useampia kommentteja tai lyhennetty vastausta hieman. Lainausten asiasisältö on kuitenkin pyritty säilyttämään mahdollisimman täsmällisenä. Haastateltavat ja haastatteluajat on listattu raportin lopussa (Liite 1). Webropol-kyselylomake on liitteessä 2.

Tässä arviointiraportissa kumpikin aineisto on yhdistetty temaattisiin kokonaisuuksiin, jotka noudattelevat osin Tulevaisuuden johtajat - valtion johtajapolitiikan arviointiraporttia (Temmes, Vartiainen & Similä 2011).

Tämä raportti on jaettu kolmeen osaan:

I Tulevaisuuden johtajat -ohjelman vaikuttavuus ja hyöty

II Millaista tukea johtamiseen tarvitaan?

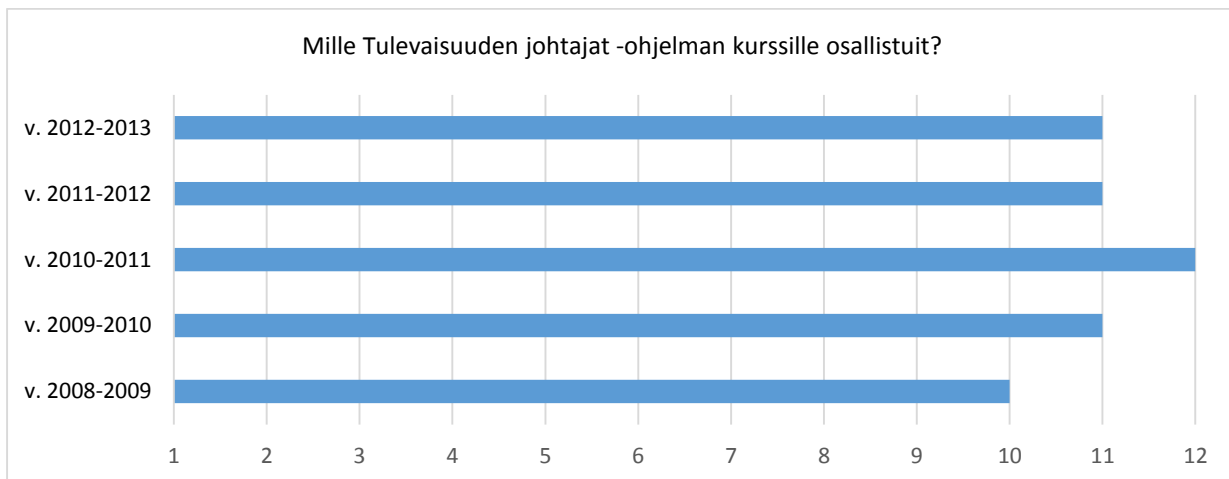
III Taustaa Tulevaisuuden johtajat -ohjelmalle: Ura valtionhallinnossa ja valtion johtajapolitiikka

Ensimmäisen osan lopuksi esitetään tiivistetysti johtopäätöksiä tähänastisista ohjelmista sekä muutamia tutkimuksessa esiin nousseita kehittämisajatuksia tulevia ohjelmakausia ajatellen. Toisessa osassa käsitellään vastaajien ilmoittamia tarpeita johtamisen tukemiseen sekä heidän odotuksiaan VM:n johdon tukitoimintoa kohtaan. Kolmas osa on luonteeltaan Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa taustoittavaa. Sen tarkoituksena onkin lähinnä pääpiirteissään raportoida vastaajien näkemyksiä esimerkiksi valtionhallinnon johtajapolitiikasta, urakehityksestä sekä johdon valintaperusteista niiltä osin kuin aihetta käsiteltiin tutkimusaineistossa.

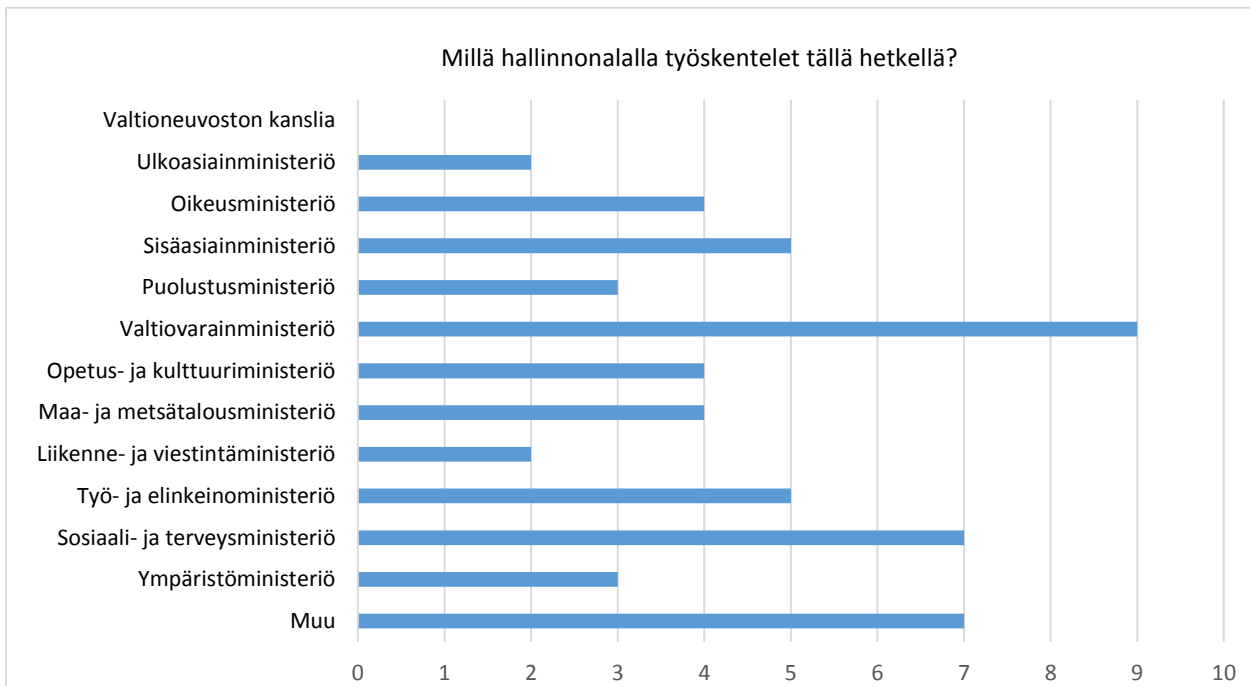
Suurin osa haastatelluista mainitsi vastanneensa Webropol-kyselyyn. Vastausten anonyymiyden vuoksi kyselyaineistoa ei voi yhdistää haastatteluvastauksiin vastaajakohtaisesti. Kiitos työmarkkina-analyytikko Mikko Lintamolle (VM) muutamista eri vuosikursseihin liittyvistä tilastotiedoista. Kaavioissa x-akselilla näkyvät numerot ovat vastaajien lukumääriä. Sivulla 12 esitetty vastausjakauma on tehty Matlab-ohjelmalla.

VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT

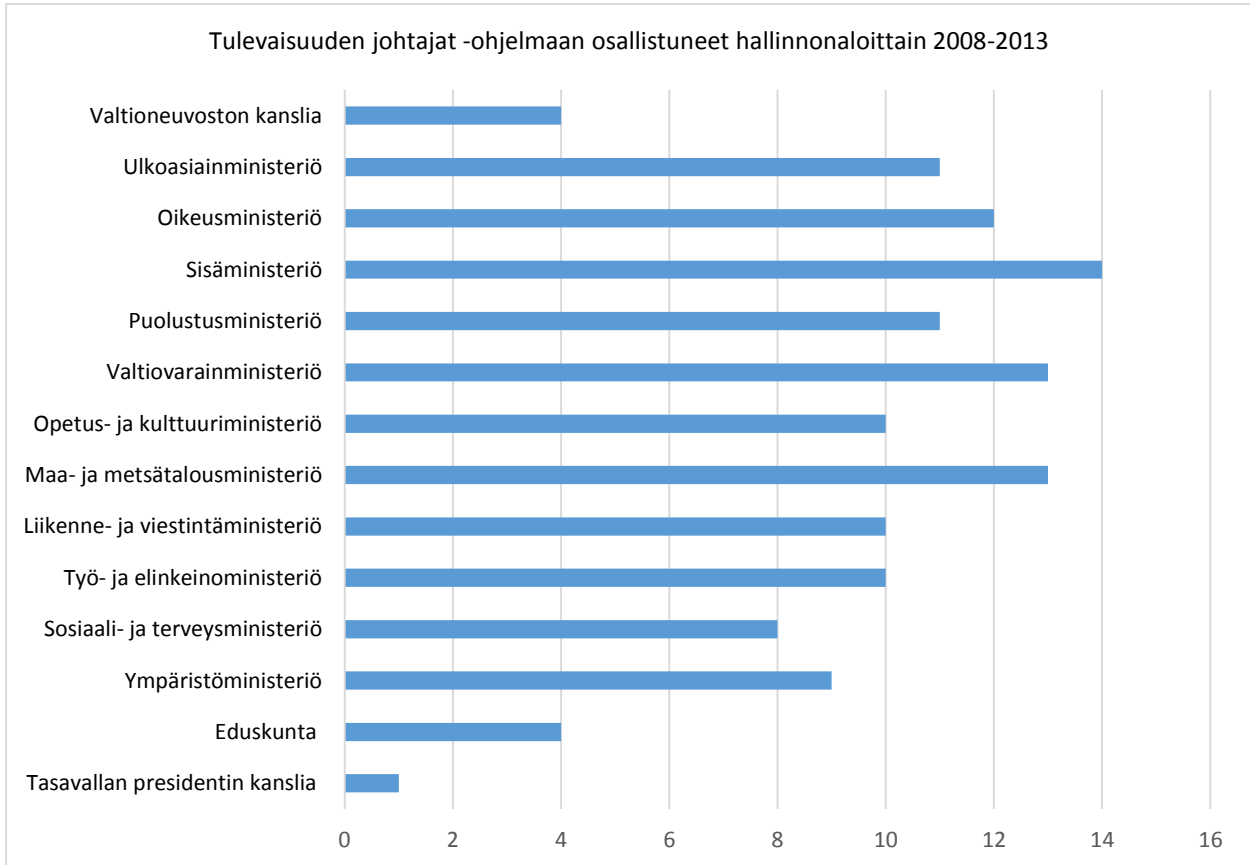
Webropol-kyselytutkimuksen kurssikohtainen vastaajamäärä oli melko tasainen. Myös haastatelluissa eri kurssit olivat melko tasaisesti edustettuina, jokaisesta vähintään kolme haastateltua.



Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan osallistuneista 53 % on ollut naisia ja 47 % miehiä. Webropol-kyselyyn vastanneiden jakauma, 60 % naisia ja 40 % miehiä, vastasi suurin piirtein kurssilaisten jakaumaa. Haastatelluista 7 (37 %) oli naisia ja 12 (63 %) miehiä eli miehet olivat suhteessa hieman yliedustettuina tässä ryhmässä. Vastaajien hallinnonaloja tarkasteltaessa erot nousevat suuremmiksi kuin kurssikohtaisten vastaajien määräerot. Valtiovarainministeriön rooli kurssin järjestäjänä nousee selkeästi esiin, ja sen hallinnonalan vastaajia on eniten. Vastausjakaumaa ei voi suoraan verrata kurssien osallistujajakaumaan hallinnonaloittain, eikä siitä pysty juurikaan päättelemään mitään eri hallinnonalojen aktiivisuudesta, koska hallinnonalojen kiintiöt ja kokonaisosallistujamäärä ovat vaihdelleet hieman vuosittain.



Alla olevassa kuvassa näkyy yhdistettynä kaikkien viiteen ohjelmaan osallistuneiden hallinnonalaja-kauma.



OSA I

1 TULEVAISUUDEN JOHTAJAT -OHJELMAN VAIKUTTAVUUS JA HYÖTY

1.1 Ohjelmaan valikoituminen, viestintä valtiovarainministeriön ja oman hallinnonalan välillä

Vastaajat päätyivät Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan vähän eri teitä, riippuen hieman vuosikursista, tehtävänimikkeestä sekä asemasta ja organisaatiosta. Pääpiirteissään reitit voi jakaa kahteen ryhmään:

- 1) osallistujan organisaatiossa oli avoin haku ja hän tuli valituksi hakemuksensa perusteella ensin oman organisaationsa ja myöhemmin hallinnonalan ehdokkaaksi
- 2) osallistujan esimies, johtoryhmä tai muu ylempi taho esitti osallistujalle, että hän voisi olla hyvä ehdokas ohjelmaan / johtoryhmä tai muu vastaava taho oli sisäisesti valinnut osallistujan suoraan ko. organisaation edustajaksi.

Osalla vastaajista oli jonkinlainen käsitys siitä, miten viesti kurssista on tullut valtiovarainministeriöstä omalle hallinnonalalle. Melko moni kuitenkin sanoi, ettei hänellä ollut juurikaan käsitystä valintaprosessista: hänelle vain kerrottiin, että tällainen ohjelma on haussa tai hänelle ilmoitettiin, että hänet on katsottu omassa organisaatiossaan sopivaksi edustajaksi.

" (--) olin kauhean iloinen siitä, että mut oli pantu ensimmäiseksi siinä listassa, meitä useampi siihen pantiin (--) saati sitten kun mä kuulin, että (--) ministeriössä mä olin kans ollut (--) ensimmäisten joukossa ja mä jo koin sen hirveän positiivisena, ja olin kyllä sit tosi onnellinen..., mä en olis uskonut ollenkaan, et mä pääsen tälle kurssille, se oli tosi niin kuin lottovoitto (--) "

"Kun tulin valituksi koin, että se oli "etuoikeus", että sinne pääsi (--) Sitoutuminen [osallistumiseen, läsnäoloon, ennakkotehtäviin] on tärkeää."

"Haluaisin ajatella, että meidät oli valittu tulevaisuuden johtajapotentialin perusteella, mutta mietin kurssin aikana joidenkin osallistujien ikää ja niitä perusteita miksi joku ministeriö on päättänyt lähettää juuri ko. henkilön. Olen todella iloinen, että tällainen TJ-ohjelma on luotu. Onnittelten järjestäjiä, erittäin ammattitaitoisesti järjestetty. Oli erittäin kiva huomata, että kuulun itse johtajapotentialiin ja huomasi, että nyt on kyllä panostettu!"

Eri hallinnonaloilla oli eroja siinä, miten ylhäältä ohjautuvasti ja ennakoiden uraa suunnitellaan. Tietyissä organisaatioissa pidettiin itsestään selvänä, että ylempänä joku katsoo asianmukaisesti mitä kenellekin kuuluu, minkälaista urakehitystä on odotettavissa ja ikään kuin sijoittelee ihmisiä koulutukseen sen mukaan. Monissa organisaatioissa taas ei tunnustettu varsinaista urasuunnittelua lainkaan, ja etenemisen tai kouluttautumisen kerrottiin jäävän pitkälti työntekijän oman motivaation ja kiinnostuksen varaan. Muutama mainitsi, että tiesivät jonkun, joka oli ollut Tulevaisuuden johtajat -kurssilla ja innostuivat, koska ohjelmakokonaisuutta oli kovasti kehitetty.

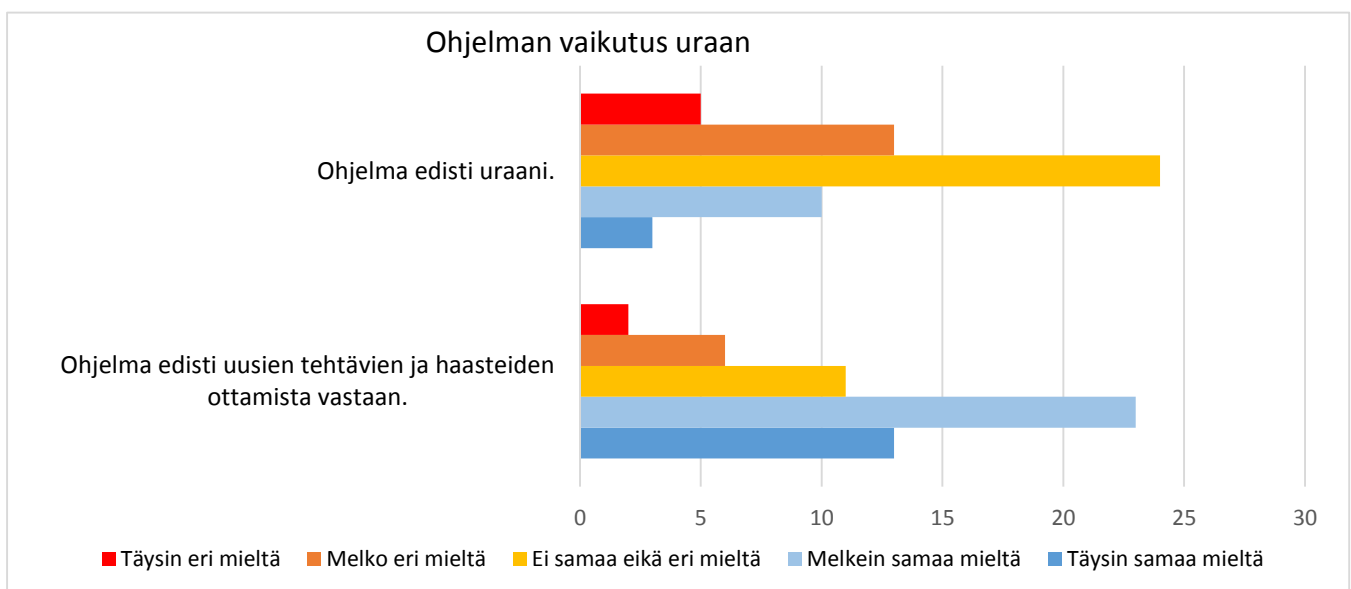
Joillain hallinnonaloilla oli käytäntönä, että osa paikoista kuuluu ministeriölle ja osa esim. aluevirastoille, mutta joillain hallinnonaloilla pääsääntönä oli se, että ministeriön johtajat ovat etusijalla paikkoja täytettäessä. Osassa organisaatioista kerrottiin olevan hyvinkin tarkkaan ja pitkälti etukäteen

selvillä, keitä kurssille esitetään. Toisaalta joissain organisaatioissa ei ollut ollut kovin suurta kiinnostusta kurssia kohtaan, mitä osallistuneet ihmettelivät suuresti. He olivat kuitenkin tästä samalla iloisia, koska olivat oman kertomansa mukaan ehkä juuri siksi itse päässeet kurssille.

