



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

HYVÄ JOHTAMINEN JA AVOIMUUS

Finanssineuvos Ari Holopainen
27.3.2019

Valtionhallinnon kehittämisosasto



JULKISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

*"Tuuli nousee
– on uskallettava
elää",*

Paul Valery

LUOTTAMUS

JULKISEN
JOHTAMISEN
KEHITTÄMINEN

ROHKEUS

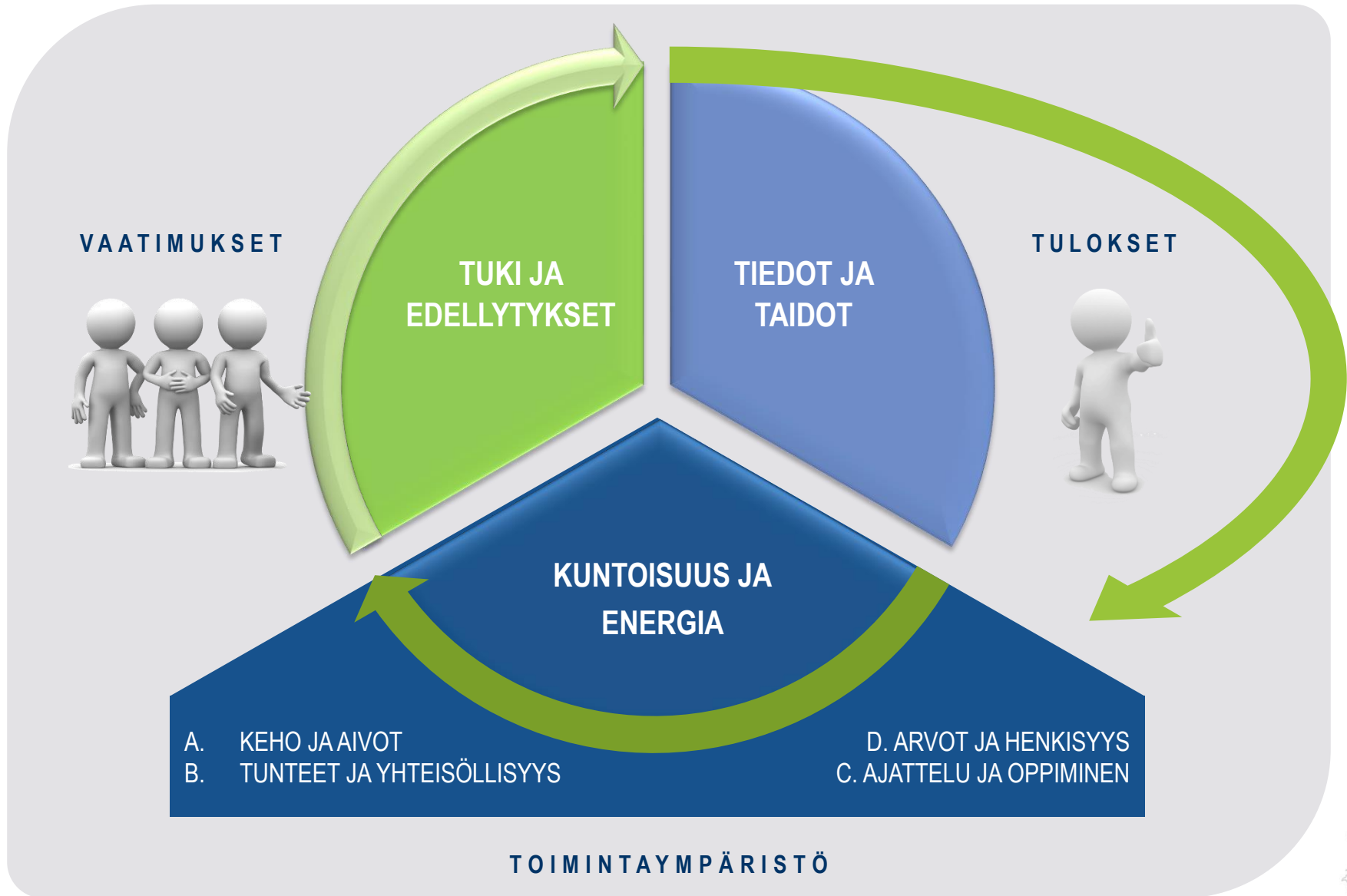
YHTENÄISYYS



VALTIONHALLINNON
J O H D O N
t u k i

VASTUULLISUUS

HYVÄN JOHTAMISEN JA JOHTAJAN TEKIJÄT

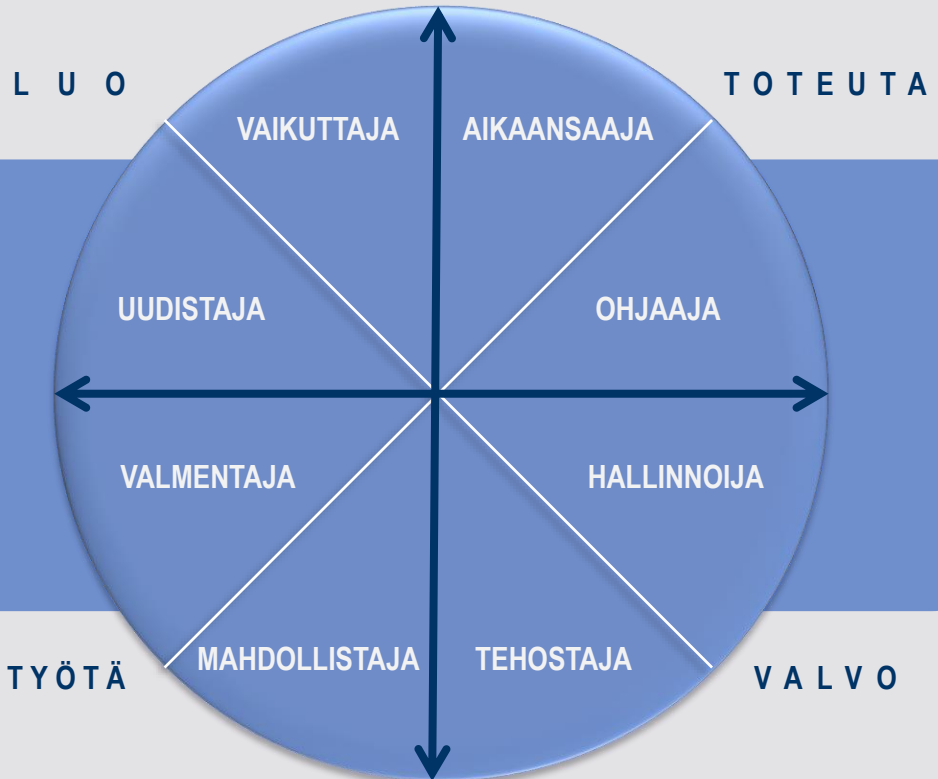


JOHTAJAN JÄNNITTEISET ROOLIT



1. Kuinka tunnistaa mallien ja roolien vahvuudet ja heikkoudet
1. Miten hankkia ja hyödyntää eri roolien vaatimat osaamiset
2. Miten joustavasti sovittaa yhteen kunkin roolin vaatimat osaamiset käytännön johtamistilanteissa

TEE YHTEISTYÖTÄ



HYVÄ JOHTAJA



KUNTOISUUS JA ENERGIA

A. KEHO JA AIVOT

Lepo, ravinto ja liikunta

D. ARVOT JA HENKISYYS

Merkityksellisyys, identiteetti ja elämän kokonaisuus