1.2 Kurssin oikea-aikaisuus ja urakehitys

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että kurssi tuli heille sopivaan aikaan. Monet olivat siirtyneet tai siirtymässä uusiin tehtäviin. Toiset kokivat uransa olevan muuten juuri sellaisessa vaiheessa, että kun miltei kaikki muut tarjolla olleet johtamiskurssit oli läpikäyty tai tiedot hankittu muuta kautta, niin nyt oli hyvä saada vähän toisenlaista koulutusta. Vain muutamalla vastaajalla olisi ollut jokin vaihtoehtoinen koulutusohjelma (esimerkiksi JET, MBA, VALTIO-JOKO), jos hän ei olisi päässyt Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan. Suurin osa sanoi, että he olivat kiinnostuneita nimenomaan tästä koulutuksesta. Osa vastaajista kävi samaan aikaan tai oli juuri käynyt jonkun HAUSin johtamisohjelman tai vastaavan kaupallisen ohjelman. Tämä vaikutti jonkin verran myös Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan kohdistuneisiin odotuksiin: tältä ohjelmalta ei kaivattu niinkään ”perusjohtamisoppia” tai esimiestaitoja, vaan nimenomaan laajempaa näkökulmaa valtionhallinnon johtamiseen ja valtiotuhallinnon kokonaistehtäväkenttään sekä tulevaisuuden näkyymiin.

Tulevaisuuden johtajat -ohjelman vaikutuksesta urakehitykseen monet totesivat, että he eivät usko sen vaikuttaneen mitenkään tai eivät pysty arvioimaan asiaa, koska ”ei valtiolla voi juurikaan suunnitella uraa”. Muutama vastaaja kuitenkin totesi, että vaikka eivät näe suoraa yhteyttä urakehitykseen, niin ”ei siitä varmaankaan haittaa ole, että CV:ssä näkyy kurssin käyminen”. Muutama vastaaja koki, että Tulevaisuuden johtajat -kurssille osallistumisella ja sen suorittamisella pystyy viestimään myös oman organisaation sisällä kiinnostusta johtamistehtäviin. Eräs vastaaja totesi, että hänestä tuntuu, että joitain kollegoita saattaa jopa ärsyttää, että hän pääsi ohjelmaan. Hän itse kuitenkin koki valinnan meritoivaksi ja tarkoittavan urakehityksen kannalta, että esimiehet katsovat, että ”kaverilla on vielä toivoa”.



Kiinnostavaa kyllä ohjelman koettiin kuitenkin edistäneen uusien tehtävien ja haasteiden ottamista vastaan, ja reilu kolmannes haastatelluista olikin haastatteluhetkellä eri tehtävässä kuin ohjelmaan

osallistuessaan. Tämä vaikutus on haastattelujen pohjalta tulkittuna nimenomaan johtajien henkilökohtaiseen kokemukseen liittyvää. Moni totesi, ettei olisi välttämättä hakeutunut vaativampiin tehtäviin tai ei olisi ollut varmuutta hoitaa nykyistä tehtävää niin hyvin ilman Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta saatua osaamista ja johtajaidentiteetin vahvistumista. Eli voinee ajatella, että organisaatiotasolla ohjelma ei välttämättä toimi porttina tai automaationa uralla etenemiselle eikä varsinaisesti kehitä organisaation sisäistä urakiertoa, mutta se saattaa auttaa yksilötasolla henkilöitä rohkeasti hakeutumaan kiinnostaviin ja vaativampiin johtamistehtäviin myös oman ”kotiorganisaation” ulkopuolelle.

*”(--)[Tulevaisuuden johtajat -ohjelma] tuli **tosi** hyvään aikaan! Teen strategista johtamista ja tämä osui hyvin siihen (--) on aivan fantastinen ajatus, että eri hallinnonaloja törmäytetään näin, koska se laventaa sitä käsitystä, että miten valtion pitäisi synkronoida asioita yhteen”.*

Yksi kiinnostava kysymys ohjelman suhteen onkin se, ketä tai mitä ohjelman käyminen hyödyttää ja ketä tai mitä sen pitäisi hyödyttää. Vastaajajoukko jakaantui tässä oikeastaan kahteen ryhmään: osa puhui paljon henkilökohtaisesta kehittymisestä ja siitä, että kurssi oli heille henkilökohtaisesti ja ammatillisesti hyvin tärkeä ja yleissivistävä, osa taas nosti puheessaan esiin organisaatio- ja työnantajanäkökulman, jopa laajemman yhteiskunnallisen hyödyn.

Eräs kurssilainen kertoi yllä olevaan liittyen, että kurssilla oli korostettu, että se on hyvä referenssi uusien tehtävien hakemiseen ja saamiseen ja että ohjelma on arvostettu. Hän kuitenkin totesi, että ei ole pitkän harkinnan jälkeen hakenut uusia tehtäviä: hän ei pitänyt työnantajanäkökulmasta kovin reiluna, että heti olisi vaihtanut muualle, kun häneen on työntekijänä ja johtajana pantu resursseja. Urakiertoa käsitellään myöhemmin tässä raportissa (osa III), mutta tämän asian yhteydessä eräs toinen haastateltu toi esiin sen, että hänen nähdäkseen on ihan luonnollista, etteivät ministeriöt kannusta urakiertoon ja hakeutumaan muualle – eivät ne halua menettää erinomaista työntekijäänsä, eritoten jos ovat vielä satsanneet työntekijän koulutukseenkin.

1.3 Ohjelmasta saatu palaute ja käsittely omassa organisaatiossa

Tulevaisuuden johtajat -ohjelma kestää noin puoli vuotta, ja se vaatii niin osallistujalta kuin lähettävältä organisaatiolta melko paljon panostusta. Myös koulutusta edeltävä haku-, haastattelu- ja valmisteluprosessi vie noin puoli vuotta. Olikin yllättävää, että juuri kukaan haastateltu ei ollut saanut minkäänlaista palautetta ohjelman suorittamisesta. Eräs vastaaja totesi saaneensa yleisesti ottaen alaisiltaan palautetta parantuneesta johtamisesta, mutta pohti sen liittyvän luultavasti muihinkin johtamiskoulutuksiin ts. hän oli panostanut itsensä kouluttamiseen ja toimintatapojensa kriittiseen tarkasteluun.

”En mä pysty sanomaan sillä lailla, että jotkut mittarit näyttäis, että musta ois tullut parempi johtaja, mä ehkä itse kuvittelen niin (- -) voi olla, että olen tiukempi johtaja nyt, tai sillain sanotaan, että määrätietoisempi (--)”

”En muista, varmaan silloinen esimies ehkä jotain kyseli, mutta en muuten.”

”En oo saanut tähän liittyvää [palautetta].”

Muutama mainitsi keskustelleensa koulutuksesta esimiehensä tai kollegojensa kanssa. Yleisenä yhteenvetona voi sanoa, että miltei kukaan ei ollut saanut palautetta esimiehitään, alaisiltaan tai kol-

legoiltaan. Useimmissa tapauksissa ohjelmaa ei ollut mitenkään systemaattisesti käsitelty esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai hyödynnetty muuten lähettävässä organisaatiossa. Henkilöstöbarometreissa (esimerkiksi VMBaro) kurssin ei raportoitu myöskään nousseen esiin. Moni tosin kommentoi, että on vaikea tietää mikä kehitys tai parannus johtuu mistäkin, koska monet olivat ennen tai jälkeen käyneet muitakin kursseja. Muutamissa organisaatioissa oli myös samoihin aikoihin ja kurssin jälkeen panostettu paljon johtamiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen, joten vastaajat kokivat hankalaksi arvioida nimenomaan tämän koulutuksen vaikutusta. Eräs vastaaja kommentoi, että on kehityskeskusteluissa käynyt läpi käytännönläheisempien kurssien sisältöä ja vaikutuksia, mutta hänkin oli kokenut Tulevaisuuden johtajat –koulutuksen ehkä enemmän yleisivistäväksi, ei niinkään käytännön arkeen suoraan vaikuttavaksi.

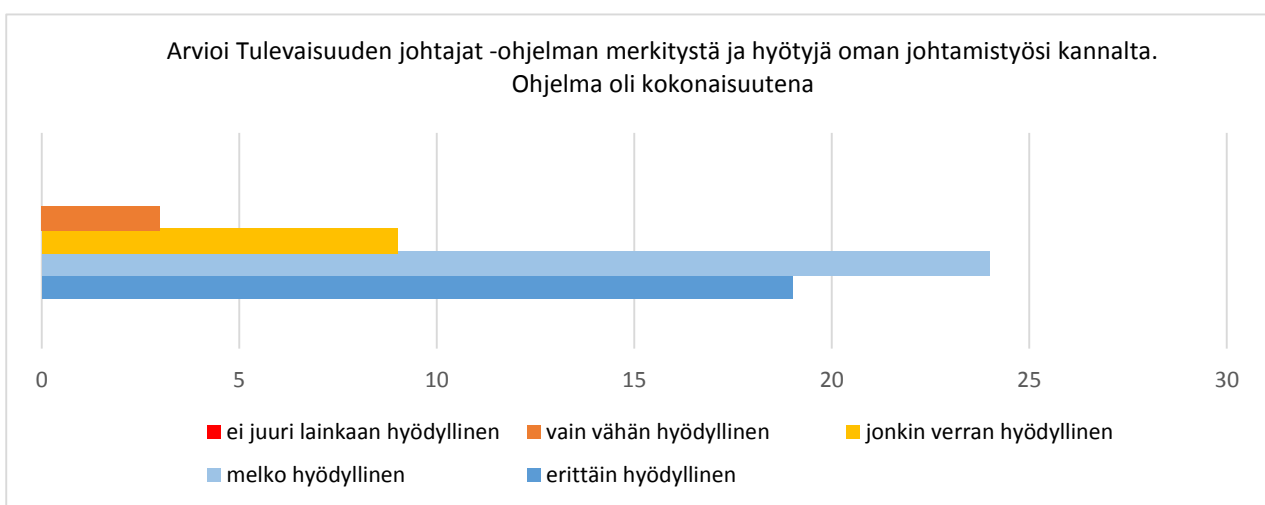
Seuraavia Tulevaisuuden johtajat –ohjelmia ajatellen voisi olla hyvä pohtia sekä VM:ssä että lähettävissä organisaatioissa jo ennen ohjelman alkua mitä odotuksia osallistujalla ja organisaatiossa on ohjelman suhteen, ja miten sen antia voidaan käsitellä esimerkiksi jaksojen välillä sekä ohjelman lopussa. Ottaen huomioon ohjelman aukikirjoitetut tavoitteet ja siihen käytetyt resurssit, on tärkeää pohtia ohjelman vaikuttavuutta myös organisaatiotasolla, esimerkiksi osasto- tai yksikönäkökulmasta. On erinomaista, että ohjelma on koettu tärkeäksi osallistujien yksilölliselle kehittymiselle ja johtajaidentiteetin vahvistumiselle, mutta valtiokonsernia ja työnantajaa ajatellen lienee tulevaisuudessa tärkeää huomioida myös laajempi vaikuttavuus – koulutetaanhan tässä tulevaisuuden johtajia.

1.4 Tulevaisuuden johtajat -ohjelman hyöty ja vaikutukset johtamiseen

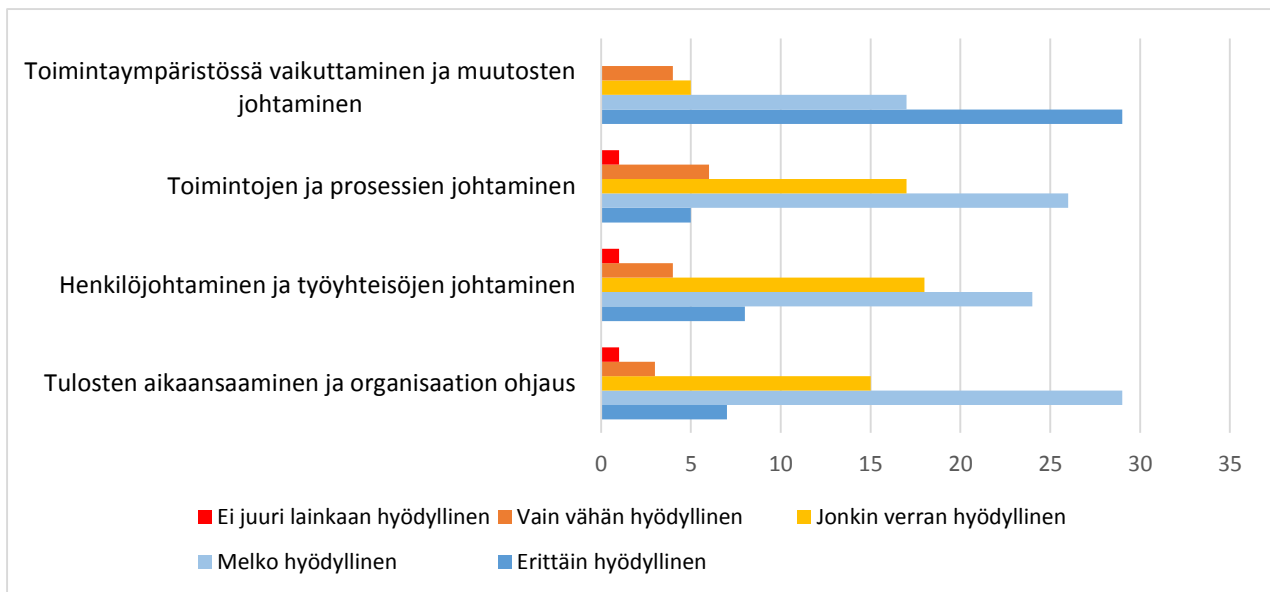
Haastatteluista välittynyt kuva tuki täysin kyselytutkimuksen ja kurseista aiemmin saatujen palautteiden tulosta: Tulevaisuuden johtajat -ohjelma koetaan äärimmäisen tärkeäksi, hyödylliseksi ja motivoivaksi.

"Niinkuin oon sanonut kaikille, että tähän mennessä mitä mä oon valtionhallinnossa ollut, niin toi on paras koulutus. Mun mielestä toi on koulutus, joka kaikkien pitäis, jotka esimiestehtävissä, ja ainakin johtajat, niin kaikkien pitäis käydä, se oli todella hyvä (--)."

"Yks parhaimmista kurseista millä oon ollut!"



Pyydettyä vastaajia arvioimaan Tulevaisuuden johtajat -ohjelman merkitystä ja hyötyjä oman johtamistyön kannalta oheisilla neljällä osa-alueella voidaan nähdä, että erityisesti toimintaympäristössä vaikuttamiseen ja muutosten johtamiseen Tulevaisuuden johtajat -ohjelma on koettu erittäin hyödyllisenä. Tämä nousi esiin myös kaikissa haastatteluissa. Monille jäi Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta mieleen se, että he saivat kokonaiskuvan valtionhallinnon ja valtiokonsernin rakenteesta, toiminnasta ja tulevaisuuden haasteista - ehkä jopa ensimmäistä kertaa.



Webropol-kyselyn avoimissa kohdissa ja haastatteluissa annettu ohjelmaa koskeva palaute oli äärimmäisen positiivista. Kysyttäessä mitä jäi kurssista päällimmäisenä mieleen vastaajat kommentoivat muun muassa näin:

”Ymmärrys johtajana olemisesta valtionhallinnossa.”

”Kokonaisuuden hahmottaminen. Hyvät keskustelut, hyvät teemoitukset. Mulle on jäänyt mieleen ihan huippupuhujat, olen käyttänyt niitä myös omien johtajien sparraamisessa.”

”Mulle jäi semmonen päällimmäisenä mieleen, että se oli aidosti praktinen osoitus siitä, että kun siihen aikaan puhuttiin kauheesti siitä, että valtion henkilöstöpolitiikkaa ja johtajapolitiikkaa täytyy asemoida uudestaan ja kehittää. Ja mä koin sen niinkuin sillä tavalla, että nyt antaa VM selkeän signaalin, että siellä on otettu näppeihin tämä valtion johdon henkilöstöpolitiikka ja tämmöstä johtamispotentiaaliajattelua (--)) että VM ottaa vakavasti sen, että millä me saadaan tulevaisuudessa pysymään hyvää porukkaa, että mistä sitten tulevaisuudessa valtiokonserni ammentaa henkilöitä johtotehtäviin...”

” (--)) hyvät käydyt keskustelut, hallitusohjelman läpikäyminen, kokkikurssi oli tärkeä ryhmäytymisen kannalta. Kurssilla sai kokonaiskuvaa asioista, oppi tuntemaan organisaatioita ja mitä ne tekevät. Tuli oivalluksia, jotkut asiat loksahivat paikoilleen ja

yhdistyivät, huomasi, että monien kanssa on enemmän yhteisiä asioita kuin mitä olisi osannut aavistaa.”

”Ohjelmassa positiivisinta olivat korkeatasoiset luennoitsijat, hyvä porukka, työryhmätyöskentely, uudenlaisten johtamisen työkalujen opettelu. Henkilökohtainen valmennus oli hyvä, mutta osa osallistujista ei saanut esimiehiltään lupaa osallistua.”

”Verkostot, tulevaisuus-teema, kurssi oli tosi mieleinen; internaattijaksot tosi hyviä, pääsi syventämään asioita, olivat intensiivisiä. Rajoja ylittävä yhteistyö positiivista: eri hallinnonaloilta erilaisista taustoista olevia ihmisiä.”

”Kurssilaisten kanssa vapaa-ajalla käydyt keskustelut, sparraus. Selkeä tavoite, joka on myös jatkunut: valtioneuvoston yhtenäisyysasiat, liikkuvuus ja poikkihallinnollisuus, eli valtiokonserniajattelu.”

”Taloudellisen tilan läpikäyminen oli yksi hyödyllisimmistä. Käsitteiden läpi käyminen kurssin alussa, VM:n ihmiset puhumassa. Toinen oli se, että oli kokeneita johtajia yksityispuolelta, käytännönläheisiä esimerkkejä ja ajatuksia johtamisesta, mitä ovat konkreettisesti tehneet. Ja kurssilaisten pitämät luennot opettivat myös. Paljon asioita, joita ei itse tulisi ajatelleeksi eli toimintaympäristö eri, mutta johtamistilanne sama.”

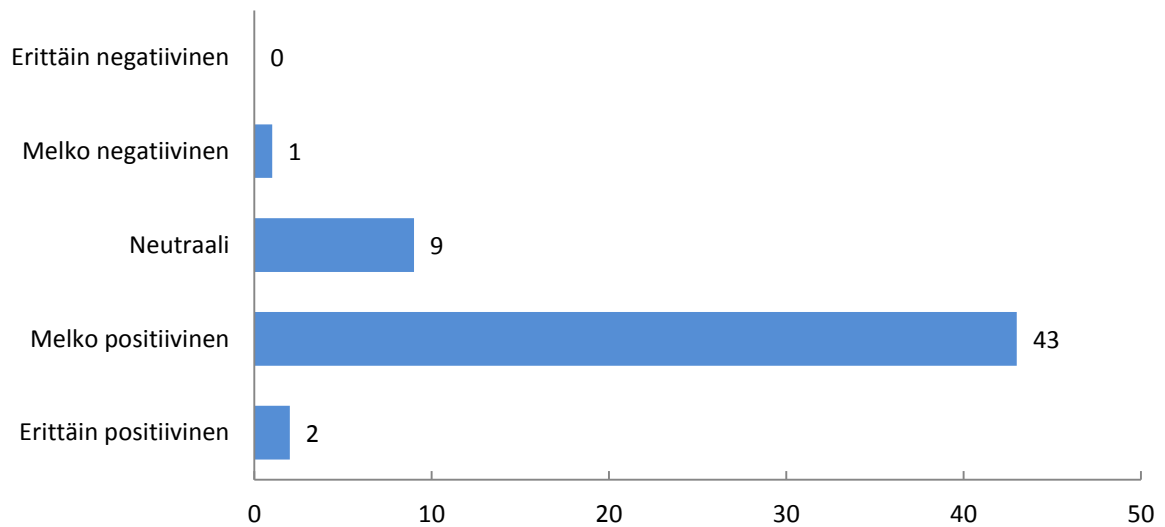
”Rohkea johtajuus, yhteydenpito, poikkihallinnollisuus, laaja-alaisuus, rajat ylittävä yhteistyö, skenaariotyöskentelyä [strategiatyöskentelyä], luennoitsijat ja ryhmä - todella hyvä. Avoimuus. Tosi hyvä yhteishenki.”

Muutama totesi, että he alkoivat kurssin jälkeen katsoa ja lukea uutisia ihan eri tavalla ja eri aihepiireistä kuin aiemmin. Osa oli huomannut kurssikaverin kommentoivan jotain asiaa, mutta muutama totesi oivaltaneensa Tulevaisuuden johtajat -ohjelman perusteella, miten monet asiat ja muutokset liittyvät heidän omaankin työhönsä, eivätkä olisi esimerkiksi lehdestä lukeneet aiemmin tiettyjä juttuja lainkaan ilman ohjelmassa saatua ”herätystä”.

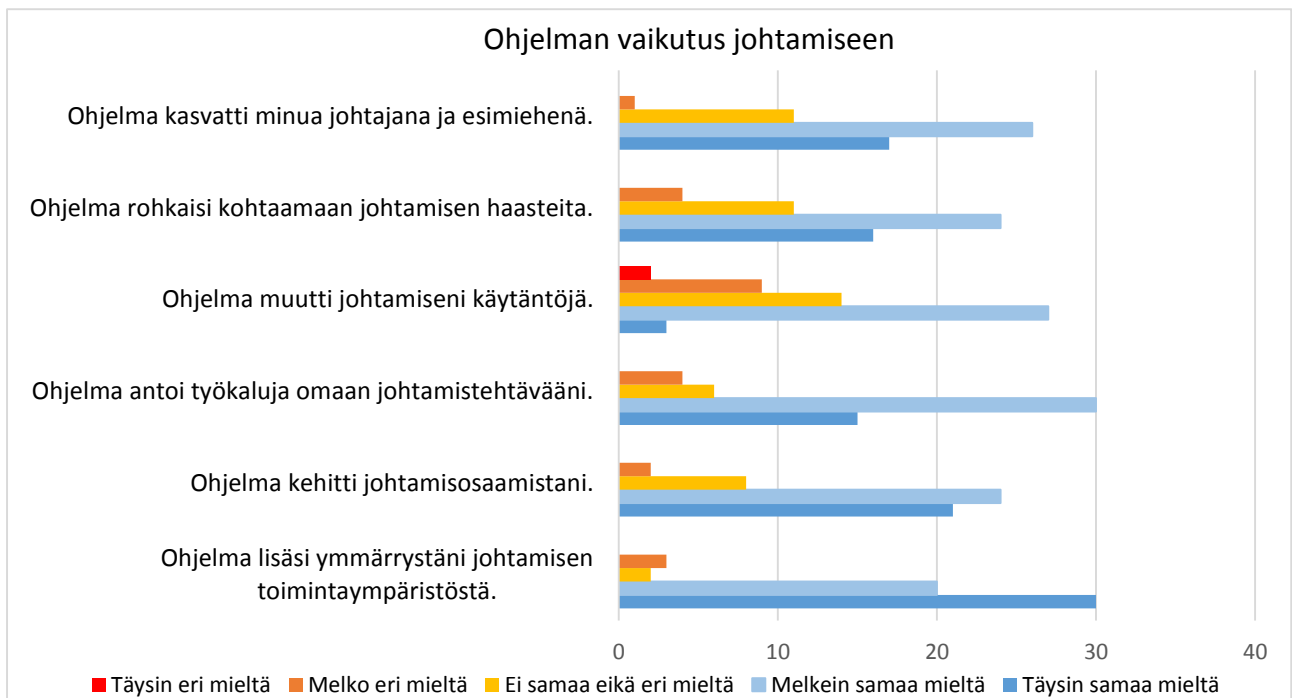
Yhteenvedona ohjelman koetusta hyödystä voi todeta, että edellä mainittujen kommenttien antama erittäin positiivinen vaikutelma on myös monivalintavastausten valossa paikkansa pitävä. Vastaajien (n=55) kokonaisarvosana Tulevaisuuden johtajat -ohjelmalle on 3,9. Oheisesta kokonaisarvosanakaumasta (s. 12) nähdään, että neutraalia vaihtoehtoa huonommaksi jäi vain yhden vastaajan antama arvosana, ja neutraalinkin arvosanan antoi vain yhdeksän vastaajaa. Muiden 45 vastaajan kokonaisarvosana oli positiivinen.¹

¹ Kunkin vastaajan ”kokonaisarvosana” on hänen Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa koskevien vastaustensa keskiarvo, pisteytettynä asteikolla 1–5, jossa yksi vastaa huonointa vastausvaihtoehtoa (täysin eri mieltä / ei ollenkaan hyödyllinen) ja viisi parasta vaihtoehtoa (täysin samaa mieltä / erittäin hyödyllinen).

Kokonaisarvosanjakauma



Kysyttäessä Tulevaisuuden johtajat -ohjelman vaikutusta osallistujien johtamiseen, johtamiskäytäntöihin ja -tapoihin yleisin vastaus oli, että haastateltu ei välttämättä kokenut saaneensa varsinaisesti mitään uutta omaan johtamiseensa teoriatasolla tai ei osannut määritellä, oliko mikään välttämättä kovin suuresti muuttunut. Vastajat pitivät kuitenkin yleisellä tasolla erittäin tärkeänä sitä, että he saivat ohjelmasta vahvistusta omalle johtamisidentiteetilleen, intuitiiviselle tavalleen johtaa.



Eräs vastaaja totesi, että ohjelma vahvisti hänen omia ajatuksiaan johtamisesta ja johtamistyön tekemisestä. Hän pohti, että uusi johtaja saattaa olla epävarma, erityisesti jos on kokemusta jonkinlaisesta johtamisesta, mutta kokee itsensä vähän toisenlaiseksi johtajaksi. Haastateltu kiteyttikin, että hän sai kurssilta rohkeutta siihen, että hän voi, saa ja hänen pitää olla omanlaisensa johtaja ja johtaa omalla persoonallaan. Samankaltaisia mainintoja tuli monilta muiltakin vastaajilta.

”Tämä oli oikein hyvä kurssi. Minä näin kaksi onnistunutta osatekijää:

- 1) laaja info siitä, mitkä ovat ajankohtaiset haasteet (kansainväliset ja kansalliset)*
- 2) johtamisen metodologian laajahko pöyhiminen. Tässä kokonaisuudessa Timo Laitisen erinomaiset synteesiluennot tekivät minuun suuren vaikutuksen, ratkaisivat joitakin omia sisäisiä kysymyksiäni ja olen käyttänyt niitä hyödyksi. Esimerkiksi ”johtaminen ei ole rooli vaan työtä”. Tällaisen oivalluksen jälkeen johtajalla ei ole oikeastaan mitään dilemmoja, vaan ainoastaan hoidettavia asioita, joiden klaaraamisen asteesta saa syyttää tai kiittää itseään.”*

Yksi vastaaja totesi, että ohjelma ei hänen arvioidakseen muuttanut käsitystä johtamisesta yleisesti ottaen, mutta toi syvyyttä oman palasen yhdistämisestä valtionhallintoon, koska kurssilla keskityttiin kokonaisuuden hahmottamiseen.

Yksi vastaaja kuvasi asiaa näin [vastausta hieman lyhennetty]:

”Vahvasti omaa kuvaa valtionhallinnosta, pääsi näkemään jo seuraavaa porrasta, jotka tulossa valtion johtoon. Näki, että kurssin porukka oli vahvasti ytimessä, ’tekevät kaiken työn’, ts. heillä on esimiesten murheet, mutta joutuvat olemaan jo syvällä substanssissa. Ei varsinaisesti muuttanut näkemystä johtamismalleista. En ole ikinä ollut mallien tai -ismien perään, usein johtanut pikemminkin intuitiolla ja luovuudella ja katsonut lähinnä, että mihin lokeroon oma tapa osuisi. Kurssilla käytiin läpi tehtyjä testejä ja oli mahdollisuus jutella niistä, ja sitä alkoi tarkkailla muitakin osallistujia, että tunnisti toisista, että minkä tyylistä johtamista tuon ja tuon organisaatiossa on. On monta tapaa johtaa, voi olla yhtä oikeita ja väriä. Johtaminen on ajassa kronologisesti ja myös organisaation elinkaarivaiheessa, riippuen työyhteisön kulttuurista. Eri organisaatioissa tarvitaan eri aikoina erilaista johtamista, asian tiedostaminen hahmottaa myös omaa sijoittumista ja sijoittautumista.”

Muutamit mainitsivat erikseen rohkean johtajuuden ja johtamisen ja pitivät saamaansa rohkaisua erittäin tärkeänä. Muutamit nostivat tähän liittyen esiin, että johtajan pitää tuntea itsensä, omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, koska ei voi johtaa muita, jos ei tunne itseään.

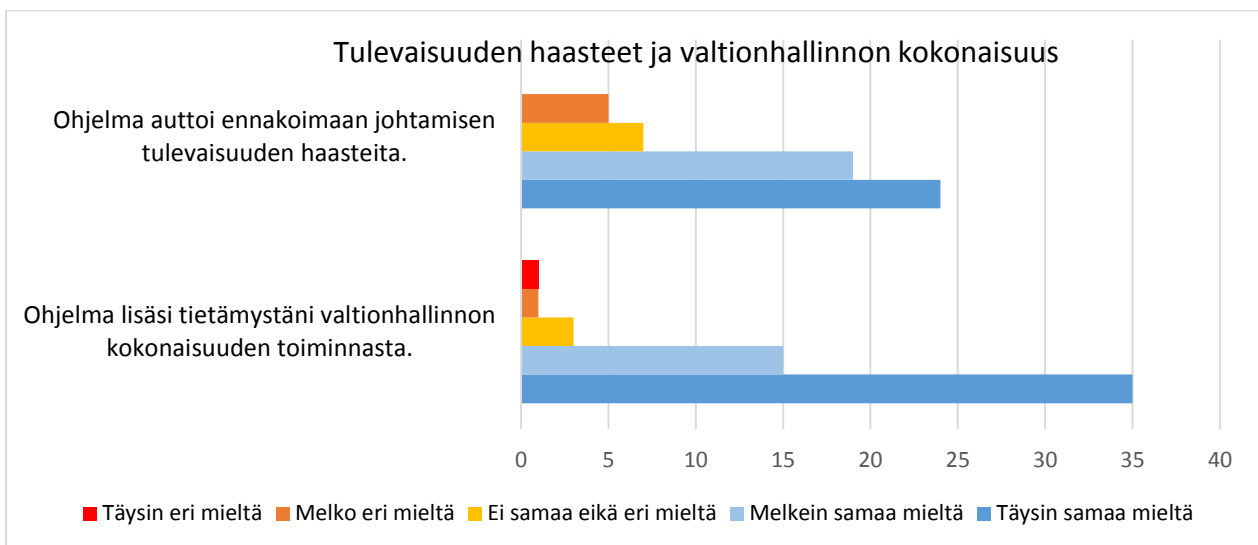
”Johtaminen on palveluammatti.”

”Rohkea johtajuus oli teema, oli tosi hyvä! Puhuttiin siitä, että perinteinen johtajuus on juridispohjainen, että varotaan virheitä ja varmistellaan, mutta kurssilla monessa paikassa tuotiin esiin, että hyvä johtaminen on sellaista, että toimitaan yleensä siellä toimivallan ylärekisterissä, eikä alarekisterissä, joka on helppo tie ja vältellään virheitä, (--) mutta pitäisi toimia pikemminkin siellä ylärekisterissä ja vähän kokeillakin niitä rajoja. (--) Ei turhaan kysellä, vaan kokeillaan ja tehdään vaan! (--) Johtajaidentiteetin

omaksuminen on tärkeää, psykologinen seikka. Luo turvallisuutta alaisille, kun tietävät, että homma on johtajan hallussa (--) Johtajalle on tärkeää kommunikaatio, sen merkitystä ei voi aliarvioida: koko ajan pitää pitää osastopäälliköt ja muut tietoisina siitä, että mitä tapahtuu. Tämä on olennaista.” [Kommentissa yhdistelty saman vastaajan useita vastauksia]

1.5 Mitä ohjelmasta jäi omaan organisaatioon vietäväksi?

Kuten aiemmin tuli toisessa yhteydessä esiin, kaikki vastaajat mainitsivat yhtenä päähyötynä ja merkityksenä sen, että kenties ensimmäistä kertaa hahmottivat yhtäältä valtionhallinnon monimuotoisuuden ja toisaalta valtiokonsernin toimintaa. Monet totesivat, että päivittäisessä työssä ei aina ihan hahmota, miten oma palikka liittyy isompaan kokonaisuuteen. Vastaajat toivoivatkin oman päivittäisen johtamistyönsä tueksi [talouden] ajankohtaiskatsauksia siitä, missä tällä hetkellä mennään ja mitä on odotettavissa, että osaavat viestiä asiaa myös alaisilleen.



Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että eri hallinnonaloilla on vaihtelua siinä, miten asioita viestitään ministeriötasolta alaspäin. Joillain hallinnonaloilla sanottiin olevan esimerkiksi hallitusohjelman käsittelyyn selkeä prosessi, jolla varmistetaan, että joka tasolla tiedetään, mitä hallitusohjelman kirjaus tarkoittaa juuri omassa organisaatiossa tai osastolla. Osa vastaajista arveli, että ministeriötasolla käsitellään hallitusohjelmaa ja sen seurauksia tarkemmin, mutta mitä kauemmas Helsingistä ja ministeriöstä siirrytään, sitä etäisemmältä esimerkiksi tulevaisuuden muutokset tuntuvat arkipäivän työssä. Kaikki vastaajat kuitenkin kaipasivat nimenomaan tällaista kokonaisvaltaista informaatiota ja oman työn kytkemistä suurempaan kokonaisuuteen. Haastatteluissa ehdotettiin, että jo seuraavien eduskuntavaalien jälkeen pidettäisiin johtajille katsaus hallitusohjelmasta ja eri hallinnonaloja koskevista asioista. Pääministeri Kataisen puheenvuoro eräessä johdon foorumin tilaisuudessa mainittiin hyvänä esimerkkinä tällaisesta tilaisuudesta. Valtion talous ja globaalien muutosten vaikutukset Suomeen korostuivat yhtenä teemana, josta kaivattaisiin enemmän kokonaisvaltaista informaatiota ja käsittelyä.