B. TUNTEET JA YHTEISÖLLISYYS

Ihmissuhteet, vuorovaikutus ja verkostot

C. AJATTELU JA OPPIMINEN

Tietämys, luovuus ja päätöksenteko

(vrt. Jim Loehr & Tony Schwartz. The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal)



C. AJATTELUSTA JA PÄÄTÖKSENTEOSTA

Ajattelun kaksi eri järjestelmää:

- järjestelmä 1: nopea, intuitiivinen ja emotionaalinen (automattinen ja usein tiedostamaton)
- järjestelmä 2: hitaampi, harkitsevampi ja loogisempi (työläs ja vaikea)

Ajattelun virhelähteet

(Daniel Kahneman: Ajattelu, nopeasti ja hitaasti)

Heuristiikka ja nyrkkisäännöt: miten ihmiset todella ajattelevat vs. taloustieteen rationaalinen ihmiskuva (esim. 'vähemmän on enemmän')

"Toinen tapa valita hyvä johtaja on luopua johtajuuden piirteiden etsinnästä ja aloittaa niiden ihmisten tunnistaminen, jotka pystyvät käyttämään älykkäitä nyrkkisääntöjä"

"Aito johtajuus tarkoittaa, että ymmärtää intuitiivisesti mikä sääntö toimii missäkin tilanteessa."

(ks. Gerd Gigerenzer: Riskitietoisuus. Miten hyviä päätöksiä tehdään)

Viisaan päätöksenteon/argumentoinnin hyveet:

1. Kärsivällisyys
2. Uteliaisuus
3. Suhteellisuuden taju/perspektiivin otto

(Markus Neuvonen: Päätä viisaasti)



D. ARVOISTA JA HENKISYYDESTÄ



Johtajan työssä ja elämässä:

- Arvojen mukainen toiminta ja henkinen kasvu ovat osa johtajan kyvykkyyttä ja työkykyä
- Eettinen pulma: noudatammeko sääntöjä (velvollisuusetiikka), arvioimmeko tekojemme seuraamuksia (utilitarismi) vai pyrimmekö hyveelliseen elämään (hyveetiikka)

Hyveet ovat sisäistettyjä elämänohjeita ja käytännön toimintaperiaatteita, jotka vaativat harjaannusta (luonteen heikkotahtoisuus, vahvatahtoisuus, hyveellisyys)

- Klassisia hyveitä (*arete*): käytännöllinen viisaus, rohkeus, oikeamielisyys ja kohtuullisuus
- ”Suuria hyveitä”: hyvätapaisuus, uskollisuus, järkevyyt, maltillisuus, rohkeus, oikeudenmukaisuus, jalomielisyys, myötätunto, armeliaisuus, kiitollisuus, nöyryys, yksinkertaisuus, suvaitsevaisuus, puhtaus, lempeys, rehtiys, huumorintaju, rakkaus

(André Comte-Sponville: Pieni kirja suurista hyveistä)

»Liiallinen ja puutteellinen on ominaista paheelle, hyveelle taas keskiväli.»

(Aristoteles)

D. ARVOISTA JA HENKISYYDESTÄ – OIKEUDENMUKAISUUS TYÖELÄMÄSSÄ

Oikeudenmukaisuus: lainmukaisuus ja yhdenvertaisuus/tasa-arvo

Tärkeää oikeudenmukaisuuden kokemus: perusta sosiaalisissa vaihtosuhteissa ja odotuksissa (mm. organisaatiopsykologian kohteena)

Organisaation päätöksenteon (proseduraalinen) oikeudenmukaisuus:

- Ihmisillä on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan
- Säännöt ovat johdonmukaisia
- Päätöksenteko on puolueetonta
- Päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon
- Päätökset ovat korjattavissa
- Päätöksenteon säännöt ovat mahdollisimman selkeät/informoitu

Kohtelun oikeudenmukaisuus

Epäoikeudenmukaisuuden seuraukset

(Marko Elovainio & Marianna Virtanen: Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. Teoksessa Oikeudenmukaisuuden ongelma. Toim. mm. Matti Häyry. 2018)



JOHTAMISEN NYRKKISÄÄNTÖJÄ AVOIMUUDEN, OSALLISUUDEN JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISESSA (1)

*Jokainen kuulee vain sen, mitä
ymmärtää*

*Ihmisillä on oikeus tulla
kuulluksi omassa asiassaan*

*Myötätunto on kenties tärkein,
paras ja helpoin keino lisätä
päätöksentekoon ripaus viisautta*

*Jos ihminen ei ole rehellinen ja
luotettava, muulla ei ole väliä*

Kuuntele ensin, puhu vasta sitten

TUNNE ITSESI!