”Ohjelmassa pitäisi avoimemmin kertoa asioista, esim. taloudesta, miten ne oikeasti ovat. Sinne ei pitäisi tulla kertomaan niitä totuuksia, joita voi lukea lehdistä. Vaikka toki sekin avarsi. Mutta olisi hyvä luottaa koulutettaviin, tehdä selväksi se, mikä ei ole julkista. Kyllä virkamies sen sitten ymmärtää eikä lavertele.”

Työkaluista puhuttaessa monessa haastattelussa nousi esiin vapaamuotoiset keskustelut kollegojen kanssa esimerkiksi internaattijaksoilla ja niitä pidettiin äärimmäisen tärkeinä. Vapaamuotoiselle keskustelulle toivottiinkin enemmän aikaa. Näistä keskusteluista eräs vastaaja oli saanut vinkkejä johtoryhmätyöskentelyyn. Muutamat muut olivat poimineet muita käytännön vinkkejä, joita pystyivät soveltamaan omassa organisaatiossaan esimerkiksi viikkokalenterin jaksotukseen tai ajanhallintaan liittyen.

Työskentelymuodoista monet mainitsivat skenaariotyöt, joita oli mukava päästä kokeilemaan työkaluna. Jotkut pohtivat, että niitä voisi joskus soveltaa omassakin työssä, jos vain olisi aikaa. Eräs vastaaja harmitteli, että hänen ryhmänsä oli ollut ryhmädynamiikan kannalta hieman epäonnistunut. Koska ryhmä ei vaihtunut skenaariotyön aikana meni koko työ hänen oman näkemyksensä mukaan hieman hukkaan. Hän toivoikin, että ryhmiä sekoitettaisiin ohjelman aikana. Eräs toinen toi esiin, että skenaariotyölle oli hänen mielestään varattu hieman liikaa aikaa ja osan siitä olisi voinut käyttää vapaamuotoiseen keskusteluun kollegoiden kanssa, mistä olisi saanut enemmän irti. Muutamat mainitsivat, ettei heillä ollut oikein omaan aiheeseensa mitään annettavaa ja kokivat, että aiheen käsittely meni hieman tekemällä tehdyksi, kun kellään ryhmäläisellä ei ollut kokemusta aihepiiristä. Toisaalta muutamien vastaajien kohdalla skenaariotyön aihe oli ollut äärimmäisen sopiva nykyisen työtehtävän kannalta. Vastaajat mainitsivat, että he palaavat ajoittain edelleen kurssimuisiinpanoihin ja ovat kokeneet ne erittäin hyödyllisiksi. Eräs vastaaja totesi, että oli ollut erittäin pal-kitsevää tehdä ryhmätyötä saman alan, mutta eri organisaatioista tulevien ihmisten kanssa: kaikki katsoivat samaa aihetta niin eri näkövinkkelistä. Tällainen yhteistyö oli koettu hyödylliseksi myös jatkon kannalta, koska ryhmäläiset olivat saaneet sekä omaan että muissa organisaatioissa työskentelevien kollegojensa työhön uutta perspektiiviä.

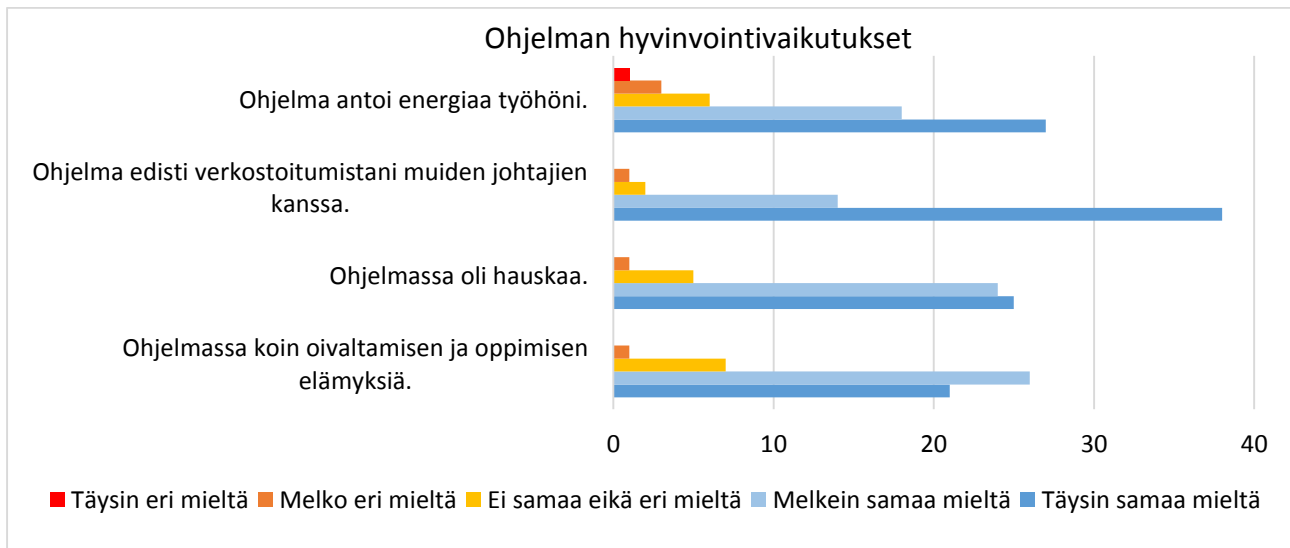
Muutama vastaaja toi esiin, että he olivat kokeneet oman kurssinsa osallistujajoukon hieman epä-tasaiseksi osaamiseltaan ja kokemukseltaan. Erityisesti asiantuntijoiden ja jo esimieskokemusta omaavien johtajien yhdistelmää ei kaikilta osin ollut koettu onnistuneeksi keskustelujen sisällön kannalta. Eräs vastaaja korosti, että hänen mielestään Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan esitettävillä ja hyväksyttävillä pitäisi olla esimies- ja johtamiskokemusta. Kurssin sisältö ei hänen mukaansa voi sisältää ”perusjohtamisoppia”, mikä turhauttaa kokeneempia osallistujia ja vaikuttaa heidän ali-arvioinniltaan. Perusjohtamisosaamiseen liittyvien osioiden kritiikistä huolimatta Johtamistaidon opiston osuudet nousivat muutamissa haastatteluissa erikseen esiin, ja niitä kiiteltiin hyväksi ja hyödyllisiksi.

1.6 Työ- ja muut vaikutukset: energiaa, vuorovaikutusta ja verkostoitumista

’Johtajat ovat melko yksin’ toistui haastatteluissa moneen kertaan. Monet pitivätkin antoisana sitä, että Tulevaisuuden johtajat -ohjelma ei ollut hyödyksi pelkästään substanssin kannalta, vaan ohjelma antoi heille myös paljon energiaa ja voimia vaativassa työssä ja osin työn ulkopuolellakin. Verkostoituminen ja kollegoihin tutustuminen koettiin äärimmäisen tärkeäksi, osin jopa ohjelman pääanniksi. Muutama vastaaja toi esiin, että he tutustuivat kurseilla ihmisiin ja organisaatioihin, joista etukäteen ajattelivat, ettei heillä ole mitään yhteistä, mutta hetken keskustelun jälkeen tämä käsitys osoittautui hieman virheelliseksi.

Erityisesti kiiteltiin hallinnonalat ylittävää kurssikokoonpanoa valtiokonsernin tuntemisen kannalta. Muutama vastaaja halusi korostaa, että valtiokonsernin näkökulmasta on erittäin tärkeää, että kursseille ei valita vain ministeriötason osallistujia, vaan edelleen tasapuolisesti virastoista, aluehallinnosta ja alueilta. Monille Tulevaisuuden johtajat -ohjelma saattoi olla ensimmäinen mahdollisuus

kuulla suoria kuulumisia ”kentältä” tai toisaalta ministeriöstä. Tästä vuorovaikutuksesta oli koettu olevan hyötyä myös oman hallinnonalan sisällä toimimisessa kurssin jälkeen.



Eräs osallistuja kuvasi valtionhallintoa ympyränä, josta näkee itse vain tietyn osan kehää, ja ilman keskustelua eri ”tasoilla” olevien kanssa näkemys ympyrästä jää aina vajaaksi. Aluehallinnon arkittodellisuus ja näkemys valtionhallinnosta on vastaajien mukaan usein erilainen kuin ministeriön, ja päinvastoin. Erityisesti nostettiin esiin, ettei alueilla tai virastoissa välttämättä ymmärretä tai osata ajatella miten vahvasti poliittinen ohjaus vaikuttaa ministeriötasolla. Toisaalta ministeriöissä ei välttämättä osata aina ajatella ruohonjuuritason toimintaympäristöä ja miten ns. tavalliset kansalaiset ajattelevat ja toimivat. Eräs vastaaja totesi, että kentällä tiedetään joistain ministeriöiden esittämistä asioista heti, että ”ei tule toimimaan”.

”Jos me halutaan hyvä kouluttaja, se lähes 100 %, sanotaanko pääosin tulee jostain muualta kuin ministeriöstä. Se on vaan valitettavasti näin. Valtiokonsernin yksi ongelma on se, että meillä on..., totta kai kaikissa organisaatioissa on hyviä tyyppejä ja niitä jotka on vähän laitostuneet, mut ministeriössä se ongelma on useasti se, että ne suunnittelee näitä juttuja, lainsäädäntöä ja asetuksia ja monia juttuja ilman, että... sä voit olla ministeriössä töissä, etkä oo ikinä ollut asiakkaiden kanssa tekemisissä, oikeasti asiakasrajapinnassa. (-) Horisontaalisen ja hallinnonalojen välisen liikkuvuuden lisäksi [tarvitaan] vertikaalista liikkuvuutta hallinnonalan sisällä. Ministeriöiden pitäisi hyödyntää paremmin alueiden asiantuntemusta asioiden valmistelussa.”

Miltei kaikki mainitsivat Tulevaisuuden johtajat -kokonaisuudesta tärkeinä elementteinä mukavat kurssikaverit sekä positiivisen ryhmähengen, joskaan ihan kaikille ei ollut käynyt tässä suhteessa hyvä tuuri.

”Hyvä ellei erinomainen kurssi. Vuorovaikutus muihin oppilaisiin oli parasta antia.”

”Tulevaisuuden johtajat -ohjelma jäi pysyvästi mieleeni ja osallistujien välillä syntyi myös jatkossa toimivia yhteyksiä.”

”Mahdollisti tärkeän verkostoitumisen ja vertaisoppimisen.”

”Olin juuri käynyt loistavan pitkäkhön yksityisen sektorin ohjelman. HAUSin silloinen kurssi ei yltänyt vastaavaan. Meiltä puuttui yhteiset illanvietot tiimiytymisineen ja esim. urheiluohjelmineen. Niissä olisi voinut tutustua paremmin toisiinsa. Tämän huomaan reunioneissa, joihin osallistuu meitä luvattoman vähän ja tänä vuonna sitä ei järjestetty lainkaan.”

Internaattijaksoille tuli useita mainintoja, samoin vapaa-ajan ohjelmalle, kuten kokkauskurssille. Internaattijaksoilla oli mahdollista tutustua kunnolla kollegoihin, rakentaa luottamusta sekä ”alentaa suojausta”, kuten eräs haastateltu asiaa kuvasi. Monet mainitsivat pitävänsä edelleen yhteyttä kurssikavereihin. Yksi kurssi pitää säännöllisiä ja itse organisoimiaan kurssitapaamisia. He kiertävät osallistujien organisaatioissa ja kukin emännöi ja isännöi vuorotellen. Vierailujen ohjelmat saivat kiitosta korkeatasoisuudestaan ja niihin sanottiinkin panostettavan paljon. Monet toivoivat, että VM tai HAUS voisi ottaa jonkinlaisen vetovastuun ryhmien kutumisesta koolle ja myös maanpuolustuskurssin tyyppistä emäntä-isäntä-valintaa ehdotettiin Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan.

”Erityisen mukavaa on ollut, että oma ohjelmamme on jatkanut kokoontumista myös ohjelman loppumisen jälkeen.”

Verkottumista ja kollegoihin tutustumista pidettiin tärkeänä antina siitäkin näkökulmasta, että jatkoyhteydenotot helpottuvat ja kynnyks madaltuu, kun on jo tehty jonkin verran yhteistyötä. Osa mainitsi, että vaikka he eivät säännöllisesti kontaktoi kurssitovereitaan niin he tietävät, että heillä on tarvittaessa olemassa verkosto, jota konsultoida. Tätä potentiaalinen vertaistuen merkitystä pidettiin tärkeänä henkisenä voimavarana ja sana ”vertaistuki” toistui muutenkin usean haastatellun puheissa. Joidenkin kurssien osalta mainittiin, että osallistujat itse pitivät case-luentoja ja ne oli koettu kiinnostaviksi: osallistujat eivät olleet vain vastaanottajina, vaan saattoivat myös itse kontribuoida kurssin sisältöön ja jakaa käytännön kokemuksia.

Vapaamuotoisen iltaohjelman aikana käydyissä keskusteluissa oli keskusteltu esimerkiksi yhteisistä työyhteisöön ja johtamiseen liittyvistä ongelmista, johtajan ajanhallinnasta, sekä jaksamisesta. Eräs vastaaja mainitsi, että hänellä oli Tulevaisuuden johtajat -ohjelman aikana mahdollisuus rauhasessa pohtia omaa elämäänsä ja työtilannettaan, sekä miettiä tarvittavia muutoksia. Muutama mainitsi, että Tulevaisuuden johtajat -ohjelma oli tavallaan viimeinen sysäys elämäntapamuutokselle: eräs kertoi laihtuneensa useita kiloja, toinen aloittaneensa säännöllisen liikuntaharrastuksen. Jaksamiseen liittyvistä hyvistä käytännöistä mainittakoon esimerkiksi yhdessä organisaatiossa myöhemmin toteutettu ajanhallintaan liittyvä uudistus: johtajien kalentereihin on nykyään merkitty lounastauot, joista lähtökohtaisesti yritetään pitää kiinni, samoin työpäivien pituuteen oli kiinnitetty erityistä huomiota. Näiden uudistusten ei raportoitu olleen suoranaisesti seurausta Tulevaisuuden johtajat -kurssista, mutta ne nousivat esimerkkeinä jaksamiseen liittyvästä keskustelusta ja ko. organisaatiossa laajemmin tehdyistä muutoksista. Toisessa organisaatiossa johtaja oli muuttanut viikkorytmiään niin, että perjantait ovat kokousvapaita päiviä. Hän alkoi haastattelussa pohtia, että tämä muutos itse asiassa tapahtui Tulevaisuuden johtajat -ohjelman jälkimainingeissa. Vastaaja ei vain ollut tullut aiemmin ajatelleeksi, että esimerkiksi tämä muutos saattoi olla tiettyssä mielessä suoraa seurausta kurssista. Voi täten olla, että muidenkin osallistujien kohdalla Tulevaisuuden johtajat on saanut konkreettisia muutoksia aikaan ihan käytännön arjessa, vaikka vastaajat eivät niitä osanneet heti mainitakaan.

1.7 Tulevaisuuden johtajat -ohjelma muiden johtamisohjelmien joukossa - miten eroaa?

Verrattuna muihin johtamisohjelmiin Tulevaisuuden johtajat -ohjelma koettiin nimenomaan hyvänä näköalapaikkana valtionhallintoon, valtiokonserniin sekä Suomen tulevaisuuden haasteisiin ja toimintaympäristöön. Kuten aiemmin on tullut ilmi, suurimmalla osalla Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan osallistuneista oli jo käytännön työkokemusta johtamisesta ja monia johtamiskursseja takanaan, ja he korostivat Tulevaisuuden johtajat -ohjelman ainutlaatuisuutta. Yksi haastateltu nimitti ohjelmaa ”hallinnon maanpuolustuskurssiksi”, ja maanpuolustuskurssi nousi konseptina esiin melko monessa haastattelussa.

1.8 Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa koskevia sisällöllisiä kehittämissuhteita

Tutkimuksessa ei pyritty käsittelemään kurssin sisältöä tai esimerkiksi luennoitsijoita, koska niistä on kerätty kurssipalautteet jo aiemmin. Haastattelussa tuli kuitenkin esiin joitain toivomuksia tai kommentteja Tulevaisuuden johtajat -ohjelman sisältöön liittyen, mitä raportoin seuraavassa.

1.8.1 Yksityinen sektori vs. julkinen sektori

Muutamit haastatellut nostivat keskusteluun mahdolliset erot ja yhdenkaltaisuudet johtamisessa julkisen ja yksityisen sektorin välillä ja toivoivat myös Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa huomioitavan tämän. Eräs haastateltu kertoi esimerkin kautta näkemyksensä, että koska sekä yksityisen että julkisen sektorin johtajat toimivat samassa Suomessa ja kummankin puolen tekemiset vaikuttavat toiseen, olisi kokonaisuuden kannalta erittäin hyödyllistä ja tarpeellista lisätä foorumeita vuorovaikutukselle. Myös mentorointiin (ks. 2.2) liittyen esitettiin toive, että mentoreita olisi saatavissa myös yksityispuolelta. Joillain kursseilla oli ollut mukana yksityisen sektorin johtajia puhumassa tai yritysvierailuita, ja niitä oli pidetty hyödyllisinä.

”Pitäisi löytää valtion johtamisessa sitä mikä on valtion johtaminen, ei pidä apinoida yrityspuolelta sellaisia asioita, mistä tiedetään, että eivät sovi valtion johtamiseen. Esim. palkkausjärjestelmä. Aika monessa asiassa on epäonnistuttu, kun on haettu mallia hyvää tarkoittaen eli valtion kilpailukykyä parantamaan, mutta ei toimi.”