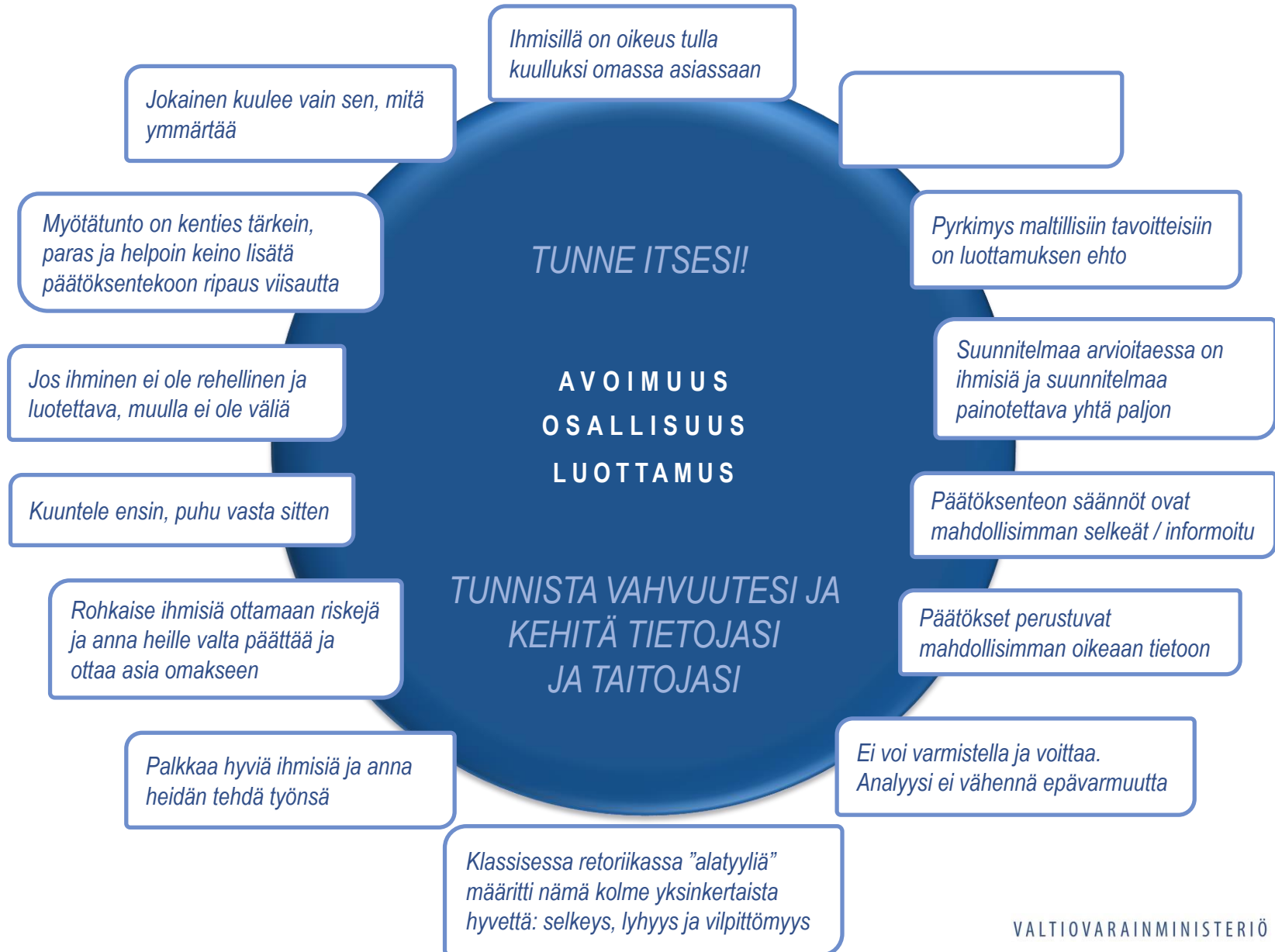
**AVOIMUUS
OSALLISUUS
LUOTTAMUS**

**TUNNISTA VAHVUUTESI JA
KEHITÄ TIETOJASI
JA TAITOJASI**

JOHTAMISEN NYRKKISÄÄNTÖJÄ AVOIMUUDEN, OSALLISUUDEN JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISESSA (1)



JOHTAMISEN NYRKKISÄÄNTÖJÄ AVOIMUUDEN, OSALLISUUDEN JA LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISESSA (1)



JOHDON TUEN PALVELUT

- **Tietoa ja tukea** valtionhallinnon johtamisen kehittämisessä
- Valtionhallinnon johdon -foorumi ja aamukahvit ylimmälle johdolle
- Johdon **pienryhmät**
- **Johdon päivä** kerran vuodessa
- Tulevaisuuden johtajat -ohjelma
- **Johdon viesti** neljä kertaa vuodessa
- Tietoa johdon asemasta ja avautuvista ylimmän johdon viroista
- **Henkilökohtainen** yhteydenpito



YHTEYS

vmjohdontuki.fi
johdontuki@vm.fi



VALTIOVARAINMINISTERIÖ