1.8.2 Hyvinvointisisältöä lisää – Firstbeat-mittaus osaksi Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa?

Joissain organisaatioissa oli käytetty työhyvinvoinnin kehittämisessä apuna sykemittaukseen perustuvaa Firstbeat Hyvinvointianalyysiä osin yhteistyössä Työterveyslaitoksen, osin yksityisten toimijoiden kanssa. Haastatellut kertoivat, että saadut kokemukset olivat erittäin hyviä ja suosittelivat lämpimästi, että se otettaisiin myös osaksi Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa. Joissain organisaatioissa oli huomattu, että erityisesti numeroihin ja luonnontieteisiin orientoituneimmat henkilöt eivät välttämättä motivoitu esimerkiksi työterveyspsykologin puheenvuorosta. Organisaatioissa oli havaittu, että kun tämän kaltaiset henkilöt saavat oman elimistön tilasta numeerista dataa, sitä on helpompi ymmärtää ja myös suhtautua tietoihin vakavasti. Joissain organisaatioissa oli myös huomattu, että vaikka omat tuntemukset palautumisesta olivat hyvät, niin numerot näyttivät siitä huolimatta, että henkilö ei ole palautunut kovin hyvin. Muutenkin jaksaminen ja johtajien hyvinvointi nousi miltei kaikissa keskusteluissa esiin ja eräs johtaja tiivisti, että hänen mielestään valtion johtamisen kehittämisessä pitäisi ensisijaisesti keskittyä pohtimaan keinoja, joilla turvataan johtajien jaksaminen, kun työuria pitää koko ajan pidentää.

1.8.3 Johtajaresurssin hyödyntäminen

Kurssista yleisellä tasolla puhuttaessa, mutta myös skenaariotöiden käsittelyssä, moni haastateltava toi esiin huolensa siitä, että Tulevaisuuden johtajat -ohjelman läpikäyneiden osaamispotentialiaali ja johtajaresurssi jäävät käyttämättä. Monet pohtivat, osaako valtio, erityisesti VM, käyttää kurssilaisien osaamista ja kokemusta hyväksi johtajapolitiikan kehittämisessä. He kommentoivat, että nyt VM:llä on tuhannen taalan paikka olla hukkaamatta kaikkia näitä ihmisiä, jotka ovat tulleet kurssille valituiksi ja sen hyväksytysti suorittaneet. Erityisesti skenaarioihin liittyen muutamat pohtivat, voisiko skenaarioiden aiheita valita enemmän sen mukaan, millaista tietoa valtion ylimmässä johdossa tarvittaisiin. Tällöin kurssilaisia voisi käyttää brainstormauksessa ja apuna aitojen asioiden, kuten johtamis- ja tulossopimusten hahmottelussa. Muutamat pohtivat, hyödynnetäänkö skenaarioiden tuloksia missään, ja että olisi kiinnostavaa tietää, jäivätkö työt ”vain kurssitöiksi”. Muutamat haastatellut painottivat, että kurssille valitut ovat tietynlaista eliittijoukkoa, joilla on valtavasti näkemystä ja osaamista, ja että sitä pitäisi hyödyntää nykyistä paljon enemmän.

1.8.4 Työmarkkinajärjestöt ja yt-menettely

Muutama vastaaja toi esiin, että kaipaivat enemmän työmarkkinatietoisuutta. Erityisesti tietoa kaivattiin yt-menettelystä, koska johtajat saattavat joutua niitakin käymään, eikä ko. aihepiiriin ole haastateltujen mukaan tarjolla juurikaan koulutusta. Lisäksi työmarkkinajärjestöihin liittyen huomautettiin, että ainakin jollain kurssilla oli ollut työnantajapuoli (EK) jonkinlaisessa roolissa, mutta tasapuolisuuden nimessä olisi vastaajan näkemyksen mukaan tällaisissa tapauksessa hyvä saada puhujaksi myös työntekijäjärjestöjen asiantuntijoita.

1.9 Johtopäätöksiä Tulevaisuuden johtajat -ohjelmasta

- Ohjelma eroaa sisällöltään ja profiililtaan selkeästi muista sekä valtionhallinnossa että yksityisellä sektorilla tarjolla olevista johtajaohjelmista ja jo sinällään puoltaa vahvasti paikkaansa.
- Ohjelmakokonaisuus on koettu erittäin onnistuneeksi ja tärkeäksi, ja tästä kertoo sekin, että tutkimukseen osallistuneiden kaikkien Webropol-osion vastausten jakauma oli 3,9. Tämä vastaa kyselyn 1-5-asteikolla vaihtoehtoa 4 (melkein samaa mieltä/melko hyödyllinen).
- Ohjelman vahvuus on kokonaisvaltaisessa valtionhallinnon näkökulmassa ja valtiokonserniajattelun vahvistamisessa.
- Ohjelma on lisännyt merkittävästi osallistujien tietämystä valtionhallinnon toiminnasta ja kokonaisuudesta. Lisäksi ohjelma on auttanut heitä ymmärtämään oman henkilökohtaisen roolinsa ja työpanoksensa merkitystä valtionhallinnon kokonaisuudessa.
- Ohjelmaan pääsyä arvostetaan ja monissa organisaatioissa paikoista käydään kovaa kilpailua.
- Osallistujavalinnassa tulee jo hallinnonalojen esityksissä ottaa huomioon sekä ehdokkaan nykyinen positio että kurssin oikea-aikaisuus urakehityksen kannalta, jotta kurssille valikoidaan ns. oikeita osallistujia.

- Organisaatiotasolla Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa ei ole vielä osattu hyödyntää tarpeeksi. Lähettävissä organisaatioissa pitäisikin entistä enemmän pohtia ohjelman jälkikäsitelyä, jotta ohjelmasta olisi hyötyä osallistujan lisäksi myös työnantajalle.
- Ohjelman rakenne internaattijaksoineen on ollut tavoitteiden kannalta ja kurssilaisten kokemusten perusteella onnistunut.
- Osallistajat kokivat ohjelman erittäin tärkeäksi ja hyödylliseksi verkostoitumisen sekä kollegiaalisen vertaistuen kannalta.
- Ohjelma on lisännyt osallistujien rohkeutta heidän johtamistehtävässään sekä vahvistanut heidän johtajaidentiteettiään.
- Ohjelmalle asetettujen tavoitteiden suhteen (s. 1) Tulevaisuuden johtajat -ohjelman voi sanoa onnistuneen erityisesti valtionhallinnon verkostoitumisessa ja osanottajien kasvamisessa entistä vaativampiin johtamistehtäviin. Muiden tavoitteiden onnistumista ei tämän tutkimuksen perusteella voi arvioida eikä siihen pyritty.

OSA II

2 MILLAISTA TUKEA JOHTAMISEEN TARVITAAN?

Yleisesti ottaen miltei kaikki haastatellut kaipasivat johtamiseensa jonkinlaista tukea. Muutamissa organisaatioissa oli kehitetty jo melko toimiviksi koettuja käytäntöjä säännöllisen koulutuksen ja esimerkiksi mentoroinnin suhteen. Muutama johtaja kuitenkin totesi, ettei heillä ole oikein ketään, kenen kanssa keskustella vertaistukimielessä ja että he kaipaisivat ulkopuolista sparraajaa.

Haastattelut ja kyselytutkimus käsittelivät nimenomaan Tulevaisuuden johtajat -ohjelman käyneitä ja heidän ajatuksiaan, mutta eräs vastaaja halusi tuoda esiin yleisemmin valtionhallinnon johtamisen ja johtajien kaipaaman tuen. Tulevaisuuden johtajat -ohjelman käyneet koettiin valikoituneeksi eliittiryhmäksi, mutta vastaaja halusi muistuttaa, että valtionhallinnossa on paljon muitakin johtajia. Vastaaja totesi, että he joutuvat pärjäämään melko yksin, eikä heillä ole edes sitä vertaa tietoa mitä kaikilla Tulevaisuuden johtajat -ohjelman käyneillä on.

”Olennaista olisi, että kaikki johtajat voisivat kokea kuuluvansa valtion johtajat -ryhmään. Nyt vain me valitut pääsimme tätä kokemaan.”

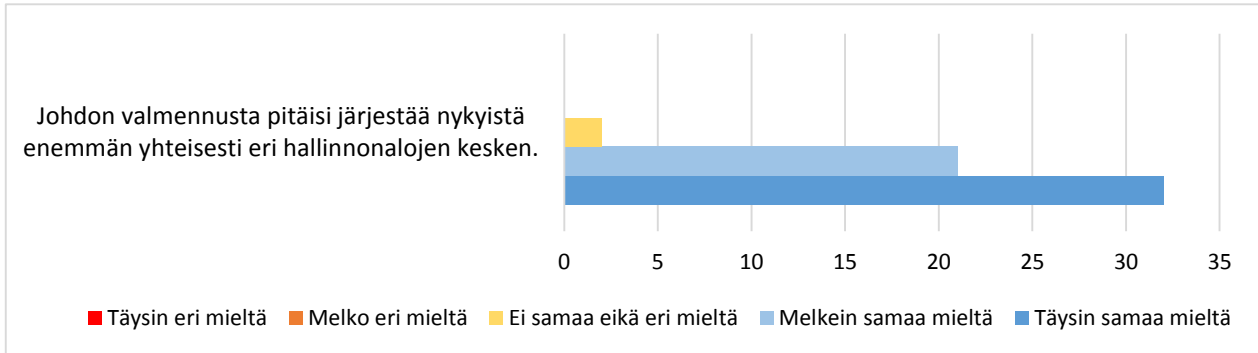
2.1 Mitä Tulevaisuuden johtajat -ohjelman jälkeen?

Tulevaisuuden johtajat -ohjelma on tällä hetkellä ylin valtionhallinnon yhteinen johtajavalmennus, ja monet sen läpi käyneet kaipasivat ohjelmalle jonkinlaista jatkoa. Muutama totesi, että heillä on tällä hetkellä kaikki tarvitsemansa tuki ja apu, mutta miltei kaikki muut olivat sitä mieltä, että jossain muodossa olisi hyödyllistä jatkaa hyvin alkanutta verkostoitumista ja kollegojen tapaamista.

Kuten edellisessä osassa jo mainittiinkin, muutama ehdotti maanpuolustuskurssin kaltaista jatkopaamista esim. viiden vuoden päästä. Muutama ehdotti yhden-kolmen kerran internaattityyppistä jatkokurssia, esimerkiksi kaksi päivää kerrallaan. Muiden ehdotukset olivat näiden väliltä tai eivät olleet erityisen täsmentyneitä. Johdon ajankohtaispäivät² oli koettu melko hyödyllisiksi asiamielessä. Niiden ongelmaksi mainittiin kuitenkin yksisuuntaisuus ts. luentomaisuus eli osallistujat kaipasivat nimenomaan sellaisia vuorovaikutteisempia tilaisuuksia, joissa voisi vaihtaa ajatuksia. Muutama mainitsi johdon pienryhmien kokoontumiset, jotka konseptina todettiin toimiviksi nimenomaan tässä kollegiaalisuus-mielessä. Eräs haastateltu totesi, että voisi olla hyödyllistä laittaa johtajia pariiksi päiväksi juttelemaan keskenään ilman sen suurempaa ohjattua toimintaa tai agenda.

² Valtioneuvoston johtajapolitiikan linjausten toteuttamiseksi valtiovarainministeriö perusti vuonna 2008 valtionhallinnon ylimmän johdon foorumin. Foorumin tavoitteena on sekä vahvistaa valtiokonsernin yhteisten tavoitteiden toteutumista että tukea ylintä johtoa heidän johtamistehtävissään. Foorumi järjestää yhteisiä tapaamisia joitakin kertoja vuodessa. Yhtenä toimintamuotona johdon foorumin piirissä on pienryhmätoiminta. Tavoitteena on vaihtaa kokemuksia ja oppeja sekä saada ja antaa vertaistukea liittyen kunkin omaan johtamistehtävään.

Ks. http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/13_Johtaminen/07_verkostot/index.jsp



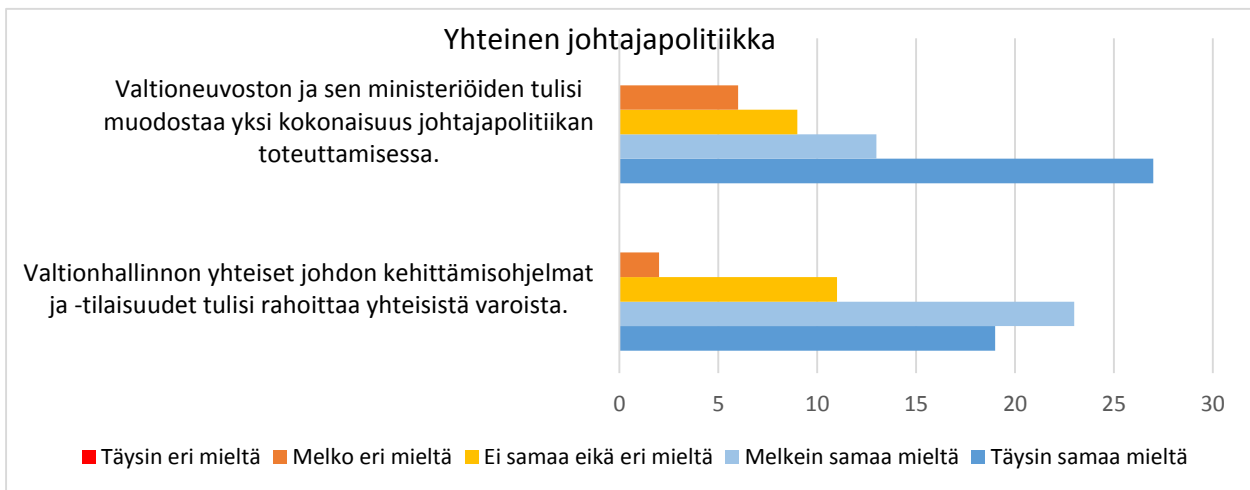
Monilta oli aikataulu- ja logistiikkasyistä jäänyt johdon ajankohtaispäivät väliin, vaikka he olisivat halunneet osallistua. Muutama ehdottikin verkkostreamauksen mahdollisuutta ja ajankohtaispäivien järjestämistä myös webinaarityyppisesti, jotta myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelta voisi helpommin osallistua. Tämä mahdollistaisi myös videoiden katsomisen jälkikäteen.

Vastaajat olivat yleisesti ottaen sitä mieltä, että johdon valmennusta ja tilaisuuksia olisi hyvä järjestää enemmän yhteisesti. Monet korostivat, että hallinnonalat ylittävä koulutus ei saa kuitenkaan olla itseisarvo ts. sen pitää soveltua käsiteltävään aiheeseen. Jotkut koulutukset toimivat paremmin hallinnonalan tai viraston sisäisenä, erityisesti jos ne keskittyvät substanssiin, kun taas esimerkiksi johtaminen valtionhallinnossa koettiin kuitenkin sellaiseksi aiheeksi, johon poikkihallinnollisuus sopii erittäin hyvin. Myös aiheen valinnan tärkeyttä korostettiin.

”Hyödyllisiä voisivat olla erilaiset teemapäivät, joissa voisi olla sekä talouden tilaa että jotakin johtamisen päivittäisiin tilanteisiin liittyviä luentoja. Johtajapäivät kerran vuodessa. Tiivis ohjelma kiinnostavilla aiheilla, niin ettei tunnu, että työaika valuu hukkaan.”

”Alustuksia hyvistä onnistuneista johtamisen menestystarinoista hallinnossa.”

Valtiokonserni ja valtion mahdollisesti uudistuva keskushallinto nousivat haastatteluissa usein esiin. Tulevaisuuden johtajat -ohjelma koettiin tärkeänä ”yhteisen viestin” välittäjänä ja keskustelufoorumina sille, mitä valtiokonsernin toivotaan tai halutaan olevan ja mikä on se perusviesti, joita johtajan pitäisi omassa organisaatiossaan viedä eteenpäin. Jonkin verran vastaajat toivat esiin tämänhetkistä siiloutumista ja sitä, että siitä pitäisi heidän mielestään päästä eroon. Tämä näkyi hyvin myös kyselytutkimuksessa, jossa yli 70 % vastaajista oli joko täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että valtioneuvoston ja sen ministeriöiden tulisi muodostaa yksi kokonaisuus johtajapolitiikan toteuttamisessa. Miltei 80 % vastaajista oli joko täysin tai melkein sitä mieltä, että yhteiset ohjelmat ja tilaisuudet pitäisi rahoittaa yhteisistä varoista.



”Ministeriötason yhteistyön puute näkyy useamman ministeriön töitä tekevässä ELY-keskuksessa karmivalla tavalla. Riidankylväjien ja oman tontin vahtijoiden aika tulisi lopettaa johtajina määräaikaistuuksien päättyessä!”

”Valtionhallinnon organisaatiot pitää ”pakottaa” yhteistyöhön strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Verkostomaista yhteistyötä pitää lisätä, mutta sen johtamiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Osaoptimointi pitää kitkeä. Tukea täytyy olla saatavilla työtapojen uudelleen organisointiin, koska organisaatioissa ei ole riittävää osaamista ja koska omaksuttavien työtapojen tulee olla yhteensopivia muiden organisaatioiden kanssa. (--)”

Vastaajien välillä oli jonkin verran eroa siinä, miten hyvin he saavat arkityössään ajankohtaista viestiä esimerkiksi oman hallinnonalansa johdolta. Jossain määrin koettiin, että koska eri ministeriöt tällä hetkellä usein puolustavat vain omaa tonttiaan, myös yhteinen tahto, näkemys ja valtiokonsernin viesti saattaa olla kadoksissa. Myös sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinoimisen puuttumisen kohdalla koettiin ongelmaksi se, että ilman yhteistä ”virallista” valtiokonserninäkemyttä ministeriöt saattavat viestiä esimerkiksi yhteisistä uudistuksista hieman toisistaan eroavilla tavoilla.

2.2 Valtionhallinnon johdon tuki - toiveet ja odotukset

Valtionhallinnon johdon tukitoiminto ei ollut vastaajien keskuudessa vielä kovin laajasti tunnettu. Finanssineuvos Ari Holopainen nousi nimenä esiin pitkälti varmasti siitä syystä, että hän oli ollut mukana Tulevaisuuden johtajat -ohjelmien järjestämisessä. Valtiovarainministeriön tarjoamaa tukitoimintoa ei kuitenkaan tiedetty kuin ehkä nimeltä, eikä sitäkään kaikilta osin.

Yleisesti ottaen vastaajat olivat tyytyväisiä siihen, että johtamiseen ja johtamisen tukeen kiinnitetään huomiota valtionhallinnossa. Erityistoiveina mahdollisista tulevaisuuden palveluista nousi haastatteluissa esiin muun muassa seuraavia asioita:

- 1) valtionhallinnon mentoripankki, jossa olisi kokeneempia valtionhallinnon johtajia ja ehkä myös valtionhallintoa tuntevia yritysjohtajia

- 2) jaksamiseen, ajanhallintaan ja hyvinvointiin liittyviä toimintoja, esimerkiksi sparrausapua työarkeen sekä haastaviin esimiestilanteisiin, luentoja ja apua elämäntapamuutoksiin ja/tai yhteystietopankki pätevistä, asiantuntevista ja erityisesti valtionhallintoa tuntevista coacheista/valmentajista
- 3) yhteisiä keskustelutilaisuuksia, vertaistukipiirejä sekä säännöllisiä tilaisuuksia liittyen esimerkiksi valtiontalouden tilaan, tulevaisuuden näkymiin, muutosjohtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja hallitusohjelmaan

Muutama vastaaja mainitsi ministeriöiden välisen mentoriohjelman, mutta arveli, että se on tarkoitettu alemman tason virkamiehille kuin Tulevaisuuden johtajat -kohderyhmän johtajille. Kukaan ei ollut oikein varma miten tämä mentoriohjelma toimii. Eräs vastaaja muisteli, että se olisi vuorotellen eri ministeriöiden vetovastuulla.

Haastatteluissa keskusteltiin jonkin verran johtamisen tuen sijoituspaikasta. Yksi vastaaja pohdiskeli sitä, että valtiovarainministeriöllä ei välttämättä ole muissa ministeriöissä kovin hyvä kaiku, mutta muistutti, että budjettiosasto ei ole sama kuin koko ministeriö. Jotkut sanoivat pohtineensa, että onko Tulevaisuuden johtajat -ohjelmassa tarkoitus ajaa sisään VM:n näkemyksiä. Myös mahdollisesti tulevan yhteisen keskushallinnon myötä valtioneuvoston kanslia (VNK) nousi muutamissa puheenvuoroissa sopivaksi sijoituspaikaksi, mutta kaiken kaikkiaan valtiovarainministeriöjohtoisuutta ei tällä hetkellä koettu mitenkään suurena ongelmana.

Johtamisen tukitoiminnolta toivottiin hallituksen laajempaa aktivointia ja poliittisen tuen saamista johtamisen kehittämiseksi.

”Pitäisi saada sitoutettua ministerit myös johtamisen kehittämiseen, aina hallituksessa on taatusti joku kehittämismyönteinen ministeri tai useampia, eli pitäisi saada vahvaa poliittista tukea tälle, ettei olisi vain VM:n hanke, vaan koko valtioneuvoston ja konsernin juttu. Voisi olla esimerkiksi pääministerin juttu, tai esimerkiksi VNK:ssa O-P Heimonen voisi olla aiheesta innostunut tällä hetkellä.”

”VNK:n pitäisi toimia konsernina, vaikka on monia ministeriöitä (--). Jo nykyisellä rakenteella olisi mahdollista VM:n ja VTML:n ottaa kaikessa henkilöstöhallintoon, johtamisen tukitoimintoihin ynnä muuhun liittyvässä tiukempi ote. Jo aikaa sitten olisi pitänyt luoda yhteiset henkilöstöpoliittiset ja palkkaussysteemit ja -ratkaisut, työaikaseurantajärjestelmät ym. Nyt löytyy varmaan 100 erillistä juttua, johon käytetään järjestö- ja henkilöstöpoliittista tukea, miettimiseen ja operatiiviseen toimintaan. Pohditaan, että ’miten meidän talossa tehdään etätöiden suhteen’, ’miten meidän talossa tehdään sen ja sen suhteen’. Johtajat joutuvat käyttämään ihan järjestö- ja henkilöstöpoliittista tukea. Tälle olisi pitänyt tehdä jo aikapäivää sitten jotain. Joka viikko päällä joku keissi, että ’mikäköhän meidän toimintatapa on tässä, mitenköhän muualla tää on tehty, onkohan tähän joku yhteinen linjaus’ (--). Että olisi todella hyvä, jos VM ja VTML tuottaisi hallinto- ja henkilöstöpolitiikkaan sekä työhyvinvointiin liittyviin asioihin yhteistä materiaalia. Tässä on tosi paljon tyhjäkäyntiä ja tehokkuuden näkökulmasta paljon parannettavaa, ja tässä VM:n ja VTML:n rooli on ollut lähellä nollaa. (--). Ja puhutaan kuitenkin valtion korkeimmasta johdosta, jota muut benchmarkkaavat, että miten muutoksia viedään eteenpäin ja miten johdetaan... (--). Niin ei olla mallioppilaita, todella surullista katsoa.” [Sitaattiin yhdistetty saman vastaajan useammasta vastauksesta asiaa.]

Erästä vastaajaa mietitytti valtionhallinnon kehittämiseen osallistuvien organisaatioiden työnjako ja hän toivoi siihen selkeyttämistä:

”(--) Valtiokonttorin Kaiku-kehittämishankkeen koulutukset ja materiaalit ovat tosi hyviä, mutta miksi ne ovat VK:ssa, jolla on pienet resurssit? Eli nyt on kolme paikkaa: VK:n Kaiku, sitten VM:n Valtionhallinnon johdon tuki ja HAUS. Tärkeää työtä, mutta tuntuu, että vähän samaa tehdään eri paikoissa.”

2.3 Ministeriöt vs. muut valtionhallinnon organisaatiot

Kaikilla tasoilla toimivat johtajat kaipasivat tukea. Yleisenä huomiona nousi esiin, että eri tasoilla ongelmat ja tarvittava tuki saattavat olla hieman erilaisia. Ministeriössä tai ministeriöitä lähellä olevissa organisaatioissa saattaa olla parempi tuntuma esimerkiksi meneillään oleviin muutoksiin kuin hallinnollisesti tai fyysisesti kauempana Helsingistä olevissa organisaatioissa. Eri hallinnonaloilla koettiin olevan hieman toisistaan eroava johtamis- ja toimintakulttuuri, mikä näkyi jonkin verran myös haastatteluissa. Helsinki-keskeisyys nousi muutamissa haastatteluissa esiin. Esimerkiksi tilaisuuksien aikataulutukseen liittyen esitettiin toive, että mitä aiemmin päivämääriä saa tietoon, sitä helpommin myös kauempaa tuleva saattaa päästä pk-seudun tilaisuuksiin ja voi suunnitella muitakin työtapaamisia samalle matkalle. Toisaalta samat kiireet ja aikatauluongelmat koskivat myös helsinkiläisiä, ja eräs johtaja sanoi jo haastatteluhetkellä täyttävänsä kalenteria syksyille 2014.

OSA III – TAUSTAA TULEVAISUUDEN JOHTAJAT -OHJELMALLE

3 URA VALTIONHALLINNOSSA JA VALTION JOHTAJAPOLITIIKKA

3.1 Urasuunnittelu, urapolut ja liikkuvuus valtionhallinnossa

Kysymys urasuunnittelusta valtionhallinnossa toi esiin kahdenlaisia näkemyksiä. Toisaalta osa koki, ettei urasuunnittelu ole valtiolla mahdollista ainakaan ylemmillä tasoilla, koska poliittiset nimitykset estävät etenemisen jossain vaiheessa. Toisaalta osa oli sitä mieltä, että urasuunnittelu on valtiollakin mahdollista, mutta siihen ei tällä hetkellä saa juurikaan tukea tai kannustusta.

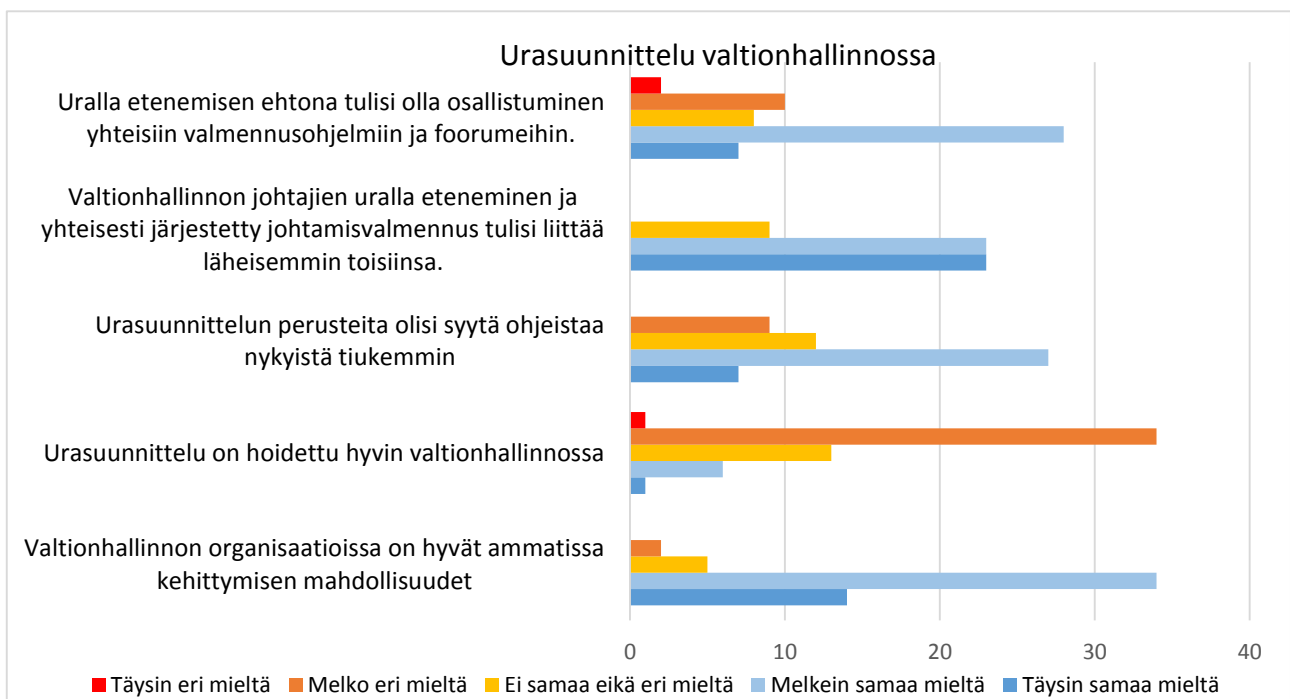
”Pohdittavaksi: mitä on urasuunnittelu valtiolla? Rajoittavatko säädökset?”

”Henkilökohtainen johtamisen kehittämisohjelma koko uralle.”

Kyselytutkimuksen tuloksista nähdään, että yli 60 % on täysin tai melko eri mieltä, että urasuunnittelu on hoidettu hyvin valtionhallinnossa. Myös yli 60 % oli täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että urasuunnittelun perusteita olisi syytä ohjeistaa nykyistä tarkemmin.

Koulutuksesta oltiin yleisesti ottaen sitä mieltä, että uralla edetessä pitäisi olla tarjolla koulutusta ja valmennusta, jotta uusiin tehtäviin siirtyvällä olisi mahdollisuus hoitaa työnsä onnistuneesti. Joissain organisaatioissa olikin jo systemaattisesti käytössä eräitä uralla etenemiseen liittyviä koulutuksia. Erityisesti johtajien uralla etenemisen yhdistäminen yhteisesti järjestettyihin valmennusohjelmiin sai kannatusta yli 60 % vastaajista. Hieman alle 10 % ei osannut sanoa kantaansa.

”En tiedä miten urakehitys toimii esimies- ja johtotehtävissä valtiolla tällä hetkellä, tai miten se voisi toimia.”



Monissa haastatteluissa nousi esiin perinteinen etenemisputki asiantuntijasta esimies- ja päällikkötehtäviin, mitä ei koettu kaikissa paikoissa toimivaksi. Muutamat kertoivat esimerkkejä omista organisaatioistaan, miten erinomainen asiantuntija oli ylennetty esimieheksi, eikä tämä uusi tehtävä

ollutkaan täysin sopiva ko. henkilölle. Ongelmaksi mainittiin, että ei ole mitään "kunniallista peruustustietä" siirtää tällaisissa tapauksissa ylennettyä henkilöä muihin tehtäviin niin, ettei se aiheuttaisi jonkinlaisia ongelmia ja vaikuttaisi jossain määrin epäonnistumiselta. Eräs kuvasi tilannetta niin, että koska tällä hetkellä uralla eteneminen tarkoittaa monissa organisaatioissa nimenomaan asiantuntijasta päällikkötehtäviin siirtymistä, järjestelmä ei tunnista sitä, että huippuasiantuntija ei välttämättä ole huippujohtaja ja päinvastoin. Tämä "putki" koettiin joissain haastatteluissa nimenomaan ministeriötason ongelmana eikä sitä välttämättä tunnistettu virasto- tai tutkimuslaitostasolla, missä on enemmän erilaisia asiantuntijatehtäviä.

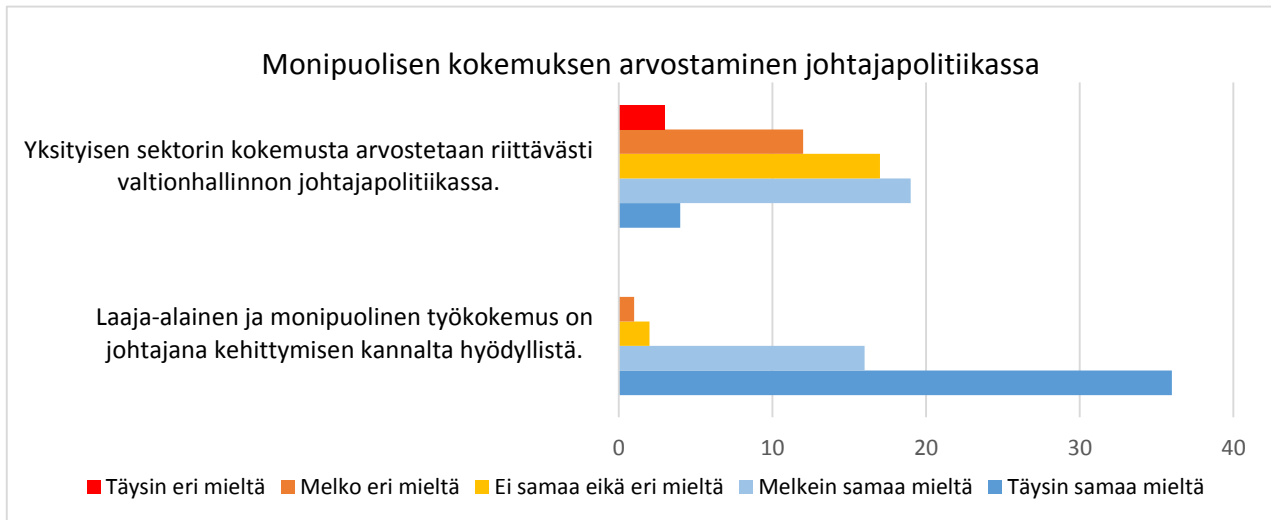
Eräs vastaaja esitti juniori- ja senioriasiantuntijapositionen lanseerausta valtionhallintoon. Tämä mahdollistaisi myös eläkkeelle siirtyvien ja siirtyneiden virkamiesten hiljaisen tiedon ja vuosien aikana kertyneen asiantuntemuksen paremman hyödyntämisen. Esimerkkinä tuotiin esiin tähän liittyen ns. näennäisprojektit. Niihin saatetaan laittaa organisaatiouudistuksissa "yli" jääneitä johtajia, joilla ei välttämättä ole mitään oikeaa tehtävää. Tämä koettiin sekä yksilön että organisaation resurssien hukkaamisena, eikä tällaista näennäistoimintaa pidetty mitenkään tarkoituksenmukaisena kenenkään kannalta. Vastaaja arvelikin, ettei niistä projekteista kuulla enää mitään sen jälkeen, kun ko. johtajat siirtyvät eläkkeelle. Haastatteluissa kerrottiin ainakin yhdessä ministeriössä olevan jo nyt käytössä jonkinlainen seniorivirkamies-neuvonantajajärjestelmä, joka olikin koettu toimivaksi.

Urasuunnittelusta puhuttaessa keskusteltiin myös johtamisosaamisen arvostamisesta. Muutamat toivat esiin, että erityisesti asiantuntijasta johtajaksi siirryttäessä pitäisi olla enemmän tukea tarjolla ja että johtamisosaamista pitäisi arvostaa enemmän. Muutama mainitsi esimerkkejä käytännön tilanteista, joissa asiantuntija ei ole osannut luopua asiantuntijuudestaan. Eräs kertoi johtajasta, joka käyttää aikaansa esimerkiksi alaistensa tekstien uudelleen kirjoittamiseen, koska kokee, etteivät ne ole tarpeeksi hyviä. Luottamus alaisten osaamiseen tuotiin esiin muutamissa haastatteluissa. Myös sitä korostettiin, että johtajan ei pidä eikä johtaja välttämättä voikaan olla oman organisaationsa substanssialan asiantuntija, vaan johtajan vahvuus pitäisi olla nimenomaan johtamisosaamisessa. Johtajan pitäisi vastaajien mukaan (voida) keskittyä enemmän johtamistehtävään, ei asiantuntijuteen.

Tämä nähtiin myös esimiestehtävään liittyvänä asiana:

"Asiantuntijatkin voisivat varmasti paremmin, jos johtajat keskittyisivät nykyistä enemmän johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen".

Vain hieman yli 40 % vastaajista on täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että yksityisen sektorin kokemusta arvostetaan riittävästi valtionhallinnon johtajapolitiikassa. Toisaalta yli 90 % on täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että laaja-alainen ja monipuolinen työkokemus on johtajana kehittymisen kannalta hyödyllistä.

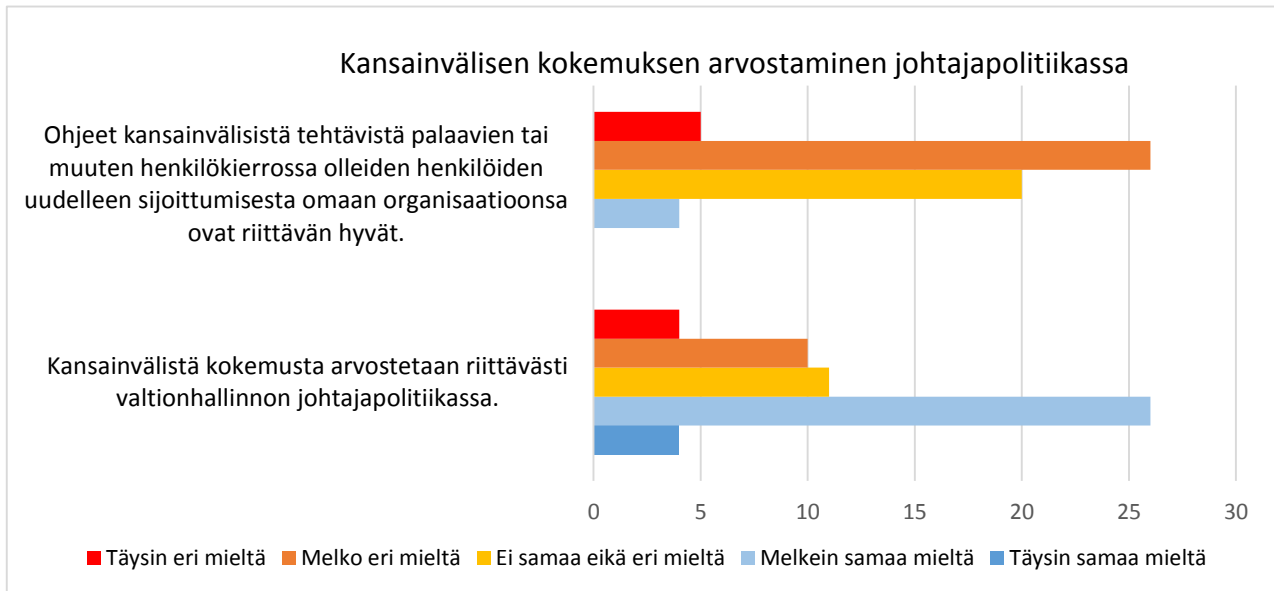


Kyselytutkimuksessa eräs vastaaja ehdotti Euroopan komission tyylistä käytäntöä, jossa tehtävää ja hallinnonalaa tulisi vaihtaa säännöllisesti. Myös muutamissa EU-alueen maissa (mm. Ruotsissa) käytössä oleva kiertojärjestelmä nousi haastatteluissa esiin. Ajatukseen johtajille pakollisesta, esimerkiksi kuuden kuukauden ”harjoittelusta” suhtauduttiin hieman kaksijakoisesti. Usein vastaus alkoi ”...ajatuksena erittäin hieno ja kannatettava, olen täysin samaa mieltä, mutta...”. Monet toivat esiin, että käytännön toteuttaminen voi olla hankalaa, koska heti herää kysymys maksajasta. Epäselvää olisi myös, miten jäljelle jäävät työt hoidetaan, jos johtaja on pois esimerkiksi puoli vuotta.

Muutamit totesivat, etteivät sinänsä näe mahdottomana sitä, että menisivät toiselle hallinnonalalle tekemään vaikka jotain omaa organisaatiota hyödyttävää projektia: heillä on yleistä hallinto- ja johtajaosaamista, joka pätee kaikkialla. Osa oli sitä mieltä, että heidän työnsä vaatii niin paljon substanssiosaamista, että heidän on vaikea kuvitella menevänsä johonkin toiseen organisaatioon tai pohtia, kuka heille voisi tulla. Pakollisuuteen suhtauduttiin siis hieman epäillen. Lähtökohtaisesti kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että henkilökierrosta ja monen hallinnonalan tuntemisesta on hyötyä johtamistyössä ja että olisi varmasti hyödyllistä, jos johtajille tarjottaisiin systemaattisia ja konkreettisia mahdollisuuksia kiertoon. Vapaaehtoisesta kierrosta muutama totesi, että siinä voisi käydä niin, että ne jotka eniten kiertoa ja muualta saatuja oppeja tarvitsisivat, eivät kiertoon osallistuisi. Toisaalta aktiivisimmat hakeutuvat henkilökiertoon jo nyt.

Kansainvälisiä tehtäviä ei juurikaan sivuttu haastatteluissa, mutta kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että kansainvälisistä tehtävistä ja henkilökierrosta palaavien ohjeistusta ei koeta riittävän hyväksi: lähes 60 % on täysin tai melkein eri mieltä riittävydestä ja miltei 40 % ei ole samaa eikä eri

mieltä. Haastattelujen perusteella voikin tulkita, että selkeitä ohjeistuksia ja käytäntöjä ei välttämättä ole tai niistä ei ainakaan tiedetä riittävästi, jotta olisi voinut tässä tutkimuksessa olla jotain mieltä.



Kansainvälistä kokemusta tunnutaan kaikesta huolimatta arvostettavan riittävästi valtionhallinnon johtajapolitiikassa: yli 50 % vastaajista oli täysin tai melkein samaa mieltä. Eräs vastaaja ehdotti, että myös Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaan voisi sisällyttää ulkomaan ekskursion, esimerkiksi jonkin nykyisen internaattijakson tilalle. Kansainvälisyyteen toivottiin myös kannustettavan, ja muutama vastaaja totesi, että ulkomailta saaduista opeista ja kansainvälisestä perspektiivistä olisi hyötyä varmasti myös kotimaan johtotehtävissä-

”Kansainvälisten tehtävien selkeä noteeraus. Johtajaksi etenevän on hyvä käydä ensin kv-asiantuntijana ja sitten vielä johtamassa.”

3.2 Rekrytointimenettely ja johtajapolitiikka

Hallinnonalan välistä liikkuvuutta ja urakiertoa pidettiin sekä kyselytutkimuksessa että haastatte- luissa hyvin tärkeänä, mutta monet vastaajat kokivat, että valtiolla siihen ei erityisemmin kannus- teta. Tämä näkyy kyselytutkimuksen tuloksissakin: yli 50 % vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että johtajia rekrytoivat päättäjät arvostaisivat liikkuvuutta ja hieman alle 30 % ei ollut samaa tai eri mieltä. Toisaalta eräs vastaaja totesi, että mikään ei estä hakemasta paikkoja muualta. Moni olikin tehnyt siirtymiä eri hallinnonalojen välillä tai oman hallinnonolansa sisällä. Muutama mainitsi rekrytointivaiheen mahdollisuuden painottaa kokemusta eri hallinnonaloilta tai esimerkiksi yritys- maailmasta, ja he tiesivätkin organisaatioita, joissa näin oli jo toimittu.

”Pitäisi vaatia kokemusta esimerkiksi kolmelta eri hallinnonalalta ennen kuin voit tulla valituksi ministeriön osastopäälliköksi.”

”Substanssi painottuu edelleenkin liikaa eikä johtamista vielääkään nähdä ammattina. Oman organisaationi sisällä asia on hoidettu kyllä melko hyvin ja juuri äskettäin yksi johtaja rekrytoitiin toiselta hallinnonalalta. Tähänkin tosin vaikuttivat verkostot.”

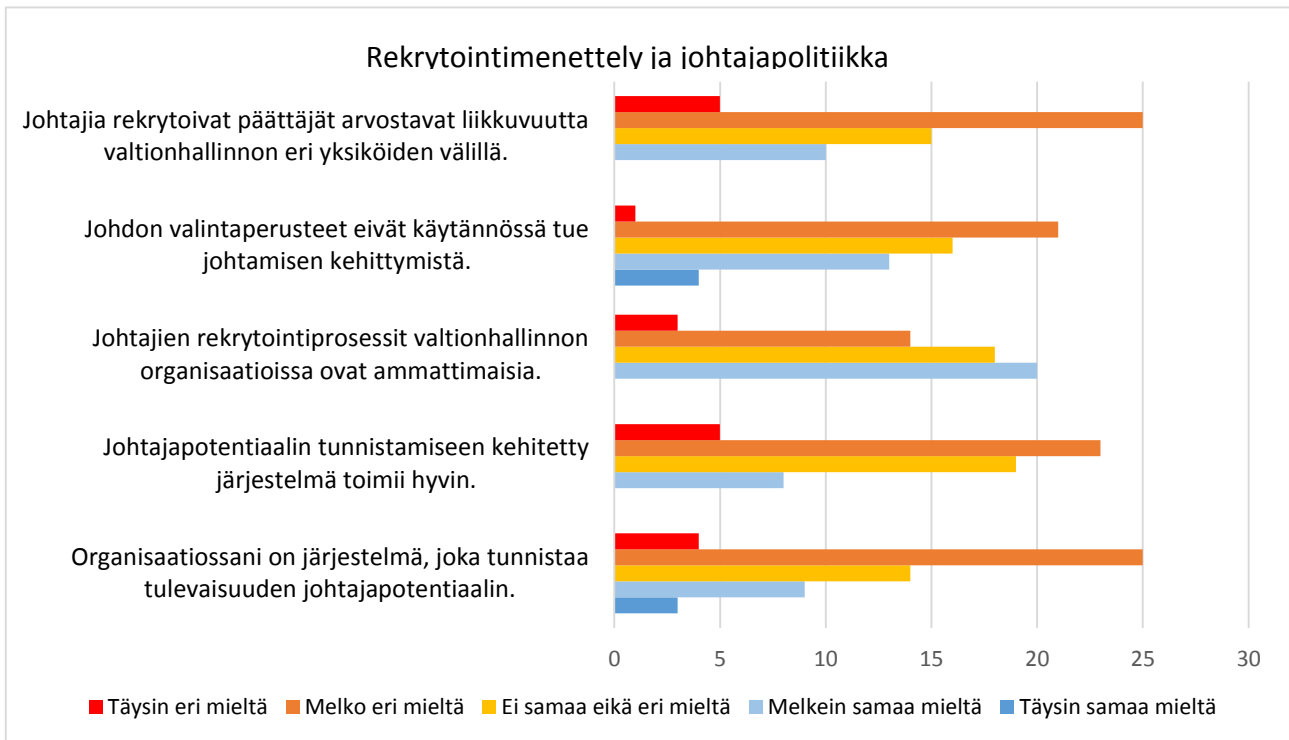
"VM ja ylin johto voi päättää millaisia kriteerejä voi ja saa käyttää. Monilla substanssijohtamista painottavilla se on keino pönkittää omaa asemaa tai osaamista; 'ei tässä kukaan muu pärjää'. Tarvittavan substanssin yleensä omaksuu nopeasti."

"Subjektiiiviset suppeat putket oikeestaan kasvattaa kaikkein vähiten alttiutta siihen konserniajatteluun. (--) Se liittyy kaverin duunien tärkeänä pitämiseen ja arvostukseen. Mitä kauemmin sä teet kapea-alaista kokonaisuutta, sen vähemmän sä opit arvostamaan mitä sun ympärillä tehdään. Siitä arvostuksesta syntyy yhteistyötä ja kokonaisuuden parempaa ymmärrystä. Ja nyt valtiolla keskitytään pääsääntöisesti ministeriötasolla (--) keskinäiseen tappeluun... Siihen menee energiaa, ja se tavallaan... ihan kuin se olis jatkuva taistelukenttä, että kuka voittaa ja kuka häviää. Ja me kuullaan sitä ääritilanteissa jopa kansliapäälliköiden puheenvuoroissa, että 'me käännettiin selälleen budjettiriihessä toi ja toi ministeriö'. Se on ihan käsittämätöntä, missä se konserniajattelu on? Ei ikinä Nokialla matkapuhelinpuoli olis sanonut, että 'me käännettiin verkkojätkät selälleen tässä ja tässä neuvottelussa'."

"Ideaalimaailmassa kyllä, mutta (--) kaikki tietävät, että urasuunnittelu tai esimerkiksi koulutuksen ja urasuunnittelun yhdistäminen ei toimi. Sen takia mielestäni VM:n tekemä johtajapolitiikka on vähän teoreettista, koska sillä ei ole mitään käytännön kosketuspintaa. Minusta on ihmisten aliarviointia väittää, että tässä koulutetaan valtion ylintä johtoa, koska ei ihmisiä voida kuitenkaan välttämättä nimittää niihin tehtäviin."
[Vastaja viittasi asiayhteydessä myös poliittisiin nimityksiin]

Johdon valintaperusteet eivät nousseet haastatteluissa vahvasti esiin. Yleisesti ottaen peräänkuulutettiin yhteistä henkilöstöpolitiikkaa, valintakriteereitä sekä pelisääntöjä. Jonkin verran myös problematisoitiin poliittisia valintoja ja ihmeteltiin määräaikaisuuksien vaihtelua jopa saman tason tehtävien välillä. Joissain organisaatioissa määräaikaisuuksia raportoitiin pidennettävän vuodella joka hakukierroksella ja toisaalta päämäärätietoisien urasuunnittelun puuttuessa ei valintaperusteissa nähty kovin selvää linjaa.

Vastaajista hieman yli 20 % ilmoitti, että omassa organisaatiossa on järjestelmä, joka tunnistaa tulevaisuuden johtajapotentialin ja n. 15 % vastasi, että se toimii hyvin. Huomionarvoista on, että yli 50 % mukaan järjestelmää ei ole tai se ei ainakaan toimi hyvin, samoin 'ei samaa eikä eri mieltä' olevia oli myöskin melko paljon. Tätä tulosta voi haastattelujen pohjalta tulkita niin, että johtamispotentialin tunnistava järjestelmä ei ole kovin läpinäkyvä ja selkeä, jos sellaista edes on olemassa. Hallinnonalojen väliset erot tuotiin tässä kohtaa esiin. Muutamilla hallinnonaloilla uralla etenemisen, johtamistehtävistä toisiin tietyssä järjestyksessä siirtymisen, sekä ylhäältä ohjautumisen todettiin olevan järjestelmään sisäänrakennettuna.



Asiaa käsiteltiin välillisesti myös joissain haastatteluissa, kun haastateltavat pohtivat Tulevaisuuden johtajat -koulutuksen kohderyhmää ja sitä, mitä "Tulevaisuuden johtajat" ylipäänsä tarkoittaa. Joillekin oli jäänyt epäselväksi, halutaanko kurseille asiantuntijoita, jotka joskus tulevaisuudessa nousevat johtajiksi vai halutaanko jo nyt johtotehtävissä toimivia, jotka tulevat johtamaan Suomen tulevaisuutta tai tulevaisuudessa Suomea. Muutama myös kritisoi joidenkin samalla kurssilla olleiden korkeaa ikää ja pohtivat, että kaikki eivät heidän mittareillaan olleet kovinkaan potentiaalia tulevaisuuden johtaja -ainesta. Haastatteluissa nousi esiin myös valtionhallinnossa aiemmin esiintynyt "lähetetään koulutukseen palkkiona hyvästä työstä"-ajattelu, josta muutamat mainitsivat. Erityisesti Tulevaisuuden johtajat -koulutuksessa tätä ei nähty kovin merkittävänä ilmiönä tai ongelmana, ja monet totesivatkin, että ajat ovat onneksi muuttuneet. Moni vastaaja kuitenkin toivoi, että lähettävät hallinnonalat sekä valtiovarainministeriö ja HAUS pitäisivät jatkossakin huolen siitä, että kurssilla on sinne nimenomaan kuuluvia ihmisiä, joilla on motivaatiota ja mahdollisuus sitoutua kurssiin.

Sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi esiin myös eri "johtajatasojen" erot.

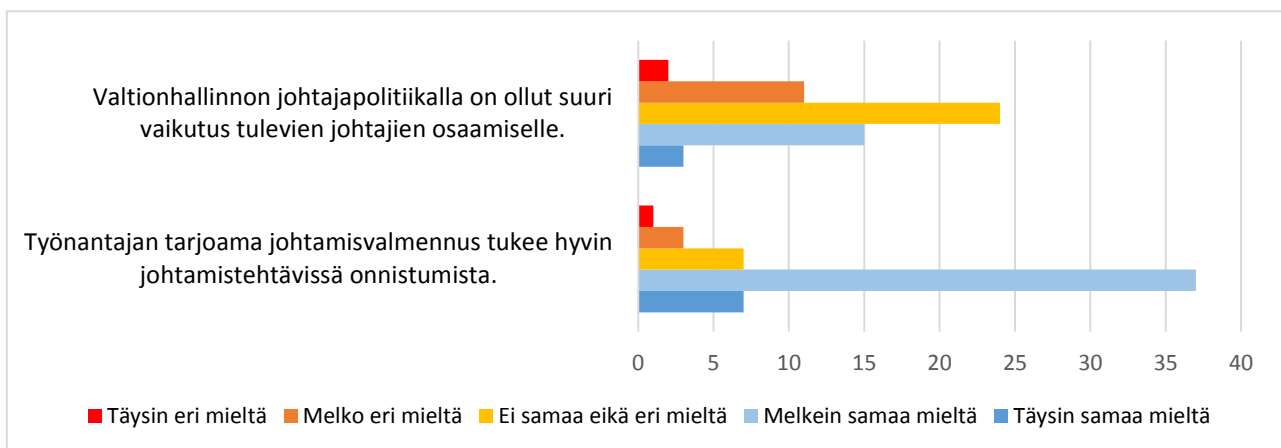
"Lähiesimiehiltä ja keskijohdolta odotetaan hyvää johtamista, mm. henkilöjohtamista, hyvin perusteltuja ratkaisuja jne. Entä ylimmät päälliköt? Välillä tuntuu, että minkälainen käytös hyvänsä hyväksytään heiltä eikä tietoaakaan hyvänä esimerkkinä toimimisesta. Esim. korkeimpien päälliköiden valinnat tehdään omasta 'hovista', omasta lähipiiristä. Uudenlaiset johtamisen ideat, joita koulutusohjelmassa herätellään ja viritellään saatetaan tyrmätä täysin omien esimiesten toimesta, jolloin paluu kurssin positiiivisen, optimistisen ilmapiirin jälkeen voi olla vähän masentava. Toivotaan, että Tulevaisuuden johtajat -koulutus osaltaan tuo uudenlaista tulevaisuutta, mutta vaatii kyllä sukupolvenvaihdoksen, ennen kuin hyödyt pääsevät realisoitumaan."

Eryityisesti muutosjohtamiseen sekä strategiseen ajatteluun ja osaamiseen kaivattiin lisää panostusta. Haastatteluissa nousi usein esiin johtamisen ja työnteon joustavuus, johtamisen näkeminen ihmisten välisenä vuorovaikutuksena sekä tulevaisuuden ennakointi.

3.3 Johtajapolitiikan viimeaikaisten uudistusten vaikutukset

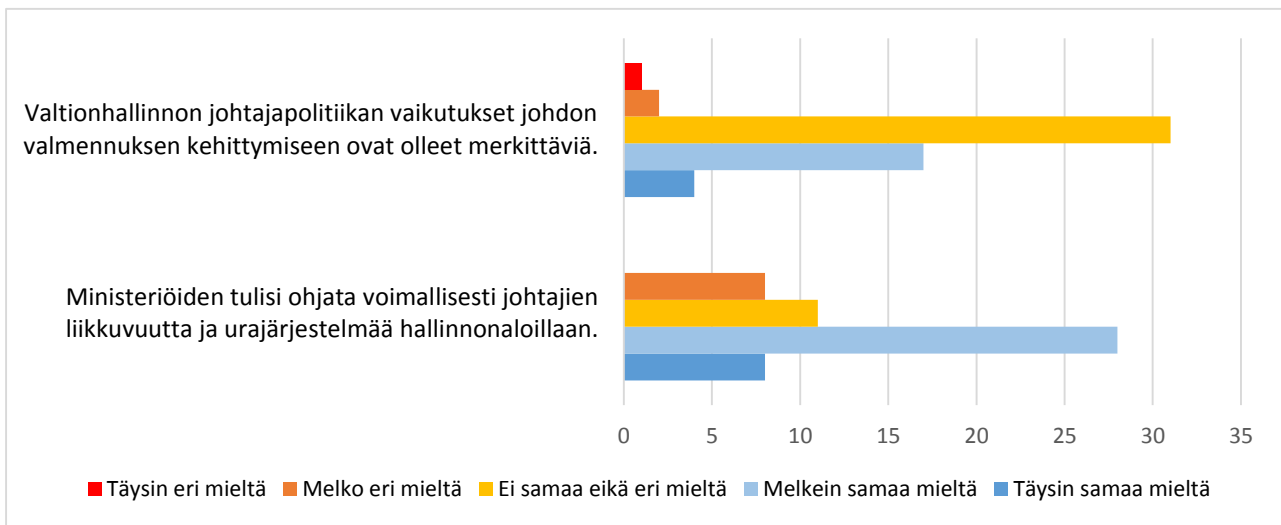
Pohdittaessa valtionhallinnon johtajapolitiikan vaikutusta tulevien johtajien osaamiselle vain hieman yli 30 % vastaajista oli täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että johtajapolitiikalla on ollut suuri vaikutus. Hieman yli 40 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja reilu 20 % oli täysin tai melko eri mieltä vaikutuksesta. Haastattelujen perusteella tätä tulosta voi tulkita esimerkiksi niin, että monet kaipaisivat ylipäänsä selkeämpää linjaa ja käsitystä valtionhallinnon yhteisestä johtajapolitiikasta. Kuten aiemmin on todettu, Tulevaisuuden johtajat -koulutus koettiin paikkana, jossa tätä valtiokonserniajatusta ja yhteistä linjaa kirkastettiin, ehkä jopa ensimmäistä kertaa joidenkin vastaajien kohdalla, ja siksikin ohjelma koettiin hyvin tärkeänä.

Työnantajan tällä hetkellä tarjoama koulutus ja valmennus tukevat tämän tutkimuksen perusteella hyvin johtamistehtävissä onnistumista: peräti 80 % vastaajista oli täysin tai melkein samaa mieltä.



Kuten arvioitaessa johtajapolitiikan vaikutusta johtajien osaamiseen, myös arvioitaessa valtionhallinnon johtajapolitiikan vaikutusta johdon valmennuksen kehittymiseen suurin osa ei ollut samaa eikä eri mieltä (yli 50 %), mikä saattaa heijastella sitä, että vastaajilla ei ole tarpeeksi tietoa arvioida asiaa. Toisaalta miltei 40 % oli täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että vaikutukset ovat olleet merkittäviä. Tutkimuksessa ei ole voitu anonymiteetin turvaamiseksi yhdistää vastaajia ja vastauksia, joten tuloksia ei pysty varmuudella tulkitsemaan esimerkiksi siitä näkökulmasta, onko ministeriövastaajilla eri käsitys asiasta verrattuna esimerkiksi aluehallintoon tai tutkimuslaitosten edustajiin. Haastattelujen perusteella tällainen tiedon tasoon liittyvä ero ja jako voisi olla mahdollinen.

Yli 60 % vastaajista oli täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että ministeriöiden tulisi ohjata voimallisesti johtajien liikkuvuutta ja urajärjestelmää hallinnonaloillaan. Haastatteluissa esiin tulleet näkemykset tukevat tätä tulosta, liittyen erityisesti urasuunnitteluun ja henkilökiertoon, mistä on raportoitu jo aiemmin tässä osassa.



LOPUKSI

Tätä kirjoitettaessa ovat kuudennen Tulevaisuuden johtajat -ohjelman osallistujat juuri päässeet tutustumaan toisiinsa ensimmäisen internaattijakson yhteydessä. Tämän tutkimuksen perusteella heitä odottaa ikimuistoinen ja korkeatasoinen koulutusohjelma, joka antaa heille runsaasti uutta ymmärrystä valtiokonsernin toiminnasta, valtionhallinnon johtajuudesta, tulevaisuuden haasteista ja talouden tilasta. He tulevat verkostoitumaan mukavien kollegojen kanssa, keskustelemaan työssä ja yksityiselämässäänkin kohdatuista haasteista ja ongelmakohdista, sekä jakamaan ehkä arkaluontoisia asioita, joista ei välttämättä omalle esimiehelle tai oman talon kollegalle voi puhua.

Kuudennen kurssin osallistujat ovat tämän tutkimuksen valossa innostuneita, motivoituneita ja rohkeita tulevaisuuden johtajia, jotka kantavat huolta Suomen tulevaisuudesta ja paikasta alati muuttuvassa maailmassa. He haluavat olla uudistamassa ja kehittämässä niin omaa organisaatiotaan kuin valtion johtajapolitiikkaakin. Tulevaisuuden johtajat ovat asiantuntevia ja analyyttisiä, strategisesti ajattelevia kansainvälisiä visionäärejä. He tietävät, että valtionhallinnon ja suomalaisen virkamiehen vahvuus on jatkuvuudessa ja pitkässä historiassa, mutta näkevät tärkeäksi myös ajassa elämisen sekä uudenlaiset työn tekemisen muodot. He kehittävät itseään ja osaamistaan, sekä huolehtivat omasta ja alaistensa jaksamisesta. Tulevaisuuden johtajat haluavat tehdä asioita fiksummin ja joustavammin kuin miten on kenties aiemmin tehty.

Lämmin kiitos kaikille tähän tutkimukseen osallistuneille, erityisesti kaikille niille johtajille, joita minun oli suuri ilo ja kunnia haastatella. Olette todella inspiroivia, ja jos Tulevaisuuden johtaja -ohjelma antoi teille energiaa ja iloa, voin sanoa samaa kohtaamisistamme.

”Suomi-eetos esille, mitäpä muuta virkamiesten ja heidän johtajiensa tulisi olla kuin kansakunnan edun vartijoita ja ajajia. Siihen liittyen tarvitaan lisää yhteiskunnan dynamiikkaan liittyvää intressianalyysiä ja vertailua. Tämä oli jo tämänkin kurssin ideassa selvästi mukana. Osa osallistujista jäi tässä mielessä aivan poteroihinsa, ja siis ovat edelleen lähinnä byrokraatteja.”

LÄHTEET

Temmes, M., Vartiainen, P., & Similä, A. (2011). *Tulevaisuuden johtajat - valtion johtajapolitiikan arviointiraportti*. Valtiovarainministeriön julkaisuja 7/2011. URL: www.vm.fi/julkaisut.

LIITE 1 HAASTATTELUT

Johtaja Eija Pelkonen, FIMEA, 15.10.2013

Johtaja Petri Knaapinen, Uudenmaan ELY-keskus, 16.10.2013

Johtaja Mari Walls, SYKE, 21.10.2013

Ylijohtaja Hannu Luntiala, Väestörekisterikeskus, 21.10.2013

Poliisijohtaja Seppo Kolehmainen, Poliisihallitus, 23.10.2013

Ylijohtaja Juha Niemelä, Keski-Suomen ELY-keskus, 23.10.2013

Hallintojohtaja Aino Jalonen, ympäristöministeriö, 24.10.2013

Linnanvouti Anne Puonti, Tasavallan presidentin kanslia, 28.10.2013

Johtaja Georg Henrik Wrede, opetus- ja kulttuuriministeriö, 28.10.2013

Johtaja Heli Backman, sosiaali- ja terveysministeriö, 29.10.2013

Professori Juha Lindgren, Vaasan yliopisto 29.10.2013

Osastopäällikkö Jukka Salovaara, ulkoasiainministeriö, 30.10.2013

Ylijohtaja Teemu Penttilä, puolustusministeriö, 31.10.2013

Ylijohtaja Antti-Jussi Oikarinen, Etelä-Pohjanmaan ELY, 31.10.2013

Merivartioston komentaja Jukka Savolainen, Länsi-Suomen Rajavartiosto, 4.11.2013

Viestintäjohtaja Taina Pieski, liikenne- ja viestintäministeriö, 7.11.2013

Aluejohtaja Mika Antikainen, Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue, 11.11.2013

Ylijohtaja Jaana Vuorio, Migri, 13.11.2013

Tiedustelupäällikkö Harri Ohra-aho, Pääesikunta, 14.11.2013

LIITE 2 WEBROPOL-KYSELYLOMAKE



TULEVAISUUDEN JOHTAJAT -OHJELMAN ARVIOINTI

TAUSTAKYSYMYKSET:

Mille Tulevaisuuden johtajat -ohjelman kurssille osallistuit? *

- v. 2008-2009
- v. 2009-2010
- v. 2010-2011
- v. 2011-2012
- v. 2012-2013

Sukupuoli *

- nainen
- mies

Millä hallinonalalla työskentelet tällä hetkellä? *

- Valtioneuvoston kanslia
- Ulkoasiainministeriö
- Oikeusministeriö
- Sisäasiainministeriö
- Puolustusministeriö
- Valtiovarainministeriö
- Opetus- ja kulttuuriministeriö
- Maa- ja metsätalousministeriö

- Liikenne- ja viestintäministeriö
- Työ- ja elinkeinoministeriö
- Sosiaali- ja terveysministeriö
- Ympäristöministeriö
- Muu

1. JOHTAJAPOLITIIKKA JOHTAMISEN JA JOHTAJANA KEHITTÄMISEN TUKENA *

Valitse missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa.

	täysin samaa mieltä	melkein samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
Valtionhallinnon organisaatioissa on hyvät ammatissa kehittymisen mahdollisuudet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urasuunnittelu on hoidettu hyvin valtionhallinnossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urasuunnittelun perusteita olisi syytä ohjeistaa nykyistä tiukemmin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossani on järjestelmä, joka tunnistaa tulevaisuuden johtajapotentiaalin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajapotentiaalin tunnistamiseen kehitetty järjestelmä toimii hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajien rekrytointiprosessit valtionhallinnon organisaatioissa ovat ammattimaisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdon valintaperusteet eivät käytännössä tue johtamisen kehittymistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtajia rekrytoivat päättäjät arvostavat liikkuvuutta valtionhallinnon eri yksiköiden välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laaja-alainen ja monipuolinen työkokemus on johtajana kehittymisen kannalta hyödyllistä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksityisen sektorin kokemusta arvostetaan riittävästi valtionhallinnon johtajapolitiikassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälistä kokemusta arvostetaan riittävästi valtionhallinnon johtajapolitiikassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ohjeet kansainvälisistä tehtävistä palaavien tai muuten henkilökierrossa olleiden henkilöiden uudelleen sijoittumisesta omaan organisaatioonsa ovat riittävän hyvät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoama johtamisvalmennus tukee hyvin johtamistehtävissä onnistumista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtionhallinnon johtajapolitiikalla on ollut suuri vaikutus tulevien johtajien osaamiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. TULEVAISUUDEN JOHTAJAT -OHJELMAA KOSKEVAT KYSYMYKSET

Arvioi Tulevaisuuden johtajat -ohjelman merkitystä ja hyötyjä oman johtamistyösi kannalta. Ohjelma oli kokonaisuutena *

- erittäin hyödyllinen
- melko hyödyllinen
- jonkin verran hyödyllinen
- vain vähän hyödyllinen
- ei juuri lainkaan hyödyllinen

Arvioi Tulevaisuuden johtajat -ohjelman merkitystä ja hyötyjä oman johtamistyösi kannalta seuraavalla neljällä osa-alueella. *

	erittäin hyödyllinen	melko hyödyllinen	jonkin verran hyödyllinen	vain vähän hyödyllinen	ei juuri lainkaan hyödyllinen
Tulosten aikaansaaminen ja organisaation ohjaus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöjohtaminen ja työyhteisöjen johtaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintojen ja prosessien johtaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintaympäristössä vaikuttaminen ja muutosten johtaminen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa seuraavien väittämien osalta. *

	täysin samaa mieltä	melkein samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
Ohjelma lisäsi ymmärrystäni johtamisen toimintaympäristöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma edisti verkostoitumistani muiden johtajien kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma kehitti johtamisosaamistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma antoi energiaa työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma lisäsi tietämystäni valtionhallinnon kokonaisuuden toiminnasta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma auttoi ennakoimaan johtamisen tulevaisuuden haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma antoi työkaluja oman johtamistehtävääni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma muutti johtamiseni käytäntöjä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma rohkaisi kohtaamaan johtamisen haasteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma kasvatti minua johtajana ja esimiehenä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma edisti uusien tehtävien ja haasteiden ottamista vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelma edisti uraani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmassa koin oivaltamisen ja oppimisen elämyksiä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmassa oli hauskaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. JOHTAMISEN KEHITTÄMISEN TUKI VALTIONHALLINNOSSA *

Valitse missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa.

täysin samaa mieltä	melkein samaa mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko eri mieltä	täysin eri mieltä
---------------------	----------------------	--------------------------	------------------	-------------------

Johdon valmennusta pitäisi järjestää nykyistä enemmän yhteisesti eri hallinnonalojen kesken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtionhallinnon johtajien uralla eteneminen ja yhteisesti järjestetty johtamisvalmennus tulisi liittää läheisemmin toisiinsa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla etenemisen ehtona tulisi olla osallistuminen yhteisiin valmennusohjelmiin ja foorumeihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtionhallinnon yhteiset johdon kehittämisselmat ja -tilaisuudet tulisi rahoittaa yhteisistä varoista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtioneuvoston ja sen ministeriöiden tulisi muodostaa yksi kokonaisuus johtajapolitiikan toteuttamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ministeriöiden tulisi ohjata voimallisesti johtajien liikkuvuutta ja urajärjestelmää hallinnonaloillaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtionhallinnon johtajapolitiikan vaikutukset johdon valmennuksen kehittymiseen ovat olleet merkittäviä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. KEHITTÄMISEHDOTUKSIA

Mitä johtamisen kehittämistoimia odottaisit valtionhallinnon yhteiseltä johtamispolitiikalta ja kehittämiseltä oman johtamistehtäväsi tueksi? Mainitse viisi tärkeintä.

5. MUUTA

Tässä voit vapaamuotoisesti antaa palautetta, esimerkiksi tarkentaa vastauksiasi tai kommentoida yleisemmin Tulevaisuuden johtajat -ohjelmaa.